

YÖNETİM VE EKONOMİ

Yıl: 1999 Sayı: 5

ISSN - 1302 - 0064

- Türkiye'de İç Borç Kısır Döngüsü Kırılabilir mi?*
Alman Ticaret Kanunu'nda Yapılan Son Değişiklikler
The Application of Data Envelopment Analysis With Financial Ratios to Assess the Performance of Banks
Türk İş Dünyasında İşadamlı Örgütlerinin Karşılaştırmalı Yönetim ve Organizasyon Yapısı
Örgütlerde Zaman Yönetimi ve Kahramanmaraş Tekstil Sanayiinde Bir Uygulama
Pazarlama ve Örgüt Kültürü
F.A. Hayek'in İktisat Bilimindeki Yeri
Eğitimin İstihdam ve Verimliliğe Etkisi
Baskı Gruplarının Siyasal Partilerle İlişkisinin Siyaset Kavramı Çerçevesinde İncelenmesi
Hane Halkları (Meskenler) Su Talep Modelinin Tahmini
Kalkınma İktisadi Üzerine Bazı Düşünceler:İdeolojik-Teorik Bir Sorgulama
Kore Sorunu Konusunda Hükümetin Aldığı Kararlara Verilen Gensoru Önergeleri Üzerine Bir Değerlendirme
Bir Etkinlik Aracı Olarak Örgüt Vizyonu
Sürekli İyileştirme (Kaizen) ve Sürekli İyileştirme İçinde Yönetimin Yeri
The Liberal Paradox and The Extremal Restriction
Çift-Dividant Hipotezi ve Vergi Yükünün Çevreye Kaydırılması
Kamu Kesiminde Yöneticilerin Tutum ve Davranışları/Toplam Kalite Yönetimi Açısından Bir Araştırma
KOBİ'lerin Ekonomik Göstergeler ile Değerlendirilmesi
Kıdem Tazminatlarının Muhasebe Kavram ve İlkeleri Karsısındaki Durumu ve Muhasebeleştirilmesi
Transportasyon Metodu ile Bütünselik Üretim Planlama ve Bir Algoritma Önerisi
KOBİ'ler ve Enflasyon-Faiz Paradoksu
D.E.Ü. Öğrencilerinin Yüksek Öğretim Beklenti Profillerinin Diskriminant Analizi ile İncelenmesi
Türkiye'de Trafik Kazaları ve Sonuçları Hakkında İstatistiksel Bir Araştırma
How a Host Country Should Design Its Tax Policy to Maximize The Gain From An Inflow of Foreign Investment?
The IMF and World Bank Approaches to Macroeconomic Management in Developing Countries
Türkiye'de Bütçe Dışı Fonların Mali Yapılarının Gelişimi
Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme
Toplam Kalite Yönetimi Öncesi ve Sonrasında Üst Düzey İhtiyaçlarının Karşılama Düzeylerinin Ölçülmesi
Antalya ve Yöresi Konaklama İşletmelerinde Müşteri Tatmini Sağlama Yönlü Çabaların Araştırılması

CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

Y Ö N E T İ M VE E K O N O M İ

Yıl:1999 Sayı: 5

ISSN - 1302-0064

- Türkiye'de İç Borç Kısır Döngüsü Kırılabilir mi?
Alman Ticaret Kanunu'nda Yapılan Son Değişiklikler
- The Application of Data Envelopment Analysis With Financial Ratios to Assess the Performance of Banks
- Türk İş Dünyasında İşadamı Örgütlerinin Karşılaştırmalı Yönetim ve Organizasyon Yapısı
Örgütlerde Zaman Yönetimi ve Kahramanmaraş Tekstil Sanayiinde Bir Uygulama
Pazarlama ve Örgüt Kültürü
- F. A. Hayek'in İktisat Bilimindeki Yeri
Eğitimin İstihdam ve Verimliliğe Etkisi
- Baskı Gruplarının Siyasal Partilerle İlişkinin Siyaset Kavramı Çerçevesinde İncelenmesi
Hane Halkları (Meskenler) Su Talep Modelinin Tahmini
- Kalkınma İktisadı Üzerine Bazı Düşünceler: İdeolojik-Pratik-Teorik Bir Sorgulama
- Kore Sorunu Konusunda Hükümetin Aldığı Kararlara Verilen Gensoru Önergeleri Üzerine Bir Değerlendirme
Bir Etkinlik Aracı Olarak Örgüt Vizyonu
- Sürekli İyileştirme (Kaizen) ve Sürekli İyileştirme İçinde Yönetimin Yeri
The Liberal Paradox and The Extremal Restriction
- Çift-Dividant Hipotezi ve Vergi Yükünün Çevreye Kaydırılması
- Kamu Kesiminde Yöneticilerin Tutum ve Davranışları/ Toplam Kalite Yönetimi Açısından Bir Araştırma
KOBİ'lerin Ekonomik Göstergeler ile Değerlendirilmesi
- Kıdem Tazminatlarının Muhasebe Kavram ve İlkeleri Karşısındaki Durumu ve Muhasebeleştirilmesi
Transportasyon Metodu ile Bütünleşik Üretim Planlama ve Bir Algoritma Önerisi
KOBİ'ler ve Enflasyon-Faiz Paradoksu
- D.E.Ü. Öğrencilerinin Yüksek Öğretim Beklenti Profillerinin Diskriminant Analizi ile İncelenmesi
Türkiye'de Trafik Kazaları ve Sonuçları Hakkında İstatistiksel Bir Araştırma
- How a Host Country Should Design Its Tax Policy to Maximize The Gain From An Inflow of Foreign Investment?
The IMF and World Bank Approaches to Macroeconomic Management in Developing Countries
Türkiye'de Bütçe Dışı Fonların Mali Yapılarının Gelişimi
- Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme
Toplam Kalite Yönetimi Öncesi ve Sonrasında Üst Düzey İhtiyaçlarının Karşılama Düzeylerinin Ölçülmesi
Antalya ve Yöresi Konaklama İşletmelerinde Müşteri Tatmini Sağlama Yönlü Çabaların Araştırılması

**CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ**

YÖNETİM VE EKONOMİ

Sahibi:

Yönetim Kurulu Adına: İ.İ.B.F. Dekanı

Prof. Dr. Naci B. MUTER

Yazı İşleri Müdürü:

Doç. Dr. A. Kemal ÇELEBİ

Yayın Kurulu:

Prof. Dr. Naci B. MUTER

Prof. Dr. Semra ÖNCÜ

Prof. Dr. Hülya TÜTEK

Doç. Dr. A. Kemal ÇELEBİ

Araş. Gör. Coşkun ÇILBANT

Araş. Gör. Zümrüt ECEVİT

Araş. Gör. Birol KOVANCILAR

ISSN – 1302 – 0064

Adres: Celal Bayar Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı

Uncubozköy Mevkii 45030 – MANİSA

Tel. : 0 (236) 233 06 57

Fax.: 0 (236) 233 27 29

Basım Yeri: Celal Bayar Üniversitesi Matbaası – MANİSA

İÇİNDEKİLER

Ertuğrul ACARTÜRK	Türkiye'de İç Borç Kısır Döngüsü Kırılabilir mi?	1
Halit AKER	Alman Ticaret Kanunu'nda Yapılan Son Değişiklikler	13
Hüseyin AKTAŞ	The Application of Data Envelopment Analysis With Financial Ratios to Assess the Performance of Banks	27
Haluk ALKAN & H. Mustafa PAKSOY	Türk İş Dünyasında İşadamı Örgütlerinin Karşılaştırmalı Yönetim ve Organizasyon Yapısı: Odalar Birliği, TÜSİAD ve MÜSİAD	41
Osman ATAY	Örgütlerde Zaman Yönetimi ve Kahramanmaraş Tekstil Sanayiinde Bir Uygulama	63
Canan AY & Aysin ÜNAL	Pazarlama ve Örgüt Kültürü	75
Erol BULUT	F. A. Hayek'in İktisat Bilimindeki Yeri	87
Hakan ÇETİNTAŞ & Halis BAŞEL	Eğitimin İstihdam ve Verimliliğe Etkisi	103
Şafak Ertan ÇOMAKLI	Baskı Gruplarının Siyasal Partilerle İlişkinin Siyaset Kavramı Çerçevesinde İncelenmesi	121
Ertuğrul DELİKTAŞ	Hane Halkları (Meskenler) Su Talep Modelinin Tahmini	139
Murat Ali DULUPÇU	Kalkınma İktisadı Üzerine Bazı Düşünceler:İdeolojik-Pratik-Teorik Bir Sorgulama	149
Hüseyin EMİROĞLU	Kore Sorunu Konusunda Demokrat Parti Hükümeti'nin Aldığı Kararlar Hakkında Verilen Gensoru Önergeleri Üzerine Bir Değerlendirme	171
Yahya FİDAN	Bir Etkinlik Aracı Olarak Örgüt Vizyonu	199
Fatma GEÇİKLİ	Sürekli İyileştirme (Kaizen) ve Sürekli İyileştirme İçinde Yönetimin Yeri	225
Ahmet KARA	The Liberal Paradox and The Extremal Restriction	241
Birol KOVANCILAR	Çift-Dividant Hipotezi ve Vergi Yükünün Çevreye Kaydırılması	251
Sevinç KÖSE & Asena ALTIN GÜLOVA	Kamu Kesiminde Yöneticilerin Tutum ve Davranışları/Astların İstek ve Beklentileri İlişkisi Üzerine Toplam Kalite Yönetimi Açısından Bir Araştırma	263
Saadettin PAKSOY Hasan MEMİŞ	KOBİ'lerin Ekonomik Göstergeler ile Değerlendirilmesi	279
Fikret OTLU	Kıdem Tazminatlarının Muhasebe Kavram ve İlkeleri Karşısındaki Durumu ve Muhasebeleştirilmesi	289
Metin ÖNER	Transportasyon Metodu ile Bütünlük Üretim Planlama ve Bir Algoritma Önerisi	303
H. Nasuf ÖZSOY	KOBİ'ler ve Enflasyon-Faiz Paradoksu	315
Vedat PAZARLIOĞLU & Sibel ERDOĞAN & Hamdi EMEÇ	Dokuz Eylül Üniversitesi Öğrencilerinin Yüksek Öğretim Beklenti Profillerinin Diskriminant Analizi ile İncelenmesi	325
Bahadın RÜZGAR & Nursel S. RÜZGAR	Türkiye'de Trafik Kazaları ve Sonuçları Hakkında İstatistiksel Bir Araştırma	335
M. Ali SARILI	How a Host Country Should Design Its Tax Policy to Maximize The Gain From An Inflow of Foreign Investment?	359
Hüseyin ŞEN	The IMF and World Bank Approaches to Macroeconomic Management in Developing Countries	367
Ahmet TEKİN	Türkiye'de Bütçe Dışı Fonların Mali Yapılarının Gelişimi	379
Pınar TINAZ	Performans Değerleme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye'deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme	389
Cengiz YILMAZ & Çiğdem KANTARLI	Toplam Kalite Yönetimi Öncesi ve Sonrasında Bir Sanayi Kuruluşu Çalışanlarının Üst Düzey İhtiyaçlarının Karşılama Düzeylerinin Ölçülmesi	407
Berrin YÜKSEL & Mehmet DEMİRTAŞ	İşletmelerde Müşteri Tatmini: Antalya ve Yöresi Konaklama İşletmelerinde Müşteri Tatmini Sağlama Yönlü Çabaların Araştırılması	423

TÜRKİYE'DE İÇ BORÇ KISIR DÖNGÜSÜ KIRILABİLİR Mİ?

Araş. Gör. Ertuğrul ACARTÜRK

Adnan Menderes Üniversitesi Nazilli İ.İ.B.F. Maliye Bölümü, AYDIN

Giriş

Türkiye'nin yeni bir yüzyıla girerken çözülmesi gereken en önemli problemlerinden birisi büyük boyutlara ulaşan, vade ve faiz yapısı bozulan iç borçlarıdır. İç borçların faiz giderleri kamu harcamalarının önemli bir kısmını oluşturmakta ve konsolide bütçe adeta bir borç bütçesi niteliği kazanmaktadır. Borçlanmanın temelinde yatan en önemli unsurlardan biri ise şüphesiz kamu açıklarıdır.

Gelişmekte olan ülkelerde makro ekonomik dengesizliğe ilişkin temel göstergelerden birisi kamu kesimi açıklarıdır. Geniş bütçe açıkları aynı zamanda enflasyonist para politikasının da kaynağını oluşturur.¹

Özellikle 1950'li yıllardan itibaren Türkiye bütçeleri açık vermeye başlamış ve bugün bu açıklar kronik hale gelmiştir. Türkiye'de kamu açıklarının özellikle son yıllarda hızla arttığı ve bu açıkların finansmanı için hükümetlerin vergi gelirlerini artırma yerine borçlanmayı tercih ettikleri görülmektedir. Borçlanmanın, halkın tepki göstermeyeceği düşüncesinden yola çıkarak, yeni vergi koymak veya vergi oranlarını artırmaktan daha kolay olduğu ve bu sebeple hükümetlerin kamu açıklarını karşılamak için borçlanmayı tercih ettikleri söylenebilir.

Bu çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci kısımda, kamu açıklarındaki artışlara neden olan faktörler ele alınacaktır. İkinci kısımda, iç borçlanmada oluşan yüksek reel faizlerin temelindeki sebepler irdelenecektir. Üçüncü kısımda, kamu açıklarının finansman türleri üzerinde durulacaktır. Son bölümde ise, sonuç ve öneriler yer alacaktır.

1. Kamu Kesimi Açıklarında Artışa Neden Olan Faktörler

Akalin'a göre, Türkiye'de kamu kesimi borçlanma gereğinin nedenleri ile devlet maliyesinin zaafı örtüşmektedir. Yani, Türkiye'de maliye politikasına hükmeden ve kamu açıklarını doğuran çeşitli nedenler mevcuttur. Bunlar; devletin ekonomiye müdahalesi ve kamu kesiminin aşırı büyüklüğü, hızlı nüfus artışı, az gelişmişlik ve kalkınma hızının devletçe yüksek tespiti dolayısıyla ortaya çıkan tasarruf açığı, ortanca seçmenlerin bedavacılığı, kamu iktisadi teşebbüslerinin varlığı, toplumsal bir ahlak kodunun bulunmaması, vergi sisteminin sosyo-ekonomik yapıyla uyumsuzluğu, devletin piyasaya müdahalesini savunan iktisat okullarının (Keynesyen+Sosyalist) ideolojik egemenliği, yanlış bir kalkınma modeli ve yanlış finansman politikasının uygulanmasıdır.² Ayrıca uygulanan seçim

ekonomileri, rant kollama faaliyetleri ve tarımı destekleme politikaları da bunlara eklenebilir.

Tarihsel süreç içerisinde başta devlet olmak üzere tüm kamu kuruluşlarının ekonomik ve sosyal hayata kapsamlı ve etkin müdahalesi sonucu artan kamu harcamalarının, vergi ve parafiskal gelirlerle karşılanamaması, kamu açıklarının temel nedenlerinden birisidir.ⁱⁱⁱ

Kamu açıklarının artmasının diğer bir sebebi de kamu giderlerinin kontrol altına alınamamasıdır. Kamunun, hiçbir kritere dayanmadan, etkinlik ilkesinden uzak gelişigüzel harcama yapma keyfiğine devam ettiği ve bu alışkanlığından bir türlü vazgeçemediği düşüncesi yaygınlaşmaktadır.

Devlet, ekonomiyi makro düzeyde kontrol etmek ve özel sektöre öncülük etmek amacıyla, ekonominin işleyişinde hayati öneme sahip anahtar endüstriler kurmuştur. Devlet bu anahtar endüstrilerde uygulayacağı yatırım ve fiyat politikalarıyla, ekonominin bütününe etkilemeyi amaçlamaktadır. Piyasa üzerindeki devlet denetiminin bir amacı da tekellerle mücadeledir.^{iv} Günümüzde söz konusu kamu kuruluşları, politize olarak bütçenin kamburlarından birisi durumuna gelmiştir.

Özellikle II. Dünya Savaşı'ndan sonra uygulanan ve piyasaya devlet müdahalesini öngören (Keynesyen+Sosyalist) karma iktisat politikalarıyla kamu kesiminin ekonomide ağırlığı artmıştır. 1980 sonrası uygulamaya konulan liberalizasyon politikalarına rağmen kamu kesiminin ekonomideki payının arzu edilen sınırlara çekilemediği görülmektedir.

Ekonomide ciddi dalgalanmalara yol açmadığı sürece, seçim ekonomisi seçmen tercihlerini açıklamada yardımcı olmakta ya da demokratik olarak değerlendirilebilmektedir. Ancak, ülkemizde uygulanan biçimiyle seçim ekonomisi, ekonomik ve siyasi istikrarsızlıklara yol açabilmektedir.^v Sık girilen seçim ortamlarının da etkisiyle artan kamu harcamalarının verimsiz alanlarda israf edildiği yargısı oluşmaktadır.

Bürokratlar ve kamu ekonomik kuruluşlarının yöneticileri, genelde etkinlik alanını genişletme eğiliminde olduklarından devletin büyümesine ve savurganlığa sebep olmaktadır.^{vi} Büyümeye paralel olarak bürokratikleşme artmıştır. Kamu yönetimi ile halk arasında ilişkiler; formlar, anketler ve müracaat kağıtları gibi yazılı belgeler vasıtasıyla standart usullere bağlanmıştır. Böylece kırtasiyecilik artmış ve gereğinden fazla personel istihdam edilmeye başlanmıştır.^{vii}

Ayrıca kamu harcamalarını teknolojideki gelişmeler, savunma harcamalarındaki artış ve sosyal refah devleti anlayışının getirdiği yükümlülükler de etkilemiştir. Büyüyüp hantallaşan devletin harcamaları ve savurganlığı da artmakta, bu durum büyük hacimli kamu açıklarına neden olmaktadır.

