

**Hacettepe Üniversitesi**  
**İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**

**Hacettepe University**  
**Journal of Economics and Administrative Sciences**

**Derginin Sahibi/Publisher:** Prof. Dr. Orhan MORGİL, Dekan/Dean  
H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi adına  
on behalf of H.U. Faculty of Economics and Administrative Sciences

**Yayın Kurulu Başkanı/Editor:** Okan AKTAN

**Yayın Kurulu Bşk. Yardımcısı/  
Editorial Assistant:** Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

**Yayın Kurulu/Editorial Board:** Necmiddin BAĞDADI OĞLU Bahtışen KAVAK  
Özlen ÇELEBİ Doğan Nadi LEBLEBİCİ  
Timur Han GÜR İbrahim TANYERİ

**Yayın Kurulu Sekreteri/  
Editorial Secretary:** Şerife GÜRAN

**Danışma Kurulu/Advisory Board:**

Abdurrahman AKDOĞAN	Gazi Üniversitesi	Ahmet Haşim KÖSE	Ankara Üniversitesi, SBF
Doğan Yaşar AYHAN	Başkent Üniversitesi	Hüseyin PAZARCI	Ankara Üniversitesi, SBF
Muzaffer BODUR	Boğaziçi Üniversitesi	Cem SOMEL	ODTÜ
Ömer Faruk ÇOLAK	Gazi Üniversitesi	Simon WIGLEY	Bilkent Üniversitesi
Turgay ERGUN	TODAİE	Erinç YELDAN	Bilkent Üniversitesi

*H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* senede iki defa yayımlanır ve hakemli bir dergidir. Dergide yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, abone işleri ve diğer konularla ilgili yazışmalar aşağıdaki adrese yapılmalıdır:

Sn: Şerife GÜRAN  
H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yayın Kurulu Sekreteri  
06800 Beytepe, Ankara  
e-mail: [iibf\\_dergisi@hacettepe.edu.tr](mailto:iibf_dergisi@hacettepe.edu.tr)

Dergiye gönderilen yazılar ve disketler, yazı yayımlansın veya yayımlanmasın geri gönderilmez. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilecek yazılar Dergi'nin son sayfasında ve Dergi web-sitesinde ([www.iibfdergi.hacettepe.edu.tr](http://www.iibfdergi.hacettepe.edu.tr)) yer alan "Yazarlara Duyuru" daki kurallara uygun olmalıdır.

*H.U. Journal of Economics and Administrative Sciences* is a refereed journal, published biannually. Manuscripts must conform to the requirements indicated on the last page of the Journal and in the web-site ([www.iibfdergi.hacettepe.edu.tr](http://www.iibfdergi.hacettepe.edu.tr)). Manuscripts and diskettes submitted will not be returned whether they are accepted or not for publication. All correspondence should be addressed to:

Editorial Secretary,  
H.U. Journal of Economics and Administrative Sciences  
Faculty of Economics and Administrative Sciences  
06800 Beytepe, Ankara, Turkey e-mail: [iibf\\_dergisi@hacettepe.edu.tr](mailto:iibf_dergisi@hacettepe.edu.tr)

**Kapak tasarım / Cover design:** Erdoğan Ergün H.Ü. Grafik Bölümü / H.U. Department of Graphic Arts

Basım Tarihi: Ocak/2005

Dergimizin bu sayısına gönderilen makaleleri değerlendiren hakemlerimize teŖekkürlerimizi sunarız.

We gratefully acknowledge the referees who kindly helped us evaluate the articles sent for the current issue of our journal.

### **HAKEMLER / REFEREES**

Ramazan AKTAŖ  
Sanem ALKİBAY  
Mahmut ARSLAN  
Doğan YaŖar AYHAN  
Türksel Kaya BENGSHUR  
Nurettin BİLİCİ  
İrfan CİVCİR  
AyŖe BaŖ COLLİNS  
Mithat ÇELİKPALA  
Timur Han GÜR  
Arzu İLSEV  
Sencer İMER  
Mustafa Ömer İPÇİ  
Semra KARACAER  
M. Baha KARAN  
BahtıŖen KAVAK  
Bayram KAYA  
Akin KOÇAK  
YaŖar METHİBAY  
Uğur ÖMÜRĞÖNÜLŖEN  
Burhan ÖZDEMİR  
Ŗükrü ÖZEN  
İbrahim TANYERİ  
Erdiñç TELATAR  
Aydın ULUCAN  
Mithat ÜNER

TOBB Ekomomi ve Teknoloji Üniversitesi  
Gazi Üniversitesi  
Hacettepe Üniversitesi  
BaŖkent Üniversitesi  
TODAİE  
Hacettepe Üniversitesi  
Ankara Üniversitesi, SBF  
Bilkent Üniversitesi  
Hacettepe Üniversitesi  
Hacettepe Üniversitesi  
Hacettepe Üniversitesi  
Hacettepe Üniversitesi  
Hacettepe Üniversitesi  
Hacettepe Üniversitesi  
Hacettepe Üniversitesi  
Hacettepe Üniversitesi  
Ankara Üniversitesi, SBF  
Ankara Üniversitesi, SBF  
Gazi Üniversitesi  
Hacettepe Üniversitesi  
Hacettepe Üniversitesi  
BaŖkent Üniversitesi  
Hacettepe Üniversitesi  
Hacettepe Üniversitesi  
Hacettepe Üniversitesi  
Gazi Üniversitesi

## İÇİNDEKİLER

Kainattan Bir Eser: Prof.Dr. Yıldırım ARSAN .....	i
Prof. Dr. Yıldırım ARSAN: Bir Zihniyet Bir Üslûp.....	v

### İktisat

Hatice KARAÇAY ÇAKMAK	Finansal Serbestleşmenin Tasarruf Kararlarına Etkisi: Türkiye Örneği.....	1
İnci KUZGUN	Türkiye’de Esnek İstihdam Biçimlerinin Düzenlenmesi .....	17
Ahmet ŞENGÖNÜL	The Effect Of Banking Currency Risk on the Supply of Loans: A Mathematical Model .....	33

### İşletme

Mustafa ÇOLAK Hayat Ebru ERDOST	Organizational Justice: A Review of the Literature and Some Suggestions for Future Research .....	51
Azize ERGENELİ Ceren AKÇAMETE	Bankacılıkta Cam Tavan: Kadın ve Erkeklerin Kadın Çalışanlar ve Kadınların Üst Yönetime Yükseltilmelerine Yönelik Tutumları.....	85
Bahtişen KAVAK Öznur ÖZKAN Canan DEMİRSOY	Avrupa Birliği Ülkelerine Ait Ürünlerin Esas Ülke Etkilerinin Milliyet Merkezilik Çerçevesinde Araştırılması.....	111
Leyla ŞENTÜRK ÖZER	Pazarlama Anlayışları ile İlişki Pazarlaması Uygulamaları Arasındaki İlişki .....	125
Azzem ÖZKAN	Muhasebe Meslek Mensuplarının 7/A ve 7/B Maliyet Hesaplarını Kullanma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Kayseri Örneği .....	147
Famil ŞAMILOĞLU	Performans Ölçümünde Eva ve Mva: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'ndaki Şirketlerde Ampirik Bir Uygulama .....	163

Dilaver TENGİLİMOĞLU Mustafa KILIÇ	Hastanelerde Halkla İlişkiler: Sağlık Bakanlığı, Üniversite, SSK ve Özel Hastane Yöneticilerinin Halkla İlişkiler Uygulamalarına Yönelik Ampirik Bir Araştırma..... 175
Hikmet TİMUR	Norm Kadro Saptama Teknikleri ve Norm Kadro Kılavuzunu Hazırlama Yöntemi ..... 201
<b>Maliye</b>	
Necmiddin BAĞDADIÖĞLU Hülya BAYIR	Türkiye’de Belediyelerin Görelî Etkinliği ve Mart 2004 Yerel Seçim Sonuçlarına İlişkin Bir Değerlendirme ..... 223
Mehmet Cahit GÜRAN	Vergilemede Adalet ve Gelir Vergisi Uygulaması ..... 243
Ekrem KARAYILMAZLAR	Piyasa Ekonomisine Geçiş Sürecinde Vergi Kültürü: Türkiye Örneği..... 267
<b>Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi</b>	
Doğan Nadi LEBLEBİCİ	Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku ..... 285
<b>Uluslararası İlişkiler</b>	
Havva KÖK	Russia’s Return to Central Asia Following September 11..... 309
Yazarlara Duyuru (Notes for Contributors)	..... 321

## **KAINATTAN BİR ESER: PROF.DR. YILDIRAY ARSAN**

**Necmiddin BAĞDADIÖĞLU**

*(Yrd.Doç.Dr., Hacettepe Üniversitesi, Maliye Bölümü, 06800, ANKARA)*

01 Eylül 1995 tarihinden aramızdan ayrıldığı 12 Şubat 2004 tarihine kadar geçen yaklaşık sekiz yıl boyunca tanıma ayrıcalığına sahip olduğum Ana Bilim Dalı Başkanım, Bölüm Başkanım ve kıymetli Hocam Prof.Dr.Yıldırım Arsan'ın her zaman vurguladığı husus, hangi sahada olursa olsun, esas hünerin “roman” değil “şiir” yazabilmek olduğudur. Bunu bir tek vaaz eden değil ama aynı samimiyetle tatbik eden biri olduğunu, değişik vesilelerle, bir şair edasıyla anlattığı ve 1944 yılında Keskin'de başlayan, Türkiye ve Avrupa'nın çeşitli merkezlerinde gelişen ve nihayet bir türlü kopamadığı Ankara'da noktalanmış şiir gibi hayatında görmek mümkündür.

Gittiği her yerde, bulunduğu her ortamda, karşılaştığı her kişide iz bıraktığını; konuşma, tavır ve davranışlarıyla çevresindekileri düşünmeye ve insanı anlamaya sevk ettiğini yakınları ile yaptığım sohbetlerden teyit etmiş bulunmaktayım. Böylece, en büyük, ama nadiren doğrudan dile getirdiği, hedefinin insanı özgürlükleriyle aşına kılmak olduğunu düşünüyorum.

İnsanın aklı kadar gönlüne de hitap eden söz ve davranışlarını, karşılaştığı insanlar, okuduğu kitaplar ve bulunduğu müesseselerin geliştirdiğini ve şekillendirdiğini sık sık belirtirdi. Bu bağlamda, bunda, hekim olan babasının kendi ifadesiyle “geçimsizliği” sebebiyle sıkça gördüğü tayinler sayesinde Türkiye'nin değişik yerlerinde karşılaştığı farklı kültürel yapılara sahip insanlar kadar, akademik hayata adım attığı ve 1966 yılında mezun olduğu Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Maliye Bölümü'nde aldığı eğitimin payı büyük olmalıdır. Buralarda tesis ettiği temele, kısa süreli de olsa aynı yıl Maliye Bakanlığı Hazine Genel Müdürlüğü'ndeki memuriyet deneyiminin katkısı da dikkate alınmalıdır.

Ancak, ufkunun açıldığı yerlerden biri olarak işaret ettiği Fransa'nın hayatındaki yerinin bir başka olduğunu ısrarla belirtirdi. Zira, dünya tarihine çeşitli vesilelerle damgasını vurmuş böylesine önemli bu ülkede, rakip iktisadi politikaların kitlelerin refah seviyelerine olan etkilerini ciddi olarak sorgulamaya başlamıştır. Bu yüzden, Montpellier Üniversitesi Hukuk ve İktisat

Fakültesi'nde başladığı iktisat doktorası sırasında aldığı merkezi planlamaya meyilli eğitimle şekillenen “Türkiye'nin Sanayileşme Politikası ve Sorunları” adlı doktora tezini sunarken hissettiği tedirginliği, 1970'lerin başlarından itibaren Batıda kendini hissettirmeye başlayan serbestleşmeye öncelik vererek iktisadi sorunlara çözüm bulma yaklaşımının etkisine bağlayarak açıklardı. Bu sorgulama, ufkunun daha da açıldığını ve hayatı boyunca hasretle hatırladığı anılarının geçtiğini ifade ettiği Erzurum ve Sivas'ta da devam etmiştir.

Doktorasını tamamlar tamamlamaz atandığı Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Maliye Bölümü asistanlığıyla devam ettirdiği akademik hayatına, 1974 ve 1975 yıllarında askerlik görevini yapmak üzere ara vermiştir. 1977 yılına kadar Milli Eğitim Bakanlığı'nda çalıştıktan sonra, 1978 yılı başında Cumhuriyet Üniversitesi kadrosuyla, Kurucu Üniversite olan Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Bölümü'nde öğretim görevliliğine başlamıştır. Cumhuriyet Üniversitesi'nin fiilen Sivas'ta öğretime başladığı 1981 yılı Ekim ayına kadar adı geçen bölümde çalıştıktan sonra, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü öğretim üyeliğine atanmıştır. 1982 yılında “Fayda Maliyet Analizi ile Proje Değerlendirme ve Türkiye Ekonomisinde Bir Deneme” adlı teziyle de Türkiye Ekonomisi dalında doçent olmuştur. Artık olgunluk ve kendi tabiriyle “meyve verme” dönemine girdiği 1989 yılında ise, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü'ne profesör olarak atanmıştır.

Gerek Sivas Cumhuriyet Üniversitesi ve gerekse Hacettepe Üniversitesi'nde, akademik çalışmalarda olduğu kadar idari görevlerde de arandığı ve ısrar edilen simalardan biri olmuştur. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi'nde 1983-1985 yılları arasında Fen-Edebiyat Fakültesi Kurulu ve Mühendislik Fakültesi Yönetim Kurulu üyeliği ve 24 Ekim 1985-12 Şubat 1987 tarihleri arasında Fen-Edebiyat Fakültesi Dekan Yardımcılığı yapmıştır. Vefatından önceki altı yıl boyunca da Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölüm Başkanlığı ve Bütçe ve Mali Planlama Ana Bilim Dalı Başkanlığı görevlerini yerine getirmiştir.

Fransızca ve İngilizce dillerine hakimiyeti sayesinde mümkün olduğu ölçülerde yazarların düşüncelerini hem İngilizce ve hem de Fransızca eserlerinden takip etmeye özen gösterirdi. Bu husustaki titizliği bilhassa Avusturyalı yazar Ludvig von Mises ve Fransız yazar Frederic Bastiat'ın eserlerini her iki dildeki nüshalarından takip ederek Türkçeye kazandırma gayretinde kendini belli etmiştir. Aynı titizliği bir başka yönüyle, mesela, Friedrich A. von Hayek'in Turhan Fevzioğlu tarafından yarım bırakılmış “Kölelik Yolu” adlı eserinin Türkçeye çevirisini tamamlarken ve James D. Gwartney ile Richard L. Stroup'un “İktisat ve Zenginlik ile İlgili Bilinmesi

Gerekenler-Temel Ekonomi” adlı eserini Türkçeye çevirirken, manaları anlaşılır bir biçimde okuyucuya aktarma gayretinde de görmekteyiz.

Prof.Dr.Yıldırım Arsan’ın, şahsım dahil diğer birçok öğrencisi ve meslektaşı tarafından kendisine yöneltildiğini söylediği “Neden daha fazla eser vermiyorsunuz?” sorusuna cevabı kanımca aşikardır: Fikirleri kalıcı bir biçimde yaymak için izlenebilecek yegane yol fikirleri nakşetmektir. Yıldırım Arsan bunu kağıt yerine zihinlere nakşetme yoluyla yapmayı tercih etmiştir. Yıldırım Hocadan feyz alarak hayata daha şumullu bakmayı öğrenen ve insana faydalı olma çabasını hoşgörü ile süsleyen öğrencileri bunun en güzel misalleridir. Bu bakımdan, yakın zaman önce duyduğum “Eser veriniz, zira ancak bu şekilde asırlarca yaşamak mümkündür” ifadesinden, gerek fikirleri ve gerekse öğrencileriyle Yıldırım hocanın daha uzun süre bizimle kalacağını düşünmekteyim.

Prof.Dr. Yıldırım Arsan’dan feyz alan öğrencilerden biri olarak, O’nun aramızdan ayrılışını Hacettepe camiasına haber verme görevi verildiği zaman yazdığım mesajı tekrarlayarak yazıma son vermek isterim:

“İnsan hatırlanmayınca ölmüş!

Yaşayan ölümler olmamak ümidiyle.”

‘Feylozof’ ruhlu Yıldırım Hocamı daima hatırlayacağım.

## **FİNANSAL SERBESTLEŞMENİN TASARRUF KARARLARINA ETKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

**Hatice KARAÇAY ÇAKMAK**

*(Dr., Hacettepe Üniversitesi, İktisat Bölümü, 06800, ANKARA)*

*haticekaracay@yahoo.com*

### **Özet:**

Bu çalışmada, Türkiye örneğinde, finansal serbestleşmenin toplam tasarruflar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda, çalışmada, finansal baskının göstergesi olarak reel faiz hadleri değerlendirilirken, finansal piyasaların gelişmişlik düzeyinin göstergesi olarak likidite kısıtı ve finansal derinlik değişkenleri ele alınmıştır. Elde edilen bulgularda, finansal serbestleşmenin finansal baskı boyutu için anlamlı bir ilişki elde edilememişken, finansal derinlik ve likidite kısıtı boyutları için iki farklı yönde çalışan etki bulunmuştur. Diğer taraftan, toplam tasarruflarla reel gelir büyüme hızı arasında elde edilen pozitif ilişki çerçevesinde, büyümeyi ve kalkınmayı sağlayacak politikaların tasarruflar üzerinde olumlu katkı yaratabileceği gösterilmiştir.

### **Abstract:**

#### **The Effects of Financial Liberalization on Savings Behaviour: The Turkish Case**

The aim of this study is to explore the effects of financial liberalization on aggregate saving rates in Turkey. To measure these effects, three indicators have been used; real interest rates -as a measure of financial repression-, liquidity constraints and financial depth -as measures of financial development's level. Since higher real interest rates do not lead to higher saving rates, the results do not support McKinnon-Shaw hypothesis for Turkey. Also, the results show that financial development's indicators have opposite direction effects on aggregate saving rates in Turkey. On the other hand, the findings show that saving rates rise with the growth rate of real per capita income. So, policies that spur development are an indirect but effective way to raise aggregate savings.

---

**Anahtar Sözcükler:** Finansal serbestleşme, tasarruflar, Türkiye.

**Keywords:** Financial liberalization, savings, Turkey.



## GİRİŞ

Son yıllarda, özellikle kalkınma iktisadı yazınında, ülkeler arası büyüme farklılıkları konusuna olan ilginin ve bu doğrultuda yapılan çalışmaların sayısının giderek arttığı gözlenmektedir. İktisadi kalkınmanın en önemli faktörü olarak büyümenin ele alındığı “kalkınma iktisadı” alt disiplinde, üstü örtük veya ayrıntılı ve sistematik biçimde ülkeler arası büyüme farklılıkları konusu irdelenmiştir.

Keynes tipi savlardan hareket ederek, genel denge teorilerinin gelişmenin dinamiğini yeterince açıklayamadığını savunan geleneksel kalkınma iktisadında, 1950-60'lı yıllar boyunca, Harrod-Domar büyüme modelinin politika önermeleriyle örtüşen bir biçimde büyümenin esas belirleyenleri olarak fiziki sermaye birikimi, yatırımlar ve dolayısıyla tasarruflar değerlendirilmiştir. Diğer taraftan, neoklasik iktisadın büyüme analizinde Harrod-Domar büyüme modeline karşı çıkılmış ve büyümenin asıl belirleyenleri olarak sermaye/emek oranını yükselten ve dışsal olarak belirlenen teknolojik gelişme ve sermaye derinleşmesi kabul edilmiştir (Ehlich, 1990:7). Neoklasik büyüme modeli gereğince, tasarruflarda ortaya çıkan bir artış, durağan durumlar arası geçişte etkisini göstererek kısa dönemde büyüme üzerinde etki yaratmakta; uzun dönem büyüme oranı üzerinde hiç bir etkisi olmamaktadır.

Özellikle 1990'lı yılların başından beri neoklasik model sonuçlarının olgusal gerçekçiliğine şüpheyle yaklaşan bazı iktisatçılar büyümenin neoklasik modelde söylendiği gibi, dışsal bir süreç değil, kendi kendini besleyen içsel bir süreç olduğunu ortaya koyan ve “içsel büyüme modelleri” adı altında toplanan modeller geliştirmişlerdir. Bu modellerde; beşeri sermaye, fiziki sermaye ya da bilgi birikimi gibi değişkenlerde yüksek başlangıç donanımına sahip gelişmiş ülkelerin, bu bağlamda görece düşük donanıma sahip gelişme yolundaki ülkelere göre daha yüksek durağan durum kişi başına gelir büyüme oranı elde edecekleri ortaya konulmuştur. Dolayısıyla, bu modellerde, belirtilen değişkenlerde daha yüksek donanımlara sahip olabilmek için; Ar-ge araştırmalarını sübvans eden, beşeri sermaye formasyonunu sağlayan, ya da endüstri ve firmaların ölçek ekonomisinden yararlanmasına imkan veren veya fiziki sermaye artışı ve dolayısıyla *tasarruf* artışı<sup>1</sup> yaratan çeşitli finansal, endüstriyel, ticari politikalar önerilmiştir<sup>2</sup>.

Sonuçta, özellikle gelişmekte olan ülkeler arasında gelir büyüme oranlarında gözlenen farklılıklara paralel biçimde tasarruf düzeyinde gerçekleşen farklılıklar, tasarruf ve büyüme konusuna olan ilgiyi arttırarak, çeşitli politikacıların, akademisyenlerin ve hatta Dünya Bankasının konuyu sistemli biçimde ele almalarına yol açmış ve bu çerçevede tasarruf davranışlarının belirleyenlerini ortaya çıkarmak ayrı bir önem kazanmıştır.

## **I. TASARRUF DAVRANIŞLARININ BELİRLEYENLERİ**

Tasarruf konusu, makro ve mikro iktisat, iktisadi gelişme ve büyüme, kamu finansmanı gibi iktisadın çeşitli disiplinlerinin kesiştiği bir odak noktası halini aldığından, araştırmacının çözümlemeyi hedeflediği problemin niteliğine göre farklı belirleyenlere sahip olmakta ve bu nedenle tek bir model içerisinde tasarruf probleminin her türlü boyutu değerlendirme altına alınamamaktadır. Örneğin, Carroll ve Weil (1993), tasarrufla ilgili çalışmalarında, yaşam boyu gelir hipotezinin geçerliliğini irdelerken, Feldstein (1980) sosyal güvenlik katkılarının tasarruf düzeyini ne kadar etkilediğini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Diğer taraftan, Ogaki ve diğ. (1994) faiz oranlarındaki değişmelerin zamanlar arası tüketim üzerindeki etkisinin değerlendirilmesini amaçlarken, Japelli ve Pagano (1994) likidite kısıtının, Bonser-Neal ve Dewenter (1999) finansal piyasa gelişmesinin özel tasarruf kararlarını nasıl etkilediğini ele almışlardır. Benzer şekilde, Türkiye'deki tasarruf davranışları da çeşitli amaçlar çerçevesinde incelenmiştir. Tansel (1992), hane halkı tasarrufu ile çocuk sayısı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çocuk sayısı değişkeninin endojen olduğu bir eşanlı denklemler modeli oluşturmuştur. Diğer taraftan, Celasun ve Tansel (1993), 1973-88 dönemi arasında Türkiye'de yatırım ve tasarruf davranışları üzerine yaptığı ekonometrik çalışmada toplam ve özel tasarruflar üzerinde fonksiyonel gelir dağılımının etkisini incelerken, Kıvılcım, Günay ve Ertaç (2002) ise politik ve politik olmayan bazı değişkenlerin özel tasarruflar üzerine etkisini araştırmışlar ve ayrıca yaşam boyu gelir hipotezinin Türkiye için geçerliliğini irdemişlerdir.

Bu çalışmada da, serbestleşme sürecinin önemli bir sac ayağı olan finansal serbestleşmenin tasarruflar üzerindeki etkileri Türkiye örneği üzerinde incelenmiş ve bu doğrultuda, öncelikle çeşitli teorik ve ampirik çalışmaların ışığı altında belli başlı tasarruf belirleyenleri ele alınmıştır.

### **I.1. Gelir Büyüme Hızı**

Gerek Keynes tipi, gerek Keynes sonrası tüketim teorilerinde tüketim ve tasarrufun birincil belirleyeni olarak gelir düzeyi öne sürülmektedir. Ancak geliri daha yüksek olan insanların gelecek tüketimlerini garantilemek adına tasarruf yapma lüksüne sahip olabileceği düşüncesiyle, tüm tüketim teorilerinde gelir düzeyi arttıkça tasarrufların da artacağı varsayılmaktadır. Bu anlamda ampirik çalışmaların hemen hepsinde de cari gelir düzeyi ile tasarruf arasında pozitif ilişki elde edildiği görülmüştür. Mutlak gelir hipotezine alternatif olarak ortaya atılan zamanlar arası tasarruf-tüketim modellemelerinde (yaşam boyu ya da sürekli gelir hipotezi gibi), hane halkı tasarruf kararları, cari gelir dışında, gelir dalgalanmasına ve servete de bağlandırılmıştır. Buna benzer şekilde, gelir büyüme hızı da son yıllarda tasarruf fonksiyonuna dahil edilmiştir. Fakat bu

değişkenin tasarruf üzerine etkisi önsel (*a priori*) bilinmemektedir. (Schmidt-Hebbel, Webb ve Corsetti, 1992: 531). Örneğin, sürekli gelir hipotezine göre reel gelir büyüme hızındaki artış, ortalama gelir artışı nedeniyle, hane halkını daha fazla tüketime ve dolayısıyla daha az tasarrufa yönlendirebilecekken, yaşam boyu gelir hipotezine göre gelir büyümesindeki artış, aksine, toplam tasarruflarda artışa yol açacaktır; çünkü, ekonomi büyürken, emeklilerin eksi tasarruflarına oranla çalışanların tasarruflarında artış kaydedileceğinden toplam tasarruflar yükselecek ve sonuç olarak, hızlı büyüyen ülkeler daha yüksek tasarrufa sahip olacaktır. Bunun yanı sıra, tüketim alışkanlıklarının kolay kırılmaması nedeniyle de gelir büyüme artışı ile tasarruflar arasında pozitif bir ilişki söz konusu olabilecektir.

Bu konuda yapılan ampirik çalışmalarda, çoğunlukla, yaşam boyu gelir hipotezinin ortaya atılmış olduğu "hızlı büyüyen ülkeler, yüksek toplam tasarrufa sahip olacaktır" önermesi sınanmış ve pek çok ampirik çalışma tarafından onaylanmıştır. Örneğin, Giovannini (1983,1985), Fry (1987), Collins (1989), Schmidt-Hebbel, Webb ve Corsetti (1992), Edwards (1995), Bonser ve diğ. (1999), Loayza ve diğ. (2000) reel GDP büyüme hızı ile tasarruf arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan, literatürde, bu iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki elde etmeyen çalışmalar da bulunmaktadır (Agrawal, 2001; Kıvılcım ve diğ., 2002).

## **I.2. Dış Tasarruf**

Cari işlemler açığı ile ölçülen dış tasarrufların varlığı, tüketimi, özellikle de ithal edilebilir mal tüketimini teşvik ederek iç tasarruflar üzerinde negatif etki yaratabilir. Bu konuyu inceleyen ilk ampirik çalışmalarda dış sermayenin yurt içi tasarrufun ikamesi olduğu tespit edilmiştir (Mikesell ve Zinser, 1973: 12-15). İlgili konuda yapılan daha sonraki çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin, Schmidt, Hebbel, Webb ve Corsetti (1992), Fry (1986), Giovannini (1985), Agrawal (2001), çalışmalarında, dış tasarruflar ile iç tasarruflar arasındaki negatif ilişkiyi gözlemlemişlerdir. Diğer taraftan, bu konuda farklı sonuçlar ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Bonser ve diğ. (1999), her iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yakalayamamışken, Loayza ve diğ. (2000) ise dış sermaye akımının kısa dönemde tasarrufu düşürdüğünü, fakat uzun dönem tasarruf düzeyi üzerinde pozitif bir etki yarattığını ortaya koymuşlardır.

## **I.3. Faiz Haddi**

Finansal serbestleşme yazınında serbestleşmenin birincil boyutu olarak finansal baskı değerlendirilmiş ve bunun göstergesi olarak reel faiz hadleri göz önüne alınmıştır. Fakat, gelir ve ikame etkisi gibi ters yönde çalışan iki etki

nedeniyle, faiz hadlerinin tasarruflar üzerindeki net etkisi konusunda bir kesinlik bulunmamaktadır. Çünkü, finansal serbestleşme sonucunda yükselen faiz oranları, bir taraftan, şimdiki tüketimin fırsat maliyetini artırdığı için hane halkının tasarruflarını yükseltmesine neden olabileceken, aynı zamanda, faiz hadlerine duyarlılığı zayıf olan yüksek tasarruf sahibi hanehalkının tasarruf pahasına şimdiki tüketimlerini sürdürmesine de yol açabilecektir. (Gersovitz, 1988: 390).

İlk finansal serbestleşme yazınında (McKinnon, 1973; Shaw, 1973) finansal serbestleşme ile birlikte gerçek seviyesine yükselen faiz hadlerinin tasarrufu ve dolayısıyla ekonomik büyümeyi hızlandırdığı söylenmiştir (Gersovitz, 1988: 387). Çünkü, bu yazına göre, düşük reel faiz haddi ve finansal baskının büyüme üzerinde iki katlı olumsuz etkisi vardır. Düşen tasarruflar nedeniyle, verimli yatırımlarda azalma yaşanırken, aynı zamanda, fiyatlama sistemi gerçekçi ve doğru çalışmadığından yatırımlar için mevcut fonlar etkisiz bir şekilde dağılmaktadır. Böyle bir durumda, tasarruflar üzerindeki yüksek reel faizin pozitif etkisi yoluyla yatırımları ve aracı kuruluşların etkinliğini arttırmak gerçekçi ve doğru bir politika olacaktır (Giovannini, 1983: 601). Fakat, burada esas sorun gelişmekte olan ülkelerde sermaye birikimini sağlamak için gerekli tasarrufların yüksek faize duyarlı olup olmamasıdır. Bu konuda yapılan pek çok ampirik çalışmada özel tasarrufların faize olan duyarlılığı zayıf bulunmuştur (Giovannini, 1983-1985; McKinnon, 1991<sup>3</sup>; Schmidt-Hebbel, Webb ve Corsetti, 1992; Agrawal, 2001). Diğer taraftan, Fry (1978), tasarrufların faize karşı oldukça duyarlı olduğunu ortaya koymuştur. Fakat Fry (1978)'in bu çalışması, kullanılan model ve örneklem dönemi konusunda ciddi eleştirilere maruz kalmıştır (Giovannini, 1985: 603). Bunun yanı sıra, Loayza vd. (2000) ise faizin tasarruf üzerinde negatif etki yarattığını bulmuştur.

#### **I.4. Likidite Kısıtı ve Finansal Derinlik**

Faizlerin tasarruflar üzerindeki etkisine şüpheyle yaklaşan iktisatçılar, finansal serbestleşmeyi savunan hipotezin konuyu dar bir çerçevede değerlendirdiğini öne sürmektedir. Bu iktisatçılara göre finansal baskının ortadan kaldırılması dışında, finansal kurumsallaşmanın gelişmesi ya da çeşitli finansal reformlar da tasarruflar üzerinde dolaylı ve dolaysız etkiler yaratabileceğinden, "finansal serbestleşme - tasarruf" ilişkisi daha geniş anlamda ele alınmalıdır. Bu konuda yapılan çalışmalarda, hızlı büyüyen Doğu Asya ülkelerinde, asıl olarak, pek çok kurumsal gelişme sayesinde özel tasarrufların, yatırımların ve dolayısıyla büyüme hızının daha yüksek düzeyde gerçekleştiği ortaya konulmuştur (McKinnon, 1991; Edwards, 1995; Gersovitz, 1988). Fakat, bu kurumsal gelişmelerin ölçümü konusunda ciddi tartışmalar

olmaktadır. Finansal serbestleşme yazınında, genellikle bu kurumsal gelişmeler olarak finansal derinlik ve likidite kısıtı faktörleri değerlendirilmektedir.

Finansal kurumsallaşmanın yetersizliği nedeniyle, ihtiyaç duyulduğu an piyasaya başvurup borçlanamama durumu olarak tanımlayabileceğimiz ödünç alma ya da likidite kısıtı olgusu, hane halkını bu ihtiyacı giderme güdüsüyle daha fazla tasarruf yapmaya yöneltebilmektedir. Burada dikkate alınması gereken şey, belli tüketim harcamalarının bölünemez olmasından dolayı bu harcamalar adına tüketicinin amacını gerçekleştirene kadar tasarruf yapması gerekliliğidir. Yani, tüketicinin yüksek tasarruf sahibi olması, tüketicinin yüksek refah düzeyinde olmasından kaynaklanmamakta, örneğin, likidite kısıtı altında bir konut sahibi olma arzusundan doğmaktadır (Gersovitz, 1988: 392). Dolayısıyla böyle bir kısıt bireylerin zamanlar arası tüketim-tasarruf kararlarında etkili olmakta ve kısıtın şiddeti arttıkça, tasarruf düzeyi de artmaktadır (Edwards, 1995: 17). Diğer bir ifade ile, ekonomideki olası likidite kısıtı, finansal kurumlardaki gelişmelerle tasarruflar arasında negatif bir ilişkiyi ortaya çıkarabilmektedir. Bu konuda oldukça önemli bir çalışma olarak kabul gören Japelli ve Pagano (1994), çalışmalarında, finansal reformların aksine, likidite kısıtının tasarruf oranını arttırdığını, tasarrufun büyüme üzerindeki etkisini güçlendirdiğini ve belki de refahı arttırdığını ortaya koymuşlardır. Bu çalışmanın peşi sıra yapılan pek çok çalışmada Japelli ve Pagano'nun elde ettiği sonuçlara ulaşılmıştır (Agrawal, 2001: 5-6). Diğer taraftan, likidite kısıtının çok sert olmadığını, bu kısıt ile birlikte şimdiki tüketimin arttığını ve dolayısıyla ulusal tasarrufun düştüğünü gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Edwards, 1995:17).

Likidite kısıtı olgusu nedeniyle finansal düzenlemelerle tasarruf arasında negatif bir ilişkinin var olacağı önermesi, McKinnon – Shaw'un "iktisadi kalkınmada sermaye piyasasındaki aksaklıkların büyümeyi engellediği" görüşüyle tutarsızlık göstermektedir. Mc-Kinnon–Shaw, finansal araçların gelişiminin büyümeyi güdüleyeceğini savunurken, likidite kısıtının önemini ortaya koyan iktisatçılar, finansal reform programlarının, likidite kısıtını gevşetmesi nedeniyle, tasarruflarda, sermaye birikiminde ve dolayısıyla büyüme hızında bir düşme yaratacağını söylemektedirler.

Finansal serbestleşmenin ele alınması gereken üçüncü boyutu ise finansal piyasaların gelişmişlik düzeyidir. Finansal piyasaların gelişmişlik düzeyi ya da finansal derinleşme derecesi olarak genel olarak M2/GSMH ele alınmıştır. Bu anlamda yapılan ampirik çalışmaların çoğunda finansal derinleşme büyüdükçe tasarruf düzeyinin arttığı ortaya konulmuştur (Edwards, 1995; Loayza ve diğ., 2000; Agrawal, 2001; Kıvılcım ve diğ., 2002). Bunun aksine finansal derinleşmenin tasarrufları negatif etkilediğini (Schmidt-Hebbel, Webb ve Corsetti, 1992) veya istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmadığını ortaya

koyan çalışmalar da vardır (Schmidt - Hebbel ve Server, 1999). Fakat, belirtilen son çalışmalarda, finansal derinleşmenin tasarruflar üzerindeki dolaysız etkisi yakalanmasa da, dolaylı etkisinin göz ardı edilmemesi gerektiği; finansal reformların büyüme üzerinde yaratacağı pozitif etki yoluyla tasarrufları arttırabileceği ifade edilmiştir.

### **I.5. Diğer Değişkenler**

Belirtildiği gibi, iktisadın pek çok sorunsal tasarruf ve tüketim noktasında kesiştiğinden, problemin boyutuna göre bu değişkenlerin farklı belirleyenleri göz önüne alınmaktadır. İlgili yazımı kısaca gözden geçirmek adına çalışmanın bu bölümünde modelimize dahil etmediğimiz belli başlı tasarruf belirleyenleri kısaca gözden geçirilmiştir:

*Demografik profil:* Özellikle hane halkının tasarruf kararlarını inceleyen çalışmalarda öncelikli değişken olarak demografik değişkenler irdelenmiş ve en sıklıkla Modigliani'nin yaşam boyu gelir hipotezi test edilmiştir. Bu hipoteze göre, toplam nüfusun içinde çalışma yaşında olanların payı küçüldükçe, diğer bir deyişle bağımlılık oranı büyüdükçe özel tasarruflarda bir düşme yaşanacaktır. Bağımlı yaşayanlar toplam tasarrufları düşürdüğünden, tasarruf ile bağımlılık oranı arasında negatif ilişki söz konusu olacaktır. Bu konuda ampirik çalışma yapan Carrol ve Weil (1993), Masson vd. (1995), Edwards (1995), Loayza vd. (2000), Agrawal (2001) bu iki değişken arasındaki negatif ilişkiyi gözlemlemişlerdir. Benzer şekilde, Kıvılcım vd. (2002), Türkiye için bağımlılık oranı ile tasarruf arasındaki negatif ilişkiyi ortaya çıkarmıştır.

*Kamu açığı:* Yazında yer alan diğer bir başka önemli tasarruf belirleyeni kamu açığı yada kamu tasarrufu olmuştur. Bu değişkenin özel tasarruflar üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda Ricardo denkliği ele alınmış ve pek çok ülke için denklik ampirik olarak red edilmiştir (Edwards, 1995: 18). Diğer taraftan, kamu tasarrufunun özel tasarruflar üzerindeki dışlayıcı etkisini yakalasa da, tam olarak Ricardo denkliğine ulaşmayan çalışmalar da yazında yer almaktadır. Örneğin, Corbo ve Schmidt-Hebbel (1991) yüksek kamu tasarrufunun makro ekonomik etkilerini değerlendirmiş, sonuçta kamu ve özel tasarruf arasındaki mevcut dışlama etkisinin Ricardo-tipi eşdeğerlilikteki gibi birebir olmadığını göstermiştir. Benzer şekilde, Edwards, yaptığı analizde bir dışlama etkisi bulmuş ve yine bunun birebir bir dışlama olmadığını ortaya koymuştur (Edwards, 1995: 27).

*Sosyal güvenlik:* Kamu tasarruflarının yanı sıra, kamunun sosyal güvenlik harcamaları da özel tasarrufun belirlenmesinde etkili olmaktadır. Yaşam boyu gelir hipotezi, bireylerin emeklilik dönemlerinde sosyal güvenlik fonundan yararlanacaklarını bilmeleri durumunda çalışma dönemlerindeki toplam

tasarruflarını düşüreceklerini söylemektedir. Dolayısıyla, bu çerçevede, sosyal güvenlik sisteminde yapılacak bir reformun özel tasarruf düzeyini arttıracakları ileri sürülmektedir. Feldstein (1980), Edwards (1995) sosyal sigorta sisteminde yapılacak reformların özel tasarrufu arttıracaklarını ampirik olarak ortaya koymuşlarsa da, Türkiye için yapılan bir çalışmada (Kıvılcım vd., 2002) bu önerme red edilmiştir.

*Enflasyon:* Tasarruf fonksiyonunu inceleyen çalışmalarda ele alınan bir başka önemli değişken enflasyon olmuştur. Yüksek enflasyon ekonomik istikrarsızlık ve belirsizlik nedeniyle tasarruflar üzerinde iki farklı etki yaratabilir. Yüksek enflasyonun yarattığı istikrarsızlık ve belirsizlik, varlıkların gelecek getiri oranını düşürerek ikame etkisi nedeniyle tasarrufları destekleyebilir ya da ihtiyari nedenlerle tutulacak olan tasarrufları destekleyebilir<sup>4</sup>. Bu konuyu irdeleyen ampirik çalışmaların çoğunda enflasyonun tasarruf üzerindeki etkisinin negatif olduğu ortaya çıkmıştır (Schmidt-Hebbel, Webb, Corsetti, 1992, Edwards, 1995; Loayza vd. 2000, Agrawal, 2001).

İlgili yazında, bu değişkenlerin yanı sıra, tasarrufların vergilerle, sağlık ya da eğitim harcamalarıyla vb. ilişkisini değerlendiren çalışmalar da yerini almaktadır.

## II. MODEL: TÜRKİYE'DE TOPLAM TASARRUF FONKSİYONUNUN TAHMİNİ

İktisadın farklı disiplinlerinin kesiştiği bir konu olan tasarruf konusu ele alınan problemin niteliği çerçevesinde farklı çalışmalarda farklı perspektiflerden değerlendirilmiştir. Fakat, yukarıda anılan çalışmalarda da gözlemlendiği gibi, konuyu aynı perspektiften değerlendiren teorik ve ampirik çalışmalarda da, tasarruf belirleyenlerinin tasarruf kararları üzerindeki etkileri konusunda bir uzlaşım sağlanmamıştır.

Çalışmamızda, bu bağlamda, yine bir uzlaşımın söz konusu olmadığı finansal serbestleşme perspektifinden tasarruf belirleyenlerinin Türkiye açısından irdelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, modelimizde üç finansal değişken olarak likidite kısıtı, finansal derinlik ve faiz ele alınmıştır. Belirtilen bu değişkenlerin dışında, yine serbestleşmeyle yakından ilintili olarak değerlendirilebilecek dış tasarruflar ve birincil tasarruf belirleyeni olarak ele alınabilecek reel gelir büyüme oranı da modele dahil edilmiştir. Ancak, çalışmamızda uygulanan ekonometrik yöntemin eşbütünleşme (*cointegration*) ilişkisine bakmadığını; bu nedenle elde edilen sonuçların daha temkinli yorumlanması gerektiği ifade edilmelidir.

Çalışmamızda, tasarruf verileri için DPT kaynaklarından yararlanılmıştır. Diğer taraftan, reel gelir büyüme hızına ait veriler için TCMB kaynaklarına başvurulmuştur. Belirtildiği gibi, reel gelir büyüme hızının tasarruf kararları üzerindeki etkisi konusunda teorik bir uzlaşım söz konusu olmadığından, değişkenin katsayısının yönü konusunda kesin bir beklenti söz konusu değildir. Katsayının pozitif çıkması yaşam boyu gelir hipotezini destekleyici bir sonuç olarak değerlendirilecektir. Dış tasarrufun göstergesi olarak yazında en sık kullanılan değişken olan cari işlemler açığının GSMH'ya oranı kullanılmış ve bu değişkene dair veriler için International Financial Statistics (IFS)'in çeşitli sayılarından yararlanılmıştır. Katsayının yönü konusunda bir beklenti oluşturulmamıştır. Negatif bir katsayı yurt içi ve dış tasarruf arasındaki ikamenin varlığını ortaya koymaktadır.

Reel faiz oranlarına ulaşmak için TCMB kaynaklarına başvurulmuştur<sup>5</sup>. Yine, değişkenin katsayısının yönü konusunda kesin bir beklenti söz konusu değildir. Katsayının pozitif çıkması Mc-Kinnon-Shaw hipotezinin Türkiye için geçerli olduğunu destekleyen bir sonuç olarak değerlendirilecektir. Finansal serbestleşmenin önemli bir boyutu olarak görülen likidite kısıtının Türkiye'de tasarruf kararları üzerine etkisini değerlendirebilmek için, pek çok ampirik çalışmada olduğu gibi özel krediler/GSMH değişkeni göz önüne alınmış ve bu değişkene ilişkin verilere TCMB kaynaklarından ulaşılmıştır. Verilen kredi miktarındaki artışın likidite kısıtını azaltacağı ve bu nedenle tasarrufa yönelme güdüsünü kıracağı düşünüldüğünden bu değişken için negatif yönde bir katsayı beklenmektedir. Son olarak, finansal derinlik göstergesi olarak, pek çok ampirik çalışmada olduğu gibi, M2/GSMH değişkeni ele alınmıştır. Değişkene ilişkin veriler için yine TCMB kaynaklarına başvurulmuştur. Finansal derinleşmenin tasarrufları yükselteceği öngörüldüğünden bu değişken için pozitif bir katsayı beklenmektedir.

Finansal serbestleşme perspektifinde Türkiye'de toplam tasarruf fonksiyonu tahmini için yukarıda tek tek ele aldığımız değişkenler ışığında fonksiyon şu şekilde oluşturulmuştur;

$$S/Y = f(r, CA, Cr, M2/Y, Gr)$$

Burada, S/Y toplam tasarrufların GSMH içindeki payını, r reel faiz hadlerini, CA cari işlemler açığının GSMH içindeki payını, Cr toplam kredilerin GSMH içindeki payını, M2/Y M2 tanımlı para arzının GSMH içindeki payını ve Gr reel kişi başına gelir büyüme hızını vermektedir.



**Tablo 1. Geniştirilmiş Dickey-Fuller (ADF) Birim Kök Test Sonuçları**

Değişken	I. Dereceden fark ADF test istatistiği	Gen. Dickey-Fuller test istatistiği	$\alpha=0,05$ kritik değeri
S/Y	-4.91	-2.88	-2.93
Cr	-4.46	-1.61	-2.93
M2/Y	-6.07	-2.06	-2.93
r	-	-2.94	-1.94
Gr	-	-6.52	-3.52
CA	-	-3.42	-2.93

1964-2001 döneminde, Türkiye'de toplam tasarrufların finansal serbestleşme göstergeleri ile bağıntısını gösteren modeli EKK yöntemiyle tahmin edebilmek için, öncelikli olarak tüm değişkenlere Geniştirilmiş (Augmented) Dickey-Fuller (ADF) durağanlık testi uygulanmış ve bu yolla değişkenlerin kaçınıcı dereceden regresyona dahil edileceği belirlenmiştir.

Yapılan durağanlık testi sonuçlarına göre, toplam tasarruf/GSMH, özel kredi/ GSMH ve M2/GSMH değişkenlerinin ADF test istatistikleri, kritik değerden küçük olduğu için birim kökün varlığını gösteren boş hipotezler kabul edilmiş ve regresyon modelinde bu değişkenlerin 1. dereceden farkları kullanılmıştır. Diğer taraftan, test sonucunda reel faiz haddi, büyüme hızı ve cari işlemler açığını gösteren değişkenlerin durağan oldukları tespit edildiğinden model tahmininde bu değişkenlerin kendi değerleri kullanılmıştır.

$$d(S/Y) = b_0 + b_1 d(Cr) + b_2 d(M2/Y) + b_3 r + b_4 dY + b_5 Gr + e$$

Çalışmanın çıkış noktası Türkiye'de 1964-2001 döneminde finansal serbestleşmenin tasarruf kararları üzerindeki etkisini değerlendirmek olduğundan, 1980 sonrası serbestleşme politikalarının tasarruflar üzerinde bir kırılma etkisi yaratıp yaratmadığını gösterebilmek için ilgili modele Chow testi uygulanmış ve yapılan test sonucunda 1980 sonrası uygulanan serbestleşme politikalarının toplam tasarruflar üzerinde kırılma etkisi yaratmadığı görülmüştür.

**Tablo 2. Modelin Tahmin Sonuçları**

Değişkenler	Katsayıları	t-istatistikleri (olasılık)
Sabit	-0.692	-1.16 (.457)
d(Cr)	-0.377	-2.45 (.020)
d(M2/Y)	0.304	2.45(.019)
r	0.064	1.68(.010)
CA	-0.179	-1.03 (0.30)
Gr	0.162	2.00(.005)
Düzeltilmiş R2	0.32	
F-istatistiği	2.92 (.028)	
D -W	2.01	

Elde edilen sonuçlarda, reel faizlerin istatistiksel olarak ancak %10 anlamlılık düzeyinde tasarrufları açıklayan bir değişken olarak kabul edilebildiği ve değişkenin katsayısının oldukça düşük düzeyde çıktığı gözlenmiştir. Dolayısıyla Türkiye için McKinnon-Shaw hipotezinin doğruluğu, en azından bu dönem çerçevesinde, onaylanamamıştır. Belirtildiği gibi, finansal serbestleşme ile birlikte uygulanan finansal reformların ve kurumsallaşmanın tasarruflar, yatırımlar ve iktisadi büyüme üzerinde yaratacağı etkileri daha geniş boyutlarda değerlendirebilmek için finansal derinlik ve likidite kısıtı değişkenleri de modele dahil edilmiştir. Elde edilen sonuçlarda, likidite kısıtı ile toplam tasarruflar arasında, beklenen yönde negatif bir ilişki gözlemlenmiş; diğer bir deyişle, finansal reformlarla ve finansal piyasalardaki gelişmelerle birlikte, ekonomide likidite kısıtı gevşedikçe, bu problemin üstesinden gelme amacıyla tutulan tasarruflarda bir düşme yaşandığı gösterilmiştir. Benzer şekilde, finansal derinlik değişkeninin de toplam tasarrufları açıklamada istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüş ve bu değişkenin katsayısının işareti yine beklenen yönde, pozitif çıkmıştır. Sonuçta, finansal serbestleşmenin finansal baskı boyutu için anlamlı bir ilişki elde edilememişken, finansal derinlik ve likidite kısıtı boyutları için iki farklı yönde çalışan etki bulunmuştur. Ayrıca, elde edilen sonuçlarda, likidite kısıtı değişkeninin katsayısı, finansal derinliğin katsayısına göre daha yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir. Sonuç olarak, finansal serbestleşmenin Türkiye'de toplam tasarrufları ne yönde etkilediği konusunda kesin bir şey söylenemese de, elde edilen katsayıların yönü ve değerleri, finansal serbestleşmenin genel olarak toplam tasarruflar üzerinde negatif bir etkisi olabileceğini ortaya koymuştur.

Tasarrufu belirleyen bir başka değişken olarak modele dahil edilen reel kişi başına gelir büyüme hızı istatistiksel olarak anlamlı ve katsayısı pozitif çıkmış ve bu çerçevede, yaşam boyu gelir hipotezinin gelir büyümesi üzerine ortaya attığı önermenin Türkiye için geçerli olduğu öne sürülmüştür. Diğer taraftan, son bir tasarruf belirleyeni olarak incelediğimiz ve dış tasarrufların göstergesi olarak değerlendirdiğimiz cari işlemler açığı ile iç tasarruflar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamış, diğer bir deyişle, dış tasarruflarla iç tasarruflar arasında ikamenin varlığı Türkiye için tespit edilememiştir.

## GENEL DEĞERLENDİRME

Son yıllarda, iktisat yazınında, ülkeler arasında büyüme farklılıkları konusuna artan ilgiye paralel biçimde, bu farklılığının önemli bir açıklayıcı değişkeni olarak kabul edilen tasarruflar ve tasarruf belirleyenleri konusu da yine ve yeniden ilgi odağı halini almıştır. Çalışmamızda, bu bağlamda, Türkiye’de serbestleşme politikalarının önemli bir sac ayağı olan finansal serbestleşme politikalarının toplam tasarruflar üzerindeki etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu çerçevede oluşturulan toplam tasarruf fonksiyonu tahmin modelinde, finansal serbestleşme olgusu; finansal baskı, likidite kısıtı ve finansal derinleşme perspektifinden değerlendirilmiş ve bu nedenle, sırasıyla, reel faiz hadleri, özel krediler ve M2/GSMH değişkenleri modele dahil edilmiştir. Elde edilen sonuçlar çerçevesinde reel faiz hadlerinin tasarruflar üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yakalanamamıştır. Dolayısıyla, finansal serbestleşmenin, “finansal baskıyı ortadan kaldırmak suretiyle, özel tasarruflar ve büyüme üzerinde pozitif etki yaratacağı”nı öne süren McKinnon-Shaw hipotezinin geçerliliği Türkiye için onay bulamamıştır. Bunun yanı sıra, likidite kısıtı ile tasarruflar arasında negatif bir ilişki söz konusu olduğundan, Türkiye’de likidite kısıtı gevşedikçe, diğer bir deyişle kurumsal gelişmeler arttıkça, toplam tasarruflarda bir azalmanın yaşanacağı ortaya konmuştur. Diğer taraftan, finansal baskı ve likidite kısıtının aksine, finansal derinleşmenin toplam tasarruflar üzerinde pozitif etki yarattığı gözlenmiştir. Dolayısıyla, faiz hadlerinin tasarruflar üzerinde olası etkisi bulunamamakla birlikte, finansal serbestleşmenin diğer iki boyutu olan finansal derinlik ve likidite kısıtının tasarruflar üzerinde yarattığı etkilerin yönü ve katsayıları göz önüne alındığında, Türkiye’de uygulanan finansal serbestleşme politikalarının, genel olarak toplam tasarrufları negatif yönde etkilediği söylenebilir.

Modelde, finansal değişkenler dışında, dış tasarruflar ve reel kişi başına gelir büyüme hızı değişkenleri de ele alınmıştır. Elde edilen model sonuçlarıncı yurt içi tasarruflarla dış tasarruflar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki

bulunmamıştır. Diğer taraftan, gelir büyüme hızı ile tasarruflar arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki gözlenmiştir. Sonuçta, yüksek kişi başına gelir büyüme hızına sahip ülkelerin daha yüksek tasarruf düzeyine ve daha yüksek tasarruf düzeyinin daha hızlı büyümeye yol açacağı ve bu nedenle büyümeyi sağlayacak politikaların fakirliğin kısır döngüsünü kırabileceği ifade edilebilir.

## NOTLAR

<sup>1</sup>Aslında açık ekonomide yurt içi tasarruflardaki artış ile birlikte fiziki sermaye birikiminde bir artış zorunluluğu yoktur. Bu iki değişken birbirinden bağımsızdır. Ancak uluslararası sermaye hareketliliği bir şekilde sınırlandırılmış ise yüksek tasarruflar yüksek yatırımlara ve yüksek büyümeye yol açabilir. Nitekim, yapılan ampirik çalışmalarda (Frankel, 1985; Feldstein ve Bacchetta, 1991; Montiel, 1994) sermaye birikiminin yurt içi tasarruf değişmelerine oldukça duyarlı olduğu ortaya konulmuştur (Edwards, 1995).

<sup>2</sup> İçsel büyüme yazınında, ülkeler arası büyüme oranlarındaki farklılığı açıklayan en önemli değişkenler olarak, sıklıkla, tasarruf ve teknolojik düzey farklılığı ele alınsa da, bu iki değişkenin önceliği konusunda bir uzlaşma bulunmamaktadır. Kimi iktisatçılar, ülkeler arası büyüme farklılığı konusunda teknolojik düzey farklılığına birincil önem verirken, kimi iktisatçılar tasarruf düzey farklılığını ön plana koyarak, asli olarak, fiziki sermaye artışı ve dolayısıyla yüksek tasarruf oranının ülkelerin büyüme oranlarında sürekli bir artışa yol açtığını öne sürmektedir (Barro, 1991; De Long ve Summers 1991; Edwards, 1992; Wacziarg, 2000). Hatta Young (1994), Doğu Asya kaplanlarının başarılı ekonomik performansının arkasında yatan faktörün teknolojik gelişmeden ziyade, sermaye birikimi ve tasarruf olduğunu ampirik olarak ortaya koymuştur (Young, 1994: 13; Edwards 1995: 2).

<sup>3</sup> Tasarrufların yüksek faize duyarsızlığını kabul etmesine rağmen, McKinnon finansal reformun özellikle özel yatırımların verimliliğini arttırarak büyüme üzerinde önemli etki yarattığını söylemektedir (Edwards, 1995).

<sup>4</sup> Belirsizliğin bir göstergesi olarak sigorta sisteminin gelişmişlik düzeyi de değerlendirilmektedir. Belirsizlik var oldukça ve bu belirsizliği üstlenecek çeşitli sigorta kurumları, finansal araçlar yetersiz sayıda oldukça insanlar bu belirsizlik karşısında tasarruflarını arttırarak kendilerini güvence altına alma eğilimine girmesi beklenir. Geleceğe dair belirsizlikler ve riski üstlenecek sigorta sistemi gelişmişse risk ve belirsizlik faktörü nedeniyle tasarruf artışı yaşanmayacaktır. Fakat, bu tip bir güvence mekanizmalarının yerleşmemiş olduğu az gelişmiş ülkeler için tasarruf ve belirsizlik ilişkisi değerlendirilirken, bu ilişkiyi zayıflatabilecek olan aile sistemi varlığı ve diğer sosyo-psikolojik faktörler de değerlendirme altına alınmalıdır (Gersovitz, 1988).

<sup>5</sup> Reel faiz haddi ( $r$ ) şu formülle oluşturulmuştur:  $r = [(1+r)/(1+P)]$ .  $P$ , Tefe ile hesaplanmış fiyat düzeyi değişim oranını vermektedir.

**KAYNAKÇA**

- Agrawal, P. (2001), "The Relation between Savings and Growth: Cointegration and Causality Evidence from Asia", *Applied Economics*, 33 (4), 499- 513.
- Barro, R. (1991), "Economic Growth in a Cross Section of Countries", *Quarterly Journal of Economics*, 106, 407-444.
- Bonser- Neal, C. ve K. Dewenter (1999), "Does Financial Market Development Stimulate Savings?" *Contemporary Economic Policy*, 17(3), 370- 385.
- Carrol, C. ve D. Weil (1993), "Saving and Growth: A reinterpretation", *NBER Working Paper*, No:4470.
- Celasun, M., ve A. Tansel (1993), "Disturbional Effects and Saving-Investment Behaviour in Liberalizing Economy : The Case of Turkey", *METU Studies in Development*, 20, 269-98
- Collins, S.M. (1989), "Saving Behavior in Ten Developing Countries", *NBER Conference On Savings*, Maui.
- Corbo, V. ve K. Schmidt-Hebbel (1991), "Public Policies and Saving in Developnig Countries", *Journal of Development Economics*, 36, 89-115.
- De Long, B. ve H. Summers (1991), "Equipment Investment and Economic Growth", *Quarterly Journal of Economics*, 106, 111-139
- Edwards, S. (1992), "Trade Orientation, Distortions and Growth in Developing Countries", *Journal of Development Economics*, 39, 31-57
- Edwards, S. (1995), "Why are Saving Rates So Different Across Countries?: An International Comparative Analysis", *NBER Working Paper*, No: 5097.
- Edwards, S. (1996), "Why are Latin America's Saving Rates So Low? An International Comparative Analysis", *Journal of Development Economics*, 51, 5-44.
- Ehlich, I. (1990), "The Problem of Development, Introduction", *Journal of Political Economy*, 98, 1-15.
- Feldstein, M. (1980), "International Differences in Social Security and Saving", *Journal of Public Economics*, 12, 86-99.
- Fry, M (1986), "Terms of Trade Dynamics in Asia : An Analysis of National Saving and Domestic Investment", *Journal of International Money and Finance*, 5, 57-73.

- Giovannini, A. (1983), "The Interest Elasticity of Savings in Developing Countries: The Existing Evidence", World Bank, 11
- Giovannini, A. (1985), "Savings and the Real Interest Rate in LDC's", *Journal of Development Economics*, August, 197- 217.
- Gersovitz, M. (1988), "Saving and Development" H.Chenery ve Srinivasan (ed.), *Handbook of Development Economics*, vol.1, Elsevier, Amsterdam, 381-424.
- Japelli, T. ve Pagano, M. (1994), "Savings, Growth, and Liquidity Constraints," *Quarterly Journal of Economics*, February, 83-109.
- Kıvılcım, M., Günay, A. ve S. Ertaç (2002), "The Determinants of Private Savings Behaviour in Turkey", *Bilkent Üniversitesi, Department of Economics Working Paper*, 02-06.
- Loayza, N., L. Schmidt-Hebbel ve Serven (2000), "What Drives Private Saving around the World", *Policy Research Working Paper 2309*, World Bank.
- Mikesell, R.F. ve J.E.Zinser (1974), "The Nature of Savings Function in Developing Countries" A Survey of Theoretical and Empirical Literature", *Journal of Economic Literature*, 1-26, March.
- Ogaki, M., J.Ostry ve C. Reinhart (1994), "Saving Behavior in Low- and Middle Income Developing Countries: A Comparison" *IMF Working Paper*, Research Department.
- Schmidt-Hebbel, K., Webb, S. ve G. Corsetti (1992), "Household Saving in Developing Countries: First Cross-Country Evidence", *The World Bank Economic Review*, 6(3), 529-547.
- Tansel, A. (1992), "Household Saving, Income and Demographic Interaction", *METU Studies in Development*, 19, 91-112
- Wacziarg,R.(2000), *Measuring Dynamic Gains from Trade*, <http://www.stanford.edu>
- Young, A. (1994), "The Tyranny of Numbers: Confronting the Statistical Evidence of the East Asian Growth Experience", *NBER Working Paper*, No: 4680

## TÜRKİYE'DE ESNEK İSTİHDAM BİÇİMLERİNİN DÜZENLENMESİ

İnci KUZGUN

(Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İktisat Bölümü, 06800, ANKARA)  
kuzgun@hacettepe.edu.tr

### Özet:

Yeni İş Kanununda esnek istihdam biçimlerinden kısmi süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, ödünç işçilik ve taşeron uygulaması düzenlenmiş bulunmaktadır. Bu makalenin amacı Türkiye'de 4857 sayılı İş Kanunu içinde düzenlenen esnek istihdam biçimlerinin incelenmesi ve işgücü piyasasına etkilerinin yorumlanmasıdır. Standart dışı bu istihdam biçimleri, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin sonucu olarak kabul edilmektedir.

### Abstract:

#### The Regulation of the Flexible Employment Forms in Turkey

Part-time working, tele-working, employee leasing and subcontracting as the types of flexible employment have been regulated by the new Labour Law. The aim of this paper is to examine the regulation of non-standard employment forms in the Code of 4857 and analyze the effects of the non-standard forms on the labour market. These non-standard forms of employment have been accepted as a result of the economic and technological developments.

### GİRİŞ

Klasik istihdam biçimi, esas olarak 19. yüzyılda sanayi devrimi sonucunda ortaya çıkan istihdam biçimidir ve bazı temel özelliklere sahiptir. Klasik iş sözleşmesinin temel özellikleri, işin işverene ait bir yerde ve onun

---

**Anahtar Sözcükler:** Esneklik, kısmi süreli istihdam, taşeronlaşma, çağrı üzerine çalışma, ödünç işçilik.

**Keywords:** Flexibility, part time employment, subcontracting, tele-working, employee leasing.

gözetimi ve denetimi altında yapılması, tam gün çalışılması ve çalışma süresinin işverence standart bir şekilde tespit edilmesidir. Bununla birlikte, son yıllarda ekonomik ve teknolojik gelişmeler sonucunda tipik/standart veya normal diyebileceğimiz klasik iş ilişkisi ve iş sözleşmesi kavramı yanında, atipik veya standart dışı olarak tanımlanan yeni iş sözleşmelerinin ortaya çıktığı görülmektedir.

Günümüzde yaygınlaşan yeni istihdam biçimlerinin ortak özelliği, 19. yüzyıl ortalarında gelişmiş kapitalist ekonomilerde ortaya çıkan, katı, biçimsel kurallara bağlı çalışma biçimlerinden farklı olmalarıdır. Esnek istihdam biçimlerinde, işçi ile işveren arasındaki iş sözleşmesine dayalı bağımlılık ilişkisi devam etmekle birlikte, işin işverenin doğrudan denetimi ve gözetimi altında yapılması söz konusu değildir.

İşçi–işveren arasındaki iş ilişkisinin düzenlenmesinde yeni istihdam biçimleri arayışı içine girilmesini, çeşitli nedenlerle açıklamak mümkündür.

İlk olarak, yeni iş olanakları yaratmada karşılaşılan dar boğazlar nedeni ile, esnek istihdam biçimleri ve işsizlik arasında ilişki kurulduğu görülmekte ve yirminci yüzyılın sonunda, esnek istihdam biçimlerinin yaygınlaşması işlerin azalmasına bağlanmaktadır (Felstead, 1999: 3).

Diğer taraftan, günümüz koşullarında küreselleşme ve uluslararası dış ticarete rekabetin belirleyici unsur olmasının, üretim maliyetinin ve bu maliyet içinde işgücünün payının aşağı çekilmesini sağlayacak yeni istihdam biçimlerinin benimsenmesine neden olduğu görülmektedir. Bu açıdan, post-fordist örgütlenme biçimlerinin gelişmiş ve az gelişmiş ekonomilerde uluslararası rekabetin zorlamasının sonucunda ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Felstead, 1999: 9). Yine, uluslararası ticaretin istihdam üzerindeki etkisinin, küreselleşme ile birlikte daha yoğunlaştığı (Liemt, 1997: 240) ve işgücü piyasasında esnekliğin küreselleşmenin getirdiği bir sistem olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir (DPT, 2001: 38).

Ürün ve faktör piyasalarındaki değişken koşullar, firmaları istihdam biçimleri ve çalışma koşulları açısından daha esnek bir yapıya sahip olmasını gerektirmekte ve esnek istihdam biçimleri, firmalar tarafından esnek üretimin gerçekleştirilmesinin ön koşulu olmaktadır. Esnek istihdam biçimlerinin yaygın olarak uygulandığı esnek yapıya sahip olan firmalar, “esnek firmalar” olarak tanımlanmakta ve bu firmaların esas işgücünü oluşturan çekirdek (core) işgücü yanında, koşullara bağlı olarak geçici işçi, part-time işçi ve dış hizmet akitleri (external service act) ile çevresel (periphery) işgücü istihdamı yoluna gittikleri ifade edilmektedir (Felstead, 1999: 4). Esnek yapıya sahip olan işletmeler genellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. Genellikle, küçük ölçekli



işletmeler yapısal özellikleri nedeniyle talepte meydana gelen değişikliklere kolay uyum göstermektedirler.

Avrupa Birliği standartlarına göre bir ve dokuz işçi istihdam eden işletmeler, mikro işletme; on ve kırk dokuz işçi istihdam eden işletmeler ise küçük ölçekli işletme olarak tanımlanmaktadır (Kuruüzüm,1998: 37). Türkiye’de ise istihdam edilen işçi sayısı esas alınarak işletme büyüklüğünün belirlenmesinde ortak bir standart bulunmamaktadır. Bir belirlemeye göre, bir ile kırk dokuz işçinin istihdam edildiği işletmeler küçük işletme olarak kabul edilmektedir ([www.kosgeb](http://www.kosgeb.gov.tr)). Bu boyuttaki işletmeler, Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. Nitekim, Türkiye’de küçük ölçekli işletmelerin sayıca çokluğu, Türkiye ekonomisinin yapısal özellikleri arasında sayılmaktadır (Bulutay, 1995:65). Türkiye’de küçük işletme olarak kabul edilen ve bir ile kırk dokuz işçinin istihdam edildiği işletmeler, 1997 yılı verilerine göre imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin %98.17’sini oluşturmakta, imalat sanayindeki istihdamın %44.4’ü ve katma değer ise %13.2’si bu ölçekteki işletmelerde gerçekleşmektedir ([www.kosgeb](http://www.kosgeb.gov.tr)). Küçük ölçekli işletmelerin imalat sanayi içinde toplam işletme sayısı ve istihdamdaki ağırlığı, yeni İş Kanunu içinde esnek çalışma biçimlerinin düzenlenmesinin Türkiye’de işgücü piyasası açısından önemini açıkça ortaya koymaktadır. Türkiye’de yeni İş Kanunu ile işverenlerin yükümlülüklerinin belirlenmesinde işletme büyüklüğünün esas alındığı ve genel bir yaklaşım olarak küçük işletmelerin korunduğu görülmektedir (Kuzgun, 2004: 5-14).

Diğer taraftan, genel bir eğilim olarak esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması ile , hizmet sektörünün toplam istihdamdaki payının artması arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu gözlenmektedir (Felstead,1999: 12). Bu ilişkiyi, Türkiye’de kentsel kesim işgücü piyasası açısından doğrulamak mümkündür. Türkiye genelinde istihdamın sektör dağılımında ilk sırayı tarım sektörü almakta ve bunu hizmet ve sanayi sektörü izlemekle birlikte, kentsel kesimde istihdamın sektör dağılımı farklılık göstermekte; kentsel kesimde istihdamın sektör dağılımında ilk sırayı hizmet sektörü alırken, bunu sanayi ve tarım sektörü izlemektedir. İstihdamın sektör dağılımındaki bu farklılık yanında, Türkiye’de uzun dönemde istihdam düzeyinde beklenen gelişmelere ilişkin tahminlere baktığımızda, işgücü arzına istihdam yaratacak olan sektörün hizmet sektörü olarak belirlendiği görülmektedir (İşkur, 2001: 5). Yeni İş Kanunu ile düzenlenen esnek istihdam biçimlerinin yeni iş olanakları yaratacağı kabul edildiğinde, bu düzenlemenin kentsel kesimde hizmet sektöründe daha fazla yeni iş olanakları yaratması beklenmektedir. Bununla birlikte esnek istihdam biçimlerinin ilke olarak kabul edilmesi ve bazılarının yeni İş Kanunu içinde düzenlenmesinin, Türkiye’de doğrudan yeni iş olanakları yaratmasını beklemek yanlış olacaktır. Türkiye’de yeni iş olmalarının yaratılması, ekonomik koşullardaki iyileşme sonucu mümkün olacaktır.

## I. TÜRKİYE'DE ESNEK İSTİHDAM BİÇİMLERİNİN DÜZENLENMESİ

Türkiye'de esnek istihdam biçimlerinin 4857 sayılı İş Kanunu ile düzenlenerek, yasal çerçevesinin oluşturulduğu görülmektedir. Bu düzenleme ulusal mevzuatta esnek istihdam biçimlerinin düzenlenmesindeki yasal boşluğun giderilmesi yanında, Avrupa Birliği'ne uyum süreci açısından da önem taşımaktadır. Türkiye'de esnek istihdam biçimlerine 1475 sayılı İş Kanununda yer verilmemesinden kaynaklanan boşluğun, esnek istihdam biçimlerinin yasal çerçevesi oluşturularak giderilmesi gerektiği, ilk kez istihdam ve işgücü piyasasındaki etkinliğin artırılması projesi içinde ilke olarak kabul edilmiş bulunmaktadır (SPO,1995: 242). Aynı yaklaşımın, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında da benimsendiği izlenmektedir (DPT, 2001: 145).

4857 sayılı Kanunun 9. Maddesinde işçi ve işverenin kanunla getirilen sınırlar içinde kalmak koşulu ile iş sözleşmesini kendi istekleri doğrultusunda düzenleyebilecekleri ve kanunda öngörülmeyen yeni tür iş sözleşmeleri oluşturabilecekleri ilke olarak benimsenmiştir. Getirilen düzenleme ile, iş mevzuatında esnekliğe gidilmesi amaçlanmıştır. Bu temel kabul yanında, esnek istihdam biçimlerinden çalışma sürelerinde esnekliğin uygulama biçimleri olan kısmi çalışma ve çağrı üzerine çalışma ile uzaklaştırma stratejilerinden, ödünç işçilik ve taşeron uygulaması yeni iş kanunu içinde düzenlenmiş bulunmaktadır.

Yeni İş Kanununun da yer verilen esnek çalışma biçimlerinden bazıları, Türkiye'de yaygın bir şekilde uygulanmakta olan esnek istihdam biçimleridir. Esnek istihdam biçimlerinin yasal çerçevesinin oluşturulması, Türkiye'de işgücü piyasasının düzenlenmesinde ve endüstri ilişkilerinde radikal bir değişiklik anlamına gelmekte ve daha esnek bir yapılanmaya gidildiğini göstermektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ekonomi ve işgücü piyasası içindeki ağırlığı da, bu düzenlemenin önemini arttırmaktadır. Diğer taraftan, bu düzenlemeyi Türkiye'nin küreselleşme sürecinden etkilenmesinin işgücü piyasası üzerindeki etkisi olarak yorumlamak gerekmektedir. Çalışma sürelerinde esnekliğin yaygınlaşması, küreselleşmenin çalışma koşullarının belirlenmesi üzerindeki etkisine örnek olarak gösterilmektedir (Liemt, 1997: 242).

Türkiye'de esnek istihdam biçimlerinin düzenlenmesi, işgücü piyasasında bireysel düzeydeki işçi-işveren ilişkilerinin ön plana çıkmasına ve kolektif düzeyde işçi-işveren ilişkilerinin ise zayıflamasına yol açacaktır. Bu nedenle, getirilen yasal düzenlemenin Türkiye işgücü piyasasında yapısal değişikliklere yol açacağını söylemek mümkündür.

### I.1.Çalışma Sürelerinde Esneklik

Çalışma süresi, işin düzenlenmesiyle ilgili bir kavramdır ve işçi ile işveren arasındaki ilişkileri düzenleyen bireysel iş hukukunun kapsamına girmektedir. İşçi ile işveren arasındaki bireysel düzeyde iş ilişkilerinin yaygın olduğu küçük işletmelerde, doğal işgücü piyasası koşulları hakimdir. Doğal işgücü piyasası koşullarında işlerlik gösteren işletmelerin, toplam işletmeler içinde önemli bir yere sahip olduğu akla gelmektedir. Nitekim, işçilerin işverenle bireysel düzeydeki iş ilişkilerinin, toplam iş ilişkileri içindeki yoğunluğu nedeni ile, bireysel iş hukukunun önemini bugün de koruduğu ifade edilmektedir (Işıklı, 1996: 11). Türkiye’de sendikalaşma oranının özellikle özel sektörde düşük olduğu da dikkate alındığında, bireysel iş ilişkilerinde esnekliğin kabulünün, işgücü piyasasının düzenlenmesindeki önemi açıkça görülmektedir.

Çalışma süresinin Yargıtay Hukuk Genel Kurulunun 20.10.1970 gün ve E.1970/9-501, K.600 sayılı kararına göre “Çalışma süresi işçinin iş akdi uyarınca mükellef bulunduğu işi ifa için işverenin emrine girdiği andan, çıktığı ana kadar devam eden süre” olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 2003: 281). Çalışma süresinin üst sınırının, yeni İş Kanununun 63. Maddesi içinde, “Genel bakımdan çalışma süresi haftada en çok kırk beş saattir.” denilerek çizilmiştir (TİSK,2003: 49). Türkiye’de bu sınır içinde kalınmak koşulu ile. günlük çalışma sürelerinde esnekliğe gidilmesi mümkün bulunmaktadır.

Çalışma sürelerinde esneklik, işletmelerin rekabet gücünü korumak ve arttırmak, işçilere ise çalışma süresini istediği gibi düzenleme olanağı tanımak amacıyla benimsenen esneklik türüdür. Bir başka açıdan bakıldığında işletme açısından, normal çalışma süreleri dışında ihtiyaç duyulduğunda işgücünün çalıştırılmasına; işçi açısından ise iş sürelerinin başlangıç ve bitişinin kendisi tarafından belirlenmesine olanak veren esneklik türüdür. Çalışma sürelerinde esnekliğin yaygınlaşması, kadının işgücüne katılım oranının artması, hizmet sektörünün toplam istihdam içindeki payının artması ve teknolojiye bağlı değişimlere bağlanmaktadır (OECD, 1994: 34).

Türkiye’de olduğu gibi, diğer ülke mevzuatlarında da normal çalışma sürelerinin üst sınırının yasal olarak belirlendiği; bu sürelerin işgücü arz ve talebine tam olarak cevap vermediği durumlarda, belirlenen sınırlar içinde işgücünün gelir ve boş zaman talebindeki değişime bağlı olarak esnek çalışma biçimlerinin getirildiği ifade edilmektedir (OECD, 1990: 23-24).

Çalışma sürelerinde esneklik, işletmelerde işgücü esnekliğini sağlayan bir uygulama olarak, işletmelerde işgücü esnekliğinin sayısal yönünü oluşturmakta ve çoğu kez çalışma sürelerinde esneklik, işgücü maliyetinde esneklik ile eş anlamlı tutulmaktadır (Bosch,1994: 25). Çalışma sürelerinde esnekliğin

yaygınlaşması, küreselleşmenin çalışma koşullarının belirlenmesi üzerindeki etkisine örnek olarak gösterilmektedir (Liemt,1997: 242).

### **I.1.1. Kısmi Süreli Çalışma**

Kısmi süreli çalışma, esnek çalışma biçimleri arasında en eski ve en iyi bilinen ve belirgin özellikler gösteren esnek istihdam biçimidir. Yaygın olarak uygulanmasına karşılık, kısmi süreli çalışmada tanımlama kargaşası yaşanmaktadır. Kısmi süreli çalışmanın belirlenmesinde uluslararası bir standart bulunmamaktadır. ILO tarafından 1994 yılında kabul edilen Kısmi Süreli Çalışma Sözleşmesi (Part-Time Work Convention) nin 1. Maddesine göre, kısmi süreli çalışma, normal çalışma sürelerinden daha kısa süreli, devamlı ve isteğe bağlı çalışma olarak tanımlanmakta (www.ilo.org) ve kısmi süreli çalışmanın belirlenmesinde iki yöntem kullanılmaktadır (Husmanns ve Mehran, 1990: 85-86). İlk yöntemde göre, haftalık standart bir çalışma süresi belirlenerek, bu sürenin altındaki çalışmalar kısmi süreli çalışma olarak tanımlanmaktadır. İkinci yöntemde ise, haftalık çalışma süresi içinde işin niteliğine göre tam süreli veya kısmi süreli çalışma ayırımı yapılmaktadır.

Diğer taraftan, kısmi süreli çalışmanın, işsizliği önlemede aktif istihdam politikası vasıtası olarak kullanıldığı da görülmektedir. Bu yaklaşımla kısmi süreli çalışma ABD, Kanada, Fransa ve Belçika gibi ülkelerde kamu istihdam politikası içinde, işsizliğe çözüm olarak desteklenmektedir (Felstead,1999: 12). Aynı yaklaşımın Türkiye’de de kabul gördüğü ve kısmi süreli çalışmanın, Türkiye’de de kamu istihdam politikasının araçlarından biri olarak kabul edildiği izlenmektedir. Bu bağlamda, Türkiye’de kısmi süreli çalışmanın 1980’lerden sonra, yapısal işsizliğe çözüm olarak benimsendiği (DPT, 1982:31) ve işsizliği çözümlenmede bir vasıta olarak kullanılması yaklaşımının, Birleşmiş Milletler ile Türkiye arasında 18.5.1983 tarihinde imzalanan “İstihdam Yaratma ve İşgücü Piyasası Politikalarını Geliştirme Projesi” ile hız kazandığı görülmektedir (Karar, 1983).

Türkiye’de kalkınma planlarına baktığımızda, kısmi zamanlı çalışmanın Dördüncü Beş Yıllık Plan döneminde ele alındığı görülmektedir. Yapısal bir sorun olan işsizliği çözümlenmede bir öneri olarak, kısmi çalışmaya 1980’lerden sonra önem verilmeye başlandığı görülmektedir (DPT,1982: 31). Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı hazırlık çalışmalarında da, istihdam politikaları açısından ikincil işgücü olarak tanımlayabileceğimiz öğrenci, emekli, ev kadını ve özürülülerin istihdam sorunlarının çözümünde, kısmi süreli çalışma önerilmektedir (DPT,1985: 134). Bu temel yaklaşım sonucu, Yükseköğretim Kanununun 46. Maddesinde 1992 yılında 3843 sayılı Kanunla yapılan değişiklikle Türkiye’de üniversitelere öğrencilerini kendi bünyelerindeki işlerde kısmi süreli olarak çalıştırma olanağının getirilmesi, Türkiye’de kısmi süreli

çalışmaya ilişkin ilk yasal düzenleme olarak nitelendirilmektedir (Kuzgun, 1994:15).

4857 sayılı İş Kanununun 13. Maddesinde kısmi süreli çalışmanın klasik tanımına yer verildiği görülmektedir. Söz konusu Maddenin 1. fıkrasında "İşçinin normal çalışma süresinin, tam süreli çalışmaya göre daha az belirlenmesi durumunda sözleşme kısmi süreli iş sözleşmesidir." denilmektedir. Burada, kısmi süreli çalışmanın saat sınırlaması ile tanımlanmadığı dikkat çekmektedir. Aynı maddenin son fıkrasında ise, işyerinde boş iş olması halinde işçiye kısmi ve tam süreli çalışma biçimleri arasında tercih yapabileme, birinden diğerine geçebilme hakkının tanındığı görülmektedir.

### **I.1.2. Çağrı Üzerine Çalışma**

Çağrı üzerine çalışma, kısmi süreli çalışmanın özel bir şeklidir. Bu esnek istihdam biçiminin diğer ülke mevzuatlarında da yer aldığı görülmektedir. Örneğin, çağrı üzerine çalışma Almanya'da kapasiteye bağlı değişken iş süresi (kapovaz) olarak adlandırılmaktadır (TİSK,1999: 37). Bu istihdam biçimi, firmanın iş yükünün arttığı dönemlerde işçinin istihdam edilmesi esasına dayanmaktadır. Alman İstihdamı Teşvik yasasında çağrı üzerine çalışmada taraflar çalışma süresini kendileri belirlememişler ise, bu süre haftalık 40 saat olarak belirlenmiş bulunmaktadır (TİSK,1999: 38).

Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi esasına dayalı esnek istihdam biçimi olarak çağrı üzerine çalışma, iki şekilde gerçekleştirilmektedir. İlkinde taraflar belirli bir zaman dilimi içinde toplam kaç saat çalışacağını saptar. Diğerinde ise belirli bir zaman dilimi içinde toplam kaç saat çalışacağını belirlemesi işverene bırakılmaktadır.

Çağrı üzerine çalışma, 4857 sayılı İş Kanununun 14. Maddesinde düzenlenen ve çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi yaklaşımına dayalı esnek istihdam biçimidir (TİSK,2003:12) ve Türkiye'de iş mevzuatı içerisinde ilk defa düzenlenmiş bulunmaktadır. Yeni İş Kanununda, çağrı üzerine çalışmaya dayalı iş sözleşmesinin yazılı olarak yapılması kabul edilmiştir. Bu şartın, geçerlilik şartı olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Yeni İş Kanununda taraflarca çalışma süresinin belirlenmemesi halinde, haftalık çalışma süresinin 20 saat olacağı kabul edilmiştir. Türkiye'de haftalık normal çalışma süresinin 45 saat olduğu dikkate alındığında, bu süreyi alt sınır olarak ele almak doğru olacaktır. Bu iş sözleşmesinde, taraflarca iş süresinin açıkça belirlenmesi gerekmektedir. Madde hükmü içinde çalışma süresinin belirlenmesi zorunluluğunun getirilmesi, işgücünü koruma amacından kaynaklanmaktadır. Taraflarca aksi belirtilmemiş ise, işverenin dört gün öncesinden çağrıda bulunması ve işçinin her çağrıda günde en az dört saat çalıştırılması gerektiği ifade edilmektedir.

Çağrı üzerine çalışmada çalışma süresi içinde işçinin çalışmadan işverenin emrinde beklemesi halinde, işverenin ücret ödeyeceği öngörülmüştür. Bu düzenleme, iş hukukundaki genel kabule uygundur. İşçinin işte çalışarak geçirdiği süreler normal çalışma süresi olarak kabul edilmekle birlikte, işçinin işinde ve her an işverenin buyruğuna hazır bir şekilde bekleyerek, çalışmaksızın geçirdiği sürelerin de çalışma süresinden sayıldığı görülmektedir (Çelik, 2003: 282).

## **I.2. Uzaklaştırma Stratejileri**

Uzaklaştırma stratejileri, işçiyi İş Hukukunun koruyucu etkisinden uzaklaştıran istihdam stratejileri olarak tanımlanmaktadır (Tuncay, 2002: 156). Uzaklaştırma stratejileri, hizmetin veya üretimin işletme dışındaki başka işyerlerinde veya işletme içinde başka işçi çalıştırılarak gerçekleştirilmesi biçiminde uygulanmaktadır. Mal piyasasında talepte meydana gelen dalgalanmalara karşı, işten toplu işçi çıkartılmasının sınırlandırılması ve belli ölçekteki firmalar için iş güvencesinin getirilmesi işgücü maliyetini yükseltmekte ve firmalar klasik iş sözleşmesine dayalı işgücü istihdam etmekten kaçınmaktadırlar. Firmalar, çekirdek işgücü adı altında belli bir sayıda, sürekli ve tam zamanlı işgücü istihdam etmekte; iş yüküne bağlı olarak ortaya çıkan ek işgücü ihtiyacını, çevresel işgücü istihdam ederek karşılamayı tercih etmektedirler.

Yeni İş Kanununun da düzenlenen ödünç iş ilişkisi ve taşeron uygulaması, işten uzaklaştırma stratejilerine örnektir ve esnek istihdam kavramı içinde yorumlanmaktadır.

### **I.2.1. Ödünç İş İlişkisi**

Ödünç iş ilişkisi, bir işverenin kendisine iş sözleşmesi ile bağlı olan bir işçisinin iş görme borcunu, belirli bir süre ile sınırlı ve geçici olarak bir başka işverenin emrine vermesi olarak tanımlanabilir. Ödünç iş ilişkisi, işgücünü ödünç veren ve alan işverenler için, işgücü maliyetini azaltan bir esnek istihdam biçimidir. İşgücünü ödünç veren işverenin, bu sürede işçisine ücret ödeme borcundan kurtulması, işgücü maliyetinde ve üretim maliyetinde azalma anlamına gelmekte ve firmanın rekabet gücünü arttırmaktadır. Bununla birlikte, asıl işveren ile ödünç verilen işçi arasındaki iş sözleşmesi ödünç verilen sürede de devam etmektedir. İşçinin ücretinin, prensip olarak asıl işveren tarafından ödenmesi gerekir. Eğer işçinin onayı varsa, işçiyi ödünç alan işverenin de işçinin ücretini ödemesi mümkündür. Tarafların hak ve borçları açısından olaya baktığımızda işçi, emeğini asıl işverenden ödünç alan işverene karşı iş sözleşmesinden kaynaklanan borçlarını yerine getirmek zorundadır. Buna karşılık, işçiyi ödünç alan işveren, işçiyi gözetme ve koruma borcu altındadır.

İşçiyi ödünç alan işveren açısından da, işgücü maliyetinin aşağı çekilmesi söz konusudur. İşgücünü ödünç alan işveren ödünç işçi istihdam ederek, geçici olarak ihtiyaç duyduğu işgücünden daha düşük maliyetle yararlanmış olmaktadır. Genelde, uzmanlık gerektiren geçici işlerde ve mevsimlik işlerde başvurulan esnek istihdam biçimidir. Ayrıca, işçisini ödünç veren işverenin diğer firmada güvendiği bir elemanını bulundurarak, diğer firmayı kontrol altına alabileceği de ifade edilmektedir (TİSK, 1999: 42).

Diğer taraftan, başka işletmelere işgücü temini kuruluş amacı olarak belirlemiş olan işletme sahibinin, başka işletmelere ödünç verilmek üzere işgücü istihdam etmesi de, ödünç iş ilişkisi olarak değerlendirilmektedir (Engin, 2002: 119 ve Akyiğit, 1995: 41).

Ödünç iş ilişkisinde asıl işveren, ödünç verilen işçi ve işçiyi ödünç alan işveren arasında karşılıklı bir iş ilişkisi söz konusudur. Bu özelliği ile ödünç iş ilişkisi, 4857 sayılı İş Kanunu ile Türkiye’de ilk defa düzenlenen, uzaklaştırma stratejisine dayalı esnek istihdam biçimidir. Ödünç iş ilişkisi, 4857 sayılı Yasada geçici iş ilişkisi başlığını taşıyan 7. Madde içinde düzenlenmiş bulunmaktadır (TİSK, 2003: 7). Bu düzenlemeye göre ödünç iş ilişkisi, işçinin rızası ile holding bünyesi içinde veya aynı şirketler topluluğunda ve benzer bir işin yapılması için işçinin iş görme ediminin başka bir işverene devredilmesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan, işçiyi ödünç alan işveren işçiyi, aynı işte çalıştırmak zorundadır. Madde hükmü içerisinde geçici iş ilişkisinin en fazla altı aylık süre ile sınırlı olduğu ve en fazla iki kez yenilenebileceği ve iş sözleşmesinin yazılı olarak yapılması gerektiği ifade edilmektedir.

### **1.2.2. Asıl İşveren-Alt İşveren İlişkisi**

Yeni İş Kanununun 2. Maddesinin 6. ve 7. Fıkralarında, firma açısından esnek işgücü istihdamına olanak veren, asıl işveren-alt işveren ilişkisinin yeniden düzenlenmiş bulunmaktadır. Asıl işveren ile alt işveren arasındaki hukuki ilişkinin, Yargıtay’ın konu hakkındaki yeni kararı ile açıklığa kavuşturulduğu ifade edilmektedir (Özdemir, 1997: 3-4). Türkiye’de esnek istihdam biçimi olarak alt işveren uygulaması, uluslararası dayanağa da sahip bulunmaktadır. Türkiye taşeron uygulamasını kapsayan 94. sayılı ILO sözleşmesini, 14.12.1960 tarihinde onaylamış ve sözleşme 21.12.1960 tarih ve 10686 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir (Harb-İş:1995: 101-107).

Asıl işveren-alt işveren ilişkisinin, kayıtlı ve kayıt dışı ekonomi arasındaki bağlantıyı açıklamada da kullanıldığı görülmektedir. Bu yaklaşıma göre, ödünç iş ilişkisine dayalı esnek istihdam biçimi olarak alt işverenlik (taşeronluk); enformal sektörün formalleştirilmesi amacıyla, formal büyük

işletmeler ile enformal küçük işletmeler arasında tamamlayıcı bir ticari ilişki olarak tanımlanmaktadır (Ekin, 2002: 58). Esnek istihdam biçimi olarak, alt işveren uygulamasının yaygınlaşmasını çeşitli nedenlere dayandırmak mümkündür. Bu istihdam biçimin yaygınlaşmasına yol açan faktörler, üretim siteminde meydana gelen değişiklik, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yaygınlaşması ve özelleştirme sürecine ağırlık verilmesi olarak sıralanmaktadır (Ekin, 2002: 59).

İş bölümü ve uzmanlaşmanın sonucunda mal ve hizmet üretimin her bir bölümünün, o alanda uzmanlaşmış firmalar tarafından yapılması zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle, bazı teknik işlerin o konuda uzmanlaşmış başka firmalara yaptırılması gerekli görülmektedir. Taşeronlaşmanın yaygınlaşmasının diğer bir nedeni ise, küreselleşme ile uluslararası ticarete işgücü maliyetinin aşağı çekilmesine olanak veren istihdam biçimi olmasıdır. Üretim maliyeti düşürülürken, üretimde kalitenin sağlanması ise, firma açısından daha fazla avantaj sağlayacaktır. Nitekim, uluslararası boyutta taşeron uygulamasının, uluslararası ticarete önemli bir yer tuttuğu ifade edilmektedir (Liemt, 1997: 240).

Uluslararası alanda taşeron uygulamalarına baktığımızda, Fransa, Almanya ve İngiltere gibi ileri derecede sanayileşmiş ülkelerde işverenlerin %32'sinin son üç yılda kendi işletmelerinde yaptıkları işleri, taşerona kaydardıkları ve Türkiye'de taşeron olarak çalışan işveren ve işçi sayısının, toplam işgücünün %15'i olduğu ifade edildiği görülmektedir (Ekin, 2002: 34).

Türkiye'de taşeron uygulaması asıl özel sektörde yaygın olmakla birlikte, kamu kesiminde de taşeron uygulamasının yaygınlaştığı görülmektedir. Bunun nedenleri arasında KİT'lerde işgücü maliyetini düşürme ve sorunsuz işçi gurupları ile çalışma isteğinin ve KİT'lerin özelleştirilmesinin kolaylaşacağı düşüncesinin yattığı ifade edilmekte ve bu açıdan taşeronlaşma, kamu sektöründe özelleştirmenin farklı bir biçimi olarak tanımlanmaktadır (Ekin, 2002: 35).

## SONUÇ

Yeni İş Kanunu ile Türkiye'de esnek istihdam biçimlerinden çalışma sürelerinin esnekleştirildiği ve işten uzaklaştırma stratejilerine dayalı yeni iş ilişkilerinin düzenlendiği görülmektedir. Yasa içinde düzenlenen esnek istihdam biçimlerinin her birinin Türkiye işgücü piyasası içinde ayrı bir önemi ve yeri bulunmaktadır ve getirilen düzenlemelerin işgücü piyasasına etkilerinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir.



Türkiye’de firmaların ürün ve faktör piyasasındaki değişmelere uyum sağlamada, yasada düzenlenip düzenlenmediğine bakılmaksızın başta kısmi süreli iş sözleşmesi ve taşeron uygulaması olmak üzere, esnek istihdam biçimlerine dayanarak işgücü istihdam ettikleri bilinmekteydi. Bu açıdan yeni İş Kanununda, işçi ve işverene yasal sınırlar içinde iş sözleşmesini kendi istekleri doğrultusunda düzenleyebilme ve kanunda öngörülme yen yeni tür iş sözleşmeleri oluşturabilme olanağının sağlanmasının ilke olarak kabul edilmesi, yasal çerçevesinin oluşturulması anlamına gelmektedir.

Esnek istihdam biçimlerinden kısmi süreli çalışma, Türkiye’de yapısal işsizliğe çözüm getirilmesinde ve özellikle ikincil işgücü olarak tanımlanan istihdam politikası içindeki hedef gurupların istihdamı açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, kısmi süreli çalışmanın düzenlenmesinin, Türkiye’de kadının işgücü piyasasına katılımını artırması beklenmektedir. Bununla birlikte, bu düzenlemenin kadın işgücü için bazı işlerin kadın işgücü için geleneksel işler olarak kabul edilmesinde olduğu gibi; tam süreli işlerin erkek işgücünün, kısmi süreli işlerin ise kadın işgücünün istihdam edildiği işler anlayışının yerleşmesine neden olabileceği ve iş süreleri itibarıyla işgücü piyasasında cinsiyete dayalı ayrımcılığın yaygınlaşacağı akla gelmektedir.

Taşeronluğun esnek istihdam biçimi olarak İş Kanununda yeniden düzenlenmiş olması, işgücü piyasası açısından büyük önem taşımaktadır. Taşeronluğun özellikle küçük ölçekli işletmeler tarafından benimsenen esnek istihdam biçimi olması ve bu ölçekteki işletmelerin Türkiye’de imalat sanayi içinde hem toplam işyeri sayısı hem de toplam istihdamda önemli bir paya sahip olduğu ve kayıtdışı ekonomi ile işletme ölçeği arasındaki ilişki dikkate alındığında, bu konudaki düzenlemenin Türkiye’de işgücü piyasası açısından önemi ortaya çıkmaktadır.

Esnek istihdam biçimi olarak, ödünç iş ilişkisinin yeni İş Kanunu içinde düzenlenmesinin, bu esnek istihdam biçiminin özellikle büyük ölçekli işletmelerde yaygınlaşmasına neden olması ve işçinin haklarının korunması ölçüsünde işgücü piyasası üzerinde olumlu etki yapması beklenmektedir.

4857 sayılı İş Kanunu ile getirilen düzenleme, Türkiye’de işgücü piyasasının yapısal özellikleri açısından büyük önem taşımakla birlikte, olası etkileri Türkiye’de işgücü piyasasının yapısal özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkacaktır.

Esnek çalışma biçimlerinin yasal olarak düzenlenmesinin bu istihdam biçimlerini yaygınlaştırması ve sonuçta, Türkiye’de endüstri ilişkilerinin kapsamını daraltması beklenmektedir. Yeni düzenlemelerin, Türkiye’de sendikalaşma oranını düşürmesi ve endüstri ilişkilerini zayıflatıcı etki yapması

akla gelmektedir. Türkiye’de işgücü piyasası içinde toplu iş ilişkilerindeki yoğunluk, özellikle özel sektörde bireysel iş ilişkilerine göre daha düşüktür. Bu, Türkiye’de sendikalaşma oranının genel olarak düşük olması yanında, özel sektörde kamu sektörüne göre daha da düşük olmasının sonucudur. Yeni İş Kanunu ile getirilen düzenlemelerin, Türkiye’de toplu iş ilişkilerinin payını daha da azaltacağı açıktır. Bu ise, Türkiye’de kurumsal işgücü piyasasının kapsamının özellikle özel sektörde daha da daralması anlamına gelmektedir.

Diğer taraftan, Türkiye’de çalışma hayatının düzenlenmesinde esnek istihdam biçimlerine ilişkin yasal boşluğun giderilmesi ile, bu istihdam biçimlerine bağlı olarak istihdam edilen işgücünün yasal olarak korunmasının amaçlandığını söylemek mümkündür. Bu korumanın gerçekleşmesi, işgücü piyasasının ne ölçüde denetleneceğine bağlı olacaktır. Denetlemelere bağlı olarak, yeni düzenlemeler ile Türkiye’de doğal işgücü piyasasının kapsamının daralacağı ve himayeci işgücü piyasasının kapsamının genişleyeceği ve kayıt dışı istihdamın kontrol altına alınmasının kolaylaşacağı düşünülmektedir.

Türkiye’de küçük ve orta ölçekli işletmelerin toplam işletme ve istihdam edilen işgücü sayısı itibarıyla toplam istihdam içinde belli bir paya sahip olması, yeni İş Kanunu ile esnek istihdam biçimlerinin düzenlenmesinin bir başka açıdan önemini ortaya koymaktadır. Türkiye’de ekonominin bu yapısal özelliği dikkate alındığında, esnek istihdam biçimlerinin yasal çerçevesinin oluşturulmasının kayıt dışı istihdamın kayıt altına alınmasına olumlu katkı yapacağı beklenmektedir. Ama, bu olumlu katkının ortaya çıkması için yine işgücü piyasasının etkin bir şekilde denetlenmesi gerekmektedir. Aksi halde, Türkiye’de himayeci işgücü piyasasından doğal işgücü piyasasına kayışın ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır.

Türkiye’de kentsel kesimde istihdamın sektör dağılımında hizmet sektörünün ilk sırayı almakta ve uzun dönemde işgücü arzına yeni istihdam olanakları yaratacak sektörün hizmet sektörü olacağı tahmin edilmektedir. Bunun sonucu olarak, esnek istihdam biçimlerinin yaygınlaşması ile hizmet sektörünün toplam istihdamdaki payının artması arasındaki doğrusal ilişkinin daha yoğun olarak ortaya çıkması beklenmektedir. Özellikle, çalışma sürelerinin esnekleştirilmesine dayalı istihdam biçimlerinin, kısmen Türkiye’de kentsel kesimde işsizliği ve bu kapsamda genç-eğitilmiş işsizliğini azaltacağı ve kadının işgücüne katılım oranını yükselteceği beklenmektedir. Bununla birlikte, Türkiye’de işsizliği azaltacak yeni iş olanakları esnek istihdam biçimlerinin düzenlenmesi sonucu değil, ekonomik koşullardaki iyileşme ile sağlanacaktır ve bunu sağlayacak koşulların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Diğer taraftan, işgücü piyasasında denetim sağlandığı ölçüde, denetimler sonucu firma açısından işgücü maliyeti artacağından esnek istihdam

biçimlerinin işgücü maliyetini azaltıcı etkisi sınırlı olacaktır. Bunun, işgücünü ucuz üretim faktörü olmaktan çıkaracağı ve üretim maliyetini olumsuz etkileyeceği ve uluslararası ticarete Türk firmalarının rekabet gücünü azaltacağı akla gelmektedir. Diğer taraftan ise, esnek istihdam biçimlerinin düzenlenmesini, küreselleşmenin dayatmasının bir sonucu olarak yorumlamak da mümkündür.

Son olarak, 4857 sayılı İş Kanununun genel bir değerlendirmesini yapmak gerekirse; yeni İş Kanununun daha esnek bir yapıya sahip olduğunu ve bu kanunla işgücü piyasasında esnekliğin yerleştirilmesinin amaçlandığı görülmektedir.

### KAYNAKÇA

- Akyiğit, E. (1995), *İş Hukuku Açısından Ödünç İş İlişkisi*, Ankara: Kamu-İş Eğitim Yayınları.
- Bulutay, T. (1995), *Employment, Unemployment and Wages in Turkey*, with Introduction by Edmond Malinvand and Comments by Orhan Güvenen Turkey, Ankara, ILO and State Institute of Statistics.
- Bosch, G. (1994), Working Time in 14 Industrialised Countries, G. Bosch, P. Dawkins and F. Michon (eds), Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Çelik, N. (2003), *İş Hukuku Dersleri*, 16.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- DPT (1982), *Türkiye'de İnsan Gücü ve İstihdam Raporu*, Ankara: DPT.
- DPT (1984), *Fifth Five Year Development Plan (1985-1989)*, Ankara: DPT.
- DPT (2001), *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, İşgücü Piyasası Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara: DPT.
- Engin, M. (2002), "A Tipik İstihdam Biçimleri ve Uygulamada Çıkan Sorunlar (Özellikle Ödünç İş ilişkisi ve Evde Çalışma)", *Çalışma Hayatında Esneklik ve İş Hukukuna Etkileri, İş Hukukuna İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, 2000 Yılı Ekim Toplantısı, 5,6,7 Ekim 2000. İstanbul Barosu-Galatasaray Üniversitesi, İstanbul: İstanbul Barosu Yayınları.
- Ekin, N. (2002), "Ekonomik ve Hukuksal Boyutları İle Alt İşveren", İstanbul: *İstanbul Ticaret Odası*.

- Felstead, A. (1999), "Global Trends in Flexible Labour", A. Felstead and N. Jewson (eds.), *Critical Perspectives on Working and Organization Series*, London, Mac Millan.
- Harb-İş (1995), "Çalışma Yaşamının Uluslararası Belgeleri", *Türk Harb-İş Sendikası, 10. Genel Kurulu*, 20,21,22 Ekim, Ankara: Türk Harb-İş Sendikası.
- Hussmanns, R. ve F.V. Mehran, (1990), *Surveys of Economically Active Population, Employment, Unemployment and Underemployment: an ILO Manual on Concepts and Methods*, Geneva.
- ILO (1994), Part-Time Work, Report IV(2B), Intenational Labour Conference, 81<sup>st</sup> Session, Switzerland: ILO.
- Işıklı, A. (1996), *İş Hukuku*, (Göz. Geç. ve Gen. 2. Baskı) Ankara: İmaj Yayıncılık.
- İşkur, (2003), *T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Çalışma Raporu*, I. Genel Kurul Toplantısı, 23-24 Mayıs 2001, Ankara.
- Karar, (1983), *Bakanlar Kurulu Kararı*, No. 1983/6618.
- Kuzgun, K. İ. (1994), *Hacettepe Üniversitesi Yarı Zamanlı İşgücü Piyasasının Oluşturulması ve İşlerliği: Araştırma ve Bulgular*, Ankara.
- Kuzgun, İ. (2004), Türkiye'de Bireysel İş İlişkilerinin Düzenlenmesinde Yeni Yaklaşımlar, *Muğla Üniversitesi İİBF, Tartışma Tebliğleri*, No: 2004/06.
- Kuruüzüm, O. (1998), "*Turkish Small and Medium Sized Enterprises in the Integration Process of Turkey with the Eureka Union Implecation and Consequences*", Y. Tekelioğlu (ed.), Frederich Naumann Foundation and Akdeniz University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ankara.
- Liemt, V.G. (1997), "Labour in the Global Economy: Challenges, Adjustment and Policy responses in the EU", *Globalization of Labour Market Challenges, Adjustment and Policy Response in The European Union and Less Developed Countries*, O. Memedovic, A. Kuyvenhoven and W.T.M. Molle (eds.), Netherland Economic Institute, Kluwer Academic Publishers.
- OECD (1990), *Labour Market Policies for the 1990's*, Geneva: OECD.
- OECD (1994), *The OECD Jobs Study Facts, Analysis, Strategies, Unemployment in the OECD Area 1990-1995*, Geneva: OECD.
- SPO (1995), *Seventh Five Year Development Plan (1996-2000)*, Ankara: DPT-SPO.
- TİSK (1999), *Çalışma Hayatında Esneklik*, Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.

TİSK (2003), *4857 Sayılı İş Kanunu ve Gerekçesi (Kabul Edilen Değişiklik Önergeleri İle Birlikte)*, Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu.

Tuncay, C. (2002), "İşin Düzenlenmesi Bakımından Esnekleşme, Türk Mevzuatında Durum ve Uygulama Sorunları", *Çalışma Hayatında Esneklik ve İş Hukukuna Etkileri, İş Hukukuna İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önergeleri 2000 Yılı Ekim Toplantısı*, 5,6,7 Ekim 2000, İstanbul Barosu-Galatasaray Üniversitesi, İstanbul: İstanbul Barosu Yayınları,

(www.kosgeb) , <http://www.kosgeb.gov.tr/kos.htm>

(www.ilo), <http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp2.htm>

## THE EFFECT OF BANKING CURRENCY RISK ON THE SUPPLY OF LOANS: A MATHEMATICAL MODEL

Ahmet ŞENGÖNÜL\*

(Mersin University, Department of Economics, Çiftlikköyü Campus, Mersin, TURKEY)  
sengonul@hotmail.com

### Abstract:

This paper presents a mathematical model, which examines how the effect of monetary policy on supply of bank loans depends on currency mismatches in banks' balance sheets. The model explores bank lending channel would be operative when banks, with a low risk perception, finance government through securities by their foreign denominated sources of borrowing, which results in currency risk. In this sense, the importance of the quality of banks' external finance that are supposed to replace lost deposits are also emphasized. In order to highlight these implications of the model for Turkey before the crises in 2000-2001, these assumptions, in particular, are discussed throughout the paper.

### Özet:

#### Bankaların Kur Risklerinin Kredi Arzları Üzerindeki Etkisi: Matematiksel Bir Model

Bu makale, para politikalarının banka kredi arzına olan etkilerinin, bankaların bilançolarındaki para cinsi uyumsuzluğuna ne şekilde bağlı bulunduğunu inceleyen bir matematiksel model sunmaktadır. Model, zayıf bir risk algılamasına sahip bankaların kur riskine neden olan yabancı para cinsinden edinilen dış kaynaklar ile kamu kesimini menkul değerler alımı yoluyla finanse etmesi durumunda, banka ödünç verme kanalının işlerlik kazanabileceğini ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda, mevduatlardaki azalmanın yerine geçmesi gereken bankaların dış kaynaklarının önemi de vurgulanmaktadır. Bu varsayımlar, modelin, özellikle 2000-2001 krizleri öncesi Türkiye için uygulamalarının önemini vurgulamak için çalışmanın tüm aşamalarında tartışılmıştır.

---

\* I am very grateful to Professor Willem H. Thorbecke at George Mason University for providing his helpful comments.

**Keywords:** Bank, currency risk, bank lending channel, Turkey.

**Anahtar Sözcükler:** Banka, kur riski, banka kredi (ödünç verme) kanalı, Türkiye.

## **INTRODUCTION**

In a fixed or crawling pegged exchange rate regimes, any exchange rate depreciation that often leads to a currency crisis can create solvency problems among banks that are subject to large, unhedged foreign exchange exposures. Macroeconomic shocks, such as an unexpected increase in world interest rates, leading to capital outflows through the banking system lead to a reduction in banks' deposits and capital by weakening of the banking system, due to currency and maturity mismatches. There will also be observed pressures on official reserves, which weaken the central bank's capacity to defend the official exchange rate. Thus, exchange rate depreciation could also lead to a weakening of the banks' positions. In such a period of an increase in the currency risk in banks' balance sheets, holding large and unhedged foreign exchange exposures by banks may also play an essential role in determining the loan supply of banks to the private sector and hence industrial production and economic growth. This may force commercial banks to reduce lending abruptly and liquidate existing loans. The resulting credit crunch may lead to an increased incidence of bankruptcies, a rise in nonperforming loans, and consequently to a banking crisis.

