

## VAK'A GELİŞTİRME REHBERİ

Prof. Dr. Cevat SARIKAMIŞ\*

### I. GİRİŞ

İş idaresi eğitiminde yarım asırdan fazla bir zamandır kullanılan Vak'a Metodu ve bu metodun uygulama aracı olarak Vak'a çeşitli tartışmalara konu teşkil edegelmiştir. Bu tartışmalar, metodun bir eğitim aracı olarak yararlı olup olmadığından ziyade uygulanmasının nasıl olması gerektiği ana teması etrafında yoğunlaşmaktadır. Bir kısım uygulamacılar, vak'aların öğrenciye belirli teorik bilgiler verildikten sonra, bu bilgilerin uygulanmasını göstermek amacı ile verilmesinin öğrenimin veriminin maksimum kılınmasını sağlayacağını önermektedirler. Bu görüş taraftarlarına göre vak'a öğretim üyesinin uygulamayı öğrenciye tanıtmaya yarayan bir araçtır ve öğrenci daha önceden öğrendiği teorik bilgileri öğretim üyesinin yardımı ile, vak'a probleminin çözümünde kullanma olanağına sahip olmaktadır. Pek tabiidir ki öğretim üyesinin yardımı çoğu kez vak'ayı bizzat çözmek sureti ile öğrenciye teorik bilgilerin uygulanış biçim ve şeklini göstermeye kadar gitmektedir. Diğer bir takım uygulamacılar için ise vak'a; öğrencinin kendi kendine ve birbirlerinden öğrenmesine olanak sağlayan bir araçtan ibarettir. Öğretim üyesinin sınıftaki rolü vak'a müzakerelerinin belirli müzakere kurallarına uyularak yapılmasını sağlamak ve öğrenim prosesinde zaman zaman ortaya çıkabilecek tikanıklıkları, uygunsuz

ruları öğrencilere yöneltmek süreti ile açmaktan ibarettir. Pek tabiidir ki bu iki uçtaki görüş arasında pek çok görüşün yer alabileceğini düşünmek yersiz olmayacaktır. Hatta denilebilir ki vak'a uygulayıcısı sayısı kadar vak'a uygulama çeşidi vardır.

Uygulamada ortaya çıkan bu görüş ayrılıklarının vak'anın ne olduğu ve nasıl hazırlanması gerektiği hususlarında da mevcut bulunduğu söylenebilir. Vak'a metodu ile eğitimin amaçlarının belirlenmesi, kanaatimizce, gerek vak'a metodu gerek vak'a hakkında mevcut görüş ayrılıklarını bir dereceye kadar ortadan kaldıracaktır.

### II. VAK'A METODU

Bir İşletme yöneticisi günlük çalışmaları boyunca karşılaştığı çeşitli problemlere çözüm arayan, bulduğu çözümlerin uygulanmasını sağlayan ve uygulama sonuçlarını, uygulamanın arzu edilen sonuçları verip vermediğini anlamak maksadı ile, gözden geçiren bir kişidir. Bu çalışmaları, yöneticinin devamlı surette alternatifini seçme şeklinde devam edip gidecektir. Yönetici çözüm bulmak zorunda kaldığı bir problemi tesbit ettikten sonra her halde bu problemi ortaya çıkaran nedenleri arayıp bulmak, problemi çözebilmek için kendisine açık çözüm yollarını belirlemek ve her çözüm alternatifinin uygulamada çıkarabileceği ye-

\* İ.Ü. İşletme Fakültesi, Finans Anabilim Dalı.

ni durumları değerlendirmek zorundadır. Bu çalışma, yöneticiden problemin çıkışı ve çözümlenmesi ile ilgili verileri toplamasını isteyecektir. Ancak, yönetici, karışık bir sosyal ve ekonomik ortamda çalışması nedeni ile çoğu kez problemle ilgili verilerin tümünü toplama olanağını elde edemez. Bu olanaksızlık veri toplamanın maliyetinin yüksek olması kadar verilerin mevcut olmasına da bağlanabilir. Buna ek olarak alınacak kararın geleceğe dönük ve geleceğin de yüzde yüz kesinlikle bilinmesinin imkansız olması yöneticinin bazı bilgilerden yoksun olarak karar vermesini gerekli kılar. Şu hale göre bir işletme yöneticisinin başarısı işi ile ilgili teknik bilgilere sahip olmak kadar ve belki de daha fazla, problem çözümü için ihtiyaç duyduğu bilgileri ustalıklı toplayabilmesi, bu bilgileri analiz edebilmesi ve çözüm için gerekli olduğu halde elde edilemeyen verilerin ortaya koyduğu boşluğu varsayımlar ile doldurabilmesi ve çözüm alternatiflerini çok iyi teşhis edebilmesi yeteneğine bağlıdır. Bu yetenek her ne kadar doğuştan sahip olunan bir vasıf görünümünde ise de, bir taraftan tecrübe ve diğer taraftan karar verme ve uygulama sonuçlarını gözden geçirme yöneticilik yeteneğinin geliştirilmesine büyük yarar sağlayabilir.

Geleceğin işletme yöneticileri belirli teorik ve teknik bilgileri veren bir iş idaresi okulundan mezun olduktan sonra bu teori ve teknikleri uygulama olanağını intisap ettikleri her hangi bir organizasyonda bulacaklardır. Ancak, uygulama tecrübelerine ve özellikle yöneticilik uygulaması hakkında tecrübeye sahip olmadıkları için başarılı bir yönetici olma süresi ve maliyeti bir hayli yükselecektir. Halbuki, teorik ve teknik bilgilerin verildiği iş idaresi okulunda öğrencinin gerçek iş hayatında bir yöneticinin karşılaştığı problemlerle karşı karşıya bırakılması ve bu problemleri uygulamada kullanılan metod ve teknikler aracılığı ile çözüme yönlendirilmesi, okul sonrası yıllarının daha verimli ve başarılı olmasını sağlayabilecektir. İşte Vak'a Metodunun amacı da budur. Vak'a Metodunun uygulandığı dersane bir laboratuvar niteliğini taşımaktadır ve öğrenci bu laboratuvar da sınıfa gelmeden önce üzerinde çalıştığı ve bir çözüme ulaştığı vak'a problemini gözden geçir-

mek, ferdi çalışmalarında ulaştığı sonuçların yeterliliğini test etmek olanağına sahip olmaktadır. Pek tabiidir ki, bu test etme işlemi tecrübeli bir öğretim üyesinin rehberliğinde yapıldığı için öğrenci iş hayatındaki çok daha sür'atle hatalarını görme ve yeteneklerini geliştirme olanağına sahip olabilmektedir.

İş Hayatının gerçek problemlerinin öğrencinin kullanımına sunulması "Vak'a" adı verilen bir metin aracılığı ile olacaktır. Vak'a, yöneticilerin karar vermelerini gerekli kılan ve bu kararlarının sonuçlarından sorumlu buldukları gerçek bir işletme probleminin tarafsız bir tarzda tasvir edildiği bir metin olarak tanımlanabilir<sup>(1)</sup>. Bir vak'a metninin kalitesinin yüksekliği, gerçek hayatta çözüm bekleyen bir işletme problemi ile ilgili bütün bilgileri ayrıntılı olarak öğrenciye verebilmesi, diğer bir deyişle, öğrencinin kendisini o problemi çözmekle yükümlü yöneticinin yerine koyabilmesini sağlayabilme derecesine bağlıdır. Şüphesiz, bir işletme yöneticisi günün her saatinde çeşitli problemlerle uğraşmakta ve bu problemlere çözüm aramaktadır. Çoğu zaman problemler birbirini içine girmiş olabilirler. Bu iç içe girme problemlerin çözümlerinin birbirlerine karşılıklı bağılıklarından ile gelebileceği gibi aynı zamanda çözümlenmeleri gereğinden de ileri gelebilir. Her ne nedene dayanırsa dayansın, iç içe girmişlik yöneticinin problemi tek başına ele alarak çözüm aramasına engel teşkil etmeyecektir. Bunun içindir ki Vak'a, belirli bir yöneticinin günlük çalışmalarını ve bu sürede karşılaştığı problemleri tarafsız bir şekilde hikaye eden bir metin değil, fakat belirli bir problem ve bu problemle ilgili olaylara ışık tutan bir yazıdır. Gerçek iş hayatında bir problem, bazı hallerde daha az önemli başka problemlerle bir arada ortaya çıkabileceği veya o problemin belirli bir yolda çözümü başka problemlerin çözümlerini de gerekli kılabilmesi için, bazı vak'alarda bir tek problem değil fakat acil bir problemle birlikte ona bağlı tali problemler de bulunabilir. Vak'a yazarının vak'a metnine dahil edeceği işletme olayının genişliği o olayın objektif bir şekilde öğrenciye aktarılabilmesi amacıyla bağlı olacağı gibi, vak'anın kullanılma amacına da bağlı olacaktır. Bu nedenle bir vak'a yazarının



vak'a çalışmasına başlarken belirli bir öğretim amacına sahip olması ve bu amaca dönük vak'a problemini teşhis ettikten sonra yönetici veya yöneticilerin problemin çözümünde kullanabilecekleri bütün bilgileri vak'a metnine dahil etmekten başka bir endişesinin bulunmaması gerekir. Vak'a metninin hacmi ve Vak'ada yer alan problem veya problemlerin belirgin veya karmaşık bulunmaları, vak'a iş hayatından belirli bir problemi aksettiren bir metin olduğuna göre, problemin uygulamada ortaya çıkış şekli ve etkisinin geniş veya darlığına bağlı olacaktır. Bazı durumlarda, Vak'a yazarının, Vak'a vericisi ile ilk temasında, zihinde bir öğretim amacı da bulunmayabilir veya bu ilk temas zihninde formüle ettiği öğretim amacından değişik bir amaca dönük bir vak'a probleminin mevcut olduğu gerçeğini de ortaya koyabilir. İyi bir vak'anın geliştirilmesi vak'a yazarından teknik bilgi yanında, tecrübe, ustalık ve yılmayan bir azim ister.

### III. VAK'A ÇEŞİTLERİ:

Vak'a işletme problemlerinin yöneticiler tarafından nasıl çözümlendiklerini ve bu çözümlemin doğru veya yanlış olduğunu göstermek amacıyla hazırlanmamaktadır. Vak'a iş idaresi öğrencilerinin uygulamayı tanımlarını ve gerçek iş hayatında ortaya çıkan işletme problemlerine çözümler arıyarak yönetim yeteneklerini geliştirmelerini sağlamayı amaç edinmiştir. Bir öğretim ve eğitim aracı olarak kullanılan vak'aları üç grupta toplamak mümkündür:

**1-Hız verici vak'alar:** Bu çeşit vak'alarda öğrencilerin ilgisini çekecek bir vak'a problemi veya bu temel probleme bağlı birden fazla yan problem vardır. Ancak vak'ada yer alan problem veya problemlerin alternatif çözümlerini değerlendirmeye yeter gerçekler (bilgiler) vak'aya konulmamıştır. Önceleri mevcut bilgileri kullanarak münakaşaları sürdüren öğrenciler, çözüme gidebilmek için, kendi tecrübe ve düşüncelerini de kullanma gereğini duyarlar. Bu tip bir vak'a belirli bir işletme problemi karşısında öğrencilerin sezgisel ve davranışlarını belirtmelerine ve daha çok varsa-

yımlar yapmalarına yardımcı olur. Bir işletme probleminin çözümlenmesine temel teşkil eden gerçeklerin yeteri kadar toplanmadığı veya öğrencilerin tecrübe ve davranışlarının çözüme dahil edilmek istenildiği durumlarda hız verici bir vak'a iyi bir öğretim aracı olabilir. Böyle bir vak'ayı sınıfta yöneten öğretim üyesinin, münakaşaya iştirak eden öğrencilerin görüş ve tecrübelerini vak'ada bulunan gerçeklerle ilgilenmelerini istemesi ve bunu sağlamak amacı ile öğrencilerine sorular yöneltmesi, vak'a münakaşalarının amacını gerçekleştirmesine hizmet eder.

### 2-Yönetim usullerini tasvir edici vak'alar:

Bu tip vak'alar, öğrencilere uygulamada kullanılan veya teoride formüle edilmiş bulunan yönetim teknikleri ve usullerini öğretmeyi amaçlarlar. Bu çeşit vak'alarda da çözüm bekliyen problem veya problemler bulunabilir. Ancak, vak'anın ağırlık merkezini teknik ve usullerin anlatılması oluşturur. Öğrencilere belirli yönetim tekniklerini veya teoriyi verme amacı ile okuma metinleri verilebilir. Bu durumlarda usulleri tasvir edici bir vak'aya gerek kalmıyacaktır. Her aldığı bilgiyi şüphe ile karşılamaya ve kendi mantık süzgecinden geçirmeden hemen kabul etmemeye alıştırmaya çalışılan iş idaresi öğrencileri için bazı hallerde, teorisinin ve tekniğin bir okuma metni aracılığı ile değil de vak'a aracılığı ile verilmesi daha yararlı olabilir. Böylece öğrencinin teori ve tekniği de tartışması sağlanır. İşte bu nedenle bu tip vak'alar hazırlanmaktadır.

### 3-Sistemli analize olanak sağlayıcı vak'alar:

Vak'a Metodunun uygulandığı öğretim ve eğitim programlarında yukarıda tanıtılan iki vak'a tipi çok az yer kaplar. İşletme problemlerini tanıma, problemle ilgili gerçekleri sistemli bir analize tabi tutma, alternatif çözüm yollarını bulma ve en uygun çözüme ulaşma yeteneklerini geliştirmeye dönük bu gibi programların esas ders malzemelerini <<sistemli analize olanak sağlayıcı vak'alar>> oluşturur. Bu tip vak'alarda, sınıf münakaşalarının ağırlık merkezini oluşturan bir veya daha çok problem vardır. Problemin ortaya çıkış nedenleri ve çözümlenmesinde kullanılabilecek

gerçekler, gerçek iş hayatında buldukları kadarı ile vak'ada yer alırlar. Keza, vak'anın çözümünde yararlı olacak, öğrencinin kendisini ilgili yöneticinin veya yöneticilerin yerine koymalarını sağlayıcı bilgiler vak'a hikayesini tamamlarlar. Öğrenciler, bu vak'alar aracılığı ile işletme olaylarını sistemli bir şekilde analiz etme, problemleri bulma ve alternatif çözüm yollarını arama olanaklarını kazanırlar ve problem çözme yeteneklerini geliştirirler.

#### IV. VAK'A GELİŞTİRME:

Vak'a yazarı vak'a geliştirme çalışmasına vak'a alacağı firmayı ziyaretle başlar. Firmanın belirlenmesi çeşitli şekillerde olabilir. Öğretim üyelerinin çeşitli nedenlerle yaptıkları firma ziyaretleri sırasında, iyi bir vak'a haline getirebileceğine inandıkları bir problem tespit etmeleri, vak'a yazarının çalışmaya başlamasının nedenini oluşturabilir. Bazı hallerde, vak'a metodu ile eğitim yapan bir okulun eski öğrencileri ve bu günün işletme yöneticileri veya geçmişin işletme yöneticileri ve bugünün öğrencileri, çözüm aradıkları veya çözümledikleri işletme problemlerini ilgili okulun öğretim üyelerine veya yöneticilerine bildirmiş olabilirler. Bu imkanların dışında, vak'a yazarı, yöneticilerini tanıdığı bir firmayı ziyaret ederek, vak'a problemlerini teşhis etmeye çalışabilir. Vak'a geliştirme çalışması nasıl başlarsa başlasın, şüphesiz aynı yolları takip ederek sonuçlanacaktır. Bu yollar;

- a) İşletme yöneticileri ile mülakat yapma ve/veya problemi çıkaran olay veya olayları gözlem altında tutma,
- b) Vak'a metnini hazırlama,
- c) Vak'ayı bir grup veya sınıfta test etme,
- d) Öğretim notunu hazırlama ve
- e) Vak'ayı veren firmadan izin alma olarak sıralanabilir.

İyi bir vak'a bir iki gün içinde tamamlanabileceği gibi, aylarca da sürebilir. Fakat, bu süre ne uzunlukta olursa olsun yukarıda sıralanan safhalardan mutlak surette geçilecektir.

#### A. VAK'A BİLGİLERİNİN TOPLANMASI:

Vak'a yazarı hazırlayacağı vak'anın konusunu oluşturur işletme olayı veya problemi hakkında gerekli bilgileri o olayda rol alan veya problemi çözümlene sorumluluğunu taşıyan yöneticilerle mülakat yaparak ve gerekirse olayı bizzat gözleyerek toplama olanaklarına sahiptir. Bu yollar dışında firmanın neşredilmiş veya hizmete özel hazırlanmış raporlarını tetkik etmek ve firmanın ait olduğu endüstri dalı ve ekonomi hakkında başka kaynaklardan bilgiler toplamak da mümkündür. Vak'a yazarı kendisini gerçekte mevcut ve problemi çözme durumunda bulunan yöneticilerce bilinen bilgileri toplamakla yükümlü hissetmeli, öğrencinin o olayla ilgili bilmesi gerekli hususlar dışına çıkmamaya özellikle dikkat etmelidir. Çünkü yazarın görevi gerçek iş hayatında bir problemin çözümlenme prosesine objektifini çevirmek ve yöneticiler tarafından neler biliniyorsa onları öğrenciye aktarmaktır.

Yöneticilerle mülakat yaparken bir vak'a yazarının bazı hususlara dikkat etmesi kendisine büyük yararlar sağlar. Bu hususlar Elton Mayo'nun bir eserinin Psychopathology and Social Study başlığını taşıyan bölümünde şöyle sıralamaktadır.<sup>(3)</sup>

1. Mülakat yapmakta olduğunuz şahsa bütün dikkatlerinizi veriniz ve öyle yaptığınızı kendisine hissettiriniz.
2. Konuşmadan dinleyiniz.
3. Kendisi ile münakaşaya girmeyiniz. Tavsiyelerde bulunmayınız.
4. a) Ne söylemek istediğine,  
b) Ne söylemek istemediğine,  
c) Sizin yardımınız olmadan neyi söyleyemediğine dikkat ediniz.
5. Dinlerken, daha sonra genişletmek ve düzeltmek üzere kısa notlar alınız. Aldığınız notların doğruluğunu kontrol etmek için zaman zaman dinlediklerinizi mülakat yaptığınız kişiye tekrarlayınız. Bunu dikkatle yapınız. Kendinizden bir şey katmaktan veya anlatılanları değiştirerek tekrar etmekten sakınınız.
6. Mülakat sırasında size söylenenlerin gizli olduklarını unutmayınız ve bunları başkalarına

anlatmayınız.(Bu gizliliğe uyma, öğrenilenlerin meslektaşlarınızla konuşulmasına, veya gerekli saklamalar yapılarak yayınlanmasına mani teşkil etmez)

Mülakat yapılan kişi söylediklerinin not edilmesinden hoşlanmayabilir.Veya daha düzgün cümlelerle kendisini ifade etme gereğini duyarak bir çıkmaza girebilir. Böyle durumlarda vak'a yazarının yöneticiyi hiç not almadan dinlemesi, ama yine de belirli yerlerde, anlatılanları kendisine özetleyerek doğru anlayıp anlamadığını kontrol etmesi maksada daha uygun düşecektir. Mülakat sırasında not alma olanağına sahip olmıyan mülakatçının en kısa zamanda uygun bir yer bulup konuşulanları not etmesi en doğru bir hareket olur. Zira kişinin hafızası ne kadar kuvvetli olursa olsun, belirli bir zaman sonra konuşulanları, tam olarak hatırlaması mümkün olmaz.

Vak'a yazarının mülakat sırasında his ve düşüncelerini karşısındakine hissettirmesi çok önemlidir. Ancak mülakat yapılan kişiyi konu hakkında daha fazla bilgi vermeğe yöneltebilmek amacı ile kendisine gerekli soruların sorulmasından, his ve düşüncelerin açığa vurulacağı endişesi ile kaçınılmamalıdır. Mülakatçı bu iki davranış arasındaki sınırı çok iyi çizebilmeli ve sınırı geçmemeye gereken dikkati vermelidir.

Belirli bir işletme olayının gözlenmesi sırasında, vak'a yazarının rolü sadece gözlemciliktir. Olayın içine kendi görüş ve düşüncelerini söyleyerek giren, taraf tutan ve böylece objektifliğini kabul eden bir vak'a yazarı daha bilgi toplama safhasında iyi bir vak'a geliştirme şansını yitirmiş olur.

Gerek mülakat ve gözlem sırasında gerek hemen sonra alınmış kısa notlar, ilk fırsatta gözden geçirilerek genişletilmelidir. Böyle hareket etme vak'a yazarına mülakat ve gözlem sırasında edindiği bilgilerin tümünü çok az kayıp ile kağıt üzerine geçirme olanağını sağlar. Vak'a yazarı elde ettiği bilgileri kullanarak hazırlayacağı vak'ada teşhis ettiği problem veya problemlere çözüm aramadan, alternatif çözüm yollarının var olup olmadığını görmeden ve elde ettiği bilgilerin problemi çözmeye yeter ve gerçekte yöneticinin sahip olduğu bilgilerin tümüne eşit olup olmadığına kanaat

getirmeden vak'asını yazmaya girişmemelidir. Vak'a yazma tecrübeleri göstermiştir ki bu kanaatın vak'a yazarında uyanabilmesi için, vak'a vericisi ile birden fazla görüşme yapma zorunlu olmaktadır. Her bilgi toplama gününün sonunda toplanmış bilgilerin gözden geçirilerek vak'aya çözüm aramak, ilgili yöneticilerden ek bilgi istemenin gerekli olup olmadığı gerçeğini ortaya çıkarır ve gelecek mülakatta sorulacak soruların neler olacağını saptanmasını sağlar. Bu nedenle vak'a probleminin çözümünü vak'ayı hazırladıktan sonraya bırakmak, bitmiş olduğuna inanılan vak'anın daha bazı noksan taraflarının bulunduğu gerçeğini çok geç bulma gibi cesaret kırıcı bir sonuç yaratabilir. Böyle cesaret kırıcı bir sonuçla karşılaşıldığında, vak'ayı geliştirmekten vaz geçme yerine ek bilgileri toplamak için firma yöneticileri ile tekrar temasa geçme yolu seçilmelidir

#### **b.VAK'A METNİNİN HAZIRLANMASI:**

Vak'a yazarı, topladığı bilgilerin yeterli olduğuna inandıktan sonra vak'asını hazırlamaya başlayabilir. Vak'a esas itibarıyla iki bölümden oluşmalıdır:

Birinci bölüm Vak'a bilgilerinin hikaye edildiği metin,

İkinci bölüm ise, eğer varsa, vak'aya ait tablolar ,grafikler , şemalar ve vak'a metnine sokulmasının hikayenin akıcılığını bozacağına inanılan ek bilgilerin verildiği eklerin oluşturduğu bölümdür.

Vak'ayı iki bölüme ayırarak vak'a hikayesinin akıcılığını sağlamak, öğrencinin ilgisini çekme bakımından oldukça yararlıdır. Keza, bazı ek bilgiler vak'a metninden çıkarılıp dip notlarda da verilebilir. Ancak, dip notların çok uzun olmamasına dikkat edilmelidir.

Vak'anın belirli bir yapıya sahip olması, vak'a yazarı özellikle itina göstermelidir. Bu yapının nasıl sağlanabileceği Harvard Business School emekli Profesörlerinden McNair şöyle özetlemektedir<sup>(4)</sup>:

1.Vak'a problemin uygulamada ortaya çıktığı zamanı belirlemelidir. Keza, vak'ayı oluşturan olaylar, oluş zamanları ile birlikte hikaye edilmelidir.



2. Vak'ada belirtilen problemin ortaya çıkışı ve ilgili yöneticiler tarafından çözümlenmesi belirli bir zaman dilimi içinde olur. Bu zaman dilimi, vak'a sınıfta münakaşa edilirken geçmişte kalmıştır. Bu nedenle vak'ada kullanılan zaman geçmiş zamandır ve hikaye <<di'li>>veya <<miş'li>> geçmiş zamanla anlatılmalıdır.

3. Vak'a hikaye şeklinde yazılmalıdır. Belirli bir işletme olayı anlaşılabilir bir dille ve bir bütün teşkil edecek şekilde hikaye edilmelidir.

4. Vak'a açıklayıcı bir yapıya sahip olmalıdır. Öğrenci iş hayatı ve özellikle vak'ada yer alan problem ve işletme hakkında tecrübe ve bilgiye sahip olmadığı için, olayın en iyi şekilde anlaşılmasını sağlayıcı açıklık vak'a yazarınca vak'aya verilmelidir. Vak'a hikayesi, öğrenciye olayı olayda rol alan yöneticiler kadar öğrenme olanağını sağlar niteliği kazanmalıdır.

5. Vak'a, öğrencinin belirli bir işletme problemini teşhis etmesine, işletme durumlarını analiz etmesine, alternatif davranış biçimlerini görmesine ve belirli bir sonuca ulaşmasına olanak sağlayıcı olmalıdır.

Vak'a öğrenci tarafından çözümlenmesi istenilen bir probleme sahip olduğu takdirde ilgi çekici olacaktır.

6. Vak'a yazarı bilgi toplarken olduğu kadar bu bilgileri vak'aya koyarken de tarafsız olmalıdır. Ancak, bu tarafsızlık vak'aya koyacağı bilgilerin seçiminde sahip olması gereken serbestliği ortadan kaldırmamalıdır. Yani, vak'a yazarı topladığı bilgiler arasından vak'aya girecekleri bir seçime tabi tutabilir. Bazılarını vak'anın dışında bırakabilir. Bu seçim, vak'a yazarının tarafsızlığını bozmadan ve sadece, okuyucunun vak'ayı en iyi anlamasını sağlamak amacıyla dönük olarak yapılmalıdır.

7. Vak'ada, olayın içinde bulunan yöneticilerin fikirleri, varsayımları bulguları verilirken, verilen bu bilgilerin sahiplerine ait oldukları uygun bir biçimde belirtilmelidir. (Örneğin, Genel Müdür Cemal beyin inancına göre satışlar gelecek yıllarda önemli bir artış gösterecekti... gibi).

Olayla ilgili gerçekler verilirken kaynak göstermeğe gerek yoktur.(Örneğin, Şirketin satışları geçen yıl 22 milyon liraya ulaşmıştı... gibi).

8. Vak'a problemi, açık seçik bir biçimde verilebileceği gibi, okuyucunun bulması amacı ile gizlenebilir de. Vak'a yazarının sahip olduğu öğretim amacına uyduğu takdirde vak'alarda problemin öğrencilerce bulunmak üzere gizlenmesi söz konusu olabilir.

9. Öğrencinin günde iki veya üç vak'a hazırlayacağı göz önünde tutulursa, bir vak'a çözümüne ayırabileceği zamanın sınırlı olduğu ortaya çıkar. Bu nedenle belirli bir işletme problemi vak'a haline getirilirken, iş adamının gerçekte yapmak zorunda kalacağı bazı işler ve çalışmalar, öğrencinin hazırlanma zamanını kısaltmak amacı ile, vak'ada yapılmış olarak verilmelidir.

Yukarıda dokuz madde halinde verilmiş olan görüşler iyi bir vak'anın nasıl olması gerektiği hakkında okuyucuya oldukça etraflı bilgiler verir niteliktedir. Kanaatımızca, bunlara eklenecek fazla bir şey kalmamaktadır. Yalnız, şu kadarcık söylenebilir ki vak'anın birinci paragrafı olayın ve problemin takdim edildiği paragraf olmalıdır. Bu paragraftan, çözümlenmek zorunda kalacağı işletme problemini teşhis eden öğrenci sonraki paragraflardaki bilgileri, çözüme yararlıklarına göre daha ilk okuyuşta tasnif etmeğe başlayabilir ve böylece vak'ayı hazırlama süresinden tasarruf yapma olanağına sahip olabilirler.

Vak'anın sonuna öğrencinin cevaplandırması arzu edilen soruların konulması, çoğu kez, öğrencinin vak'a analizlerini sınırlayıcı bir etki yapmaktadır. Bu nedenle vak'aya belirli soruların eklenmesinden mümkün olduğu kadar kaçınılmalı ve bu sorular arzu edilirse öğretim notunda belirtilerek, soru sorup sormama tercihi vak'a yöneticisine bırakılmalıdır.

Bir firmadan alınan bir vak'ayı oluşturan bilgilerin tümü veya bir kısmı o firmanın açığa vurmak istemediği bilgiler olabilir. Keza, firma yöneticileri firma isminin dahi kullanılmasını istemeyebilirler. Bunun için, gizliliği sağlamak amacı ile vak'a yazılırken olayın tabiatını ve problemin özelliğini bozmayacak değişiklikler yapmak gerekli olabilir. Bu değişiklikler, firma isminde, yer isimlerinde firma yöneticilerin isimlerinde yapılabilir ve vak'aya konulacak tablolardaki rakamlar belirli bir kat sayı ile çarpılıp bölünebilir. Gizlili-

ği sağlamak firma ve yönetici isimlerinin değiştirilmesi ile gerçekleştirilemez ve vak'ayı veren yöneticiler vak'ada söz edilen mamullerin ve endüstrinin de değiştirilmesini arzu ederlerse, vak'a yazarı çok kritik bir sorun ile karşı karşıya kalabilir. Zira, endüstrinin ve mamüllerin değiştirilmesi vak'a probleminin çekiciliğini ve özelliğini yok edebilecektir. Böyle bir durumda istenilen değişiklikleri yapmaktansa vak'ayı almaktan vazgeçmek daha hayırlıdır.

Vak'a yazarı vak'ayı veren yöneticilerle, daha ilk temesinde, gizliliği sağlamak amacı ile ne gibi değişiklikler yapabileceğini açıkça konuşmalıdır. Böylece, sonunda çalışmaların boşa gitmesini daha baştan önlemiş olabilir.

#### **c. VAK'ANIN TEST EDİLMESİ:**

Hazırlanmış vak'anın kendisinden bekleneni verip vermeyeceğini anlamanın en iyi yolu vak'ayı ya küçük bir grupta ya da sınıfta münakaşa ettirmektir. Vak'anın deneme mahiyetinde sınıfta kullanılması, şüphesiz en iyi yoldur. Ancak, bunun mümkün olmadığı durumlarda öğretim üyelerinden veya vak'a yazarlarından oluşan küçük bir grubun vak'ayı tartışmasında yarar vardır. Vak'a tartışmalarının vak'a yazarınca yönetilmesi dışında, başka bir öğretim üyesince de yönetilmesi mümkündür. Vak'a yazarının dışında bir yöneticinin kullanılması, vak'a yazarına tartışmaları dikkatle izleme ve yapılacak düzeltmeler hakkında notlar alma olanağı sağlar.

Tartışmaların ışığında vak'a yazarı ek bilgilerle vak'ayı donatma veya bazı değişiklikler yapma gereğine inanırsa o şekilde hareket edebilir. Vak'a tartışmalarının gayet kısır olması ve ek bilgiler elde etme olanaklarının ise bulunmaması halinde vak'ayı tamamlanmış saymak veya yok etmek tercihi vak'a yazarına ait olmak gerekir.

#### **d. ÖĞRETİM NOTUNUN HAZIRLANMASI:**

Vak'a yazarı, vak'ayı kullanacak öğretim üyesine vak'ayı tanıtmak ve vak'anın nasıl kullanılması gerektiği hakkındaki görüşlerini belirtmek amacı ile bir Öğretim Notu hazırlamalıdır.(Öğ-

retim notu örneği yazımızın sonunda Ek 1'de verilmiştir). Bu not vak'anın tamamlandığına kanaat getirildikten sonra hazırlanmalıdır. Vak'ayı veren firmadan gerekli izin alınmadan önce veya sonra hazırlanabilir. Öğretim Notunun sadece vak'ayı yönetecek öğretim üyelerinin faydalanmasına sunulması ve öğrencilerin eline geçmemesi için gereken dikkatin sarfedilmesi icabeder.

#### **e. VAK'AYI VEREN FİRMADAN KULLANMA İZİNİNİN ALINMASI:**

Vak'a geliştirme çalışmalarının kaynağı bir ekonomide faaliyet gösteren iktisadi teşekküllerdir. Bu teşebbüsler belirli bir gizliliği korumak ve sırlarını, özellikle rakiplerinin elde etmesini önlemek arzusunda dırlar. Vak'a geliştirme kaynağının kurutulmamasına gereken dikkatin verilmesi Vak'a geliştiren ve kullanan Eğitim Müesseselerinin başlıca amacı olmak gerekir. Kaynağın daima güv ve kullanılabilir saklanması, vak'a alınan firmaların sırlarının hiç bir şekilde açığa vurulmaması ile sağlanabilir. Vak'a yazarı öğrendiklerini başkalarına açıklamaktan sakındığı kadar, işletme yöneticilerinin arzu etmediği bilgileri vak'a aracılığı ile de açığa vurmaktan sakınmalıdır. Bunun için, hazırlanmış bir vak'anın vak'ayı veren bir firma yöneticilerine verilerek onu okumaları ve vak'anın o hali ile kullanılması ve yayınlanmasında bir sakınca olup olmadığını bildirmeleri istenmelidir. Yöneticilerin vak'a yazarınca gizleme çabalarının yetersiz bulunması ve bazı bilgilerin Vak'aya eklenip çıkarılması arzuları, vak'a yazarınca anlayışla karşılanmalıdır. Yapılacak değişmelerin vak'ayı bozacağı kanaati vak'a yazarınında belirirse bu, yöneticilere inandırıcı bir dille anlatılmalıdır. Yöneticilerin değişiklik yapılma isteklerinde direnmeleri halinde ya bu değişiklikler yapılmalı ya da vak'a ile ilgili bütün dökümanlar yöneticilerin yanında yok edilerek vak'a geliştirme çabasına son verilmelidir. Elbette ki, bu yapılırken sinirli bir tavır takınmak veya yöneticileri darıltıcı sözler söylemekten kat'i surette kaçınılmalıdır. İzinsiz kullanılan bir vak'a veya izin alın-

madığı için çalışmasının boşa gittiğini ve kırıngılığı belirten sözler o firmadan ve hatta başka firmalardan vak'a alma olanağını, sonsuza kadar yok edebilir.

Firma yöneticilerinin vak'anın kullanılması ve yayınlanmasında bir sakınca görmemeleri halinde, ileride çıkabilecek yanlış anlamaları önlemek için kullanma izninin yazılı olarak alınması sağlanmalıdır.

Kullanma ve yayınlama izni almadan vak'anın çoğaltılmamasına ve ilgili öğretim üyelerinden kimseye gösterilmemesine ve grupta veya sınıfta tartışılmak üzere grup veya sınıf üyelerine dağıtılmış vak'a kopyalarının toplantıdan sonra eksiksiz geri alınmasına gereken titizlik gösterilmelidir.

### EK 1 Öğretim Notu Örneği

Vak'a: \_\_\_\_\_

Yazar: \_\_\_\_\_

Özet: \_\_\_\_\_

Konum: \_\_\_\_\_

Ders konusu: \_\_\_\_\_

Öğretim uygulaması: \_\_\_\_\_

### DİPNOTLAR

1) Bakınız : "This Business of Business Cases" adlı broşür. Broşür" Philippine Case Clearing House" tarafından 1971 yılı Mart ayında neşredilmiştir.

2) Paul R. Lawrence, **The Preparation of Case Material** adlı makale. Bu makale Kenneth R. Andrews'un editörlüğünü yaptığı "The Case Method of Teaching Human Relations and Administration" isimli eserde yer almaktadır.

3) Andrew R. Towl, **To Study Administration by Cases**, Harvard University, Graduate School of Business Administration, Boston 1969, sh. 46.

4) Mc Nair on Cases, Harvard Business School Bulletin, July-August 1971.

### BİBLİYOGRAFYA

1. Tow, Andrew R., **To Study Administration by Cases**. Harvard University, Graduate School of Business Administration Boston, 1969.

2. **McNair On Cases**, Harvard Business School Bulletin July - August 1971.

3. Lawrence Paul, R. **The Preparation of Case Material** Bu yazı Kenneth R. Andrews'un **The Case Method of Teaching Human-Relation and Administration** isimli eseri içindedir. (Harvard University Press, 1953, Sh. 215-224.)

4. Fayerweather John, **The Case Method as a Research Assistant Sees It**. Intercollegiate Case Clearing House, Boston. Mass.

5. Merry Robert W., **The Usefulness of Case Method for Training in Administration**. Intercollegiate Case Clearing House, Boston Mass.

6. Cueliton James W., **Writing Business Cases**, Malcolm P. McNair'in editörlüğünü yaptığı "The Case Method at Harvard Business School" isimli eserin içindedir. (McGraw - Hill, Inc., N.Y. 1954 Sh. 256 - 269).

7. **Case - Course Development, The Case Method of Learning Administration**, Intercollegiate Case Clearing House.

8. **The Business of Business Cases**. Philippine Case Clearing House, Mart 1971.

9. McNair, Malcolm P., **The Case Method at Harvard Business School**, McGraw - Hill Book Co., Inc. New York, 1954.



## KURUMSAL KAYNAK PLANLAMA(ERP) SİSTEMİNİN SEÇİMİ VE BAŞARISI

Prof.Dr.M.Erdal BALABAN\*

Günümüzde işletmeler mevcut kıt kaynakları altında maliyetlerini düşürmek, teslim sürelerini kısaltmak, kalite ve ürün çeşitliliğini arttırmak için daha fazla bilgi ve iletişim gereksinimi diğer bir deyişle "Bütünleşik Bilgi Sistemi" geliştirmek zorunluluğu duymaktadır. Bugünün teknolojileri bilginin tam, doğru, güvenilir ve zamanlı elde edilmesi fırsatını vermektedir. Bu bilgi sistemini sağlayacak donanım, yazılım seçimi ve seçilen sistemin işletmeye uyarlanması gerekmektedir. Bütün bunların güçlü rakipler karşısında yeni teknolojiler desteğinde mümkün olan en kısa zamanda yapılması önem kazanmaktadır.

Son yıllarda adını çok sık duyduğumuz Kurumsal Kaynak Planlaması yada popüler adıyla ERP'nin (Enterprise Resource Planning) tarihsel gelişimi sürecine baktığımızda; 1960'lı yıllarda malzeme gereksinimi hesaplamak üzere Malzeme Gereksinim Planlaması (Material Requirements Planning MRP) geliştirilmiştir. Malzeme gereksiniminin planlamasının yanı sıra, ana üretim planı ve mevcut kapasiteyi de göz önüne alarak daha gerçekçe malzeme gereksinimi elde edebilmek için kapalı döngü MRP I tekniği geliştirilmiştir. 1980'li yıllarda MRP I'e finans, satın alma ve ürün planlama vb. gibi fonksiyonların eklenmesi ile Üretim Kaynakları Planlaması (Manufacturing Resource-Planning MRP II) tekniği geliştirilmiştir.

Bilindiği üzere teorik olarak geliştirilen bu teknikleri uygulamak için dünyada yüzlerce yazılım üretilmiştir. 1990'lı yıllarda çok konumlu ve çok uluslu şirketlerin bilgi gereksinimini karşılamaya yetersiz kalmıştır. İşletmelerin belirli bölümlerinde ve fonksiyonlarında aşılacak dar boğazlar diğer bölümlere taşınmıştır. Bu nedenle işletmeler gelişen donanım ve iletişim teknolojilerinin desteği ile firma genelinde tam entegrasyonu hedef almışlardır. Bu yaklaşım Kurumsal Kaynak Planlamasının (ERP) doğmasına yol açmıştır. ERP'nin kapsamı genişlemiş, üretim fonksiyonunun diğer fonksiyonlar ile entegre edilerek şirketin tüm finansal bilgileri, üretim, satın alma, satış, dağıtım, kalite yönetimi, müşteri ve tedarikçi sistemlerini de içine almıştır. Bugünün felsefesi, bilgi sistemine bir bütün olarak bakılmasını ürün tasarımı aşamasından yan sanayi ilişkilerine ve ürünün müşteriye teslimatına kadar tüm aşamaların irdelenmesini getirmiştir.