Türkiye'de bütçenin büyümesi ve devlet fonksiyonlarının devamlı genişlemesi, rant kollama faaliyetlerini ve rant kollamanın sosyal maliyetini arttırmakta, kaynak israfına neden olmaktadır.^{viii} Kamu her koşulda tüketmeye ve

israf etmeye devam etmektedir. Özel kesimin tüketim harcamalarındaki artış hızı düşerken, kamu kesiminin tüketim harcamaları artmaktadır. 1997 yılında %7.3 büyüyen özel kesim tüketim harcamaları 1998 yılında aynı düzeyde kalmıştır. 1997 yılında %4.1 artan kamu kesimi tüketim harcamaları 1998'de %5 artış göstermiştir.^{ix}

Global finansal krize ve bu süreçte Rusya'da yaşanan krize karşı Türkiye'de yeterli ekonomik önlemler alınamamış ve mali disiplin sağlanamamıştır. Böylece iç borçlanmanın artan maliyeti, kamu açıklarında artışa neden olmuştur.

Türkiye özellikle son yıllarda, kamu kesimi açıklarının gerek mali piyasalar gerekse reel piyasalar üzerinde olumsuzluklar yarattığı kronik bir enflasyon sürecine girmiştir. Kamunun, mali piyasalar üzerindeki en önemli etkisi; büyüyen kamu açıklarının finansmanı için mali sistem içinde büyük oranda fon talep etmesi ve özel kesimin kullanılabilir fon olanaklarını sınırlandırması olmuştur.^x

1999 yılının ilk altı ayında bütçe gerçekleştirmelerine baktığımızda bütçe açığının arttığını, kamunun yüksek faizli ve kısa vadeli borçlanmaya devam ettiğini görmekteyiz. Bu dönemde vergi gelirlerinde artış %50.6 olarak gerçekleşmiş ve enflasyon oranının altında kalmıştır. Bütçe gelirlerindeki % 49.9'luk artış, bütçe giderlerindeki %80.7'lik artışın çok gerisinde gerçekleşmiştir. Bütçe giderlerinin %43'ü faiz ödemelerine gitmiştir. Kamu harcamaları ile kamu gelirleri arasında oluşan dengesizlik, harcamalar lehinde artmaya devam etmiştir.

2. İç Borçlanma Faizlerinin Yüksekliği Sorunu

Kamu açıkları, faiz oranlarını çeşitli yollarla etkileyebilir. Eğer bu açıklar ekonomideki para arzını etkilerse, beklenen enflasyon oranı ve aynı zamanda likidite etkisi yoluyla faiz oranını etkilerler. Ancak, daha doğrudan etki, ödünç verilebilir fona olan talep yoluyla gerçekleşmektedir. Hükümet, açığı finanse etmek için iç borçlanma senetleri (hazine bonusu, devlet tahvili) sattıkça, arzı artan senetlerin fiyatı düşer ve böylece faiz oranları artar. Eğer kamu açıkları durgunluk döneminde oluşursa, özel sektör borçlanması bastırıldığında, kamu açıklarının faizler üzerindeki etkisi fazla görülmeyebilir. Ancak kamu açıkları patlama seviyesinde devam ederse, kamu borçlanması özel sektörün normalde borçlanacağı seviyenin çok üzerine çıkacak ve kredilenebilir fona olan talep artacaktır. Böyle bir durumda kamu açıklarının faiz oranları üzerindeki etkisi daha belirgin olacaktır.^{xi}

Merkez bankası kaynaklarından monetize edilen kamu açıkları dışında kalan borçların önemli bir bölümü, iç finans sektöründen özellikle de bankalardan gerçekleştirilmektedir. İç borçların çok önemli bir bölümünü oluşturan iç tasarruflara yönelik uygulamanın ekonomi üzerindeki etkisi, hazine bonolarının sermaye piyasasında işlem görmesi, özel yatırımlara gidecek olan fonların kamu

sektörüne çekilmesi anlamına gelmektedir. Sermaye piyasasına yoğun talep ile çıkan devlet, faiz haddini yükselterek piyasadan fon çekmeye çalışmaktadır.^{xii}

Türkiye’de iç borçların hacim olarak artmasının yanı sıra, vade yapısının kısılması ve faizlerinin yükselmesi, iç borç kısır döngüsünü yaratmaktadır. Bütçe gelirleri ile bütçe giderleri arasında büyük bir fark vardır. Faiz giderleri 1999 yılının ilk altı ayında vergi gelirlerinin %91.2’sine karşılık gelmektedir. Bu oran yıllar itibariyle 1994’de %51, 1995’de %53, 1996’da %67, 1997’de %48 ve 1998’de %67 olarak gerçekleşmiştir. Bu süreç böyle devam ederse yakında vergi gelirleri faiz giderlerini karşılayamayacaktır. Bugün borç faizleri bütçe gelirleriyle karşılanamamakta, yeniden borçlanmayla ödenmektedir. Bu durum ülkemizin borç kısır döngüsüne girdiğinin açık bir göstergesidir.

5 Nisan 1994 öncesi daralmaya başlayan ve o günden bugüne kadar yeterli döviz rezervlerine ve dinamik ekonomik potansiyele rağmen bir türlü genişletilemeyen dış borçlanma olanakları sebebiyle Türkiye, yüksek kamu açıklarını iç borçlanma ile finanse etmek zorunda kalmıştır. İç borçlanma ile finansmanda, devlet tahvillerinin yerini kısa vadeli ve yüksek faizli hazine bonoları almıştır.

Dış borçlanma alternatifinin gerek ekonomik ve siyasi istikrarsızlık, gerekse global kriz nedeniyle devreden çıkması, hazineyi yüksek faizle iç borçlanmaya mecbur etmiştir. Yüksek oranlara varan reel faizle ülkemiz “faiz cenneti” haline gelmiş ve oluşan faiz lobisi artan iç borçlanmaya paralel olarak pazarlık gücünü daha da arttırmıştır.

Doğaldır ki, reel faizin belirleyicisi olan mali sistem aktörlerinin tekel veya oligopolcu durumda olmalarına bağlı olarak, bu enflasyon priminin çok üzerinde de bir prim elde edilebilir. Bankalar ve mali müesseseler genellikle oligopol durumundadırlar. İleri ekonomilerde bile sermaye piyasasına bazen oligopol kuvvetlerin hakim olduğu görülür. Tam rekabet şartlarının bozulması yüzünden tahvillerin fiyatı ile faiz arasında kendi kendine işlemesi gereken mekanizma hassasiyetini kaybeder. Fiyatlar (faiz oranı) olması gerekenin çok üzerinde gerçekleşir.^{xiii} Örneğin Türkiye’de faiz ödemelerinin bütçedeki payı 1990-1992 yıllarında %17 civarında iken 1998 yılında %39.6’ya ulaşmıştır. 1999 yılında bu oranın artacağı tahmin edilmektedir. 1998 yılında personel ile sosyal güvenlik giderlerinin bütçedeki payı %34’dür. Bütçe harcamalarının yaklaşık %75’i faiz ve personel giderleri için harcanmaktadır. Bu haliyle bütçe, “icraat bütçesi” olmaktan uzaklaşmaktadır.

Özel’e göre, bankalar, hükümetin aldığı borcu ödeyemeyeceğini bildikleri için bir “centilmenlik antlaşması” yapmış gibi hükümete borç vermeye devam etmektedirler. Ama borcun miktarı büyüdükçe bankaların bu borcu tahsil edebilme ümidi azaldığı içinde, her yıl, risk priminin artıp faizlerin daha da yükselmesi gayet normaldir.^{xiv} Oysa devletin borcunu ödememesi gibi bir riskten bahsetmek için henüz erken olduğu görülmektedir. Devlet sahip olduğu varlıklarıyla borçlarını

ödeyebilecek güçtedir. Kamu harcamaları disiplin altına alınırsa, yapısal reformlar gerçekleştirilirse ve iç borçlar uzun vadeli düşük faizli dış borçlarla değiştirilebilirse iç borçların ödenmesi mümkün görünmektedir. Faizlerdeki yükseklik sadece borcun geri ödenemeyeceği riskinin olmasından değil, faiz lobisinin, hazinenin borçlanma zorunluluğu karşısında yakaladığı fırsattan yararlanmasından da kaynaklanmaktadır. Şayet, devletin borçlarını ödeyememe gibi bir durum varsa, borç verenlerin irrasyonel hareket ederek daha fazla borç batağına saplanmalarına anlam verilemez.

Bütçeler, on yılı aşkın bir süredir, mal ve hizmet üretiminden ziyade belirli kesimlere kaynak aktarma aracı haline dönüşmüştür. Özel sektöre uygun ve düşük maliyetlerle finansman sağlayıp üretim faaliyetlerini desteklemesi gereken bankacılık sektörü, fonlarını devlet borçlanma senetlerine yönlendirmiş; risk ortamında piyasa şartlarında çalışmalarını gerektiği halde devlete borç vermek suretiyle risksiz yüksek kazanç sağlamayı tercih etmişlerdir. Kuşkusuz bankacılık sektörünün bu yönde hareket etmesinde bütçe açıkları önemli bir nedendir. Bu mekanizma rant kollama faaliyetlerini de teşvik ederek bankacılık sektörü başta olmak üzere devlete borç veren kesimleri bu sürecin devam etmesi yönünde ortak bir beklentiye sevk etmiş görünmektedir.^{xv}

Özel kesiminde mevcut sistemde yatırım yapma yerine risksiz bir alanda yüksek faiz kazanmayı tercih ettiği görülmektedir. İstanbul Sanayi Odası'nın yaptırdığı "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu" araştırmasına göre, şirketlerin krizin baskısıyla başta faiz olmak üzere, faaliyet dışı gelirlere yöneldiği tespit edilmiştir. İlk 500 şirketin faaliyet dışı gelirleri, 1998 yılında, toplam gelirlerinin %87.7'sini oluşturmaktadır.^{xvi} Bu da göstermektedir ki, Türkiye'de reel ekonomiden rant ekonomisine geçiş gerçekleşmektedir. Devletin yatırım yapma kapasitesinin oldukça küçüldüğü, özel sektörün yatırım yapamaz duruma geldiği göz önüne alınırsa, çok sıkı önlemler alınmadığı ve hızla yapısal reformlar gerçekleştirilmediği takdirde ekonomik istikrarsızlığın artacağını ve ekonominin giderek daralacağını tahmin etmek güç değildir.

3. Kamu Açıklarının Finansman Türleri

Kamu açıklarının hacmi, faiz ve vade yapısı kadar, nasıl finanse edildiği de önemlidir. Kamu açıklarının finansmanında kullanılabilir kaynaklar iç borçlanma, dış borçlanma ve monetizasyon olmak üzere üçe ayrılır.

a) İç Borçlanma

Devlet gelirlerinin toplanması ile devlet giderlerinin yapılması arasında zaman bakımından tam bir uyum ve paralellik yoktur. Örneğin memur maaşları, tahvil faizleri, kira bedelleri gibi bir kısım giderler düzenli ve sürekli bir yapı arz ederken devletin temel gelir kaynağını oluşturan vergiler, oldukça farklı biçimde ve sürelerle tahsil edilirler. Böylece zaman içinde çok değişik kalıplar içinde

gerçekleşen kamu gelir ve giderleri yıllık toplamlar olarak birbirine eşit olsalar dahi, yıl içinde çeşitli dönemler itibariyle önemli uyumsuzluklar gösterebilirler. Mali yıl içinde kamu gelirlerinin henüz toplanamaması ve giderleri karşılamada yetersiz kalması halinde, kamu hizmetlerinin aksamadan yürümesi için gerekli olan ödemeleri yapmak üzere ek kaynaklar bulunmak zorundadır. Ayrıca günümüzde sıkça rastlanan bütçe açıklarının finansmanı ve bütçe dışı bazı hazine ihtiyaçları içinde kaynak bulunmalıdır.^{xvii}

Bu ihtiyaçlar çoğunlukla hazine tarafından iç borçlanmayla giderilmeye çalışılır. Bazen dış borçlanmaya ve merkez bankasından açık finansmana gidildiği de görülür. Fakat kamu açıkları kronik bir yapı arz eder ve dış borçlanma olanakları tıkanırsa iç borçlanma devamlı başvurulmuş bir kaynak halini alabilir.

Türkiye’de son yıllarda artan kamu açıklarına paralel olarak, açıkların finansmanında iç borç senetlerinin kullanımının da arttığı görülmektedir. Yani, devlet aldığı borçla borçlarını ve faizlerini ödemektedir.

İç borç stokunun gayri safi milli hasılaya oranı bazı gelişmiş ülkelerdekini bile altında olduğu görülmektedir. Ancak, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde siyasi ve ekonomik istikrar birçok değişkene bağlıdır. İstikrar sağlanmadığı sürece, faiz oranları da enflasyonla birlikte yüksek seyredeceğinden iç borç stokunun getireceği faiz yükü de, kendisi kadar, hatta yer yer kendisinden de fazla olacaktır. Gelişmiş ülkelerde faiz yükü borç stokunun %5-10’u civarındadır. Ayrıca vadenin uzatılmaması da, yine siyasi ve ekonomik istikrarsızlıktan kaynaklanmaktadır. Kamu borçlanma gereğinin azaltılmasında tıkanıklık bu noktadadır.^{xviii} Avrupa Birliği’nin kabul edilebilir iç borç/milli gelir oranının %60 ve Türkiye’de bu oranın %20 civarında olduğu dikkate alınır, sanki Türkiye’de iç borç probleminden bahsetmek için çok erkenmiş anlamı çıkabilir. Fakat, vade yapısının kısa ve faizinin yüksek olması nedeniyle iç borçlar oldukça önemli hale gelmiştir.

b) Dış Borçlanma

Devletin en önemli ve asıl gelir kaynağı şüphesiz vergilerdir. Vergiler devlet tarafından hukuki yaptırımlarla ve karşılıksız olarak alınır. Borçlanma ise belirli bir süre sonra ödenmek üzere ve belirli bir faiz ödenerek alınır. Bu yönüyle vergiler maliyeti düşük ve kesin bir gelir kaynağı olarak değerlendirilirken borçlanma geçici bir gelir türüdür.

Gelişmekte olan ülkelerde, gerek tasarruf gerekse döviz açığının giderilmesinde; dolayısıyla, istikrarlı bir ekonomik kalkınmanın gerçekleştirilmesinde, dış kaynaklar önemli bir yere sahiptir. Bir yandan dış borç ödemeleri ve döviz açığının kapatılması diğer yandan kalkınmanın hızlı ve sürekli olabilmesi için gerekli olan finansman ihtiyacı, gelişmekte olan ülkeler açısından dış borçlanmayı zorunluluk haline getirmektedir. Türkiye de, kamu açıklarının finansmanında zaman zaman dış borçlanmayı tercih etmektedir.

Türkiye'nin 1999'un ilk altı ayında vergi gelirleri 5 katrilyon 921 trilyon lira, buna karşılık faiz giderleri 5 katrilyon 397 trilyon liradır. Bunun 397 trilyonluk kısmı dış borç, 5 katrilyonluk kısmı da iç borç faiz ödemeleridir.^{xix} İç borçların yaklaşık 40 milyar dolar, kamuya ait dış borçlarında 55 milyar dolar civarında olduğu dikkate alınır, dış borçların iç borçlara göre düşük maliyetli bir finansman aracı olduğu sonucuna varılabilir. Bu nedenle kamu açıklarının finansmanında düşük maliyetli dış borçlanma, iç borçlanmanın maliyetini düşürmek amacıyla tercih edilebilir.

Ancak kamu açıklarının finansmanı için dış borçlanma, sınırlı ve ölçülü bir şekilde kullanılmalıdır. Örneğin, Meksika'nın büyük boyutlara ulaşan iç ve dış açıklarının özellikle uluslararası ticari bankalardan borçlanılarak kapatılması sonucunda, sadece 1981 yılında dış borçları %60 oranında fazlalaşmıştır. 1982'de durumun daha da ağırlaşmasıyla birlikte Ağustos 1982'de hükümet, dış borçları ödeyemeyeceğini ilan etmiştir. Arkasından katı kambiyo ve ticaret kontrolleri getirilmiş ve bankacılık sistemi millileştirilmiştir. Büyük kamu kesimi açıkları ile dış borç bulma konusundaki zorluklarında etkisiyle 1981'de %30 olan enflasyon 1982'de %100'e çıkmıştır.^{xx}

Hükümet dış borçlanmada ölçülü davranmalıdır. Meksika örneğinde olduğu gibi, iç borçları sınırlamak isterken dış borçlardaki patlamayla daha büyük krize girilebilir. Bu yüzden dış borçlanmadaki ölçü, yüksek faizli iç borçlanmanın faizini indirme ve vadesini uzatma amacına yönelik olmalıdır. Mevcut dış borç stokumuzun %10'u (yaklaşık 10 milyar dolar) civarındaki bir artışın ekonomiye katkısı büyük olacaktır. Ancak sınırsız bir dış borçlanmanın da, yeni krizlerin kaynağı olacağı açıktır.

Belirtilmesi gereken bir diğer konu, spekülative amaçlı borçlanmalardır. Hazine, dünya piyasalarına çıkıp borçlanmaktadır. Ama, aynı dünya piyasalarında hazinenin yanında borç arayan Türk bankaları da "döviz kuru/faiz oranı" makasından kazanç sağlamak için yurt dışından borçlanmaktadır. Bu kuruluşlar döviz getirip Türk lirasına çevirerek hazine bonusu almakta ve/veya repo yapmaktadırlar. Böylece yüksek faiz geliri için fiyatına, faizine ve vadesine bakmadan borçlanan Türk bankaları ve firmaları, bugün Euro faizi veya dolar faizi üzerine 15 hatta 20 puan ekleme ile borçlanabilmektedirler. Bu tür spekülative borçlanmalar Türkiye'nin kredi riskini olumsuz etkilemekte ve kredi itibarını zedelemektedir. Bu durum hazinenin ve ciddi bankalar ile firmaların kredi kullanma gücünü azaltmaktadır.^{xxi} Türkiye'nin dış borçlanmaya giderek iç borç faizlerini düşürmesi, bu tür borçlanmaların yolunu keserek Türkiye'nin kredibilitesini artıracaktır. Böylece, söz konusu borçlanmalarla yaşanan net kaynak çıkışının da önüne geçilecektir.