There is a wide literature about the leading factors of the banking and/or currency crisis and the links between them. The researchers mostly focus on the effects of high risk taking by banks in terms of currency risk on banking and possible currency crisis accordingly. For example, Kaminsky and Reinhart (1999:3) linked bank and currency crisis by arguing that while a banking crisis is followed by a currency crisis, fragility of banking system is not an immediate cause of currency crisis. On the other hand, Disyatat (2001:3) discusses the effects of quality and health of balance sheets in terms of net worth and currency risks and presents a model that concludes that higher open positions in foreign currency makes bank balance sheets unhealthy and eventually leads to a contraction in the real economy through the effects of devaluation in the event of currency crisis.

On the other hand, the bank lending hypotheses so far have been analyzed through separating characteristics of banks such as their asset size, liquidity, and on capital equity or capital leverage. By separating banks by their asset size, for example, Kashyap and Stein (1995) use disaggregated data on bank balance sheets for testing the bank lending channel (BLC) of monetary policy transmission. Kashyap and Stein (2000) separate banks by their liquidity strength as a ratio of cash and securities to assets and their asset size and hypothesized that more liquid banks have an easier time protecting their loans as a result of tight monetary policy by allowing to decline their large buffer stocks of cash and securities. In attempting to identify loan supply and the bank

lending channel, Kishan and Opiela (2000:121-141) explore an additional differentiating characteristic that is not tied to a bank's ability to supply loans. They present empirical evidence that the bank capital leverage ratio along with its asset size also could explain the effect of monetary policy on bank loan supply.

To the best of my knowledge, however, these studies have yet to explore how these risk factors of banking and currency crises may have crucial role in either determining the negative growth rates in real income or propagating the effects of shocks "in a bank lending channel framework" before or during the crises period.

Therefore the aim of this paper is to attempt to make a connection between currency risks taken by a fragile banking system and their effects on bank lending via bank lending mechanism of monetary transmission in a simple bank lending model. The theoretical model presented in this paper contributes to the existing credit and bank lending literature by focusing on the importance of the currency risk of banks via net open foreign exchange exposure in their balance sheets in determining the impact of monetary policy on bank loan volumes. Even though there have been some regulations in some developing countries about the indicators of currency risks in balance sheets such as the ratio of net open foreign exchange positions to capital that banks have to obey, the consequences of holding a high rate of this ratio (excessive carrying high foreign exchange risk) as a factor affecting lending volume of these banks has not been analyzed in terms of its effects on real output through the bank lending channel. Thus, the paper will test whether taking excessive currency risk by banks is a separating factor on loans and in turn on the real economy. Thus, taking excessive currency risk characterized by net open position of banks mostly in developing economies, therefore, should have separating effects in explaining the bank lending channel and in formulating monetary policy.

A theoretical model in this paper explores how the bank lending channel may exist under some assumptions. If these assumptions hold, the model also sheds light on whether the sensitivity of lending volume to monetary policy is intensified for the banks (or bank group) with high currency risk in their balance sheets. In order to highlight some implications of the model for the Turkish case, the assumptions of the model presented here, in particular, are also discussed by considering the facts of the Turkish banking system throughout the paper.



## I. DISCUSSION

It is fairly argued that the factors leading to banking crisis are also important to understanding the origins of the negative or very low industrial production growth through the monetary transmission mechanism. Even if these factors leading to banking and currency crisis do not affect the supply of loans immediately, they make the supply of loans vulnerable to monetary policy and hence credit crunches during a crisis. As one of the leading factors of banking and currency crisis in economies defending parity to control inflation, currency risks ignored by banks has also had a crucial effect on the supply of loans to the private production sector and on real variables in an economy.

Among the banking risks accumulated in banks' balance sheets, currency risk has a crucial role in leading to banking and currency crises as well as to contractions in output. When banks have some unhealthy balance sheets in terms of having low net worth and high foreign currency exposure, they will be open to currency risk in the event of devaluation that is unexpected domestic currency depreciation. In particular, unhedged foreign currency liabilities or speculative foreign exchange open positions by banks lead to an output contraction in the real economy as seen in the Asian countries during the Asian crisis period. In the wake of a currency crisis, low net worth and high foreign currency open positions (high exposure to currency risks) weakened bank balance sheets and made banks more vulnerable to an output collapse. This collapse in turn led to severe short run contractions of the real economy.

## II. THE MODEL

In order to establish how the size of the effect of monetary policy is likely to be affected by banks' net foreign exchange open position as well as their capital structure, I present a simple one period model that is originally modified from Peek and Rosengren (1996: 47-68) and from the model that is used by Kishan and Opiela (2000: 121-141).

It is assumed that a representative bank's balance sheet consists of loans ( $LN$ ), securities ( $SEC$ ), and reserves ( $RR$ ), on the asset side and bank capital ( $K$ ), transactions deposits ( $DD$ ), non-transactions deposits ( $TD$ ), and net open foreign exchange position ( $OP$ ) on the liability side. Prior to the twin crises in 2000 and 2001, almost all of the Turkish banks are assumed to have always foreign exchange liabilities more than foreign exchange assets that yields net foreign exchange open positions, which is formulated as the difference between foreign exchange liability and foreign exchange assets denominated in domestic currency. Therefore, in order to extract net open foreign exchange position from

the total (domestic and foreign currency) items in a bank's balance sheet, all other asset and liability items are also segregated into domestic and foreign currency parts and modeled with only domestic currency items. For example, loans ( $LN$ ) represent only the credits that are being used to domestic creditors in domestic currency. Given the fact of balance sheet constraint, total assets are also assumed to be equal total liabilities. Therefore, a typical bank's balance sheet equation will be as follows

$$RR + SEC + LN = K + DD + TD + OP \quad (1)$$

Among the liabilities of the balance sheet, bank capital ( $K$ ) is assumed to be fixed in the short term. Demand or transactions deposits ( $DD$ ) are assumed to be in inverse relation with the monetary policy indicator, market interest rate,  $r_M$ .<sup>1</sup> The coefficient of  $a_1$  is the interest rate elasticity of demand deposit and assumed to be large. This assumption stems from the fact that the opportunity cost of holding demand deposits increases as a response to a general rise in market interest rates. As Peek and Rosengren (1996: 55) argue, "an increase in market interest rates increases the opportunity cost of holding non-interest bearing deposits and causes bank customers to reduce their holdings of such deposits and substitute alternative assets paying market derivative interest rates." Since the bank is in a imperfectly competitive market for demand deposit, how big the sensitivity of demand deposit to market interest rates is and how quickly customers of transaction deposit switch into alternative interest paying assets in response to higher market interest rates mainly depend on the capability of banks to set retail deposit rates on demand deposits such. The less opportunities are for such activities by banks, the higher the magnitude of  $a_1$ , the interest rate elasticity of demand deposits. Given the fragility of the Turkish banking sector in which banks prefer to borrow in short-term maturity and lend to the government in relatively longer terms that yields interest rate risk, these banks are heavily dependent on over-night funds. Savers in Turkey prefer to substitute their demand deposit with REPO since REPO is overnight and it has considerably higher rates than deposit accounts as a response to an increase market interest rate, overnight rates.<sup>2</sup>

On the other hand, within a non-transactions (time) deposits market, a bank is assumed to have market power by raising the amount of non-transaction deposits ( $TD$ ). In doing so, bank offer higher interest rates on the deposit ( $r_{TD}$ ) above the mean market rate,  $\bar{r}_{TD}$ . The sensitivity of non-transactions deposit alters to changes in the non-transaction deposit interest rates a typical bank offers therefore is denoted by  $b_1$ . Thus,

$$DD = a_0 - a_1 r_M . \quad (2)$$

$$TD = b_0 + b_1 ( r_{TD} - \bar{r}_{TD} ) \quad (3)$$

On the asset side of the balance sheet, banks are required to hold reserves in the amount of reserve requirement ratio ( $\alpha$ ) times their demand deposit or transactions deposits, but they hold no excess reserves.

Securities are assumed to be held for buffer stock reasons and formulated as a fixed proportion of transaction deposits ( $c_1$ ) net of reserves and a fixed proportion of net open foreign exchange position ( $c_2$ ). Securities hold as a proportion of open position, ( $c_2 OP$ ) stems from the idea that banks invest in profitable domestic currency securities by opening their foreign exchange positions as an alternative motive in addition to the buffer stock motive. This motive is formulated in Equation (7) and appears mainly for investing on some asset side items such as securities and loans for more profit that is included in the profit function in Equation (13) below.

On the other hand, the bank loan market is assumed to be imperfectly competitive that allows a bank to alter its loan volume as long as there is a spread between the loan rate ( $r_{LN}$ ) and the mean loan market rate ( $\bar{r}_{LN}$ ). When a bank wishes to increase their loan volume, for example, it simply set their loan interest rate below the mean rate. The value of  $d_1$  is the sensitivity of loan demand to a change in the bank's loan interest rate will depend on the opportunities of large and small firms to raise funds alternative to bank loans. It might be assumed to be large or elastic for large firms while it is small or inelastic for small firms, given the uniqueness of bank loans as a source of financing to small firms. That is, the relative magnitudes of this sensitivity for small and large firms may be different in favor of large firms since large firms would have more opportunities to finance themselves with alternative funds such as commercial papers and equities rather than bank loans. For Turkey case, however, most firms should be assumed as having little opportunities to raise funds but bank loans no matter how the size of the firms are. In this case, the (positive) magnitude of  $d_1$  would be small or the sensitivity of loan demand to a change in the bank's loan interest rate would be inelastic.

$$RR = \alpha DD \quad (4)$$

$$SEC = c_0 + c_1 DD - RR + c_2 OP \quad (5)$$

$$LN = d_0 - d_1 (r_{LN} - \bar{r}_{LN}) \quad (6)$$

Net foreign exchange open position ( $OP$ ) on the liability side of bank balance sheet that is endogenized and added into the previous models;

$$OP = p_0 + p_1 (r_{sec} - \bar{r}_{sec}) + p_2 (r_{LN} - \bar{r}_{LN}) + p_3 (r_M - \bar{r}_M) \quad (7)$$

where  $r_{SEC}$  and  $\bar{r}_{SEC}$  are the interest rate on securities that a bank demands and the mean market rate of securities, respectively. A bank is assumed to have two incentives to demand open position. The first incentive is to own more government securities since investing in government bonds is almost always profitable for banks especially in Turkey.<sup>3</sup> The second incentive is having another funding source to make loans to private firms in the economy. In sum, banks mainly raise their  $OP$  volume for funding the private and government sector. For an economy in which a central bank reduces foreign currency risk for the banks by adjusting exchange rates according to inflation rates, buying securities such as government bonds and Treasury bills is always profitable since interest on securities is always higher than the mean market rate for securities. This implies that the first incentive mostly is greater than the second one, that is  $p_1 > p_2$ . In other words, the value of  $p_1$  is the sensitivity of securities demand by banks to a change in the securities interest rate and is assumed to be large, given the uniqueness of securities as a source of financing to budget deficit. Therefore, the first incentive to raise bank's  $OP$  volume can be characterized by the difference between securities rate that a bank can bid in the government securities auction to invest in securities and the mean market rate of securities.<sup>4</sup> As long as the bank is not able to offer a lower security rate than the mean market rate in the auction, this typical bank will wish to demand more foreign source that in turn increase their  $OP$  volume. The same logic is true also for the second incentive. The second part of  $OP$  volume is demanded by a bank in order to provide loans to private firms. As long as the loan interest rate offered by bank is higher than the mean market interest rate, a bank would prefer to get large enough external funds in order to have a market power in offering lower loans rate to increase its loans.

Now consider the third incentive of the banks to open their positions that is represented by the third part of Equation (7), the difference between domestic interest rates, namely inter-bank overnight interest rates, and the mean interest

rate or a specific country's (foreign country) interest rate (namely federal funds rate for the U.S., for example) or average interest rates of some foreign countries. As long as market interest rates are higher than the mean rate, banks are assumed to hold more open position exposures and hence have excess foreign currency risk because this positive difference implies that there exists enough capital inflow so that the price of domestic currency is always overvalued in a fixed exchange rate regime. The expectation of the higher domestic exchange rates makes banks more confidence concerning the predictability of the foreign exchange, i.e., cost of external finance. Therefore, they demand more borrowing in foreign exchange denominated liabilities, which in turns increase their open positions.<sup>5</sup> With a positive difference between domestic nominal interest rates and mean interest rate, banks find themselves in an environment in which interest rates are always higher than the expected nominal depreciation of the domestic currency that could be attributed as a major reason why banks have open position and hence foreign exchange risk in their balance sheets.<sup>6</sup>

The sensitivity of the open position exposures by a bank to a change in the market interest rate, then is measured by the value of  $p_3$ . The magnitude of this sensitivity depends on the extent of banks' perception of interest and foreign currency risk given the fact that foreign currency denominated borrowing may not only lead to a currency mismatch but also to a maturity mismatch.

If the difference in the last part in Equation 7 is interpreted as the difference between domestic interest rates and its mean market rate and as long as this difference is being tried to be fixed or less volatile by a central bank's open market operations, banks might feel themselves more confident in terms of interest rate risk they may face and hence will not hesitate to invest in longer term assets (mostly government bond whose maturities are at least one year or longer) through short term financing such as net foreign exchange borrowing, that directly cause the *OP* volume to increase, or domestic denominated sources of borrowing such as demand or inter-bank deposits. Therefore, less volatile behavior of this difference simply causes banks to ignore (or decrease the perception of) the interest rate risk since banks, in this case, may be able to easily forecast their external finance costs when they decide to fund the government through securities.

On the other hand, if this difference is interpreted as the difference between domestic interest rates and the mean interest rate of foreign interest rates, banks tend to ignore the exchange rate risk whenever the policy maker encourages them to expect that domestic currency will depreciate only as much as inflation rate. Therefore, in either case above, the degree of sensitivity of

foreign exchange open positions to a change in the market interest rate ( $p_3$ ) measures the risk (interest and currency) perception and may be assumed small, given the reasons mention above, causing trivial offsetting effects in the partial derivative of equation 14-17.

The mean market rates for  $r_{TD}$ ,  $r_{SEC}$ ,  $r_{LN}$  (as in the previous models) and the mean market rate for  $r_M$  (foreign *FFR* in my model) are assumed to be directly related to the domestic market interest rate ( $r_M$ ) with fixed spreads given by  $e_0$ ,  $f_0$ ,  $g_0$ , and  $s_0$ ,

$$\bar{r}_{TD} = e_0 + \phi r_M . \quad (9)$$

$$\bar{r}_{SEC} = f_0 + \phi r_M . \quad (10)$$

$$\bar{r}_{LN} = g_0 + \phi r_M . \quad (11)$$

$$\bar{r}_{FF} = s_0 + \phi r_M . \quad (12)$$

Banks are assumed to maximize profits ( $\pi$ ),

$$\pi = (r_{LN} - \theta)LN + r_{SEC}SEC - r_{DD}DD - r_{TD}TD. \quad (13)$$

Total profits are simply the positive difference between banks revenues as interest income on loans ( $r_{LN} LN$ ) net of loan losses ( $\Phi LN$ ) and interest received from securities holdings ( $r_{SEC}SEC$ ), and costs as both interest paid in transactions deposits ( $r_{DD}DD$ ) and interest paid on non-transactions deposits ( $r_{TD}TD$ ).

Using equations (1) to (12) and eliminating  $RR$ ,  $DD$ ,  $LN$ ,  $SEC$ ,  $OP$ ,  $r_{DD}$ , and  $r_{LN}$ , we maximize profit equation with respect to  $TD$  and other variables,  $LN$ ,  $SEC$  and  $OP$  so that we obtain the first-order conditions to solve for these variables. Testable hypotheses can be derived by taking the derivatives of the  $TD$ ,  $LN$ ,  $SEC$ , and  $OP$  equations with respect to market interest rate by assuming  $c_1$ ,  $c_2$  in Equation 5, and  $p_3$  in Equation 7 are less than 1.

$$\frac{\partial TD}{\partial r_M} = \frac{b_1[a_1(1-c_1) - p_3(1-c_2)]}{b_1 + d_1} > 0 \quad (14)$$

$$\frac{\partial LN}{\partial r_M} = -\frac{d_1[a_1(1-c_1) - p_3(1-c_2)]}{b_1 + d_1} < 0 \quad (15)$$

$$\frac{\partial SEC}{\partial r_M} = -[a_1(1-c_1) - p_3(1-c_2)] < 0 \quad (16)$$

$$\frac{\partial OP}{\partial r_M} = \frac{[a_1(1-c_1) - p_3(1-c_2)]}{(1-c_2)} < 0 \quad (17)$$

All partial derivatives in equations 14-17 are ambiguous without making additional assumptions concerning the magnitudes of interest rate elasticity of demand deposit ( $a_1$ ) and sensitivity of foreign exchange open position to a change in the market interest rate ( $p_3$ ).<sup>7</sup> Given the fact that  $a_1$  is large for Turkish case whose reasons were mentioned above, this requires higher sensitivity of demand deposits to overnight interest rates (i.e., a higher  $a_1$ ). Therefore, it follows that this elasticity will be large in the Turkish banking system.

On the other hand, as discussed earlier, for countries whose monetary policy leads banks to pursue easy profits on high-yielding government paper via unhedged foreign borrowings *and* causes banks to ignore exchange rate risk by depreciating domestic currency with the inflation rate, the degree of sensitivity of the foreign exchange open position to a change in the market interest rate ( $p_3$ ) is assumed to be small, which represents a low degree of risk perception of the banks. Given this environment, it is obvious that securities are mostly financed through foreign currency exposure relative to domestic short term financing such as inter-bank borrowing that leads the proportion of securities financed by a bank's open position to be larger than the portion of securities financed by domestic demand deposits ( $c_1 < c_2$  in Equation 5).

Given these assumptions about the relative magnitudes of  $a_1$  and  $p_3$ , an increase in the federal funds rate increases non-transactions deposits ( $TD$ ) and reduces loans ( $LN$ ) and securities ( $SEC$ ).<sup>8</sup> The effect of the policy on the loans and non-transactions deposits is the same in sign as the effect found in Kishan and Opiela's (2000:125) paper. However, the magnitudes of these effects are smaller when net open positions are added into a bank's balance sheet. This

conclusion basically stems from the fact that banks raise funds through additional foreign borrowing (external finance) that may raise funds to relatively offset the effects of decrease in deposits after contractionary policy but may eventually have unhedged open positions in their balance sheets. Large time deposits increase (*less* relative to the case with no *OP* in bank balance sheet) and loans decreases (*less* relative to the case with no *OP* in bank balance sheet) in response to contractionary monetary policy.

The model also explores the effect of market interest rates on bank's net open foreign exchange position holdings, and the effect is positive. The magnitude of this positive effect is mainly dependent on the fixed proportion of *OP* in the securities ( $c_2$ ) that banks hold as well as on the magnitudes of  $a_1$  and  $p_3$ . If this proportion ( $c_2$ ) is large the impact of interest rate changes on the *OP* will be higher. The effect of market interest rate on *OP* maybe will reflect the interest rate and exchange rate risks banks incurred for banks that holds large amount of *OP* to invest on government securities in the environment of higher interest rates.<sup>9</sup>

By following the methodology of Kishan and Opiela (2000:126) in construction of the hypotheses of whether the net effect of asset size and capital structure of a bank on the sensitivity of loans and large time (non-transactions) deposits to a monetary policy that support the bank lending channel, I also explore the net effect of open position volume of a bank on the sensitivity of loans and large time deposits to a policy. This *hypothesis* is  $\frac{\partial^2 LN_{it}}{\partial OP_{it} \partial r_t} = \frac{\partial(\partial LN_{it} / \partial r_t)}{\partial OP_{it}} = \frac{\partial(\partial LN_{it} / \partial OP_{it})}{\partial r_t} < 0$ , and basically captures the idea that the negative effect of contractionary monetary policy on lending (negative sensitivity of lending volume to policy) is most pronounced for banks with unhedged large open position. In other words, the lending volume of banks with higher foreign currency exposure will be more responsive to a contractionary monetary policy. While the hypotheses expressed in equation 15,  $\partial LN_{it} / \partial r_t < 0$ , supports the bank lending channel, the net effect of open position volume on the sensitivity of loans to policy is also important to understand the BLC when we include open position of banks which is mostly observed in developing countries, such as Turkey that eventually experiences banking crisis and credit crunch.

I am assuming that the interest rate sensitivities of *TD*, and *LN* ( $b_1$ , and  $d_1$ , respectively) are related to size or volume of net open exchange position (*OP*) and capital adequacy. Banks with larger open positions should not have an easier time raising funds through *TD*.



The first and maybe the most important reason that banks try to maintain unhedged foreign exchange open positions is that they are not able to raise funds through non-transactions or time deposits that are relatively more expensive than increasing their external funds through riskless foreign exchange liabilities under the environment limited foreign exchange depreciation and higher interest rates for domestic currency deposits. This assumption may be the case especially for Turkish Banking system as Özatay and Sak (2002:13) argue that open foreign exchange position as a structural feature of the Turkish banking system is related with a long history of high inflation and the inability of domestic banks to borrow long term in their own currency.<sup>10</sup> This requires that domestic borrowing becomes more expensive and difficult, demand for banks' managed liabilities is not elastic and hence the sensitivity of non-transactions deposit changes to the time deposit rates,  $b_1$ , gets smaller, especially for banks whose have higher open positions. The reverse is true for banks with better capitalization (Equation 18).

On the other hand, the construction of a link between open position and sensitivity of loans to loan rates is a difficult job since there is yet to say too much about the fact that banks with higher  $OP$  might prefer offer their loans mostly to the large firms. However, the uniqueness of excessive currency risk taking bank loans to firms may shed light on this relation. The question should be answered here whether the sensitivity of loan demand to loan interest rate ( $d_1$ ) differs (increases or decreases) depending on the extent of net open position exposure of the banks. If a loan demand is more sensitive to loan interest rates for a bank that has a higher open position, then the relation will be positive or vice versa. If the assumption of that  $d_1$  would be inelastic for firms that are not able to raise funds rather than bank loans is combined with the assumption of that the credit customers of banks with higher  $OP$  position are mostly bank dependent, the sign of  $\delta_1$  will be negative. That is,

$$b_1 = \beta(OP, K), \quad \text{where } \beta_1 < 0 \text{ and } \beta_2 > 0. \quad (18)$$

$$d_1 = \delta(OP), \quad \text{where } \delta_1 < 0. \quad (19)$$

Substituting (18) and (19) into (14) and (15) and taking the derivative of (14) and (15) with respect to open position and capital yields,

$$\frac{\partial \left[ \frac{\partial LN}{\partial r_M} \right]}{\partial OP} = \frac{[(\beta_2 d_1)][a_1(1-c_1) - p_3(1-c_2)]}{[b_1 + d_1]^2} < 0 \quad (20)$$

$$\frac{\partial \left[ \frac{\partial LN}{\partial r_M} \right]}{\partial K} = \frac{[(\beta_2 d_1)][a_1(1-c_1) - p_3(1-c_2)]}{[b_1 + d_1]^2} < 0 \quad (21)$$

The net effect of open position of a bank on the sensitivity of loans and non-transactions deposits to a monetary policy is indeterminate and mainly depends on the signs of both  $\beta_1$  and  $\delta_1$ . In other words, the higher degree of sensitivity of loans to monetary policy (or deepening of bank lending channel) depends on the ability of banks to raise funds with higher exposure of net foreign exchange position through TD and the uniqueness of excessive currency risk taking bank loans to firms. Thus, for a bank with higher foreign exchange liabilities relative to foreign exchange assets, the effect of interest rate (or monetary policy) on loans yields more (negative) responsiveness, which means more sensitive to changes in policy. Again, this result is mainly depends on the assumptions about  $\delta_1$  and  $\beta_1$  in the equation 18 and 19. If I assume that the credit customers of banks with higher OP position are large firms instead of small firms and consumers, the sign of  $\delta_1$  will be positive because large firms have more substitute sources of borrowing and the demand for bank loans of large firms is more elastic with respect to loan rates. In this case the net effect of open position of a bank on the sensitivity of loans and non-transactions deposits to a monetary policy would be indeterminate and subject to an empirical question. However, in the Turkish case, the demand elasticity of large firms with respect to loan rates may still be inelastic since even most of the large firms have heavy budget constraints and an inability to substitute other sources of borrowing.

On the other hand, the net effect of capital position of a bank on the sensitivity of loans and non-transactions deposits to monetary policy is also positive. This also means that as a bank becomes better capitalized the effect of interest rate changes on bank loans becomes more positive, and thus less sensitive to changes in policy. This result is consistent with the previous studies of Peek and Rosengren (1996:57) and Kishan and Opiela, (2000:126) even though I added in to their model net foreign exchange position. Thus open position and capitalization of a bank has separating effect on loan and TD behavior of banks, the hypotheses expressed in equations (15), (20) and (21)

support the bank lending channel that policy affects loans and the size of this effect depends on the size of net open foreign exchange position and capital structure of banks.

In sum, the accumulation of excessive currency risk of banks through open position stemming from borrowing in the international system may be considered as an alternative external finance, which is assumed to make bank lending channel less operative. However, even though banks can replace lost deposits with other sources of funds that is directly unrelated to interest rates, the monetary policy still might affect the supply of loans if these alternative funds leads to accumulate risks in bank's balance sheets. Thus, as well as having these alternative sources of financing, the health or quality of these funds should also importantly matter. Therefore, foreign borrowing and domestic lending that result in net foreign open positions should be considered as alternative external finance sources that also cause banks to face currency risk exposure relevant to this proposition above. Exploring alternative funds through taking currency risk by banks to replace deposit drains, therefore, may not prevent the effects of monetary policy on supply of bank loans through bank lending channel when banks borrow foreign denominated liabilities with lower or no risk perception with respect to interest rate changes while the demand deposit is more sensitive to interest rates ( $a_1 > p_3$ ) and when securities are mostly financed by foreign borrowing (*OP*) rather than domestic borrowing (*DD*) ( $c_2 > c_1$ ). This eventually may also lead to credit crunch in the wake of collapsing fixed exchange regime.

## CONCLUSION

When it is assumed that liquidity drains from the banking (financial) system cause credit or bank lending channel to operate, it should go to the roots of this liquidity crushes. For some countries like Turkey, monetary contractions as well as international capital outflows should have a crucial role in determining the liquidity volume in the system. Thus, the relation between monetary policy actions by central bank and the movements in foreign capital movements should be well understood.

As an implication of the theoretical model presented in this study, as long as securities on the asset side of banks' balance sheets are financed by net foreign exchange open position in the form of foreign currency borrowing rather than by domestic borrowing on the liability side of the sheets ( $c_1 < c_2$ ) and sensitivity of demand deposit to market interest rate is higher than the sensitivity of open position demand to market interest rate ( $a_1 > p_3$ ), an increase in interest rates leads to a contraction in bank loans through bank lending

channel of monetary transmission even when including uncovered foreign exchange exposures in banks' balance sheets.<sup>11</sup> Thus bank lending channel and the effects of interest rate on the supply of loans more likely to be observed in a banking system where monetary policy encourages banks to fund government budget deficits as well as in an environment banks ignore of banking risk they face while international lenders do not .

As another implication, the importance of asymmetric structure in perception of banking risks between borrowers and lenders has been emphasized in this paper. Asymmetric information structure between the perception of risks by bankers and international lenders who fund the domestic system, therefore, is also likely to determine whether bank-lending channel works. While commercial banks accumulate risks such as currency and interest rate risk in their balance sheets with a low degree of risk perception, international capital lenders of the domestic banking system might consider the domestic bank system very risky and hence they might have high degree of risk perception. This asymmetry then should lead both to have a vulnerable balance sheets structure for banking crisis and to decrease the supply of bank loans in the system. Thus, if any monetary policy encourages banks to take excessive risks that foreign lenders are aware of while banks, as international borrowers, are not, it will cause a further reduction in loans.

## NOTES

---

<sup>1</sup> For the Turkish Banking System, for example, monetary policy indicator of interest rates may be well represented by interest rate observed in overnight inter-bank transactions-overnight rates.

<sup>2</sup> As Berument (2001:7) argues, "the Repo/Total Demand Deposit rate was 9.54 and the Repo/Total TL Dominated Deposit excluding Repo was 0.47 in 2000:10. Hence, the change in interest rates was more likely to accept repo than other components of M1."

<sup>3</sup> This case was especially effective for Turkish case before the twin crisis in 2000-2001 as indicated "[Turkish] banks became used to easy profits, via unhedged foreign borrowing to finance the purchase of high-yielding government paper, as well as domestic trading in that paper. These activities led to a significant build-up of off-budget positions in the form of open positions and 'repos', which respectively carried high exchange and interest rate risks, as well as a steady crowding out of traditional loans by government securities in the asset portfolio." (OECD, 2001:27-8). The Turkish banks maintained high net open positions in order to capture high-risk premium on government securities, which are mainly denominated in domestic currency (Van Rijckeghem, 1997).

<sup>4</sup> If we assume that securities incentive part of open position is fully realized in terms of security holdings of a bank, then bank's security demand equation will be as follows,

$$SEC = c_0 + c_1 DD - RR + p_1 (r_{SEC} - \bar{r}_{SEC})$$

where  $c_2 OP = p_1 (r_{SEC} - \bar{r}_{SEC})$

<sup>5</sup> If the country has a fixed or crawling exchange rate regime in which monetary authorities try to defend their exchange rate parity by, for example, adjusting the parity by previous period's inflation rates.

<sup>6</sup> The Former Governor of the Central Bank of the Republic of Turkey, Gazi Ercel, pointed this "As to foreign exchange risk, the difference between the Turkish lira interest rate and the nominal depreciation of the Turkish lira is the major reason why the banks place foreign currency funds in Turkish lira funds or other alternative investment opportunities." See <http://www.bis.org/review/r990319b.pdf> for his speech in the American Turkish Council meeting in Ankara on 18 March 1999.

<sup>7</sup> Without additional assumptions, the existence of the (opposite) second part in numerator that makes the results ambiguous stems from including open position into the previous models of Peek and Rosengren (1996) and Kishan and Opiela (2000).

<sup>8</sup> This result is contrary to that of Kishan and Opiela (2000: 125). However this contrary does not result of including OP in to their model, rather having a mistake in solving of their model. Their solution is

$$\frac{\partial SEC}{\partial r_{FF}} = -a_1 (c_1 - a) \geq 0 \quad \cdot \quad \text{Instead the solution must have been as follows,}$$

$$\frac{\partial SEC}{\partial r_{FF}} = -a_1 (1 - c_1) < 0 \cdot$$

<sup>9</sup> Realization of the expectation of currency depreciation may be observed in the case of growing difference between domestic and foreign interest rates (as indicated in equation 8) in the short term.

<sup>10</sup> See also Goldfajn (2000) for general discussion.

<sup>11</sup> The negative effect is demonstrated in Equation 15.

## REFERENCES

- Berument H. (2001), "Measuring Monetary Policy for a Small Open Economy: Turkey", *Bilkent University Working Paper*, Ankara.
- Calvo, G.A., L. Leiderman, and C.M. Reinhart (1994), "The Capital Inflows Problem, Concepts and Issues", *Contemporary Economic Policy*, 12(3), 54-66.
- Disyatat P. (2001), "Currency Crisis and the Real Economy: The Role of Banks" Washington DC., *IMF, Working Paper*, No. 01/49.
- Goldfajn, I. and R. Rigobon, (2000), "Hard Currency and Financial Development", *Working Paper*, No.438, PUC-Rio.

- James, C. (1987), "Some Evidence on the Uniqueness of Bank Loans", *Journal of Financial Economics*, 19, 217-35.
- Kaminsky, G. and C.M. Reinhart (1999), "The Twin Crisis: The Causes of Banking and Balance-of-Payment Problems", *American Economic Review*, 89 (3), 473-500.
- Kashyap, A.K., and J.C. Stein (1995), "The Impact of Monetary Policy on Bank Balance Sheets", *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*, 42, 151-95.
- Kashyap, A.K., and J.C. Stein (2000), "What do a Million Observations on Banks say about the Transmission of Monetary Policy?" *American Economic Review*, 90, 407-428.
- Kibritçioğlu, A. (2002), "Excessive Risk-Taking, Banking Sector Fragility, and Banking Crises." *University of Illinois at Urbana-Champaign, College of Commerce and Business Administration, Office of Research Working Papers*, No. 02-0114.
- Kishan, R.P. and T.P. Opiela (2000), "Bank Size, Bank Capital, and the Bank Lending Channel" *Journal of Money, Credit and Banking*, 32(1), 121-141.
- Obstfeld, M. and K. Rogoff (1995), "The Mirage of Fixed Exchange Rates", *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 73-96.
- OECD (2001a), *Economic Survey of Turkey*, (January), Paris: OECD.
- Özatay, F. and G. Sak (2002), "The 2000-2001 Financial Crisis in Turkey" *Brookings Trade Forum 2002: Currency Crises*, (on May 2,2002) Washington D.C.
- Peek, J. and E.S. Rosengren (1995), "Bank Lending and the Transmission of Monetary Policy," in Joe Peek and Eric S. Rosengren, (eds.) *Is Bank Lending Important for the Transmission of Monetary Policy?*, FRB Boston Conference Series No. 39, 47-68.

## ORGANIZATIONAL JUSTICE: A REVIEW OF THE LITERATURE AND SOME SUGGESTIONS FOR FUTURE RESEARCH

**Mustafa ÇOLAK\***

*(Ph.D. Candidate Temple University, Philadelphia, PA USA)*

**Hayat Ebru ERDOST\***

*(Dr., Ankara University, Department of Business Administration, Ankara, TURKEY)  
H.Ebru.Erdost@politics.ankara.edu.tr*

### **Abstract:**

This study examines the literature on organizational justice in terms of its three main aspects. First, it surveys the dimensions of the construct and chronological development of each dimension. Second, it reviews the antecedents and consequences of each dimension. Finally, it identifies some of the current problems in the field and suggests some issues on which future research should focus.†

### **Özet:**

#### **Örgütsel Adalet: Literatür İncelemesi ve Gelecek Çalışmalar İçin Bazı Öneriler**

Bu çalışmada, örgütsel adalet literatürü üç ana bağlamda değerlendirilmiştir. İlk olarak, örgütsel adalet kavramının boyutları ve her bir boyutun kronolojik gelişimi incelenmiştir. Daha sonra, her bir adalet boyutunu etkileyen faktörler ve her bir boyutun sonuçları değerlendirilmiştir; son olarak, alandaki güncel problemler ve ilerideki araştırmaların odaklanması gereken konular saptanmıştır.

---

\* Authors have contributed equally to this article.

† We thank the anonymous reviewers for their insightful comments.

**Keywords:** Organizational justice, procedural justice, distributive justice, interactional justice, equity.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel adalet, prosedür (süreç) adaleti, dağıtım adaleti, etkileşim adaleti, eşitlik.

## INTRODUCTION

The term justice implies “righteousness” or “fairness” of an action or behavior (Colquitt, et al., 2001). In organizational settings, the term “organizational justice” was first coined by Greenberg (1987a) and refers to employees’ perceptions of fairness of organizational practices and decisions and to the impact of these perceptions on employees’ behaviors (Greenberg, 1990b). The assumption that drives research on organizational justice is the notion that fairness perceptions will favorably dispose employees toward their organizations. This notion has been empirically supported in a number of studies. In particular, fair treatment has been found to exert important effects on individual employee attitudes, such as satisfaction and commitment, individual behaviors, such as absenteeism and citizenship behavior (Colquitt et al., 2001), and individual work performance (Cohen-Caharash and Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). It should, therefore, come as no surprise that organizational justice has been viewed as a basic requirement for the effective functioning of organizations (Greenberg, 1990b) and that it is one of the most popularly researched areas in the field of organizational behavior (Colquitt, et. al., 2001; Greenberg, 2000).

The theme of justice has preoccupied writers and philosophers throughout the ages. However, the systematic study of the concept in social settings and organizations can be traced back to only 1960s. Research in this slightly over forty-year period has shown that justice in organizational settings can be depicted as a three dimensional phenomenon: Fairness of *outcomes* of resource allocations (distributive justice), fairness of the *processes* in the distribution of those outcomes (procedural justice), and fairness and quality of the *treatment* that employee receive from decision makers (interactional justice).

Early research on justice in organizations emerged in 1960s and focused on distributive justice. In the mid-1970s, research broadened and focused on procedural fairness. In the mid-1980s, justice research shifted its focus again and examined the interactional justice. Today, organizational justice (OJ, hereafter) is a well accepted and widely studied theory with its application to different domestic organizational settings, such as job security (Oldham, et al., 1986), layoffs (Brockner, et al., 1986), trust in the top management teams (Korsgaard et. al., 1995), and trust in the supervisor (Masterson et al., 2000). The theory has also been successfully used in international organizational settings, particularly in studying the formulation and implementation of corporate strategies in MNC subsidiaries (Kim and Mauborgne, 1991, 1993a, 1993b), and in examining decision control and commitment in international joint ventures (Johnson et. al., 2002).



Given the fact that the OJ theory has been subject to empirical research for over forty years and that, as the following review will reveal, it has been studied mainly at individual levels in Western contexts (specifically USA context), new studies seem not contributing to the field much. We believe that the field needs a new perspective in its orientation. The purpose of this study, therefore, is to lay out the current state of the OJ literature and identify possible research avenues that will fertilize the field.

This study consists of five parts: In the first part, we briefly inquiry why justice matters. In the second part, we chronologically examine the three dimensions of OJ as well as their consequences in organizations. In the third part, we look at the antecedents of each dimension<sup>1</sup>. In the fourth part, we identify the major problems in the field. Finally, based on our observations in the fourth part, we conclude the study by making some suggestions for future research.

## **I. WHY DOES JUSTICE MATTER?**

There is little question that justice matters (Cropanzano et. al., 1998). As nicely put by Wilson (1993), even small children understand something of justice (That's not fair!). Justice tugs something of fundamental importance to human beings (Folger, 1998). People care about justice because they have a basic respect for human dignity and worth (Folger, 1998), which constitute a fundamental feature of human life (Van den Bos & Spruijt, 2002). Not surprisingly, then, the issue of justice has received considerable attention from philosophers, sociologists, political scientists, economists, psychologists, and others (Byrne and Cropanzano, 2001). In fact, the philosopher Rawls (1971: 3) viewed justice as "the first virtue of social institutions" (p. 3) (cited in Ambrose, 2002).

If these naïve observations are not enough to convince us that justice matters, the clear and consistent consequences of organizational justice research since the mid-1970s, the time when justice research gained acceleration, certainly should (Colquitt et al., 2001). The research in this period has demonstrated that fair practices and processes are associated with individuals' satisfaction with unfavorable outcomes (Thibaut and Walker, 1975), organizational commitment, job satisfaction, performance, citizenship behavior, and turnover (Colquitt et al., 2001).

But, "why does justice matter from a theoretical perspective?" Even though our discussion in part 2.2. will mention this issue in more detail, it is useful at this point to briefly answer this question and establish a background

for the coming parts. Literature suggests that justice matters to individuals, for at least, two reasons:

1) Justice is important because it ultimately allows individuals to maximize personal gain. Therefore, individuals bypass short-term gain to maximize long-term gain. This view is known as “*self-interest model*” or “*instrumental model*” in that justice is seen as an instrument that will guarantee that individuals will, over time, maximize their self interests (i.e., they will receive their fair share of favorable outcomes, Thibaut and Walker, 1975).

2) Justice is important because it carries symbolic value, signals respect for the dignity of the individual, and confirms his or her status in the group, thereby contributing to his or her sense of self-worth. This view offers a more psychological explanation and is known as “*group value model*” or “*relational model*” (Lind and Tyler, 1988; Tyler and Lind, 1992).

Having clarified why justice matters, we now turn our attention to its three different forms (dimensions) in organizations: Distributive justice, procedural justice, and interactional justice. The following part reviews these dimensions.

## **II. DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE AND THEIR CONSEQUENCES IN ORGANIZATIONS**

### **II.1. Distributive Justice (DJ) and Its Consequences in Organizations**

Distributive justice (DJ, hereafter) dimension draws on Adams' (1965) equity theory, which argues that one's reward (e.g., pay, fringe benefits, recognition and promotion) should be proportional to one's input (e.g., education, qualifications, previous work experience and, efforts). In other words,

$$\frac{\text{Outcome Person X}}{\text{Inputs Person X}} = \frac{\text{Outcome Person Y}}{\text{Inputs Person Y}}$$

This ratio is based on the person's perception of what he or she is giving and receiving versus the ratio of what the relevant other (e.g., his or her co-worker) is giving and receiving. If these two ratios are equal, equity will occur and individuals will be satisfied (Adams, 1965; Greenberg, 1987a). However, if the above ratios are not equal (i.e., if a person does not get the rewards he or she expects in comparison with the rewards some others get), distributive injustice or inequity will occur. In this case, individuals whose ratios are higher will be inequitably overpaid and feel guilty and individuals whose ratios are lower will

be inequitably underpaid and feel angry (Greenberg, 1987a). According to the equity theory, such inequities will motivate individuals to restore equity by either behavioral reactions (i.e., by altering job performance) or psychological reactions (i.e., by altering perceptions of work outcomes) (Walster et. al. 1978).

Adams' earlier study (1963) empirically supported these arguments. He found in an experimental study that even individuals who benefit from inequity willingly sacrifice those benefits in order to restore equity and that overpaid or underpaid employees attempt to restore equity by either increasing or decreasing the quantity or quality of their work (behavioral reactions) or by altering perceptions of work outcomes (psychological reactions) (Adams, 1963; Greenberg, 1987a). According to Adams (1965), to achieve distributive justice, allocation of outcomes should be based on the "equity" rule (i.e., on each individual's inputs).

Deutsch (1975, 1985) and Leventhal (1976) extended Adams' arguments and identified "equality" and "needs" as additional allocation rules that enhance individuals' fairness perceptions of the outcomes. Equality rule implies that individuals should receive the same amount regardless of their inputs. This rule signifies that the different members of a relation have equal value as individuals. As such, it emphasizes solidarity and social cohesiveness (Mannix et. al., 1995). Needs rule, on the other hand, implies that rewards should be allocated according to the needs of individuals, irrespective of their inputs.

In spite of these differences, all 3 allocation rules have as their goal the achievement of fair outcomes. Therefore, the objective of the allocator is to determine which rule should be used to ensure a fair allocation of outcomes (Deutsch, 1975, 1985). If productivity is the primary goal, outcomes should be allocated mainly on the basis of equity rule. If the primary goal is fostering or maintaining enjoyable social relations, then equality rule should dominate the allocation decisions. Finally, if the primary goal is nurturing personal development and personal welfare, need should be the dominant principle of outcome allocations (Deutsch, 1975, 1985).

In organizational settings, distributive justice has been applied to a variety of organizational practices, including:

- job challenge (Oldham et al., 1982),
- pay (Mowday, 1983),
- job security (Oldham, et al., 1986),
- supervision (Oldham et al., 1986),
- office space (Greenberg, 1988), and
- layoffs (Brockner, et al., 1986).

The overall finding of DJ studies is that DJ has individual-level consequences and, thus, is a good predictor of individuals' reactions to specific outcomes such as job satisfaction, pay satisfaction, and intention to remain with the organization (Folger and Konovsky, 1989; Konovsky, et. al., 1987; McFarlin and Sweeney, 1992; Sweeney and McFarlin, 1993).

The concept of DJ was widely and fruitfully employed to study how employees react to the nature, level, and distribution of organizational rewards and outcomes. However, in the early 1980s, researchers recognized that this outcome-oriented approach alone did not explain everything (Greenberg, 1990b). In particular, it was noted that DJ ignores the procedures or means through which ends are established, and thus, does not adequately address process-oriented issues. For example, Heneman (1985) and Mahoney (1983) raised several questions on how compensation systems were administered and what practices were followed for conducting performance appraisals. Such questions prompted concerns about fairness that were more process-oriented and ignited the interest in procedural justice research (Greenberg, 1990b).

## **II.2. Procedural Justice (PJ) and Its Consequences in Organizations**

The term procedural justice (PJ, hereafter) refers to the extent to which decision-making procedures are judged to be fair by those who are subjected to them (Tyler and Lind, 1992). Research suggests that people are affected not only by the fairness of decision-making outcomes (i.e., DJ) but also by the fairness of the decision-making process (i.e., PJ) (McFarlin and Sweeney, 1992) and that the impact of PJ is independent of the perceived fairness of the outcome itself (Tyler and Lind, 1992).

The study of procedural justice arises from the work of Thibaut and Walker (1975). Thibaut and Walker (1975) investigated fairness of procedures by which legal disputes are settled in two different legal systems. One system was adversary procedure system, used by many English-speaking countries, in which the parties in a legal dispute assume the responsibility for the development and presentation of arguments at the trial. The second system was inquisitorial procedure system, used by most of the European countries, in which the judge (e.g., decision-maker) and his or her agents are responsible for the development and presentation of arguments (see Lind and Tyler, 1988, for a review). Thibaut and Walker (1975) found that most legal disputants preferred the adversary procedure (participative model) and viewed it fairer than inquisitorial procedure (no participation).

To explain this finding, they reasoned that both adversary and inquisitorial systems have the same two stages: Process stage and decision

stage. They referred to the amount of influence disputants had in each stage as process control and decision control, respectively. According to Thibaut and Walker (1975), disputants would prefer decision control (i.e., full control over the actual decision made). However, since it was impossible for the disputants to have full control over the actual decision, they willingly gave up decision control and accepted even unfavorable outcomes when they were given process control (e.g., when the procedures used gave disputants some control over the presentation of their arguments).

In organizational settings, this process control effect is often referred to as “procedural justice” or “voice” effect (Folger, 1977; Lind and Tyler, 1988), or “perceived control” (Greenberg and Folger, 1983), and is one of the most replicated findings in the PJ literature (Colquitt, et. al., 2001). Folger (1977), for example, defined voice effect as allowing individuals affected by the decision to present information relevant to it. He found that individuals who had a voice tended to consider a system as fair and to be committed to it and suggested that voice is one of the primary means of maximizing fairness perceptions. Similarly, Gilliland (1993) defined voice as having adequate opportunity to demonstrate one's knowledge, skills, and abilities, and pointed to its critical role in enhancing the perceptions of fairness. In a more recent study, Korsgaard, et al. (1995, however, found that voice does not ensure perceptions of a fair process unless the decision-maker acknowledges and shows consideration of others' input.

Thibaut and Walker (1975) viewed this process control or voice as a critical instrument that ensures the procedural fairness (Folger and Cropanzano, 1998) and argued that people value process control because it offers some control over the process and ultimately provides them with indirect influence on the actual decision made, thereby reassuring them about the likely fairness of their long-term outcomes (Thibaut and Walker, 1975). As previously mentioned, this is known as instrumental model or self-interest model of PJ.

As a response to this view that voice enhances perceptions of fairness because it is an instrument that gives people some control over the ultimate decision, Lind and Tyler (1988: 93) have argued that “at least some of the effects of voice on procedural justice is attributable to non-instrumental features of voice” and proposed so called relational model or group value model. According to Lind and Tyler (1992), people care about voice, not for the possibility that the voice will influence the outcome, but for its value expressive function. The value expressive function of voice is that voice carries symbolic value and signals respect for the dignity of the individual. Having a voice in the decision-making process and being treated with dignity and respect during the course of expressing his or her voice provides a person with important

information and feedback about his or her perceived value and status within a group, thereby contributing to his or her sense of self-worth.

Leventhal (1980) and Leventhal and his colleagues (1980) extended Thibaut and Walker's (1975) and Folger's (1977) works on PJ and voice and argued that voice was not the only factor that increases the perceptions of a fair process. According to Leventhal (1980: 40-44), in order for an allocation process to be perceived as fair, it must meet the following six rules:

- a- consistency rule (procedures should be consistent across persons and across time),
- b- bias suppression rule (procedures should be neutral and impartial),
- c- accuracy rule (Procedures and decisions should be based on as much accurate information as possible),
- d- correctability rule (procedures should include mechanisms for correcting poor decisions),
- e- representativeness rule (procedures should consider the views and opinions of all affected parties), and
- f- ethicality rule (procedures should be based on prevailing standards of ethics).

Lind & Tyler (1988) noted that the representation rule is similar to process control and that the Leventhal criteria subsume the notion of process control advanced by Thibaut and Walker (1975).

Research has generally validated these rules and found that people better accept their allocations to the extent that the allocation decisions are made using these criteria (Greenberg, 1986; Cropanzano and Greenberg, 1997). Despite the common acceptance of the above six rules, however, some other rules have also been argued to enhance the PJ perceptions of individuals. A notable example is Tyler's (1989) three criteria: i) Neutrality, ii) trust, and iii) status recognition. According to Tyler (1989), people should be more likely to report being treated fairly if they are treated in a neutral, trustworthy, and respectful manner. Neutrality refers to the extent to which a third party or an authority figure (i.e., decision maker) creates a "level playing field" by demonstrating evenhanded treatment, honesty, and a lack of bias (Tyler, 1994: 854). Trust, on the other hand, refers to appraisals regarding the good intentions or benevolence of the decision maker (Tyler, 1994: 854). Finally, standing or status recognition refers to a person's evaluation of the extent to which a group authority or third party treats them with dignity and respect and as a valued member of the group (Tyler and Bies, 1990: 853). As seen, Tyler's three criteria are in alignment with, and applicable to, the group-value or relational model mentioned earlier (Lind and Tyler, 1988, Tyler and Lind, 1992).

The pioneering work of Thibaut and Walker (1975) led others to investigate the application of procedural justice to organizational settings. Greenberg and Folger (1983) and Folger and Greenberg (1985) were the first to establish the importance of procedural justice in organizations. Since then, studies on PJ in organizations have proliferated and gained popularity. Today, the OJ literature does not suffer from lack of studies on PJ. In fact, among the three dimensions of OJ, PJ is the most widely studied dimension.

Studies have demonstrated the importance of procedural fairness in a wide range of settings, including:

- selection testing (Gilliland, 1994), performance appraisals (Folger and Greenberg, 1985; Greenberg, 1986), pay raise decisions (Folger and Konovsky, 1989), compensation plans (Miceli et al., 1991), budget decisions (Bies and Shapiro, 1988),
- job satisfaction, (Alexander and Ruderman, 1987), performance (Folger and Cropanzano, 1998),
- organizational citizenship behavior (i.e., helpful and supportive actions by employees that are not part of their formal job description), (Folger and Cropanzano, 1998; Greenberg, 1990a, 1993a; Moorman, et. al., 1991), enhanced commitment to the organization (Martin and Bennett, 1996),
- layoffs (Brockner and Greenberg, 1990; Brockner, et. al., 1992), turnover, (Folger and Cropanzano, 1998), intentions to remain with the organization (Olson-Buchanan, 1996),
- drug testing in the workplace (Konovsky and Cropanzano, 1991), theft (Greenberg, 1990a, 2002), aggression (Folger and Skarlicki, 1988; Greenberg and Alge, 1998), deviance (Skarlicki and Folger, 1997), revenge (Bies and Tripp, 1996), sabotage and retaliation (Ambrose, et al., 2002), and
- commitment, attachment, and trust in top management teams (Korsgaard et. al., 1995).

The overall finding of PJ studies is that PJ has organizational-level consequences, and thus, when compared to distributive justice, is a better predictor of reactions to the upper management and the whole organization such as organizational commitment and trust in the organization (McFarlin and Sweeney, 1992; Sweeney and McFarlin, 1993; Cropanzo et. al., 2002; Folger and Konovsky, 1989; Konovsky, et. al., 1987).

Until the mid-1980s, justice research has conceived organizational justice as a two-dimensional phenomenon. In the mid-1980s, Bies and Moag (1986)

and Bies (1987) argued that while people are clearly concerned about the fairness of outcomes and the fairness of formal procedures, they are also concerned about how they are treated during the implementation of procedures. These arguments laid out the fundamentals of a third form of organizational justice, namely interactional justice.

### **II.3. Interactional Justice (IJ) and Its Consequences in Organizations**

Interactional justice (IJ, hereafter) was first outlined by Bies and Moag (1986) and refers to “the quality of interpersonal treatment people receive during the enactment of organizational procedures” (Bies and Moag, 1986: 44).

IJ is relatively a new concept and, as we will detail later, there is still argument among researchers on whether it is a separate construct or a component of PJ. According to Bies and Moag (1986), IJ should be treated as a separate dimension of OJ. They argue (1986: 45-46), “an allocation decision is a sequence of events in which a procedure generates a process of interaction and decision making through which an outcome is allocated to someone”. They point out that these are two separate processes, one concerning decision procedures and one concerning the enactment of the procedures and each process is subject to fairness considerations (Bies and Moag, 1986). As seen, Bies and Moag (1986) focus on the fairness of the communication aspect of interpersonal treatment during the process of resource allocation.

Bies and Moag (1986) identified four criteria typifying IJ:

- a- respect (being polite rather than rude),
- b- propriety (refraining from asking improper questions or making prejudicial comments),
- c- truthfulness (being honest in communications, rather than deceptive), and
- d- justification (providing clear and adequate explanations for the decision).

Greenberg (1990a, 1993b) subsequently collapsed summarized these four criteria into two categories. He referred to respect and propriety criteria as interpersonal justice and truthfulness and justification criteria as informational justice. The former reflects the degree to which decision makers treat people with politeness, dignity, and respect. The latter, on the other hand, reflects the degree to which decision makers explain why procedures were used in a certain way and why outcomes were distributed in a certain fashion.

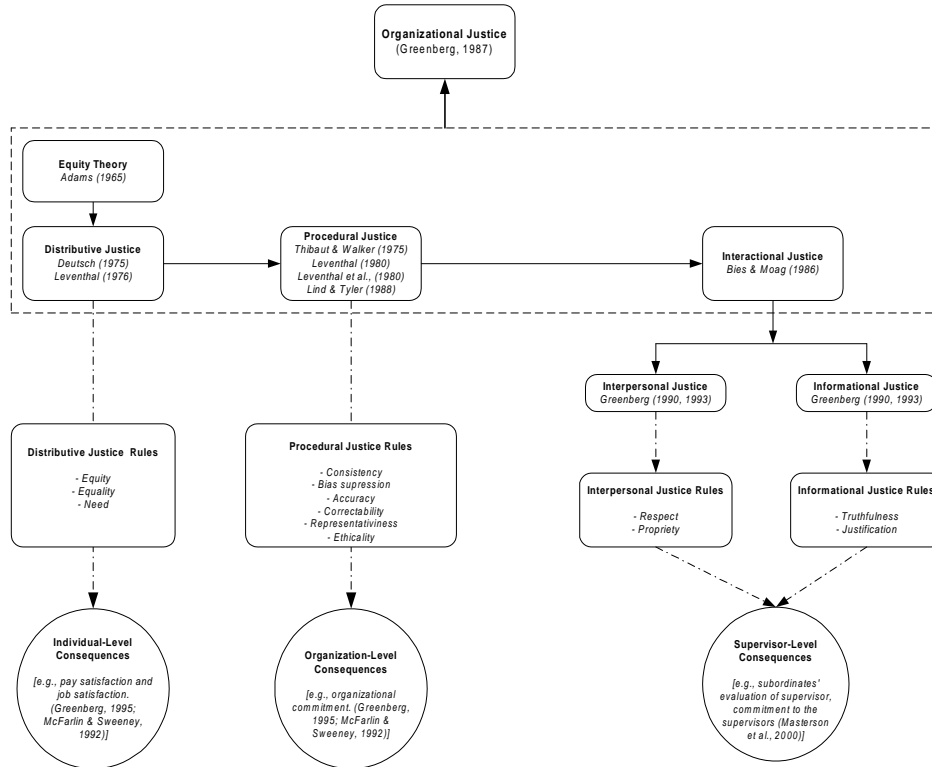


Recently, Bies (2001) identified several factors that indicate the absence of interactional justice. These factors include i) insulting judgments (i.e., wrongful accusations, use of pejorative labels), ii) deception (i.e., lies, broken promises), iii) invasion of privacy (i.e., disclosure of confidences, asking improper questions), iv) abusive words or actions (i.e., rudeness, public criticism, insults), and v) coercion.

As with distributive justice and procedural justice, there is substantial empirical support for the effect of fair interpersonal treatment on individuals' attitudes and behaviors (Brockner and Greenberg, 1990; Daly and Geyer, 1994). The overall finding of IJ studies is that IJ has supervisor-level consequences, and thus, when compared to DJ and PJ, is a better predictor of reactions to the immediate work environment and supervisors such as trust in the supervisor, commitment to the supervisor, and subordinates' evaluations of their supervisors (Masterson et al., 2000, Cropanzo et. al., 2002).

Our review so far revealed that early justice research conceived the concept as a one-dimensional phenomenon and based its efforts on the concept of DJ, which simply reflects one's perceptions of outcomes (Adams, 1965). This approach enjoyed its dominance in the field until it was replaced by the concept of IJ in the mid-1970s, which emphasized the structural aspects of procedures. The PJ research relied mainly on Thibaut and Walker's (1975) process control and Leventhal's (1980) six criteria for fair allocative procedures (Colquitt, 2001, Colquitt et al., 2001). This two-dimensional justice model, however, was, once again, replaced by the concept of IJ (Bies and Moag, 1986), which emphasized the social aspect of justice by addressing the quality of interpersonal treatment people receive when procedures are implemented (justifications, respect, sensitivity).

Figure 1. and Table 1. summarize these points. Figure 1. schematically shows the development of OJ field. Specifically, it indicates the three OJ constructs, their representative authors, and the rules and consequences of each construct. Table 1. gives a brief explanation of the rules of each construct shown in Figure 1.



**Figure 1.**  
**Development of OJ Field: OJ Constructs, Their Rules, and**  
**Consequences in Organizations**

**Table 1. Rules of OJ Constructs**

<b>DJ Rules</b>	<b>Author</b>	<b>Meaning</b>
Equity	Adams, 1965	- Outcomes must be distributed according to the "inputs" of individuals.
Equality	Deutsch, 1975	- Outcomes must be distributed "equally" among individuals.
Needs	Deutsch, 1975	- Outcomes must be distributed based on the "needs" of individuals.
<b>PJ Rules</b>	<b>Author</b>	<b>Meaning</b>
Decision control	Thibaut & Walker, 1975	- The ability to influence (or having full control over) the actual decisions made.
Process Control (Voice)	Thibaut & Walker, 1975 Folger, 1977	- The procedures used to make decisions should allow people to express their opinions to decision makers prior to the final decision.
Consistency rule	Levinthal, 1980	- Similar procedures should be applied to all employees (consistency across people) and procedures should be kept stable, at least over the short term (consistency across time).
Bias suppression rule	Levinthal, 1980	- Procedures should be free of bias (i.e., Decision makers should be unbiased).
Accuracy rule	Levinthal, 1980	- Procedures should be based on valid facts, information, and opinions.
Correctability rule	Levinthal, 1980	- Procedures should be modifiable (i.e., Opportunities must exist to appeal procedures and decisions).
Representativeness rule	Levinthal, 1980	- Procedures should represent the concerns of all important sub-groups and individuals.
Ethicality rule	Levinthal, 1980	- Procedures should be compatible with prevailing ethical standards.
<b>IJ Rules</b>	<b>Author</b>	<b>Meaning</b>
Respect	Bies & Moag, 1986	- Decision makers should treat individuals with dignity and consideration.
Propriety	Bies & Moag, 1986	- Decision makers should be free of bias.
Truthfulness	Bies & Moag, 1986	- Decision makers should be honest and avoid deception.
Justification	Bies & Moag, 1986	- Procedures should be adequately and clearly explained to employees.

Having established the dimensions and consequences of OJ, we now turn our attention to the antecedents of OJ.

### III. ANTECEDENTS OF ORGANIZATIONAL JUSTICE CONSTRUCTS

A good deal of effort has been devoted to the study of the antecedents of OJ. These efforts have commonly borrowed conceptualizations from organizational theory and identified a multitude of antecedents for each justice dimension. Despite this, the field lacks a systematic classification within which these antecedents can be organized (see Murphy, 1997 for an exception).

In this part of our review, we attempt to develop such a classification identifying the antecedents of DJ, PJ, and IJ. Table 2. shows our classification. It categorizes antecedents of each justice construct based on their communalities, which we have classified into two broad groups (organizational context and individual differences), and identifies some of the representative studies of each group. Below is a brief explanation of each category.

**Table 2. Antecedents of Organizational Justice Perceptions**

Author	Justice Constructs	Organizational Context										Individual Differences							
		Organizational Structure			Task Environment		Interpersonal Environment					Demographic Differences		Psychological Differences					
		Formalization	Centralization	Size	Vertical Complexity	Perceived Control	Leader-Member Exchange (LME)		Supervisor's Justice of Decision Processes	Supervisor's Procedural Fairness	Team Member Exchange (TME)	Group Cohesiveness	Age	Gender	Status	Culture	Locus of Control	Ego Stability	Affinity Bias
							Subordinate Quality (trust, and support from subordinates)	Communication Quality											
Ayer et al. (2014)	Procedural																		
Bagozzi (1992)	Distributive	☐	☐																
Bies and Shapiro (1988)	Procedural					☐			☐										
Chughtai (1993)	Distributive, Procedural									☐									
Cropanzano and Folger (1998)	Distributive																		
Earley and Lind (1987)	Procedural					☐													
Folger et al. (1991)	Distributive, Procedural								☐										
Greenberg (1987a)	Distributive									☐									
Karim and Haq (2012)	Procedural, Interactional					☐			☐										
King et al. (1993)	Distributive																		☐
Lawson and Farber (1998)	Distributive, Procedural												☐						
Leung and Liu (1991)	Procedural, Distributive					☐													
Leung and Lind (1986)	Procedural												☐	☐	☐				
Lind et al. (1991)	Distributive, Procedural					☐													
Lind et al. (1997)	Procedural																		
Meyer (1991)	Procedural, Interactional																		
Mindes et al. (1991)	Distributive																		☐
Morley (1997)	Distributive, Procedural, Interactional																		☐
Muoz et al. (1993)	Distributive, Procedural					☐													
Nahapiet and Sorensen (1993)	Distributive, Procedural, Interactional																		
Pitman et al. (2011)	Distributive, Procedural, Interactional												☐	☐					
Schminke et al. (2001)	Procedural, Interactional																		
Schminke et al. (2003)	Distributive, Procedural, Interactional																		
Shapiro and Beal (1993)	Procedural, Interactional	☐	☐	☐	☐														
Stikeman, Folger (1992)	Distributive					☐													☐
Sweeney et al. (1991)	PJ																		☐
Sweeney and McFarlin (1997)	Distributive, Procedural													☐					
Taylor (1997)	Procedural																		
Taylor (1998)	Procedural																		
Taylor (1994)	Distributive, Procedural																		☐
Taylor et al. (1995)	Procedural																		
Van Praetere (2013)	Procedural																		

As the table indicates, some of the antecedents of justice perceptions stem from organizational context and some others from individual differences or characteristics. With regard to the former issue, researchers have employed different aspects of organizational context to study its effect on justice perceptions. One group of researchers has used organizational structure as a proxy of organizational context. This line of research has recently emerged, and thus, is limited in number. Research in this category is based on the notion that organizations are purposively constructed social systems, which provide the environmental context in which fair and unfair interactions inspire (Schminke et. al., 2000). Theoretical arguments pointing out that organizational structure may influence interactions among group members (David et. al., 1989) and justice perceptions in organizations (Sheppard et. al. 1993; Ambrose and Schminke, 2001) also provide the bases for this line of research. David et. al. (1989), for example, provided evidence pointing out that matching technology and organizational structure at the group level have important implications for group interaction, communication, and performance. Given that employees' justice perceptions may affect, and may be affected, by those of others, and that communication plays an important role in this process (Greenberg, 1981; 1983), this evidence suggests that structure (and technology) may impact employees' perceptions of justice. In a similar vein, Sheppard et. al., (1993) suggested that structural differences between organizations may provide varying amounts of

participation, communication, and other variables, all of which may lead to systemic differences in fairness. Studies in this group have typically conceived organizational structure in terms of formalization (the extent to which explicit operating rules, procedures, instructions, and written communications are in effect to achieve uniformity and standardization in job behavior and operations), centralization (the extent to which employees are allowed to participate in decision making -*direct* participation- and to which decision making authority is concentrated in a single point -authority hierarchy-), size, and vertical complexity (the number of levels in an organizational hierarchy).

Another group of researchers has employed task environment to study the relationship between organizational context and justice perceptions of employees. Researchers in this group have typically used “perceived control” (Greenberg and Folger, 1983) or “voice” (Folger, 1977) as a proxy of organizational context. As indicated earlier, perceived control is one of the earliest and most widely replicated findings in justice research (Folger, 1997; Bies & Shapiro, 1988; Brockner & Greenberg, 1990; Korsgaard et. al., 1995). It is seen as an *indirect* form of participation which allows for the expression of an opinion about an organizational decision (Greenberg and Folger, 1983). This line of research draws upon earlier studies whose findings indicate that perceived control leads to higher levels of job satisfaction (i.e., Greenberger et. al., 1989). As Table 2. shows, several studies have found that the opportunity to express one's views and opinions concerning decisions enhances perceptions of justice (Leung and Lind, 1986; Leung & Li, 1990; Lind et. al., 1990).

Still another group of researchers has used interpersonal environment as an indicator of organizational environment and studied its role in the justice perceptions of employees. This line of research utilizes from social exchange theory (Blau, 1964), which suggests that the relationship between employees and an organization (i.e., manager, supervisor) can be viewed as an interaction process, and that aspects of this interaction process are fundamental to understanding employee attitudes and behavior (Napier & Ferris, 1993). Research in this group conceived employee-organization interaction as having three components: Leader-member exchange (LMX), Team-member exchange (TMX), and group cohesiveness. LMX is defined as exchange relationships between a subordinate and his or her leader and captures the quality of this relationship (Dienesch and Liden, 1986). TMX, on the other hand, denotes individuals' perceptions of the exchange relationship with his or her work group as a whole (Seers, 1989). Finally, group cohesiveness refers to the attractiveness of a group for its members and includes three elements: i) interpersonal attraction, ii) liking for, or commitment to, the group task, and iii) group status (Zacorro and McCoy, 1988).

With regard to the antecedents of justice stemming from individual differences, one group of researchers has typically used demographic variables of age, gender, status, and culture as a proxy of individual differences. Another group of researchers, on the other hand, has focused on psychological differences among individuals and reasoned that such differences shape the justice perceptions of employees. Among the psychological differences studied are i) locus of control - the extent to which individuals believe that their own actions determine the rewards, (Spector, 1982), ii) equity sensitivity - the extent to which individuals experience distress when under rewarded or over rewarded, (Adams, 1963, 1965), and iii) affective disposition - the extent to which individuals are negatively or positively predisposed to certain events, (Folger and Konovsky, 1989; Judge, 1993; Masyln 1996).

Having identified the dimensions, and antecedents and consequences of each dimension, we now turn our attention to the final part of our review and identify some of the current debates in the field and possible future research avenues.

#### **IV. MAIN PROBLEMS IN THE OJ LITERATURE**

Two major issues can be identified in the field of OJ, each having some sub-issues: Issues related to dimensionality of the justice constructs and issues related to level of analysis.

##### **IV.1. Dimensionality of Justice Constructs**

Two sub-issues are at work here. The first issue is related to the dimensionality of DJ and PJ, and the second issue is related to that of PJ and IJ.

###### **IV.1.1. Dimensionality of DJ and PJ**

Two different arguments exist with regard to the dimensionality of DJ and PJ. One group of researchers suggests that DJ and PJ constructs are the same and that there is little or no value in differentiating them. Cropanzano and Ambrose (2001), for example, argued that PJ and DJ are more similar than most researchers believe because procedural evaluations are based largely on outcomes attained and because the same event can be seen as a process in one context and an outcome in another. This argument is supported by some earlier studies (e.g., Sweeney and McFarlin, 1997; Welbourne, 1998), which have revealed high correlations between the two justice dimensions, supporting that individuals may not always perceive a distinction between PJ and DJ (Folger, 1987).

A second group of researchers, on the other hand, argues that DJ is an independent construct and should be separated from PJ (Croponzano et. al., 2002). Researchers in this group base their arguments on some earlier studies pointing out that DJ and PJ predict different outcomes. In particular, DJ has been found to be more important in predicting individually derived outcomes, such as pay satisfaction (Folger and Konovsky, 1989; Konovsky, et al., 1987; Miceli et. al., 1991; Sweeney and McFarlin, 1993), turnover intention (Alexander and Ruderman, 1987), and job satisfaction (McFarlin and Sweeney, 1992), whereas PJ has been shown to be more critical for understanding reactions to organizational or group-based systems, such as conflict-harmony within work groups (Alexander and Ruderman, 1987) and organizational commitment (Folger and Konovsky, 1989; Konovsky, et al., 1987; McFarlin and Sweeney, 1992; Sweeney and McFarlin, 1993). Researchers in this group believe that, because DJ and PJ predict different criteria, they should be viewed as separate constructs (Cronbach and Meehl, 1955), even if they are empirically correlated (McCornack, 1956) (cited in Croponzano et. al., 2002).

#### **IV.1.2. Dimensionality of PJ and IJ**

Two sub-issues can be identified here. The first issue is related to the dimensionality of DJ and IJ, and the second issue is related to the dimensionality IJ, namely, whether IJ should be viewed as consisting of interactional and informational justice components.

With regard to the first issue, there are two different views about whether PJ is different from IJ. One view treats IJ as a third form of justice, independent of both PJ and DJ, and postulates that differentiating between IJ and PJ will lead to a better understanding of fairness in organizations (Bies and Moag, 1986; Bies and Shapiro, 1988; Barling & Phillips, 1993; Skarlicki and Folger, 1997; Masterson et al., 2000; Moorman, 1991; Skarlicki & Folger, 1997). Bies and Moag (1986), for example, suggested that IJ should be understood as separated from PJ since it represents the enactment of procedures rather than the development of procedures themselves. According to Bies and Moag (1986, 2001), PJ refers to the degree to which formal procedures are present and used in the organization, whereas IJ refers to the fairness of the manner in which the procedures are carried out. Moorman (1991) also made a distinction between PJ and IJ constructs and suggested that PJ might measure the fairness of the organization and that IJ might measure the fairness of the supervisor. More recently, a similar distinction was made by Masterson et. al., (2000) who examined the justice perceptions in terms of their sources. They argued that justice perceptions have two sources, namely, supervisor and organization and found that the former is associated with IJ and the latter is associated with PJ.

Second view treats IJ as a sub-group of PJ and argues that separating it from PJ has no, or little, value (e.g., Folger & Konovsky, 1989; ; Tyler and Bies, 1990; Tyler and Lind, 1992; Brockner et al., 1997; Mansour-Cole & Scott, 1998; Cropanzano and Greenberg, 1997; Tyler and Blader, 2000). Procedural justice, in this view, refers to the formal aspects of the allocation process, whereas interactional justice refers to the social aspects of the process (Folger and Bies, 1989). Based on this conceptual similarity, procedural and interactional justice were seen as “formal” and “social” aspects of a single construct (Greenberg, 1990b), and thus, IJ can be subsumed under the conceptualization of PJ (Tyler and Bies, 1990).

With regard to the dimensionality of IJ, literature offers again two different views. One view conceives IJ as a one-dimensional phenomenon and argues that splitting IJ into interactional and informational justice components is of no value. This view can be seen as an extension of the arguments suggesting that PJ subsumes IJ (i.e. Tyler and Bies, 1990). The second view, on the other hand, suggests that IJ be depicted in terms of its two components (see Greenberg 1990b, 1993b for more information). Greenberg (1993b) suggested that interactional and informational justice components of IJ be separated because they are logically distinct and, as some studies showed (e.g. Greenberg, 1993c), they have independent effects. According to Greenberg (1993b, 1993c), interpersonal justice acts primarily to alter reactions to decision outcomes, because sensitivity can make people feel better about an unfavorable outcome. Informational justice, on the other hand, acts primarily to alter reactions to procedures, in that explanations provide the information needed to evaluate structural aspects of the process. Recent studies have also favored for this same conceptualization of splitting IJ into two components (i.e., Colquitt, 2001; Colquitt et al, 2001; Kernan & Hanges, 2002; Konovsky, 2000).

#### **IV.1.3. Resolving Dimensionality Issues**

Recent research clarified our confusions over the above-mentioned dimensionality issues. In a recent article, Bies (2001) strongly favored for separating procedural and interactional justice by citing some earlier research demonstrating that: i) people distinguish the fairness of formal procedures from the fairness of interactions, and ii) PJ and IJ affect different outcome variables. Among the cited research are the studies of Bies and Tripp (1996) and Barling and Phillips (1993). Bies and Trip (1996), based on a sample of MBA students, examined certain events that provoke thoughts of revenge. The authors reported events that were clearly distributive, procedural, and interactional in nature. Barling and Phillips (1993) studied if DJ, PJ, and IJ exert different effects on withdrawal, trust in management, and affective commitment. They found that IJ impacts all three outcomes, whereas other justice constructs affect different



outcomes at varying degrees. On the basis of these and similar evidences, Bies (2001) concluded that it makes theoretical and empirical sense to treat interactional justice as a distinct form of justice. In the same vein, Cohen-Charash and Spector (2001), based on a meta-analysis, empirically supported the usefulness of separating IJ from both DJ and PJ. In another meta-analysis of justice studies in the last 25 years, Colquitt (2001) et. al. also demonstrated that treating DJ, IJ, and PJ separately is of significant value. The authors further found that splitting IJ into interpersonal and informational justice components has more explanatory power than both a two-factor model (DJ and PJ) and one-factor model (DJ) of justice. In a separate study, Colquitt (2001), based on seminal works in the respective justice domains, developed and validated measures of each justice construct (i.e., DJ, PJ, and IJ). The author also splitted IJ into two components. His results indicated that DJ, PJ, and IJ (interpersonal and informational justice) are empirically distinct entities that, although correlated, exhibited differential effects on several individual- and group-level outcome variables. Some other recent studies have also shown that the three justice constructs are distinctively different from each other and that is useful to view IJ as consisting of two components (i.e., Konovsky, 2000; Kernan & Hanges, 2002).

Our view is in alignment with these recent findings pointing out that the three justice constructs (DJ, PJ, and IJ) are distinctively different from each other and that IJ can be further splitted into two components (interpersonal and informational justice) . Given that four-decade of research on justice has commonly found that the perceived fairness of outcomes (DJ), the perceived fairness of procedures (IJ), and the perceived fairness of interpersonal treatment (IJ) are each associated with important organizational behaviors and attitudes, we believe that people care about not only the fairness of their outcomes but also the fairness of the procedures to which they are subjected and the fairness of the interpersonal treatment that they receive.

#### **IV.2. Level of Analysis**

The second major problem in the area of OJ is that the field lacks enough studies to shed light on the application of justice theories to higher levels in organizations such as employee or top management teams. Traditionally, justice theories have been used at individual levels. Despite the fact that the concept of justice has been systematically investigated in organizational settings for over 40 years, its application to higher levels, such as teams and organizations, has a relatively new history. Only recently, such attempts have been made (Korsgaard et. al., 1995; Colquitt et. al., 2002; Colquitt, 2004). A notable example is the experimental study of Korsgaard et. al. (1995) in that it is one of the early studies to examine the OJ concept at higher levels in organizations. The authors

examined how decision-making procedures can facilitate the positive attitudes necessary for cooperative relations in top management teams. They hypothesized that consideration of members' influence on a decision affects members' perceptions of procedural fairness, commitment to the decision, attachment to the group, and trust in the leader. An experiment with teams of middle- and upper-level managers indicated that perceived fairness mediated the impact of procedures on commitment, attachment and trust.

Furthermore, there is a need for the examination of justice theories in international settings. Here, two sub-issues can be identified:

- i) Migrating justice constructs to individual and organizational levels in international business settings, and
- ii) Validating justice constructs across cultures.

With regard to the former issue, few studies have attempted to examine the justice constructs at individual (Leung, et. al., 1996; Leung and Kwong, 2003; Wong, et. al., 2002) and organizational levels (e.g., Johnson et. al., 2002; Kim and Mauborgne, 1991, 1993a, 1993b, 1995, 1996, 1998; Taggart, 1997) in international settings. The studies of Leung et al. and Kim and Mauborgne are especially noteworthy because they represent the first attempts to examine the concept of justice in international settings. Leung et al. (1996) showed the relevance of the justice constructs at individual levels in their study of a joint venture in China. Specifically, they found that procedural and distributive justice significantly influence job satisfaction. In a series of studies, Kim and Mauborgne applied the justice constructs to higher levels and examined the role of PJ in formulating and implementing corporate strategies in multinational corporations' subsidiaries (Kim and Mauborgne, 1991, 1993a, 1993b). Building on these works, Johnson et al., (2002) subsequently incorporated justice constructs into the study of international joint ventures and found that decision-making and commitment to the strategy are affected by justice constructs. These studies in international settings all revealed that OJ is a measurable concept which is at work at both individual and organizational levels. It must be noted, however, that studies in this nature are limited in number. Greater attention must be given to enhance our understanding of how OJ constructs work in international business settings.

With regard to validating justice constructs across different cultures, the picture does not change much. The literature does not offer many studies examining the justice constructs in cross-cultural settings. Such attempts have emerged recently, and thus, only a limited number of articles can be identified in the literature. Fok et al. (1996), for example, examined if perceptions of equity and organizational citizenship behavior (OCB) differ among the four

national cultures studied (Chinese, British, French, and Mexican cultures). They found support for their proposition that individuals from different cultures have different equity sensitivity orientations and different approaches to organizational citizenship. In a similar vein, Farh et. al. (1997) investigated the validity of justice constructs and their relationships with the OCB in China. Specifically, they examined if variations exist between OJ and citizenship behavior within a culture. Their study demonstrated that the impact of organizational justice on citizenship behavior changes from individual to individual within the same culture. Specifically, they found that OJ is most strongly related to citizenship behavior for individuals who endorse less traditional values and that this relationship is stronger for men than for women.

More recently, three studies examined the applicability of some of the concepts and scales used in Western countries to Turkish contexts. Wasti (2001), for example, studied the applicability of Donovan et al.'s (1998) PFIT (Perceptions of Fair Interpersonal Treatment) scale in Turkey, which assess employees' perceptions of the interpersonal treatment in their work environment, and concluded that the scale produced theoretically sound findings, suggesting that it could be employed by future OJ studies in Turkey. İşbaşı (2001) investigated the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. She hypothesized that this relationship would be mediated by the level of trust of employees in their supervisors. The analyses did not present strong support for this contention. However, İşbaşı (2001) found that the results produced high reliability and validity for the scales used in the study. More recently, İşcan and Atilhan (2004) examined the effects of employees' perceptions of organizational commitment and justice on their organizational coherence. The results indicated that perceptions of (normative and affective) organizational commitment and (distributive and procedural) justice are important determinants of organizational coherence, which in turn is positively and negatively related to job satisfaction and intention to leave, respectively.

İşbaşı's (2001) non-significant finding warrants further examination. Several conceptual (i.e. Van Dyne et. al. 1994) and empirical (i.e., Konovsky and Pugh, 1994) studies conducted in Western contexts have argued and found that trust and justice perceptions play an important role in the formation of OCB (Caldwell et. al. 2001). Considering these findings, one possible explanation for the insignificance of the trust in İşbaşı's (2001) study may be that the nature of the relationship among trust, OCB, and justice varies across cultures.

Our contention is based on Morrison's finding (1994) that the concept of OCB differs according to organizational ranks. Morrison (1994) demonstrated that what appeared to be citizenship behavior for some organizational levels

(supervisors) was defined and perceived differently by some other levels (office holders). This finding suggests that perceptions of citizenship behavior are subjective. Given that cultural values are an important determinant of perceptions, culture may significantly affect how OCB is perceived and is related to other constructs (justice and trust).

A similar reasoning can also be made for the justice perceptions. It has been known that concept of justice is context sensitive (Caldwell et. al., 2001) and subjective (Primeaux et. al., 2003), and thus, varies according to people's cultural values. Consequently, what is perceived as fair or "just" in one culture may not be perceived so in another culture. Our this reasoning is based on some early cross-cultural studies conducted by Bond and his colleagues (Bond et. al., 1982, Leung and Bond (1984). The authors examined the distributive aspects of reward allocation in Chinese, Japanese, American, and Korean societies and found that people from collectivistic cultures used different norms of equity and equality than people in individualistic cultures. These findings suggest that norms of distributive justice may differ as a function of cultural background. Lind and Tyler (1988) raised similar concerns over the nature of procedural justice in different cultures<sup>2</sup>. Taken together, these arguments enforce our earlier suggestion that the OJ field needs more studies to determine if, and to which extent, OJ constructs are valid across different cultures.

## **V. IMPLICATIONS AND CONCLUSIONS**

This paper attempted to review the literature on organizational justice and identified the main problems in the field. It uncovered that three evolutionary stages exist in the OJ literature: i) the stage where the three constructs of OJ were identified as mature and independent of each other, ii) the stage where the constructs were applied to higher levels such as team and organization levels, and iii) the stage where the examination of the validity of the constructs was undertaken in cross-cultural settings.

The conclusions that can be obtained from the first two stages are that the concept of OJ and its constructs, DJ, PJ, and IJ, are theoretically well grounded and widely-studied (first stage) and that the issue needs to be studied at higher levels (second stage).

The conclusion of the third stage is the most notable one: The OJ constructs need to be validated in different cultures. We recognize that this is a challenging task. However, we believe that it is an important and necessary task due to the increasing interconnectedness of national economies through

economic integration mechanisms. Because of such changes in today's world, companies are more and more aiming at doing business in different regions and cultures.

As such, there is an increasing need for companies to understand how perceptions of fairness encourage or discourage their employees' organizational citizenship behaviors, which affects profitability and long-term success of organizations (Simons and Robinson, 2003). In fact, establishing organization-wide citizenship behavior among employees located in different regions and cultures is one of the main problems that multinationals face very often. Therefore, future research must help practitioners as well as academicians understand this phenomenon in international business contexts. We believe that studies examining OJ constructs in different cultures can yield more comprehensive and integrated models that will explain the impacts of fair practices on both employee level (i.e., job satisfaction, organizational citizenship behavior) and organizational level (i.e., organizational performance).

## NOTES

<sup>1</sup> We recognize that explaining the antecedents of OJ dimensions before their consequences is a more logical order. However, given the high volume of studies on both issues, we felt that it was first necessary to point out the importance of OJ to ensure the integrity of the paper. Therefore, we chose to review the antecedents of justice dimensions after their consequences.

<sup>2</sup> It is beyond the scope of this study to review the topic of culture-OJ interaction. Interested reader can refer to Morris and Leung (2000) for an excellent review on the topic, and Primeaux et. al. (2003) for a recent examination of culture-OJ interaction.

## REFERENCES

- Adams, J.S. (1963), "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-36.
- Adams, J.S. (1965), "Inequity in Social Exchange", in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, New York: Academic Press, 267-99.
- Alexander, S. and M. Ruderman (1987), "The Role of Procedural and Distributive Justice In Organizational Behavior", *Social Justice Research*, 1, 177-98.
- Ambrose, M.L. (2002), "Contemporary Justice Research: A New Look At Familiar Questions", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 89, 803-12.

- Ambrose, M.L., M.A. Seabright and M. Schminke (2002), "Sabotage in The Workplace: The Role of Organizational Injustice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-65.
- Aryee, S. , Z.X. Chen & P.S. Budhwar (2004), "Exchange Fairness and Employee Performance: An Examination of The Relationship Between Organizational Politics and Procedural Justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 1(4), 1-14.
- Bagarozzi, D.A. (1982), "The Effects of Cohesiveness on Distributive Justice", *Journal of Psychology*, 110, 267-273.
- Barling, J. and M. Phillips (1993), "Interactional, Formal, and Distributive Justice in The Workplace: An Exploratory Study", *The Journal of Psychology*, 127, 649-656.
- Blau, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Bies, R.J. (1987), "The Predicament of Injustice: The Management of Moral Outrage", L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, Greenwich, CT: JAI Press, 289-319.
- Bies, R.J. (2001), "Interactional (In)justice: The Sacred and The Profane", in J. Greenberg and R. Cropanzano (eds.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford, CA: Stanford University Press, 89-118.
- Bies, R.J. and D.L. Shapiro (1987), "Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts", *Social Justice Research*, 1, 199-218.
- Bies, R.J. and D.L. Shapiro (1988), "Voice and Justification: The Influence On Procedural Fairness Judgments", *Academy of Management Journal*, 31, 676-85.
- Bies, R.J. and J.S. Moag (1986), "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness", in R.J. Lewicki, Sheppard B.H. and M.H. Bazerman (eds.), *Research on Negotiations in Organizations*, Vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press. 43-55.
- Bies, R.J. and T.M. Tripp (1996), "Beyond Distrust: "Getting Even" and The Need For Revenge", in R.M. Kramer and T. Tyler (eds.), *Trust and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, 246-60.
- Bies, R.J., D.L. Shapiro, and L.L. Cummings (1988), "Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments", *Academy of Management Journal*, 31, 676-685.
- Bond, M.H., K. Leung, and K.C. Wan (1982), "How Does Cultural Collectivism Operate? The Impact of task and Maintenance Contributions On Reward Allocation", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 13, 186-200.
- Brockner, J. and J. Greenberg (1990), "The Impact of Layoffs on Survivors: An Organizational Justice Perspective", in J. S. Carroll (ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 45-75.
- Brockner, J., J. Greenberg and A. Brockner (1986), "Layoffs, Equity Theory, and Work Performance: Further Evidence of The Impact of Survivor Guilt", *Academy of Management Journal*, 29, 373-84.

- Brockner, J., P.A. Siegel, J.P. Daly, C. Martin, and T. Tyler (1997), "When Trust Matters: The Moderating Effect of Outcome Favorability", *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- Brockner, J., S. Grover, T. Reed and R.L. DeWitt (1992), "Layoffs, Job Insecurity and Survivors' Work Effort: Evidence of An Inverted-U Relationship", *Academy of Management Journal*, 35, 413-25.
- Byrne, Z.S. and R. Cropanzano (2001), "The History of Organizational Justice: The Founders Speak", R. Cropanzano (eds.), *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*, Vol. 2, Mahwah, NJ: Erlbaum, 3-26.
- Caldwell, C., J. Campbell, and C.D. Parks (2001), *Trustworthiness and Justice: An Integrative Perspective*, paper presented at the Eight Annual Conference on Ethics in Business, Chicago, IIL. October.
- Cohen-Charash, Y. and P.E. Spector (2001), "The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-324.
- Colquitt, J. (2001), "On The Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure", *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J.A. (2004), "Does the Justice of the One Interact With the Justice of the Many? Reactions to Procedural Justice in Teams", *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 633-646.
- Colquitt, J.A. R.A. Noe, and C.L. Jackson (2002), Justice in Teams: Antecedents and Consequences of Procedural Justice Climate, *Personnel Psychology*, 55 (1), 83-99.
- Colquitt, J.A., D.E. Conlon, M.J. Wesson, C.O.L.H. Porter and K.Y.Ng (2001), "Justice At The Millennium: A Meta-analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-45.
- Conlon, D.E. (1993), "Some Tests of Self-Interest and Group-Value Models of Procedural Justice: Evidence From An Organizational Appeal Procedure", *Academy of Management Journal*, 36, 1109-1124.
- Conlon, D.E. and P.M. Fasolo (1990), "Influence of Third-Party Intervention and Outcome On Negotiator and Constituent Fairness Judgments", *Academy of Management Journal*, 33, 833-846.
- Cronbach, L.J. and P.H. Meehl (1955), "Construct Validity in Psychological Tests", *Psychological Bulletin*, 52, 281-302.
- Cropanzano, R. and J. Greenberg (1997), "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze", in C. L. Cooper and I. T. Robertson (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New York: John Wiley, 317-72.

- Cropanzano, R. and M.L. Ambrose (2001), "Procedural and Distributive Justice Are More Similar Than You Think: A Monistic Perspective and A Research Agenda", in J. Greenberg and R. Cropanzano (eds.), *Advances in Organization Justice*, Palo Alto, CA: Stanford University Press, 119-51.
- Cropanzano, R. and R. Folger (1989), "Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory", *Journal of Applied Psychology*, 74, 293-299.
- Cropanzano, R., J. Greenberg, and M. Schminke (1998), "Justice As a Mortar of Social Cohesion", M. Turner (eds.), *Groups at Work: Advances in Theory and Research*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cropanzano, R.S., D.E. Rupp, C.J. Mohler and M. Schminke (2001), "Three Roads To Organizational Justice", in G. Ferris (ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Kidlington, Oxford: Elsevier Science.
- Cropanzo, R.S., C.A. Prehar and P.Y. Chen (2002), "Using Social Exchange Theory To Distinguish Procedural From Interactional Justice", *Group and Organization Management*, 27(3), 324-28.
- Daly, J. and P. Geyer (1994), "The Role of Fairness in Implementing Large-scale Change: Employee Evaluations of Process and Outcome in Seven Facility Relocations", *Journal of Organizational Behavior*, 15, 623-38.
- David, F.R., J.A. Pearce, and W.A. Randolph (1989), "Linking Technology and Structure To Enhance Group Performance", *Journal of Applied Psychology*, 74, 233-241.
- Deutsch, M. (1975), "Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used As The Basis of Distributive Justice?", *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-49.
- Deutsch, M. (1985), *Distributive Justice: A Social-psychological Perspective*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Dienesch, R.M. and R.C. Linden (1986), "Leader-member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development", *Academy of Management Review*, 11 (3), 618-634.
- Donovan, M.A., F. Drasgow and L.J. Munson (1998), "The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace", *Journal of Applied Psychology*, 83, 683-91.
- Early, P.C. and E.A. Lind (1987), "Procedural Justice and Participation in Task Selection: The Role of Control in Mediating Justice Judgments", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1148-1160.
- Farh, J.L., C.P. Earley and L. Shu-Chi, (1997), "Impetus For Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society", *Administrative Science Quarterly*, 42(3): 421-45.
- Fok, L.Y., S.J. Hartman, M.F. Villere and R.C.III. Freibert (1996), "A Study of The Impact of Cross Cultural Differences On Perceptions of Equity and Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Management*, 13(1), 3-12.



- Folger, R. (1977), "Distributive and Procedural Justice: Combined Impact of "Voice" and Improvement On Experienced Inequity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 108-19.
- Folger, R. (1987), "Distributive and Procedural Justice in The Workplace", *Social Justice Research*, 1, 143-159.
- Folger, R. (1998), "Fairness As a Moral Virtue", in M. Schminke (ed.), *Managerial Ethics: Moral Management of People and Processes*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 13-34.
- Folger, R. and Bies, R. J. (1989), "Managerial Responsibilities and Procedural Justice", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 79-90.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Folger, R. and D.P. Skarlicki (1998), "A Popcorn Metaphor For Employee Aggression", in R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly and J.M. Collins (eds.), *Dysfunctional Behavior in Organizations*, Part A: Violent and Deviant Behavior, London: JAI Press, 43-81.
- Folger, R. and J. Greenberg (1985), "Procedural Justice: An Interpretative Analysis of Personnel Systems", in K. Rowland and G. Ferris (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 3, Greenwich, CT: JAI Press, 145-64.
- Folger, R. and M. Konovsky (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice On Reactions To Pay Raise Decisions", *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.
- Folger, R., D. Rosenfield, and T. Robinson (1983), "Relative Deprivation and Procedural Justification", *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 268-273.
- Gilliland, S.W. (1993), "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", *Academy of Management Review*, 18(4), 694-734.
- Gilliland, S.W. (1994), "Effects of Procedural and Distributive Justice On Reactions To A Selection System", *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701.
- Greenberg, J (1981), "The Justice of Distributing Scarce and Abundant Resources", M.J. Lerner and S.C. Lerner (eds.), *The Justice Motive in Social Behavior*, New York: Plenum, 289-316.
- Greenberg, J. (1983), "Overcoming Ego-centric Bias in Perceived Fairness Through Self-Awareness", *Social Psychology Quarterly*, 46, 152-156.
- Greenberg, J. (1986), "Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations", *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-42.
- Greenberg, J. (1987a), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories," *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J (1987b), "Reactions To Procedural Injustice in Payment Distributions: Do The Means Justify The Ends?", *Journal of Applied Psychology*, 72, 55-61.

- Greenberg, J. (1988), "Equity and Workplace Status: A Field Experiment", *Journal of Applied Psychology*, 73, 606-13.
- Greenberg, J. (1990a), "Employee Theft As A Reaction To Underpayment Inequity: The Hidden Cost of pay Cuts", *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-68.
- Greenberg, J. (1990b), "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 16, 399-432.
- Greenberg, J. (1993a), "Justice and Organizational Citizenship: A Commentary On The State of The Science", *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 6, 249-68.
- Greenberg, J. (1993b), "The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice", in R. Cropanzano (ed.), *Justice in The Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Englewood Cliffs, NJ: Erlbaum, 79-103.
- Greenberg, J. (1993c), "Stealing in The Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions To Underpayment Inequity", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Greenberg, J. (1995), *The Quest For Justice On The Job: Essays and Experiments*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenberg, J. (2000), "Promote Procedural Justice To Enhance Acceptance of Work Outcomes", E.A. Locke (eds.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Malden, MA: Blackwell Publishers, 181-195.
- Greenberg, J. (2001), "Setting The Justice Agenda: Seven Unanswered Questions About "what, why and how" ", *Journal of Vocational Behavior*, 58, 210-19.
- Greenberg, J. (2002), "Who Stole The Money, and When? Individual and Situational Determinants of Employee Theft", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 985-1003.
- Greenberg, J. and B.J. Alge (1998), "Aggressive Reactions To Workplace Injustice", in R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly and J.M. Collins (eds.), *Dysfunctional Behavior in Organizations, Part A: Violent and Deviant Behavior*, London: JAI Press, 83-117.
- Greenberg, J. and R. Folger (1983), "Procedural Justice, Participation, and The fair Process Effect in Groups and Organizations", P.B. Paulus (eds.), *Basic Group Processes*, New York: Springer-Verlag.
- Greenberger, D.B., S. Strasser, L.L. Cummings, and R.B. Dunham (1989), "The Impact of Control On Performance and Satisfaction", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 29-51.
- Heneman, H.G. (1985), "Pay Satisfaction", K.M. Rowland and G.R. Ferris (eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, CT: JAI, 115-139.

- İşbaşı, J.O. (2001), "Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- İşcan, O.F. and Atilhan, N. (2004), "Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları", *A.Ü. S.B.F. Dergisi*, 59(1), 181-201.
- Judge, T.A. (1993), "Does Affective Disposition Moderate The Relationship Between Job Satisfaction and Voluntary Turnover?", *Journal of Applied Psychology*, 8, 395-401.
- Johnson, J.P., M.A. Korsgaard and H.J. Sapienza (2002), "Perceived Fairness, Decision Control, and Commitment in International Joint Venture Management Teams", *Strategic Management Journal*, 23(12), 1141-160.
- Karambaya, R. and J.M. Brett (1989), "Managers Handling Disputes: Third Party Roles and Perceptions of Fairness", *Academy of Management Journal*, 32, 687-704.
- Kernan, M.C. and P.J. Hanges (2002), "Survivor Reactions to Reorganization: Antecedents and Consequences of Procedural, Interpersonal, and Informational Justice", *Journal of Applied Psychology*, 87, 5, 916-928.
- Kidder, L.H. and S. Muller (1991), "What Is "Fair" in Japan?" R. Vermunt and H. Steensma (eds.), *Social and Psychological Origins of Justice: Societal and Psychological Consequences of Justice and Injustice*, Vol. 2, New York: Plenum, 139-154.
- Kim, W.C. and R.A. Mauborgne (1991), "Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice", *Strategic Management Journal*, 12, 125-43.
- Kim, W.C. and R.A. Mauborgne (1993a), "Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance With Multinationals' Corporate Strategic Decisions", *Academy of Management Journal*, 36, 502-26.
- Kim, W.C. and R.A. Mauborgne (1993b), "Effectively Conceiving and Executing Multinationals' Worldwide Strategies", *Journal of International Business Studies*, 24(3), 419-48.
- Kim, W.C. and R.A. Mauborgne (1996), "Procedural Justice and Managers' in-Role and Extra-Role Behavior: The Case of The Multinational", *Management Science*, 42(4), 499-515.
- Kim, W.C. and R.A. Mauborgne (1998), "Procedural Justice, Strategic Decision-making, and The Knowledge Economy", *Strategic Management Journal*, 19, 323-338.
- Kim, W.C. R.A. Mauborgne (1995), "A Procedural Justice Model of Strategic Decision-Making: Strategy Content: Implications in The Multinational", *Organization Science*, 6(1), 44-61.
- King, W.C.Jr., E.W. Miles, D.D. and Day (1993), "A Test and Refinement of The Equity Sensitivity Construct", *Journal of Organizational Behavior*, 14, 301-317.
- Konovsky, M.A. (2000), "Understanding Procedural Justice and Its Impact On Business Organizations", *Journal of Management*, 26, 489-511.

- Konovsky, M.A. and J. Brockner (1993), "Managing Victim and Survivor Layoff Reactions: A Procedural Justice Perspective", in R. Cropanzano (ed.), *Justice in The Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*, Englewood Cliffs, NJ: Erlbaum, 133-53.
- Konovsky, M.A. and R. Cropanzano (1991), "Perceived Fairness of Employee Drug Testing As A Predictor of Employee Attitudes and Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Konovsky, M.A., R. Folger and R. Cropanzano (1987), "Relative Effects of Procedural and Distributive Justice On Employee Attitudes", *Representative Research in Social Psychology*, 17, 15-24.
- Konovsky, M.A. and S.D. Pugh (1994), "Citizenship Behavior and Social Exchange", *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Korsgaard, M.A., D.M. Schweiger and H.J. Sapienza (1995), "Building Commitment, Attachment, and Trust in A Strategic Decision-Making Team: The Role of Procedural Justice", *Academy of Management Journal*, 38(1), 60-84.
- Landy, F.J., J.L. Barnes and K.R. Murphy (1978), "Correlates of Perceived Fairness and Accuracy of Performance Evaluation", *Journal of Applied Psychology*, 63, 751-754.
- Lee, C. and J.L. Farh (1999), "The Effects of Gender in Organizational Justice Perception", *Journal of Organizational Behavior*, 20(1), 133-143.
- Leung, K. and E.A. Lind (1986), "Procedural Justice and Culture: Effects of Culture, Gender, and Investigator Status on Procedural Preferences", *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (6), 1134-1140.
- Leung, K. and M. Bond (1984), "The Impact of Cultural Collectivism On Reward Allocation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 793-804.
- Leung, K., P. Smith, Z. Wang and H. Sun (1996), "Job Satisfaction in Joint Venture Hotels in China: An Organizational Justice Analysis", *Journal of International Business Studies*, 27(5), 947-62.
- Leung, K. and J.Y.Y. Kwong (2003), "Human Resource Management Practices in International Joint Ventures in Mainland China: A Justice Analysis", *Human Resource Management Review*, 13, 85-105.
- Leung, K. and W. Li (1990), "Psychological Mechanisms of Process-Control Effects", *Journal of Applied Psychology*, 75, 613-620.
- Leventhal, G.S. (1976), "The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations", L. Berkowitz and E. Walster (eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, 91-131.
- Leventhal, G.S. (1980), "What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study of Fairness in Social Relationships", in K.J. Gergen, M.S. Greenberg and R.H. Willis (eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, New York: Plenum, 27-55.

- Leventhal, G.S., J. Karuza and W.R. Fry (1980), "Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences", in G. Mikula (ed.) *Justice and Social Interaction*, New York: Springer-Verlag, 167-218.
- Lind, E.A. and C.P. Earley (1992), "Procedural Justice and Culture, *International Journal of Psychology*, 37, 227-42.
- Lind, E.A. and T.R. Tyler (1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum Press.
- Lind, E.A., B. Erickson, N. Friedland and M. Dickenberger (1978), "Reactions To Procedural Models For Adjudicative Conflict Resolution: A Cross-national Study", *Journal of Conflict Resolution*, 22, 318-41.
- Lind, E.A., R. Kanfer and P.C. Early (1990), "Voice, Control, and Procedural Justice: Instrumental and Noninstrumental Concerns in Fairness Judgments", *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 971-980.
- Lind, E.A., T.R. Tyler, and Y.J. Huo (1997), "Procedural Context and Culture: Variation in The Antecedents of Procedural Justice Judgments", *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(4), 767-780.
- Mahoney, T.A. (1983), "Approaches To The Definition of Comparable Worth", *Academy of Management Review*, 8, 14-22.
- Mannix, E.A., M.A. Neale, and G.B. Northcraft (1995), "Equity, Equality, or Need?: The Effects of Organizational Culture On The Allocation of benefits and Burdens", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63, 276-286.
- Mansour-Cole, D.M. and S.G. Scott (1998), "Hearing It Through The Grapevine: The Influence of Source, Leader-Relations, and Legitimacy On Survivors' Fairness Perceptions", *Personnel Psychology*, 51, 25-54.
- Martin, C.L. and N. Bennett (1996), "The Role of Justice Judgments in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Group and Organization Management*, 21(1), 84-104.
- Maslyn, J.M (1996), "Organizational Justice in The Context of The Supervisor-Subordinate Relationship", Unpublished Ph.D. Dissertation, Georgia Institute of Technology, 1996.
- Masterson, S.S., K. Lewis, B.M. Goldman and M.S. Taylor (2000), "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment On Work Relationships", *Academy of Management Journal*, 43, 738-48.
- McCornack, R.L. (1956), "A Criticism of Studies Comparing Item-Weighting Methods", *Journal of Applied Psychology*, 40, 343-44.
- McFarlin, D. and P. Sweeney (1992), "Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes", *Academy of Management Journal*, 35, 626-37.

- Meindl, J.R., Y.K. Cheng and L. Jun (1990), "Distributive Justice in The Workplace: Preliminary Data On Managerial Preferences in The PRC", *Personnel and Human Resources Management*, 2, 221-236.
- Miceli, M.P., I. Jung, J.P. Near and D.B. Greenberger (1991), "Predictors and Outcomes of Reactions To Pay-for-Performance Plans", *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 508-21.
- Moorman, R. (1991), "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-55.
- Morrison, E.W. (1994), "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of The Employee's Perspective", *Academy of Management Journal*, 637, 1543-1567.
- Morris, M.W. and K. Leung (2000), "Justice For All? Progress in Research On Cultural Variation in The Psychology of Distributive and Procedural Justice", *Applied Psychology: An International Review* 49, 100-132.
- Mowday, R.T. (1983), "Equity Theory Predictions of Behavior in Organizations", in R. Steers and L. Porter (eds.), *Motivation and Work Behavior*, (3rd ed.), New York: McGraw-Hill, 91-113.
- Murphy, S.M (1997), "Organizational Justice: An Examination of Antecedents and Consequences", Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Illinois, Chicago.
- Musante, L., M.A. Gilbert and J. Thibaut (1983), "The Effects of Control On Perceived Fairness of Procedures and Outcomes", *Journal of Experimental Social Psychology*, 19, 223-238.
- Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993), "Distance in organizations", *Human Resources Management Review*, 3, (4), 321-357.
- Niehoff, B.P. and R.H. Moorman (1993), "Justice As a Mediator of The Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Oldham, G.R., C.T. Kulik, M.L. Ambrose, P.L. Stepina and J.F. Brand (1986), "Relations Between Job Fact Comparisons and Employee Reactions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38, 28-47.
- Oldham, G.R., G. Nottenburg, M.K. Kassner, G. Ferris, D. Fedor and M. Masters (1982), "The Selection and Consequences of Job Comparisons", *Organizational Behavior and Human Performance*, 29, 84-111.
- Olson-Buchanan, J.B. (1996), "Voicing Discontent: What Happens To The Grievance Filer After The Grievance?", *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 52-63.
- Primeaux, P., K. Ranjan, and C. Caldwell (2003), "Cultural Insights to Justice: A Theoretical Perspective Through a Subjective Lens", *Journal of Business Ethics*, 46(2), 187-199.

- Rawls, J. (1971), *A Theory of Justice*, Cambridge, MA.: Belknap Press.
- Seers, A. (1989), "Team-member Exchange Quality: A New Construct For Role-Making Research", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 118-135.
- Schminke, M., M.L. Ambrose, and R.S. Cropanzano (2000), "The Effect of Organizational Structure On Perceptions of Procedural Fairness", *Journal of Applied Psychology* 85, 294-304.
- Schminke, M., R. Cropanzano and E.R. Deborah (2002), "Organization Structure and Fairness Perceptions: The Moderating Effects of Organizational Level", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 881-905.
- Shapiro, D.L. and J.M. Brett (1993), "Comparing Three Processes Underlying Judgments of Procedural Justice: A Field Study of Mediation and Arbitration", *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 1167-1177.
- Sheppard, B.H., R.J. Lewicki, J.W. Minton (1993), *Organizational Justice: The Search For Fairness in The Workplace*, New York, NY: Macmillan
- Simons, T. and Q. Roberson (2003), "Why Managers Should Care About Fairness: The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-43.
- Skarlicki, D. and R. Folger (1997), "Retaliation in The Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-43.
- Skitka, L.J. and P.E. Tetlock (1992), "Allocating Scarce Resources: A Contingency Model of Distributive Justice", *Journal of Experimental Social Psychology*, 28, 491-522.
- Spector, P.E. (1982), "Behavior in Organizations As a Function of Employee's Locus of Control", *Psychological Bulletin*, 91, 482-497.
- Sweeney, P.D. and D.B. McFarlin (1993), "Workers Evaluations of The 'Ends' and The 'Means': An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Sweeney, P.D. and D.B. McFarlin (1997), "Process and Outcome: Gender Differences in The Assessment of Justice", *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-98.
- Sweeney, P.D., D.B. McFarlin and J.L. Cotton (1991), "Locus of Control As a Moderator of The Relationship Between Perceived Influence and Procedural Justice", *Human Relations*, 4, 333-342.
- Taggart, J.H. (1997), "Autonomy and Procedural Justice: A Framework For Evaluating Subsidiary Strategy", *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 51-76.
- Thibaut, J. and J. Walker (1975), *Procedural Justice: A Psychological Analysis*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tyler, T.R (1987), "Conditions Leading To Value-Expressive Effects in Judgments of Procedural Justice", *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 333-344.

- Tyler, T.R. (1989), "The Psychology of Procedural Justice: A Test of The Group Value Model", *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 830-838.
- Tyler, T.R. (1994), "Psychological Models of The Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice", *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 850-63.
- Tyler, T.R. and E.A. Lind (1992), "A Relational Model of Authority in Groups", in: M. Zanna, (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25, New York: Academic Press, 115-92.
- Tyler, T.R. and R.J. Bies (1990), "Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice", in J.S. Carroll (ed.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, Hillsdale, NJ.: Lawrence Erlbaum Associates, 77-98.
- Tyler, T.R. and S.L. Blader (2000), *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity, and Behavioral Engagement*, Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Tyler, T.R., K. Rasinski and N. Spodick (1985), "The Influence of Voice On Satisfaction With Leaders: Exploring The Meaning of Process Control", *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 72-81.
- Van Dyne, L., J.W. Graham, and R. M. Dienesch (1994), "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van den Bos, K. and Spruijt, N. (2002), "Appropriateness of Decisions As a Moderator of The Psychology of Voice", *European Journal of Psychologically*, 32, 57-72.
- Van Prooijen, J.W., K. Van den Bos, and, H.A.M. Wilke (2002), "Procedural Justice and Status: Status Salience As Antecedent of Procedural Fairness Effects", *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1353-1361.
- Walster, E., Walster, G.W. and E. Berscheid (1978), *Equity: Theory and Research*, Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Wasti, A.S. (2001), "Örgütsel Adalet Kavramı ve Tercüme Bir Ölçeğin Türkçe'de Güvenirlik ve Geçerlik Analizi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 33-50.
- Welbourne, T.M. (1998), "Untangling Procedural and Distributive Justice", *Group and Organization Management*, 23, 325-46.
- Wilson, J.Q (1993), *The Moral Sense*, New York: The Free Press.
- Wong, Y.T., H.Y. Ngo and C.S. Wong (2002), "Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures", *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 580-98.
- Zacarro, S.J. and McCoy, M.C (1988), "The Effects of Task and Interpersonal Cohesiveness On Performance of a Distinctive Group Task", *Journal of Applied Social Psychology* 18, 837-851.