Konsolide ve bütünleşik bilginin sağlanarak kaynakların daha etkin kullanılması gerçekleştirilmiştir. Böylece daha az kaynak kullanımı ile daha çok katma değer elde edilebilmiştir. Ancak bütün ERP yazılım paketlerinin başarılı olacağı söylenemez. Firmaya en uygun ERP paketinin seçimi, firmaya belirli bir metodoloji ile uyarlanması ve uygulanması konularına gereken önem verilmediği zaman başarılı olamayacaktır.

İ.Ü.İşletme Fakültesi Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı

Söz edilen teknikler planlama adıyla geçmektedir. Ancak planlama, yönetim fonksiyonlarından sadece biridir. Kurumsal Kaynak Planlamasının da sadece planlama tekniği olduğunu çağrıştırmaktadır. Uygulamada yaptığı fonksiyonlara bakıldığında entegre edilen modülleriyle ERP Kurumsal Bilgi Sistemi olarak planlama yanısıra yürütme ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarına sahip olduğu görülmektedir.

İşletmelerin yoğun rekabet ortamında değişiminin sürekliliğini yakalayabilmesi, hedef ve politikalarına yaklaşan çözümleri bulabilmesi için başlangıçta doğru yazılım teknolojilerini seçmesi gerekir. Seçilen ERP yazılımının işletmenin mevcut insan kaynağı ve bilgi kaynakları ile uyuması gözardı edilmemelidir. ERP seçimi için öncelikle firma ne istediğini bilen bölüm yöneticilerden oluşan seçim komitesini belirlemeli, eğer firma seçim komitesini oluşturamaz veya yeterli zamanı ayıramaz ise danışman kuruluşlara baş vurmalıdır. Firma yapısına ve kültürüne en uygun ERP paketinin seçilmesi mümkün olan en kısa zamanda sağlanmalıdır. Danışman kullanma alışkanlığı olmaması ve ülkemizde danışmanlık endüstrisinin yeteri kadar gelişmemesi önemli eksiklik olarak görülmektedir.

Seçim kriterleri aslında işletmenin gereksinim analizidir. İşletme bugünkü ve gelecekteki gereksinimleri belirler. Seçim kriterleri doğrudan seçim komitesi tarafından veya satıcı firmalardan toplanan bilgiler ile belirlenir. Kriterlerin sayısı arttıkça seçim işlemi karmaşıklaşacaktır. Bu konuda ERP yazılım paketinde aranan özelliklere önem derecesi verilir ve alternatif yazılımlar için puan verilerek her bir paketin ağırlıklı toplam puanı hesaplanarak ve yazılım maliyetleri de dikkate alınarak seçim kararı kolaylaştırılabilir. Ya da Karar Destek Sistemlerinde bir araç olarak kullanılan bir uzman sistem desteği ile daha etkin karar verilmesi sağlanabilir. ERP sistemin değerlendirilmesi önemli olup genelde seçim hataları yapılmaktadır. Alternatif ERP sistemlerinin pahalı olması ve uyarılmanın zaman alması nedenleri ile hatalı seçiminin maliyeti yüksektir.

Seçim komitesinde bulunanların yeterli birikime sahip olmaması seçimin uzamasına ve hatalı

kararların alınmasına yol açmaktadır. Seçim sürecinde firmanın ihtiyaçlarının analiz edilmesi firmanın ne istediğini bilen duruma gelmesi uyarılma aşamasında önemli zaman kazancı sağlayacaktır.

Yazılım seçimi için belirlenen kriterler ve yazılımda aranan özellikler önemlidir. Yazılım seçilirken başlıca kriterler teknolojik özellikleri, marka ve satıcı güvenilirliği, satıcının destek gücü, işlevleri, sektöre uygunluğu ve teknik detay gibi gruplara ayırmak ve bu gruplara birçok alt özellik eklemek mümkündür.

ERP yazılım paketi seçilirken öncelikle yazılımlar incelenir daha sonra çalışacağı teknolojik platform belirlenir. Öncelikle donanım platformunun seçildikten sonra yazılımların temin edilmesi birçok problemin yaşanmasına neden olmaktadır. Bugünkü yazılımlar birçok platformda çalışmakla birlikte istemci-sunucu ortamındaki performansı tercih edilmektedir. Satıcı firmanın güvenilirliği ve destek gücü dikkate alınması gereken diğer bir kriter olmalıdır. Satıcı firmanın kurumsallığı, referansları, kadrosu, sermayesi vb. gibi sorgulamalar firmanın güvenilirliğini ortaya koyacaktır. Diğer taraftan dünya markası olup olmadığı, uluslararası ofisleri ve referansları gibi sorgulamalar marka güvenilirliğini belirleyecektir. Bunların dışında Muhasebe modüllerinin Türk muhasebe mevzuatına uygunluğu, kullanım kolaylığı, diğer yazılımlarla haberleşebilmesi, esnekliği gibi birçok teknik detayın sorgulanması gerekir. Fonksiyonelliği yazılımın iş yapabilme yeteneğini gösterir. Seçim yapılırken belirlenen gereksinimleri ne kadar karşılayabildiği fonksiyonelliğini ölçer.

Uygulamaya geçmeden önce iş süreçlerinin ve akışlarının etkin modellemesi ile ERP yazılımlarının başarısı artacaktır. Referans modellerinden hareket ederek işletmenin kendi modelini oluşturmak ve buna gereken önemi vermek başarının ikinci adımıdır. Eskiden sistem analizi olarak adlandırdığımız bu çalışma bugünkü yazılım teknolojilerinin kapsamındadır. Model kurma çalışmaları ile uygulama arasında entegrasyon sağlanmıştır. Yapılan donanım ve yazılım yatırımlarının maksimum faydaya dönüşmesi için doğru yerden başlamak ve sistemi çok iyi analiz ederek doğru

model kurmak başarılı sonuçlar alınmasını sağlayacaktır. Başarıda diğer bir etken ise insan faktörü olup yönetici ve kullanıcılar için eğitime gereken yatırım yapılmalıdır. Uyarılama çalışmaları işletmenin tüm birimlerinin katılacağı ve işbirliği içinde çalışacağı bir proje organizasyonunda ele alınmalıdır. Bu proje organizasyonunda satıcı firma ve danışman firma temsilcisi de bulunmalıdır. Bu konuda organizasyonel değişimler kaçınılmazdır. Bu projenin sadece bilgi işlem projesi olarak değil işletme projesi olarak görmek tüm birimlerce paylaşabilmek ve üst yönetimin sürekli desteğini almak projenin başarısı için önemlidir.

Günümüz yoğun rekabet ortamında, işletmelerin bilgiyi sürüklü önünde görmek istemeleri, bilgi teknolojilerinin bu gereksinimi karşılayabilmesi Endüstriyel Bilgi Sistemlerinin kullanımı giderek artacaktır. Ancak en iyi bilgi teknolojilerini seçmek kadar bu teknolojileri etkin şekilde kullanmak ve yönetmek daha da önemlidir. Uyarılama metodolojilerini içeren yazılımlar

pazarda bir adım önde olacaklardır. Bu konuda kuralları koşulsuz uygulayan ve eğitime gerekli zamanı ayıran firmalar Kuramsal Bilgi Sistemini kurabileceklerdir. ERP sistemlerinin kurulması ile işletmeler herşeyden önce yeni iş yöntemlerine kavuşacaklardır.

Sonuç olarak, işletmeler 1970'li yıllarda düşük maliyet modelleri, 1990'lı yıllarda işletme dışında müşteri ve tedarikçileri de içine alan süreç odaklı bütünleşik bilgi sistemlerine yönelmişlerdir. Hızla gelişen küresel pazarda teknoloji hızlı ve sürekli değişmekte, ürün yaşam döngüleri azalmakta, ürün geliştirme süreleri kısalmakta, rekabet giderek artmaktadır. Bu koşullarda işletmelerin değişime açık olmaları, kendilerini yenilemeleri ve bu değişimi yönetebilmeleri esnek sistemlere gereksinimi artırmaktadır. ERP yazılımları belirli bir düzeye ulaşmıştır. Ancak uygulamadaki başarı için işletme kültürlerinin de bu düzeye gelmesi veya getirilmesi gerekecektir.



## INSPECTION as a SUB - ELEMENT of the QUALITY CONTROL SYSTEM in the PHOTOGRAPHY SECTOR

Assistant Prof. Dr. FAİK BAŞARAN\*

### A CASE STUDY

One of the photography seminar attendant who wanted to buy a lens for his camera, organized to go on an excursion to the Black Sea region during off-season. He arranged his work conditions and the budget for his trip from months in advance. Then he contacted his photography teacher for advice on the lens that he was planning to buy. He was handed over the list of prices suggested by main producers and some information, roughly summoned from test reports. He decided on a zoom lens which was quite appropriate. The Turkish Representative of the company that sold this lens was located in a city other than the customer. They found out that city difference problem could be overcome by sending the lens via cargo. So, the customer sent a money order and had received the lens 2 days later. After all these, the customer went on his excursion to the Black Sea region, during which he had planned to take photographs, and stayed there for nearly 15 days.

On his return, he and his teacher noticed that all of the slides he had had developed exposure values? Could the light meter not be working correctly? Or could the problem have to do with the developing-printing laboratory and / or a careless laboratory worker? They discovered that the lens

aperture leaves did not work. No matter what value given, the aperture value stayed at f/22, which is the narrowest value. They started wondering if the customer could have locked the aperture leaves while handling the lens? Or was there already a problem when the equipment came by cargo or even when it was still on the main distributor's shelf. Although opening up the lens and tampering with the aperture would be quite difficult, they had to consider all the possibilities.

Naturally, after these findings, the firm was contacted and the problem was forwarded. Quite expectedly, the firm claimed that it must be the consumer's fault. They didn't want to get involved in repairing the device and although they were the representative firm for this product, they were not willing to accept any responsibility for it. After some disputes on the phone, they advised the customer to try to get the device repaired in the city where he lived. But, he rejected this advice and asked the representative firm to make the repair, since he believed this was safer. Finally, after having argued for some time, the device was sent back via cargo to the representative firm where it came from. It was repaired free of charge by this firm and sent back to the customer.

\* Istanbul University, Faculty of Business Administration

Although it caused a little trouble, still this event was concluded with mutual goodwill and without any harm done to photography sector. At least, the event was not revealed in consumer corners of newspapers, and the representative firm was not subject to any warnings from consumer organizations. Most important, this event was settled without having to notify the main producer. Both the representative firm and the customer was able to solve the matter peacefully. With this event as a starting point, I wish to discuss if and how these kinds of situations can be prevented. The same problem could have occurred in a smaller unit, selling the same equipment received from the main representative firm, in which case it could have caused more harm. When we say harm, it should be understood that all elements of the chain, from the main producer in Japan to the retailer, will be affected by it. I would like to draw the attentions to another matter as well. Recently, there was an event that took place in the press. A leading Turkish firm that does business with a worldwide famous textile manufacturer, was given a severe warning for employing children in one of its local companies where fakes are manufactured. Namely, foreign industries that have established their systems pay attention to matters other than profitability. Although some may be new to topics like environmental pollution, the apprenticeship of children employee, and customer satisfaction are important at least for some other people around the world. So, it is best and most correct for us to take our precautions before receiving warnings from others.

#### **ARE QUALITY CONTROL and INSPECTION EXACTLY ALIKE ?**

The answer to the above-mentioned event lies in the Quality System approach which we must implement in our firms. Maybe that lens had a production defect or maybe something happened during shipment or storage that caused malfunction. Yet, if it had undergone some kind of inspection when it was imported, such problems may not have occurred at all. Naturally, we had to consider the fact that the user could have tampered

with the lens, although this was not very probable. Yet, the fact that there was no sign of swelling around the screw holes, any fading or scratches on the coating, plus the fact that it made no sense, leads me to believe that this possibility is highly improbable. Let us assume that a curious customer tampers with the lens, thinking "Let's see, what's inside this thing?" and is then unable to put it back together again. So he takes the pieces of the lens to the Main Representative, who should have established a repair service, and asks them to repair it. Even in a case like this the answer should be "Sure we'll repair it, but since it is the customer's fault we will charge a certain amount for it". Furthermore, the amount charged should be similar to the ones charged for this kind of repairs, by corresponding firms around the world. These consumer problems, which actually bring legal obligations and should have simple solutions, have accumulated for years. Sometimes if it is possible to escape from these problems thanks to the slowness of the juridical system, but at least the representatives should be conscientiously responsible for them. This is why the companies are in need of establishing quality systems and developing a quality culture in their firms. Since these subjects are involved with supplements and within the mutual life quality level, there is also a measure of patriotism in the final analysis.

Let us start examining the subject from the terminology:

The terms quality control and inspection are often misinterpreted and used reciprocally in daily life, and even in some firms. The fact that these two concepts are mixed up by some executives leads to the appraisal of narrow limits in the quality design phase. In reality, inspection is an important tool for quality control and it is one of the sub-elements of the quality control function. Quality control, in its turn, is a system that should be of concern to all the departments of a firm. Therefore, it would be basically wrong to reduce quality control merely to inspection activities. The concept Total Quality Control is defined as a system which aims at uniting and synchronously motivating the efforts of various units, to create,

function and develop quality standards, in order to meet consumer demands as economically as possible.

Inspection, on the other hand, is defined as the procedures performed in order to find out if the predetermined qualities, set by the producer during the design phase, really do exist in a product. For example, even a consumer who will not be in need to use such a feature very often, should be able to obtain an aperture value of 1/4000 (of course, with the tolerance allowed by the producer), if the camera s/he has purchased includes such a feature.

By following the inspection procedure, findings about subjects like the following may be obtained:

i) Measuring a specific quality characteristic (Does our aperture value work at 1/4000 seconds value or does it stay at 1/1000 even if the former value was adjusted?)

ii) Separating acceptable products from unacceptable ones (Can we adjust the aperture leaves at half-stop intervals, does the self-timer work at both 2 to 10 seconds delay?)

iii) Getting feedback, after having forwarded the findings made during inspection to the necessary organizations (if problems mentioned in i. and ii. exist, has the reason and level of malfunction been investigated? For instance, if the malfunctioning is due to packing and transportation conditions, have the transporting firm, the local distributor and/or the main producer been informed, so that they can take precautions?)

Results acquired from inspections are of interest to manufacturers, importers and as can be seen from the case example above, to consumers. If we are unable to discover problems due to this or that reason, an unhappy final consumer will forward them to the firm and the equipment will return to the system. The amount of these kinds of equipment has been determined by industrial organizations.

## HOW ARE INSPECTIONS PERFORMED ?

1) **100 % Inspection:** implies that all equipment is inspected one by one. This type of inspection can be performed when the quantity of products to be inspected is suitable and when there is a large number of quality specifications to be examined. It is not applicable to ruined products. The purpose of 100% inspection is to separate products that are in good shape, condition and characteristic from those that are out of order. For example, if the distributor mentioned in the case example above had known that the lens they sold was not functioning properly, there wouldn't have been any need for cargo expenses or even for keeping the lens for sale. Of course, not to mention that the customer could even claim a damage compensation for the ruined slides he took during his excursion. While products with defects that may have been avoided are picked out, precautions may be taken to evade the reasons for these defects. If it had been determined that the malfunction in the lens the customer bought was due to a transportation and/or storage problem, precautions could have been taken to prevent the remaining equipment from being affected by the same problems.

2) **Sampling Inspection:** Can be performed to inspect subjects like duration of batteries, film characteristics, modelling lights, lighting quality and life time of the flash bulb, in equipment that comes in heaps. Containing to certain statistical measures, a group of products are chosen by chance from a main pile, which consists of  $n$  - elements, and this sample group consistinf of  $m$  - number of products is inspected. At the end of the inspection the results obtained from the sample group of products, are applied to the main group with a certain degree of reliability and the main group of products is accepted or rejected. Sample inspection is performed when the equipment is destroyed during inspection. Acceptance sampling can be performed on imported products. The cause of defects can be determined and precautions may be taken to prevent them. For example,



imported batteries may not be resisting as long as the lifetime determined by their producer even when used in the stated conditions. After researching the cause of this deficiency, a decision can be made as whether or not the coming pile of batteries is to be accepted.

There is yet another classification that we can use for inspection:

**1) Inspection in Terms of Variables:** With this type of inspection we can determine whether or not the shutter speed and the film rewinding speed per second of motor driven cameras function properly. Inspection in terms of variables is the difference between real values and specification. For example, if the above mentioned aperture value of 1/4000 is allowed a tolerance value of 1/4000 (+/-) 1/15 seconds by the producer, the adaptability of measured values are compared with this. Another way we can make use of inspection in terms of variables is for comparing the diameter size of the lens with nominal values.

**2) Inspection in Terms of Characteristics:** can be used to control things like, whether or not the flash hot shoe is well in its place and if it is in proper correspondence with the camera. Also, whether the aperture value, which is our second variable controlling exposure besides the shutter speed, can be commanded from the control ring or LCD (Liquid Crystal Display). At the end of this inspection the goods are grouped with respect to predefined characteristics. The lenses that came from Japan should have undergone an entrance inspection. In other words, if they had been inspected and if the necessary distinction between those in good shape and those out of order had been made prior to their sale, this unfortunate experience would not have taken place.

## RELIABILITY and QUALITY

A consultant group that was formed for an American organization called Military Electronic Equipment, has made a definition of reliability that is accepted overall. Reliability is defined as

the potentiality of a product to perform the functions that is expected from it without failure within a predetermined length of time and under particular working conditions. It is only natural to expect that the standard light bulbs we use at our homes, have a definite duration time, not left to chance. Of course the same expectation applies to fluorescent lights and photofloods. For example, a tungsten light source is expected to last for approximately 10 hours with its' lighting quality of 3200 Kelvin degrees without deviation at 220 volts. If a certain number of samples taken from heaps of 100 units show us that approximately 20 units do not last up to 10 hours, we can conclude that the reliability of these light bulbs are 80%. Yet, in case the voltage varies between 190-250 instead of 220 or if the light bulbs are removed while still hot, this will lower the determined reliability of 80%. It is possible that some of the light bulbs last more than 10 hours but this will have no effect on the determination of the reliability value, with respect to the definition, as long as this action is performed within the conditions decided by the producer.

Complex devices like televisions, computers, airplanes, electric motors, and cameras which have numerous moveable and critical pieces, consist of a great number of parts. It is also quite difficult to maintain a high level of reliability in complex products. Due to statistical calculations, the product's total reliability is lower than the reliability of each part it consists. A customer's expectation from a product in terms of its characteristics like endurance is that the product functions performance without any failure for a specific length of time. Therefore, it should be determined whether transportation, packing, storage, negative environmental factors or wrong utilization have any effect on reliability and the necessary precautions should be taken.

## INSPECTION of IMPORTED GOODS

This kind of inspection is performed to check the suitability of all sorts of imported goods to their predetermined characteristics. It is per-

formed on equipment like cameras, lenses, films, paper, processing-developing chemicals, light meters, flash tubes and even mini laboratories. The above defined 100% inspection or sampling inspection, which actually require some knowledge of statistics, is used. There are some routine steps to be followed for this:

**Step 1:** The following items are checked for suitability:

- i) Order form,
- ii) Contract and specifications,
- iii) Quantity,
- iv) The producer's inspection and guarantee forms.

**Step 2:** The following subjects are carefully reviewed from the quality manual prepared for the firm, with respect to firm's conditions:

- i) The type of inspection to be performed
- ii) The details of the inspection procedure

It is not correct to start inspection procedures by mere confidence to supervisors' experiences and reminiscences.

**Step 3:** The incoming order is inspected as a whole or by sampling inspection method. The necessary tests and measuring procedures are performed and the results are recorded in the Quality Control Record Sheet of the product.

**Step 4:** A decision is made according to the results of the inspection:

- i) The imported heap of goods is accepted and stored appropriately,
- ii) The imported heap of goods is found unacceptable and returned to the selling firm,
- iii) If sampling has been done and if there is still a doubtful situation, the inspection standards may be changed. If inspection by taking the product apart cannot be performed, then 100% inspection may be chosen.

In Turkey, it is seen that although an order is unacceptable in terms of agreements and instructions, sometimes it is still accepted. Yet, this

acceptance should be looked upon as temporary and the supplier should be contacted to solve the complications.

### WHICH KIND OF FEATURES CAN BE INSPECTED ?

Mostly, the amount of imported 35 mm. equipment usually come in orders consisting of 30 – 50 – 100 unit heaps. A list of quality specification inspections proposed for these heaps is stated below. Some of the items in this list may only be controlled via electronic devices whereas for some others visual inspection may be sufficient. Due to the fact that the size of heaps of expensive equipment is suitable, and that inspection by taking the equipment apart does not take place, 100% inspection may be performed. Also, in case the producer or local distributor cooperates, the quality specifications that need to be examined and the inspection procedures may be altered or decreased.

- 1) The compatibility between the information shown on the package and the materials it contains.
- 2) General appearance, scratches on the coating, damages,
- 3) The documents and materials that should be included in the package,
- 4) Protective lids,
- 5) If the serial and index numbers on buttons and parts of the equipment are legible and placed correctly,
- 6) The winding operation of the forward and rewinding switches, or the winding motor,
- 7) Mirror,
- 8) Metal pressure plate,
- 9) Focal plane shutter curtains,
- 10) Slots,
- 11) Take-up spools,
- 12) Rewind knob,
- 13) Rewind crank,
- 14) Rewind button,
- 15) Camera back lock,
- 16) Battery compartment,

- 17) Shutter speed values,
- 18) Exposure,
- 19) Flash hot shoe,
- 20) Flash fires in half and full shutter release,
- 21) Different functions like measuring systems, self-timer, exposure lock, film speed command dial and focus lock in autofocus systems,
- 22) Secure breech lock mount or ring, and filter threads,
- 23) Fungus formations,
- 24) Faintness or scratches in the lens,
- 25) Pausing commands in the aperture and shutter speed values,
- 26) Displacement of the lens inside the objective,
- 27) Resolution and focus variations,
- 28) Screws,
- 29) Convenient connecting and disconnecting features.

#### SHOULD INSPECTION ALWAYS BE PERFORMED ?

If a managerial activity is to be continued, it is expected to bring economical benefits. Inspection is a Quality Control procedure that should be thought of in this sense. If we attempt to show this with a formula, let us say that the number of defective pieces in a heap is  $a$ , and the cost of inspection per product is  $b$ . If the cost of not finding a defective piece is  $c$ , the following alternatives will be more economic,

- If  $c < b / a$  then do not perform inspection,  
 If  $c > b / a$  then perform inspection.

In other words the different costs, mentioned briefly here, should be calculated. The expression  $b / a$  is the cost of finding one defective product. To understand the cost of not being aware of a defective product, it should be sufficient to recall the cargo expenses in the previously mentioned case example.

The photography sector is mainly based on electronics. Therefore inspections should be performed according to certain rules and procedures. When we think of our importing firms, it should be accepted as a general rule to establish appropriate inspection stations for the acceptance of imported goods.

The little number of our Turkish producers should place their inspection stations at appropriate points in the processes summarized below:

- i) when moving from one procedure to another,
- ii) at points where costly procedures are performed,
- iii) during steps where turning back is difficult,
- iv) during pre-assembly and assembling processes,
- v) before placing the products in the storehouse.

There is one more thing that can be mentioned as a general rule: unnecessary inspections are just as useless and costly as insufficient inspections are unwary. Therefore it seems quite clear that there is only a one-way road to success; making use of statistical methods, expressing our findings in numeric values, and uniting our excitement of the new fashion quality sensation with our knowledge.

#### REFERENCES:

- 1) Ishikawa, Kaoru, Guide to Quality Control, Tokyo, Asian Productivity Organization, 1986.
- 2) Juran, J. M., Juran's Quality Control Handbook, New York, McGraw - Hill Book Company, 1988.
- 3) Moen, Ronald D, Thomas W. Nolan ve Llyod P. Provost, Improving Quality Through Planned Experimentation, New York, McGraw - Hill Book Company, 1991.
- 4) Spenley, Paul, World Class Performance Through Total Quality, A Practical Guide to Implementation, Londra, Chapman & Hall, 1992.
- 5) Taylor, James Robert, Quality Control Systems - Procedures for Planning Quality Programs, New York, McGraw - Hill Book Company, 1989.



## KÜRESELLEŞEN İŞLETMELERDE KÜLTÜREL FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ

Yrd. Doç. Dr. A. Zeynep DÜREN\*

### GİRİŞ

Küreselleşme, işletmeleri uluslararası boyuttan uluslararası boyuta taşıırken, yönetim de, farklı kültürlerden biraraya gelen insanları yönetmek haline gelmiştir. Buna göre, 1990'lı yıllarda, işletme etkinliğinin temel unsurlarından biri, farklı kültürel özellikler taşıyan işgücünü, ortak değerler etrafında birleştirerek, çok kültürlülüğü bir avantaj haline getirmek olmuştur.

Global bilgi dünyası, kültürel farklılıkları, toplam kalite, bilgi ve çevre bilinci etrafında birleştirecek bir yeni dünya düzenidir. Bu çerçevede, "küresel düşün yerel davran" yaklaşımı da, 2000 yılının yeni yönetsel anlayışında, insanlararası farklılıkları temel veri kabul eden ve bu farklılıkları global stratejiler etrafında bütünleştiren yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır.

### 1. İşletme Kültürünün Gelişimi

İşletme kültürü, işletme çalışanlarını ortak değerler etrafında bütünleştiren, kabul edilebilir davranış kalıpları içinde hareket etmelerini sağlayan ve aktarılabilir bilgi birikimi sağlayan bir oluşumdur.

İşletme kültürü, kuruma kimlik kazandıran temel işlemlere ve niteliklere sahiptir<sup>(1)</sup>:

- Çalışanları birbirine bağlayan bir değerler sistemi oluşturmak,
- Herkes tarafından benimsenen bir "ideal" yaratmak,
- Enformasyonun serbestçe dolaştığı bir iletişim sistemine dayanak olmak,
- Rol paylaşırma yapısı oluşturmak,
- İşletmenin uzun ömürlü olmasını sağlayacak bir sürekli öğrenme/egitim sistemi olmak,
- İşleyiş kurallarını yansıtan bir sistem oluşturmak.

Kurum kültürü ile ilgili araştırmalar, özellikle 1980'den itibaren çoğalmıştır. Bunun asıl nedeni, Toplam Kalite Anlayışının gelişimi ve insan faktörünün, yönetim teorilerinde giderek artan önem kazanan bir faktör haline gelmesidir. 1980'li yıllarda, işletmeler artık, farklı kişilerden oluşan dinamik yapılar olarak değerlendirilmeye başlamıştır. İşbirliği ruhu, hoşgörü ve ortak değerler yaratma çabaları, kurumsal kültür kavramını ön plana çıkarmıştır. Bu dönemde yönetimler, farklı inançlara ve değerlere sahip çalışanları, belirli

\* İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü

amaçların gerçekleştirilmesi için, bütünleştirme yöntemleri aramışlardır. Bu çerçevede, örgüt kültürü, bir işletme tutkalı veya çimentosu haline gelmiştir.

İşletme kültürü, çalışanların farklı kimliklerini gözardı etmeden, işletmeye bağlanmalarına yardımcı olan ve herkes tarafından paylaşılan sembollerden oluşan bir sistemdir.

İşletme kültürü, klasik yöneticilerin mekanistik bakış açısı ile neo-klasiklerin örgütü canlı organizmalara benzeten yaklaşımını aşarak, yönetime yeni bir boyut getirmiştir.

1980'li yılların başında yönetimler, farklı kültürlerin potansiyel faydalarını organizasyona yansıtmak için, bunları koordineli şekilde birleştirmeye başlamıştır. Bu dönemde, birçok Amerikan ve Batı Avrupalı şirket, Toplam Kalite Anlayışı çerçevesinde, Japon yönetim ve organizasyon tekniklerini, kendi bünyelerine uyarlamaya çalışmışlardır. Bu konuyla ilgili en tanınmış yaklaşım, W. Ouchi'nin "Z Teorisi" dir. Z teorisi, Japon ve Amerikan şirketlerinin farklı yaklaşımlarının, birlikte çalışmaktan doğan evliliği, yani bir sentezidir.

W. Ouchi'ye göre, insanlar, aynı koşullar altında benzer tepkiler göstermekte, fakat her kültür, kendi insanları için, bir başka kültürden çok farklı koşullar yaratmaktadır<sup>(2)</sup>. Bu saptamadan hareketle W. Ouchi, Japon ve Amerikan yönetim tarzlarını inceleyerek karşılaştırmayı hedeflemiştir. Araştırmalarda, her iki yaklaşımın büyük farklar taşıdığı vurgulanmış, ancak, Amerika'da faaliyet gösteren Japon firmalarının, ne tam Japon, ne de tam Amerikan tarzı olmayan, üçüncü tip bir yönetsel yaklaşımla başarılı oldukları ortaya çıkmıştır.

Amerika'daki Japon firmaları, kendi ülkelerinde geliştirilen tarzı taklit etmek yerine, yönetsel yaklaşımlarını, Amerika'nın ihtiyaçlarına uyacak biçimde değiştirmekteydiler, ancak yine de, Amerikan şirketlerinden ayrılacak kadar Japon tarzını sürdürüyorlar ve başarılı oluyorlardı<sup>(3)</sup>. W. Ouchi, bu şirketlere "Z şirketleri" adını vermiştir.

Z şirketlerini farklı kılan, değişik kültürlerden çalışanları ve yöneticileri biraraya getirmelerine

rağmen, bu şirketlerin bünyelerinde, herkes tarafından benimsenen ortak değerlerden bir birlik, beraberlik felsefesi yaratabilmiş olmalarıdır. Z kültürü olarak tanımlanan bu yaklaşımda, bütün çalışanlar ve yöneticiler aynı dili konuşmalarına rağmen, temel uyumun sağlandığı ortak bir ifade biçimine sahiptirler<sup>(4)</sup>.

## 2. Kültürlerarası Koalisyon Gereği

Uzmanların gelecek için vurguladıkları en önemli konulardan biri, şirketlerin, sadece ürünlerinde ve içinde buldukları pazarlarda değil, çalışanları düzeyinde de küresel bir kapsama erişmeleri gereğidir. Geleceğin başarılı küresel şirketlerinin, kültürel açıdan farklılıklar içermeleri ve üst yönetimlerinde farklı uluslardan insanlar buldurmaları gerekmektedir<sup>(5)</sup>.

1980'lerde denenen adaptasyonlar, 1990'lı yıllarda, küreselleşme eğiliminin de hızlanmasıyla, kültürlerarası koalisyon ihtiyacını, yönetimin çözmesi gereken başlıca konulardan biri haline getirmiştir. Artık işletmeler, teknik ve finansal kaynaklarının yanı sıra, çok kültürlü bir beşeri sermayeyi de yönetmek durumundadırlar.

Küresel şirketlerin yöneticileri, giderek daha çok sayıda başka ülkelerden gelen insanlarla çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bu ise, başka kültürlerden insanlara, işleri anlatmayı, iş yaptırmayı ve onların düşünce sistemlerini anlamayı gerektirmektedir.

1990'lı yıllarda, yönetimde kültürlerarası koalisyon gereğinin en çok vurgulandığı ortam, Avrupa Birliği ülkelerindeki şirketler olmuştur. Avrupa tipi bir yönetimin (euromanagement) oluşturulması çabaları, kültürlerarası farklılıklardan sinerji yaratmayı hedeflemektedir.

Çok kültürlü yönetimin hedeflediği sinerji, Avrupa Birliği çerçevesinde çok anlatılan anonim bir hikaye ile ifade edilebilir: "Cennet, polisin İngiliz, ahçının Fransız, tamircinin Alman, sevgilinin İtalyan ve organizatörün İsviçreli olduğu yerdir. Buna karşılık cehennem, polisin Alman, ahçının İngiliz, tamircinin Fransız, sevgilinin İsviçreli ve organizatörün İtalyan olduğu ortamdır."<sup>(6)</sup> Bu hikaye aslında, çok kültürlülüğün, uygun bile-

şimler oluşturularak, nasıl pozitif sistemler yaratılabileceğini çok güzel açıklamaktadır.

Kültürlerarası koalisyonlardan faydalanmak demek, her kültürün en iyi ve özgün taraflarını işletme bünyesinde değerlendirmeye çalışarak ve kültürler arasında tamamlayıcılık oluşturarak, sinerjiyi teşvik etmek demektir.

Avrupa yönetim sistemi, zenginliğini çeşitlilik üzerine kurmaya çalışmaktadır. Bu çerçevede, kültürlerarası yönetim, kültürel çeşitliliğin ortak bir mantık, dil ve hedef çerçevesinde entegrasyonunu sağlayarak, farklılıkların aşılmasını amaçlamaktadır.

Kültürlerarası koalisyon, hoşgörü, anlaşma ve işbirliği gerektirir. Çok kültürlü yönetim, işletme tutkalarını, bu temel kavramlar üzerinde oluşturulacak ortak değerler ile sağlayabilir. Bu çerçevede, işletme bütünlüğü, işbirliği sistemlerinin öğretici niteliğine bağlıdır.

Kültürün aktarılabilen bilgi birikimi oluşturma özelliği, çok kültürlü yönetimlerde ayrı bir önem kazanmaktadır. Farklı kültür ve anlayışların etkinliği, getirdikleri farklı bakış açıları ve yöntemler, birbirini etkileyerek daha güçlü hale gelebilir.

### 3. Kültürlerarası/üstü Yönetim

Farklılıkların yönetimi, farklı ulus ve ortamlardan insanların birlikte rahatça çalışabilecekleri bir ortak kültür yaratmaktır. John Kotter'e göre, bu ortak kültür, "insanın doğasına başvurularak" başarılabilecektir: "Herkes aynı DNA'yı taşıyor... Ulusal kültürler birbirlerinden önemli şekillerde farklı gruplar yaratıyorlar elbette, fakat, herkesin paylaştığı insani şeyler var. Ulusal açıdan çok farklı insan gruplarını biraraya getirmek için, bu ortak insani unsura başvurmak gerekmektedir."<sup>(7)</sup>

Farklı kültürlerden gelen çalışanlardan oluşan küresel firmalarda, kültürlerüstü değerlerin vurgulanması, Coca Cola, IBM, Sony, General Motors ve Mc Donald's gibi pek çok dünya devinin temel uygulamalarındandır. Bu firmalar, sistematik olarak, yöneticilerini, birbirleriyle yakın ilişkide tutmak amacıyla biraraya getirmekte veya, rotasyon yöntemiyle ülkeden ülkeye dolaştırmakta-

dır. Böylece kurum kültürü, kültürler üstü nitelik kazanan liderlerin (yöneticilerin) uyumlaştırma fonksiyonu ile sağlamlık kazanmakta ve farklılıklardan kaynaklanan sorunlar minimize edilmektedir.

Çok kültürlü yönetimde, evrensel insani değerleri vurgulayan sloganların birleştirici rolü önemlidir. Kurum kültürünün çalışanlarını birbirine kenetleyici fonksiyonu, çok kültürlü sistemlerde bu ortak insani değerleri vurgulayan sloganlara yüklenmiştir. Bunların başlıcaları, artık herkesin bildiği ve global stratejik nitelik kazanmış şirket felsefeleridir:

- "Önce insan",
- "Önce kalite",
- "Dünya markası",
- "Dünyayı yönetmek" gibi...

"Önce İnsan"; "Önce Kalite"; "Dünya Markası"; "Dünyayı Yönetmek"; "Lider Olmak" gibi sloganların dil, din, ırk ve kültür farkını aşan ve insanları birleştiren şirket felsefeleri yaratma yeteneği kanıtlanmıştır. Burada önemli olan, kültürel farklılıkların pozitif yönlerini, bu felsefelerin temel dayanağı haline getirmektir.

Kültürlerüstü yönetim, beş temel prensip üzerine kurulması gereken, çok boyutlu bir yaklaşımdır<sup>(8)</sup>:

**1. Düşünme çerçevesinin ve bakış açısının genişletilmesi:** Artık yönetimde "tek ve en iyi yol" dönemi kapanmıştır. Yeni düşünme sistemi, her zaman daha özgün ve daha etkin bir başka yöntemin potansiyel varlığını öngören, çok boyutlu bir bakış açısı içermektedir. Bu yaklaşım, ön yargılardan sıyrılmayı, her türlü farklı düşünme biçimine açılmayı öngörmektedir.

**2. Yaratıcılık potansiyeli taşıyan gerilimlerin yönetimi:** Farklılıklar, çatışma kaynağıdır ve gerilimi artırıcı özellik taşırlar. Kültürlerüstü yönetim, bu tansiyon artırıcı faktörleri, pozitif sinerji yaratacak biçimde yönlendirmektedir. Bu ise, çeşitlilik ve çelişkilerden yeni yaklaşımlar ve çözümler üreterek mümkün olabilir. Kültürel



farklılıkları yaratıcılığa dönüştürmek, aynı zamanda bu farklılıkları kabul etmek ve onlara değer vermek demektir.

**3. Çeşitliliği geliştirmek:** Çok kültürlülük, işletmelerin ulusal yaklaşımların sınırlarını aşmalarına olanak sağlar. Yönetim, daha esnek ve dinamik bir özellik kazanır ve tek boyutluluktan kurtulur. Çeşitlilik, aynı zamanda, değişime açıklık ve alternatiflerde çoğalmayı da beraberinde getirmektedir.

**4. Ölçüyü ayarlamak ve bileşimler oluşturmak:** Çok kültürlü yönetim, çelişkiler ve çeşitlilik karşısında hakemlik yapmayı gerektirir. Farklılıklardan olumlu yaklaşım ve yöntemler geliştirmek, çeşitli bileşimler oluşturmakla mümkündür. Burada önemli olan, yönetimin farklı yaklaşımlar arasında optimum dozajı bulmasıdır.

**5. Geleceğe dair bakış açılarını çoğaltmak:** Çok kültürlülük, sürekliliğinin sağlanması için özen gerektiren bir özelliktir. Bu çerçevede, potansiyel çözülme eğilimlerine karşı, sürekli tetikte olmayı ve geleceğe yönelik bütünleşmeyi ve entegrasyonu pekiştirici hedefler koymayı ön görmek gerekmektedir.

## SONUÇ :

Sonuç olarak denilebilir ki, küreselleşme, işletme yönetimlerini farklı kültürlerarası entegrasyon ve karşılıklı dayanışma sistemlerini oluşturmaya yönlendirmektedir.

Küresel düzeyde, global rekabete karşı sürdürülebilir üstünlük sağlamak, ancak küresel ama farklı kültürel kimlik taşıyan dünya vatandaşlarının birarada, ortak değerler etrafında birleştirilerek etkin yönetimi ile başarılacaktır.

## NOTLAR:

1. Serge RAYNAL, Le Management Par Projet, Les Ed.d'Organisation, Paris, 1996, s:22
2. William G.OUCHI, Teori Z, Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?, Çev: Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1987, s:17
3. William G.OUCHI, a.g.e., s:18
4. William G.OUCHI, a.g.e., s:190
5. Mike JOHNSON, Gelecek Binyılda Yönetim, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1.Baskı, Eylül 1996, s:34
6. Jean SİMONET, Pratiques Du Management en Europe, Gérer Les Différences au Quotidien, Les Ed. d'Organisation, Paris, 1992, s:203
7. John KOTTER, "Kültürler ve Koalisyonlar", in: Geleceği Yeniden Düşünmek, Der: Rowan Gibson, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, Eylül 1997, ss: 146-158, s:155
8. Jean SIMONET, a.g.e., s:215-222

# DÜNYA VE TÜRKİYE TURİZMİNİN GELİŞME EĞİLİMLERİ VE KISITLARININ İNCELENMESİ

## GİRİŞ

Turizm sektörü 1990'lı yıllardan itibaren, tüm dünyada hızla gelişmektedir. Dünyadaki sınırlar turizm olgusu sayesinde aşılmakta, yaşam biçimleri globalleşmektedir. Ülkelerin uluslararası turizme katılarak gittikçe daha büyük pay elde etmek için harcadıkları çabanın temel hedefi; turizmin bir yandan ulusal ekonomilerin gelişmesine, öte yandan toplumsal refah düzeylerinin yükselmesine yaptığı katkıdır. Turizm faaliyeti, ekonomik gelişmenin güçlü bir elemanı olmakla birlikte, bu gücün büyüklüğü ülkelerin turizm potansiyellerine göre değişmektedir. Bu potansiyel ise ülkelerin turizm sektörüne kaynak oluşturan doğal, kültürel, tarihsel çevre faktörleri ile diğer çevresel faktörler (ekonomik, hukuki, sosyal, toplumsal, siyasal vbg.) ile bağlantılı olmaktadır. Bu çalışmada ekonomik gelişme içinde turizm sektörünün konumu göz önüne alınarak dünya ülkelerinin ve Türkiye'nin gelir kalemleri içindeki yer, bölgesel büyümeler, turizm gelirlerinin ödemeler dengelerine etkileri, yatak kapasiteleri, turistik varışlar ve gelirin diğer sektörlerle etkisi incelenmiş ve böylece turizmin dünyada ve ülkemizdeki mevcut durumları, gelişme eğilimleri ve gelişme kısıtları aydınlatılmaya çalışılmıştır.

\* İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisacı Enstitüsü

Dr. Nalan KÖSEBALABAN

## I. DÜNYA TURİZMİ

### II. Mevcut Durum

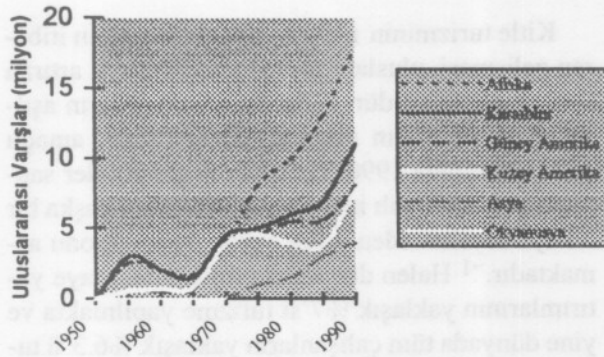
Kitle turizminin 1990'lı yılların başından itibaren gelişmesi, uluslararası turizm olgusunu artıran önemli bir faktördür. "Uluslararası sınırların aşılması ve insanların ülkeleri dışına turizm amaçlı çıkma oranında 1990'larda büyük gelişmeler saptanmıştır. 1995 yılı itibariyle bir ülkeden başka bir ülkeye seyahat eden turist sayısı 500 milyonu aşmaktadır."<sup>1</sup> Halen dünyadaki toplam sermaye yatırımlarının yaklaşık %7'si turizme yapılmakta ve yine dünyada tüm çalışanların yaklaşık %6.3'ü turizm sektöründe istihdam edilmektedir.<sup>2</sup> 1945-80 yılları arasında uluslararası turistik yolculuk sayısı yılda 3 milyar yolculuk olup, bu sayının sadece onda biri turistik hareketlerden kaynaklanmaktadır.

1960-82 yılları arasında uluslararası turizm hacmi 6.9 milyar dolardan 100 milyar dolara çıkmıştır. Günümüzde dünyadaki ortalama yıllık turistik büyüme hızı %5 seviyesinde olup, 2000 yılında toplam turizm hacminin ikiye katlanacağı tahmin edilmektedir.<sup>3</sup> Tüm bu veriler, dünyada turizm sektörünün giderek büyüdüğünü göstermektedir. (Tablo1).

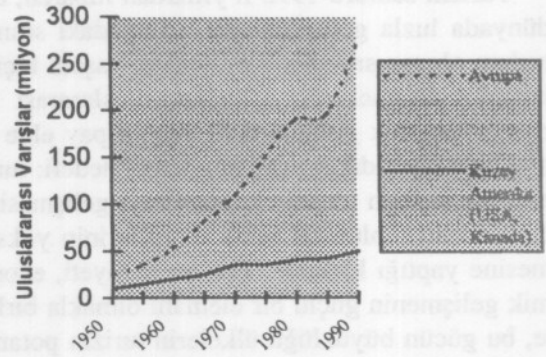
Bölge	Büyüme %
Okyanusya	10.5
Afrika	9.0
Asya	8.5
Amerika (Güney - Kuzey)	7.5
Avrupa	5.5

Tablo 1 : 1985-90 Yılları Arasında Turist Hareketlerinde Bölgesel Büyüme Oranları  
Kaynak : Prosser, Ecotourism, 1994.

Turizm faaliyeti bölgesel büyümeye etkisi yanında, ekonomik ve sosyal değişimler de sağlamaktadır.<sup>4</sup> Turizm faaliyetlerinin geliştiği bölgelerde ekonomik ve sosyal değişimler de gözlenmektedir. 1990'lı yılların başından itibaren, tüm dünyada turizm sektörü, diğer sektörlerde çok yavaş seyreden gelişmeye karşın, hızlı bir büyüme göstermekte ve diğer endüstriyel sektörler arasında dünyada lider sektör olmaya çalışmaktadır.<sup>5</sup>



1-a



1-b

Şekil 1 : 1950-90 Yılları Arasında Dünya Turizmindeki Büyüme  
Kaynak : World Tourism Organisation, 1991.

Aşağıda (Şekil 1a - 1b) 1950-1990 yılları arasında dünya turizmindeki büyüme eğrileri görülmektedir.<sup>6</sup>

Genel eğilim olarak uluslararası turizmin gelişmiş ülkelerde yoğunlaştığı bilinmektedir. Ancak turizm hareketlerinin büyük çoğunluğu gelişmekte olan ülkeler ve gelişmiş ülkeler arasında yer almaktadır. Bu yoğunlaşma içinde OECD ülkelerinin önemi büyüktür. Başlıca turist gönderen ve turist çeken ülkeler OECD ülkeleridir.<sup>7</sup> OECD ülkelerinde, 1996 yılı itibariyle turist hareketleri-

nin büyüme hızı, %2,5 olarak gerçekleşmiştir. Dünyadaki turizm hareketlerinin %80'i ve turist harcamalarının %75'i OECD ülkelerinde gerçekleşmektedir.

1986-1996 yılları arasında, tüm dünyada uluslararası turist hareketlerinin büyüme oranı yılda %5,8 ve uluslararası turizm gelirleri (ulaşım dahil) yılda %11.6 olarak gerçekleşmiştir. Uluslararası turizm, ekonomik koşullardaki değişimler karşısında dayanıklılık göstermiştir. Yalnızca 1991'deki Körfez Krizi sırasında ortaya çıkan negatif etkiler sonucu turizmin büyüme hızı düşme göstermiş ve 1993'e kadar tüm endüstriyel ülkelerde ekonomik gerileme meydana gelmiştir.<sup>8</sup> Ancak 1993'ten günümüze değin turizm sektörü tüm dünyada gelişme göstermektedir. Aşağıda (Tablo 2) 1986-96 yılları arasında uluslararası turizm hareketleri ve gelirleri görülecektir. Tablo

2'de görüldüğü gibi 1996 yılında uluslararası turistik varışlar 594 milyon kişi olarak saptanmıştır. Turizmden elde edilen gelir ise 1996 yılında 425 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 3'de ise 1960-96 yılları arasında gerçekleşen, uluslararası turist varışları ve gelirlerinin, altı ayrı bölgeye dağılım oranları görülmektedir. En fazla varış ve en fazla elde edilen gelir Avrupa ülkelerinde gerçekleşmiştir. Bunu sırasıyla, Amerika, Asya-Pasifik, Afrika, Orta Doğu ve Güney Asya izlemektedir.



	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
<b>Turistik Hareketler (Milyon)</b>	3.39	362	395	427	458	464	503	518	545	564	594
<b>Yıllık Değişim (%)</b>	3.40	6.87	9.03	8.00	7.43	1.16	8.52	2.95	5.13	3.58	5.27
<b>Gelirler (US\$ Milyar)</b>	142	175	203	219	266	273	311	378	351	399	425
<b>Yıllık Değişim (%)</b>	21.06	22.61	16.01	8.35	21.29	2.43	13.97	2.25	10.51	13.59	6.56

Tablo 2 : 1986 -96 Yılları Arasında Uluslararası Turizm Hareketleri ve Gelirleri  
Kaynak : Tourism Market Trends Europe 1986-96, WTO, 1997.

	1960	1970	1980	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
<b>AFRİKA</b>										
Varışlar	1.1	1.5	2.6	3.3	3.5	3.6	3.5	3.4	3.4	3.4
Gelirler	2.6	2.2	2.6	2.0	1.8	1.9	1.9	1.8	1.8	1.8
<b>AMERİKALAR</b>										
Varışlar	24.1	23.0	21.4	20.4	20.8	20.6	20.0	19.6	19.6	19.5
Gelirler	35.7	26.8	24.1	26.4	28.5	27.5	28.7	27.1	25.1	25.0
<b>DOĞU ASYA/PASİFİK</b>										
Varışlar	1.0	3.0	7.3	11.6	11.9	12.5	13.4	13.8	14.1	14.6
Gelirler	2.9	6.1	8.3	14.6	14.7	15.2	16.5	17.7	18.4	19.3
<b>AVRUPA</b>										
Varışlar	72.5	70.5	65.4	62.1	61.3	60.6	60.2	60.3	59.6	59.2
Gelirler	26.8	62.0	60.3	54.3	52.5	52.7	50.5	50.9	52.0	51.0
<b>ORTA DOĞU</b>										
Varışlar	1.0	1.4	2.6	2.0	1.8	2.1	2.1	2.2	2.4	2.6
Gelirler	1.5	2.3	3.3	1.9	1.6	1.7	1.5	1.5	1.8	1.9
<b>GÜNEY ASYA</b>										
Varışlar	0.3	0.6	0.8	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8	0.8
Gelirler	0.5	0.6	1.5	0.8	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9	0.9

Tablo 3: 1960-1996 Yılları Arasında Uluslararası Turist Varışları ve Gelirlerinin Bölgesel Dağılımı  
Kaynak : World Tourism Organisation (WTO) - 1997

Aşağıda Tablo 4'de dünyada turizme katılan altı bölgenin ve tüm dünyanın toplam uluslararası bölgesel gelir dağılımlarının yıllık değişim yüzdeleri ile gerçekleşen gelir düzeyleri izlenmektedir. Tüm dünyada 1986 ve 1996 yılları arasında elde edilen turizm geliri toplam 425.0 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir.

Bölgesel sıralamaya bakarsak, 1986 ve 1996 arasında Amerika 100.6 milyar dolar ile turizmden en fazla gelir elde eden bölge (Amerika Ülkeleri Kuzey-Güney) olmuştur. Daha sonra 216.9 milyar dolar ile Avrupa ülkeleri ikinci sırada yer almaktadır. 82.2 milyar dolar ile Doğu Asya-Pasifik ülkeleri üçüncü ve ardından sırasıyla Afrika, Güney Asya ve Ortadoğu bölgeleri gelmektedir.

1995-96 yıllarında turistik varışlar ve turizm gelirleri olarak hızlı bir gelişme gösteren bölgeler

ise Tablo 5'de görülmektedir. Turistik varışlarda 1995-1996 yılları değişim yüzdeleri sıralamasında ilk üç sırayı Doğu Afrika, Kuzey Doğu Asya ve Ortadoğu almaktadır. Turizmden elde edilen gelirlerde ise 95-96 yılları değişim yüzdeleri sıralamasında ilk üç sırada Avustralya, Orta ve Doğu Avrupa, Doğu Afrika yer almaktadır. Son yıllarda, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren tüm dünyada turizm hareketleri hızlanmakta ve turizmden elde edilen gelir oldukça büyüme göstermektedir.

## 1.2. Gelişme Eğilimleri

19. Yüzyıl başlarında yalnızca bir dinlenme faaliyeti olan turizm, günümüzde bir endüstri haline gelmiştir. "Bacasız Endüstri" olarak nitelendirilen turizm olgusunun gelişme süreci giderek hızlanmış ve pek çok ülke için önemli gelir kalemleri

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
<b>DÜNYA</b>											
Gelirler (USD milyar)	142.4	174.6	202.6	219.5	266.2	272.7	310.8	317.8	351.2	398.9	425.0
%Yıllık Değişim Oranı	21.1	22.6	16.0	8.4	21.3	2.4	14.0	2.3	10.5	13.6	6.6
<b>AFRİKA</b>											
Gelirler (USD milyar)	3.0	3.8	4.6	4.5	5.3	5.0	6.0	6.1	6.5	7.0	7.7
%Yıllık Değişim Oranı	14.4	27.8	20.6	-1.3	18.3	-6.1	20.2	1.8	6.2	7.2	9.9
<b>AMERİKALAR</b>											
Gelirler (USD milyar)	38.3	42.9	51.4	60.2	70.2	77.7	85.5	91.2	95.1	100.2	100.6
%Yıllık Değişim Oranı	15.1	11.8	19.8	17.3	16.5	10.7	10.1	6.6	4.3	5.4	6.1
<b>DOĞU ASYA/PASİFİK</b>											
Gelirler (USD milyar)	17.1	22.7	30.4	34.1	38.8	40.2	47.3	52.4	62.2	73.4	82.2
%Yıllık Değişim Oranı	30.9	32.3	34.1	12.3	13.8	3.5	17.6	10.9	18.7	18.0	11.9
<b>AVRUPA</b>											
Gelirler (USD milyar)	78.3	98.1	109.2	113.1	144.6	143.1	163.7	160.5	178.8	207.4	216.9
%Yıllık Değişim Oranı	25.4	25.3	11.3	3.6	27.8	-1.0	14.4	-2.0	11.4	16.0	4.6
<b>ORTA DOĞU</b>											
Gelirler (USD milyar)	4.0	5.3	5.1	5.4	5.1	4.3	5.4	4.8	5.4	7.3	0.8
%Yıllık Değişim Oranı	16.1	31.6	-4.1	6.8	-5.3	-16.8	26.2	-10.5	12.5	34.0	10.3
<b>GÜNEY ASYA</b>											
Gelirler (USD milyar)	1.7	1.9	1.9	2.0	2.1	2.4	2.8	2.8	3.2	3.6	4.0
%Yıllık Değişim Oranı	19.1	12.5	1.5	6.5	2.8	15.8	17.7	-1.6	13.8	14.7	8.7

Tablo 4 : 1986-1996 Yılları Arasında Uluslar arası Bölgesel Gelir Dağılımı  
Kaynak : World Tourism Organisation 1997

% Değişim Oranı 1996/95			
	Turist Varışları %		Turizm Gelirleri %
1.Doğu Afrika	16.4	1.Avustralya	22.6
2.Kuzey Doğu Asya	12.3	2.Doğu Avrupa	19.5
3.Orta Doğu	11.3	3.Doğu Afrika	15.2
4.Avustralya	10.5	4.Güney Doğu Asya	12.4
5.Orta/Doğu Avrupa	8.1	5.Doğu Akdeniz Ülkeleri	11.9
6.Kuzey Avrupa	7.3	6.Orta Doğu	10.3
7.Doğu Akdeniz Ülkeleri	5.9	7.Kuzey Afrika	9.1
8.Batı Afrika	5.1	8.Kuzey Doğu Asya	9.1

Tablo 5 : 1995-1996 Yılları İtibariyle Hızlı Büyüme Gösteren Bölgeler  
Kaynak : World Tourism Organisation (WTO), 1997

içinde en üst sıralara yükselmiştir. Özellikle diğer endüstri dallarında gerekli teknoloji ve gelişimi elde edemeyen ülkeler için turizm endüstrisi, bir kurtarıcı olmaktadır. Bu gelişime bağlı olarak tüm dünyada toplam yatak kapasitesinde de büyüme gözlenmektedir (Tablo 6). Zira uluslar arası turist sayısında yıllar itibariyle artış eğilimi vardır. Turist sayısı arttıkça döviz akışının artacağı düşünülebilir. Dolayısıyla turizmin sektörel bazda gelişme eğilimleri turist sayısına ve turist hareketlerine

bağımlı olacağı belirtilebilir.

Toplam yatak kapasitesinin artışı ile gelir artışı da bağımlı bir ilişki içindedir. Yatak kapasitesini arttırmak için, büyük yatırım harcamalarına gerek olsa da, bu yatırımlar kısa sürede kendi kendini finanse edebilmektedir. Dolayısıyla turizm gelirlerine ihtiyaç duyan ülkeler büyük bir hızla yatak kapasitelerini ve buna bağlı olarak turist sayısını ve turizm gelirlerini artırma çabası içindedirler. Aşağıdaki tabloda tüm dünyada otel endüstri-

	Yatak Sayısı (1000)			Pazar Payı (%)		
	1980	1985	1995	1980	1985	1990
<b>Avrupa</b>	8,542	8,637	10,967	52.5	47.3	45.1
<b>Amerikalar</b>	6,436	6,940	8,451	39.5	38.0	34.7
<b>Doğu Asya / Pasifik</b>	762	1,686	3,516	4.7	9.2	14.4
<b>Afrika</b>	269	525	757	1.7	2.9	3.1
<b>Orta Doğu</b>	141	254	364	0.9	1.4	1.5
<b>Güney Asya</b>	126	200	284	0.8	1.1	1.2
<b>TOPLAM</b>	16,276	18,243	24,339	100.0	100.0	100.0

Tablo 6 : Otel ve Benzeri Konaklama İşletmelerinin Kapasiteleri (1980-1995)

Kaynak : World Tourism Organisation (WTO), 19979

sinin büyüklük ölçeklerine göre gelir dağılımı görülmektedir (Tablo 7).

Tüm dünyada turizm faaliyetleri ve bu faaliyetlerden elde edilen gelir artma gösterirken, dünya turizmi gelişme eğilimlerinin, bir başka yönü de gelişme içindedir. Bu yön de alternatif turizm faaliyetleri arayışlarıdır. Turizm faaliyetlerinin hızla gelişimi, dolayısıyla turist sayısını ve otel kapasitelerini artırmış, tüm bu olgular ise, turizm faaliyetleri sırasında, doğal kaynakların kullanımının yoğunlaşmasına neden olmuştur. Turizm faaliyetlerinin uygulandığı turizm alanları büyük bir çoğunlukla doğal kaynakların bozulmadığı, çevrenin temiz kaldığı yörelerdir. Doğal alanların

turizm amaçlı kullanımının yoğunlaşması, doğal kaynakların bozulmasına neden olmaktadır. Buradan anlaşılacağı üzere, turizm ve doğal çevre arasında, karşılıklı etki ve tepkilerden oluşan, iki yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bir yandan turizmin gelişimi için doğal çevre gerekliyken, diğer yandan, doğal çevre, yoğun turizm faaliyetleri nedeniyle bozulmaktadır. Bu durum ise bir kısır döngü yaratmaktadır. Çevreye duyarlı turistlerin ortaya çıkışıyla birlikte tüm dünyada "sürdürülebilir turizm" kavramı ortaya çıkmıştır. Turizmin gelişmesi için, sürdürülebilmesi gerekliliğinin farkına varılmıştır. Aksi halde kısa bir süre sonra, turizmden söz etmek ve uygulamak mümkün olamayacaktır.

Bölge	Gelir (US\$ m)	Otel* Sayısı	Oda (000)	Turizm Gelirleri (US\$ m)	Çalışan (000)
<b>Afrika</b>	6,300	10,769	384	6,980	1,259
Karibler	7,917	5,290	165	12,537	278
Orta Amerika	1,200	1,160	48	1,530	232
Kuzey Amerika	62,133	66,943	3,754	75,313	2,268
Güney Amerika	9,845	14,576	527	10,845	1,284
<b>Amerika</b>	<b>81,095</b>	<b>87,969</b>	<b>4,494</b>	<b>100,225</b>	<b>4,062</b>
Kuzey Doğu Asya	23,733	10,192	759	32,949	1,120
Güney Doğu Asya	12,841	12,211	565	27,691	731
Güney Asya	3,083	3,663	143	3,643	472
Avustralya /Pasifik	6,602	10,082	234	12,098	539
<b>Asya - Pasifik</b>	<b>46,259</b>	<b>37,148</b>	<b>1,701</b>	<b>76,381</b>	<b>2,862</b>
<b>Orta Doğu</b>	<b>9,238</b>	<b>4,735</b>	<b>179</b>	<b>7,185</b>	<b>455</b>
Avrupa Ekonomik Birliği	87,491	151,945	4,365	169,708	1,874
Diğer Avrupa Ülkeleri	22,521	19,178	1,127	32,799	805
<b>Avrupa</b>	<b>100,012</b>	<b>171,123</b>	<b>5,492</b>	<b>202,507</b>	<b>2,679</b>
<b>TOPLAM</b>	<b>252,904</b>	<b>311,744</b>	<b>12,249</b>	<b>393,278</b>	<b>11,317</b>

Tablo 7 : Dünyada Otel Endüstrisinin Büyüklük Ölçeklerine Göre Gelir Dağılımı

Kaynak : World Tourism Organisation (WTO), 1997<sup>10</sup>



caktır. Günümüzde kitle turizmine (mass tourism) alternatif olarak ortaya çıkan yumuşak turizm (soft tourism), turizmde yeni bir gelişme eğilimidir. Soft turizm, ekonomik yönden verimli, sosyal yönden sorumlu olan ve çevresel yönden sorunları olmayan bir turizm biçimidir.<sup>11</sup> Soft turizmde bir yandan yerel geleneklere saygı gösterilirken, diğer yandan doğa korumaya da özen gösterilmektedir. Ülke ve insanlarda köklü değişiklikler yaratmaksızın, büyük ölçekli ve pahalı otellerin yapımına izin verilmeksizin, doğayı koruyarak ve dünyayı keşfederek tatil yapmak soft turizmin temel prensipleridir.<sup>12</sup> Doğa koruma ve turizm olgularının birbirlerini tamamlar hale gelebilmesi de soft turizmin esasını oluşturmaktadır.

Son yıllarda yapılan birçok araştırma sonucu, turistlerin öncelikle doğası ve kırsal çevresi korunmuş veya korunmakta olan bir ülke/yerde tatil yapmak istediklerini göstermektedir. Doğası bozulmuş ve çevresi kirlenmiş yörelerde turistik çekiciliğin azalacağı düşünülürse, turizmde çevre boyutunun, göz önünde tutulması gereken çok önemli bir etken olduğu ortaya çıkmaktadır. Buradan hareketle, dünya turizminin son yıllardaki gelişme eğilimi, doğal çevre kaynaklarının korunmasını ve dolayısıyla turizmde sürdürülebilir gelişmeyi sağlayan alternatif turizm arayışlarına doğru yönelmektedir.

### 1.3. Dünya Turizminin Gelişme Kısıtları

Son 40 yıl içinde uluslar arası alanda büyük aşama gösteren turizm sektöründeki gelişme, ülke ekonomilerinde, uluslar arası ticari ilişkilerde, bu ülkelerin çeşitli sektörlerinin istihdam hacimlerinde ve geri kalmış bölgelerin kalkınmasında yarattığı olumlu etkilerin yanısıra, diğer sektörlerin (ulaştırma, inşaat, yiyecek-içecek, sigortacılık, kültür ve sanat faaliyetleri vb.) gelişimine de katkıda bulunmaktadır. Ancak turizm sektörü hizmet faaliyetlerinde her geçen gün giderek artan bir büyümenin gözlenmesine karşın, bu faaliyetlerin ülkeler arasında serbest gerçekleştirilmesine getirilen kısıtlamalar, sektörün uluslar arası düzeyde gelişmesini frenlemektedir.

Uluslar arası alanda karmaşık bir yapıya sahip

olan turizm sektörü hizmet faaliyetlerine yönelik kısıtlamalar, aktivite alanlarına ve uygulandıkları ülkelerin gelişmişlik düzeylerine göre farklılık göstermektedirler.<sup>13</sup> Bu nedenle ortaya çıkan sektörel gelişmeye engel oluşturan kısıtların, dünya turizminin gelişme trendine olumsuz etkilerinin olmasına rağmen sektöre global açıdan bakıldığında, hızlı bir büyüme gözlenmektedir. Dünya turizminin gelişme kısıtlarını, turizmin iki temel fonksiyonu açısından ele almak mümkündür. Bunlar; turizm gelirleri içinde oldukça önemli bir orana sahip olan seyahat acenteleri ile otel ve lokantalaradır.

Uluslararası alanda seyahat acentelerinin ve tur operatörlerinin faaliyetlerine yönelik kısıtları şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>14</sup>

- Bir ülke içinde serbest dolaşıma yönelik engeller,
- Bir ülkeden çıkışta götürülecek döviz miktarı kısıtlamaları,
- Ulusal havayolları, ya da seyahat acentelerini kullanma zorunluluğu,
- Sermayenin serbest dolaşım kısıtlamaları.

Bu kısıtlara ek olarak ülkeler arasındaki vergi oranları ve KDV farkları ile yabancı ülkelerdeki rehberlik hizmetlerinin yarattığı sorunlardan kaynaklanan engellerden de söz edilebilir.

Konaklama ve yiyecek-içecek sektörlerinde uluslar arası alanda varolan engel ve kısıtlamalar ise diğer hizmet faaliyetlerinde olduğu gibi, daha çok az gelişmiş ülkelerde uygulanmaktadır. Turizmin bu çok önemli fonksiyonunda, ticari hareketliliğin uluslar arası alanda eğlence-dinlenme turizmi açısından kuzey ülkelerinden güney ülkelerine iş turizmi açısından da kuzey ülkeleri arasında (Avrupa, ABD, Japonya) bir akış izlediği kolektif otel ve lokantacılık sektöründe, özellikle son yıllarda yeni sanayileşmiş ülkelere doğru bir yönelme görülmektedir.<sup>15</sup> Gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkelerdeki turizm politikalarının eksikliği ve uygulama hataları konaklama ve yiyecek-içecek fonksiyonlarının gelişme hızını yavaşlatmaktadır.

Uluslararası alanda konaklama ve yiyecek-içecek faaliyetlerine yönelik kısıtları ise aşağıdaki gi-

bi sınırlamak mümkündür:

- Otel ve lokanta sektöründe "know-how" ve idari kontratların gerçekleştirilmesinde gelişmekte olan ülke yöneticilerine getirilen kısıtlamaların birçok ülkede uzman firmaların faaliyetlerini engellemesi.

- Sektörde yabancı uyruklu uzman ve özellikle "middle management" düzeyindeki personelin istihdamına yönelik kısıtlamalar.

- Kambiyo kontrollerinin hizmet faaliyetlerine yönelik ödemelerde engeller yaratması.

- Yabancı ülkelere yayılmış olan hizmet faaliyetlerinden elde edilen uluslararası düzeydeki kar ve zararın yatırımcının kendi ülkesinde konsolide edilememesi,

- Yatırımların rantabilize olabilmesi için uzun dönem geçmesi ve oto-finansman kapasitelerinin güçlük içine girmesi.

- Yatırım için, birçok sektöre oranla daha büyük sermaye gereksinimi.

- Özellikle konaklama faaliyetlerinin çoğunlukla, yatırıma yönelik devlet yardımcılarının dışında bırakılması,

gibi etkenler bu sektörün gelişmesini kısıtlayıcı etkenleri oluşturmaktadır.<sup>16</sup>

Turizmde hizmet faaliyetinin serbest dolaşımını ve çeşitli işletmelerin yerleşim serbestisini içeren yukarıda söz edilen kısıtların kaldırılmasına yönelik çalışmalar yetersiz olmakla birlikte, gerek OECD ülkelerinde, gerekse GATT bünyesinde ve Avrupa Topluluğu ülkelerinde sürdürülmektedir.<sup>17</sup> Bu kısıtların kaldırılması ile konaklama ve yiyecek-içecek sektörü uluslararası alanda önemli bir gelişme kaydedecektir.

Turizm faaliyetinin gelişme kısıtlarından biri de, turizm potansiyelinin en önemli kaynağı olan doğal çevrenin bozulmasıdır. Çevrenin bozulması ile turizm faaliyetinin gelişmesi paralellik göstermektedir. Doğal çevre ve turizm iki yönlü bir ilişki içindedir. Turizm sektörünün gelişmesi ve sürdürülebilmesi için doğası bozulmamış alanlara ge-

reksinim duyulurken, aynı zamanda turizm faaliyetinin geliştirilmesi doğal çevre üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta ve turizm sektörü için en önemli kaynak olan doğal çevre yine turizm faaliyeti sonucu bozulmakta ve kirlenmektedir.

Buradan da anlaşılacağı üzere turizm ve doğal çevre arasında ortak yaşamsal (simbiyotik) bir ilişki bulunmaktadır. Turizmin gelişmesinin sürdürülebilmesi için (sustainable development) temiz bir doğal çevre gerekliyken, aynı zamanda plansız geliştirilen turizm faaliyeti doğal çevrenin bozulmasına neden olmaktadır. Bu çelişki turizmin sürdürülebilirliğine bir engel teşkil etmektedir. Doğal kaynakların bozulmasının ve çevre kirliliğinin yanında, sosyal ve politik kirlilikler ile ekonomik istikrarsızlıklar da turizmin gelişimini kısıtlayan çok önemli faktörlerdir. Ancak son birkaç yılda hızla yükselen terör eylemleri ve savaşlar turizm sektörünün gelişmesine en büyük engeli oluşturan, en önemli kirlilik nedeni sayılmaktadır.

## 2. TÜRK TURİZMİ

### 2.1. Mevcut Durum

Turizm sektörünün tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye ekonomisine de katkısı son yıllarda oldukça önemli hale gelmiştir. Turizm sektörüne, ülke ekonomisi içinde gereken önem verilmiş, ekonomik ve sosyal gelişme süreci içinde turizm yatırımları da artan bir ölçüde gelişme göstermiştir. Çok yönlü bir faaliyet zinciri görünümü arz eden turizm, ülkemizin ekonomik sorunlarının çözümünde ve darboğazların aşılmasında adeta bir çıkış noktası haline gelmiştir. Turizm sektörü; sosyo-ekonomik ve kültürel gelişmeyi hızlandırması, hizmet sektörünün yan kollarında üretim ve ülke genelinde istihdamı artırması, yabancı sermaye girişi ve döviz girdisi sağlanması ile ekonomik kalkınmada önemli bir rol oynamaktadır.<sup>18</sup> Son yıllarda turizm yatırımlarına uygulanan teşvik tedbirleri, kredi uygulamaları sonucu turistik tesis sayısı oldukça yükselmiştir. Giderek artış gösteren konaklama tesisleri ve turist sayısına paralel olarak, turizmden elde edilen gelirlerde de olumlu yönde gelişme olmuştur. Aşağıdaki turizm gelirle-

rinin ihracata, giderlerinin ithalata oranı ile 1983-94 yılları arasında turizm gelirlerinin GSMH içindeki payı görülmektedir. (Tablo 8).

ri ve ulaşım olanaklarının artışının da yabancı turist sayısının artışında çok önemli katkıları bulunmaktadır. Aşağıda (Tablo 9) 1994-1996 yılları

Yıllar	Turizm Gelirleri (1)	İhracat (2)	(1) / (2) (%)	Turizm Giderleri (3)	İthalat (4)	(3) / (4) (%)	GSMH (5)	(1) / (5) (%)
1983	411.1	5,728.0	7.2	127.3	9,235.0	1.4	50,153.0	0.8
1984	840.0	7,134.0	11.8	276.8	10,757.0	2.6	48,986.5	1.7
1985	1,482.0	7,958.0	18.6	323.6	11,343.0	2.9	52,597.6	2.8
1986	1,215.0	7,457.0	16.3	313.6	11,105.0	2.8	57,820.7	2.1
1987	1,721.1	10,190.0	16.9	447.7	14,158.0	3.2	87,142.2	2.0
1988	2,355.3	11,662.0	20.2	358.0	14,335.0	2.5	91,640.6	2.6
1989	2,556.5	11,625.0	22.0	565.0	15,792.0	3.6	109,017.5	2.3
1990	3,225.0	12,959.0	24.9	520.0	22,302.0	2.3	150,060.7	2.1
1991	2,654.0	13,594.0	19.5	592.0	21,047.0	2.8	147,367.5	1.8
1992	3,639.0	14,715.0	24.7	776.0	22,871.0	3.4	153,627.5	2.4
1993	3,959.0	15,345.0	25.8	934.0	29,428.0	3.2	173,740.4	2.3
1994	4,321.0	18,106.0	23.9	866.0	22,606.0	3.8	132,825.9	3.3

Tablo 8 : 1983-1994 Yılları Arasında Turizm Gelirlerinin İhracata, Giderlerinin İthalata Oranı ve Turizm Gelirlerinin GSMH İçindeki Payı (Milyon \$ ve %)  
Kaynak : Turizm Bakanlığı İstatistikleri, 1995

Turistik yatırımlar da ekonomideki her yatırım gibi gelir getirmektedir. Turistik tüketim harcamaları ve turistik yatırım harcamaları sonucunda turizmin, ekonominin genelinde meydana getireceği gelir etkisinin, ilk etapta harcamanın kendisine eşit, sonraki etaplarda ise, oluşturacağı dolaylı etkiler sonucu harcama miktarının çok üzerinde teşekkül etmektedir.<sup>19</sup> Yukarıda (Tablo 8) yabancı turistlerin yurt içinde seyahat ve seyahat harcamalarının ekonomik etkileri görülmektedir. Turizm gelirlerinin ihracata oranı %24-25'lerdedir. Turizm gelirleri ihracat giderlerine paralel bir gelişim göstermektedir. Turizm giderlerinin ithalata oranı son yıllarda %3-%3.8 arasındadır. 1993 yılında ithalattaki büyük artışa paralel olarak turizm giderlerinde de büyük artış gözlenmektedir. 1994 yılında, ithalattaki azalma oranı, turizm giderlerindeki azalıştan daha fazla olduğundan turizm giderlerinin ithalat içindeki oranı son on yılın en yüksek seviyesi olan %38'e ulaşmıştır.

Alınan teşvik tedbirleri sonucu artış gösteren konaklama tesislerinin artışına paralel yabancı turist sayısında da artış gözlenmiştir. Yalnızca konaklama tesislerinin artışı değil, seyahat acentele-

Ocak-Kasım ayları arasında Türkiye'ye gelen yabancıların yıllara ve aylara göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 9'dan anlaşılacağı üzere üç yıllık zaman dilimi içinde, yabancı turist sayısındaki artış oldukça belirgindir.

Tablo 10'da 1994-1996 yılları Ocak-Kasım ayları arasında ülkemize gelen yabancıların milliyetlerine göre karşılaştırması yer almaktadır. Bu tabloda tüm dünyanın bölgesel ayrımlarına göre, ülkemize gelen yabancı turist sayısını görmek mümkündür. Ülkemizde 1994-1996 yılları Ocak-Kasım ayları arasında gelen yabancı turistler içinde ise, 2.055.121 (1996) kişi ile Almanlar en yüksek sayıyı oluşturmaktadır. (Tablo 10).

Ayrıca bölgesel sıralamada OECD ülkeleri en fazla turist gönderen ülkelerin başında gelmektedir. Bunu Doğu Avrupa ülkeleri ve sırasıyla Kuzey ve Güney Asya ülkeleri, Kuzey - Güney Amerika, Milliyetsizler ve Okyanusya ülkeleri izlemektedir. Turizm sektöründe gelen yabancı sayısındaki artışa paralel artan turizm gelirleri ödemeler dengesi içinde önemli bir kalem haline gelmiştir (Tablo 11).



Aylar – Months	Yıllar Years			% Değişim Oranı Rate of Change (%)	
	1994	1995	1996*	1995/94	1996/95
Ocak – January	257 658	274 680	283 280	2.52	3.13
Şubat – February	301 811	302 402	324 374	0.20	7.26
Mart – March	394 107	368 195	537 452	-5.57	45.97
Nisan – April	468 550	585 462	556 076	14.28	3.85
Mayıs – May	644 589	732 394	874 930	13.52	19.46
Haziran – June	671 333	810 419	902 015	20.72	11.30
Temmuz – July	520 386	1 008 709	1 106 177	22.96	9.56
Ağustos – August	899 189	1 070 234	1 153 588	19.02	7.80
Eylül – September	773 954	1 054 871	1 117 427	35.30	5.93
Ekim – October	695 471	836 025	882 376	20.21	5.54
Kasım – November	392 040	393 023	451 194	0.25	14.80
Aralık – December	341 530	340 457	-	-0.31	-
<b>TOPLAM – TOTAL</b>	<b>6 670 618</b>	<b>7 726 886</b>		<b>15.83</b>	
<b>11 Aylık Toplam – 11 Months Total</b>	<b>11 329 088</b>	<b>7 386 419</b>	<b>8 188 959</b>	<b>15.71</b>	<b>10.87</b>

Tablo 9 : Türkiye'ye Gelen Yabancıların Yıllara ve Aylara Göre Dağılımı

Kaynak : Emniyet Genel Müdürlüğü

\* Veriler Geçicidir

Yukarıda (Tablo 11) 1985 ve 1995 yılları arasında Türkiye Turizminin ödemeler dengesi görülmektedir. 1985'te turizm gelir ve giderleri arasındaki oran 1.158.4 milyon \$ iken, 1995 sonunda bu oran 4.045.0 milyon \$ olarak gerçekleşmiştir.

Turizm, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde GSMH'nın büyük bir bölümünü oluşturan hizmetler sektörü içinde en önemli payı oluşturmaktadır. Sektörün, milli gelire olan katkısı yanında, sağladığı döviz geliri ile ödemeler dengesi açığının kapanmasında rolü büyüktür. Türkiye'de son yıllarda turizm sektöründe yapılan yatırımlarla birlikte tanıtma ve pazarlama çalışmalarına gösterilen desteklerin sonucunda turizm gelirlerinde önemli artışlar sağlanmıştır.<sup>21</sup> Böylelikle elde edilen dövizin milli ekonomiye katkısı ile turizm Türk ekonomisi için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Türkiye planlı döneme geçtiğinden beri, turizm daha önce sözedilen faktörler nedeniyle ülkede popüler bir endüstri olmuştur. Tablo 12'de 1985-1995 yılları arasında Türkiye'nin turizm gelirlerinin ihracat gelirlerine göre GSMH içindeki değişim oranı ve elde edilen turizm gelirlerinin

yıllara göre dağılımı görülmektedir.

On yıllık bir dönemde turizm gelirlerinde istikrarlı bir artış görülmektedir. 1985 yılında 1.482.0 milyon \$ olan turizm gelirleri, 1995 yılında 4.957.0 milyon \$'a yükselmiştir. Bu artış miktarı çok fazla olmasa da, on yıl içinde 1986 yılının dışında düşüş göstermemesi sevindiricidir. Turizm gelirlerinin artışı GSMH içindeki payını artırmaktadır.