Türkiye'nin dış borçları yaklaşık 100 milyar dolardır. Dış borçların %73.5'i orta ve uzun vadeli, %26.5'i de kısa vadeli. 27.2 milyar dolar olan kısa vadeli borçların neredeyse tamamı özel sektör ve bankalar tarafından alınmıştır.

Orta ve uzun vadeli borçların ise 23.8 milyar doları özel sektöre, 39.9 milyar doları kamuya ve 11.7 milyar dolarlık kısmı da merkez bankasına aittir.^{xxii} Özel sektöre ait dış borçların çok önemli bir bölümü bankalarıdır. Bankalar yurt dışından sağladığı bu kaynakların büyük bir kısmını devlete kredi vermekte kullanılmaktadırlar.

c) Monetizasyon

Kamu açıklarının monetizasyonu, söz konusu açıkların para yaratmaya sebebiyet verecek biçimde finanse edilmesi anlamına gelir. Genelde monetizasyon para basmakla aynı anlamda kullanılır ve bu şekilde değerlendirilir.

İç borçların ağır yükü, uzmanlar ve toplumun çeşitli kesimleri arasında tartışılmaktadır. Bazı yazarlar monetizasyona gidilerek iç borçların tasfiye edilmesini önerirken diğerleri, monetizasyonun çeşitli sorunları da beraberinde getireceği dolayısıyla bir çözüm olamayacağını ileri sürmektedirler.

İç borçların ya da kamu açıklarının kapatılmasında para basmanın çıkar yol olabileceğini söyleyen yazarlardan birisi Mishkin'dir. Mishkin'e göre, kamu harcamaları arttığında vergilerin artırılması ekonomik ve politik yapısal nedenlerle pek olanaklı değildir. Bütçe açıklarını finanse etmenin yolu para basmaktır. Bu durum daha çok, başta Latin Amerika ülkeleri olmak üzere diğer gelişmekte olan ülkelerde göze çarpmaktadır.^{xxiii}

Baydur, çözüm olarak, iç ve dış fiyat düzeyindeki istikrardan vazgeçilip hiperenflasyon yaratmayı ve bunun için merkez bankası kaynaklarını sınırsız kullanmayı önermektedir. Bu görüşe göre, çok kısa sürede yüksek bir enflasyon devletin borç yükünün önemli bir kısmını sıfırlayacaktır. Bu ekonomik bir travma hali yaratsa bile, reel ekonomi birkaç ay yeni bir fiyat sistemi kuruluncaya kadar dayanabilecektir.^{xxiv}

Bu konuda Sayılğan ise, devletin emisyon yaparak ulaşabileceği maliyetsiz kaynağı, yüksek faizli iç borca ya da artan biçimde dış borca dönüştürmenin hangi mantıkla yapıldığının anlaşılmadığını; çünkü bunların, başta olmasa da sonuçta, yine emisyon gereği yaratan bir uygulama olduğunu, üstelik borçluluğu da arttırdığını ileri sürmektedir.^{xxv}

Kazgan aynı konuda, dış borçları ödemenin döviz gerektireceğini; bunun için hem Türk lirası kaynak hem de ihracat yoluyla yaratılan döviz kaynağına ihtiyaç olduğunu söylemektedir. Halbuki iç borçları ödemek için döviz gerekmeyeceğini ve para basılıp ödenebileceğini, Türkiye'nin bu süreçten çıkışının para basmakla mümkün olacağını belirtmektedir.^{xxvi}

İç borç sorununun para basılarak çözülmesine karşı olan yazarlar da mevcuttur. Bu yazarlar ise iç borç sorunu için para basmanın beklenildiği gibi bir etki yapmayacağını, önceden olduğu gibi daha büyük istikrarsızlıkları da beraberinde getireceğini savunmaktadırlar.

Miras'a göre monetizasyon, iç borç yükü sorununun çözüm yollarından biridir. Geçmişte bazı Latin Amerika ülkeleri bu yola başvurmuş ve iç borçların monetizasyonuna gitmiştir. Ancak, bunun sonucunda hiperenflasyon ortaya çıkmış ve ekonomide çok büyük tahribatlar yaratılmıştır. Türkiye'de 1993 yılının ikinci yarısında kısmi bir monetizasyona gidilmiş ve bunun sonucunda 1994 ekonomik bunalımı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle, Türkiye'de iç borç yükünün monetizasyon yoluyla ortadan kaldırılması hiçbir şekilde düşünülmemelidir.^{xxvii}

Ersel ve Öztürk ise, kamu açıklarının para basılarak kapatılmasını olumlu bulmamaktadırlar. Onların ifadesiyle "bu konuda Almanya, İngiltere, İspanya ve İtalya gibi ülkelerde emisyonun toplam bilanço içindeki payı %50 ile %85 arasında değişmektedir. Ancak, mevcut durumdan arzu edilen noktaya varmanın yolu kamu açıklarının para basılarak karşılanmasından geçmemektedir. Bu tür uygulamalar tam tersi sonuçlar verebilmektedir. Yukarıda anılan ülkelerin mevcut durumlarına kamu açıklarının parasallaşması yoluyla varmadıkları, hatta tam aksine, buna imkan vermeyen politikalar sayesinde itibar edilen ve talep gören para birimlerine sahip oldukları hatırdta tutulması gereken önemli bir husustur"^{xxviii} Eğer parasallaştırma politikası aşırı parasal genişlemeye neden olursa sonunda enflasyonu besleyecektir. Büyük olasılıkla daha yüksek toplam talep, reel faiz oranının yükselmesine neden olacaktır.^{xxix}

Sonuç ve Öneriler

Kamu açıklarının büyük boyutlara ulaştığı ekonomilerde hükümetlerin açıkları kontrol altına alabilmesi, bütçe gelir ve giderleri konusunda önemli istikrar programları uygulamalarına, ekonomide yapısal değişikliklere gitmelerine ve bütçe denkliliği uygulamasını zorunlu kılmalarına bağlıdır.^{xxx}

İç borçların para ve sermaye piyasaları, bütçe açıkları, para arzı, faiz oranları, toplam tasarruflar ve yatırımlar, gelir dağılımı, enflasyon ve ekonomik büyüme üzerinde olumsuz etkileri vardır. İç borçların neden olduğu bu etkiler yanı sıra iç borçların miktarındaki artış ile vade ve faiz yapısının bozuk olması, borç yönetimini ve borcun sürdürülebilirliğini güçleştirmektedir. Bütün bunlar göz önüne alındığında, iç borçların makro ekonomik dengeleri bozmayacak makul bir seviyeye indirilmesi, faiz ve vade yapısındaki bozukluğun giderilmesi gerekir. Yeni iç borçlanmalarda kısa vadeli borçlanma tercih edilmemelidir. Ancak mevcut kısa vadeli borçlarda piyasadaki güven zaafa uğrayacağı için konsolidasyona gitmek düşünülmemelidir. Orta-uzun vadeli borçlanma tercih edilmeli ve iç borç büyümesinin önüne geçilmelidir. Türkiye'nin bütçesine ağır faiz yükleri getiren ve ülkede yatırım yapılmasını engelleyen tarzda bir iç borçlanmadan kaçınılmalıdır. Aynı zamanda, dış borçlanmaya gidilerek iç borca olan bağımlılık azaltılmalı; iç borçların vade ve faiz yapısını düzeltmeye yönelik bir araç olarak dış borçlanmadan yararlanılmalıdır.

Öncelikle yapılması gereken mali disiplini sağlayarak, kamu harcamalarının azaltılması ve vergi gelirlerini artırıcı yeni düzenlemelerin yapılmasıdır. Bu bağlamda bir harcama reformu ve vergi reformu yeniden gündeme getirilmelidir.

Ayrıca şunu da belirtmek gerekir ki, yüksek reel faiz nedeniyle devletin sabit sermaye yatırımı yapma imkanı kalmamıştır. Nitekim, 1999 yılı bütçe teklifinde yatırım ödeneğinin payı sadece %5.8'de kalmıştır. İhtimaldir ki, bu yatırım ödeneğinin önemli bir kısmı da bakım, onarım ve yenileme çalışmaları için kullanılacaktır.

Özel kesimin yatırım yapma yerine risksiz bir alanda yüksek reel faiz kazanmayı tercih ettiği ve ülkede reel ekonomiden rant ekonomisine geçiş yaşandığı görülmektedir. Rant ekonomisinden tekrar üretim ekonomisine geçilmedikçe iç borç kısır döngüsünü kırmak mümkün görülmemektedir.

Türkiye'de 1950'lerden günümüze genelde hükümetlerin söylem ve programlarına bakıldığında, hemen hepsi özelleştirmeden veya büyüyen kamu kesimini küçültmekten bahseder. Ancak, devleti küçültmek bir yana daha da büyütüp hantallaştırdıkları ortadadır. Bu bağlamda kamu kesiminin sınırlarının uygun seviyeye çekilmesi ve optimal devlet anlayışının yerleştirilmesi kamu açıklarının ve harcamalarının azaltılması ve kamu mali dengesinin sağlanması açısından gereklidir.

Zaman kaybetmeksizin özelleştirme programı uygulanmalı ve buradan elde edilen gelirlerle iç borç kısır döngüsünden ve yüksek reel faizlerden kurtulma hedeflenmelidir. Bu arada ekonomik istikrar ile siyasi istikrar birbiriyle bağlantılıdır. Kamu açıklarının kapatılması ve ekonomik istikrarın sağlanması için siyasi istikrar sağlanmalıdır. Kamu açıklarının kapatılmasında bu önlemlerin yanında, kara delikler olarak ta ifade edilen konsolide bütçe, sosyal güvenlik, KİT'ler, fonlar, mahalli idareler açıklarının kapatılması için gerekli yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

Dipnotlar

ⁱ Frederic S. Mishkin, "The Causes of Inflation", *Price Stability and Public Policy*, A Symposium Sponsored By The F.R.B. of Kansas City, Jackson Hole, Wyoming, August 2-3, 1984, s.7.; A. Kemal Çelebi, *Türkiye'de Ekonomik İstikrarsızlığın Dışsal-Yapısal Nedenleri ve İstikrar Politikaları*, Emek Matbaası, Manisa, 1998, s.10.

ⁱⁱ Güneri Akalın, "1994 İktisadi Buhranı, Maliye Politikamız ve Yeniden Düzenlenmesi", *Vergi Dünyası Dergisi*, Sayı:158, Ekim-1994, s.4-5.

ⁱⁱⁱ Mahmut Duran, "Kamu Finansman Açıklarının Optimal Finansmanı", X.Türkiye Maliye Eğitimi Sempozyumu, s.435.; Menşure Kolçak, "Türkiye'de Kamu Açıkları ve İç Borç İlişkisi", Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt:12, Sayı:1-2, s.27-28.

^{iv} Bilal Eryılmaz, *Bürokrasi*, Anadolu Matbaacılık, İzmir-1993, s.16.

^v Orhan Şener, *Kamu Ekonomisi*, Beta Basım ve Yayınevi, 5. Baskı, İstanbul-1996, s.184.

- vi Orhan Şener, *age*, s.34.
- vii Bilal Eryılmaz, *age*, s.21.
- viii Seyfi Yıldız, "Konsolide Bütçe Harcama Analizi", Yeni Türkiye Dergisi, Yıl:5, Sayı:27, Mayıs/Haziran-1999, s.389.
- ix İFMC İktisat Raporu Dergisi, "Milli Gelir ve Büyüme", Sayı:6, İlkbahar -1999, s.2.
- x Cüneyt Yenal Kesbiç, "1980 Sonrası Dönemde Kamu Kesiminin Özel Kesimi Dışlama Etkisi: Bir Model Analizi", DEÜ İİBF Dergisi, Yıl:1998, Cilt:13, Sayı:2, s.160.
- xi Belgin Akçay, Eren Öğretmen, "Vergiler ve Faiz Politikası", DEÜ İİBF Dergisi, Yıl:1997, Cilt:12, Sayı:2, s.171-172.
- xii İzzettin Önder, "Türkiye'de Kamu Maliyesi", Genel Editörler: Taner Berksoy, Korkut Boratav, **Türkiye'de Kamu Maliyesi, Finansal Yapı ve Politikalar**, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul-1993, s.40.
- xiii Cem Mehmet Baydur, "Faiz Oranı Yatırım İçin Mevcut Kaynaklardan Vazgeçmenin mi Yoksa Devletin İrrasyonel Borçlanması mı Bir Aracıdır?", İktisat Dergisi, Sayı:387, Şubat/Mart-1999, s. 47.
- xiv Saruhan Özel, "İç Borç Stoku", Finans Dünyası, Sayı:112, s.62.
- xv Kamil Tügen, "2000'e Doğru Bütçemiz", İktisat Dergisi, Sayı:385, Aralık-1998, s.51.
- xvi Radikal Gazetesi, 29 Temmuz 1999, s.1.
- xvii İsmail Aktürk, **Hazine İşlemleri**, Akıselim Ofset, İzmir-1991, s.27.
- xviii Nazan Susam, "Bütçe Açıklarının Harcamalar Açısından Değerlendirilmesi", İktisat Dergisi, Sayı:385, Aralık-1998, s.49.
- xix Şükrü Kızılol, Sabah Gazetesi, 20 Temmuz 1999, s.11.
- xx A.Kemal Çelebi, *age*, s.63.
- xxi Güngör Uras, "Söyleşi", Ekonomik Forum Dergisi, Yıl:6, Sayı:5, Mayıs-1999, s.12-14.
- xxii Ekrem Pakdemirli, "1999'da Türk Ekonomisi", Yeni Türkiye Dergisi, Yıl:5, Sayı:27, Mayıs/Haziran-1999, s.13.
- xxiii A.Kemal Çelebi, *age*, s.11.
- xxiv Cem Mehmet Baydur, *agm*, s.52.
- xxv Şevket Sayılğan, "Türkiye'nin Cari İşlemler Bilançosu ve Dış Borçlar (Politikalar)", Banka ve Ekonomik Yorumlar Dergisi, Yıl:35, Sayı:1, Ocak-1998, s.15.
- xxvi Gülten Kazgan, "Söyleşi", Başak Dergisi, Sayı:103, Ocak/Şubat-1999, s.84.
- xxvii Fuat Miras, "Türkiye'de İç Borç Yükü Sorunu", Forum Dergisi Yıl:6, Sayı:7, Temmuz-1999, s.4.
- xxviii Hasan Ersel ve Emin Öztürk, "Para Politikası Uygulamaları ve Para Miktarı", İşletme ve Finans Dergisi, Yıl:7, Sayı: 78, Eylül-1992, s.15.
- xxix M. İlker Parasız, **Kriz Ekonomisi**, Ezgi Kitabevi, 2. Baskı, Bursa-1996, s.29.
- xxx Barro R.S.1979, "On the Determination of the Public Debt", Journal of Political Economy, 87, October-1979, s.940-972.; Menşure Kolçak, *agm*, s.28.

ALMAN TİCARET KANUNUNDA YAPILAN SON DEĞİŞİKLİKLER

Halit AKER

Heidelberg Üniversitesi Hukuk Fakültesi Doktora Öğrencisi, HEIDELBERG

I) Giriş

10 Mayıs 1997' de 100 yaşına giren Alman Ticaret Kanunu (ATK)¹ geçtiğimiz yıl, yoğun parlamento müzakereleri sonucunda önemli değişikliklere uğradı ve Ticaret Hukuku Reform Kanunu (Handelsrechtsreformgesetz) 1 Temmuz 1998' de yürürlüğe girdi². Bunun yanında, Taşıma Hukuku Reform Kanunu ile de ATK' nun ticari ilişkileri düzenleyen 4. Kitabı büyük ölçüde yenilendi³.

Kanun'da yapılan bu esaslı değişiklikler, ilgili çevrelerde oldukça olumlu karşılandı⁴. Bunun altında yatan sebeplerin başında, reform tekliflerinin eski bir geçmişe dayanması ve yapılan yeniliklerde meslek kuruluşlarının isteklerinin de geniş yer bulmasıdır. Ayrıca yeni düzenlemelerin, alman işletmelerini uluslararası rekabette daha da avantajlı duruma getirmesi beklenmektedir⁵.

Reform Kanunu (RefK) ile ATK' da yapılan değişiklikler, şu başlıklar altında özetlenebilir⁶:

- Tacir kavramı yeniden tanımlandı ve ticaret unvanına ilişkin düzenlemeler liberal hale getirildi,
- Küçük işletme sahiplerinin şahıs şirketleri kurması kolaylaştırıldı,
- Ticaret Sicili Hukukunda, özellikle sicil hakiminin inceleme yetkisi bakımından, iyileştirmeler yapıldı.

*) Heidelberg Üniversitesi Hukuk Fakültesi Doktora Öğrencisi

¹ HGB, 10.5.1897, RGBL., s. 219.

² Gesetz zur Neuregelung des Kaufmanns-, und Firmenrechts und zur Änderung anderer handels- und gesellschaftsrechtlicher Vorschriften, BGBI I., s. 1474.

³ BGBI., 29.6.1998, s. 1588.

⁴ Bydlinski, s. 1169; Gustavus, s. 17; Schaefer, s. 1269 ve 1271; Jung, s. 683-684, yazar reformu bir çok yönden olumlu bulmakla birlikte, ticaret unvanı ile ilgili olarak yapılan değişikliklerin, yeni kötüye kullanımlara yol açabileceği ve beklenen aksine mahkemelerin yükünü artıracakları görüşündedir.

⁵ Bokelmann, s. 57; Gustavus, s. 17.

⁶ Ancak sözkonusu Kanun ile, ATK' da yapılan değişikliklerin zorunlu kıldığı ölçüde, daha bir çok Kanun' da yenilikler yapıldı. Bunların arasında Alman Medeni Kanunu, Genel İşlem Şartları Kanunu, Limited Ortaklıklar Kanunu, Paylı Ortaklıklar Kanunu, Şirket Birleşmeleri Hakkında Kanun, Kooperatifler Kanunu ile Serbest Meslek Sahipleri Tarafından Kurulacak Ortaklıklara İlişkin Kanun anılmak gerekir.

Taşıma Hukukunda yapılan değişiklikler ise, şimdiye dek oldukça dağınık olan hükümleri sistematize etmeyi, Alman Taşıma Hukukunu uluslararası anlaşmalara uyarlamayı ve bu alanda tüketiciyi koruyucu yeni düzenlemeler getirmeyi hedefliyor⁷.