**BANKACILIKTA CAM TAVAN:  
KADIN VE ERKEKLERİN KADIN ÇALIŞANLAR VE  
KADINLARIN ÜST YÖNETİME  
YÜKSELTİLMELERİNE YÖNELİK TUTUMLARI**

**Azize ERGENELİ**

*(Doç.Dr.Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, 06800, ANKARA)  
ergeneli@hotmail.com*

**Ceren AKÇAMETE**

*ceren.akcamete@mobilsoft.com.tr*

**Özet:**

Kadın ve erkeklerin, çalışan kadınlar ve kadınların üst yönetim kademelerine getirilmelerine ilişkin tutumları değerlendirilmek istenmiştir. Bankacılık sektöründen 150 ilk kademe yöneticisinden, geliştirilen tutum ölçeği itibarıyla veriler toplanmıştır. Kadın ve erkeklerin birbirlerinden farklı tutumlara sahip oldukları, erkeklerin kadınlardan bu konuda daha olumlu tutumlara sahip oldukları belirlenmiştir. Çalışmada bazı demografik değişkenlerin ve banka statüsünün tutumlar üzerindeki etkisi de değerlendirilmeye çalışılmış ancak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**Abstract:**

**Glass Ceiling In Banking:  
Attitudes of Women and Men Toward Working Women and  
Promoting Women to Upper Managerial Positions**

The attitudes of women and men related to the working women and promoting women to the upper level management was investigated. The data was collected from 150 first level managers in banking sector using a determination scale for attitudes developed by the authors. The results indicated that women and men had different attitudes on these issues and men had higher attitude scores than women. The study also examined the effects of some demographic factors as well as the banks' status on women and men's attitudes and found that there are no meaningful relationships between them.

---

**Anahtar Sözcükler:** Kadın çalışanlar, cinsiyet ayrımcılığı, cam tavan, bankacılık, tutumlar.

**Keywords:** Working women, sex differentiation, glass ceiling, banking, attitudes.

## GİRİŞ

Günümüzde çalışan kadın sayısı giderek artmakla beraber, çalışan kadınların çalışan erkeklere oranı gelişmiş ülkelerde bile daha düşüktür (Crampton ve Mishra, 1999). İş hayatında cinsiyete dayalı ayrımcılığa ilişkin çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır (Günlük ve Pulhan, 2000). Bu yaklaşımların ortak noktası, iş gücü piyasasında cinsiyet ayrımının varlığını kabul ederek bunun nedenlerini ortaya koymaktır. Buna göre cinsiyet ayrımcılığının nedeni olarak insan sermayesi yaklaşımında, erkeklerin özellikle evli kadınlardan daha çok işlerine yoğunlaştıkları öne sürülmekte, doğum nedeniyle işine ara veren kadının doğum öncesi performansına hemen ulaşamadığı vurgulanmaktadır. Bu yaklaşım iş hayatındaki cinsiyet ayrımcılığının nedenini kadınların kendi istekleriyle yaptıkları bireysel seçimlere bağlamaktadır. Öte yandan Murrell ve James (2001) erkeklerin “birincil” piyasalara dahil mesleklerde daha yüksek ücretle ve daha iyi koşullarda çalıştıklarını ancak, kadınların “ikincil” piyasalarda, düşük ücretli ve düşük statülü işlerde istihdam edildiklerini belirtmektedirler. Kurumsal yaklaşım yazarları bu farklı uygulamaları kurumsal engellere bağlamaktadırlar. Buna göre, erkeklerin iş gücü piyasalarında zamanla elde ettikleri çıkarlar “kurumsallaşmış güç” olarak kadınların karşısına çıkmaktadır. (Günlük ve Pulhan, 2000). Cinsiyete dayalı toplumsal rolleri temel alan yaklaşım, işgücündeki cinsiyet ayrımcılığını kız ve erkek çocukların toplumsallaşma sürecindeki farka dayandırmaktadır. Heim ve Golant (1995), iş hayatında yer alan kadın ve erkeklerde farklı tutum ve algılar bulunduğunu bunun nedeninin çocukluk yıllarından itibaren oynanan oyunlar arasındaki farklılıklarda görülebileceğini belirtmektedirler. Benzer biçimde Gilligan (1982) da erkeklerin daha kurula, rekabete dayalı, adalete önem verilen oyunlar oynadıklarını, buna karşın kızların rekabetten ziyade katılımcı ve duyguların yoğun olduğu oyunları tercih ettiklerini ifade etmiştir. Bu yaklaşıma göre farklı fizyolojik özelliklere sahip olmaları nedeniyle kadın ve erkeklerden farklı toplumsal rolleri üstlenmeleri beklenmektedir. Kişilerin toplumda oynayacakları rolü belirlemeye yarayan bu ön yargılı beklentilere cinsiyet rolü denilmektedir (Connel, 1987). Cinsiyet rolü, hangi meslek ya da pozisyonun kadın işi, hangilerinin erkek işi olduğunun belirlenmesini sağlamakta hatta çalışma hayatına başlayabilmenin temel koşulu olan eğitim ortamlarında da bunların yansımaları görülmektedir. Nitekim toplumsallaşma süreci kadınları, yönetmeye yönelik mesleklerden ziyade uzmanlık gerektiren mesleklere yönlendirmektedir. Böylece cinsiyet rollerine dayalı ön yargılar pekişmektedir. Kendisi de bu ön yargıların içinde büyümüş olan kadın, biraz önünde örnek alabileceği rol modellerin olmayışı, biraz ileride kariyerinin aile yaşamı üzerindeki olası olumsuz etkilerini düşünmesi, biraz da toplumsallaşma sürecinde öğrendiği roller ile iş hayatının beklentileri arasında yaşadığı rol çatışmaları ile iş yaşamına ilişkin isteklerini şekillendirmektedir (Crampton ve Mishra, 1999).

Diğer taraftan 1980'li yıllarda gündeme oturan küreselleşme, işletmelerde yeniden yapılandırmayı gerektirmiştir. Bu kapsamda takım çalışması günümüz işletmelerinde kaçınılmaz olmuştur. Kadınların takım çalışmasının gerektirdiği iyi ilişkiler kurabilme, bilgiyi paylaşma, bağlılık, destek verme, katılımcı olma gibi özellikleri, onların giderek günümüz iş yaşamında yer almalarında etkili olmuştur. Nitekim küresel rekabetin insan kaynaklarının etkili biçimde kullanılmasını gerektirmesi sebebiyle, özellikle çok uluslu şirketlerde yönetici pozisyonundaki kadın sayısında da yükselme görülmektedir (Oakley, 2000). Ancak yönetim pozisyonundaki kadın sayısı erkek sayısının hayli gerisindedir (Crampton ve Mishra, 1999). Erkeklerin iş yaşamında hala baskın olmalarının, kadınların mesleki gelişimlerini ve örgüt içinde yükselmelerini engellediği düşünülmektedir. Kadınların iş yaşamında karşılaştıkları engellerin pek çoğunun temelinde onlara yönelik olumsuz önyargılar bulunmaktadır. Sonuçta kadınların iş yaşamlarında yükselmelerine engel olan durumlar 'cam tavan' olarak adlandırılmaktadır.

Bu çalışmada, bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkek yöneticilerin, çalışan kadınlara ve kadınların üst düzey yönetici olmalarına yönelik tutumları bakımından cam tavanın varlığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada ayrıca katılımcıların demografik özelliklerinin, çalışan kadınlara ve kadınların üst düzey yönetici olmalarına yönelik tutumlarıyla ilişkisinin belirlenmesine de çalışılmıştır.

## **I. CAM TAVAN**

Cam tavan 1970'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan bir kavramdır. Tutumla ilgisi olan örgütsel önyargılar veya kalıplar tarafından yaratılan, kadınların üst yönetim pozisyonlarına gelmelerini engelleyen, görünmez, yapay engellerdir. Cam tavan olgusu her ne kadar politika ve iş yaşamında daha çok gözlemlense de, aslında bu konu sosyal ve ekonomik cinsiyet eşitsizliğinin bir yansımasıdır (International Labour Office, 2000).

Cam tavan varlığını belirlemeye yönelik bir çok araştırma bulunmaktadır. Gallagher (2001), cam tavan sorunu ile karşılaşan ve bunun üstesinden değişik biçimlerde gelmeye çalışan kadın yöneticiler olduğunu saptamıştır. Baxter ve Wright'ın (2000) A.B.D. , İsveç ve Avustralya'da yaptıkları çalışmada, bu üç ülkede yetki konusunda cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı belirlenmiştir. Buna göre, A.B.D.'de kadınların yetki sahibi olmaları konusunda daha çok üst düzey yönetici olurken sorunlar yaşadıkları, İsveç ve Avustralya'da ise daha ziyade alt düzey yöneticilikten orta düzey yöneticiliğe geçerken sorun yaşadıkları ortaya konulmuştur. Cam tavanın varlığını ortaya çıkarmak üzere A.B.D.'de yapılan bir çalışmada (Eyring ve Stead, 1998), 1000 büyük şirket yöneticisinden sadece

%16,9'unun kadın olduğu, yönetim kurulunda yer alanların %6,2'sinin kadın olduğu, en büyük Amerikan şirketlerinde ise üst düzey pozisyonlarda bulunan kadın oranının %3'den az olduğu belirtilmiştir. Türkiye'de yapılan çalışmada (Demirel vd., 1999) çalışmaya katılan kadınların bazıları cam tavanın varlığını kabul ederlerken, bazıları da yükselmelerinde bir engel olmadığını ancak iş yaşamının erkeklerin kurduğu kurallara göre işleyen ve erkeklerin yoğun oldukları bir çevre olduğunu ifade etmişlerdir. Yine bu çalışmaya katılan erkeklerden bazıları ,uzun çalışma saatleri ve zor seyahat koşullarını göze alamayan kadınların cam tavanı düşündüklerini belirtmişlerdir. Bir başka çalışmada Kabasakal ve arkadaşları (1994), kuruluşu eskilere dayanan örgütlerin genelde erkek yöneticileri tercih ettiklerini, bu örgütlerde kurulan yeni bölümlere, o bölümlerin henüz erkek işi olarak görülmemesi sebebiyle kadınların yönetici olarak atanabildiklerini belirtmişlerdir. Türkiye'de bankacılık ve sigortacılık sektöründeki 64 şirket üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanların %43'ünün , orta düzey yöneticilerin ise %26'sının kadın olduğunu, üst düzey yönetimde bulunanların sadece %3'ünün kadın olduğunu belirlemişlerdir. Bu çalışmada yer alan şirketlerden sadece ikisinde genel müdür kadındır. Çalışmada örgütte çalışan kadın sayısı arttıkça kadın yönetici sayısının da arttığı öne sürülmüştür. Kabasakal ve arkadaşları en üst yönetim düzeyinde bulunan erkeklerin yükselme ölçütlerini belirleyen gücü ellerinde bulundurduklarını öne sürmüşlerdir. Powell ve Butterfield (1994) de bu ifadeyi destekler biçimde terfi konusunda karar verenlerin cinsiyetlerinin, bu kararlarda etkili olabileceğini belirtmişlerdir. Bu durumda karar veren konumundaki bireylerin öncelikle ve çoğunlukla hemcinsleri ile çalışmayı tercih ettikleri anlaşılmaktadır (Kanter, 1977).

Oakley (2000) cam tavanın temel bileşenlerini terfi politikaları, iletişim tarzı, tercih edilen liderlik tarzları ve sembolizm başlıkları altında toplamıştır:

Buna göre kadınların terfi olanakları erkeklerinkinden daha düşük (McDowell vd.,1999) olup, iletişimde ve liderlikte erkeklerin sergilediği agresif, rekabetçi, baskın tutumları sergileyemedikleri ileri sürülmüştür. Ayrıca iş yerinde sayıca az olmaları nedeniyle "semboller" olarak isimlendirilen kadınların sayıca fazla olan erkeklerden (baskınlar) davranış farklılıkları nedeniyle ayrıldıkları (Kanter, 1993), kendilerini üst yönetime taşıyacak bilgiye de ulaşmada zorlandıkları belirtilmektedir. Bu olumsuzluğu aşabilmek için, sembol grubunun, tüm çalışanların %35-40'ından aşağı olamaması gerekmektedir.

Kanter (1977), kadınların örgütlerdeki sayıları arttıkça politik ve sosyal desteklerinin artacağını ileri sürmüştür. Kanter'e göre örgütteki sayıları itibarıyla azınlıkta olan kadınların politik güçleri de az olmakta, önlerinde

yeterince rol modeli bulunmamakta ve önyargılı değerlendirmelere daha çok maruz kalmaktadırlar.

## II. LİTERATÜRDEKİ BULGULAR

Literatürde yapılan çalışmalar, cinsiyet ayrımcılığının iş yaşantısında giderek kırılıyor olmasına rağmen halihazırda yaygın biçimde sürdüğünü göstermektedir. 1990 yılında hazırlanan bir raporda (Charles ve Davies, 2000) cam tavanın kadınların üst düzey pozisyonlara gelmesi sırasında var olduğu belirlenmiştir. 1996 yılında tekrar edilen çalışma sonucunda bu konuda bir gelişme olduğu ancak, kadınların hala belirgin düzeyde üst yönetim düzeylerinde sayıca az oldukları ifade edilmiştir. Bir çok yazar hiyerarşik otorite, otonom olma, otokratik liderlik tarzı ve yukarıdan aşağıya iletişim biçimiyle karakterize olmuş ‘erkek odaklı’ örgüt kültürlerinin kadınların örgüt içinde yükselmesinde önemli bir engel olduğunu ileri sürmektedirler (Bajdo ve Dickson, 2001). Bu yazarlar, kadınların örgüt içinde yükselmelerinin, örgüt kültüründeki insana odaklı, performans değerlendirmesine dayanan, güç mesafesi düşük ve cinsiyet eşitliğini esas alan uygulamalarla ilintili olduğunu belirlemişlerdir. Örgütlerin baskın cinsiyete ilişkin değer sistemini güçlendirme eğilimi olduğu (Bayhan, 2002), göz önünde bulundurulduğunda; erkek baskın örgütlerde hiyerarşinin, bağımsızlık ve yukarıdan aşağıya tek yönlü iletişimin vurgulanması, buna karşın kadın baskın örgütlerde kişilerarası ilişkiler ve gücün paylaşımının önemsenmesi beklenmektedir. Bergman ve arkadaşları (2002) yaptıkları çalışmada kadınların erkek baskın şirketlere girdiklerinde, güçlü bir imaj elde etmek için ‘işyeri kültürü’ adını verdikleri daha önceden belirlenmiş kurallara katılmaları ve uyum sağlamaları gerektiği sonucunu elde etmişlerdir. Bu durumda, örgüt kültüründe fırsat eşitliğine imkan tanıyan değerlerin yerleşmiş olmasının sorunun çözümüne yardımcı olacağı düşünülebilir. Ancak Bajdo ve Dickson (2001), fırsat eşitliği uygulamalarının zorunluluk haline getirilmesi durumunda, kadınları terfi ettirmek zorunda kalan yöneticilerin daha sonra onların başarılarını baltalayacak düşmanca bir hava yaratabileceklerini öne sürmüşler, buna ‘Farklılık tepkisi’ adını vermişlerdir.

Kadın işgücünün istihdamı ve terfisinde sadece örgüt kültürü değil, toplumsal kültürel değerlerin, sosyal kalıpların ve normların etkileri de önemli olmaktadır. Örneğin, yapılan bir çalışmada Japon şirketlerinin kadınların ailelerine ilişkin sorumluluklarının önemli olduğunu ileri sürerek kadınlara karşı daha kapalı bir tutum sergiledikleri belirlenmiştir (Appold vd., 1998). Ancak toplumsal kültürün örgüt kültürünü etkileyen önemli unsurlardan olduğu düşünüldüğünde, içinde ayrımcılığı barındıran toplumsal yapı, çeşitli biçimlerde örgüt içine yerleşerek farklılaşmakta ve sonra yayılarak yeniden üretilmektedir. Toplumda benimsenen kadın-işi, erkek-işi ayrımı, iş yerlerinde kadınların belli

görevlere özellikle de yöneticilik pozisyonlarına getirilmelerini engellemektedir. Öte yandan iş yerlerinde üst yönetim düzeylerinde erkeklerin bulunmasının ve örgüt içi uygulamaların, sistemin erkeklerin lehine işlemesine yardımcı olacağı izlenimi edinilmektedir.

Bütün bu belirlemelere karşın Türkiye’de yapılan “İş’te Kadın Olmak” anketinin (insankaynakları.com) sonuçları hayli ilginçtir. “Yöneticinin cinsiyeti ne olsun?” sorusuna yanıt veren 1003 kişiden 513’ü cinsiyetin önemli olmadığını ifade ederken, 405’i yöneticinin erkek olmasını tercih etmişlerdir. Kadın yönetici istemediğini belirten katılımcıların çoğu yine kadınlardır. Aycan (2002) bu durumu “kraliçe arı sendromu” ile açıklamaktadır. Buna göre kadın yöneticiler yükseldikleri noktada tek olmak amacıyla diğer kadınların yükselmelerine de çok fazla destek olmayabilmektedirler. Uygulamalardaki tecrübelerinden olumsuz sonuçları görmüş kadınların da tercihlerini bu yönde yapmış olmaları beklenebilir. Öte yandan aynı ankette iş hayatındaki rakiplerin cinsiyetlerine ilişkin tercihler de sorulmuştur. Erkeklerin %63,36’sı bunun farketmeyeceğini ifade ederken, kadınlar rakiplerinin erkek olmasını tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

### III. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KADIN ÇALIŞAN VE CAM TAVAN

Bankacılık sektöründe kadın çalışan sayısı zaman içinde artış göstermiştir. Nitekim orta kademe yöneticilik pozisyonunda bulunan kadınların sayısı erkek sayısından fazladır. Kadınların organize etme ve iletişim becerilerinin erkeklerden yüksek olması, bankacılığın esasta görece rutin olması, kadınların imaj yaratma konusunda erkeklerden daha iyi olduğunun düşünülmesi gibi sebeplerin bunda etkisi olduğu öne sürülebilir. Jacobs (1992) kadınların, önceleri erkek baskın olan sektörlerde zaman içinde yer edinebilmelerini, erkeklerin zamanla bu sektörlere olan ilgilerinin zayıflamasına bağlamaktadır. Böylece erkeklerin ilgilerinin zayıflaması ile düşen iş gerekleri düzeyi ile ücret ve gelişim fırsatları da azalmaktadır. Ancak Jacobs (1992) kadınların girişinden önce mesleklerde statü erozyonu yaşansa bile, kadınların girişinden sonra mesleklerin yeniden kuvvetlendiği sonucunu bulmuştur. Jacobs zamanla kadın yöneticilerin yaygın olarak görülmeye başlandığı sektörlerden birinin bankacılık olduğunu ifade etmiştir.

Türkiye’deki bankacılık sektöründe yönetici olabilmenin gerektirdiği koşullar hayli zordur. Banka yöneticilerinin çoğunlukla teftiş kurullarından yetiştiği, dolayısıyla sık sık Türkiye’de dolaşmak zorunda oldukları, bazı bankaların teftiş kurullarına kadınların alınmadıkları göz önünde bulundurulduğunda kadınların üst yönetime çıkmalarının kolay olmadığı

görülmektedir. Öte yandan, bankalarda çalışan kadınlarda 30 yaşın üzerinde bulunanların sayısı düşüktür (Günlük ve Pulhan, 2000). Günlük ve Pulhan bunun nedeninin kadınların evlenme ve doğum gibi sebeplerle kıdem tazminatlarını alıp bankalardan ayrılmaları olabileceğini vurgulamaktadırlar. Bu durumda kadınların yönetim kademelerindeki görece azlığı, biraz da onların tercihi olarak yorumlanabilir. Bankacılıktaki yükselme kriterlerinin cinsiyet ayrımı yapılmaksızın belirlenmiş olmasına rağmen üst yönetimdeki kadın azlığını Eyüpoğlu ve arkadaşları (2000), kadınların işten erken ayrılmalarına, kadınlara mal edilen içsel özelliklere ve kadınların bankada verilen eğitim olanaklarından daha az yararlanmalarına bağlamışlardır.

Acar (1992), bankacılık sektöründe kadınların üst kademe yöneticisi olmakta zorlandıklarını tespit etmiştir. Benzer biçimde Aslan (2002) da kamu ve özel bankalarda kadınların öğrenim durumlarının erkek çalışanlardan daha yüksek olmasına karşın, kadınların yöneticilik pozisyonlarında yeterince temsil edilmedikleri sonucunu elde etmiştir. Berberoğlu ve Maviş (1990) bankacılık sektöründe çalışan kadın sayısının diğer hizmet sektörlerinkinden hayli fazla olduğunu vurgulamış, müdür ve müdür yardımcısı pozisyonlarına gelen kadınların başarılı sayılabileceğini ifade etmişlerdir. Yazarlar yönetici tipinin ataerkil kalıplar içinde oluştuğunu, bu nedenle de kadın yöneticilerin “benimsenmek” için fazla çaba göstermeleri gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Özsoy (1993) bankacılık sektöründe yaptığı bir çalışmada, kadınların bazı kadroları alamadıklarını ve üst yönetim düzeylerinde kadın olmadığını belirlemiştir. Bu durumun nedeni olarak Özsoy, örgütteki erkek egemen kültür ile ataerkil sosyo kültürel normların ve anlayışların etkilerinden söz etmiştir. Özsoy, yönetimde özellikle evli kadınların şansının daha düşük olduğunu dile getirmiştir. Buna göre, ailevi sorumluluklarının işlerine engel olabileceği düşüncesiyle üst düzey yöneticilik terfilerinde evli olmayan kadınlar tercih edilmektedir. Kadınların aile içi rolleri ve yükümlülükleri olduğu düşüncesi, terfide çocuk sahibi olmayanların tercih edilmesine de neden olmaktadır. Bir çalışmada, örgütlerde çocukları olmayan kadınların yönetici olmalarına daha sıcak bakıldığını belirlemiştir (Crampton ve Mishra, 1999). Buna göre yazarlar örgütlerin, çocuğu olmayan kadınların, çocuk sahibi olanlara oranla işe bağlılıklarının daha yüksek olacağına inandıklarını ileri sürmüşlerdir.

Öte yandan Berberoğlu ve Maviş’in (1990) bankacılık sektöründe yaptıkları bir çalışmanın sonucuna göre, kadın yöneticiler astları tarafından tam olarak benimsenmemiş durumdadırlar. Kadın banka yöneticileri gerek üstlerinin gerekse astlarının kendilerine erkek yöneticilere davrandıklarından daha farklı davrandıklarını ifade etmişlerdir.

## IV. YÖNTEM

### IV.1. Amaç

Literatürde yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde, pek çok sektörde kadınların mesleklerinde ilerlemiş olmalarına rağmen gelebileceklerinden daha düşük pozisyonlara getirilmiş oldukları üzerinde durulmakta, kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan ve yaygın bir cinsiyet ayrımcılığının varlığından söz edilmektedir.

Türkiye’de bankacılık, görece olarak yüksek düzeyde eğitilmiş kadın ve erkek çalışanların istihdam edildiği bir sektördür. Bünyesinde eğitilmiş, uzman işgücü barındıran, kullandığı teknoloji itibarıyla oldukça ileri olan bankacılık sektöründe, kadın çalışanlara yönelik tutumun, onların işyerindeki varlığına ve ilerlemelerine engel olan önyargılı tutumlardan farklı olacağı düşünülebilir. Bankacılık sektöründe kadınlara yönelik tutumlar ile bu tutumları etkileyen değişkenlerin belirlenmesi ile kadınların üst düzey yöneticiliğe ulaşmalarının önündeki engellerin kaldırılması da mümkün olabilir.

Bu çalışmanın amacı bankacılık sektöründe cam tavanın var olup olmadığını belirlemektir. Bunun için kadın ve erkek banka yöneticilerinin çalışan kadınlara ve kadınların üst düzey yönetici olmalarına dair tutumları arasında bir fark olup olmadığı incelenecektir. Ayrıca yöneticilerin tutumları arasında demografik özellikleri bakımından fark olup olmadığı da araştırılacaktır.

### IV.2. Örneklem

Maliyet ve kolaylık kısıtları göz önüne alınarak çalışmanın sadece Ankara ve İstanbul’daki kamu ve özel bankaların şubelerinde yapılmasına karar verilmiştir. Toplam 22 bankanın 12’sinden çalışmanın yapılması için izin alınabilmiştir. Başlangıçta bankalardan her kademe yöneticiye ait görüşlerin edinilmesi amaçlanmış ancak, orta ve üst kademe yöneticilerin yoğunlukları nedeniyle çalışmaya katılmak istememeleri sebebiyle izin alınan bankaların 97 şubesinde görev yapmakta olan 210 kadın ve erkek ilk kademe yöneticisine anketler ulaştırılmıştır. Dağıtılan anketlerden 150 tanesi doldurulmuş olarak geri dönmüş, böylece %70 oranında geri dönüşüm sağlanmıştır.

Bu çalışmada bankacılık sektörünün seçilmiş olmasının nedenlerinden biri, hizmet sektörlerinin “ücretli” kadın çalışanların büyük bir bölümünü istihdam etmekte olması (Berberoğlu ve Maviş, 1990) ve bankacılık sektörünün de hizmet sektörü içinde kadın istihdamında ilk sırada olmasıdır. Banka ve Sigorta İşçileri Sendikasının (BASİSEN) yetkililerinden alınan bilgiye göre,



banka ve sigortacılıkta çalışanlarda orta kademe yönetiminde kadınların sayısı erkeklerden fazladır. Yetkililer bu alanlarda kadın çalışan sayısının fazla oluşunu bankacılıkta dikey ilerleme olanaklarının sınırlı olmasına, kadınların banka ile ilgili olumlu imaj yaratmada daha etkili olduğu inancına, bankacılığın görece rutin görevler içermesine, kadınların kurumlarına erkeklerden daha bağlı olmalarına, kadınların organize edebilme becerilerinin daha iyi olmasına bağlamaktadırlar. Çalışmada bankacılık sektörünün seçilmesinin ikinci nedeni, kadınların lehine gibi görünen bu duruma karşın, BASİSEN ve BANKSEN yetkililerine göre, kadınların “cam tavan” sorunu bulunmaktadır. Nitekim genel müdür düzeyinde ya da yönetim kurullarında kadın sayısı çok azdır (Özsoy, 1993). Aslan’ın (2002) elde ettiği sonuca göre, kamu ve ticari bankalarda üst kademe yöneticilerin %16,2’si, orta kademe yöneticilerin ise %26,6’sı kadındır.

Dolayısıyla, hem kadınların çoğunlukta oldukları hem de yükselmeye cam tavanla karşılaştıkları bankacılık sektöründe, kadın çalışanlara yönelik tutumların ve cam tavanın boyutlarının belirlenmesinin anlamlı olacağı düşünülmüştür.

Bu çalışmadaki örnekleme ilişkin özellikler bulgular kısmındaki tabloda sunulmuştur.

### **IV.3. Anket**

Bu çalışmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde bir tutum ölçeği, ikinci bölümde ise demografik değişkenler yer almıştır.

Bu çalışmada bankacılık sektöründe çalışan kadın ve erkek ilk kademe yöneticilerinin, çalışan kadınlar ve kadınların üst düzey yönetici olmaları konusundaki tutumlarını belirlemek amacıyla, literatürde uygun bir tutum ölçeğinin bulunamaması nedeniyle bir ölçek geliştirilmiştir. Tutum ölçümlerinde geçerlik ve güvenilirliklerin yüksek olması sebebiyle yaygın olarak kullanılan yöntemin kendi ifadelerinin ölçekler aracılığıyla değerlendirilmesidir. Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları Belirleme Ölçeği (KYYTBÖ) adı verilen ölçek geliştirilirken ilk aşamada literatür taranarak kadınların iş yaşamında karşılaşılabilecekleri engeller belirlenmiştir. Daha sonra bu engellere neden olabilecek ancak, kadınların başarılarında etkili olduğu düşünülen faktörler ortaya konulmuştur. Böylece 82 ifade (tutum cümlesi) elde edilmiş, bunlar sınıflandırılarak duygu, düşünce, davranış boyutlarında tutum ifadeleri oluşturulmuştur. İkinci aşamada ölçek, geçerlilik çalışması için ölçme-değerlendirme alanından üç uzmanın, istatistik ve araştırma teknikleri alanında çalışan iki uzman ile bankacılık ve kadın konularında çalışan beş uzmanın görüşlerine sunulmuştur. Uzmanlar ölçekte yer verilen ifadeleri, cinsiyet

ayrımını belirleme, kapsam, anlaşılabilirlik, tutum ifadeleri açısından beşli değerlendirme itibarıyla (1:çok zayıf, 5: çok iyi) değerlendirmiş ve önerilerini belirtmişlerdir. Böylece ölçüm aracında yer alan her ifade için uzmanların verdikleri puanların ortalamaları, standart sapmaları ve değişim katsayıları hesaplanmıştır. Ortalaması 4'den büyük, standart sapması 1,5'tan küçük ve değişim katsayısı %30'dan küçük olan ifadelerin ölçekte yer almaması kararlaştırılmıştır. Uzmanların ölçekteki ifadelerine verdikleri puanların ortalamalarından en küçüğünün 3.66, standart sapmalarından en büyüğünün 1.94 ve değişim katsayılarından en büyüğünün %65 olduğu görülmüştür. Bu değerler ölçüt alınan değerleri aştığı için 38 ifade ölçekten çıkarılmıştır.

Son hali verilen ölçekte kalan 44 ifade itibarıyla elde edilen verilerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri için faktör analizi ve madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğini sınamak üzere 44 ifadeye temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Çalışmada yük değeri 0.50'nin üzerinde olan maddeler öncelikle dikkate alınmış ancak sonuçta ölçekte yer alan madde sayısının çok azaldığı görülmüştür (1.,9., 10., 16., 20., 21., 25., 27., 29., 30., 31., 33., 34. maddeler). Dolayısıyla Cronbach Alpha katsayısı azalmıştır. Bu durum ölçmedeki hata miktarının artacağı anlamına gelmektedir. Öte yandan literatürde tek faktörlü ölçekte yük değerinin 0.30'un üzerinde olmasının yeterli olacağı belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2002; Kline, 1994). Bu nedenle faktör analizi sonuçları değerlendirilirken , ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin 0.30 ve daha yüksek olmasına dikkat edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda 44 ifade içinde 10 ifadenin birinci faktördeki yük değeri 0.30'un altında olduğu için ölçekten çıkarılmışlardır. İkinci analiz sonucunda tüm maddeler için birinci faktör yük değeri 0.33 ve üzerinde olduğundan 34 tutum cümlesinden oluşan tek faktörlü bir ölçek oluşturulabilmiş, ayrıca araştırma tutum ölçeği puanlarında oluşan toplam varyansta birinci faktörün açıkladığı miktarda önemli bir artış sağlanmıştır. Sonuçta tek faktörle açıklanan varyans miktarı, 44 ifadelik ölçekte %24 iken, 34 ifadeden oluşan ölçekte %30'a yükselmiştir.

Geliştirilen bu ölçüm aracında (KYYTBÖ) (bkz.ek) yer alan ifadelerin (tutum cümlelerinin), tutum düzeyi düşük,ve yüksek olan bireyleri ayırt etme gücünü, dolayısıyla güvenilirliğini belirlemek üzere, ölçekte yer alan bir maddeye verilen tepkiler ile alınan toplam puan arasındaki ilişki miktarı madde analizi ile hesaplanmıştır. KYYTBÖ'nin güvenilirliği için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı 0.92 olarak tespit edilmiştir. Tutumların ölçülmesinde Likert tipi ölçeklerin en uygun ölçekler olduğundan yola çıkarak (Worchel ve Cooper, 1979), bu çalışmada tutum ifadelerinin derecelendirilmesinde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. 5'li format şekli, bir çok ihtiyaca cevap vermesi yanında analizin görece kolaylığı nedeniyle sıklıkla uygulanmaktadır (Anderson, 1988). Likert

ölçek tipi, büyük oranda güvenilir olup, birçok duyuşsal nitelikleri ölçme özelliğine sahiptir (Gable, 1986).

Araştırmanın literatür taraması sırasında ulaşılabilen ve incelenen eserlerde demografik özelliklerin, bireylerin kadın çalışanlar ve kadınların işyerlerinde yükselmelerine ilişkin tutumları üzerindeki etkilerinin yeterince vurgulanmamış oldukları görülmüştür. Buna karşın bazı demografik özellikler (medeni durum, çocuk sahibi olma gibi), kadınların çalışırken ya da terfi etme sürecinde karşılaştıkları engeller olarak ele alınmışlardır. Bu noktadan hareketle demografik değişkenler olarak, çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olup olmama, öğrenim durumu, sektörde çalışılan süre, yöneticilik süresi çalışmaya dahil edilmiştir. Ankette ayrıca katılımcıların çalıştıkları bankanın kamu bankası mı, özel banka mı olduğu da sorulmuştur.

#### **IV.4. Bulgular**

Çalışmada bankacılık sektöründe ilk kademe yöneticilik pozisyonlarında yer alan kadın ve erkek yöneticilerin, kadınların çalışması ve üst kademe yöneticisi olmalarına yönelik tutumlarını belirlemek ayrıca bu tutumların katılımcıların demografik özellikleri itibariyle farklılaşıp farklılaşmadıklarını ortaya koymak amacıyla toplanan veriler t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Tüm veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Katılımcılara ilişkin özellikler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1.’den de görüleceği gibi demografik sorulara cevap veren katılımcılardan %54’ü kadındır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%65)31-50 yaş grubunda olduklarını, %64’ü evli olduklarını ifade etmişlerdir. Çocuk sahibi olup olmadıklarına ilişkin bilgi verenlerin %59’u çocuklu olduklarını bildirmişlerdir. Katılımcıların %67’si üniversite mezunu, %44’ü 6 ila 10 yıldır, %36’sı ise 16 yıldan fazla süreden beri çalışmakta olan bireylerdir. Katılımcıların yöneticilik yaptıkları süreye ilişkin bilgilerine göre 7-10 yıl yöneticilik yapanlar (%31) diğerlerinden fazladır. Katılımcıların yarısından fazlası (%58)özel bankalarda görev yapmaktadır.

**Tablo 1. Örneklemin Demografik Özellikleri**

Demografik faktörler	Sayı
Cinsiyet	
Kadın	80
Erkek	68
Yaş	
30 ve altı	32
31-40	47
41-50	50
51 ve üstü	19
Medeni Durum	
Evli	96
Bekar	53
Çocuk sahibi olma	
Çocuk sahibi olan	86
Çocuk sahibi olmayan	60
Öğrenim Durumu	
Lisans üstü	14
Üniversite	103
Yüksek okul	19
Lise/meslek okulu	14
Sektörde çalışılan süre	
6-10 yıl	66
11-15 yıl	29
16 yıl ve üstü	55
Yöneticilik süresi	
3 yıldan az	25
3-6 yıl	36
7-10 yıl	47
Çalışılan banka statüsü	
Kamu	62
Özel	86

Çalışmada öncelikle kadın ve erkek ilk kademe banka yöneticilerinin kadınların çalışması ve üst kademe yöneticisi olmalarına yönelik tutumları arasında fark olup olmadığı belirlenmek istenmiştir. Bu amaçla tek yönlü varyans analizi ile tutum ölçeğinden alınan puanlar ile cinsiyet faktörü arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır (Tablo 2). Tablo 2’de her bir tutum ifadesi bazında değerlerin görülmesi istenmiş, bu nedenle her soruya ayrı ayrı bakılmıştır.

**Tablo 2. Tutum Ölçeği Puanlarının Cinsiyet Faktörüne Göre ANOVA Sonuçları**

Tutum İfadeleri	ORTALAMALAR		F	Anlamlılık Derecesi
	Kadın	Erkek		
*1	1.420	1.870	9,491	,002
*2	3.136	4.000	22,274	,000
*3	2.395	3.783	93,875	,000
*4	2.469	3.603	52,740	,000
*5	2.432	3.478	49,840	,000
*6	1.901	3.544	8,166	,005
*7	1.691	2.368	24,585	,000
*8	1.938	3.294	77,553	,000
*9	2.150	2.623	8,563	,004
*10	1.284	1.956	22,404	,000
*11	2.185	3.188	45,206	,000
*12	2.395	3.456	51,725	,000
*13	2.259	3.147	35,667	,000
*14	2.125	3.044	37,277	,000
*15	1.864	2.725	36,690	,000
*16	2.506	2.159	4,822	,030
*17	2.531	3.221	20,539	,000
*18	1.300	2.159	45,685	,000
*19	2.790	3.426	18,959	,000
*20	2.086	2.507	8,102	,005
*21	2.148	2.823	24,761	,000
*22	2.185	3.076	39,891	,000
*23	2.700	3.224	12,462	,001
*24	1.852	2.522	24,831	,000
*25	1.802	2.597	28,897	,000
*26	2.790	3.761	50,681	,000
*27	2.000	2.691	21,904	,000
*28	2.395	3.309	24,676	,000
*29	1.691	2.149	14,068	,000
*30	2.012	2.627	14,373	,000
*31	1.864	2.309	12,205	,001
*32	2.469	3.269	21,751	,000
*33	2.875	3.426	8,025	,005
*34	3.370	4.044	14,196	,000

\*p&lt;.05

Tablo 2.'de görüldüğü gibi, çalışmaya katılan ilk kademe kadın ve erkek banka yöneticileri 34 tutum ifadesinin tamamına istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklı cevaplar vermişlerdir. Diğer bir deyişle çalışma kapsamına alınan kadın ve erkek yöneticilerin kadın çalışanlara ve kadınların üst düzey yönetici olmaları konusundaki tutumları, birbirinden farklıdır ( $F_{(1-140)} = 96.74$ ,  $p < .05$ ).

Yine Tablo 2.'de katılımcı kadın ve erkek yöneticilerin her bir ifade için verdikleri tutum puanı ortalamaları göz önüne alındığında, erkek yöneticilerin tutum puanlarının ortalamasına bakıldığında ( $X=127.04$ ) 34 ifade içinde 33 ifadede kadın yöneticilerden daha olumlu bir tutum içinde oldukları görülmektedir. Bu ifadelerden 15 tanesi kadınların üst düzey yönetici olmalarına ilişkin ifadelerdir. Ölçekte kadınların üst düzey yönetici olmalarına ilişkin ifadeler göz önünde bulundurulduğunda erkeklerin bu konudaki olumlu tutumlarının hayli yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan kadınların ortalama tutum puanları ( $X= 100.61$ ) erkeklerinkinden daha düşüktür. Ayrıca 34 tutum ifadesinden sadece 1 tanesinde (16. ifade) kadın yöneticilerin erkek yöneticilerden daha olumlu tutum içinde buldukları anlaşılmıştır. Bu ifade "bankacılık sektöründe kadın ve erkeklere eşit fırsatlar tanınması"na ilişkin tutum ifadesidir.

Bu çalışmada ayrıca kadın ve erkek ilk kademe yöneticilerinin tutum puanları arasında demografik değişkenler (yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma, eğitim durumu, sektörde çalışılan süre, yöneticilik süresi) bakımından fark olup olmadığı belirlenmek istenmiştir.

Çalışma kapsamına alınan kadın ve erkek ilk kademe banka yöneticilerinin yaşları itibariyle kadın çalışanlara ve kadınların üst yönetim kademelerine getirilmeleri konusundaki ifadelerle verdikleri puanların betimsel istatistikleri Tablo 3.'de sunulmuştur.

**Tablo 3. Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Yaşlarına Göre Tutum Puanları Ortalamaları**

Yaş	Kadın			Erkek			Toplam		
	N	X	S	N	X	S	N	X	S
30 ve altı	21	101.69	11.89	9	131.55	22.73	32	110.09	20.49
31-40	25	101.92	11.56	22	120.91	19.66	47	110.81	18.38
41-50	24	100.21	12.06	26	129.73	17.51	50	115.56	21.14
51 ve üstü	8	94.62	10.90	11	129.27	20.13	19	114.68	24.08
Toplam	80	100.61	11.73	68	127.4	19.40	148	112.76	20.50

Tablo 3.'de gösterilen tutum puanları ortalamaları değerlendirildiğinde çalışmaya katılan kadın ve erkek ilk kademe banka yöneticilerinin yaşları ile kadın çalışanlara ve kadınların üst düzey yönetici olmalarına ilişkin tutumları arasında bir ilişki bulunmamıştır ( $F_{(1-140)}=.817, p>.05$ ).

Çalışmadaki tutum ifadelerini değerlendiren ilk kademe kadın ve erkek yöneticilerin medeni durumlarına göre tutum puanlarının betimsel istatistikleri Tablo 4.'de verilmiştir.

**Tablo 4. Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Tutum Puanları Ortalamaları**

	Kadın			Erkek			Toplam		
	N	X	S	N	X	S	N	X	S
Evli	44	99.25	12.82	52	128.77	15.62	96	115.24	20.59
Bekar	36	101.67	10.54	17	121.06	27.55	53	107.89	19.79
Toplam	80	100.34	11.84	69	126.87	19.31	149	112.62	20.55

Katılımcıların tutum puanlarının ortalamaları değerlendirildiğinde, evli erkeklerin kadın çalışanlar ve kadınların üst kademe yöneticisi olmalarına ilişkin puanlarının ortalama değerinin ( $X=128.77$ ), hem bekar erkeklerin tutum puanlarının ortalama değerine ( $X=121.06$ ), hem de evli kadın ( $X=99.25$ ) ve bekar kadınların ( $X=101.67$ ) tutum puanlarının ortalama değerine göre yüksek olduğu görülmektedir. Ancak Tablo 4.'de evli erkekler lehine gözlenen farkın anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $F_{(1-148)}=.889$ ,  $p>.05$ ). Bu bulgu ilk kademe banka yöneticilerinin kadın çalışanlara ve kadınların üst kademe yöneticisi olmalarına ilişkin tutumlarının medeni durumlarına göre değişmediğini ortaya koymaktadır.

Kadın ve erkek ilk kademe banka yöneticisi katılımcıların çocuk sahibi olup olmamaları bakımından tutumların farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin incelemede yine önce betimsel istatistikler çıkarılmıştır (Tablo 5).

**Tablo 5: Kadın ve Erkek Yöneticilerin Çocuk Sahibi Olmalarına Göre Tutum Puanları Ortalamaları**

	Kadın			Erkek			Toplam		
	N	X	S	N	X	S	N	X	S
Evet	40	98.82	12.77	46	127.27	16.55	86	114.03	28.58
Hayır	38	101.16	18.81	21	126.90	25.12	60	110.47	28.91
Toplam	78	100.20	11.85	67	127.15	19.45	146	112.57	28.72

Tutum puanları ortalamalarına bakıldığında çocuk sahibi erkeklerin tutum puanları ortalamasının ( $X=127.27$ ), diğer katılımcılardan daha fazla olduğu görülmektedir. Ancak bu farkın anlamlı olmadığı belirlenmiştir ( $F_{(1-148)}=.196$ ,  $p>.05$ ).

Bu çalışmaya katılarak, kadın çalışanlar ve kadınların üst düzey yönetici olmaları konularındaki tutum ifadelerini değerlendiren kadın ve erkek ilk kademe banka yöneticilerinin tutumlarının onların eğitim durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmek istenmiştir.

Bu amaçla öncelikle buna ilişkin betimsel istatistikler çıkarılmıştır (Tablo 6).

**Tablo 6. Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Tutum Puanları Ortalamaları**

	Kadın			Erkek			Toplam		
	N	X	S	N	X	S	N	X	S
Üniversite	54	100.67	12.78	49	127.51	17.23	103	113.44	20.15
Yüksek okul	12	97.75	9.06	7	126.28	16.26	19	108.26	18.40
Lisans üstü	6	101.88	12.05	8	116.50	30.52	14	109.86	24.92
Lise/myo	9	102.11	9.41	5	138.00	19.36	14	114.93	22.10
Toplam	81	100.42	11.78	69	126.87	19.31	150	112.59	20.49

Eğitim durumları itibarıyla değerlendirildiğinde, üniversite ve yüksek okul mezunu kadın yöneticilerin erkeklerden daha fazla oldukları, ancak her iki grupta da üniversite mezunu sayısının fazla olduğu görülmektedir. Ancak eğitim durumunun katılımcıların tutum ifadelerine verdikleri cevaplar üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir ( $F_{(1-149)} = .1245, p > .05$ ).

Kadın ve erkek ilk kademe banka yöneticilerinin tutum puanlarının bankacılık sektöründe çalışma süreleri bakımından farklılaşıp farklılaşmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 7.'de sunulan betimsel istatistikler göz önüne alındığında, çalışmaya katılan yöneticilerin çoğunlukla 6'ya 10 yıldır ya da 16 yıldan fazla süredir sektörde buldukları anlaşılmaktadır. 6 yıldan daha az süreden beri çalışmakta olduğunu belirten hiçbir katılımcı olmamış, bu nedenle bu grup tabloya dahil edilmemiştir.

**Tablo 7. Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Çalışma Sürelerine Göre Tutum Puanları Ortalamaları**

	Kadın			Erkek			Toplam		
	N	X	S	N	X	S	N	X	S
6-10 yıl	39	102.53	11.81	27	121.78	14.12	66	110.52	15.87
11-15 yıl	14	102.07	8.24	15	125.73	25.73	29	114.31	22.52
16 yıl ve üstü	28	96.39	13.10	27	128.81	17.14	55	112.39	22.25
Toplam	81	100.42	11.78	69	126.87	19.31	150	112.59	20.49

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde, çalışmaya katılan kadın ve erkek yöneticilerin ankette yer alan tutum ifadelerine verdikleri puanların bankacılık sektöründe çalıştıkları süre ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olmadığı ortaya konulmuştur ( $F_{(1-149)} = .1145, p > .05$ ).



Ancak tutum puanları ile katılımcıların çalıştıkları süre arasında anlamlı bir ilişki olmamakla birlikte Tablo 7.'deki tutum puanları ortalamalarına bakıldığında, erkek katılımcıların tutum puanlarının sektörde çalıştıkları süre arttıkça artmakta olduğu ve genelde kadın katılımcıların tutum puanları ortalamalarından yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yöneticilik yapmakta oldukları süre ile kadın çalışanlar ve kadınların üst düzey yönetici olmaları konusundaki tutumları arasındaki ilişki ele alındığında, yine öncelikle betimsel istatistiklerine bakılmıştır (Tablo 8).

**Tablo 8. Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yöneticilik Sürelerine Göre Tutum Puanları Ortalamaları**

	Kadın			Erkek			Toplam		
	N	X	S	N	X	S	N	X	S
3 yıldan az	13	103.38	11.15	12	119.50	24.27	25	111.12	20.13
3-6 yıl	20	102.42	11.52	16	125.44	10.96	36	112.64	16.07
7 yıl ve üstü	25	94.92	12.11	22	129.36	21.20	47	111.04	24.16
Toplam	58	99.40	12.16	50	125.74	19.49	108	111.59	20.66

Tablo 8.'deki değerlere bakıldığında katılımcı kadınların tutum puanları ortalamasının yöneticilik yaptıkları süreler arttıkça azaldığı, buna karşın erkeklerin ortalamalarının tam tersine arttığı dikkat çekmektedir. Ancak yapılan değerlendirmede yöneticilik yapılan sürenin tutum puanlarına bir etkisi olmadığı belirlenmiştir ( $F_{(1-107)}=.211, p>.05$ ).

Bu çalışma kapsamında son olarak, katılımcıların çalıştıkları bankanın özel ya da kamu bankası olmasına göre tutum puanlarının farklılaşp farklılaşmayacağı belirlenmeye çalışılmıştır. Burada beklenen, özel bankalarda kamu bankalarına göre, rekabette üstünlük arayışıyla daha yenilikçi, teknolojik değişimlere daha kolay ve çabuk ayak uydurabilen, daha genç ve nitelikli insan gücünü istihdam etmeye çalışacakları, ayrıca performans dayalı terfi politikaları uygulamaları nedeniyle de cinsiyet ayrımcılığının daha az rastlanabileceği düşüncesi olmuştur. Böylece anket formuna son olarak katılımcı yöneticilerin çalışmakta oldukları bankanın türüne ilişkin bir soru eklenmiştir. Bu soruya verilen cevapların tutum ifadelerine verilen puanlara göre betimsel istatistikleri Tablo 9.'da sunulmuştur.

**Tablo 9. Kadın Ve Erkek Yöneticilerin Çalıştıkları Banka Türüne Göre Tutum Puanları Ortalamaları**

	Kadın			Erkek			Toplam		
	N	X	S	N	X	S	N	X	S
Kamu	36	97.83	12.25	26	129.88	17.65	62	110.81	21.93
Özel	45	103.13	18.77	41	126.61	17.32	86	114.32	18.45
Toplam	81	100.42	11.78	67	127.88	17.39	148	112.85	19.99

Elde edilen verilerden özel bankalarda görev yapmakta olan kadın ilk kademe yöneticilerinin kadın çalışanlara ve kadınların üst kademe yöneticisi olmalarına ilişkin tutumları ortalaması kamu bankalarında çalışan kadınlara oranla daha olumlu görünmektedir. Öte yandan, tersine erkeklerin tutum puanları ortalaması kamu bankalarında görev yapanlarda çok az bir farkla daha olumlu görülmektedir. Ancak katılımcıların çalışmakta oldukları banka türünün, ankette yer alan tutum ifadelerine verilen puanlara etkisinin anlamlı bir farklılığa yol açmadığı belirlenmiştir ( $F_{(1-147)}=3.724$ ,  $p>.05$ ).

## SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Kamu ve özel bankalarda ilk kademe yöneticisi olarak görev yapmakta olan kadın ve erkek katılımcıların, çalışmada geliştirilen tutum ölçeğine verdikleri puanlar ve bu puanların demografik değişkenler bakımından farklılaşım farklılaşmadığına ilişkin sonuçlar değerlendirilmiştir.

Bu çalışmada elde edilen temel bulgu, çalışma kapsamına alınan ilk kademe banka yöneticilerinin, kadın çalışanlar ve cam tavan olarak da ifade edilebilecek olan kadınların üst yönetim kademelerine gelmelerine ilişkin tutumlarının cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmasıdır. Bu bulgu, bankacılık sektöründen çalışmaya katılan ilk kademe kadın ve erkek yöneticilerinin farklı tutum puanları ortalamalarının olduğunu göstermektedir. Tutum puanları ortalaması itibarıyla yapılan değerlendirmede erkeklerin, kadın çalışanlara ve kadınların üst düzey yönetici olmalarına ilişkin tutumlarının kadınlarınkinden daha olumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Kanter (1977) örgüt içinde kadınların sayıca az olmaları durumunda yeterince politik güce sahip olamadıklarından ön yargılı değerlendirmelerle daha çok karşılaştıklarından, ve rol modellerinin olmamasından söz etmiştir. Kanter, bu zorlukların zamanla çalışan kadın sayısındaki artışla azalacağını ileri sürmüştür. Çalışmadaki tutum ifadelerine olumlu cevaplar veren erkeklerin, bankacılıkta sayıları giderek artan kadınlara karşı kadınlardan daha az ön yargılı oldukları anlaşılmaktadır. Nitekim Günlük ve Pulhan (2000), ekonominin

geneline bakıldığında, örgütlerde kadınlara karşı ayrımcılığın, erkeklerin çoğunlukta olduğu sektörlerde daha fazla gözlemlendiğini ileri sürmüşlerdir. Kadınların örgütteki sayıları arttıkça, işyerlerinde yeni düzenlemeler gerekmekte, istihdamdan başlayarak hizmet içi eğitim fırsatlarına ve terfilere kadar pek çok alanda cinsiyet ayrımcılığını ortadan kaldıran ya da azaltan değişimler kaçınılmaz olmaktadır. Bu durum, zaman içinde artan sayıda kadın çalışanla aynı iş ortamını paylaşan erkeklerin, onlarla ilgili ön yargılı tutumlardan uzaklaşmalarını sağlayabilmektedir. Öte yandan erkeklerin kadın çalışanlara ve onların üst düzey yönetici konumuna getirilmelerine olumlu bakmalarını, Türkiye'deki toplumsal kültürel boyutlardan dişillik ile açıklamak mümkün görünmektedir. Hofstede'in (1992) çalışmasına göre Türkiye görece dişil bir kültüre sahiptir. Dişil kültürlerde cinsiyetler arasındaki sosyal farklılık azalmakta, eril kültürlerdeki güç ve başarıya verilen önem yerini bireyler arasında uyum ve anlaşmaya bırakmaktadır. Dişillik görece yüksek olduğu toplumlarda erkekler de ilişkilerin kalitesini önemsemektedir. (Ergeneli ve Arıkan, 2002).

Erkeklerin kadın çalışanlara ve kadınların üst düzey yönetici olmalarına ilişkin tutumlarının kadınlarınkinden olumlu olması Porter'ın (2001), sosyal kimlik kuramı ile de açıklanabilir. Sosyal kimlik bireyin algılarını iki şekilde etkilemektedir. İlki, bireyler gruptaki diğer bireylerin eylemlerine grup dışındaki bireylerin eylemlerinden daha olumlu yaklaşmaktadırlar. Bu çalışmadan elde edilen bulguya göre, katılımcı erkeklerin kadın çalışanları kendi grup üyeleri olarak kabul edip, onları kendi özelliklerine benzer özellikler taşıyan bireyler olarak algılanmış olmaları mümkündür. Sosyal kimliğin birey algılarını etkilemesinin ikinci şekli, gruplara dayalı sosyal kimliğin grup üyeleri üzerinde, dahil oldukları grubun değerlerine ve normlarına uymak için baskı yaratmasıdır. Bu çalışmada erkek ilk kademe yöneticilerinin kadın çalışanlar ve kadınların üst düzey yönetici olmalarına karşı olumlu tutum göstermiş olmaları bu çerçevede değerlendirilebilir. Buna göre, sayıca fazla olan kadın çalışan, bir bankadaki örgüt kültürünü oluşturan değer ve normların şekillenmesinde etkili olmuş, böylece erkeklerin kadın çalışanlara karşı tutumlarını olumlu yönde etkilemiş olabilir.

Elde edilen bu bulgu, Berberoğlu ve Maviş (1990)'in kadın yöneticilerin astları tarafından tam olarak benimsenmemiş olmalarına ilişkin bulgusu ile de açıklanabilir. Diğer taraftan cinsiyetin, üst yönetim pozisyonlarına terfi kararında kadınların aleyhine etki edeceğine ilişkin hipotez Powell ve Butterfield'in (1994) çalışmasında da reddedilmiştir. Bu durumda Powell ve Butterfield örgüt yapısının ele alınması gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Terfi sürecindeki kriterlerin belirgin olması, karar sürecinin standardize edilmesi cinsiyet ayrımcılığını azaltmaktadır. Bu durumda çalışmanın yapıldığı

bankacılık sektöründe gerekli yapısal değişimlerin en azından belli düzeyde yapılmış olduğu söylenilebilir.

Kadınların erkeklere göre çalışan kadınlara ve kadınların üst yönetim kademesine yükselmelerine karşı daha olumsuz tutumlara sahip olmasının kendilerine ilişkin algıyla ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Buna göre kadınlar hala toplumda kendileriyle ilgili önyargıların etkisinde olup, kendilerini bu açıdan değerlendiriyor olabilirler. Böylece “evinin kadını olmak” kimliğini üzerlerinden atamamış olabilirler. Eyüpoğlu ve arkadaşlarının (2000) da belirttiği gibi, yönetici olsun olmasın kadınların birbirlerini olumsuz değerlendirme eğiliminde olmaları, bu çalışmadaki kadın katılımcıların tutum puanlarının erkeklerinkinden az olmasının nedeni olabilir. Buna göre işyerinde birbirlerini rakip olarak gören kadınlar, kadın yöneticinin otoritesini kabul etmeyerek erkeklerin otoritesini daha meşru bulabilmektedirler. Öte yandan kadın yöneticiler Aycan’ın (2000) da belirttiği gibi hemcinslerini kayırır, destekler görünmemek için de kadın çalışanların kariyer gelişimine fazla destek vermek istemiyor gibi tutum sergilemiş olabilirler. Toplumda daha ziyade erkeklere atfedilen yöneticilik kariyerinde kendilerini erkekler kadar başarılı göstermek zorunluluğunda hisseden kadınlar, rekabet koşullarına ayak uydurmak için kadın çalışanlara ayrıcalıklı bir tutum içinde olmak istememiş de olabilirler. Diğer taraftan kadınların sorulara erkeklere göre daha olumsuz cevap vermelerinin bir nedeni de erkeklere nazaran çalışma hayatında daha fazla zorluklarla karşılaşılıyor olmaları nedeniyle özellikle kadınların çalışmasına olumsuz bakma eğiliminde olmaları olabilir.

Çalışmanın diğer bir bulgusu, literatürde elde edilen bulguların aksine (örn. Özsoy, 1993; Crampton ve Mishra, 1999) çalışmada ele alınan hiçbir demografik faktörün, çalışmaya katılan kadın ve erkek ilk kademe banka yöneticilerinin kadın çalışanlara ve onların üst düzey yönetici olmalarına ilişkin tutumları ile ilişkili olmamasıdır. Çalışmadaki örneklem grubunun çoğunluk itibarıyla 40 yaşın altında olması ve daha ziyade özel bankalarda çalışıyor olmasının, bu çalışmanın yaş ile ilgili bulgularında etkili olmuş olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla 1980 yıllarının sonları itibarıyla, teknolojik gelişme, rekabet ve globalleşmenin de etkisiyle başlayan yeni bankacılık anlayışının, genç ve eğitilmiş insanların istihdamıyla cinsiyet ayrımcılığından uzaklaşmış olabilecekleri düşünülebilir. Diğer taraftan örneklem grubunun çoğunlukla üniversite mezunu oldukları belirlenmiştir. Eğitilmiş bireylerin karşı cinsiyete ilişkin algılarında, eğitim süreleri boyunca onlarla birlikte olmaları nedeniyle birbirlerini tanıma, onları kendilerinden biri olarak kabul etme anlayışının etkili olmuş olabileceği akla gelebilir. Benzer biçimde, bu araştırmada, çalışılan süre ya da yöneticilik yapılan süre ile tutum arasında bir ilişki bulunamamış olması da, farklı cinsiyettekilerin aynı çalışma ortamını bir süreden beri paylaşıyor olmanın, bireylerin birbirlerini aynı gruptan kabul

etmelerine neden olmuş olabilir. Dolayısıyla “kendilerinden” saydıkları karşı cinsiyete karşı tutumları bu düşünceden etkilenmiş olabilir.

Bu çalışmadaki tutum ifadelerine verdikleri cevaplar itibariyle değerlendirildiğinde, katılımcıların medeni durum ve çocuk sahibi olup olmamalarının kadın çalışanlara ve kadınların üst yönetime getirilmesi konuları ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı bulunmuştur. Çalışmada anlamlı bir ilişki bulunmamasına rağmen, tutum puanları ortalamalarına bakıldığında, evli olmayan kadınların tutum puanlarının ortalamasının evli kadınlardan daha fazla olduğu, evli erkeklerin tutum puanlarının ortalamasının ise evli olmayanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, evli kadınların ailevi sorumlulukları nedeniyle çalışma hayatını zorlayıcı buluyor ve yükselme olasılığını zayıf görüyor olmalarından kaynaklanabilir. Öte yandan evli erkekler, eğer eşleri de çalışıyorsa bu konuda empati gösteriyor olabilirler. Benzer biçimde çocuksuz kadınların çocuklu olanlardan ve çocuklu erkeklerin de çocuksuz olanlardan daha yüksek tutum ortalamalarına sahip oldukları görülmektedir. Anlamlı olmamakla beraber çok az da olsa bu fark, çocuklu olan kadınların yaşadıkları zorluklar nedeniyle görece olumsuz tutum geliştirmiş olmaları ile açıklanabilir.

Son olarak çalışmada özel banka ilk kademe yöneticilerinin kamu bankasında çalışanlara oranla daha olumlu tutum içinde oldukları belirlenmiştir. Ancak, tutum puanları ile banka türü arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu çalışma kapsamına alınanlar ölçüsünde özel bankalarda cinsiyet ayrımcılığını azaltan düzeyde yeni düzenlemelerin getirilmiş olduğu düşünülebilir.

Bu çalışmanın sonuçları Ankara ve İstanbul'daki bazı bankalarda çalışan ve bu çalışmaya katılan bireylerden elde edilen verilerle sınırlıdır. Benzer bir çalışmanın farklı sektörlerden, farklı demografik özellikler taşıyan örneklem grupları ile yapılmasının iş yaşamında kadın çalışanlara karşı tutumları ve cam tavan kavramına ilişkin değerlendirmeleri gerçekçi bir şekilde anlamak bakımından yararlı olacaktır.

**EK: Kadın Yöneticilere Yönelik Tutumları Belirleme Ölçeği (KYYTBÖ)**

1. Kadınlar, Bankacılık Sektöründeki iş ortamına uygun değildirler.
2. Kadınlar yeteneklerine göre daha düşük konumlarda çalıştırılmaktadır.
3. Bankacılık sektöründe kadınlar erkeklere göre daha verimli çalışmaktadır.
4. Bankacılık sektöründe üst düzey yöneticilikler kadınlara verilmelidir.
5. Kadınlar takım çalışmasına daha yatkındır.
6. Kadınların yetenekleri, üst düzey yönetici olmaları için sınırlıdır.
7. Kadınlar üst düzey yöneticiliğin gerektirdiği disiplinli çalışma alışkanlığına sahiptirler.
8. Erkekler kadınlara göre üst düzey yöneticilik konumuna daha uygundur.
9. Kadın ve erkek üst düzey yöneticilerin performansları arasında farklılık yoktur.
10. Personel çıkarılması gerektiğinde (kriz döneminde), öncelikle kadınlar işten çıkarılmalıdır.
11. Kadınlar erkeklere göre çalışma arkadaşlarıyla daha iyi iletişim kurarlar.
12. Kadın yöneticiler erkeklere göre daha demokratik, daha katılımcıdır.
13. Kadınların erkeklere göre daha iyi dinleyici olmaları, iş yaşamlarında avantaj sağlar.
14. Kadınlar iş dünyasının güçlüklerine erkekler kadar direnç gösteremezler.
15. Kadınlar erkeklere göre daha duygusal olduklarından üst düzey yöneticilikte başarılı olamazlar.
16. Bankacılık sektöründe kadın ve erkeklere eğitim konusunda eşit fırsatlar tanınmaktadır.
17. Bankacılık sektöründe kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre, üstleri veya astları ile daha iyi iletişim kurarlar.
18. Kadınlar üst düzey yönetici olarak atanmamalıdır.
19. Kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre çalışanlarının mesleki gelişimlerini daha fazla destekler.
20. Üst düzey kadın yöneticiler kadın olma özelliklerini yitirirler.
21. Kadınlar üst düzey yönetici olduklarında yalnız kalma korkusu yaşarlar.
22. Kadın yöneticiler daha planlı çalışma alışkanlıklarına sahiptirler.
23. Kadın yöneticilerin iş hayatına getirdiği yenilikler üst yönetici olmalarında tercih nedenidir.
24. Kadın yöneticiler, hızlı karar alamazlar.
25. Kadınlar yöneticilik özelliklerine sahiptirler.
26. Üst düzey yönetici kadınlar üst düzey erkek yöneticilere göre daha yüksek performans gösterirler.
27. Kadın yöneticiler erkeklerin egemen oldukları sektörlere ayak uydurmakta başarılı olamazlar.
28. Bankacılık sektöründe üst düzey yöneticilik için erkeklere kadınlardan daha çok fırsat sağlanmaktadır.
29. Kendine güveni olan kadınlar, üst düzey yönetici olmanın zorluklarını kolaylıkla aşarlar.
30. Yöneticilik eğitimi almış kadınlar üst düzey yönetici olmalıdırlar.
31. Kadınların geçmişte aileleri tarafından desteklenmeleri yönetici olmalarını olumlu yönde etkiler.
32. Kadınlar erkeklere göre eleştirilere daha kapalıdır.
33. Bankacılık sektöründe iş yaşamı erkeklerin kurallarıyla yönetilmektedir.
34. Kadınlar, maaş, prim, statü gibi konularda ayrımcılığa maruz kalırlar.

**KAYNAKÇA**

- Acar, C. A. (1992), "Kadınların İşletmelerde İstihdamı ve Kadınların Çalışmasına Karşı Tutumlarla İlgili Bir Araştırma" (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anderson, L. W. (1988), *Attitudes and Their Measurement: An International Handbook*, Oxford: Pergamon Press.
- Appold S. J., S. Siengthal, ve J. D. Kasarda (1998), "The Employment of Women Managers and Professionals In An Emerging Economy: Gender Inequality As An Organizational Practice", *Administrative Science Quarterly*, 43, 538-565.
- Aslan, G. (2002) "Kamu ve Özel Sermayeli Bankalarda Kadın ve Erkek İstihdam Örüntüleri" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aycan, Z. "Key Success Factors For Women In Management In Turkey", *Journal of Vocational Behavior*, (yayıma hazırlanıyor)
- Bajdo, L. M. ve M. W. Dickson (2001), "Perceptions of Organizational Culture and Women's Advancement in Organizations: A Cross-Cultural Examination", *Sex Roles*, 45 (5-6), 399-413.
- Bayhan, P. (2002), "Kadın Yöneticilerde Liderlik Davranışlarının Toplumsal Roller Açısından İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Baxter, J. ve E. O. Wright (2000), "The Glass Ceiling Hypothesis: A Comparative Study of the United States, Sweden and Australia", *Gender and Society*, 14(2) 275-294.
- Berberoğlu, G. N. ve F. Maviş (1990), *Türk Bankalarında Görev Yapan Kadın Yöneticilerle İlgili Bir Durum Değerlendirmesi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, İİBF, 271-285.
- Bergman, B., M. Hallberg, ve R. Lillemor (2002), "Women In A Male-Dominated Industry: Factor Analysis Of A Women Workplace Culture Questionnaire Based On a Grounded Theory Model", *Sex Roles*, 46 (9/10), 311-322.
- Büyüköztürk, Ş. (2002), *Sosyal Bilimler için Veri Analiz El Kitabı. İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Charles, N. ve C. A. Davies (2000), "Cultural Stereotypes and The Gendering of Senior Management", *The Editorial Board of The Sociological Review*, 544-567.

- Connell, R.W. (1987) *Gender and Power*, California: Stanford University Press.
- Crampton, S. M. ve J. M. Mishra (1999). "Women In Management", *Public Personnel Management*, 28 (1), 87-107.
- Demirel, A., Z. K. Bilgin, M. Kocaman, F. Ödemiş ve T. Demirel (1999), *Çalışmaya Hazır İş Gücü Olarak Kentli Kadın ve Değişimi*, Ankara: T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Ergeneli, A. ve S. Arıkan (2002), "Gender Differences in Ethical Perceptions of Salespeople: An Empirical Examination in Turkey", *Journal of Business Ethics*, 40, 247-260.
- Eyring, A. ve B. A. Stead (1998), "Shattering the Glass Ceiling : Some Successful Corporate Practices", *Journal of Business Ethics*, 17, 245-251.
- Eyüboğlu, D., G. İncir, N. A. Ilgaz, E. Fidan ve Y. İnce (2000), *Bankacılık Sektöründe Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık*, Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Gable, R. K. (1986), *Instrument Development in Affective Domain*, Kluwer-Nijhoff Publishing.
- Gallagher, C.,(2001), *Going To The Top: A Road Map for Success from America's Leading Women Executives*, Penguin.
- Gilligan, C.(1982), *In A Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*, Cambridge: Harvard University Press.
- Günlük, G. Ş. ve E. Pulhan (2000), *Kadın İstihdamı İçin Yeni Perspektifler ve Kadın İşgücüne Muhtemel Talep*, Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü.
- Heim, Pat ve S.K. Golant. (1995), *Smashing The Glass Ceiling: Tactics for Women Who Want To Win In Business*, New York: RGA Publishing (Lowell House).
- Hofstede, H. G. (1992), "Cultural Dimensions in Management and Planning", W.B. Gudykunstve Y.Y.Kim (ed.), *Readings on Communicating with Strangers*, New York: McGraw Hill.
- International Labour Office (2000), *Breaking Through The Glass Ceiling: Women In Management*, Geneva: ILO.
- Jacobs, A.L. (1992), "Women's Entry Into Management: Trends in Earning, Authority and Values Among Salaried Managers", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37(2), 282-301.



- Kabasakal, H. N., D. Boyacıgiller ve Erden, D. (1994), "Organizational Characteristics as Correlates of Women in Middle and Top Management", *Boğaziçi Journal*, 8(1-2), 45-62.
- Kanter, R. (1977), *Work and The Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*, Russell Sage Foundation,.
- Kanter, R. (1993), *Men and Women of the Corporation*,. New York: Basic Boks Inc.
- Klein, P. (1994), *An Easy Guide to Factor Analysis*, New York: Routledge.
- McDowell, J. M., L. D. Singell ve J.P. Ziliak (1999), "Cracks In the Glass Ceiling: Gender and Promotion In The Economics Profession", *Gender and Economic Transactions*, 89(2), 392-396.
- Murrell, A. J. ve E.H. James (2001), "Gender and Diversity in Organizations: Past, Present and Future Directions", *Sex Roles*, 45(5/6), 243-257.
- Oakley, J.G. (2000) "Gender Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding The Scarcity of Female CEOs", *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334.
- Özsoy, Z. (1993), "Gender Differences In Career Development: A Case Study In Banking Sector" The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, (Unpublished Master Thesis), Ankara.
- Porter Jr., D. M. (2001), "Gender Differences in Managers Conceptions and Perceptions of Commitment To The Organization", *Sex Roles*, 45(5/6), 375-397.
- Powell, G. N. ve D.A. Butterfield (1994), "Investigating The Glass Ceiling Phenomenon: An Empirical Study of Actual Promotions To Top Management", *The Academy of Management Journal*, 37(1), 68-86.
- Worchel, S. ve J. Cooper (1979), *Understanding Social Psychology*, The Dorsey Press.

## AVRUPA BİRLİĞİ ÜLKELERİNE AİT ÜRÜNLERİN ESAS ÜLKE ETKİLERİNİN MİLLİYET MERKEZCİLİK ÇERÇEVESİNDE ARAŞTIRILMASI

**Bahtışen KAVAK**

*(Doç.Dr., Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü 06800, ANKARA)  
bahti@hacettepe.edu.tr*

**Öznur ÖZKAN**

*(Arş.Gör., Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü 06800, ANKARA)  
oznuro@hacettepe.edu.tr*

**Canan DEMİRSOY**

*(Arş.Gör., Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü 06800, ANKARA)  
canand@hacettepe.edu.tr*

### **Özet:**

Bu çalışmanın amacı, Avrupa Birliği ülkelerinde üretilen ürünlerin, Türk tüketicisinin bakış açısıyla esas ülke etkilerini milliyet merkezilik etkisiyle birlikte araştırmaktır. Bu amaçla, Ankara'daki 471 hanehalkına AB üyesi bazı ülkelere (Almanya, Fransa, İngiltere, İsveç, İtalya) ait otomobillerine yönelik tutumları ve milliyet merkezilik düzey-leri sorulmuştur. Elde edilen veriler ANOVA ve basit doğrusal regresyon ile analiz edilmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre, katılımcılar, AB ülkelerine ait ürünlerin esas ülke etkilerini anlamlı düzeyde farklı değerlendirmektedirler. Bu fark katılımcıların milliyet merkezilik düzeyine göre de değişmektedir.

### **Abstract:**

#### **An Investigation on the Country of Origin Effect of European Union Countries with the Influence of Ethnocentrism**

The purpose of this study is to investigate Turkish customer view about the country of origin effect with the influence of the customer's ethnocentric level. For this purpose, the households in Ankara were asked for their attitudes toward some automobiles belong to some European Union countries namely England, France, Germany, Italy, Sweden, and their ethnocentric level. The data collected with the 471 questionnaires were analyzed by ANOVA and Simple Linear Regression. It was concluded that, the respondents assigned significantly different country of origin effect to the different brands. Those differences were varied with the ethnocentric level of the respondents.

---

**Anahtar Sözcükler:** Esas ülke etkisi, milliyet merkezilik, Avrupa Birliği.

**Keywords:** Country of origin effect, ethnocentrism, European Union.

## GİRİŞ

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne (AB) giriş sürecinde önemli bir mesafe kat ettiği bu günlerde, konu politik alanın yanı sıra, akademisyenler, işletmeler ve bir çok kurum ve kuruluş tarafından farklı yönüyle üzerinde daha çok durulmakta ve incelenmektedir. Birliğin tek toplum oluşturma amacının yanında, topluluğa üye ülkelerin şu alanlarda birliktelik ve uyum sağlamaları gerekmektedir: Sınırlar olmaksızın tek pazar olunması, ekonomik ve sosyal birliktelik, bilimsel ve teknolojik birliktelik, Avrupa sosyal yapısının oluşturulması ve birlik dışı ülkelerle ilişkilerde ortak tavır alma, çevre ile ilgili politikalarda işbirliği (Teekens, 1998 ).

Yukarıda belirtildiği şekilde sınırlar olmaksızın tek pazar halinde bütünlük sağlanması ülkeler açısından değerlendirildiğinde; tüm ülke tüketicilerinin birliğe bağlı diğer ülkelerde üretilen ürünlere yönelik imajlarında da bir bütünlük olmasını gerektirecektir. Tüketicilerin imajlarında böylece oluşacak bütünlük bölgesel bir kalite değerlendirmesini de yaratabilecektir (Bunning 1997). Söz konusu bölgesel kalitenin oluşturulma aşamasının altyapısı ise, AB ülkelerinde üretilen ürünlere yönelik ülke hane halklarının sahip olduğu esas ülke etkisinin (country of origin) belirlenmesi ile başlayabilecektir. Bu bağlamda eğer bir ülkenin tüketicisi diğer ülkelere yönelik olumlu bir tutuma sahipse, o tüketicinin o ülkenin ürünlerine yönelik olarak da olumlu tutuma sahip olacağı beklenebilir. Bu noktada belirtilmesi gereken husus, bireyin ülkeye ait genel imajını veya tutumunu, o ülkenin ürünlerine de yansıtacağıdır. Böylece söz konusu bölgesel kalite kriterleri belirlenebilecek ve tek pazar halinde bir bütünlük oluşması daha da kolaylaşabilecektir.

Diğer taraftan, tüketicinin diğer ülke ürünlerine yönelik tutumunu, tüketicinin milliyet merkezilik (ethnocentrism) düzeyi de etkileyebilecektir. Milliyet merkezilik bireyin kendi milliyet değerlerine sahip çıkması nedeniyle kendi ülkesinde üretilen ürünlere yönelik olumlu eğilimini ifade etmektedir. Durum böyle olunca, milliyet merkezilik düzeyi bireyde ürünlerin üretildiği ülkeler hakkında genel bir kanaat oluşmasına neden olacak ve bu da ürünlerin esas ülke etkisini etkileyebilecektir. Başka bir ifadeyle, yüksek düzeyde milliyet merkezci olan bir bireyin diğer herhangi bir ülkede üretilen ürüne yönelik tutumu da zayıf olabilecektir.

Yukarıda belirtilen hususlardan hareketle bu çalışmanın birinci amacı, ülkemizdeki tüketicilerin AB ülkelerinde üretilen ürünlere yönelik imajlarında, ürünlerin üretildiği ülkelerin etkisini belirlemektir. Çalışmanın ikinci amacı, Türk tüketicisinin AB ülkelerinde üretilen ürünlere yönelik imajın milliyetçilik düzeyi ile herhangi bir ilişkisinin olup olmadığını araştırmaktır.

Bu nedenle, aşağıda, önce esas ülke etkisi ve milliyet merkezilik üzerinde durulacak ve arkasından araştırma bulgularına yer verilecektir.

### **I. ESAS ÜLKE ETKİSİ (Country of Origin Effect)**

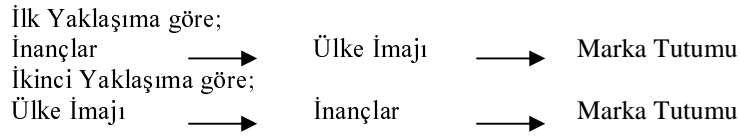
Günümüzün yoğun rekabetçi ortamında pazarlamacıların karşılaştıkları önemli bir problem ürünleri en az riskle sunacak şekilde, yeni ürünlerin ve iletişim stratejilerinin seçimidir. Uluslararası pazarlama çerçevesinde, bu kararlar verilirken göz önünde bulundurulması gereken önemli bir konu ülke imajıdır (Sanjeev ve Sameer, 1996). Dichter 1962’de “made in...” ibaresinin ürünlerin kabul edilmesi ve başarısı üzerinde çok büyük etkisi olabileceğini belirtmiştir. O zamandan beri 100’ün üzerinde çalışmada esas ülke etkisi araştırılmıştır (Maronick, 1995). Ülke imajı, tüketicilerin belirli bir ülkede yapılan ürünlerin kalitesi ile ilgili genel algılarıdır (Bilkey, Nes, 1982). Ülke imajı ayrıca “esas ülke ipucu” olarak da bilinir. Esas ülke, ürünün üretildiği yere ait bilgilere ilişkin bir kavramdır (Yong, 1997). Diğer bir ifadeyle esas ülke, ürünü veya markayı pazarlayan firmanın merkezinin bulunduğu ülke yani, ana ülkedir (Al-Sulaiti ve Baker,1998; Johansson vd., 1985). Esas ülke etkisi ise, üretimin yapıldığı ülkenin tüketicinin ürüne ilişkin olumlu veya olumsuz algıları üzerindeki her türlü etkisi olarak tanımlanabilir (Cateora, 1996, 384). Olumlu ülke imajının ve esas ülke etkisinin varlığı, pazarlamacılara, tüketiciler tarafından hızla kabul edilen yeni ürünler sunma imkanı sağlayabilir. “Made in a country” etiketinin olumlu algı yaratıp yaratmadığının ve ne zaman yarattığının tanınan ürünler açısından anlaşılması diğer ürünlere aktarılabilir. Bu, pazarlamacılara ürün sunumlarını güçlendirme ve pazarlama stratejilerini oluşturma imkanı verecektir (Sanjeev ve Sameer, 1996).

Esas ülke etkisi ile ilgili literatürde iki yaklaşım vardır. İlk yaklaşım Fishbein modeline dayanır. Buna göre, bir ürünün nitelikleri ile ilgili inançlar ürüne karşı oluşan tutumlardan önce gelir ve onları etkiler (Yong, 1997). Tüketiciler bir ürünü bilgi ipuçlarına dayanarak değerlendirirler. Bu ipuçları tat, tasarım, performans gibi içsel ve fiyat, marka adı, garanti gibi dışsal olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Tüketiciler dışsal ipuçlarını markanın gerçek içsel kalitesini belirlemediklerinden markayı değerlendirirken kullanırlar (Han ve Terpstra, 1988).

İşte, ürünün üretildiği esas ülke, ürün değerlendirmede yukarıda belirtilen dışsal ipuçlarından biridir. Çünkü, tüketiciler diğer ülkelerin ürünlerine yabancıdırlar (Han ve Terpstra, 1988). Bu tür dışsal ipucu bazlı değerlendirmelerin içsel ipuçları olmadığında daha sık kullanıldığı ve yabancı ülkelerden çıkan tüm ürünlerin esas ülke etkisine maruz kaldığı bulunmuştur (Huber ve McCann, 1982). İkinci yaklaşım ise, halo etkisi modeline dayanır. Bu

yaklaşımına göre, tüketiciler genelde satın almadan önce bir ülkenin ürünlerinin kalitesini belirleyemediklerinden ürün değerlendirmesinde ülke imajını kullanırlar (Han, 1989). Halo etkisi modeli etkiden (değerlendirmeden) inançlara çift taraflı bir bağ olduğunu öne sürer. Bu modele göre bir ürünle ilgili imajlar genel değerlendirmelerden etkilenebilir (Yong, 1997). Eğer ülke imajı halo etkisi yaratıyorsa, tüketiciler bir ülkenin ürününe aşına olduklarında ürün değerlendirmesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Diğer bir deyişle, tüketiciler ülkenin ürünlerine aşına olmadıklarında, ülke imajı tüketicilerin ürün niteliklerinde halo etkisi yapabilir ve dolaylı olarak çıkarsamaları vasıtasıyla marka niteliğini etkileyebilir (Han, 1989). Esas ülke, tutumlardan daha çok inançların oluşmasını etkiler ancak bu etkiler tüm ürün nitelikleri ya da tüm tüketiciler için aynı olmayabilir (Yong, 1997).

Özetle, bu iki yaklaşım ülke imajı, ürün nitelikleri ile ilgili inançlar ve marka tutumu arasında yapısal ilişkiler olduğunu söylemektedir (Han, 1989). Bu yapısal ilişkiler aşağıda gösterilmiştir:



Geçmiş çalışmalar, tüketicilerin kendi ülkelerinin ürünlerini yabancı ülkelerin ürünlerinden daha olumlu değerlendirme eğilimlerinin olduğunu göstermiştir. Ürünün kullanılabilirliği ve tüketicinin vatanseverliği bu eğilimin nedenlerinden iki tanesi olabilir. Diğer yandan, esas ülke etkisiyle ekonomik gelişmişlik düzeyi arasında bir ilişki vardır. Gelişmekte olan ülkelerin ürünleri gelişmiş ülkelerin ürünlerine göre ikincil olarak derecelendirilir. Bu tür bir hiyerarşiyi oluşturan, ülkelere özgü daha pek çok özellik vardır. Örneğin, ülkenin ekonomik, kültürel ve politik sistemleri ve inanç sistemiyle algılanan benzerliği. Tüketiciler tüm yabancı ürünleri veya bir ülkenin tüm ürünlerini aynı veya benzer algılamadığından ülke ve ürün özelliklerine göre etkileri dikkatli değerlendirmek gerekir (Han ve Terpstra, 1988).

Esas ülke ve tüketicinin milliyet merkezliği literatürleri birbirlerinden bağımsız gelişmiştir. Ancak, bu iki kavram satın alma kararında ulusal sadakatin rolü incelendiğinde birleşir. Esas ülke etkisinin bilgi eksikliği durumunda kullanıcılarda ürün veya ürün nitelikleri hakkında global izlenimler oluşturmak için kullanılmasının yanı sıra, birinin grup kimliğinin göstergesi olarak da kullanılabilmesi daha önce belirtilmiştir (Bunning, 1997). Manrai ve Manrai 1995'deki çalışmalarında esas ülke etkisinin belirli yabancı pazarlarda tüketicinin milliyet merkezci davranışından daha fazla etkilendiğini belirtmiştir

(Kaynak ve Kara, 1998). Ulusal bağ ve sadakat ne kadar önemli ise, yabancı ülkelerde üretilen ürünlere karşı ülke içinde üretilen ürünlere bağlılık o kadar güçlü olacaktır. Örneğin, milliyetçilik düzeyi düşük olan bir kişi, ulusal temalara odaklanan tutundurma kampanyalarına milliyetçilik düzeyi yüksek olanlar kadar karşılık vermeyecektir (Brunning, 1997).

## **II. MİLLİYET MERKEZCİLİK (Ethnocentrism)**

Tüketicinin milliyet merkeziliği, 1906 yılında Sumner tarafından psikolojik bir kavram olarak ortaya atılan genel milliyet merkezilik yapısından gelir (Levine ve Campbell, 1972: 7). Genel milliyet merkezilik kavramı bireylerin kendi grubunu her şeyi yapabilecek güçte görme, diğer grupları kendi bakış açısından değerlendirme ve kültürel olarak benzer olan fikirleri ve insanları körü körüne kabul ederken, benzer olmayanları reddetme eğilimini ifade eder (Netemeyer, Durvasula ve Lichtenstein, 1991). Shimp ve Sharma (1987), milliyet merkezilik kavramı ile tüketici davranışı kavramını ilişkilendirerek, tüketici milliyet merkeziliğini “tüketicilerin başka ülkelerde üretilen ürünleri satın almanın uygun ve ahlaki olup olmadığı ile ilgili inançları” olarak tanımlamışlardır. Nitekim, milliyet merkezci tüketiciler, ithal ürünleri satın almanın yanlış olduğunu, ithal ürün satın almanın vatansever bir tutum olmadığını (unpatriotic), yerli endüstrilere zarar vereceğini ve işsizliğe neden olacağını düşünürler (Berkowitz vd., 1997: 135). Sharma ve diğerlerine göre (1995), ürün yerli ekonomi için önemli bir gelir ve iş kaynağı ise tüketicilerin milliyet merkezci eğilimleri, karar vermede daha önemli rol oynar (Good ve Huddleston, 1995). Buna karşılık, milliyet merkezci olmayan bireyler ürünleri esas ülkeden bağımsız olarak daha nesnel değerlendirirler (Netemeyer, Durvasula ve Lichtenstein, 1991). Ancak bu değerlendirmeler farklı düzeylerde gelişebilir. Nitekim Kaynak ve Kara’ya (1998) göre, tüketici milliyet merkeziliğinin derece ve yoğunluğu kültürden/ülkeden kültüre/ülkeye ve hatta bölgeden bölgeye değişiklik göstermektedir. Bu çerçevede yapılan bir çalışmada (Watson ve Wright, 2000), milliyet merkezilik düzeyi yüksek olan bireylerin kültürel olarak benzer ülkelerin ürünlerine daha olumlu tutumlar geliştirdikleri ve bu ürünleri kültürel olarak benzer olmayan ülkelere gelen ürünlere tercih ettikleri bulunmuştur. Ülkeler arasındaki benzerlik konusundaki diğer bir çalışmada (Akıncı ve Kavak, 2000) AB ülkeleri ile Türkiye arasındaki benzerlik tüketim kalıpları açısından incelenmiş ve ülkenin Akdeniz ülkeleri (İtalya, Yunanistan, Macaristan) ile benzediği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, milliyetçiliğin etkisi kültürel benzerliğin söz konusu olduğu Akdeniz ülkelerinde üretilen ürünlerin esas ülke etkisinde fazlaca kuvvetli olmayacaktır. Dolayısıyla, şu önerme geliştirilebilir:

“Tüketicinin milliyet merkezilik düzeyi ile esas ülke etkisi arasındaki ilişki, Türkiye ile benzeşim gösterdiği düşünülen ülkeler için daha zayıftır”.

### III. ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Esas ülke etkisi ve milliyet merkezilik kavramları ile ilgili Türk tüketicileri üzerinde çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Ger, Belk ve Lascu (1993), Romanya ve Türkiye’de uyguladıkları çalışmalarının sonucunda batı menşeli ürünlerin marka tutumu üzerinde anlamlı bir olumlu etkisi olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Varinli ve Babayiğit (2000) Alman, Amerikan, İtalyan, İngiliz, Fransız ve Türk orijinli hazır giyim ürünlerine yönelik genel tutum ve algılamaları üzerine karşılaştırmalı bir imaj araştırması yapmışlardır. Bu çalışmaya göre Türk menşeli ürünler, tüketiciler tarafından karşılaştırma yapılan diğer ülke ürünlerine kıyasla, karşılaştırma yapılan özellikler dahilinde olumlu değerlendirmeler almıştır .

Kaynak ve Kara (2002), Türk tüketicilerinin milliyet merkezci eğilimlerinin ürün-ülke imajı üzerindeki etkisini anlamak için yaptıkları ampirik çalışmada Türk tüketicilerinin Japon, Amerikan ve Batı Avrupa menşeli ürünler için olumlu değerlendirmeler yaparken, Rus, Çin ve Doğu Avrupa menşeli ürünler için olumsuz algılamalar geliştirdikleri sonucuna ulaşmışlardır. Konya’da yaptıkları çalışmada, Türk tüketicilerinin farklı sosyoekonomik ve teknolojik gelişme düzeyine sahip ülkelere ait ürünlerin niteliklerini anlamlı düzeyde farklı algıladıkları sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, çalışmada Türk tüketicileri arasında, tüketicilerin milliyet merkezilikleriyle ilişkili, çeşitli yaşam tarzı boyutlarının var olduğu bulunmuştur.

Türkiye’de vatanseverlik tüketicinin milliyet merkeziliğinin ana nedeni gibi görünmektedir. Türkiye grup sadakatine önem veren kolektivist bir ülkedir. Türk egemenlik ve üstünlük (milliyetçilik) duygusu yabancı ürünler aleyhine kendi ürünleriyle gurur duyma şeklinde gerçekleşmemektedir. Dolayısıyla, yabancı ürünler kendi milliyetçi duygularına ters düşmemektedir (Balabanis vd., 2001). Bu bulguları destekler nitelikteki, gıda sektöründe uygulanan bir diğer çalışmada da Türk tüketicileri için milliyet merkeziliğinin bir pazar bölümlendirme aracı olarak kullanılamayacağı sonucuna ulaşılmıştır (Kavak vd., 2004).

### IV. ÇALIŞMANIN AMACI

Yukarıda belirtilen araştırmalar değerlendirildiğinde, esas ülke etkisinin milliyet merkezilik çerçevesinde değerlendirildiği bir çalışmaya

rastlanmamıştır. Öyleyse, AB ülkelerini içeren bu türden bir araştırma sonucunun, hem firmaların hem de akademisyenlerin gelecek çalışmalarına önemli düzeyde bir altyapı sağlayabileceği söylenebilir. Bu noktadan hareketle çalışmanın bir amacı, “Türk tüketicilerin AB ülkelerinde üretilen ürünlere yönelik imajlarında, ürünlerin üretildiği ülkelerin etkisi nedir?” şeklinde belirlenen araştırma sorusunu cevaplamaktır. Diğer amacı ise, daha önce belirlenen “Tüketicinin milliyet merkezilik düzeyi ile esas ülke etkisi arasındaki ilişki, Türkiye ile benzeşim gösterdiği düşünülen ülkeler için daha zayıftır” şeklindeki önermenin doğruluğunu tespit etmeye çalışmaktır.

## **V. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ**

### **V.1. Soru Kağıdının Geliştirilmesi ve Ölçümü**

Yukarıda belirtilen amaçlara ulaşmak üzere çalışmada soru kağıdı hazırlanmıştır. Soru kağıdı üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde esas ülke etkisi ölçülmüştür. Ülke imajı çalışmalarında kullanılan soru kağıtları iki formatta hazırlanmaktadır. İlk formatta, katılımcılar her bir nesneyi (mağaza, ürün, marka) verilen boyutlar çerçevesinde ayrı ayrı değerlendirirken, ikinci formatta katılımcılar verilen tüm nesnelere bir boyutta değerlendirip daha sonra diğer boyuta geçmektedir. Jaffe ve Nebenzahl (1984) yaptıkları çalışmada bu iki formatı karşılaştırmışlar ve iki formatın ölçek maddeleri aynı olsa bile aynı kabul edilemeyeceği sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada da ilk format uygulanarak beşli anlamsal farklılaştırma ölçeği kullanılmıştır.

Ürün seçimine gelince; öncelikle Türkiye pazarında bulunan bir ürünün seçilmesi gerekiyordu. Bu amaçla, tüketicinin az da olsa bilgi sahibi olduğu düşünülen ‘otomobil’ seçilmiştir. Ancak, soru kağıdında ülkeye ait otomobilin markası verilmemiştir. Böylece, katılımcının o marka otomobil hakkında hiç bilgi sahibi olmama durumunda bile o ülkeye ait sahip olduğu diğer ipuçlarını ürün için de kullanma olanağı oluşabilecekti. Kaldı ki bu çalışmada araştırılmak istenen esas ülke etkisi de ürüne ait bazı ipuçlarının yanı sıra, ürünle ilgili olmayan diğer ipuçlarını da kapsamaktadır.

Böylece, ölçek ve ürün belirlendikten sonra, ürün hakkında hangi boyutların sorulacağına da yanıtlanması gerekiyordu. Yapılan bir araştırmaya (Saydan, 2003) göre otomobiller dış görünüm, konfor, güvenlik, fiyat, performans, popülerite ve kalite boyutlarıyla değerlendirilmektedir. Belirtilen bu boyutlar, AB üyesi ülkelere ait ve Türkiye pazarında halihazırda bulunan İtalya, İngiltere, Almanya, Fransa, İsveç otomobilleri için, örneğin, 1, son derece konforsuz; 5, son derece konforlu şeklinde sorulmuştur. Bunların yanı



sıra, çalışmanın amaçları gereğince, katılımcıların Türk otomobillerini nasıl değerlendirdikleri de soru kağıdında yer almıştır.

Soru kağıdının ikinci bölümünde Shimp ve Sharma (1987) tarafından geliştirilen, 17 maddeden oluşan ve tüketicilerin milliyetçilik düzeylerinin ölçümünde kullanılan CETSCALE uygulanmıştır. Literatürde milliyet merkez-ciliği ölçmek için geliştirilen farklı ölçekler olmasına rağmen, bu çalışmada tüketici davranışıyla doğrudan ilişkili olması nedeniyle CETSCALE kullanılmıştır. Cevaplayıcılardan ölçekteki ifadelerle katılma veya katılmama derecelerini 5'li ölçekle belirtmeleri istenmiştir (1, kesinlikle katılmıyorum; 5, kesinlikle katılıyorum).

Soru kağıdının son bölümünde ise, cinsiyet, yaş ve gelir düzeyini kapsayan katılımcının demografik özellikleri sorulmuştur.

## V.2. Örneklem Çerçevesi ve Yöntemi

Araştırmanın hedef kitlesi Ankara'daki hane halkıdır. Katılımcılar kolayda örneklem yöntemi ile Ankara'nın 17 farklı semtinden seçilmiştir. Hane halkından örnekleme kaç kişinin alınacağı hususunda ise; Türkiye'deki otomobil sahiplerinin oranı olan %6.8 (OSD, 2003) bir olayın o anakütledeki rastlanabilirlik oranı olan P değeri olarak alınmış, 1-P ise Q değeri,  $\alpha$ =tolarans düzeyi ve  $z$ = %95 düzeyindeki güvenilirlikde sonuç verebilecek bir sonucun

tablo değeri olarak (1.96) alındığında  $n = z^2 \cdot \frac{P \times Q}{\alpha^2}$  (Hair, Bush ve Ortinau

2000:340) formülünden elde edilen örneklem hacmi soru kağıdındaki her bir farklı bölüm için minimum sınır olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla, istatistiksel analiz yapılmaya elverişli veri sayısının minimum  $104 \times 3 = 312$  olduğu sonucuna varılmıştır. Uygulaması gerçekleştirilen 485 adet soru kağıdından 471 tanesi kullanılabilir. Söz konusu 471 katılımcının %37.2 (175)si kadın, %62.8'i erkektir. Örnekleme alınan katılımcıların yaşları ve gelir grupları Tablo 1.'de sunulmuştur.

**Tablo 1 . Araştırmaya Dahil Edilen Katılımcılara Ait Demografik Özellikler**

Özellik (Yaş)	N	%	Özellik (Aylık Ort. Gelir)	N	%
20 ve daha az	37	7.8	500 ve daha az	23	4.9
21-24	120	25.5	501-1000	91	19.3
25-30	169	35.9	1001-2000	157	33.3
31-39	92	19.5	2001-3000	103	21.9
40-49	35	7.4	3001 ve üstü	97	20.6
50-60	18	3.8			

## VI. BULGULAR

Araştırmadan elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS (9) dan yararlanılmıştır. Öncelikle, esas ülke etkisini ve milliyet merkezliği ölçen soru kağıdının ilk iki bölümünün güvenilirliği test edilmiştir. Bu amaçla, katılımcıların AB ülkelerine ait ürünlerin değerlendirilmesinde yer alan boyutlar ile katılımcıların milliyet merkezlik düzeylerini ölçmede kullanılan ölçekte yer alan ifadelerin ne kadar aynı şeyi ölçtüklerini anlayabilmek ve verinin gerekli istatistik analizler için uygunluğunu değerlendirebilmek için gerekli olan Cronbach Alfa değerleri hesaplanmış; Tablo 2’de sunulmuştur. Tablo değerlerinden anlaşılacağı üzere söz konusu değerlerin tümü %70’in üzerindedir ve gerekli istatistiki analizler yapılabilir. Bu belirlemeden hareketle, katılımcıların her bir ülkeye ait değerlendirmelerinin ortalamaları hesaplanmış ve yine Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2 . Esas Ülke Etkilerinin Ortalama Değerleri ve Güvenilirlik Düzeyleri**

Ülkeler	Ortalamalar	$\alpha$
İtalya	3.46	0.755
İngiltere	3.61	0.872
Almanya	4.47	0.871
Fransa	3.58	0.797
İsveç	3.75	0.906
Türk	2.56	0.789
<i>Milliyet Merkezilik (Catscale)</i>		<i>0.916</i>

Tablo 2.’deki ortalama değerlere bakıldığında, Almanya ilk sırada ve Türkiye son sırada, yani Almanya en olumlu değerlendirilirken, Türkiye en olumsuz değerlendirilen ülkedir. Bu şekilde elde edilen sonucun istatistiki olarak anlamlı olduğu da yapılan, gruplararası ANOVA testi sonuçlarından ( $F=86.235$ ,  $S.D.=5$ ,  $P=.000$ ) anlaşılmaktadır.

Hatırlanacağı üzere, çalışmanın diğer bir amacı da yukarıda verilen bu değerlerin katılımcıların milliyet merkezlik düzeyleri ile ilişkili olup olmadıklarını belirlemektir. Bu amaçla yapılan Spearman sıra sayılı korelasyon sonuçları Tablo 3.’de verilmektedir.

**Tablo 3. Ürünlerin Esas Ülke Etkileri ile Milliyet Merkezilik Arasındaki İlişki**

		İtalya	İngiltere	Almanya	Fransa	İsveç	Türkiye
Milliyet Merkezilik	Korelasyon Katsayısı	-0.037	0.016	0.053	0.022	-0.133*	0.133*
	Anlamlılık	0.426	0.722	0.256	0.636	0.004	0.004

\* .01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.'den izlenebileceği üzere, İsveç ve Türkiye için esas ülke etkisi ve milliyet merkezilik arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu ilişki Türkiye için, milliyet merkezilik düzeyi artarken esas ülke etkisinin de arttığı; İsveç için, milliyet merkezilik düzeyi artarken esas ülke etkisinin azaldığı şeklindedir. İtalya için de aynı negatif ilişki söz konusu olmakla beraber, bu ilişki anlamlı değildir. Anlamlı olmayan, pozitif diğer bir ilişki de İngiltere, Fransa ve Almanya için bulunmuştur.

Ancak, doğal olarak elde ettiğimiz bu korelasyon katsayıları sadece iki veri seti arasındaki ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Halbuki, biz bu çalışmada bir de milliyet merkeziliğin esas ülke etkisi üzerindeki etkisini araştırmaktayız. Bu amaçla yaptığımız tek değişkenli doğrusal regresyon analizi de (Tablo 4) istenen yönde sonuç vermiştir. Şöyle ki, yalnızca Türkiye ve İsveç için milliyet merkezilik esas ülke etkisi üzerinde anlamlı farklılaşmaya yol açmıştır.

**Tablo 4. Milliyet Merkezilik ve Esas Ülke Etkileri arasındaki Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları**

Ülke	$\beta$	T	Anlamlılık	R Kare
İtalya	-.019	-.412	.681	.000
İngiltere	.045	.977	.329	.002
Almanya	.071	1.539	.124	.005
Fransa	-.005	-.105	.916	.000
İsveç	-.137	-2.997	<b>.003</b>	.019
Türkiye	.163	3.583	<b>.000</b>	.027

*Bağımlı değişken: Esas Ülke Etkisi*

Diğer bir ifadeyle, araştırmaya katılanların milliyet merkezilik düzeyleri ne kadar artıyorsa o kadar Türk otomobillerine olumlu, ancak İsveç otomobillerine olumsuz bakmaktadırlar. Tablo 3. ve Tablo 4. birlikte değerlendirildiğinde, izlenen bir diğer husus şudur ki, anlamlı olmamakla

beraber, Milliyetçi merkezli olan Türkler İsveç'in yanı sıra İtalya ve Fransa'ya da sıcak bakmamaktadırlar.

### **SONUÇ ve DEĞERLENDİRME**

Bu çalışmada Türk tüketicilerinin AB ülkelerinde üretilen ürünlere yönelik imajlarında, ürünlerin üretildiği ülkelerin etkisi ve Türk tüketicisinin AB ülkelerinde üretilen ürünlere yönelik imajın milliyetçilik düzeyi ile herhangi bir ilişkisinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Otomobiller üzerine yapılan çalışmada ulaşılan sonuçlara göre; öncelikle, Türk tüketicilerinin farklı AB ülkelerine ait otomobillerin niteliklerini anlamlı düzeyde farklı algıladıkları belirlenmiştir. Örneğin, Almanya'ya ait ürünler Türk tüketicileri tarafından diğer ülke ürünlerine kıyasla esas ülke etkisinin en yüksek ve en olumlu olduğu ülkedir. Sonra sırasıyla, İsveç, İngiltere, Fransa ve İtalya gelmektedir. Bu durum, tüketicilerin esas ülke etkisinin düzeyini belirleyen faktörlerden birisinin ülkenin gelişmişlik düzeyi, bir diğerinin ise iki ülke arasındaki sosyal ve ekonomik ilişkiler olduğunu desteklemektedir. Bu durum ise, birliğe bağlı ülkelerde üretilen ürünlere yönelik imajlarda bir bütünlüğün ve dolayısıyla bölgesel kalitenin henüz oluşmadığına işaret etmektedir.

Buna karşılık, tüketiciler tarafından en olumsuz değerlendirilen ülke Türkiye'dir. Dolayısıyla, bu çalışmada literatürde sözü edilen tüketicilerin kendi ülkelerinin ürünlerini yabancı ülkelerin ürünlerinden daha olumlu değerlendirme eğilimlerinin olduğu bulguları desteklenmemiştir. Bu durumun en önemli nedeni ise, gelişmekte olan ülkelerin ürünlerinin gelişmiş ülkelerin ürünlerine göre ikincil olarak derecelendirilmesi olabilir. Ancak, her ne kadar Türk otomobilleri en olumsuz olarak değerlendirilse de, tüketicilerin milliyet merkezilik düzeyi arttıkça, esas ülke etkisi de artmaktadır. Bu sonucun tam tersi İsveç için geçerlidir; milliyet merkezilik düzeyi arttıkça İsveç'e karşı negatif bir tutum oluşmaktadır.

Çalışmanın bir diğer sonucu da, Türkiye ile benzeşim gösterdiği düşünülen İtalya'ya yönelik negatif düşüncedir. Bu düşünce milliyet merkezilik düzeyi arttıkça daha da artmaktadır. Esasen, bizim önermemiz İtalya'nın bir Akdeniz ülkesi olması sıfatıyla daha pozitif yorumlanacağı yönündeydi. Ancak, bu durum iki ülke arasında geçmiş yıllarda yaşanan olumsuz ilişkilerle ve Türk tüketicisinin kendisini yakın hissetmemesi ile açıklanabilir.

Yukarıdaki sonuç ve değerlendirmelerden şu kanaate varılabilir: Avrupa Birliği'ne üye ülkelerle Türkiye arasında çalışmamızın konusu çerçevesinde

kimi benzerliklerin olduğu söylenebilir. Ancak, bu benzerliklerin tüm bir pazar oluşturabilmek açısından yeterli olmadığı belirtilebilir.

Öte yandan, bu bulguların geçerliliğini doğrulayabilmek için, bu türden bir çalışmanın farklı ürünler ve farklı ülkeler için ayrıca denemesi gerekmektedir ki bu da gelecek çalışmaların konusunu teşkil edebilir.

### KAYNAKÇA

- Akıncı E. ve B. Kavak (2000), "Avrupa Birliğine Entegrasyonda, Tüketim Kalıplarına Yönelik Olarak Dondurulmuş Gıda Maddeleri İlişkisinde Karşılaştırmalı Bir İnceleme", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 18(2), 243-64.
- Al-Sulaiti K. ve M. J. Baker (1998), "Country of Origin Effects: A Literature Review", *Marketing Intelligence and Planning*, 16(3), 150-99.
- Balabanis G., A. Diamantopoulos, R. D. Mueller ve T. C. Melewar (2001), "The Impact of Nationalism, Patriotism and Internationalism on Consumer Ethnocentric Tendencies", *Journal of International Business Studies*, 32(1), 157-75.
- Berkowitz E. N., R.A. Kerin, S.W. Hartley ve W. Rudelius (1997), *Marketing*, Chiago: McGrawHill.
- Bilkey W.J. ve E. Nes (1982), "Country of Origin Effects on Product Evaluations", *Journal of International Business Studies*, 13, (Spring/Summer), 89- 99.
- Bruning E. R. (1997), "Country of Origin, National Loyalty and Product Choice the Case of International Air Travel", *International Marketing Review*, 14(1), 59-69.
- Cateora P. R. (1996), *International Marketing*, Illinois: McGrawHill.
- Ger G., R.W. Belk ve D. N. Lascu (1993), "The Development of Consumer Desire in Marketing and Developing Economies: The Case of Romania and Turkey", *Advances in Consumer Research*, 20, 102-07.
- Good L.K. ve P. Huddleston (1995), "Ethnocentrism of Polish and Russian Consumers: Are Feelings and Intentions Related", *International Marketing Review*, 12(5), 35-48.
- Hair J.F., R. P. Bush ve D. J. Ortinau (2000), *Marketing Research: A Practical Approach for the New Millenium*, Chicago: McGraw-Hill International Ed., Marketing & Advertising Series.

- Han M. C. (1989), "Country Image: Halo or Summary Construct?", *Journal of Marketing Research*, 26(2), 222-29.
- Han, M. C. ve V. Terpstra (1988), "Country of Origin Effects for Uni-National and Bi-National Products", *Journal of International Business Studies*, 19(2), 235-55.
- Huber J. ve J. McCann (1982), "The Impact of Inferential Beliefs on Product Evaluations", *Journal of Marketing Research*, 19, 324-33.
- Kaynak, E. ve Kara A. (2000), "Consumer Perceptions of Foreign Products An Analysis of Product-Country Images and Ethnocentrism", *European Journal of Marketing*, 36, 7/8, 928-49.
- Kaynak E. ve Kara. A. (1998), "Consumer Ethnocentrism and Lifestyle Orientations in an Emerging Market Economy." *Management International Review*, 38(1), 53-72.
- Kavak, B., L.Tomruk, A. Taş. (2004), "Are Ethnocentrism and Life style Real Indicators in Segmenting Foreign and Domestic Food Markets via Purchasing Intention Instead of Attitude", *Journal of International Research in Marketing*, (in review)
- Levine R.A.ve Campbell D.T.(1972), *Ethnocentrism: Theories of Conflict, Ethnic Attitudes, and Group Behavior*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Maronick T. J. (1995), "An Emprical Investigation of Consumer Perceptions of 'Made in USA' Claims", *International Marketing Review*; 12(3), 15-30.
- Nebenzahl D. Israel ve E.D.Jaffe (1984), "Alternative Questionnaire Formats for Country Image Studies", *Journal of Marketing Research*, 21 (November), 463-71.
- Netemeyer R.G., S. Durvasula ve D.R. Lichtenstein (1991), "A Cross National Assessment of the Reliability and Validity of the CETSCALE", *Journal of Marketing Research*, 28 (August), 320-27.
- Otomobil Sanayicileri Derneği (OSD) (2003), *Yıllık İstatistiki Bilgiler Bülteni*, 2003-2.
- Sanjeev A. ve S. Sameer (1996), "Country Image: Consumer Evaluation of Product Category Extensions", *International Marketing Review*; 13(4), 23-33.
- Saydan R. (2003), "Otomobil Sektöründe Güdülenmeye Yönelik Bölümlendirme Anlayışı", *Pazarlama Dünyası*, 17(6), 20-23.
- Shimp T.A. ve S. Sharma (1987), "Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation of the CETSCALE", *Journal of Marketing Research*, 24 (August), 280-89.