## 2.2. Türk Turizminin Gelişme Eğilimi

Dünyada turizm hareketleri hızla gelişme gösterirken, Türkiye, gerek ekonomik politikalar kapsamında, gerekse sosyal politikalar kapsamında, turizm sektörü hızlı bir büyüme ve gelişme içindedir. Türkiye ekonomisinin genel trendi, hizmet ve imalat sektörlerinde üretim ve talebin genişlemesine yöneliktir. Turizm sektörü de ekonominin genel trendine uygun olarak gelişmektedir.<sup>22</sup> Türkiye planlı döneme geçtiğinden bu yana turizm, ülkede popüler bir sektör haline gelmiştir. Türkiye'nin turizmden elde edilen gelir açısından dün-

MİLLİYET	Yıllar - Years			% Değişim Oranı Rate of Change %		Nationality
	1994	1995	1996*	1995/94	1996/95	
B. A. EMİR	4 274	3 559	4 388	-9.48	13.41	U. A. E.
BAHREYN	4 962	3 842	3 754	-22.57	-2.29	Bahrain
KATAR	911	866	684	-4.94	-23.33	Qatar
KUVEYT	7 563	7 644	8 415	1.07	10.09	Kuwait
UMMAN	487	477	414	-2.05	-13.21	Oman
IRAK	14 207	13 363	12 597	-5.94	-4.98	Iraq
LÜBNAN	20 272	26 440	21 810	30.43	-17.51	Labanon
ÜRDÜN	27 232	23 437	22 341	-13.94	-4.68	Jordan
S. ARABİSTAN	27 088	23 861	21 219	-11.91	-11.07	S. Arabia
SURİYE	110 031	102 216	83 400	-7.10	-18.41	Syrian A. R.
K. K. T. C.	66 591	90 523	86 269	35.94	-4.70	T. R. N. Cyprus
İSRAİL	295 275	290 307	236 573	-1.88	-18.51	Israel
YEMEN	1 413	1 689	1 363	19.53	-19.30	Yemen
DİĞ. B. ASYA	52	328	360	530.77	9.76	Other West Asia
<b>TOPLAM BATI ASYA</b>	<b>580 358</b>	<b>588 862</b>	<b>503 667</b>	<b>1.47</b>	<b>-14.47</b>	<b>TOTAL WEST ASIA</b>
BANGLADEŞ	403	468	515	16.13	10.04	Bangladesh
ÇİN H. CUM.	7 508	9 494	10 780	26.45	13.55	China
FİLİPİNLER	6 229	6 590	10 463	7.40	56.40	Philippines
HİNDİSTAN	7 280	8 543	9 734	17.67	13.34	India
İRAN	218 121	337 437	329 510	54.70	-2.35	Iran
G. KORE	6 590	10 692	13 971	62.25	30.57	Korea Rep. Of
MALEZYA	3 293	3 217	3 236	-2.31	0.59	Malasia
PAKİSTAN	10 737	14 543	11 735	35.45	-19.31	Pakistan
SİNGAPUR	4 074	4 256	4 476	4.47	5.17	Singapore
DİĞER ASYA	16 618	17 605	17 237	5.94	-2.09	Other Asia
<b>TOPLAM GÜNEY ASYA</b>	<b>280 833</b>	<b>412 945</b>	<b>411 557</b>	<b>47.04</b>	<b>-3.31</b>	<b>TOTAL SOUTH ASIA</b>
<b>TOPLAM ASYA</b>	<b>861 191</b>	<b>1 001 807</b>	<b>915 324</b>	<b>16.33</b>	<b>-8.63</b>	<b>TOTAL ASIA</b>
<b>DİĞER KUZAY AMERİKA</b>	<b>3 725</b>	<b>3 502</b>	<b>4 211</b>	<b>-3.30</b>	<b>16.91</b>	<b>OTHER NORTH AMERICA</b>
MEKSİKA	6 854	4 227	5 367	-38.33	26.97	Mexico
DİĞER ORTA AMERİKA	3 751	3 546	4 688	-6.22	32.21	Other Central America
<b>TOPLAM ORTA AMERİKA</b>	<b>10 635</b>	<b>7 773</b>	<b>10 055</b>	<b>-26.91</b>	<b>29.36</b>	<b>T. CENTRAL AMERICA</b>
ARJANTİN	12 752	11 863	10 581	-5.97	-10.81	Argentina
BREZİLYA	10 975	12 201	15 220	11.17	32.94	Brazil
KOLOMBİYA	2 867	2 954	3 368	8.03	14.01	Colombia
ŞİLİ	2 051	3 045	3 281	48.46	7.75	Chile
VENEZUELLA	1 169	1 297	968	10.95	-25.37	Venezuela
DİĞER GÜNEY AMERİKA	3 378	3 382	3 231	0.12	-4.46	Other South America
<b>TOPLAM GÜNEY AMERİKA</b>	<b>33 192</b>	<b>34 742</b>	<b>37 649</b>	<b>4.67</b>	<b>6.37</b>	<b>TOTAL SOUTH AMERICA</b>
<b>TOPLAM AMERİKA</b>	<b>47 552</b>	<b>46 117</b>	<b>51 915</b>	<b>-3.02</b>	<b>12.57</b>	<b>TOTAL AMERICA</b>
OKYANUSYA	77	463	822	501.30	77.54	OCEANIA
MİLLİYETSİZ	7 669	6 018	12 002	4.55	49.59	HAYMATLOS
<b>YABANCI TOPLAM</b>	<b>5 329 088</b>	<b>7 366 419</b>	<b>5 188 969</b>	<b>15.71</b>	<b>10.87</b>	<b>TOTAL FOREIGN</b>

(\*) Veriler Geçicidir

	Yıllar - Years			% Değişim Oranı Rate of Change %		Nationality
	1994	1995	1996*	1995/94	1996/95	
<b>MİLLİYET</b>						
ALMANYA	969 655	1 598 965	2 055 121	64.90	28.53	Germany
AVUSTURYA	135 333	175 192	227 697	30.19	29.23	Austria
BELÇİKA	73 088	104 910	109 803	43.54	4.54	Belgium
DANİMARKA	75 586	103 875	145 041	37.16	40.86	Denmark
FINLANDIYA	77 173	100 631	121 972	30.40	21.21	Finland
FRANSA	222 608	243 763	241 500	9.50	-0.93	France
HOLLANDA	175 758	197 588	210 292	12.42	6.43	Netherlands
İNGİLTERE	582 042	727 360	746 685	29.41	2.56	U. Kingdom
İRLANDA	31 981	24 337	23 966	-23.90	-1.52	Ireland
İSPANYA	38 295	27 777	44 547	-27.47	61.81	Spain
İSVEÇ	91 904	125 538	150 863	36.60	28.14	Sweden
İSVİÇRE	44 994	60 857	68 753	35.26	12.97	Switzerland
İTALYA	104 783	102 880	152 897	-1.82	48.62	Italy
İZLANDA	3 235	3 636	4 021	12.40	10.59	Iceland
LÜKSEMBURG	1 341	1 488	1 703	10.96	14.45	Luxembourg
NORVEÇ	50 047	51 613	85 772	3.13	66.18	Norway
PORTEKİZ	9 425	6 429	9 556	-31.79	48.64	Portugal
YUNANİSTAN	116 338	141 488	135 307	21.62	-4.37	Greece
<b>AVRUPA OECD</b>	<b>2 783 584</b>	<b>3 799 127</b>	<b>4 546 896</b>	<b>36.48</b>	<b>19.68</b>	<b>EUROPE OECD</b>
A. B. D.	264 110	284 526	317 513	7.73	11.59	U. S. A.
AVUSTRALYA	31 076	41 910	45 315	34.56	8.12	Australia
JAPONYA	57 550	51 322	62 793	6.55	2.40	Japan
KANADA	33 508	37 694	39 052	12.49	3.60	Canada
Y. ZELANDA	8 523	8 958	9 854	5.10	10.00	N. Zealand
<b>TOPLAM OECD</b>	<b>3 178 351</b>	<b>4 238 537</b>	<b>5 021 423</b>	<b>33.20</b>	<b>18.61</b>	<b>T. OECD</b>
ARNAVUTLUK	14 821	13 115	19 457	-11.51	48.43	Albania
BULGARİSTAN	151 677	144 675	126 218	-4.62	-12.76	Bulgaria
ÇEKOSLAVAKYA	31 350	37 010	39 657	18.05	7.69	Czechoslovakia
MACARİSTAN	26 412	15 467	14 535	-41.44	-5.38	Hungary
POLONYA	38 348	32 658	35 669	-14.84	9.23	Poland
ROMANYA	374 939	268 963	175 629	-28.26	-34.33	Romania
B. D. T.	1 324 339	1 267 948	1 489 236	-4.26	17.45	U. I. S.
YUGOSLAVYA	111 995	64 340	97 213	-42.55	51.09	Yugoslavia
DIĞ. AVRUPA	70 279	126 704	78890	80.29	-37.74	Other Europe
<b>TOP. DOĞ. AV.</b>	<b>2 144 160</b>	<b>1 970 878</b>	<b>2 077 814</b>	<b>-8.08</b>	<b>5.43</b>	<b>T. O. EUROPE</b>
CEZAYİR	18 200	42 488	31 543	133.46	-25.76	Algeria
FAS	6 950	10 746	10 032	54.52	-6.64	Morocco
LİBYA	5 801	6 558	4 721	13.05	-28.01	Libyan A. J.
SUDAN	1 293	1 446	1 737	11.83	20.12	Sudan
MİSİR	17 095	20 547	19 035	20.19	-7.36	Egypt
TUNUS	23 601	24 184	22 267	2.47	-7.93	Tunisia
DIĞ. AFRİKA	17 148	19.629	20 354	14.47	3.69	Other Africa
<b>TOP. AFRİKA</b>	<b>90 088</b>	<b>125 599</b>	<b>108 689</b>	<b>39.42</b>	<b>-12.67</b>	<b>TOTAL AFRICA</b>

Tablo : 10 1994-1995 Yılları Ocak-Kasım Aylarında Ülkemize Gelen Yabancıların Milliyetlerine Göre Karşılaştırılması  
Kaynak: Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı



Yıllar	Turizm Gelirleri	Turizmde Yurtdışı Harcamalar	Denge
1985	1,482.0	323.6	1,158.4
1990	3,225.0	520.0	2,705.0
1991	2,654.0	592.0	2,062.0
1992	3,639.0	776.0	2,863.0
1993	3,959.0	934.0	3,235.0
1994	4,321.0	866.0	3,455.0
1995	4,957.0	912.0	4,045.0

Tablo 11 : 1985-95 Yılları Arasında Türkiye Turizminin Ödemeler Dengesi  
Kaynak : International Tourism Reports, 1997<sup>20</sup>

yada pek çok ülkenin gerisinde kalmasına rağmen son yıllarda kaydedilen gelişme ile turizm, ülke ekonomisinde çok daha önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Ülkemizde turizm, neden olduğu altyapı ve turistik yatırımların yarattığı iş hacmi ile ekonomiye canlılık getirmekte, artan mal ve hizmet alımı ile dolaylı olarak girdi sektörlerinde istihdamı artırma özelliği daha da belirginleşmektedir.<sup>23</sup> Özellikle genç bir nüfusa sahip olan ülkemiz, emek yoğun nitelik gösteren turizm sektörünün gelişmesi için uygun bir ortam sağlamaktadır.

Ülkemizde turizm ile ilgili ilk oluşum "Seyyahin Cemiyeti"dir. Bu cemiyet daha sonra "Türkiye Turing Kulübü" ve ardından "Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu" adlarını almıştır. Daha sonra turizmin kamu yönetimi içinde yer almasını sağlayacak bazı resmi kuruluşlar 1949 yılına ka-

dar turizm politikalarının belirleyicisi olmuşlar ve yine bu yıl toplanan Turizm Danışma Kurulu'nun oluşturduğu "Turizm Ana Programı", milli turizm politikasının temeli olarak kabul edilirken, 1950 yılında çıkarılan 5647 sayılı Turizm Müesseselerini Teşvik Kanunu, Türkiye'de turizm konusunda hazırlanmış ilk yasal düzenlemeleri oluşturmaktadır.<sup>24</sup> Bu teşvik konusunda;

- Turizm işletmesi tanımı,
- Teşvik tedbirlerinden yararlanma koşulları,
- Teşvik tedbirlerinden yararlanan işletmelerin denetimi konularına yer verilmiştir.

1953 yılında ise turizm konusunda 6086 sayılı "Turizm Endüstrisini Teşvik Kanunu" yürürlüğe girmiştir. Bu kanunun amacı, kuruluş maliyetleri-

	Turizm Gelirleri (US\$ m n)	Turizm Gelirlerinin GSMH İçindeki Değişim Oranı	İhracat Gelirleri
1985	1,482.0	2.8	18.6
1986	1,215.0	2.1	19.3
1987	1,721.1	2.0	16.9
1988	2,355.3	2.6	20.2
1989	2,556.0	2.3	22.0
1990	3,225.0	2.3	22.0
1991	2,654.0	1.8	19.5
1992	3,639.0	2.4	24.7
1993	3,959.0	2.2	25.7
1994	4,321.0	3.3	23.9
1995	4,957.0	3.0	22.9

Tablo 12 : Türkiye'nin Turizm Gelirlerinin İhracat Gelirlerine Göre GSMH İçindeki Değişim Oranı ve Elde Edilen Turizm Gelirlerinin Yıllara Göre Dağılımı  
Kaynak : International Tourism Reports, 1992.

nin düşürülmesine yarayan kredi ve mali yardım sisteminin oluşturulmasıdır.<sup>25</sup> 1953'den sonraki gelişmelere cevap verebilecek teşvik tedbirleri ancak 1982 yılında düzenlenmiş, 2634 sayılı "Turizmi Teşvik Kanunu" ile turizm sektörünün geliştirilmesi amaçlanmıştır.

1982 yılında yürürlüğe giren Turizmi Teşvik Kanunu'nda;

- Turizmin yaratıcı kaynaklarının saptanması,
- Kaynakların korunması ve kullanımı,
- Özel ve tüzel kişilere ya da kamuya ait arazilerin turizmin geliştirilmesi amacıyla kamulaştırılması ve tahsisi,
- Turizm işletmelerinin denetimi,
- Turizm sektörünün teşviki,
- Teşvike esas olacak kaynakların oluşturulması ve işlerlik kazandırılması.

Konularında daha gerçekçi önlemlerin yer aldığı görülmektedir. Kamu arazilerinin turizm yatırımlarına tahsisi ve diğer teşviklerle 1983'den itibaren sektörde büyük bir gelişme gerçekleşmiştir. 1980 yılı ile 1994 arasındaki süre içerisinde turizm sektöründe 2.388 adet teşvik belgesi verilmiştir.<sup>26</sup> Aşağıda Tablo 13'te 1980-1994 yılları arasında turizm sektörüne verilen teşvik belgelerinin dağılımı görülmektedir.

Tablo 13'ten de anlaşılacağı üzere, 1986 yılında verilen teşvik sayısında büyük bir artış olmuştur. Ancak en fazla gerçekleşen teşvik sayısı giderek düşmüş ve 1994 yılında ise 58 teşvik verilmiştir. 1990 yılından teşvik sayısının düşüşü Körfez Savaşı'na bağlanabilir. 1980-1994 yılları arasında toplam yatırım tutarı 47 trilyon T.L.'dir. yaratılan istihdam gücü ise 161.396 dır. Uygulanan teşvik tedbirleri ve ucuz kredi olanakları, turizm alanlarımızdaki potansiyelin kullanımını artırmış ve buna bağımlı olarak turist sayısı artmış, diğer yan sektörler canlanmış, turizm faaliyetleri gelişmiştir.

Tablo 14'te 1980-1991 yılları arasında turizm sektörüne verilen teşvik belgelerinin yörelere göre dağılımı görülmektedir. Bu dağılıma göre "Kalkınmada Öncelikli" 1. ve 2. Bölgelerde 1983 yılına kadar teşvik kullanılmamıştır. "Öncelikli Normal Yöre"lerde ise 1991 yılından önce teşviklerden yararlanılmamıştır. Teşviklerden en çok yararlanan bölge ise "Normal Yöre"dir. Daha sonra "Gelişmiş Yöre"ler gelmektedir. Ancak tablodan da izlendiği gibi 1990 yılında Körfez Savaşı ile birlikte yatırımlarda ve dolayısıyla teşvik kullanımında düşüş meydana gelmiştir.

Yıllar	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım Tutarı (Milyot T.L.)	İstihdam
1980	6	3,152	567
1981	19	8,984	1,386
1982	22	12,410	1,428
1983	50	157,121	4,192
1984	59	160,492	4,383
1985	90	391,410	7,736
1986	195	1,417,858	13,606
1987	288	3,000,908	22,522
1988	462	6,075,079	27,553
1989	592	8,463,457	34,956
1990	138	3,768,628	11,777
1991	141	2,766,401	10,747
1992	115	3,461,524	6,997
1993	153	10,673,720	8,491
1994	58	6,733,250	5,055
<b>TOPLAM</b>	<b>2,388</b>	<b>47,094,394</b>	<b>161,369</b>

Tablo 13 : 1980-94 Yılları Arasında Turizm Sektöründe Verilen Teşvik Belgeleri  
Kaynak : Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı

Tablo 15'te ise yine 1980-1994 yılları arasında turizm sektörüne verilen teşvik belgelerinin bölgesel dağılımı görülmektedir. Bölgesel dağılımda da 1990 Körfez Savaşı'nın olumsuz etkisini görmek mümkündür. 1990 yılında tüm bölgelerde teşvik kullanımında düşme gözlenmektedir.

Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin ilk teşvik

belgesi 1982 yılına aittir. Ancak yatırımların azlığı dikkati çekmektedir. Güneydoğu ve Doğu Anadolu bölgelerindeki yatırımların azlığı, yine turizm için olumsuz faktörlerden biri olan terör ile açıklanabilir. On yıldan fazla bir zamandır bu bölgede süren terör yatırım yapılmasına engel olmaktadır.

	1980			1981			1982		
	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam
Kalkınmada Önc. 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kalkınmada Önc. 2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Normal Yöre	2	630	90	11	2,752	784	18	9,977	911
Gelişmiş Yöre	4	2,522	477	8	6,232	602	4	2,433	517
Önc. Normal Yöre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>6</b>	<b>3,152</b>	<b>567</b>	<b>19</b>	<b>8,984</b>	<b>1,386</b>	<b>22</b>	<b>12,410</b>	<b>1,428</b>

	1983			1984			1985		
	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam
Kalkınmada Önc. 1	1	225	65	1	700	53	1	1,870	40
Kalkınmada Önc. 2	3	1,403	195	1	200	33	1	85	21
Normal Yöre	29	96,346	2,464	35	71,814	2,204	56	276,816	5,265
Gelişmiş Yöre	17	59,147	1,468	22	87,770	2,093	32	112,639	2,410
Önc. Normal Yöre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>50</b>	<b>157,121</b>	<b>4,192</b>	<b>59</b>	<b>160,492</b>	<b>4,383</b>	<b>90</b>	<b>391,410</b>	<b>7,736</b>

	1986			1987			1988		
	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam
Kalkınmada Önc. 1	9	3,599	275	11	28,753	344	12	54,393	460
Kalkınmada Önc. 2	4	13,322	103	9	18,071	256	6	6,793	185
Normal Yöre	127	1,147,265	9,572	210	2,081,162	17,201	338	4,196,347	18,964
Gelişmiş Yöre	55	253,672	3,656	58	872,922	4,721	106	1,817,546	7,944
Önc. Normal Yöre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>195</b>	<b>1,417,858</b>	<b>13,606</b>	<b>288</b>	<b>3,000,908</b>	<b>22,522</b>	<b>462</b>	<b>6,075,079</b>	<b>27,553</b>

	1989			1990			1991		
	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam
Kalkınmada Önc. 1	18	93,156	867	29	394,402	1,277	30	343,384	1,586
Kalkınmada Önc. 2	21	65,080	590	13	115,956	440	11	74,038	346
Normal Yöre	407	6,168,072	24,547	77	2,917,893	8,499	70	1,682,163	5,384
Gelişmiş Yöre	146	2,137,149	8,952	19	340,377	1,561	29	606,116	3,331
Önc. Normal Yöre	0	0	0	0	0	0	1	60,700	100
<b>TOPLAM</b>	<b>592</b>	<b>8,463,457</b>	<b>34,956</b>	<b>138</b>	<b>3,768,628</b>	<b>11,777</b>	<b>141</b>	<b>2,766,401</b>	<b>10,747</b>

Tablo 14 : 1980-1994 Yılları Arasında Turizm Sektöründe Verilen Teşvik Belgelerinin Yörelere Göre Dağılımı  
Kaynak : Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı



Karadeniz bölgesindeki yatırımların azlığı, mevsimsel özelliklere ve bu bölgede çay ve fındık tarımının ekonomik katkısının, turizmin gelişmesine engel teşkil ettiği düşünülebilir. 1980-1994 yılları arasında en çok teşvik Ege Bölgesi'ne verilmiştir. Daha sonra sırasıyla, Akdeniz, Marmara, İç Anadolu, Karadeniz, Doğu Anadolu, Güney Doğu Anadolu ve diğerleri gelmektedir.

BÖLGELER	1980			1981			1982		
	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam
MARMARA	3	1,998	452	8	6,151	653	6	1,509	260
İÇ ANADOLU	1	524	25	3	278	100	4	2,453	517
EGE	0	0	0	4	545	389	4	712	171
AKDENİZ	1	229	50	4	2,010	244	6	7,575	404
KARADENİZ	1	401	40	0	0	0	1	28	0
DOĞU ANADOLU	0	0	0	0	0	0	0	0	0
G.D. ANADOLU	0	0	0	0	0	0	1	153	76
MUHTELİF	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>6</b>	<b>3,152</b>	<b>567</b>	<b>19</b>	<b>8,984</b>	<b>1,306</b>	<b>22</b>	<b>12,410</b>	<b>1,428</b>

BÖLGELER	1983			1984			1985		
	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam
MARMARA	9	44,991	810	20	56,168	1,599	29	102,126	2,151
İÇ ANADOLU	7	9,595	524	5	32,767	673	6	9,316	488
EGE	15	49,466	1,126	18	41,226	924	20	39,663	697
AKDENİZ	12	49,842	1,264	14	29,431	1,101	31	228,131	3,959
KARADENİZ	4	1,764	284	0	0	0	3	10,304	401
DOĞU ANADOLU	0	0	0	2	900	86	0	0	0
G.D. ANADOLU	3	1,463	184	0	0	0	1	1,870	40
MUHTELİF	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>50</b>	<b>157,121</b>	<b>4,192</b>	<b>59</b>	<b>160,492</b>	<b>4,383</b>	<b>90</b>	<b>391,410</b>	<b>7,736</b>

BÖLGELER	1986			1987			1988		
	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam
MARMARA	44	192,825	2,953	50	790,033	3,720	76	1,041,309	6,149
İÇ ANADOLU	16	77,435	775	21	114,551	1,856	41	237,762	2,188
EGE	65	571,477	5,099	113	1,235,478	8,691	220	2,123,742	10,118
AKDENİZ	51	545,559	4,137	81	795,156	7,427	100	2,541,588	8,186
KARADENİZ	7	25,481	314	8	23,720	264	10	72,001	367
DOĞU ANADOLU	8	2,648	108	9	35,591	311	6	16,256	227
G.D. ANADOLU	4	2,433	220	6	6,371	245	8	40,264	278
MUHTELİF	0	0	0	0	0	0	1	2,157	40
<b>TOPLAM</b>	<b>195</b>	<b>1,417,858</b>	<b>13,606</b>	<b>289</b>	<b>3,000,908</b>	<b>22,522</b>	<b>462</b>	<b>6,075,079</b>	<b>27,553</b>

Devamı Var

BÖLGELER	1989			1990			1991		
	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam
MARMARA	100	1,710,365	5,908	21	314,621	1,626	20	397,622	1,558
İÇ ANADOLU	43	420,157	2,652	13	106,218	560	10	87,821	422
EGE	237	2,110,165	13,383	33	798,365	3,124	28	544,411	2,870
AKDENİZ	166	3,886,968	11,039	29	1,933,023	4,653	36	1,261,298	3,635
KARADENİZ	21	116,797	696	9	79,070	321	14	95,598	589
DOĞU ANADOLU	10	50,044	324	21	269,096	792	15	146,081	750
G.D. ANADOLU	15	168,961	954	12	268,235	701	18	233,570	915
MUHTELİF	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>592</b>	<b>8,463,457</b>	<b>34,956</b>	<b>138</b>	<b>3,768,628</b>	<b>11,777</b>	<b>141</b>	<b>2,766,401</b>	<b>10,747</b>

BÖLGELER	1992			1993			1994		
	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam
MARMARA	23	1,951,929	1,045	42	6,956,552	2,589	9	1,819,255	969
İÇ ANADOLU	10	93,489	433	12	309,942	669	3	120,013	101
EGE	36	415,231	1,732	39	641,351	1,651	19	2,714,185	1,623
AKDENİZ	34	811,003	3,240	35	2,350,790	2,906	17	1,877,311	2,002
KARADENİZ	3	115,519	284	17	299,912	379	8	155,756	271
DOĞU ANADOLU	5	389,981	158	7	89,343	267	2	46,730	89
G.D. ANADOLU	4	35,372	105	1	25,830	30	0	0	0
MUHTELİF	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>115</b>	<b>3,812,524</b>	<b>6,997</b>	<b>153</b>	<b>10,673,720</b>	<b>8,491</b>	<b>58</b>	<b>6,733,250</b>	<b>5,055</b>

BÖLGELER	1980-1994		
	Teşvik Sayısı	Toplam Yatırım (Milyon T.L.)	İstihdam
MARMARA	460	15,387,454	32,450
İÇ ANADOLU	195	1,622,301	11,983
EGE	851	11,286,017	51,598
AKDENİZ	617	16,319,914	54,247
KARADENİZ	106	996,359	4,210
DOĞU ANADOLU	85	1,046,670	3,120
G.D. ANADOLU	73	784,522	3,748
MUHTELİF	1	2,157	40
<b>TOPLAM</b>	<b>2,388</b>	<b>47,445,394</b>	<b>161,396</b>

Tablo 15 : 1980-1994 Yılları Arasında Turizm Sektöründe Verilen Teşvik Belgelerinin Bölgelere Göre Dağılımı  
Kaynak : Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı

BÖLGELER	1988				1989				1990			
	Tesis Sayısı	% Dağılım	Yatak Sayısı	% Dağılım	Tesis Sayısı	% Dağılım	Yatak Sayısı	% Dağılım	Tesis Sayısı	% Dağılım	Yatak Sayısı	% Dağılım
MARMARA	304	32	38,526	32	319	29	40,654	28	347	28	44,443	26
EGE	245	25	31,183	25	296	27	38,387	26	350	28	45,494	26
AKDENİZ	200	21	10,122	25	257	24	41,430	29	312	25	55,246	32
İÇ ANADOLU	112	12	14,254	12	123	11	16,141	11	133	11	17,696	10
KARADENİZ	46	5	3,818	3	53	5	4,710	3	58	4	5,076	3
DOĞU ANADOLU	27	3	2,609	2	27	2	2,632	2	30	2	2,828	2
G.D. ANADOLU	23	2	1,794	1	27	2	2,132	1	30	2	2,444	1
TOPLAM	957	100	122,306	100	1,102	100	146,086	100	1,260	100	173,227	100

BÖLGELER	1991				1992				1993			
	Tesis Sayısı	% Dağılım	Yatak Sayısı	% Dağılım	Tesis Sayısı	% Dağılım	Yatak Sayısı	% Dağılım	Tesis Sayısı	% Dağılım	Yatak Sayısı	% Dağılım
MARMARA	375	27	49,032	25	390	26	52,060	24	407	26	54,257	23
EGE	399	29	57,069	28	441	30	64,276	29	481	31	70,785	30
AKDENİZ	361	26	63,743	32	389	26	71,797	33	412	26	77,759	33
İÇ ANADOLU	145	10	19,723	10	147	10	20,053	9	147	9	20,296	9
KARADENİZ	59	4	5,494	3	64	4	5,892	3	64	4	5,844	3
DOĞU ANADOLU	32	2	3,009	1	32	2	3,093	1	32	2	3,090	1
G.D. ANADOLU	33	2	2,608	1	35	2	2,769	1	38	2	3,207	1
TOPLAM	1,404	100	200,678	100	1,498	100	219,940	100	1,581	100	235,238	100

BÖLGELER	1994			
	Tesis Sayısı	% Dağılım	Yatak Sayısı	% Dağılım
MARMARA	430	25	59,281	22
EGE	532	31	81,765	31
AKDENİZ	446	26	87,979	33
İÇ ANADOLU	152	9	21,185	8
KARADENİZ	76	5	6,958	3
DOĞU ANADOLU	43	2	4,330	2
G.D. ANADOLU	42	2	3,638	1
TOPLAM	1,729	100	265,136	100

Tablo 16 : Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesislerinin Bölgelere Göre Dağılımı  
Kaynak : Turizm Bakanlığı

Yukarıdaki tabloda (Tablo 16) 1988-1994 yılları arasında turizm işletme belgeli konaklama tesislerinin ve yatak sayısının bölgesel dağılımı görülmektedir. Bu dağılıma göre yine Ege bölgesi en çok tesise ve yatak sayısına sahip bölge olarak belirlenmiştir. Türkiye'nin toplam turizm işletme belgeleri konaklama tesislerinin %31'i ve toplam yatak sayısının %31'i Ege Bölgesi'nde bulunmaktadır. İkinci sırada ise %26 tesis ve %33 yatak sayısı ile Akdeniz Bölgesi yer almaktadır. Üçüncü sırada yine Marmara Bölgesi %25 tesis sayısı ve

%22'lik yatak kapasitesi ile gelmektedir. Daha sonra İç Anadolu Bölgesi, Doğu Anadolu ve Güney Doğu Anadolu Bölgeleri gelmektedir.

Tablo 17'de ise 1983-1994 yılları arasında Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesislerinin sınıflarına ve türlerine göre teşvik kullanma tercih dağılımı görülmektedir. Bu dağılıma göre en fazla tercihi, 1994 yılı itibariyle üç yıldızlı otel yatırımcıları tarafından yapılmıştır. Daha sonra sırasıyla beş yıldızlı, iki yıldızlı oteller, tatil köyleri, dört yıldızlı oteller, bir yıldızlı oteller, kamping-



SINIFI / TÜRÜ	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
H*	7.11	5.20	4.99	16.18	16.07	13.72	10.08	8.31	8.49	6.15	7.05	6.09
H**	13.54	11.83	9.70	21.02	23.00	24.65	22.32	19.55	20.23	17.52	18.05	17.05
H***	16.64	18.82	19.65	12.14	12.98	15.38	15.77	17.21	20.23	19.92	22.11	23.52
H****	21.41	24.92	21.61	7.39	8.17	8.01	11.15	11.16	10.96	10.14	11.71	12.10
H*****	9.88	10.95	8.21	7.49	6.85	9.01	10.48	12.54	13.53	14.93	16.71	17.62
MOTELLER	14.78	13.62	9.69	6.39	3.53	3.03	1.69	1.47	1.74	2.40	1.22	1.01
TATİL KÖYLERİ	8.97	8.05	11.23	14.18	17.38	17.16	17.66	22.56	18.94	19.44	15.14	15.07
PANSİYONLAR	2.26	2.28	2.30	2.43	2.51	2.74	5.47	2.19	2.39	3.95	2.51	2.41
KAMPİNGLER	0.98	0.32	8.01	0.52	6.98	3.54	2.90	2.36	0.97	1.58	2.79	2.42
OBERJLER	0.98	1.46	1.41	1.68	1.34	1.26	0.82	0.83	0.63	0.26	0.42	0.50
APART OTELLER	0.00	0.00	0.00	0.06	0.09	0.33	0.37	0.78	0.00	0.53	0.68	0.67
KAPLICALAR	0.29	0.37	0.06	0.30	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.02	0.02
ÖZEL BELGELİLER	3.16	1.38	2.34	2.22	1.10	1.17	1.29	1.04	1.89	3.16	1.59	1.48
GOLF TESİSLERİ	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
EĞİTİM VE UYG.TES.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.04

Tablo 17 : Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesislerinin Sınıflarına ve Türlerine Göre Tercih Dağılımı  
Kaynak : Turizm Bakanlığı

ler, pansiyonlar, özel belgeli tesisler, moteller, apart oteller, oberjler, eğitim ve uygulama tesisleri, kaplıca yatırımcıları tarafından teşvik kullanımı tercih edilmiştir. 1983-94 yılları arasında Golf tesisleri yatırımı için teşvik kullanılmamıştır.

Görüldüğü gibi planlı dönemden ve özellikle 1980 yılından itibaren Türkiye’de turizm teşvikleri kullanımı konaklama tesisleri için kullanılmış ve dolayısıyla yatak sayısı artmıştır. Tüm bu gelişmelerin yanısıra ülkemizde de turizmde sürdürülebilir gelişmeyi sağlayabilmek için doğayı korumaya yönelik önlemler kapsamında alternatif turizm faaliyetleri gündeme gelmektedir. Ülkemizde turizm faaliyetleri henüz tam anlamıyla doğanın korunması ve çevre kirliliğinin önlenmesi olguları ile birlikte düşünülmektedir. Ancak tüm dünyada alternatif turizm çeşitlerinin gündemde olması, doğaya ve çevreye duyarlı turistin, temiz çevre ve doğaya sahip ülke ve alanlara ilgi duyması, Türkiye’deki seyahat acentelerinin alternatif turizme yönelik tur operasyonları yapmalarını sağlamaya başlamıştır. Dolayısıyla ülkede bu yönde bir gelişme eğilimi son yıllarda gözlenmektedir.

### 2.3. Türkiye Turizminin Gelişme Kısıtları

Türkiye’de turizm sektörü ekonomik kalkınmada önemli bir araç olarak kabul edilerek 1963-1994 yılları arasında uygulanan “Planlı Kalkınma” döneminde sektör ile ilgili pek çok tedbir alınarak uygulamaya konulmuştur. Önceleri dünya-

daki turizm trendini yakalayamazken, 90’lı yıllardan itibaren turizm gelirleri GSMH içinde önemli bir seviyeye ulaşmıştır. Ülkemizde ekonomik gelişmenin güçlü bir elemanı olarak kabul edilen turizm sektörü, tüm planlamalara rağmen bu güç turizm potansiyelimizin altında kalmaktadır. Turizm faaliyetlerinde hızlı bir gelişme trendine girilmiş, ancak bu gelişmeyi destekleyecek yönde politikalar oluşturulmasında oldukça geç kalınmıştır. Turizmin gelişmesi için yapılan tüm çalışmalara rağmen, gelişmeyi engelleyen pek çok faktörle karşı karşıya kalınmaktadır. Dünya turizminin gelişimini olumsuz etkileyen global sorunların yanısıra ülkemizde turizm trendinin yükselmesini engelleyen sorunların bazıları;

- Turizme kaynak oluşturan doğal, kültürel, tarihsel çevre faktörlerinin yeterince değerlendirilememesi,
- Sektörde rekabetçi yapının ve verimliliğin geliştirilememesi,
- Ulusal değerlere uygun olarak yerel halk ve yabancı turistlerin her ikisi için sosyal çevrenin iyi olanaklarla düzenlenememesi,
- Turizm alanlarındaki bölgesel yığılmanın dengelenememesi,
- Mevsimsel yoğunlaşma ve kapasitenin yeterince kullanılmaması,
- Güvenlik önlemlerinin yeterli olmaması,
- Planlı yapılaşmanın gerçekleştirilememesi,
- Kıyı şeritlerindeki plansız yapılaşma,
- Altyapı yetersizliği ve atık yönetimi sorunları,

- Turizm plan ve politika bütünlüğü sorunları,
- Yatırım sorunları,
- Turizm eğitiminin nitelik ve nicelik sorunları,
- Eğitim-istihdam ilişkisinin kullanılamaması,
- Denetim sorunları,
- Turizm bilincinin oluşması sorunu,
- Çevre kirliliğinin önlenememesi,
- Sit alanları uygulaması sorunları,
- Ulaşım sorunları,
- Sağlık sorunları,
- Ekonomik ve politik istikrarsızlık

Olarak sıralamak mümkündür, tüm bu sorun ve engellere rağmen, turizm sektörünün giderek canlanması ise, tüm dünyada gelişmiş turizm alanlarının yeterince tanınması, yeni turizm alanlarının keşfedilmesi, diğerlerine göre doğası daha fazla korunmuş alanlara gitmek isteyen çevreye duyarlı turistin varlığı, iç turizmin canlanması, tatillerin düzenlenmesi gibi faktörlerle açıklanabilir.

Ülke kalkınmasında büyük katkılar sağladığı kanıtlanmış olan, gelecek için de önemli yöneller bekleyen turizm sektörünün diğer 33 sektörü uyaraabilen ekonomik etkileri, büyük sosyal katkıları ve uluslararası özellikleri dikkate alındığında, diğer sektörlerle oranla daha fazla üzerinde tartışılması doğaldır. "Türkiye'nin, turizmden, potansiyeli oranında yararlanamadığı da bir gerçektir. Turizm alt ve üst yapısıyla, tanıtımı, promosyonu ve pazarlamasıyla, yatırım kapasitesiyle, turistik işletmeleriyle, kamu ve özel kesimiyle, eğitimi ve turizm çeşitleriyle, doğrudan ve dolaylı kuruluşlarıyla bir bütün olarak ele alınmalıdır."27 Bu da ancak plan ve politika bütünlüğünün sağlanması ile gerçekleşebilir.

Tüm bunların yanısıra turizmin gelişmesini kısıtlayıcı engellerin başında doğal çevrenin bozulması ve çevre kirliliği gelmektedir. Dünyada pek çok turizm alanı, çevresel sorunların artışı nedeniyle tercih edilmemektedir. Ülkemizin tek şansı, diğer gelişmiş pek çok turizm bölgesinden nisbeten daha fazla korunmuş doğal çevresidir. Aslında çevresel kirlilik büyük bir hızla artmakta ve sınırlarını aşmak tehlikesiyle karşı karşıya gelmektedir. Daha önce de söz ettiğimiz gibi turizm ve doğa birbirine zıt iki olgu olarak kabul edil-

mekte, turizm geliştirilirken doğal çevre zarar görmekte ve doğa korunması çalışmaları da turizmin gelişmesini yavaşlatmakta veya engellemektedir. Gelişme, ancak turizmde sürdürülebilir gelişme ile sağlanabilir.

Turizmin faaliyetlerinin olumsuz etkilerini önlemek ve çevre sorunlarını çözmek için önemli çalışmalar planlansa da genelde etkin bir politika uygulanmasına pek rastlanılmamaktadır. Gerçekte, turizmin gelişmesinin birlikte getirdiği sorunları yeterli ve kapsamlı bir biçimde çözümlenecek yönetim programları mevcut değildir. Değişik organizasyonlardan özellikle çevresel denetim programlarının eş zamanlı gelişmesi ile çevresel denetim uygulaması diğer kavramlarla birlikte kullanılmaktadır. Bu kavramlar; incelemek, değerlendirmek, değer biçmek, vergilendirmek, gözetim ve denetim kavramlarıdır.28 Ancak, turizm faaliyetlerinin çevresel denetimi, doğanın ve turizmin sürdürülebilmesinin önemli adımlarından biri olabilmektedir.

## SONUÇ

İncelememizde; uluslararası turizmin gelişmiş ülkelerde yoğunlaştığı görülmektedir. Aynı zamanda turizm hareketlerinin büyük çoğunluğu gelişmekte olan ülkeler ve gelişmiş ülkeler arasında oluşmaktadır. Elde edilen veriler göstermektedir ki, uluslararası turizm, ekonomik değişimler karşısında en dayanıklı sektör konumundadır. Ancak 1991'deki Körfez Krizi sırasında ortaya çıkan negatif etkiler sonucu, özellikle ülkemiz ve Akdeniz Ülkeleri için, turizmin büyüme hızı düşme göstermiş ve 1993'e kadar tüm bu ülkelerde ekonomik gerileme meydana gelmiştir. Ancak 1993'den günümüze kadar turizm sektörü, Türkiye'de ve dünyada gelişme eğilimi göstermiştir (Tablo 2). Bu gelişme 1999 yılı için duraklama gösterecektir, zira Balkanlardaki Nato hareketi, Avrupa, Akdeniz Ülkeleri ve Türkiye turizmine büyük bir darbe yaratmıştır. Ayrıca yıllardır süren PKK terör eylemleri de ülkemiz için bir dezavantaj yaratmış ve mevcut potansiyelin yeterince değerlendirilmesinde engel yaratmıştır. Çalışmamızda; dünya ve ülkemiz turizminin mevcut

durumu ortaya konmak istenmiş ve her ikisi arasında bir karşılaştırmaya gidilmemiştir. Ancak, hem dünya turizminin, hem de Türkiye turizminin gelişme kısıtlarının ortadan kaldırılmasına yönelik çalışmalar başarı gösterdiğinde, hem turizm gelirleri artacak, hem de bu gelirin çarpan etkisi diğer sektörlerin de canlanmasına neden olacaktır. Çalışmamızda dünya ve ülkemiz turizminin sektörel hareketleri herhangi bir karşılaştırma yapılmaksızın, yalnızca mevcut durumları açısından değerlendirilmiştir.

## KAYNAKLAR

Robert Prosser, "Societal Change and the Growth in Alternative Tourism", *Ecotourism: A Sustainable Option?*, John Wiley & Sons, Inc., 1994, England.

Tankut Ünal, "Turizmin Gelişmesinde Çevrenin Önemi", *Turizm ve Çevre Konferansı*, T.Ç.S.V. Yayını, Önder Matbaa, Şubat 1991.

Orhan Uslu, "Turizm ve Çevresel Etkileri", *Turizm ve Çevre Konferansı*, T.Ç.S.V. Yayını, Önder Matbaa, Şubat 1991.

World Tourism Organisation (WTO), 1991, *Yearbook of Tourism Statistics*, Wols 1-2, WTO, Madrid.