Bu çalışmada, taciri ve ticaret unvanını düzenleyen hükümlerde yapılan değişiklikler üzerinde durulacak ve reformun genel hatları, detaya girilmeksizin sunulmaya çalışılacaktır.

II) Tacir Kavramında Yapılan Değişiklikler

Reform ile yapılan değişikliklerin merkezini ‘tacir’ kavramının modernize edilmesi oluşturmaktadır⁸. Reform Kanunu bunu, ‘ticari işletme’ kavramını yeniden tanımlamak, diğer bir deyişle, ‘işletme’ kavramıyla ‘ticari işletme’ arasındaki hukuki anlam farkını ortadan kaldırmak suretiyle gerçekleştirmeyi tercih etti (ATK § 1 II)⁹. Böylelikle ‘işletme’, ATK hükümlerinin uygulanabilirliği açısından anahtar kavram haline geldi¹⁰. Eski düzenlemeler, uzun süreden bu yana gerek doktrinde gerekse uygulamada, zamanın ihtiyaçlarına cevap vermediği ve hukuki bakımdan lüzumsuz karışıklıklara sebep olduğu gerekçesiyle yoğun eleştirilere konu olmaktadır¹¹. ATK’nun, ‘subjektif sistemi’ esas aldığı¹² göz önünde bulundurulursa, bu eleştirilerin haklı olduğu kabul edilmek gerekir. Zira bir kimsenin tacir olup olmadığını ve tacirse ne tür bir tacir olduğunu tespit etmek büyük bir önem taşımaktadır. Bu ise eski sistemde her zaman kolay olmamaktaydı. Diğer yandan, belli bir büyüklüğe sahip olmak kaydıyla, artık her türlü işletmenin ticari işletme kabul edilmesi ise (ATK § 1 II), ticari hükümlere tabi olacak girişimci sayısının artmasını beraberinde getirecektir¹³.

Büyük önemine rağmen, işletme teriminin kanunî bir tanımı bulunmamaktadır. Ancak doktrinin, bir tanım üzerinde uzlaşmış olduğu söylenebilir. Buna göre bağımsız, düzenli ve devamlı bir biçimde üçüncü kişilere, mal ya da hizmet arz eden, ekonomik nitelikteki her türlü faaliyet ‘işletme’ olarak tanımlanmaktadır¹⁴. Ancak serbest meslek biçiminde icra edilen faaliyetler işletme kavramı dışında kalmaktadır. Yukarıdaki tanımda dikkati çeken husus, bu ekonomik faaliyetin, aynı zamanda gelir sağlama amacıyla yürütülmesinin de gerekli olup olmadığıdır. Bu nokta oldukça tartışmalıdır.

⁷ Bydlinski, s. 1169, dn. 6.

⁸ Schaefer, s.1269.

⁹ Henssler, ZHR 161, s. 45.

¹⁰ Neuner, ZHR 161, s. 20.

¹¹ Schaefer, s. 1269; Gustavus, s. 19.

¹² Brox, s. 2; Bülow, s. 1.

¹³ Bydlinski, s. 1169.

¹⁴ Koller/Morck/Roth, § 1 Rn. 5 vd.; Staub/Brüggemann, § 1 Rn. 6 vd.

Yargı kararları¹⁵ ile doktrinin bir kısmı¹⁶, faaliyetin gelir sağlamayı amaçlamasını zorunlu görürken, yazarların büyük bir bölümü¹⁷, bunun bir zorunluluk teşkil etmediğini, tam aksine pazara arz edilen mal ya da hizmet karşılığında, herhangi bir karşı edimin elde edilmesinin, yeterli olacağı kanaatindedir. Bu son görüş kendisine dayanak olarak, bir kimse hakkında ticari hükümlerin uygulanabilirliğinin tespitinde, *ticari bir işletme* işletip işletmediği tartışma konusu olan şahısla hukuki ilişkiye giren kimselerin, onun gerçekten gelir sağlama amacı ile mi 'ticari' faaliyette bulunduğunu tespit etmelerinin oldukça zor olduğunu; ve bundan başka, iki taraf arasında geçerli olarak kurulan sözleşmelerin ifası bakımından, gelir sağlama amacının pratikte hiç de önemli olmadığı hususunu göstermektedir. Bir kimsenin gelir sağlamak amacıyla hareket edip etmediği, onun bir iç meselesi olarak nitelendirilmekte ve ilgilinin üçüncü kişilerle bir 'müteşebbis' olarak ilişkiye geçtiğinin tespiti durumunda, ticari hükümlerin onun hakkında uygulanabileceği savunulmaktadır¹⁸. Alman Federal Mahkemesi'nin yeni bir kararı da bu görüşü destekler niteliktedir¹⁹.

Reform öncesi düzenlemeye göre, bir kimsenin tacir olarak nitelendirilebilmesi için, onun Kanun'daki (ATK §§. 1-6 -eski metin) 6 ayrı tacir tanımından en az birisinin şartlarını yerine getirmesi gerekiyordu. Söz konusu şartları şu şekilde sıralamak mümkündür²⁰:

- a) İşletmenin konusuna göre (Musskaufmann) (ATK § 1 e.m.),
- b) işletmenin büyüklüğüne göre (Vollkaufmann/Minderkaufmann) (ATK § 4 e.m.),
- c) işletmenin büyüklüğüne ve buna bağlı olarak ticaret unvanının tescil edilip edilmediğine göre (Sollkaufmann),
- d) işletmenin tür (tarım ve ormancılık işletmeleri) ve büyüklüğü ile unvanın tescil edilip edilmediğine göre (Kannkaufmann) (ATK §§ 2-3 e.m.)
- e) işletmenin hukuki şekline göre (sermaye şirketleri) kazanılan tacir statüsü (Formkaufmann) (ATK § 6) ile
- f) Kanun'un yarattığı fiksiyondan kaynaklanan tacir sıfatı (Fiktivkaufmann) (ATK § 5 e.m.).

¹⁵ RGZ 38, s. 18 vd.; BGHZ 33, s. 325; BGHZ 83, s. 386.

¹⁶ Baumann, AcP 184, s. 51; Staub/Brüggemann, § 1 Rn. 9; Schelegelberger/Hildebrandt/Steckhan, § 1 Rn. 24.

¹⁷ Baumbach/Duden/Haupt, § 1 Rn. 1B; Capalle/Canaris, § 2 I 2 b; Gierke/Sandrock, § 6 II 5; Fabricius, s. 23 vd.; Raisch, Rittner Armağanı, s. 475 vd.; Schön, DB 1998, s. 1172; Staub/Ulmer, § 105 Rn. 23.

¹⁸ Hopt, ZGR 1987, s. 173 ve 177; Kort, AcP 193, s. 458; Sack, DB 1974, s. 1659; K. Schmidt, Handelsrecht, s. 289.

¹⁹ BGHZ 95, s. 155, bu kararında Federal Mahkeme, icra edilen faaliyet neticesinde 'ekonomik bir sonucun' elde edilmesinin, gelir sağlama niyetiyle ile faaliyet gösterildiğinin açık bir delili olduğunu ifade etmiştir.

²⁰ Bülöw, Handelsrecht, s. IX-X, ve s. 7 vd.

İçerisinde subjektif unsurlar taşıyan böyle bir ayrımın, uygulamada güçlüklerle yol açmaması tabiatıyla mümkün değildi. Reformdan sonra ise karşımıza, eskisine oranla basit hale getirilmiş 5 ayrı tacir kavramı çıkmaktadır. Varlığını koruyan tanımların bir kısmı ise içerik olarak sadeleştirilmiş ve aktüel ihtiyaçlara cevap verir hale getirilmiştir.

ATK § 1 II -e. m.'e göre bir müteşebbis, sırf Kanun'da sayılan işletmelerden birini işlettiği için, kanun gereği tacir sayılıyordu (Musskaufmann). Ticaret siciline yapılacak bir tescil dahi, bu nev'i tacirler için kurucu değil bildirici etkiyi haizdi. Menkul mal ya da kıymetli evrak alıp satan, bankacılık ve sigortacılıkla uğraşan, karada ve denizde insan ve yük taşımacılığı yapanlarla, buna aracılık edenler (acenta, komisyoncu ve tellal) örnek olarak anılabilir. Tacirin işlettiği işletmenin, tür ve hacmine göre belli bir büyüklüğü aşması halinde de, tacir 'tam tacir' (Vollkaufmann) olarak nitelendirilmekteydi. Bunun hukuki sonucu ise, ATK'nun tüm hükümlerinin o tacir hakkında istisnasız uygulanmasıdır²¹. Yeni 1. maddenin kenar başlığı „Istkaufmann“ olarak değiştirilmiş, 1. fıkra ise olduğu gibi bırakılmıştır. Buna göre ileride de, ancak *ticari bir işletmeyi* işleten kimse, ATK anlamında tacirdir. Diğer bir deyişle, 'tacir' kavramının kurucu unsuru olarak, tacir tarafından ticari bir işletme işletilmesi esası korunmuştur²². Ancak söz konusu maddenin ticari işletme türlerini sıralayan 2. fıkrası tamamen kaldırılmış ve yeniden kaleme alınmıştır. Reforme edilen 2. fıkraya göre, her türlü 'işletme'²³, tür ve hacmine göre, ticari şekilde kurulan bir işletmenin organizasyonunu zorunlu kılması kaydıyla '*ticari işletme*' kabul edilmektedir. Bu değişiklikten sonra örneğin, hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir çok girişimci, yasa gereği tacir olacaklardır²⁴. Sonuç olarak, artık müessesenin hangi ticari faaliyeti konu edindiği değil, bu faaliyet esnasında -Türk Ticaret Hukuku'ndaki ifade biçimiyle- 'esnaf faaliyeti sınırlarının' aşılmış aşılmadığı belirleyici olacaktır. ATK § 1 II' de ifadesini bulan ticari işletmeyi işleten bir kimse, kanun gereği, yani tescil şartı aranmaksızın, tacir kabul edilecektir. Yasa, bu hükmü ile aksi ispat edilebilir bir karine öngörmüştür. İşletmenin *gerçekten* gerekli 'ticari donanıma' sahip olup olmadığı da bir rol oynanamamaktadır²⁵. Önemli olan, söz konusu işletmenin bunu somut olarak gerektirip gerektirmediğidir²⁶. Vuk' u bulacak bir tescil, yine

²¹ Bülow, Handelsrecht, s. 7, 12; Brox, s. 35 vd.

²² Schaefer, s. 1269.

²³ „...jeder Gewerbebetrieb...“

²⁴ Gustavus, s. 19; Schaefer, s. 1269..

²⁵ Hükümet Gerekçesi, BT-Drucksache 13/8444, s. 48; Schaefer, s. 1270.

²⁶ OLG Celle, BB 1983, s. 658; Heymann/Emmerich, § 2 Rn. 9 vd.; Hensler, ZHR 161, s. 48 vd.

bildirici fonksiyonu haiz olacaktır²⁷. Ancak bu noktada, ticaret sicilinin olumsuz etkisinin (ATK § 15 I), koruma fonksiyonunu halen devam ettirdiği vurgulanmak gerekir²⁸.

Kanun'da (ATK § 1 II e.m.), sözü edilen ticari işletme grupları, tüketici biçimde sayıldığından²⁹ örneğin gayri menkul ticaretiyle uğraşan bir gerçek kişinin, tacir olması, onun iradesine, bir başka deyişle, ticaret unvanını sicile tescil ettirmesine bağlıydı³⁰. Ticarethanenin, tür ve hacmine göre, ticari şekilde kurulmuş bir işletmenin teşkilatını zorunlu kılıp kılmaması da tescilin diğer belirleyici şartıydı (ATK § 2 e.m.). Bu tür bir faaliyetle iştigal eden müteşebbisin, tescile zorlanması, ilgili hüküm her ne kadar 'yükümlülüğünden' bahsetse de, ancak ATK § 14' de yer alan para cezası vasıtasıyla mümkün olabiliyordu. Ve sonuç olarak, sözkonusu tescil yükümlülüğünü ihlal eden bir girişimci, Ticaret Kanunu'nun uygulama alanının dışında kalıyordu. Kanun' un kendi içinde taşıdığı bu çelişki, sözkonusu 2. maddenin değiştirilmesi ve - aşağıda görüleceği gibi- ATK § 4' ün yasadan çıkartılması ile giderilebildi. Bu iki değişiklik birbirini tamamlar mahiyettedir. Böylece yeni rejimde, bu nitelikteki işletme sahiplerinin kendilerini ATK kapsamı dışında bırakmaları mümkün olmayacaktır.

Değişiklikle, küçük işletme sahiplerine ise bir '*seçim hakkı*' verilmiş ve isterlerse 'tacir' olabilmelerine, imkân tanınmıştır³¹. Yeni 2. madde uyarınca, bu kişiler, dilerlerse ticaret unvanını ticaret siciline tescil ettirebilecek ve sonuç olarak, söz konusu işletme ATK anlamında *ticari işletme* kabul edilip (1. cümle), onu işleten de tacir sıfatını kazanacaktır. Tescil işlemi, burada kurucu niteliktedir³². Böyle bir müteşebbis, herhangi bir tescil yükümlülüğü altına sokulmuş değildir. Kanun bunu açıkça ifade etmektedir (2. cümle). Tam aksine, ticaret unvanı tescil edilmiş ise tacire, bunu sicilden sildirebilme ve akabinde ticaret hukukunun uygulama alanı dışına çıkabilme imkânı tanınmıştır. Ancak söz konusu sicil kaydının silinebilmesi, işletmenin, *geçen süre içinde*, tür ve hacmine göre ticari bir işletmenin organizasyonunu gerekli kılar hale gelmemiş, diğer bir deyişle 'esnaf faaliyeti' sınırlarını aşmamış olmasına bağlıdır. Bu takdirde, ilgili istemese dahi, işletme, ticari işletme sayılacaktır. Bunun sonucu ise onun tacir sıfatını taşıması demektir.

²⁷ Gustavus, s. 19.

²⁸ Hükümet Gerekçesi, BT-Drucksache 13/8444, s. 48.

²⁹ Brox, s. 21.

³⁰ Senatoryum ve sinema işletmeciliği de yine bu meyanda örnek olarak anılabilir.

³¹ Bydlinski, s. 1170, yazar bunu 'ya hep ya hiç prensibi' olarak adlandırmaktadır, s. 1173; Gustavus, s. 19; işletmeleri, ATK § 1 II e.m. de sıralananlar arasında yer alan ancak tür ve hacim itibarıyla 'esnaf işletmesi' sınırlarını aşmayan kişiler 'küçük işletme sahipleri' olarak anlaşılmalıdır.

³² Gustavus, s. 19.

'Tam tacir' kavramının karşısında ise, RefK ile yürürlükten kaldırılan ATK § 4 I' deki 'Minderkaufmann' yer almaktaydı. 'Küçük tacir' olmanın Alman Ticaret Hukuku bakımından beraberinde getirdiği sonuç, bu nev' i tacirler hakkında bazı ticari hükümlerin uygulanmamasıydı. Böyle bir tacir, örneğin ticari mümessil atamak ve ticaret unvanı sahibi olmaktan men edilmiş, bunun yanında ticari defter tutmaktan da muaf kılınmıştı. (ATK § 4 I e.m.). Artık yeni düzenleme ile bu şahıslar tacir kabul edilmemektedirler³³. Ancak ilgili isterse, ATK § 2' ye göre, unvanını ticaret siciline tescil ettirebilir. Reformun en çok yankı bulan ve takdir edilen yeniliklerinden birisi de sözü edilen 4. maddenin lağv edilmesi olmuştur³⁴. Çünkü burada ayırım noktası, ATK § 1 II e.m.' de sıralanan ticari faaliyetlerle iştigal eden bir müessesenin işletilmesinin, onun tür ve hacmine göre, ticari şekilde kurulmuş bir işletmenin örgütünü gerekli kılıp kılmamasıydı (ATK § 4 e.m.). Bu husus ise uygulamada, somut olayın özelliklerini daima göz önüne almayı zorunlu kılan önemli ayırım güçlüklerine yol açmaktaydı. Söz konusu 4. maddenin 2 fıkrasının kaldırılması ile aynı zamanda şahıs şirketi kurabilecek kişilerin kapsamı da genişlemiş oldu³⁵.

Yukarıda belirtildiği gibi, eski düzenlemeye göre (ATK § 4 I e.m.), bir 'Minderkaufmann' ın ticaret unvanı sahibi olabilmesi mümkün değildi. Ancak herhangi bir şekilde, ticaret unvanı tescil edilmişse, hukukî güvenliği sağlamayı amaçlayan³⁶ ATK § 5 uyarınca, artık ilgilinin, 'küçük tacir' olduğunu iddia etmesi, diğer bir deyişle kendisi hakkında ticari hükümlerin uygulanmasını engellemesi mümkün değildi. Sonuç olarak, sözü edilen hüküm bir fiksiyon içerdiğinden³⁷ işletme, ticari işletme, müteşebbis ise tacir olarak kabul ediliyordu³⁸. Reform ile, söz konusu 5. madde de değişikliğe uğradı. „Minderkaufmann“ müessesesi lağv edildiğinden, hükümden bu hususa ilişkin kısım çıkarıldı. Ancak hükmün bu haliyle pratik hiçbir

³³ Gustavus, s. 19.

³⁴ Hal böyle olmakla birlikte, ATK' nun önemli bazı hükümleri, 'ticaretle uğraşan' ama gerçekte ne ATK § 1 ne de § 2 anlamında tacir olmayan kişiler hakkında yeni rejimde de uygulanacaktır. Örneğin acentalıkla uğraşan ancak işletmesi ticari bir işletmenin örgütünü gerekli kılmayan bir kimse, buna rağmen ATK §§ 84 vd. hükümlerine tabi olacaktır. (ATK § 84 IV). Aynı husus, tacir sıfatı kazanmaksızın ticari işler tellallığı (ATK § 93 III) ve taşıyıcılık yapanlar (ATK § 453 III) için de geçerlidir, Bydlinski, s. 1170 ve 1176; Schaefer, s. 1271; Roth, s.61; K. Schmidt, ZIP 1997, s. 913. Bu gelişmelerin, Alman Ticaret Hukuku'nun 'subjektif sistemden' uzaklaştığı şeklinde yorumlanması mümkündür. Zira yine RefK ile -teknik anlamda ticari hükümler içermeyen- Genel İşlem Şartları Kanunu' nda yapılan bir değişiklikle, bu Kanun' un sağladığı korumadan, hem tacir olmaksızın ticari bir faaliyet icra eden kişiler hem de serbest meslek sahipleri mahrum kılınmıştır. Eskiden bu düzenlemeye, sadece teknik anlamda tacir olan şahıslar giriyordu. Özet olarak, geniş anlamda ticaretle uğraşan kişiler açısından, tacir olmamanın nimetlerinin (ağır ticari hükümlerin uygulanmaması) daraltılması söz konusudur.