- Sharma S.H. ve T. A. Shimp (1995), "Consumer Ethnocentrism: A Test of Antecedents and Moderators", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (1), 26-37.
- Teekens R. (1998), "Avrupa Toplumunda Tüketici Fiyatları İndeksleri: Benzerlikler, Farklılıklar ve Uyum Önerileri" (çev. Mehmet Özmen), Ankara: D.İ.E.
- Varinli İ. ve S. Babayiğit (2000), "Tüketicilerin Türk ve Yabancı Orijinli Hazır Giyim Ürünlerine Yönelik Karşılaştırmalı İmaj Çalışması", 5. *Ulusal Pazarlama Kongresi*, Ankara, 447-66.
- Watson J.J. ve K. Wright (2000), "Consumer Ethnocentrism and Attitudes Toward Domestic and Foreign Products", *European Journal of Marketing*, 34(9/10), 1149-66.
- Yong Z. (1997), "Country-of-Origin Effect The moderating Function of Individual Difference in Information Processing", *International Marketing Review*, 14 (4), 266-80.

## PAZARLAMA ANLAYIŞLARI İLE İLİŞKİ PAZARLAMASI UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Leyla ŞENTÜRK ÖZER**

*(Yrd. Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü, 06800, ANKARA)  
leyla@hacettepe.edu.tr*

**Nurcan YÜCEL**

*(Arş. Gör., Ankara Üniversitesi, SBF, İşletme Bölümü, Cebeçi, ANKARA)  
nurcanycel@yahoo.com*

### **Özet:**

Bu çalışmada, pazarlama anlayışları ile ilişki pazarlaması arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, araştırma soruları Küçük ve Orta Boy İşletme sahibi, yöneticisi veya pazarlama sorumlularının pazarlama anlayışları ve ilişki pazarlamasını uygulama düzeylerini belirlemeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Bu noktadan hareketle, anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda deneklerin modern pazarlama ve ilişki pazarlaması anlayışında oldukları ve genellikle ilişki pazarlaması uygulamaları yaptıkları belirlenmiştir. İlişki pazarlaması ve modern pazarlama anlayışı ile personele ve diğer firmalara yönelik ilişki pazarlaması uygulamaları arasında ilişki bulunmuştur.

### **Abstract:**

#### **The Relation between Marketing Concept and Relationship Marketing**

The aim of this study is to define the relation between marketing concept and relationship marketing. For this purpose, the questionnaire is designed to collect data, from the owners, general managers or marketing managers of Small & Medium Size Business Enterprises (SME), about their marketing approaches on marketing and the level of application of relationship marketing by them. The results suggest that subjects use modern marketing and relationship marketing concept and usually apply relationship marketing. It is determined that there is a relation between modern marketing concept and relationship marketing and relationship marketing applications towards personnel and other firms.

---

**Anahtar Sözcükler:** Pazarlama anlayışı, pazarlama felsefesi, ilişki pazarlaması.  
**Keywords:** Marketing philosophy, relationship marketing.



## GİRİŞ

Global rekabetin artmasıyla, firmalar müşterilerle uzun dönemli ilişkilerin kurulması ve devam ettirilmesine önem vermeye başlamışlardır. Böylece, ilişki pazarlaması yeni bir pazarlama paradigması olmuştur (Hsieh ve diğerleri, 2002). İlişki pazarlaması, müşteriyi firmanın merkezine almayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Hasan, 2003) ve pazarlama anlayışıyla iç içedir (Zablah vd., 2004). Bu bakış açısı, pazarlama anlayışı ile ilişki pazarlaması paradigması arasında etkili bir bağ oluşturmaktadır (Zablah vd., 2004). Pazarlama anlayışları literatürde; klasik, modern ve toplumsal pazarlama olarak ele alınmaktadır. Klasik pazarlama anlayışında, firma müşteriyi elde tutmak için çaba göstermemekte ve böylece uzun dönemli ilişki kurmaya ihtiyaç duymamaktadır. Oysa, modern pazarlama anlayışında firma, müşteri istek ve ihtiyaçlarını temel almakta ve ilişkilerinin güçlü ve uzun dönemli olmasına önem vermektedir. Toplumsal pazarlama anlayışında ise, modern pazarlama anlayışından farklı olarak, tüketici istek ve ihtiyaçlarının yanında uzun dönemli toplum refahı da gözönüne alınmaktadır. Modern pazarlamanın devamı olarak ele alınan ilişki pazarlaması, başarılı ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve devam ettirilmesi yaklaşımlarına odaklanmaktadır (Morgan ve Hunt, 1994; Grönroos, 1994). Bu, aynı zamanda, firmanın müşterisi kadar, personeli, kendine kaynak sağlayan tedarikçisi, dağıtım kanalı üyeleri, işbirliği yaptığı diğer firmalar gibi ilişkide olduğu tüm kişi ve firmalarla da ilişki geliştirmesine ve bu ilişkinin uzun dönemli olmasına neden olmaktadır.

Tüm bu açıklamalardan hareketle, firma ya da pazarlama yöneticisinin pazarlamaya bakış açısı onun müşteri, personel, diğer firmalarla ilişkiler vb. gibi birçok konudaki yaklaşımını sergilemektedir. Bu da, firmanın ilişki pazarlaması anlayışına yönelmesini etkileyebilmektedir. Belirtilen etkiyi incelemek üzere bu çalışma yapılmıştır. Dolayısıyla, çalışmada firma ya da pazarlama yöneticilerinin pazarlama anlayışı ile ilişki pazarlamasına bakış açısı arasındaki ilişki araştırılacaktır.

## I. MODERN PAZARLAMA ANLAYIŞI VE İLİŞKİ PAZARLAMASI

Modern pazarlama anlayışının odak noktası tüketici istek ve ihtiyaçları olmuştur. Bu anlayış, "...hedef pazarların istek ve ihtiyaçlarını belirleyerek, rakiplerden daha etkin ve yeterli bir şekilde müşteri tatmini sağlayarak, örgütsel amaçlara ulaşmayı hedeflemektedir" (Kotler ve Armstrong, 1994:13-14). Modern pazarlama anlayışında tüketici ihtiyacını karşılamak ve tatmin etmek için, belirlenen ürünün üretiminden, en son tüketicinin eline geçmesine kadar

olan tüm aşamalarda, bütünleşik (bütünleştirici) pazarlama araçlarından yararlanılmaktadır.

Öte yandan, firmaların yoğun rekabet içerisinde olmaları, teknolojinin hızla ilerlemesi, ürünlerdeki bir yeniliğin rakipler tarafından kolay ve hızlı bir şekilde taklit edilebilmesi, globalleşme, tüketici ihtiyaçlarının değişmesi, etik yaklaşımlar, tüketiciyi korumaya yönelik yasal yaklaşımlar, bilinçli tüketici gibi konular firmaları müşteriye önem vermeye yöneltmektedir. Müşteriye önem veren firmalar, müşterinin ihtiyaçlarını daha iyi bilmekte ve onları daha iyi yerine getirmeye çalışmakta, sadece ürün üretmek ve satmakla ilgilenmeyip, müşteriye elde etme ve tutmaya da önem vermektedir. Böylece, firmalar müşteri merkezli olmaya ve müşteri ile ilişki kurmaya da başlamaktadır. Burada firmadan ürün satın alan müşterinin yanısıra, “iç müşteri” olarak tanımlanan firma personeli de müşteri olarak ele alınmaktadır. Tüm bu yaklaşımlar, müşteri ile uzun dönemli ilişkiye önem veren ve müşteriye elde tutmayı amaçlayan ilişki pazarlaması kavramını gündeme getirmektedir.

İlişki pazarlaması, ilişkilerin kurulması ve yönetimini temel alan alternatif bir yaklaşım olarak 1970’lerden itibaren iki kaynaktan ortaya çıkmıştır. Bunlardan biri pazarlama ve yönetimi hizmet bakış açısı ile ele alan Nordic School of Service’dir (Berry ve Parasuraman, 1993). Grönroos (1996), hizmet pazarlamasında geliştirdiği yeni kavramları da Nordic School of Services olarak isimlendirmiştir. Diğer International Marketing and Purchasing (IMP) Group’dur. Bu endüstriyel pazarlarda network ve karşılıklı ilişki yaklaşımının anlaşılmasını ortaya koymuştur. Ayrıca, her iki yaklaşımda da, pazarlama bir fonksiyondan ziyade bir yönetim konusu olarak ele alınmakta, ürünü satmaktan daha çok müşterilerle ilişkilerin kurulması üzerine odaklanılmaktadır. Gummesson (1994), hem pazarlama karması hem de ilişki pazarlaması kavramlarını değerlendirmiş ve ilişki pazarlamasının yeni bir paradigma olmadığı, yeni bir yönetim teorisi oryantasyonunun başlangıcı olduğu sonucunu çıkartmıştır.

İlişki pazarlaması daha sonraları literatürde farklı şekillerde ele alınmış ve tanımlanmıştır. Payne (1994), klasik pazarlama karması yaklaşımının eksiklikleri, uzun dönemli firma-müşteri ilişkilerinin sağladığı avantajları ve bu ilişkilere önem verilmesi üzerinde duran yeni bir görüş ortaya çıkarmıştır. Bazı yazarlar geniş bir bakış açısı yerine dar bir alanda pazarlama ilişkilerinin “başlangıcına” odaklanırken, bazıları da ilişki pazarlamasını geleneksel pazarlamanın karşıtı olarak ifade etmişlerdir (Harker, 1999). İlişki pazarlamasını bir anlayış olarak değerlendirenler de bulunmaktadır (Christopher vd., 2002; Berry, 2002). Bu çerçevede pazarlama, satış odaklılıktan ilişki odaklılığa geçiş olarak ele alınmış ve müşteriye elde tutma kavramının ilişki pazarlamasındaki önemi vurgulanmıştır (Harker, 1999).

Firma, müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet üreterek kolay ve hızlı bir şekilde müşteriye ulaşmaya çalışmaktadır (Kandampully ve Duddy, 1999). Dolayısıyla ilişki pazarlaması, firma için gerekli bir stratejik araç olmuştur. Juttner ve Wehrli (1994), müşteri ilişkileri üzerine odaklanan yeni bir strateji, yeni bir pazarlama kavramı olarak tanımlamıştır. Bu bilgilerden hareketle, ilişki pazarlamasının üzerinde durduğu stratejik unsurlar arasında müşteri ile ilişki kurulması, veri tabanı oluşturulması, müşteri odaklı hizmet sisteminin kurulması ve genişletilmesi sayılabilmektedir (Grönroos, 1996). Lovelock ve Wright (2002:102); ilişki pazarlamasını, firma ile firmanın müşterisi arasında karşılıklı faydaları için uzun dönemli, maliyet etkin (cost-effective links) bağ geliştirmek amaçlı faaliyetleri içermektedir şeklinde açıklamışlardır. Aijo (1996)'ya göre ilişki pazarlaması yeni müşteriyi kazanmanın tersine mevcut müşteriyi elinde tutmaktır. Dolayısıyla, bu firma müşteri ilişkisini oluşturmak, geliştirmek ve kaybetmemeyi içermektedir. Evans ve Laskin (1994) yukarıdaki tanımları içeren bir ilişki pazarlaması tanımını, firmanın olası ya da mevcut müşterileriyle uzun dönemli ilişki kurma çabalarını ifade eden, müşteri odaklı bir pazarlama yaklaşımı olarak, yapmıştır. İlişki pazarlaması, müşterilerle güçlü ve uzun dönemli ilişkiler kurmaya dayalı bir pazarlama sistemidir. Bu sistem, uzun dönemde müşteri sadakatinin artırılması ve mevcut müşteriyle daha iyi ilişkilerin kurulması amacıyla geliştirilmiştir (Gök, 1998: 11). Tek (1997)'e göre ilişki pazarlaması, müşterilerin sadakatini artırmak ve mevcut müşterilerden daha fazla sipariş veya tekrar iş almak için müşteriler ile adeta akraba gibi uzun dönemli ilişki geliştirmeye yönelik olarak tasarılan bir pazarlama stratejisidir. Dolayısıyla, ilişki pazarlaması sadece müşteriye odaklanmaktadır.

Bu arada ilişki pazarlamasını müşterinin yanısıra, tedarikçi, rakipler ve personel gibi diğer değişim ortaklarıyla ilişki geliştirmek ve devam etmek şeklinde ele alan yaklaşımlar da vardır (Zablah vd., 2004). Bu çerçevede Boedeker (1997), ilişki pazarlamasını, firma-müşteri (müşterinin kazanılması kadar elde tutulması da önemlidir) ve firmanın ilişkide olduğu pazardaki diğer birimler arasında devam eden ilişkiyi geliştirmenin merkezi olarak ele almıştır ve bu tarafların amaçlarının karşılanmasını içermektedir. Bu ilişkiler genellikle dinamik ve uzun dönemlidir. Morgan ve Hunt (1994) ilişki pazarlamasını, bütün pazarlama faaliyetlerinin başarılı ilişkisel değişimin kurulması, gelişmesi ve devam ettirilmesine yöneldiğini belirtmişlerdir. Parvatyar ve Sheth (2000: 9) ise, ilişki pazarlamasını daha geniş bir kapsamda ele almış ve şöyle tanımlamışlardır: maliyetleri azaltmada karşılıklı ekonomik değer yaratmak ve artırmak için en son tüketici ve aracılarla işbirliği ve ortaklık geliştirme faaliyet ve programlarıyla ilgilenen bir süreçtir. Zablah vd. (2004) ilişki pazarlamasının ilişki değişimini (yakın ve ortaklık ilişkisi) kurma, geliştirme ve artırmak için ihtiyaç duyulan organizasyonel faaliyetlerle ilgili olduğunu savunmuştur. Yazara göre ilişki pazarlaması birbirine yakın ve ortaklık ilişkisi değişiminin

kurulması ve devamına odaklanmaktadır. Dolayısıyla, ilişki pazarlaması kapsamında sadece müşterilerle uzun dönemli ilişki kurmak ve geliştirmek yeterli olmamaktadır. Teknolojinin gelişimi ile birlikte iletişim, bilgisayar, bilgi aktarımı ve ulaşımdaki değişme ve gelişmeler firmaların müşterilerinin yanısıra diğer ilişkileri de beraberinde getirmiştir. Bunlar firma içindeki diğer bölümler ve personel, firma dışındaki tedarikçi ve dağıtım kanalı üyeleri ve global dünya ile geliştirilmesi gereken ilişkilerdir (Kotler ve Armstrong, 2004: 22-31). Böylece, yazarlar ilişki pazarlamasını geniş bir çerçevede ele almış ve global dünya ile ilişkileri de (Firmanın faaliyetlerinde sosyal değer ve sorumluluklarına önem vermesi,, kar amacı gütmeyen örgütler ve halka yönelik pazarlama (hastane, müze vb.), firma çevresindeki diğer tüketici ve firmalarla global ilişki) ilişki pazarlaması kapsamına dahil etmişlerdir. Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde literatürde ilişki pazarlamasının bir anlayış, strateji veya süreç olarak tanımlandığı belirlenmiştir.

Yukarıda açıklanan literatürdeki ilişki pazarlaması tanım ve açıklamalarından hareketle bu çalışmada ilişki pazarlaması; firmanın yeni müşterileri kazanmak, kazanılan müşterileri elde tutmak için onların ihtiyacı, istek ve beklentilerini karşılayıp uzun dönemli bir ilişki oluşturmak ve bu ilişki sayesinde müşteriyi sadık müşteri haline getirmek anlayışı ile yaptığı faaliyetler şeklinde ele alınacaktır. Bu kapsamda, firmanın müşterilerinin yanısıra personeli ve diğer firmalarla ilişkileri ve ilişkilerin devamı da önemli olmaktadır. Ayrıca, karşılıklı fayda ve ekonomik değer yaratmak, amaçları başarmak için ilişkilerin devamlı ve uzun dönemli olması için geliştirilen programlar ve faaliyetler de ilişki pazarlamasını bir süreç olarak karşımıza çıkartmaktadır.

## **II. İLİŞKİ PAZARLAMASI KAPSAMINDA İLİŞKİ KURULAN KİŞİ VE KURULUŞLAR**

İlişki pazarlaması kapsamında firmanın müşterilerinin yanısıra personeli ve tedarikçi, aracı, vb. gibi diğer firmalarla da ilişki kurma, geliştirme ve bu ilişkiyi uzun süreli olarak devam ettirmesine yönelik faaliyetler bulunmaktadır.

Personel ile ilişkiler: İlişki pazarlaması kapsamında, firma sahip veya yöneticilerinin, personel ile ilişki kurması ve devam ettirmesi çeşitli faydalar sağlamaktadır. İlişki, çift yönlü iletişimi sağlamakta, aile duygusunu ve birbirine karşılıklı güveni geliştirmektedir. Bununla birlikte bu ilişki, kararların genelde birlikte alınıp ortak hareket edilmesine, personelin motive olmasına ve firma ile özdeşleşmesine yol açmaktadır. İlişkilerdeki bu yakınlık sonuç olarak, kalite ve verimliliği de yükseltmektedir (Yelkikalan ve Kalmış, 2001) Personelin kendilerini firmanın bir parçası olarak hissetmesi sonucunda firma-

personel arasında karşılıklı sevgi, saygı, işbirliği, özveri ve dayanışmaya dayalı olumlu bir ilişkiler bütünlüğü bulunmaktadır (Şahin, 1991:137). Diğer taraftan, personelin ya da satış elemanının bir müşterisiyle olan ilişkisini müşteri, firmanın tutumu olarak algılayabilmektedir. Dolayısıyla, ilişki pazarlamasına göre, müşteri için firmada çalışan personel, firmanın temsilcisi ve firma ile bağlantıyı sağlayan kişi konumunda bulunabilmektedir. Bu sebeple, satış elemanının müşteriye olan olumlu ya da olumsuz davranışı müşterinin firma ile olan ilişkisini etkileyebilmektedir (Özgener, 2001: 428). Tüm bu fayda ve nedenlerden dolayı, firma yönetiminin personel ile yakın ilişkiler kurarak güven, tatmin ve sadakatin sağlanması, ilişki pazarlaması kapsamında personelin müşteri yönlü eğitimi vb. gibi konulara önem vermesi gerekmektedir.

**Müşteri ile İlişkiler:** Yukarıda verilen tanımlarda ilişki pazarlaması firmanın tüketicilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini belirleme, karşılama, müşterilerini elde tutma, onlarla uzun dönemli ilişkiler geliştirme, dolayısıyla müşteri sadakatini oluşturmaya yönelik bir anlayıştır. Böylece, firma ve müşteri arasında uzun dönemli ilişki kurma ve devam ettirme çabalarını içermektedir. Başarılı bir ilişkinin temelinde karşılıklı güven ve sadakat, diyalog, anlayış gibi olgular bulunmaktadır. Firmaların müşterilerinin kişisel tercihlerini, beklentilerini ve değişen ihtiyaçlarını anlaması, şikayetlerini, sorunlarını da dinlemesi gerekmektedir (Gök, 1998: 67). Bu sebeple, firmalar başarılı olabilmek için pazarı sistematik bir şekilde inceleyip pazar araştırması yaparak müşteri ile ilgili bütün bilgileri toplayan bir veri tabanı oluşturmaktadır (Demir vd., 2000:38). Böylece, firma müşterileri ile karşılıklı ve uzun dönemli güven temelli bir ilişki kurabilecektir.

**Diğer Firmalarla İlişkiler:** Firma, müşterisiyle ilişkisini sürdürürken, diğer müşteri, tedarikçi, dağıtım kanalı ile olan ilişkisini de devam ettirmektedir (Gök, 1998: 26). İlişki pazarlamasının temelini; firmalar arasında kesintisiz, uzun dönemli, birlikte çalışma ve iyi ilişkiler oluşturma faaliyetleri oluşturmaktadır. İlişki pazarlaması, alıcı, satıcı ve diğer firmaları ortak bir hedef üzerinde odaklaştırmaktadır. Böylece, her iki tarafın uzun dönemde amaçlarını gerçekleştirerek, kâr ve tatmin elde etmeleri sağlanmaktadır (Şahin, 2000: 90-91).

Kothandaraman ve Wilson (2000)'a göre, ilişki pazarlamasında görülen bu ilişkilerde taraflar amaçlarını başarabilmek için birbirleriyle özgürce iletişim kurabilmekte, bilgi ve kaynak değişimi yapabilmektedir. Bu değişim firmalar arasında finans, muhasebe, tasarım, pazarlama ve Ar-Ge konularında ilişkide bulunmalarına neden olmaktadır. Böylece, firmalar bu bölümleri birbirleriyle karşılıklı ilişki kurabilmekte, düzenli bilgi alış verişini sağlayabilmektedir. Bu iletişim devam ederken firmalar birbirinden etkilenmektedir (Gök, 1998: 30).

Bu etkileşim diğer firmaların teknolojilerinden yararlanma, yeni fırsatlar oluşturma, yeni pazarlar bulma, belirli bir siparişi garanti altına alma yönünde olabileceği gibi kıt kaynakların israf edilmeden kullanılmasını sağlama, zaman kaybını önleme, karlılığı artırma, uygun fiyat ve ödeme koşulları oluşturabilme gibi faydalar sağlayabilmektedir. Kothandaraman ve Wilson (2000) ise, ilişki pazarlaması açısından firmalar arasındaki yüksek düzeyde iletişimin önemli olduğunu ve firmanın satışlarını artırdığını savunmuşlardır.

### **III. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ**

#### **III.1. Çalışmanın Amacı, Önemi ve Hipotezler**

Bu araştırmanın amacı pazarlama anlayışları ile ilişki pazarlaması arasındaki ilişkiyi incelemektir. Dolayısıyla, araştırmanın amacı, firma yöneticilerinin pazarlama anlayışları ile ilişki pazarlaması uygulama düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Ancak, işletmenin büyüklüğü firma yöneticilerinin bakış açılarını ve uygulamalarını etkileyebilecektir. Böylece, araştırmada benzer büyüklükteki işletmeler ele alınmış ve araştırmanın çerçevesi Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) ile sınırlandırılmıştır.

KOBİ'ler ülke ekonomilerinin belkemiği olarak nitelendirilmektedirler (Can,Tuncer,Ayhan, 2003:94). Sanayi yapısı içerisinde KOBİ'ler önemli bir paya sahiptir. 2000 yılında, 250'ye kadar çalışanı olan KOBİ'ler tüm işletmelerin %99,6'sını oluşturmuş, toplam istihdamda %63,8, katma değerde ise %36 paya sahip olmuştur (KOSGEB, 2003). Ancak, KOBİ'lerin sermaye yapıları sınırlı, tedarik ve pazarlamada güçsüz, nitelikli personel istihdam edememe, vb. gibi özellikleri bulunmaktadır. Dolayısıyla, aynı konuda çalışan büyük işletmelerle rekabet edememektedirler. Böylece KOBİ, dikey olarak büyük firmalarla güçlerini birleştirmek ve rekabet güçlerini artırmak zorunda kalmaktadır (Erkan ve Eleren, 2001). KOBİ'lerin büyük firmalar ile kurduğu ilişki, KOBİ'lerin esneklikleri ve yerel pazar bilgilerinin birleşmesiyle ölçek ekonomisi oluşturmada, dolayısıyla, hayatta kalmalarını sağlamaktadır (Masurel ve Janszen, 1998). Diğer taraftan, KOBİ'ler bazı avantajlara da sahiptirler. Müşterilerin arzularına uygun üründe değişim ve eklemeler yapabilecek bir üretim sistemi kurabilmektedirler. Üretim sistemlerinin esnek olması, pazar ve pazar değişimlerine hızlı uyum sağlamalarına neden olmaktadır. İnsan ilişkileri daha güçlü olduğundan işletme sahibi ile çalışanları, müşteriler (Can ve diğerleri, 2003:90-96) ve diğer firmalar arasında yakın ilişkiler bulunmaktadır. Kurulan bu uzun dönemli ilişkiler tarafların çeşitli faaliyetlerde beraber hareket etmelerine (Barringer, 1997) ve karşılıklı faydalar elde etmelerine yol açmaktadır. Örneğin, tedarikçilerle geliştirilen ilişkiler problem çözme, tasarım, ürün ve süreç gelişimi, yenilik,

teknoloji transferi, kalite, düşük maliyet ve daha az israf avantajları sağlamaktadır (Jones, 1996). Diğer taraftan, ilişki pazarlamasını benimseyen firmalar, yeni müşteriler kazanmakta, pazar payını artırmakta, mevcut müşterilerini elde tutup, müşteri hizmetlerini iyileştirmekte ve rekabetçi avantaj elde etmektedirler (Özgener, 2001: 422-423).

Yukarıda yapılan açıklamalar kapsamında KOBİ'lerin personel, müşteri, diğer firmalarla (dağıtım kanalı, ana firma-yan firma, rakipler) ilişkilerinin açıklanması ilişki pazarlaması açısından yararlı olacaktır.

Bu amaç çerçevesinde oluşturulan hipotezler şunlardır:

**Hipotez 1:** Denekler, pazarlama anlayışına yönelik kriterleri, literatürdeki gibi klasik, modern ve toplumsal olmak üzere üç farklı grupta sınıflandırmışlardır.

**Hipotez 2:** Denekler klasik pazarlama anlayışına yönelik verilen kriterleri “Hiç önemli değil”den “Çok önemli”ye kadar sıralanan değerlendirme kategorilerini %95 anlamlılık seviyesinde birbirlerinden ayrı ele alarak değerlendirmişlerdir.

**Hipotez 3:** Denekler modern pazarlama anlayışına yönelik verilen kriterleri “Hiç önemli değil”den “Çok önemli”ye kadar sıralanan değerlendirme kategorilerini %95 anlamlılık seviyesinde birbirlerinden ayrı ele alarak değerlendirmişlerdir.

**Hipotez 4:** Denekler toplumsal pazarlama anlayışına yönelik verilen kriterleri “Hiç önemli değil”den “Çok önemli”ye kadar sıralanan değerlendirme kategorilerini %95 anlamlılık seviyesinde birbirlerinden ayrı ele alarak değerlendirmişlerdir.

**Hipotez 5:** Denekler ilişki pazarlaması anlayışına yönelik verilen kriterleri “Hiç önemli değil”den “Çok önemli”ye kadar sıralanan değerlendirme kategorilerini %95 anlamlılık seviyesinde birbirlerinden ayrı ele alarak değerlendirmişlerdir.

**Hipotez 6:** Denekler, ilişki pazarlamasına yönelik kriterleri müşteri, personel ve diğer firmalar olmak üzere üç farklı grupta sınıflandırmışlardır

**Hipotez 7:** Klasik pazarlama anlayışı ile ilişki pazarlaması uygulamaları arasında %99 anlamlılık düzeyinde ilişki vardır.

**Hipotez 8:** Modern pazarlama anlayışı ile ilişki pazarlaması uygulamaları arasında %99 anlamlılık düzeyinde ilişki vardır.

**Hipotez 9:** Toplumsal pazarlama anlayışı ile ilişki pazarlaması uygulamaları arasında %99 anlamlılık düzeyinde ilişki vardır.

**Hipotez 10:** İlişki pazarlaması anlayışı ile ilişki pazarlaması uygulamaları arasında %99 anlamlılık düzeyinde ilişki vardır.

### **III.2. Evren, Örneklem ve Veri Toplama**

Çalışmanın amacından hareketle, Türkiye'deki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerden Ankara'da faaliyet gösterenler belirlenmiş ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret İş Merkezi (OSTİM) sınırları içerisinde bulunan Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırma sahası olarak OSTİM'in seçilmesinin nedeni burada faaliyet gösteren firmaların çoğunun küçük ve orta ölçekli firmalar olması ile bu firmaların organize olarak bir arada bulunmaları, yerleşim düzeninin uygunluğu ve ulaşım imkanının kolaylığı dikkate alınmıştır. Araştırmaya konu olan firmalara ilişkin bilgiler KOSGEB'in Tandoğan'da bulunan şubesinden ve OSİAD'ın Ostim şubesinden alınmıştır.

Bu çalışmada, veri toplama yöntemi olarak anket metodundan yararlanılmış ve yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Hazırlanan anket formunun anlaşılmasını önlemek ya da eksikliklerini tamamlayabilmek amacıyla, bu firmalardan OSTİM'de faaliyet gösteren 30 tanesine ön anket uygulanmıştır. Anket formunda eksiklik ya da anlaşılmasın bir unsur saptanmadığı için uygulamaya devam edilmiştir. Toplam 274 anket formu elde edilmiştir (Yücel, 2003). Araştırma esnasında firmadaki en yetkili kimseyle, firma sahibi/yöneticisi veya pazarlama sorumlusu ile görüşme yapmaya özen gösterilmiştir. Firma sahibinin/üst yöneticinin ilişki pazarlaması kullanma ve amaçları konularında fazla bilgisinin olmadığı durumlarda pazarlama ile ilgili yöneticiler, çalışanlar ile görüşme yapmaya dikkat edilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Firma özellikleri ve denekler ile ilgili veriler aşağıda verilmiştir.

### **III.3. Ölçek**

Soru kâğıdında, firma sahibine ait doğum tarihi, cinsiyet, eğitim seviyesi ve statüye yönelik sorulara yer verilmiştir. Firmanın ürettiği ürün, firmada çalışan kişi sayısı, pazarlama faaliyetlerinin kim tarafından yürütüldüğü ve müşterileri ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Bu sorulardan doğum tarihi, üretilen ürün ve çalışan kişi sayısı açık uçlu, diğer sorular çoktan seçmeli olarak belirlenmiştir.

Pazarlama anlayışı ve ilişki pazarlaması uygulamalarına ilişkin kriterler, ilgili literatür incelenerek ve 22 KOBİ yöneticisi ile görüşülerek oluşturulmuştur. İlişki pazarlaması modern pazarlama anlayışının devamı olarak kabul edildiğinden ve çalışmanın temel konusunu oluşturduğundan ayrıntılı olarak incelenmiştir. Dolayısıyla, ölçek oluşturulurken modern pazarlama anlayışı ve ilişki pazarlaması kriterleri detaylı ele alınmıştır. Firma sahiplerinin pazarlama anlayışını öğrenmek için klasik pazarlama ile ilgili 3, toplumsal pazarlama ile ilgili 2 ve modern pazarlama ile ilgili 10 olmak üzere 15 adet soru



belirlenmiş ve bunların “Çok önemli” “Hiç önemli değil” arasında 5 dereceli olarak işaretlemeleri istenmiştir.

İlişki pazarlaması uygulamalarına yönelik olarak yönetimin müşterilerine yönelik 7, personeline yönelik 8, diğer firmalarla ilgili 8 ve dağıtım kanalı ile olan ilişkilerini öğrenebilmek için 1 olmak üzere 24 soru belirlenmiştir. Verilen bu sorular “Çok yüksek”ten “Çok düşük”e kadar 5 dereceli olarak sınıflandırılmıştır.

### III.4. Araştırma Bulguları

#### III.4.1. Firma ve Deneklere İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan firmaların çoğunlukla küçük ölçekli (1-9 arasında personel çalıştıran 97 firma, 10-49 arası personel çalıştıran 163 firma ve 50-99 arası personel çalıştıran 14 firma) olarak tespit edilmiştir. Firmalarda pazarlama faaliyetlerini yürütenler ise, %36,5 firma sahibi, %18,2 pazarlama yöneticisi, %33,5 firma personelinden herhangi biri, %6,9 satış elemanları, %11,5 diğer'dir.

Ayrıca, KOBİ'lerin müşterilerini %34,7 nihai tüketici, %10,6 farklı mal üreten firmalar, %13,9 dağıtım kanalı üyeleri oluşturmaktadır. Diğerlerinin müşterileri ise, aynı ya da farklı malı üreten diğer firmalar, araçlar ve nihai tüketicilerdir. Değerlendirme sonucunda KOBİ'lerin nihai tüketiciye (%34,7) satış yaptığı görülmektedir. Ancak, KOBİ'lerin ürettikleri ürünler incelendiğinde, bunların endüstriyel ürün (çelik boru, pik döküm, yapı ve inşaat malzemeleri, boya imalatı ve kimyasal ürünler, makine malzemeleri, pres ve demir doğrama, çelik kapı ve pvc, çadır branda, havalandırma, ısıtma ve soğutma cihazları, iş elbiseleri, iş güvenliği malzemeleri, imalat yedek parça vb.) oldukları görülmektedir. Diğer taraftan, OSTİM'de faaliyet gösteren KOBİ'ler incelendiğinde ve yöneticileri ile tekrar görüşüldüğünde nihai tüketici olarak endüstriyel müşterileri ele aldıkları saptanmıştır. Böylece bu çalışmada, nihai tüketiciler endüstriyel müşteri olan diğer firma kapsamında ele alınıp, değerlendirilecektir.

Araştırmaya katılan deneklere ilişkin bilgiler yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, firmadaki statüsü çerçevesinde ele alınmış ve Tablo-1'de verilmiştir. Araştırmaya katılan deneklerin yaşları incelendiğinde, %9,6'sı 18-25, % 23,3'ü 26-33, %33,5'i 34-41, %21,8'i 42-49, ve %11,8'inin 50-57 yaşları arasında olduğu belirlenmiştir. Deneklerin %78,8'si erkek, %21,2'si kadındır. Deneklerin eğitim durumlarına bakıldığında ilkökul mezunlarının oranı %3,6, ortaokul-lise mezunlarının oranı %51,4, üniversite mezunu olanların oranı %40,5 ve lisansüstü eğitim yapmış olanların oranı % 4,5 olduğu görülmüştür.

Statüleri incelendiğinde, deneklerin %33,2'sinin firma sahibi, %25,2'sinin yönetici, %28,8'nin pazarlama sorumlusu ve %10,2'nin diğer (insan kaynakları, müdür ...vb.) olduğu saptanmıştır. Ayrıca, %1.4'ünün firma sahibi ve yönetici, %1.2'sinin firma sahibi ve pazarlama sorumlusu olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 1. Deneklere ilişkin Bilgiler**

Yaş	Frekans	(%)
18-25	26	9,6
26-33	64	23,3
34-41	92	33,5
42-49	60	21,8
50-57	32	11,8
<b>Toplam</b>	274	100
Cinsiyet	Frekans	(%)
Kadın	58	21,2
Erkek	216	78,8
<b>Toplam</b>	274	100,0
Eğitim	Frekans	(%)
İlkokul	10	3,6
Ortaokul/Lise	141	51,4
Üniversite	111	40,5
Lisansüstü	12	4,5
<b>Toplam</b>	274	100
Statü	Frekans	(%)
Firma sahibi	91	33,2
Yönetici	69	25,2
Pazarlama Sorumlusu	79	28,8
Diğer	28	10,2
Firma sahibi/ Yönetici	4	1,4
Firma sahibi/ Pazarlama sorumlusu	3	1,2
<b>Toplam</b>	274	100

### III.4.2. Analiz

#### III.4.2.1. Güvenirlilik Analizi

Uygulanan anketin güvenilirliğini saptamak amacıyla Alpha Modeli aracılığı ile güvenirlilik katsayısı olan Cronbach Alpha kullanılmıştır. Cronbach Alpha değerleri, anketin her bölümü için ayrı ayrı hesaplanmış olup, pazarlama felsefesinin ölçümü için kullanılan sorular için 0.7181, ilişki pazarlaması için 0.8445'dir. Bu değerler, güvenirlilik katsayısını ifade eden 100 değerine yakın olduğu için anketin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

### III.4.2.2. Pazarlama Felsefesi

KOBİ'lerin pazarlamaya bakış açılarını öğrenmeye yönelik pazarlama felsefesi, klasik, modern ve toplumsal pazarlama olmak üzere 3 farklı şekilde ele alınmıştır. Ele alınan bu soruların, ilgili oldukları faktörler altında gruplanıp gruplanmadıkları faktör analizi ile test edilmiştir.

Faktör analizinde “Varimax Rotation” metodunun yanında Eigenvalues Over l’de alınmıştır. Bu sonuçlara göre; Keiser Meyer Olkin Measure of Sampling= .795, Ki-Kare= 1394,07, serbestlik derecesi = .105 ve Anlamlılık düzeyi= .000 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla, verilerin faktör analizine uygun yapıda olduğu bulunmuştur. Değişkenler toplam varyansın %60,046’sını açıklamaktadır.

**Tablo 2. Pazarlama Felsefesi Faktör Analizi Bulguları**

Pazarlama Felsefesi	İlişki Pazarlaması	Modern Pazarlama	Klasik Pazarlama	Toplumsal Pazarlama
1-Ürünün müşteri istek ve ihtiyaçlarına uygun olması	,291	<b>,710</b>	,110	,003
2-Müşterinin ürettiğiniz ürünü tercih etmesinde fiyat	0,006	,158	<b>,801</b>	-,008
3-Müşterinin ürettiğiniz ürünü tercih etmesinde ürünün kalitesi	,261	<b>,590</b>	0,006	0,004
4-Müşterinin ürettiğiniz ürünü tercih etmesinde satış ve tutundurma çabaları	,236	-0,01	<b>,679</b>	0,007
5-Müşterinin beklentileri	-0,001	<b>,746</b>	,106	,153
6- Çok satış yaparak kâr elde etmek	0,006	,169	<b>,731</b>	,148
7-Müşteriyi tatmin etmek	<b>,500</b>	,496	-,009	,002
8-Müşteriyi tatmin ederek kâr sağlamak	<b>,610</b>	,309	,002	,205
9-Üretim yaparken çevrenin kirlenmemesi	,008	,005	,007	<b>,899</b>
10-Üretilen maldan başka insanların zarar görmemesi	,333	,160	,005	<b>,823</b>
11-Satış sonrası müşteri hizmetlerinin sağlanması	<b>,672</b>	-,002	,357	,003
12- Ürünü müşterinin istediği yer ve zamanda teslim etmek	<b>,689</b>	,244	,141	,254
13- Satış sonrası müşterilerle ilişkileri sürdürmek	<b>,801</b>	,106	,127	,008
14- Müşterinin sadık müşteri olmasını sağlamak	<b>,645</b>	,291	,262	-,003
15-Müşterilere yönelik bilgilerin toplandığı kayıt sistemini oluşturmak	<b>,655</b>	,136	-,002	,212

Tablo 2.’de görüldüğü üzere, her grupta yer alan ve %50’nin üzerinde yükleme değerlerine sahip olan pazarlama felsefesi kriterleri arasından en büyük olan değerler koyu olarak gösterilmektedir. Faktör analizi sonucunda, “klasik pazarlama”, “modern pazarlama”, “ilişki pazarlaması” ve “toplumsal pazarlama” olmak üzere Tablo 2.’de verilen 4 grup elde edilmiştir. Böylece, deneklerin pazarlama anlayışları Hipotez 1’de olduğu gibi klasik, modern ve toplumsal pazarlama olmak üzere 3 grup değildir ve Hipotez 1 reddedilmiştir. Pazarlama anlayışlarına yönelik sorular oluşturulurken modern pazarlama kriterleri olarak belirlenen müşteri tatmini, müşteriyi tatmin ederek kar sağlamak, satış sonrası müşteri hizmetlerinin sağlanması, ürünü müşterinin istediği yer ve zamanda teslim etmek ilişki pazarlaması grubunda (Tablo 2.)

çıkıştır. Ancak, ilişki pazarlaması, modern pazarlama anlayışının bir uzantısı olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla, bu kriterlerin ilişki pazarlaması grubunda çıkmasında sakınca görülmemiştir.

**Tablo 3. KOBİ Yöneticilerinin Pazarlama Anlayışlarına Yönelik Kriterlere Verdikleri Önem Dereceleri**

Pazarlama Felsefesi	Hiç Önemli Değil		Önemli Değil		Kararsızım		Önemli		Çok Önemli	
	Hic Değil	%	Önemli Değil	%	Kararsızım	%	Önemli	%	Çok Önemli	%
<b>Klasik Pazarlama</b>										
Müşterinin ürünü tercih etmesinde fiyat	13	4,7	29	10,6	47	17,2	97	35,4	88	32,1
Müşterinin ürünü tercih etmesinde satış ve tutundurma çabaları	66	24,1	45	16,4	47	17,2	53	19,3	63	23
Çok satış yaparak kâr elde etmek	27	9,9	48	17,5	52	19	85	31	62	22,6
<b>Modern Pazarlama</b>										
Ürünün müşterinin istek ve ihtiyaçlarına uygun olması	0	0	1	0,4	11	4	66	24,1	196	71,5
Müşterinin ürünü tercih etmesinde ürünün kalitesi	4	1,5	12	4,4	21	7,7	54	19,7	183	66,8
Müşterinin beklentileri	5	1,9	3	1,1	7	2,6	106	38,7	153	55,8
<b>İlişki pazarlaması</b>										
Müşteriyi tatmin etmek	0	0	10	3,6	11	4	94	34,3	159	58
Müşteriyi tatmin ederek kâr sağlamak	4	1,5	3	1,1	28	10,2	91	33,2	148	54
Satış sonrası müşteri hizmetlerinin sağlanması	6	2,2	11	4	19	6,9	88	32,1	150	54,7
Satış sonrası müşterilerle ilişkileri geliştirmek	2	0,7	5	1,8	25	9,1	88	32,1	154	56,2
Müşterinin sadık müşteri olmasını sağlamak	4	1,5	13	4,7	16	5,8	86	31,4	154	56,6
Müşterilere yönelik bilgilerin olduğu bir kayıt sistemi oluşturmak	11	4	24	8,8	46	16,8	65	23,7	128	46,7
Ürünü müşterinin istediği yer ve zamanda teslim etmek	1	0,4	6	2,2	21	7,7	84	30,7	162	59,2
<b>Toplumsal Pazarlama</b>										
Üretim yaparken çevrenin kirlenmemesi	9	3,3	9	3,3	44	16,1	91	33,2	121	44,2
Üretilen üründen başka insanların zarar görmemesi	7	2,6	15	5,5	30	10,9	101	36,9	121	44,2

Faktör analizi ile belirlenen bu 4 grup ve kriterlerine verilen cevapların frekansları ve yüzde dağılımları Tablo 3.'te gösterilmektedir. Tablo 3. incelendiğinde genelde “Çok önemli” kategorisinde frekans yoğunluğu diğerlerine oranla yüksek görülmektedir. Ancak bu yorum için, “Hiç önemli değil”den “Çok önemli”ye kadar sıralanan değerlendirme kategorileri arasında anlamlı bir yoğunlaşmanın olup olmadığı araştırılmalıdır. Bu yoğunlaşmadan hareketle, deneklerin pazarlama anlayışları belirlenebilecektir. Dolayısıyla, Hipotez 2, 3, 4 ve 5 test edilecektir.

Belirtilen 4 hipotezin testi için sütunlar arasında anlamlı bir yoğunlaşmanın olup olmadığını saptamak amacıyla Friedman testi uygulanmıştır. Hesaplamalarla elde edilen sonuçlar Tablo 4.'te verilmiştir. Tablo 4.'ün' sonuçları incelendiğinde deneklerin klasik ve modern pazarlama ile ilişki pazarlaması kriterlerini değerlendirirken “Hiç önemli değil”den “Çok önemli”ye kadar sıralanan değerlendirmeleri %99 anlamlılık derecesinde birbirinden ayırdığını, toplumsal pazarlamada ise, ayıramadıkları bulunmuştur. Dolayısıyla, Hipotez 2, 3 ve 5 kabul, 4 red edilmiştir.

**Tablo 4. Pazarlama Felsefesi Kriterlerine Yönelik Friedman Testi Sonuçları**

Pazarlama Felsefesi	$\chi^2$	df	sig (% 99)	Sonuç
Klasik Pazarlama	54,075	2	0,000	Yoğunlaşma var
Modern Pazarlama	18,923	2	0,000	Yoğunlaşma Var
İlişki pazarlaması	60,230	6	0,000	Yoğunlaşma var
Toplumsal Pazarlama	0,385	1	0,535	Yoğunlaşma Yok

Bu 4 pazarlama anlayışına yönelik soruları deneklerin tümü yanıtlamıştır. Dolayısıyla, deneğin pazarlama anlayışı, verilen kriterlere verdiği önem derecesinden belirlenebilecektir. Böylece, deneklerin pazarlama anlayışları, önem derecelerindeki anlamlı yoğunlaşmayla beraber, kriterlere yönelik “Önemli” ve “Çok önemli” değerlendirmelerine göre saptanacaktır. Tablo 3 incelendiğinde verilen dört pazarlama anlayışında da yoğunlaşma “Çok önemli” yönünde artmaktadır. Ancak, modern pazarlama ve ilişki pazarlamasına ilişkin kriterlerde “Çok önemli” yönünde yoğunlaşma diğerlerine göre fazladır.

Diğer taraftan, ilişki pazarlaması modern pazarlamanın devamı olarak ele alınmaktadır. Tüm bu sonuç ve varsayımlardan hareketle, çoğunlukla KOBİ yöneticilerinden oluşan deneklerin modern pazarlama ve ilişki pazarlaması anlayışına sahip oldukları ortaya çıkmaktadır.

#### III.4.2.3. İlişki Pazarlaması

İlişki pazarlaması, modern pazarlamanın bir uzantısı olarak müşterileri temel almakta ve onlarla uzun dönemli ilişki geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, KOBİ yöneticilerinin ilişki pazarlamasını uygulama düzeylerini belirlemek gerekmektedir.

Faktör analizinde “Varimax Rotation” metodunun yanında Eigenvalues Over 1'de alınmıştır. Bu sonuçlara göre; Keiser Meyer Olkin Measure of Sampling= ,800, Ki-Kare= 4752,564 Serbestlik Derecesi = .276 ve Anlamlılık Düzeyi= .000 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla, verilerin faktör analizine uygun

yapıda olduğu bulunmuştur. Değişkenler toplam varyansın %72,025'sini açıklamaktadır. Müşteri ilişkisi, güven, personel, müşteri bilgi akışı, diğer firmalar ve fiyat olmak üzere 6 grup belirlenmiştir. “Firmanızda dağıtım kanalı ile yakın ilişkiler geliştirilmesi” kriteri yükleme değeri 0,5’in altında olduğu için hiç bir gruba dahil edilmemiştir. Böylece, denekler ilişki pazarlaması kriterlerini müşteri, personel ve diğer firmalar olmak üzere 3 grupta değerlendirmişlerdir ve Hipotez 6 red edilmiştir.

Böylece, “Müşteri ilişkisi” grubunda bulunan tek kriter “müşterilerle uzun dönemli ilişki kurmak”tır. “Güven grubunda” yönetimin personelle yakın ilişkiler kurması, yönetimin müşterilere güveni ve yönetimin personele güveni bulunmaktadır. “Personel grubunda” personelin eğitilmesi ve becerilerin kazandırılması, yönetimin personeli tatmin etmesi, yönetimin personeli motive etmesi, yönetimin personel başarı-ücret dengesini kurması, personeli kontrol edecek değerlendirme sisteminin olması, personelin firmaya sadakatinin sağlanması, “Müşteri ile bilgi akışı” grubunda müşteri şikayetlerinin dinlenmesi, müşterinin firmaya güveni, müşterilerle bilgi alışverişinin sağlanması, “Diğer firmalar” grubunda diğer firmaların teknolojilerinden yararlanma, diğer firmalarla bilgi alışverişinin sağlanması, diğer firmalarla ilişki geliştirerek firmanızın yeni fırsatlar oluşturması, yeni pazarlara girilmesi, ilişki geliştirerek kârlılığın artırılmasının sağlanması, zaman kaybının önlenmesi, belirli sipariş miktarını güvence altına almak, kıt olan kaynakların israf edilmeden kullanılması, “Fiyat grubunda ise, devamlı müşterilere fiyat konusunda esnek davranması, uygun ödeme koşulları sağlanması bulunmaktadır.

#### III.4.2.4. Pazarlama Anlayışı ve İlişki Pazarlaması İlişkisi

Burada çalışmanın amacı gereği pazarlama anlayışı ve ilişki pazarlaması arasındaki ilişkiler ele alınacaktır. Bu ilişkileri belirleyebilmek için öncelikle her bir grubun ortalama değerleri hesaplanmıştır. Hesaplanan ortalama değerler arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon Katsayısı ile saptanmaya çalışılacaktır. İlişki pazarlaması uygulamalarına yönelik yapılan faktör analizi sonucunda altı grup elde edilmişti. Dolayısı ile, Hipotez 7, 8, 9 ve 10 için alt hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar:

Hipotez 7'nin alt hipotezleri: Klasik pazarlama anlayışı ile “müşteri ilişkisi”ne (Hipotez 7.1), “güven”e (Hipotez 7.2), “personel”e (Hipotez 7.3), “müşteri ile bilgi alışverişi”ne (Hipotez 7.4), “diğer firmalar”a (Hipotez 7.5), “fiyat esnekliği”ne (Hipotez 7.6) yönelik ilişki pazarlaması uygulamaları arasında %99 anlamlılık düzeyinde ilişki vardır.

Hipotez 8'in alt hipotezleri: Modern pazarlama anlayışı ile "müşteri ilişkisi"ne (Hipotez 8.1), "güven"e (Hipotez 8.2), "personel"e (Hipotez 8.3), "müşteri ile bilgi alışverişi"ne (Hipotez 8.4), "diğer firmalar"a (Hipotez 8.5), "fiyat esnekliği"ne (Hipotez 8.6) yönelik ilişki pazarlaması uygulamaları arasında %99 anlamlılık düzeyinde ilişki vardır.

Hipotez 9'un alt hipotezleri: Toplumsal pazarlama anlayışı ile "müşteri ilişkisi"ne (Hipotez 9.1), "güven"e (Hipotez 9.2), "personel"e (Hipotez 9.3), "müşteri ile bilgi alışverişi"ne (Hipotez 9.4), "diğer firmalar"a (Hipotez 9.5), "fiyat esnekliği"ne (Hipotez 9.6) yönelik ilişki pazarlaması uygulamaları arasında %99 anlamlılık düzeyinde ilişki vardır.

Hipotez 10'un alt hipotezleri: İlişki pazarlaması anlayışı ile "müşteri ilişkisi"ne (Hipotez 10.1), "güven"e (Hipotez 10.2), "personel"e (Hipotez 10.3), "müşteri ile bilgi alışverişi"ne (Hipotez 10.4), "diğer firmalar"a (Hipotez 10.5), "fiyat esnekliği"ne (Hipotez 10.6), yönelik ilişki pazarlaması uygulamaları arasında %99 anlamlılık düzeyinde ilişki vardır.

Pazarlama anlayışları ve ilişki pazarlamasındaki grupların ortalama değerleri arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları Tablo 5.'te verilmiştir. Tablo 5.'te verilen sonuçlara göre klasik pazarlama anlayışı ile "diğer firmalara ilişki pazarlaması" uygulamaları (p:0,204 sig:0,001) ve "Fiyat esnekliği" (p:0,364 sig:0,000) arasında %99 anlamlılık düzeyinde, "personele yönelik ilişki pazarlaması" (p:0,125), ve "müşteri ile bilgi alışverişi" uygulamaları (p:0,125) arasında %95 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişki saptanmıştır. Böylece, Hipotez 7.1 ve 7.2 red, 7.3, 7.4, 7.5 ve 7.6 kabul edilmiştir. Dolayısıyla, klasik pazarlama anlayışındaki KOBİ yöneticileri diğer firmalarla ilişki geliştirerek diğer firmaların teknolojilerinden yararlanma, bilgi akışı, yeni fırsatlar oluşturma, yeni pazarlara girme, karlılığı artırma, zaman kaybını önleme, kıt kaynakların israf edilmeden kullanılmasını sağlama, belirli bir sipariş miktarını güvence altına alma gibi faydalardan yararlanmaktadırlar. Benzer şekilde devamlı müşterilerine fiyat konusunda esnek davranmakta ve uygun ödeme koşulları sağlamaktadırlar. Diğer taraftan, müşteri ile uzun dönemli ilişki geliştirmeye ve güven oluşturmaya önem vermemekte ve faydalarını göz ardı etmektedirler.

Modern pazarlama anlayışı ile "müşteri ilişkisi" (p:0,226), "güven" (p: 0,199), "müşteri ile bilgi alışverişi" (p: 0,330), "fiyat esnekliği" (p: 0,215) arasında %99 anlamlılık düzeyinde, "personele yönelik ilişki pazarlaması" uygulamaları (p: 0,163) arasında %90 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişki saptanmıştır. Modern pazarlama anlayışı ile "diğer firmalara ilişki pazarlaması" uygulamaları arasında ilişki bulunmamıştır. Böylece, Hipotez 8.5 red, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4 ve 8.6 kabul edilmiştir. Dolayısıyla, modern pazarlama anlayışındaki

firma yöneticileri diğer firmalarla ilişki pazarlaması geliştirmeye önem vermemekte, müşteri ve personele yönelik ilişki pazarlaması uygulamaları yapmaktadırlar.

**Tablo 5. Pazarlama Anlayışları ve İlişki Pazarlaması Grupları Arasındaki İlişkiye Yönelik Pearson Korelasyon Katsayıları Sonuçları**

Pazarlama Anlayışı	İlişki Pazarlaması											
	Müşteri ilişkisi		Güven		Personel		Müşteri ile bilgi akışı		Diğer firma		Fiyat esnekliği	
	Pearson kor. kat.	sig	Pearson kor. kat.	sig	Pearson kor.kat.	sig	Pearson kor.kat.	sig	Pearson kor.kat.	sig	Pearson kor.kat.	sig
Klasik pazarlama anlayışı	-0,49	0,415	-0,025	0,686	0,125	0,039	0,125	0,038	0,204	0,001	0,364	0,000
Modern pazarlama anlayışı	0,226	0,000	0,199	0,001	0,163	0,007	0,330	0,000	0,043	0,482	0,215	0,000
İlişki pazarlaması	0,258	0,000	0,179	0,003	0,506	0,000	0,412	0,000	0,162	0,007	0,418	0,000
Toplumsal pazarlama anlayışı	0,048	0,425	0,133	0,028	0,295	0,000	0,303	0,000	-0,110	0,069	0,074	0,225

Toplumsal pazarlama anlayışı ile “personele yönelik ilişki pazarlaması” uygulamaları (0,295) ve “müşteri ile bilgi alışverişi” (p:0,303) arasında %99 anlamlılık düzeyinde, “güven” (p:0,133) arasında %95 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişki saptanmıştır. Diğer taraftan, modern pazarlama anlayışı ile “diğer firmalara ilişki pazarlaması” uygulamaları ve “fiyat esnekliği” arasında ise ilişki saptanmamıştır. Böylece, Hipotez 9.1, 9.5 ve 9.6 red, 9.2, 9.3 ve 9.4 kabul edilmiştir.

İlişki pazarlaması anlayışı ile “Personele yönelik ilişki pazarlaması” uygulamaları (p: 0,506), “müşteri ilişkisi” (p: 0,258), “müşteri ile bilgi alışverişi” (p:0,412) ve “fiyat esnekliği” arasında %99 anlamlılık düzeyinde (0,000), “güven” (p:0,179) ve “diğer firmalara ilişki pazarlaması” uygulamaları arasında %95 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişki saptanmıştır. Böylece, Hipotez 10.1, 10.2, 10.3, 10.4, 10.5 ve 10.6 kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Modern pazarlama anlayışı ile birlikte firmalar için müşteri ve müşteri tatmini önemli olmaya başlamıştır. Pazarlama anlayışındaki gelişmeler ilişki pazarlamasını ortaya çıkartmıştır. İlişki pazarlaması firmaların personeli, müşteriler ve diğer firmalarla uzun dönemli ilişkiler geliştirmelerini ön plana çıkartmıştır. Dolayısıyla, bu çalışmada firma ya da pazarlama yöneticisinin pazarlamaya bakış açısı ile ilişki pazarlaması kapsamında müşteri, personel, diğer firmalarla ilişkileri arasındaki ilişki incelenmiştir.



Bu amaç doğrultusunda OSTİM’de faaliyet gösteren KOBİ’ler ele alınmış ve anket uygulanmıştır.

Değerlendirmeler sonucunda, araştırmaya katılan firmalar küçük ölçeklidir. Bu firmalardan %58’4’ünün pazarlama bölümü bulunmakta ve genellikle pazarlamaya önem verilmektedir. Ancak, pazarlama faaliyetleri pazarlama yönetici kadar firma sahibi ya da firma personeli tarafından da yapılabilmektedir. Firmaların büyük bir çoğunluğu endüstriyel ürünler üretmekte ve ürünlerini üretim ya da dağıtım yapan diğer firmalara satmaktadır.

Çoğunlukla KOBİ yöneticilerinden oluşan deneklerin pazarlama felsefesine yönelik verilen kriterleri klasik, modern, ilişki pazarlaması ve toplumsal pazarlama olmak üzere dört grupta değerlendirdikleri, modern pazarlama anlayışını ve ilişki pazarlamasını benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca, denekler klasik, modern pazarlama ve ilişki pazarlaması kriterlerine yönelik değerlendirme kategorilerini anlamlı ölçüde birbirinden ayırdıkları, toplumsal pazarlama kriterlerine yönelik değerlendirme kategorilerini anlamlı ölçüde ayırt edememişlerdir.

İlişki pazarlamasına yönelik kriterler ise, müşteri ilişkisi, güven, personel, müşteri bilgi akışı, diğer firma ve fiyat esnekliği olmak üzere altı grupta değerlendirilmiştir. Bu grupların frekans yoğunlukları incelendiğinde müşteri ile ilişki geliştirme, güven, personele yönelik ilişki pazarlaması uygulamaları, müşteri ile bilgi alışverişi ve fiyat esnekliğinde “yüksek” ve “çok yüksek” yönünde yoğunlaşma bulunmuştur. Diğer firmalara yönelik ilişki pazarlaması uygulamaları ise, düşük yönündedir. Dolayısıyla, KOBİ’ler ilişki pazarlamasının kendilerine sağlayacağı diğer firmaların teknolojilerinden yararlanma, zaman kaybının önlenmesi, yeni fırsatlar oluşturulması, yeni pazarlara girme, kıt olan kaynakların israf edilmeden kullanılması gibi faydaları bilmemektedirler.

Pazarlama anlayışı ve ilişki pazarlaması uygulamaları arasındaki ilişki incelendiğinde ise, şu bulgular elde edilmiştir; klasik pazarlama anlayışındaki KOBİ yöneticileri diğer firmalarla ilişki geliştirerek diğer firmaların teknolojilerinden yararlanma, bilgi akışı, yeni fırsatlar oluşturma, yeni pazarlara girme, karlılığı artırma, zaman kaybını önleme, kıt kaynakların israf edilmeden kullanılmasını sağlama, belirli bir sipariş miktarını güvence altına alma gibi faydalardan yararlanmaktadırlar. Benzer şekilde devamlı müşterilerine fiyat konusunda esnek davranmakta ve uygun ödeme koşulları sağlamaktadırlar. Diğer taraftan, müşteri ile uzun dönemli ilişki geliştirmeye ve güven oluşturmaya ile sağlayabileceği faydalarına yeterince önem vermemektedirler.

Modern pazarlama anlayışındaki firma yöneticileri diğer firmalarla ilişki pazarlaması geliştirmeye önem vermemekte, müşteri ve personele yönelik ilişki pazarlaması uygulamaları yapmaktadırlar. Toplumsal pazarlama anlayışındaki yöneticiler müşteri ile bilgi alışverişinin sağlanması, personele yönelik ve güven oluşturmak için ilişki pazarlaması uygulamaları yapmaktadır.

İlişki pazarlaması anlayışındaki yöneticiler ise, ilişki pazarlamasına önem vermekte ve diğer firmalar, personel ve müşterine yönelik ilişki pazarlaması uygulamaktadırlar.

Tüm yukarıdaki bulgulardan hareketle, çalışma kapsamındaki firmalar, ilişki pazarlaması anlayışında çalışmakta ve bu anlayış onların müşterileri ve diğer firmalarla ilişki geliştirme ve devam ettirme çabalarına yöneltmektedir. Ancak, bu çabalar genellikle firmaların mevcut kısıtları içerisinde ve zorunluluktan kaynaklanmakta, bir amaca yönelik ve planlı bir şekilde yapılmamaktadır.

Oysa, KOBİ'ler finansman, pazarlama, küçüklük, kaynak eksikliği, nitelikli personel ikame edememe, vb. gibi konularda dezavantajlara sahiptirler. Dolayısıyla, bu dezavantajları müşterileri ile ya da ilişkide buldukları diğer firmalarla (örn: tedarikçi, aracı, benzer işi yapan diğer firmalar, vb) ilişki kurma, geliştirme ve devam ettirdikleri sürece azaltabilecek veya yeni fırsatlar ortaya çıkartabileceklerdir. Diğer taraftan, KOBİ'ler esnek ve dinamik yapıya sahiptirler. Bu yapıları müşterilerin sürekli değişen ihtiyaç, istek ve beklentilerini, yerine getirmelerini sağlayabilecektir. Dolayısıyla, KOBİ'ler müşteri ile müşterinin istekleri ve tatmin olmasına önem vermeli, onlarla uzun dönemli ilişkiler geliştirmelidir.

Bununla birlikte, KOBİ'ler alıcı, satıcı veya rakip konumunda bulunduğu firmalarla ve diğerleri ile kesintisiz, uzun dönemli, iyi ilişkiler kurmayı amaçlamalıdır. Bu amaç doğrultusunda her iki taraf birlikte çalışabilecek, iletişim, bilgi, kaynak vb. gibi çeşitli faydalar ve karşılıklı kar sağlayabileceklerdir. Diğer taraftan, ilişki pazarlaması açısından firma yöneticisi ile personel arasındaki ilişkiler de önemlidir ve firmaya personel sadakati, kaliteli hizmet sunumu, çatışmanın azaltılması veya olmaması ve ortak amaçlar edinme gibi çeşitli faydalar sağlamaktadır. Dolayısıyla, ilişki pazarlamasını benimseyen bir firma yöneticisi belirtilen ilişkiyi kurmaya ve devam ettirmeye çalışmalı, yönetim anlayışı, teknik, ilkelerini buna göre oluşturmalıdır. Bu kapsamda, personel eğitilmeli, beceriler kazandırılmalı, tatmin ve sadık olmaları sağlanmalı, çalışma koşulları iyileştirilmelidir. Bununla beraber, personel için başarı ve ücret dengesi kurulmalı, personelin değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi için sistem oluşturulmalıdır. Dolayısıyla, KOBİ'ler ilişki pazarlamasını benimsedikleri ve uyguladıkları ölçüde,

karşılaştıkları olumsuzlukların üstesinden gelerek rekabet güçlerini artıracaklardır.

### KAYNAKÇA

- Aijo, S. T ve (1996), “The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing”, *European Journal of Marketing*, 30 (2), 8-18.
- Barringer, R. B. (1997), “The Effects of Relational Channel Exchange on The Small Firm: A Conceptual Framework”, *Journal of Small Business Management*, April, 65-79.
- Berry, L. L. (2002), “Relationship Marketing of Services—Perspectives from 1983 and 2000”, *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59– 77.
- Berry, L.L. ve A. Parasuraman (1993), “Building a New Academic Field – The Case of Services Marketing”, *Journal of Retailing*, 69 (1),13-60.
- Boedeker, M. (1997), “Relationship Marketing and Regular Customer Cards: Daily Product Retailing in Finland”, *Marketing Intelligence & Planning*, 15 (6), 249-257.
- Can H., D. Tuncer, D. Y. Ayhan (2003), *Genel İşletmecilik Bilgileri*, (14. Baskı), Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002), *Relationship Marketing: Creating Shareholder Value*, Oxford: Butterworth.
- Demir, N., D. Birbil, N. Atalay ve Ş. Yıldırım (2000), *Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Küçük ve Orta Boy İşletmeler*, Ankara: MPM Yayınları.
- Erkan M., A. Eleren (2001), “Küreselleşme Sürecinde KOBİ’lerin Yeniden Yapılandırılması ve Bir Model Önerisi”, *1.Orta Anadolu Kongresi*, Nevşehir, Erciyes Ünv, İİBF, 18-21 Ekim: 201-211.
- Evans, J.R. ve R.L. Laskin (1994), “The Relationship Marketing Process: A Conceptualisation and Application”, *Industrial Marketing Management*, 23, 439-452.
- Gök, O. (1998) “İlişki Pazarlaması ve Türkiye Uygulamaları”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Grönroos, C. (1994), “From Marketing Mix to Relationship Marketing”, *Management Decision*, 32(2), 4-20.

- Grönroos, C. (1996), "Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications", *Management Decision*, 34 (3), 5-14.
- Gummesson, E. (1994), "Making Relationship Marketing Operational", *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), 5-20.
- Harker, J. M. (1999), "Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions", *Marketing Intelligence & Planning*, 17 (1), 13-20.
- Hasan, M. (2003), "Ensure Success of CRM with a Change in Mindset", *Marketing News*, 37 (8); 16.
- Hsieh, Y., N.P. LIN. ve H.C. Chiu (2002), "Virtual Factory and Relationship Marketing- A Case Study of a Taiwan Semiconductor Manufacturing Company", *International Journal of Information Management*, 22,109-126.
- Jones, R. (1996), "Small-Firm Success and Supplier Relations in the Australian Boat-Building Industry: A Contrast of Two Regions", *Journal of Small Business Management*, April, 71-78.
- Juttner, U. ve H.P. Wehrli (1994), "Relationship Marketing from a Value System Perspective", *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), 54-73.
- Kandampully, J. ve R. Duddy (1999), "Relationship Marketing: a Concept Beyond the Primary Relationship", *Marketing Intelligence & Planning*, 17 (7), 315-323.
- KOSGEB (2003), *Kobi Ekonomisi (Tarihi Gelişimi)*, Ankara: Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü.
- Kothandaraman, P. ve D.T. Wilson (2000), "Implementing Relationship Strategy", *Industrial Marketing Management*, 29, 339-349.
- Kotler, P. ve G. Armstrong (1994), *Principles of Marketing*, (6 th ed.), New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, P. ve G. Armstrong (2004), *Principles of Marketing*, (10<sup>th</sup> ed.), New Jersey, Pearson Education, Inc..
- Lovelock, C. ve L. Wright (2002); *Principles of Service Marketing and Management*, (2th ed.), New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Masurel, E. ve R. Janszen (1998), "The Relationship Between SME Cooperation and Market Concentration: Evidence From Small Retailers in The Netherlands", *Journal of Small Business Management*, April, 68-73.

- Morgan, M.R. ve D.S. Hunt (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, 58, July, 20-38.
- Özgener, Ş. (2001), “İç Anadolu Bölgesindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Bir Araştırma”, *1.Orta Anadolu Kongresi – KOBİ’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları*, Nevşehir, 18-21 Ekim, 415-431.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2000). “Conceptual Foundations of Relationship Marketing”, in J. N. Sheth, & A. Parvatiyar (Eds.), *Handbook of Relationship Marketing*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Payne, A. (1994), “Relationship Marketing-Making the Customer Count”, *Managing Service Quality*, 4(6), 29-31.
- Şahin, A. (2000), “Endüstriyel Malların Pazarlanmasında Alıcı ile Satıcı Arasındaki Güven İlişkisinin İlişki Pazarlaması Ekseninde Analizi”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Şahin, M. (1991), *İş İdaresine Giriş* (3. Baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayıncılık.
- Tek, Ö. B. (1997), *Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları* (Geliştirilmiş 7. Baskı), İzmir.
- Yelkikalan, N. ve H. Kalmış (2001), “Kobilerde Verimlilik Yönelimli Yeniden Yapılandırma Stratejileri, *1.Orta Anadolu Kongresi, Kobi’lerin Finansman ve Pazarlama Sorunları*, Nevşehir, 18-21 Ekim, 499-506.
- Yücel, N. D. (2003), “İlişki Pazarlaması Çerçevesinde Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) Arasındaki İşbirliği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Zablah, A. R., D. N. Bellenger, W. J. Johnson (2004), “An Evaluation of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Common Understanding of an Emerging Phenomenon”, *Industrial Marketing Management*, 33, 475– 489.

**MUHASEBE MESLEK MENSUPLARININ 7/A VE 7/B  
MALİYET HESAPLARINI KULLANMA  
DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR  
ARAŞTIRMA: KAYSERİ ÖRNEĞİ**

**Azzem ÖZKAN**

*(Yrd. Doç. Dr., Erciyes Üniversitesi, İşletme Bölümü, KAYSERİ)  
azzem@erciyes.edu.tr*

**Özet:**

Bu çalışma, tekdüzen muhasebe sisteminde yer alan 7/A ve 7/B maliyet hesapları seçeneklerinin kullanım düzeyinin araştırılması ve seçenek belirlemede etkili olan faktörlerin belirlenmesine yöneliktir. Araştırma Kayseri il merkezinde faaliyette bulunan serbest muhasebeci ve serbest muhasebeci mali müşavirlere anket uygulaması yoluyla yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre 7/A seçeneği, 7/B seçeneğine göre daha fazla tercih edilmektedir. Bu tercihte etkili olan en önemli faktörler ise 7/A seçeneğinin giderleri işletme fonksiyonlarına göre kaydetmesi, yaygın olarak kullanılan bir seçenek olması ve 7/B seçeneğine göre daha kolay uygulanabilir olmasıdır.

**Abstract:**

**A Research on The Usage Level of 7/A and 7/B Cost Accounts by Accountants: Kayseri Case**

This study is aimed at investigating usage level of 7/A - 7/B cost accounts alternatives in uniform accounting system and determining factors effecting alternative choosing. It is performed by questionnaire form on independent accountant and certified public accountant facilitating in Kayseri. As a result alternative 7/A is preferred more than alternative 7/B. Main factors determining this preference are as follows: In 7/A alternative expenses are recorded in respect of business functions, it has a widespread usage and it is performed more simple than 7/B.

---

**Anahtar Sözcükler:** Maliyet hesapları, 7/A ve 7/B seçenekleri, tekdüzen muhasebe sistemi.

**Keywords:** Cost accounts, 7/A and 7/B alternatives, uniform accounting systems.

## GİRİŞ

Kısaca Tekdüzen Muhasebe Sistemi (TMS) olarak bilinen 1 Sıra Numaralı Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği (MSUGT) ile bilanço esasına göre defter tutan tüm gerçek ve tüzel kişilere 1 Ocak 1994 tarihinden itibaren, tebliğle belirlenen Muhasebe Usul ve Esaslarına uyma zorunluluğu getirilmiştir. Bu düzenlemeyle;

- muhasebenin temel kavramları,
- muhasebe politikalarının açıklanması,
- mali tablolar ilkeleri,
- tekdüzen hesap çerçevesi, hesap planı ve hesapların işleyişi konularında açıklamalar yapılmıştır.

Günümüze kadar, önceki tebliğlerde yer almayan veya eksik bırakılan hususları gidermek ve günün şartlarına uyum sağlamak amacıyla toplam 11 adet MSUGT yayımlanmıştır. Bu tebliğlerle; muhasebe mesleğinde dil, terim ve anlayış birliği sağlamak, standart finansal bilgiler elde etmek, muhasebeyi bir disiplin altına alarak elde edilecek bilgilerin güvenilir olmasını sağlamak, denetimi kolaylaştırmak ve finansal tabloları mukayese edilebilir hale getirmek amaçlanmıştır.

1 sıra numaralı MSUGT ile işletmelere 7/A ve 7/B olmak üzere iki farklı maliyet hesapları seçeneği sunulmuştur. Söz konusu tebliğle belirli bir işletme büyüklüğü ölçüsünü aşan işletmelerin 7/A seçeneğini, bu büyüklüğün altında kalan işletmelerin ise 7/B seçeneğini veya istemeleri halinde 7/A seçeneğini kullanabilecekleri belirtilmiştir. Buna göre -10 sıra numaralı MSUGT tebliği gereğince- 2003 yılında aktif toplamı 939.1 milyarı, net satışları toplamı ise 1.878 trilyonu aşan işletmeler 2004 yılında 7/A seçeneğini kullanacaklardır.

7/A seçeneğini kullanmak zorunda olan, yani belirli bir işletme büyüklüğünü aşan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun –bu konuda yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır- muhasebe kayıtlarını kendi bünyelerinde; nispeten küçük sayılabilecek işletmelerin ise bağımsız olarak faaliyette bulunan Serbest Muhasebeci (SM) ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlere (SMMM) tutturmaları beklenir.

Ortaya koyduğumuz gözleme dayanan bu kabulü, veri olarak dikkate aldığımızda küçük ölçekli işletmelerin defterini tutan SM ve SMMM'ler, 7/A ve 7/B seçeneklerinden birini seçerken, acaba tercihini hangi yönde yapmakta ve bu tercihte hangi faktörler etkili olmaktadır? gibi sorularla karşı karşıya kalmaktayız. Bu temel soruların cevabı çalışma konusunu oluşturmaktadır.

Çalışmamız üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konuyla ilgili kavramsal çerçeve, ikinci bölümde araştırmanın kapsamı ve metodolojisi, üçüncü bölümde ise araştırmanın sonuçları yer almaktadır.

## **I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Türkiye’de uygulamasına 10 yıldır tanık olduğumuz tekdüzen muhasebe sisteminin getirmiş olduğu maliyet hesaplarına ilişkin 7/A ile 7/B seçenekleri ve bu seçenekler arasındaki temel farklılıklar aşağıda incelenmiştir.

### **I.1. Tekdüzen Muhasebe ve Maliyet Hesapları**

Tekdüzen muhasebe, tekdüzen bir hesap planına dayanılarak, tekdüzen muhasebe kayıt ve raporlama sistemi demektir. Bu sistemde genel kabul görmüş muhasebe kavram ve ilkeleri ülkenin milli mevzuatı da gözönünde tutularak tekdüzen hesap planına uygulanır. Buradaki tekdüzen hesap planı ise defter-i kebir hesaplarının isim listesidir ve belli muhasebe olaylarının sınıflandırılmasında kullanılır (Civelek, 2002: 178).

Tekdüzen muhasebe sisteminde yer alan defter-i kebir hesapları belirli bir sistematığe dayandırılarak oluşturulmuştur. Bu gerçekleştirilirken önce hesap sınıfları, daha sonra hesap grupları ve son olarak da hesaplar tanımlanmıştır. Hesap sınıfları kendi aralarında bilanço hesapları, gelir tablosu hesapları, maliyet hesapları ve nazım hesaplar sınıflarından oluşmaktadır. Ayrıca işletmenin yönetim muhasebesi amacıyla kullanabileceği bir hesap sınıfı da boş bırakılmıştır. Bu çalışmanın kapsamını, maliyet hesapları sınıfı oluşturmakta ve bir araştırmayı da içermektedir. Diğer hesap sınıfları kapsam dışı bırakılmıştır.

### **I.2. Tekdüzen Hesap Planında Maliyet Hesapları**

Tekdüzen muhasebe sistemimiz maliyet hesapları sınıfında uygulayıcılara iki farklı seçenek sunmaktadır. Bunlardan birincisi 7/A seçeneği, diğeri ise 7/B seçeneğidir. Bu seçeneklere ilişkin kayıt düzeni aşağıda özetlenmiştir.

#### **I.2.1. 7/A Seçeneği Kayıt Düzeni**

Bu seçenekte maliyet ve giderlerin kaydedilmesinde eş zamanlı kayıt yöntemi benimsenmiş ve maliyet ve giderler ortaya çıktığında fonksiyonel bölümlenmelerine göre defter-i kebire kayıt yapılması istenmiştir.

Tekdüzen hesap planında “71” - “78” numaralı hesap grupları arasında kalan ilk dördü üretim fonksiyonu ile ilgili maliyetlerin izlenmesine ayrılmıştır.



Bunlardan “71”, “72” ve “73” numaralı hesap grupları mamul üretimiyle ilgili maliyet hesaplarına, “74” numaralı hesap grubu ise hizmet üretim fonksiyonu ile ilgili maliyet hesaplarına ayrılmıştır. “75”, “76” ve “77” numaralı hesap grupları ise gelir tablosunda faaliyet giderleri başlığı altında toplanan giderlerden sırasıyla araştırma-geliştirme, pazarlama ve genel yönetim fonksiyonları ile ilgili olanların izlenmesine ayrılmıştır. “78” numaralı hesap grubu ise finansman fonksiyonu ile ilgili ortaya çıkan giderlerin izlendiği hesapları kapsamaktadır (Şakrak, 1997: 94). Bazı istisnaları olmakla birlikte “75”, “76”, “77” ve “78” numaralı hesaplarda izlenen giderler üretim dışı giderler olup, doğrudan dönemin gelir tablosuna aktarıldığından bunlara dönem giderleri denmektedir.

Maliyet ve giderler ilgili fonksiyonel büyük defter hesaplarına kaydedilirken, aynı zamanda hem gider çeşitlerine hem de gider yerlerine göre de kayıt edilmeleri gerekmektedir. Bu, bir bakıma tek seferde üç ayrı bölümlenmeye aynı anda -biri büyük defter diğerleri yardımcı defter olmak üzere- kayıt demektir (Ersoy, 1995a: 54). Dolayısıyla 7/A seçeneğini benimseyen işletmenin hem gider çeşitlerini hem de gider yerlerini belirlemesi gerekmektedir. Buna göre gider çeşitleri ilk madde ve malzeme, işçi ücret ve giderleri, memur ücret ve giderleri, dışarıdan sağlanan fayda ve hizmetler, çeşitli giderler, vergi resim ve harçlar, amortisman ve tükenme payları ile finansman giderlerinden oluşmaktadır.

Gider yerlerinin neler olduğu ilgili tebliğde “10-99 Gider Yerleri” başlığı altında belirtilmiştir. Tebliğde gider yerlerinin tespitinde genellikle işletmelerin organizasyon şemalarının ele alınacağı açıklanmış ve gider yerleri bölümlenmesi yapılmıştır. Buna göre gider yerleri şöyle oluşturulmuştur:

Esas Üretim Gider Yerleri,  
Yardımcı Üretim Gider Yerleri,  
Yardımcı Hizmet Gider Yerleri,  
Yatırım Gider Yerleri,  
Üretim Yönetimi Gider Yerleri,  
Araştırma ve Geliştirme Gider Yerleri,  
Pazarlama, Satış ve Dağıtım Gider Yerleri,  
Genel Yönetim Gider Yerleri.

İşletmeler gider yerlerinin bölümlendirilmesinde bu bölümlendirmeyi esas almakla beraber işletmelerin faaliyet alanı ile faaliyetin teknolojik akımına uygun olarak açılacak gider yerleri, bu verilen ana grup başlıkları altında yer alabilecektir.

### **I.2.2. 7/B Seçeneği Kayıt Düzeni**

Ek mali tablo düzenleme zorunda olmayan ticaret işletmeleri ile Maliye Bakanlığı'nın belirlemiş olduğu aktif toplamı ve net satış hasılatı tutarlarını aşmayan küçük hizmet ve küçük üretim işletmelerinden isteyenler, giderlerin izlenmesinde 7/B seçeneğini uygulayacaklardır (Örten, 2000: 438).

7/B seçeneğini uygulayan işletmelerin yapacakları kayıtlamada iki farklı yöntem bulunmaktadır. Bunlar aşağıda incelenmiştir:

**Yöntem-1:** 7/B seçeneğinde uygulanabilecek ilk yöntemde (alt seçenek), giderler defter-i kebirde maliyet dönemi boyunca çeşitlerine -79 numaralı hesap grubu- göre izlenir. Maliyet çıkarma dönemlerinde, sözkonusu gider çeşitleri, gider dağıtım tablosu aracılığıyla gider yerlerine ve fonksiyonel gider hesaplarına aktarılır (Örten, 2000: 438; Ersoy, 1995a: 56).

**Yöntem-2:** Bu yöntemde defter-i kebir hesaplarında izlenen gider çeşitleri, fonksiyonlarına dönüştürülmesinde ve ilgili gider yerlerine yüklenmesinde eş zamanlı kayıt yöntemi seçilerek yardımcı defterlerde fonksiyonel gider hesapları ve gider yerleri itibariyle izlenir. Bu durumda gider çeşitleri tahakkuk ettikçe ilgili defter-i kebir hesaplarına kaydedilirken, aynı anda da yardımcı defterlerde fonksiyonlarına göre izlenip eş zamanlı olarak gider yerlerine aktarır (Örten, 2000: 438; Şakrak, 1996: 32-33).

Yöntemlerin incelenmesinden de anlaşılacağı gibi 7/B seçeneğinde eş zamanlı kayıt esasının benimsenmesi durumuna bağlı olarak iki farklı yöntem bulunmakla birlikte 7/A ve 7/B seçeneklerinin ortak noktası, maliyet dönemleri itibariyle giderlerin fonksiyon-çeşit-gider yeri esasına ya da çeşit-fonksiyon-gider yeri esasına göre ayrıntılı raporlanmasının zorunlu olmasıdır (Şakrak, 1996: 33).

7/A seçeneğini tercih eden ve kayıtlarını imalat defterine kaydolunan bilgileri ihtiva edecek şekilde yapan işletmeler imalat defteri tutmak zorunda değildirler. Fakat maliyet hesaplarından 7/B seçeneğini tercih eden üretim işletmeleri imalat defteri tutmak zorundadırlar (Yükçü, 2000: 30-31).

### **I.2.3. 7/A ve 7/B Seçeneği Arasındaki Temel Farklar**

7/A maliyet hesapları seçeneği ile 7/B maliyet hesapları seçeneği arasındaki temel farklar şu şekilde sıralanabilir (Civelek, 2002: 205):

1. 7/B'de ana maliyet ve giderler önce gider çeşitleri hesaplarına yazılır. 7/A'da ise ilk önce fonksiyonel hesaplara kaydedilir.

2. 7/B’de maliyet ve gider çeşitleri dağıtım sonuçlarına göre fonksiyonel hesaplara ve gider yerlerine yansıtılır. 7/A’da zaten ilk başta ana hesaplar fonksiyonel ayrıma göre geliştiğinden böyle bir dağıtıma gerek yoktur.

3. 7/B’de bir tek yansıtma hesabı (798 numaralı hesap) varken, 7/A seçeneğinde fonksiyonel hesapların herbiri için ayrı yansıtma hesabı bulunmaktadır.

4. 7/A’da “151 Yarı Mamuller - Üretim Hesabı” hem “Üretim Hesabı” hemde “Yarı Mamul Stoku Hesabı” görevlerini yerine getirir. Fakat 7/B seçeneğinde bu hesap yalnız dönem sonunda Yarı Mamul stoklarının izlendiği bir hesaptır. Üretim maliyetleri ise “799 Üretim Maliyeti Hesabı”na kaydedilmektedir. Bu hesap tipik bir “İmalat” veya “Üretim” hesabıdır.

5. 7/B seçeneğinde yeni dönem başında 151 Yarı Mamul-Üretim hesabına alınmış olan yarı mamul maliyetlerinin tekrar Üretim Maliyeti Hesabına döndürülmesi gerekir.

6. 7/A’yı aktif ve net satışları toplamı belli bir tutarı aşan nispeten büyük üretim ve hizmet işletmeleri ile ek mali tablo düzenlemek zorunda olan ticaret işletmeleri kullanacaklardır.

7. Sözkonusu tutarları aşmayan üretim ve hizmet işletmeleri isteğe bağlı olarak 7/A ve 7/B’den birini tercih edebileceklerdir.

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi 7/A maliyet hesapları seçeneği ile 7/B maliyet hesapları seçeneği arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. İşletmeler bu seçeneklerden birini tercih ederken bu farklılıkları gözönünde tutacak ve ihtiyaçlarını en uygun şekilde karşılayan seçeneği tercih edeceklerdir.

## **II. 7/A VE 7/B SEÇENEKLERİNİN KULLANIM DÜZEYİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın bu kısmında Kayseri’de bağımsız olarak faaliyette bulunan Serbest Muhasebeci ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerin 7/A ve 7/B seçeneklerini kullanım düzeyleri ile bu seçeneklerden birinci tercihte etkili olan faktörler araştırılacaktır.

### **II.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, on yıldır uygulamasına tanık olduğumuz Tekdüzen Muhasebe Sistemindeki 7/A ve 7/B maliyet hesapları seçeneklerinin uygulanma düzeyinin araştırılması ve seçenek belirlemede etkili olan faktörlerin tespit edilmesidir.

## II.2. Araştırma Evreni ve Örnek Seçimi

Bilindiği gibi Serbest Muhasebeci (SM) ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavir (SMMM) unvanı bulunan muhasebe meslek mensuplarının bir kısmı kendi bürolarında faaliyette bulunmakta, bir kısmı ise herhangi bir işletme bünyesinde ücretli olarak çalışmaktadır. Bunlardan kendi ofisinde faaliyette bulunanlara “bağımsız”, bir işletmede ücretli olanlara ise “bağımlı” çalışan meslek mensubu denmektedir. Bu araştırmanın evrenini de Kayseri il merkezinde bağımsız olarak faaliyette bulunan SM ve SMMM’ler oluşturmaktadır.

Araştırmada bağımlı çalışan meslek mensupları kapsam dışında bırakılmıştır. Bunun nedeni, sözkonusu meslek mensuplarının çoğunluğunun büyük ölçekli işletmelerde çalışıyor olmaları ve zaten 7/A seçeneğini zorunlu olarak uygulamakta olmalarıdır.

Kayseri Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası’ndan (SMMMÖ) alınan bilgilere göre odaya kayıtlı bulunan SM ve SMMM ile bunların bağımlı veya bağımsız çalışma durumları şöyledir:

<u>Meslek Mensubunun Unvanı</u>	<u>Bağımsız Çalışan</u>		<u>Bağımlı Çalışan</u>	<u>Toplam</u>
Serbest Muhasebeci	175	%48	153	328
Serbest Muhasebeci Mali Müşavir	<u>187</u>	<u>%52</u>	<u>175</u>	<u>362</u>
Toplam	362	1,00	228	690

Verilerden de anlaşılacağı gibi Kayseri il merkezi ve ilçelerinde 328 SM ve 362 SMMM olmak üzere toplam 690 meslek mensubu bulunmaktadır. Bunlardan 175 SM ve 187 SMMM bağımsız çalışmaktadırlar. Fakat bunların Kayseri il merkezi ve ilçelerindeki sayıları tam olarak bilinmemektedir.

Araştırmanın bağımsız çalışan toplam meslek mensubunun en az %50’sinin Kayseri il merkezinde bulunabileceği düşüncesiyle -tam rakama ulaşamamıştır- bunların yarısı olan 181 meslek mensubunun araştırma kapsamına alınması planlanmış ve zümrelere göre örnekleme yoluna gidilmiştir. Buna göre denekler şöyle oluşturulmuştur:

Serbest Muhasebeci	: 181 x %48 = 87
Serbest Muhasebeci Mali Müşavir	: 181 x %52 = 94

Anket formları 87 SM ve 94 SMMM’ye dağıtılmış, ancak bunların 101’inden cevap alınabilmiştir. Bunlardan da 14 adet anket formu anlamsız bulunarak değerlendirmeye dahil edilmemiştir.

### II.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu denekler üzerinde uygulanmadan önce pilot olarak seçilen 10 SM ve 10 SMMM'ye uygulanmış ve tespit edilen bazı eksiklikleri giderilmiştir.

Hazırlanan anket formu toplam 12 sorudan ve üç bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde meslek mensubuna ilişkin kişisel bilgiler (unvanı, yaş, iş tecrübesi, cinsiyeti, öğrenim durumu) yer almıştır. İkinci bölümde maliyet hesaplarından 7/A ve 7/B seçeneklerini tercih eden SM veya SMMM'lerin bu seçenekleri tercihinde önemli olan faktörleri belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin son bölümüne ise hizmet işletmelerinde kullanılan hesaplar ile TMS'deki 7/A ve 7/B seçeneklerine ilişkin genel değerlendirme soruları yer almaktadır.

Ankette yer alan sorularda 7/A ve 7/B seçeneklerinin tercihindeki etkili olan faktörlerin önem derecelerini belirlemek amacıyla 1'den 5'e kadar "hiç önemli değil, önemsiz, kararsızım, önemli ve çok önemli" şeklinde beşli likert ölçeği kullanılmıştır.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS paket istatistik programı kullanılarak cevaplara yönelik frekans tabloları oluşturulmuştur. Meslek mensuplarının 7/A ve 7/B seçeneklerinden birini tercih ederken etkili olan faktörlerin önem dereceleri ve genel eğilimler tespit edilmiştir.

Anket formunun güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach alfa değerleri hesaplanmıştır. Buna göre anket formundaki 7/A seçeneği ile ilgili olan soruların alfa değeri 0,71; 7/B ile ilgili olanların ise 0,88 bulunmuştur. Bu sonuçlar anket formlarının güvenilir olduğunu göstermektedir.

## III. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bulguları demografik özelliklerden başlanarak, 7/A ve 7/B seçeneklerini tercih eden meslek mensubunun bu tercihindeki etkili olan faktörler aşağıda yer almaktadır.

### III.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Kayseri il merkezinde bağımsız olarak faaliyette bulunan SM ve SMMM'lere uygulanan anket sonuçlarına göre, meslek mensuplarının demografik özellikleri Tablo 1.'de sunulmuştur.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Meslek Mensuplarının Demografik Özellikleri**

Unvan	Frekans	Yüzde (%)
Serbest Muhasebeci	34	39
Serbest Muhasebeci Mali Müşavir	53	61
<b>Öğrenim Düzeyi</b>		
Lise	24	29
Üniversite	56	66
Yüksek Lisans	4	5
Doktora	-	-
<b>Yaş</b>		
20-30	3	4
31-40	36	42
41-50	34	40
51 ve üstü	12	14
<b>Cinsiyet</b>		
Bay	81	93
Bayan	6	7
<b>İş Tecrübesi</b>		
0-5 yıl	2	2
6-10 yıl	20	24
11-15 yıl	21	25
16 ve üstü	41	49

Tablodan da anlaşılacağı gibi, ankete katılan toplam 87 meslek mensubunun 34'ü (%39) SM, 53'ü (%61) SMMM'dir. Bunların %29'u lise, %66'sı lisans ve ön lisans, %5'i de (4 kişi) yüksek lisans öğrenimi görmüştür. Yaş ortalamasına bakıldığında ankete katılanların %82'si 31-50; %4'ü ise 20-30 yaş aralığındadır. Araştırma sonuçlarına göre ankete katılanların %93'ü erkek, %7'si (6 kişi) bayandır. İş tecrübesine ilişkin sorulara verilen yanıtlardan anlaşılacağı gibi, 6-15 yıllık iş tecrübesi arasında bulunanların oranı %49'dur. 16 ve üstü iş tecrübesi olanların oranı da yine %49'dur. Bu da göstermektedir ki, Kayseri ilinde faaliyette bulunan SM ve SMMM'lerin %98'i 6 yıldan daha fazla tecrübelidir.

### III.2. Maliyet Hesaplarının Kullanım Düzeyleri

Maliyet hesaplarından 7/A ve 7/B seçeneklerinin kullanım düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla yöneltilen soruya verilen cevapların frekansları ve yüzdeleri şöyledir:

**Tablo 2. Maliyet Hesaplarının Kullanım Düzeyleri**

	Frekans	Yüzde (%)
Tüm işletmelerde 7/A kullananlar	48	%57
Tüm işletmelerde 7/B kullananlar	14	%17
Bazı işletmeler için 7/A, bazı işletmeler için 7/B kullananlar	22	%26
Toplam	84	1.00

Tablo verilerinden de anlaşılacağı gibi, meslek mensuplarının %57'si tüm işletmelerinde 7/A'yı; %17'si 7/B'yi kullanmaktadır. Meslek mensuplarının %26'sı ise bazı işletmelerde 7/A'yı, bazı işletmelerde 7/B'yi tercih etmektedirler.

Bazı işletmeler için 7/A, bazı işletmeler için 7/B seçeneğini kullanan meslek mensubunun %13'ü SM, %87'si SMMM'dir ve 7/B seçeneğini de genellikle ticaret işletmelerine uyguladıklarını belirtmişlerdir.

Bu verilerden hareketle, seçenek tercihinde SMMM'lerin SM'lere göre daha dikkatli davrandıkları ve işletme bünyesine uygun olan seçeneği tercih ettikleri sonucu ortaya konabilir. SMMM'lerin fakülte, SM'lerin ise ticaret lisesi veya meslek yüksek okulu mezunu oldukları dikkate alındığında, her alanda olduğu gibi muhasebe uygulamaları alanında da eğitimin önemi açıkça kendini göstermektedir.

### III.3. Maliyet Hesaplarından 7/A ve 7/B Seçeneğini Tercih Ederken Etkili Olan Faktörler

Araştırmada 7/A seçeneğini tercih eden meslek mensuplarının, bu seçeneği tercih etmede hangi faktörlerin daha çok etkili olduğunun tespit edilmesi amacıyla beşli likert ölçeğine göre sorulan soruya verilen cevaplar, ortalamaları ve standart sapmaları şöyledir:

**Tablo 3. 7/A Seçeneğini Tercih Ederken Etkili Olan Faktörler ve Önemi**

7/A Seçeneğini Tercih Etmenizdeki Etkili Olan Faktörler	Ortalama	Standart Sapma
7/A'nın yaygın olarak kullanılan bir seçenek olması	3,42	1,19
7/A seçeneğinde giderlerin fonksiyonlarına göre kaydedilmesi	3,89	1,04
7/A seçeneğinin, 7/B'ye göre daha kolay olması	3,06	1,35
7/A seçeneğinde, çok sayıda yansıtma hesabı olması	3,17	1,23
7/B seçeneğinin kullanımının güç olması	2,10	1,10
7/B'nin çok iyi bilinmemesi	1,79	1,04

Tablo sonuçlarından da anlaşılacağı gibi, meslek mensubunun 7/A seçeneğini tercih etmesindeki en önemli faktör, bu seçenekte giderlerin fonksiyonlarına göre kaydedilmesi, ikinci önemli faktör ise 7/A seçeneğinin yaygın olarak kullanılmasıdır. Üçüncü önemli faktör ise 7/A seçeneğinde çok sayıda yansıtma hesabının bulunmasıdır. Meslek mensuplarınca 7/B seçeneğinin güçlüğünden ve çok da iyi bilinmemesinden dolayı 7/A'nın tercih edilmesi önemli faktörler olarak kabul edilmemektedir. Bu sonuç, meslek mensuplarının 7/B seçeneğini kullanmayı bildiklerini; fakat, kullanımının kolay ve yaygın olmasından dolayı 7/A seçeneğini tercih ettiklerini göstermektedir.

Meslek mensuplarının 7/B seçeneğini tercih etmede önem verdikleri faktörler Tablo 4.'de sunulmuştur.

**Tablo 4. 7/B Seçeneğini Tercih Ederken Etkili Olan Faktörler ve Önemi**

7/B Seçeneğini Tercih Etmenizdeki Etkili Olan Faktörler	Ortalama	Standart Sapma
7/B yaygın olarak kullanılan bir seçenek olması	3,09	1,41
7/B seçeneğinin kullanımı kolay olması	3,54	1,37
7/B seçeneği ticaret işletmeleri için daha uygun olması	3,52	1,44
7/B seçeneğinde gider çeşitlerini analizin önemli olması	3,47	1,36
7/A seçeneğinin karmaşık olması	2,66	1,49
Bilgisayar programının 7/B'ye daha uygun olması	2,47	1,41

Tablodaki verilerden de anlaşılacağı gibi, 7/B seçeneğini tercih eden meslek mensuplarınca bu seçeneğin kolay olması birinci; ticaret işletmeleri için daha uygun olması ise ikinci önemli faktör olarak görülmektedir. Meslek mensupları, 7/B seçeneğini tercihte 7/A'nın karmaşık ve bilgisayar programlarının 7/B'ye uygun olmasını önemli faktörler olarak görmemişlerdir.

#### III.4. Diğer Bulgular

Araştırmanın bu kısmında 7/B seçeneğinin yürürlükten kaldırılması, mevcut hesap planının hizmet işletmelerinin ihtiyacına cevap verip vermediği ve hangi seçeneğin hangi işletmelere uygun olduğu yolunda meslek mensuplarının genel kanaatlerine ilişkin bulgular yer almaktadır.

##### III.4.1. 7/B Seçeneğinin Yürürlükte Kalması veya Kaldırılması

Araştırmaya katılan meslek mensuplarına 7/B seçeneğinin yürürlükten kaldırılarak, 7/A seçeneğinin tüm işletmelere zorunlu olarak uygulanıp uygulanmaması konusundaki soruya verilen cevap şöyledir:



**Tablo 5. 7/B Seçeneğinin Yürürlükte Kalması**

	Frekans	Yüzde (%)
Kaldırılmalı	24	31
Kaldırılmamalı	54	69
<b>Toplam</b>	<b>78</b>	<b>100</b>

Verilen cevaplardan da anlaşılacağı gibi, ankete katılan meslek mensuplarının %31 maliyet hesaplarından 7/B seçeneğinin kaldırılmasını belirtirken, %69'u kaldırılmamasını ve isteyen 7/A'yı, isteyen 7/B'yi uygulaması gerektiğini belirtmektedirler. Doğu Karadeniz bölgesinde yapılan benzer bir çalışmada da (Sürmen, Kaya ve Daştan, 2003: 78) meslek mensuplarına, 7/A ve 7/B gibi iki farklı seçeneğin bulunması ve ticaret işletmeleri için seçenek tercihinin serbest bırakılmasının tekdüzeliği bozup bozmadığı yönünde yöneltilen soruya meslek mensuplarının %40,9'u katılmıyorum, %10'u kesinlikle katılıyorum, %23.7'si katılıyorum ve %24,5 kısmen katılıyorum cevabını vermişlerdir. Uygulayıcıların aksine iki seçenekten birinin fazla olduğu, 7/B seçeneğinin kaldırılması ve 7/A seçeneğinin zorunlu olarak uygulanması yönünde görüşler de bulunmaktadır (Civelek ve Özkan: 2002: 54; Ersoy, 1995b: 23)

#### III.4.2. 7/A ve 7/B Seçeneklerinin İşletmelere Uygunluk Düzeyi

Meslek mensuplarına 7/A ve 7/B seçeneklerinin üretim, hizmet ve ticaret işletmelerine uygun olup olmadığı konusundaki görüşleri şöyledir:

**Tablo 6. 7/A ve 7/B Seçeneklerinin İşletme Tiplerine Uygunluk Düzeyi**

	7/A Seçeneği				7/B Seçeneği			
	Uygun		Uygun Değil		Uygun		Uygun Değil	
	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)	Frekans	Yüzde (%)
Üretim İşletmesi	73	97	2	3	12	34	23	66
Hizmet İşletmesi	52	84	10	16	37	84	7	16
Ticaret İşletmesi	52	84	10	16	39	81	9	9

Verilen cevaplardan da anlaşılacağı gibi meslek mensuplarının %97'si 7/A seçeneğini üretim işletmeleri için uygun bulurken %3'ü uygun bulmamaktadır. Hizmet işletmeleri için 7/A seçeneğini uygun bulanların oranıyla ticaret işletmeleri için uygun bulanların oranları birbiriyle

örtüşmektedir. Her iki işletme tipi için meslek mensupları %84 oranında uygun bulurken %16 oranında uygun bulmamaktadırlar.

7/B seçeneğiyle ilgili yöneltilen soruya meslek mensuplarının %34'ü üretim işletmeleri için bu seçeneği uygun görürken, %66'sı uygun görmemiştir. Ankete katılanların %84'ü 7/B seçeneğini hizmet işletmeleri için uygun görürken %16'sı uygun görmemiştir. Ayrıca 7/B seçeneğinin ticaret işletmeleri için uygun olduğu yönünde verilen cevapların oranı %81'dir.

Bu sonuçlar göstermektedir ki, meslek mensupları 7/A seçeneğini her işletme türü için uygun görürken, 7/B seçeneğini hizmet ve ticaret işletmeleri için uygun görmemektedirler.

#### III.4.3. Hesap Planının Hizmet İşletmelerindeki İhtiyacı Karşılama Düzeyi

Hizmet işletmeleri için kullanılan hesapların yeterli olup olmadığı konusunda meslek mensuplarına yöneltilen sorulara verilen cevaplar şöyledir:

**Tablo 7. Mevcut Hesap Planının Hizmet İşletmelerindeki İhtiyacı Karşılama Düzeyi**

	Frekans	Cevaplama Oranı
Hizmet işletmeleri için ayrı bir seçenek ihtiyacı vardır	7	8
7/A seçeneğindeki Hizmet Üretim Maliyeti yeterlidir	53	60
7/A seçeneğindeki Hizmet Üretim Maliyeti yeterli değildir	10	11
7/B seçeneği hizmet işletmelerine daha uygundur	19	22
7/B seçeneği hizmet işletmelerine uygun değildir	3	3

Verilen cevaplardan da anlaşılacağı üzere ankete katılanların büyük bir çoğunluğu 7/A seçeneğini hizmet işletmeleri için uygun görmüşlerdir. Ayrıca bu soruyu cevaplayanların %22'si, 7/B seçeneğini hizmet işletmeleri için uygun görmüşlerdir. Ankete katılanların %11'i 7/A seçeneğini uygun görmemişlerdir. Bu soruyu cevaplayanların %8'i ise hizmet işletmeleri için ayrı bir seçeneğe ihtiyaç bulunduğunu belirtmişlerdir.

Bağımsız çalışan meslek mensupları, çoğunlukla küçük hizmet işletmelerinin kayıtlarını tutmaktadırlar ve hizmet işletmelerine yönelik tekdüzen muhasebe sistemindeki hesaplar bunlar için yeterli olabilir. Fakat bu hesaplar büyük otel ve hastane işletmeleri için yeterli olmayabilir. Dolayısıyla bu konuda ayrı bir araştırma yapılmasında yarar vardır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

On yıldır uygulamasına tanık olduğumuz tekdüzen muhasebe sisteminde yer alan 7/A ve 7/B maliyet hesapları seçeneklerinin Kayseri’de bağımsız olarak faaliyette bulunan SM ve SMMM’lerin kullanım düzeylerinin tespiti ve seçenek tercihinde etkili olan faktörlerin tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirdiğimiz anket uygulamasından elde edilen araştırmanın amacına yönelik sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

-Ankete katılan meslek mensuplarının 20-30 yaş aralığında olanların oranı %4’dür. Doğu Karadeniz Bölgesinde yapılan bir araştırmaya (Sürmen, Kaya ve Daştan, 2003: 74-81) göre bu oran %17’dir ve araştırmamızdan elde edilen sonuçlarla örtüşmemektedir. Ankete katılanların %93’ü erkek, %7’si bayandır. Doğu Karadeniz Bölgesinde yapılan araştırmaya göre ise bu oranlar sırasıyla %80,9 ve %19,1’dir. Kayseri’deki meslek mensuplarının iş tecrübeleri 11 yıl ve üstü %74’dür. Doğu Karadeniz bölgesinde yapılan araştırmaya göre bu oran %66’dır.

-Araştırma kapsamındaki meslek mensuplarının büyük bir çoğunluğu (%57) 7/A seçeneğini tercih ederken, küçük bir kısmı (%17) 7/B seçeneğini tercih etmektedir. Her iki seçeneği de kullanan meslek mensubunun oranı ise %16’dır. %57 oranına her iki seçeneği de kullananların oranını da ilave ettiğimizde meslek mensuplarının %73’ü 7/A seçeneğini kullanıyor sonucu çıkmaktadır.

-7/A seçeneğini tercih eden meslek mensupları bu seçenekte giderlerin fonksiyonlara göre kaydedildiğini, gelir tablosuyla uyumlu olduğunu ve bu nedenle 7/B’yi tercih etmediklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca ankete katılan meslek mensupları 7/A seçeneğini 7/B seçeneğine göre daha kolay görmüşler ve yaygın olarak kullanılan bir seçenek olduğunu ifade etmişlerdir.

-7/B seçeneğini tercih eden meslek mensuplarının kararlarını etkileyen faktörler sırasıyla; kullanım kolaylığı ve ticaret işletmeleri için uygun bir seçenek olmasıdır. Ayrıca meslek mensupları 7/B seçeneğinin gider çeşitlerini analizde önemli olduğunu vurgulamışlardır.

-Meslek mensupları 7/A veya 7/B seçenekleri tercih ederken, hiçbir meslek mensubu, mükellef istediği için bu seçeneği kullanıyorum ifadesine olumlu cevap vermemiştir. Dolayısıyla seçenek belirleme tamamen meslek mensubunun inisiyatifinde kalmakta, mükellefler bu konuda meslek mensuplarını yönlendirmemektedir.

- Araştırma kapsamındaki meslek mensupları ağırlıklı olarak (%69) her iki seçeneğin de uygulamada kalması ve serbestlik olması yönünde görüş ifade etmişlerdir.

- Araştırmaya katılan meslek mensupları 7/A seçeneğini üretim, hizmet ve ticaret işletmeleri için uygun görürken, 7/B seçeneğinin ticaret işletmelerine daha uygun görmekte, üretim işletmelerine pek uygun görmemektedir.

Ülkemizde on yıldır uygulanan tekdüzen muhasebe sistemi, ülkemiz açısından büyük bir başarıdır. Bu konuda emeği geçenlere, gayretlerini sürdürenlere, hem uygulayıcılar, hem eğitimciler müteşekkirdir olmalıdır. Sistemi iyileştirmek ve bütün yeni gelişmelere açık tutmak ilgili bütün kesimlerin görevidir. Yapmış olduğumuz bu araştırma Kayseri ilinde bağımsız çalışan meslek mensupları üzerinde yapılmış ve sadece maliyet hesaplarının uygulanma düzeyi ile seçenek tercihinde etkili olan faktörlerle sınırlı kalmıştır. Tekdüzen muhasebe sistemi oldukça kapsamlı bir sistemdir. Sistemin tümü üzerinde yapılacak bir araştırma, tabiatıyla uzun bir çalışma süresini ve maliyeti gerektirir. Bu bakımdan sistemin alt sistemleri üzerinde yapılacak çalışmaların da sistemin tümüne katkı sağlayacağı kanaatindeyiz.

#### KAYNAKÇA

- Civelek, M. (2002), *Maliyet Muhasebesi, Sorular, Sorunlar, Cevaplar* (3. Baskı), Ankara: Detay Yayınları.
- Civelek, M. ve A. Özkan (2002), "Maliyet Hesaplarının Revize Gerekliliği ve Çözüm Önerileri-II", *Yaklaşım Dergisi*, Ağustos 2002.
- Ersoy, A. (1995a), "Tekdüzen Maliyet Hesapları 7/A ve 7/B Seçeneklerinde Gider Bölümlenmesi ve Kayıt Düzeninin Değerlendirilmesi ve Öneriler", *Yaklaşım Dergisi*, Mayıs 1995.
- Ersoy, A. (1995b), "Tekdüzen Maliyet Hesaplarının 7/A ve 7/B Seçenek Kapsamının Değerlendirilmesi ve Öneriler", *Yaklaşım Dergisi*, Ağustos 1995.
- Örten, R. (2000), *Genel Muhasebe ve Tekdüzen Muhasebe Sistemi Uygulama Örnekleri* (2. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sürmen, Y., U. Kaya ve A. Daştan (2004), "Tekdüzen Muhasebe Sisteminin On Yıllık Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi: Doğu Karadeniz Bölgesinde Bir Araştırma", *MUFAD*, Temmuz 2004.
- Şakrak, Münir (1996), "Maliyet Hesaplarının İzlenmesinde Uygulanacak Seçeneğin Belirlenmesi ve Yasal Düzenleme İle İlgili Öneri", *Öneri Dergisi*, Ocak 1996.
- Şakrak, M. (1997), "7 Maliyet Hesapları" "7/A" Seçeneğinde Hesap Sistematiği ve Uygulama Önerisi", *Öneri Dergisi*, Ocak 1997.
- Yükçü, S. (2000), "İmalat Defteri İle 7/A ve 7/B Seçenekleri" *Yaklaşım Dergisi*, Temmuz 2000.

## PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE EVA VE MVA: İSTANBUL MENKUL KIYMETLER BORSASI'NDAKİ ŞİRKETLERDE AMPİRİK BİR UYGULAMA

**Famil ŞAMİLOĞLU**

(Yrd.Doç.Dr., Niğde Üniversitesi, İşletme Bölümü, AKSARAY)  
fsamiloglu@mynet.com

### Özet:

Bu çalışmada, İMKB'de hisse senetleri işlem gören toplam 297 şirketten 184'ünün 1995-2002 yılları arasındaki Ekonomik Katma Değerleri (EVA) ile Piyasa Katma Değerleri (MVA) arasındaki ilişki ampirik olarak test edilmiştir. Bu araştırmanın temel sorusu EVA ve MVA değerleri arasındaki anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını saptamaktır. Araştırma sonucunda elde edilen düzeltilmiş  $R^2$  değerlerine göre 1995-2000 yıllarındaki MVA değerlerinin varyansının %10,2 ile %39,7'sinin EVA değerlerinin varyansı tarafından açıklandığı saptanırken, 2001 ve 2002 yıllarında önemli bir ilişki saptanamamıştır.

### Abstract:

**Eva And Mva in Measuring Performance: An Empirical Application  
on the Companies of Which Stocks are Exchanged at the  
Istanbul Stock Market**

In this study, the relationship between EVA and MVA values of 184 companies out of 297 companies which are being transacted at the Istanbul Stock Exchange between 1995 and 2000 is empirically tested. The basic question of this paper is whether there is a meaningful relationship between EVA and MVA values or not. Drawing upon the adjusted  $R^2$  values of this study, 5 10,2 to % 39,7 variance of MVA value is explained by the variance of EVA values for the period of 1995-2000, whereas a significant relationship isn't identified for 2001 and 2002.

---

**Anahtar Sözcükler:** Değer, ekonomik katma değer, piyasa katma değeri, ölçüm, performans.

**Keywords:** Value, economic value added, market value added, measurement, performance.

## GİRİŞ

Son yıllarda stratejik yönetim sistemlerinin önemindeki artış dikkat çekmekte ve mevcut yönetim muhasebe sistemlerinin yetersizlikleri ve yeni yaklaşımlara uyum göstermedeki zorlukları artmaktadır (Bromwich, 1998:1-5; Norreklit, 2000: 1-7).

Meydana gelen köklü değişimler, işletmelerin gerçek performanslarının ölçülebilmesi için yöneticileri ve ilgili çalışanları yeni ölçüm disiplini tekniklerini öğrenmeye, yönetmeye ve işletme performansını objektif şekilde ölçmeye zorlamaktadır (Frost, 1999: 34).

Değer için yapılan araştırmalar, yöneticilerin varlık getirisi, özkaynak getirisi, satış getirisi gibi geleneksel muhasebe ölçümlerinin sınırlılıklarının farkına varma oranlarının arttığını göstermektedir. Diğer amaçlarla kullanılmalarına rağmen, geleneksel performans ölçümleri değer yaratmada şirketlerin kullandığı tüm kaynakların maliyetini dikkate almamaktadır. Oysa gerçek kâr, yabancı kaynakların yanı sıra öz kaynakların da maliyetini dikkate almalıdır (Tully, 1999: 210).

Şirketlerin gerçek kârını ve performansını ölçebilecek ölçüm göstergelerine olan gereksinimin artırılması üzerine EVA ve MVA gibi performans ölçüm göstergeleri geliştirilmiştir. EVA şirketlerin emirlerine tahsis edilen yabancı ve özkaynakların maliyetini dikkate alarak Ar-Ge ve eğitim harcamaları gibi şirketlerin gelecekte yaratacağı değere katkı sağlayacak harcamaları bir gider değil yaratılan değer olarak dikkate almaktadır. EVA bir şirketin kaynaklarının iç etkinliğini ölçerken MVA ise şirketin dış başarısına odaklanmaktadır.

Geleneksel muhasebeye dayanan performans ölçümlerinin şirketlerin gerçek kârını ve başarısını ölçmede yetersiz kalması nedeniyle bu çalışmada İMKB’de hisse senetleri işlem gören ve tamamı 184 olan İmalât Sanayi Şirketleri’nin 1998-2002 yılları arasındaki EVA değerleri ile MVA değerleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Özellikle Türkiye’de EVA ile MVA konusunda hemen hemen hiçbir teorik ve ampirik bir araştırma olmaması bizi bu çalışmaya motive etmiştir.

## I. EKONOMİK KATMA DEĞER (EVA)

Dodd ve Chen (1996) EVA’yı, bir şirketin vergi sonrası düzeltilmiş net faaliyet kârı ile onun toplam sermaye maliyeti arasındaki fark olarak tanımlamaktadır.

EVA 1990 yılından bu yana Eastman Chemical, Coco-Cola ve Eli Lilly gibi önde gelen büyük şirketler tarafından kabul görmektedir. (Sullivan, Needy, 2000; Farslo, Degel, Degner, 2000; Puntam, 1997; Chen, Dood, 2001)

$$\text{EVA} = \text{Vergi Sonrası Düzeltilmiş Net Faaliyet Kârı} - (\text{Tahsis Edilen Sermaye} * \text{Sermaye Maliyeti}). \quad (1)$$

veya;

$$\text{EVA} = \text{Artık Gelir} + \text{Hesap Düzeltmeleri}. \quad (2)$$

EVA'nın temel amacı şirketlerin carî piyasa değeriyle yüksek derecede ilişkisi olan ve iskontolu nakit akımı (DCF) değerini ölçmektedir. Geleneksel muhasebeye dayanan performans ölçümleri DCF'yi hesaplamada öz varlıkların maliyetini dikkate almadıkları için kullanılmazlar. EVA ise hem borçların maliyetini hem de öz varlıkların maliyetini dikkate alarak bir şirketin iskontolu nakit akımı değerini hesaplamak için kullanılır. (O'Byrne ve Stephen, 2003:1)

Geleneksel muhasebeye dayanan performans ölçümlerinin aksine, EVA şirketlerin emirlerine tahsis edilen sermayenin yarattığı ya da kaybettiği değeri ölçmektedir. Ayrıca EVA ve MVA şirketlerin stratejisinin geliştirilmesinde ve yönetici ücretlerinin planlamasında kullanılabilir. (Lehn ve Makhija; 1996:34)

Lacey (1997) EVA ölçüm göstergesinin temel yararlarının çerçevesini şöyle sıralamaktadır:

- Tüm finansal kararlarda tek bir performans ölçümü sağlamaktadır.
- Ekonomik kârın kontrol edilebilirliğine odaklanır.
- Özkaynakların ve borçların her ikisinin de sermaye maliyetini dikkate almaktadır.
- Yöneticilerin amaçlarını şirketin sahip ya da sahiplerinin amaçlarıyla bütünleştirir.
- Teşvik edici ücret için güçlü bir temel sağlar.
- Değer yaratma gerçeği yoluyla teşebbüsün misyonuna önem verir.

EVA yöneticilerin dikkatini sermaye maliyetine yöneltmek şirketlerinin maliyetlerini azaltma ya da eldeki kaynakları daha etkin kullanmak yoluyla kârlılıklarını artırmalarına katkı sağlayabilmektedir. Bu düşünce eski olmakla birlikte geleneksel performans ölçümleri bu durumu açıkça göstermekten uzaktır. Brabazon ve Sweeney'e göre EVA geleneksel muhasebe kârlarından ve

sermayesinden ziyade gerçek ekonomik kâra ve sermayeye odaklanmaktadır (Sweeney, 1999: 14-15).

EVA, temeli geleneksel muhasebeye dayanan ve tüm sermaye maliyetini dikkate alan ancak hesap düzeltmeleri bulunmayan artık gelirin bir başka şeklidir (O Hanlon ve Ken, 1998: 421-441).

EVA ile ilgili ampirik araştırmalar sınırlı olmakla birlikte karmaşıktır.

Dood ve Chen tarafından yapılan araştırmalarda varlık getirisi, özkaynak getirisi, hisse başına getiri ve nakit akımlarında büyüme gibi performans ölçümleriyle karşılaştırıldığında, EVA hissedarlar için değer yaratılmasında daha yüksek ilişkiye sahip bulunmuştur. Bununla birlikte Dood ve Chen EVA'nın savunucularının iddia ettiği gibi mükemmel bir performans ölçümü olmadığı sonucunu saptamışlardır. Onlar EVA'nın temelini de geleneksel muhasebeye dayanması nedeniyle sübjektifliğinin yüksek olduğunu iddia etmektedirler (Dood ve Chen, 1996: 26-28).

G. Bennett Stewart'a göre ise, EVA'nın çok sayıda avantajının yanı sıra, bir şirketin gerçek piyasa değeri ile doğrudan bağlantılı tek performans ölçümüdür.

Ehrbar'a göre de, EVA değer yaratılmasının gerçek anahtarıdır. Yani, EVA, değer yaratılmasında özkaynakları da kapsayan tüm maliyetleri dikkate aldığından diğer performans ölçümlerinden daha üstün bir ölçümdür (Mouritsen, 1998: 461-468).

Stern Stewart, EVA hesaplamalarında Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri tarafından ortaya çıkan potansiyel çarpıklıkları elimine (yok) etmek için geleneksel net faaliyet gelirlerine göre spesifik düzeltmelerin yapılmasını önermektedir.

EVA hesaplanmasında artık gelirden farklı olarak bazı düzeltmelerin yapılması geleneksel muhasebeden kaynaklanan bazı çarpıklıkların azalmasına önemli katkı sağlayarak EVA'yı nispeten gerçek ekonomik kâr ölçümü olmaya yaklaştırmaktadır.

Mouritsen'e göre ise EVA, yöneticilerin dikkatini, yaratılan sonuçlara doğrudan çeken bir finansal yönetim sistemidir (Mouritsen, 1998: 461-468).

Ehrbar'a (1999) göre, MVA ile arasındaki doğrudan ilişki EVA'yı sermaye bütçelemesi ve stratejik planlamada ideal bir araç yapmaktadır. EVA



stratejiyi belirleyebilir, fakat o alternatiflerin değerlendirilmesi için en iyi analitik çerçevedir.

Gelecekteki EVA'nın şimdiki değeri bir projenin ya da şirketin MVA'sına katkı sağlamakla aynı şey olduğundan yöneticiler bir projenin ya da şirketin ya da ürün zincirinin, bir müşteri ilişkisinin ya da firma değerine doğrudan katkı sağlayan herhangi bir şeyin gelecekteki EVA'sını tahmin edebilirler.

EVA neden çok güçlüdür? Ehrbar'a göre, EVA hem teorik hem de ampirik olarak MVA ile doğrudan en çok ilişkisi olan performans ölçümüdür. Her şirketin nihai amacı mümkün olan en çok MVA'yı yaratmaktır.

## II. PİYASA KATMA DEĞERİ (MVA)

Günümüzde yatırımcılar şirketlerinin özkaynak getirisini, piyasa kapitalizasyonunu, hisse başına büyümelerinin nasıl gerçekleştiğini izlemek için pek çok farklı sinyallere (işaretlere) yakından bakarlar. Fakat bu ölçütlerin tümü yalnızca kapitalizmin en temel sorusunu cevaplamak için dizayn edilen (geliştirilen ya da tasarlanan) MVA'dır(Piyasa katma değeri). Yönetim, ödünç verenlerin ve hissedarların sermayelerinin değerini artırmış mı yoksa azaltmış mıdır? Bu sorunun cevabı yaratılan MVA değerlerine bakılarak bulunabilmektedir.

1990'lı yıllarda MVA tüm finansal performans ölçüm gereksiniminin bir çözümü olarak görüldü. G. Bennett Stewart III (1991) "The Quest for Value" kitabında hissedarları için değer yaratmayla ilgilenen her şirketin esas amacının MVA'yı maksimum kılmak olması gerektiğini belirtmektedir.

Pozitif bir MVA şirketin ne kadar değer yarattığını gösterir iken negatif MVA ise ne kadar değer kaybettiğini gösterir.

MVA, şirketin gelecekte beklenen nakit akımlarının hisse piyasasındaki değeri olarak düşünülebilir.

Kısa sürede, MVA ile EVA arasındaki ilişki bazen açık değildir. MVA hisse performansını ölçmede oldukça yararlı olabilir; fakat onun yalnızca bir tek ölçüm olduğu gözardı edilmemelidir.

$$MVA = \text{Piyasa Değeri} - \text{Tahsis Edilen Sermaye (invested capital)} \quad (3)$$

veya;

MVA=Borçların ve Özkaynakların Piyasa Değeri-Tahsis Edilen Sermaye (4)

MVA, basitçe piyasa değerinden defter değerinin çıkarılmasıyla bulunan değerdir. Bununla birlikte, Stern Stewart, tahsis edilen sermayeyi doğru tahmin etmek için ya da gerçek bir ekonomik değere ulaşabilmek için şirketin defter değerinde bir dizi düzeltmeler önermektedir (Ehrbar, 1999: 54,3).

MVA, şirketin yöneticilerinin kontrolleri altındaki kıt kaynakları hangi etkinlikte kullandıklarının piyasada değerlendirilmesini gösterdiği için o en iyi yönetim performansının dış ölçümüdür. Piyasa değeri şirketin uzun vadeli beklentilerinin sonucunun şimdiki değeri olması nedeniyle, MVA aynı zamanda yönetimin uzun dönemdeki başarı durumunun nasıl olduğunu da yansıtır (Ehrbar, 1999: 54,3).

Ancak MVA, sermayenin fırsat maliyetini ve önceki nakitleri dikkate almadığı için bu durum MVA'yı üstün bir performans ölçümü olmaktan uzaklaştırmaktadır.

Bununla birlikte MVA, şirketin hissedarları için yarattığı değer artış ya da azalışının kümülatif bir toplamı olması nedeniyle her şirketin amacı mümkün olduğunca en çok MVA değerinin şimdiki değeri olan EVA yaratmaktır.

Stern Stewart tarafından 1000 büyük şirketi esas alan bir araştırmada MVA'nın yaklaşık yüzde 50'si EVA tarafından açıklanırken, muhasebe temelli performans ölçümlerinin MVA'nın yüzde 22'sini, nakit akışlarının ise MVA'nın yüzde 18'ini açıkladığı saptanmıştır. (Stewart, 1991: 28).

Uyemura (1996) tarafından yüz (100) büyük bankanın 1986-1995 dönemini kapsayan bir araştırmadan EVA ile MVA arasında yüksek bir ilişki saptanmıştır.

Fernandez (2001) tarafından ABD ve Avrupa şirketlerinde yapılan bir araştırma sonucuna göre, MVA ile EVA arasında zayıf ve negatif bir ilişki bulunmuştur.

### III. ARAŞTIRMANIN VERİLERİ VE YÖNTEMİ

Bu çalışmada İMKB'de hisse senetleri işlem gören ve tamamı 184 olan İmalât Sanayi Şirketleri'nin 1995-2002 yılları arasındaki EVA ile MVA değerleri arasındaki ilişki ampirik(görgül) olarak incelenmiştir. Araştırmanın İMKB'deki İmalât Sanayi Şirketleri'yle sınırlandırılma nedeni yalnızca bu şirketlerin EVA ve MVA verilerine ulaşılabilmesidir.

Bu çalışmanın esas amacı bağımsız değişken EVA'nın bağımlı değişken MVA üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını saptamaktır. Çalışmanın 1995-2002 yıllarının EVA ve 1995-2000 yıllarının MVA verileri 1994 yılından bu yana değer yaratmaya yönelik firmaların üst düzey yöneticilerine ve yönetim kurulu üyelerine gelişmiş finansal yönetim sistemleri, stratejik yenilenme ve proses (süreç) tasarımları, yönetim bilgi sistemleri ve kurumsal strateji konularında danışmanlık hizmeti veren LBA Yönetim Danışmanlık Limited Şirketi'nden elde edilmiştir.\* Ayrıca LBA Yönetim Danışmanlık Limited Şirketi'nden elde edilen EVA ve MVA verilerinin güvenilirliğini test etmek için 184 şirket içerisinde rastgele seçilen 40 şirketin EVA ve MVA değerleri enflasyonun malî tablolar üzerinden etkisi düzeltildikten sonra hesaplanmış ve önemli bir farklılık saptanamadığı için, verilerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamındaki 153 şirketin 2001 ve 2002 yıllarına ait MVA değerleri İMKB'den alınan verilerden ve şirketlerin malî tablolarından yararlanılarak hesaplanmıştır. Çalışmada bağımsız değişken EVA ile bağımlı değişken MVA arasındaki ilişkinin fonksiyonel şeklini belirlemeye yarayan ve ayrıca tahmin olanağı veren basit regresyon analizi uygulanmıştır. 1995-2002 yıllarındaki düzeltilmiş belirlilik katsayılarının ( $R^2$ ) anlamlı bir ilişkiyi ifade edip etmediği F testi yardımıyla sınımlanmıştır.

#### IV. AMPİRİK SONUÇLAR

**Tablo 1. Tanımlayıcı Veriler**

Yıl	Değişken	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Hata
1995	MVA	184	-9510	244898	9772	23874
	EVA	184	-47135	617793	33440	78307
1996	MVA	184	-5362	91283	8847	15157
	EVA	184	-52879	1843520	59897	170441
1997	MVA	184	-31194	132165	4290	15528
	EVA	184	-15541	1466996	95482	207447
1998	MVA	184	-53362	102382	71047	16377
	EVA	184	-342564	871553	26098	111259
1999	MVA	184	-55711	123775	4840	16838
	EVA	184	-10068	4444174	169630	505310
2000	MVA	184	-74388	102663	4597	18300
	EVA	184	-75301	1736119	76963	223008
2001	MVA	152	-3,E+08	7,8E+14	5,E+12	6,3E+13
	EVA	152	-8,E+07	2,1E+08	4,E+06	2,4E+07
2002	MVA	150	-2,E+08	1,4E+14	9,2E+12	1,122E+13
	EVA	150	-6,E+07	1,1E+08	2872637	15035209

\* LBA Yönetim Danışmanlık Şirketi İMKB'deki İmalât Sanayi Şirketleri'nin EVA ve MVA değerlerini hesaplayan ilk şirkettir.

Tablo 1.'de MVA ve EVA değerlerinin yıllar itibariyle minimum, maksimum, ortalama ve standart hata değerleri verilmiştir.

**Tablo 2. Person Korelasyon Katsayıları**

Yıl	N	Değişken	MVA	EVA
1995	184	MVA	1,000	0,535
		EVA	0,535	1,000
1996	184	MVA	1,000	0,623
		EVA	0,623	1,000
1997	184	MVA	1,000	0,633
		EVA	0,633	1,000
1998	184	MVA	1,000	0,326
		EVA	0,326	1,000
1999	184	MVA	1,000	0,565
		EVA	0,565	1,000
2000	184	MVA	1,000	0,351
		EVA	0,351	1,000
2001	152	MVA	1,000	0,100
		EVA	0,100	1,000
2002	150	MVA	1,000	-0,020
		EVA	-0,020	1,000

Tablo 2.'deki sonuçlara göre MVA ile EVA arasındaki pearson korelasyon katsayıları 1995 yılında  $p=0,535$ ; 1996 yılında 0,623; 1997 yılında 0,633; 1998 yılında 0,326; 1999 yılında 0,565; 2000 yılında 0,351; 2001 yılında 0,100 ve 2002 yılında ise  $\rho=-0,020$  olarak hesaplanmıştır. 1995-2000 yılları arasında MVA ile EVA arasında pozitif ve orta düzeyde ilişki varken, 2001 yılında pozitif ancak  $\rho=0,100$  düşük düzeyde ve 2002 yılında ise negatif  $\rho=-0,020$  yine çok düşük düzeyde bir ilişki saptanmıştır. 2001 ve 2002 yılında MVA ve EVA arasında önemli bir ilişkinin saptanmamasında Türkiye'nin yaşadığı ekonomik krizlerin etkisinin olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 3. Belirlilik Katsayıları**

Yıl	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
1995	0,286	0,282
1996	0,388	0,385
1997	0,400	0,397
1998	0,107	0,102
1999	0,319	0,315
2000	0,123	0,118
2001	0,010	-0,003
2002	0,000	-0,006

Tablo 3.'teki düzeltilmiş  $R^2$  değerlerine göre 1995 yılındaki bağımlı değişken MVA değerlerinin varyansının % 28,2'si EVA bağımsız değişkeni tarafından açıklanabilirken, 1996 yılında % 38,5'i, 1997 yılında % 39,7'si, 1998 yılında % 10,2'si, 1999 yılında % 31,5'i, 2000 yılında % 11,8'i EVA tarafından açıklanabilmektedir. 2001 ve 2002 yıllarında ise Türkiye'nin yaşadığı ekonomik krizin de etkisiyle MVA ile EVA arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Düzeltilmiş  $R^2$  değerlerinin 2001 yılında ( $R^2$ )=0,003, 2002 yılında ise  $R^2$ = -0,06 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.'teki Anova Tablosu'na göre 1995 yılında  $F=72,903$ ,  $p=0,000$ , 1996 yılında  $F=21,457$ ,  $p=0,000$ , 1997 yılında  $F=121,585$ ,  $p=0,000$ , 1998 yılında  $F=21,457$ ,  $p=0,000$ , 1999 yılında  $F=85,269$ ,  $p=0,000$ , 2000 yılında  $F=25,520$ ,  $p=0,000$  olduğu görülmektedir. 1995-2000 yıllarının F testi ve  $p$ -değerlerine göre MVA ile EVA değişkenlerinin oluşturduğu regresyon modeli güvenilir ve geçerlidir. 2001 yılında  $F=1,506$ ,  $p=0,22$ , 2002 yılında ise  $F=0,049$ ,  $p=0,808$  olup MVA ile EVA arasında bu yıllarda oluşturulan regresyon modellerinin güvenilirliği yoktur.

**Tablo 4. ANOVA Tablosu**

Yıl		Toplamların Karesi	df	Ortalama Kare	F	$p(F)$
1995	Açıklanan	2,98E+10	1	29832996405	72,903	0,000
	Açıklanmayan	7,45E+10	182	409214852,1		
	Toplam	1,04E+11	183			
1996	Açıklanan	1,63E+10	1	16313308817	115,395	0,000
	Açıklanmayan	2,57E+10	182	141368966,7		
	Toplam	4,20E+10	183			
1997	Açıklanan	1,77E+10	1	17672265361	121,585	0,000
	Açıklanmayan	2,65E+10	182	145349028,7		
	Toplam	4,41E+10	183			
1998	Açıklanan	5,23E+09	1	5227293838	21,457	0,000
	Açıklanmayan	4,39E+10	180	243622420,5		
	Toplam	4,91E+10	181			
1999	Açıklanan	1,66E+10	1	16554044430	85,269	0,000
	Açıklanmayan	3,53E+10	182	194138818,1		
	Toplam	5,19E+10	183			
2000	Açıklanan	7,54E+09	1	7537076498	25,520	0,000
	Açıklanmayan	5,38E+10	182	295338903,3		
	Toplam	6,13E+10	183			
2001	Açıklanan	6,E+27	1	5,934E+27	1,506	0,222
	Açıklanmayan	6,E+29	150	3,941E+27		
	Toplam	6,E+29	151			
2002	Açıklanan	7,50E+24	1	7,5036E+24	0,059	0,808
	Açıklanmayan	1,88E+28	148	1,2677E+26		
	Toplam	1,88E+28	151			

**Tablo 5. Katsayılar**

Yıl	Değişken	B	Standart Hata	t Değerleri	Anlamlılık Düzeyleri
1995	Sabit	43220,144	1622,276	2,663	0,008
	MVA	0,163	0,019	8,538	0,000
1996	Sabit	5529,021	929,362	5,949	0,000
	MVA	0,055	0,005	10,742	0,000
1997	Sabit	-233,130	978,878	-0,238	0,812
	MVA	0,047	0,004	11,027	0,000
1998	Sabit	5881,659	1188,547	4,949	0,000
	MVA	0,048	0,010	4,632	0,000
1999	Sabit	1647,711	1083,814	1,520	0,130
	MVA	0,019	0,002	9,234	0,000
2000	Sabit	2381,985	1340,642	1,777	0,077
	MVA	0,029	0,006	5,052	0,000
2001	Sabit	4,E+12	5,1E+12	0,807	0,421
	MVA	258019	210273	1,227	0,222
2002	Sabit	9,6E+11	9,361E+11	1,025	0,307
	MVA	-14926	61349,821	-0243	0,808

Tablo 5.'teki sabit ve MVA bağımsız değişkenlerinin t değerleri ve anlamlılık düzeylerine (p-) göre 1995-2000 yılları arasında MVA değişkeninin sabite göre daha anlamlı olduğu görülürken, 2001 ve 2002 yıllarında ise MVA değişkeni t değerleri ve anlamlılık düzeylerine göre anlamlı bulunmamıştır.

## SONUÇ

Yapılan çok sayıda ampirik araştırma bulgularına göre aktif getirisi, özkaynak getirisi, satış getirisi gibi geleneksel muhasebeye dayanan ve kullanılan sermayenin özellikle özkaynakların fırsat maliyetini dikkate almayan performans ölçümlerinin şirketlerin gerçek ekonomik performansını ölçmede yetersiz kaldığının saptanması üzerine EVA ve MVA gibi performans ölçümleri geliştirilmiştir.

Bu araştırmada İMKB'de hisse senetleri işlem gören ve İMKB'deki şirketlerin yaklaşık %60'ını oluşturan İmalât Sanayi Şirketleri'nin 1995-2002 yılları arasındaki bağımlı değişkeni MVA ile bağımsız değişkenleri EVA arasındaki ilişki ampirik olarak incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre araştırma kapsamındaki şirketlerin 1995 yılındaki MVA değerlerinin varyansının %28,2'si, 1996 yılında %38,5, 1997 yılında %39,7'si, 1998 yılında %10,2'si, 1999 yılında %31,5'i ve 2000 yılında %11,8'i EVA değişkeni tarafından açıklanırken 2001 ve 2002 yıllarında MVA ve EVA değerleri arasında önemli bir ilişki saptanamamıştır.

**KAYNAKÇA**

- Brabazon, T. ve B. Sweeney (1998), "Economic Value Added-Really Adding Something New?", *Accountancy Ireland*, June, 14-15.
- Bromwich, M. (1998), "Editorial: Value Based Financial Management Systems", *Management Accounting Research*, 9(4), 1-5.
- Chen, S., Dodd, J.L. (2001), Operating Income, Residual Income and EVA<sup>(TM)</sup>: Which Metric is More Value Relevant?", *Journal of Managerial Issues*, 13(1), 8-25.
- Copeland, T., T. Koller, ve J. Murrin (1994), *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, New York: John Wiley & Sons, 12-70.
- Dierks, P.A. ve A. Patel (1997), "What is EVA and How Can It Help Your Company?", *Management Accounting*, November, 52-58.
- Dodd, J. L. ve S. Chen (1996), "EVA: A New Panacea?", *B&E Review*, July-Sept., 26-28.
- Ehrbar, A. (1999), "Using EVA to Measure Performance and Asses Strategy", *Strategy & Leadership*, 27(3), 20,5.
- Ehrbar, A. (1999), "Wealth Creating CEOs: 1st Annual MVA Ranking", *Chief Executive*, (3), 54,3.
- Farslo, F., J. Degel, J. Degner (2000), "Economic Value Added (EVA) and Stock Returns", *The Financier*, 7(1-4).
- Frost, B. (1999), "Performance Metrics: The new strategic discipline", *Strategy & Leadership*, 27(3), 34.
- Lacey, D. A. (1997), "EVA: Value Creation at the Bakersfield Californian Newspaper", *Financial Executives*, Second Quarter, 5-9.
- Lehn, K. ve A.K Makhija (1996), "EVA &MVA: As Performance Measures and Signals for Strategic", *Strategy & Leadership*, May/June, 24(3), 34,5.
- Morris, R. ve A. Ehrbar (2003), *EVA: The Real Key to Creating Wealth*, [www.eastbook.com/eva.html](http://www.eastbook.com/eva.html)
- Mouritsen, J. (1998), "Driving Growth: Economic Value Added Versus Intellectual Capital", *Management Accounting Research*, 9(4), 461-468.
- Norreklit, H. (2000), "The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of its Assumptions", *Management Accounting Research*, 11(1), 1-7.

- O Hanlon, J. ve K. Peasnell (1998), “Wall Street’s Contribution to Management Accounting: The Stern Stewart EVA Financial Management System”, *Management Accounting Research*, 9(4), 421-441.
- O’Byrne, S. F.(2003), “EVA And its Critics”, [www.google.com/search?q=cache:OaOJ'NDRfznwj:www.valueadvisors.com/E.,1-7](http://www.google.com/search?q=cache:OaOJ'NDRfznwj:www.valueadvisors.com/E.,1-7).
- Puntam, B. (1997), “EVA Analysis Predicts Tough Times in us Markets”, *Global Investor*, (101), 42-43.
- Stewart, G.B. (1991), *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*, New York, Harper Collins, Publisher Inc, 28.
- Sullivan, W.G., Needy, K.L. (2000), “Determination of Economic Value Added for a Proposed Investment in New Manufacturing”, *Engineering Economist*, 45(2), 11-24.
- Tully, S. (1999), “The EVA Advantage”, *Fortune*, Mar, 29, 210.



**HASTANELERDE HALKLA İLİŞKİLER:  
SAĞLIK BAKANLIĞI, ÜNİVERSİTE, SSK VE ÖZEL  
HASTANE YÖNETİCİLERİNİN HALKLA İLİŞKİLER  
UYGULAMALARINA YÖNELİK AMPİRİK BİR  
ARAŞTIRMA**

**Dilaver TENGİLİMOĞLU**

*(Doç. Dr., Gazi Üniversitesi, Büro Yönetimi Bölümü, ANKARA)  
dilaver@gazi.edu.tr*

**Mustafa KILIÇ**

*(Yrd.Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, 06800, ANKARA)  
mkilic@hacettepe.edu.tr*

**Özet:**

Son yıllarda çeşitli nedenlerle hastaneler kaynak sıkıntısı çekmekte ve bunun sonucunda çevresel değişimlere ayak uydurmakta güçlük çekmektedir. Hastanelerin bu sorunu aşmasında yardımcı olacak yöntemlerden birisi de halkla ilişkilerdir. Çünkü toplumun beğeni ve desteğini kazanmış bir işletme kolay kolay yıkılamaz. İşletmeler gerek iç, gerekse dış çevreyle ve müşterileri ile olan ilişkilerini güçlendirmede, toplumda iyi bir imaj yaratmada ve müşteri bağımlılığını sağlamada, çevresel değişikliklerin izlenmesi ve çevre desteğinin sağlanmasında halkla ilişkiler tekniklerini yoğun olarak kullanmaktadırlar.

Bu çalışmada Türkiye’de değişik kurumlara ait (Sağlık Bakanlığı, Üniversite, SSK ve Özel) hastanelerde halkla ilişkiler uygulamalarına ilişkin olarak hastane yöneticilerinin görüşleri belirlenmiş ve karşılaştırılmıştır. Araştırma ile, 149 hastane yöneticisinden elde edilen anket sonuçlarına dayalı olarak, hastanelerdeki halkla ilişkiler uygulamaları yöneticilerin algılamalarına dayalı olarak analiz edilmektedir. Hastane yöneticilerinin çok önemli bir kısmı (%65) çalıştıkları hastanelerde toplumu ve ihtiyaçlarını tanımaya yönelik, (%71’i) ise faaliyetlerini çevreye tanıtmaya yönelik bir çabanın bulunmadığını ifade etmişlerdir.

---

**Anahtar Sözcükler:** Hastaneler, halkla ilişkiler, tanıma, tanıtma, imaj.

**Keywords:** Hospitals, public relations, publicity, image.

**Abstract:****Public Relations In Hospitals: An Empirical Study On Public Relations Practices Of Hospital Managers Of Ministry Of Health, Social Insurance Institution, University And Private Hospitals**

Hospitals have been, especially for recent years, suffering from lack of resources due to various reasons and therefore having difficulties to keep up with environmental changes. One of the techniques to help the hospitals to overcome this problem is PR practices. Any enterprise can not easily collapse if they receive the necessary support and approval from the community they serve. Enterprises have been heavily using PR techniques to improve their relations with both internal and external environments, their clients, to create a good image acceptable by the community, in following changes in their environment and in getting necessary community support.

In this study, opinions of hospital managers, working for different hospitals belong to different institutions (Ministry of Health, Universities, SSK and Private), on PR practices of their hospital are compared and differences are analyzed. The data is collected from 149 hospital managers by using a questionnaire form. The majority of hospital managers (%65) stated that there is no effort for understanding the environment and the needs of the society, and (%71) of the managers also noted that the hospitals are not trying to promote their services to the public.

**GİRİŞ**

Halkla ilişkiler, örgütsel değişimi kolaylaştıran, örgüt felsefesinin tanımlanmasına ve örgütsel amaçlara ulaşılmasına yardım eden bir yönetsel fonksiyondur. Halkla ilişkiler sayesinde örgütler çevreye tanıtılabilmekte, çevresel değişimler izlenerek bilme-tanıma eksikliği giderilebilmekte ve toplumun desteğinin kazanılması mümkün olabilmektedir. Bu kadar önemli bir işleve sahip olmasına rağmen Türkiye’de sağlık kuruluşlarının halkla ilişkilere yeterince önem vermedikleri görülmektedir. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar (Kurtuluş ve Harcar, 1993; Esatoğlu vd., 2002; Acuner vd., 2002; Çelik, 2000) bu yargıyı destekler niteliktedir. Sağlık hizmetleri piyasasının özel yapısı ve arz-talep dengesizliği, sağlık hizmetinin vazgeçilemez oluşu ve bu nedenle fiyat esnekliğinin çok düşük olması, hizmet alan ve sunan arasındaki bilgi dengesizliği, sosyal güvenlik sisteminin yapısı nedeniyle bazı hastanelerin hazır bir hasta potansiyeli olması (örn: bütün SSK ‘lıların kendi hastanelerine gitme zorunluluğu, yada hastanesi olan üniversite çalışanlarının o üniversitenin hastanesini kullanma zorunluluğu), hastanelerde zaten fazla hasta olması, hastanelerin işletmecilik anlayışı ile yönetilmemeleri vb. faktörlerin (özellikle

kamu hastaneleri için) bu duruma bir anlamda zemin hazırlayarak katkıda bulunduğu söylenebilir.

Hastane işletmelerinin finansal işleyişlerine bakıldığında devlet hastanelerinin kamu ve döner sermaye kaynaklarına, vakıf hastanelerinin temelini bağışlara ve kendi hizmet gelirlerine dayandığı görülmektedir. Kamu hastanelerinde devletin genel bütçeden sağladığı payın giderek azalması döner sermaye gelirlerinin önemini daha da artırmış ve hastanelerde önemli bir performans göstergesi olarak kullanılmasına neden olmuştur.

Döner sermaye kaynaklarının yanında hastane işletmeleri organize ve bilinçli halkla ilişkiler faaliyetleri ile ilave fonlar yaratabilirler ve hizmetlerini daha etkili ve verimli bir şekilde sunabilirler. Fon yaratma kampanyaları toplum yararına hizmetlerin yine topluma ikna edici bir şekilde anlatılması ile gerçekleştirilir. Bu konuda sağlık işletmelerinde halkla ilişkiler tekniklerinin kullanılması önem kazanmaktadır.

1980 yılından sonra güdülen ekonomik politikalar sonucunda özel hastane sayısında hızlı bir artış görülmüştür. Bu durum kamu hastanelerinin de hizmet alıcılarına ve diğer paydaşlarına yönelik faaliyetlerinde daha fazla duyarlı davranmaları yönünde kıpırdanmalar yaratmıştır. Nitekim çeşitli kuruluşlara ait eğitim ve araştırma hastaneleri başta olmak üzere birçok sağlık işletmesi kendilerini ve verdikleri hizmetleri topluma daha iyi anlatabilmek ve konumlarını toplum nezdinde güçlendirmek için akreditasyon, kalite belgesi alma, vb. çabalara yönelmişlerdir. Örneğin Sağlık Bakanlığına bağlı 13 hastane ISO 9001- 9002 kalite güvence belgesi almıştır (Doğan ve Kaya, 2004: 68).

Ancak bu ve benzeri çabalar sağlık işletmelerinin içinde bulunduğu toplumla ilişkilerinin geliştirilmesinde ümit verici çabalar olmasına karşın istenilen düzeyde değildir. Halkla ilişkiler uygulamalarından beklenen yararın sağlanabilmesi, yöneticilerin bu önemli yönetim işlevinin farkında olması ve bilinçli bir şekilde desteklemeleri ile mümkün olabilir. Bu çalışmada Türkiye’de değişik kurumlara ait (Sağlık Bakanlığı, Üniversite, SSK ve Özel) hastanelerde halkla ilişkiler uygulamalarına ilişkin olarak hastane yöneticilerinin bakış açılarının belirlenmesi ve karşılaştırılması amaçlanmaktadır.

## **I. TÜRKİYE’DEKİ HASTANELERİN GENEL YAPISI VE HALKLA İLİŞKİLER**

SSYB Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği'nin 4. maddesinde (1983) yer alan tanıma göre hastaneler "Hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edilenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin, ayaktan veya

yatarak müşahede, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlardır."

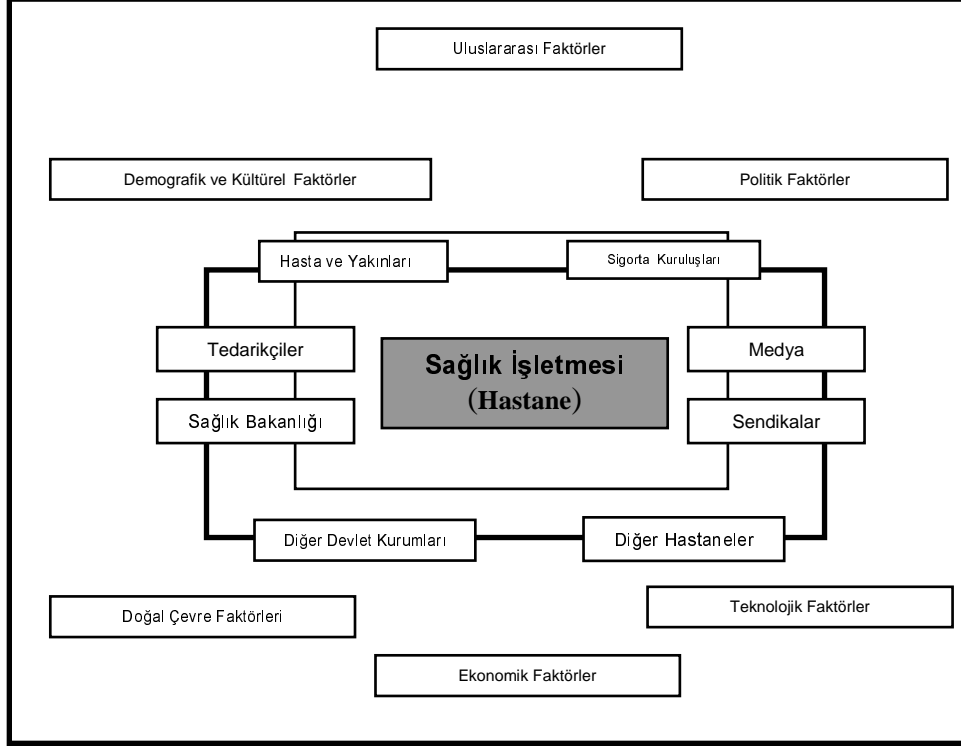
Her örgüt belirli amaçlara ulaşmak amacıyla oluşur. Amaçlar, "elde etmek için insan davranışının ve fiziksel kaynakların yöneltildiği özel sonuçlar" (Green, 1974: 36) olarak tanımlanmaktadır. Hastanelerin de elde etmek için kaynaklarını hassettikleri belirli amaçları vardır. Green'in (1974: 36) sınıflamasına göre genel hastane amaçları üç temel grupta ifade edilebilir:

1. Hasta bakımı ve tedavisi
2. Eğitim ve araştırma
3. Hastane sahiplerinin çıkarlarını tatmin etme, ör. kar sağlama, özel bir misyonu yerine getirme vb. amaçlar.

Bu amaçlar genel olarak hastanelerin resmi amaçları olarak ifade edilmesine karşın, tek tek hastanelere bakıldığında bu amaçların her bir hastane için muhtemelen farklı anlamlara geldiğini görülebilir. Çünkü hastanenin üst yönetim organının yönetim felsefesi, yüklendiği misyon ya da çıkarları nedeniyle bir amacı diğerine göre daha da öne çıkarabilir.

Hastaneler yatak kapasiteleri, verdikleri hizmetin niteliği, ait olduğu kurumlar vbg. çok çeşitli ölçütlere göre sınıflanabilirler.. Ülkemizde klasik hale gelmiş bir sınıflama hastanenin hangi kuruma (Üniversite, SSK, Sağlık Bakanlığı, Özel) ait olduğu ile ilgilidir. Bütün sağlık sisteminin ve dolayısıyla bütün hastanelerin koordinasyonu ve kontrolünün Sağlık Bakanlığına ait olması benimsenmişse de uygulamada hastanenin bağlı olduğu kurumların yönetim ve örgüt yapıları, öncelikli amaçları ve dolayısıyla hitap ettikleri hedef kitleleri ve bunlarla etkileşim biçimlerinde de farklılaşmalar olabilmektedir.

Hastanelerin de diğer bütün örgütler gibi etkileşim içinde buldukları çalışanları, yöneticileri, hastane sahipleri vb gibi içsel, hastalar/hasta yakınları, sigorta kuruluşları, medya, sağlık bakanlığı, diğer devlet kuruluşları, diğer hastaneler, tedarikçi grupları, sendikalar vb.gibi örgüt dışında paydaşları (stakeholder) vardır. Bu gruplarla ilişkiler de genel çevre faktörleri olarak ifade edilebilecek çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Şekil 1. hastanelerin çevreleriyle olan bu ilişkilerini özetlemektedir.



**Şekil 1. Hastane İşletmelerinin Çevresi**  
(Jones, G. 2001'den uyarlanmıştır)

Örgütlerin çevreleri ve paydaşlarıyla etkileşimi günümüzde çok ciddi bir şekilde enerji harcanmasını gerektiren bir yönetim fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. Bu halkla ilişkiler fonksiyonudur. Geniş anlamda halkla ilişkiler “bir kurumun toplumla bütünleşme yönünde harcadığı çabaların tümü ” olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu, 1998: 4). F. Harlow, halkla ilişkileri “bir örgüt ve bu örgütün ilgili çevreleri (hedef kitlesi) arasında karşılıklı iletişim, anlayış, genel kabul ve işbirliğinin oluşturulmasına ve bunların sürdürülmesine yardımcı olan bir yönetim işlevi” (Seçim, 1994: 2), İngiliz Halkla İlişkiler Enstitüsü (IPR) ise, bir kuruluş ile hedef kitlesi arasında iyi niyet ve karşılıklı anlayışa dayalı ilişkileri sürdürmeye yönelik, önceden planlanmış çabalar (Efkens, 1988) olarak tanımlamıştır.

Sağlık işletmeleri açısından halkla ilişkiler ise; “Sağlık işletmesinin ilişki içerisinde olduğu iç ve dış müşteri grupları ve kuruluşlarla karşılıklı olarak sağlıklı, doğru ve güvenilir ilişkiler kurmak, geliştirmek, toplumda olumlu izlenimler yaratmak amacıyla yapılan programlı, sürekli ve iletişim ağırlıklı çabaların tümü” (Tengilimoğlu, 2000: 5) şeklinde tanımlanabilir.

Hastanelerde halkla ilişkiler faaliyetleri hem işletmenin kendisini ifade edebilmesi ve tanıtımı hem de çevresinde olup bitenleri anlama ve tanıma süreçlerini içerir. Tanıtma faaliyetlerinde medya ile ilişkiler önemli bir yere sahiptir. Medya ile ilişkilerde duyurum, kurumsal reklam, basın toplantıları, basın bildirimleri ve basın bültenleri gibi uygulamalardan yararlanılır. Bunların yanı sıra toplumda önder/ünlü kişilerden yararlanma, yönlendirme ve süzme, hastane süreçlerinin tanıtılması gibi faaliyetler de önem taşımaktadır. Tanıtma faaliyetleri ise danışma, anketler, medyayı izleme ve halkla yüz yüze ilişki kurulması gibi uygulamaları içerir. Ayrıca lobicilik faaliyetleri, sponsorluk ve imaj yaratma çalışmaları da halkla ilişkiler uygulamaları açısından hastanelerin kullanabilecekleri teknikler arasındadır.

Halkla ilişkiler işlevinin başarılı bir şekilde yerine getirilmesinde hastanelerin hem bünyesinde barındırdığı içsel paydaşlar hem de kurum dışında bulunan dışsal paydaşlarla ilgili faaliyetlerden söz edilmelidir. İçsel paydaşlara yönelik halkla ilişkiler faaliyetleri “kurum içi halkla ilişkiler” olarak da adlandırılmaktadır. Hastanelerde çalışanlarla hizmet alanların birebir ve yüz yüze iletişim içinde olmaları nedeniyle, aslında hastanenin dışındaki halkla ilişkiler faaliyetlerinde başarılı olabilmek için kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerini iyi yönetmek durumundadırlar. Çünkü hastanenin çevresi ile ilişki kurması ve diğer faaliyetleri bu iç gruplar eliyle ve onların destekleriyle gerçekleştirilebilecektir. Ancak bu çalışma kurum içi halkla ilişkiler konusunu kapsamamaktadır.

Kurum dışı paydaşlarla olumlu ilişkiler kurmak ve bunu hastanenin amaçlarına ulaşmasında kolaylaştırıcı bir unsur olarak kullanmak halkla ilişkilerin temel amaçlarındandır.

Türkiye’de farklı kurumlara ait hastanelerin yönetim ve örgütlenme biçimleri, mali kaynakları, hizmet ettikleri hedef kitlelerinin farklı olması bu hastanelerin halkla ilişkiler faaliyetlerine ve uygulamalarına bakış açılarını ve yaklaşımlarını da etkileyebilir.

## II. HASTANELERDE HALKLA İLİŞKİLERİN ÖNEMİ

Türkiye’de 1997 yılında sağlık kuruluşlarında (MSB Hastaneleri hariç) 89 milyon poliklinik muayenesi ve 4,5 milyon yatarak tedavi gerçekleştirilmiştir. Bu sunum performansı gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında düşük olmasına karşın nüfusa oranlandığında kişi başına 1,4 muayene düşmektedir. Hastaneye gelen bir hasta ile birlikte de 1,2 kişi refakatçi olarak hastaneye gelmektedir. Bu rakamlar nüfusun tümünün sağlık kuruluşlarına yılda 3 kez geldiğini göstermektedir (Ersoy ve Aksoy, 2000: 494). Bu kadar yoğun ilişkinin

ve temasın yaşandığı sağlık kurumlarında hizmetin yüz yüze iletişim içerikli niteliği de göz önüne alınacak olursa halkla ilişkiler işlevinin önemi anlaşılabilir.

Halkla ilişkiler açısından hastanelerin başta gelen özelliği, toplumun her kesiminden, her yaş ve cinsiyette kişiye hizmet götüren, diğer deyişle sözü edilen kitlelerin ilgili oldukları kuruluşlardır (Ertekin, 1977: 71). Hastanelerin hedef kitlesi durumunda olan hastalar ve yakınlarının fiziksel ve psikolojik yapısı ve beklentisi ile diğer kuruluşların hedef kitlelerinin psikolojik yapısı ve beklentisi çok farklıdır. Genellikle hastaneye baş vuran hasta ve yakınları sıkıntı, endişe, gerginlik, huzursuzluk veya korku duygusuyla stres içinde olan, bu nedenle –sağlıklı insanlara göre- çok farklı davranış tarzları sergileyebilecek bir psikolojide ya da kriz içinde olan kişilerdir. Bu durum hastanelerde halkla ilişkilerin önemini artırmaktadır.

Sağlık sektöründe görülen yapısal ve mevzuata ilişkin değişiklikler de halkla ilişkiler işlevini önemli ölçüde etkilemiştir. Geçmiş yıllarda sağlık hizmetleri büyük bir çoğunluğu kamuya ait veya kar amacı gütmeyen sağlık kuruluşları tarafından verilmekteydi. Bugün kar amaçlı sağlık kuruluşlarının sayısında önemli bir artış olmuş ve bunlar sağlık alanında önemli bir paya sahip olmuşlardır. Ülkemizde de son yıllarda özel hastane sayısı hızla artmıştır. Şöyle ki; 1990 yılında Türkiye'deki toplam hastanelerin yalnızca %14.5'i özel sektörün mülkiyetinde iken, 2000 yılında bu oran %19' a çıkmıştır.(125 hastaneden 267'ye çıkmıştır) ve toplam yatak kapasitesi içerisindeki payı 1990 yılında %5.4 'ken, 2000 yılında %8' e çıkmıştır ( SB, 2002: 13).

Devlet Memurlarının Tedavi Yardımı ve Cenaze Giderleri Yönetmeliğinde yapılan değişiklik (17.4.2003 tarihli ve 25082 sayılı Resmi Gazete) ile özel sağlık kurumlarından kamu personeli ile bunların bakmakla yükümlü olduğu aile fertlerinin de yararlanmasına imkan sağlanmış bulunmaktadır. “Resmi veya özel birinci basamak sağlık kuruluşundan, resmi veya özel sağlık kurumlarına yapılacak sevk işlemlerinde; hastane ve hekim seçme hakkı dikkate alınarak resmi sevk kağıdına resmi veya özel hastane ve hekim adı belirtilmeden, sadece ilgili uzmanlık dalının adı yazılarak sevk yapılacaktır. Sevk evrakında resmi veya özel sağlık kurumunun adı yer almayacaktır. Örneğin; birinci basamak resmi sağlık kuruluşu olan A bakanlığının kurum tabipliğince yapılacak bir sevk işleminde, sevk evrakına “.....Hastanesine sevkı uygundur” yerine, sadece “Göz Kliniğine sevkı uygundur” ibaresinin yazılması yeterli olacaktır. Bu çerçevede SSK, Sağlık Bakanlığı, Üniversiteler ve Özel Sağlık kuruluşları arasında protokoller yapılarak uygulamaya konulmaktadır. Bu durum hastaneler arası rekabetin artmasına ve hasta ve yakınları ile sigorta kuruluşlarını etkilemeye yönelik çabaların önemini artırmıştır.

Ülkemizde özellikle 1980’li yılların başından itibaren uygulamaya konulmaya çalışılan liberalleşme politikaları sonucunda hükümetlerin hastanelere ayırdıkları bütçe ödeneklerinde büyük kısıtlamalar görülmüştür. Bunun sonucunda hastaneler ihtiyaçlarının büyük bir kısmını kendi döner sermaye kaynakları ve bağışlar yolu ile karşılamak durumunda kalmışlardır. Döner sermaye gelirlerinin büyük bir kısmı ise sosyal güvenlik kuruluşları ve kamu kuruluşlarından sevkli gelen hastalardan sağlanan gelirlerden oluşmaktadır. Ulusal kaynakların önemli bir bölümünü kullanan hastanelerin kaynak israfının ve maliyet artışlarının önlenmesi konusunda sosyal güvenlik kuruluşları, tüketici örgütleri, diğer sivil toplum örgütleri ve basın yayın kuruluşları tarafından hastane yönetimleri üzerinde bir baskı oluşturulmaya başlamıştır (Tokat, 1997). İşte artan bu baskılar karşısında yönetimin yaptığı işlerin halka ve hizmet satın alan kurumlara tanıtılması, halkın ve kurumların desteğinin sağlanması gereği halkla ilişkiler uygulamalarına olan ihtiyacı artırmıştır. Hastanelere bağış sağlanması, toplumla, sigorta şirketleri ve hükümetle olan ilişkilerin düzenlenmesi ancak bu işlevin etkili bir şekilde başarılması ile sağlanabilir.

Bugün hastaneler hasta çekmek için yalnızca kendi aralarında rekabet etmemekte aynı zamanda alternatif sağlık hizmetleri sunan kuruluşlarla da rekabet etmektedirler. ABD de özellikle günlük cerrahi merkezler (day surgery center vb.), sağlık bakım organizasyonları (Health Maintenance Organizations: HMOs), evde bakım üniteleri ve diğer küçük sağlık hizmeti sunan kuruluşlar pazardan pay almaya başlamış ve maliyetlerde düşüş sağlamışlardır. Bunun sonucunda hastanelerin yatak işgal oranları düşmüştür (Baskin vd., 1997: 372). Ülkemizde ise özel polikliniklerin ve hastanelerin yaygınlaşması ve sağlık politikalarındaki değişiklikler bazı hastaneler için tehlike çanlarının çaldığının habercisi olmakta ve gazetelerde “doktorlar hastasızlıktan gazete okumak zorunda” (Sabah Gazetesi, 8.5.2004) gibi manşetler görülür olmaktadır.

Rekabetin artması pazarlama ve halkla ilişkileri hayatta kalabilmek için anahtar konuma getirmiştir. Bugün pazar bölümlenmekte ve eskiden olmadığı kadar her gün yeni bir ürün ve hizmet piyasaya sunulmaktadır. Bu durum sağlık hizmetlerinde pazarlamayı iletişim ve tutundurma faaliyetlerinde odaklamaya zorlamaktadır. Bu gelişmeler halkla ilişkilerin pazarlama içerisindeki değerini artırmıştır. Bugün bir çok halkla ilişkiler yöneticisi pazarlama programlarında görev almakta ve her geçen gün yeni becerilerle donanmış halkla ilişkiler personeline olan ihtiyaç artmaktadır.

Öte yandan, başlangıçta hastanelerde verilen hizmete ekonomik faaliyetten çok, iyilik ya da hayır işi gözü ile bakılmakta ve bu yüzden de bu hizmetler kaynak kısıtlamalarından muaf tutulmaktaydı (Savas, 1999: 257). Buna karşılık, ekonomi yasaları baskın çıkararak masraflar aşırı artmaya



başlayınca (Örneğin 1997 yılı Dünya Bankası verilerine göre, Amerika Birleşik Devletleri'nde GSMH'nın %14.1'ini, Türkiye 'de % 3.8''ini sağlık hizmetlerine yapılan harcamalar oluşturmaktadır) (SB, 1999: 132) sağlık maliyetlerini aşağı çekmek için kamunun bu alana ayırdığı kaynakları kısımaya başladığı görülmektedir.

Hastanelerde halkla ilişkiler bölümünün prestij sağlama, kredi ve finans problemlerinin çözümünde yardımcı olduğu belirtilmektedir (Şahin, 2000: 82). Hastanelerin gereksinim duyacakları finansal kaynaklar bu işletmelerde halkla ilişkiler sürecinin etkin kullanımı yoluyla ulusal ve yerel yönetimler, demokratik kitle örgütleri ile iletişimin sağlanması ve de hayırsever yardım ve yatırımların işletmeye kanallene edilmesini kolaylaştıracağı söylenebilir. Özellikle kar amacı gütmeyen hastanelerde hizmet gelirleri dışında ek finansman kaynaklarının yaratılmasında, bu işlevi etkin olarak yerine getirebilecek ve iyi bir şekilde örgütlenmiş halkla ilişkiler bölümünün önemli bir işlev göreceği ileri sürülebilir.

Son yıllarda iletişim teknolojilerindeki ve toplumun eğitim, gelir ve refah düzeyinde meydana gelen gelişmeler sonucunda hastaların bilinç düzeyi artmıştır. Hastalar artık geçmişte olduğundan daha fazla sağlıkları ve mevcut tedavi imkanları hakkında bilgiye sahiptirler. Bugün hastalar sağlık kuruluşlarının güvenilirliğini sorgular hale gelmiştir. Geçmişte sağlık kuruluşu ve hekim karşısında onların verdiği kararları aynen kabul eden hasta profili yerini verilen kararları sorgulayan ve ikinci bir hekime danışma gerekliliği duyan bir hasta profili almaya başlamıştır (Baskin vd.; 1997: 372).

Hastalar artık sağlığın, doğuştan kazanılmış bir hak olduğunun bilincindedir ve Anayasa, İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi, Dünya Sağlık Örgütü Anayasası ve Alma-Ata Bildirgesinde de belirtildiği gibi, herkesin "sosyal adalete uygun olarak" sağlık hizmetlerinden eşit bir biçimde yararlanması gerektiğinin ve bunun da devletin bir görevi olduğunun farkındadır. Haberleşme ve bilgi edinme teknolojilerinin geniş kitleler için yarattığı olanaklar ve hasta hakları konusundaki gelişmeler sağlık hizmetlerini saklandığı kabuktan çıkmaya zorlamaktadır. Bu durumu sadece hastaneler için değil ama bütün kamu kuruluşları için destekleyen "bilgi edinme yasası" benzeri yasal ve politik eğilimler de mevcuttur. Halbuki hastaların bilgilenme süreçlerinde bazı sorunların yaşandığı söylenebilir.

Tıbbi teknolojideki hızlı gelişim, aşırı uzmanlaşma ve işbölümü, mimari yapı vb etkenler hastaneleri karmaşık bir hale dönüştürmektedir. Bu karmaşık yapı içerisinde hasta-hekim iletişimi güçleşmiş, hastalar aradıkları yerleri bulmakta bile güçlük çekmeye başlamıştır. Bütün bu sorunlar hastanelerde

koordinasyon ve haberleşme araçlarının dolayısı ile halkla ilişkilerin önemini artıran gelişmeler olarak değerlendirilebilir.

Hastaların bilgilendirilme süreçlerinde ortaya çıkan diğer bir sorun da, uzmanların hasta ve yakınları ile ilişkilerinde tıbbi terminolojiyi bazen farkında olmadan bazen de hasta denetiminden kaçınmak için kasıtlı olarak yoğun bir şekilde kullandıkları görülmektedir. Ayrıca hastanede kullanılan belge ve form sayısının ve işlemlerin fazlalığı da hastaların karşılaştıkları sorunların başında gelmektedir.

Öte yandan sağlık hizmetlerindeki esas ürün bilindiği üzere soyuttur. Hastaların hizmetleri satın almadan önce deneme ve test etme şansları yoktur; diğer bir ifadeyle üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşir. Ayrıca hastalar, kendilerine verilen tedavi hizmetinin türünü, niceliğini ve kalitesini belirleme ve değerlendirme durumunda değildir. Dolayısıyla normal tüketim malları alımında söz konusu olan satıcı ve alıcı ilişkisi yoktur. Hizmet sunucusu konumunda olan sağlık personelinin üstünlüğü söz konusudur. Hasta kendisi için gerekli olanı bilmediği için istismara açıktır. Onun menfaatinin korunması hastanenin görevidir. Bu bakımdan hastanın ve yakınlarının tatmin edici şekilde bilgilendirilmesi, tedavi konusunda hasta ve yakınlarının eğitilmeleri önem taşıyan konulardır. Bu kapsamda sağlık hizmetlerinde özellikle tüketicilerin bilgilendirilmesi konusunda halkla ilişkilere ihtiyaç duyulacağı rahatlıkla söylenebilir.

### **III. TÜRKİYE'DE HASTANELERDE HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARI AÇISINDAN MEVCUT DURUM VE SORUNLAR**

Yukarıdaki tartışmalar ışığında tüm çağdaş işletmeler gibi sağlık işletmelerinin de çevreleriyle etkileşim halinde olmaları ve bu ilişkiyi etkili bir şekilde kurmak suretiyle başarıyı yakalayabilecekleri öngörülebilmektedir. Bu çerçevede sağlık işletmelerinin halkla ilişkiler ve sosyal pazarlama yaklaşım ve tekniklerini kullanıp kullanmadıklarının belirlenmesi önem kazanmaktadır. Hastaneler çevrelerini tanımaya yönelik araştırma yapmakta mıdır? Bu araştırmalara uygun olarak geliştirilen halkla ilişkiler uygulamaları var mıdır? Varsa hangi araç teknik ve yöntemleri kullanılmaktadır?

Başarılı bir halkla ilişkiler çalışmasının temeli öncelikle hedef kitleleri tatmin edici nitelikteki hizmetin üretilmesine dayanır. Hastane açısından bakıldığında hedef kitleler öncelik sırasına göre hastalar, hasta yakınları ve hastanede çalışan sağlık personeli olarak sıralanabilir. (Seçim 1994: 63). Hasta

ve hasta yakınları açısından tatmin edici bir şekilde hastaneye kabul, tedavi ve bakım hizmetleri ile tabucu edilme hizmetlerinin, hastane çalışanları açısından ise tatmin edici bir iş yaşamının sağlanması önem taşır.

Son yıllarda bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar hem hastaların aldıkları sağlık hizmetleri ile ilgili olarak memnun olmadıklarını hem de hastanelerin yeterince halkla ilişkiler faaliyeti yapmadıkları yönünde sonuçlar vermektedir. Örneğin Kurtuluş ve Harcar (1993) sağlık hizmeti alanların hekimlerle ilgili olarak genellikle hekimlerin söylediklerine inanılmaması, bu nedenle birden fazla hekimin görüşüne ihtiyaç duyulması, halkın hekimlere olan güveninin azaldığı, hekimlerin yanlış tedavileri sonucunda başka sorunlara yol açabileceği, muayene ücretlerinin makul olmadığı, hastalara gerekli konularda yeterli açıklama yapmadıkları ve Türk hekimlerinin uluslararası alanda önemli bir yere sahip olmadıkları şeklinde olumsuz görüşlere sahip olduklarını ifade etmektedirler. Bu çalışma yalnızca hekimlerle ilgili olmasına karşın hastane hizmetlerinin en önemli unsurlarından birinin hekimlik hizmetleri olması nedeniyle hastaneler açısından da anlamlı sonuçlar olarak değerlendirilmelidir. Bu sonuçların gerçekten verilen hizmetin özü ile mi yoksa yeterince tanıtılmamış olması ile mi ilgili olduğu araştırılmalıdır.

Diğer taraftan sağlık kuruluşlarında halkla ilişkiler uygulamaları ile ilgili olarak yapılan araştırmalar ülkemizde bu konuya yeterince önem verilmediğini göstermektedir. SSK hastanelerinde yapılan bir araştırmada (Esatoğlu vd., 2002), hastanelerin %21.5'inin halkla ilişkiler birimine sahip olduğu ve bu birimlerin %30'unda halkla ilişkiler faaliyeti yapılmadığı ve bu birimlerde çalışanların %65,4'ünün halkla ilişkiler ile ilgili bir eğitim almadıkları belirlenmiştir. Yürütülen halkla ilişkiler faaliyetlerinden en önemli uygulamanın da sadece hastalara hastane içinde yol gösterme ile sınırlı kaldığı ve iletişimde öncelikle kişisel ilişkilerden yararlandığını ortaya koymaktadır. Araştırmada sorun saptama, tanıtım, toplumla ilişkiler ve medya ilişkileri gibi halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütüldüğüne dair bilgi elde edilememiştir.

Yine SSK Hastaneleriyle ilgili bir başka araştırmada (Acuner ve diğ., 2002) hastanelerin önemli bir kısmında (%26.1) hiç danışma birimi bulunmadığı ve %55.7'sinde sadece bir danışma birimi bulunduğu ifade edilmektedir. Bu rakamlar sağlık işletmelerindeki halkla ilişkiler faaliyetlerinin ne durumda olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Hastane işletmelerinin dışsal paydaşlarına ulaşmadaki en önemli araçlarından birisi medyadır. Bu nedenle örgüt medya ilişkileri hastane işletmelerinin halkla ilişkiler çalışmalarında özel bir yeri vardır. Bu kapsamda yapılan bir araştırmada Şahin ve Tanrıcut (2004) Eskişehir il merkezinde yayın yapan iki yerel gazetenin Şubat-Eylül 1999 yılı arasında tarayarak il merkezinde

yer alan hastaneler ile ilgili çıkan haberleri derlemişlerdir. Eskişehir il merkezinde yer alan 2.574 yatağa sahip ve 14.831 hastanın tedavi edildiği 6 hastane ile ilgili olarak araştırma döneminde toplam 45 haber çıkmış ve aylık ortalama haber sayısı  $45 : 8 = 5,6$ 'dır. Bu haberlerin önemli bir kısmının olumsuz haberlerden oluştuğu da düşünüldüğünde hastanelerin medya ile ilişkilerinin pek de güçlü olmadığına işaret etmektedir. Basında çıkan "neşter operasyonu" gibi çeşitli olumsuz haberlerin hastanelerle ilgili halk arasında 'Allah kimseyi ne hastanelere düşürsün, ne de eksik etsin.' özdeyişi ile özetlenen imajını güçlendirmektedir.

Türkiye'de özel hastanelerde halkla ilişkiler faaliyetlerine verilen önemin artan rekabetin etkisiyle diğer tip hastanelere göre daha fazla olduğunu söylemek mümkündür (Ersoy ve Aksoy, 2000: 495). Ankara'da sürekli halkla ilişkiler faaliyeti gerçekleştiren 5 özel hastanede yapılan bir araştırma (Özçelik, 2000) sonucunda hastane çalışanlarının %60'ı halkla ilişkiler faaliyetlerinin hizmet sunumunda çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bir başka bulgu da çalışanların kendilerine bu süreçte sınırlı görev ve sorumluluğun düştüğünü ya da hiç düşmediğini belirtmeleridir. Bu durum halkla ilişkilerin belirli bir ekip ya da kişinin görevi olarak algılandığını ve konuyla ilgili bilgi eksikliğini göstermektedir. Ankara'da 5 özel hastanede yapılan bir başka çalışma (Çelik, 2000) hastanedeki dilek ve öneri kutularını hastaların %96'sı tarafından görülmediğini ortaya çıkarmıştır.

Bu gibi sonuçlar yanında özellikle bazı özel hastanelerde halkla ilişkiler açısından önemli uygulamalar yapılmaktadır. Örneğin 2001 yılında İstanbul'da Amerikan Hastanesinde hastaların idari ve tıbbi her türlü şikayetlerini iletebilecekleri Hasta Hakları Ofisi kurulmuştur. Bu birim hastanenin klasik prosedürleri ile hastayı muhatap etmeksizin hasta adına bütün süreçlerin kontrol edilmesi ve hizmet kalitesinin yükseltilmesini amaçlamaktadır. Bazı üniversite ve devlet hastanelerinde de kalite belgesi alma ve çeşitli uluslararası akreditasyon sistemlerine dahil olma vb faaliyetleri ve bunu hastanenin imajı açısından olumlu etkiler yaratma yönünde kullanma çabaları son yıllarda artış göstermektedir.

Son yıllarda hasta ve toplumun tatmin edilmesi ve sağlık hizmetlerinde kalitenin yükseltilmesi amacıyla yönetimlerin çaba sarf ettikleri görülmektedir. Halkla ilişkiler, hizmetlerin müşteri yada kullanıcıların gereksinimlerine uygun olarak tasarlanması ve geliştirilmesine ve halkın hizmetlerden en uygun biçimde yararlanmaları için bilgilendirilmelerine katkıda bulunacak etkinlikleri kapsamaması nedeni ile yöneticilere büyük kolaylık sağlamaktadır.

Bunun yanı sıra Türkiye'de sağlık işletmeleri farklı yasalara tabi olma, farklı kurumlara ait olma, sundukları hizmetlerdeki farklılıklar vb. nedenlerle

birbirlerinden farklılık arz etmektedir. Örneğin SSK hastanelerinin hedef kitlesi ile özel hastanelerin hedef kitleleri arasında farklılıklar olması beklenebilir. Dolayısıyla bu kurumların hedef kitleleri de beklentileri açısından farklıdır. Öyleyse farklı özellikler taşıyan hedeflere yönelik olarak yürütülen halkla ilişkiler faaliyetlerinin de farklı olması beklenebilir. Bu anlamda “söz konusu farklılıklar hastane yöneticilerinin halkla ilişkiler uygulamalarında bir etken midir?” sorusu gündeme gelmektedir.

Daha önce de belirtildiği gibi hastaneler de çevrelerinden bağımsız değildirler; çevreden etkilenirler ve halkla ilişkiler çalışmaları ile yaratacakları pozitif ilişki ve iyi niyet ile çevreleri üzerinde etkide bulunabilirler. Bu etki için de çevrelerinde yaratacakları imaj ne kadar olumlu olursa paydaşların işletmeye katkıları da o kadar olumlu olacaktır. Farklı koşullara sahip hastanelerin yönetim uygulamaları da birbirinden farklı olabilir. Bu durumda hastanelerin toplumdaki imajını oluşturmaya yönelik halkla ilişkiler uygulamalarında da farklılaşabileceği beklenebilir. Acaba böyle bir farklılık söz konusu mudur?

Hastanelerin çevreyi anlamalarının ilk ve zorunlu şartı çevreye ait bilgiye sahip olmalarıdır. Bilgiye sahip olmanın yolu da araştırmadan geçmektedir. Ancak farklı kaynak ve şartlara sahip olan hastanelerin araştırma tasarımı, uygulama ve anlama yaklaşımları birbirinden farklı olabilir. Çevreyi anlama ve tanıma faaliyetleri için araştırma yapılması durumu arasında kurumsal farklılıkların olup olmadığı bir başka sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

Çevreyi anlamak nasıl zorunlu ise çevreyi etkilemek için doğru hedef gruplara ulaşarak etkilemek de kurumsal tanımla sağlanabilir. Tanıtım ise araştırmaya dayalı olma yanında yönetim politikaları, yöneticilerin halkla ilişkilere yönelik tutum ve yaklaşımlarından etkilenmektedir. Eğer yöneticiler halkla ilişkiler konusunda bilgili ve faaliyetleri araştırmaya dayalı ise hastanelerin çevre ile etkileşimlerinde daha etkili olmaları beklenir. Diğer bir ifade ile kurumsal tanıtım faaliyetlerine önem verirler ve bu teknikleri başarılı bir şekilde kullanabilirler. Ayrıca tanıma yöntem ve yaklaşımlarının bilinmesi yanında medya ile ilişkiler de tanıma faaliyetlerini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Medya ile ilişkilerin olumlu yönde geliştirilmesi tanıtım faaliyetlerinin etkinliğini artırmada önemli bir rol oynayacaktır. Farklı yasal yapılanmalara sahip, farklı hedeflere hitap eden hastanelerin yöneticilerinin tanıtım ve medya ilişkileri arasında farklılıklar olabileceği gibi kullandıkları yaklaşım, yöntem ve araçları da farklı olabilir.

Farklı koşullara sahip olan hastanelerin yöneticilerinin eğitim, deneyim, kişisel faktörler vb çeşitli özelliklerine bağlı olarak halkla ilişkiler politikaları ve uygulamaları da farklılık gösterebilir. Bu farklılıklar kurum olarak örgütsel iletişimden sorumlu bir birimin oluşturulması, diğer bir ifade ile tanıtım için

halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütecek birimin yapılandırılmasını da etkilemiş olabilir. Bu nedenle hastanelerde halkla ilişkiler birimlerinin oluşturulması, oluşturulmuş olanlarda da uygulama farklılıklarının olması beklenebilir.

#### **IV. SAĞLIK BAKANLIĞI, ÜNİVERSİTE, SSK VE ÖZEL HASTANE YÖNETİCİLERİNİN HALKLA İLİŞKİLER UYGULAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

##### **IV.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı:**

Hastanelerin çevreleriyle olumlu ilişkiler kurabilmesinde anahtar role sahip halkla ilişkiler işlevinin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için veriye dayalı isabetli kararların alınması gereklidir. Bunun için de öncelikle hastanelerde hangi uygulamaların yapıldığının belirlenmesi başlangıç için vazgeçilmez bir adım olarak kabul edilebilir. Bu çalışma ile öncelikle genel olarak mevcut durumun anlaşılması ve farklı kurumlara ait ve farklı şekillerde yönetilen hastanelerde halkla ilişkiler açısından farklılıkların yöneticilerin bakış açısıyla belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bir anlamda bir durum tespiti olarak değerlendirilebilecek çalışma, nesnel ölçüme değil, yöneticilerin değerlendirmelerine dayalı olarak yapılandırılması nedeniyle öznelidir. Ancak bu durum araştırmanın önemini azaltmaz. Çünkü sağlık işletmelerinin diğer bütün işlevlerinde olduğu gibi halkla ilişkiler işlevindeki uygulamalarında da sağlık işletmelerinin üst yöneticilerinin görüşleri ve algılamalarının önemli etkisi olduğu söylenebilir. Bu nedenle çalışmanın ana küntlesini sağlık işletmelerinin üst yöneticileri oluşturmaktadır.

Ayrıca bu çalışma, karar vericiler ve araştırmacılara veriye dayalı değerlendirmeler sunması ve yeni araştırma alanlarına ışık tutması yönünden önemlidir. Bu alanda yapılmış çeşitli çalışmalar (Esatoğlu vd. 2002; Acuner vd., 2002; Ersoy ve Aksoy, 2000; Özçelik 2000; Çelik 2000; Şahin ve Tanrıku, 2004) mevcuttur. Ancak bu çalışmalar gerek yerel bazda yapılmış olması ve gerekse sadece bir grup hastanede, örneğin SSK ya da özel hastanelerde yapılmış olması nedeniyle, hastanelerde halkla ilişkiler uygulamalarının ne durumda olduğu ile ilgili genel bir fikir vermesine karşın ülke düzeyinde tüm hastaneleri temsil edebilecek sonuçları üretmemektedir. Bu çalışmanın diğer çalışmalardan önemli bir farkı ülkedeki bütün hastaneleri temsil edebilecek bir örneklem ile gerçekleştirilmiş olmasıdır.

Araştırmanın temel problemini halkla ilişkiler uygulamaları konusunda hastanelerin ait olduğu kurumlar ve yönetim biçimine göre yöneticiler arasında görüş farklılıklarının bulunup bulunmadığı sorusu oluşturmaktadır. Bu

kapsamda *araştırmanın amacı* halen hastane yönetimi kadrolarını işgal eden yöneticilerin halkla ilişkiler uygulamalarına ilişkin görüşlerinin saptamaya, elde edilen bulgular ışığında gerek kamu gerekse özel hastane yöneticilerine gerekli önerilerde bulunmaya ve daha sonraki çalışmalara ışık tutmaya çalışmaktır.

#### IV.2. Hipotezler :

Araştırmanın temel hipotezi “farklı gruba mensup hastane yöneticilerinin çalıştıkları hastanelerde uygulanan halkla ilişkiler faaliyetleri konusundaki görüşleri arasında farklılıklar vardır” şeklindedir:

Bu temel hipotezin alt hipotezleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

H1. Hastane yöneticilerinin *hedef pazarlarını belirleme* konusundaki görüşleri çalıştıkları hastanelerin ait olduğu kuruma göre farklılık göstermektedir.

H2. Hastane yöneticilerinin *çevreyi tanıma araştırmaları* yapma konusundaki görüşleri çalıştıkları hastanelerin ait olduğu kuruma göre farklılık göstermektedir.

H3. Hastane yöneticilerinin *imaj geliştirme çalışmaları* yapma konusundaki görüşleri çalıştıkları hastanelerin ait olduğu kuruma göre farklılık göstermektedir.

H4. Hastane yöneticilerinin *kurumsal tanıtım çalışmaları* yapma konusundaki görüşleri çalıştıkları hastanelerin ait olduğu kuruma göre farklılık göstermektedir.

H5. Hastane yöneticilerinin *medya ile ilişkili birimlerin yapılandırılması* konusundaki görüşleri çalıştıkları hastanelerin ait olduğu kuruma göre farklılık göstermektedir.

#### IV.3. Araştırmanın Yöntemi:

##### IV.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Türkiye’de halen faaliyet gösteren hastaneler oluşturmaktadır. Sağlık Bakanlığı 2000 yılı verilerine göre 234 ‘ü özel hastane olmak üzere Türkiye’de 1226 hastane mevcuttur. 2000 yılı Nisan-Ekim aylarında örneklemin evreni iyi temsil etmesi açısından önemli olan bölgesel dağılım ve hastanelerin ait oldukları kurumlar yönünden dengenin bozulmamasına dikkat edilerek her hastaneden bir üst yöneticinin cevaplandırması amacıyla posta ile 600 anket gönderilmiştir. Hatırlatma mektuplarına rağmen 155 hastane yöneticisinden cevap alınmıştır. 6 anket eksik veriler içermesi nedeni ile değerlendirmeye alınmamıştır. Toplam 149

anket üzerinden analizler yapılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 24.8, örneklemin toplam nüfusu temsil oranı ise % 12.15'tir.

#### **IV.3.2. Verilerin Toplanması ve Analizi**

Veri toplamada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket sorularının hazırlanmasında literatürdeki benzer araştırmalardan ve uzman görüşlerinden faydalanılmıştır. Türkiye'deki hastanelerde halkla ilişkiler uygulamalarına ilişkin yöneticilerin algılamalarının belirlenmesine yönelik sorulardan oluşan anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyeti, hizmet süresi, mesleki unvanı, vb. demografik verilere yönelik sorular ve çalıştıkları hastanelerin özellikleri ile ilgili soruları, ikinci bölümde ise yukarıda belirlenen hipotezlerdeki değişkenleri kapsayacak şekilde hastanelerde hedef pazarların belirlenmesi, çevrenin araştırılması, imaj geliştirme çalışmaları, kurumsal tanıtım ve medya ilişkilerinin yürütüldüğü birimler konularında yöneticilerin algılamalarını belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Sorular yöneticilerin mevcut durumda hastanelerin belirli halkla ilişkiler faaliyetlerini yapıp yapmadıklarına ilişkin görüşlerini tespit etmeye yönelik olması nedeniyle nominal ölçekte sorulmuştur. Bu faaliyetlerin ne düzeyde gerçekleştirildiği, etkinliği yada derecesi bu çalışmanın kapsamı dışındadır. Sorular ön uygulama yapılarak anlaşılabilirlik yönünden test edilmiş ve formda gerekli düzeltmelerin yapılması sağlanmıştır.

Elde edilen verilerin analizi için demografik verilerin değerlendirilmesinde yüzdeler, halkla ilişkiler faaliyetleri ile ilgili yönetici algılamalarının analizlerinde ise Ki-Kare testi uygulanmıştır. Verilerin istatistiksel analizleri Statistical Package for Social Science (SPSS 10) for Windows paket programında yapılmıştır.

### **V. BULGULAR VE TARTIŞMA**

#### **V.1. Araştırmaya Katılan Yöneticiler ve Hastanelerin Genel Özellikleri**

Tablo 1. den de görüleceği üzere hastane yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunu (%83.4'ü) erkek , %58'ini 40 yaş üstü olanlar, %56.3'ünü yükseköğretim mezunları oluşturmaktadır. Mevcut görevdeki hizmet süreleri açısından %51.7'si 5 yıldan daha az süredir yöneticilik görevinde bulunanlar ve unvan açısından ilk sırayı hastane baş müdür ve müdürleri oluşturmaktadır.



**Tablo 1. Ankete Katılan Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri**

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>(%)</b>
<b>Cinsiyeti</b>	Kadın	25	16.8
	Erkek	124	83.2
	<b>Toplam</b>	<b>149</b>	<b>100</b>
<b>Yaşı</b>	30<	7	4.7
	31-40	42	28.3
	41-50	77	51.6
	51+	4	6.4
	<b>Toplam</b>	<b>149</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	Fakülte ve Yüksek Okul	84	56.3
	Yüksek Lisans.	22	14.8
	Doktora ve Tıpta uzmanlık	43	28.9
	<b>Toplam</b>	<b>149</b>	<b>100</b>
<b>Mezun Oldukları Okul</b>	Sağlık idaresi Yüksekokulu	29	19.5
	İ.İ.B.F	13	8.7
	Tıp Fakültesi	50	33.6
	Sağlıkla İlgili Fakülte ve Yüksekokullar	10	6.7
	Diğer	21	14.1
	Cevapsız	26	17.4
	<b>Toplam</b>	<b>149</b>	<b>100</b>
<b>Mevcut Görevlerindeki Kıdemi</b>	5 yıl ve daha az	77	51.7
	5 yıl dan fazla	72	48.3
	<b>Toplam</b>	<b>149</b>	<b>100</b>
<b>Unvanları</b>	Genel md/Gn.md.yrd.	24	16.1
	Başhekim/Başh. yrd.	59	39.6
	Hast. Baş Md/ Hastane Md.	66	44.3
	<b>Toplam</b>	<b>149</b>	<b>100</b>

Hastanelerin yatak sayısına göre dağılımına bakıldığında ise (Tablo 2.), yaklaşık yarısını %51.7 sini 200 yatağın altındaki hastaneler ve çoğunluğunu genel hastaneler (%45'i) oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan hastanelerin % 36.9'u Sağlık Bakanlığı, %24,8'i Özel, %24'ü Üniversite ve %14'ü ise SSK'ya bağlı hastanelerden oluşturmaktadır. Hastanelerin bölgesel olarak dağılımı açısından birbirine yakın oranlarda olduğu (%16-22) görülmektedir.

**Tablo 2. Araştırma Kapsamına Alınan Hastanelerin Genel Özellikleri**

	<b>Grup</b>	<b>n</b>	<b>(%)</b>
<i>Yatak Sayısı</i>	200 ve daha az	77	51.7
	201-400	24	16.1
	401-600	21	14.1
	600 +	27	18.1
	<b>Toplam</b>	<b>149</b>	<b>100</b>
<i>Hastanenin Türü</i>  <i>Statüsü (Bağlı Olduğu Kurum)</i>	Genel Hastane	67	45.0
	Özel Dal Hastanesi	30	20.1
	Eğitim ve araştırma	52	34.9
	<b>Toplam</b>	<b>149</b>	<b>100</b>
	Sağlık Bakanlığı	55	36.9
	Üniversite	36	24.2
	SSK	21	14.1
	Özel	37	24.8
<b>Toplam</b>	<b>149</b>	<b>100</b>	
<i>Hastanenin Bulunduğu Bölge</i>	<i>Marmara ve Ege</i>	<b>34</b>	22.8
	<i>İç Anadolu</i>	<b>33</b>	22.1
	<i>Akdeniz</i>	<b>24</b>	16.1
	<i>Karadeniz</i>	<b>29</b>	19.5
	<i>Doğu ve Güney Doğu Anadolu</i>	<b>29</b>	19.5
	<b>Toplam</b>	<b>149</b>	<b>100</b>

**V.2. Araştırmanın Bulguları ve Tartışma**

Hastanelerin hedef pazarını belirleme durumuna bakıldığında özel hastanelerin %70.3'ü, Üniversite hastanelerinin %50'si hedef pazarını belirlerken SSK hastanelerinde bu oranın %28.6 olduğu görülmektedir (Tablo 3). Hastane yöneticilerinin hedef pazarlarını belirlemeye ilişkin görüşleri arasında fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Bu sonuç H1 nolu hipotezimizi desteklemektedir. Tablodaki değerler incelendiğinde farklılığın SSK hastanesinden kaynaklandığı görülmektedir.

**Tablo 3. Hastanelerin Ait Oldukları Kurumlara Göre Hedef Pazarı Belirleme Durumu**

Hastanenin Bağlı Olduğu Kurum	Hedef Pazarı Belirleme Durumu			
		Evet	Hayır	Toplam
Sağlık Bakanlığı	Sayı	25	30	55
	%	45.5	54.5	100.0
Üniversite	Sayı	18	18	36
	%	50.0	50.0	100.0
SSK	Sayı	6	15	21
	%	28.6	71.4	100.0
Özel,Vakıf ve Dernek	Sayı	26	11	37
	%	70.3	29.7	100.0
Toplam	Sayı	75	74	149
	%	50.3	49.7	100.0

X<sup>2</sup>:10,387, p=0.016

Bunun nedeni olarak SSK hastanelerine Sigortalı çalışanlar ile Sigorta emeklileri dışında hastaların müracaat etmemesi ve hedef kitlesinin kendi inisiyatifiyle belirleyememesi gösterilebilir. Ancak yinede SSK hastanesi yöneticileri SSK hastanelerine başvuran sigortalıların sosyo-demografik özelliklerine ait bilgileri elde ederek, bu bilgilere göre hastaların istekleri, şikayetleri ve hizmetlerden memnuniyet durumlarına göre hedef pazarlarını alt gruplara ayırabilirler.

**Tablo 4. Hastanelerin Ait Oldukları Kurumlara Göre Çevreyi Tanıma Araştırmaları Yapma Durumu**

Hastanenin Bağlı Olduğu Kurum	Araştırma Yapma Durumu			
		Yapan	Yapmayan	Toplam
Sağlık Bakanlığı	Sayı	11	44	55
	%	20.0	80.0	100.0
Üniversite	Sayı	16	20	36
	%	44.4	55.6	100.0
SSK	Sayı	3	18	21
	%	14.3	85.7	100.0
Özel,Vakıf ve Dernek	Sayı	22	15	37
	%	59.5	40.5	100.0
Toplam	Sayı	52	97	149
	%	34.9	65.1	100.0

X<sup>2</sup>: 20,569, p= 0.000

Çevreyi tanımaya yönelik araştırma yapma durumu açısından hastaneler arasında fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Bu sonuç H2 nolu hipotezimizi desteklemektedir. Özel hastanelerin yaklaşık %60 'ı araştırma yaparken bu oranın SSK ve SB hastanelerinde %20'nin altında olduğu görülmektedir (Tablo 4). Çevrenin tanınması ve hastane hakkında kamuoyunun görüşlerinin alınması hizmet planlamasında büyük önem arz etmektedir. Çevrenin istek ve görüşleri, çevrede meydana gelen değişimler izlenmeden verilecek kararlar geri dönüşü olmayan zararlara yol açabilir. Toplumda hastane imajının öğrenilmesi ve hastaneleri oluşturan yakın çevre koşullarında, teknolojik gelişmelerde meydana gelen gelişmelerin yakın bir şekilde takip edilmesi hastanelerin değişime ayak uydurmasında önemli bir katkı sağlayacaktır. Bunun için zaman zaman hastane yönetimleri çevre ve pazar analizlerini içeren araştırmalar yaptırmalıdır. Özel hastanelerin bu konuda daha duyarlı oldukları görülmektedir.

İmaj geliştirme çalışması yapma durumuna ilişkin olarak bağlı oldukları kurumlar açısından hastaneler arasında fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Bu sonuçlar H3 no lu hipotezimizi red etmektedir. Hastane yöneticilerinin büyük oranda (69.8'i) imaj geliştirici çalışma yaptıklarını ifade ettikleri görülmektedir (Tablo 5). Ancak Tablo 4.'te verildiği üzere özellikle kamu hastane yöneticilerinin büyük çoğunluğu çevre ve piyasa araştırması yapmadıklarını ifade etmelerine karşın imaj araştırmasında bulduklarını ifade etmeleri çarpıcı bulunmuştur.

**Tablo 5. Hastanelerin Ait Oldukları Kurumlara Göre İmaj Geliştirme Çalışması Yapma Durumu**

Hastanenin Bağlı Olduğu Kurum		İmaj Geliştirme Çalışması Yapma Durumu		
		Evet	Hayır	Toplam
Sağlık Bakanlığı	Sayı	40	15	55
	%	72.7	27.3	100.0
Üniversite	Sayı	25	11	36
	%	69.4	30.6	100.0
SSK	Sayı	11	10	21
	%	52.4	47.6	100.0
Özel, Vakıf ve Dernek	Sayı	28	9	37
	%	75.7	24.3	100.0
Toplam	Sayı	104	45	149
	%	69.8	30.2	100.0

X<sup>2</sup>: 3,854, p=0.278

Tablo 6.'dan da görüleceği üzere hastane yöneticilerinin %71.1'i hastaneyi topluma tanıtıcı bir faaliyet yapmadıklarını ifade etmişlerdir. Tanıtım faaliyeti yapma durumu açısından hastane yöneticilerinin görüşleri arasında fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ( $p>0.05$ ). Bu durumda H4 nolu hipotezimiz red etmek durumundayız. Yani yönetici görüşleri açısından hastanelerin bağlı olduğu kurumlara göre bir fark yoktur. Ancak nispeten özel hastane yöneticilerinin %37.8'i tanıtım faaliyetinde bulduklarını ifade etmektedirler. Bu sonuç halkın hastaneleri ve hastanelere yapılan işlemleri çok iyi bildikleri bu nedenle yöneticilerin tanıtım ihtiyacını hissetmedikleri gibi bir sonucu düşündürmektedir. Halbuki yapılan araştırmalar (Tengilimoğlu vd., 1998) hastaların ve yakınlarının büyük bir kısmının hastaneleri çok karmaşık bulduğunu, bırakın sıradan bir vatandaşın işlemleri kolayca yaptırmasını hastane personelinin dahi bu işlemlerle ilgili olarak güçlük çektiğini göstermektedir.

**Tablo 6. Hastanelerin Ait Oldukları Kurumlara Göre Kurumsal Tanıtım Faaliyetinde Bulunma Durumu**

Hastanenin Bağlı Olduğu Kurum		Tanıtım Yapma Durumu		
		Evet	Hayır	Toplam
Sağlık Bakanlığı	Sayı	19	36	55
	%	34.5	65.5	100.0
Üniversite	Sayı	8	28	36
	%	22.2	77.8	100.0
SSK	Sayı	2	19	21
	%	9.5	90.5	100.0
Özel, Vakıf ve Dernek	Sayı	14	23	37
	%	37.8	62.2	100.0
Toplam	Sayı	43	106	149
	%	28.9	71.1	100.0

X<sup>2</sup>: 6.915, p=0.075

Sağlık kuruluşlarının yasa gereği reklam yapmaları yasaktır ancak gazete ve TV gibi basın yayın organlarında hastanenin yeni açılan bir ünite (örneğin tüp bebek ünitesi gibi) veya yeni bir cerrahi işlemi (Laparoskopik cerrahi vb) röportaj vb. şeklinde halka duyurmasının hiçbir sakıncası yoktur. Kamu hastanelerinin bırakın tanıtım amaçlı faaliyet yapmasını hastaneye müracaat eden veya yatan hastalara hastanelerde uyulacak kuralları ve hastaların sahip olduğu hakların neler olduğunu gösteren broşürleri dahi bastırmada gerekli hassasiyeti göstermedikleri görülmektedir (Tablo 7).

**Tablo7. Hastanelerin Bağlı Oldukları Kurumlara Göre Tanıtım Faaliyetlerinde Kullanılan Araçlar**

Hastanenin Bağlı Olduğu Kurum	Faaliyet Türü							Toplam
	Broşür ve El Kitapçığı	Haber Bülteni veya Dergi	Sözlü ve Yazılı Basında Mülakat	Basın Toplantısı Düzenleme	Halka Yönelik Konf. ve Seminerler	Geziler ve Kokteyl Düzenleme	Diğer*	
Sağlık Bak.Sayı	12	3	25	3	-	-	3	46
%	26.1	6.5	54.3	6.5	-	-	6.5	100.0
Üniversite Sayı	14	2	9	-	1	-	4	30
%	46.7	6.7	30.0	-	3.3	-	13.3	100.0
SSK Sayı	4	1	8	-	-	1	4	18
%	22.2	5.6	44.4	-	-	5.6	22.2	100.0
Özel, Vakıf ve Dernek Sayı	30	2	2	-	-	2	-	36
%	83.3	5.6	5.6	-	-	5.6	-	100.0
Toplam Sayı	60	8	44	3	1	3	11	130
%	46.2	6.2	33.8	2.3	0.8	2.3	8.5	100.0

\*Diğer: Kurumsal reklamlar, basın bültenleri, afişler vb.

Tanıtım faaliyetinde bulunan hastanelerin tanıtım aracı olarak çoğunlukla broşür ve el kitapçıklarını (%46.2'si) kullandıkları, bunu medya ile yapılan mülakatların izlediği (%33.8'i) görülmektedir (Tablo 7).

**Tablo 8. Hastanelerin Bağlı Oldukları Kurumlara Göre Medya İle İlişkilerden Sorumlu Birimler**

Hastanenin Bağlı Olduğu Kurum	Medya İle İlişkilerden Sorumlu Birim					Toplam
	Halkla İlişkiler	Başhekimlik	Hastane Müdürlüğü	Diğer*		
Sağlık Bakan. Sayı	8	32	4	11		55
%	14.5	58.2	7.3	20.0		100.0
Üniversite Sayı	12	15	4	5		36
%	33.3	41.7	11.1	13.9		100.0
SSK Sayı	4	13	2	2		21
%	19.0	61.9	9.5	9.5		100.0
Özel, Vakıf ve Dernek Sayı	23	3	7	4		37
%	62.2	8.1	18.9	10.8		100.0
Toplam Sayı	47	63	17	22		149
%	31.5	42.3	11.4	14.8		100.0

\*Diğer: Basın Müşavirliği, sosyal hizmet vb.  
(Friedman) X 2: 5,452, p=0,02

Medya ile ilişkilerden sorumlu birimin kimin olduğuna ilişkin soruya verilen cevaplara bakıldığında (Tablo 8) ise, özel hastanelerde daha ziyade medya ile ilişkilerden halkla ilişkiler birimi doğrudan sorumlu iken kamuya ait hastanelerde başhekimliklerin sorumlu olduğu görülmektedir. Bu hipotezin test edilmesi için de Ki-Kare analizi düşünülmüş ancak %20'den fazla hücrede 5'ten küçük değerlerin çıkması analizi olumsuz etkileyeceğinden dolayı Friedman testi tercih edilmiştir. Hastaneler arasında sorumlu birim açısından fark

istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Bu sonuç H5 nolu hipotezimizi desteklemektedir ve farklılık özel hastanelerden kaynaklanmaktadır. Kamu hastanelerinde halkla ilişkiler birimlerinin etkin bir şekilde çalışmaması ve halkla ilişkiler uzmanlarının bulunmamasının bunda etkisi olduğu söylenebilir.

## SONUÇ

Halkla ilişkiler özellikle küçük işletmelerde işletme fonksiyonlarından pazarlama ile genellikle karıştırılmaktadır. Çünkü bu işletmelerde her iki işlev aynı personel tarafından veya aynı departman tarafından yürütülmektedir. Çok hassas bir hedef kitleye hizmet veren hastanelerde ise halkla ilişkiler ve pazarlama faaliyetlerine yeterince önem verilmediği görülmektedir. Günümüzde hastaneler toplumun en çok şikayet ettiği kurumlardan birisi olmasına rağmen hastane yönetimlerinin kamuoyunun bu tepkisine yeterince duyarlı olmadıkları söylenebilir.

Özellikle kamu hastanelerinde halka ilişkiler faaliyetlerinin çok sınırlı olduğu gözlenmektedir. Faaliyetler genellikle danışma, broşür bastırma ve şikayet kutucukları oluşturma ile sınırlı kalmaktadır.

Özel hastanelerin ve üniversite hastanelerinin ise, halkla ilişkiler faaliyetlerine SSK ve SB'liği hastanelerine nazaran daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Gerek çevrenin ve hedef kitlenin tanınması, gerekse hastanenin topluma tanıtılması ve toplumda olumlu imaj yaratılması konusunda araştırmalar yaptıkları, medya ile ilişkilerin düzenlenmesi konusunda halkla ilişkiler bölümlerinin daha aktif ve etkili olduğu görülmüştür. SB ve SSK hastanelerinde halkla ilişkiler faaliyetlerinin daha ziyade başhekimliklerce yürütüldüğü görülmüştür. Halbuki günümüzde halkla ilişkiler ayrı bir uzmanlık dalı haline gelmiş ve bu alanda yetişmiş profesyonel uzmanlar bulunmaktadır. Hastane yönetimleri halkla ilişkiler uzmanları istihdam ederek karşılaştıkları birçok sorunu rahatlıkla çözebilir. Hastanelerde hizmet kalitesinde iç ve dış müşterilerin memnuniyeti önemli bir rol oynamaktadır. Bunun için çalışanlarla ve toplumla kalıcı ve sağlıklı ilişkiler geliştirilmesinde halkla ilişkiler uzmanlarından yararlanılabilir. Ancak halkla ilişkiler faaliyetleri yalnızca bu birimin sorumluluğunda olmamalıdır. Yaygın sorumluluk ilkesi dikkate alınarak hastanedeki güvenlikten sorumlu memurdan uzman doktora kadar herkes gönüllü olarak halkla ilişkiler faaliyetlerine destek vermek zorundadır.

Hastaneler toplumda iyi imaj bırakmak istiyorsa toplum sağlığına yönelik birçok aktivitelere sponsor olabilir veya kendisi bu faaliyetleri gerçekleştirebilir. Örneğin aşı kampanyalarına katılabilir, bulunduğu çevredeki okullarda göz

sağlığı, kulak sağlığı taraması gibi faaliyetleri ücretsiz olarak yapabilir. Yılın belirli günlerinde kutlanan ulusal ve uluslar arası sağlık haftalarında ve günlerde; kalp sağlığı haftası, şeker haftası vb. hastalara yönelik ücretsiz muayene işlemleri yapılabilir, fakir hastalara ilaç verilebilir, ayrıca toplumu bilinçlendirici halka açık seminer ve sempozyumlar düzenlenebilir ve çeşitli medya organlarında röportajlar yapılabilir. Bu faaliyet toplumda o hastane hakkında olumlu bir imaj yaratılmasında önemli katkı sağlayacaktır.

Son yıllarda kamu hastanelerine devlet bütçesinden ayrılan kaynaklar giderek kısıtlanmakta ve hastaneler kendi döner sermayeleri ile ayakta kalmaya çalışmaktadır. Hastaneler çok hızlı gelişen tıbbi teknolojiyi takip etmesi için ek kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Ek kaynak yaratılmasında bağışlar önemli bir yer tutmaktadır. Halkla ilişkiler uzmanları toplumda potansiyel bağışçıları tespit ederek hastaneyi bu kişilere tanıtip, hastanenin hedef ve amaçlarını iyi bir şekilde anlatarak ve/veya gerekirse hastaneyi ziyaret etmeleri sağlanarak ek kaynaklar sağlanmasında önemli bir rol üstlenebilirler.

Halkla ilişkiler uygulamalarında hemen hemen istisnasız bütün sektörlerde iletişim teknolojileri son yıllarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Hastanelerin de bu gelişmelerin dışında kalmaları düşünülemez. Bu kapsamda hastanelerin de mevcut yöntemlere ek olarak elektronik halkla ilişkiler uygulamalarını güçlendirecek bir bilgi otobanını oluşturmaları önerilebilir. Bu bağlamda Web sayfası, e-mail vb. elektronik medyanın daha fazla kullanılması bir zorunluluk gibi görülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Acuner A.M., T Yalçın, S. Karagöz ve Ö.R. Önder (2002), Bazı Yönleri ile Halkla İlişkiler Çalışmalarının Değerlendirilmesi: Sosyal Sigortalar Kurumu Hastaneleri Örneği”, 5. *Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyum Kitabı*, 16-19 Ekim 2002, Eskişehir, 324-330.
- Baskin, O., C. Aronoff ve D. Lattimore (1997), *Public Relations : The Profession and the Practice*, Boston: Mc Graw Hill.
- Çelik, E., (2000), “*Özel Hastanelere Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Yeterliliği*”, (Lisans Bitirme Projesi), Başkent Üniversitesi Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümü, Ankara.
- Doğan S. ve S. Kaya, (2004), “Aksaray’daki Sağlık Bakanlığı Hastane Yöneticilerinin Toplam Kalite Yönetimi Konusundaki Algıları”, *H.Ü. Sağlık İdaresi Dergisi*, 7(1), 65-83.



- Efkins, F. (1998), *Public Relations*, (3.B.), London: Pitman Publishing.
- Ersoy K. ve B. Aksoy (2000). "Sağlık İşletmelerinde Halkla ilişkilerin Dünü, Bugünü ve Yarını: Mevcut Durum ve Gelecek İçin Öneriler", 3. *Ulusal Sağlık ve Hastane yönetimi Sempozyumu*, 28-29 Eylül 2000, Ankara, 488- 496.
- Ertekin, Y. (1977), Hastaneler ve Halkla İlişkiler", *Amme İdaresi Dergisi*, 10(2) 71-78.
- Esatoğlu, A.E., H. Büyükkayıkçı ve A. Köksal (2002), "Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanelerinde halkla İlişkiler Uygulamaları ve Karşılaşılan Sorunlar", 5. *Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyum Kitabı*, 16-19 Ekim 2002, Eskişehir, 313-323.
- Green, S., (1974), *The Hospital: An Organizational Analysis*, London.
- Jones, G. (2001), *Organizational Theory*, 3. ed., *Pren-Hall* New York.
- Kurtuluş, K. ve T. Harcar (1993), "Tüketicinin Sağlık Hizmeti Veren Hekimler Konusunda Tutum Araştırması" , *Yönetim*, 4 (16), 5-8.
- Özçelik, S. (2000), "Özel Hastanelere Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Yeterliliği" (Lisans Bitirme Projesi), Başkent Üniversitesi Sağlık Kurumları İşletmeciliği Bölümü, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z., (1998), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, (Gen. 4.Baskı), Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sağlık Bakanlığı (1999), *Yataklı Tedavi Kurumları İstatistik Yıllığı 1998*, Ankara: Sağlık Bakanlığı.
- Sağlık Bakanlığı (2002) *Yataklı Tedavi Kurumları İstatistik Yıllığı 2001*, Ankara: Sağlık Bakanlığı.
- Savas, E.S. (1999), *Daha İyi Devlet Yönetiminin Anahtarı Özelleştirme*, (Çev: E. Yener, Ankara: MPM.
- Seçim, H. (1994), *Hastanelerde Halkla İlişkiler*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- SSYB Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği (1983), *Resmi Gazete* No: 1927, Mükerrer 13.1.1983.
- Şahin, Ü. (2000), "Hastane İşletmeciliğinde Halkla İlişkiler Sorumlusunun İş Tanımı ve Gerekliliği", *Sağlık Dergisi*, Şubat 2000.

Şahin, Ü ve D. Tanrıcut (2004), Hastane İşletmeciliğinde Halkla İlişkilerin Önemi ve Medya ile İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, [http://www.kaliteofisi.com/download/ak\\_aspkat.asp?kid=25](http://www.kaliteofisi.com/download/ak_aspkat.asp?kid=25) (Erişim: 26.3.2004).

Tengilimoğlu, D., A.E. Esatoğlu ve K.U. Bilgin (1998), “Sağlık Hizmetlerinde (Hastanelerde) Toplam Kalite Yönetiminin Başarıya Ulaşmasına Halkla İlişkilerin Etkisi”, TODAİE, *Kamu Yönetiminde I.Ulusal Kalite Kongresi* 26-28 Mayıs, Ankara.

Tengilimoğlu D. (2000), *Sağlık Kuruluşlarında Halkla İlişkiler*, Ankara: Gazi Büro

Tokat M. (1997), *Türkiye Sağlık Harcamaları ve Finansmanı 1992-1996*, Sağlık Bakanlığı Proje Koordinatörlüğü.

## **NORM KADRO SAPTAMA TEKNİKLERİ VE NORM KADRO KILAVUZUNU HAZIRLAMA YÖNTEMİ**

**Hikmet TİMUR**

*(Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, 06800, ANKARA)  
timur@hacettepe.edu.tr*

### **Özet:**

Bu makalede, ülkemizde oldukça güncel bir konu olan norm kadro üzerinde durulmuştur. Makale iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde norm kadronun anlamı, amacı, yararları ve norm kadro saptanmasında izlenmesi gerekli yol ve yöntemler ayrıntılı bir şekilde kaleme alınmıştır. İkinci bölümde ise, norm kadro saptanmasına ilişkin bazı örnekler verilmiş ve norm kadro kılavuzunu hazırlama yöntemi üzerinde durulmuştur.

### **Abstract:**

#### **Techniques of Establishing Norm Staff and Method of Preparing Norm Staff Guidance**

This article is about techniques of establishing norm staff which is a very popular issue in Turkey nowadays. The article is consist of two main section. In the first section, definition, objective and advantages of norm staff was explained and then the techniques of establishing norm staff were analyzed in detail. In the second section, some examples were given about norm staff studies which were done on different firms and also method of preparing norm staff guidance was explained.

---

**Anahtar Sözcükler:** Norm kadro, norm kadro saptama teknikleri, norm kadro kılavuzunu hazırlama yöntemi.

**Keywords:** Norm staff, technique of establishing norm staff, method of preparing norm staff guidance.

## GİRİŞ

06/11/2000 tarih 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ve bu karar çerçevesinde 11/07/2001 tarih ve 24459 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2001/39 sayılı Başbakanlık Genelgesi’nde kamu kurum ve kuruluşlarında norm kadro çalışmalarının belirli bir takvime göre yapılması öngörülmüş ve bu çalışmaların yapılmasında izlenmesi gerekli yol ve yöntemler belirtilmiştir. Özellikle Başbakanlık’ça yayımlanan 11.07.2001 tarih ve 2001 / 39 sayılı genelgede kamu kurum ve kuruluşlarında yapılacak norm kadro çalışmaları esnasında izlenmesi gerekli yol ve yöntemler 3 ana başlık altında sıralanmıştır.

Bunlardan **birincisi:** Kamu kurum ve kuruluşlarının amaçları doğrultusunda, bu amaçlara en etkin ve en verimli şekilde ulaşmalarını sağlayacak teşkilat (örgüt) analizinin yapılması, yapılan bu analiz sonucunda mevcut ‘Teşkilat Şeması’ ve öngörülmüş ise yeni ‘Teşkilat Şeması’ na ilişkin ‘ORGANİZASYON EL KİTABI’ nı da kapsayan ‘ÖRGÜT RAPORU’ nun hazırlanması,

**İkincisi:** Mevcut ya da öngörülmüş ise yeni teşkilat şemasında yer alan tüm pozisyonların istihdam şekillerine göre (memur, sözleşmeli personel, sürekli işçiler) Görev/İş tanımlarının yapılması ve buna ilişkin ‘KADRO EL KİTABI’ nın hazırlanması.

**Üçüncüsü:** Mevcut ya da öngörülmüş ise yeni Teşkilat Şemasında yer alan tüm birimlerde yapılan iş ölçümü sonucu elde edilen verilerin ışığı altında istihdam şekillerine göre Görev/İş tanımları yapılmış bulunan Kadro /Pozisyonlardan kaç adet olması gerektiğini gösteren ‘NORM KADRO/POZİSYON KILAVUZU’nun hazırlanması.

Elinizde bulunan bu makale, norm kadronun saptanması ve buna bağlı olarak ‘NORM KADRO/POZİSYON KILAVUZU’ nun hazırlanmasına ilişkin bilgileri içermektedir.

## I. NORM KADRONUN ANLAM, AMACI, YARARLARI VE NORM KADRO SAPTANMASINDA İZLENEN YÖNTEMLER

İzleyen sayfalarda norm kadronun anlamı, amacı, yararları ve norm kadro saptamada izlenen yöntemler ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

### **I.1. Norm Kadronun Anlamı**

Norm kadro bir işletme, bir kuruluş ya da bir birimin saptanan amacına ulaşabilmesi için, kullandığı teknoloji de göz önünde tutularak amacı doğrultusunda yapması gerekli işlerin iş yüküne göre orada istihdam edilmesi gerekli personel sayısının nitelikleri itibariyle saptanmasıdır.