Erol Manisalı, Şükrü Yarcın, *Türk Turizm Endüstrisi Araştırması*, T.C. Turizm Bankası A.Ş., Araştırma ve Eğitim Başkanlığı, İnceleme - Araştırma Dizisi: 2, Rekmay Ltd., Ekim 1987, Ankara.

Tourism Market Trends Europe 1986-96 WTO Commission For Europe Thirty - First Meeting, Salzburg, Austria, 9-10 April 1997, WTO., Madrid, 1997.

Richard Ryel, Tom Grasse, "Marketing Ekotourism; Attracting The Eclusive Ecotourist". In *Natural Tourism*, Whelan Island Press, Washington D.C., 1991.

Abdullah Tekin, "Antalya'da Uygulanan Kitle Turizmi Politikası Değiştirilmelidir", *ANATOLIA*, Yıl:2, Sayı:19-20, Doruk Ofset, Ankara, Temmuz-Haziran 1991.

Şebnem Karauçak Oğuz, *Uluslararası Alanda Hizmet Sektörünün Gelişimi: Avrupa Topluluğu Örneği*, İKV Yayınları, İKV:82, Kasım 1989.

Asuman Ayözcan, Oğuzhan Ören, *Türkiye'de Turizm Sektöründeki Gelişmeler ve Türkiye Kalkınma Bankası'nın Rolü*, 1991 APM-50, T.K.B. A.Ş., Aralık-1995, Ankara.

International Tourism Reports, *Travel & Tourism Intelligence*, No:1, 1997, U.K.

Akın İlkin, M. Zeki Dinçer., *Turizm Kesiminin Türk Ekonomisindeki Yeri ve Önemi, Ekonomik ve Sosyal Sorunlar - Çözüm Önerileri Dizisi:2*, TOBB Yay. No:217, AYDB:106, Ongun Kardeşler Mat. San. A.Ş., Ankara, 1991.

Donald P. Duffy, Juliana L. Potter, "Environmental Auditing", *Environment, Science & Technology*, Vol:9, 1992.

1 Robert Prosser, "Societal Change and the Growth in Alternative Tourism", *Ecotourism: A Sustainable Option?*, John Wiley & Sons, Inc., 1994, England, s. 19.

2 Tankut Ünal, "Turizmin Gelişmesinde Çevrenin Önemi", *Turizm ve Çevre Konferansı*, T.Ç.S.V. Yayını, Önder Matbaa, Şubat 1991, s. 12.

3 Orhan Uslu, "Turizm ve Çevresel Etkileri", *Turizm ve Çevre Konferansı*, T.Ç.S.V. Yayını, Önder Matbaa, Şubat 1991, s. 10.

4 Prosser, op.cit., s. 19.

5 İbid.

6 World Tourism Organisation (WTO), 1991, *Yearbook of Tourism Statistics*, Wols 1-2, WTO, Madrid.

7 Erol Manisalı, Şükrü Yarcın, *Türk Turizm Endüstrisi Araştırması*, T.C. Turizm Bankası A.Ş., Araştırma ve Eğitim Başkanlığı, İnceleme - Araştırma Dizisi: 2, Rekmay Ltd., Ekim 1987, Ankara, s. 9.

8 Tourism Market Trends Europe 1986-96 WTO Commission For Europe Thirty - First Meeting, Salzburg, Austria, 9-10 April 1997, WTO., Madrid, 1997.

9 WTO, op.cit., s. 14.

10 İbid., s. 15.

11 Richard Ryel, Tom Grasse, "Marketing Ekotourism; Attracting The Eclusive Ecotourist". In *Natural Tourism*, Whelan Island Press, Washington D.C., 1991, s. 164.

12 Abdullah Tekin, "Antalya'da Uygulanan Kitle Turizmi Politikası Değiştirilmelidir", *ANATOLIA*, Yıl:2, Sayı:19-20, Doruk Ofset, Ankara, Temmuz-Haziran 1991, s. 4.

13 Şebnem Karauçak Oğuz, *Uluslararası Alanda Hizmet Sektörünün Gelişimi: Avrupa Topluluğu Örneği*, İKV Yayınları, İKV:82, Kasım 1989, s. 167.

14 İbid., s. 154.

15 İbid., s. 164.

16 İbid., s. 165.

17 İbid., 1989s. 167.

18 Asuman Ayözcan, Oğuzhan Ören, *Türkiye'de Turizm Sektöründeki Gelişmeler ve Türkiye Kalkınma Bankası'nın Rolü*, 1991 APM-50, T.K.B. A.Ş., Aralık-1995, Ankara, s. 1.

19 İbid., s. 2.

20 International Tourism Reports, *Travel & Tourism Intelligence*, No:1, 1997, U.K., s. 63

21 Ayözcan, Önen, op.cit., s. 2.

22 Manisalı, Yarcın, op.cit., s. 8.

23 Ayözcan, Önen, op.cit., s. 4.

24 İbid., s. 5.

25 İbid., s. 6.

26 İbid., s. 8.

27 Akın İlkin, M. Zeki Dinçer., *Turizm Kesiminin Türk Ekonomisindeki Yeri ve Önemi, Ekonomik ve Sosyal Sorunlar - Çözüm Önerileri Dizisi:2*, TOBB Yay. No:217, AYDB:106, Ongun Kardeşler Mat. San. A.Ş., Ankara, 1991, s. 104.

28 Donald P. Duffy, Juliana L. Potter, "Environmental Auditing", *Environment, Science & Technology*, Vol:9, 1992, s. 1706.



## THE RELATIONSHIP BETWEEN THE DEMOGRAPHICS AND THE JOB SATISFACTION OF THE RESEARCH ASSISTANTS

Zeynep İrem EREN\*

### INTRODUCTION

Job satisfaction, the extent to which employees like their job, has long been an important concept in the organisational study of the responses employees have to their jobs. Early studies about job satisfaction were aimed to identify job satisfaction and describe the role of some variables in determining satisfaction. Recently job satisfaction has been examined as an independent variable. While acknowledging that the current interest is perhaps more in how job satisfaction affects other variables (such as employee commitment, productivity, absenteeism and turnover...), this study follows the longer tradition of attempting to deal with job satisfaction in its own right.

The aim of this research is to determine the extent to which demographic variables of gender, age, tenure, and marital status affect the job satisfaction of the research assistants in the Marmara University, the Istanbul University, the Gebze Institute of High Technology, and the Istanbul Technical University. For this purpose, the first step will be a brief literature survey covering several important job satisfaction theories and the relationship of job satisfaction to

gender, age, tenure, and marital status. Upon this literature survey, then, a theoretical framework indicating the nature of the relationships between the variables of interest will be built. The next section, the methodology section, will start by giving information about the design of the study. Following it, several statistical tests will be conducted to see if the proposed relationships hold or not. As the last step, results and conclusions will be drawn of the findings that are to be reported.

### 1. LITERATURE SURVEY

#### A. DEFINITION OF JOB SATISFACTION

Employees at each level have a set of experiences regarding their job, organisations, and organisational environments. As a result of these experiences, they form a perception of how well their job provides those things that are viewed as important. Job satisfaction can be said to be the general structure of this perception. Since it is an emotional response, the meaning of job satisfaction can be grasped by analysing the employee's mental contents and processes. A

\* Research Assistant at the Marmara University, Göztepe.

comprehensive definition of it is given by Locke as "a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience"(Luthans, 1995, p.126). This emotional state, however, can range from extremely negative through neutral to extremely positive (Dunnette, 1976, p.264).

## **B. HISTORICAL OVERVIEW OF JOB SATISFACTION**

The studies on job satisfaction in industrial and social psychology are various since its consequences are very important to an organisation in terms of its efficiency, productivity, employee relations, absenteeism, and turnover; and to employees in terms of health and well being. The first intensive study of job satisfaction by Hoppock, who included factors such as fatigue, monotony, working conditions, supervision, and achievement that could affect job satisfaction dates back to 1935. However, the Hawthorne studies rather than Hoppock's shaped the research for the next two decades, which resulted in the "Human Relations" movement. The central importance of the supervisor and the work group was stressed in determining employee satisfaction and productivity (Dunnette, 1976). Later, Herzberg, Mausner, and Synderman (1959) started a new trend, which refocussed attention on the work itself. It was suggested that allowing individuals enough responsibility and discretion to enable them to grow mentally could only provide real satisfaction with the job.

Looking at the overall historical trend, three major schools of thought can be identified according to the factors believed to be most conducive to employee job satisfaction. The Physical Economic school emphasises the role of the physical arrangement of the work, physical conditions, and pay. The Social (or Human Relations) school, on the other hand, emphasises the role of good supervision, cohesive work groups, and friendly employee-management relations. And lastly, the contemporary Work Itself (or Growth) school emphasises the

attainment of satisfaction through a mentally challenging work in which the individual has the opportunity to use his/her skill, efficacy, and responsibility (Oran, 1989, p.3).

## **C. THEORIES OF JOB SATISFACTION**

Job satisfaction is often treated as if it were the same as or at least very similar to work motivation since the assumption that individuals are motivated to seek that which is pleasant to them underlies most theories of motivation. Therefore, many theories of motivation are also considered as theories of job satisfaction. For much of the research on job satisfaction, discrepancy theory, equity theory, social influence theory, and Herzberg's two-factor theory have served as either implicit or explicit reference points.

### **I. DISCREPANCY THEORY**

According to the discrepancy theory, proposed by John Locke (1969), satisfaction or dissatisfaction with some aspect of the job depends on the discrepancy between what a person perceives s/he is getting and what is desired. The desired amount is the minimum amount necessary to fulfil that person's current needs. A person is satisfied if there is no discrepancy between desired and actual considerations. However, if some aspect of the job is less than the desired amount, s/he will be dissatisfied. The greater the discrepancy and the more important the thing desired, the greater will be the dissatisfaction. This theory involves what might be called an intrapersonal comparison process, quite different from the next theory.

### **II. EQUITY THEORY**

Equity theory, a variation of earlier theories of social comparison processes, specifies the conditions under which an employee will perceive the benefits and inducements in the job to be fair and reasonable (Adams, 1963). The principal components in equity theory are

'inputs', 'outcomes', 'comparison person', 'equity', and 'inequity'. Input is anything of value that employees think that they contribute to the job, whereas an outcome is anything of value that employees perceive from the job. According to the theory, employees judge the fairness of outcomes by comparing her/his outcome/input ratio to the outcome/input ratio of one or more people. The theory does not specify how employees select comparison person/people or how many comparison people will be selected. If employees' outcome/input ratios are equal to the comparison people's, a state of equity is perceived to exist. On the other hand, if employees perceive the ratios to be unequal, then a state of inequity will exist. The amount inequity will depend on the magnitude of the difference between the ratios. This inequity is considered as the source of job satisfaction.

### III. SOCIAL INFLUENCE THEORY

Salancik and Prefer (1978) suggested that perhaps people decide how satisfied they are with their jobs by simply observing other employees' satisfaction levels. This social influence theory proposes that employees infer the level of their own satisfaction by seeing how their coworkers behave and by listening to what they are saying about their jobs. This is to say that satisfaction may be more of a result of how one's coworkers react to their jobs rather than of the job itself. This theory of job satisfaction is interesting in that it recognises the social factors that influence employees' affective reactions at work.

### IV. HERZBERG'S TWO-FACTOR THEORY

Herzberg in his two-factor theory stated that job satisfaction was qualitatively different than job dissatisfaction, and that job characteristics can be grouped into two categories, dissatisfiers (hygiene factors) and satisfiers (motivators). The hygiene factors include pay, supervision, interpersonal relations, working conditions, job

security, and status. A certain amount of these is necessary to fulfil a person's biological drives and basic needs, such as safety and belongingness. Unless these needs are satisfied, the person will be dissatisfied. An adequate amount of hygiene factors prevent dissatisfaction, but do not lead to satisfaction. A person can only be satisfied if only there is sufficient amount of job characteristics, called satisfiers. These satisfiers are related to a person's high-order needs and psychological growth, such as a challenging and interesting work which has opportunities for achievement recognition, responsibility, advancement, and growth (Luthans, 1995, p.152-3).

### JOB SATISFACTION AND THE DEMOGRAPHIC VARIABLES

Demographic variables (eg. age, tenure, and sex) are often included in job satisfaction models (Agho, Mueller, and Price, 1993). Age, tenure and nonwork roles (one's gender and family structural position) affect what one wants from work. The basic and most consistent finding in research on age differences in job satisfaction is that older workers are more satisfied with their job than are young workers. However, there is less consensus on the specific form of the positive relationship between age and job satisfaction. Previous studies have found evidence to support the validity of cohort explanations which suggest that different birth cohorts have different socialisation experiences and therefore have diverse conceptions of what is desirable with respect to work. There is also evidence to support life cycle explanations related to work careers, which purport that older workers have better jobs (Kalleberg and Loscocco, 1983).

Tenure can also be used to explain job satisfaction differences. In general, employees who have stayed longer in an organization have a higher level of job satisfaction, because they are more likely to have control over their jobs, perform less routine tasks and have more friends in their immediate work units. Job satisfaction levels for male and female workers also differ



from each other. Female workers in most cases are found to be less satisfied with their jobs than male workers. The main reason for lower satisfaction levels for female workers is the lack of equal opportunity in pay and advancement (Agho, Mueller, and Price, 1993).

## 2. THEORETICAL FRAMEWORK

The variable of primary interest to this research is the dependent variable of job satisfaction of research assistants. Four independent variables are used to explain the variance in the job satisfaction of research assistants. The independent variables are gender, marital status, age, and tenure of the research assistants, respectively. Related with gender, male research assistants feel more satisfied with their job compared to female research assistants. The job satisfaction of the research assistants also varies with regard to their marital status. Married and single research assistants do not have the same job satisfaction levels. There is a positive relationship between the age and the job satisfaction of the research assistants. The older a research assistant gets, the higher is her/his job satisfaction. Tenure is closely related to age. As the number of years a research assistant works in a university increases, s/he becomes more satisfied with her/his job. Then, there is a positive relationship between the tenure and the job satisfaction of the research assistants, too.

On the basis of the above arguments, it can be theorised that the mean job satisfaction of the female and male assistants will be different from each other (with male research assistants more satisfied), the mean job satisfaction of single and married research assistants will be different from each other (with single research assistants more satisfied), and there would also be positive correlations between job satisfaction of the research assistants and each of the following variables: age, tenure (the number of years in the position).

The theoretical framework is depicted in Figure 1.

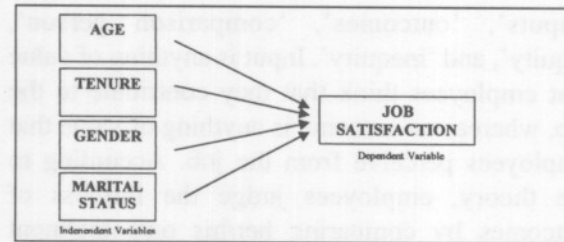


Figure 1: Schematic Diagram of the theoretical framework

## 3. HYPOTHESES

H1A: Males will have greater job satisfaction than females.

H2A: The job satisfaction of the research assistants will vary depending on their marital status.

H3A: There is a positive relationship between the age and the job satisfaction of the research assistants.

H4A: There is a positive relationship between the tenure and the job satisfaction of the research assistants.

## II. METHODOLOGY

### 1. PURPOSE OF THE RESEARCH

Since the purpose of the study is to find out the relationships between the independent variables age, tenure, gender, marital status, and the dependent variable job satisfaction, hypothesis testings are conducted. Because hypotheses between dependent and independent variables are analysed, the research can be called causal in nature. Variables of interest are neither controlled, nor manipulated. The unit of analysis is taken as each individual research assistant, and their job satisfaction levels are examined in their natural environment. Neither a preliminary study, nor an extension of the study is conducted. The data are collected once from the research assistants, so the study is also cross-sectional.

## POPULATION AND SAMPLE

The population studied in this study is the research assistants in the four public universities of Istanbul: The Marmara University, the Istanbul University, the Gebze Institute of High Technology, and the Istanbul Technical University. A convenience sample of 30 research assistants is drawn from this population. The sample comprises of 43% females and 57% males. Eight research assistants are within the age group of 20-25, seventeen are within the age group of 26-30, four are within the age group of 31-35, and one is over the age of 36. 26% of the sample have been working for less than one year, 23% have been working between 1-3 years, 40% have been working between 4-7 years, and 10% have been working for more than 8 years. 17 respondents are single people, whereas 12 are married and one is divorced. The frequency distributions of the research assistants are given in the Table1.

GENDER	AGE		TENURE		MARITAL STATUS						
	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%					
male	13	43,3	20-25	8	26,7	<1	8	26,7	Single	17	56,7
female	17	56,7	26-30	17	56,7	1-3	7	23,3	married	12	40,0
			31-35	4	13,3	4-7	12	40,0	other	1	3,3
			≥36	1	3,3	≥8	3	10,0			
Totals	30	100		30	100		30	100		30	100

Table1:Frequencies of the Sample  
3. DATA COLLECTION METHODS

The short form of the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire (MSQ), developed by Weiss, Dawis, England, and Lofquist (1967), is used to obtain the job satisfaction scores of the research assistants. The MSQ was preferred because it proved its reliability and validity internationally, since it is still the most widely used questionnaire in the world. Conformingly, the reliability test done for this research showed an alpha value of 0,8159, what indicated a high reliability. The Turkish version of the MSQ was considered to be more appropriate since the

respondent research assistants were all of Turkish origin. The Turkish version of the MSQ was taken from the thesis of Nil Baskaya Oran (1989).<sup>1</sup> The short form of the MSQ is a Likert-type instrument and it consists of 20 items, each item representing one of the MSQ scales. The scales used in the MSQ are as follows (Oran, 1989, p.20-21):

1.Activity: Being able to keep busy all the time/ Beni her zaman meşgul etmesi bakımından

2.Independence: The chance to work alone on the job/Yalnız başıma çalışma fırsatı vermesi bakımından

3.Variety: The chance to do different things/Bazen farklı şeyler yapma fırsatı vermesi bakımından

4.Social Status. The chance to be somebody in the community/Toplumda bana statü kazandırması bakımından

5.Moral Values: Being able to do things that do not go against one's conscience/Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından

6.Security: The way one's job provides for steady employment/Bana iş güvencesi sağlaması bakımından

7.SocialService: The chance to do things for other people/Başkalı için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından

8.Authority: The chance to tell other people what to do/Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından

9.Ability Utilization: The chance to do something that makes use of one's abilities/Kendi yeteneklerimi kullanarak birşeyler yapabilme şansının olması açısından

10.Responsibility The freedom to use one's own judgement/Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından

11.Creativity: The chance to try one's own methods of doing the job/İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi açısından

12. Achievement: The feeling of accomplishment one gets from the job/Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden

13. Advancement: The chances for advancement on the job/İş içinde terfi olanağının olması açısından

14. Company Policies and Practices: The way company policies are put into practice/İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konması bakımından

15. Co-workers: The way one's co-workers get along with each other/Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından

16. Recognition: The praise one gets for doing a good job/ Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından

17. Working Conditions: The working conditions/Çalışma şartları bakımından

18. Compensation: The pay and the amount of work one does/Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından

19. Supervision: The way one's boss handles his employees/Amirim bana davranışı bakımından

20. Supervision-Technical: The competence of one's supervisor in making decisions/Amirim karar vermedeki yeteneği bakımından

A personal information form is attached to the MSQ to gather the demographic information of the research assistants. The gender and marital status of the research assistants are measured on nominal scales. The research assistants are asked to indicate whether they are female or male, and also indicate whether they are single, married or other. The age and tenure of the research assistants are measured, however, on a ratio scale. The respondents were to choose between categories as follows. The age categories are between 20 and 25, between 26 and 30, between 31 and 35, and 36 and over 36. The tenure categories are less than one year, between one and three years, between four and seven years, and eight and over eight years.

#### 4. FINDINGS OF THE RESEARCH

##### A. Hypothesis 1

H1o: There will be no gender differences in the job satisfaction felt by the research assistants.

H1A: Males will have greater job satisfaction than females.

Sex		Frequency	Mean	Standard Deviation	Standard Error Mean
Total	Female	13	73,5385	9,5360	2,6448
Satisfaction	Male	17	74,4706	8,8042	2,1353

Table 2: Group Statistics

T	Df	Significance (2-tailed)	Mean Difference	Standard Error Difference	95% Confidence Interval of the Mean	
					lower	upper
-.227	28	,784	-.9321	3,3620	-7,8189	5,9547

Table 3: Independent Samples t-test for Equality of Means (Equal Variances Assumed)

Independent samples t-test is conducted to find out whether there are differences in the means for females and males on job satisfaction levels. As can be seen, the t value of -0,227 is not significant since the 2-tailed significance level is 0,784. The findings thus indicate that the difference between the means of females (73,5385) and the males (74,4706) with standard deviations of 9,5 and 8,8 is not significantly different. In other words, we failed to reject the first null hypothesis since in effect there are no significant differences in the job satisfaction levels of females and males.

##### B. Hypothesis 2

H2o: The job satisfaction of the research assistants will be the same irrespective of their marital status.

H2A: The job satisfaction of the research assistants will vary depending on their marital status.

T	Df	Significance (2-tailed)	Mean Difference	Standard Error Difference	95% Confidence Interval of the Mean	
					lower	upper
-1,584	28	,124	-5,1667	3,2624	-11,8494	1,5160

Table 4: Group Statistics



Sex		Frequency	Mean	Standard Deviation	Standard Error Mean
Total Satisfaction	Female	13	73,5385	9,5360	2,6448
	Male	17	74,4706	8,8042	2,1353

**Table 5: Independent Samples t-test for Equality of Means (Equal Variances Assumed)**

Since there is only one person who answered the question about the marital status as divorced, it is more appropriate for the means of comparison to include that respondent in the singles category. Since the marital status categories are narrowed down to singles and married, the independent samples t-test is once again computed to see whether or not there are significant differences between the means of single and married respondents on job satisfaction levels. The findings report that the difference between the mean for single (72) and married (77) with standard deviations of 9,94 and 6,50 respectively, is not significant, since the 2-tailed significance level is 0,124. Thus, the second alternate hypothesis is not substantiated.

### C. Hypothesis 3

H3o: There is no relationship between the age and the job satisfaction of the research assistants.

H3A: There is a positive relationship between the age and the job satisfaction of the research assistants.

		Total Satisfaction	Age
Pearson Correlation	Total Satisfaction	1,000	,021
	Age	,021	1,000
Significance (2-tailed)	Total Satisfaction		,910
	Age	,910	
Frequency	Total Satisfaction	30	30
	Age	30	30

**Table 6: Pearson Correlation (for age and job satisfaction)**

To see if there is a positive relationship between the age and job satisfaction of the research assistants, the Pearson correlation is computed. The Pearson correlation findings show a correlation coefficient of 0,02 with a significance level of 0,910. In the light of these findings, then, we fail to reject the third null

hypothesis, since there is no relationship between the age and job satisfaction of the research assistants.

### D. Hypothesis 4

H4o: There is no relationship between the tenure and the job satisfaction of the research assistants.

H4A: There is a positive relationship between the tenure and the job satisfaction of the research assistants.

		Total Satisfaction	Tenure
Pearson Correlation	Total Satisfaction	1,000	-,173
	Tenure	-,173	1,000
Significance (2-tailed)	Total Satisfaction		,362
	Tenure	,362	
Frequency	Total Satisfaction	30	30
	Tenure	30	30

**Table 7: Pearson Correlation (for tenure and job satisfaction)**

The Pearson correlation is used this time to reveal if there is a positive relationship between the tenure and job satisfaction of the research assistants. A correlation coefficient of  $-0,173$  with a significance level of 0,362 are found, what indicates that there is no significant relationship between the tenure and job satisfaction of the research assistants. Thus, the fourth and the last alternate hypothesis is not substantiated.

### 5. Limitations

Before drawing conclusions about the findings of the research, its limitations should be indicated. First of all, a convenience sample of thirty research assistants was drawn from the four public universities, so the sample did not scientifically represent its population. For the benefit of the further studies to be conducted over the same topic, it is beneficial here to note one other thing about the study. Since the original of the MSQ is in English, the respondents faced some problems in understanding some questions in the Turkish version, which may have distorted the answers in one way or another. Namely these questions, which caused difficulties in understanding, are the first question of "being

able to keep me busy all the time/beni her zaman meşgul etmesi bakımından” and “doing things that do not go against one’s conscience/vicdanıma aykırı şeyler yapabilme şansımın olması bakımından”.

### III. CONCLUSION AND DISCUSSION

The main purpose of undertaking this research was to identify the extent to which the gender, marital status, age and tenure of the research assistants affected their job satisfaction. However, the findings, stated above, provided no support for any kind of interaction between the so-called demographic variables and the job satisfaction. The job satisfaction of the research assistants did not differ from each other with regard to their marital status or which gender category they belonged to. Neither their age, nor their tenure was found to be related to their job satisfaction. The job satisfaction of the research assistants proved to be independent of their gender, marital status, age, and tenure.

Some reasons can be cited for the conclusions drawn above. Research assisting is quite different from occupations that are present in the private sector. First of all, research assisting provides a low fixed salary, which does not change with regard to the research assistant’s gender, marital status, age, or tenure. The content of the job does not vary too much in time. Same advancement procedure again applies for everyone irrespective of her or his gender, marital status, age, and tenure. Therefore, men or women, single or married, young or old, inexperienced or senior, everyone is experiencing quite the same things about their job. Each research assistants knows the material or other drawbacks of the job before

deciding on it. In the end, research assisting is not their ultimate aim, but a required step in the long way ahead of their academic careers. Maybe that is why the job satisfaction levels of the research assistants do not vary with respect to their demographics.

Finally, it is proper here to once again say that because of its limitations, this research can only be considered as a preliminary study, shedding perhaps a dim light for the further studies. A more comprehensive study can be conducted for more profound results.

### REFERENCES

- Adams, A. and Al-Shakhes M. 1983. “Towards an Understanding of Inequity”. *Journal of Abnormal Psychology*, 67. 422-436.
- Agho, A.O., Mueller, C. W., and Price, J. L. 1993. “Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model”. *Human Relations*, 46: 3. 1007-1027.
- Dunette, M. D. 1976. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc Nally College Publishing Company.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Synderman, B.B. 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons.
- Kalleberg, A. L. and Loscocco, K. A. 1983. “Aging, Values, and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction”. *American Sociological Review*, 48. 78-90.
- Locke, E. A. 1969. “Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis”. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 5. 484-500.
- Oran, N. B. 1989. *Job Satisfaction of A Group of Academic Staff in the Marmara University*. Unpublished Master Thesis, the Marmara University, Istanbul, Department of Management.
- Salancik, G. and Pfeffer, J. 1977. “An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes”. *Administrative Science Quarterly*, 22.427-456.

<sup>1</sup> The Turkish version of the MSQ is presented in the Appendix.

## OSMANLI DEVLETİ'NDE FAİZ

İstanbul, Üsküdar'da Hacı Hasna Hatun mahallesindeki mescid ve çeşme vakıflarının H.1197 (M.1793) yılına ait hesapları hakkında bir makalemiz çıkmıştı.<sup>1</sup> Bu yazımızda, her iki vakfın parasının faizle ikraz edildiği, imam ve müezzinler dahil bütün çalışanların ücretleri aile diğer masrafların, alınan faiz gelirlerinden ödendiği ve faizle para verilmesinde bir mahzur görülmemiş olduğu belirtilmişti. Türkiye'de "faiz" kelimesi, bütün eşanlamlı sözler de dahil, ekonomik, sosyal ve şer'î bakımlardan farklı anlaşılmıştır. İslâm âleminde, bu konuda, çok farklı ve hatta sert içtihad, mutalâa, karar ve fetvalar mevcuttur. Buna rağmen, Osmanlı Devleti, bunun ekonomik ve sosyal hayattaki çok büyük ehemmiyetini de gözönüne alarak, mevzuu, fetvalar, mahkeme kararları ve tatbikat ile, çok uygun bir formüle oturtmuştur. Biz, bu makalemizde, bu konuyu kısaca gözden geçirmeğe çalışacağız.

Faiz, para, madde veya hizmet dolayısıyla borçlanılması halinde bahis mevzuu olabilir. Borç, zamanı, vadesi gelince ödenecektir. Borç verme, iki şekilde olabilir: Birincisi, para sahibi kişinin, gelir temin etmek amacıyla ödünç para vermesidir. Diğeri de, imkânı olan kimsenin, ihtiyacını ileri sürerek kendisinden talepte bulunan kişiye, menfaat amacı olmadan, "sadaka" olarak,

borç vermesidir. Bu türden borçlanmalar insanî yardım mahiyetinde olduğu için verilen para ay-nen geriye alınır ve gelir sağlamak sözkonusu olmaz. Makalemizde yalnızca gelir getiren borçlan-malar incelenmiştir. Yazımızda, geniş manası ile "faiz" kelimesi kullanılmış, yeri geldikçe eşan-lamlılarına yer verilmiştir.

### TARİHTE FAİZ

Faiz müessesesi ve meselesi, tarih boyunca mevcut olmuştur. Mısır, Sümer, Babil,Asur devletlerinde,muhtelif kültür ve dinlerde bu konu ele alınmıştır. Hammurabi kanunları, ödünç para verme işlerini her yönüyle düzenlemiş; Mısır'da faizin anaparayı aşması yasaklanmış; Yunan ve Roma'da faiz nisbeti %12 ile sınırlanmış ve borcunu ödemeyen kişinin köleleştirilmesi ortadan kaldırılmış; eski Hind'de kaslara göre faiz ve nisbeti bazı esaslara bağlanmıştır. Musevîlikte ve Hıristiyanlıkta da faiz yasaklanmış; ancak Musevîlikte bu yasak yalnız cemaat içinde muteber sayılmıştır. Hıristiyanlığın faiz karşısında menfi tavrı, ekonomik şartlar karşısında yürümemiş ve bu husus Fransız ihtilâlinde hukukî dayanağa kavuşmuştur. Bu arada, daha evvel ve sonra, birçok düşünürler ve iktisatçılar, faiz hakkında çok muhtelif fikirler ileri sürmüşlerdir.<sup>2</sup>

E. Muhasebe Uzmanı



### İSLÂMDA FAİZ:

“Faiz”le eşanlamda kullanılan kelimeler arasında bir de “ribâ” sözü vardır. Kur’an-ı Kerim’de yalnız bu kelime kullanılmıştır ve şu Ayetlerde mealen şöylece geçmektedir:

Bakara Suresi, 275 inci Ayetten: Ribâ yiyen kimseler..... “(Bey’ = Satma) da ribâ gibidir.” derler. Halbuki, Allah, satışı helâl, ribâyı haram kıldı.

Bakara Süresi, 276 inci Ayetten: Allah, ribâyı mahveder, sadakaları verimlendirir.

Bakara Suresi, 278 inci Ayetten: Ribâ hesabından kalan bakıyeleri bırakın.

Bakara Suresi, 279 uncu Ayetten: Bırakmazsanız, Allah ve Resulünden mutlaka bir harb oluncaya değin bilin.

Ali ‘Imran Suresi, 130 uncu Ayetten: Öyle kat kat katlayarak ribâ yemeyin.

Nisa Suresi, 160 ve 161 inci Ayetlerden: Ve nehyedildikleri halde ribâ almaları ... sebepleri iledir ki evvelce onlara helâl kılınmış olan birçok pak ve hoş nimetleri kendilerine haram ettik ve kâfir kalanlarına elîm bir azab hazırladık.

Rûm Suresi, 39 uncu Ayetten: Nâsın mallarında nemalansın diye verdiğiniz ribâ Allah katında nemalanmaz.<sup>3</sup>

O zamanlar yüksek faizle borç vermenin yaygın olması dolayısıyla nazil olduğu anlaşılan bu ayetler, en son inen ayetlerdendir. Bu sebeple, hakkındaki hadisler sınırlıdır; diğer emirler gibi fazla işlenmiş değildir. Mezheblerin her biri, ayrı ictihadda bulunmuştur. Para için, bazı mallar için, bu mallardan muhafazası mümkün olanlar v.s. için, hep ayrı fikirler ileri sürülmüştür.<sup>4</sup>

Şeyh Mustafa, kitabında, ribâ hakkında şunları yazmaktadır<sup>5</sup>: *Ribâ, mutlak fazla manasındadır. Şeriatte ribâ, iki bedelin birinde şart olan ‘ıvazdan hali fiil ma’nasındadır.*” Buna göre “ribâ”nın teşekkülü için, “ıvazsız olması ve mutlak fazlalık bulunması” icap etmektedir. Yukarıda arzettiğimiz üzere, “yardım, sadaka” olarak ödünç verilen parada bu hususlar bahis konusu değildir. Ancak, ticarî olarak ödünç verilen parayı alanın istifade, faydalanma, nemalanma kasdı vardır. Ödünç verene bunun bir maliyeti olduğu gibi, herhangi diğer şartlarda edinebileceği kârdan mah-

rum, hatta bu alacağın takibi için zahmet ve masrafa katlanmak mecburiyetinde kalacaktır. Bu takdirde, faizin bunları normal seviyede karşılaması halinde, bunun “ribâ” sahasına girmemesi ve normal sınırı aştığı takdirde “ribâ” sayılması gerekecektir. Yazar, buna da misal getiriyor. “*On dirheme on iki dirhem veya fazla olmak.*”

Malûm olduğu üzere, faiz esas itibarıyla nakid olarak ve vade sonunda tahsil edilir.

Şeyh Mustafa, kitabında, karz mukabilinde menfaat temininin şu yollarla da mümkün olabileceğini zikretmiştir:

*“Borç alan, borç verene ucuz nesne satar;*

*Bir nesneyi ucuza kiraya verir;*

*Bir nesne hediye eder;*

*Bir nesneyi sadaka verir;*

*Bir ziyafet verir;*

*Ona bir iş işler,*

*Bazı işlerinde yardım eder;*

*Bir nesneyi ödünç verir;*

*Bahasından ziyadeye nesne alır;*

*Ziyadece akçeye bir nesne kiralar.”*

Yazar, bu meyanda, yalnız, yüksek faiza almanın değil, borçlunun, borcunu, vadesinden evvel ödemesi sırasında borcundan indirme yapmasının da ribâ sayılacağını yazmaktadır.<sup>6</sup>

Kitabın yazarı, 211 inci sahifede, düşük nisbettteki değil, yüksek nisbettteki faizin haram olacağını ayrıca tasrih etmiştir: “*Malûm ola ki, her ziyade ribâ olmaz. Belki anda tafsil vardır. Nitekim, merhum Hamza Efendi beyana şüru’ edip dedi: Ve dahi karz verip sonra aldıkta azıcık ziyade olsa, meselâ yüz dirhemde altıda bir dirhem gibi, bu kadar ziyade bir zarar vermez ve mezmum olan ribâdan sayılmaz. Amma, verdiği karzı aldıkta çok ziyade olsa, ol ziyade zarar verir ve alması caiza olmaz, yani haram olur.*”<sup>7</sup> Burada zikredilen altıda birin, yıllık %16,66 nisbetini ifade ettiğini ve borç verilmek üzere vakfedilen paraların faizlerinin, bu nisbete ulaşmadığını arz edelim.

219 uncu sahifede de konuyu şöyle bağlamaktadır: “*Ferman-ı Şerif sadır olmuştur ki ‘onunu on bir buçuğundan ziyadeye muamele-i şer’iyye olunmasın’ deyu. Şer’î olan yerlerde ise ülil-emre itaat vacibdir. İmdi, onunu on bir buçuktan zi-*

yadeye muamele-i mezkûreyi etmemek gerekir.”<sup>8</sup> Yani, senilik %15 den fazla alınacak olan faizin haram olacağı tasrih edilmektedir.

Hemen yukarıda zikrettiğimiz satırın hizzasında bir okuyucunun şöyle bir notu vardır: “*Kitab-ül-Büyu’dan Bab-ül-Bey’-i b-il-Vefa’dan sonra bunun karib cevabını Ebu-sS’ud Efendi Fetvasının mücellinde görmüşüzdür.*” Bu kayde göre, meşhur Ebu-sSu’ud Efendi dahi, aşırı olmayan faizin ribâ sayılmayacağı hakkında fetva vermiş demektir. Tabîî, bu hususlardaki fetvaları ve faizin (ribbin) meşru sayılmasındaki mucip sebepleri ayrıca incelemek gerekir.

### OSMANLI DEVLETİNDE FAİZ

Daha evvel Selçuklularda, faizle para ikraz edildiği hakkında Prof. Dr. Osman Turan’ın bir makalesi vardır.<sup>9</sup> Profesörün bu yazısında, bir çiftliğin ihtiyacı için ödünç para verildiğinden ve bu paranın geliri karşılığı olarak da çiftliğin bir kısmının gelirinin alacaklıya tahsis edildiğinden bahsedilmektedir.

Osmanlı Devleti’nin teşekkülünü takiben de elbet, paraya ihtiyaç duyanlar ve bunları faizle borç para vermek sureti ile karşılayanlar olmuştur. Fakat biz, ilk devreler hakkında bilgi edine-medik. Ancak, Prof. Ömer Lütfi Barkan’ın kitabı ve Dr. İsmet Kurt’un buna dayalı iki makalesinde-ki<sup>10</sup> bilgilerden şu hususları hulâsa edebildik:

Faizle borç para verilmek ve bu gelirle hayır işlerinin masraflarını karşılanmak üzere “*nukud-i mevkufe*” (para vakıfları) kurulmuştur. Bu kitapta bahsi geçen deftere göre, İstanbul’un fethinden sonra, yalnız İstanbul Surları içindeki sahada H.861 (M.1457) den 1928 lere kadar kurulanların mikdarı 1150 adettir. Üsküdar’dakiler buna dahil değildir. Ayrıca Edirne, Bursa, Amasya, Manisa, Konya ve diğer şehirlerde kurulan binlerce para vakfını da nazara almak icab eder. Bunlardan başka, borç para verme işi ile de meşgul olan akar vakıfları da mühim bir yekûn tutmaktadır. Barkan’ın kitabının XXXIV üncü sahifesinde, Bursa’daki vakıfların H.968 (M.1561) senesinde 333.119 akçe tutarında faiz geliri elde ettikleri yazılıdır. Yukarıda yazılı 1150 vakfa yatırılan asl-i mal (ser-

maye, vakfedilen para) tutarı 21.385.784 akçedir<sup>11</sup>.

Bu vakıfların kurucularında herhangi bir hususiyet aranmamış, avamdan veya ayandan her kim isterse böyle bir vakıf kurabilmiştir. Kurucular arasında şeyhul’islâmlar, kazaskerler, bunların yakınları (kızları, oğulları, damatları gibi) da mevcuttur. Bu vakıfların kuruluşunda, şer’î, idarî veya hukukî engeller ileri sürülmemiştir.

Vâkıflar (vakfedenler), vakf şartlarını, vakıfnamelerinde tesbit etmişlerdir. Bu meyanda, faiz nisbetleri de %10, %11.25, %12.50, %15 olarak belirtilmiştir. Vakfın kuruluşundan sonraki tarihlerde, mağşuş akçe çıkarılması (para kıymetinin düşürülmesi) dolayısıyla, vakf mütevellilerinin muracaati halinde, şer’î mahkemeler, vâkıfın tesbit etmiş olduğu eski faiz nisbetini %20 ye kadar yükseltmişlerdir. Gene bu mahkemeler, ana paradan zarar eden vakıfların faizlerini de, zararın telâfisine kadar devam etmek üzere, arttırılmışlardır.

Bu vakıflar, tüccarlara, sanayicilere, esnafa, timar ve zeamet sahiplerine, müderrislere, yeniçerilere, sipahilere, saray kapıcılarına, kadınlara, v.s. kişilere borç para vermişlerdir.<sup>12</sup>

Vâkıfların bazıları, vakıfnamelerinde, borç para verilecek kimselerde aranacak şartları, bazıları da verilecek azamî mikdarları ve vadeleri belirtmişlerdir.

Borçlu ölenlerden bir kısmından alacaklar tamamen tahsil edilememiş, mağşuş akçe (enflasyon) devirlerinde para kıymeti düşmüş, bu sebeplerle para vakıfları büyük zarara uğramışlardır. Vakıflar, bu zararların devamını önlemek için borç para verecekleri kişileri, dürüstlükleri ile ma’ruf kişilerden seçmiş, parayı rehin mukabilinde ve hakime tescil ettirmek suretiyle ikraz etmişlerdir.