³⁵ Schaefer, s. 1273; Bydlinski, s. 1174.

³⁶ Brox, s. 41; Roth, s. 56.

³⁷ Brox, s. 42; Roth, s. 56.

³⁸ Brox, s. 43.

anlamının kalmadığı ve aslında Kanun' dan tamamen çıkarılmasının, daha iyi olacağı savunulmaktadır³⁹.

Alman Ticaret Hukukunda tarihsel nedenlerden dolayı, tarım ve ormancılık işletmeleri için öngörülen ve tacir sıfatının kazanılmasını düzenleyen eski hükümler ise büyük ölçüde korundu. Bu nevi i işletmeleri işleten kimselerin, ATK § 1 çerçevesinde tacir olabilmeleri mümkün olmadığından (ATK § 3 I) Kanun koyucu işletme sahibine bir seçim hakkı tanımış ve onun 'isterse', ticaret unvanını, ticaret siciline tescil ettirmek suretiyle tacir olabilmesine imkân vermiştir. Ancak bu da işletmenin, ticari şekilde işletilen bir müessesenin teşkilatını gerekli kılmasına bağlıdır (2. fıkra). Eğer söz konusu şart gerçekleşmemişse, ilgilinin tacir hüviyetini kazanması ve kaybetmesi yine ATK § 2 hükümlerine tabi olacaktır⁴⁰.

Sermaye şirketlerinin tacir statüsü kazanmalarını düzenleyen ATK § 6 I' de ise herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Bu bağlamda, bir anonim veya limited ortaklık, ticaret siciline tescil ile tüzel kişilik kazandığı anda 'tacir' sıfatını da iktisap edecektir (Alman POK § 3, Alman LOK § 13 III).

Tacirler hakkında yapılan yeniliklerle ilgili olarak belirtilmesi gereken son nokta ise, kamu kurumları tarafından kurulmuş işletmeler için de ticaret siciline tescil zorunluluğu getirilmiş olmasıdır. Alman Kanun koyucusu, ATK § 36' yı yürürlükten kaldırmak suretiyle, bu hususta daha önce tanımış olduğu imtiyaza son vermiş ve en geç 31 Mart 2000 tarihine kadar bu işletmelerin tescil edilmelerini öngörmüştür.

III) Ticaret Unvanı ile İlgili Olarak Yapılan Değişiklikler

Giriş bölümünde de belirtildiği gibi, RefK ticaret unvanına ilişkin hükümleri de önemli ölçüde değiştirdi. Ticaret unvanının tanımı temelde korunurken (ATK § 17 I), yeni düzenlemelerle, doktrinde oldukça katı ve kısmen de eski olarak nitelenen⁴¹ hükümler, esaslı revizyona tabi tutuldu. Söz konusu yenilikler, hem gerçek hem de tüzel kişi tacirleri kapsamaktadır⁴². Bu alanda Alman Hukukunun, bilhassa diğer Avrupa Birliği üyesi ülkelerin hukukları ile uyumlu hale getirilmesi amaçlanmış⁴³, ticaret unvanının günümüzde artık bir tanıtma ve reklam fonksiyonu kazandığı noktasından hareketle de ilgili düzenlemeler, liberal hale getirilmiştir⁴⁴.

³⁹ K. Schmidt, ZHR 163, s. 96; krö Lieb, NJW 1999, s. 35 vd.; Bydlinski, ZIP 1998, s. 1172; K. Schmidt, NJW 1998, s. 2164.

⁴⁰ Bydlinski, s. 1173.

⁴¹ Bokelmann, s. 57; Jung, Handelsrecht, s. 99.

⁴² Gustavus, s. 17.

⁴³ Bokelmann, s. 57; Jung, s. 679, yazar, bu açıdan Alman Hukukunun, değişikliklere rağmen Avrupa standartlarından yine de geri de kaldığı görüşündedir.

⁴⁴ Jung, Handelsrecht, s. 99; Bydlinski, s. 1175; Schaefer, s. 1271 ve 1272.

Yeni hükümler, unvan oluşturulması hususunda, unvanın başlıca üç önemli işlevinden hareket etmektedirler: Bunlar, unvanın taciri diğerlerinden ayırt etmesi, onu tanıtmaması ve varsa şirket ilişkileri ile buna bağlı olarak sorumluluk münasebetleri hakkında üçüncü kişileri bilgilendirmesidir⁴⁵. Tacirlere, bunların gerçek ya da tüzel kişi tacir olup olmadıklarına bakılmaksızın, serbestçe şahıs ve konu unvanı seçebilmeleri ve hatta fantazi bir unvan oluşturma serbestisinin verilmiş olması, en başta belirtilmesi gereken husustur⁴⁶. Gerçek kişi tacirlerle, şahıs şirketlerinin eski düzenlemeye göre, sadece şahıs unvanı kullanabildikleri⁴⁷ dikkate alınır, yapılan değişikliğin gelecekteki uygulama bakımından ne büyük bir hareket serbestisi getirdiği kendiliğinden anlaşılacaktır.

Diğer yandan, yeni düzenlemeler sonucu, ticaret unvanının gerçekliği ilkesi (Firmenwahrheit) anlamını önemli ölçüde yitirmişir⁴⁸. Zira ATK §§ 18 ve 19 yeniden kaleme alınmışlar ve bu suretle -yukarıda belirtildiği gibi-, işletmenin gerçek ya da tüzel kişi tacir tarafından işletilip işletilmediğine bakılmaksızın, tacirin şahıs, konu veya fantazi unvan türlerinden herhangi birisini seçebilmesine izin verilmiştir⁴⁹. Yeni ATK § 18' in bu serbestiye getirdiği ve 'yanıltma yasağının' (Täuschungsverbot) yasal dayanağı olarak öngördüğü sınır ise, unvanın, taciri *tanıtmaya/belirlemeye* ve aynı zamanda onu diğer tacirlerden *ayırt* etmeye 'elverişli' olması zorunluluğudur. Ancak bu prensip de hükmün hemen 2. fıkrasında hafifletilmiştir. Buna göre ticaret unvanı, tacirin icra ettiği faaliyetin, onunla -fiilen ya da potansiyel olarak- hukuken ilişki içindeki çevreler (hem diğer tacirler hem de tüketiciler)⁵⁰ açısından 'önemli' sayılan özellikleri hakkında (örn. işletmenin türü ve hacmi, ticareti yapılan mal ve hizmetlerin niteliği, işletme sahibinin kimliği ve ekonomik özellikleri)⁵¹ yanıltıcı ifadeler içeremez. Burada dikkat çekilmesi gereken nokta, eski düzenlemede, sadece unvan eklerine ilişkin bir yanıltma yasağı öngörülmüş iken, bunun artık unvan çekirdeği için de geçerli olmasıdır⁵². Söz konusu ATK § 18 II uyarınca, tescil safhasında, sicil mahkemesinin, bu ifadelerin yanıltmaya gerçekten 'elverişli' olup olmadıklarını dikkate alması, yanıltmanın *açık*, diğer bir deyişle kapsamlı bir delil toplamaya gerek

⁴⁵ Bokelmann, s. 58; Gustavus, s. 17.

⁴⁶ Hükümet Gerekeşi BT-Drucksache 13/8444, s. 37.

⁴⁷ Jung, s.679.

⁴⁸ Jung, Handelsrecht, s. 100.

⁴⁹ Bokelmann, s. 57; Jung, s. 679.

⁵⁰ Unvanda yer alan ifadelerin, yapılacak bir anket sonucunda tüketicilerin % 30' unu yanılttığı sonucuna varılırsa, bunun ATK § 18 II' in ihlâl edildiği anlamına geleceği kabul edilmektedir, krs. EuGH, WRP 1995 (Mars-Kararı), s. 677; EuGH, DB 1999, s. 528.

⁵¹ Ruß, Heidelberger Kommentar, § 18 Rn. 11.

⁵² Bokelmann, s. 60; Schaefer, s. 1272..

kalmaksızın tespit edilebilir olup olmamasına bağlıdır⁵³. Böylece Yasa, mahkemenin kontrol yetkisini daraltmak suretiyle, hem tescil sürecini hızlandırmak hem de mahkemelerin yükünü hafifletmek istemektedir⁵⁴. Yeniden kaleme alınan 18. madde ile, Alman Haksız Rekabet Kanunu' nun yanılıcı beyanlarla (§ 3) reklamları (§ 13 a) düzenleyen hükümleri arasında paralellik kurulduğu da ayrıca belirtilmesi gereken bir husustur⁵⁵.

Öte yandan, unvanın diğerlerinden ayırt edilebilir olması prensibini (Firmenunterscheidbarkeit) düzenleyen ATK § 30 aynen korunmuştur. Söz konusu hükme göre, bir ticaret unvanı, aynı sicil dairesinde daha önce tescil edilmiş unvanlardan açıkça ayırt edilebilir olmalıdır. Bu açıdan, unvana zorunlu ekler yapılması gündeme gelebilecektir.

Ancak yeni düzenlemelerin mümkün kıldığı, unvan seçimi hususundaki bu büyük serbesti, Yasa koyucunun diğer bazı tedbirler almasını gerektirmiştir. Zira ticaret unvanının en başta gelen özelliği, onun tacir ve işletmesi ile ilgili olan ve üçüncü kişiler açısından önem taşıyan hususlarda bilgi vermesidir⁵⁶. ATK § 19 I 1, gerçek kişi tacirler tarafından kullanılan unvanlara, 'tescil edilmiş tacir' veya bunu ifade eden bir kısaltmanın eklenmesini öngörmüştür⁵⁷. Eski düzenlemeye göre şahıs şirketlerinin unvanlarına, şirketin türünü belirten bir ifadenin eklenmesi zorunlu değilken (ATK § 19 I ve II e.m.), değişiklikten sonra bu unvanlara, şirketin hukuki biçimini açıkça ortaya koyan eklerin yapılması zorunlu hale gelmiştir (ATK § 19 I 2 ve 3)⁵⁸.

Yasa'nın yeni 'liberal' hükümlerine rağmen, bundan sonra da dikkate alınması gereken prensipler vardır. Örneğin konu unvanı kullanılması durumunda, unvanla işletmenin konusu arasında gerçek bir ilişkinin bulunması gerektiği, sadece belli bir ticaret dalını ifade eden isimlerin ise (alım-satım, ithalat-ihracat, danışmanlık, müteahhitlik gibi), ancak yapılacak eklerle konu unvanı olarak kullanılabilceği vurgulanmak gerekir⁵⁹. Yine 'creativ', 'fun', 'today', 'turbo' gibi çok genel ifadelerin de fantazi unvan yapılmasının hukuken caiz değildir⁶⁰. Unvanın tanıtıcı ve ayırt edici olması gerektiğinden, harf bloklarının (örn. XYZ GmbH) unvan olarak kullanılması

⁵³ Fezer, Markenrecht, § 37 Rn. 22 vd.; Berlit, Das neue Markenrecht, Rn. 371.

⁵⁴ Jung, Handelsrecht, s. 101.

⁵⁵ Bokelmann, s. 60 vd; Schafer, s. 1273.

⁵⁶ Bokelmann, s. 58.

⁵⁷ 'Eingetragener Kaufmann', 'eingetragene Kauffrau', 'e.K.', 'e. Kfm.', 'e.Kfr.'.

⁵⁸ 'Offene Handelsgesellschaft', 'Kommanditgesellschaft' veya bunların yerini tutacak kısaltmalar (örn. OHG, KG vb.)

⁵⁹ Jung, ZIP 1998, s. 682; Ruß Heidelberger Kommentar zum HGB, § 18 Rn. 17; OLG Oldenburg, BB 1990, s. 443; BayObLG, NZG 1998, s. 71.

⁶⁰ BPatG, WRP 1998, s. 893; BGH NJW-RR 1998, s. 1291; BGH DB 1995, s. 1602; Bülw, DB 1999, s. 270.

reformdan sonra da mümkün olmayacaktır⁶¹. Unvanın üçüncü kişilerin isimlerini içermesi ise, bunların işletmeyle bir 'ilişki' içinde bulunmaları kaydıyla kabul edilmektedir. Buna örnek olarak, ilgili şahsın, isminin kullanılma hakkını tacire tanımış olması gösterilebilir. Ünlü bir sanatçının ya da sporcunun ismi, ilgili buna rıza göstermedikçe 'fantazi unvan' adı altında da kullanılamaz⁶².

RefK ile komandit şirketlerde komanditer ortakların isimlerinin unvanda, yer almasını yasaklayan ATK § 19 IV da kaldırıldı. Bu hükme göre, komanditer olduğu halde ismi unvanda kullanılan ortak, üçüncü şahıslara karşı komandite bir ortak gibi sınırsız sorumlu hale gelmekteydi. Değişiklik ile ticaret unvanı, sınırsız sorumluluğa yol açan hukuki görünüş (Rechtsschein) yaratma gücünü kaybetmiş ve böylece komandit şirket unvanına sınırlı sorumlu ortağın ismi de alınabilir hale gelmiştir. Almanya, Fransa' dan sonra bu imkânı tanıyan ikinci Avrupa Birliği üyesi ülke olmuştur⁶³.

Sermaye şirketlerinin, şahıs veya konu unvanı seçme zorunluluğu da RefK' nun Alman POK ve LtdOK' da yaptığı değişikliklerle ortadan kaldırılmış ve bunların da fantazi unvan kullanabilmeleri serbest bırakılmıştır. Ancak unvana şirketin türünü ifade eden ibarelerin eklenmesi şartı, burada da kendisini göstermektedir. Buna göre bir anonim ortaklığın ticaret unvanının 'Aktiengesellschaft' kelimesini veya buna muadil bir kısaltmayı (Alman POK § 4), bir limited şirketin unvanının ise 'Gesellschaft mit beschränkter Haftung' ibaresini ya da yine bunu ifade eden bir kısaltmayı içermesi zorunludur (Alman LtdOK § 4). Bu husus Kooperatifler için de aynen geçerlidir.

Tatbikat Kanunu' na göre, eskiden tescil edilmiş ticaret unvanları, 31 Mart 2003 tarihine dek değiştirilmeksizin kullanabileceklerdir. Ancak bu tarihten itibaren yeni hükümlere uyumlu hale getirilmeleri gerekmektedir⁶⁴.

Ticaret unvanının devamına ilişkin hükümlerde ise (ATK §§ 21, 22 ve 24), yukarıda ifade edilen yeniliklerin zorunlu bir sonucu olmadığı sürece herhangi bir değişikliğe gidilmemiştir.

⁶¹ OLG Celle, DB 1999, s. 40, mahkeme bu kararında „AAA AAA AAA AB ins Lifesex-TV.de GmbH“ şeklindeki bir unvanın tescilini, bunun isim karakteri taşımadığı ve sadece bilgi bankalarında ön sırada bulunmanın amaçlandığı gerekçesiyle red etti.

⁶² Schumacher, s. 64-65; Ruß, Heidelberger Kommentar zum HGB, § 18 Rn. 16.

⁶³ Schlitt, NZG 1998, s. 582; Jung, ZIP 1998, s. 680.

⁶⁴ Schaefer, s. 1272.

IV-Sonuç

Alman Ticaret Kanunu'nda yapılan ve burada kısaca incelenen yenilikler iki bakımdan büyük önemi haizdir: İlki, bu esaslı değişikliklerin, ticari hükümlerin uygulanma alanını büyük ölçüde genişletmesi, ikincisi ise bunun, Ticaret Hukukunu Ekonomi Hukukuna daha da yaklaştırmasıdır. Ticaret unvanı ile ilgili olarak Marka ve Haksız Rekabet Hukuklarından esinlenerek yapılan değişiklikler de bu bağlamda değerlendirilmek gerekir. Diğer bir deyişle, geçmişte Ticaret Hukukunun Medeni Hukuktan bağımsızlığı tartışma konusu olmuşken, bu hukuk dalının fiilen kendi içinde geçirmiş olduğu evrim, yasal düzenlemelerde de yankısını bulmuştur. Söz konusu evrim onu, sadece tacirlere özgü olmaktan uzaklaştırmış, diğer bazı şartların da gerçekleşmesi halinde, üçüncü kişilere karşılığında ekonomik bir çıkar sağlamak amacıyla mal ya da hizmet arz eden herkes hakkında uygulanabilir hale getirmiştir. Yapılan reform ile, 'işletme' kavramı, Ticari İşletme Hukukunun merkezine yerleşmiştir. Bu bağlamda, serbest meslek sahiplerinin hâlâ sahip oldukları ve onları ticari hükümlerin kapsamı dışında bırakan imtiyaz da, söz konusu faaliyetlerin önemli bir hizmet sektörü haline gelmeleri sebebiyle, haklılığını yitirmektedir. Gelecek reformlarda bu istisnanın kaldırılması/daraltılması hiç de sürpriz olmayacak ve 'subjektif sistemden' 'ticari işletme sistemine' geçiş burada da kendini gösterecektir. Ticaret Hukukunun Ekonomi Hukuku içinde değerlendirilmesinin bir diğer sonucu da bu hükümlerin, maddi hukuk bakımından özel hukuk kuralı olma özelliğini muhafaza etmelerine rağmen, uygulanmalarında ekonomik bakış açısının daha da etkili olmasıdır.