### **I.2. Norm Kadronun Amacı**

Norm kadro, yukarıda da ifade edildiği üzere, bir işletme, bir kuruluş ya da bir birimin öngörülen amacına ulaşması için kullandığı teknoloji de göz önünde tutularak amacı doğrultusunda yapması gerekli işlerin iş yüküne göre orada istihdam edilmesi gerekli personel sayısının nitelikleri itibariyle belirlenmesidir. Diğer bir anlatımla, norm kadronun amacı gereksiz istihdamın önlenmesi ve buna bağlı olarak işgücü verimliliğinin artırılmasıdır.

### **I.3. Norm Kadro Saptamanın Sağladığı Yararlar**

Norm kadro saptamanın sağladığı yararları aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür.

*1. Bir işletme, bir kuruluş ya da bir birimin kullandığı teknoloji de göz önünde tutularak öngörülen amacına ulaşabilmesi için, gerekli personel sayısı iş ölçümü yönteminden yararlanılarak saptanacağından, fazla personel istihdamı önlenmiş ve buna bağlı olarak emek verimliliği artırılmış olur.*

*2. Norm kadro ile bir işletme, bir kuruluş ya da bir birimin öngörülen hedefine ulaşabilmesi için gerekli personel sayısının belirlenmesinin yanı sıra, personelin nitelikleri de belirleneceğinden işletmenin vereceği eğitim programlarının ağırlık noktalarının daha isabetli olarak saptanmasına, işe yeni alınacak personelde aranacak niteliklerinin daha iyi belirlenmesine yardımcı olur.*

*3. Norm kadro görev unvanlarına açıklık getirir ve buna bağlı olarak değişik anlayışları önler. Diğer bir anlatımla, norm kadro çalışmaları esnasında günlük iş yükü toplamı brüt 8 saatten az olan işler için unvan yaratılmadığından unvan enflasyonu önlenmiş olur.*

*4. Tarafsız yönetimin sağlam temellere oturtulmasında altyapı hizmetlerini görür. Personel giderlerinin gerçeğe en uygun biçimde saptanmasına, çeşitli kararlara ilişkin mali portrenin hesaplanmasına ve bütçenin gerçekçi bir karakter kazanmasına imkan verir.*

#### **I.4. Norm Kadronun Saptanmasında İzlenen Yöntem**

Norm kadronun saptanmasında iş ölçümü (zaman etüdü) ve iş örnekleme olmak üzere 2 temel yöntem kullanılmaktadır. Aşağıda bu yöntemlerin her biri ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

##### **I.4.1. İş Ölçümü Yöntemi**

İş ölçümü, çeşitli kaynaklarda az çok değişik biçimlerde tanımlanmasına karşın bütün tanımlar aynı esaslarda birleşmektedir. Bu tanımlar arasında en yaygın olanı ve kanımızca en noksansız bulunanı İngiliz Standartlar Enstitüsü (British Standards Institution) tarafından yapılandır. Adı geçen enstitünün tanımına göre iş ölçümü ‘nitelikli bir işçinin, tanımlanmış bir işi belirlenmiş bir çalışma hızı ile yapabilmesi için gerekli zamanı saptamak amacıyla hazırlanmış tekniklerin uygulanmasıdır’ (British Standard Institution, Glossary of Terms Used in Work Study and Organization and Methods, (O and M), BS 3138, 1979, s. 2.).

Tanımda geçen ‘nitelikli işçi’ ve ‘tanımlanmış bir çalışma hızı’ deyimlerine açıklık getirilmesi, tanımla neyin anlatılmak istendiğinin anlaşılması bakımından yararlı olur.

Yine İngiliz Standartlar Enstitüsü’nce yapılan tanıma göre nitelikli işçi ‘elindeki işi saptanmış nitelik, nicelik ve emniyet kurallarına uygun olarak yerine getirebilmek için, gerekli fiziki yeteneğe, eğitime, beceriye ve bilgiye sahip olan kimsedir’ (British Standard Institution, Glossary of Terms Used in Work Study and Organization and Methods, (O and M), BS 3138, 1979, s. 20).

Belirlenmiş bir çalışma hızı, ‘belli bir yöntemi bilmeleri için özendirilmiş olmaları koşulu ile, nitelikli işçilerin, aşırı bir çaba göstermeden, bir iş günü ya da vardiya süresince doğal olarak erişebileceği ortalama üretim oranıdır’ (British Standard Institution, Glossary of Terms Used in Work Study and Organization and Methods, (O and M), BS 3138, 1979, s. 20).

İş ölçümü yöntemine göre norm kadro saptanırken aşağıda sıralanan aşamalar izlenir.

##### **I.4.1.1. İş Analizlerinin Yapılması**

İş analizi, bir işletme, bir kuruluş ya da bir birimde yapılmakta olan işler ve bu işleri yapacak kişilerde bulunacak nitelikler hakkında ayrıntılı bilgi toplama yöntemidir. İş analizi sonucu toplanan bilgiler genellikle aşağıda sıralanan çalışmalarda kullanılır.

- a) Görev tanımlarının yapılmasında ve her göreve atanacak kişilerde bulunacak niteliklerin belirlenmesinde
- b) Kurumda çalışan personelin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde
- c) İş değerlendirmesinde
- d) Norm kadronun saptanmasında

#### **I.4.1.2. İşin Ögelere Ayrılması ve Zamanlaması**

Öge, bir işin gözlemine, ölçümünü kolaylaştırmak için seçilmiş, o işe ait bağımsız parçalardır. İşin ögelere ayrılması ve her ögenin ayrı ayrı zamanlanması norm kadronun temelini oluşturmaktadır. Eğer iş ögelere ayrılmadan, tek bir ögeden meydana gelmiş gibi zamanlanırsa ya da ögelere ayırmada gerekli dikkat gösterilmezse zamanlamada ve buna bağlı olarak norm kadroda hata yapılmış olur.

#### **I.4.1.3. Çalışma Hızının (Temponun) Derecelendirilmesi ve Normal Zamanın Saptanması**

İşin ögeleri zamanlanırken çalışanlar 'Hawthorne' etkisinde kalarak hızlı ya da yavaş çalışabilirler. Böyle bir durumda elde edilen sonuç, gerçek durumu yansıtmayacağından, yani ya çok yüksek ya da çok düşük olacağından yanıltıcı olur. Bu farklılığı düzeltmek ve elde edilen sonucu normalleştirmek için, zamanlamaya 'derecelendirme'<sup>1</sup> adı altında bir aşama daha ilave edilmiştir. Derecelendirme, zamanlama sırasında elde edilen neticenin normal zamanlamaya ayarlanmasıdır. Örneğin, ögenin ortalama zamanının 20 dakika, çalışanın (işgörenin) çalışma hızının (temponun) %75 olduğunu varsayarsak;

$$\text{Normal Zaman} = 20 \times 0.75 = 15 \text{ dakika olur.}$$

Diğer bir anlatımla, bir iş yerinde çalışan kişinin çalışma esnasındaki ideal, yani normal (ne çok hızlı, ne de çok yavaş) temposunu (hızını) %100 kabul edersek, söz konusu kişi de işini %75 tempo ile (yani yavaş çalışarak) 20 dakikada yapmış ise, normal çalışmış olsaydı, yani %100 tempo ile çalışmış olsaydı işini 15 dakikada yapması gerekirdi.

Ögenin ortalama zamanının 20 dakika, çalışma hızının ise %125 olarak varsayarsak;

$$\text{Normal Zaman} = 20 \times 1.25 = 25 \text{ dakika olur.}$$

Burada ise işgören normal tempo olarak kabul edilen %100 temponun üzerinde, %125 tempo ile çalışarak işini 20 dakikada tamamlamıştır. Normal, yani %100 tempo ile çalışmış olsaydı işini 25 dakikada yapması gerekirdi.

#### I.4.1.4. Eklenecek Payların Belirlenmesi

Normal zaman bir işin yapılması için gerekli net zamanı ifade eder. İşgören, fiziki durumu uygun olsa bile, bütün gün düzenli olarak herhangi bir sebepten ötürü durmadan çalışamaz. İşgörenin fiziksel ihtiyaçları ve tahmin edilmeyen öbür faktörler işini normal zamanda yapmasını yani performansını etkileyecektir. Standart zamanın bulunması için işgörenin performansını etkileyen bütün faktörlerin hesaplanarak normal zamana eklenmesi gerekir. İşte buna eklenecek pay denir.

Standart zamanı bulmak için normal zamana eklenecek payların normal zamanın yüzde kaç olmasının gerektiği en tartışmalı konulardan bir tanesidir. Bu nedenle, normal zamana eklenecek pay oranlarını saptamak için çok dikkatli davranmak gerekir. Normal zamana eklenecek pay oranlarının çok yüksek ya da çok düşük olması, onlara bağlı olarak saptanacak standart zamanların zedelenmesine ve kendilerinden beklenen sonuçları doğurmamasına neden olur. Eğer standart zamandan ve buna bağlı olarak norm kadrodan beklenen yararın sağlanması isteniyorsa, normal zamana eklenecek pay oranlarının rastgele saptanmamasına oldukça özen gösterilmelidir. Bilimsel olarak normal zamana eklenecek paylar hiçbir şekilde normal zamanın %15'inden fazla olmaması gerekir.

#### I.4.1.5. Normal Zamana Payların Eklenmesi Suretiyle Standart Zamanın Saptanması

Normal zamanın, eklenecek pay yüzdesi ile çarpılması sonucu elde edilen rakamın normal zamana eklenmesi suretiyle standart zaman bulunur. Diğer bir anlatımla;

$$\text{Standart Zaman} = \text{Normal Zaman} + (\text{Normal Zaman} \times \% \text{ olarak eklenecek pay})$$

Örneğin, söz konusu öğenin saptanan normal zamanın 16 dakika, eklenecek pay yüzdesinin de %15 olduğunu varsayarsak söz konusu öğe için;

$$\text{Standart Zaman} = 16 \times 1,15 = 18,4 \text{ dakika olur.}^2$$

#### I.4.1.6. Norm Kadro'nun Saptanması

Teorik olarak bir işletme, bir kuruluş ya da bir birimde yapılmakta olan tüm işlerin, tüm öğelerinin standart zamanlarının toplamı o işletme, o kuruluş ya da o birimin toplam iş yükünü saat açısından ortaya koyar. Saat açısından elde edilen toplam iş yükünün bir kişinin saat açısından bir yıllık çalışma süresine



bölünmesi suretiyle söz konusu işletme, kuruluş ya da birimin personel ihtiyacı, diğer bir anlatımla norm kadrosu saptanmış olunur.

Ülkemizde bir memurun yıllık çalışma süresi gün olarak ( $365-153 = 212$ ) 212 gündür. Saat olarak ise ( $212 \times 8 = 1696$ ) 1696 saattir. Memurun yılda çalışmak zorunda olmadığı 153 güne ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda verilmiştir.

Cumhuriyet Bayramı.....	1.5 gün
23 Nisan Egemenlik ve Çocuk Bayramı .....	1 gün
19 Mayıs Gençlik ve Spor bayramı.....	1 gün
30 Ağustos Zafer Bayramı .....	1 gün
Ramazan Bayramı .....	3.5 gün
Kurban Bayramı .....	4.5 gün
Yılbaşı Tatili .....	1 gün
Cumartesi Tatili.....	52 gün
Pazar Tatili .....	52 gün
Yılda Ortalama Ücretli İzin.....	30 gün
Yılda Ortalama Mazeret ve Hastalık İzni.....	5.5 gün
TOPLAM.....	153 gün

Aslında bir memurun her sene çalışması gereken gün sayısı, dini ve milli bayramların haftasonu tatillerine isabet edip etmemesi nedeniyle değişebilir. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı'nca hazırlanan norm kadro el kitapçığında bir memurun yıllık çalışma süresi gün açısından bakıldığında 200 gün, saat açısından bakıldığında 1600 saat olarak saptanmıştır (T.C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Norm Kadro El Kitabı, 1998, s. 85).

Ülkemizde bir işçinin yıllık çalışma süresi gün olarak ( $365-101 = 264$ ) 264 gündür. Saat olarak ise ( $264 \times 7.5 = 1980$ ) 1980 saattir. İşçinin yılda çalışmak zorunda olmadığı 101 güne ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda verilmiştir.

Cumhuriyet Bayramı .....	1.5 gün
23 Nisan Egemenlik ve Çocuk Bayramı.....	1 gün
19 Mayıs Gençlik ve Spor bayramı .....	1 gün
30 Ağustos Zafer Bayramı.....	1 gün
Ramazan Bayramı .....	3.5 gün
Kurban Bayramı .....	4.5 gün
Yılbaşı Tatili.....	1 gün
Haftasonu Tatili.....	52 gün
Yılda Ortalama Ücretli İzin .....	30 gün
Yılda Ortalama Mazeret ve Hastalık İzni .....	5.5 gün
TOPLAM.....	101 gün

Aslında ülkemizde bir işçinin çalışması gereken gün sayısı, dini ve milli bayramların işçinin izinli olduğu tatil günlerine isabet edip etmemesi durumuna göre değişebilir. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı'nca hazırlanan norm kadro el kitapçığında bir işçinin yıllık çalışması gereken gün ve saat sürelerine ilişkin bilgi verilmemiştir.

Bazı ülkelerde bir işçinin yıllık çalışma sürelerine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Ülke	Saat olarak yıllık çalışma süresi
Japonya .....	2119
Portekiz .....	1935
A.B.D. ....	1904
İsviçre.....	1864
Yunanistan .....	1840
İrlanda .....	1810
Lüksemburg .....	1792
İspanya .....	1790
İsveç .....	1784
İngiltere .....	1769
İtalya .....	1764
Fransa.....	1763
Danimarka.....	1677
Almanya.....	1643

#### 1.4.2. İş Örnekleme Yöntemi

İş örnekleme, makinelerin ve işçilerin belli bir süre rastgele aralıklarla gözlenmesi yoluyla, istenilen verilerin sağlanmasında kullanılan bir tekniktir. Doküman endüstrisi için geliştirilen ve orada yoğun bir şekilde kullanılan bu teknik, günümüzde sayısız alanlarda, örneğin, fabrikalarda, bürolarda, büyük mağazalarda, süpermarketlerde vb. yerlerde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Larkin, 1969, s. 215).

İş örnekleme, zaman etüdü kadar masraflı, uzun ve ayrıntılı bir teknik değildir. İş örnekleme basitliği, çabukluğu, az masraflı oluşu ve herkes tarafından kolayca uygulanabilirliği ile dikkati çekmektedir (Niebel, 1967, s. 450-451).

Bu özelliklerinden ötürü işletmeler genellikle zaman kaybının varlığı ve oranı konusunda fikir edinmek, dolayısıyla yönetimin etkinliğini ölçmek ve

ileride daha ayrıntılı bir etüde gerek olup olmadığına karar vermek için, önce iş örneklemesine başvurmaktadırlar.

Aslında iş örneklemesi tamamen subjektif olan şahsi kanaatlarla, zaman etüdü gibi derinlemesine yapılmış araştırma sonucu elde edilen neticelerin ortalamasını vermektedir.

İlk defa, 1935 yılında, İngiliz tekstil endüstrisi araştırma grubunda çalışan L.H.C. Tippett tarafından 'ani okuma tekniği' adı altında geliştirilen, 1940'dan sonra Amerika'da uygulanmasına başlanan iş örneklemesi, bir istatistik tekniğidir. Fakat nezaretçinin veya ustabaşının bu kıymetli tekniği uygulayabilmesi için matematikçi olması gerekmez. Kısa bir eğitimle, toplama, çıkarma, çarpma ve bölme gibi dört işlemi bilen herkes bu tekniği kolaylıkla uygulayabilir.

İş örneklemesinde kullanılan prensip kalite kontrolünde kullanılan prensibe benzemektedir. Bilindiği gibi, kalite kontrolünde gelen veya çıkan maldan örnekler alınmakta, alınan örneklerin kalitesi malın tümünün kalitesi olarak kabul edilmektedir.

Kalite kontrolündeki prensibi aynen iş örneklemesine tatbik edebiliriz. Diyelim ki bir iş yerinde bir kişinin bir iş gününün ne kadarını çalışarak, ne kadarını boş geçirdiğini öğrenmek istiyoruz. Bunun için en basit yol iş örneklemesi yapmaktır. Bu da Şekil 1.'de görüldüğü üzere, bir günde o kişi üzerinde ani ve rastgele gözlemler yapmak, her gözlem neticesinde o kişinin çalışıp çalışmadığını kaydetmek ve neticeyi matematiksel olarak ifade etmekle olur.

Diyelim ki, o kişi üzerinde bir günde 25 ani ve rastgele gözlem yaptık. 20 gözlemimizde kişinin çalıştığını, 5 gözlemimizde ise çalışmadığını kaydettik. Bu gözlemden belli bir güvence ile şu neticeyi çıkarabiliriz. O kişi çalıştığı iş yerindeki bir iş gününün %20'sini çalışmayarak geçirmektedir.

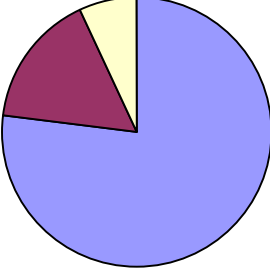
Tarih:	Gözlemci:		Etüt No:
	Gözlem Sayısı	Toplam	
İşçi Çalışıyor	//// // // //	20	%80
İşçi Çalışmıyor	////	5	%20

**Kaynak:** ILO, *Work Study*, Revised Edition, 1969, s. 203.

**Şekil 1.**  
**Basit Bir İş Örnekleme Kayıt Formu**

<b>Kuruluş:</b>					
<b>Bölüm :</b>			<b>Tarih :</b>		
<b>Gözlemci :</b>			<b>Etüt No :</b>		
Saat	İşçi Sayısı	Çalışanlar	Çalışmayanlar	İşyerinde Olmayanlar	Düşünceler
08.00	10	8	2	-	İki kişi çay içiyor.
08.15	10	7	3	-	İki kişi hala çay içiyor. Bir kişi sigara içiyor.
09.00	10	7	2	1	İki kişi dün akşamki TV filmini münakaşa ediyor.
09.40	10	6	2	2	Bir kişi boş dolaşiyor. Bir kişi oturuyor.
10.30	10	8	2	-	İki kişi Hürriyet okuyor.
11.00	10	7	3	-	İki kişi sigara içiyor. Bir kişi ayakta duruyor.
11.40	10	9	-	1	
11.50	10	8	1	1	Bir kişi sigara içiyor.
13.00	10	7	2	1	İki kişi tuvaletten geliyor.
13.35	10	8	1	1	Bir kişi çay içiyor.
14.10	10	7	3	-	Bir kişi simit yiyor. İki kişi konuşuyor.
15.40	10	9	1	-	Gazete okuyor.
16.10	10	10	-	-	
16.30	10	8	2	-	İki kişi pencereden bakıyor.
16.50	10	7	2	1	Bir kişi sigara içiyor. Bir kişi oturuyor.
17.00	10	8	1	1	Bir kişi telefonla özel konuşma yapıyor.
<b>Toplam</b>	160	124	27	9	
	%100	%77	%16	%7	

Çalışanlar = 124/160 = % 77  
 Çalışmayanlar = 27/160 = % 16  
 İşyerinde Olmayanlar = 9/160 = % 7



**Kaynak:** Bu örnek form, bir danışma firması olan ve Amerika'da, Lichfield, Connecticut'ta bulunan Integrated Control System Inc.'in E.140 nolu el kitabından alınmıştır.

**Şekil 2.**  
**Genel Amaçlı İş Örnekleme Kayıt Formu**

Keza bir atölyede 10 kişilik bir işçi grubu üzerinde bir günde 16 tur rastgele gözlem yaptığımızı ve gözlem neticesinde aldığımız sonuçların Şekil 2.'de görülen sonuçlar olduğunu düşünelim. Bu gözlemden de belli bir güvence ile şu neticeyi çıkarabiliriz. Atölyede çalışan 10 kişi bir iş gününün %77'sini çalışarak, %23'ünü çalışmayarak geçirmektedirler. Çalışmayarak geçirdikleri %23'ün %7'sinde onları yerlerinde dahi bulmak mümkün olmamıştır.

Dikkat edilirse yukarıda belli bir güvence tabirini kullandık. Eğer kesin olarak bir atelyedeki her işçinin veya her makinenin bir iş gününün ne kadarını çalışarak ve ne kadarını atıl kalarak geçirdiklerini öğrenmek istiyorsak o atölyedeki her işçiyi ya da her makineyi günlerce ve sürekli olarak gözetlememiz gerekir. Ancak bu şekilde atölyedeki bütün işçilerin ya da bütün makinelerin çalışma sürelerinin tam bir tablosunu elde etmiş oluruz. Fakat her işçiyi ya da her makineyi günlerce ve sürekli olarak gözlemek bir hayli gözlemcinin çalışmasını gerektirir. Bu da hem çok masraflı olur hem de çok uzun zaman alır. İşte bu nokta iş örnekleme tekniğinin önemini vurgulamaktadır.

Şu ana kadar edindiğimiz bilgilerin ışığı altında tekrar edecek olursak iş örnekleme bir atölye ya da büro, fabrika vs. gibi herhangi bir işyerinde düzensiz zaman aralıklarıyla dolaşarak o işyerindeki gözlemi yapılacak şeyin durumunu kaydetmektir. Daha açık bir ifadeyle, eğer gözlem makinalar hakkında yapılıyorsa her gözlem turunda çalışan ve duran makinaları, işçiler hakkında yapılıyorsa aynı şekilde her gözlem turunda çalışan ve boş duran işçileri kaydetmektir.

Eğer rastgele aralarla yeter miktarda gözlem yapılmışsa gözlem neticelerine göre makinaların çalışma yüzdesi, o işyerindeki makinaların gerçek çalışma yüzdesine, aynı şekilde, gözlem neticelerine göre işçilerin çalışma yüzdesi, o işyerindeki işçilerin gerçek çalışma yüzdesine oldukça yakın olacaktır. Böylece bir işyerindeki makinaların ve işçilerin bir iş gününün ne kadarını çalışarak ve ne kadarını boş geçirmiş oldukları açıkça anlaşılabilir olur.

Yapılan araştırmalara ve deneyimlere göre, 200 gözleme dayanan bir iş örnekleme ile bir iş yerinin genel durumu konusunda, 500 gözleme dayanan iş örnekleme ile bir işyerindeki belli bir kısmın durumu hakkında güvenilir neticeler elde edilebilir.

## II. NORM KADRO SAPTAMA ÖRNEKLERİ ve NORM KADRO KILAVUZUNU HAZIRLAMA YÖNTEMİ

Aşağıda norm kadro saptama örnekleri ile norm kadro kılavuzunu hazırlama teknikleri ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

### II.1. Norm Kadro Saptama Örnekleri

Yukarıda da ifade edildiği üzere norm kadro saptanmasında iki temel yöntem kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi iş ölçümü (zaman etüdü), diğeri ise iş örneklemesidir. İş örnekleme adından da anlaşılacağı üzere bir eğilim saptama çalışmasıdır. Bu nedenle iş örnekleme genellikle ölçülmesi bir hayli zor olan işlerde, ayrıntılı bir çalışmaya gerek olup olmadığını belirlemede bir ön çalışma olarak kullanılmaktadır.

Aslında norm kadro çalışmalarının temelini iş ölçümü oluşturmaktadır. Bir işyerinde iş ölçümünün yapılabilmesi için o işyerinde yapılmakta olan işlerin ortaya çıkarılması gerekir. Bir işyerinde yapılmakta olan işleri ortaya çıkaran çalışma ise iş analizi çalışmasıdır. Bu nedenle, iş ölçümü dolayısıyla norm kadro çalışmalarına iş analizi çalışmaları ile başlanır.

Aşağıda, iş analizi sonucu ortaya çıkan işlerin ölçümüne ve buna bağlı olarak norm kadroların saptanmasına ilişkin iki uygulama örneğine yer verilmiştir. Bunlardan birincisi 1991 yılında tarafımızdan bir kamu kurumunda yapılan reorganizasyon, görev tanımları ve norm kadro çalışmalarına ilişkin bir örnektir. Çalışma 21 ciltten oluşmaktadır. Verilen örnek, söz konusu kamu kurumunda yapılan çalışmanın 19. cildini oluşturan Ulaştırma Müdürlüğü bünyesinde yer alan personel şefliğinde yapılan iş ölçümü ve buna bağlı olarak saptanan norm kadrolara ilişkin örnektir.

İkincisi 06.11.2000 tarih ve 2000/1618 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı çerçevesinde Mayıs 2002 tarihinde keza tarafımızdan bir kamu kurumunda yapılan norm kadro çalışmalarına ilişkin örnektir. Çalışma, söz konusu kurumun İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Mali İşler Şube Müdürlüğü bünyesinde yer alan Vergi İadesi Kısım Şefliğinde çalışan bir memura yüklenen tüm görevlerin iş ölçümünü göstermektedir. Ölçümden de rahatlıkla anlaşılacağı üzere memurun çalışması gereken yıllık sürenin %28'i dolu, %72'si boştur.

### II.1.1. Personel Şefliği

**Amacı:** 657 sayılı yasaya tabi Personel ile iş yasasına tabi personelin, yasa, tüzük ve yönetmelikler ile Toplu İş Sözleşmesi gereği yapılması gerekli işlemlerini düzenli ve eksiksiz olarak yapmak.

Personel şefliği için standart zaman şefliğinin yukarıda belirtilen amacı doğrultusunda yapılması gerekli işler, iş analizi ve iş ölçümü sonucu 4252.8 Adam/Saat olarak saptanmış ve bu çalışmaya ilişkin ayrıntılı döküm aşağıda verilmiştir. Bu çalışmada bir memurun yıllık çalışma süresi gün olarak 212 gün, saat olarak 1696 saat olarak öngörülmüştür.

II. YAPILAN İŞİN CİNSİ	Yıllık Adedi	Aldığı Süre	Toplam Süre
		A / D	A / S
1. İŞÇİLERİN İŞE ALINMASI VE İŞTEN ÇIKARILMASI			
a. Geçici işçilerin işe giriş belgeleri ile sigorta bildirelerinin tanzim işlemleri	6	10	1
b. (Ek-1) ve (Ek-2) bildirim listelerinin hazırlanması	12	60	12
c. Çeşitli nedenlerle işten ayrılan işçilerle ilgili yazışmalar.	6	10	1
2. İŞÇİ ÜCRETLERİ			
a. İşçi ücret tahakkukları	2160	22	792
b. İşçi ikramiye ve ilave tediye bordrolarının düzenlenmesi	720	5	60
c. Kıdemli işçiliği teşvik piriminin tahakkuk işlemleri	20	20	7
3. SİGORTA İŞLEMLERİ			
a. Aylık sigorta primleri bildirgesinin tanzim işlemleri	12	90	18
b. Sigorta katkılarının tanzimi	36	3	2
c. Gün Sayı'ları ile sigortaya esas kazançlarının kartlara işlenmesi	2160	3	108
d. Sigorta sicil defterinin tanzimi ve işlenmesi	2160	3	108
e. Dört aylık sigorta primleri bordrosunun tanzimi	540	9	81
f. Farklı sosyal güvenlik kuruluşları ile ilgisi bulunan işçilere ait işlemler	5	20	2
4. TASARRUFU TEŞVİK KESİNTİLERİ İLE İLGİLİ İŞLEMLER			
a. Tasarrufu teşvik personel kayıt bildirgesinin tanzimi ile kartların teslim işlemleri	30	25	12
b. Tasarrufu teşvik kesintileri aylık bildirim formunun tanzimi	12	20	4
c. Tasarrufu teşvik kesintilerinin kartlara işlenmesi	2160	4	144
d. Tasarrufu teşvik kesintileri üç aylık şahıs bildirim formu ve nemalinin düzenlenmesi	720	8	96

<i>e. İşyeri nema (faiz) ödeme formunun tanzimi</i>	180	30	90
<i>f. Personel nema ödeme formunun tanzimi</i>	180	5	15
<i>g. Çeşitli nedenlerle işyerinden ayrılan işçi ve memurlarla ilgili işlemler</i>	20	60	20
<b>5.KONUT EDİNDİRME YARDIMI İLE İLGİLİ İŞLEMLER</b>			
<i>a. Konut edindirme yardımunun kartlara işlenmesi</i>	2160	3	108
<i>b. Konut edindirme yardımı bildiriminin hazırlanması</i>	2160	1	36
<b>6. Vergi İadesi İle İlgili İşlemler</b>	2173	9	326
<b>7. Kıdem Tazminatı İle İlgili İşlemler</b>	20	130	43
<b>8. Hizmet Zamlarının Hesaplanması ve İşlenmesi</b>	180	4	12
<b>9. Toplu İş Sözleşmesinden Doğan Saat Ücretlerinin Hesaplanması ve İşlenmesi</b>	360	6	36
<b>10. İşçilerin Devam Durumları, Gün Sayıları ve Sigortaya Esas Kazançlarının Sicil Özetlerine İşlenmesi</b>	2160	3	36
<b>11. Ödül, Ceza, Evlenme, Doğum ve Ölüm Yardımları İle İlgili İşlemler</b>	24	20	8
<b>12. İşçi Harcırahlarının Tahakkuku ve Kontrolü</b>	3170	20	1056
<b>13. Askerlik Borçlanması ve Muhtelif Kesintilerle İlgili İşlemler</b>	540	32	288
<b>14. Ücretli İzinlerle İlgili İşlemler</b>	15	25	6
<b>15. İşyeri Kaza Bildirim Formunun Tanzimi ve İlgili Yerlere Bildirilmesi</b>	1	70	1
<b>16. İşyeri Personel Durum Çizelgesinin Tanzimi</b>	12	80	16
<b>17. Yüksek Denetleme Kurulu'na ve Konu-İş Sendikası'na Sunulacak Bilgi Formlarının Hazırlanması</b>	1	2400	40
<b>18. İşyeri, Sanayi, Üretim, Eğitim ve İşletme Anketlerinin Hazırlanması</b>	5	60	5
<b>19. Genel Müdürlüğe Bildirilmek Üzere Geçici İşçilerin Kıdem Tazminatlarına Esas Gün Sayıları Listesinin Hazırlanması</b>	70	2.5	3
<b>20. Memur Maaş Bordrolarının Tahakkuku ve Vergi Matrahlarının Tespit ve Takip İşlemleri</b>	156	20	52
<b>21. EMEKLİ SANDIĞI İLE İLGİLİ İŞLEMLER</b>			
<i>a. Aylık İşlemler</i>	12	120	24
<i>b. Yıllık İşlemler</i>	13	30	6
<b>22. Memur İzin ve İstirahatleri ile İlgili İşlemler</b>	39	15	10
<b>23. Memur Tedavi Giderleri ile İlgili İşlemler</b>	91	20	30
<b>24. Memur Aylık Gider Tablosunun Hazırlanması</b>	12	45	9



25. 3308 Sayılı Kanuna Tabi Beceri Eğitimi Gören Öğrencilerin Devam İzlenimi ve Maaş Tahakkuku	12	60	12
26. Genel Yazışmalar	1200	15	300
27. Gelen Giden Evrakların Kayıt Edilmesi ile Dosyalanıp Fihristlere İşlenmesi	6324	0.7	74
28. Arşiv İşlemleri	36	15	9

Şeflikte yapılan işlerin aldığı toplam süre = 4109

#### NORMAL ZAMAN

Toplam süre x Çalışma temposu  
(4109 x 0.90) = 3698.1

#### STANDART ZAMAN

Normal zaman x Tolerans payı  
(3698.1 x 1.15) = 4252.8

Şeflik için gerekli norm kadro sayısı  
(Standart zaman : Yıllık çalışma süresi)  
4252.8 : 1696 = 2.50  
Yaklaşık 3 kişi

Personel şefliği için (1 + 3 = 4) Şef dahil 4 norm kadro saptanmış ve bu kadroların unvan ve sayı itibariyle dağılımı aşağıda verilmiştir.

Ünvanı	Norm Kadro Sayısı
Personel Şefliği	1
Memur	3
	<hr/>
TOPLAM	4

## NORM KADRO SAPTAMA TABLOSU

BİRİMİ: İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı		ŞUBESİ: Mali İşler Şubesi Müdürlüğü		ŞEFLİĞİ: Vergi İadesi Kısım Şefliği		
SIRA NO	YAPILAN İŞ	YAPILAN İŞLEMLER		Yıllık İşlem Sayısı	Bir İşlem Süresi A/Dk.	Toplam İşlem Süresi A/Saat
1.	Vergi İadesi İşlemleri	Özel gider indirim işlemleri için personelden zarfların alınması, kontrolünün yapılması		900	20	300
		Tahakkuka bağlanması ve ödemesinin yapılması		900	2	30
2.	Emekli olanların işlemleri	Emekli olan, askere giden, istifa eden personel için ayrı bir tahakkuk düzenlenmesi ve Saymanlığa bildirilmesi		60	64	64
3.	Derneklere yardım	Vergi muafiyeti bulunan vakıf ve derneklere yardım yapılması işlemleri		4	60	4
4.	Basım ücretleri	Dini yayınlarda basılan kitapların basım tahakkuk işlemleri ve ödemesinin yapılması		15	128	32
5.	UNESCO	Diyanet İşleri Başkanlığı'nın UNESCO'ya yardım amaçlı ödemesi gereken aidat işlemlerinin yapılması		1	960	16
6.	Yükümlü İşlemleri	Silahlı Kuvvetlerin ihtiyaç fazlası yükümlülerin aylık, tedavi, tayin (iaşe) bedelinin ödenmesi işlemleri		1	480	8
<b>TOPLAM SÜRE</b>					454	
<i>NORMAL ZAMAN (Toplam Süreçalışma hızı)</i>				<i>= 454x0.90</i>		408.6
STANDART ZAMAN (Normal Zaman x Tolerans Payı)				= 408.6x1.15		469.89
NORM KADRO SAYISI = Standart Zaman/Yıllık Çalışma Süresi				469.89/1696		0.28
MEVCUT KADRO SAYISI			NORM KADRO SAYISI			

\*Bu çalışmada da bir memurun hafta sonu tatilleri, senelik izinleri, dini ve milli bayramlar ve mazeret izinleri çıkarıldıktan sonra yıllık net çalışma süresi gün olarak 212 gün, saat olarak 1696 saat olarak öngörülmüştür

## II.2. Norm Kadro Kılavuzunu Hazırlama Yöntemi

Norm kadro kılavuzunun nasıl hazırlanması gerektiği 06.11.2000 tarih 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ve bu karar çerçevesinde 11.07.2001 tarih ve 24459 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 2001/139 sayılı Başbakanlık Genelgesi’nde açık ve net olarak belirtilmiştir.

Yukarıda belirtilen genelge çerçevesinde Aralık 2002 tarihinde tarafımızdan bir kamu kurumu için hazırlanan norm kadro kılavuzunun söz konusu kamu kurumu bünyesinde yer alan Hayvancılık Müdürlüğü’ne ait bölümü örnek olarak, izleyen sayfada sunulmuştur.

Sunulan örneğin dikkatli olarak incelenmesinde de rahatlıkla anlaşılacağı üzere norm kadro kılavuzunu hazırlama çalışmasının temelini mevcut kadrolarla saptanan kadroların karşılaştırması oluşturmaktadır. Özellikle norm kadronun saptanmasında hangi kriterlerin ya da hangi ölçümlerin dikkate alındığının açıklamalar bölümünde ayrıntılı bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir.

**KURUMUN ADI** : Bir kamu kurumu  
**TEŞKİLATI** : Merkez  
**BİRİMİ** : HAYVANCILIK MÜDÜRLÜĞÜ

MEVCUT KADROLARIN			NORM KADRO ADEDİ	AÇIKLAMALAR
SINIFI	UNVANI	ADEDİ		
GİH	Hayvancılık Müdürlüğü	1	1	Yapılan teşkilat analizi sonucu Hayvancılık Müdürlüğü kadrosu aynen muhafaza edilmiştir.
GİH	Hayvancılık Müdür Yardımcılığı	1	-	Müdürlükte yapılan teşkilat analizi sonucu, hiyerarşik kademeyi arttırmaktan, dolayısıyla iletişimi zorlaştırmaktan başka bir fonksiyonu olmayan müdür yardımcılıklarına yer verilmemiştir. Dolayısıyla Hayvancılık Müdür Yardımcılığı kadrosu iptal edilmiştir. Ayrıca, 27.09.1989 tarih ve 3046 sayılı yasa, müdür yardımcılığına cevaz vermemektedir.
THS	Mühendislik	1	-	Hayvancılık Müdürlüğü’nde yapılan işlerin mahiyeti itibarıyla orada mühendislik kadrosuna gerek görülmemiştir. Bu nedenle mevcut mühendislik kadrosu iptal edilmiştir.

GİH	Veterinerlik	1	-	Gerekli görüldüğü durumlarda Hayvanat Bahçesi Müdürlüğü'nde bulunan veterinerden yararlanılabileceği göz önünde tutularak Hayvancılık Müdürlüğü'ndeki mevcut veterinerlik kadrosu iptal edilmiştir.
GİH	Şeflik	-	1	Yapılan teşkilat ve iş analizi sonucu Hayvancılık Müdürlüğü'nün idari işlerini ve yazışmalarını yürütmek üzere bir büro şefliği oluşturulmuş ve bir Şeflik kadrosu ihdas edilmiştir.
SHS	Hayvan Sağlık Teknisyenliği	1	1	Yapılan teşkilat (örgüt) ve iş analizi sonucu Hayvan Sağlık Teknisyenliği kadrosunun aynen muhafaza edilmesi uygun görülmüştür.
GİH	Memurluk	-	1	Hayvancılık Müdürlüğü'nde bulunan ve doldurulmamış olan Memurluk kadrosu aynen muhafaza edilmiş, Müdürlük bünyesinde oluşturulan büro şefliğinin iş ölçümü sonucu saptanan iş yükü dikkate alınarak büro şefliğine tahsis edilmiştir.
	Baş Hayvan Bakıcılığı	-	1	Yapılan teşkilat analizi sonucu hayvan bakıcılarını sevk ve idare etmekle görevli bir Baş Hayvan Bakıcılığı'na ihtiyaç olduğu öngörülmüş ve bu amaçla bir Baş Hayvan Bakıcısı kadrosu ihdas edilmiştir.
	Hayvan Bakıcılığı	9	10	Yapılan iş ölçümü sonucu 10 Hayvan Bakıcılığı'na ihtiyaç olduğu saptanmış ve buna bağlı olarak 9 olan Hayvan Bakıcılığı kadrosunun sayısı 10'a yükseltilmiştir.
	Geçici İşçilik	4	-	Yapılan iş ölçümü sonucu geçici işçiliğe ihtiyaç olmadığı saptanmış ve mevcut 4 geçici işçi kadrosu iptal edilmiştir. Ayrıca 06.11.2000 tarih ve 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ve bu karar çerçevesinde çıkarılan Başbakanlık Genelgesi geçici işçi kadrosunu öngörmemektedir.

## SONUÇ

Emek verimliliğini arttırmada ve buna bağlı olarak kurum ve kuruluşların genel giderler içerisinde personel giderlerini önemli ölçüde aşağıya çekmede tartışılmaz bir yer işgal eden norm kadro çalışmalarına 1880'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde başlanmıştır.

Norm kadro çalışmalarının öncülüğünü Amerikalı bir mühendis olan Frederick Winslow Taylor yapmıştır. F. W. Taylor 1880'li yıllarda Henri

Towne'nun 'Bir Ekonomist Olarak Mühendis' başlıklı konferansından esinlenerek çalışmalarında işgücü verimliliğini arttırmanın yöntemlerine ağırlık vermiştir. Esasen F. W. Taylor yalnız iş ölçümü üzerinde durmamıştır, aynı zamanda metod etüdü dediğimiz yöntem çalışmaları üzerinde de durmuştur. F. W. Taylor'a göre her bir işi yapmanın 'En İyi Tek Bir Yolu Vardır' bu yol mutlaka bulunmalı ve uygulamaya konmalıdır.

Esasen, norm kadro çalışmalarının amacı örgütsel etkinliğive yukarıda da belirtildiği üzere özellikle emek verimliliğini arttırmaktır. Etkinlik amaca yaklaşma derecesidir. Verimlilik ise amaca ulaşmanın maliyetidir. Diğer bir anlatımla gerçekleştirilmesi öngörülen amaca ne kadar yaklaşmış isek o kadar etkiniz. Gerçekleştirilmesi öngörülen amaca ne kadar az kaynakla ulaşmış isek o kadar verimliyiz. Amaca ulaşmada hammadde, enerji ve emek gibi bir dizi kaynak kullanılmaktadır. Bu kaynaklar arasında en önemli yeri "emek" diye adlandırılan insan kaynağı teşkil etmektedir. İşte norm kadronun temel felsefesi en az insan kaynağı ile gerçekleştirilmesi öngörülen ya da planlanan hedefe ulaşmaktır.

Bu nedenle 06/11/2000 tarih, 2000/1658 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ve bu karar çerçevesinde 11/07/2001 tarih ve 24459 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2001/39 sayılı Başbakanlık Genelgesi'nde de belirtildiği gibi norm kadro çalışmalarına teşkilat (örgüt) analizi ile başlamak gerekir. Diğer bir anlatımla herhangi bir kurumda yapılacak norm kadro çalışmalarına söz konusu kurumun mevcut teşkilat yapısının incelenmesi, gerekirse yeni bir teşkilat yapısının önerilmesi ile başlanmalıdır. Bunun nedeni; mevcut teşkilat yapısının bozukluğundan kaynaklanan kaynak israfının giderilmesidir.

Takiben F. W. Taylor ve arkadaşlarının ısrarla üzerinde durdukları metod çalışmalarının yapılması gerekir. Bunun da nedeni uygun olmayan ya da hantal metoddan (yöntemden) kaynaklanan kaynak israfının önlenmesidir.

Böylece teşkilat (örgüt) analizinden sonra yapılacak metod çalışmalarını müteakip yapılacak iş ölçümü sonucu saptanacak norm kadro kendisinin beklenen yararı gerçekçi bir şekilde sergilemiş olur.

Ancak norm kadro çalışmalarına yalnız işletmelerin etkinliği ve verimliliği açısından bakmak yanıltıcı olur. Diğer bir anlatımla madolyonun diğer yüzünü görmemizi engeller.

İster özel sektör kuruluşları olsun, ister kamu kuruluşları olsun tüm kuruluşlar ya da işletmeler kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek isterler. İşletmelerin kuruluş amaçları farklılık gösterir. Özel sektör işletmelerinin kuruluş amacı genellikle kar elde etmek iken kamu işletmelerinin kuruluş amacı ise üstlenilen görevin yerine getirilmesidir.

İşletmeler kuruluş amaçlarını gerçekleştirme gayreti peşinde koşarlarken çok önemli bir noktayı göz ardı ederler. O da işletmelerin sosyal sorumluluklarıdır. İşletmelerin birinci, diğer bir anlatımla en önemli sosyal sorumluluğu hayatta kalmak, yani mevcudiyetini sürdürmektir. Mevcudiyetini sürdürmemiş bir işletme ne kendine ne de topluma yararlı olmuş bir işletmedir. İşletmelerin ikinci en önemli sosyal sorumluluğu ise topluma hizmettir.

“Topluma hizmet” kavramı çok yönlü bir kavramdır. İçerisinde faaliyet gösterdiği çevrenin gelişmesine katkıda bulunmak, sunduğu mal ve hizmeti daha ucuza mal ederek toplumun çok daha büyük bir kesiminin sunulan mal ve hizmetten yararlanmasını sağlamak olduğu gibi, işsizlere iş olanağı sağlamak ta topluma hizmettir. İşsizlere iş olanağı yaratma açısından norm kadro çalışmaları irdelendiğinde bir ikileme karşı karşıya kalınmaktadır.

Biyolojik varlıklar, gelişmelerine uygun bir ortam bulduklarında dallanıp budaklanırlar. Sosyal bir varlık olan işletmelerinde gelişebilmeleri, diğer bir anlatımla dallanıp budaklanabilmeleri için uygun çevreye ihtiyaçları vardır. İşletmeler için en uygun çevre ürettiği mal ya da hizmete talebin en bol olduğu çevredir. Talebin doğabilmesi için işletmenin bulunduğu çevrede yaşayanların belli bir ekonomik güce ve işletmelerin sunduğu hizmetlerden yararlanma arzu ve isteğine sahip olmaları gerekir. Fazla istihdamı önleyici bir yöntem olan norm kadro çalışmaları, diğer bir açıdan işsizliği artırıcı bir tekniktir. İşsiz bol olan bir çevre küskün ve ekonomik gücü düşük insanların oluşturduğu bir çevredir. Böyle bir çevre işletmelerin büyümesine elverişli bir çevre değildir. İşte olaya bu açıdan bakıldığında norm kadro çalışmaları bir çelişki yaratmaktadır.

Tüm insanların yaşam standartlarını artırmak açısından devlete, sivil toplum örgütlerine olduğu kadar işletmelerde önemli sorumluluklar düşmektedir. İşletmelerin bu sorumlulukları arasında norm kadro çalışmaları yolu ile mevcut istihdamı azaltmak yerine, yeni yatırımlar yapmak suretiyle istihdamı arttırmak yer almalıdır.

## NOTLAR

<sup>1</sup> Bu konuda ayrıntılı bilgi için bakınız: Timur, (1984).

<sup>2</sup> Yukarıdaki örnekte eklenecek pay yüzdesini %15 olarak varsaymıştık. Bu durumda standart zamanı bulmak için ya normal zamanın %15'i bulunur ve normal zamana eklenir ya da normal zaman 1,15 ile çarpılmak suretiyle standart zaman bulunur. Yukarıdaki örnekte normal zaman 1,15 ile çarpılmak suretiyle standart zaman bulunmuştur.

## KAYNAKÇA

- British Standard Institution (1979), *Glossary of Terms Used in Work Study and Organization and Methods*, (O and M), BS 3138, s. 2.
- De Cenzo, D. A. ve S.P. Robbins (1999), *Human Resource Management*, (6. Baskı), John Wiley and Sons, Inc.
- Dessler, G. (2003), *Human Resource Management*, (9. Baskı), Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Kalkandelen, A. H. (1976), *İşletmelerde ve Kamu Kurumlarında Norm Kadro ve Reorganizasyon*, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Larkin, J. A. (1969), *Work Study*, Madenhead-Berkshire:McGraw-Hill.
- Niebel, B. W. (1967), *Motion and Time Study*, (4. Baskı), Homewood, Illinois, Richard D. Irwin Inc.
- Sherman, A., Bohlander, G. ve S. Scott (1998), *Managing Human Resources*, (11. Baskı), South-Western College Publishing.
- T. C. Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı (1998), *Norm Kadro El Kitabı*, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Yayın No: 269, s. 85.
- Timur, H. (1984), “İş Ölçümü, İş Planlaması ve Verimlilik”, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Yayın No: 207.
- Timur, H. (1986), “Norm Kadro ve İş Değerlendirmesinin Emek Verimliliğine Etkisi”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4( 1-2), 149-176.

## TÜRKİYE'DE BELEDİYELERİN GÖRELİ ETKİNLİĞİ VE MART 2004 YEREL SEÇİM SONUÇLARINA İLİŞKİN BİR DEĞERLENDİRME\*

**Necmiddin BAĞDADIÖĞLU**

(Yrd.Doç.Dr., Hacettepe Üniversitesi, Maliye Bölümü, 06800, ANKARA)  
necbag@hacettepe.edu.tr

**Hülya BAYIR**

(Ziraat Bankası Risk Yönetimi Daire Başkanlığı, ANKARA)  
hbayir@ziraatbank.com.tr

### Özet:

Kamu kesimi bütçe disiplininin artık bir tek giderler ile gelirlerin eşitlenmesi değil aynı zamanda gelirlerin harcanması yoluyla sunulan mal ve hizmetlerin hem miktar ve hem de kalite bakımından vatandaşların beklentilerini karşılama anlamaktadır. Bu nedenle, özellikle, yeni gelir kaynakları yaratma imkanları merkezi yönetime bağımlılıkları nedeniyle mümkün olmayan belediyeler için, mevcut gelirleriyle ne kadar fazla mal ve hizmet yarattıkları önemli hale gelmektedir. Zira, demokratik geleneklerin yerleşmiş olduğu toplumlarda seçmenlerin oylarını kullanırken, diğer birçok hususla beraber, bunu dikkate almaları beklenmektedir. Buradan hareketle, bu çalışmada, benzer belediyelerin gelir ve harcama davranışlarını karşılaştırmaya olanak veren veri zarflama analizi kullanılarak belediyelerin 1994-2003 yılları için görelî etkinlikleri hesaplanmış ve sadece son iki yerel seçim dönemi arasında belediyelerin gösterdiği performansla bakmak suretiyle Mart 2004 yerel seçimleri sonucunda ortaya çıkan siyasi tercihleri açıklamanın yetersiz olacağı sonucuna varılmıştır.

---

\* Bu çalışma, ampirik araştırma sonuçlarının gerek verilerden ve kullanılan veri analiz tekniklerinden ve gerekse araştırmacıların kendilerinden kaynaklanabilecek yetersizlikler nedeniyle, her zaman ihtiyatla yorumlanması gerektiğini nasihat eden kıymetli hocamız merhum Prof.Dr. Yıldırım ARSAN'ın aziz hatırasına ithaf edilmiştir. Ayrıca, makalenin ilk haliyle ilgili önerileri ve katkılarından dolayı hakemlere teşekkür ederiz.

**Anahtar Sözcükler:** Belediyeler, bütçe, etkinlik, veri zarflama analizi.

**Keywords:** Municipalities, budget, efficiency, data envelopment analysis.



**Abstract:****The Relative Efficiency of Municipalities in Turkey and an Evaluation concerning the March 2004 Local Elections Results**

Public sector budget discipline does not only require a balance between revenues and expenses but also voters' satisfaction with the level and quality of goods and services provided. Therefore, the ability of producing as much goods and services as possible using the given level of revenues becomes very important for the Turkish municipalities, of which due to the centralised nature of Turkish administrative system, their ability to create extra revenues is severely restricted. Since in societies with a strong democratic tradition, the voters are expected to cast their votes by taking into consideration, among many other issues, the performance of municipalities, this study calculates the relative efficiency scores for the Turkish municipalities using data envelopment analysis, which allows for a comparison amongst entities with similar revenue and expense patterns. The findings show that the performance of municipalities during the period between the last two local elections does not fully explain the political preferences of voters that produced the results of 2004 local elections.

**GİRİŞ**

Kamu kesiminin performansı gerek teoride ve gerekse uygulamada iktisadi ve mali literatürün en hareketli tartışma konularından birini oluşturmaktadır. Temelde kamu kesimi genel bütçesi siyasi otoriterinin hangi mal ve hizmetlerin kamu kesimi tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak tedarik edileceğini gösteren resmi bir belge niteliği taşıdığı için, gelişmiş ekonomilerde kamu kesiminin performansı genellikle performans bütçeleme yaklaşımı çerçevesinde ele alınmaktadır. 2004 yılı içerisinde son hali verilmeye çalışılan "Kamu Kesimi Reform Tasarısı" ile Türkiye de performans bütçeleme uygulamasına geçiş çabaları içerisinde.

Kamu kesiminin performansı genellikle iki farklı bakış açısından değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Bunlardan birincisi siyasi kaygılardan arındırılmış bir biçimde ülke kaynaklarının fırsat maliyetlerini yansıtacak biçimde kullanılıp kullanılmadığı üzerinde dururken, diğeri siyasi tercihlerin kaynak tahsis mekanizmasını nasıl çarpıttığı hususu ile ilgilenmektedir. İlk bakış açısı daha ziyade teorik tartışmalara konu teşkil ederken, gerçek hayatta sıkça karşılaşılan ve siyasi otoritenin popülist politikalarının iktisadi ve mali etkilerinin incelendiği ikinci bakış açısı uygulamada en fazla çalışılan konular arasında yer almaktadır.

Bu tür ilişkilerin bütçe ile bağlantısını kuran çalışmalar arasında, Payne'ın (1998) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki (ABD) eyaletlerin harcama ve gelirleri arasındaki ilişkiyi ele alan çalışması; Wood'un (2000) ABD eyaletlerinde denk bütçe teorisinin geçerliliğini araştıran çalışması; Roger ve Roger (2000) tarafından ABD eyaletlerinde siyasi-rekabet teorisinin test edildiği çalışma; ve son olarak da Burge ve Sorensen'in (2002) Norveç yerel yönetim bütçeleri hazırlanırken siyasi partilerin oynadığı rolü inceledikleri çalışmaları sayılabilir.

Performans bütçeleme hususu gelişmiş ülkelerde oldukça fazla incelenmiş, Türk iktisadi ve mali çevrelerinin yabancı olmadığı (Coşkun, 1989) ve Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun (T.C.Maliye Bakanlığı, 2004) uygulanmasını takip eden dönemde daha da fazla ilgi çekmesi beklenen bir konu olmasına rağmen, bu çalışmanın konusuyla sadece dolaylı olarak ilgilidir. Zira, çalışmanın temel amacı, bütçe verilerinden yola çıkarak 1994-2003 yılları arasındaki on yıllık süre içerisinde belediyelerin bütçe performansını incelemek suretiyle mevcut gelirleriyle ne kadar fazla mal ve hizmet ürettiklerini belirlemek ve buna bağlı olarak belediyelerin seçim öncesi dönemde gösterdikleri performans ile seçim sonuçları arasında bir ilişki olup olmadığını tespit etmektir.

Türkiye'de genel bütçenin tabi olduğu genel ilkeler ve uygulamalar Konukman (2003) tarafından ve Türk yerel yönetimlerinin bütçe yapısı da Sağbaş ve Bağdigen (2003) tarafından detaylı olarak ele alındığı için, bu çalışmada sözü edilen konularla ilgili ayrı bir bölüme yer verilmemiş ve doğrudan belediyelerin performans analizine ayrılmış üç bölüme geçilmiştir. Bunlardan ilkinde, kamu kesiminde performans yaklaşımı ve belediyelerin etkinlik ölçümünde kullanılan analiz yöntemi hakkında genel bilgi verilirken, izleyen bölümde belediyelerin etkinlik seviyeleri incelenmektedir. Son bölüm sonuçların değerlendirilmesi için ayrılmıştır.

## **I. KAMU KESİMİNDE PERFORMANS VE ETKİNLİK ÖLÇÜMÜ**

Performans ve etkinliğin nasıl tanımlanacağı ile ilgili farklı yaklaşımlar mevcuttur. Ömürgönülşen (2002: 100), devletin performansını, devletin fonksiyonlarını nasıl yerine getirdiği ya da diğer bir ifade tarzıyla devletin fonksiyonlarını yerine getirmesinin en iyi yolunun ne olduğuyula ilişkilendirmektedir. Firma bazında etkinlikten ise, Tarım'a (2001: 5) göre, tüketilen girdilerle olabildiğince fazla çıktı üretme başarısı anlaşılmalıdır. Hawkins (1949: 31) ise, bu konuya, gerek makine ya da insan kaynaklı üretici birimlerin çabasının ve gerekse fiziki maddelerin heba edilmesinden kaçınılması olarak yaklaşmaktadır. Nasıl tanımlanmış olursa olsun, kamu

kesimi için performans ve etkinliğin çerçevesini çizerek ölçüm kriterlerini belirlemek, kamusal mal ve kamusal fayda hususları da işin içine girdiğinden dolayı daha fazla çaba gerektirmektedir. Bu bakımdan, performansın etkinlik kavramını da içerisine alan ve Ömürgönülşen'in tanımına uyan daha geniş bir anlam taşıdığı söylenebilir.

Uygulamada etkinlik ölçümü konusunda farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bu yaklaşımlar parametrik ve parametrik olmayan yaklaşımlar şeklinde iki genel grup altında incelenebilir. Parametrik yaklaşımlarda gözlemlerden yola çıkılarak elde edilen bir regresyon çizgisine yaklaşıldıkça etkinliğin arttığı kabul edilir. Parametrik olmayan yaklaşımlarda ise, doğrusal programlama yardımıyla yapılan kısıt altında optimizasyon ile elde edilen etkinlik sınırına yaklaşıldıkça etkinliğin arttığı kabul edilir (Erkan ve Emiral, 2002: 10).

Parametrik olmayan yaklaşımlar arasında en yaygın olarak kullanılanı veri zarflama analizi (VZA) adı verilen tekniktir. VZA, homojen oldukları farzedilen karar birimlerini kendi aralarında kıyaslayarak, araştırmacının tercihine göre: en az girdi ile en fazla çıktı üreten ya da aynı girdi ile en fazla çıktı üreten ya da en az girdiyle aynı çıktıyı üreten karar birim(ler)ini etkinlik sınırı olarak kabul eder. Diğer karar birimleri bu sınıra göre değerlendirilir. VZA mevcut verileri kullanarak en iyi performansla sahip karar birimleri ile etkinlik sınırını belirlediğinden dolayı parametrik yaklaşımlardaki gibi rassal hata kullanmaz ve dolayısıyla mutlak değil göreceli etkinliği ölçmektedir. Bilhassa çok sayıda girdi ve çıktının bulunduğu ve karar birimleri arasında karşılaştırma yapmanın zor olduğu durumlarda kolaylık sağladığı için (Emrouznejad, 2001), bu çalışmada Türkiye'deki belediyelerin etkinliklerini ölçerken VZA tercih edilmiştir. Ayrıca, VZA ile ilgili bilgiler detaylı olarak kolayca bulunabileceğinden (örneğin, Tarım, 2001), burada sadece genel bilgilere yer verilmiştir.

Bu konuda en önemli referanslardan biri olan Farrell'in (1957) çalışmasına göre, toplam etkinlik, teknik etkinlik ile tahsis edici etkinliğin birleşiminden oluşmaktadır. Farrell'in modeli daha sonra geliştirilerek, Charnes, Cooper ve Rhodes (1978) tarafından ölçeğe göre sabit getiri (CCR) ve Banker, Charnes ve Cooper (1984) tarafından ölçeğe göre değişken getiri (BCC) modellerine ulaşılmıştır. VZA'nde, eldeki girdi bileşiminin en uygun biçimde kullanılarak mümkün olan maksimum çıktının üretilmesindeki başarı "teknik etkinlik", girdi ve çıktı fiyatlarının göz önüne alınarak en uygun girdi kombinasyonunun seçilmesindeki etkinlik "fiyat etkinliği" ve uygun ölçekte üretim yapma başarısı da "ölçek etkinliği" olarak tanımlanmaktadır (Tarım ve Cingi: 2000:19). İlgili literatürde VZA etkinliği olarak da bilinen toplam etkinlik (CCR modeli) ise ölçek etkinliği ile teknik etkinliği (BCC modeli) içerisinde barındırmaktadır.

VZA bilhassa Banker, Charnes ve Cooper (1984) tarafından ölçüğe göre değişken getiriye izin verecek biçimde yapılan değişikliklerle beraber, gerek firma bazında ve gerekse kamu kesimi işletmelerinin etkinlik analizi için yaygın olarak kullanılmıştır. Türkiye’de bankacılık sektörü, çimento sektörü ve elektrik üretim ve dağıtım sektörlerinde görece etkinlik ölçümünde kullanılmıştır. Ancak, bu çalışmanın yazarlarının araştırmalarına göre, VZA kullanılarak Türkiye’de belediyelerin görece etkinliğinin ölçülmesine yönelik yayınlanmış başka bir çalışma bulunmamaktadır.

## **II. BELEDİYELERİN GÖRELİ ETKİNLİKLERİ**

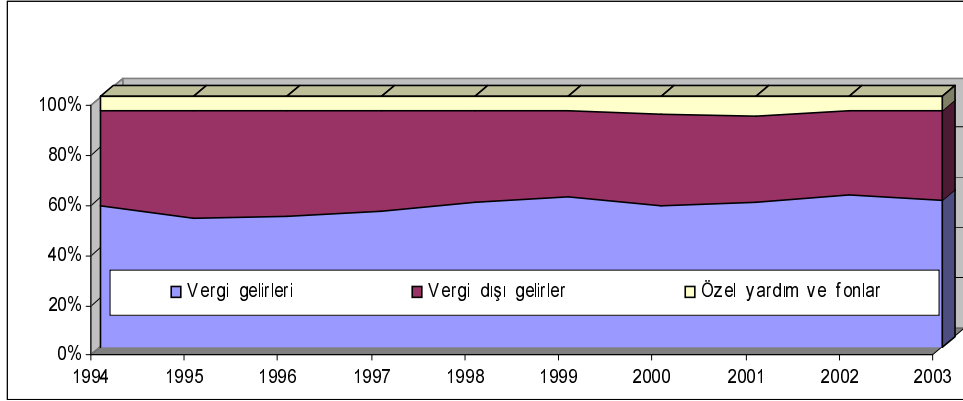
Sağbaş ve Bağdigen’in (2003) belirttiği gibi Türkiye’de yerel yönetimlerin bütçelerinin tabii olduğu genel ilke ve uygulamalar, genel bütçenin tabii olduğu hususlardan farklılıklar göstermektedir. Bunlardan bu çalışma bakımından en önemlilerinden biri, belediyelerin gelir kaynakları bakımından merkezi yönetime bağlı olması ve dolayısıyla yeni gelir kapasitesi yaratma şanslarının borçlanma dışında olmamasıdır. Bu nedenle, bu çalışmada belediyelerin mevcut gelirleriyle ne kadar fazla mal ve hizmet üretebildiği hususu üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Belediyelerin gelirlerini üç grup altında sınıflandırmak mümkündür. Bunlar, sırasıyla, vergi gelirleri (genel bütçe vergi gelirleri tahsilatından alınan pay ile birlikte emlak vergisi, çevre temizlik vergisi ve diğer belediye vergileri), vergi dışı gelirler (harcamalara katılma payları, belediyeye ödenen diğer paylar, belediyece yönetilen kurumlar ve teşebbüsler hasılatı, işletme karları, belediye malları gelirleri, ücretler, cezalar ile birlikte iç borçlanma, dış borçlanma ve diğer çeşitli gelirler) ile özel yardım ve fonlardan oluşmaktadır. Bu üç grup belediyelerin girdileri olarak etkinlik analizine dahil edilmiştir.

Belediye bütçelerindeki harcamalar ise genel olarak, cari harcamalar, yatırım harcamaları ve transfer harcamaları kalemlerinden oluşmaktadır. Bu çalışmada, popülist politikalar izleyen belediyelerin cari harcamaları (personel giderleri, yolluklar, hizmet alımları, tüketim malları ve malzeme alımları, demirbaş ve diğer alımlar) ile transfer harcamalarının (kamulaştırma ve taşınmaz mal satın alımları, kurumlara katılma payları ve sermaye teşkili ile birlikte iktisadi transferler, mali transferler, sosyal transferler ve borç ödemeleri), yatırım harcamalarına (makine, teçhizat, taşıt alım

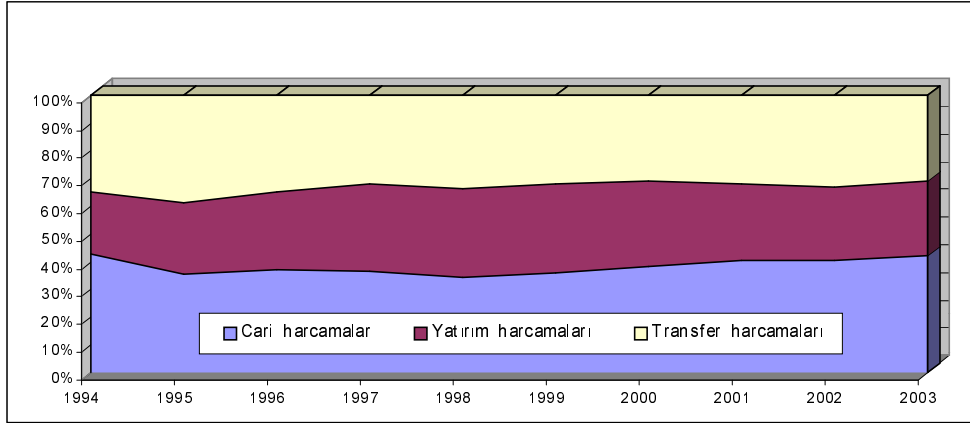
ları yanında yapı, tesis ve büyük onarım giderleri) kıyasla daha yüksek çıkması beklenmektedir. Oysa ki, oy verenlerin daha somut olarak gözlemleyebildiği ve bilhassa bu nedenle seçim öncesi dönemde belediyelerin yoğun olarak gerçekleştirdiği harcamaların yatırım harcamaları olması gerekmektedir. Bu nedenle, etkinlik analizine belediyelerin mümkün olduğunca arttırması gereken harcama kalemi olarak bir tek yatırım harcamaları dahil edilmiştir.

Bu çalışmada, 1994-2003 yıllarına ilişkin belediye bütçelerine ait Devlet İstatistik Enstitüsünden alınan veriler kullanılmıştır. Bu dönemin en önemli özelliği son iki belediye seçimleri (1994, 2004) öncesinde belediyelerin etkinlik trendlerini izleme olanağını vermesidir. Türkiye’de il merkezli belediye sayısı 1994 yılı itibariyle 76 iken, bu sayı 1996 yılında 79’a, 1997 yılında 80’e ve nihayet 2000 yılında ise 81’e çıkmıştır. Bugün itibariyle Türkiye’de toplam olarak 81 İl ve/veya Büyükşehir Belediye Başkanlığı bulunmaktadır. Bu dönem itibariyle Grafik 1’de görüldüğü üzere, bütçe gelirlerinin dağılımında dikkat çekici değişiklik görülmezken, bütçe giderlerinin dağılımının yer aldığı Grafik 2’de bütçe kalemlerinden, yatırım harcamalarında %23’den %27’ye bir artış ve transfer harcamalarında ise %34,5’den %31’e bir düşüş şeklinde ihmal edilebilecek oranda değişiklikler gözlenmektedir.



**Kaynak:** Devlet İstatistik Enstitüsü’nden alınan verilerden türetilmiştir.

**Grafik 1. Bütçe Gelirlerinin Dağılımı**



**Kaynak:** Devlet İstatistik Enstitüsü'nden alınan verilerden türetilmiştir.

**Grafik 2. Bütçe Giderlerinin Dağılımı**

Tablo 1.'de Farrell (1957) tarafından geliştirilen ölçeğe göre sabit getiri varsayımı altında maksimum çıktı elde etmede ulaşılan toplam etkinlik skorları görülmektedir ki buna literatürde veri zarflama etkinliği adı da verilmektedir.

**Tablo 1. Toplam Etkinlik (Veri Zarflama Etkinliği) Skorları**

Belediye	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
BLD-1	87.91	64.34	75.31	80.29	<b>100</b>	70.29	<b>100</b>	84.32	86.23	43.26
BLD-2	51.18	49.07	42.77	48.83	50.09	48.07	64.99	70.48	73.27	85.92
BLD-3	84.7	62.35	68.98	65.41	54.46	52.21	57.04	71.27	61.77	49.44
BLD-4	56.74	53.16	46.06	42.32	46.8	52.14	74.49	64.32	58.83	57.7
BLD-5	53.8	38.23	35.42	41.1	27.29	30.12	36.98	54.08	48.25	26.53
BLD-6	86.8	53.16	45.06	66.33	<b>100</b>	<b>100</b>	99.45	87.45	78.21	95.56
BLD-7	67.84	67.44	47.06	52.67	56.26	47.14	43.75	61.08	51.32	43.94
BLD-8	46.66	51.65	45.97	58.94	46.09	40.19	36.01	66.24	52.49	37.11
BLD-9	47.79	93.89	73.8	54.92	54.16	95.73	73.92	57.04	<b>100</b>	38.28
BLD-10	57.54	39.72	47.45	42.5	50.81	51.42	39.02	56.39	50.01	41.53
BLD-11	58.56	63.26	52.19	72.24	56.04	56.14	72.14	72.14	61.64	52.71
BLD-12	48.73	52.34	46.56	37.02	49.92	43.83	56.11	80.75	77.47	60.48
BLD-13	46.88	58.74	61.8	<b>100</b>	<b>100</b>	78.71	57.3	64.03	51.52	45.36
BLD-14	31.16	24.76	26.98	35.35	30.42	42.16	30.05	42.13	35	35.5
BLD-15	55.6	52.65	44.17	50.4	37.66	42.17	44.19	56.21	58.99	50.97
BLD-16	87.4	60.09	<b>100</b>	72.56	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	57.85
BLD-17	72.17	50.12	49.67	50.52	40.82	41.11	44.93	53.55	48.81	35.91

Tablo 1'in Devamı:

BLD-18	72.52	55.27	57.5	43.38	51.62	37.5	44.96	50.45	47.18	39.89
BLD-19	55.85	49.68	61.77	45.7	42.79	41.39	46.14	68.39	54.82	40.07
BLD-20	72.49	55.64	70.96	65	61.53	63.42	57.91	75.36	60.08	48.85
BLD-21	52.22	59.45	75.95	80.9	79.42	67.97	52.52	70.12	77.22	68.07
BLD-22	80.63	57.37	85.76	77.21	72.6	64.82	58.14	82.22	72.44	65.28
BLD-23	38.81	58.24	52.95	59.13	31.55	35.95	34.2	44.14	52.17	58.51
BLD-24	94.54	100	95.29	66.49	72.99	42.9	34.16	35.98	22.58	29.26
BLD-25	27.09	33.94	34.03	40.64	45.06	27.65	37.73	65.58	54.16	61.35
BLD-26	73.42	67.53	82.44	100	92.25	100	100	62.34	92.78	100
BLD-27	100	58.47	43.09	44.6	49.58	43.95	53.26	56.66	53.63	70.23
BLD-28	28.58	38.17	39.38	41.24	34.06	31.91	29.62	45.02	45.62	37.08
BLD-29	100	100	100	99.46	100	64.52	63.65	79.41	66.14	48.32
BLD-30	47.25	46.54	38.87	40.99	71.37	62.52	46.3	66.59	59.03	53.84
BLD-31	42.92	47.67	100	48.78	46.05	56.3	62.83	58.63	55.97	64.39
BLD-32	100	65.95	100	100	62.87	59.03	49.02	65.35	71.96	48.94
BLD-33	100	47.2	79.05	62.17	81.54	45.98	53.67	84.31	72.69	66.97
BLD-34	100	86.16	77.4	91.92	96.83	99.93	100	100	100	100
BLD-35	75.7	100	100	100	100	100	100	100	81.65	81.34
BLD-36	47.65	52.42	50.24	14.61	57.57	55.19	63.81	99.09	94.24	80.42
BLD-37	67.95	59.89	55.12	53.04	60.46	48.93	50.52	62.9	55.26	40.55
BLD-38	92.35	57.25	53.03	55.05	58.1	47.68	55.18	73.41	67.77	56.99
BLD-39	62.8	54.49	54.89	42.5	43.94	44.59	40	64.99	53.78	52.59
BLD-40	55.68	45.39	40.9	52.14	52.99	45.06	51.49	65.75	48.94	46.43
BLD-41	79.48	81.93	77.91	89.65	62.54	64.9	54.37	58.66	55.33	37.33
BLD-42	61.81	61.28	59.37	57.22	62.84	71.96	56.87	79.81	64.27	60.09
BLD-43	80.06	55.6	55.35	56.39	54.62	57.08	54.53	78.54	72.14	61.16
BLD-44	47.12	53.29	48.6	78.48	62.24	77.44	69.59	61.68	52.86	67.09
BLD-45	76.46	57.87	62.3	53.84	64.49	53.15	51.51	68.87	62.39	50.27
BLD-46	65.91	60.11	55.98	47.68	53.09	52.22	50.43	67.55	96.24	72.51
BLD-47	51.23	79.73	68.43	51.02	59.99	62.35	71.29	80.11	63.09	65.52
BLD-48	61.8	54.64	60.94	61.17	62.27	100	68.87	69.54	66.52	51.84
BLD-49	75.35	100	77.17	69.22	74.38	70.8	64.09	73.76	71.28	64.88
BLD-50	79.34	67.83	63.87	55.79	46.55	52.24	42.67	60.49	56.84	43.6
BLD-51	78.79	66.03	68.3	60.41	56.46	48.65	51.68	64.73	55.03	35.02
BLD-52	50.03	56.51	51.63	62.57	67.41	74.15	65.2	83.04	79.08	64.53
BLD-53	46.26	49.93	62.02	52.8	67.7	100	68.34	83.7	80.64	62.84
BLD-54	48.98	26.56	34.39	38.2	36.1	92.51	82.19	78.26	76.26	64.41
BLD-55	54.69	48.23	56.02	55.67	52.75	71.47	59.9	61.43	68.53	52.35
BLD-56	57.66	67.97	51.11	44.73	50.86	74.77	42.33	52.92	53.84	41.62

Tablo 1.'in Devamı:

BLD-57	46.8	41.85	49.21	32.08	27.12	22.7	30.62	40.82	39.89	34.71
BLD-58	45.21	45.29	51.83	53.71	44.2	47.69	47.68	58.36	50.11	36.35
BLD-59	91.47	70.99	95.27	75.61	81.03	73.73	69.88	87.42	71	64.61
BLD-60	45.6	49.19	52.33	49.22	47.05	47.89	45.3	49.99	46.98	35.94
BLD-61	61.02	46.07	45.43	44.83	45.39	49.46	56.53	72.26	55.43	40.93
BLD-62	58.56	53.82	50.52	79.12	63.14	57.84	37.92	38.08	39.97	32.63
BLD-63	35.04	45.27	77.42	62.21	56.63	48.36	64.53	74.58	58.09	77.07
BLD-64	77.05	63.76	55.3	50.74	51.94	53.37	41.84	71.03	83.58	54.01
BLD-65	47.86	42.06	56.54	100	62.47	52.79	55.85	54.15	42.44	31.29
BLD-66	99.52	76.09	66.21	54.84	56.81	61.67	69.43	79.4	83.1	61.85
BLD-67	54.97	40.61	37.54	32.52	30.71	36.22	38.69	39.41	38.71	31.25
BLD-68	81.06	73.92	61.38	54.04	43.47	57.1	67.05	85.03	69.15	54.84
BLD-69	66.75	77.45	89.28	100	72.09	45.17	66.84	82.76	77.52	60.11
BLD-70	92.24	52.53	60.93	50.78	62.95	49.45	44.53	55.18	49.88	39.37
BLD-71	48.93	30.17	42.62	42.55	54.48	58.86	53.1	59.76	58.27	37.24
BLD-72	43.56	36.22	28.61	30.82	39.19	59.05	80.76	100	100	87.04
BLD-73	100	81.22	86.75	98.72	100	100	100	100	100	100
BLD-74	47.41	48.26	27.24	48.39	35.23	45.55	36.14	44.81	45.55	43.51
BLD-75	38.46	58.63	65.84	80.26	92.89	54.77	74.34	91.9	100	64.12
BLD-76	54.86	60.4	83.45	68.24	66.53	58.32	46.74	39.12	58.06	73.92
BLD-77			74.13	60.75	58.16	48.49	63.13	89.44	63.98	57.01
BLD-78			41.06	49.15	61.57	60.07	43.26	48.85	40.82	47.25
BLD-79			42.23	55.4	96.22	57.36	62.62	44.79	60.33	27.8
BLD-80				22.88	37.35	43.3	36.35	80.42	100	75.91
BLD-81							40.97	59.71	41.15	32.31

Tablo 2.'de Banker, Charnes, Cooper (1984) tarafından geliştirilen ölçeğe göre değişen getiri varsayımı altında maksimum çıktı elde etmede ulaşılan etkinlik sonuçları görülmektedir.





Tablo 2.'nin Devamı:

BLD-35	77.72	100	100	100	100	100	100	100	83.82	81.63
BLD-36	54.99	100	100	100	100	100	67	100	96.1	85.58
BLD-37	71.36	60.88	58.11	53.25	64.23	51.22	51.51	63.8	56.95	41.76
BLD-38	94.71	58.47	54.39	55.89	58.58	47.71	57.91	73.65	68.17	60.31
BLD-39	67.97	58.66	62.3	42.6	48.81	56.18	41.42	66.62	56.49	56.7
BLD-40	56.59	47.47	41.13	53.18	53.3	49.08	52.17	66.64	49.25	46.56
BLD-41	83.04	82.7	79.46	89.87	67.47	65.24	57.54	58.66	56.67	40.29
BLD-42	70.4	73.7	66.43	59.83	62.98	72.31	57.85	79.85	66.29	62.57
BLD-43	81.61	58.09	55.45	57.37	55.42	58.09	55.42	78.93	72.26	62.55
BLD-44	49.05	53.48	50.17	80.21	64.17	79.24	77.15	61.68	52.92	70.79
BLD-45	84.45	64.83	71.02	54.75	64.61	53.15	53.72	69.13	62.54	53.82
BLD-46	66.73	65.64	60.33	48.29	55.83	52.26	55.09	67.68	96.55	76.71
BLD-47	53.67	100	75.35	52.69	60.8	63.56	76.12	80.12	63.87	71.17
BLD-48	62.76	54.74	61.6	61.2	63.48	100	70.5	69.93	66.74	54.46
BLD-49	83.36	100	77.91	69.44	74.59	71.82	66.31	74.07	71.35	67.72
BLD-50	80.65	70.07	64.37	57.58	46.59	54.63	43.25	61.11	56.91	43.83
BLD-51	80.96	70.42	72.48	60.56	58.14	54.16	52.38	65.13	55.07	35.25
BLD-52	51.22	64.98	56.37	63.84	76.59	79.01	72.42	83.04	79.65	72.82
BLD-53	49.56	54.84	87.63	53.11	67.81	100	71.63	84.02	81.48	62.9
BLD-54	50.96	27.34	35.8	38.33	36.76	96.62	82.72	78.62	76.4	64.82
BLD-55	55.21	53.72	63.65	58.03	56.25	71.48	63.53	61.44	69.52	58.42
BLD-56	67.07	74.73	59	45.93	56.9	100	63.68	53.02	53.94	43.1
BLD-57	50	43.64	52.93	32.22	28.63	26.52	31.34	41.6	40.2	36.25
BLD-58	45.8	45.33	53.14	55.24	45.13	47.8	50.21	58.71	50.25	38.12
BLD-59	91.83	72.01	100	75.98	82.96	74.84	70.77	88.29	71.13	66.68
BLD-60	48.03	49.99	53.4	50.56	48.27	47.99	47.77	50.05	47.18	38.1
BLD-61	61.03	46.51	45.84	45.81	45.58	49.54	60.28	72.71	55.49	42.26
BLD-62	62.28	56.53	67.27	79.46	68.08	67.16	57.29	41.84	52.59	100
BLD-63	40.79	57.7	91.01	62.22	58.28	52.61	66.64	87.48	60.94	77.87
BLD-64	77.65	66.26	55.81	51.04	57.12	64.03	49.8	73.55	85.34	55.07
BLD-65	50.53	42.26	56.55	100	66.99	60.16	56.54	54.57	42.46	31.62
BLD-66	100	77.74	66.3	56.26	57.11	62.72	74.44	79.41	83.61	67.56
BLD-67	64.12	40.89	39.71	33.33	32.03	36.23	41.02	39.59	38.83	33.1
BLD-68	87.67	74.7	61.48	55.31	43.73	58.26	69.08	85.04	69.33	57.64



Tablo 3.'ün Devamı:

BLD-17	0.98	0.98	0.99	0.99	0.96	0.97	0.99	0.99	<b>1.00</b>	0.99
BLD-18	0.99	0.96	0.98	0.97	<b>1.00</b>	0.93	0.98	0.99	<b>1.00</b>	0.96
BLD-19	0.93	0.98	0.99	0.99	0.96	0.94	0.99	0.99	<b>1.00</b>	0.97
BLD-20	0.99	0.97	0.95	0.99	0.98	<b>1.00</b>	0.99	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.96
BLD-21	0.69	0.98	0.94	0.95	0.94	0.93	0.87	<b>1.00</b>	0.95	0.81
BLD-22	0.95	0.99	0.94	0.99	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98	0.98
BLD-23	0.99	0.92	0.93	0.98	0.99	0.99	0.96	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.97
BLD-24	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.95	0.70	0.95	0.95	0.94	0.94	0.96	0.96
BLD-25	0.85	0.97	0.93	0.99	0.91	0.95	0.94	<b>1.00</b>	0.99	0.89
BLD-26	<b>1.00</b>	0.91	0.89	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.99	0.99	<b>1.00</b>
BLD-27	<b>1.00</b>	0.91	0.99	0.99	0.98	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.99	<b>1.00</b>	0.99
BLD-28	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.97	0.99	0.97	0.98	0.99	<b>1.00</b>	0.97
BLD-29	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.99	<b>1.00</b>	0.88	0.87	0.97	<b>1.00</b>	0.90
BLD-30	0.83	0.87	0.96	0.99	0.92	0.94	0.46	0.67	0.84	0.54
BLD-31	0.97	0.91	<b>1.00</b>	0.99	0.93	0.95	0.93	0.97	<b>1.00</b>	0.86
BLD-32	<b>1.00</b>	0.95	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.99	0.95	0.99	0.99	<b>1.00</b>	0.97
BLD-33	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.97	0.92	0.99	0.99	0.94	<b>1.00</b>	0.99	0.93
BLD-34	<b>1.00</b>	0.86	0.77	0.92	0.97	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>
BLD-35	0.97	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.97	<b>1.00</b>
BLD-36	0.87	0.52	0.50	0.15	0.58	0.55	0.95	0.99	0.98	0.94
BLD-37	0.95	0.98	0.95	<b>1.00</b>	0.94	0.96	0.98	0.99	0.97	0.97
BLD-38	0.98	0.98	0.97	0.98	0.99	<b>1.00</b>	0.95	<b>1.00</b>	0.99	0.94
BLD-39	0.92	0.93	0.88	<b>1.00</b>	0.90	0.79	0.97	0.98	0.95	0.93
BLD-40	0.98	0.96	0.99	0.98	0.99	0.92	0.99	0.99	0.99	<b>1.00</b>
BLD-41	0.96	0.99	0.98	<b>1.00</b>	0.93	0.99	0.94	<b>1.00</b>	0.98	0.93
BLD-42	0.88	0.83	0.89	0.96	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.98	<b>1.00</b>	0.97	0.96
BLD-43	0.98	0.96	<b>1.00</b>	0.98	0.99	0.98	0.98	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.98
BLD-44	0.96	<b>1.00</b>	0.97	0.98	0.97	0.98	0.90	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.95
BLD-45	0.91	0.89	0.88	0.98	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.96	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.93
BLD-46	0.99	0.92	0.93	0.99	0.95	<b>1.00</b>	0.92	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.95
BLD-47	0.95	0.80	0.91	0.97	0.99	0.98	0.94	<b>1.00</b>	0.99	0.92
BLD-48	0.98	<b>1.00</b>	0.99	<b>1.00</b>	0.98	<b>1.00</b>	0.98	0.99	<b>1.00</b>	0.95
BLD-49	0.90	<b>1.00</b>	0.99	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.99	0.97	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.96
BLD-50	0.98	0.97	0.99	0.97	<b>1.00</b>	0.96	0.99	0.99	<b>1.00</b>	0.99
BLD-51	0.97	0.94	0.94	<b>1.00</b>	0.97	0.90	0.99	0.99	<b>1.00</b>	0.99
BLD-52	0.98	0.87	0.92	0.98	0.88	0.94	0.90	<b>1.00</b>	0.99	0.89
BLD-53	0.93	0.91	0.71	0.99	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.95	<b>1.00</b>	0.99	<b>1.00</b>
BLD-54	0.96	0.97	0.96	<b>1.00</b>	0.98	0.96	0.99	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.99
BLD-55	0.99	0.90	0.88	0.96	0.94	<b>1.00</b>	0.94	<b>1.00</b>	0.99	0.90

Tablo 3.'ün Devamı:

BLD-56	0.86	0.91	0.87	0.97	0.89	0.75	0.66	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.97
BLD-57	0.94	0.96	0.93	<b>1.00</b>	0.95	0.86	0.98	0.98	0.99	0.96
BLD-58	0.99	<b>1.00</b>	0.98	0.97	0.98	<b>1.00</b>	0.95	0.99	<b>1.00</b>	0.95
BLD-59	<b>1.00</b>	0.99	0.95	<b>1.00</b>	0.98	0.99	0.99	0.99	<b>1.00</b>	0.97
BLD-60	0.95	0.98	0.98	0.97	0.97	<b>1.00</b>	0.95	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.94
BLD-61	<b>1.00</b>	0.99	0.99	0.98	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.94	0.99	<b>1.00</b>	0.97
BLD-62	0.94	0.95	0.75	<b>1.00</b>	0.93	0.86	0.66	0.91	0.76	0.33
BLD-63	0.86	0.78	0.85	<b>1.00</b>	0.97	0.92	0.97	0.85	0.95	0.99
BLD-64	0.99	0.96	0.99	0.99	0.91	0.83	0.84	0.97	0.98	0.98
BLD-65	0.95	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.93	0.88	0.99	0.99	<b>1.00</b>	0.99
BLD-66	<b>1.00</b>	0.98	<b>1.00</b>	0.97	0.99	0.98	0.93	<b>1.00</b>	0.99	0.92
BLD-67	0.86	0.99	0.95	0.98	0.96	<b>1.00</b>	0.94	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.94
BLD-68	0.92	0.99	<b>1.00</b>	0.98	0.99	0.98	0.97	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.95
BLD-69	0.67	0.77	0.89	<b>1.00</b>	0.72	0.76	0.85	0.94	0.93	0.61
BLD-70	0.92	0.89	0.82	0.98	0.90	0.92	0.96	0.97	0.95	0.93
BLD-71	0.99	0.99	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.86	0.91	0.81	<b>1.00</b>	0.99	0.85
BLD-72	0.99	0.97	0.98	0.91	0.99	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.95
BLD-73	<b>1.00</b>	0.92	0.87	0.99	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>
BLD-74	0.87	0.92	0.76	0.87	0.88	0.82	0.96	0.98	0.93	0.85
BLD-75	0.38	0.59	0.66	0.80	0.93	0.55	0.74	0.92	<b>1.00</b>	0.64
BLD-76	0.55	0.60	0.87	0.68	0.67	0.58	0.47	0.90	0.92	0.80
BLD-77			0.86	0.98	0.89	0.90	0.99	0.98	0.95	0.85
BLD-78			0.99	<b>1.00</b>	0.98	0.99	0.99	0.99	0.93	0.85
BLD-79			0.42	0.55	0.96	0.77	0.63	0.45	0.60	0.28
BLD-80				0.98	0.94	0.94	0.92	<b>1.00</b>	<b>1.00</b>	0.90
BLD-81							0.90	0.99	<b>1.00</b>	0.97

Tablo 4.'te ise veri zarflama etkinlik skorlarının korelasyon katsayılarının çoğunun hem pozitif ve hem de yüksek olması dinamiklerin doğru olduğunun göstergesidir.

Tablo 4. Korelasyon Katsayıları

	B94	B95	B96	B97	B98	B99	B00	B01	B02	B03
B94	1.00	0.39	0.33	0.13	0.41	0.40	0.30	0.30	0.35	0.43
B95	0.39	1.00	0.74	0.58	0.42	0.39	0.00	0.11	0.09	0.11
B96	0.33	0.74	1.00	0.50	0.34	0.43	0.04	0.04	0.28	0.15
B97	0.13	0.58	0.50	1.00	0.63	0.54	-0.05	-0.03	0.00	-0.02
B98	0.41	0.42	0.34	0.63	1.00	0.79	0.30	0.16	0.26	0.32

**Tablo 4.'ün Devamı:**

<b>B99</b>	0.40	0.39	0.43	0.54	0.79	1.00	0.33	0.20	0.31	0.27
<b>B00</b>	0.30	0.00	0.04	-0.05	0.30	0.33	1.00	0.68	0.67	0.70
<b>B01</b>	0.30	0.11	0.04	-0.03	0.16	0.20	0.68	1.00	0.68	0.55
<b>B02</b>	0.35	0.09	0.28	0.00	0.26	0.31	0.67	0.68	1.00	0.84
<b>B03</b>	0.43	0.11	0.15	-0.02	0.32	0.27	0.70	0.55	0.84	1.00

Veri zarflama etkinlik skorları 100 olan belediyeler görece etkin belediyelerdir. Görece olarak etkinlikleri 0 ile 100 arasında olan belediyeler ise, etkinlik düzeylerini artırma imkanı olan belediyeleri göstermektedir. Görece olarak etkin olan belediyelerin, toplam belediye bütçeleri içinde aldıkları paylarla yatırım harcamaları içinde aldıkları pay Tablo 5’de yer almaktadır. Bu tablodan da anlaşılacağı gibi, görece olarak tam etkin belediyeler diğer belediyelere göre daha çok yatırım yapmaktadırlar. Bu açıdan yapılan incelemede, bilhassa 2000 ve 2001 krizlerinden sonraki yıllarda, görece etkin olan belediyelerin hem sayısının ve hem de toplam belediye bütçeleri içinden aldıkları payların ciddi bir düşüş gösterdiği dikkati çekmektedir.

**Tablo 5. Karşılaştırma Tablosu**

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Toplam Belediye Bütçeleri İçindeki Pay</b>	30,8	14,1	16,1	14,1	24,9	71,9	41,8	82,4	34,2	26,1
<b>Yatırım Harcamaları İçindeki Pay</b>	39,2	19,1	22,5	22,4	40,6	78,7	51,9	86,1	41,0	32,7

Tablo 6.’da ise son beş yılın veri zarflama analizi etkinlik skorlarının her bir ilin beş yıllık aritmetik ortalamalarıyla yeni bir endeks oluşturularak bu endeks ortalamasının altında ve üstünde kalan illerin seçim sonuçları değerlendirilmiş ve ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6. Seçim Sonuçları ve Görelî Etkinlik

Belediye	Ortalama Etkinlik*	Belediye Başkanlığı Seçim Sonuçları*	
		1999	2004
BLD-1	76.82	ANAP	AKP
BLD-2	68.546	FP	AKP
BLD-3	58.346	MHP	AKP
BLD-4	61.496	HADEP	AKP
BLD-5	39.192	MHP	AKP
BLD-6	92.134	FP	AKP
BLD-7	49.446	CHP	AKP
BLD-8	46.408	CHP	CHP
BLD-9	72.994	ANAP	AKP
BLD-10	47.674	ANAP	AKP
BLD-11	62.954	CHP	AKP
BLD-12	63.728	HADEP	AKP
BLD-13	59.384	FP	AKP
BLD-14	36.968	DSP	AKP
BLD-15	50.506	CHP	AKP
BLD-16	91.57	DSP	AKP
BLD-17	44.862	CHP	CHP
BLD-18	43.996	MHP	AKP
BLD-19	50.162	FP	AKP
BLD-20	61.124	DYP	AKP
BLD-21	67.18	HADEP	SHP
BLD-22	68.58	ANAP	CHP
BLD-23	44.994	FP	DYP
BLD-24	32.976	MHP	AKP
BLD-25	49.294	MHP	AKP
BLD-26	91.024	DSP	DSP
BLD-27	55.546	CHP	AKP
BLD-28	37.85	CHP	AKP
BLD-29	64.408	MHP	MHP
BLD-30	57.656	HADEP	SHP
BLD-31	59.624	CHP	AKP
BLD-32	58.86	MHP	AKP
BLD-33	64.724	DSP	CHP
BLD-34	99.986	FP	AKP

Tablo 6'nın Devamı:

BLD-35	<b>92.598</b>	DSP	CHP
BLD-36	<b>78.55</b>	ANAP	AKP
BLD-37	51.632	MHP	MHP
BLD-38	60.206	FP	AKP
BLD-39	51.19	MHP	CHP
BLD-40	51.534	MHP	AKP
BLD-41	54.118	CHP	AKP
BLD-42	<b>66.6</b>	FP	AKP
BLD-43	<b>64.69</b>	FP	AKP
BLD-44	<b>65.732</b>	MHP	AKP
BLD-45	57.238	ANAP	AKP
BLD-46	<b>67.79</b>	FP	AKP
BLD-47	<b>68.472</b>	DYP	SP
BLD-48	<b>71.354</b>	CHP	CHP
BLD-49	<b>68.962</b>	MHP	AKP
BLD-50	51.168	FP	AKP
BLD-51	51.022	MHP	MHP
BLD-52	<b>73.2</b>	ANAP	DSP
BLD-53	<b>79.104</b>	ANAP	AKP
BLD-54	<b>78.726</b>	FP	AKP
BLD-55	<b>62.736</b>	ANAP	AKP
BLD-56	53.096	HADEP	AKP
BLD-57	33.748	ANAP	AKP
BLD-58	48.038	FP	AKP
BLD-59	<b>73.328</b>	ANAP	AKP
BLD-60	45.22	FP	AKP
BLD-61	54.922	FP	CHP
BLD-62	41.288	CHP	SHP
BLD-63	<b>64.526</b>	FP	AKP
BLD-64	<b>60.766</b>	MHP	AKP
BLD-65	47.304	HADEP	AKP
BLD-66	<b>71.09</b>	MHP	AKP
BLD-67	36.856	DSP	AKP
BLD-68	<b>66.634</b>	MHP	AKP
BLD-69	<b>66.48</b>	MHP	AKP
BLD-70	47.682	MHP	AKP
BLD-71	53.446	MHP	AKP
BLD-72	<b>85.37</b>	HADEP	SHP
BLD-73	<b>100</b>	ANAP	SHP
BLD-74	43.112	DSP	DSP



Tablo 6'nın Devamı:

<b>BLD-75</b>	<b>77.026</b>	DSP	BAĞIMSIZ
<b>BLD-76</b>	55.232	<i>MHP</i>	<i>MHP</i>
<b>BLD-77</b>	<b>64.41</b>	ANAP	AKP
<b>BLD-78</b>	48.05	DYP	AKP
<b>BLD-79</b>	50.58	DSP	AKP
<b>BLD-80</b>	<b>67.196</b>	MHP	AKP
<b>BLD-81</b>	34.828	FP	AKP

\* Bu sütunda, her bir ilin beş yıllık aritmetik ortalamalarıyla oluşturulan endeks bulunmaktadır. Bu endeksin aritmetik ortalamasını üstünde kalan iller koyu renkle belirtilmiştir.

\*\* Son iki seçim sonucuna göre aynı partinin adayının belediye başkanı seçilen iller italik olarak belirlenmiştir.

## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Yapılan hesaplamalar sonucunda elde edilen oldukça yüksek ölçek etkinlik skorları, belediyeler arasındaki etkinlik farklarının ölçek büyüklüğüyle bir ilgisi olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, toplam bütçe gelirleri fazla olan belediyelerin cari harcamalarının daha fazla ve yatırım harcamalarının ise daha az olması biçiminde bir sonuç ortaya çıkmamaktadır. Bu durum, cari harcamaların bütçe büyüklüğü içinde aldığı payın ölçekle bağlantılı olduğu sonucunu da ihtimal dışı bırakmaktadır.

Etkinlik skorları bakımından görece olarak etkin olan belediyelerin bütçe toplamları ve yatırım harcamalarının, çalışmaya konu olan bütün belediyelerin bütçe toplamları ve yatırım harcamaları içindeki payına da bakılmıştır. Bu inceleme sonucunda, kriz sonrası yıllarda, görece olarak etkin belediyelerin hem sayısının hem de toplam belediye bütçelerinden aldıkları payın önemli ölçüde düşüş gösterdiği gözlenmiştir.

Görece olarak etkin olan belediyelerin gerek sayıları gerekse toplam belediye rakamları içindeki pay ile yatırım harcamalarının aynı kriterler esas alınarak yapılan oransal dağılımı, bilhassa kriz sonrası yıllarda fark edilir bir düşüş olduğunu ve dolayısıyla, etkin belediyelerin hem sayısının hem de büyüklüğünün kriz sonrası yıllarda hızla düştüğünü göstermektedir.

**Tablo 7. Seçim Sonuçları ve Etkinlik Analizi Karşılaştırması**

	Ortalamanın Üzerinde Etkin Olan	Ortalamanın Üzerinde Etkin Olmayan	TOPLAM
Siyasi Partisi Değişmeyen	3	5	8
Siyasi Partisi Değişen	36	37	73

Bunlara ek olarak, etkinlik ile belediye başkanlığı seçim sonuçlarına yönelik yapılan analizde (Tablo 7), 1999 ve 2004 yıllarındaki yerel seçim sonuçları itibarıyla 8 ilin belediye başkanlarının bir önceki yerel seçimlerdekiyle aynı siyasi partiden başarılı olduğu ve bunlardan sadece 3 tanesinin ortalama il etkinliğinin üzerinde etkinlik skor elde ettiği görülmüştür. Siyasi partisi değişen 73 ilden 36 tanesi il ortalamasının üzerinde etkin iken 37 tanesi il ortalamasının üzerinde etkin değildir.

Ancak, seçim sonuçları ile etkinlik ilişkisi ortaya konurken çok dikkatli olmak gerekmektedir. Zira, aynı belediye başkanı ya da başkan adayı her seçim döneminde farklı partiden aday olabilmekte, genel seçimlerde farklı partiler oluşmakta, tepki oyları nedeniyle bazı partiler ülkenin genel siyasi tercihlerinin dışında çok yüksek oranda oy alabilmekte ve yerel seçimlerde iktidar partisinin adayına oy verme eğilimi artmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Banker, R.D., A. Charnes ve W.W. Cooper (1984), "Some Models for Estimating Technical and Scale Inefficiencies in Data Envelopment Analysis", *Management Science*, 67, 332-344.
- Borge, L.E. ve R.J. Sorensen (2002), "Aggregating Spending Preferences: An Empirical Analysis of Party Preferences in Norwegian Local Governments", *Public Choice*, 110, 225-243.
- Charnes, A., W.W. Cooper ve E. Rhodes (1978), "Measuring the Efficiency of Decision Making Units", *European Journal of Operational Research*, 2, 429-444.
- Coşkun, G. (1989), *Devlet Bütçesi*, Ankara: Turhan Kitapevi.
- Emrouznejad, A. (2001), "DEA Tutorial".  
<http://www.deazone.com/tutorial/Introduction.htm>

- Erken, N. ve F. Emiral (2002), “Türk Bankacılık Sisteminde Etkinlik Analizi (Veri Zarflama Analizi Uygulaması)”, *Active*, 4/24, 6-27.
- Farrell, M.J. (1957), “The Measurement of Productive Efficiency”, *Journal of the Royal Statistical Society*, 120, 253-281.
- Hawkins, L.C. (1949), “Measurement of Efficiency”, *Society of Incorporated Accounts and Auditors at Caius College*, 30-50.
- Kasman, A. (2002), “Cost Efficiency, Scale Economies, and Technological Progress in Turkish Banking”, *Central Bank Review*, 2-1, 1-20.
- Konukman, A. (2003), “Cumhuriyetin Kuruluş Yılları ve 80 Sonrası Dönemin Bütçe Politikaları-Uygulamaları: Devletin İnşasından Devletin Tasfiyesine”, *Gazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 29-65.
- Ömürgönülşen, U. (2002), “Performance Measurement in the Public Sector: Rising Concern, Problems in Practice and Prospects”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 99-134.
- Payne, J.E. (1996), “The Tax-Spend Debate: Time Series Evidence from State Budgets”, *Public Choice*, 95, 307-320.
- Rogers, D.L. ve J.H. Rogers (2002), “Political Competition and State Government Size: Do Tighter Elections Produce Looser Budgets?”, *Public Choice*, 105, 1-21.
- T.C. Maliye Bakanlığı (2004), *Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar Işığında Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü Sayı: 1.
- Tarım, A. (2001), “Veri Zarflama Analizi Matematiksel Programlama Tabanlı Görelî Etkinlik Ölçüm Yaklaşımı”, Ankara: Sayıştay Yayınları.
- Tarım, Ş.A. ve S. Cingi (2000), “Parametrik Olmayan Malmquist Üretkenlik Endeksi Yaklaşımıyla Türk Kamu ve Özel Bankalarının Görelî Etkinlik Analizi”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 17-34.
- Wood, B.D. (2000), “The Federal Budget Force: Modeling Variations from 1904 to 1996”, *The Journal of Politics*, 62/3, 817-845.

## VERGİLEMEDE ADALET VE GELİR VERGİSİ UYGULAMASI

**Mehmet Cahit GÜRAN**

*(Öğr. Gör. Dr., Hacettepe Üniversitesi, Maliye Bölümü, 06800, ANKARA)  
guran@hacettepe.edu.tr*

### **Özet:**

Vergilemede adalet iyi bir vergi sisteminin en temel özelliklerinden birisidir. Adil vergi sistemleri, mükelleflerin vergiye uyumunu kolaylaştırır ve sosyal huzurun korunmasına yardımcı olur. Bu noktada adil vergi sistemlerinin özellikleri önem kazanır. Bu çalışmada öncelikle adalet kavramı ele alınacak ve gelir vergisi uygulaması açısından vergilemede adaleti gerçekleştirmek için kullanılacak araçlar incelenecektir. Son olarak, Türk gelir vergisi uygulamasının adalet perspektifi açısından bir değerlendirmesi yapılacaktır.

### **Abstract:**

#### **Fairness of Taxation and Income Taxation Practice**

The fairness of taxation is one of the main peculiarities of a good tax system. Fair tax systems facilitate the adaptation of taxpayers and help the protection of the social harmony. In this point, the characteristics of the fair tax systems gain importance. In this study, the fairness concept will be discussed first and then, instruments to be used to fulfil the fairness of taxation will be examined in terms of the income tax practice. Finally, an evaluation of the Turkish income tax practice will be presented with respect to fairness perspectives.

---

**Anahtar Sözcükler:** Vergilemede adalet, vergilemede eşitlik, sosyal adalet, gelir vergisi.

**Keywords:** Fairness of taxation, equity of taxation, social justice, income tax.

## GİRİŞ

Dünyada yaşanan son yirmi yıllık gelişmeler, her alanda olduğu gibi vergileme alanında da çok önemli değişimlere neden olmaktadır. Yaşanan gelişmeler farklı vergi otoriteleri arasında vergi rekabeti kavramını ön plana çıkarırken, aynı zamanda etkin ve adil vergi yapılarının gerekliliği ve önemini de gündeme getirmektedir. Son dönemde yaşanan bu tür gelişmeler, geçmişte Adam Smith'e kadar giden ve iyi bir vergi sisteminde bulunması gereken özellikleri içeren vergileme ilkelerini, vergi idareleri ve ülkelerin ekonomileri açısından hayati hale getirmektedir.

A.Smith tarafından; adalet, öngörülebilirlik, uygunluk ve iktisadilik olarak sayılan vergileme ilkelerini daha sonra başka iktisatçı ve maliyecilerin de; verimlilik, esneklik, şeffaflık, basitlik gibi yeni ilkelerle genişlettiğini görmekteyiz. Bu ilkeler hiç şüphesiz tümüyle iyi işleyen ve toplum açısından her yönüyle yararlı sonuçlar yaratacak bir vergi sisteminin taşıması gereken özellikleri ifade etmektedir (Musgrave ve Musgrave, 1989: 216). Bu çalışmada sözünü ettiğimiz ilkelerin en önemlilerinden birisini oluşturan vergilemede adalet ilkesi Türk Gelir Vergisi uygulaması açısından değerlendirilecektir. Bu amaçla ilk olarak vergilemede adaletin önemi, tanımı ve kapsamı ele alınacak, ikinci ve üçüncü kısımda vergilemede eşitlik ve adaletle ilgili teknik konulara girilecek, dördüncü kısımda farklı sosyal adalet kuramları ve bunların vergileme ile ilgili yaklaşımları değerlendirilecek ve son kısımda ise, Türk Gelir Vergisi uygulamasının hem şeklen hem de fiilen yaratmış olduğu sonuçlar analiz edilecektir.

## I. İYİ BİR VERGİ SİSTEMİNDE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLERDEN BİRİSİ OLARAK: VERGİLEMEDE ADALET

### I.1. Vergilemede Adalet Kavramının Tanımı

Adalet kavramı öznel bir kavram olup kişiden kişiye, toplumdaki topluma değişebilen ve esas alınan değer sistemine göre anlamlandırılacak oldukça soyut bir kavramdır. Bireylerin değer yargılarının kaynağını oluşturan çok farklı değer sistemleri vardır. Bunlar arasında din, ideoloji, gelenek ve görenekler, ahlaki değerler, yasal ve idari düzenlemeler sayılabilir. Dolayısıyla bireylerin ya da toplumların referans aldıkları değer sistemine bağlı olarak çeşitli konulardaki adalet değerlendirmeleri ya da “adil” ve/veya “adil değil” nitelendirmeleri değişecektir. Vergilemede adalet kavramı da adalet kavramının taşıdığı öznel niteliğe benzer bir özellik sergilemektedir. Hatta bu durum vergilemede

*adalet (justice/fairness)* ve vergilemede *eşitlik (equity)* kavramlarının karıştırılmasına neden olmaktadır. Vergilemede adalet kavramı, tıpkı adalet kavramında olduğu gibi aslında tanımlanmaya ihtiyaç duyan, tek başına genel ve soyut bir anlam ifade eden, nötr bir kavramdır. Bu nedenle birey ya da toplum açısından adalet tanımlamasına bağlı olarak vergilemede adalet anlayışı da değişecektir. Vergilemede eşitlik ise vergi ödeyen bireylerin benzer-eşit muameleye tabi tutulması anlamına gelen daha somut ve tartışmasız bir kavramdır<sup>1</sup>. Çünkü vergilemede adalet, vergilemede eşitliğin sağlanmasını da kapsayan çok daha geniş bir anlam taşımaktadır. Ancak çoğunlukla vergilemede adalet, vergilemede eşitlik kavramı ile aynı anlamda kullanılarak hata yapılmaktadır.

A.Smith'e göre bir devletin vatandaşlarının herbiri, devletin devamını sağlamak üzere elde ettiği gelire orantılı olarak vergi vermelidir. Devlet toplumdaki bireylerin katılımı ile oluşturulmuş bir organizasyondur ve bireyler bu organizasyonun varlığı sayesinde elde ettikleri menfaatlere uygun bir şekilde bu organizasyonun finansmanına katkı sağlamalıdır. Böylece vergilemede adalet sağlanmış olacaktır (Nadaroğlu, 1983: 352). A.Wagner ise vergilemede adaletin yerine gelmesi için genelliğin ve eşitliğin sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Buna göre, toplumdaki herkes genel olarak vergi yükümlülüğüne tabi olmalıdır. Dolayısıyla genelliğin mutlak olarak ve her vergi konusu ile ilgili olarak sağlanabilmesi için, hiç bir vergi muafiyet ve istisnasının bulunmaması gerekmektedir. Wagner'in eşitlikten kastettiği ise, mükellefin gelirleriyle orantılı bir vergi yüküyle karşı karşıya olmasıdır. Prensip olarak sabit oranlı bir vergi yapısı ile bunu yapmak mümkündür. Ancak bireylerin ödeme gücünün gelirdeki artıştan daha hızlı arttığı ve bu nedenle ödeme gücünü daha iyi tesbit edebilmek için artan oranlı vergilerin benimsenmesi gerektiğini savunan görüşler de vardır. Neumark ise bu konudaki tasnifi çok daha geliştirerek aşamalı bir sınıflandırmaya gitmiştir. Buna göre sosyal ve ahlaki vergileme ilkeleri iki grup altında ele alınabilir. Birincisi vergilemede adalet ilkesi, ikincisi ise yeniden dağıtım ilkesidir. Vergilemede adalet ilkesinin ise genellik, eşitlik ve nispi olmak üzere üç bileşeni vardır. Genellik ilkesinden daha önce yaptığımız açıklamalar çerçevesinde ne kastedildiği anlaşılmaktadır. Eşitlik ilkesinden ise, benzer konumda olanların benzer muameleye tabi tutulması kastedilmektedir. Nispiikten kastedilen ise; vergi mükelleflerinin şahsi durumlarını dikkate alarak, vergileme öncesinde bireyler arasında varolan nispi ilişkinin vergiler sonrasında da korunmasıdır. Dolayısıyla bireyler açısından vergiler eşit bir nispi fedakarlığa yol açmalıdır. Yeniden dağıtım ilkesi ise, piyasanın yaratmış olduğu birincil dağılım sonuçlarının, toplumun sahip olduğu adalet anlayışına uygun olarak vergiler aracılığıyla yeniden şekillendirilmesini ifade etmektedir (Turhan, 1987: 233-235). Vergilemede adalet ilkesinin içeriği ile ilgili bu farklı bakış açıları aslında büyük bir ölçüde birbirlerini tekrarlar niteliktedir. Günümüzde vergilemede adalet kavramı denildiğinde iki kavram

üzerinde durulmaktadır. Bunlar; yatay eşitlik (horizontal equity) ve dikey eşitlik (vertical equity) kavramlarıdır (Stiglitz, 2000: 468-469; Marlow, 1995: 423-424).