Alınan faizler şu hususlara harcanmıştır. Mütevellilerin ve vazifelilerin ücretlerine, muhasebe ve kayd masraflarına, şartlarda derpiş edilmiş ise vâkıfın yakınlarına vakı tahsis edilen ödemelere, imam, müezzin, kayyum ücretlerine, Kur’an okunmasına, burs, ücret ve yardım olarak talebe, müderris ve ilim adamlarına, imarethaneler için alınacak malzemeye, su ve yemek dağıtılmasına, bakım, temizlik, aydınlatma, tamir masraflarına,

mektup, medrese, su tesisatı, yol, köprü, mezarlık inşaa ve tamirine, fakir ve muhtaçlara yardıma, hayır, hasenat ve sağlık giderlerine, mubarek günlerle ebayramlardaki masraflara, v.s. hususlara.<sup>13</sup> Bunlar, tabii, vakıfnamelerdeki şartlara göre değişmektedir. Osmanlı Devleti'nde bu "nakid vakıfları"ndan gayri, esnaf arasında ve bazı yeniçeri ortalarında, da, kendi aralarında, gene faizale, yardımlaşmak üzere sandıklar kurulmuştur. Eytamın "yetimlerin" parası dahi, kassamlar tarafından, eytam zarar görmesin, faydalansın düşünceyle faizle ödünç verme işlerinde kullanılmıştır. Ayrıca, Evkaf İdaresi, bedestende, mutemed kişilere sandık kiralar, bunların kiracılarına, parası olan kadınlar, yaşlılar ve sair kişiler kese ile getirip paralarını teslim eder, vade sonunda gelip faiziyle birlikte paralarını alırlardı. Biz, 1941 senesinde, İstanbul, Galata, Perşembe Pazarında, kapalı, kilitli, boş, mutattal duran Galata Bedestenini, depo olarak kullanmak için bir kurum adına kiralamak üzere Evkaf İdaresine müracaat ettiğimizde, bize sandıkları (o vakitki ifadeyle tabutları) göstermiş ve sahiplerinin dava açabileceklerini ileri sürerek kiralamak istememişlerdi. Sonra sandıkları bir kenara toplayıp bedesteni, müracaatta bulunan kuruma kiradılar.

Bir de sarraflar vardı. "Köşe sarrafları", yalnız para bozma işi ile meşgul olabilirlerdi. Ama, "kuyruklu sarraflar" denen zümre, senet kırabilir, faizle borç para verebilirdi.

Yukarıda arzettiğimiz "nukud-ı mevkufe" (faizle borç para verilmek üzere kurulmuş nakid vakıfları) faizlerinden gayri, Osmanlı Devletince yürürlüğe koyulan diğer mevzuatta da faiz hakkında hükümler getirilmiştir. Birkaç tanesini örnek olarak makalemizini sonuna eklediğimiz bu mevzuattaki faiz nisbet ve hükümleri, şöylece hülâsa edilmiştir:

1268 / 1851 yılındaki Eytam (yetimler) Nizamnamesinde, faiz nisbeti, halka "onu on bir buçuk, kesesi altı kuruş on opara" (%15), sarraflarla tüccarlara %12 olarak tesbit edilmiştir. "Verilen borç tutarının %50 fazlası için rehin alınacaktır.

Bu nizamnamede 1280 / 1854 yılında yapılan değişikliğe göre, eytam paraları ile kuyruklu sarrafların ikrazlarında faiz nisbeti ayda %1 olarak

tesbit edilmiştir.

1867 deki değişiklikte, bu faiz nisbetleri, %12 ve 9 olarak değiştirilmiştir.

1863 de, Osmanlı Bankasıyla yapılan anlaşmada, Maliye Bakanlığı'nca Osmanlı Bankası'na iskonto ettirileceka evrakta, faiz nisbetinin %6 olmasında mutabık kalınmıştır.

1867 de, Memleket Sandıklarınca ikraz edilecek paralardaki faiz nisbeti ayda % 1 olarak belirtilmiştir.

1875 de, Maliye Nezaretince ihrac edilecek tahvilâtteki faiz nisbeti, %5 olarak kararlaştırılmıştır.

1881 de kararlaştırılan hükme göre, Ziraat Sandıkları, mevduata, boç verdikleri para için aldıkları faizden iki kuruş eksik faiz ödeyeceklerdir.

Emniyet Sandığının vereceği borç paralardaki faiz nisbeti, 1886 da, %8 olarak kararlaştırılmıştır.

1886 senesinde âdi ve ticarî faiz haddi, %9 olarak tesbit edilmiştir.

1916 yılında, Ziraat Bankası'nda faizin, idare meclisi kararıyla tayin olunacağı; tevdiat eshabı talep ederse "devr-i Şer'i kaidesi"nin tatbik olunması hükme bağlanmıştır.

## "FAİZ" SÖZÜ VE EŞANLAMLILARI

"Faiz" in arapçadaki sözlük anlamı, "suyun taşması, yayılması; taşan, feyezân eden, taşkın" demektir. Şimdiki türkçede, "faiz", nakit veya nakitle temsil edilebilen borçlarda, borçlunun, alacaklıya, borç miktarı ve vadeye göre, senelik belli bir nisbet üzerinden yaptığı ödemedir. "Nukud-ı Mevkufe"de "faiz" yerine "ribh", Tanzimattan sonraki ferman, kanun, karar ve mukavelenamelerde "faiz" kelimeleri kullanılmıştır. "Faiz" in eşanlamlılarına gelince:

"Ribâ": Sözlük anlamı fazlaşmak, artmak, ziyadeleşmek demektir. Öyle anlaşılıyor ki, Osmanlı İdaresi, bu kelimeyi, "gayrimeşru sayılabilecek derecede aşırı gelir, faiz, kâr" manasında anlamıştır. Hakikaten de yıkıcı olan, sosyal tehlikesi bulunan da bu aşırıdır. Normal "faiz" ise, sosyal ve ekonomik bakımdan faydalı ve bulunması zaarurî bir müessesedir. Bu sebeple de, Osmanlı devrinde, gerek idarede ve gerekse vakıflar-



da, “ribâ” kelimesi kullanılmamış, yaptıkları amelîyelere daha uygun olan ve meşru sayılan “rihb, faiz, v.s.” kelimeler istimal edilmiştir.

“**Kâr**”: Harikulâde bir ticarî veya sınaî işyerinin belli bir devredeki veya iş konusundaki geliridir; amma zarar da olabilir. Bu gelirin içinde faiz de bulunabilir; yani, alınan faiz de bir kâr unsurudur.

### KELİMELERİN MUHTEVASI

Bu makalemizin sonuna bir sözlük eklenmiştir. Ancak, “faiz” ve bu manada kullanılan bir kaç kelimeyi, eski vesikalardaki kullanışlarından, kararlardan ve tatbikattan edindiğimiz manalara göre açıklamakta fayda mülâhaza ettik.

**Ribâ**: İkrasda bulunan bakımından bu gelirin içinde “*Borç verme işinin idarî masrafları karşılığı + Alacağın batması riski karşılığı + Normal (meşru) gelir karşılığı + Aşırı (gayrimeşru) gelir karşılığı*” dahildir. Osmanlı Devleti, “ribâ”yı, aşırı gelir karşılığını da ihtiva ettiği telâkkisi ile, hiç kullanmamıştır. Çalışmayı, ticareti, meşru kazanmayı daima teşvik eden müslümanlık, çok farklı görüşler de gözönüne alınmak suretiyle, bütün ekomik ve sosyal nizamı, insanların ve ailelerin en tabii ihtiyaçlarını ve çok eskiden beri süregelen zarurî tatbikatı, herhalde bertaraf etmek istememektedir. Hedefinin, başka yerlerde de görüldüğü gibi, bu aşırı gelir, fazla faiz, fahiş kâr olduğu anlaşılmalıdır. Osmanlı Devleti de, Şeyhul-İslâmî dahil, bütün müesseseleri ile bunu böyle anlamış olacak ki, meşru sayılabilecek bir gelir haddi tesbit ederek, ihtiyacı olanlara “rihb” ile ödünç para verilmesi için “para vakıfları” kurulmasına müsaade etmiştir. Esasen, Osmanlı Devleti, sade ve mevzuda değil, başka konularda da ihtiyaca ve realiteye göre davranmayı uygun görmüştür.

**Ribh**: Bunda “*Mütevellilerin ücretleri + Ödenecek tahsisat (evlâtlar v.s.ye) + Vâkıfın belirttiği diğer ödemeler + Bazı hallerde zarar karşılığı + Yazı v.s. giderleri + Meşru gelir karşılığı*” dahildir. Bu yazdıklarımız, para vakıflarına ait ribihdeki karşılıklardır. Mağşuş akçe çıkarıldığında (enflasyon olduğunda), mütevellilerin müracaati üye-

rine, şer’î mahkemeler, vakıfın (vakfedenin) vakıfnamede %10 olarak tesbit ettiği ribh (faiz) nisbetini %20 ye çıkarmışlardır. Bundan başka, vakıfda para batmışsa, gene şer’î mahkemeler, ribh (faiz) nisbetini, bu zararın telâfisine kadar ki devre için, yükseltmişlerdir. Biz, bazı Arap ülkelerindeki tatbikatı sordurduk; “Osmanlı’dan kalma, %8,5 faiz uyguladıklarını” söylemişler. Demek ki, onlar da meşru’ nisbetler dahilindeki ribh (faiz) in tatbikinde dinî bir mahzur görmemektedirler.

**Faiz**: Bunu üç zümrede mutalâa etmek uygundur. Birincisi, kişinin, biriktirdiği parayı, mevduat olarak bir malî müesseseye veya borç olarak başkasına vermesi. Bu takdirde, bundan alınan “faiz”in içinde “*Para değerindeki düşüş karşılığı + Alacağın batması riski karşılığı + Meşru bir nisbettteki gelir karşılığı*” mevcut sayılır. İkincisi, vadeli ticarî mal satışlarında, borç tutarına, vadeye göre eklenen fark. Bu farka “*Satıcı firmanın kendi finansörüne ödeyeceği faiz ve masraflar karşılığı + Para değerindeki düşüş karşılığı*” dahildir. Üçüncü olarak da malî müesseselerin, verdikleri krediler için aldıkları faizlerdir. Bunda “*Büro giderleri karşılığı + Ödünç verilen paranın maliyeti + Borç verilen paranın değerindeki düşüş karşılığı + Borç verilen paranın riski + Meşru kâr karşılığı + Ve varsa aşırı, gayrimeşru gelir karşılığı*” dahildir. Bunların hepsinde para değerindeki düşüşü karşılama payı vardır. Kim olursa olsun, parasının satınalma gücünü muhafazaya mecburdur. Bu, hem kendisine ve ailesine karşı, hem de sosyal nizam bakımından gereklidir. Binaenaleyh, para kıymetinin düşmesi karşılığı olarak alacağı para, hiç şüphesiz faiz değildir. Borç verme anlaşması yapılırken faiz tesbit edildikten sonra, bir madde de “Ayrıca, para değerindeki düşüşün karşılığı da ödenecektir.” şeklinde bir madde koyulursa, bunu “faiz” tabiri içinde saymaya imkân olabilir mi? Esasen, bugün, mevduata “faiz” adı altında yapılan ödemeler, neredeyse bu değer düşüşünü bile karşılayamamaktadır. Binaenaleyh, bu kısmın, haram vela helâlle zaten alâkası yoktur. Riskin, maliyet ve masrafların karşılığının alınması da faizle ilgili bir konu değildir. Aşırı gelir edinme gayesi, her şeyde olduğu gibi bunda da

elbette reddedilmiştir. Bu sebeple, meşru “faiz” kısmına gelelim. Kişi, iş kurmak, veya işini genişletmek, yahut yürütmek, yani neticede “kâr” etmek için “para” arıyor. Onun bu ihtiyacını belli şartlarla karşılamak üzere hazır bekleyen para ve teşkilât da var. Kişinin işi yoluna girerse, bunun cemiyete büyük faydası olacağına da kimsenin şüphesi yok. Kendisinin kazanmak istediği paradan meşru ölçüler dahilindeki bir kısmını, kendisine ikrazda bulunana vermesin mi? Bu meşru haddet dahilindeki hamlenin neticelerinden bütün cemiyet fayda görmesin mi? Bugünkü bütün iktisadî ve sosyal nizam bu temele oturtulmuştur. Faizle para veren müesseseleri kaldırmaya kalkdık mı sade bütün insanlığa değil, İslâma da en büyük sosyal ve ekonomik darbeyi vurmuş oluruz. Ya ki “hilei şer’iyye” yoluna gidilecektir. Adı üstünde: Aynı kârı sağlamak, yani aynı gayeyi temin etmek için, “faiz” sözü yerine “hile”yi kullanmak. Bu “hile” yolunun, iman sahibi müslümanlarca yüce Allah’a kabul ettirilemeyeceği şüphesiz bilinmektedir. İşte bu sebeptendir ki, Osmanlı Devleti, realist bir görüşle bunun da çaresini bulmuştur: “Ribâ” kelimesinin “fahiş kâr”ı ifade ettiğini düşünerek ve meşru kazancı anlatan başka kelimeler kullanılarak “hile-i şer’iye”lerin önüne geçmiş, sosyal nizamı korumuştur.

Şimdi, “Haram olduğu için faiz almıyorum, kâr hissesi alıyorum.” diye hile-i şer’iyye yoluna sapanlar, birkaç ay zararlı karşılaştılar, hatta, birkaç ay diğer bankaların verdiği faizden az kâr hissesi alsalar, mevduatlarını o bankalarda tutarlar mı? Böyle yapanlar gene devam etsinler, hayırlı olsun, karışmamız tabîî bahis konusu bile değildir; amma, bilsinler ki bu “hile-i şer’iyye”dir, “hile”dir, kendi kendini kandırmaktır. Osmanlı Devleti, sermayenin, yani, ikraz edilen paranın meşru gelir nisbetini yıllık %10-15 olarak tesbit ve kabul etmiş; şeyhul-islâmlar, kazaskerler ve onların yakınları da dahil, her isteyen, paralarını şahsî mülkiyetinden çıkararak, bu faiz geliri esasında ödünç para verme vakfı kurabilmiştir. Mağuş akçe (enflasyon) sırasında, vakfeden ölmüş olsa bile, şer’î mahkemeler, bu faizleri müstakillen %20 ye çıkarmışlar. Bu “Vakıf Paralar” teşkilâtına, milyonlarca akçe (şimdiki ifade ile trilyonlarca lira)

nakid para vakfetmişler; bu sayede, esnafın işi yürümüş, parası olan ihtiyarlar sıkıntı çekmemiş, bağlar, bahçeler ihya olmuş, camiler, mescidler, çeşmeler, köprüler ve saire vazifesini görebilmiş, sosyal nizam bozulmadan yürüyebilmiştir.

Tabîî, bu “ribh”i, “meşru faiz”i tasvib eden kuvvetli fetvalar olmasaydı, bu vakıfların kurulmasına imkân da olamazdı. Bu fetvalardaki mucip sebeplerin ayrıca incelenmesi çok isabetli olur.

## BORÇLANMA VE BORÇLANDIRMA

İşi için paraya ihtiyacı olan kişi, bunu bir yerden temin etmek mecburiyetindedir; bulabilirse menfaati olacak, bulamazsa zarar edecektir.

Parayı verecek olan kişi de, bunu senelerin zahmeti, emeği neticesinde edinmiş ve biriktirmiştir. O da bu parayı, doğrudan doğruya veya bilvasıta işletmek ve karşılığında bira gelir temin etmek mecburiyetindedir. Bunların her ikisi de meşru’ isteklerdir.

Parası olan kişi, şayet, bununla bir dükkân, bir tarla, bir ev alır da bundan “ayrı” yani “gayrimeşru” seviyede olmaması şartıyla, çalışarak veya kiraya vererek, bir gelir temin ederse, bunda, hukukî (şer’î) bakımından hiçbir mahzur yoktur.

Şu hale göre, kişinin parasını, borç vermek suretiyle de işletmesinin mümkün olması gerekir. Esasen, İslâmda “zekât”ın en mühim hedef ve neticelerinden biri de, kanaatimizce, paranın, servetin saklanmayıp işletilmesini temin etmektir. Türklerde de bu husus, iktisadî bir prensip olarak kabul edilmiştir. Kâşgarlı Mahmud’un H.466 (M.1072-1073) de yazdığı Divan-ü Lûgat-it-Türk’te “Kümüş künge ursa altın azakın kelir.”<sup>14</sup> şeklinde bir atasözü yazılıdır. Bunu, “Gümüş, güne vursa (çıkarsa) altın ayağıyla gelir.” mealinde çevirebiliriz. Bu da “Para, çömlekte tutulacağına işletilirse altın ayağıyla gelir.” demektir... Ki, Türklerde, “paranın işletilmesi” yolundaki iktisadî sistemin, daha XI inci yüzyılda atasözü haline geldiği ortaya çıkmaktadır. Şu hale göre, kişilerdeki paraların, bir suretle, işletme sahasına girmesini tamin etmek hem faydalı, hem de zarurîdir; bu sebeple de bunda bir mahzur olmaması gerekir.

## “NUKUD-I MEVKUFE’NİN MUHASEBESİ:

Dr. İsmail Kurt’un makalesine göre, vakfın asl-ı mali (sermayesi) gelir ve giderleri ile şahısların borçları basit bir şekilde, yani, gelen paralar eklenmek ve gidenler de düşülmek suretiyle takip edilmiştir. Tabii, vakfedilen paranın azametina göre, kaydleri de çoğalmaktadır. Meselâ, “Şeyh-ul-İslâm-ı esbak Ömer Husameddin Efendi merhumun nukud-ı mevkufesinin sandık defteri, vakıf paralar defterleri arasında mühim bir yer tutmaktadır; çünkü, bunda kalabalık borçluların listesi, borçlarının mikdar ve seyirleri, tarihleri ve borç sebepleri ile vakfın günlük nakid mevcutları da müfredatı ile yazılmıştır.”<sup>15</sup>

## SONUÇ

Aşırı, gayrimeşru’ kazançlarla yardım, sadaka olarak verilen paralar bu makalemizin mevzuuna alınmamıştır. Bu husus gözönüne alınmak suretiyle:

Edinilen servetin, doğrudan doğruya veya vasıtalı olarak kullanılması, hem servetin sahibinin, hem de cemiyetin menfaati bakımlarından şarttır ve doğrudur. Tarih boyunca da böyle olmuş, hem Türk gelenekleri, hem de İslâm bunu uygun görmüştür.

“Servet” sözüne dahil bulunan “nakid”den gayri her şeyin bir gelir temin etmesine cevaz verilip de aynı servetin diğer bir unsuru olan “nakd”in (veya nakidle temsil edilen “mal”ın) meşru bir geliri olmasına müsaade edilmemesi müslümanlığın çok yaygın sosyal prensiplerine aykırı görülmektedir.

İşte bu sebeplerdir ki, Osmanlı Devleti, “ribâ” kelimesini, “borç verilen paranın aşırı, gayrimeşru geliri” manasında anlayarak bu sözü kullanmış, yerine meşru geliri ifade eden “ribh, murabaha, nema<sup>16</sup>, güzeşte ve faiz” kelimelerini kullanmış; paranın meşru nisbetler dahilinde gelir temin etmesine cevaz vermiştir.

Eytamın (yetimlerin) parasının faizle işletilmesi yoluna gidilmiş, Bedesten’de sandık (tabut) sahipleri, işletilmek üzere kese ile para getirenlerin

parasını işleterek vade sonunda faizini ödemiş, isteyenlere faizle verilmek üzere para vakıfları kurulmasına izin verilmiş, bunların hesapları kontrol edilmiş, mağuş akçe devirlerinde faiz nisbeti şer’î mahkemelerce arttırılmış; velhasıl, Osmanlı Devletince, ribânın değil, faizin meşruiyetini gösteren her türlü uygulama ortaya koyulmuştur. Borç para vermenin de getirdiği risk ve masraftan dolayı bu gayet tabiidir. Her servet gibi bu sermayenin de bir geliri olması lâzım ve normaldir. Borç para verildikten sonra para değerinde bir düşüş oluyorsa bunun mutlaka karşılanması, yani borcun verildiği tarihteki satınalma gücünün korunması gerekir. İşte bunların da karşılanması için alınan paraya “faiz” diyoruz ve bu sistem dünya durdukça, serbest rekabet esasları dahilinde ve meşru şekilde işleyecektir. Osmanlı Devleti zamanında meşru sayılarak yüzlerce sene işletilen bir sistemin, şimdii haram sayılması için hiçbir sebep yoktur.

Not: Resmi Gazete’nin 15.1.1954 tarihli nüshasında yayınlanan 6219 numaralı kanunun 7. maddesi ile Nukud-ı Mevkufe’nin paraları, Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.’na sermaye olarak koyulmuştur.

## OSMANLI DEVLETİNİN FAİZLE İLGİLİ MEVZUATINDANA BAZI ÖRNEKLER

Düstur, I. Tertip, 2. cüz, S.980:

“Bank-ı Osmanî İmtiyaznamesi ile Nizamnamesi; 9 Zilhicce 1279 - 3 Haziran 1863; 137 inci maddeden - .... Banka yalnız Maliye Nezareti tarafından verilmesi meşrut olan sergileri<sup>17</sup> iskonto edecektir. İşbu sergiler doksan günü geçmez muayyen vadeli ve senevî nihayeta yüzde altı faizli olacaktır...”

Düstur, I. Tertip, 2. cüz, S.387; Memleket Sandıkları Nizamnamesi; 19 uncu maddeden -

Her kim talep ederse %1 faiz ile akçe ikraz olunacak ve fakat 3 aydan aşağı ve bir seneden yukarı müddetle verilmeyecektir. 23 Rebiulevvel 1284 (25.7.1867) “Buradaki %1, aylık faiz nisbetidir.”

Düstur, I. Tertip, III. cild, S. 225;

Beş Sene Müddet İçin Müstakrazat Faizlerinin Nisfına Bedel Olarak Verilecek 35 Milyonluk Eshama Dair; fi selh-i Ramazan sene 1292 ve fi 18 Ekim sene 1291; 1875 Senesi Ekim ayının 10 uncu Günü Ba İrade-i Seniyye Canib-i Bab-ı Ali’den İttihaz Buyurulan Tedabir-i Maliyye Mucibince Senevî %5 Faizli 35 Milyon Liralık Tahvilâtın İhdas ve İhracı



na Dair Olan Nizamnamedir.

Düstur, I. Tertib, zeyl 3; İrade-i Seniyye tarihi: fi 27 Muharrem sene 1299 ve fi 7.2.1297 "1881";

Mevadd-ı Mahsusa: Saniyen: ..... 1866 ihtilâlinin mümted olduğu müddette yüzde 15 kuruş faiz vermeğe devam etmiş olanların bilâ istisna kâffesi köylü medyunlar için olduğu gibi %12 faizle hesap olunacaktır. 24 üncü madde: Bî kudret medyunların 1866 sene-i milâdiyesi ihtilâlinin mukaddem Eytam Sandıklarına olan bilcümle düyunat-ı atikaları 1866 sene-i şehr-i Mayıs ibtidasından tamami-i tesviyesine kadar fi 11 Receb sene 1293 ve fi 27 Temmuz sene 1867 tarihli Emirname-i Sami ahkâmına tevfikân murabaha üzerine murabaha yürütülmeksizin %9 nema ile hesap edilecek ve 1860 "1866 olacak" sene-i milâdiyesi ihtilâlinin mümted olduğu üç sene müddet faizi dahi tenzil olunacaktır.

Düstur, I. Tertib, zeyl 3; Meclis-i Umumî-i Vilâyetçe kabulü 11.11.1881; İrade-i Seniyye tarihi 4 Rebiulahar sene 1299;

Rumeli-i Şarkî Vilâyeti Ehl-i Zürrâna Mahsus Olan Ziraat Sandıkları Muamelâtının Sureti Tesviyye ve İdaresi Hakkında Kanun-u Vilâyettir. İkinci madde (Sermaye), T fıkrası- Ziraat Sandıklarından ikraz olunacak akçe için ahzolunacak güzeşte miktarından iki kuruş dun bir faiz verilmek suretiyle avam ve eşhas taraflarından mezkûr Sandıklara verilecek akçeden... teşekkül eder. Otuzuncu maddeden: ... (Müstakrizlar) Re'sülmalına işleyecek güzeştesiyle beraber re'sülmalden bir rub'unu tesviye edecektir.

Düstur, I. Tertip, Mütemmim, S.38; Dersaadet Emniyet Sandığı Nizamnamesi; 5 Muhrarem 1304, 22 Eylül 1302 (1886); Madde 19.

Sandık merhunata mukabil senevi %8 faizle akçe ikraz eder.

Düstur, I. Tertib, Mütemmim, S.74; Murabaha Nizamnamesi; 9 Receb 1304, 22 Mart 1303 (1886); Madde 1.

İşbu nizamnamenin tarih-i neşrinden itibaren her nevi müdayanat-ı adiyye ve ticariyye faizinin hadd-i a'zamı senevî yüzde dokuz olarak ta'yin edilmiştir.

Düstur, 2 inci Tertib, C.9; Ziraat Bankası Kanunu; 12 Mart 1332 (1916) No.402; Madde 12.

İkrazat ve tevdiat faizlerinin miktarları (umum hakkında seyyan olmak üzere) meclis-i idarenin kararıyla tayin olunur. Tevdiat eshabı tarafından talep vukuunda devr-i şer'î kaidesi tatbik olunabilir.

Düstur, 2 inci Tertib, C.9; 9 uncu Te'cil-i Düyun Kanunu; 29.11.1332 (1916); Madde 8 den-

..... Mevduat için %4 ve sair düyun için %7 faiz işleyecektir.

Düstur, I inci Tertib, I. cild, S. 268;

Memalik-i Mahruse-i Şahane'de cari olan murabaha maddesi için 1268 (1851) tarihinde yapılan nizamın ta'dili ile

bu kerre müceddeden kararlaştırılan bazı usul ve kaideyi mutazammın lâyahadır:

1. madde- Devr-i şer'î ile idane ve istidane olunan ma-eytamın ve kuyruklu tabir olunan senedi hamil olan sarrafanın ikraz eyledikleri akçelerin güzeştesi şehriye yüzde biri tecavüz etmemesi altmış sekiz senesinde neşrolunan nizam icabından olarak bundan ziyade faiz işlettirilmek devletçe memnudur.

2. madde- Dayin ile medyun beyninde yapılmış olan senedde hadd-i nizamîsinden ziyade faiz mukavelesi münderic olduğu surette işbu mukavele mehakim-i ticarete muteber tutulmayıp hadd-i mezkûra tenzil edilecektir ve fakat balâda zikrolunan nurabaha nizamının Memalik-i Mahruse'de neşri tarihi olan 1268 senesinden mukaddem vuku' bulan istikrazatta %1 den ziyade faiz mukavele olunmuş olduğu takdirde tarih-i mezkûra kadar mukavele ve senedde muayyen olan güzeşte tamamıyla hesap olunacak ve ol tarihten sonrası mikdar-ı nizamîsine tenzil kılınacaktır.

3. madde- Hadd-i nizamîsinden ziyade güzeştenin mikdarı deyin senedinde musararah olmayarak re's-i male zam olunup da medyun tarafından delâil-i makbule yani sened veya mektup veyahut mu'teber defter ibraz ile veyahut dayine yemin teklifi ile ziyade güzeşatenin re's-i male zam olunmuş olduğu 'indel-muhakeme sabit olur ise o halde madde-i âtiyenin ahkâmına tevfikân muamele edilecektir.

4. madde- Deyni mutazammın sened ve medyun beyninde cereyan eden muhasebedenneş'et etmiş ise muhasebe-i mezkûrenin bed'i tarihinden ve eğer mezkûr sened tecdid-i deyn mülâbesesiyle yani akdemce medyunun diğer senedi olup da inkıza-yı va'dede ziyade güzeşte zammı ile müceddeden tanzim olunmuş ise o halde 'atik sened tarihinden itibaren yürütülmüş olan faizden mikdar-ı fahişinin nihayet on seneliği tenzil olunarak kusurunun tahsiline hüküm olunacaktır ve fakat işbu on sene müddet Murabaha Fermanının tarih-i neşri olan 1268 senesini tecavüz edemeyecektir ve eğer hesap olunan işbu on senelik mikdar-ı fahiş re's-i mal ile nizamın kabul ve tasdik olunan faiz miktarından fazla zuhur eder ise işbu fazlanın dayinden istirdadı caiz olmayacaktır; hatta dayinin yine ol medyundan cihet-i saireden dolayı diğer matlubu olsa dahi işbu fazla ol matluba mahsub olunamayacaktır.

5. madde- Dayin ile medyun beyninde bitterazii hesap kat'olunup res-ülmal ve güzeştesi kâmilten tekiye olunmuş olan deyn için hadd-i nizamîsinden ziyade güzeşte alınıp ve-rilmiş olsa dahi iade-i hesab ile güzeştesinin tenzili caiz olmayacaktır.

6. madde- Güzeşteden başka ahaliden subaşılık aidatı namıyla ve nam-ı aharla akçe alınmak kat'ıyyen memnu olduğundan böyle şeyler alınmış olduğu tebeyyün eder ise Hükümetçe kabul olunmayacağı gibi ba'de ezin ahzine cür'et edenlerin haklarında kanunen icray-ı ceza kılınacaktır.

fi 16 Şevval 1280 (M. 26 Mart 1864)

Düstur, I inci Tertib, I inci cild, S.270: Eytam Nizamnamesidir.

Mucib-i tahrir olan terekeler kemakân taraf-ı şerifden

mahalleri memurları marifetiyle tahrir ve furuht olunup tâ akçe husulüne kadar muamelât-ı şer'iyye ve icabiyesi yine şer' memurları tarafından icra olunacağından ve her ne kadar külliyetli terekelere nazır nasbı mu'tad ise de ezman terekelere tekayyüd olunmak dahi lâzimededen olduğundan bundan böyle terekeye gönderilecek kâtib ve muhızır ve memurin-i saireden başka bu def'a bâ İradé-i Seniyye teşkil kılınan Emval-i Eytam nezareti tarafından dahi yetimi bulunan kâffe-i terekeye mahsus memur irsaliyle satılacak eşya için giden kâtib ve memur caniblerinden karşılıklı defter tutularak metrukâtın kıymet-i lâyikasında furuht olunmasına ve bir gûna irtikâb vuku' bulmamasına takayyüd ve ihtimam olunması;

Mucib-i tahrir olan terekenin kassam ve saire memurları tarafından temhir olunması usulü kemâ fi-sabık icra olunacak ise de bundan böyle vuku' bulacak vefiyyata malûmat hasıl olmak için canib-i tahaffuzdan beher gün Eytam Nezareti tarafına jurnali gönderilmesi tahrir ve bey' olunmakta olan muhallefatın ekser zimematı şunda bunda uzayıp kalarak verese ve eytama su'ubet ve gadri mucib olmakta idüğüne ba'de ezin her ne mahalden tereke tahrir olunur ise zimematının tahsili üç mahda hitampezir olmasına memurları tarafından ikdam ve gayret olunup nihayet dört mahı tecavüz eylediği halde her kimin zimmetinde ise zabiti ve amiri tarafına bil' ifade ma'rifetiyle tahsiline i'tina kılınması,

Terekede zuhur eden nukud ile furuht olunan eşyanın peşinen alınacak esmanı terekenin arkası alınıp taksim olunca ya değin usul-ü cariyyesi veçhile resîd mukayyidi tarafından hıfz olunup ve bu makule peşinen alınacak tereke esmanı muhızır ve saire yeddinde tevkif olunmayarak vuku' bulan residat ve hergün kassam efendi huzurunda resîd mukayyidine bi-teslim sandığına vaz' olunarak tereke esmanının şunun bunun yeddinde kalmamasına tekayyüd ve ihtimam olunması;

Tereke tahriri şer'-i şerif memurlarına mufavvaz olduğu misillü emval-i eytamın idane ve istidanesi dahi Emval-i Eytam Nezaretinin memuriyyet-i mahsusasından olduğundan ba'de ezin zuhur eden tereke Sadreyn-i "İzam Hazaratı taraflarından ve mehakim-i saireden tahrir olunarak emval-i metrukât usul-i şer'-i şerif üzere tefrik ve taksim ile içinde nukud-ı eytamın canib-i nezarete teslimiyle sandığına vaz' olunduktan sonra nezaret tarafından idare ve idanesi icra olunmak üzere elhaletü hâzihi cari olduğu veçhile resîd sandığında irbah olunacak mikdarı akçe teraküm eylediği takdirde eytama menfaat-i âcile istihsal olunmak için o makule nakd-i mevcuddan yetimin hissesi terekenin ardı alınincaya değin beyhude tevkif olunmayıp 'alelhesab suretiyle Nezat-i müşarün ileyhâ tarafına teslim olunarak ne mikdar akçe teslim olunmuş ise anın ilmühaberî canib-i Nezaretten resîd mukayyidi tarafına i'ta olunması;

Emval-i eytamın kemâ fi-ssabık Bedesten'de hıfzı ile emval sandıklarının bundan böyle lede-1-iktıza doğruca canib-i Nezarete götürülmesi ve elhaletü hâzihi derdes-ti isti'mal olan sandıkların ekserisi köhne ve şikeste ve kutu makulesi dahi mahfuzu şüpheli şeyler olduğundan mahfuz ve kavi kilitli sandıklar olması hususunun vasiiler tarafına canib-i Nezaretten ve kassam efendi tarafından ekiden tenbih

olunması;

Mal-i yetimin idane ve istidanesi şayan-ı dikkat ve i'tina mevaddan ve eytamın nef'i dahi bunun yolunda olmasıyla hasıl olacağı bedihiyattan olduğundan eytamın elhaletü hâzihi sandıklarında mevcut olan nakidleri ile bundan böyle vuku' bulacak terekelerden gerek peşinen ve gerek balâda beyan olduğuna üzere resîd mukayyidi tarafından ceste ceste i'ta olunacak mal-i yetimin hıfz ve himayesine nezaret ve dikkat olunmak lâzım geleceği misillü teraküm eden akçenin emr-i idane ve istidanesine dahi sarf-ı himmet olunarak şöyle ki elyevm cari olduğu üzere mal-i eytam mu'teber rehin ve kavi kefil ile onu on bir buçuktan yani kesesi altı kuruş on para hesabı ile irbah olunup ba'zı yetimin malı adet-i cariyyesi vechile idane olunamayıp da sandığında ziyadece akçesi kaldığı takdirde mücerred yetime menfaat hasıl olmak için sarrafan kompanyasına ve bu misillü mu'teber ve kavi esnaf ve mahallere kesesi beş kuruş faizle akçe idanesi caiz olarak bu suret dahi külliyetli yani yirmi beş binden yukarı istidane edenler haklarında icra olunup şu kadar ki kesesi altı guruş on paraya akçe istidanesine talibi var iken bu vesile ile noksanına idane olunmamasına ve bilfarz mal-i yetimin bu vechile dahi idanesi mümkün olmadığı surette beyhude akçe durmakdan ise evrak-ı nakdiyeye tahvil ve tebdili ile herhalde yetime hayırlı ve menfaatli olan suretin icrasına memurları tarafından kemali ile dikkat ve ihtimam olunması;

İdane olunacak akçenin mikdar ve kemmiyeti ile rehlin keyfiyyetini mübeyyin canib-i Nezaretten ilmühaber tahriri ile idane olunacak akçeyi vasi ve kâtib bil'istishab istidane edecek zat birlikte olarak kassam tarafına getirip keyfiyyeti takrir ile idane ve ilzam-ı ribh olundukda lâzım gelen huccet-i şer'iyye yazılarak Nezaret-i müşarün ileyha ma'rifetiyle vasiisi yeddine i'ta ve teslim olunup idane olunan akçe muahharan sandığa tediye olundukda teslimi ceste ceste olduğu halde mikdarı zahr-ı huccete ve tamamen eda olundukda huccet-i mezkûrenin kaydı terkin olunmak üzere canib-i Nezaretten işaret olunması ve idane için verilecek rehin mücevherat ve kıymet-i nakdiyyesi mu'teber olan kılınc ve evani-i zer ve sim ve nizamlı gedik senedi ve mülk olan arazi ve 'akar misillü şeyler olacağından bu vechile rehnolunacak şeyler gerek aynen ve gerek mülk misillü 'akar ise senetleri evvel emirde Eytam Nezareti tarafına götürülerek muayene ve kabul olunduktan sonra usul-i cariyyesi vechile muhamminlere tahmin ettirilerek Nezaret-i müşarün ileyha ve vasi ma'rifetleri ile idane olunacak akçe sandıktan ihraç ve i'ta ve alınan rehlin üzerini malsahibi bittemhir sandığa vaz' olunarak ol sandığın üzeri dahi nezaret ve vasi taraflarından temhir olunması;

Alınacak rehlin kıymet-i hakikiyyesi idane olunacak akçenin bir buçuk katına muadil olup meselâ iki bin guruş idane olundukda rehlin kıymeti üç bin guruş olmak kifayet edeceğinden olvechile icra olunması.

fi 7 Rebi'ulevvel 1268 (M. 25.12..1851)

## SÖZLÜK

AK: Ahteri-i Kebir  
ATL: Arapça-Türkçe Lûgat  
KT: Kamus-u Türkî  
R: Redhouse  
THL: Türk Hukuk Lûgatı  
TS: Türkçe Sözlük.

**Asl-i mal:** Sermaye, esas varlık. (THL)

**'Avarız:** "arz" sözünden gelir; "belli olmak" manasındadır, "araz"ın veya "arıza"nın cem'idir (THL). "Arızalar" demektir. "Avarız akçesi = Bedel-i 'avarız": bir mahalle veya bir köy ahalisinin belirli ihtiyaçlarında sarfolunmak üzere yarım ve sair suretlerle toplanan para. Her mahalle ahalisinden olağan dışı vergi için de bu isim kullanılmıştı.

**Bedesten:** "bezistan": İçinde kıymetli malların muhafaza edildiği ve satıldığı, yangına karşı, korunmuş, örtülü yer (TS-KT- R)

**Dayin:** "Deyn" sözünden. Alacaklı.

**Devr-i şer'î:** Riba = fahiş faiz hakkındaki men'edici hükümleri ihlâl etmiş olmamak için bir varlığın (malın, mamelekin) muvazaa suretiyle satışı (R).

**Faide:** Her nesnenin nef'i '(getirdiği menfaat). (AK)

**Faiz:** (Feyz = Suyun taşması, şayi olmak, yayılmak sözünden). Para veya para ile temsil edilen alacak için, alacağın miktarına, vadesine ve tesbit edilen faiz nisbetine göre alınan ribh, nemâ, güzeşte, gelir, kâr.

**Güzeşte:** Farsçadır. Aslında geçmiş, ilerlemiş, geçen manasındadır. Evvelce, "güzeşte ribh, güzeşte faiz, güzeşte nema" şekillerinde kullanılırken zamanla ikinci kelimeler düşerek "güzeşte" kelimesi münferiden "faiz, v.s." manasında kullanılır oldu. "Aldığı parayı güzeştesiyle birlikate ödedi." cümlesindeki gibi.

**Hasıl-ı fi sene:** Kâmil bir sene zarfında temin edilmiş olan hasılat, gelir.

**Huccet:** Vesika.

**İcare:** Ücret manasındadır. Fakat icar masında dahi istimal olunmuştur. Istilahta, ma'lûm bir menfaati, ma'lûm bir 'ıvaz mukabilinde temlik etmektir. (THL)

**İcareteyn:** Mu'accel "peşin" ve mü'eccel "va'deli" icareler demektir. (THL)

**İcareteynli 'akarat-ı mevkufe:** İcareteynli evkaf ta'biri'nin müradıdır. Mu'accel ve mü'eccel ücretlerle icar olunan müsakkafat ve müstegallat-ı mevkuferdir. (THL)

**İcareteynl evkaf:** Mu'accel ve mü'eccel ücretlerle icar olunana müsakkafat ve müstegallatı mevkuferdir. (THL)

**İdane:** "Deyn" sözünden. Borç, borç verme, borçlandırma.

**İstidane:** "Deyn" sözünden Borçlanma.

**İstiglâl:** Gullelendirmek ve faidelendirmek (AK). Kirası veya mahsulü borca karşı verilmek üzere taşınmaz malların rehina edilmesi (KT). Evin, dükkânın, tarlanın, hatta san'at aletlerinin gelirinin rehine edilmesi.