Ticaret unvanı hakkındaki hükümlerin liberalleştirilmesi, tacirle ilişkiye girecek kişiler açısından, unvanın bilgilendirme işlevini zayıflatacaktır. Her ne kadar unvan teşkili konusunda büyük bir serbesti getirilmiş olsa da, bunun unvan seçiminde, Rekabet Hukuku bakımından var olan risklerin de özenle incelenmesini zorunlu kılan yönüne dikkat çekilmek gerekir. Zira sicil mahkemelerinin bu alandaki inceleme yetkileri daraltılmış bulunmaktadır. Bu da ileride, tescilden sonra doğabilecek uzlaşmazlıkların, daha çok haksız rekabeti önlemeye yönelik kurallara göre çözümlenmesini gerektirecektir. Ayrıca firmanın işletme ve onun sahibi hakkında bilgi verme özelliğini kısmen de olsa yitirmesi, tüketicileri daha dikkatli davranmaya itmeliştir.

Yararlanılan Kaynaklar

- Baumann, Horst*: „Strukturfragen des Handelsrechts“, AcP (Archiv für die civilistische Praxis) 184, s. 45 vd.
- Baumbach, Adolf/ Duden, Konrad/ Klaus, Haupt*: Handelsgesetzbuch, 29. Auflage, München, 1995 (Baumbach/Duden/Haupt).
- Berlit, Wolfgang*: Das neue Markenrecht, 3. Auflage, München, 1999.
- Bokelman, Gunther*: „Die Neuregelungen im Firmenrecht nach dem Regierungsentwurf des Handelsrechtsreformgesetzes“, GmbH-Rundschau 2/1998, s. 57 vd.
- Brox, Hans*: Handelsrecht und Wertpapierrecht, München, 1991.
- Bülow, Peter*: Handelsrecht, Heidelberg, 1986 (Handelsrecht).
- Bülow, Peter*: „Zwei Aspekte im neuen Handelsrecht: Unterscheidungskraft und Firmenunterscheidbarkeit - Lagerhalterpfandrecht“, DB (Der Betrieb) 1999, s. 269 vd.
- Bydlinski, Peter*: „Zentrale Änderungen des HGB durch das Handelsreformgesetz“, ZIP (Zeitschrift für Wirtschaftsrecht) 28/1998, s. 1169 vd.
- Capalle, Karl-Hermann/Canaris, Claus-Wilhelm*: Handelsrecht, 23. Auflage, München, 1996 (Capalle/Canaris).
- Fezer, Karl Heinz*: Markenrecht, München, 1998.
- Fabricius, Fritz*: Grundbegriffe des Handels- und Gesellschaftsrechts, 2. Auflage, München, 1971.
- Gierke, Julius v./Sandrock, Otto*: Handels- und Wirtschaftsrecht, Band I, 9. Auflage, Berlin, 1975 (Gierke/Sandrock).
- Glanegger, Peter/ Güroff, Georg*: Heidelberger Kommentar zum HGB, 5. Auflage, Heidelberg, 1999 (Yazar, Heidelberger Kommentar).
- Gustavus, Eckhart*: „Die Neuregelungen im Gesellschaftsrecht nach dem Regierungsentwurf eines Handelsreformgesetzes“, GmbH-Rundschau 1/1998, s. 17 vd.
- Hensler, Martin*: „Gewerbe, Kaufmann und Unternehmen“, ZHR (Zeitschrift für das gesamte Handels- und Wirtschaftsrecht), 161, s.13 vd.
- Heymann, Ernst*: Kommentar zum Handelsgesetzbuch, 2. Auflage, Berlin, New York, 1995 (Heymann/Yazar).
- Hopt, Klaus*: „Handelsgesellschaften ohne Gewerbe und Gewinnerzielungsabsicht? - Abgrenzungsprobleme zum handelsrechtlichen Gewerbebegriff“, ZGR (Zeitschrift für Unternehmen- und Gesellschaftsrecht) 1987, s. 145 vd.
- Jung, Peter*: Handelsrecht, München, 1998 (Handelsrecht).
- Jung, Peter*: „Firmen von Personengesellschaften nach neuem Recht“, ZIP 16/1998, s. 677 vd.
- Koller, Ingo/Morck, Winfried/Roth, Wulf-Henning*: Kommentar zum Handelsgesetzbuch, 5. Auflage, München, 1996 (Koller/Morck/Roth).
- Kort, Michael*: „Zum Begriff des Kaufmanns im deutschen und französischen Handelsrecht“, AcP 193, s. 453 vd.
- Lieb, Manfred*: „Probleme des neuen Kaufmannbegriffs“, NJW (Neue Juristische Wochenschrift) 1999, s. 35 vd.
- Neuner, Jörg*: „Handelsrecht - Handelsgesetz - Grundgesetz“, ZHR 157, s. 243 vd.
- Raisch, Peter*: „Freie Berufe und Handelsrecht“, Rittner Armağani, 1991, s. 471 vd.
- Roth, Günter H.*: Handels- und Gesellschaftsrecht, -Das Recht des kaufmännischen Unternehmens-, München, 1998.
- Sack, Rolf*: „Der 'vollkaufmännische Idealverein'“, ZGR 1974, s. 179 vd.

- Schaefer, Erich*: „Das Handelsrechtsreformgesetz nach dem Abschluß des parlamentarischen Verfahrens“, DB 25/1998, s. 1269 vd.
- Schlegelberger, Franz*: Kommentar zum Handelsgesetzbuch, 5. Auflage, München, 1973 (Schlegelberger/Yazar).
- Schlitt, Michael*: „Die Auswirkungen des Handelsrechtsreformgesetzes auf die Gestaltung von GmbH & Co. KG-Verträgen“, NZG (Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht) 1998, s. 580.
- Schmidt, Karsten*: „HGB-Reform im Regierungsentwurf“, ZIP 1997, s. 909 vd.
- Schmidt, Karsten*: „Das Handelsrechtsreformgesetz“, NJW 1998, s. 2161 vd.
- Schmidt, Karsten*: „‘Deklatorische’ und ‘konstitutive’ Registereintragungen nach §§ 1 ff. HGB“, ZHR 163, s. 87 vd.
- Schmidt, Karsten*: Handelsrecht, 4. Auflage, Köln, Berlin, Bonn, München, 1994 (Handelsrecht).
- Schumacher, Silvia*: Handelsrechtsreformgesetz (HRefG), Berlin, 1998.
- Staub, Hermann*: HGB Großkommentar, 4. Auflage, Berlin, New York, 1995 (Staub/Yazar).

- Schwarz, E. (1974). Die Handwrittenen des 17. Jahrhunderts. In: *Handwrittenen des 17. Jahrhunderts* (Hrsg. v. E. Schwarz), S. 1-100. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Schwarz, E. (1975). Die Handwrittenen des 17. Jahrhunderts. In: *Handwrittenen des 17. Jahrhunderts* (Hrsg. v. E. Schwarz), S. 101-200. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Schwarz, E. (1976). Die Handwrittenen des 17. Jahrhunderts. In: *Handwrittenen des 17. Jahrhunderts* (Hrsg. v. E. Schwarz), S. 201-300. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Schwarz, E. (1977). Die Handwrittenen des 17. Jahrhunderts. In: *Handwrittenen des 17. Jahrhunderts* (Hrsg. v. E. Schwarz), S. 301-400. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Schwarz, E. (1978). Die Handwrittenen des 17. Jahrhunderts. In: *Handwrittenen des 17. Jahrhunderts* (Hrsg. v. E. Schwarz), S. 401-500. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Schwarz, E. (1979). Die Handwrittenen des 17. Jahrhunderts. In: *Handwrittenen des 17. Jahrhunderts* (Hrsg. v. E. Schwarz), S. 501-600. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Schwarz, E. (1980). Die Handwrittenen des 17. Jahrhunderts. In: *Handwrittenen des 17. Jahrhunderts* (Hrsg. v. E. Schwarz), S. 601-700. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Schwarz, E. (1981). Die Handwrittenen des 17. Jahrhunderts. In: *Handwrittenen des 17. Jahrhunderts* (Hrsg. v. E. Schwarz), S. 701-800. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Schwarz, E. (1982). Die Handwrittenen des 17. Jahrhunderts. In: *Handwrittenen des 17. Jahrhunderts* (Hrsg. v. E. Schwarz), S. 801-900. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Schwarz, E. (1983). Die Handwrittenen des 17. Jahrhunderts. In: *Handwrittenen des 17. Jahrhunderts* (Hrsg. v. E. Schwarz), S. 901-1000. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.

THE APPLICATION OF DATA ENVELOPMENT ANALYSIS WITH FINANCIAL RATIOS TO ASSESS THE PERFORMANCE OF BANKS

Arş. Gör. Hüseyin AKTAŞ

Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, MANİSA

1. Introduction

The existence of many stakeholders in banking institutions makes performance evaluation of banks so critical that it attracts great attention from regulatory bodies as well as from the public. The variety of interested parties who are involved in and the benefit from the assessment of bank performance require a systematic and strong analytic framework. Traditionally, much of this has been provided using financial statement information, with primary tool of financial ratio analysis.

Financial ratio analysis can be used to compare a firm's ratios to benchmarks such as sector averages to evaluate the firm's performance. Regulators, creditors, and shareholders utilize ratios to estimate future performance such as earnings and also to predict bankruptcy and evaluate the riskiness of the firm. While financial ratios are among the best known and most widely used tools of financial statement analysis, there are some problems in their use explained by Smith (1990), Barnes (1987) and Schefczyk (1993).

One of the primary motives for using ratios is to control the effect of size differences across firms on financial variables, so that one performance evaluator compares different firms or compares a firm's ratio to a benchmark ratio such as sector average. However, this control of size differences is based on assumption of a zero intercept, linear relationship imposed between the numerator and denominator. It is clear that the assumption of a specific functional form may not be adequate in many cases, thus causing a wrong conclusion obtained from ratio analysis.

Ratios express the mathematical relationship between one quantity and another and only two activities of a firm can be represented by numerator and denominator. A performance indicator represented in a single ratio does not provide adequate information about various dimensions of performance of a firm. For example, a typical ratio may examine some output in relation to an input. In single output, single input contexts, such a indicator is a meaningful, easy to use as an overall measure of performance. However, this is not the case where multiple non-commensurate inputs and output are involved. Difficulty here stems from the fact that each ratio reflects only one input and one output level and so it is not easy to gain an overall view of the performance of a bank unless all ratios indicate a

similar level of performance. It is clear that banks are multi-dimensional entities, with different requirements of regulators, depositors, investors, and creditors. It is also obvious that individual measures of performance are unlikely to be fully consistent with corporate objectives. For managerial purposes, there is a need for the method that makes simultaneous comparison of multiple dependent performance indicators and summarizes a firm's performance in a single number.

Considering many ratios to get an overall view of performance of a bank is difficult and there may be opposite signals coming from competing ratios. To bring clarity to simple ratio analysis, the use of weighed averages is generally suggested. In this approach, each of performance ratio could be assigned a weight that reflects its relative importance based on the preferences of performance evaluators, assuming that performance evaluators can agree on a deterministic value to be assigned to each of the ratios. The task of assigning weight to ratios is of course difficult and controversial task with which performance evaluators are confronted.

The deficiencies in simple ratio analysis mentioned above have incited researchers to find new alternatives to the problem of assessing firm performance. One of such alternatives which has been used in recent years is a mathematical programming technique known as Data Envelopment Analysis (DEA).

2- Data Envelopment Analysis

Developed by Charnes et al. (1978), DEA is a mathematical programming technique which calculates the relative efficiency of a set of Decision Making Units (DMUs) on multiple performance criteria. DMUs refer to the collection of firms, departments, divisions with same goals and objectives. For example DMUs can be banks, bank branches, schools, courts, hospitals and etc.

Mathematically, DEA first identifies an efficient frontier from the observed inputs and outputs of a set of DMUs to be examined. Any point on the frontier shows the greater amount of outputs that can be obtainable with a given level of inputs, and it also shows the minimum amount of inputs needed to achieve a given level of output. The concept of frontier indicates that only those units which work on frontier are efficient. Then, inefficiency is identified with the distance that separates each unit from the frontier. The main problem with efficient frontier is how to estimate the frontier where the functional relationship between outputs and inputs is unknown. Under the DEA model this functional form is empirically derived from observed data.

In the DEA, the efficient frontier is determined by the most efficient DMUs in study, based on the concept of Pareto optimality. The Pareto optimal unit is the one that none of its output can be increased without either increasing one or more of its inputs or decreasing some of its other outputs. Conversely, none of its inputs can be decreased without either decreasing some of its outputs or increasing

some of its other outputs. Pareto optimality states that a specific DMU is efficient if there is no other DMU or composites of other DMUs, which can produce at least the same amounts of all outputs, with less of some inputs and no more of any other inputs. Then, DEA calculates the efficiency of each DMU relative to this efficient frontier constructed by the most efficient unit or units.

The original DEA method determines the relative performance measure for an organization by maximizing the ratio of weighed outputs to inputs subject to the condition that similar ratios for every organization should not exceed one. The result is a set of efficiency score between zero and one as well as a set of reference organization whose performance is better than organizations within group. This method has come to known as the output-oriented method, as efficiency scores are determined by holding inputs constant and assessing to what extent output can potentially be improved. The input-oriented DEA is the same as the output-oriented methods except that the objective is to minimize the ratios of weighted inputs to outputs subject to the condition that similar ratios for every organization should not go lower than one. The result is a set of efficiency scores greater than or equal to one. In this situation, an inefficient organization has a score determined by the amount that inputs can potentially be decreased without changing the outputs.

Many extensions of DEA model have been made to the oriented methods described above. Fernandez-Castro and Smith(1994) have developed a DEA approach for ratio analysis. They assume that firm performance is multi-dimensional in nature and that there are a variety of indicators of firm performance represented by financial ratios. If DMUs are operating in the same financial and product market, inputs to the firms can be assumed to equal for all after adjusting for the firm size. The interest in analysis is then to determine the firms whose financial ratios as a output are the best financial ratios within observed group.

3. An Application Of DEA With Financial Ratios in Turkish Commercial Banking Industry

DEA has been used in a number of study to assess the performance of organizations including schools (Soterio et al.,1998), libraries (Chen,1997), intensive care units (Junoy,1997), court system (Lewin et al,1982) and credit unions (Fried et al.,1993). Also several studies have applied DEA for measuring performance of banking firms. Hassan et al. (1988) have investigated technical, scale and allocative efficiency in USA. Resti (1994) utilized DEA to explain economies of scale for banks in Italy. Sherman and Gold (1985), Oral et al. (1990) have employed DEA for measuring performance of bank branches. Childs et al.(1996) conducted DEA approach to evaluate the value of bank resources.

3.1. The Objective of the study

This study uses Data Envelopment Analysis (DEA) in conjunction with financial ratios to determine relatively better performing banks and relatively worse performing banks in Turkish Commercial Banking Industry. Although financial ratios are currently the most often used method to evaluate a bank performance in Turkey, there is no definite rationale which would allow to get a composite measure on the overall financial performance and soundness of a bank. This study also aims at identifying the efficiency ranks, slacks and target ratios for individual banks.

3.2. The DEA Model in The Study

This study utilized DEA model suggested by Fernandez-Castro and Smith (1994) to assess the performance of commercial banks operating in Turkey. In contrast to original DEA model first described by Charnes et al. (1978), no inputs are specified. The model can be stated in linear programming format as follows:

Max Z_o

Subject to

$$\sum_{j=1}^N w_j y_{ij} \geq Z_o y_{io} \quad i = 1, \dots, I \quad (1)$$

$$\sum_{j=1}^N w_j = 1 \quad j = 1, \dots, N$$

$$Z_o \geq 0, w_j \geq 0$$

Where,

Z_o = the ratio efficiency score of bank "o"

w_j = the weight placed on each of the banks in forming efficiency frontier for bank "o"

N = the number of banks analyzed on i financial ratios

o = the bank currently analyzed

y = different observed ratios for bank "o"

The DEA model above states that the weighed averages of banks in the observation group must have at least as higher of each ratio, as does bank "o". The factors that can be varied to provide this condition are weight " w_j " and the efficiency score " Z_o " itself. The weights are used to construct the hypothetical bank lying on the efficient frontier.

As a special application of linear programming, DEA assigns mathematically optimal weights to all ratios being considering, whereas traditional ratio analysis relies on the preferences of performance evaluators in assigning of

weights to summarize a bank's performance into a single value. Because DEA is a non parametric method, there is no need for assignment of weights. It empirically derives the weights assigned to each ratios or performance indicators. DEA also makes simultaneous comparison of multiple dependent performance indicators.

The DEA model was applied to data set of 45 commercial banks operating in Turkey in 1998. The data set for study was obtained from unaudited financial tables published by The Banks Association of Turkey. The Ratios used in the study subject to constraint of the model that is high value of the ratios is better than low value of ratios. The formulas used in calculation for ratios were as follows:

- (1) **Capital Adequacy** = (Shareholders' Equity + Net Income) / (Deposits + Non-deposit Funds)
- (2) **Asset Quality** = Loans / Total Assets
- (3) **Liquidity** = Liquid Assets / (Deposits + Non-deposits Funds)
- (4) **Profitability** = Net Income / Average Shareholders' Equity
- (5) **Income-Expenditure Structure** = Total Income / Total Expenditure

The ratios selected for the study are classified as indicators of various dimensions of bank's performance in Banks in Turkey published by The Banks Association of Turkey (1999).