### I.1.1. Yatay Eşitlik

Vergilemede yatay eşitlik, ilgili tüm yönleri açısından benzer özelliklere sahip olan bireylerin benzer muameleye tabi olması olarak tanımlanabilir (Stiglitz, 2000: 468). Yatay eşitlik, hukuk devletinin sağlanabilmesi için vatandaşların kanun önünde eşit muameleye tabii olması anlamına gelmektedir (Öncel vd. 2002: 41). Dolayısıyla vergilemede yatay eşitliğin sağlandığı bir durumda, vergi öncesinde benzer konumda olan bireylerin, vergisel açıdan benzer muameleye maruz kalacakları için vergi sonrasında da konumlarının benzer olması gerekir (Musgrave ve Musgrave, 1989: 223). Ancak bu tanımlama oldukça basit ve kolay uygulanabilir bir tanımlama olarak görünse de uygulama açısından çok büyük zorlukları vardır. Herşeyden önce vergileme açısından bireylerin hangi özelliklerinin ilgili olduğuna karar vermek oldukça güçtür. Örneğin gelir vergisi uygulaması açısından ödeme gücünü etkileyen özellikler nelerdir? Yaş, medeni durum, çocuk (eğitim öncesi ve eğitim aşamasında) sahibi olmak, hasta, sakat ya da sağlıklı olmak, bakıma muhtaç bir aile üyesine sahip olmak gibi bir çok özelliği değerlendirmemiz ve bu özelliklerin ödeme gücü açısından etkisinin ne olduğuna karar vermemiz gerekmektedir. Eğer bunlar farklı vergileme açısından kabul edilebilir özellikler ise, acaba kabul edilebilecek başka özellikler de var mıdır? Örneğin, farklı gelir kaynaklarından elde edilen gelirin vergilendirilmesinin, bireylerin iktisadi kararları üzerinde yarattığı sapmalar ve bunların yolaçtığı etkinlik kayıpları, farklı gelir tiplerinin farklı şekilde vergilendirilmesini haklılaştırabilir mi? (Stiglitz, 2000: 468-469). Aynı gelir düzeyindeki iki aile, ailevi özellikleri, elde ettikleri gelirin kaynağı, tüketim ve tasarruf eğilimleri ya da vergileme rejimi farklılıkları nedeniyle (vergilene şekli ve zamanı) farklı vergi yüklerine maruz kalabilmektedirler (Gravelle, 1991: 36).

Vergi sistemi içinde yer alan; vergi konusunun tanımlanması, indirim, istisna, muafiyetlerin tasarımıyla mükelleflere tanınan iktisadi ve sosyal nitelikli müşevvikler, vergi tarifesi yapısı, vergi alacağının güvence altına alınmasının bir uygulaması olarak verginin kaynakta kesilmesi (stopaj) usulü gibi uygulamaların, vergi mükelleflerinin farklı vergilendirilmesine yol açan en temel nedenleri oluşturduğunu belirtebiliriz. Dolayısıyla bütün bu uygulamalar, vergilemede genellikle sapılması ve benzer konumda olanların farklı muameleye tabi tutulması yoluyla yatay eşitlikten uzaklaşılacak bir sonucu yaratmaktadır. O halde vergi uygulamalarında genellikle sapılmadığı sürece, yatay eşitliğin de korunacağını ifade edebiliriz.

Yatay eşitliğin sağlanması ile ilgili ikinci zorluk; benzer mükelleflerin benzer muameleye tabi olmasından ne anlaşıldığıdır. Örneğin çalışma yükümlülükleri ve sağlanan yararlar açısından düşünüldüğünde, aynı süre çalışarak ve prim ödeyerek emekli olan bir erkek ile bir kadının almış oldukları yıllık emeklilik maaşlarının aynı olması durumunda bile aynı muameleye tabi tutulduklarını iddia etmek mümkün değildir. Çünkü genel olarak kadınlarda ortalama ömrün, erkeklerden yaklaşık 2-3 yıl daha fazla olduğu düşünülürse, kadının elde ettiği toplam yararın şimdiki değeri, erkeğin elde ettiğinden daha fazla olacaktır (Stiglitz, 2000: 469). Yine benzer şekilde artan oranlı bir gelir vergisi sistemi içinde çalışma süresi 5-10 yıl arasında değişen bir sporcu ya da sanatçının dönemsel olarak elde ettiği yüksek kazancın artan oranlı olarak vergilendirilmesi durumunda, bu mükellefin ödediği verginin ömür boyu elde ettiği gelirin şimdiki değerine oranı, nisbi olarak aynı ömür boyu geliri 35-40 yılda elde etmiş bir bireyin vergi yükünden daha yüksek olacaktır. Dolayısıyla ilgili yönleri itibariyle benzer konumda olan bireylerin taşımış olduğu vergi yükleri farklılaşacak ve yatay eşitlik bozulmuş olacaktır.

Sonuç olarak teorik açıdan yatay eşitlik basit ve uygulaması kolay bir ilke olarak gözüke de, uygulama da *mutlak* olarak yatay eşitliği sağlamak imkansızdır. Dolayısıyla vergi uygulamaları ancak nisbi olarak yatay eşitliği sağlayabilir.

### I.1.1. Dikey Eşitlik

Dikey eşitlik (vertical equity), nitelikleri itibariyle farklı konumda olan bireylerin farklı vergi vermeleri anlamına gelmektedir (Musgrave ve Musgrave, 1989: 228; Stiglitz, 2000: 469). Örneğin tüketim vergileri açısından düşünürsek, daha çok mal tüketenin daha fazla vergi vermesi ya da aynı tür ürün olmakla birlikte, daha pahalı olan ürünü tüketen bireyin daha fazla vergi vermesi gibi. Gelir vergisi açısından düşündüğümüzde de dikey eşitlik, daha yüksek gelir düzeyine sahip olanların daha fazla vergi vermesi olarak ifade edilebilir. Dikey eşitlik, yasal otoritenin tercihlerine ve referans alınan devlet anlayışına göre şekillenir.

Dikey eşitliğin sağlanabilmesi için de bazı kritik sorulara cevap verilmesi gerekmektedir. Herşeyden önce daha yüksek vergi ödemesi gerekenler kimlerdir ve bunu tesbit ederken elimizdeki kriter ne olacaktır? İkinci olarak, bunu nasıl uygulayacağız? Son olarak daha yüksek vergi ödemesi gereken bireyler ne kadar daha fazla vergi vereceklerdir (Stiglitz, 200:469)? Bu soruları biraz daha açacak olursak, hangi özellikleri taşıyan bireylerin daha fazla vergi ödemesi gerekir? Daha çok tüketen mi? Devlet tarafından üretilen kamu hizmetlerinden daha fazla faydalananlar mı? Daha çok servete sahip olanlar ya da daha fazla gelir elde edenler mi? Bu sorular vergilemenin temelini ne



olması gerektiğine ilişkin farklı bakış açıları ya da yaklaşımlarla ilgilidir. Bu konu ile ilgili meseleler ilerleyen başlıklarda ayrıntılı şekilde ele alınacaktır. Dikey eşitliğin sağlanması açısından ikinci önemli husus ise, vergilemenin temelini oluşturduktan sonra bunun nasıl uygulamaya geçirileceğidir? Teorik olarak dikey eşitlik açısından iyi bir vergileme temeli seçilmiş olabilir. Ancak uygulama açısından yapılan seçim uygun olmayabilir ve dikey eşitlik hedeflerinden taviz verilmek zorunda kalınabilir.

Son olarak daha fazla vergi vereceklerin kimler olduğuna ve bu uygulamanın nasıl yapılacağına karar verdikten sonra, fazla vergi vermesi gerekenlerin ne oranda daha fazla vergi vereceklerinin tesbit edilmesi gerekir ki, bu da ilerideki başlıklar altında ele alacağımız sosyal adalet kuramlarının konusunu oluşturmaktadır.

## II. VERGİLEMEDE ADALET VE VERGİLEMENİN TEMELİ

Vergilemenin temelini neyin oluşturması gerektiği ve buna bağlı olarak, neyin vergilendirmeye esas olarak alınması durumunda dikey eşitliğin, dolayısıyla adaletin sağlanmasının mümkün olacağı, vergilemede adalet ile ilgili tartışmaların içinde önemli bir yer tutmaktadır. Vergilemede neyin temel alınması gerektiğine ilişkin iki yaklaşımdan söz edebiliriz. Bunlardan birincisi, yararlanma yaklaşımı (benefit approach) ve diğeri ise ödeme gücü yaklaşımı (ability to pay approach) dır.

### II.1. Yararlanma Yaklaşımı

Yararlanma yaklaşımı, piyasa sisteminde varolan gönüllü mübadele ilişkisini devlet ve vatandaşlar arasında kurmaya çalışan ve vergileri tıpkı piyasadaki mübadelede ödenen bedel gibi tanımlayan bir yaklaşımdır. Bazı iktisatçılar tarafından devlet ve birey arasındaki sosyal mukavele teorisiyle, bazı iktisatçılar tarafından ise gönüllü mübadele teorisiyle açıklanan bu yaklaşıma göre; bireylerin devletin sunmuş olduğu kamu hizmetlerinden yararlanma derecesine göre ve kamu hizmetlerinden yararlanmanın bir karşılığı olarak vergi alınmalıdır (Musgrave ve Musgrave, 1989: 219). Bazı iktisatçılar vergileme açısından adil olan anlayışın, bireylerin vergisinin bu bireylerin toplumun ürettiği değerlerden ne kadarını tükettiğine bağlı olarak belirlenmesi gerektiğini düşünmektedir. Dolayısıyla kamu sektörü tarafından üretilen değerlerin tüketilmesi de bu kapsamda düşünülmekte ve kamu hizmetlerinin finansmanın da bu mantıkla karşılanması gerektiği savunulmaktadır (Marlow, 1995:416-417; Stiglitz, 2000: 473).

Yararlanma yaklaşımının kamu sektörünün ürettiği özel mallarla ilgili olarak uygulanabileceği açıktır. Bu nedenle kamu sektörünün ürettiği özel mal ya da hizmetleri tüketenler bu hizmetin bedeli olarak vergileri (kullanıcı harçları-user fees) öderler. Örneğin kara yollarından faydalananlar, köprülerden faydalananlar, hava alanlarından faydalananlar bunun karşılığı olarak kullanım bedellerini öderler. Dolayısıyla bu türden bir uygulama tıpkı piyasalar tarafından üretilen malların bedelinin tüketenler tarafından ödenmesinde olduğu gibi hem etkin hem de adildir. Ancak yararlanma yaklaşımının tam kamusal mallarla ilgili olarak uygulaması bu kadar sorunsuz değildir. Bu alanda “Lindahl Dengesi” (Lindahl Equilibrium) ve “Samuelson Koşulu” (Samuelson Condition) olarak bilinen ve kamusal malların üretimi alanında Pareto etkin üretim sonucunun nasıl sağlanacağını tesbit eden teorik açıklamalar vardır. Ancak bu teorik açıklamalara rağmen uygulamada bireylerin kamu mallarına taleplerini doğru olarak açıklayarak, hizmetin kendilerine sağladığı marjinal faydaya eşit bir “vergi fiyatını” (Lindahl Fiyatı) ödemeye gönüllü olarak razı olmalarını sağlayacak hiç bir gönüllü mekanizma yoktur. Dolayısıyla tam kamusal malların tüketimde “rakip olmama” (non-rival consumption) ve “tüketimden dışlanamama” (non-exclusion consumption) özellikleri ile birlikte düşünüldüğünde bireylerin “beleşçi” (free rider) olarak kalmaları kaçınılmaz gözükmemektedir. O halde tam kamusal malların üretimi ile ilgili olarak yararlanma ilkesinin işletilebilmesi mümkün gözükmemektedir. Kamu sektörü tarafından üretilen malların finansmanında yararlanma yaklaşımının işletilmesi bir yandan adil olarak kabul edilirken, bir yandan da kamu sektörünün ürettiği malların Pareto etkin tahsisini gerçekleştireceği ifade edilmektedir. Bu malların topluma arzında bireylerin ödemeye hazır oldukları bedel bunların üretimi için katlanılan maliyetlere eşitlendiğinden, marjinal faydalarla marjinal maliyetler eşitlenmekte ve böylece Pareto etkin kaynak tahsisi gerçekleşmektedir. Dolayısıyla yararlanma yaklaşımı ile hem etkinliğin hem de adaletin bir arada gerçekleşeceği düşünülmektedir. Ancak etkinlik ve adaletin yararlanma yaklaşımı çerçevesinde her zaman bir arada gerçekleşeceğini düşünmek de yanlış olur. Çünkü, kamu sektörü tarafından üretilen ve kapasitenin altında kullanılmakta olan özel mal ve hizmetlerle ilgili olarak kullanıcı harcı uygulamalarının, eksik kapasite sorununa dolayısıyla etkinlik kaybına yol açması sözkonusu olabilir (Stiglitz, 2000: 129, 473). Yararlanma yaklaşımının uygulamasına ilişkin bir diğer eleştiri, vergi-harcama ilişkisinde vergi hizmet karşılığında elde edilen faydaya göre ödendiğine göre, devletin doğrudan bir fayda yaratmayan transfer harcamalarını ve fırsat eşitliği sağlayarak gelirin yeniden dağıtımını sağlamaya yönelik harcamalarını finanse etmesi mümkün olmayacaktır. Ayrıca vergilerin maliye politikasının bir aracı olduğu ve genişletici ya da daraltıcı maliye politikası gereğine uygun olarak vergilerin bireylerin kamu mallarına talebinden bağımsız olarak artırılıp azaltılması gereği; yararlanma yaklaşımını, kamu sektörünün fonksiyonlarından gelir

dağılımı, istikrar ve büyüme fonksiyonlarının yerine getirilememesi anlamına getirecektir (Musgrave ve Musgrave, 1989: 219-221 ; Turhan, 1987: 241-242).

## **II.2. Ödeme Gücü Yaklaşımı**

Yararlanma yaklaşımı vergilemeyi taraflar arasında gönüllülüğe dayalı bir sözleşmeye, bir mübadeleye dayandırırken, ödeme gücü yaklaşımı, tümüyle devletin egemenlik gücüne dayalı olarak açıklanmaktadır. Dolayısıyla ödeme gücü yaklaşımı, organik devlet teorisinden kaynaklanan ve devletin sahip olduğu topraklar ve vatandaşlara yükümlülük getirebileceği anlayışından doğmaktadır.

Bireylerin ödeme gücüne ulaşmada sahip olunan gelir, servet ve tüketimin esas alınması mümkündür (Musgrave ve Musgrave, 1989: 224-227). Bir vergi sistemi içinde bu unsurlardan sadece birisi vergi konusu yapılabilecekken, hepsi birden de ödeme gücüne ulaşmak için vergi konusu yapılabilir. Her ne kadar bu vergilerin bir arada uygulanması bireylerin ödeme gücünün iyi şekilde yakalanması için öngörülse de, bu vergilerden gelir ve tüketim vergileri eşdeğer (equivalent) olarak nitelendirilmekte ve nihai olarak verginin ödendiği kaynak gelir olduğu için çifte vergileme olarak nitelendirilmektedir (Stiglitz, 2000: 502-504). Özellikle servet vergilerinden, servetin geliri ile ödenmesi mümkün olanları için de benzer değerlendirmeyi yapmak mümkündür.

## **III. GELİR VERGİSİ VE VERGİLEMEDE ADALET**

Gelir vergisi sisteminin yaratmış olduğu adalet sonuçlarını iki özellik belirlemektedir. Bunlardan birincisi gelir vergisi içinde yeralan, vergi yükünün farklı sosyal sınıflar ve sektörler üzerine ne kadar yükleneceğini belirleyen araçlar. İkincisi ise, uygulama şekline ilişkin özelliklerdir.

### **III.1. Gelir Vergisi Açısından Vergilemede Adaleti Sağlamaya Yönelik Araçlar**

Gelir vergisi uygulamaları içinde gelir dağılımını düzenlemeye yönelik olarak kullanılacak çok sayıda araç vardır. Bunlar tek tek ya da birlikte uygulanarak arzu edilen gelir dağılımı sonuçlarına ulaşılabilir. Bu çerçevede kullanılacak araçlar aşağıdaki şekilde ele alınacaktır.

### III.1.1. Brüt Gelirin Tanımı, İndirim, İstisna ve Muafiyetlerin Kapsamı

Herşeyden önce gelir vergisinin konusunu oluşturan gelirin tanımlanma şekli, ulaşılabacak eşitlik ve adalet sonuçlarını belirleyecektir. Gelirin tanımlanması-belirlenmesi açısından iki yöntemin izlenmesi mümkündür. Bunlardan bir tanesi kaynak teorisi, bir diğeri ise artış teorisidir. Kaynak teorisine göre; (brüt) gelir, belirli bir kaynaktan düzenli olarak elde edilen gelirlerin tümünü kapsamaktadır. Schanz, Haig ve Simons (S-H-S) tarafından ortaya konulan artış teorisine göre ise (brüt) gelir, bireyin dönem başı serveti ile dönem sonu serveti arasındaki farktan ve dönem içinde gerçekleştirdiği tüketimden oluşmaktadır. Büyük ölçüde birbirini ile örtüşen bu iki yaklaşım, sermaye kazançları ve süreklilik göstermeyen kalemler açısından ayrılmaktadır. Artış teorisi çerçevesinde, sermaye değer artış kazançları, kumar geliri, bağışlar, hediyeler ve tüm arzi gelirler gelir kapsamı içinde yer almaktadır. Oysa kaynak teorisi açısından bu gelir türleri gelir tanımı içine dahil edilmemektedir. Dolayısıyla bu farklı iki yaklaşıma bağlı olarak tesbit edilen vergiye tabi gelir farklı olacaktır (Goode, 1991: 94).

Gelir vergileri açısından bireyin gerçek ödeme gücünü tesbit etmek için gelirin tanımının iyi yapılması gerekmektedir. Genellikle vergi uygulamaları açısından gelirin tesbiti, mükelleflerin brüt gelirini oluşturan gelir unsurlarının sayılması ve bu brüt gelirden istisna ve indirimlerin düşülerek net gelire ulaşılması şeklinde yapılmaktadır. Bu noktada brüt gelirin içerisine nelerin dahil edilmesi gerektiği meselesine, “Haig-Simons kapsamlı gelir tanımı” ışık tutmaktadır. Kapsamlı gelir; bireyin servetinde bir değişim olmaksızın tüketebileceği miktar olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle kapsamlı gelir, tüketimde kullanılan mal ve hizmetlerin piyasa değeri ile dönem başı ve dönem sonu servetin değerindeki değişimlerin toplamıdır (Kay-King, 1990: 98). Bu tanımlamadan anlaşılacağı üzere sermaye kazançları, değer artış kazançları, ikramiye, kumar gelirleri, arzi kazançlar, öz tüketim, bireyin kendi evinde oturmasının sağladığı ödeme gücü, ücretlendirilmeyen hizmetler gibi unsurların da gelir tanımı içinde yer alması sözkonusudur. Ancak bireyin ödeme gücünü tama yakın bir şekilde yakalama iddiasında olan kapsamlı gelir tanımı uygulama açısından çok pratik değildir. Dolayısıyla tüm vergi sistemlerinde az ya da çok kapsamlı gelir tanımından sapmaların olduğu görülmektedir (Goode, 1991: 94).

Brüt gelirin tanımı dışında bireylerin iktisadi faaliyetlerinin taşımış olduğu özellikler farklı olduğu ve her bireyin gelirin elde edilmesi sırasında katlandığı maliyetlerin-giderlerin de dikkate alınması gerektiği unutulmamalıdır. Bunun için brüt gelirden indirilebilecek giderlerin tesbiti gerekmektedir. Çünkü bireylerin gerçek refahının göstergesi net gelirdir.

Örneğin brüt geliri eşit (bir milyar TL) olan A ve B bireylerinin giderlerinin de 500 milyon ve 900 milyon TL olduğunu varsayalım. Bu iki bireye ait gelirin brüt olarak vergi konusu yapılması ile net olarak vergi konusu yapılması arasında eşitlik ve adalet sonuçları açısından ciddi farklar vardır.

Bu başlık altında ele alacağımız son husus istisna ve muafiyetlerdir. İstisna vergi konusu açısından, muafiyet ise mükellef itibarıyla getirilen vergi bağışıklığını ifade etmektedir. Vergi uygulamalarında bazen iktisadi nedenlerle bazen de sosyal nedenlerle vergi istisna ve muafiyetlerine yer verildiği görülmektedir. Bu tür istisna ve muafiyetlerin sayısı ve kapsamı vergilerin yarattığı eşitlik ve adalet sonuçları açısından ulaşılabilecek sonuçları etkileyecektir. Genellikle vergi sistemleri içinde çok sayıda istisna ve muafiyete yer verildiği, bu yolla ulaşılmak istenen iktisadi ve sosyal amaçlara kolayca ulaşılmaya çalışıldığı görülmektedir. Ancak bu pratik çözüm, vergi yapısının eşitlik ve adalet sonuçları açısından çok ciddi çarpıklıklara yol açabilmektedir.

### **III.1.2. Gelir Türlerinin Vergilendirilmesinde Farklılaşmaya Gidilmesi**

Ayırma teorisi de denilen bu yaklaşım, elde edilen tüm gelirlerin aynı ödeme gücünü temsil etmediği esasına dayanır. Ücret gelirlerinden diğer faktör gelirlerini oluşturan faiz, kira ve kar gelirlerinden alımandan daha düşük vergi alınmasını sağlayan bu yaklaşımı savunanlara göre; ücret geliri elde edenlerin diğer faktör gelirlerini elde edenlere göre ödeme güçleri daha düşüktür. Tüm bireyler zamanını, bedeni gücünü ve beyin gücünü başkalarına kiralayarak ücret geliri elde edebilirler. Ancak diğer gelirler büyük ölçüde sermaye faktörüne bağlı olarak elde edilebilmektedir ve sermaye kazancı (faiz, kira ve kar) elde edebilen bir bireyin, faktör çeşitlendirmesine gidebilmiş bir birey olduğu ve bu nedenle sadece ücret geliri olan bireye göre daha yüksek ödeme gücüne sahip olduğu belirtilmelidir. Dolayısıyla vergi sistemi içinde ayırma teorisini işleterek vergilemede eşitlik ve adalet sonuçlarını etkilemek mümkün olabilir.

### **III.1.3. Gelir Vergisinin Tarife Yapısı**

Gelir vergisi uygulaması ve adalet sonuçları açısından önem taşıyan bir başka husus, tarife yapısının taşıdığı özelliklerdir. Genel olarak üç tip tarifeden söz edebiliriz. Bunlar düz oranlı (flat-tax rate), artan oranlı (progressive tax rate) ve azalan oranlı (regressive tax rate) vergi tarifeleridir<sup>2</sup>. Düz oranlı vergi uygulamasında tesbit edilen vergi oranı ile matrah arasında herhangi bir ilişki yoktur. Bu nedenle matrah ne olursa olsun marjinal vergi oranı aynıdır. Dolayısıyla böyle bir vergi için marjinal vergi oranı ile ortalama vergi oranı aynıdır. Ancak vergi oranının gelir düzeyinden bağımsız şekilde sabit-tek olması, ödenen verginin de gelir düzeyinden bağımsız olarak tek

olması anlamına gelmez. Dolayısıyla böyle bir tarife ile de yüksek gelirli olanların düşük gelirli olanlardan daha çok vergi ödediği bir vergilemenin gerçekleştirilmesi mümkündür. Artan oranlı vergi ise, marjinal vergi oranının gelir artışlarıyla paralel olarak artmasını ifade eder. Bu nedenle böyle bir tarife altında, gelir düzeyi arttıkça ortalama vergi oranında artması sözkonusudur. Özellikle eşitliği hedefleyen sosyal adalet anlayışlarının benimsediği bu tarife yapısı, başka sosyal adalet anlayışını savunan iktisatçılar tarafından, hem ahlaki hem de etkinlik üzerindeki olumsuz etkileri açısından eleştirilmiştir. Azalan oranlı vergi uygulamasında ise, marjinal ve ortalama vergi oranının gelir arttıkça azalması sözkonusudur. Bu tip bir tarife yapısı hemen hemen hiç bir sosyal adalet yaklaşımı açısından kabul edilemeyecek ve genellikle ödenen vergi miktarının sabit olduğu maktu vergi uygulamaları gibi vergiler açısından ortaya çıkmaktadır (Hyman, 1990: 361-365).

Uygulamada her zaman bu tarife yapıları ile vergilemenin fiilen yaratmış olduğu vergi yükü sonuçları arasında birebir bir ilişki yoktur. Çünkü vergi yapısının taşımış olduğu özelliklerin hepsi bir araya geldiğinde verginin fiili tarife yapısı, yasal tarife yapısından farklı olabilir. Örneğin düz oranlı bir vergi tarifesi ile en az geçim indirimi uygulaması, vergilemenin sonuçları itibarıyla artan oranlı hale gelmesine yol açabilir (Stiglitz, 2000: 548). Dolayısıyla vergi tarifelerinin açık olarak göstermiş olduğu nitelik yanında gizli nitelikleri de önemlidir. Çünkü bu vergilerin gizli artan ya da gizli azalan oranlı hale gelmesine yol açabilir. Sonuç olarak gelir vergisi uygulamasında benimsenen tarife yapısı ve ilave düzenlemeler gelir vergisinin yükünün nasıl dağılacakını ve dolayısıyla eşitlik ve adalet sonuçlarını etkileyecektir.

#### III.1.4. En Az Geçim İndirimi ve Negatif Gelir Vergisi Uygulaması

Bireyler açısından vergi ödeme gücünün, kendisinin ve ailesinin hayatını sürdürebilmek için gerekli gelir düzeyini aştığı andan itibaren doğacağına ilişkin genel bir düşünce vardır. Çünkü kendi ihtiyaçlarını dahi karşılayamayan bir bireyden devletin ortak ihtiyaçları finanse etmek üzere vergi alması adil olarak görülmemektedir. Dolayısıyla gelir vergisi uygulaması açısından belirli bir eşğin belirlenmesi ve bu eşğin üzerindeki gelirin vergilendirilmesi gerekmektedir. Hatta en az geçim indirimi uygulaması sosyal refah devleti uygulamaları ile birleştirilerek, devletin sadece belirli bir geçim indirimini yeterli bulmayan ve bu eşğin altında kalan gelir sahiplerine, belirlenen gelir düzeyine kadar bir gelir transferi yapılması gerektiğini savunanlar vardır (Hyman, 1999: 250; Rosen, 1995:181-184). Bu yaklaşım negatif gelir vergisi uygulaması olarak bilinmekte ve vergi sistemi aracılığıyla gelirin yeniden dağıtımının bir aracı olarak kullanılmaktadır. Hiç şüphesiz vergi sistemi içinde bu iki özelliğe yer verilmesinin ya da verilmemesinin eşitlik ve adalet sonuçları üzerindeki etkileri farklılaşacaktır.

### III.1.5. Vergileme Tekniği ile İlgili Özellikler

Uygulamada mükelleflerin vergilendirme işlemlerinin yürütülmesi ile ilgili olarak, tümüyle mükellefin gerçek kayıt ve işlemlerine ilişkin sonuçlardan hareketle vergilendirmenin gerçekleştirildiği gerçek usul ve ciddi ekonomik ve sosyal sorunlar nedeniyle gerçek usulün uygulanamadığı durumlarda uygulanan götürü (basit) usul olmak üzere iki tip vergileme yönteminden bahsedebiliriz. Vergilemede bu şekilde farklı iki yöntemin benimsenmesi, mükellefler arasındaki eşitlik ve adalet sonuçlarının bozulmasına yol açabilmektedir (Neumark, 1970: 22-23).

### III.2. Uygulamada Ortaya Çıkan Sonuçlar

Bir vergi düzenlemesinin kendisinden beklenen etkinlik ve adalet sonuçlarını yerine getirebilmesi açısından, verginin uygulama açısından yaratmış olduğu sonuçlar çok önemlidir. Bireyler özellikle vergiden kaçınma (tax avoidance) ve vergi kaçırma (tax evasion) diyebileceğimiz iki şekilde, vergi yükünden kurtulmaya çalışırlar. Kanunen vergi mükellefi olarak belirlenen kişiler ya piyasanın taşımış olduğu özelliklerden faydalanarak vergi yüklerini yansıtır ya da vergi konusu iktisadi faaliyetlerin üzerlerinde gerçekleşmemesi yönünde hareket ederler. Dolayısıyla bu tür davranışlarla vergiden kaçınılmış olurlar. Bazende bireyler, özellikle vergi yönetim ve denetimi açısından zaafıların yaşandığı ülkelerde, vergi kanunları açısından vergi mükellefi olmaları gerekirken gerekli yükümlülükleri ya tamamen ya da kısmen vergilemeden kaçırma eğilimi gösterirler. Dolayısıyla uygulama açısından ortaya çıkabilecek bu tür sonuçlar, vergilemede adalet ve etkinlik sonuçlarını da belirler.

## IV. TÜRK GELİR VERGİSİNİN HUKUKİ DAYANAKLARI AÇISINDAN VERGİLEMEDE ADALET

### IV.1. Anayasal Açıdan

Tüm vergi sisteminlerinin ilk kaynağı anayasadır. 1982 Anayasası'nın ikinci maddesinde Türkiye Cumhuriyeti'nin nitelikleri sayılmış ve bunlardan biri olarak "sosyal hukuk devleti" ifade edilmiştir. Yine Anayasa'mızın onuncu maddesinde "kanun önünde eşitlik" ilkesi vurgulanmıştır. Bu genel düzenlemeler dışında vergi ödevinin düzenlediği 73. maddede; "Herkes, kamu giderlerini karşılamak üzere mali gücüne göre, vergi ödemekle yükümlüdür. Vergi yükünün adaletli ve dengeli dağılımı, maliye politikasının sosyal amacıdır" ifadelerine yer verilmiştir. Bu ifadelerden hareketle mevcut Anayasamızın vergileme ile ilgili olarak, kanun önünde eşitlik, genellik ve adalet ilkelerine vurgu yaptığını, ayrıca adalet anlayışı açısından da özellikle

“sosyal hukuk devleti” vurgulaması nedeniyle gelirin yeniden dağıtımını sağlayacak eşitlikçi bir adalet anlayışını benimsediği sonucuna ulaşabiliriz. Dolayısıyla kabul edilen bu çerçeve nedeniyle Türk vergi uygulamalarının, yüksek gelirli gruplar üzerindeki vergi yükünü düşük gelirli gruplar üzerindeki vergi yükünden daha fazla olacak şekilde tasarlanmış olması beklenmelidir.

Anayasanın 73. maddesinde vergilerin mali güce göre alınacağı hükme bağlanmakla birlikte, mali gücün göstergelerinin ne olduğu belirtilmemiştir. Ancak bununla birlikte daha önce anlattığımız gibi, kamu maliyesi açısından üç tip ödeme göstergesi olduğunu ve otoritenin bu üç ödeme gücü göstergesinden istediği bir tanesine yönelebileceğini söyleyebiliriz. Yine mali güce göre vergilendirmeyi gerçekleştirebilmek için daha önce sözünü ettiğimiz en az geçim indirimi, artan oranlı vergileme, ayırma kuramı, indirim, istisna ve muafiyet uygulamaları gibi araçlara da başvurulabilir (Öncel vd. 2002: 41).

#### **IV.2. Gelir Vergisi Kanunu Açısından**

Gelir vergisi uygulaması açısından gelirin tanımıyla ilgili olarak, kaynak teorisi benimsenmekle birlikte, özellikle son gelir unsuru olarak “kaynağı ne olursa olsun diğer her türlü kazanç ve iratlar” sayılarak, çok kapsamlı bir gelir tanımı yapılmıştır. Dolayısıyla gelir tanımı açısından çok kapsayıcı, bu nedenle vergilemede genelliğin sağlanmasını mümkün kılacak bir gelir tanımlamasının yapıldığı görülmektedir. Gelir vergisinin yaratmış olduğu sonuçları belirleme açısından önemli bir başka husus, gelir vergisi kapsamında sayılmış olan muafiyet ve istisnalar. Gelir Vergisi Kanunu’nun (GVK) ikinci kısmında düzenlenen istisna ve muafiyetler, her gelir unsuru için ayrı ayrı sayılmıştır. Bu muafiyet ve istisnalar genel olarak incelendiğinde bunların büyük bir çoğunluğunun sosyal ve iktisadi nedenlere dayalı, hasılatı açısından çok büyük bir katkı sağlamayacak mükellef ve/veya gelir türleri ile ilgili olduğu söylenebilir. Burada eşitlikçi vergileme sonuçları açısından önemli olan bir değişken de, gider indirimleridir. Gider indirimleri açısından farklı gelir unsurları farklı muameleye tabi tutulmaktadır. Buna göre ticari kazançlar, zirai kazançlar, serbest meslek kazançları, menkul sermaye iratları ile gayri menkul sermaye iratları açısından kazancın elde edilmesi ile ilgili harcamalar indirim konusu yapılabilirken, ücretler açısından gider indirimi sözkonusu değildir (GVK 37-82. maddeleri arası). Burada gelir vergisinin eşitlik anlayışından uzaklaştığı görülmektedir.

Gelir vergisi uygulamasında vergilendirilecek gelire uygulanacak vergi oranları açısından bir ayırma gidildiğini ve ücret gelirleri için belirlenen tarifenin yüzde beş daha düşük bir düzeyden başlatıldığını görmekteyiz. Bunun dışında gelir unsurlarının tabi tutulduğu rejim açısından da bir farklılaşmaya gidilmektedir. Özellikle ücret gelirleri, menkul sermaye iratları, zirai kazançlar,



tefif kazançları, serbest meslek kazançları, gayrimenkul sermaye iratları ile ilgili olarak tevkifat yoluyla genellikle nihai olarak vergilendirme gerçekleştirilmektedir. Bu tevkifat uygulamasında elde edilen gelirin kaynağına göre %0, %1,...., %7, %10,....%12, %15,....%25 gibi farklı tevkifat oranları uygulanmaktadır (GVK 94.madde). ayrıca kanunda belirlenmiş bu oranları, Bakanlar Kurulu'nun % 0'a kadar düşürmeye ve bir katına kadarmaya yükseltmeye yetkisi vardır. Dolayısıyla uygulamada bazı gelir unsurları açısından gelir vergisinin en alt dilimi olan %20'nin (ücretler için %15) altındaki bir vergi oranından vergi ödemek, hatta geçici bir düzenleme ile, 26.7.2001-31.12.2004 tarihleri arasında çıkarılmış repo kazançları ve devlet tahvili-hazine bonosu faizlerinden istisna sınırlarında kaldığı takdirde gelir vergisi vermemek mümkün olabilmektedir (G.V.K. md 75, 94 ve geçici madde 59). Yine gerçek usulde vergilendirilmeyen zirai kazançlar açısından, kazancın cinsine göre %1-4 arasında bir gelir vergisi tevkifatıyla nihai şekilde vergilendirme sözkonusu olabilmektedir. Gelir Vergisi Kanunu'nun 54. maddesinde gerçek usulde gelir vergisine tabi olacak zirai kazanç sahiplerini belirlemek açısından, çeşitli ürünler itibariyle işletme büyüklükleri ölçütleri tesbit edilmiştir. Tablo-1'de, bu ölçütler çerçevesinde ürün grupları itibariyle çiftçilerin hangi gelir düzeyine kadar stopaj usulüyle vergilendirilecekleri hesaplanmıştır. Buna göre yıllık brüt gelirleri yaklaşık yüz kırk milyar ile altmış milyar Lira arasında değişen gelir vergisi mükelleflerinin sadece stopaj usulü ile %1 ile %4 arasında değişen oranlarla vergilendirilmeleri sözkonusudur<sup>3</sup>. Bütün bu düzenlemeler birarada düşünüldüğünde, ücretler için ayırma ilkesinin uygulandığı sonucuna ulaşılabilir. Ancak menkul sermaye iratları ve zirai kazançlar için öngörülen istisnalar, muafiyetler ve kaynakta vergi uygulaması birlikte düşünüldüğünde, ayırma ilkesinin gerçekte tersine işlediği sonucuna ulaşmak da mümkündür.

**Tablo 1. Bazı Zirai Ürünler İtibariyle İşletme Büyüklüğü Ölçütlerinin Sağladığı Brüt Gelir Düzeyleri**

Ürün	Gerçek Usulde Vergi Mükellefiyetinin Tesbitinde İşletme Büyüklüğü Ölçütü	Türkiye'de Dönüm Başına Ortalama Verim	Ürünün Kilogram Piyasa Fiyatı (2003)	Toplam Hasılat
Pamuk	400 dönüm	350 kg	1.000.000	140.000.000.000
Ayçekirdeği	950 dönüm	125 kg	500.000	59.375.000.000
Buğday	1700 dönüm (kıraç arazi)	175 kg	325.000	96.687.500.000
Tütün	200 dönüm	160 kg	3.000.000	96.000.000.000

**Kaynak:** Türkiye Ziraat Odaları Birliği, 30/06/2004, ([www.tzob.org.tr/tzob/tzob-ana-sayfa.htm](http://www.tzob.org.tr/tzob/tzob-ana-sayfa.htm)) verilerinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

Gelir vergisi tarife yapısı artan oranlıdır. En düşük oranın %20'den başladığı ve en üst oranın ise 45 olarak belirtildiği altı basamaklı bir tarife sözkonusudur<sup>4</sup>. Dolayısıyla tarife yapısı açısından da eşitlikçi gelir dağılımı anlayışına uygun bir vergilemenin amaçlandığı belirtilebilir. Ancak bu tesbit, Türk gelir vergisinin artan oranlılık derecesi ile ABD ve İngiltere'deki vergi tarifelerinin artan oranlılığı karşılaştırıldığında geçersiz hale gelecektir. Çünkü Türkiye'deki gelir vergisi tarifesinin artan oranlılık derecesi 1.71 iken (1982, 1990 ve 2000 tarifelerinin bir ortalaması olarak), ABD'de 2.48 (1986 ve 1992 ortalaması) ve İngiltere'de 2.49 (1978 ve 1988 ortalaması) olarak gerçekleşmektedir (Karayılmazlar, 2001: 206). Dolayısıyla şeklen vergi tarife yapısı artan oranlı olsa da, efektif artan oranlık derecesi açısından yüksek değildir. Hiç şüphesiz artan oranlılığın düşük kalmasında vergi sistemimiz içinde en az geçim indirimi ve negatif gelir vergisi uygulamasının bulunmamasının çok büyük bir etkisi vardır.

Sonuç olarak, gelir vergisi sistemimiz her ne kadar şeklen bakıldığında kapsamlı bir gelir tanımı yaparak, farklı gelirler açısından farklı muafiyet-istisna ve indirimler getirerek, farklı vergileme rejimleri uygulayarak ve artan oranlılığı kullanarak, piyasa gelir dağılımını eşitlikçi bir anlayışla yeniden dağıtmayı amaçlıyor gözükse de, en az geçim indirimi ve negatif gelir vergisi uygulamasına yer vermemesi, kaynakta vergilemenin yaygınlığı ve bu uygulamanın sermaye kazançları, serbest meslek kazançları, zirai kazançlar açısından çok büyük avantajlar sağlarken özellikle ücret gelirleri açısından büyük dezavantajlar yaratması nedenleriyle, gerçek sonuçları açısından gelirin eşitlikçi amaçlarla yeniden dağıtımına hizmet etmesi mümkün gözükmemektedir.

### IV.3. Gelir Vergisi Uygulamasının Sonuçları Açısından

Türkiye'de vergi yönetim ve denetiminde etkinliğin sağlandığını ve vergi yönetiminin vergi düzenlemelerini etkili şekilde yürüttüğünü kabul etmek mümkün değildir<sup>5</sup>. Farklı yıllar ve yöntemlerle yapılan çeşitli çalışmalarda Türkiye'deki kayıt dışı ekonominin gayri safi milli hasılaya oranı; %1.5 ile %137.8 arasında bulunmaktadır (Aydemir, 1995: 35). Dolayısıyla yapılan çalışmalarda ulaşılan sonuçlar çok geniş bir yelpazeyi sergilemektedir. Ancak toplumdaki bütün bireylerin yaşadığı ve hissettiği durum, Türkiye'de kayıt dışı ekonominin dolayısıyla kayıt dışı gelirin ya da kazancın hiç de küçük olmadığıdır. Bu konuda Maliye Bakanlığı'nın denetim birimleri tarafından yapılan inceleme sonuçları çok sağlıklı olmasa da bir fikir verebilir. 1985-2002 yılları arasında yapılan incelemelerde incelenen matrahın yarısından daha fazla (0,65) bir matrah farkı bulunmuştur. Bu rakam inceleme yapılan bazı yıllarda, incelenen matrahın bir buçuk katına kadar çıkmaktadır (<http://www.gelirler.gov.tr/gelir2.nsf/0725c4269>

6982da786256aa4002edce5/20eadc4c25ed336e80256d160033109a?OpenDocument). Dolayısıyla bu sonuç Türkiye’de genel olarak tüm vergiler açısından olduğu gibi, gelir vergisi açısından da önemli boyutlara ulaşan bir kayıt dışılığın varlığını ima etmektedir. Bu durum gelir vergisinin tasarımından bağımsız olarak, vergilemenin adalet ve eşitlik sonuçları açısından ciddi sorun oluşturmaktadır.

Vergi sisteminin piyasa gelir dağılımını değiştirmek açısından ne kadar önemli bir fonksiyon üstleneceği açıktır. Avrupa’da sosyal demokrat partilerin iktidarda bulunduğu, dolayısıyla refah devleti uygulamalarının uzun süre uygulandığı ülkelerde (örneğin İsveç) vergi sonrası gelir dağılımının, eski SSCB’deki gelir dağılımından daha iyi olduğu tespit edilmiştir (Kornai, 1992: 317). Aynı şekilde AB ülkelerinde yeniden dağıtımı hedefleyen vergi ve transfer politikalarının, vergi ve transfer sonrası gelir dağılımını vergi ve transfer öncesi gelir dağılımına oranla iyileştirdiği tespit edilmiştir. Örneğin bu politikalar sonucunda gelir dağılımı; Danimarka’da %48, İsveç’te %52, Finlandiya’da %41, Belçika’da %48, İtalya’da %32 daha eşit hale gelmiştir (OECD, 1998: 39). Bu iyileşme içinde, transfer harcaması ve vergi politikalarından hangisinin daha etkili olduğu incelendiğinde de, transfer harcamalarının etkisinin sınırlı kaldığı görülürken, iyileştirici etki yapan esas değişkenin vergi politikası olduğu gözlenmiştir (OECD, 1998: 11). Bu noktada Türk gelir vergisi uygulaması açısından tarife yapısının, yüksek gelirli grupları yeterince yüksek oranlarla vergilendirmediği ve bu nedenle daha dik ve daha çok dilimli bir vergi tarifesine ihtiyaç olduğu sonucu çıkarılabilir (Çakmak, 2003: 49). Ancak devletin mevcut vergi yapısını, vergi tarifelerini nominal anlamda daha artan oranlı hale getirerek değiştirmesi, daha eşit bir gelir dağılımı açısından yeterli ve/veya ön koşul değildir. Çünkü vergileri kullanarak gelir dağılımını daha eşit hale getirmiş olan İsveç, Finlandiya, İtalya gibi ülkelerde, vergi tarifelerinin ilk dilimine ilişkin oran oldukça düşük ve dilim sayısı oldukça azdır. Hatta vergiler ile gelir dağılımını düzeltmek açısından en başarılı ülke olan İsveç’de %20’lik tek bir oran söz konusudur. Dolayısıyla sorun tarifelerin nominal anlamda artan oranlılık derecesinin düşüklüğü değildir<sup>6</sup>.

**Tablo 2. Bazı Avrupa Birliği Ülkelerinde Vergi Öncesi ve Vergi-Transfer Sonrası Gelir Dağılımı Sonuçları ile Gelir Vergisi Tarifesinin En Üst ve En Alt Oranları**

Ülkeler	Vergi Öncesi Gelir Dağılımı	Vergi-Transfer Sonrası Gelir Dağılımı	Değişim (%)	Gelir Vergisi Oranları (1995) <sup>7</sup>		
				En Üst	En Alt	Oran Farkı
Danimarka (1994)	0.42	0.213	48.3	40	22	18
İsveç (1995)	0.487	0.230	52.8	20	20	0
Finlandiya (1995)	0.392	0.231	41.1	43	9	34
Belçika (1995)	0.527	0.272	48.4	55	25	30
İtalya (1995)	0.510	0.345	32.4	50	10	40

**Kaynak:** Burniaux, J.M. ve diğ. (1998), *Income Distribution and Poverty in Selected OECD Countries*, Paris: OECD Economics Department Working Papers No: 189; Chan-Lee, J.H. (1998), "Tax Reform in Turkey Since 1980's", *Yapı Kredi Economic Review*, 9(1), 43-61, dan faydalanılarak hazırlanmıştır.

Türk gelir vergisi uygulamasının gelir dağılımı üzerinde olumlu etki yaratamamasının en temel nedenleri; gelirin vergilendirilmesinde gerçek usulden uzaklaşılması ve verginin kaynakta kesilmesi uygulaması ile üniter yapının bozulması (hatta sedüler yapının neredeyse genel uygulama haline gelmesi) olarak ifade edilebilir (Oyan ve Aydın, 1991: 55). Türkiye’de gelir eşitsizliğine en büyük katkıyı yapan gelir unsuru 1987 yılı için sermaye ve müteşebbis gelirleri iken, 1994 yılından itibaren faiz gelirleri hemen hemen sermaye ve müteşebbis gelirlerini geçerek en önemli faktör haline gelmiştir (TÜSİAD, 2000: 129). Ancak buna rağmen gelir vergisi uygulamasında hala faiz gelirlerinin hemen hemen hiç vergiye tabi tutulmamış olduğu da bir gerçektir. Bunun sonucunda milyarlarca Lira faiz geliri elde edebilen bir gelir vergisi mükellefi hiç vergi vermezken, diğer taraftan asgari ücretten %15 oranında gelir vergisi kesilmektedir. Bunun sonucu olarak gelir vergisi, hem adaletsiz hale gelmekte hem de neredeyse bir ücret vergisi haline dönüşmektedir.

**Tablo 3. Faaliyet Grupları İtibariyle Yıllık ve Aylık Olarak Ödenen Gelir Vergisi (2003)**

Faaliyet Grupları	Yıllık Ortalama Gelir Vergisi (1000 TL)	Aylık Ortalama Gelir Vergisi (1000 TL)
DETERJAN SANAYİİ (TİCARET)	349.731	29.144
<b>ASGARİ ÜCRETLİ</b>	<b>387.180</b>	<b>32.265</b>
DERİDEN MAMUL EŞYA İMALİ	503.366	41.947
LOKANTALAR	539.229	44.936
BAKKALİYE VE SÜPERMARKET	573.476	47.790
KÜRK İMALİ TOPTAN VE PERAKENDE	574.560	47.880
MOBİLYA	591.733	49.311
BİNA İNŞAAT	665.977	55.498
DİŞ PROTEZ VE LABORATUVARLARI	677.332	56.444
AYAKKABI İMALİ	702.005	58.500
AYAKKABI TOPTAN, PERAKENDE	724.471	60.373
MENSUCAT SANAYİİ (KUMAŞTAN YAPILAN EŞYA)	754.510	62.876
İNŞAAT MALZEMELERİ TOPTAN VE PERAKENDE	779.381	64.948
DİŞ HEKİMİ	857.086	71.424
SEYAHAT VE TURİZM İŞLETMESİ	859.519	71.627
DERİDEN MAMUL EŞYA SATIŞI	861.140	71.762
FIRINLAR	931.316	77.610
KONFEKSİYON (PERAKENDE)	935.155	77.930
ET VE ETTEN MAMUL MADDELER (İMALAT - TİCARET)	959.278	79.940
ALTIN İMALAT VE TİC.	996.636	83.053
DERİ İMALİ	1.032.880	86.073
KONFEKSİYON (TOPTAN)	1.168.145	97.345
DERİ TİCARETİ	1.239.441	103.287
MENSUCAT SANAYİİ (İPLİK VE İMALAT)	1.246.082	103.840
KONFEKSİYON (İMALAT)	1.250.876	104.240
ELEKTRİKLİ EV ALETLERİ (İMALAT)	1.328.292	110.691
ELEKTRİKLİ EV ALETLERİ (TOPTAN-PERAKENDE)	1.445.708	120.476
OTELLER-MOTELLER	1.542.749	128.562
UN İMALİ VE SATIŞI	1.776.931	148.078
MENSUCAT SANAYİİ (KUMAŞ)	1.784.813	148.734
DİĞER FAALİYET GRUPLARI	1.796.429	149.702
TÜM MÜKELLEFLER	1.888.447	157.371
DEMİR ÇELİK (İMALAT)	2.077.756	173.146
ÇİRCİRLAMA SANAYİİ	2.565.211	213.768
AKARYAKIT TİCARET	2.671.093	222.591
DOKTORLAR	2.760.746	230.062
MİMAR MÜHENDİS	2.886.341	240.528
İNŞAAT VE BAYINDIRLIK İŞLERİ	3.007.242	250.603
DEMİR ÇELİK (TİCARET)	4.025.758	335.480
AVUKATLAR	4.243.659	353.638
ECZA VE İLAÇ DEPOLARI	4.840.025	403.335
YEMİNLİ MALİ MÜŞAVİRLER VE MUHASEBECİLER	5.103.481	425.290
TOPRAK SANAYİİ	5.969.391	497.449
İHRACAT VE İTHALAT	7.474.049	622.837
ECZANELER	9.035.807	752.984
DETERJAN SANAYİİ (İMALAT)	9.948.630	829.053
SANATÇILAR	14.338.488	1.194.874
NOTER	95.154.432	7.929.536

**Kaynak:** T.C. Maliye Bakanlığı, 30/06/2004,  
(<http://www.gelirler.gov.tr/gelir2.nsf/0725c42696982da786256aa4002edce5/cb4c13bae6c0d05480256e7d004ebf89?OpenDocument>) verilerinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

1991 yılı verilerine göre ücretlilerin milli gelirden yaklaşık %17 pay alması sözkonusu iken, tahakkuk eden gelir vergisinin %56.3'ünü ödedikleri tespit edilmiştir. Ayrıca gelir vergisinin %82.6'sı kaynakta kesinti yoluyla toplanmakta ve bunun da %68.2'si ücret gelirleri üzerinden yapılan tevkifatlardan oluşmaktadır (T.C. Maliye Bakanlığı, 1992: 65). Üstelik son yıllarda da durum değişmemiş aksine daha da kötüye gitmiştir. 2001 yılı için toplam gelir vergisi tahsilatının %94'ü ve 2002 yılı için %91'i stopaj usulüyle tahsil edilmiştir (<http://www.gelirler.gov.tr/gelir2.nsf/0725c42696982da786256aa4002edce5/6346ce22eb743071d80256d16003310e0?OpenDocument>). Dolayısıyla bu sonuçlar, gelir vergisi uygulamasının tümüyle bir tevkifat uygulamasına dönüştüğünü ve büyük oranda ücret gelirlerinin vergilendirilmesine yöneldiğini göstermektedir. Bu haliyle gelir vergisi uygulaması tümüyle genellik ve eşitlik ilkelerinin bozulmasına ve Türk anayasası ile tesbit edilmiş olan eşitlikçi sosyal adalet anlayışına ve ödeme gücü esasına göre vergilendirme ilkesine aykırı sonuçlar yaratmaktadır.

2003 yılına ait gelir vergisi beyannamelerinden çıkarılan faaliyet türleri itibariyle gelir vergisi beyanlarının ve dolayısıyla gelir vergisi yüklerinin incelenmesi de oldukça ilginç sonuçlar vermektedir. Tablo 3.'de buna ilişkin rakamlar yer almaktadır. Tablonun incelenmesinden görüleceği gibi gelir düzeyi ve hayat standartları asgari ücretli gelir vergisi mükelleflerine göre çok yüksek olan bir çok faaliyet kolundaki mükelleflerin ödediği aylık gelir vergisi, asgari ücretlilerin ödediği aylık gelir vergisine çok yakındır. Ayrıca tabloda dikkati çeken bir husus da, kayıt dışı kalması mümkün olmayan (noterler gibi) ya da özel olarak vergi denetimleri sırasında inceleme konusu edilen (sanatçılar gibi) faaliyet kollarındaki aylık gelir vergilerinin nisbeten yüksek olmasıdır. Dolayısıyla bu tablodan çıkarılabilecek sonuçlar da gelir vergisi uygulamasının adil ve etkin olmadığı şeklindedir.

Devletin vergi sistemi aracılığı ile ulaşmayı amaçladığı sonuçlardan birisi de, vergi sonrası gelir dağılımını daha kabul edilebilir hale getirmektedir. Türkiye'de (vergi öncesi) piyasa gelir dağılımı sonuçları hemen hemen AB ülkelerinin piyasa gelir dağılımı sonuçlarına paraleldir. Örneğin Türkiye için 1994 yılında hesaplanan vergi ve transfer öncesi Gini katsayısı 0,474 iken, AB ülkelerinde önceki Tablo 2.'de verdiğimiz gibi 0,40 ile 0,527 arasında değişmektedir. İlginç olan, piyasa gelir dağılımı sonuçları açısından en kötü durumda olan İsveç'in, vergi ve transfer sonrasında en iyi gelir dağılımına sahip ülkeler arasında yer almasıdır (TÜSİAD, 2000: 133-134). Her ne kadar Türkiye için vergilerin gelir dağılımı üzerinde ne tür bir etkisinin olduğunu hesaplamak mümkün olmasa da, gelir vergisi uygulamasına ilişkin buraya kadar anlatılanlar, en azından gelir vergisinin gelir dağılımı bozukluklarını daha kabul edilebilir hale getirmekten uzak olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla Türkiye açısından esas sorun; vergi sisteminin gelirin yeniden dağıtımını açısından etkin

şekilde kullanılmamasıdır. Nitekim bu durumu yaratan olgulardan birisi de vergi sistemi içinde var olan uzlaşma uygulaması ve sık sık getirilen vergi aflarıdır. Bu tip uygulamaların aslında vergisini dürüstçe ödeyen ya da ödemek zorunda kalan vergi mükelleflerini cezalandırmak, vergisini dürüstçe ödemeyen ya da ödeyemeyen mükellefleri ise ödüllendirmek olduğu açıktır. Bu tür uygulamalar zaten oldukça adaletsiz olan vergi sistemini çok daha çarpık ve savunulamaz hale getirmektedir.

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Türk gelir vergisi uygulaması mevcut hali ile ne etkinlik ne de adalet sonuçlarına hizmet edebilecek yapıya sahip değildir. Bu nedenle toplumsal talepler sonucunda ortaya çıkacak adalet yaklaşımına uygun bir vergi yapısının tasarımı gerekli görülmektedir. Bu amaçla mevcut anayasamızda tanımlanan eşitlikçi dağılım hedeflerine daha etkili şekilde ulaşılmaya çalışılırken, aynı zamanda bireylerin iktisadi kararları üzerinde minimum etkinlik kaybına yol açacak ve mükelleflerin vergiye uyumunu kolaylaştırarak devletin ihtiyaç duyduğu vergi gelirlerine ulaşmasını mümkün kılacak bir gelir vergisine ihtiyaç vardır. Söz konusu gelir vergisinin tasarımında mevcut uygulama ve sonuçları da dikkate alarak şu özelliklere vurgu yapılması uygun görülmektedir. Her şeyden önce vergi tasarımı ne olursa olsun eşitlik ve etkinlik sonuçları açısından en önemli husus, kayıt düzeninin yaygınlaştırılması ve kayıt dışı ekonominin kayıt altına alınarak vergi tabanının genişletilmesidir. Dolayısıyla genellik ilkesinin taviz verilmeksizin uygulanmasının hayati olduğu unutulmamalıdır. Bu ön koşulun dışında, anayasamızda belirtilen ve mevcut gelir vergisi yapısı ile de sağlanamayan, vergi yükünün adil ve dengeli dağıtılmasını sağlayacak nominal tarife yapısının düz oranlı olarak tesbiti, bu düz oranlı tarifeyi artan oranlı hale getirebilmek için ve sosyal devlet ilkesiyle de tutarlı olarak en az geçim indirimi uygulamasına yer verilmesi uygun görülmektedir. Ayrıca gelir vergisinde tevkifat uygulamasından vazgeçilmeli ve bütün mükelleflerin beyanname vererek vergilendirme işlemlerini yürütmesi sağlanmalıdır. Devletin iktisadi ve sosyal nitelikli transferlerini gelir vergisiyle değil, bütçeye koyduğu transfer harcamaları ile yapması daha doğru gözükmektedir. Böylece hem gelir vergisi uygulamasının basit, etkin ve daha eşit hale gelmesi sağlanabilir hem de mevcut sistemde vergi harcaması olarak yapıldığı için siyasi sorumluluğu (şeffaflığı) sağlayamayan gelir vergisi transferlerinin siyasi sorumluluğu sağlanmış olabilir.

Hiç şüphesiz getirilen öneriler Türkiye'nin ve maliye teşkilatının mevcut şartları ve imkanları düşünüldüğünde bir miktar teorik bulunabilir. Ancak bilimsel doğrular şartlara bağlı olarak ele alınmaz ve olması gerekeni tesbit

etmeye yöneliktir. Devlet yönetiminin elindeki imkanlar, devlete öncelikleri ve buna bağlı olarak uygulamaları değiştirme gücünü vermektedir. Maliye teşkilatının alt yapı, personel, eğitim ve kaynak sorunları aşıldığı taktirde, dile getirilen öneriler de daha uygulanabilir hale gelecektir. *Unutulmamalıdır ki, devletin varlığının en temel sonucu olan vergilendirme görevini iyi yapamayan ve yetkisini iyi kullanmayan bir devletin, hiç bir hizmeti başarılı şekilde yürütmesi mümkün değildir.*

## NOTLAR

- <sup>1</sup> Tıpkı genel olarak eşitlik kavramının içeriği gibi.
- <sup>2</sup> Vergilere ilişkin tarife yapısı, marjinal gelire ait vergi oranı ya da ortalama gelire ilişkin ortalama vergi oranı açısından ele alınabilir. Vergilemenin gerçek yükü açısından ortalama vergi tarifesiinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü görünüşte sabit oranlı olan bir vergi tarifesiinin bile gerçekte artan oranlı olabilmesi mümkündür.
- <sup>3</sup> Bu zirai hasılatın brüt tutarı üzerinden gider indirimi yapılmaksızın yapılan bir stopaj olduğu için yeterli olduğu söylenebilir. Ancak aynı durumun ücretliler açısından da geçerli olduğu unutulmamalıdır.
- <sup>4</sup> Ücret gelirleri açısından tarife yapısı yine altı basamaklı, en düşük oran %15 ve en yüksek oran %40 olarak uygulanmaktadır.
- <sup>5</sup> Vergi idairelerinde etkinlik arayışlarına yönelik olarak Tosun ve Güran (2003)'a bakılabilir.
- <sup>6</sup> Türkiye açısından vergilerin gelir dağılımı üzerinde yaratmış olduğu etkileri bu şekilde değerlendirmek hane halkı gelir tahminleri vergi öncesi ve vergi sonrası için ayrı ayrı tesbit edilmediğinden mümkün değildir.
- <sup>7</sup> Bu oranlar 2004 yılı için ilgili ülkelerde aşağıdaki gibidir: (International Bureau of Fiscal Documentation, 30 Haziran 2004, www.ibfd.nl /).

Ülkeler	Gelir Vergisi Oranları (1995)		
	En Üst	En Alt	Oran Farkı
Danimarka (1994)	6	5.5	0.5
İsveç (1995)	25	20	5
Finlandiya (1995)	34	11	23
Belçika (1995)	50	25	25
İtalya (1995)	45	23	22

## KAYNAKÇA

- Akalın, G. (2000), *Kamu Ekonomisi*, Ankara: Akçağ Yayınları.
- Aydemir, Ş. (1995), *Türkiye’de Kayıtdışı Ekonomi*, İstanbul: Maliye Hesap Uzmanları Derneği.
- Burniaux, J.M. vd. (1998), *Income Distribution and Poverty in Selected OECD Countries*, Paris: OECD Economics Department Working Papers, No: 189.



- Chan-Lee, J.H. (1998), "Tax Reform in Turkey Since 1980's", *Yapı Kredi Economic Review*, 9(1), 43-61.
- Çakmak, Ş. (2003), "Türkiye'de Uygulanan ve Uygulanması Gereken Vergi Politikaları", *Vergi Dünyası*, 22(262), 38-50.
- Goode R. (1991), "Changing Views of The Personal Income Tax", L. Eden (der.), *Retrospectives on Public Finance* içinde, Durham: Duke University Press, 93-117.
- Hamitoğulları, B. (1986), *Çağdaş İktisadi Sistemler*, Ankara: Savaş Yayınları.
- Hyman, D.N. (1990), *Public Finance: A Contemporary Application of Theory to Policy*, Chicago: The Dryden Press.
- Karayılmazlar, E. (2001), *Düz Oranlı Gelir Vergisi ve Alternatiflerinin Türkiye Açısından Tartışılması*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.
- Kay, J.A. ve M.A. King (1990), *British Tax System*, New York: Oxford University Press.
- Kornai, J. (1992), *The Socialist System: The Political Economy of Communism*, Princeton: Princeton University Press.
- Marlow, M.L. (1995), *Public Finance: Theory and Practice*, Orlando: The Dryden Press.
- Musgrave, R.A. ve P.B. Musgrave (1989), *Public Finance in Theory and Practice*, New York: Mc.Graw Hill Book Company.
- Nadaroğlu, H. (1983), *Kamu Maliyesi Teorisi*, İstanbul: Okan Yayıncılık.
- Neumark, F. (1970), "Gelişmiş Ülkelerin Maliye Politikasında Yeni Eğilimler", *Türk Vergi Sisteminin Ekonomik Gelişme Üzerinde Etkileri* içinde, İstanbul: Ekonomik ve Sosyal Etütler Konferans Heyeti Yayınları.
- Oyan, O. ve A.R. Aydın (1991), *Türkiye'de Maliye ve Fon Politikaları Alternatif Yönelişler*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Öncel, M., A. Kumrulu, N. Çağan (2002), *Vergi Hukuku*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Stiglitz, J.E. (2000), *Economics of the Public Sector*, New York: W.W. Norton&Company.
- T.C. Maliye Bakanlığı, (1992), *Vergi İstatistikleri Yıllığı 1982-1991*, Ankara.

- T.C. Maliye Bakanlığı, (2004), 30 Haziran, Ankara,  
<http://www.gelirler.gov.tr/gelir2.nsf/0725c42696982da786256aa4002edce5/20eadc4c25ed336e80256d160033109a?OpenDocument>.
- T.C. Maliye Bakanlığı, (2004), 30 Haziran, Ankara,  
<http://www.gelirler.gov.tr/gelir2.nsf/0725c42696982da786256aa4002edce5/6346ce22e743071d80256d16003310e0?OpenDocument>.
- T.C. Maliye Bakanlığı, (2004), 30/06/2004, Ankara,  
<http://www.gelirler.gov.tr/gelir2.nsf/0725c42696982da786256aa4002edce5/cb4c13bae6c0d05480256e7d004ebf89?OpenDocument>.
- Tosun, U. ve M.C. Güran (2003), “Vergi İdarelerinde Etkinlik Arayışları: Vergi Dairelerinde Etkinlik Ölçümüne Yönelik Bir Deneme”, *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 20 (2), 187-215.
- Turhan, S. (1987), *Vergi Teorisi ve Politikası*, İstanbul: Der Yayınları.
- TÜSİAD, (2000), *Türkiye’de Bireysel Gelir Dağılımı ve Yoksulluk*, İstanbul: Tüsiad Yayınları.
- Türkiye Ziraat Odaları Birliği, (2004), 30 Haziran, Ankara, [www.tzob.org.tr](http://www.tzob.org.tr).
- International Bureau of Fiscal Documentation, (2004), 30 Haziran, Netherland, [www.ibfd.nl/](http://www.ibfd.nl/).

## PIYASA EKONOMİSİNE GEÇİŞ SÜRECİNDE VERGİ KÜLTÜRÜ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ\*

**Ekrem KARAYILMAZLAR**

(Yrd. Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, Maliye Bölümü, DENİZLİ)  
ekabek@hotmail.com

### Özet:

Bu çalışma, bireylerin vergi kurallarına gönüllü uyumlarını artırabilmek için mali alanda yapılması gereken reformların neler olacağını araştırmaktadır. Çalışmada piyasa ekonomisine geçmek isteyen ülkelerde, vergi sisteminin istikrarlı hale getirilmesi, mükellefler üzerindeki vergi yükünün düşürülmesi, vergi boşlukları ve ayrıcalıklı uygulamaların kaldırılması gibi vergi hukukunda yapılacak düzenlemelerin zorunlu olmakla birlikte yeterli olmayacağı iddia edilmektedir. Vergi idaresinin yeniden yapılandırılmasına, müşevviklerin işlerliğinin artırılmasına ve genel olarak devletin ekonomideki rolüne ilişkin daha kapsamlı reformların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu değişiklikler, piyasa ekonomisine geçiş sürecine olumlu katkı sağlayacaktır.

### Abstract:

#### The Tax Culture in the Transition Process to Market Economy: The Case of Turkey

This paper analyzes fiscal reform in order to be able to rise above the tax compliance of individuals. The paper argues that changes tax code such as increasing stabilization of tax system, reducing tax burden, removing tax loopholes and privileges, etc. are necessary in order to be neutral tax system but not sufficient conditions for a complete transition to a market economy. Further deep changes –such as recreation of tax administrations, changes in incentives, changes in the role of government- are needed. All of these changes would help in continuing the process of transition to a market economy.

---

\* Bu makale, öğrencisi olmaktan gurur duyduğum kıymetli bilim adamı Prof.Dr. Yıldray Arsan'ın aziz hatırasına ithaf edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Vergi kültürü, geçiş ekonomileri, mali reform, uyum maliyetleri.

**Keywords:** Tax culture, transition economies, fiscal reform, compliance costs.

## GİRİŞ

Globalleşen günümüz dünyasında, ülkelerin gerçekleştirdikleri reformlarla piyasa ekonomisine daha fazla işlerlik kazandırmaya çalıştıkları görülmektedir. Bundan dolayı globalleşmenin yarattığı rekabetçi ortama ve piyasa koşullarının işleyişine ayak uyduramayan ve sıkça ekonomik krizlerle karşı karşıya kalan ülkelere geçiş ekonomileri denmektedir. Dolayısıyla küreselleşmenin yoğunlaştığı bugünlerde, farklı kültürlerin ve farklı vergi sistemlerinin çatışması veya uluslar arası uyumu, kamu maliyesinin özellikle de vergilemenin en popüler konusu olarak ulusal vergi kültürü kavramını ön plana çıkarmaktadır. Sıklıkla geçiş ekonomileri için kullanılan vergi kültürü kavramı, ekonomi, sosyoloji, psikoloji ve tarih gibi farklı disiplinlerin kesişiminde yer alan ve gittikçe önemi artan bir konudur.

Bu çalışmada, vergi kültürü konusu ve bununla ilgili kavramlar açıklandıktan sonra, Türk vergi kültürü ve gerçekleştirilen reformlarla ulaşılmak istenen amaçlar ve olası reformların kapsamı gereken düzenlemeler ele alınacaktır.

## I. VERGİ KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Vergi kültürü kavramı, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, tarih gibi disiplinleri de içine alan bir kavramdır. Bir ülkenin spesifik vergi kültürü (tax culture) , vergileme kültürü (culture of taxation) ve vergi ödeme kültürü (tax-paying culture)'nü de içine alan oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır (Nerre, 2002a:2).

Vergi kültürü kavramı, genellikle, sosyalist sistemden piyasa ekonomisine geçiş sürecindeki ülkeler (geçiş ekonomileri) için kullanılan bir kavramdır. Bu tür ülkelerde merkezi otoritenin ekonomideki hakimiyetinden dolayı, bireylerin vergi anlayışlarının (tax mentality) gelişmemiş olmasının bir sonucu olarak ulusal vergi kültürünün de oluşmadığı görülmektedir. Bu bakımdan literatürde de pek sık rastlanmayan bu kavramın, özellikle sosyalizmin çöküşü ile popülaritesini artırdığını ve çoğu geçiş ekonomileri için olmak üzere çalışmaların sayısının arttığını söylemek mümkündür (Camdessus, 1998; Nerre, 2002a-2002b).

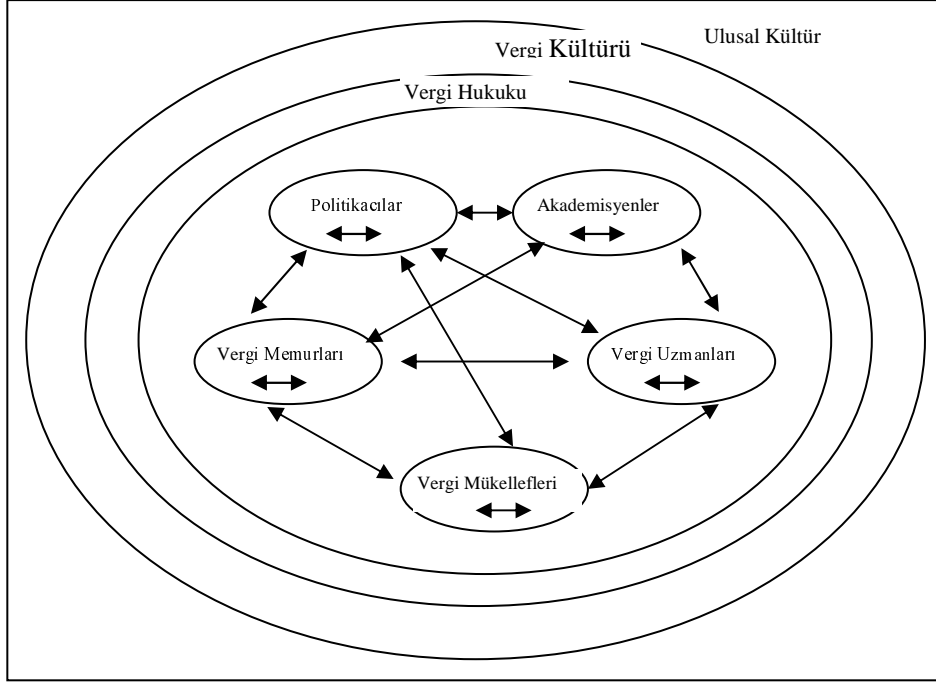
Vergi kültürü, genellikle geçiş ekonomileri için kullanılan bir kavram olmakla birlikte günümüz gelişmiş ekonomilerinin zaman içinde vergi kültürünün ne şekilde geliştiğini inceleyen çalışmalar da mevcuttur (Nerre, 2002b:14).

Vergi kültürü ile ilgili çalışma yapan iktisatçılar başlıca iki grupta toplanmaktadır. İlk gruptakiler, “Klasikler” olarak bilinirken; ikinci gruptakiler bu kavramın gelişimine daha fazla katkı sağlayanlardır ve “Dönüşüm iktisatçıları” (Transformation economists) olarak bilinirler.

Klasik anlayışın önde gelenlerinden Schumpeter’e göre, vergileme bir “sanat”tır. Vergilemeyi bir sanat olarak gören bu anlayışın bir sonucu olarak, vergi kültürünün gelişimi, vergi sistemini şekillendiren vergi uzmanlarına ve politikacılara bağlıdır. Klasik anlayışı savunan bir diğer iktisatçı Spitaler, vergi kültürünü modernleşmeyle ilişkilendirerek açıklarken; Pausch ise vergi kültürü kavramının, vergi sisteminin tarihsel gelişimine etki eden faktörlerle bağlantılı olduğunu ifade etmektedir (Nerre, 2001b: 4).

Vergi kültürüne ilişkin daha sağlıklı yorumlar ve değerlendirmeler, geçiş ekonomilerine ilişkin ülkelerin sorunlarına yoğunlaşan iktisatçılarca yapılmıştır. Bunlardan biri olan Camdessus (1998), geçiş ekonomilerinin orta vadeli amacının, vergi ödeme kültürünün gelişimi olması gerektiğini iddia etmekte ve vergi ödeme kültürünün, şeffaf vergi kanunlarına zaman içinde bireylerin gönüllü uyumuyla (voluntary compliance) gelişeceğini eklemektedir. Benzer şekilde Tanzi, bir ülkenin vergi kültürünü, mükelleflerin vergi bilinci (tax consciousness)’nin gelişimi olarak yorumlamaktadır. Geçiş ekonomilerinde mükelleflerin, uzun yıllar boyunca planlı ekonominin baskısına maruz kalmalarından ötürü, bu bilincin gelişmediğini de iddia etmektedir. Berger de, devletin, bireylerin ödemeye razı oldukları sınıra kadar vergi toplayabileceğini ifade etmekte ve vergi idaresinin görevinin, mükellefin ödemeye razı olacağı bu sınırı tahmin etmek olduğunu eklemektedir. Dolayısıyla benzer görüşleri savunan iktisatçıların görüşleri incelendiğinde, bunların vergi kültürünü sadece İdare açısından değil, mükellef açısından ele aldıkları ve mükelleflerin vergi kurallarına uyumu (tax compliance)’na yoğunlaştıkları görülmektedir.

Bu durumda bir ülkenin vergi kültürünün kapsamlı bir tanımını şu şekilde yapmak mümkündür (Nerre, 2001a:8). *Vergi kültürü, sürekli birbirini etkilemenin bir sonucu olarak, karşılıklı bağımlılığı da içeren, ülkenin ulusal kültürü içinde tarihsel olarak şekillenen, vergi sistemiyle ilişkili resmi ve resmi olmayan kurumlar ve kurallar bütünüdür. İlk bakışta anlaşılması güç gibi görünen vergi kültürü kavramını, aşağıdaki şekil yardımıyla basitleştirerek, daha anlaşılır bir hale getirmek mümkündür.*

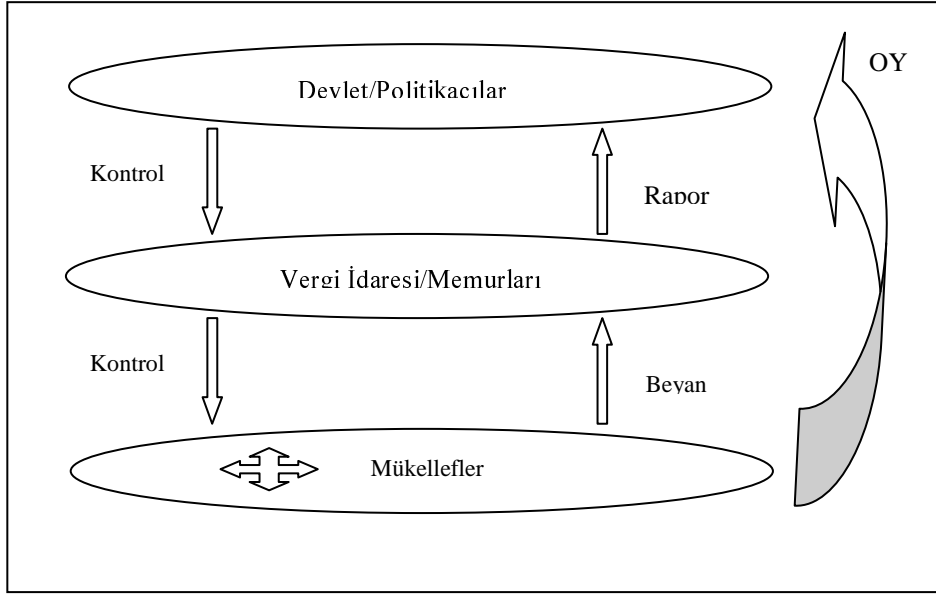


**Şekil 1. Vergi Kültürünün Yerleşmi**

Yukarıdaki şekil 1, ulusal kültür içinde vergi kültürü ve o'nun alt kümelerinin yerleşimini göstermektedir. Kültürel normlar ve tarihsel olarak gelişmiş kurumlar, vergi hukukunun belirleyicileridir. Bu çerçevede vergiyi bir oyun olarak düşünürsek, bu oyunun aktörleri mükellefler, politikacılar, vergi memurları, vergi uzmanları/danışmanları ve akademisyenlerden oluşur. Şekilden izlenebileceği gibi oklar, aynı grup içerisindeki etkileşimlerle, farklı aktörlerin birbirleriyle etkileşimleri olabileceğini göstermektedir. Bu etkileşimlerin ve karşılıklı bağımlılıkların (akademik konferanslarda akademisyenler arasındaki etkileşim gibi), zaman içinde gelişmesi kaçınılmazdır (Nerre, 2001b: 13).

Yukarıdaki şekilde, tüm aktörlerin davranışlarının tek bir modelde gösterimi karmaşık olduğundan vergi kültürünü, aşağıdaki Şekil 2'deki gibi alt dallarına ayırmak uygun olacaktır. Ancak burada öncelikle vurgulanması gereken husus, vergi idaresi ve mükelleflerin oynadıkları vergi oyununun kurallarını devletin belirlediğidir. İkinci olarak, mükelleflerin vergi idaresinin birer temsilcisi olan vergi memurlarıyla etkileşimi söz konusudur. Ayrıca

mükelleflerin birbirleriyle etkileşimi olabileceği gibi, aynı zamanda birer seçmen olmalarından ötürü politikacılarla etkileşiminden de bahsetmek gerekir. J.Buchanan'ın kuruculuğunu yaptığı Kamu Tercihi Teorisi'nin (Public Choice Theory) gelişmesine yol açan bu son etkileşim, oyunun gelecekteki kurallarının belirlenmesinde mükelleflerin etkili olabileceğini göstermesi bakımından ayrı bir öneme sahiptir (Nerre, 2002a: 3).



**Şekil 2. Basitleştirilmiş Vergi Kültürü**

Bir ülkenin vergi kültürünün en önemli parçası şüphesiz ki, mükelleflerin vergi sistemine gönüllü uyumu (tax compliance) dur. Zaten vergi kültürünün geçiş ekonomileri için daha fazla kullanıldığından bahsederken, bu ülkelerde mükelleflerin bir vergi bilinci oluşmadığı vurgulanmak istenmektedir. Dolayısıyla mükelleflerin, vergi sistemine gönüllü uyumlarının artması ölçüsünde, ülkenin vergi kültürünün de oluşacağı kabul edilmektedir.

Piyasa ekonomisine geçiş sürecindeki ülkelerin gerçekleştirdikleri reformlarla, geçirmekte oldukları köklü değişikliklerden biri ve politik kültürün bir parçası olan vergi kültürü de önemli sorunlara yol açmaktadır. Bir ülkede vergi reformunun gerçekleştirilmesinde başlıca iki yol vardır (Nerre 2001a: 9). Bunlardan ilki, belli bir vergi sisteminin big-bang yaklaşımıyla transfer edilmesidir. Ancak böyle ani değişikliklerde, kaçınılmaz olarak vergi kültürü şoku yaşanacaktır. Ülkenin vergi sisteminin dönüşümünde ikinci yol, aşamalı (gradualist) geçiş yaklaşımıdır. Bu durumda radikal değişikliklerin yaratacağı vergi kültürü şoku yerine vergi kültürü gecikmeleri (tax cultural lags)

yaşanacaktır. Yani vergi kültürü gecikmeleri, vergi kültürünün farklı bileşenlerinin (vergi kuralları, vergi idaresi, mükellef anlayışı gibi) farklı hızda gelişmesine sebep olacaktır. Bu bakımdan tedrici geçişlerde, önceliğin kuralların belirlendiği vergi hukuku düzenlemelerine verilmesi gerekmektedir. Bu değişiklik, istikrarlı bir vergi sisteminin oluşturulması açısından son derece önemlidir.

## II. TÜRKİYE`NİN VERGİ KÜLTÜRÜ

Türkiye, devletçilik ağırlıklı karma ekonomiden piyasa ekonomisine geçmeye uğraşan, fakat 1980`lerden beri bu süreci tamamlayamayan bir geçiş ekonomisidir. Bir geçiş ekonomisi konumunda olmasından dolayı da sürekli yapısal krizlere maruz kalmaktadır (Akalin, 2003: 24). Türkiye`nin bir geçiş ekonomisi olduğunu, Türk Vergi sisteminin uygulanmasıyla ortaya çıkan sonuçlar da doğrulamaktadır. Bu sonuçlar, aynı zamanda Türk Vergi Kültürü konusunda da fikir vermektedir.

Türk Vergi Sistemi`nin bugünkü şekline nasıl geldiğini çok kısa özetlemekle işe başlamak uygun olacaktır. Bilindiği gibi, Cumhuriyet öncesinde uygulanan Osmanlı dönemi vergileri, genel olarak şer`i vergilerden oluşmaktaydı. Cumhuriyet`in kabulünden sonra, Osmanlı vergi sisteminin yerine batılı devletlerin uyguladıkları sisteme geçiş süreci başlatılmıştır. İlk olarak 1925 yılında tarımsal ürünler üzerinden alınan aşar kaldırılmıştır. Bu olay, Cumhuriyet döneminin ilk vergi reformu olarak kabul edilebilir (Bilici, 2003:151). Daha sonra 1949 yılında Temettü ve Kazanç Vergileri kaldırılıp bunların yerine 5421 sayılı Gelir ve 5422 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunları kabul edilerek radikal bir vergi reformu gerçekleştirilmiştir. Cumhuriyet tarihindeki üçüncü vergi reformu ise 1984 yılında kabul edilen Katma Değer Vergisi ve son olarak da 2002 yılında kabul edilen Özel Tüketim Vergisi Kanunu`dur.

Vergi kültürünün, yukarıda da bahsedildiği gibi bireylerin vergi ödeme alışkanlıklarıyla doğrudan ilişkili olması bakımından Türkiye`nin vergi kültürünü de bu bağlamda yani vergi kurallarına bireylerin gönüllü uyumunu (tax compliance) etkileyen faktörler çerçevesinde incelemek gerekmektedir. Bireylerin vergi yükümlülüklerini ne kadar yerine getirdiklerinin bazı göstergeleri vardır. Aşağıda bireylerin vergi ödeme alışkanlıkları ve bunu etkileyen faktörler ile ortaya çıkan durum ele alınmaktadır.



### II.1. Vergileme İlkeleri Bakımından

Anayasamızın 73. maddesinde vergi sisteminin ödeme gücü ilkesine dayandırıldığı ifade edilmektedir. Ancak bir ülkenin vergi sisteminin hangi vergicilik ilkesi üzerine kurulduğu, Anayasa’larda yer alan ilkelerden değil, vergi sisteminin yarattığı hasılat yapısından anlaşılabilir. Yani vergi sistemi, dolaylı vergiler üzerine kurulmuş ise “mübadele ilkesi”ne; dolaysız vergiler üzerine kurulu ise “ödeme gücü ilkesi”ne; harçlar, resimler ve kullanıcı bedelleri üzerine inşa edilmişse de “yarar ilkesi”ne dayanmaktadır (Akalin, 2001: 117).

**Tablo 1. Doğrudan Vergi Gelirlerinin Bileşimi (1923-2002) (000 TL)**

Yıllar	Gelirden Alınan Vergiler	Servetten Alınan Vergiler	Doğrudan Vergileme Toplamı (1)	% (2)
1923	35.059	11.164	46.223	0,48
1925	20.496	23.661	44.157	0,32
1930	14.114	28.801	42.915	0,26
1935	44.161	24.126	68.287	0,44
1940	91.348	17.107	108.455	0,47
1945	222.854	32.264	255.118	0,49
1950	410.243	37.720	447.963	0,36
1955	773.387	45.229	818.616	0,36
1960	2.091.385	82.571	2.173.956	0,42
1965	3.213.261	194.634	3.407.895	0,33
1970	8.165.302	471.697	8.636.999	0,38
1975	43.516.046	875.557	44.391.603	0,47
1980	463.808.844	6.962.113	470.770.957	0,63
1985	1.771.758.595	23.975.235	1.795.733.830	0,47
1990	23.245.942.492	410.847.822	23.656.790.314	0,52
1995	433.036.310.692	8.750.785.308	441.787.096.000	0,41
2000	10.503.316.000.000	346.646.000.000	10.849.962.000.000	0,41
2001	15.647.113.000.000	433.284.000.000	16.080.397.000.000	0,40
2002	19.343.160.000.000	734.338.000.000	20.077.498.000.000	0,33

**Kaynak:** www.gelirler.gov.tr/gelir2.nsf/veristgor,07/12/2003.

(1) Doğrudan Vergileme, gelir ve servetten alınan vergileri kapsamaktadır.

(2) Doğrudan vergi geliri toplamının, toplam vergi hasılatına bölümüdür.

Türkiye’de vergi gelirlerinin bileşimi Osmanlı dönemini de kapsayacak şekilde 1887’ye kadar geri giderek incelendiğinde, toplam vergi hasılatının içinde dolaylı vergilerin payının zaman içinde arttığı görülecektir. Doğrudan vergilemenin toplam vergi hasılatı içindeki payı, 1887’de %60 düzeyindedir. 1897’de bu oran, %60’lık düzeyini korurken; 1907’de %55.3’e, 1911’de %51.6’ya ve 1913 yılında ise %44.4’e kadar gerilemiştir (Eldem, 1994: 169). Osmanlı döneminde dolaysız vergiler içinde en büyük paya sahip olan (vergi gelirleri içindeki payı %50’nin üzerindedir) Aşar’ın 1925 yılında kaldırılmasından sonra dolaysız vergilerin payında önemli düşüşler yaşanmaya başlanmış ve vergi gelirlerinin artırılabilmesi ancak dolaylı vergi artışlarıyla mümkün olabilmektedir. Bu durumun Tablo 1. ve 2.’den kolayca görülebilmesi mümkündür. Tablo 1.’in incelenmesinden, Cumhuriyet’in ilanından bu yana doğrudan vergi gelirlerinin, toplam vergi hasılatı içindeki payının %50’nin altında kaldığı görülmektedir.

**Tablo 2. Dolaylı Vergi Gelirlerinin Bileşimi (1923-2002) (000 TL)**

Yıllar	Mal Ve Hizmetlerden Alınan Vergiler	Dış Ticaretten Alınan Vergiler	Dolaylı Vergileme Toplamı (1)	% (2)
1923	23.729	25.402	49.131	0,52
1925	50.718	43.395	94.113	0,68
1930	60.694	60.998	121.692	0,74
1935	38.589	48.081	86.670	0,56
1940	95.768	27.283	123.051	0,53
1945	214.350	53.508	267.858	0,51
1950	566.565	227.657	794.222	0,64
1955	994.665	441.387	1.436.052	0,64
1960	1.642.791	1.360.454	3.003.245	0,58
1965	3.987.116	2.899.632	6.886.748	0,67
1970	8.798.858	5.567.086	14.365.944	0,62
1975	30.709.615	19.907.571	50.617.186	0,53
1980	205.746.370	73.332.104	279.078.474	0,37
1985	1.287.327.431	746.055.697	2.033.383.128	0,53
1990	13.685.385.763	8.057.358.221	21.742.743.984	0,48
1995	447.915.849.283	194.647.558.756	642.563.408.039	0,59
2000	11.364.335.000.000	4.289.401.000.000	15.653.736.000.000	0,59
2001	18.136.442.000.000	5.551.053.000.000	23.687.495.000.000	0,60
2002	30.063.990.000.000	9.487.175.000.000	39.551.165.000.000	0,67

**Kaynak:** www.gelirler.gov.tr/gelir2.nsf/veristgor,07/12/2003.

(1) Dolaylı vergileme, mal ve hizmetlerden alınan vergilerle dış ticaretten alınan vergileri kapsamaktadır.

(2) Dolaylı vergi geliri toplamının, toplam vergi hasılatına bölümüdür.

Tablo 2. ise, Tablo 1.'in tamamlayıcısı olduğu dikkate alınarak incelenirse, genel olarak dolaylı vergilerin, toplam vergi hasılatı içindeki payının yıllar itibariyle %50'nin üzerinde seyrettiği görülecektir. Bu oranın, zaman zaman %70'in üzerine çıktığı ve son iki yılda da %60'ın üzerinde seyrettiğini kolayca görmek mümkündür. Dolaylı vergi hasılatındaki bu artış, bireylerin gönüllü bir şekilde ödemeleri gereken dolaysız vergilerden yeterli hasılatın toplanamamasından dolayı, vergi geliri elde etmenin en kolay şekli olan tüketim harcamalarının vergilendirilmesine ağırlık verilmiş olmasından kaynaklanmaktadır.

## II.2. Vergi Tarifesinin Etkisi Bakımından

Yukarıdaki iki tablonun incelenmesinden, Türk Vergi Sistemi'nin tüketim harcamaları üzerinden alınan dolaylı vergiler üzerine kurulduğunu yani vergi sistemimizin “mübadale ilkesi” üzerine inşa edildiğini söylemek mümkündür. Oysa ki Anayasamızda vergi sistemimizin “ödeme gücü ilkesi”ni esas aldığı ve bunun sonucu olarak da gelir vergisinin artan oranlı tarife yapısının benimsendiğini biliyoruz. O halde artan oranlı tarifeden beklenen vergi hasılatının elde edilemeyişinin sebeplerinin neler olduğuna bakmak gerekmektedir. Bu aşamada Türkiye'deki vergi tarifelerinin gelişimini incelemek gerekmektedir. Aşağıdaki Tablo 3., zaman içindeki tarife yapısını ve değişimini vermektedir.

**Tablo 3. Türk Gelir Vergisi Tarifesinin Gelişimi (1950-2002)**

Yıllar\MVO <sup>1</sup>	1. Dilim	2. Dilim	3. Dilim	4. Dilim	5. Dilim	6. Dilim	7. Dilim	8. Dilim	9. Dilim	10. Dilim
1950-1957	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45			
1958-1961	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50	0,55	0,60
1962	0,10	0,20	0,30	0,40	0,50	0,60	0,70			
1963-1980	0,10	0,15	0,20	0,25	0,35	0,55	0,60	0,65	0,68	
1981	0,40	0,45	0,50	0,60	0,70	0,75	0,66			
1982	0,39	0,44	0,49	0,59	0,69	0,74	0,65			
1983	0,36	0,41	0,49	0,59	0,69	0,74	0,65			
1984	0,30	0,35	0,43	0,53	0,63	0,68	0,60			
1985	0,25	0,30	0,38	0,48	0,58	0,63	0,55			
1986	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50				
1987-1990	0,25	0,30	0,33	0,40	0,45	0,50				
1991-1993	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50				
1994-1998	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50	0,55			
1999-2002	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45				

**Kaynak:** Yazar tarafından derlenmiştir.

(1) Marjinal Vergi Oranı

Gelir vergisinin uygulamaya konulduğu tarihten bu yana tarifedeki değişimi gösteren Tablo 3. incelendiğinde, özellikle 1960-1985 arası dönemde ödeme gücü ilkesinin gereği olarak tarifenin, oldukça yüksek marjinal vergi oranlarına yer verdiği görülmektedir. Yüksek gelir gruplarındakileri hedefleyen bu tarife yapısıyla elde edilen gelir üzerinden alınan vergilerin, toplam vergi hasılatı içindeki payını gösteren Tablo 4.'ün incelenmesinden, üst marjinal vergi oranının %74'lere kadar çıktığı söz konusu dönem içinde, gelirden alınan vergi hasılatının buna paralel olarak artmadığı anlaşılmaktadır. Çünkü bahsi geçen dönemde, 1980 yılı hariç, gelirden alınan vergilerin, toplam vergi hasılatına oranının %50'nin altında olduğu görülmektedir. Bunda, elbette mükelleflerin hem yasal boşlukların değerlendirilmesi hem de yasa dışı yollara başvurmak suretiyle yüksek marjinal oranlardan vergi ödemek istememeleri etkili olmuştur.

**Tablo 4. Gelirden Alınan Vergilerin Toplam Vergi Hasılatı İçindeki Payı**

Yıllar	Gelirden Alınan Vergiler (000 TL)	Tvh (000 TL)	Gvh/Tvh (%)
1923	35.059	95.354	0,37
1925	20.496	138.270	0,15
1930	14.114	164.607	0,09
1935	44.161	154.957	0,28
1940	91.348	231.506	0,39
1945	222.854	522.976	0,43
1950	410.243	1.242.185	0,33
1955	773.387	2.254.668	0,34
1960	2.091.385	5.177.201	0,40
1965	3.213.261	10.294.643	0,31
1970	8.165.302	23.002.943	0,35
1975	43.516.046	95.008.789	0,46
1980	463.808.844	749.849.431	0,62
1985	1.771.758.595	3.829.116.958	0,46
1990	23.245.942.492	45.399.534.298	0,51
1995	433.036.310.692	1.084.350.504.039	0,40
2000	10.503.316.000.000	26.503.698.000.000	0,40
2001	15.647.113.000.000	39.767.892.000.000	0,39
2002	19.343.160.000.000	59.628.663.000.000	0,32

**Kaynak:** www.gelirler.gov.tr/gelir2.nsf/veristgor,07/12/2003.

Buna ilave olarak gelişmekte olan ülkelerde, vergi sistemi içindeki tüm vergilerin özellikle de gelir vergisi hasılatının, GSMH ile birlikte otomatik

olarak artması gerekmektedir. Bu bakımdan GV hasılatının GSMH'ya göre esnekliklerinin verildiği Tablo 5.'in incelenmesi gerekmektedir. Tablo'nun incelenmesinden esneklik değerlerinin zaman içinde sürekli düştüğü ve 2002 yılında 0,35 değeriyle son 30 yılın en düşük değerini aldığı görülmektedir. Bu oranın, bu kadar düşük çıkmasında bir çok faktör etkili olmakla beraber, yine en önemlilerinden birinin artan oranlı tarife yapısı olduğu düşünülmektedir. Çünkü insanlar daha fazla kazandıkça, kazançlarının daha büyük bir kısmını devletle paylaşmayı reddetmekte ve vergiye karşı dirençlerini artırmaktadırlar. Mükelleflerin vergiye karşı gösterdikleri bu direncin ya da tepkilerin vergi oranlarına bağlı olarak sergiledikleri tutuma göre değiştiği söylenebilir. Buna göre, mükelleflerin düşük oranlı vergilere sempati ile yaklaştığı ve oran artışına bağlı olarak bu yaklaşımın olumsuz döndüğü görülmektedir ([www.canaktan.org](http://www.canaktan.org)).

**Tablo 5. Gelir Vergisi Tahsilatının GSMH'ya Göre Esneklikleri-1970/2002 (Milyar TL)**

Yıllar	Gsmh (*)	Artıs (%) 1	Gelir Vergisi Tahsilatı	Artıs (%) 2	Esneklik (2/1)
1970	207,8	13,3	6,6	26,92	2,02
1975	690,90	28,49	33,60	50	1,75
1980	5.303,00	84,36	388,10	102,35	1,21
1985	35.350,30	59,47	13.23,70	23,8	0,4
1990	397.177,50	72,41	18.609,00	88,53	1,22
1995	7.854.887,20	102,03	329.794,90	81,32	0,80
1999	78.282.966,80	46,27	4.936.551,00	41,78	0,90
2000	125.596.128,80	60,44	6.212.977,00	25,86	0,43
2001	179.480.077,70	42,9	11.578.894,00	86,37	2,01
2002	273.463.168,0	52,3	13.717.630,00	18,47	0,35

**Kaynak:** [www.gelirler.gov.tr/gelir2.nsf/veristgor,07/12/2003](http://www.gelirler.gov.tr/gelir2.nsf/veristgor,07/12/2003).

(\*) Cari Fiyatlarla Yeni Seri

### II.3. Gelir Vergisi'nin Yarattığı Hasılatın Bileşimi Bakımından

Bireylerin vergiye karşı direncini artıran bir diğer faktör olarak, mükelleflerin vergi sistemine gönüllü uymaları durumunda karşılaşılabilecek engeller ve yüklenecekleri maliyetlerin yüksekliğinden söz edilebilir. Çünkü oldukça fazla sayıda vergiden oluşan, ayrıcalıklı uygulamalara oldukça geniş yer veren, vergi kanunlarının sıkça değiştiği, geçici uygulamalara fazlaca yer vermesi ve sıkça çıkarılan vergi aflarından dolayı Türk Vergi Sistemi, uzmanların dahi anlamakta ve değişiklikleri izlemekte güçlük çektiği oldukça karmaşık bir görüntü sergilemektedir. Bu karmaşa içinde mükellefler, vergi

yasalarının gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirirken katlandıkları zaman kaybı ve parasal maliyetler elbette psikolojik bir baskı da yaratmaktadır. Ödenen vergiye ilave olarak, katlanılan bu maliyetlerin İdare tarafından dikkate alınmadığı ve vergi yükü hesaplamalarına da dahil edilmediği görülmektedir. Bu konuda yapılan bir araştırmaya göre (Şengül, 2000: 43); ortalama bir mükellefin yükümlülüklerini yerine getirebilmek için bir yıl içindeki toplam işgününün (264 günün) yaklaşık 1/3'ünü vergi dairesi ve SSK'da geçirmek zorunda kalacağı tahmin edilmiştir. Buna, ödenecek verginin ve muhasebeci ya da mali müşavir ücreti, belge basımı gibi masrafların da eklenmesi durumunda ortaya çıkacak maliyeti ödemek istemeyen mükelleflerin, kayıt dışına çıkmaları ya da eksik beyanda bulunmaları doğaldır. Zaten böyle bir sonucu beyan yöntemiyle toplanan gelir vergisi hasılatı rakamları da doğrulamaktadır.

**Tablo 6. Gelir Vergisi Hasılatının Bileşimi**

	Gelir Vergisi (1)	Bey.Day. Gel.Ver. (2)	(2/1)	Basit Usulde Gel.Ver.	Gel.Ver. Tevkifatı (3)	(3/1)	Geçici Vergi
1990	18.591	2.184	0,12	161	15.626	0,84	620
1991	33.348	3.449	0,10	210	28.773	0,86	916
1992	60.043	7.254	0,12	456	50.611	0,84	1.722
1993	106.647	11.091	0,10	991	91.687	0,86	2.878
1994	181.877	18.392	0,10	2.905	153.513	0,84	7.067
1995	329.783	32.158	0,10	5.488	277.840	0,84	14.297
1996	675.558	64.679	0,10	9.353	574.295	0,85	27.231
1997	1.500.198	111.151	0,07	16.953	1.325.238	0,88	46.856
1998	3.481.752	289.372	0,08	29.888	2.521.362	0,72	86.561
1999	4.936.551	480.481	0,10	3.105	3.980.612	0,81	110.624
2000	6.212.977	345.147	0,06	10.402	5.668.008	0,91	180.264
2001	11.579.424	484.459	0,04	26.599	10.854.648	0,94	213.512
2002	13.717.660	860.621	0,06	41.164	12.490.183	0,91	325.289

**Kaynak:** [www.gelirler.gov.tr/gelir2.nsf/veristgor,07/12/2003](http://www.gelirler.gov.tr/gelir2.nsf/veristgor,07/12/2003).

Toplam gelir vergisi hasılatının bileşimini gösteren yukarıdaki Tablo 6'nın incelenmesinden de görülebileceği gibi, stopaj yöntemiyle toplanan gelir vergisinin payı yıllar itibariyle %80'lerin üzerinde seyrederken; beyana tabi mükelleflerden toplanan gelir vergisinin toplam hasılatındaki payı %10'un üzerine nadiren çıkmıştır.

Bu sonuç, büyük ölçüde yüksek marjinal gelir vergisi oranlarından vergi ödemek istemeyen mükelleflerin bir tepkisi olarak ortaya çıkmıştır. Bu durumun ortadan kaldırılmasının ise iki yolu vardır. Bunlardan birincisi stopaj uygulamasını diğer mükellefleri de kapsayacak ölçüde genişletmektir. Çünkü geçerli tarife yapısını uygulayarak mükelleflerin vergi yükümlülüklerini yerine getirmelerini beklemek boşunadır. İkincisi ise belli bir takvim içinde tarife yapısının artan oranlılığının düşürülmesidir. Bu ikinci yolun seçilmesi, akla hemen Laffer eğrisini getirmektedir. Teorik olarak vergi oranları ile vergi hasılatı arasındaki ilişkiyi ifade eden Laffer eğrisinin, özellikle 1980'li yılların ortalarında tüm dünyayı etkileyen vergi reformlarıyla reel hayatta da geçerliliğini ispatladığı bilinmektedir.

## GENEL DEĞERLENDİRME

Türk vergi sisteminde dolaylı vergilerin baskınlığı, son yıllarda artan bir trend sergilemektedir. Dolayısıyla doğrudan vergileme özellikle de gelir üzerinden alınan vergilerin yarattığı hasılat oldukça önemsizdir. Yaratılan hasılatın ise, önemli bir kısmı kaynakta kesinti yoluyla tahsil edilebilmektedir. Bundan dolayı gelir vergisinin, kazançları stopaja tabi olan ücretlilerden alınan bir ücret vergisine dönüştüğünü söylemek mümkündür. Bu gerçekten hareketle gelişmiş batılı ülkelerdeki bireylerin vergiyi algılayışı ile Türk insanının vergiye bakışının oldukça farklı olduğu söylenebilir. Çünkü gelişmiş ülkelerde beyana dayalı vergilemenin yaygınlığından ötürü vergi, kamu hizmetlerinin karşılığı olarak yapılan gönüllü ödeme olarak algılanırken; Türk insanının vergi ödeme yönteminin stopaja dayalı olması, vergi kültürünün “boyun eğme” şeklinde olduğunu göstermektedir. Beyana tabi gelir vergisi mükelleflerinin, vergi ödemelerini azaltan hususlarda birbirleri arasındaki dayanışma da bu sonucu doğrulamaktadır. Sonuç olarak Türkiye’de, mükelleflerde devlete güvenmeyen bir vergi kültürü oluşmuş ya da oluşturulmuştur.

Aslında bir ülkedeki vergi kültürünün, o ülkenin ekonomik gelişmişliği ile de yakın ilişkisi vardır. Türkiye’de vergi kültürünün gelişmişliğinin ya da az gelişmişliğinin bazı emareleri ve bunların yarattığı sorunlar şunlar olabilir.

**1) Kayıt Dışı Ekonominin Boyutları:** Türkiye’de işsizlik, gecekondulaşma, düzensiz kentleşme, kayıt dışı nüfus, kayıt dışı evlilik, kayıt dışı çocuk, kayıt dışı ikamet, kayıt dışı toprak, kayıt dışı motorlu araç, kayıt dışı işyeri gibi olgular, devlet ile birey arasındaki kopukluğu sergilemektedir (Kırbaş, 1995:13). Devletin, bireylerinden ve onların ekonomik faaliyetlerinden haberdar olmadığı böyle bir durumda, vergi sisteminin ve bürokratik işlemlerin karmaşıklığının da eklenmesi halinde toplumda devlete bağlılığın zayıflaması, vergi ahlakının yozlaşması (Özsoylu, 1996: 95) ve vergi kültürünün oluşmaması

son derece doğaldır. Gelişmiş ülkelerde kayıt dışı ekonominin hacmi, GSMH'nın %5-15'i arasında değişirken (Kırbaş, 1995:19); ülkemizde kayıt dışı ekonominin boyutlarını tespiti için yapılan ampirik çalışmalar GSMH'nın %1.5 ile %137,8'i arasında değişen farklı sonuçlar vermektedir (Aydemir, 1995: 35). Ayrıca kayıt dışı ekonominin istatistiki olarak milli gelir hesaplarına dahil edilebilmesi çabaları ve Beş Yıllık Kalkınma Planlarında da kayıt dışı ekonominin varlığı ve kayıt altına alınabilmesi için gerekli vergisel tedbirlerin sıralandığı görülmektedir. Zaten Sayıştay'ın raporları incelendiğinde ([www.sayistay.gov.tr/rapor/diger/2000malirapor,07/12/2003.](http://www.sayistay.gov.tr/rapor/diger/2000malirapor,07/12/2003.)), devletin de kayıt dışı bütçesi olduğu ve hükümetlerin yaptıkları harcamaların çoğunun bütçede gösterilmeyen bu borçlanmalarla finanse edildiğinin ortaya konması kayıt dışılık olgusunun varlığını ve boyutlarını ortaya koymaktadır. Kayıt dışı ekonominin yaygınlığının, vergi kültürü ya da mükelleflerin vergiye bakışını anlatan en iyi gösterge olduğu herkes tarafından bilinen bir gerçektir.

**2) Ayrıcalıklı Uygulamalara Geniş Yer Verilmesi:** Hükümetler, hedefledikleri ekonomik ve sosyal amaçlara ulaşmak için sıkça vergi kanunlarında değişiklikler yapmaktadır. Bu değişiklikler, bir taraftan vergi sisteminin karmaşıklığını artırmakta, öte yandan belli kesimlere ve sektörler için vergi avantajı sağlayarak ayrımcılık yapmaktadır. Oysa Anayasamızın 10. maddesi, devletin vatandaşları arasında ayırım yapmaması gerektiğini hükme bağlamaktadır. Yani “kanun önünde eşitlik” ilkesi, vergileme açısından da uyulması gereken bir ilke olmalıdır. Bununla birlikte, “dünyanın en mutlu, ahlaklı, barışçı halkları, hukukun özel işlere asgari ölçüde karıştığı, hükümetin asgari ölçüde hissedildiği, ferdin en geniş hareket alanına sahip olduğu,... vergilerin en hafif ve adil biçimde dağıldığı,... işgücü ve sermayenin hareket özgürlüğüne müdahalenin en az yapıldığı ve insanların kendi doğal eğilimlerine en uygun hareket edebilme özgürlüğüne sahip olduğu ülkelerde yaşamaktadırlar” (Bastiat, 1997: 63). Bu bakımdan bireylerin özgürlüklerini kısıtlayan ve onlar arasında ayırım yapan ayrıcalıklı uygulamaların vergi sistemimizden kaldırılması, bir taraftan üniter bir vergi yapısına ulaşılması, vergilemede hakkaniyetin tesisi ve vergi sistemine keyfiyetin sokulmasını önleyeceği gibi; diğer taraftan da karmaşıklıktan kaynaklanan İdarenin ve mükelleflerin yükledikleri maliyetleri düşürecek, vergi kültürünün gelişimine olumlu katkı yapacaktır.