**İstirbah:** Faide istemek (AK). Faiza edinmek, faizle ödünç para almak.

**Kefil:** Borçlu borcunu ödemediği takdirde, bu borcu ödemeği taahhüt eden kişi.

**Mahsulât:** Yıllık hasılatın masraf ve ödemeler düşüldükten sonra kalan paradır.

**Medyun:** "Deyn" sözünden. Borçlu.

**Murabaha:** Kâr, temettü'. Zamanla, kanunî haddin ve insaftan fazla alınan faiz manasında kullanılmaya başlanmıştır.

**Mukataa:** Istilahta arsası vakıf ve üzerinde inşa edilen binaları ve dikilen ağaçları mülk olan 'akara denir. Burada bina veya ağaçların maliki, arsa için senevî bir kira vermek mecburiyetindedir. Buradaki kira, yerin icarı olduğundan buna "icare-i zemin" yani "yer kirası" da denilir. (THL). Devlete ait bir gelirin, bir bedel karşılığında kiralanması (Siyakat Yazısı, S. 475).

**Mürtezika:** Rızıklananlar, yani ücretle vazife görenler.

**Nemâ:** Ekin uzamak ve ziyade olmak (AK). Artma, çoğalma, büyüme, uzama, faiz, ribh. Halen, esham, tahvilât ve hisse senedi gibi menkul kıymetlerin geliri manasında kullanılmaktadır. "Emval-i eytamı (yetim mallarını, paralarını) yatırıp nemasını yetimlere verirler." (Nema'nın birinci hecesi kısa ve ikinci hecesindeki "a" uzatılarak ve vurgulanarak söylenir.)

**Nukud-ı mevkufe:** Vakfedilmiş paralar; vâkıfın tesbit ettiği mahdut nisbetler içindeki faizlerle ikraz edilmek (borç verilmek) ve hasıl olan gelirleri giderlerde ve hayır işlerinde kullanılmak üzere tahsis edilen paralarla kurulan vakıflar.

**Rebiha:** Malın, metain para kazanması, para etmesi. (ATL)

**Rehin:** Borçlu borcunu ödemediği takdirde, satılıp elde edilecek parayla borcun karşılanması için mal üzerine koyulan hukukî tedbir.



**Resîd:** Borcun ödenmesi üzerine kaydının terkinini, hazf, imha (KT). Tahsil edilen bir alacak hesabını kapatmak. *Resid kâtibi:* Hesapları takib edip kapatma muamelesini yapan kâtip.

**Ribâ:** Mutlaka (mutlak olarak) ziyade (AK). Faiz, nemâ, güzeste. Fakat, Osmanlı Devletindeki muamelâtta ve “nukud-u mevkufe”de “ribâ” kelimesi yerine “rihb, murabaha, güzeste, nemâ, faiz” kelimeleri kullanılmıştır. Osmanlı Devleti, “rihb ve faiz”in nisbetini belli bir halde tesbit etmiş ve buna uymuştur. Bu da bize, onların, “ribâ”yı, “aşırı faiza” manasında anladıklarını göstermektedir. Ribâ, aslında yükseltilme, yetiştirme, geliştirme manalarındadır. Rabb, terbiye, mürebbi, erbab sözleri de aynı köktendir.

**Ribh:** Ası, faide (AK). *er-rihbhu:* kazanç, kâr. *er-rebah:* kâr. *rihbhu-l-mal:* kanunî faiz. *rihbun basitun:* basit faiz. *rihbun murakkabun:* bileşik, bindirilmiş, mürekkep faiz. (AKL). Faiz, nemâ, güzeste. “Nukud-u mevkufe”de faiz yerine bu kelime kullanılmıştır.

**Sandal:** Bir ipek elbise çeşidi (R). *Sandal bedesteni:* İstanbul’da Kapalı Çarşıda belediyenin kıymetli malları arttırma ile sattırıldığı yer (R).

**Sandık:** “sanduk”: Bir hükümet dairesinin, bir şirketin veya bir sarrafın akçesinin koyulduğu yer, hazine, vezne (KT); Bir kurumda para alınıp verilen yer; mal sandığı, sandık emini, Emniyet Sandığı, Tekaüd Sandığı (TS); para kasası. Vakıflarca, müstaciralere kıymetli mal ticareti yapmak mevduat kabul edip bunu işletmek üzere, belli ölçülerde mahfuz sandığı (tabut dahi deniyordu) ile birlikte kiralanan mahdut yer.

**Sarraf:** “Sarf = Başka bir şeyle değiştirmek” sözünden. “Masraf, tasarruf” sözleri de aynı köktendir. “Sarraf”, meslek olarak para bozan kişidir. “Köşe sarrafları”, yalnız para bozmakla işigal ederler; “Kuyruklu sarraflar”, para bozmaktan gayri, hususî müsaadenameyle senet kırmak ve borç para vermek işleri ile de meşgul olabilirler.

**Vakf:** Bir mülkü, ‘ammenin menfaatine ebedî olarak tahsistir (THL). Tahsis edilen varlık, mülk olmayabilir; para da olabilir. Tahsis ciheti, ‘ammenin menfaati olmayabilir; evlâdî vakıflardaki gibi. Bu duruma göre, vakfı, “kişinin veya bir araya gelen kişilerin, servetlerinden bir kısmını belli şartlarla belli bir maksada ebedî olarak tahsis etmeleridir.” şeklinde tarif etmek daha uygun olur.

**Vakf-ı evlâdiyye:** Evlâtlara belli gelir temini için kurulan vakıf (THL).

**Vakf-ı ibnaiyye:** Erkek fûru’ için kurulan vakıf (THL).

**Vakfun bi-ssüknâ:** Süknası meşrut olan vakıf (THL). Yani ikâmet yeri de vakıfnamede şarta bağlanmış vakıf (camilerin meşrutası gibi).

**Vakfun li-ssebil (Vakfun ‘ale-l’amme):** Menfaatı umuma ait olmak üzere kurulan vakıf; meşrid, makbere, mekteb, medrese gibi (THL).

**Zamin:** Borçlu borcunu ödemediği takdirde, bu borcu, bütün hukukî neticeleriyle birlikte tazmin etmeği üzerine alan kişi.

**Zevaid:** “ziyade” sözünün çoğulu. Vakfın gelirlerinden ödeme ve giderler düşüldükten sonra kalan fazla paradır.

## BİBLİYOGRAFYA

Barkan, Prof. Ömer Lûtfi ve Ayverdi, Ekrem Hakkı. *İstanbul Vakıfları Tahrir Defteri.* İstanbul Fetih Cemiyeti; İstanbul, 1970.

*Düstur;* I, II. ve III. Tertibler.

Eldem, Edhem; *135 Yıllık bir Hazine, Osmanlı Bankası Arşivinde Tarihten İzler;* Osmanlı Bankası; İstanbul, 1997.

Elhac Ahmed Hulûsî; *Ahteri-i Kebir;* Mahmud Beğ Matbaası; İstanbul, 1316.

Kâşgarlı Mahmud; *Divanü Lûgat-it-Türk,* Türk, Türk Dil Kurumu; Ankara, 1939.

Kurt, Dr. İsmail; *953 / 1546 Tarihli “İstanbul Vakıfları Tahrir Defteri”ne Göre Para Vakıfları;* Türk Dünyası Araştırmaları Dergisi, Şubat 1998, Sayı 112, İstanbul.

Kurt, Dr. İsmail; *Muhasebe Defterlerine Göre Para Vakıfları;* Türk Dünyası Araştırmaları Dergisi, Nisan 1997, Sayı 107; İstanbul.

Otar, İsmail; *1783 Yılına Ait Bir Muhasebe Vesikası;* Malî Çözüm Dergisi, İSMMMO Yayın Organı; Sayı 41; Eylül-Ekim 1997, İstanbul.

Özsoy, İsmail; *İslâm Ansiklopedisi;* C. 12; T. Diyanet Vakfı; İstanbul, 1995.

Öztürk, Said; *Osmanlı Arşiv Belgelerinde SİYAKAT YAZISI ve Tarihî Gelişimi;* Osmanlı Araştırmaları Vakfı, İstanbul, 1996.

Öztürk, Yaşar Nuri; *Kur’an-ı Kerim Meali;* 12. baskı, Yeni Boyut Yayınevi; İstanbul, 1993.

Redhouse; *Türkçe-İngilizce Lûgat,* İstanbul, 1981.

Sarı, Mevlûd; *Arapça-Türkçe Lûgat;* Bahar Yayınları; İstanbul, 1982.

Şemseddin Sami; *Kamus-ı Türkî,* İstanbul, 1317.

Şeyh Mustafa (şöhreti: Tarikatçı Emir); *Tebyin-ül-Meram - Hamza Efendinin Bey'u Şırâ Adlı Kitabının Şerhi*; H. 1128 (M. 1716); Yazma; Trabzon Kütüphanesi; bizdeki fotokopisinde numarasını göremedik.

Turan, Prof. Dr. Osman; *Selçuk Türkiyesinde Faizle Para İkrasına Dair Bir Vesika*; Belleten, XVI / 62, Türk Tarih Kurumu, Ankara.

*Türkçe Sözlük*; Türk Dil Kurumu; İstanbul, 1945.

*Türk Hukuk Lûgati*; Türk Hukuk Kurumu; Ankara; 1956.

Yazır, Muhammed Hamdi; *Hak Dini Kur'an Dili*; Diyanet İşleri Başkanlığı, İstanbul, 1935.

## DİPNOTLAR

- 1 OTAR, İsmail.
- 2 ÖZSOY, İsmail.
- 3 Bu mealler, Yazır ve Y.N. Öztürk'den hulâsa edilmiştir:
- 4 Daha fazla bilgi için: Özsoy ve Joseph Schaht. Ribâ. İslâm Ans. 99. cüz. M.E.B. 1993.
- 5 Şeyh Mustafa, s. 188.
- 6 a.g.e. s. 189.
- 7 a.g.e. s. 211
- 8 a.g.e. s. 219
- 9 TURAN, Prof. Dr. Osman.
- 10 BARKAN, Ö.L. - AYVERDİ, E.H.
- KURT. Muhasebe Defterlerine Göre Para Vakıfları.
- KURT, 953 / 1546 Tarihli "İstanbul Vakıfları Tahrir Defteri"ne Göre Para Vakıfları.
- 11 BARKAN, Ö. L. - AYVERDİ, E. H., a.g.e., S. V-VI, XXX.
- 12 KURT, a.g. yayımlar.
- 13 KURT, a.g. yayımlar.
- 14 Divanü Lûgat-it-Türk. C.I, S. 164.
- 15 KURT. Muhasebe Defterlerine Göre Para Vakıfları.
- 16 Birinci hece kısa, ikinci hecede "a" uzatılarak ve vurgulanarak söylenir.
- 17 Sergi: Osmanlı döneminde devletin ödeme emirlerine veya senetlerine verilen isim. (Eldem)

Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN

# İşletme Yönetiminde ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

## İsteme Adresi:

İ.Ü. İşletme Fakültesi

İşletme İktisadi Enstitüsü, Üniversite Kampüsü 34840 - Avcılar

Tel.: (0212) 591 44 91 Fax: (0212) 591 99 78

## ARAŞTIRMA

# ÖZELLEŞTİRME AŞAMASINDA ELEKTRİK DAĞITIM ŞEBEKELERİNDE PERFORMANS DEĞERLEMESİ



Yrd.Doç.Dr. Kemal Güven GÜLEN

Özelleştirme, genel anlamda, devletin mal ve/veya hizmet üretimine daha az karıştığı, dolaşısıyla özel sektörün daha fazla rol aldığı bir sosyal ve ekonomik düzene geçişi ifade etmektedir. Ülkemizde kamu kuruluşlarının özelleştirilmesi çalışmalarına 80'li yıllarda başlanmış ve bugüne kadar bu konuda birçok çalışma yapılmıştır. Özelleştirme çalışmalarının amaçlarından biri, zarar eden kamu kuruluşlarının özel sektöre devredilmesi ve böylece devletin yükünün azaltılmasıdır. Kamu kuruluşlarında gereğinden fazla eleman istihdam etme, atamalarda çeşitli etkiler nedeniyle gerektiği şekilde karar verilip uygulanamaması ve yanlış ve/veya zamansız yatırımlar gibi akılcı olmayan yönetim kararlarına sıkça rastlanmaktadır. Özelleştirme sonucunda, bu gibi yönetim hatalarının terkedilmesi ve verimlilik, karlılık ve kalite gibi temel işletmecilik kavramlarının ön plana çıkması arzulanır.

Türkiye de, gelişmekte olan her ülkede olduğu gibi, birçok sektörde faaliyet gösteren büyük ölçekli firmalara sahip olması nedeniyle, devletin ekonomideki payı oldukça büyüktür ve dünyadaki gelişmelere paralel olarak bu payın azaltılması yolunda çalışmalar sürdürülmektedir. Teknik bakımdan özelleştirmede pazar düzenlemesi, imtiyaz(franchising), karne(voucher), bağış, sözleşme, devlet tarafından satış, devlet içi anlaşma, devletsel düzenleme gibi başlıklar altında sınıflandırılmış çeşitli yöntemler kullanılmaktadır(Savas, 1994, s: 115). Özelleştirilmesi düşünülen kuruluşun ve ait olduğu sektörün yapısına, üretilen mal ve hizmetin özelliğine göre bu yöntemlerden biri tercih edilerek özelleştirmeler yapılmaktadır. Mal ve hizmet özellikleri itibarı yapılmış bir sınıflandırmada ile elektrik üretimi ve dağıtımını, kısıtlı tüketim uygulanabilen, ortak tüketilen ve ücretli mal olarak kabul edilmiştir(Savas, 1994, s: 54). Bu özellikler itibarı ile elektrik üretiminde kullanılacak özelleştirme yöntemi olarak da imtiyaz sisteminin daha uygun olduğu anlaşılmaktadır. Dünyada birçok ülkede, elektrik üretim, iletim ve dağıtım hizmetlerini ağırlıklı olarak devlet üstlenmiştir. Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, İspanya ve Belçika gibi bazı ülkelerde ise elektrik hizmetlerinin tamamı ya da büyük bir kısmı özel sektör kuruluşlarınca sağlanmaktadır(Savas, 1994, 225).

Türkiye Elektrik Kurumu(TEK), enerji sektöründe faaliyet gösteren büyük bir kurum olarak özelleştirilmeye çalışılan kurumlar arasındadır ve sektörde devletin etkisini azaltma yolundaki çalışmalar, Bakanlar Kurulu'nca 12/8/1993 tarihinde Türkiye Elektrik Kurumu'nun, Türkiye Elektrik Üretim - İletim Anonim Şirketi(TEAŞ) ve Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi(TEDAŞ) ünvanlı iki ayrı İktisadi Devlet Teşekkülü şeklinde teşkilatlanması hakkındaki kanun hükmündeki

\* İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi



kararname ile başlatılmıştır (T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu Raporu, 1997, s: III).

Bakanlar Kurulu'nca alınan kararlara uygun olarak kurumların ayrı ayrı faaliyete geçmeleri ise Nisan 1994'de mümkün olmuştur. Bu iki iktisadi teşekkülden biri olan Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi (TEDAŞ), il bazında her biri ayrı örgütlenmiş bağımsız Elektrik Dağıtım Müesseseleri (EDM)'nden oluşmaktadır. 1984 yılında TEK'in yanısıra özel yerli ve yabancı sermaye şirketlerine de elektrik üretim, iletim, dağıtım ve ticaretinde bulunmaları konusunda izin verilmiş ve böylece bahsi geçen faaliyetlerin TEK'in tekelinden çıkarılması öngörülmüştür. Bu aşamada, dünyadaki özelleştirme faaliyetlerinden farklı olarak elektriğin üretim ve iletimi ile ilgili hizmetlerin özelleştirilmesi yerine, dağıtım hizmetlerinin özelleştirilmesi dikkat çekicidir. Dünyadaki çoğu uygulamalarda ise elektrik üretim ve iletimi özelleştirilirken, dağıtım devlet eliyle yapılmaya devam edilmektedir.

1988 yılında Kayseri ve Civarı Elektrik A.Ş. ile başlayan özelleştirmeler, Aktaş Elektrik T.A.Ş., Çukurova Elektrik A.Ş. ve Kepez ile Antalya havalisi Elektrik Santralleri T.A.Ş. ile sürdürülmüş ve halen devam etmektedir. Bu şirketler haricinde TEDAŞ, bugün 59 adet İl Elektrik Dağıtım Müessesesi ile hala büyük bir kapasiteyi elinde bulundurmaktadır. Özelleştirmede kullanılan kriterler bakımından bugüne kadar yapılan özelleştirmelerde nasıl karar verildiği konusunda bir bilgi edinilemediğinden, çalışmamızda mevcut durum hakkında değerlendirme yapılması mümkün olmamaktadır. Bu çalışma kapsamında, TEDAŞ'a bağlı İl Elektrik Dağıtım Müesseseleri'nin performans değerlemeleri yapılarak nasıl daha iyi hizmet verebilecekleri ve özelleştirmede hangi kriterlerle hareket edilebileceği konuları araştırılmaya çalışılmıştır.

### **Performans Ölçümünde Kullanılan Analiz Teknikleri**

Kar amaçlı olmayan kuruluşlarda performans ölçümü, farklı değişkenlerin birlikte incelenmesini gerektirdiğinden sayısal olarak anlamlı bir de-

ğere ulaşmada zaman zaman zorluklarla karşılaşmaktadır. Performans ölçümü, aynı kuruluşun zaman içerisindeki değişimi ile ilgili olabildiği gibi benzer faaliyetlerde bulunan kuruluşlar arasında veya büyük bir kuruluşun çeşitli yerlerde kurulu şubeleri arasında da yapılabilmektedir. Üretim düzeyi veya kapasite kullanımı değerlerle bazı fikirler verebilir, ancak bunların tek tek ele alınarak bakılması halinde de kuruluşun bütünü hakkında fikir sahibi olmak mümkün değildir.

Kantitatif yöntemler, genellikle, oran analizleri ve verimlilik sınırı hesaplamalarına dayanan yöntemler olarak gruplandırılmaktadır. Oran analizlerinde birkaç değişkeni birarada hesaba katan z-puanı hesaplamaları oldukça sık kullanılan ölçütlerden biridir. Adı geçen yöntemde birkaç oranın (özellikle finansal) belirli sabitlerle çarpılarak birarada hesaba katılması mümkün olmaktadır ancak, daha çok kar amaçlı kuruluşlar için uygundur ve kullanılan oran sayısı sınırlıdır (Taffler, 1983). Verimlilik sınırı analizine dayanan yöntemler ise kendi içinde parametrelili ve parametresiz olmak üzere iki gruba ayrılır. Parametresiz yöntemlerden olan ve bu çalışmada kullanılan Veri Zarflama Yöntemi, kuruluşlar kar amaçlı olsun veya olmasın, rahatça kullanılabilen ve hem genel performans düzeyi hem de kurumsal düzeyde oldukça iyi yorumlara olanak tanıyan bir yöntemdir. Veri Zarflama Yöntemi (VZY)'nde, diğer performans ölçüm yöntemlerinden farklı olarak, sadece para cinsinden değerlere bağlı kalmama, analizi yapılan kuruluş sayısına bağlı olarak bir çok değişkeni aynı anda kullanabilme ve bu şekilde kuruluşu daha iyi analiz edebilme gibi önemli avantajlar mevcuttur.

Kamu kuruluşlarında, büyük harcamalar, geniş ve -bazen- karmaşık bir organizasyonda faaliyet gösteren birçok yere dağılmış küçük birimler söz konusudur. Genellikle, kamu kuruluşlarında daha az harcama yapılabilmesi, performans kriteri olarak kabul görmektedir. Çalışmamızda kullanılan VZY analizlerinde, elektrik dağıtım müesseseleri ile ilgili çeşitli giderler hesaba katılmış ve yorumlamalarda diğer bazı verilerden de faydalanılmıştır.

## Veri Zarflama Yöntemi

Bu çalışma kapsamında kullanılan VZY modelleri, ölçeğe göre sabit getirili girdiye yönelik model ile ölçeğe göre değişen getirili girdiye yönelik modeldir. Bahsi geçen modellere ait formülasyonlar aşağıda verilmiştir:

Performans değerlemesi yapılacak olan  $n$  sayıda karar birimi mevcut olduğunu kabul edelim. Her karar biriminin,  $s$  adet farklı çıktıyı üretmek için  $m$  adet farklı girdi kullandığı kabul edilmektedir. Ölçümü yapılan  $j$ . karar birimi için tüketilen  $i$ . girdi  $x_{ij}$  ve üretilen  $r$ . çıktı  $y_{rj}$  ile ifade edilmektedir ( $i = 1, 2, \dots, m$ ;  $r = 1, 2, \dots, s$ ).  $x_{ij} \geq 0$  ve  $y_{rj} \geq 0$  olduğu ve ayrıca her karar biriminin enaz bir pozitif girdi kullanarak bir pozitif çıktı ürettiği varsayılmaktadır.

Ölçeğe göre sabit getiri durumu varsayımına dayanılarak Charnes, Cooper ve Rhodes tarafından ortaya atılan CCR formülasyonunun temel özelliği, her karar birimi için çok sayıda çıktı ve girdinin bir kuramsal çıktı ve bir kuramsal girdiye indirgenmesidir. Mühendislik oranı olarak bilinen çıktı/girdi oranından türetilen

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Ağırlıklı çıktılar}}{\text{Ağırlıklı girdiler}}$$

oranı, ağırlıkların bir fonksiyonu şeklinde her karar birimi için bir verimlilik ölçüsü tanımlama olanağı sağlar. Her karar birimi için ayrı olarak kuramsal girdi/çıkıtı oranını veren eşdeğer doğrusal programlama formülasyonunun duali alındığında "zarflama modeli" elde edilir (Charnes ve diğerleri, 1978, s: 436):

Amaç fonksiyonu :

$$\text{Min}_{\theta, \lambda} \theta - \varepsilon s^+ - s^-$$

Kısıtlar :

$$Y\lambda - Y_0 - s^+ = 0$$

$$\theta X_0 - X\lambda - s^- = 0$$

$\theta$ : serbest değişişke

$$\lambda \geq 0$$

Zarflama modelinin her karar birimi için çözümlenmesiyle bulunan  $q^*$  değerleri performans değerlerini verir ( $0 \leq \theta^* \leq 1$ ). (4) nolu formülasyonun her karar birimi için ayrı ayrı çözülmesi sonucunda  $\theta^* = 1$  olarak hesaplanan karar birimleri ile verimlilik sınırı oluşur ve bu birimler verimli karar birimleri olarak tanımlanırlar. (4) nolu formülasyonda  $l$  dual değişişken,  $s^+$  ve  $s^-$  aylak değişişkenlerdir ve konveksite koşulunu ifade eden (5) kısıtının eklenmesi ile girdiye yönelik ölçeğe göre değişişen getiri modeli ortaya çıkar :

$$\sum_{j=1}^n \lambda_j = 1$$

Performans analizi sonucunda karar birimlerinin verimli olabilmesi için verimlilik puanlarının 1'e eşit olması gereklidir, ancak yeterli değildir. Söz konusu karar birimine ait girdi ve çıktılar aylak değerlerinin tümünün sıfıra eşit olması da gerekir. Bunun nedeni verimlilik sınırını oluşturan "uç" karar birimlerine ait değerlerden sonraki kısımlarda girdilerden birinin veya birkaçının fazla kullanımına izin verilmesidir. Bu durumdaki karar birimleri literatürde "doğal olarak zarflanamayan" karar birimleri adını alırlar ve bu nedenle ortaya çıkan değerlendirme sorununu giderici yönde bazı çalışmalar Charnes ve diğerlerince yapılmıştır (Charnes ve diğerleri, 1986).

## Çalışmanın Kapsamı ve Bulgular

Bu çalışmanın kapsamı, Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş. bünyesinde faaliyet gösteren 59 adet İl Elektrik Dağıtım Müessesesi'dir. Kullanılan veriler ve sonuçların yorumlanmasında, T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu 1996 yıllık faaliyet raporlarından faydalanılmıştır. Daha önce özelleştirildiği bilinen bazı bölgelerdeki özel kuruluşlara ait benzer verilere ulaşılamaması nedeniyle, çalışmanın başında adı geçen bu özel kuruluşlar, çalışmamızın kapsamı dışında bırakılmıştır.

Çalışmamızda kullanılan veriler şunlardır:

Çıktılar: Yıllık Enerji Satış Miktarı(kW), Yıl-

lık Enerji Net Satış Bedeli(TL), GSMH Katkısı (TL)

Girdiler: Yıllık Giderler Toplamı(TL), Yıllık Satınalınan Enerji Miktarı(kW), Yıllık Personel Gideri(TL), Yıllık İşçi Gideri(TL), Yıllık Memur ve Sözleşmeli Gideri(TL), Yıllık Bedelsiz Tüketim, Kayıp ve Kaçak Oranı(%).

Çalışmanın hedefi, söz konusu kuruluşların çeşitli kriterlere göre performanslarını hesaplayarak, en iyi performansa sahip kuruluşları belirlemek; düşük performanslı kuruluşların daha yüksek performansa sahip olmaları için de azaltılması gereken girdileri ve miktarlarını "hangi en iyi performansa sahip kuruluşa göre" ayarlamaları gerektiği konusuna ışık tutmak ve özelleştirmede performans değerleri kriter olarak alındığında ne gibi bir yol izlenebileceğine dair önerilerde bulunmaktır.

Analizler, sırasıyla Genel Performans Analizi(Ölçeğe göre Sabit Getirili ve Ölçeğe göre Değişen Getirili Girdiye Yönelik Modeller), Personel Performans Analizi (Ölçeğe göre Sabit Getirili Girdiye Yönelik Model) ve Yönetici Performans Analizi (Ölçeğe göre Sabit Getirili Girdiye Yönelik Model) olmak üzere üç ayrı başlık altında yapılmıştır. Analizlerde kullanılan değişkenler ve analizlerin bulguları aşağıda verildiği gibidir:

#### Genel Performans Analizi:

Çıktılar: Yıllık Enerji Satış Miktarı(kW), Yıllık Enerji Net Satış Bedeli(TL).

Girdiler: Yıllık Giderler Toplamı(TL), Yıllık Satınalınan Enerji Miktarı(kW)

#### Personel Performans Analizi-1.Aşama:

Çıktılar: Yıllık Enerji Satış Miktarı(kW), Yıllık Enerji Net Satış Bedeli(TL)

Girdiler: Yıllık Personel Gideri(TL), Yıllık İşçi Gideri(TL)

#### Personel Performans Analizi-2.Aşama:

Çıktılar: Yıllık Enerji Satış Miktarı(kW), Yıllık Enerji Net Satış Bedeli(TL)

Girdiler: Yıllık İşçi Gideri(TL), Yıllık Memur ve Sözleşmeli Gideri(TL)

#### Yönetici Performans Analizi:

Çıktı: GSMH Katkısı(TL)

Girdiler: Yıllık Satınalınan Enerji Miktarı (kW), Yıllık Bedelsiz Tüketim, Kayıp ve Kaçak Oranı(%).

#### Sonuçlar

Yapılan analizler sonucunda, genel performans analizlerinde, Bilecik, Çorum, Niğde ve Şanlıurfa EDM'lerinin ÖSG ve ÖDG modellerine göre en yüksek performansa sahip kuruluşlar olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, Malatya, Denizli, Elazığ, Bursa, İzmir, Gaziantep ve Bayburt EDM'leri sadece ÖDG modeline göre yüksek performansa sahip kuruluşlardır. Dolayısıyla, ikinci grupta yer alan EDM'ler için, uygun ölçekte çalışmama nedeniyle daha düşük performanslı görüldükleri, ancak girdilerini verimli kullandıkları düşünülebilir. Bunun tam olarak doğruluğu, doğal olarak ilave verilerle daha detaylı analizler yapılarak teyid edilmelidir. Diğer kuruluşlar, kayıp, kaçak ve bedelsiz tüketim adı altındaki aydınlatmalar nedeniyle, satınalınan elektrik enerjisinin tamamının satılmaması ve gelir kaybına neden olması dolayısıyla düşük performansa sahiptirler.

Personel performans değerlemesi bulgularına göre, 1. ve 2. aşamalarda en iyi performansa sahip EDM, Bilecik'tir. Genel performans analizi'nde iyi performansa sahip olduğu belirlenen EDM'lerin personel giderleri dikkate alındığında pek de iyi olmadıkları anlaşılmaktadır. Bursa ve İzmir'in personel giderlerini toplamda %13 ve %16 azaltmaları ve en iyi EDM'ler arasında yer almaları mümkündür, ancak diğer EDM'lerde ciddi bir personel gideri vardır. Bu da özelleştirmede dikkate alınan önemli kriterlerden biridir.

Yönetici performans değerlemesinde, Bilecik, Isparta, İzmir ve Ordu EDM'leri en iyi performans göstermektedirler. Bu da, diğer analizlerde etkinlik-en iyi performans- sınırında görünmeyen



Isparta'nın gerçekte dengeli bir yapısı olduğunu ve GSMH katkısı ve kayıplar hesaba katıldığında diğerlerine örnek EDM'lerden biri olduğunu gösterir. Bu analizde, İçel, Adana, Diyarbakır ve Hatay performansları en düşük EDM'ler olarak belirlenmiştir. Bu da, Personel performansı verilerini doğrulayan bir sonuçtur.

Bu çalışmada kullanılan verilerden hareket ederek, özelleştirmede hangi EDM'lerin ne şartlarda satılacağını anlama olanağı yoktur. Ancak, detaylı bilgiler kullanılırsa, VZY oldukça önemli avantajlara sahiptir. Performans kriterleri detaylandırılarak tüm EDM'leri ve ayrı ayrı il EDM'lerinin durumlarına bakılabilir ve coğrafi olarak yakın il EDM'lerinin benzerlikleri ve farklılıkları tesbit edilebilmektedir. Bu da, analistlere özelleştirmede özel kuruluşlara, aynı yapıdaki EDM'lerin birarada ve daha avantajlı koşullarda satılması için neler yapılması gerektiği hakkında bilgi verecektir.

#### KAYNAKLAR

Charnes, A., Cooper, W.W., ve Rhodes, E., "Measuring Efficiency of Decision Making Units", European Journal of Operational Research, 2, 1978, s: 429-444.

Charnes A., Cooper, W.W. ve Thrall, R.M., "Classifying and Characterizing Efficiencies in Data Envelopment Analysis", Operations Research Letters, Vol:5, No:3, 1986, s: 105-110.

Savas, E.S., "Daha İyi Devlet Yönetiminin Anahtarı: Özelleştirme", MPM Yayınları: 517, Ankara, 1994.

Taffler, R.J., "The Z-score Approach to Measuring Company Solvency", The Accountant's Magazine, March 1983.

TEDAŞ-Türkiye Elektrik Dağıtım A.Ş. Elektrik Dağıtım Müesseseleri 1996 Yılı Raporu, T.C. Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, 1997.

**Doç. Dr. Ayşe Can Baysal**

# ÇALIŞMA YAŞAMINDA İNSAN

#### İsteme Adresi:

İ.Ü. İşletme Fakültesi  
İşletme İktisadi Enstitüsü, Üniversite Kampüsü 34840 - Avcılar  
Tel.: (0212) 591 44 91 Fax: (0212) 591 99 78



## YÖNETİCİ PERFORMANS DEĞERLERİ

SIRA	KARAR BİRİMİ	TETA	REFERANS KARAR BİRİMLERİ			
			İSPARTA	ORDU	İSPARTA	ORDU
1	ADANA	0,06964	İSPARTA	0,15141	ORDU	0,02294
2	ADİYAMAN	0,60747	İSPARTA	0,05387	ORDU	0,61109
3	AFYON	0,73031	İSPARTA	0,43803	ORDU	0,30758
4	AĞRI	0,52005	ORDU	0,21494		
5	AMASYA	0,43230	ORDU	0,29984		
6	ANTALYA	0,64600	BİLECİK	0,56952	İSPARTA	0,81344
7	ARTVİN	0,61528	ORDU	0,30253		
8	AYDIN	0,63839	İSPARTA	1,02083	ORDU	0,10111
9	BALKESİR	0,71341	BİLECİK	0,60566	İSPARTA	0,76728
10	BİLECİK	1,00000	İZMİR	-	BİLECİK	1,00000
11	BİNGÖL	0,67529	ORDU	0,10747		
12	BİTLİS	0,30519	ORDU	0,07684		
13	BURDUR	0,69375	ORDU	0,29661		
14	BURSA	0,78978	İZMİR	0,35787	BİLECİK	1,26611
15	ÇANAKKALE	0,82533	BİLECİK	0,53481	İSPARTA	0,55793
16	ÇORUM	0,70673	İSPARTA	0,09330	ORDU	0,54603
17	DİYARBAKIR	0,11919	ORDU	0,33692		
18	ELAZIĞ	0,44106	BİLECİK	0,17202	İSPARTA	0,48737
19	ERZİNCAN	0,97259	ORDU	0,31650		
20	ERZURUM	0,80339	ORDU	0,79957		
21	ESKİŞEHİR	0,81647	İSPARTA	0,96379	ORDU	0,30922
22	GİRESUN	0,68280	ORDU	0,44438		
23	GUMUŞHANE	0,77327	ORDU	0,10102		
24	HAKKARİ	0,22834	ORDU	0,05803		
25	HATAY	0,17521	İSPARTA	0,19271	ORDU	0,10145
26	İSPARTA	1,00000	İSPARTA	1,00000	ORDU	-
27	İÇEL	0,06395	İSPARTA	0,02066	ORDU	0,11366
28	İZMİR	1,00000	BİLECİK	-	İZMİR	1,00000
29	KARS	0,51695	ORDU	0,29715		
30	KASTAMONU	0,67249	ORDU	0,46803		
31	KIRŞEHİR	0,85348	ORDU	0,35680		
32	KUTAHYA	0,84031	İSPARTA	0,61403	ORDU	0,25177
33	MALATYA	0,76572	İSPARTA	0,40685	ORDU	0,59189
34	MANİSA	0,71403	BİLECİK	0,81317	İSPARTA	0,66445
35	KMARAŞ	0,68682	İSPARTA	1,28098	ORDU	0,12106
36	MARDİN	0,24376	ORDU	0,50779		
37	MUĞLA	0,75376	İSPARTA	1,15317	ORDU	0,18650
38	MUŞ	0,39815	ORDU	0,14186		
39	NEVŞEHİR	0,60704	ORDU	0,54648		
40	NİĞDE	0,89103	İSPARTA	0,26633	ORDU	0,42258
41	ORDU	1,00000	İSPARTA	-	ORDU	1,00000
42	RİZE	0,55866	ORDU	0,43525		
43	SAMSUN	0,63545	İSPARTA	0,77168	ORDU	0,46342
44	SİRT	0,46332	ORDU	0,22891		
45	SİNOP	0,64975	ORDU	0,20527		
46	SİVAS	0,56068	İSPARTA	0,51299	ORDU	0,17265
47	TOKAT	0,66393	ORDU	0,48415		
48	TRABZON	0,78333	ORDU	0,89683		
49	TUNCELİ	0,84456	ORDU	0,09027		
50	ŞANLIURFA	0,37070	İSPARTA	0,19080	ORDU	1,01166
51	UŞAK	0,76889	İSPARTA	0,14150	ORDU	0,53255
52	VAN	0,61733	ORDU	0,50296		
53	YOZGAT	0,62362	ORDU	0,44438		
54	AKSARAY	0,76633	ORDU	0,29124		
55	BAYBURT	0,81440	ORDU	0,05803		
56	BATMAN	0,31825	ORDU	0,31220		
57	IĞDIR	0,53021	ORDU	0,08060		
58	DENİZLİ	0,99198	BİLECİK	0,91127	İSPARTA	0,83394
59	GAZİANTEP	0,79096	BİLECİK	0,93335	İSPARTA	1,27343



## PERSONEL PERFORMANS DEĞERLERİ(1.AŞAMA: TETA-1, 2.AŞAMA: TETA-2)

NO.	KARAR BİRİMİ	TETA-1	REFERANS KB'LER		TETA-2	REFERANS KB'LER	
1	ADANA	0,23827	BİLECİK	1,48133	0,24730	BİLECİK	1,48133
2	ADIYAMAN	0,39043	BİLECİK	0,59019	0,43886	BİLECİK	0,59019
3	AFYON	0,32962	BİLECİK	0,69501	0,34069	BİLECİK	0,69501
4	AĞRI	0,06058	BİLECİK	0,10285	0,10652	BİLECİK	0,10285
5	AMASYA	0,15131	BİLECİK	0,30380	0,16601	BİLECİK	0,30380
6	ANTALYA	0,35641	BİLECİK	1,64669	0,44217	BİLECİK	1,64669
7	ARTVİN	0,25907	BİLECİK	0,26108	0,27482	BİLECİK	0,26108
8	AYDIN	0,31635	BİLECİK	1,15751	0,40443	BİLECİK	1,15751
9	BALIKESİR	0,47786	BİLECİK	1,56323	0,63850	BİLECİK	1,56323
10	BİLECİK	1,00000	BİLECİK	1,00000	1,00000	BİLECİK	1,00000
11	BİNGÖL	0,05103	BİLECİK	0,06329	0,05398	BİLECİK	0,06329
12	BİTLİS	0,05340	BİLECİK	0,07120	0,06257	BİLECİK	0,07120
13	BURDUR	0,20482	BİLECİK	0,21117	0,20502	BİLECİK	0,21117
14	BURSA	0,87347	BİLECİK	5,74867	0,96925	BİLECİK	5,74867
15	ÇANAKKALE	0,68602	BİLECİK	1,13273	0,69492	BİLECİK	1,13273
16	ÇORUM	0,31623	BİLECİK	0,52215	0,34128	BİLECİK	0,52215
17	DIYARBAKIR	0,14658	BİLECİK	0,63291	0,20857	BİLECİK	0,63291
18	ELAZIĞ	0,27266	BİLECİK	1,12658	0,29962	BİLECİK	1,12658
19	ERZİNCAN	0,08322	BİLECİK	0,16772	0,10349	BİLECİK	0,16772
20	ERZURUM	0,11460	BİLECİK	0,46994	0,13628	BİLECİK	0,46994
21	ESKİŞEHİR	0,42001	BİLECİK	1,02887	0,45727	BİLECİK	1,02887
22	GİRESUN	0,19719	BİLECİK	0,36076	0,20119	BİLECİK	0,36076
23	GÜMÜŞHANE	0,07249	BİLECİK	0,06013	0,08125	BİLECİK	0,06013
24	HAKKARİ	0,03444	BİLECİK	0,04272	0,03997	BİLECİK	0,04272
25	HATAY	0,32080	BİLECİK	1,00220	0,40411	BİLECİK	1,00220
26	ISPARTA	0,42803	BİLECİK	0,73329	0,47006	BİLECİK	0,73329
27	İÇEL	0,19361	BİLECİK	0,94854	0,20054	BİLECİK	0,94854
28	İZMİR	0,84287	BİLECİK	9,29114	0,92266	BİLECİK	9,29114
29	KARS	0,08611	BİLECİK	0,17089	0,08809	BİLECİK	0,17089
30	KASTAMONU	0,14589	BİLECİK	0,36867	0,19439	BİLECİK	0,36867
31	KIRŞEHİR	0,13101	BİLECİK	0,21023	0,14178	BİLECİK	0,21023
32	KÜTAHYA	0,38778	BİLECİK	0,73047	0,40357	BİLECİK	0,73047
33	MALATYA	0,29256	BİLECİK	0,74842	0,32121	BİLECİK	0,74842
34	MANİSA	0,45643	BİLECİK	1,65234	0,48896	BİLECİK	1,65234
35	KMARAŞ	0,40925	BİLECİK	1,27215	0,44449	BİLECİK	1,27215
36	MARDİN	0,12545	BİLECİK	0,37342	0,12701	BİLECİK	0,37342
37	MUĞLA	0,54322	BİLECİK	1,27173	0,55045	BİLECİK	1,27173
38	MUŞ	0,08107	BİLECİK	0,08861	0,08129	BİLECİK	0,08861
39	NEVŞEHİR	0,33657	BİLECİK	0,49051	0,34301	BİLECİK	0,49051
40	NİĞDE	0,27454	BİLECİK	0,48949	0,39431	BİLECİK	0,48949
41	ORDU	0,26550	BİLECİK	0,55570	0,27510	BİLECİK	0,55570
42	RİZE	0,31664	BİLECİK	0,38783	0,32134	BİLECİK	0,38783
43	SAMSUN	0,22468	BİLECİK	1,11296	0,23883	BİLECİK	1,11296
44	SİİRT	0,11467	BİLECİK	0,15823	0,14339	BİLECİK	0,15823
45	SINOP	0,12941	BİLECİK	0,15348	0,14211	BİLECİK	0,15348
46	SİVAS	0,25692	BİLECİK	0,80063	0,30550	BİLECİK	0,80063
47	TOKAT	0,15325	BİLECİK	0,37184	0,15756	BİLECİK	0,37184
48	TRABZON	0,14812	BİLECİK	0,62002	0,15110	BİLECİK	0,62002
49	TUNCELİ	0,05386	BİLECİK	0,05177	0,05775	BİLECİK	0,05177
50	ŞANLIURFA	0,34307	BİLECİK	0,94146	0,37920	BİLECİK	0,94146
51	UŞAK	0,43608	BİLECİK	0,53750	0,44421	BİLECİK	0,53750
52	VAN	0,08208	BİLECİK	0,24051	0,09823	BİLECİK	0,24051
53	YOZGAT	0,20855	BİLECİK	0,37184	0,21618	BİLECİK	0,37184
54	AKSARAY	0,10865	BİLECİK	0,19203	0,10919	BİLECİK	0,19203
55	BAYBURT	0,08405	BİLECİK	0,03323	0,09773	BİLECİK	0,03323
56	BATMAN	0,12672	BİLECİK	0,23576	0,22790	BİLECİK	0,23576
57	İĞDIR	0,07652	BİLECİK	0,04330	0,09021	BİLECİK	0,04330
58	DENİZLİ	0,51046	BİLECİK	1,49576	0,57836	BİLECİK	1,49576
59	GAZİANTEP	0,58767	BİLECİK	2,09099	0,70510	BİLECİK	2,09099

# KONFERANS

## 21. YÜZYILA GİRERKEN “GİRİŞİM VE YÖNETİM”

Sayın Dekan, Sayın Öğretim Üyeleri,  
Değerli Öğrenciler,

Bugün aranızda bulunmaktan büyük mutluluk duyuyorum ve bana bu olanağı vermiş olduğunuz için sizlere pek çok teşekkür ediyorum.