BANKS	(Shareholders' Equity+ Net Income)/ (Deposits+Non-deposit Funds)	Loans/Total Assets	Liquid Assets/ (Deposits+ Non-deposit Funds)	Net Income/ Average Share Capital	Total Income/Total Expenditure
1	9.0	12.3	80.2	5.0	101
2	26.4	35.9	61.5	108.8	191.6
3	11.3	38.2	45.1	71.4	128.8
4	21.5	26.5	85.0	32.6	188.7
5	-58.2	33.3	14.5	-278.8	47.6
6	9.0	37.4	48.9	35.4	114.4
7	45.9	26.3	67.6	22.7	116.6
8	18.0	19.5	90.5	117.6	160.1
9	13.7	24.3	65.1	88.9	126.2
10	14.5	28.3	45.8	43.3	136.8
11	10.4	41.4	36.8	2.9	101.8
12	13.9	50.5	37.1	32.4	110.7
13	13.1	42.0	34.4	12.0	108.5
14	6.3	35.4	54.7	9.8	101.8
15	19.5	24.8	71.4	110.2	138.7
16	-30.1	20.4	3.4	-259.0	78.6
17	13.0	34.3	48.5	55.4	122.7
18	12.7	51.7	36.8	46.3	116.9
19	17.1	39.8	47.9	121.1	149.5
20	7.9	47.1	35.8	-73.7	92.4
21	65.8	26.0	91.6	60.1	172.0
22	39.1	37.0	56.3	81.9	212.3
23	10.4	62.3	27.0	32.6	110.1
24	26.4	25.8	71.3	16.5	110.0
25	10.8	36.8	35.1	10.8	103.5
26	9.8	43.4	45.5	17.5	105.9
27	15.3	40.5	59.1	200.0	161.7
28	9.9	29.7	64.9	100.7	124.8
29	8.7	12.4	91.6	34.6	112.7
30	17.7	21.2	84.5	116.9	179.5
31	9.8	26.4	76.1	91.3	133.9
32	-1.1	29.0	44.7	-74.7	105.8
33	15.4	39.0	51.1	115.0	155.9
34	7.1	42.6	44.8	7.1	101.1
35	24.2	48.3	41.3	68.5	160.2
36	9.2	60.7	23.9	27.6	110
37	16.6	50.0	32.6	50.5	125.9
38	6.8	43.5	8.2	0.3	101.4
39	3.8	29.0	25.7	11.6	101.6
40	4.8	22.8	22.2	14.4	103.1
41	8.6	47.8	47.4	127	141.9
42	13.8	32.8	67.8	66.8	163.6
43	31.4	10.2	95.1	91.9	146.8
44	9.2	47.5	46.5	66.6	133.3
45	12.3	27.6	67.1	77.1	125.5

Table-1: Financial Ratios for Banks

3.3. Empirical Result

In this study, we employed DEA model to data set presented in Table-1, using LINDO Linear programming software. The efficiency scores, ranks,

reference sets, and reference weights are presented in Table-2. It is important to present the result of DEA in such a way that provide insight into operation of DMU. The most common way of DEA output is a list of units in order of efficiency. Those DMUs with a relative efficiency score of 1.0 are differentiated by computing the number of times they appear in the reference sets for relatively inefficient units. The efficiency score of DMUs can be classified into four main groupings. DMUs appeared on many reference sets are called as the robustly efficient units(1) and they are likely to remain efficient unless fundamental shifts in their operating environment occur. The marginal efficient units(2) appear on only one or two reference sets and whose efficiency score is likely to go under 1.0 if there was even a small drop in the value of an output or a small increase in the value of an input variables. DMUs whose efficiency scores exceed, say 0.9 but less than 1.0 are known as the marginal inefficient units(3) and they could easily increase their score to 1.0. DMUs. With efficiency score of less than 0.9, are the distinctly inefficient units(4) and they would have difficulty in making themselves efficient in the short term. Those with efficiency score of less than 0.75 would remain inefficient unless there was a major change in their operating environment. Some analysts combine group 1 and group 2 on the ground that they are separated by only small changes in data set.

Table-2 shows that, out of 45 banks, eight banks were rated to be relatively efficient (17.77 percent) and 37 banks were classified to be relatively inefficient (82.23 percent). The lowest efficiency score was 44.51. Although eight banks apparently achieve efficiency score of 100 percent, it is evident from peer count column that only Banks 21,22,23 and 27 are the robust efficient units and can be thought as exemplars of good practice. They are peers for seventeen or more other banks and they are managing their resources perfectly in their operating environment. It is far more likely that Bank 4,8,29 and 43 are the marginally efficient units because they appear in only three or less peer groups. Maybe, they are rated as relatively efficient by default, and there can be potential for them to improve their efficiency further even though they are received efficiency score of 1.0. Table-2 does not only rank the efficiency score of each bank, but also indicates the degree of inefficiency of a bank compared with its efficiency reference set. For each of the relatively inefficient banks, Table 2 provides the best reference banks and their weights in the reference set. For instance bank 1 is 85 percent as efficient as composite of bank 21 and 43. This indicates that bank 1 would have to increase its outputs(ratios) by 0.15 to become as efficient as its reference set(bank 21, bank 43).

<i>B</i> <i>A</i> <i>N</i> <i>K</i>	Efficiency Score	Rank	Peer Group	Peer Weight	Peer Count
1	0.8517	18	21,43	0.23,0.67	0
2	0.9905	4	21,22,27	0.13,0.60,0.27	0
3	0.8455	20	21,22,23,27	0.22,0.17,0.39,0.22	0
4	1.000	1	-	-	0
5	0.5350	35	21,23	0.01,0.99	0
6	0.8374	21	21,23	0.49,0.51	0
7	0.8298	22	21,23	0.85,0.15	0
8	1.0000	1	-	-	3
9	0.8047	24	8,21,27	0.08,0.59,0.33	0
10	0.7440	30	21,22,23	0.29,0.54,0.17	0
11	0.8013	26	21,23	0.30,0.70	0
12	0.9205	11	21,23	0.21,0.79	0
13	0.8037	25	21,22,23	0.19,0.13,0.68	0
14	0.8537	16	21,23	0.57,0.43	0
15	0.8012	27	8,21,27	0.37,0.32,0.31	0
16	0.4451	36	22,23	0.65,0.35	0
17	0.8086	23	21,22,23,27	0.41,0.10,0.37,0.12	0
18	0.9391	9	21,22,23,27	0.15,0.02,0.76,0.07	0
19	0.9933	2	21,22,23,27	0.03,0.25,0.20,0.52	0
20	0.7979	28	21,23	0.28,0.72	0
21	1.0000	1	-	-	30
22	1.0000	1	-	-	19
23	1.0000	1	-	-	30
24	0.8502	19	21,23,	0.88,0.12	0
25	0.7411	31	21,22,23	0.25,0.14,0.61	0
26	0.8902	13	21,23	0.37,0.63	0
27	1.0000	1	-	-	17
28	0.8714	15	21,23,27	0.49,0.03,0.48	0
29	0.9691	6	21,43	0.16,0.84	1
30	1.0000	1	-	-	0
31	0.9117	14	8,21,27	0.10,0.66,0.25	0
32	0.7042	32	21,22,23	0.53,0.07,0.40	0
33	0.9255	10	21,22,23,27	0.08,0.30,0.18,0.44	0
34	0.8748	15	21,23	0.37,0.63	0
35	0.9926	3	22,23,27	0.46,0.45,0.09	0
36	0.9819	6	23,27	0.98,0.02	0
37	0.9163	12	21,22,23,27	0.02,0.22,0.69,0.07	0
38	0.7660	29	22,23	0.22,0.78	0
39	0.6047	33	22,23	0.57,0.43	0
40	0.5396	34	22,23	0.79,0.21	0
41	0.9901	5	21,22,23,27	0.04,0.02,0.38,0.56	0
42	0.9454	8	21,22,23,27	0.55,0.25,0.14,0.06	0
43	1.0000	1	-	-	2
44	0.9646	7	21,22,23,27	0.22,0.06,0.56,0.16	0
45	0.8526	17	21,23,27	0.67,0.09,0.24	0

Table-2: Efficiency Scores, Ranks, Peer Groups And Peer Count

DEA also provides further information on the reason of efficiency, given by weights and slacks of financial ratios for examined banks. The weights of individual ratios in the efficiency of a bank can be determined by using dual prices. Non-zero dual prices in DEA appear as output of linear programming, only for ratios with zero slack. Slack analysis has important and significant meaning in DEA. To find the weight of individual ratios in efficiency of a DMU, dual prices are multiplied by actual value of ratios. A zero slack associated with a zero or non-zero weight indicates a good performance on the relevant ratio.

These results are presented in Table-3. For example, results presented in Table 3 imply that the ratios that contributed to the performance of bank 2 are ratio 2(Asset quality), ratio 3(Liquidity), ratio 4(Profitability) and ratio 5(Income-Expenditure structure). Their weights were 0.19, 0.29, 0.08, and 0.44 respectively. Moreover, these findings indicate that although ratio 2, ratio 3, ratio 4 contribute to the efficiency of bank 2, the bank was more dependent on ratio 5 in the achievement of its performance. It is interesting to observe from Table 3 that ratio 2 and ratio 3 contributed with varying degree almost all banks.

Analysis of Table-3 for inefficient banks provides additional information on the principal determinant of poor performance. A zero weight for a specific ratio with non-zero slack indicates poor performance of a bank on the particular ratio. For example, ratio 1(capital Adequacy) is mainly responsible for poor performance of 34 banks out of 45.

DEA model not only provides efficiency scores, reference set of banks, slacks and weights of the financial ratios, but also how much and in which ratios an inefficient banks needs improvement in order to be efficient. Composite ratios of reference set are the target ratios for inefficient banks. Target ratios are derived by multiplying the actual ratios of each bank in reference set by their weights provided in Table 2 . For example, target ratio for first ratio of bank 1 was 36.1 percent while the actual ratio was 9 percent. This indicates that there was 27.1 percent improvement potential in the ratio 2 compared with reference set of bank 1. Target ratio is found as follows:

$$(0.23 \times 65.8) + (0.67 \times 31.4) = 36.1$$

B A N K S	(Shareholders' Equity+ Net Income)/ (Deposit+Non- deposit Funds)		Loans/Total Assets		Liquid Assets/ (Deposit+ Non-deposit Funds)		Net Income/ Average Share Capital		Total Income/Total Expenditure	
	Slack	Weight	Slack	Weight	Slack	Weight	Slack	Weight	Slack	Weight
1	30.07		0.00	0.03	0.00	0.97	77.49		34.98	
2	9.66		0.00	0.19	0.00	0.29	0.00	0.08	0.00	0.44
3	15.14		0.00	0.52	0.00	0.27	0.00	0.01	0.00	0.20
4	0.00		0.00	0.26	0.00	0.42	0.00		0.00	0.32
5	119.27		0.00	0.80	0.00	0.20	553.7		21.23	
6	26.57		0.00	0.58	0.00	0.42	3.69		3.57	
7	1.79		0.00	0.41	0.00	0.59	28.43		21.77	
8	0.00		0.00	0.15	0.00	0.72	0.00	0.13	0.00	
9	28.37		0.00	0.24	0.00	0.65	0.00	0.11	10.83	
10	22.51		0.00	0.43	0.00	0.31	9.31		0.00	0.26
11	13.65		0.00	0.67	0.00	0.33	37.04		1.19	
12	6.70		0.00	0.71	0.00	0.29	3.07		2.63	
13	8.12		0.00	0.60	0.00	0.22	29.24		0.00	0.18
14	34.82		0.00	0.54	0.00	0.46	36.90		26.38	
15	10.26		0.00	0.22	0.00	0.65	0.00	0.13	7.00	
16	96.71		0.00	0.51	38.43		646.6		0.00	0.49
17	20.31		0.00	0.48	0.00	0.31	0.00	0.01	0.00	0.20
18	5.78		0.00	0.63	0.00	0.20	0.00	0.01	0.00	0.16
19	2.68		0.00	0.50	0.00	0.27	0.00	0.02	0.00	0.21
20	13.52		0.00	0.70	0.00	0.30	123.6		17.27	
21	0.00		0.00	0.30	0.00	0.46	0.00	0.01	0.00	0.23
22	0.00		0.00	0.42	0.00	0.29	0.00	0.01	0.00	0.28
23	0.00		0.00	0.71	0.00	0.14	0.00		0.00	0.15
24	28.11		0.00	0.39	0.00	0.61	37.40		35.20	
25	13.78		0.00	0.57	0.00	0.24	31.69		0.00	0.19
26	20.07		0.00	0.63	0.00	0.37	23.21		14.24	
27	0.00		0.00	0.52	0.00	0.42	0.00	0.06	0.00	
28	30.52		0.00	0.44	0.00	0.52	0.00	0.04	20.88	
29	28.07		0.00	0.03	0.00	0.97	50.97		34.64	
30	0.00		0.00	0.08	0.00	0.38	0.00	0.07	0.00	0.47
31	38.01		0.00	0.23	0.00	0.67	0.00	0.10	21.45	
32	8.91		0.00	0.47	0.00	0.32	0.00		0.00	0.20
33	8.90		0.00	0.48	0.00	0.28	0.00	0.02	0.00	0.22
34	23.05		0.00	0.63	0.00	0.37	34.79		17.73	
35	0.00	0.18	0.00	0.64	1.96		0.00	0.09	0.00	0.09
36	1.57		0.00	0.69	3.21		5.42		0.00	0.31
37	0.00	0.13	0.00	0.72	1.23		0.00	0.07	0.00	0.08
38	7.78		0.00	0.63	22.68		42.95		0.00	0.37
39	20.38		0.00	0.54	1.10		41.36		0.00	0.46
40	0.00		0.00	0.47	0.00		0.00		0.00	0.53
41	7.03		0.00	0.55	0.00	0.25	0.00	0.01	0.00	0.19
42	33.63		0.00	0.40	0.00	0.37	0.00	0.01	0.00	0.22
43	0.00		0.00	0.03	0.00	0.92	0.00	0.05	0.00	
44	15.54		0.00	0.56	0.00	0.25	0.00	0.01	0.00	0.18
45	35.04		0.00	0.42	0.00	0.56	0.00	0.02	17.30	

Table-3: Weights and Slacks for each Ratios

B A N K S	(Shareholders' Equity+ Net Income)/ (Deposit+Non- deposit Funds)	Loans/Total Assets	Liquid Assets/ (Deposit+ Non-deposit Funds)	Net Income/ Average Share Capital	Total Income/ Total Expenditure
1	36.1	12.8	84.9	75.4	138.0
2	36.2	36.5	62.1	110.9	193.4
3	28.6	45.2	53.6	83.8	152.4
5	10.9	62.3	27.7	83.9	110.7
6	37.5	44.5	58.6	46.1	140.4
7	57.4	31.4	80.9	55.9	162.7
9	45.3	30.3	81.9	110.9	167.6
10	41.9	38.1	47.8	67.2	183.2
11	25.8	51.4	61.6	40.9	128.7
12	21.1	54.7	46.4	38.4	123.1
13	24.7	52.1	40.6	44.2	135.3
14	8.1	41.7	63.8	48.3	145.4
15	32.5	28.1	82.1	125.1	164.3
16	29.1	34.1	45.1	64.6	176.5
17	36.6	42.3	60.2	68.9	151.9
18	19.7	54.9	39.5	49.5	125.0
19	21.8	43.6	52.9	132.7	164.4
20	25.9	51.1	45.1	40.3	127.4
24	59.6	30.2	83.9	56.8	164.6
25	28.3	49.9	47.3	46.4	139.8
26	30.9	48.9	50.9	42.8	129.9
28	39.8	54.1	74.1	126.5	105.2
29	32.7	44.1	94.5	86.8	150.8
31	48.4	28.9	83.4	95.8	168.2
32	41.8	41.3	63.3	50.6	150.5
33	25.6	42.2	55.1	125.2	168.4
34	30.9	48.9	50.1	42.8	133.0
35	21.1	48.7	43.4	70.3	161.7
36	10.5	61.9	27.7	35.9	111.1
37	18.2	54.5	36.9	55.7	107.4
38	16.7	56.8	33.4	43.4	132.6
39	26.8	47.8	43.7	60.8	168.4
40	32.9	42.3	50.1	71.5	190.8
41	15.9	48.1	48.2	128.4	144.1
42	48.4	37.7	71.7	70.1	172.8
44	25.1	49.3	48.4	68.4	138.1
45	48.6	32.7	77.9	91.1	163.9

Table-4: Target Ratios

4. Conclusion

DEA is becoming an increasingly popular model for assessing the relative performance of DMUs. This paper described the application of DEA model with financial ratios and evaluate relative efficiency of 45 banks in Turkey. A modified model of linear programming model was used, in which financial ratios were defined as outputs of banks and no input was used. An application of DEA with financial ratios is superior to simple ratio analysis in that it incorporates an optimizing principle rather than averaging principle. To summarize performance of banks, DEA produces objective, data based weights for financial ratios rather than relying on a priori weights assigned for individual ratios. DEA also provides improvement targets for inefficient banks and determines good-practice banks that can be used as a model for operational improvement.

The result of DEA model in this study provides a measure of relative efficiency of banks, reference set for inefficient banks, the weight of ratios responsible for bank efficiency and target ratios for improvement. Majority of investigated banks(82.23 %) are rated as poor performer compared with the best practice set. The efficient banks are called as peer group and potential candidate for benchmarking for the inefficient banks.

In short, the application of DEA with financial ratios has a potential to provide new insights about financial performance of banks, not available by traditional financial statement and ratio analyses.

REFERENCES

- The Banks Association of Turkey(1999); "**Banks in Turkey (1998)**"
- Barnes, P.(1987); "The analysis and use of financial ratios: a review article", **Journal of Business and Finance, &Accounting**, Vol. 14, pp.449-461.
- Charnes. A., Cooper, W.W, Rhodels, E.(1978),"Measurement the efficiency of decision making units", **European Journal of Operation Research**, Vol.2 No.6, pp.429-444.
- Chen, T.Y.,(1997); "An evaluation of relative performance of University libraries in Taipei", **Library Review**, Vol.46, No.3, pp. 190-201.
- Childs, P.D.,Ott, S.H, Riddiuh, T.J.(1996); " The value of bank resources and cross-default clauses in commercial mortgage contracting". **Journal of Banking and Finance** , Vol.20. No.3, pp.511-536.
- Fernandez-Castro, A., Smith, P.(1994); "Towards a general non-parametric model of corporate performance", **OMEGA**, Vol.100, No.3, pp.237-249.
- Fried, H.O.,Lovel, C.A.K.(1993); " Evaluating the performance of U.S credit Union," **Journal of Banking and Finance**, 17, pp.251-266.
- Hassan, Y.A., Grabowski, R., Pasurga, C., Rangan, N.(1990); "Technical, scale and allocative efficiencies in US. Banking: an empirical Investigation", **The review of Economics and statistics**, Vol.72,No.2, pp.211-218.
- Junoy, J.P.(1997); "Measuring technical efficiency of output quality in intensive care units", **International Journal of Healthy Care Quality Assurance**, Vol.10, No.3, pp. 117-124.
- Lewin, A.Y., Morey, R.C, Cook T.J.(1982)," Evaluating the administrative efficiency of Courts", **OMEGA**, Vol. 10, pp. 401-411.
- Oral, M.,Yolalan, R.(1990); "An empirical study on measuring operating efficiency and profitability of bank branches", **European Journal of Operation Research**, Vol.46No.3. pp.269-291.