**3) Ortanca Seçmen ve Bedavacılık Sorunu:** Türkiye`de Mart 2004 itibariyle 2.061.661 stopaja tabi, 1.751.348 beyana tabi, 816.793 basit usule tabi olmak üzere 4.629.802 Gelir Vergisi mükellefi bulunmaktadır. Buna 612.545 Kurumlar Vergisi mükellefi de eklendiğinde gelir üzerinden vergi ödeyen toplam mükellef sayısı 5.242.347 olacaktır ([www.gelirler.gov.tr/gelir2.nsf/veristgor,07/12/2003.](http://www.gelirler.gov.tr/gelir2.nsf/veristgor,07/12/2003.)) Ülkemizde 28/Mart/2004 yerel seçimlerinde yaklaşık



43 milyon kişinin oy kullanabileceği hatırlanacak olursa, toplam seçmenlerden **gelir vergisi mükellefi olanlar** %10'nin biraz üzerindedir. Bu durumda ülkemizde devlete vergi ödevini yerine getirmeyen ancak kamu hizmeti talebinde bulunan oldukça fazla insan bulunmaktadır. Temel kaygısı oy maksimizasyonu olan siyasi partiler de, bedavacı kesimin bu isteklerine boyun eğmek zorunda kalmakta ve fiyatlanmasının mümkün olduğu bir çok kamu hizmetini, maliyetinin çok altında bir fiyatla arz etmektedir. Bu durum, vergi-kamu hizmeti bağıni zedelemekte, bütçe açıklarına yol açmakta ve sunulan kamu hizmetleri borçlanmayla finanse edilmektedir. Belki de bundan daha kötüsü, mali disiplini yok ederek seçmen katında, vergisiz devlet olabileceği yanılgısını doğurması (Yereli, 2003: 115) ve mükellef ile vergi sisteminin birbirlerine yabancılaşmasının (Akalin, 2002: 236) vergi kültürünün gelişimini engellemesidir.

**4) Kamu Açıkları ve Borçlanma İhtiyacı:** Devletin üstlendiği görevlerin artması, kamu hizmetlerinin çoğunun neredeyse sıfır fiyatla arzı ve harcamalarını finanse edecek vergi gelirini toplayamaması bütçe açıklarına yol açmakta ve bu açıkların kapatılmasında borçlanma kaçınılmaz olmaktadır. Sonuç olarak borçlanma ihtiyacı, Ekim-2003 itibariyle 178.7 katrilyonluk iç borç, 137.9 milyar dolarlık da dış borç stokunun ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Devletin uzun yıllar boyunca bu şekilde borçlanması, enflasyonu arttırmış, enflasyonun artmasına paralel olarak da faiz oranları artarak devlet açısından borçlanmanın maliyeti her geçen gün daha fazla artmıştır. Enflasyondaki artış, bir taraftan mükelleflerin nominal olarak artan gelirlerini artan oranlı tarifeden dolayı daha üst dilimlere taşıyarak, daha yüksek marjinal oranlardan vergi ödemelerine yol açmış (dilim kayması); öte yandan malın fiyatında gizli olan tüketim vergilerini arttırmak suretiyle vergi yükünü zaman içinde giderek artırmıştır (taxflation). Elbette bu durum, mükelleflerin “vergi sömürüsü” altında ezilmelerine, vergi kaçakçılığının artmasına ve vergi ahlakının bozulmasına (Yereli, 2003: 79) ve elbette vergi kültürünün gelişmesine engel olmuştur.

## SONUÇ

Türkiye'deki vergi kültürünün gelişimini engelleyen faktörlerin incelenmesinden anlaşılmaktadır ki aslında sorun, temelde bir azgelişmişlik sorunudur. Vergi kültürünün gelişimi, genel ekonomik görünümün sadece bir kısmını yansıtmaktadır. Yani bir ülkedeki vergi kültürü, o ülkedeki genel ekonomik gelişmişlik düzeyiyle yakından ilişkilidir. Bu bakımdan vergi kültüründen kaynaklanan sorunlar, ancak kamu sektörünün hacmi, kalkınma, işsizlik, gelir dağılımı bozukluğu, yoksulluk, yolsuzluk gibi genel ekonomik ve sosyal sorunların çözümü ile ortadan kaldırılabilir. Bahsedilen sorunların

çözümünde dikkat edilmesi gereken ilkeler ise, küreselleşmenin öne çıkardığı piyasa ekonomisi, hukuk devleti ve demokrasi olmalıdır. Özgür toplumun temelini oluşturan bu üç saç ayağı, birbiriyle yakından ilişkilidir. Şöyle ki, “demokrasi, her bireyin girişim özgürlüğü kadar, sorumluluğuna da sahip olduğu, devletin sadece klasik fonksiyonlarının güçlendirildiği serbest piyasa ekonomilerinin rejimidir” (Arsan, 1994: 30). Hukuk devleti ise özgürlüklerin teminatıdır. Bu bakımdan vergi kültürünün geliştirilebilmesi için alınacak tedbirleri de 2 ana grupta toplamak mümkündür.

**1) Piyasa Alanının Genişletilmesi Suretiyle Vergi Kültürünün Geliştirilmesi:** Devletin asli fonksiyonlarının ötesinde üstlendiği görevlerin artması, kamu harcamalarını da artıracaktır. Bu ise, kamu harcamaları/GSMH olarak ölçülen devletin ekonomideki payını artıracaktır. Devletin ekonomideki payının giderek artması, özel kesimin yani piyasa alanının daralmasına yol açacaktır. Bu bakımdan daha fazla refah artışı sağladığı tarihi tecrübeyle sabit olan piyasanın büyütülmesi ya da piyasa güçlerine işlerlik kazandırılması için alınacak tedbirler, aynı zamanda vergi kültürünün de gelişmesine katkıda bulunacaktır. Bu doğrultuda alınması gereken ilk tedbir, özel kesimden kamuya aktarılacak kaynakların sınırlandırılması anlamındaki vergi yükünün düşürülmesi olmalıdır. Bu, öncelikle artan oranlı gelir vergisi tarifesinden başlamak üzere oranların düşürülmesi yoluyla gerçekleştirilmelidir. Oran azaltımı yoluyla vergi yükünün düşürülmesi, bir taraftan vergi yükünü azaltacak ve piyasa müşevviklerini harekete geçirmek suretiyle kalkınma hızını artıracak (kaynakların etkin kullanımı sayesinde) öte yandan da düşük oranlardan vergi kaçırmanın cazibesi azalacağından bireylerin vergi ödeme alışkanlıklarının yani vergi kültürünün gelişmesiyle başta beyana tabi gelir vergisi olmak üzere toplam vergi hasılatının artması (Laffer eğrisi) sonucunu yaratacaktır.

**2) Hukuk Devletinin Tesisi İle Vergi Kültürünün Geliştirilmesi:** Hukuk devletinden bireylerin mülkiyet, teşebbüs ve sözleşme özgürlüklerinin yasalarla güvence altına alındığı ve hiç kimseye hiçbir şekilde ayrımcılık yapılmadan (kanun önünde eşitlik) yasaların eşit uygulanması anlaşılmalıdır. Bunlar ise, piyasa ekonomisine işlerlik kazandırılması açısından son derece önemlidir. Bu bağlamda yapılması gereken düzenlemelerin başında, vergi sistemimizde yer alan ve karmaşıklığa sebep olan ayrıcalıklı uygulamaların (istisna, muafiyet, indirim vb.) tümünün sistemden ayıklanması gelmektedir. David Hume “tüm vergilerin en zararlısı, keyfiyete dayalı olanıdır” demektedir. Bu bakımdan ayrıcalıklı uygulamalar, vergi sisteminin basitlik ilkesinden uzaklaşmasına ve keyfiyete dayanmasına yol açmaktadır. Türkiye gibi sermaye birikiminin oluşmadığı ülkelerde kalkınma hızının artırılması açısından da hayati önemi olan tek istisna, tasarruflara tanınabilir. Aslında tasarrufların vergiden istisna tutulması, tasarruflar için verilen bir sübvansiyon değil, tasarrufların çifte vergilenmesine karşı bir tedbirdir. Elbette vergi kültürünü

geliştirebilmek için ayrıcalıklı uygulamalara son verirken, mükellefin haklarını koruyucu uygulamaların da hayata geçirilmesi zorunludur. Bu bağlamda ilk olarak bireyin yaşam hakkını teminat altına alan asgari geçim indirimin devreye sokulması ve daha sonra da stopaj uygulamasının daraltılarak beyan yöntemine geçilmesi ve herkesin anayasal hakları olan eğitim, sağlık, konut ve sosyal güvenlik giderlerinin vergi matrahından düşülebilmeye imkan tanınmalıdır. Ancak bu şekilde gelir vergisinin, herkesi vergilendiren genel bir vergi olmasının mümkün olacağı ve oranların düşürülmesine paralel olarak bu tür vergi sığınmalarının (tax shelter) kapatılmasının, vergi kültürünün gelişimine olumlu katkı sağlayacağı unutulmamalıdır.

Dolayısıyla, sonuç olarak, devlet ile birey arasında sarsılan güven ortamının tazelenmesi ve ekonomik sorunların üstesinden gelenebilmesi için ilk olarak kapsamlı bir vergi ve harcama reformuna ihtiyaç olduğu söylenebilir. Öncelikle dünyadaki hızlanan küreselleşme eğilimi ve piyasa ekonomisinin yarattığı refah artışı göz önünde bulundurularak, devletin ekonomik işlevleri yeniden tanımlanmalı ve asli görevlerinin dışına taşmamaya özen gösterilerek kamu harcamaları disipline edilmelidir. Sonraki aşamada da herkesin vergi mükellefi olması sağlanarak verginin tabana yayılması, vergi sisteminin doğrudan vergilemeye dayandırılması ve vergi yükünün düşürülmesi suretiyle kamu gelirlerini artırıcı önlemlerin alınması ancak bunu yaparken de “kanun önünde eşitlik” ilkesinin göz önünde bulundurulması bahsedilen güven ortamının tesisinde son derece önem taşımaktadır. Son olarak da mükellef haklarının korunmasına yönelik düzenlemelerin vergi hukukuna monte edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda basit usul uygulamasının kapsamının daraltılması ve stopaja tabi olan mükelleflerin de beyana dayalı mükelleflerin yararlandığı haklardan yararlanmalarının sağlanmasına ilave olarak tüm mükellefler için gelişmiş ülkelerdekine benzer şekilde temel hakları koruyucu düzenlemelerin hayata geçirilmesi son derece önemlidir. Bu bakımdan vergi sistemi, vergi idaresi, kamu harcamaları ve bütçe arasındaki bağlantının özel bir öneme sahip olmasından ötürü, düzenlemelerin eşanlı olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- Akalın, G. (2001), *Türkiye’de Piyasa Ekonomisine Geçiş Süreci ve Ekonomik Kriz*, Ankara: TİSK.
- Akalın, G. (2002), *Türkiye’de Ekonomi-Politik Kriz ve Piyasa Ekonomisine Geçiş*, Ankara: Akçağ.
- Akalın, G. (2003), “Piyasa Ekonomisinin Neresindeyiz?”, *İşveren*, 41(12).

- Arsan, Y. (1994), "İktisatta Zihniyet ve Metodoloji: Liberal Bir Perspektif", *Polemik*, 12 (Mart-Nisan).
- Aydemir, Ş. (1995), *Türkiye'de Kayıtdışı Ekonomi*, İstanbul: Maliye Hesap Uzmanları Derneği.
- Bastiat, F. (1997), *Hukuk*, (Çev.: Y. Arsan), Ankara: LDT.
- Bilici, N. (2003), *Vergi Hukuku*, Ankara: *Yaklaşım*.
- Camdessus, M. (1998), "Challenges Facing The Transition Economies of Central Asia, Conference on Challenges to Economies in Transition", Bishkek, Kyrgyz Republic, May, 27.
- DPT (2000), *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)*, Ankara: DPT.
- Eldem, V. (1994), *Osmanlı İmparatorluğu'nun İktisadi Şartları Hakkında Bir Tetkik*, Ankara: Türk Tarih Kurumu.
- Kırbaş, S. (1995), *Kayıtdışı Ekonomi; Nedenleri, Boyutları ve Çözüm Yolları*, Ankara: TESAV.
- Nerre, B. (2002a), "Bargaining as an Element of Russian Culture", *Association for Studies in Public Economics*, 24/25 May.
- Nerre, B. (2002b), "Tax Culture Shock in Japan", *GAPE Discussion Papers*, No: 65.
- Nerre, B. (2001a), "The Emergence of a Tax Culture in Russia", The 57th Congress of the International Institute of Public Finance: *The Role of Political Economy in the Theory and Practice of Public Finance*, 27/30 August, Litz, Austria.
- Nerre, B. (2001b), "The Concept of the Tax Culture", *Annual Meeting of the National Tax Association*, 8/10 November, Baltimore, USA.
- Özsoylu, A.F. (1996), *Türkiye'de Kayıtdışı Ekonomi*, Ankara: Bağlam Yayınları.
- Şengül, S. (2000), *Türkiye'de ve OECD Ülkelerinde KOBİ'lerin Vergilendirilmesi*, Ankara: Miki Matbaası.
- Yereli, A.B. (2003), *Ekonomik Özgürlükler ve Türkiye'de Devlet-Birey İlişkisi*, Ankara: Gazi Kitapevi.
- [www.canaktan.org/ekonomi/kamu\\_maliyesi/vergi-psiko/tepkiler.htm](http://www.canaktan.org/ekonomi/kamu_maliyesi/vergi-psiko/tepkiler.htm), 05/12/2003.
- [www.gelirler.gov.tr/gelir2.nsf/veristgor.07/12/2003](http://www.gelirler.gov.tr/gelir2.nsf/veristgor.07/12/2003)
- [www.sayistay.gov.tr/rapor/diger/2000malirapor](http://www.sayistay.gov.tr/rapor/diger/2000malirapor)

## ÖRGÜT-ÇEVRE İLİŞKİSİNDE YENİ PERSPEKTİF ARAYIŞI: DİNAMİK ÖRGÜTSEL ÇEVRE VE ÖRGÜTSEL DOKU

**Doğan Nadi LEBLEBİCİ**

(Doç.Dr., Hacettepe Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü, 06800, ANKARA)  
nadi@hacettepe.edu.tr

### Özet:

Bu çalışmada, örgüt-çevre ilişkisini açıklamada, kurumsalcı kuram, kaynak bağımlılığı kuramı ve nüfus ekolojisi kuramı sentezlenmeye çalışılmıştır. Sentezleme çabasının bir sonucu olarak kuramların tek başlarına örgüt-çevre ilişkisini açıklamada önemli eksiklikleri bulunduğu, bir arada düşünüldüklerinde de örgüt-çevre ilişkisine tek yönlü ve dışarıdan baktıkları için tam anlamıyla açıklayıcı olamadıkları görülmüştür. Bu konudaki eksikliği gidermek ve örgüt-çevre ilişkisine başka bir perspektiften, yani örgütün içerisinde bakmak amacıyla dinamik örgütsel çevre ve örgütsel doku kavramları önerilmiş ve tartışılmıştır. Bu kavramların, örgüt-çevre ilişkisini açıklamaya yardımcı olacağı sonucuna varılmıştır.

### Abstract:

#### **In the Search of New Perspective for Organization-Environment Relationship: Dynamic Organizational Environment and Organizational Texture**

In this study, institutional theory, resource dependency and population ecology theories are strived to be synthesized for a better explanation of organization-environment relationship. As a result of the effort for synthesizing these theories, it has been argued that they have critical deficiencies in explaining organization-environment relationship, and they even can not supplement each other in this respect totally. In order to fill the gap that these theories could not, an inner perspective is considered to be appropriate for explaining organization-environment relationship, and two concepts, namely "dynamic organizational environment" and "organizational texture" are proposed and discussed. They are thought to be helpful in explaining the given relationship.

---

**Anahtar Sözcükler:** Kurumsalcı teori, kaynak bağımlılığı, nüfus ekolojisi, dinamik örgütsel çevre, örgütsel doku.

**Keywords:** Institutional theory, resource dependency, population ecology, dynamic organizational environment, organizational texture.

## GİRİŞ

Örgüt kuramları, yapılan araştırmaların analiz düzeyine göre mikro ve makro kuramlar olarak ayrılmaktadır. Analiz birimi olarak çevre ve örgüt seçildiğinde, makro kuramlar<sup>1</sup>, grup ve birey seçildiğinde mikro kuramlar<sup>2</sup> ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde, örgütsel çevrenin öneminin artmasına paralel olarak makro kuramların da önemi artmaktadır. Örgütsel çevrenin giderek karmaşıklaşması ve belirsiz hale gelmesi örgütlerin yaşamlarını zorlaştırmakta, örgütleri bu ortamla başa çıkma yönünde değişmeye zorlamaktadır.

Bu makalenin amacı, bir taraftan makro örgüt kuramlarından “kurumsalcı kuram” (theory of institutionalism), “kaynak bağımlılığı kuramı” (theory of resource dependency) ve “nüfus ekolojisi kuramı”nın (theory of population ecology)<sup>3</sup> kavramlarını ve varsayımlarını kullanarak örgüt çevresini yeniden tanımlamak; diğer taraftan örgüt- çevre ilişkisinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olmaktır. Burada öngörülen kuramsal analizin daha sonra yapılacak alan araştırmaları ile desteklenebileceği öngörülmektedir.

Makalenin amacına uygun olarak önce söz konusu makro örgüt kuramları tanıtarak bir senteze ulaşılmaya çalışılmakta, daha sonra bu kuramların temel varsayımlarından yola çıkılarak “örgütsel çevre”nin özellikleri yeniden tanımlanmaktadır. Örgütsel çevrenin burada tanımlanan özellikleri göz önünde tutularak, örgüt-çevre ilişkisini açıklamada “dinamik örgütsel çevre” (dynamic organizational environment) ve “örgütsel doku” (organizational texture) kavramları tanımlanmakta ve kullanılmaktadır.

## I. KURUMSALCI KURAM

Kurumsalcı örgüt kuramı, temelde, örgütlerin kurumsal çevrede var oldukları iddiasına dayanmaktadır. “Kurumsal çevre, maddi şartların oluşturduğu teknik çevreden farklı olarak, örgütlerin faaliyetleriyle ilgili fikir ve inançları kapsar. .... Örgütlerin yakın çevresinde değil, uzakta şekillenmişlerdir. .... yılları ve sınırları aşarak geliyor ve etki yapıyor olabilirler” (Üsdiken ve Erden, 2002). Kurumsal çevreyi oluşturan unsurlar siyasi yapı, yasa ve düzenlemeler, kültür, piyasa, müşteriler/ vatandaşlar, rakipler ve benzeri unsurlardır. Ancak kurumsal çevre bunlardan müteşekkil değildir. Bu unsurların oluşturdukları kurumsal ortamdır. Bir örgütün var olabilmesi veya bulunduğu çevrede varlığını sürdürebilmesi için kurumsal çevrenin gözünde meşruluk kazanması gerekmektedir<sup>4</sup>. Bu ise örgütün kurumsal çevreye uyum göstermesi ile mümkün olabilmektedir (Meyer ve Rowan, 1977). Diğer bir ifadeyle

kurumsal çevre, herhangi bir örgütün meşruiyet ve destek kazanmak için uymak zorunda olduğu kurallar ve gereklilikler ile karakterize edilmektedir (Scott, 1987: 126). Örgütlerin kurumsal çevreye uyum sağlama çabaları<sup>5</sup>, diğer bir ifadeyle kurumsal çevrede meşruluk kazanma arayışları aynı kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütler açısından bir eşbiçimlilik oluşmasına neden olmaktadır. Herhangi bir kurumsal alan oluştuktan sonra bu alandaki örgütlerin veya bu alana yeni giren örgütlerin türdeş hale geldiğinin kanıtları olduğundan sözedilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Kısaca ifade etmek gerekirse, aynı kurumsal çevrede faaliyet gösteren örgütler birbirine benzemektedir.

Bu benzeme üç biçimde gerçekleşmektedir. Birincisi “zorlama eşbiçimlilik” (coercive isomorphism) veya benzemedir. Burada önemli olan kurumsal çevrenin dayattığı ve örgütün kurumsal çevrede meşruluk kazanmak için uymak zorunda olduğu resmi veya resmi olmayan kurallardır. Zorlama eşbiçimlilik kurumsal çevrenin siyasal etkisi ve meşruiyet kazanma sorunundan kaynaklanmaktadır. Söz konusu kurallara uyma yönünde örgüt üzerinde bir baskı oluşmaktadır. Bu baskı zorlama, ikna etme, bir koalisyona katılmaya davet gibi biçimlerde oluşabilir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bazı durumlarda zorlama eşbiçimlilik yasal düzenlemeler vasıtasıyla gerçekleşebilir<sup>6</sup> (Meyer, Scott ve Deal, 1981).

İkincisi, “normatif eşbiçimlilik” (normative isomorphism) veya benzemedir. Herhangi bir sektörde kurumsal çevrede oluşmuş normlar ve değerler, örgütleri benzemeye iter. Burada kuralların dayattığı bir benzeme yükümlülüğü yoktur, ancak örgütler kendilerini kurumsal çevrenin norm ve değerlerine uymaya mecbur hissederler. Bazen kurumsal çevrenin norm ve değerlerine uymak bir dayatma halini alabilir. Bu durumda normatif eşbiçimlilikten söz etmek doğru olmayabilir<sup>7</sup>. Normatif eşbiçimlilik temelde profesyonelleşmekten kaynaklanır. Profesyonelleşme belirli bir meslek mensuplarının o meslekteki üretimi denetlemek, mesleğin özerkliği için meşruiyet temeli oluşturmak adına mesleğin çalışma şart ve yöntemleri geliştirmek için verdikleri kolektif mücadele olarak ifade edilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu tür eşbiçimliliğe örnek olarak üniversiteler verilebilir. Profesyonel örgütler denilebilecek üniversiteler kurumsal çevrede önceden oluşmuş akademik norm ve değerlere uymayı bir mecburiyet sayar ve hissederler<sup>8</sup>.

Üçüncüsü, “öykünmecî eşbiçimlilik” (mimetic isomorphism) veya benzemedir. Bazı hallerde örgütleri benzemeye iten kurallar veya norm ve değerler kurumsal çevrede mevcut değildir. Ancak, örgütler karmaşık ve belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda var olabilmek için sektörün başarılı örgütlerini örnek alır ve onlara benzemeye çalışırlar. Böylece bilinen bir çözümün uygulanmasıyla, karşılaşılan sorunlara karşı anlaşılabilen nedenlerle

sonucu belli olmayan çözümlerin üretilmesinin getirebileceği maliyetten kaçınılmış olunur. Model alma çabalarının bazen yenilik yaratma yönünde sonuç verebileceği de ifade edilmekte, örnek olarak 19. yüzyıl sonlarında Batıdaki siyaset, idare ve ekonomi modellerini incelemek için memurlarını bu ülkelere gönderen Japonya'daki gelişmelerin bugün özellikle ABD'deki firmalar tarafından model olarak alınma durumuna geldiği vurgulanmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu tür eşbiçimlilik piyasa düzeninin esnek olduğu, girişimciliğin önünün her yönden açık olduğu ve fakat belirsizliğin ve karmaşıklığın egemen olduğu ortamlarda en yaygın benzeme çabası olarak değerlendirilebilir.

Kurumsalcı kuram, örgütleri ve onların çevreleriyle olan ilişkilerini anlamada bir açıklama sunmasının ötesinde, uygulamada da örgütlere içinde buldukları kurumsal çevrede varlıklarını sürdürme yönünde stratejik tercih olanakları yaratabilir gibi görünmektedir. Eğer kurumsal çevrede zorlama eşbiçimlilik söz konusu değilse, örgüt eşbiçimli olup olmamaya veya eşbiçimliliğin kendisi açısından ne şekilde gerçekleşeceğine karar verebilir. Örgüt belirli bir kurumsal çevrede diğer örgütlerle eşbiçimli olmayı kabul etmeyebilir; farklı örgütsel biçimi zorlayabilir veya o kurumsal çevre içerisinde yer almamayı tercih edebilir. Ancak, kuram, kurumsal çevre içerisinde benzeşme görüntüsü olmasına rağmen farklılaşarak varlıklarını sürdüren örgütlerin var olabileceğini de kabul etmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMaggio ve Powell, 1983). Kurumsalcı bakış açısı, kurumsal çevrenin örgütü etkileyerek şekillendirdiği yönündeki çıkarımı ile, her ne kadar 'kurumsal atalet' kavramı örgütlerin kendiliklerinden değişme talebinde bulunmalarını öngörmekteyse de, aslında uygulamada örgütün bu etkinin biçimi üzerinde stratejik tercihte bulunabileceğine işaret etmektedir. Bu noktada, örgütün teknik çevresi ile kurumsal çevresi arasında ayırım yapmak gereklidir. Örgüt, teknik çevre ile olan ilişkisinde işlemlere konu olan teknik unsurlardır ve örgütsel süreçlerle dönüştürülürler. Teknik unsurlar dönüştükten sonra bir daha orijinal durumlarında gözlemlenemezler<sup>9</sup>. Kurumsal çevrede işlemlere konu olan unsurlar kurumsal unsurlardır ve bunlar dönüşüme tabi olmaksızın orijinal durumlarıyla korunmaya çalışılır. Kurumsal unsurların örgüt tarafından korunması ve korunduğunun dışarıya gösterilmesi örgütün meşruiyeti açısından önem taşımaktadır. Kurumsal eşbiçimliliğin arkasında da bu vardır ve kurumsal eşbiçimlilik kurumsal çevreyle bir köprü kurma çabası olarak değerlendirilebilir (Scott, 1987: 194-198).

## II. KAYNAK BAĞIMLILIĞI KURAMI

Kaynak bağımlılığı kuramı, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için çevrelerinden aldıkları girdiler ve çevrelerine sundukları çıktılar anlamında



çevreleri ile bağımlılık ilişkisi içerisinde oldukları varsayımını esas almaktadır. Bu bağımlılık örgütler ve diğer örgütler arasındaki ilişki biçimindedir. Diğer bir ifadeyle, örgütler birbirlerine karşılıklı olarak bağımlıdır. Karşılıklı bağımlılık ilişkisi çevresel belirsizliği ve böylece de riski azaltmak için kurulur. Çevredeki kaynakların kontrolü önemlidir. Örgütler açısından bu kaynakları kontrol etmenin bir yolu da karşılıklı bağımlılık ilişkisi kurulmasıdır. Kaynaklar üzerindeki kontrol bir güç kaynağıdır. Kaynakların kullanımını elinde bulundurmamak, kaynaklara sahip olmak, kaynaklara ulaşımı kontrol altında tutmak, kaynakların kullanımını kontrol etmek, kaynakları düzenleyecek kurallar oluşturmak bu güç kaynağına sahip olmanın biçimleridir (Pfeffer ve Salancik, 1978).

Bir başka biçimde ifade etmek gerekirse, örgüt varlığını sürdürebilmek için kullandığı kaynaklar açısından girdi sağlayan sunumculara ve çıktılarının tüketilmesi açısından tüketicilere bağlıdır (Scott, 1987: 111). Durağan ve istikrarlı bir çevrede örgütün kaynaklar açısından çevreye bağlı olması önemli sorunlar yaratmaz. Ancak, çevre karmaşıklaştıkça ve belirsizlik arttıkça örgütün çevreden kaynak temin etmesi tehlikeye düşebilir. Örgütler bu tür risklerden kaçınmak için çevrelerine olan kaynak bağımlılıklarını ortadan kaldırmaya dönük stratejiler belirler ve faaliyetlerde bulunurlar.

Örgütler, içinde buldukları çevrede yer alan etkili kamuoyu önderlerini yönetim kurullarına alabilirler. Bu kişiler, örneğin, bir sendika başkanı veya bir tüketici derneği başkanı olabilir. Böylece söz konusu çevreye olan bağımlılıklarını azaltma çabası içerisinde girebilirler ki, buna koaptasyon denmektedir. Bir diğer yöntem doğrudan bağlantı noktaları oluşturmaktır. Yani aynı anda iki farklı şirketin yönetim kurulunda yer alan kişiler gibi. Başka bir yöntem örgüt çevresinde yer alan kurumlarda yönetici pozisyonundaki kişileri bir şekilde transfer etmektir. Örneğin, ABD’de hava savunma sanayinde faaliyet gösteren örgütler ABD Hava Kuvvetleri’nden emekli olan generalleri istihdam etmektedir. Böylece Hava Kuvvetlerinin ihtiyaç duyduğu sistemlere ilişkin bilgiye önceden sahip olma imkanı edinebilmektedirler. Stratejik ittifaklar kurmak, şirket evlilikleri yapmak, siyasi lobi faaliyetlerine girişmek kaynak bağımlılığını azaltmak için kullanılan diğer yöntemlerdir. Bir diğer uç noktada ise yasa dışı faaliyetlere girişmek yer almaktadır (Pfeffer ve Salancik 1978; Daft, 1998: 99-105).

Kaynak bağımlılığı kuramı, dikkat edilirse, örgütlerin çevreye olan bağımlılıklarını azaltma yönünde stratejiler geliştirmesi açısından daha çok stratejik tercihlere yönelik bir kuram olma özelliği taşımaktadır<sup>10</sup>. Kurumsal kuramın varsayımlarından farklı olarak örgüt bu kez çevresel belirsizlik ve karmaşıklığa uyum gösterebilmek amacıyla benzemeyi değil, kendi dışındaki güçlerle çeşitli biçimlerde işbirliği ağları geliştirmeyi stratejik tercih konusu

yapmaktadır. Kurumsalcı kuramın tersine kaynak bağımlılığı kuramında örgütlerin çevrelerine karşı geliştirdiği tepkilerde çok net bir bilinçlilik hali söz konusudur.

### III. NÜFUS EKOLOJİSİ KURAMI

Nüfus ekolojisi kuramı örgütlerin neden var olduğunu ve neden bu kadar çeşitli biçimlerde ortaya çıktıklarını sorgulamaktadır. Kuram bu sorulara yanıtı dünyadaki biyolojik çeşitlilik ile benzerlik kurarak bulmaya çalışmaktadır. Dünyada bu kadar çeşitli yaşayan tür olması evrim kuramı ile izah edilmektedir. Türlerin evrim süreci içerisinde çeşitlendiğini ve çoğaldığı belirtilmektedir. Bu noktada, nüfus ekolojisi kuramının tercihi Lamarckçı evrim kuramı değil Darwinci evrim kuramı olmaktadır. Bilindiği gibi, Lamarck evrim sürecini, türlerin yaşayabilmek için çevrelerindeki değişen şartlara uyum sağlamak amacı ile değişim geçirdiğini ileri sürerek açıklamaya çalışmaktadır. Örneğin, zürafaların boyunun uzamasını onların ağaçların erişebilecekleri yüksekliklerinde yaprak kalmayınca daha yukarıdaki yapraklara ulaşabilmek amacı ile değişim geçirdikleri biçiminde açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle Lamarck, evrimi, adaptasyon ile açıklamaktadır. Oysa ki, Darwin, evrim sürecini, türlerin değişen şartlara uyum sağlamak amacı ile değişmesiyle değil, türlerin önce değişim geçirerek çeşitlenmesi ve daha sonra çevreye uyum sağlayan türlerin varlıklarını devam ettirmesi ile açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, Darwin, evrimi, önce mutasyon, sonra adaptasyon ile açıklamaktadır.

Nüfus ekolojisi kuramı da örgütlerin çeşitliliğini, örgütlerin çevreye uyum sağlamak amacı ile değişmesi ve çeşitlenmesi ile değil, örgütlerin önce değişim geçirerek çeşitlenmesi ve daha sonra çevreye uyum sağlayanların varlıklarını sürdürmesi ile açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgütler çevredeki değişikliklere karşı yapısal atalet içindedir. Değişmek yönünde bilinçli bir çabaları yoktur (Hannan ve Freeman, 1977).

Nüfus ekolojisi kuramı ile ilgili bir başka önemli nokta, her sektördeki örgütlerin nüfus yoğunluğudur. Sektörler kovuk (niche) olarak tanımlanmaktadır. Her kovuktaki nüfus yoğunluğu kovuğun taşıma kapasitesine bağlıdır. Kovuktaki kaynaklar yenilerin girmesine yetmeyecek kadar azalmışsa yeni örgütler o kovukta yer alamazlar. Nüfus yoğunluğu fazlaysa kovuğa yeni girenlerin sayısı çok olacaktır. Çünkü nüfusun yoğun olduğu kovuklara girmek know-how'a ulaşmayı ve meşruluk kazanmayı kolaylaştırır. Burada bir tezat varmış gibi görünebilir. Ancak, kovuktaki örgütlerin sayıları artarken ilk yok olmalar ya da ölümler başlar. Kovuktaki yoğunluk belirli bir noktaya ulaştığında kovuğun taşıma kapasitesi azalır ve ölümler artar. Örgütlerin yaşları ve büyüklükleri de yok olma veya varlığını sürdürmede önemlidir.

Nüfus ekolojisi kuramı örgütlerin varlıklarını sürdürmesi açısından stratejik tercihlere yönelik gibi görünmemesine rağmen<sup>11</sup>, bir alana yeni girecek örgütlerin stratejik kararlarında etkili olabilecek bir kuramdır. Örgütler açısından belirli bir alana girip girmemek, o alandaki nüfus yoğunluğu, kaynak yeterliliği ve kurumsal anlamda meşruluk kazanmayı kolaylaştıracak ortamın var olup olmadığı ile yakından ilgili bir tercihtir.

#### IV. MAKRO ÖRGÜTSEL KURAMLAR ARASINDA BİR SENTEZ

Bu çalışmada ele alınan üç makro örgüt kuramını sentezleyebilmek için belirli parametrelere ihtiyaç olduğu düşünülmüş ve kuramların da sorguladığı “örgütler neden vardır?”, “örgütlerin varlıklarını sürdürmesi neye bağlıdır?”, “örgütler çevrede meydana gelen değişimlere nasıl tepki verirler?” soruları ile “kuramların uygulamada örgütler açısından ne tür faydalar sağlayacağı veya ne tür araçsallık değerine sahip oldukları” çerçevesinde dört temel parametre öngörülmüştür. Bunlar; var olma (existence), varlığını sürdürme (survival), değişime tepki (reaction) ve araçsallık (instrumentality) parametreleridir. Her üç kuramın konumu bu parametrelere göre değerlendirilmiştir (Tablo 1).

**Tablo 1. Kuramların Parametrelere Göre Değerlendirilmesi**

	Kurumsalcı Kuram	Kaynak Bağımlılığı Kuramı	Nüfus Ekolojisi Kuramı
Var Olma	Kurumsal Uyum	Teknik Uyarlanma	Yapısal Uygunluk
Varlığını Sürdürme	Kurumsal Meşruiyet	Bağımlılığı Azaltma	Kaynak Yeterliliği Meşruiyet Kazanma
Değişime Tepki	Kurumsal Atalet	Aktif/Bilinçli Tepki	Yapısal Atalet
Araçsallık Boyutu	Stratejik Kararlar ve Planlar	Taktik ve/veya Stratejik Planlar	Stratejik Kararlar

Tablo 1. değerlendirildiğinde, her üç kuram açısından da örgütlerin var olabilmelerinin çevreleriyle uyum içerisinde olmalarına bağlı oldukları gözlemlenmektedir. Diğer bir ifadeyle belirli bir alanda ya da sektörde herhangi bir örgütün “ben de burada varım” diyebilmesi için çevreye uygunluğu önem taşımaktadır. Her üç kuramın da dayandığı, bir ölçüde ekolojik yaklaşım açısından bakıldığında da her bir canlı türünün yaşamaya uygun olduğu ortamlarda var olabildiği gibi kurumların da kendilerine uygun ortamlarda var oldukları görülmektedir. Ancak, her üç kuram da çevreye uyumu farklı biçimlerde değerlendirmektedir.

Nüfus ekolojisi kuramı, yapısal uyumun yeterli olduğunu zımni olarak ileri sürerken, kurumsalcı kuram kurumsal uyuma vurgu yapmaktadır<sup>12</sup>. Her ikisinde de, çevrede değişim gerçekleştiğinde söz konusu uyumları sağlamaya dönük atalet söz konusudur. Diğer bir ifadeyle çevredeki değişime kurumsal veya yapısal uyum sağlamak yönünde örgütlerin bir çabası söz konusu değildir. Kaynak bağımlılığı kuramı ise uyum sağlamayı örgütün bir çabası olarak görür ve değerlendirir. Diğer bir ifadeyle, örgüt çevreyi tahlil eder ve kendisini hem kurumsal anlamda hem de yapısal anlamda ona göre biçimlendirir.

Var olmak başlı başına yeterli değildir. Varlığın devam ettirilmesi de önemlidir. Nüfus ekolojisi ve kurumsalcı kuramın yaklaşımlarında “meşruiyet” kavramı özel bir yer tutmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütler varlıklarını sürdürebilmek için çevre tarafından kabul edilmelidir.

Kurumsalcı kuram, özellikle yeni kurumsalcı kuram söz konusu meşruiyeti örgütün çevreye ne kadar benzediği gibi örgütsel bir değişkenlerle açıklamaya çalışırken, nüfus ekolojisi kuramı meşruiyet kazanmayı kovuktaki nüfus yoğunluğu, kaynak yeterliliği gibi çevresel şartlarla açıklamaya çalışmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramına göre ise, örgütün varlığını sürdürebilmek için meşruluk kazanmak gibi sorunu yoktur. Çevresel şartlara karşı bilinçli tepki geliştirir ve buna göre kendisini kabul ettirir ya da ettiremez. Örgütün bütün amacı varlığını sürdürebilmek için çevreye karşı bağımlılığını azaltmaktır. Yine de bazı noktalarda çevreye olan bağımlılığı azaltmanın meşruiyet kazanma yolundaki çabalara bağlı olduğu kaynak bağımlılığı kuramı tarafından da zımnen de olsa kabul edilmektedir<sup>13</sup>.

Kuramların uygulamada örgütlere ne gibi olanaklar sunabileceği, diğer bir ifadeyle ne ölçüde araçsallık değerine sahip oldukları daha önce her bir kuramdan bahsedilirken verilmişti. Buna göre her üç kuramın da örgütler açısından stratejik araçsallık değeri taşıdığı söylenebilir. Kurumsalcı kuram ve nüfus ekolojisi kuramı örgütlerin belirli bir sektörde var olup olmamaya dönük stratejik kararları açısından önem taşırken, kurumsalcı kuram ve kaynak bağımlılığı kuramı örgütlere belirli bir sektörde varlıklarını sürdürmek açısından stratejik planlama yapma olanağı da sunmaktadır. Kaynak bağımlılığı kuramı atalet yerine bilinçli ve aktif tepki geliştirmeyi tercih ettiğinden kısa dönemli taktik planlar yapma imkanı da sağlamaktadır.

Bu çalışmanın kullandığı parametreler açısından söz konusu kuramlar değerlendirildiğinde aralarında birleşme/yakınsama (convergence) ve ayrılma (divergence) noktaları olduğu görülmektedir. Buna karşılık, kuramların varsayımları ayrışma noktalarında dahi birbirlerine ters düşer gibi görünmemektedir. Tam tersine birbirlerini tamamlayıcı nitelikte oldukları söylenebilir. Bunun ötesinde söz konusu kuramlar örgütlerin varlıklarını

sürdürmeye dönük stratejileri açısından önemli bir noktaya vurgu yapmaktadır. Örgütlerin kurumsal çevre içerisinde varlıklarını sürdürebilmek adına meşruiyet<sup>14</sup> arayışına girmesi ile çevredeki kaynakları veya girdileri en uygun biçimde kullanabilmek ve bunun sürekliliğini sağlayabilmek için örgütlerin nasıl bir biçim almaları gerektiği önem kazanmaktadır. Söz konusu biçim sadece yapısal anlamda değil, aynı zamanda işlevsel anlamda da düşünülmelidir. Kuramların varsayımlarını bu açıdan değerlendirebilmek için yine ekolojik bir yaklaşımla örgütler ve canlılar dünyası arasında bir analogi yaparak ve bir metafor yaratarak açıklamak mümkün görünmektedir.

Kurumsalcı kuramın temel vurgusu olan benzeme veya eşbiçimlilik açısından şöyle bir metafor düşünülebilir: Dünyada canlıların yaşadığı hava, su ve toprak olmak üzere üç ortam vardır. Bu ortamların sayısı artırılabilir ve çeşitlendirilebilir, ancak burada amaca hizmet etmesi açısından üçü yeterli görülmüştür. Bir canlının havada yaşayabilmesi ya da kalabilmesi için mutlak surette uçmasını sağlayacak organlara, kanatlara ihtiyaç vardır. Dolayısıyla bütün uçan canlılar kanatlarının olması açısından birbirine benzemektedir. Bir canlının karada var olabilmesi onun hareket yeteneğine sahip olmasına bağlıdır. Diğer bir ifadeyle karada yaşayan canlıların karada hareket etmelerini sağlayacak organlara, bacaklara ihtiyacı vardır. Bacakların olması açısından karada yaşayan canlılar az sayıdaki sürüngenler hariç birbirine benzemektedir. Bir canlının sürekli su altında yaşayabilmesi için su altında soluk alıp vermesini sağlayacak organlara, solungaçlara ihtiyacı vardır. Solungaçların olması açısından sürekli su altında yaşayan canlılar birbirine benzemektedir.

Görüldüğü gibi bazı genel noktalara vurgu yaparak türler arasında benzerlikler kurmak mümkündür. Ancak, aynı ortamda yaşayan canlıları birbirlerinden ayıran pek çok özelliklerinin olduğu da unutulmamalıdır. Aynı ortamda yaşamlarını sürdüren canlılar açısından farklı özelliklerin ortaya çıkması, örgütler açısından kurumsalcı yaklaşıma yönelik eleştirileri akla getirmektedir. Bu yöndeki eleştiriyi kurumsalcı yaklaşım da kabul etmekte farklılıkların olabileceğine dikkat çekmektedir (Meyer ve Rowan, 1977; DiMagio ve Powell, 1983). Diğer bir ifadeyle, aynı ortamda veya sektörde faaliyet gösteren örgütler genel anlamda bir eşbiçimlilik sergilerlerken pek çok farklı özelliğe de sahip olabilirler. Daha önce bu çalışmada bir dip notta örnek olarak gösterilen bankacılık ve finans sektörü burada tekrar örnek olarak verilebilir. Sektörü düzenleyen Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) bankaların yapılanmalarında getirdiği bazı temel kurullarla bankaların birbirine benzer şekilde işlemesine<sup>15</sup> ve yapılanmasına yol açmıştır. Ancak bankaların sermaye yapıları, yatırım alanları veya odaklandıkları kredi biçimleri birbirinden farklı olabilmektedir. Örneğin; Türkiye'deki bazı bankalar mobil iletişim sektöründe önemli yatırımlar yaparken diğer bankalar bu sektöre yatırım yapmamaktadır. Diğer bir ifadeyle, bankalar görünüşteki

benzerliklerinin ötesinde farklı sahalarda faaliyet gösterebilmektedirler. Bu noktada nüfus ekolojisi kuramının varsayımlarına müracaat etmekte fayda vardır.

Aynı ortamda yaşayan türlerin çeşitlilik açısından şaşırtıcı düzeyde çok olması nüfus ekolojisi kuramını akla getirmektedir. Böylesine farklı türlerin ortaya çıkışı Darwinci evrim kuramı ile açıklanabilmektedir. Türler değişim veya mutasyon geçirmekte ve çeşitlenmektedir. Ortaya çıkan yeni türler arasında yaşanan ortama uyum gösteremeyenler yok olmakta, uyum gösterenler varlıklarını sürdürmektedir. Ancak, burada bir noktayı akılda tutmak gerekir. Bahsedilen üç yaşam ortamı içerisinde meydana gelen çeşitlenme sonucunda ortama uyum sağlayamayan bazı türler farklı bir ortama geçerek varlığını sürdürebilmektedir. Örneğin, bir zamanlar uçtuğu varsayılan devekuşu artık havadaki ortamda değil karadaki ortamda varlığını sürdürmektedir. Bazen de yaşam ortamındaki nüfus yoğunluğunun artması veya kaynakların azalması türlerin çeşitlenerek yaşam ortamlarını değiştirmesine yol açmaktadır. Bu durumun, evrim kuramı çerçevesinde paralellikler kurulduğundan nüfus ekolojisi kuramı içerisinde örgütler için de geçerli olduğu söylenebilir. Bazı örgütler kovuktaki nüfus yoğunluğunun artması ve kaynakların yetersiz hale gelmesi neticesinde çeşitlenerek farklı kovuklara geçiş yapabilmektedir. Sektör değiştiren şirketler bu duruma örnek verilebilir. Tabidir ki, Darwinci evrim kuramı açısından çeşitlenme bilinçli bir tercih değildir ve belirli olaylara bağlı olarak oluşmaz. Ancak, çeşitlenmenin sebepleri ve bunun arkasındaki dinamikler bir bilinmezlik perdesinin arkasında yer aldığından, böyle bir olguyu, yani çeşitlenerek yaşam alanını değiştirme olgusunu şimdilik bu şekilde açıklamak çok sakıncalı görünmemektedir. Nüfus ekolojisi kuramı böyle bir olguyu açıklama çabası içinde bulunmadığından bu açıdan bir eksiklik sergilemektedir ki, bu eksiklik kaynak bağımlılığı kuramının varsayımları ile giderilebilir görünmektedir. Örgütlerin belirli bir sektörde var olabilmeleri veya varlıklarını sürdürebilmeleri çeşitli sebeplerle engellendiğinde böyle bir mutasyon geçirerek farklı sektörlerde var olabilecek biçimlere sahip olabilmeleri mümkün görünmektedir. Ancak, mutasyon bilinçli bir değişme çabası olarak nitelendirilemeyeceğinden bunun kaynak bağımlılığı kuramı ile birebir örtüşmediği de söylenebilir. Yine de, mutasyonun arkasındaki dinamiklerin neler olduğunu kesin bir dille söyleyemediğimiz için bir miktar örtüşme olduğunu ileri sürmek çok da yanlış olmayacaktır.

Aynı ortamda yaşayan türlerin yaşayabilmek için ihtiyaç duydukları kaynaklar açısından kurumsal kuram fazla bir açıklama getirmezken, nüfus ekolojisi kuramı ihtiyaç duyulan kaynakların aynı ortamdan (veya kovuktan) sağlanacağına dair zımnî ifadeler taşımaktadır<sup>16</sup>. Kaynak bağımlılığı kuramı kaynakların nereden sağlanacağına dair bir sınırlama getirmemektedir. Ekolojik açıdan, aynı ortamı paylaşan türler varlıklarını sürdürmek için farklı

ortamlardaki kaynaklara yönelebilmektedir. Örneğin, uçan türler ihtiyaç duydukları besin kaynaklarını hava, kara ve su ortamından temin etmeye yönelebilmektedir. Bu durum karada ve suda yaşayan türler açısından da bir ölçüde geçerlidir. Örgütler açısından ele alındığında örgütlerin ihtiyaç duydukları kaynakları nereden karşılayacaklarına ilişkin sınırlayıcı bir açıklama getirmeyen kaynak bağımlılığı kuramının daha doğru varsayımlar içerdiği söylenebilir.

Kurumsalcı kuram, kaynak bağımlılığı kuramı ve nüfus ekolojisi kuramlarını, bu çalışmada öngörülen parametreler ve organizma metaforundan yararlanılarak sentezleme çabası, kuramların örgüt – çevre ilişkisini tek başlarına bütünüyle açıklayamadıklarını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, kaynak bağımlılığını azaltarak, evrimleşerek ve belirli bir çevrede kabul görerek varlığını sürdürme anlayışlarına vurgu yapan kuramların temel varsayımları geçerli olabilirmiş gibi görünmesine rağmen, söz konusu kuramların her birinin tek başlarına örgütlerin çevresini bütünüyle açıklamakta yetersiz kalıyor görünmektedir.

Kurumsal çevre veya örgütsel çevre zımnen de olsa statik bir anlayış içerisinde ele alınmaktadır. Kurumsalcı kuram, kurumsal çevreyi, sanki örgüt bir kez o çevrede meşruluk kazandıktan sonra o çevrede en azından belirli bir zaman diliminde ya da meşruluğunu sürdürdüğü sürece varlığını sürdürecekmış gibi bir anlayış içerisinde ele alarak örgüt – çevre ilişkisindeki hareketliliği yok sayar görünmektedir. Örgütsel çevre yerine kullanılan kurumsal çevre kavramı da kendiliğinden statik bir anlayışı ifade etmektedir. “Kurumsal” kelimesi “*belirli bir toplulukta kabul edilmiş kurallar*” anlamında kullanılmaktadır ve “kabul edilmiş” olmanın bir ölçüde de olsa değişmezliğe işaret ettiği söylenebilir. Nüfus ekolojisi kuramı, örgüt çevresindeki yegane değişikliğin artan - azalan ve çeşitlenen örgütsel nüfus ile buna bağlı kaynak yeterliliği veya yetersizliği olduğunu ve örgütün varlığını sürdürmesinin buna bağlı olduğunu ifade ediyor gibi görünmektedir. Böylece, çevresel dinamiklerin önemli bir kısmı göz ardı edilmektedir. Kaynak bağımlılığı kuramı, diğerlerine göre çevredeki dinamikleri daha iyi değerlendiriyor gibi görünmesine karşın, bir örgütün sürekli hareket ve değişme halindeki çevrede varlığını sürdürmesinin kaynak bağımlılığını azaltmasına ve buna dönük stratejilere yönelmesine bağlı olduğu varsayımını kullanarak, çevresel dinamiklerin ağırlığını, diğer bir ifadeyle çevresel dinamiklerin örgütün stratejik tercihlerinin çok üzerinde bir yerde var olduğu, örgütün birçok zaman bunlarla başa çıkmasının mümkün olmadığı gerçeğini gözardı ediyor görünmekte ya da tam olarak değerlendirememektedir.

O halde, söz konusu kuramların duruş noktaları yanlış olmamasına rağmen açıklamadıkları veya açıklayamadıkları nedir? Örgütlerin neden var

oldukları, neden bu kadar çeşitli ve çok sayıda oldukları, neden çevreye uyum sağlamaları gerektiği, varlıklarını nasıl sürdürebilecekleri gibi pek çok soru açısından önemli ipuçları sunan kuramların eksik noktası, örgüt - çevre ilişkisindeki sürekliliğin; uzayıp giden bir perspektifin gözardı edilmesi olmaktadır. Kuramlar örgüt çevre ilişkisine perspektifin olmadığı iki boyutlu bir resime bakar gibi bakmaktadır. Perspektiften yoksun iki boyutlu bir resimde derinlik yoktur ve cisimlerin birbirlerine göre konumlarını tespit etmek zordur. Aynı şekilde, resimdeki hareketin doğru algılanması da güçtür. Bu anlamda düşünüldüğünde, örneğin, kurumsalcı kuram tek başına örgütün kurumsal çevreye uzaklığını doğru tespit edemez. Dolayısıyla, meşruiyetin sınırları da belirsizdir. Diğer bir ifadeyle, söz konusu kuramlardan uygulamada faydalanmak üzere ölçek geliştirme sorunu ortada durmaktadır. Diğer bir ifadeyle, kuramlar ölçek geliştirme sorunu ile karşı karşıyadır.

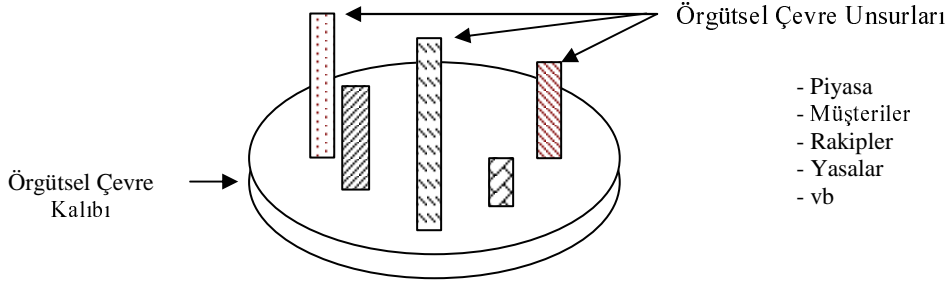
## V. DİNAMİK ÖRGÜTSEL ÇEVRE VE ÖRGÜTSEL DOKU

Örgüt-çevre ilişkisini açıklamadaki ölçek geliştirme sorununa kuramsal düzeyde yardımcı olmak üzere “dinamik örgütsel çevre”<sup>17</sup> ve “örgütsel doku”<sup>18</sup> kavramlarının kullanılması ve bu kavramları kullanılarak farklı bir perspektif oluşturulması mümkün görünmektedir. Bu çerçevede, burada önce örgütsel çevre tartışılmakta ve örgütün bu çevreye uyumu çerçevesinde örgütsel doku tanımlanmakta ve bu kavramın uygulamaya nasıl yardımcı olacağı irdelenmektedir.

Örgütsel çevre, belirli bir kalıbın üzerinde yer alan dinamik çevresel unsurlardan oluşmaktadır (Şekil 1). Çevresel unsurları, piyasa, müşteriler, rakipler, yasalar gibi her biri örgüt üzerinde farklı tesir ve kuvvete sahip unsurlar oluşturmaktadır. Bunların üzerinde yer aldığı kalıp ise “sektör” veya “kurumsal çerçeve” olarak tanımlanabilir. Kalıp görelî olarak statik, üzerindeki unsurlar ise dinamiktir. Bu anlamda, her hangi bir sektörde devamlı biçimde radikal değişikliklerin gerçekleşmesi beklenmemelidir. Konu daha önce kullanılan metafor çerçevesinde ele alınacak olursa, yaşam ortamları olarak sayılan hava, kara ve su, kalıbı temsil ederken, her bir yaşam ortamındaki tüm unsurlar dinamik çevresel unsurlar olarak tanımlanabilir. Yaşam ortamlarında meydana gelecek radikal değişiklikler o yaşam ortamını paylaşan canlıların tümünün varlığını tehlikeye düşürebilir. Aynı şekilde, kalıptaki olası bir radikal değişiklik o kalıpta yer alan örgütlerin varlığını tehlikeye düşürebilir. Örneğin, otomatik sektörde üretim kalıplarını radikal biçimde değiştirecek bir teknolojik buluş bütününe değilse bile bir çok otomobil üreticisi firmayı sektörden silebilir. Ancak, gerek biyolojik yaşam ortamlarında, gerekse burada söz konusu edilen örgütsel çevre kalıplarında bu türden radikal değişikliklere



sıkça rastlanmamaktadır. Kurumsalcı kuramın işaret ettiği kurumsal çevre buradaki örgütsel çevre kalıbıyla örtüşmektedir.



**Şekil 1. Örgütsel Çevre ve Unsurları**

Belirli bir kalıp üzerinde yer alan çevresel unsurlar istikrar ve süreklilik arz etmemektedir. Diğer bir ifadeyle, örneğin, belirli bir sektöre çeşitli firmalar girmekte, bazı firmalar da o sektörden çıkmakta veya silinmektedir. Müşteriler tüketim tercihlerini değiştirebilmektedir. Sektörün içinde olduğu piyasada ticaret hacmi daralabilmekte ve genişleyebilmektedir. Sektördeki düzenleyici yasalar değişebilmektedir. Yaşanan bu gelişmeler örgütsel biçimi değiştirmeye zorlamak anlamında etkili olabilmektedir. Dinamik çevresel unsurlarla bunların üzerinde yer aldığı kalıp birarada düşünüldüğünde örgütsel çevrenin sabit bir görüntüsünün olmadığı ortaya çıkmaktadır. Böylece, bu değişken görüntüsü ile çevre kalıbı ve çevre unsurları burada “dinamik örgütsel çevre” olarak tanımlanmaktadır.

Dinamik örgütsel çevre, kurumsal çevreye göre operasyonel amaçlara daha iyi hizmet edebilir. Kurumsal çevrenin operasyonel anlamda anlaşılabilir amalgamına karşı, dinamik örgütsel çevrenin, bir kısmı değişken olmalarına rağmen daha tanımlanabilir, ölçülebilir unsurlardan oluştuğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, bir sektörün doğasını tanımlamak kolay değilken, o sektörün mali hacmi, o sektördeki satış hacmi, rakiplerin pazar payı, kuralların tesirleri ve kuvvetleri, vb. pek çok değişken ölçülebilir ve değerlendirilebilir.

Herhangi bir örgüt, tıpkı örgütsel çevre kalıbında yer alan diğer unsurlar gibi o kalıbın üzerinde yer alır. Örgüt – çevre analizi yaparken örgütü kalıbın üzerine oturmaya çalışan bir form, bir biçim olarak görmek gerekir. Ancak, bu defa dinamik çevre unsurları örgütün kalıba uyum sağlamasının önündeki engeller olarak ortaya çıkmaktadır. O halde örgütün kalıba oturabilmesi için bu engelleri bertaraf etmesi gerekir. Bunu daha iyi anlayabilmek için Şekil 1’deki anlatımı esas almakta yarar vardır. Şekil 1’deki anlatımda örgütün nasıl kalıba



Örgütün kurumsal çevreyle buluşması veya buluşamaması sürecinde dokuda oluşan boşlukların belirli bir süre sonra, “var olma,” “varlığını sürdürme” ve “değişime tepki” parametreleri açısından bir takım sonuçlara yol açması da beklenmelidir. Doku tanımlanabilirse, dokuda meydana gelen boşlukların söz konusu parametreler açısından yol açacağı sonuçlar da ölçülür hale gelebilir. Dokuda boşlukların oluşması açısından, örgütsel dokuyu “sert ve direngen” (demir gibi), “sert ve kırılğan” (tahta gibi), “yumuşak ve kırılğan” (ambalaj köpüğü gibi), “yumuşak ve esnek” (kauçuk gibi) olarak sınıflandırmak mümkündür. Aynı mantıkla sınıflandırmada sayıyı artırmak da mümkündür. Ancak, amaca uygunluk açısından, dokuyu tanımlarken bu benzetimlerin kullanılması benimsenmiştir.

Yukarıdaki parametreler açısından bakıldığında, her bir örgütsel doku için iki durum söz konusu olmaktadır: “var olma-var olmama,” “varlığını sürdürme-yok olma,” “değişime tepki geliştirme-değişime tepkisiz kalma” gibi. Örgütün dokusu ve gücü bir araya geldiğinde her parametre için söz konusu iki sonuçtan birisini üretecektir. Araçsallık açısından bakıldığında, örgütsel doku, bu çalışmada sentezlenmeye çalışılan kuramlara alternatif getirmekten ziyade diğer kuramların araçsallık boyutlarını güçlendirmeye destek olabilir. Diğer bir ifadeyle, kuramların örgütlere sunduğu stratejik tercih olanaklarının daha kullanılabilir hale gelmesine yardımcı olabileceği söylenebilir. Ancak, bu noktada her örgütsel dokunun belirli bir kuram açısından açılım sağlayabileceği unutulmamalıdır.

Örneğin, örgütsel doku demir kadar sert ve direngen ise, bünyesinde örgütsel çevre unsurlarını karşılayacak boşluklar oluşturamayacağı için örgütün gücüne paralel olarak ya sektörün tek hakimi olacak ya da sektöre giremeyecektir. Örgütün varlığını sürdürmesi de tekel konumunu koruyabilmesine bağlı olacaktır. Çünkü örgüt için tek başına var olmak veya hiç olmamak seçenekleri söz konusudur. Dünyadaki ordular açısından durum böyledir. Dokuları demire benzemektedir. Ulusal düzeyde değerlendirildiğinde, aynı anda iki farklı ordunun aynı örgütsel kalıbın üzerinde yer alması olası değildir. İkinci bir ordu aynı kalıpta yer aldığı kendi varlığı sona erecektir. Değişime tepkileri açısından demir dokuya sahip örgütler üzerinde durdukları örgütsel kalıpta değişime maruz kalmayı değil kendilerini değiştirmeyi tercih edeceklerdir. Demir dokuya sahip örgütlerin varlığı edilgen olmalarına bağlı olduğundan kaynak bağımlılığı kuramı içerisinde değerlendirilmesi gerekir.

Aynı biçimde, örgütsel doku tahta kadar sert ve kırılğan ise, bünyesinde örgütsel çevre unsurlarını karşılayacak boşluklar oluşturabilir veya kırılabilir. Diğer bir deyişle sektörde var olup olmaması çevresel unsurlara karşı mukavemetine paralel olarak sektörde var olabilir veya sektöre giriş aşamasında yok olabilir. Varlığını zarar görmeden koruyabilmesi örgütsel çevre unsurları

bakımından bir değişikliğin oluşmamasına bağlıdır. Meydana gelecek bir değişikliğin sonucu olarak örgüt bünyesinde oluşan boşluklar açık kalabilir veya yeni boşlukların oluşması söz konusu olabilir. Örgütün varlığını korumaya çalışması örgütsel kalıptan bir ölçüde uzaklaşmasını da gerektirebilir. Örgütte yapısal atalet vardır. Örgüt kendini değiştirmek için bir şey yapmaz. Çevrede meydana gelen değişiklikler örgüt üzerinde etkili olur. Başlangıçta teknik uyarlanma önemini korurken, yapısal uygunluk da örgütün sektörde var olup olmayacağı açısından önemlidir. Örgütsel çevre unsurlarının sayısı dokuyu örgütsel kalıp ile buluşmak açısından zorlayacağı için önemlidir. Sayının artması kaynak yeterliliği sorununu da gündeme getirecektir. Tahta doku söz konusu olduğunda, örgütün nüfus ekolojisi kuramı çerçevesinde değerlendirilmesi daha doğru olacaktır.

Örgütsel doku, ambalaj köpüğü kadar yumuşak ve kırılđan ise, kırılmaksızın bünyesinde örgütsel çevre unsurlarını karşılayacak boşluklar oluşturması daha muhtemeldir. Herhangi bir mukavemete gerek duymaksızın sektöre kolayca girip sektörde kolayca var olabilir. Varlığını sürdürmek açısından tıpkı tahta dokuda olduğu gibi örgütsel çevre unsurları bakımından bir değişikliğin oluşmaması gerekir. Aynı biçimde, meydana gelecek bir değişikliğin sonucu olarak örgüt bünyesinde oluşan boşluklar açık kalabilir veya yeni boşlukların oluşması söz konusu olabilir. Örgütte yapısal atalet vardır. Örgüt kendini değiştirmek için bir şey yapmaz. Çevrede meydana gelen değişiklikler örgüt üzerinde etkili olur. Başlangıçta teknik uyarlanma önemini korurken, yapısal uygunluk da örgütün sektörde var olup olmayacağı açısından önemlidir. Ambalaj köpüğü doku da tıpkı tahta doku gibi, örgütün nüfus ekolojisi kuramı çerçevesinde değerlendirilmesini gerektirir.

Örgütsel doku, kauçuk kadar yumuşak ve esnek ise, kırılmaksızın bünyesinde örgütsel çevre unsurlarını karşılayacak boşluklar oluşturması oldukça kolaydır. Örgütün gücünden bağımsız olarak sektöre kolayca girmesi, sektörde kolayca var olması ve varlığını sürdürmesi mümkündür. Çevresel unsurlarda meydana gelecek değişikliğe kolayca uyum sağlayabilir. Meydana gelecek bir değişikliğin sonucu olarak örgüt bünyesinde oluşan boşluklar örgütün esnekliği sayesinde kapatılır. Örgütte kurumsal atalet vardır. Örgüt kendini değiştirmek için bir şey yapmaz. Çevrede meydana gelen değişiklikler örgüt üzerinde etkili olur. Kurumsal uygunluk, diğer bir ifadeyle kazanılan kurumsal meşruiyet örgütün sektörde mevcudiyetini kesin hale getirir. Kauçuk doku söz konusu olduğunda, örgütün kurumsalcı kuram çerçevesinde değerlendirilmesi daha uygun olur.

**Tablo 2. Örgütsel Doku ve Kuramsal Parametreler**

Doku	Var Olma	Varlığını Sürdürme	Değişime Tepki	Kuramsal Çerçeve
Demir	Teknik uyarlanma- tekel olma	Bağımlılığı yok etme- tekel durumunu koruma	Aktif/bilinçli tepki- değişimi yönetme	Kaynak bağımlılığı
Tahta	Teknik uyarlanma- yapısal uygunluk	Kaynak yeterliliği- meşruiyetini muhafaza etme	Yapısal atalet	Nüfus ekolojisi
Ambalaj köpüğü	Teknik uyarlanma- yapısal uygunluk	Kaynak yeterliliği- meşruiyetini muhafaza etme	Yapısal atalet	Nüfus ekolojisi
Kauçuk	Kurumsal uyum- kesin mevcudiyet	Doku uyumu-kurumsal meşruiyet	Kurumsal atalet- kurumsal değişime paralel uyum	Kurumsalcılık

Yukarıda Tablo 2.'de özetlendiği üzere örgütsel doku, bir örgütün hangi kuramsal çerçevede stratejik tercihlerini kullanabileceğine ilişkin bir ölçek geliştirilmesine yardımcı olabilir gibi görünmektedir. Diğer bir deyişle, bir örgüt, dokusunu tanımlayabilirse, çevresi ile olan ilişkisini buna göre belirleme şansına sahip olabilir. Kuramsal anlamda da örgütsel dokunun, kaynak bağımlılığı, nüfus ekolojisi ve kurumsalcı kuramların sentezlenmesine önemli bir katkı sağlayabileceği söylenebilir. Bununla beraber, dokunun tanımlanması, örgütler açısından mikro çözümlere ihtiyaç göstermektedir. Ampirik çalışmalarla desteklenebilirse, örgütsel doku her üç kuramın varsayımlarından uygulamada yararlanılabileceğini göstermiş olacaktır.

## SONUÇ

Günümüzde giderek karmaşıklaşan ve belirsizleşen çevresel şartlar örgütleri, istikrarlı çevresel şartlardaki büyüme, pazar payını artırma gibi amaçlardan var olmak, varlığını sürdürmek gibi daha dar amaçlar için mücadele etmeye zorlamaktadır. Örgüt kuramı içerisinde var olmak, varlığını sürdürmek gibi bu tür amaçlar açısından açılımlar sağlayan, örgütlerin neden var olduğunu, nasıl varlıklarını sürdürdüklerini açıklayan çeşitli makro yaklaşımlar yer almaktadır. Bu yaklaşımların bir kısmı ekolojik yaklaşımlardır. Bu çerçevede, her biri belirli ölçülerde organizma metaforunu kullanan ve işlevselci paradigma içerisinde yer alan kurumsalcı kuram, kaynak bağımlılığı kuramı ve nüfus ekolojisi kuramı sentezlenebilir kuramlar gibi görünmektedir. Üç kuramdan her birinin örgütsel strateji açısından uygulamada “var olmak” ve “varlığını sürdürmek” amaçlarına hizmet edebilecek yönleri olduğu söylenebilir.

Yukarıda bahsedilen üç yaklaşımın sentezlenmesine yönelik olarak örgütlerin var olma sebepleri, varlıklarını sürdürme sebepleri ve çevresel değişimlere nasıl tepki verecekleri ile kuramların uygulamada örgütler için araçsallık değerlerinin ne olacağı bakımından kuramlar arasında birleşme ve ayrılma noktaları olduğu görülmektedir. Bununla beraber, ayrılma noktalarında da, söz konusu kuramların birbirlerinin antitezi olduğunu söylemek zordur. Tam tersine kuramların belirli noktalarda birbirini tamamladığı söylenebilir.

Var olmak ve varlığını sürdürmek kavramları başlı başına, bir örgütün alması gerektiği biçim hakkında bir soruyu akla getirmektedir. Bu çalışmada, söz konusu soruya kuramsal bir tartışma çerçevesinde yanıt aranmış; kurumsal kuram, kaynak bağımlılığı kuramı ve nüfus ekolojisi kuramı çerçevesinde örgütsel biçimi açıklamak ve uygulamadaki yansımaları hakkında fikir sahibi olmak üzere kuramların örgütsel biçimi açıklamadaki eksiklikleri irdelenmiştir. Burada tartışılan kuramlar açısından temel eksikliğin perspektif olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, kuramsal kuram, örgütün kurumsal çevreye uzaklığını veya yakınlığını değerlendirebilecek araçları sunmamaktadır. Bu anlamda meşruiyetin sınırlarını çizmek de zordur. Kaynak bağımlılığı kuramı örgütün varlığını sürdürebilmesini dinamik bir örgütsel çevrede kaynak bağımlılığını azaltmaya indirgemesi çevresel dinamikleri anlamayı zorlaştırmaktadır. Nüfus ekolojisi kuramı, örgüt çevresindeki yegane değişikliğin artan - azalan ve çeşitlenen örgütsel nüfus ile buna bağlı kaynak yeterliliği veya yetersizliği olduğunu ifade ederek bir noktada kaynak bağımlılığı kuramı ile aynı paralelde çevresel dinamiklerin önemli bir kısmını göz ardı etmektedir. Durum böyle olunca, söz konusu kuramlar açısından uygulamada örgüt-çevre ilişkisini açıklamada bir ölçek sorunu ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmada, örgüt-çevre ilişkisinde açıklamadaki ölçek sorununu ortadan kaldırmak üzere dinamik örgütsel çevre ve örgütsel doku kavramları kullanılmıştır. Bu iki kavramın, çevrenin örgüte etkilerini ve örgütün çevrenin etkilerine karşı tepkilerini açıklamaya yardımcı olacağı düşünülmüştür. Ancak, örgütsel doku, bileşenleri verilerek tanımlanmamış, örgütsel dokunun bileşenlerinin ampirik çalışmalarla desteklenen mikro çözümlere ihtiyaç gösterdiği ifade edilmiştir. Bununla beraber, örgütsel dokudan kastedilenin ne olduğunun kuramsal bazda anlaşılabilmesi için demir, tahta, ambalaj köpüğü ve kauçuk metaforları kullanılmış ve bu maddelerin dışarıdan gelen etkilere gösterdikleri tepkiler değerlendirilerek analogi yapılmıştır. Bu çerçevede, örgütsel doku dört temel sınıflamaya göre tartışılmıştır. Örgütsel doku, bu çalışmada ele alınan makro kuramlarla ilişkilendirilerek her bir örgütsel dokunun belirli bir kuram çerçevesinde açıklama getirebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel çevrenin statik ve dinamik unsurlardan oluşabileceği değerlendirilmiş, kurumsal kuramın kullandığı kurumsal çevre kavramı, statik

örgütsel çevre kalıbı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kalıp üzerinde tümü hareketli ve doğrudan örgütsel dokuyla yüzleşen çevresel unsurların yer aldığı ifade edilmiştir. Böylece, örneğin, örgütün rekabet içerisinde olduğu ve örgütsel çevre kalıbı üzerinde bulunan bir rakip güçlenip büyüyebilir, zayıflayıp küçülebilir veya yok olabilir. Rakip açısından oluşan bütün bu şartlar örgütsel doku ile yüzleşip örgütsel dokunun bir biçimde tepkisi ile karşılaşacaktır.

Sonuç olarak, örgütlerin belirli bir sektörde var olabilmek için örgütün kurumsal çevreye uyumu yanında, çevredeki kaynakları kullanabilir durumda olması ve hangi kurumsal çevrede yer alıyorsa, o çevrede var olan unsurlarla zarar göremeyecek biçimde etkileşime girebilmesi gerektiği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, örgüt-çevre ilişkisini açıklamada sadece örgütsel çevrenin örgüt üzerindeki etkileri değil örgütün tepkileri de değerlendirilmelidir. Örgütün tepkilerini değerlendirmede örgütsel doku açıklayıcı olabilir. Bunun böyle olup olmadığını görebilmek için ampirik araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışma ile, örgütsel doku konusundaki ampirik araştırmalar için kuramsal bir açılım sağlandığı düşünülmektedir.

## NOTLAR

<sup>1</sup> Bazı yazarlar analiz düzeyi olarak tek bir örgütün seçilmesini de mikro kuramlar içerisinde değerlendirmektedir. Ayrıntı için bkz. Astley, W. G. ve Van de Ven A. H. (1983). Ancak, Thompson'un (1967) açık sistem anlayışı ile örgüte bakıldığında onu çevresinden soyutlamak pek mümkün görünmemektedir. O halde, analiz birimi olarak tek bir örgüt seçilse dahi sadece örgütün iç dinamiklerine odaklanılmadığı sürece makro kuramlardan söz edilebilir.

<sup>2</sup> Mikro kuramlar, genelde örgütlerin iç dinamikleriyle örgütsel etkililiği sağlamaya dönük, davranışçı yaklaşımın egemen olduğu kuramlardır.

<sup>3</sup> Bu üç kuramın seçilme nedeni her üçünün de belirli ölçülerde organizma metaforundan yola çıkılarak oluşturulan işlevselci paradigma içerisinde yer alıyor olmaları (Morgan 1980: 605-622) ve ekolojik düzeyde analiz yapıyor olmalarıdır (Scott 1987: 100-101).

<sup>4</sup> Kurumsalcı kuram tek değildir. Farklı alanlarda farklı anlam ve anlatımlara sahiptir (DiMaggio ve Powell, 1991). Bu açıdan bakıldığında meşruiyet tartışmasını bütün kurumsalcı açıklamalarda bulmak mümkün değildir. Örneğin, kurumsalcı yaklaşım içerisinde ele alınan kuramcılardan Selznick'in (1966) bakış açısı, örgüt-çevre ilişkisinde meşruiyet tartışmasından ziyade, örgütün kendisini çevreye karşı savunmak için araçlar geliştirmesi yönünde oluşmuştur. Dolayısıyla, Selznick tam anlamıyla kurumsal bir çevreden değil, sınırlı bir çevreden ve bu çevre ile başa çıkabilmek için örgütün kurumsallaşmasından bahsetmiştir. Çevreyi örgütü şekillendiren değil, örgütü tehdit eden bir unsur olarak değerlendirmektedir. Bu yönüyle bakıldığında Selznick'in, her ne kadar çalışması bu şekilde etiketlense de, kurumsalcı yaklaşım içerisinde değerlendirilmesinin ne kadar doğru olduğu tartışmalı görünmektedir. Ancak, Selznick'in kurumsalcı yaklaşımı, kurumsalcılık açısından eski-yeni taksonomisinde

anlam kazanabilir. Kurumsalcı bakış açısının örgüt analizine uygulandığı en etkili ve öncü çalışma belki de Meyer ve Rowan'ın (1977) çalışmasıdır. Örgütün kurumsal çevrede meşruiyet kazanmak için kurumsal çevrenin kurallarına uyması gerektiği tartışması ilk defa onların çalışmasında yer almıştır (Mizruchi, 1999). Eski ve yeni kurumsalcılık konusundaki farklılıklar için ayrıca bkz. DiMaggio ve Powell (1991).

<sup>5</sup> Kurumsalcı yaklaşım(lar)ın içerisinde bir kısım değerlendirmelere göre, kurumların çevredeki değişikliklere uyum göstermesi konusunda “kurumsal ataletten” söz edilir. Buradaki “kurumsal atalet” kavramı kurumların çevredeki değişikliklere karşı tepkisizlik içerisinde olmasından ziyade değişme yönünde kendiliğinden bilinçli ve ussal bir çabayı göstermediklerini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, örgütlerin değişme talepleri yoktur. Örgütler, makro düzeyde kurumsal çevrede gerçekleşen değişikliklere bağlı olarak değişirler (DiMaggio ve Powell, 1991).

<sup>6</sup> Zorlama eşbiçimliliğe Türkiye’den bir örnek vermek gerekirse, bankacılık ve finans sektöründe faaliyet gösteren kurumlar anılabilir. Son zamanlarda oluşturulmuş ve sektördeki örgütlerin mali yapı ve hareketlerini denetleyen bir üst kurulun, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu’nun (BDDK) varlığı ve bu alanda yapılan yasal düzenlemeler, bu sektörde faaliyet gösteren örgütleri en azından mali yapılanmaları itibarıyla *benzemeye* mecbur bırakmaktadır.

<sup>7</sup> Kurumsal çevrenin örgüt üzerinde bir dayatması var ise bu noktada ancak zorlama eşbiçimlilikten söz edilebilir. Uygulamada bu tür dayatmalar birçok zaman kurumsal çevre ve örgütün dışında, onlara rağmen olmamasına karşılık şekillenen üçüncü unsurlar tarafından kabul edilmiş normlar şeklinde sunulmaya çalışılabilir. Örneğin, toplam kalite yönetimi konusundaki bilimsel ampirik çalışmalar bu felsefenin uygulanabilirliği konusunda yeterli kanıtlar sağlayamamasına rağmen tartışmalar “kalite” kavramı ve onun sorgulanamazlığı üzerine yoğunlaştırılarak hemen tüm sektörlerde ait kurumsal çevrelerde norm olarak dayatılmaya çalışılmaktadır. Bu konuda Türkiye’deki duruma ilişkin değerlendirmeye ilgili olarak bkz. Özen (2002).

<sup>8</sup> Her ne kadar üniversiteler burada normatif eşbiçimliliğe örnek olarak verilmiş ise de, Türkiye’de üniversiteler açısından normatif eşbiçimliliğin bütünüyle her disiplin açısından gerçekleştiğini ileri sürmek zordur. Genel olarak bakıldığında şekil şartları açısından bir benzeme söz konusudur. Ayrıca, her bir üniversitenin kendi ekolünü geliştirmesi makul karşılanabilir. Bu da her alanda geçerli olabilecek akademik norm ve değerlerin oluşmasına engel teşkil eder gibi görünmektedir. Yine de, mesleği özerk kılaacak belirli norm ve değerlerin geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Nitekim, normatif eşbiçimliliği destekleyecek uygulamalardan birisinin meslek mensuplarının yükseltilmesinde oluşturulacak eleme mekanizması olduğu ifade edilmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu açıdan bakıldığında Türkiye’deki akademik kurumsal çevrenin son yıllarda bu yönde bir çabası olduğu görülmektedir. Akademik yükseltmeler giderek belirli kriterlere bağlanmaktadır. Ancak bu noktada da şekli şartlara ilişkin normlar oluşturulmakta (ki bu normların ne kadar doğru olduğu ayrı bir tartışma konusudur), mesleğe ilişkin değerlerin korunması yükseltme kararını veren meslek mensuplarının insafına kalmaktadır. Böylece, meslekte yükseltme uygulamalarında farklı değerlerin farklı sonuçları ortaya çıkmaktadır. Bu alandaki geçmişten günümüze yaşanan tartışmalar Türkiye’de üniversitelerin özerkliği konusundaki tartışmaların neden geçmişten günümüze sonuçlanmadığı sorusuna bir ışık tutabilir. Normatif eşbiçimliliğin gerçekleşmesindeki zorluklar için bkz. Larson (1977).



<sup>9</sup> Teknik çevre ile örgüt arasındaki işlemler kaynak bağımlılığı kuramı ile daha iyi anlaşılabilir. Görev çevresi olarak da ifade edilen teknik çevre kavramı, dar anlamda “girdi kaynakları, çıktılar için piyasalar, rakipler ve düzenleyiciler”i belirtmek için kullanılmaktadır (Scott, 1987: 127). Kavram bu şekilde ele alındığında örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiyi örgütün girdiler, çıktılar ve diğer unsurlar açısından çevreye bağımlılığı temelinde inceleyen kaynak bağımlılığı kuramıyla bağlantısı ortaya çıkmaktadır. Hatta kaynak bağımlılığı kuramında tasvir edilen çevrenin kurumsal çevre olmaktan ziyade teknik çevre olduğu da akla gelmektedir.

<sup>10</sup> Aslında kaynak bağımlılığı kuramı, stratejik koşulbağımlılık yaklaşımının pek çok özelliğini üzerinde taşımaktadır; ancak, temel vurgu örgütün bileşenlerine değil örgüt davranışlarına ve diğer örgütlerle olan ilişkilerine yapılmaktadır (Scott 1987: 111).

<sup>11</sup> Örgütün çevrede olagelenlere karşı yapısal anlamda bir değişiklik yapmaksızın bir strateji geliştirmesi pek olanaklı görünmemektedir. Çünkü kurama göre örgütün yapısal ataleti söz konusudur.

<sup>12</sup> Kurumsal uyum ve yapısal uyum kavramları bilinçli olarak farklı uyum anlayışlarına vurgu yapacak şekilde kullanılmaktadır. Burada biraz da sosyal psikolojinin varsayımlarından yararlanılmıştır. Bunu şöyle bir örnekle açıklamak mümkündür: Bir insan diğer bir grup insanın arasına katılmak istediğinde fiziksel özellikleri itibarı ile diğerleri ile aynı olmasına ve diğer insanlarla genetik birlikteliğe sahip olmasına rağmen diğer insanların olduğu grup o kimseyi arasına almayı reddedebilir. Çünkü o kimse o grubun değerlerini, inançlarını taşıyamıyor olabilir. Görüldüğü gibi yapısal uyum (genetik birliktelik) vardır ancak kurumsal uyum (değer ve inançların paylaşılması) sorgulamaya açıktır.

<sup>13</sup> Örneğin koaptasyon yönteminin kullanılması tamamen meşruiyet kazanmaya dönük bir çaba olarak değerlendirilmelidir.

<sup>14</sup> Meşruiyet kazanma her ne kadar kaynak bağımlılığı kuramı açısından birincil öneme sahip değil gibi görülse de örgütün meşruiyet kazanması örgütün stratejik tercihleri açısından önem taşıyabilir. Nitekim meşruiyet kazanan örgütlerin uzun vadeli risklerden kaçınarak daha kısa dönemli amaçlara yönelebileceği ifade edilmektedir (March, 1991).

<sup>15</sup> Bankaların birbirine benzemesinde tek neden BDDK'nın getirdiği düzenlemeler olmayabilir. Bunun dışında normatif ve diğer unsurlar da etkili olabilirler. Burada sadece “benzerlik” vurgusuna örnek olarak BDDK ve bankalar örneği verilmiştir.

<sup>16</sup> Hannan ve Freeman (1977: 947) nüfusun barındığı kovuğun boyutlarının kaynakların seviyesi ile sınırlı olduğu yolundaki ifadeleri ile kovuktaki nüfusun kovuktaki kaynakları kullanabileceğini ima etmektedirler.

<sup>17</sup> Daha önce “kurumsal” kelimesinin statik bir anlayışa işaret ettiğinden bahsedilmişti. Bundan kaçınmak üzere “örgütsel çevre” kavramı bilinçli olarak kullanılmaktadır. Ayrıca burada, “dinamik örgütsel çevre” kavramı, örgütsel çevrenin dinamik olmasından farklı olarak doğrudan örgüt-çevre etkileşimini tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır.

<sup>18</sup> Burada vurgulanan “örgütsel doku” kavramının Emery ve Trist'in (1965) “örgütsel çevrenin nedensel dokusu” kavramı ile ilgisi yoktur. Emery ve Trist'in örgütsel çevredeki koşulları veya ortamı tanımlamak için kullandığı kavramın belki burada kullanılan “dinamik örgütsel çevre” kavramı ile ilişkilendirilmesi mümkündür. Ancak, dinamik örgütsel çevre kavramının diğer kavramlardan bağımsız kullanımı bilinçli olarak tercih edilmiştir.

<sup>19</sup> Burns ve Stalker (1994) örgütlerin yapısal bileşiminin biçimsel veya mekanik yapısından ibaret olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örgütsel doku, örgütsel yapıyla da ilişkili olmasına rağmen örgütsel yapıdan farklı bir şeyi ifade etmektedir.

### KAYNAKÇA

- Astley, W.G. ve A.H. Van de Ven (1983), “Central Perspectives and Debates in Organization Theory”, *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.
- Burns, T. ve G. M. Stalker (1994), *The Management of Innovation*, London: Oxford University Press.
- Daft, Richard L. (1998), *Organization Theory and Design*, (6th ed.), Cincinnati: South-Western College Publishing.
- DiMaggio, P.J. ve W.W. Powell (1983) “Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- DiMaggio, P.J. ve W. W. Powell (1991), “Introduction” Powell ve DiMaggio (der.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis* içinde, Chicago: University of Chicago Press., 1-38.
- Emery, Fred E. ve E.L. Trist. (1965) “The Causal Texture of Organizational Environments”, *Human Relations*, 18, 21-32.
- Hannan, M.T. ve J. Freeman (1977), “The Population Ecology of Organization” *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Larson, M. S. (1977), *The Rise of Professionalism*, Berkeley: University of California Pres.
- March, J.G. (1991), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning” *Organization Science*, 2, 71-87.
- Meyer, J. W. ve B. Rowan (1977), “Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”, *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- Meyer, J.W., W.R. Scott ve T.E. Deal (1981) “Institutional and Technical Sources of Organizational Structure: Explaining the Structure of Educational Organizations”, D. Stein (der.) *Organization and the Human Services: Cross Disciplinary Reflections* içinde, Philadelphia: Temple University Press, 151-179.

- Mizruchi, M.S. (1999), "The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic, and Normative Isomorphism" *Administrative Science Quarterly*, December Issue.
- Morgan, G. (1980), "Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, 25, 605-622.
- Özen, Ş. (2002), "Bağlam, Aktör, Söylem Ve Kurumsal Değişim: Türkiye'de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 47-90.
- Pfeffer, J., & G.R. Salancik, (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Scott, W.R. (1987), *Organizations: Rational, natural and Open Systems*, (2nd ed.) New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Selznick, P. (1966), *TVA and The Grass Roots : A Study in the Sociology of Formal Organization*, New York: Harper and Row.
- Thompson, J. D. (1967), *Organization in Action*, New York: McGraw-Hill.

## RUSSIA'S RETURN TO CENTRAL ASIA FOLLOWING SEPTEMBER 11

**Havva KÖK**

(Assist. Prof., Hacettepe University, Department of International Relations, 06800,  
Ankara, TURKEY)  
hkok@hacettepe.edu.tr

### **Abstract:**

The present study attempts to analyse whether Russian foreign policy towards Central Asia has altered after September 11 attacks; if it did, how it changed and what its implications for the region will be. It is argued that though immediately after 9/11 Russia welcomed American presence in its "backyard", after a while to keep Russian pragmatism in its relations with Central Asia has been difficult. Since the war in Iraq, particularly, Russia has launched a comprehensive effort to bring Central Asia under its control using military and economic instruments. However, whether Russia's efforts for exclusive hegemony in Central Asia will fail or succeed still remains in question.

### **Özet:**

#### **11 Eylül Sonrası Rusya'nın Orta Asya Dış Politikası**

Bu çalışma, 11 Eylül sonrasında Rusya'nın Orta Asya politikasının değişip değişmediğini, değiştiyse hangi yönde bir değişikliğe uğradığını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, 11 Eylül'ün hemen sonrasında Rusya "arka bahçesindeki" Amerikan varlığına ses çıkarmadıysa da, kısa bir süre sonra bu durumun Rusya'da ciddi rahatsızlıklara yol açtığı savunulmaktadır. Nitekim, İkinci Irak Savaşı'nın başlamasından günümüze kadar geçen zamanda Rusya Orta Asya'daki varlığını sağlamlaştırmak için birtakım ekonomik ve askeri araçları devreye sokmuştur. Ancak, bu çabalar Rusya'nın bölgede yeniden eski hakimiyetini sağlamasına yetecek mi bu henüz belli değildir.

---

**Keywords:** Russian foreign policy, Central Asia, September 11, Second Iraq War.  
**Anahtar Sözcükler:** Rus dış politikası, Orta Asya, 11 Eylül, İkinci Irak Savaşı.

## **INTRODUCTION**

Russia's post-September 11 position in the Central Asian region has been quite difficult. The Russian government granted the United States access to facilities that the Russian military still controlled in areas that were Soviet only a decade ago. However, few among Moscow's foreign policy and military elite welcomed the U.S. military presence in their strategic backyard.

Thus, the new situation after 9/11 caused considerable confusion and contradictory reactions in Russia. On the one hand, there was a recognition that American military actions in Afghanistan, and the broader campaign against terrorism, would support the security of Russia, and other countries of the region in a dangerous and potentially destabilizing military and political activities. On the other hand, there were fears that the United States, once stepped into this region, may stay. It was very difficult for Russia to decide which of the two alternatives would be worse.

In this paper it is attempted to analyse whether Russian foreign policy towards Central Asia has altered after September 11 attacks; if it did, how it changed and what its implications for the region will be. It is argued that though immediately after 9/11 Russia welcomed American presence in its "backyard", after a while to keep Russian pragmatism in its relations with Central Asia has been difficult. Since the war in Iraq, particularly, Russia has launched a comprehensive effort to bring Central Asia under its control using military and economic instruments.

With this purpose in mind first I made a few brief points about Russian security thinking concerning Central Asia. Secondly, I elaborated three distinct approaches in Russia faced with events after September 11 were. Lastly, I touched upon Russia's move in Central Asia after the war in Iraq.

### **I. RUSSIAN FOREIGN POLICY THINKING CONCERNING CENTRAL ASIA**

Before answering the question of Russian relations with Central Asia, and how they are altered by the events of September 11 and their aftermath, a few brief points about Russian security thinking concerning Central Asia should be mentioned.

First point is that, Russian policy towards Central Asia since the end of Soviet Empire has been primarily preoccupied with preserving Russian political, cultural, economic, and security influence in the region without

bringing an excessive burden on the country's economic situation. From 1993, (after Kozyrev period), Russians referred to the region as part of Russia's "near abroad," which meant a special region in the hierarchy of Russian foreign policy priorities. It is asserted by leading Russian officials that Russia has a distinctive set of economic and security interests in this region which other foreign powers should accept. Russian officials tended to see American engagement in the region in zero-sum terms, i.e. any gains for the United States automatically meant a loss for Russia. As a result, considerable efforts were made to blocking or limiting American political, economic, and military involvement in Central Asia. The fear in the Russian foreign and security circles was that American involvement in the region, particularly in the development of energy resources, meant simply the opening way to an ultimate American military presence. The belief in Russia was that American corporations and the Pentagon would go hand in hand: where American corporations go, the Pentagon would quickly follow (Zviagelskaia, 1995: 3-22).

Secondly, from the mid 1990s the Russian elite began to appreciate that alongside with the international developments Russian security priorities were also changing. Consequently, in the new Russian security doctrine, it was asserted that the major threats to Russia's security no longer came from NATO, in the form of a conventional or nuclear attack on Russian territory ([http://eng.globalisation.ru/live/article.asp?rubric\\_id=1616&id=1650](http://eng.globalisation.ru/live/article.asp?rubric_id=1616&id=1650)).

1997 security doctrine underlined that the emerging new threats to Russian security came mainly from the Caucasus and Central Asia. In short, the real threats to Russia security were the instability and turmoil along Russia's southern borders (Internal Russian government document, 1997). Third point about Russian security thinking concerning Central Asia is that in Russia from mid 1990s, security issues began to be defined in terms far broader than simple military balances (Lapidus, 2001). We can categorize them in three titles:

Firstly, terrorism and the flows of weapons, of drugs, of refugees came to be viewed as major new threats to security. The drug trade took on particular importance because of its role in financing civil wars and insurgencies across the entire region, beginning with the civil war in Tajikistan and extending to the rise of the Taliban in Afghanistan (Theses of the Council of the Foreign and Defense Policy, 2003: 3-14).

Secondly, Russian elites have also become increasingly concerned about the dangers of nuclear proliferation and of biological and chemical weapons in the hands of terrorists in the region. They welcomed American efforts to remove nuclear warheads from the three other successor states that possessed them—Ukraine, Belarus, and Kazakhstan— and acquiesced as well in

American efforts to remove stocks of fissile materials from Kazakhstan. More recently the threat of biological terrorism has become an increasing concern. The Soviet government had developed a large-scale secret research program on biological warfare and engaged in the development and testing of biological agents such as anthrax on the territory of Uzbekistan, among other sites. With the shrinking of the Aral Sea, one of those sites— Uzbekistan's Vozrozhdenie Island— poses a serious hazard to the safety of populations in the region, and the United States is working with the government of Uzbekistan to find ways to neutralize this material. (Theses of the Council of the Foreign and Defense Policy, 2003: 3-14).

A third set of Russian interests concerning Central Asia has been economic. Central Asian region is not only one of the major sources of oil gas, but it also competes with Russian energy resources in attracting Western investment. Russian policy concerning Central Asian energy reserves has been defined in zero-sum terms. That is Russia has tried to minimize energy development in this region, both by directing foreign investment towards different regions of Russia and by blocking alternative new pipeline routes that would carry energy from Caspian region and Azerbaijan directly to western markets by by-passing Russia (Kök, 1999).

## II. RUSSIAN RESPONSE TO THESE CHALLENGES

In dealing with this region, thus, Russian foreign policy displayed a mixture of economic and business realism mixed with geopolitical pressure. In part, this was because security concerns prevailed in Russia's preoccupations on its southern borders, and traditional thinking remains influential in security thinking. In Russian national security concept, among the major threats to Russian security, instability in Central Asia and the Caucasus, and armed conflict in Tajikistan, Afghanistan, Chechnya, Abkhazia, and Nagorno-Karabakh (Internal Russian government document, 1997).

Faced with the above challenges, three different approaches have been competing for predominance in shaping Russian strategic policy. According to Igor Torbakov's analyses, these are Westernizer approach, conservative neo-urasianism and pragmatist-nationalist idea, being the latter the most dominant one at present (Torbakov, 2003).

The first group, so-called Westernizers, comprises of those who advocate "strategic partnership with the United States." They believe that US military presence in Central Asia and the Caucasus does not pose a threat to Russian

interests, addressing to Russian Foreign Minister Igor Ivanov's words: "A threat to Russia is not a danger of nuclear catastrophe or the US and NATO aggression. A threat to Russia lies in the Caucasus and [Russia's] Asian frontier" (Torbakov, 2003: 1). In Westernizers' opinion, with the destruction of al Qaeda and Taliban regime, the USA removed also the biggest threat to Russia's security.

Westernizers believe that the development of energy resources is the key to the region's welfare and stability where they need foreign –mainly Western- investment. Thus, according to them, Moscow should give up attempts to rebuild a strategic and economic sphere of influence in the post-Soviet area, and concentrate rather on the economic and social development of North, Northeast and Far East Russia –where there is a real Chinese threat- with the help of foreign investors (Theses of the CFDP, 2003: 14-25).

The second powerful approach is the conservative neo-Eurasianism. It can be viewed as the opposite polar of the Westernizer view. Eurasianists dislike US involvement in the CIS region and the idea of partnership with America. This approach is especially dominant in the defense and security circles, which both continue to resent Russia's retreat from the former Soviet republics while replacing it with the US military presence.

The main difference of conservative neo-Eurasianist thinking from the 1920s' Eurasianism is that unlike the latter, the former accept the idea of Moscow's economic and political integration into the Western world. Yet, they say, in integrating with the West, Moscow should be "militantly competitive rather than appeasingly cooperative".

The third and the most dominant approach is nationalist pragmatist idea. The pragmatists seem to acknowledge America's leading role in world politics. They expect, on the other hand, that the West would accept Russia's right to assert its will within its own sphere of influence, i.e. the CIS region. Pragmatists maintain, however, that Russia's major political leverage dealing with its "near abroad" should not be raw military force, but economic dependence of the CIS countries on Moscow. Sergei Solodovnik, a researcher at the Center of International Studies at the Moscow Institute of International Relations argues, for example, that "debts should be swapped for property in the CIS countries.



This should be done without fail and with the legal guarantees of international bodies” (cited in Torbakov).

The pragmatist nationalists say that it is Russia that is primarily threatened by instability on its southern borders. Thus, Russia has every right to assert its dominance in the vast region of Central Eurasia, which Moscow for decades governed these counties, to maintain stability and order.

Furthermore, the nationalist pragmatists argue that Russia’s assertive policy in the former Soviet republics is in accordance with the Western standards and within the new concept of world order. Consequently, Moscow’s attitude towards its “backyard”, they maintain, should not bring a risk of a major rift with the United States or the European Union. (Gvosdev, 2003: 17)

In accordance with the above Russian interests and concerns, immediately after the 11 September attacks, there was, understandably a disquiet about the prospects of a major American economic and military presence in Uzbekistan, Kyrgyzstan and Tajikistan. Behind this attitude, there was also a “cost&benefit calculation”, which clearly persuaded President Putin. “That is American reinforcement of the stability of the Central Asian countries and of Russia’s southern borders could be of considerable benefit at a time when Russia alone is incapable of managing the new threats in the region.” (Torbakov, 2003: 2)

The debate in Moscow over the direction Russian foreign policy is far from over. Pragmatist nationalists has had the upper hand till the Iraq war in Moscow. The US attack against Iraq and the US’s other unilateral actions, however, strengthened the Eurasianist position in Russia.

### **III. STRATEGIES OF RUSSIA IN APPLYING “PRAGMATIST APPROACH” IN CENTRAL ASIA**

It should be underlined that Russian foreign policy under Putin sought both close and active relations both with the West and with Eurasia. This can be seen in his speech of the 24<sup>th</sup> September 2001 (Nezavisimaya Gazeta, 25 September 2001: 3) which laid out Russian foreign, security and military policies after the 9/11 attacks. Thus, Putin’s support to the US against terrorism after 11 September did not mean Russia loses interests in Eurasia.

Though difficult to apply “pragmatist” view in the relations with the countries of Central Asia, Vladimir Putin put aside Yeltsin period’s vague and

unrealistic plans for regional cooperation and evaluated the region in a pragmatic way by applying the following policies:

First, Moscow has signed various bilateral deals on military cooperation, free trade, etc. with Central Asian countries to create its “coalition circle”. Second, the Russian oil and gas companies have gained an active presence in the Caspian region with Putin's blessing. They bought assets and signed long-term delivery deals -with Turkmenistan in the end of 2002, for example. However, during Yeltsin period the energy oligarchs were mostly busy fighting among themselves, rather than dealing with beyond Russia's borders (Wallander, 2002). Thirdly, Russia has secured its own military presence in Central Asia, through an airbase in Kant, Kyrgyzstan, for example.

#### **IV. RUSSIA AND CENTRAL ASIA AFTER THE WAR IN IRAQ**

After 11 September attacks, some of Putin's policies concerning Central Asia have failed. For example, the Shanghai Cooperation Organization proved totally unable to respond to post-9/11 events. Uzbekistan, moreover, has become the closest ally of The US, which deteriorated seriously its ties with Russia.

Furthermore, since the war in Iraq, Russia has concentrated its efforts as counter policies to America's presence in Central Asia and the CIS in order to bring the region under its control by using military and economic instruments

##### **IV.1. Russian Political-Military Elite's Objections to American Presence in Central Asia**

The Russian military-political elite continue to agonize over Russia's defeat in the Cold War and the US military-economic presence in former Soviet republics, including Uzbekistan, Kyrgyzstan and Georgia. Thus, the defense and security communities, particularly, are unwilling to accept the legitimacy of America's presence in Russia's sphere of influence. Russia's elite regards American presence in the CIS as a threat to Russian interests.

The war against Iraq reintensified such fears of Moscow. Accordingly, it coordinated several visible coercive moves in Central Asia. For example, it has secured military bases in Kyrgyzstan and Tajikistan by mainly pressurising them to accept such Russian “protection”. It also facilitated the attempted coup in Turkmenistan in November 2002.

These policies aim, on the one hand, to counter American presence in Central Asia, and on the other hand they aim to give a response to Washington, which did not make any concession to gain Russian support over the war in Iraq. It implies that Russia gains nothing from partnership with America. These policies are primarily supported by the foreign and defense ministries, the least reformed of any post-Soviet institutions in personnel or outlook. Moreover, in Kyrgyzstan, Tajikistan, and even Azerbaijan Putin has supported the foreign and defense ministries since they try to comply with Moscow (Blank, 2003a).

Russian media reports confirm that America's victory in Iraq, Washington's refusal to make concessions to gain Russian support, and Moscow's growing fear of being ousted from the CIS triggered the change in Russian policy.

#### **IV.2. Various efforts**

These coordinated moves intensified primarily on the states most open to Russian political, economic and military pressure, namely Turkmenistan, Kyrgyzstan and Tajikistan.

In November 2002, Turkmenistan declared that the attempted coup against Saparmurad Niyazov was facilitated by Russian special services. It happened just before a meeting of state presidents of Turkmenistan, Afghanistan and Pakistan in Ashgabat. They were to meet to start a feasibility study on a gas pipeline that would carry Turkmen gas via Afghanistan to Pakistan's port of Gwadar. Building such pipeline would reduce Turkmenistan's dependence on Russia's pipelines in natural gas exports. However, the coup reminded Niyazov Russia's intention and ability of persuading him to continue to ship Turkmen gas through Russian pipelines. As a result, Gazprom and Russian special services' coordinated pressure brought its reward: a new deal where Turkmenistan had to agree to transport its gas through Russia. This deal will ease Putin to sustain a Russian-led gas cartel on exploitative terms that would keep Caspian gas under its control (Blank, 2003b).

Moscow has also compelled Central Asian governments to accept air and land bases with the pretext to defend against terrorist attacks as well as to create foundation of a CIS-wide new military organization that Moscow is creating against America's presence there. This Organization of the Collective Security Treaty of the CIS (OCST), which was established on 28th February 2003, is intended to be an alliance with a clear bloc structure and charter that will copy NATO's Article V, calling for automatic use of force in the event of threats to any other member state. Moscow is insisting to create a rapid reaction force which could be deployed automatically and not after lengthy consultations

(Nezavisimaya Gazeta, 29 April 2003: 6). In Kyrgyzstan, Russia established an air base at Kant as a counter to American base in Bishkek. This marks a significant shift in Russian-Kyrgyz relations. Moreover, as six American F-18 jets arrived in Kyrgyzstan on 20 April 2003, Russia's Duma disavowed a promised rescheduling of Kyrgyzstan's \$ 133 million debt to Moscow. This led Akayev, the Kyrgyz head of state, to announce that American bases could not conflict with Russian interests and it would not mean limiting Russian influence in his country (Asia Times, 22 April 2003: 4). In Tajikistan, Russia forced Dushanbe to accept a permanent Russian base there. As another effort, Moscow has also begun criticizing coalition operations in Afghanistan of being ineffective, which will give Russia a good reason to send more troops to the area, probably to the bases in Tajikistan and Kant. (Blank, 2003c).

On October 2 2003, Russian Ministry of Defense (MOD) released a blueprint for the development of the armed forces. While not representing a radical departure from the military doctrine of 2000, which was a product of the military's preoccupation with NATO expansion, the new doctrine reflects Russia's focus on terrorism and other 'soft security' threats, and its renewed ambition to dominate the post-Soviet space.(Trifinov, 2003)

Defense Minister Sergey Ivanov has said that 2004 would be a year to reassert Russia's position in the CIS (Cohen, 2004).

The Russian Duma December 2003 election results clearly indicate that Great Power rhetoric is back among the Russian elite. Last December, the big winners were the socialist/nationalist newcomer Rodina (Motherland) and Vladimir Zhirinovskiy's Liberal Democrats. Both have an aggressive agenda of "defending" Russian-speakers, "people who belong to Russian culture", or "feel affinity to Russia" in the words of Dmitry Rogozin, the Rodina leader. (Cohen, 2004b: 2)

Furthermore, Vladimir Putin said on 12 February 2004 in a nationally televised speech that "the breakup of the Soviet Union is a national tragedy on an enormous scale (<http://www.polit.ru>).

Likewise, Putin's continuing efforts to establish a "common economic space" among CIS economies called the Eurasian Economic Association (EurAzEC) indicate Russian aspirations to control the economy of the region. On 19 September 2003, Russia and three of its trading partners – Belarus, Ukraine, and Kazakhstan – signed an agreement on a Common Economic Space (CES). (The Financial Times, 22 October 2003: 3)

Last but not least, SCO's decision to place the SCO's anti-terrorist center in Tashkent provides both China and Russia with a security presence in Uzbekistan, would lead to surround and pressurize Uzbekistan, the most independent and strongest actor, with Russian satellites and to undermine Islam Karimov's pro-American policies in Uzbekistan. (Cutler, 2004)

### **CONCLUSION**

Russian policy towards Central Asia since the end of Soviet Empire has been primarily preoccupied with preserving Russian political, cultural, economic, and security influence in the region without bringing an excessive burden on the country's economic situation. Vladimir Putin, particularly, put aside Yeltsin period's unrealistic plans for regional cooperation and tried, though difficult, to adopt a pragmatic way by applying the several policies.

Yet, the war in Iraq triggered in Russia the fear of being ousted from Central Asia. As a result Russia adopted a set of moves that will reassure its hegemony in the region.

These policies do not necessarily aim to recreate the Soviet Union. But they do aim at curtailing American presence in Central Asia by increasing pressure upon local states which would eventually cause Washington to leave the area and Moscow to dominate the region. For this reason, Russia has launched a set of coordinated attempts to create a Russian-dominated sphere of influence by securing the military-economic-political subordination of local states to Russia that would give Russia the opportunity to monopolize access to and influence over their energy resources and defense policies.

However, recent Russian policies towards Central Asia would bring further militarizing Central Asia's politics and stimulating its division into competing blocs. They would ultimately cause to declining U.S.-Russian relations.

The question, however, still remains: will Russia's strivings for exclusive hegemony in Central Asia fail or succeed? Considering Russia's military weakness, limited economic resources and America's strategic plans concerning Eurasia will mean that it is not realistic to see Russia as the hegemon of the region for years to come.

**REFERENCES**

- Alibekov, I. and S. Blagov (2003), "New Security Organization Could Help Expand Russia's Reach in Central Asia", *Eurasia Insight*, 8 June.
- Blank, S. (2003a), "Scramble for Central Asian Bases" 9 April, *cacianalyst.org*.
- Blank, S. (2003b), "Russia's Coercive Moment In Central Asia", 14 April, <http://cacianalyst.org>.
- Blank, Stephen (2003c), "Russia's Move In Central Asia" (2003), *Caucasus Analyst*, 7 May.
- Blank, Stephen (2004), "American Bases in the Former Soviet Union?" (2004), *Central Asia-Caucasus Analyst*, 25 February.
- Cohen, Ariel (2003a), "Russia and Eurasia", *Agenda 2003*, 108.
- Cohen, A. (2004), "Facing The Russian Rhetoric In Eurasia" (2004), 25 February, <http://cacianalyst.org>.
- Cutler, R.M. (2004), "The Shanghai Cooperation Organization Moves Into First Gear", 24 March, *cacianalyst.org*.
- Gvosdev, N. (2002), "Moscow Nights, Eurasian Dreams" *The National Interest*, Summer, 13-32.
- Internal Russian government document (1997), *Konseptsiya natsionalnoy bezopasnosti Rossiyskoy Federatsii, ukazom Prezidenta Rossiyskoy Federatsii*, 17 December, no.1300.
- Kök, H. (1999), *The Effects of the Caspian Oil Pipeline Issue on Russian Foreign Policy in the Transcaucasus Region* (Unpublished PhD Thesis), University of Leeds, 42-62.
- Lapidus, G. W. (2001), Central Asia in Russian and American Foreign Policy after September, Presentation at a Panel Discussion held at the University of California, Berkeley on October 29, [http://ist-socrates.berkeley.edu/~bsp/caucasus/articles/lapidus\\_2001-1029.pdf](http://ist-socrates.berkeley.edu/~bsp/caucasus/articles/lapidus_2001-1029.pdf).
- Theses of the Council on Foreign and Defense Policy, *New Security Challenges and Russia* (2003), [http://eng.globalisation.ru/live/article.asp?rubric\\_id=1616&id=1650](http://eng.globalisation.ru/live/article.asp?rubric_id=1616&id=1650).
- Torbakov, I. (2003), "Disparate Interest Groups Grapple To Shape Russian Foreign Policy" *Eurasia Insight*, [http://www.eurasianet.org/departments/insight/articles/eav090902\\_pr.shtm](http://www.eurasianet.org/departments/insight/articles/eav090902_pr.shtm).

Trifonov, D. (2003), "Ivanov Doctrine' Reflects Moscow's Growing Confidence In The CIS And Beyond" 19 November, *cacianalyst.org*.

Wallander, C.A. (2002), "Russian Foreign Policy: The Implications of Pragmatism for U.S. Policy" Congressional Testimony at Europe Subcommittee of the House Committee on International Relations, 27 February, <http://www.csis.org/hill/ts020227wallander.htm>.

Zviagelskaia, I. (1995), *The Russian Policy Debate on Central Asia*, RIIA: London.