Bugünkü konuşmam iki bölümden oluşacak. Önce “girişimcilik” konusunda bazı genel düşüncelerimi sizlere aktaracak, özellikle de girişimcilik ve yöneticilik kavramlarının birbirinden ayrılması gerektiği üzerinde duracağım. Daha sonra da yeni bir yüzyıla girerken girişimcilerimizi bekleyen görevlerden söz edeceğim.

Geçen yıl Bayram tatilinden yararlanarak eşim ve çocuklarımız ile birlikte ABD'nin Orlando kentindeki Disney World'e gittik. Bu gerçekten çok görkemli eğlence dünyasının kurucusu Walt Disney, ABD'nin en efsanevi girişimcilerinden biri. Walt Disney ilk eğlence parkı projesine kredi bulabilmek için tam 301 bankaya başvurmuş ve geri çevrilmiş. Nihayet 302'nci banka projeyi finanse etmeyi kabul etmiş! Walt Disney'in öyküsü çoğumuzun zihnindeki “girişimci” modeline uygun düşüyor. Aklındaki projeyi gerçekleştirmek için tüm olanakları deneyerek, sonuna kadar direnen bir kişi...

Ama bir an için düşünelim : Hangi alanda olursa olsun, “sebatkar” olmak başarının ön koşulu değil mi? İş yaşamının bu kuralı başka alanlar-

da da geçerli değil mi?

Genellikle kafamızdaki “girişimci” prototipi belirli özellikler taşır : “Girişimci”, çoğumuza göre, yaratıcı, atılgan, risk almayı seven, liderlik özellikleri olan, başkasının emrinde çalışmayı sevmeyen, para kazanmak hırsı içinde olan bir kişidir. Oysa girişimcileri incelediğimiz zaman bu genellemelerin doğru olmadığını görüyoruz. Örneğin özel kesimimizde yakından tanımak fırsatını elde ettiğim başarılı girişimcilerimizi, ben son derecede hesaplı ve planlı hareket eden kişiler olarak tanıyorum. Bu başarılı işadamları ile, gerçekten risk almayı seven, spekülasyondan, borsa oyunlarından hoşlanan, şans oyunlarına yatkın insanlar arasında hiç ortak noktalar göremiyorum. Aynı şekilde, inceleyince görüyoruz ki, büyük girişimcileri başarıya götüren en önemli itici güç, hiç bir zaman para kazanma hırsı değildir. Onlar daha büyük bir amacı gerçekleştirmek için yola çıkmışlardır ve para onlar için bir amaç değil, araç olmuştur. Büyük eserler gerçekleştirenler çok para kazanabilirler; ama çok para kazanmak için yola çıkanlar büyük eserler gerçekleştiremezler.

Görülüyor ki başarılı girişimciler arasında ortak karakter özellikleri aramak boşuna bir çabadır. Olsa olsa, sebatkarlık, çalışkanlık gibi, her işte başarı için gerekli olan bazı özellikler üzerinde durulabilir.

“Girişimcilik” temelde bir karakter özelliği de-

**Bülent Eczacıbaşı**

17 Mart 1999

ğil, bir davranış biçimidir. Kafamızdaki “girişimci” prototipini bir kenara bırakarak, kalıpların dışına çıkmamız ve “girişimci”ye bakış açımızı genişletmemiz gerekiyor.

Aynı şekilde, “girişimciliğe” de bakış açımızı genişletmemiz gerekiyor. Girişimciler sadece yeni, küçük işler kuran, veya büyük sanayi yatırımları yapan işadamları veya büyük şirketlerin başyöneticileri değildir. Her alanda yeni ürünler ve hizmetler geliştirerek yeni pazarlar ve yeni müşteri kitleleri yaratan kişiler girişimcilerdir.

Dünya ekonomisinde 1980’li ve 90’lı yılların belki de en şaşırtıcı olayı ABD ekonomisinin yeniden yükselişi oldu. Uzak Doğu’nun ve Avrupa’nın gerisinde kalmakta olduğu sanılan ABD ekonomisi beklenmedik bir atılımla inanılmaz bir gelişme sürecine girdi. Bazı ekonomistler ABD’de ortaya çıkan olguya “entrepreneurial economy - girişimcilik ekonomisi” diyorlar. Bu “girişimcilik ekonomisini” ortaya çıkaran neden bir anda çok sayıda girişimcinin küçük işler kurmaya başlaması değildir. “Girişimcilik ekonomisini” yaratan etken, sadece sanayide ve sadece büyük kuruluşlarda değil; ürün ve hizmet üreten her sektörde ve her ölçekteki kuruluşta modern işletmecilik bilgi ve tekniklerinin iş idaresine uygulanmaya başlaması olmuştur. Bugün dünyada iyi yönetilen kuruluşların, girişimci kurucularının işleri profesyonel yönetime devretmelerinden çok sonra, başarılarını ve atılımlarını sürdürdüklerine tanık oluyoruz.

Açıkça görüyoruz ki, “iyi yönetim”, aynı zamanda “girişimci olmak” demektir. Yenilikçi olmayan hiç bir kuruluş çağımızda ayakta kalamayacağına göre, girişimci olmayan yöneticinin başarılı olması düşünülemez.

Bu noktada sizlere çağımızın ekonomi ve işletme alanında belki de en önemli yazarı olan Peter Drucker’ın iki sözünü hatırlatmak istiyorum. Birincisi : “Her başarılı işin temelinde cesur bir karar vardır” diyor Drucker. Anlaşılmanın, kalıpların dışına çıkmadan, “yenilikçi” olmadan, başarılı işler yapılamıyor gerçekten. İkincisi “Her başarısızlığın temelinde mutlaka bir yönetim hatası vardır”, diyor Drucker. Başarısızlıkların nedenini dünyadaki gelişmelerde, devlette, eko-

nomik koşullarda, elimizde olmayan nedenlerde aramamız için hepimize bir gerçeği hatırlatıyor...

Özetlemek gerekirse, çağımızda kurumların başarısı, her alanda ve her düzeyde, girişimci - yöneticilerin görev almasına bağlıdır. Hepimiz hem girişimci, hem yönetici, hem de lider olmak zorundayız.

\*\*\*

Şimdi biraz da Türkiye’imize ve bizim girişimcilerimize, bizim yöneticilerimize yönelelim. İnanıyorum ki girişimcilerimizi ve yöneticilerimizi ülkemizin gerçek bir zenginliği olarak görebiliriz. Bugün rakibimiz olan pek çok ülke komünist rejim altında iken Türkiye’de bir özel kesim oluştu, gelişti ve tüm eksiklerine rağmen önemli başarılar elde etti. 1980’lerde başlayan liberalizasyon sonucunda özel kesimimiz uluslararası rekabet ortamına girdi. Bugün artık ülkemizde pazar ekonomisinin fiziki ve kurumsal alt yapısının geliştiğini, Türk kuruluşlarının Avrupa Birliği ile gümrük birliği koşullarında yurt içinde ve dışında güçlü rakipleriyle başarıyla yarıştıklarını, dünyanın her yerinde iş yapabilen girişimci ve yöneticilerimizin yetişmiş olduklarını görüyoruz. Özel kesim, politik ve ekonomik istikrarsızlığın getirdiği tüm olumsuz koşullara rağmen ekonominin itici gücü durumuna gelebiliyor ve başarılı bir büyümenin gerçekleştirilmesini sağlayabiliyor.

Buna rağmen, önümüzdeki yıllarda girişimcilerimizi bugüne kadar olduğundan daha da zor görevler bekliyor. 21. yüzyılın değişen dünyasında girişimcilerimizin bugüne kadar başardıkları ile yetinmeleri olanağı yok. Bugüne kadar onları başarıya götüren yöntemlerle başarılı olmaları olanağı da yok.

Şimdi, önümüzdeki yıllarda girişimcilerimizi nasıl bir dünyanın beklediğini değerlendirebilmek amacıyla, biraz ileriye bakalım. İleriye yönelik tahminlerde bulunmak riskli bir iştir. Değişimin giderek hızlandığı bir çağda geleceği tahmin etmeye çalışmak daha da zorlaşıyor. Hele birkaç yıl sonrasının koşullarını doğru tahmin etmek neredeyse tümüyle imkânsızlaşıyor.



Tarihte, insanların geleceği tahmin ederken nasıl yanlışlara düştüklerinin pek çok örneği vardır. Ben burada ilginç birkaç olayı size aktarmak istiyorum :

Size sunacağım birinci örnek M.Ö. 10. yüzyıldan... Romalı ünlü mühendis Julius Sextus Frontinus... Belli ki çok önemli bir şahsiyet, çünkü sözleri günümüze kadar gelmiş : “Keşif ve icadların sınırına gelinmiştir,” diyor ve ekliyor, “Bundan sonra hiç bir teknik gelişme beklenmemeli.”

1899’da Amerikan Patent Bürosunun direktörü Başkan McKinley’e başvuruyor ve tüm teknolojik buluşların artık yapılmış olduğu gerekçesi ile Patent Bürosu’nun kapatılmasını öneriyor.

İngiltere’de Başbakan Gladstone Faraday’ın laboratuvarını ziyaret ediyor; Faraday kendisine elektrikle ilgili deneyleri hakkında bilgiler veriyor. Gladstone soruyor : “Bu elektrik dediğiniz şey ne işe yarayacak?” Faraday şöyle cevap veriyor : “Ben de bilmiyorum Sayın Başbakanım, ama belki günün birinde üzerinden bir vergi alabilirsiniz...”

Ünlü bilim-kurgu yazarı Arthur C. Clarke ise bir yazısında “gelecek körlüğünü” şu iki örnekle anlatıyor :

Amerikalı mucit Alexander Graham Bell telefonu bulduğunda İngiliz işadamları hiç tınmamışlar. Nedeni sorulduğunda birisi şu yanıtı vermiş :

“Amerika’da tutulabilir ama bize yaramaz. Bizim burada bol bol kuryemiz var.” Hayâl gücü gelişkin bir Amerikalı belediye başkanının tepkisi ise şöyle olmuş : “Harika birşey bu! Düşünün günün birinde bunlardan her şehirde bir tane bulunabilir.”

1893’de kaleme alınmış çok ilginç bir belge var : Chicago Dünya Fuarı sırasında zamanın önemli yazarlarından 74 kişilik bir grup oluşturulmuş ve kendilerinden 100 yıl ileriye bakarak bazı tahminlerde bulunmaları istenmiş. İşte bu tahminlerden bazıları :

- 1993’ün dünyasında pek çok insan 150 yaşına kadar yaşayabilecek.
- Devlet mekanizması basitleştirilmiş olacak.
- Vergiler minimum düzeye inmiş olacak.
- Bütün dünya serbest ticarete açık olacak.
- Ordular tarihe karışmış olacak.

Büyük dahilerin bile ileriye yönelik gelişmeleri kestirmekte ne kadar korkunç yanlışlara düştüklerini gösteren güzel örnekler de var :

Napoleon Bonaparte, buhar makinesinin mucidi Robert Fulton’a şöyle diyor : “Geminin içine koskocaman bir ateş yakacağız, bu sayede de rüzgâra ve akıntılara karşı yol alabileceğiz, öyle mi? Kusura bakmayın, böyle saçmalıkları dinleyecek vaktim yok...”

Ya kendi alanlarının gelmiş-geçmiş en büyük uzmanı sayılabilecek bazı dahilerin şu öngörülerine ne diyelim :

Thomas Edison : “Değişken akımla uğraşmak vakit israfından başka birşey değildir, hiç bir zaman kullanım alanı bulunmayacaktır,” diyor.

Albert Einstein ise 1934’de şöyle diyor : “Nükleer enerjiden yararlanılabileceğine dair en ufak bir işaret yoktur.”

Vereceğim son iki örnek daha yakın geçmişten:

IBM’in kurucusu ve başkanı Thomas Watson 1943’de : “Dünya pazarında olsa olsa beş tane bilgisayara yer vardır,” diyor.

1977’de Digital Equipment şirketinin başkanı Ken Olsen: “Hiç kimsenin evinde bilgisayar bulundurması için bir neden düşünülemez”, diyor.

Bütün bu örnekler gösteriyor ki, ileriye yönelik tahminler yaparken “gelecek körlüğünün” riski çok büyük. Buna rağmen, bugün açıkça görebildiğimiz yönelimlerden bazılarını burada kısaca değineceğim. Önce, girişimcilerimizi etkileyecek olan beş küresel yönelimden söz etmek, daha sonra girişimcilerimiz için beş hedef belirleyerek konuşmama son vermek istiyorum.

## Küresel Yönelimler

### 1) Teknolojik Gelişmenin Hızlanması

Çağımızdaki hızlı değişimin kökünde bilim ve teknolojiadaki gelişmenin giderek hızlanması yatıyor. İnsanların sahip olduğu bilginin toplamı, İsa’nın doğumundan 18. yüzyılın ortasına kadar geçen sürede ikiye katlanmıştı. Bilginin bir daha ikiye katlanması için 150 yıl geçti. Bundan sonraki 50 yıl içinde bilgi tekrar ikiye katlandı. Gün-

müzde ise dünyadaki toplam bilgi miktarı her 4-5 yılda bir ikiye katlanıyor. Son 30 yılda ortaya çıkan bilgi artışı, daha önceki 5000 yıllık sürede ortaya çıkmış olan bilgi artışından daha fazla. Teknolojilerin ortalama ömrü beş ile yedi yıl arasında değişiyor. Elektronik sanayiinde bu süre iki-üç yıla iniyor. 1969'da aya insan gönderen bilgisayarın gücü bugün masalarımızın üstünde mevcut. Bilgisayarların ilki kabul edilen, 1951'de yapılan UNIVAC'ın gücünü ise bugün kol saatlerimizde taşıyoruz. Bir yandan da üretim teknolojileri giderek karmaşıklaşıyor. Çağdaş sanayi ürünlerinin, çok çeşitli teknolojilerin katkısı ile imal edilmesi gerekiyor. Sınırları kolay tanımlanabilen bir teknoloji ile üretilebilen ürünler giderek azalıyor. Örneğin ilaç sanayii, kimya ve ilaç teknolojisinin yanı sıra artık genetik ve bioteknolojinin de etki alanına giriyor. Şirketler ürünlerinin üretiminde kullanılan teknolojilerin tümüne birden hakim olma olanağını kaybediyorlar. 1930-1940'larda General Motors araba üretimi için gerekli olan bütün teknolojiye sahipti. Oysa bugün, örneğin IBM, çok çeşitli teknolojiler kullanan, yüzlerce satıcı firmadan aldığı yüzlerce parçayı biraraya getirerek PC'leri üretiyor.

## 2) Bilgi Toplumuna Geçiş

Dünyada "bilgi"nin doğrudan doğruya bir üretim faktörü haline geldiği bir toplum düzenine, veya "Bilgi Toplumu"na geçiliyor. Sanayi ürünleri giderek teknoloji ve bilgi yoğun hale geliyor, fiziki girdilerin ve işçiliğin maliyetleri içindeki payı giderek azalıyor. Ünlü yazar Drucker şu örneği veriyor : 1920'lerin tipik sanayi ürünü olan otomobilin maliyetinde fiziki girdinin payı %50 idi. 1980'lerin tipik sanayi ürünü olan yarı iletkenlerin maliyeti içindeki fiziki girdi payı ise %1'dir. Japonya 1965'den 1985'e kadar sanayi üretimini ikibuçuk misli arttırırken, hammadde ve enerji tüketimini hemen hemen hiç arttırmamış bulunuyor. İşçilik ücretlerindeki farklar uluslararası rekabette üstünlük sağlayan bir etken olmaktan süratle çıkıyor.

## 3) Büyük Ticaret Bloklarının Oluşması

Dünyada AB ve Kuzey Amerika Serbest Ticaret Alanı gibi büyük ticaret bloklarının ortaya çıktığını görüyoruz. Uzak Doğu'nun, Japonya'nın etrafında kümelenen dinamik ekonomileri, şu sıralarda yaşanan krize rağmen, dünya ticaretinde dev bir güç olarak ortaya çıkıyorlar. Yakın bir gelecekte, Asya Pasifik ülkelerinin yarattığı gelirin Kuzey Amerika'ninkine eşit düzeye ulaşacağı hesaplanıyor.

## 4) Küçük Ölçekli İşletmeler İçin Yeni Rekabet Olanakları

Teknolojik gelişmeler orta ve küçük ölçekli işletmelere rekabette yeni olanaklar kazandırıyor. Bazı sektörlerde, yeni ürünleri tasarlamakta ve pazara vermekte çok çabuk davranabilen orta ve küçük ölçekli işletmeler, büyüklere göre daha avantajlı duruma geliyorlar. Bazı endüstrilerde büyük üretim ölçeği ve pazara coğrafi yakınlık gibi etkenler önemini kaybediyor.

## 5) Pazarların Küreselleşmesi

Pazarların küreselleşmesi, belirli alanlarda söz sahibi kuruluşları, uluslararası faaliyetlerini giderek genişletmeye zorluyor. Endüstrilerin lider firmaları, kendi ülkelerindeki liderliklerini sürdürbilmek için, tüm gelişmiş ülke pazarlarında liderlik konumuna oynamak, gelişmekte olan ülkeleri de çok dikkatle izlemek zorunda kalıyorlar. Lider firmaların genişlemesi karşısında, tüm dünya pazarlarında pek çok sektörde konsantrasyon artıyor, küçük firmaların sınırlı ülke pazarlarında büyük dünya devlerinin rekabeti karşısında etkinlik göstermeleri güçleşiyor. Pazarların küreselleşmesi, sadece dışarıdan teknoloji satın alarak ayakta duran firmaların yaşamını da güçleştiriyor. Çünkü teknoloji üreten firmalar, hangi pazarda hangi rakiple karşı karşıya geleceklerini önceden hesaplamadıklarından teknoloji satışında çokdaha titiz davranıyorlar.

## Girişimcilerimiz İçin Beş Hedef

Şimdi dünyadaki gelişmeler çerçevesinde girişimcilerimiz için bazı yeni hedefler belirlemeye çalışalım:

### 1) Yeni Pazarlara Yönelim

Girişimcilerimiz, Türkiye'mizin sınırları ötesinde doğmakta olan olanaklara çok dikkatle eğilmek durumunda olacaklardır. Nüfus açısından büyük, fakat alım gücü açısından küçük olan iç pazarımız sanayimizin uluslararası rekabette gereken üretim ölçeklerine ulaşmasını engellemiştir. Dünya ticaretine "karşılıklılık" ilkesi egemen olmakta, gelişmekte olan ülkelere bir yandan kendi pazarlarını korurken bir yandan gelişmiş ülkelerin pazarlarına girebilme olanakları artık kapanmaktadır. AB ile Gümrük Birliği'ne ek olarak, Karadeniz Ekonomik İşbirliği Anlaşması ve özellikle yeni bağımsızlığına kavuşan Türk Cumhuriyetleri ile geliştirilmekte olan ilişkiler, işte bu nedenle Türk girişimcilerinin önüne çok değerli yeni olanaklar çıkarıyor. Bu ülkelerin ekonomik ve politik durumlarına ilişkin riskler hiç kuşkusuz mevcutsa da, doğal zenginliklere sahip bu ülkelerle yapılacak ticaret anlaşmaları Türk kuruluşlarının dünya çapında bir güce ulaşmasının yollarını açabilecektir.

### 2) Odaklaşma

Giderek yoğunlaşan uluslararası rekabet, kaçınılmaz bir gerçek olarak girişimcilerimizin karşısında duruyor. Bu rekabet karşısında ayakta kalmanın en başta gelen koşullarından biri kuruluşlarımızın tüm kaynaklarını güçlü oldukları alanlarda odaklaştırmaları olacaktır. Sanayi kuruluşları, kapalı ekonomi devrinde olduğu gibi birbiri ile hiç ilgisi olmayan alanlarda sadece iç pazara yönelik yatırımlar yapmaya yönelmeyecekler, yatırım güçlerini söz sahibi oldukları alanlarda daha kaliteli üretim yapmak, kapasite arttırmak, ürün geliştirmek, pazarlara ve dağıtım olanaklarını genişletmek, iç ve dış pazarlarda pazar paylarını büyütme için kullanacaklardır.

### 3) Yenilikçi Olma

İşçilikteki veya fiziki girdilerdeki maliyet avantajları ile uluslararası rekabette kalıcı üstünlükler sağlanması artık mümkün olamıyor. Bizim

sanayimiz de dünya pazarlarına açılırken, artık doğal üstünlüklere dayanan rekabet avantajları yerine yaratılmış üstünlüklere ağırlık vermek zorunda olacaktır. Yeni ürünler geliştirme, ürün farklılaştırma, pazarlama ve dağıtımdaki üstünlükler rekabet gücünün en önemli etkenleri haline gelmiştir. Kapalı ekonomik düzenin sanayimizi ileride en fazla zorlayacak kalıntısı belki de araştırma-geliştirme alanındaki boşluğumuzdur. Belirli bir ürün geliştirme kapasitesine ulaşmadan uluslararası pazarlarda başarılı olunamayacağı çağımızın bir gerçeği olduğundan, bizim kuruluşlarımız da artık araştırma-geliştirmeye başka bir gözle bakmak zorunda kalacaktır. Yabancı kuruluşlarla teknoloji alanında yeni işbirliği modellerine yönelinecek, basit lisans anlaşmalarıyla tek yönlü teknoloji transferinin ötesine geçilecektir.

### 4) Yönetimde Profesyonelleşme

Kuruluşlarımız yönetimde profesyonelleşmeyi bugünkünden çok daha ileriye götürmek zorunluluğunu göreceklerdir. Yönetimde profesyonelleşme düzeyimiz, kapalı ekonomi devrinin izlerinden henüz tümüyle kurtulmuş değildir. Rekabetin olmadığı bir ortamda satış ve pazarlamacılara gerek duymayabilirsiniz. Kalite ve üretim verimliliğinin önemli olmadığı koşullarda, modern anlamda üretim yönetimi de hiç önem taşımaz. Dışardan aldığımız teknolojiyle yabancı uzmanların gösterdikleri düğmelere basarak istediğinizi üretirsiniz. Tek finansman seçeneğiniz senet avansı kredileri ise, üstelik bunlara enflasyonda negatif faiz ödüyorsanız, finansman yöneticisine de hiç ihtiyaç yoktur. Bütün bunlar size işinizi profesyonel yöneticilerin katkısı olmadan da yürütebileceğiniz izlenimini verebilir. Rekabetin yoğunlaşması bu tabloyu tümüyle değiştiriyor, her alanda iyi yetişmiş profesyonel yöneticilere olan ihtiyaç hızla artıyor.

### 5) İnsan Kaynaklarını Geliştirme

Hizmetler sektörünün ve sanayi ile ilişkili müşteri hizmetlerinin giderek artan önemi, kuruluşlarımızı insan yetiştirmeye daha fazla ağırlık



vermeye itecektir. Çok iyi bildiğimiz gibi, kontrol altındaki bir fabrika ortamında mamul üretmeye benzemeyen hizmet konusunda, kalite tümüyle insan faktörüne bağlı olarak sağlanabiliyor. Hizmet sektöründe eleman yetiştirme, eğitim, kalite ve verimliliğin sağlanması alanında sanayide olduğumuzdan çok daha geri düzeyde bulunduğumuzu söyleyebiliriz. Bu alandaki eksiklerimizin uluslararası rekabette sanayimizin "yumuşak karnı" olarak ortaya çıkması olasılığı yüksektir.

### Sonuç

Eksiklerimizin ve sorunlarımızın yanısıra güçlü yönlerimiz üstünde de durmazsak, sağlıklı sonuçlara ulaşamayız. Sanayimizi uluslararası ölçülerde en üst sıralara yükseltebilecek bazı üstünlüklere sahip olduğumuzu unutmamalıyız. Bu üstünlüklerin başında her alanda yetiştirilmiş insan gücümüz vardır. İşadamları ve yöneticiler olarak yetiştirilmiş eleman kıtlığından bazen şikâyetçi olmamız bu gerçeği değiştiremez. Bu saptama, işadamlarımızın ve siyasetçilerimizin konuşmalarında sık sık rastladığımız "insan gücümüz en önemli zenginliğimizdir" şeklindeki klişenin bir tekrarı da değildir. Eski Doğu Bloku'nun ve eski Sovyetler Birliği'nin yeni bağımsızlığına

kavuşan ülkeleri ile daha sıkı ilişkiler içine girdikçe bu üstünlüğümüzü çok açık biçimde görüyoruz. Artık önemli bir demokrasi deneyimine sahip liderlerimiz ve siyasetçilerimiz vardır. Dünyanın gerçeklerini bilen, özel kesime köstek değil, destek olmak için canla, başla çalışan çok değerli bürokratlarımız vardır. Dünyanın her yerinde önemli işler yapmış girişimcilerimiz vardır. Uluslararası rekabet ortamında deneyimi giderek artan, her alanda uzmanlaşmış yöneticilerimiz vardır. Çalışkanlığı ve iş disiplini Avrupa'nın en ileri ülkelerinde kanıtlanmış işçilerimiz vardır.

Japonlar diyorlar ki, "bin çiçek açsın, bahçemiz güzelleşsin". İsterseniz bu çiçekleri, dünya pazarlarında önemli paylara sahip olan markalar olarak düşünün. Sony'ler, Toyota'lar, Honda'lar bugünkü Japonya'yı yarattılar. Şimdi de geleceğin Kore'sini Hyundai'ler, Samsung'lar yaratıyorlar. Çağımızın dünyasında en amansız savaşlar dünya pazarlarında yapılıyor; girişimcilerin, yöneticilerin, ürünlerin, markaların bu savaşlardaki başarısı ülkelerin kaderini belirliyor. Özetle diyoruz ki, kalkınmanın üç temel taşı yerine koyalım: Ekonomik istikrarı sağlayalım; eğitime yatırım yapalım; rekabete dayalı bir ekonomik düzeni kuralım. Gerisini girişimcilerimize bırakalım.

# VAK'A ÖRNEKLERİ

## FCB BANKASI ve PARMAK İZİ UYGULAMASI



**Prof. Dr. Kemal KURTULUŞ\***  
**Yrd. Doç. Dr. Sema DÜNDAR KURTULUŞ\*\***

Nebraska Üniversitesi, İşletme Fakültesi'nde misafir öğretim üyesi olan Prof. Dr. Ahmet Mercan, üniversitenin merkez binasının 121 numaralı ofisinde kendisine verilen maaş çekini aldığı anda 5 Ağustos 1998 günü saat 11.30'du. Dr. Mercan kendisine çeki veren görevli bayana, çeki nakte çevirebileceği en yakın bankanın nerede olduğunu sordu. Ve görevli bayan kendisine Öğrenci Kültür Merkezi'nde bulunan FCB' nda bu işlemi kolaylıkla yapabileceğini söyledi.

Dr. Mercan beraberinde eşi ve oğlu ile bankaya gittiler. Bankada bekleyen müşteriler vardı ve onlarda sırada beklemeye başladılar. Sıra kendisine gelince Dr. Mercan gerekli belgeler olan ödeme çeki, üniversite kimlik kartı ve Amerika Birleşik Devletleri sürücü belgesi ile, görevli memur bayanın yanına gitti. Bankadaki görevli bayan kendisine sunulan belgeleri dikkatle inceledi ve Dr. Mercan'a çek üzerinde parmak izini alması gerektiğini söyledi. Mercan ve ailesi bu istek karşısında oldukça şaşırıldı. Hatta Dr. Mercan olayın gizli kamera şakası olabileceğini bile düşündü. Çünkü Dr. Mercan kendi ülkesinde üniversitede çeşitli dönemlerde farklı yönetim kademelelerinde yönetici olarak görev yapmış ve gerek gezi gerekse ders vermek amacıyla gelişmiş, az geliş-

miş bir çok ülkede bulunmuş; böyle bir durumla daha önce hiç karşılaşmamıştı. Ancak banka memuresi parmak izi alınması konusunda oldukça ısrarlı olarak bunun, bankanın bir politikası gereğince sürekli müşterileri olmayan herkese uygulanan sıradan bir prosedür olduğunu söylemekteydi. Bunun üzerine Dr. Mercan bu konuda yazılı bir belge görmek istediğini belirtti. Bankadakiler o an için ellerinde öyle bir belgenin olmadığını, posta ile adrese postalanacağını söylediler. Ve takip eden hafta içerisinde Dr. Mercan, banka şube sorumlusunun imzasını taşıyan bir mektup eşliğinde aşağıda belirtilen belgeyi aldı.

Çek sahtekarlığı olayları her yıl hem bankaları hem de müşterileri milyonlarca dolar zarara sokmaktadır. Biz de eyalet sınırları içinde uygulamak üzere, müşterilerimizi korumak ve bu suçu önlemek amacıyla Parmakizi Programı'na katılma kararı almış bulunmaktayız. Her hangi bir çek sahtekarlığı olayı gerçekleştiğinde, parmak izinin suçluların yakalanmasında bir delil unsuru oluşturacağı kanaatindeyiz

Bu programın uygulanması oldukça basittir. Bankanın sürekli müşterisi olmayan şahıslar çeklerini nakte çevirmek istediklerinde kendilerinden sağ ellerinin baş parmağının izinin çek üzerine

\* I.Ü. İşletme Fakültesi, Pazarlama Anabilim Dalı.

\*\* I.Ü. İşletme Fakültesi, Pazarlama Anabilim Dalı.

alınması istenecektir. Bu işlem için kullanılan madde parmakta sürekli iz bırakmamakta, silinince kolaylıkla geçmektedir. Ve parmak izi çekim ön yüzünde imza kısmının hemen yanında olmalıdır. Bu programa katılan bankalar, bu konuda oluşturulan veri bankasına kesinlikle erişemeyeceklerdir. Bu bilgiler herhangi bir şekilde çek ile ilgili bir sahtekarlık olduğunda ilgili güvenlik güçleri tarafından kullanılabilir.

Bu yeni program bankanın sürekli müşterilerine uygulanmayacaktır. Bununla birlikte, bankamızın sürekli müşterisi olan şahıslar, başka bir bankada çek nakte çevirmek istediklerinde, eğer o banka bu Parmak izi Programını'na katılmış ise, kendilerinden yine parmak izi istenecektir.

Bizler bu yeni programla ilgili oldukça umutluuz ve umarız sizler de çek sahtekarlığı konusundaki bu savaşımızda bize destek olursunuz. Sizlerin yardımı bize suçlulara açık ve net mesajlar göndermemizde yardımcı olacaktır. Bankalar ve müşterileri çek sahtekarlığını artık daha fazla tolere etmek durumunda kalmayacaklardır.

Dr. Mercan başından geçen bu kötü olayı Rektör yardımcısı ve İşletme fakültesi eski Dekanı olan arkadaşı Dr. Noebel'e de anlattı. Ve bu olay arkadaşımı da oldukça üzdü. Dr. Noebel hemen FCB'nin genel müdürünü aradı ve Dr. Mercan için bir randevu ayarladı. Randevu günü bankanın genel müdürü son derece nazik ve kibar davranarak Dr. Mercan'a bu programa nasıl, neden katıldıklarını anlatmaya çalıştı. Aslında kendilerinin de bu programa katılırken pek istekli ol-

madıklarını, bazı şüpheleri olduğunu, ancak Neb-raska Bankalar Birliği'nin bu konuda oldukça ısrarlı davranarak neden katılmaları gerektiği konusunda kendilerine yüzlerce neden gösterdiğini söyledi. Ve uzun tartışmalar sonunda nihayet bu programa katılma kararı aldıklarını belirtti. Genel müdürün yaptığı bu açıklamalar doğrultusunda sorumluluk aslında bankalar birliğine aitti. Genel Müdür defalarca Dr. Mercan'dan özür diledi ve görüşme sona erdi. İki gün sonra Dr. Mercan posta kutusunda FCB Genel Müdürü'nden gelen bir mektup buldu. Aslında zarf içinde iki mektup vardı. Mektuplardan birisinde Mercan'ın bu konudaki hassasiyetinden ve konuya göstermiş olduğu ilgiden dolayı çok memnun olduğunu belirtmekteydi. Diğer mektupta ise Dr. Mercan'a bütün hizmetlerden ve ayrıcalıklardan yararlanabileceği şekilde hizmet verilmesi konusunda direktif veriliyordu.

#### SORULAR:

- 1) Dr. Mercan'a neler önerirsiniz ?
- 2) FCB'nin pazarlama yöneticilerine neler önerirsiniz ?
- 3) Bu olayı tüketici tatmini anlayışı çerçevesinde nasıl değerlendiriyorsunuz ?
- 4) Sizce FCB nasıl bir pazarlama felsefesi ve stratejisine sahiptir ? Bu konuyu değerlendiriniz ve tartışınız.



# VAK'A ÖRNEKLERİ



## PAK KAĞIT A.Ş.

Yrd. Doç. Dr. Ömer TORLAK

PAK KAĞIT A.Ş. 1975 yılında İstanbul'da kurulmuş olup, bugün Marmara, İç Anadolu, Ege, Akdeniz ve Karadeniz olmak üzere, beş farklı satış bölgesinde faaliyet göstermektedir. İşletme, matbaa ve baskı kâğıtlarını matbaalara, fotokopi, faks ve bilgisayar kâğıtlarını da kırtasiyelere pazarlamaktadır.

Şirkette 1997 yılı başında göreve başlayan

yeni pazarlama müdürü, 1996 yıl sonu itibariyle şirketin ayrıntılı bir satış tablosunun bulunmadığını, ancak genel satış tablosu ile yetinildiğini görünce, derhal bir pazarlama bilgi sisteminin oluşturulması gerektiğine üst yönetimi ikna etmişti. Oluşturulan pazarlama bilgi sistemi-ne ulaşılan bilgilerle şirketin 1997 yılı satış tablosu aşağıdaki gibidir.

PAK KAĞIT A.Ş.'nin 1997 Yılı Satışları (Milyon TL.)

	MARMARA		İÇ ANADOLU		EGE		AKDENİZ		KARADENİZ		TOPLAM	
	M	K	M	K	M	K	M	K	M	K	M	K
Satışlar	127000	66000	90000	62000	51000	40000	29000	55000	37000	72000	334000	295000
Alış Mal.	63500	26400	45000	24800	25500	16000	14500	22000	18500	28800	167000	118000
Brüt Katkı	63500	39600	45000	37200	25500	24000	14500	33000	18500	43200	167000	177000
Pazarl. Ml.												
Satış Mal.	19000	8500	11500	13000	8500	7000	6500	12500	8000	18500	53500	59500
Rekl. Mal.	9000	7000	6500	5500	4000	3500	2000	4500	1500	5500	23000	26000
Taşıma Mal.	11000	8000	7500	6500	5000	5500	4000	5000	2000	7500	29500	32500
Depo. Mal.	7500	3000	9000	4400	1500	2000	2500	4500	2500	3500	23000	17400
Gen.Paz.Mal.	1000	1500	1500	2000	500	1500	500	1000	1500	2000	5000	8000
	47500	28000	36000	31400	19500	19500	15500	27500	15500	37000	134000	143400
Net Katkı	16000	11600	9000	58200	6000	4500	(1000)	5500	3000	6200	33000	33600

NOT: Tablodaki M'ler matbaa ve baskı kâğıtlarını, K'lar ise fotokopi, faks ve bilgisayar kâğıdı olarak iki farklı mamul grubunu göstermektedir.

Pazarlama yöneticisi yukarıdaki tablodaki bilgilerden yola çıkarak, geçmiş tecrübelerinin de ışığı altında, bir portföy matrisi oluşturmuştur. Aşağıda gösterilen matristeki her bir daire değişik stratejik iş birimini temsil etmektedir.

Matristeki stratejik iş birimleri şu şekilde tanımlanmaktadır;

1) Bölgeler ve mamul grupları itibariyle pazarlama maliyetlerinin satışlara oranları ve karlılık oranlarını hesaplayarak, genel olarak şirketin satışları hakkında neler söylenebilir?

2) Akdeniz bölgesinde matbaaa ve baskı kâğıtları ile ilgili görünen zararlı durumu nasıl yorumlayabiliriz?

### İşletmenin Göreceli Durumu

	Yüksek	Düşük
Yüksek	A ○	B ○
Düşük	C ○ D ○	E ○

A : Marmara bölgesinde kırtasiyelere yapılan fotokopi, faks ve bilgisayar kâğıtlarının pazar payı,

B : İşletmenin matbaa satışlarındaki pazar payı,

C : Karadeniz bölgesinde kırtasiyelere yapılan satışlar,

D : İç Anadolu bölgesinde kırtasiyelere yapılan satışlar,

E : Akdeniz bölgesinde matbaalara yapılan satışlar.

3) İç Anadolu bölgesindeki kırtasiye kâğıtları (fotokopi, faks ve bilgisayar kâğıtları) satışları Marmara bölgesine yakın olmakla birlikte, kârlılığın yarı yarıya olmasını nasıl izah edebiliriz?

4) Portföy matrisinde yerleştirilen stratejik iş birimleri satış tablosundaki değerler dikkate alınarak değerlendirildiğinde, uygulanabilir pazarlama stratejileri nasıl olmalıdır?

Yukarıdaki satış tablosu ve pazarlama performans matrisini önüne alan pazarlama müdürü, çözülmesi gereken acil problemler bulunduğu karar vermiş ve aşağıdaki sorulara cevap aramaya başlamıştı.