- Resti, A.(1994), "Bank efficiency and return to scale: a data envelopment analysis of Italian banks", **Political Economics**, Vol.10, No 2, pp169-175.
- Schefczyk,M.,(1993); "Industrial Benchmarking: A Case Study of Performance Analysis Techniques", **International Journal of Production Economics**, Vol.32, pp.1-11.
- Sherman, H.D, Gold, F(1985); "Bank branch operating efficiency", **Journal of Banking and Finance**, Vol. 9, No.2. pp.297-315.
- Sherman, H. D(1984); "Hospital efficiency measurement and evaluation: Empirical test of a new technique", **Medical Care**, Vol.22, pp. 292-295.
- Smith,P.(1990)," Data envelopment analysis applied to financial statements", **OMEGA**, Vol.18 No.2, pp.131-138.
- Soteriou, A.C, Karahanna, Elena.,Papanastasiou, C.,Diakrourakis, M.S.(1998); "Using DEA to evaluate the efficiency of secondary schools: case of Cyprus", **International Journal of Educational Management**, Vol.12,No.2, pp.65-73.
- Thanassoulis, E.,Boussofiane, A.,Dyson R.G.(1995); "A comparison of data envelopment analysis and ratio analysis as a tools for performance assessment", **OMEGA**, Vol. 24, No.3, pp. 229-244.

- Reed, A. (1991) 'Bank efficiency and entry to state & date investment savings of Indian banks', *Financial Economics*, Vol 18, No 2, pp 159-172.
- Solomon, M. (1991) 'Industrial Development: A Case Study of Industrial Areas in India', *International Journal of Financial Economics*, Vol 22, pp 1-11.
- Srinivasan, H. (1992) 'Bank branch network efficiency', *Journal of Banking and Finance*, Vol 9, No 2, pp 197-212.
- Stewart, H. (1988) 'Technical efficiency measurement and evaluation: Empirical work of a new technique', *Mathematical Case Studies*, Vol 12, pp 207-222.
- Stout, J. (1990) 'Data envelopment analysis applied to financial institutions', *OMEGA*, Vol 18, No 1, pp 151-158.
- Swamy, A.G. (1980) 'Bank Performance: A Data-Envelopment Model', *Journal of Applied Economics*, Vol 12, No 2, pp 127-137.
- Thompson, R. (1988) 'A Data Envelopment Model: A comparison of two computer analysis and data analysis tools for performance measurement', *OMEGA*, Vol 16, No 2, pp 125-134.

TÜRK İŞ DÜNYASINDA İŞADAMI ÖRGÜTLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPISI: ODALAR BİRLİĞİ, TÜSİAD VE MÜSİAD

Yrd. Doç. Dr. Haluk ALKAN

K. Maraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi Bölümü

Yrd. Doç. Dr. H. Mustafa PAKSOY

Harran Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Ş. URFA

1. GİRİŞ

Türkiye'de işadamları organizasyonlarının şekillenmesinde ilk dikkati çeken nokta siyasal otoritelerin bu organizasyonların örgütlenmesinde belirleyici rol oynamalarıdır. Bunun temelinde Cumhuriyetimizin kuruluş yıllarında ekonomik kalkınmaya özel girişimin katılımının devlet eliyle yönlendirilmiş olması yatmaktadır (1). Bu nedenle 1970'li yılların başına kadar ülke genelinde il ve ilçe düzeyinde kamu hukukuna bağlı olarak kurumsallaştırılmış bulunan odalar tüm işadamları gruplarının total temsilini gerçekleştirmişlerdir. 1950 yılında Türkiye Odalar Birliği'nin (TOBB) kurulmasıyla hiyerarşik üst örgütlerine kavuşan odalar uzun süre ekonomik alanda dağıtım ve denetim işlevini yerine getiren organizasyonlar olarak öne çıkmışlardır (2). Süreç içinde, odalar önemli ekonomik yetkilerini kaybetmiş ve zamanla küçük ve orta ölçekli işletmelerin temsilcisi konumuna gelmiştir.

Buna karşılık, 1971 yılında kurulan Türk Sanayici ve İşadamları Derneği (TÜSİAD) özellikle ülkenin batı bölgelerinde yoğunlaşan büyük sanayi kuruluşlarının sahiplerini, holding ve bağlı finans kuruluşlarını temsil etmektedir. Bu gruplar 1960'lı yıllara hakim olan ithal ikameci sanayileşme politikasının içinden süzülüp gelmişler ve Odalar Birliği hiyerarşisi içinde etkin bir yer edinmenin mücadelesini vermişlerdir. Birliğin önemli yetkilerini kaybetmesi ve total temsilin sanayicilerin istediği bir ekonomi politikası doğrultusunda büyük sanayicilerin çıkarlarını yeterince temsil edememesi bir baskı grubu olarak TÜSİAD'ın doğmasına zemin hazırlamıştır (3). TÜSİAD günümüze kadar etkili bir baskı grubu olarak kamuoyunun gündeminde kalmış, hazırladığı raporlar ile temsil ettiği kitlenin çıkarlarını kamusallaştırabilmiştir.

Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD) ise, 1990 yılında yukarıda özetlemeye çalıştığımız sürece en geç katılan işadamları örgütüdür. MÜSİAD, ağırlıklı olarak ülkenin sosyo-ekonomik arka planından kaynaklanan ve ekonomik aktiviteye kültürel kalıplarla bakmayı tercih eden işadamlarının bakış açısını yansıtmaktadır. TÜSİAD'ın elitizmine karşı, daha yaygın bir örgütlenme

yapısı bulunan dernek, özellikle küçük ve orta ölçekli Anadolu işletmelerinin ekonomik dağılımda daha çok pay almasına yönelik bir söyleme sahiptir (4).

Türkiye'de çeşitli işadamları gruplarının ticari hayatın ve dünyadaki gelişmelerin ışığı altında sahip oldukları çıkarlar doğrultusunda yaptıkları güç birliğinin bir yansıması olan bu örgütler, ekonomik güç birliği yanında sosyo-kültürel alanda da görüşlerini kamuoyuna yaymayı ve bu doğrultuda siyasal iktidarları yönlendirmeyi de hedeflemişlerdir. Her üç örgütte güçlü bir örgütlenme ve personel yapısına sahip bulunmaktadır. Dolayısıyla bu örgütlerin organizasyon yapısını ele alıp incelemek, belli başlı işadamları gruplarının davranış ve örgütsel eğilimlerini de belirlemek anlamına gelmektedir. Aşağıda bu üç örgütün organizasyon yapılarını ortaya koyarak karşılaştırmalı bir analiz içinde değerlendirmeye çalışacağız.

2. İŞADAMI ÖRGÜTLERİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYONU

Yukarıda değindiğimiz üç büyük işadamları örgütünün yönetim ve organizasyon yapılarını öncelikle odalar hiyerarşisi ve onun üst temsil örgütü olan TOBB'un yapısından başlayarak ele alacağız. Her üç örgütü de; amaç, yönetimde etkili organ, üyelik yapısı ve bileşimi, bağlı bulunduğu yasal statü, örgütlenme yapısı ve stratejisi yönleriyle inceleyecek ve aralarındaki benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koymaya çalışacağız.

2.1. Odalar Birliği

Odalar Birliği olarak TOBB, örgüt sistemi, üyelik sistemi ve organizasyon yapısı olarak incelenmiştir.

2.1.1. Örgüt Sistemi

TOBB çatısı altında toplanmış bulunan oda örgütleri ilk kez 1950 tarihinde çıkarılan 5590 Sayılı Kanun'la düzenlendi ve TOBB üst bir kuruluş olarak yapılandırıldı. TOBB çalışmalarını yine bu kanuna uygun olarak sürdürmektedir. Ancak, ilgili kanunun içeriği zaman içinde önemli değişikliklere uğramış, adeta kanun bütünüyle değişmiştir. Günümüzde yürürlükte olan düzenleme, 1981 tarih ve 2567 Sayılı ve 1986 tarihli 3277 Sayılı Kanun'larla getirilen değişikliklerle şekillendirilmiştir (3).

Bunlardan ilki, 12 Eylül 1980 askeri müdahalesinden sonra getirilmiştir. Öncelikle 1981 yılında getirilen kanun ile oda ve borsaların, sanayi odaları dışında, çalışma alanı ilçe sınırı olarak belirlenmiştir. Önceki düzenlemede bu sınır belediye idi (5). Bu düzenleme önceki düzenlemeye nazaran daraltıcı bir nitelik taşıyordu. Buna karşılık sanayi odaları yine il düzeyinde örgütlenebileceklerdi.

Sanayici tanımına bu düzenlemede de hiç dokunulmuyordu.* Kanunla Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na, Birliğinde görüşünü alarak, ticaret ve sanayi odaları ile, ticaret odalarının çalışma alanlarını il sınırlarını aşmamak üzere genişletip, daraltabilme yetkisi verildi. Bakanlığın daha önce sanayi odaları üzerinde böyle bir yetkisi varken, bu düzenleme bakanlığın yetkisini genelleştiriyordu. Bu bir yerde siyasal otoriteye meslek odaları seçimlerinde bölgeleri değiştirmek suretiyle seçimlere müdahale yetkisi veriyordu. 2567 sayılı kanun ile ilk defa Deniz Ticaret Odası kuruluyor ve deniz ticareti ile ilgili olarak bu odalara bir dizi görevler veriliyordu. 1981 tarihli düzenleme ile odaların gelirleri ile ilgili olarak yeni bir takım düzenlemeler getirildi. Eski düzenlemede, kayıt ücreti ve yıllık aidat belirleme Yönetim Kurulunun teklifi ile Oda Meclisinin kararına bırakılmışken, yeni kanun, bu konuda oda organlarının yetkilerini sınırlayarak, Kurulun tespiti ve Oda Meclisinin teklifi ile Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın onayına bağladı. Ayrıca Bakanlık resen bu miktarı üç katına kadar arttırabiliyordu (m.25). Çalışma alanlarını düzenleme yetkisi gibi bu yetki de Bakanlık vesayetini arttırıcı nitelikteydi. Aynı düzenleme odaların verdikleri hizmetler karşılığında aldıkları ücretler için de geçerliydi. Bakanlık bu konuda da odalarca belirlenecek ücretleri onaylayacaktı (m.27). Aynı maddeyle eskiden tüzükle düzenlenen gelir getiren hizmetler, kanun kapsamına alınarak tek tek belirtilmiştir.

Bütün bunların yanı sıra, 2567 Sayılı Kanun ile 5590 Sayılı Kanuna bazı ek maddeler getirilmişti ve bunlar genellikle sınırlayıcı hükümler taşıyordu. Öncelikle ek madde 2 ile eski kanunda belirtilen odalarla ilgili düzenlenecek yönetmelikler Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın onayına bağlanıyordu. Bu yönetmelikler; meslek komitesi seçimleri, kayıt ve yıllık aidatla ilgili düzenlemeler, Birlik Genel Kurulunun görevlerinin düzenlenmesi, Birlik Yönetim Kurulunun görevleri ile ilgili düzenlemeler, Genel Sekreterin görevlerini düzenleyen Birlik Yönetmeliği ve disiplin cezaları ile ilgili yönetmelikleri kapsıyordu. Böylelikle Birlik ve oda örgütleri üzerinde Bakanlık vesayetini oldukça genişletiyordu.

Ek madde 4. ile bir dizi siyasal faaliyet yasağı getiriliyordu. Maddeye göre, oda ve borsalar ile Birlik kuruluş amaçları dışında faaliyet yapamayacaklardı. Yine bu amaçlar dışında toplantı ve gösteri yürüyüşü düzenleyemeyeceklerdi. Siyasetle uğraşmayacak; siyasi partiler, sendikalar ve derneklerle ortak hareket edemeyeceklerdi. Bu kuruluşlarla, maddi yardım, siyasi ilişki ve işbirliği içinde

* Eski Kanunda sanayici; "makine, cihaz, tezgah, alet ve diğer vasıtalar yardımıyla ham, yarı mamul, tam mamul herhangi bir maddenin veya enerjinin vasıf, terkip veya şeklini fiziki veya kimyevi surette az veya çok değiştirerek veya bu ham maddeleri işleyerek kıymetlendirmek suretiyle imal ve istihsal yapanlar ile yılın fiili çalışma günleri ortalamasına göre, muharrir kuvvet kullananlarda beş, kullanmayanlarda on kişi çalıştırmak" şeklinde tanımlanıyordu. Yeni tanımlama ile sanayici tanımının muğlak ve geçişken niteliğine dokunulmamıştır.

bulunamayacaklardı. Ayrıca oda, borsa ve Birlik, milletvekili ve mahalli seçimlerde belli adayları destekleyemeyeceklerdi.

Ek maddelerle getirilen kayıtlamalara uymayan oda ve Birlik organlarının feshi konusunda daha dolaylı bir yol seçilmişti. Kanuna göre fesih Adalet Bakanlığının, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na teklifi üzerine, ilgili Bakanlık tarafından Cumhuriyet Savcılığına dava açılması ve Asliye Hukuk Mahkemesinin basit usule göre alacağı kararla mümkün olacaktı. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın isteklerine uymayan oda ve Birlik organlarına da yukarıdaki usul aynen uygulanacaktı. Ancak Türk Devleti'nin varlık ve bağımsızlığının, ülkenin ve milletin bölünmez bütünlüğünün, toplumun huzurunun korunması ve devletin Anayasa'da belirtilen temel niteliklerini tehdit edici faaliyetlerin önlenmesi bakımından gecikmesinde sakınca görülen hallerde mahallin en büyük mülki amirine, seçilmiş organları geçici olarak görevden uzaklaştırma yetkisi tanınıyordu. Fesih kararı kesinleştikten sonra yerlerine yenileri seçilene kadar, organların görevi Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nca atanacak 3 ile 5 kişilik bir kurul aracılığı ile yürütülecekti.

Görüldüğü gibi, 2567 Sayılı Kanun geniş bir yasaklama alanı çizerek Birlik ve odaların baskı grubu faaliyetleri yürütebilmelerini önemli ölçüde kısıtlıyordu. Yine seçilmiş organların feshinde mülki idareyi devreye sokarak, doğrudan müdahale alanını oldukça genişletiyordu. Ek madde 4'te getirilen siyasal faaliyet yasağına ek olarak, Ek madde 5'te oda ve birlik organı seçimlerinde partilerin faaliyet göstermeleri yasaklanarak çift yönlü siyaset yasağı getiriliyordu. 2567 Sayılı Kanun 12 Eylül askeri müdahalesinin örgütlenmeler üzerindeki kısıtlayıcı politikasını yansıtmaktaydı. Kanunla Bakanlık vesayeti ve faaliyetlere getirilen sınırlamaların alanı oldukça genişletiliyor, odalar hiyerarşisi içinde Sanayi ve Ticaret Bakanlığı üst onay mercii konumuna getiriliyordu. Belirtildiği gibi, siyaset ve benzeri kuruluşlarla ilişki kurma yasağı ve faaliyetlerde getirilen kısıtlamalar meslek örgütlerinin çıkarlarının ifadesi ve baskı grubu fonksiyonu göstermelerini oldukça güçleştiriyordu.

25.4.1986 tarih ve 3277 Sayılı Kanun (6) ise, o dönemin hükümetinin Birlik'e ilişkin politikasının bir sonucu olarak şekillendi. Düzenleme Birlik yönetimi ile hükümet arasındaki çekişmeye son verecek ve Birlik içinde hükümetle daha uyumlu bir yönetimin seçilmesine imkan tanıyacak bir temsil sisteminin oluşturulması amacını taşıyordu. Kanunla Birlik'in organları ve seçim sistemi köklü bir değişime uğratıldı.

Öncelikle odaların kurulma amaçları arasına "meslek mensuplarının birbirleri ile ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hakim kılmak" ifadesi eklendi (m.1). Yeni düzenleme görev süreleri ile ilgili bir dizi yenilik getiriyordu. Meslek komitelerinin süreleri 3 yıldan 4 yıla çıkarılıyor, aynı şekilde Oda Meclislerinin görev süreleri de 4 yıl olarak belirleniyordu. Ayrıca meclis

başkanının yanı sıra, Meclis Başkan Vekillerinin de Yönetim Kurulu üyeliğine seçilemeyeceği hükme bağlandı (m.16). Yönetim Kurullarının görev süreleri de 1 yıldan 2 yıla çıkarıldı (m.18). Bu süre artırımları oda hiyerarşisi içinde daha kalıcı ve istikrarlı bir yönetim zincirinin oluşturulmasına yönelikti. Kanunla Yönetim Kurulunda sürekli olarak en fazla 10 yıl görev alınabileceğini de hükme bağlıyordu.

3277 Sayılı Kanun tasarı halindeyken, tasarı metninde Genel Sekreterin hükümetçe atanması önerisi de bulunmaktaydı. Ancak bu odaların meclis ve partiler nezdinde gösterdikleri tepkiler nedeniyle tasarı metninden çıkartılarak mevcut statü devam ettirildi. Eğer bu değişiklik yapılabilsaydı düzenleme ile 1950 yılından önce, tek parti dönemindeki statüye dönmüş olacaktı* ve odalar doğrudan bürokratik denetime alınabilecekti.

2.1.2. Üyelik Sistemi

3277 Sayılı Kanun ile getirilen önemli değişikliklerden biri de Birlik organları ve bu organların seçim usullerindeki değişiklikleri kapsayan düzenlemelerdi. Eski düzenlemede Birlik'in iki temel organı bulunmaktaydı; Genel Kurul ve Yönetim Kurulu. Yeni düzenleme ile bu iki organın yanına üçüncü bir organ daha getiriliyordu; Oda ve Borsa Konseyleri (m.63). Birlik Genel Kurulunun da görev süresi 4 yıla çıkarılıyordu. Eski düzenlemede kanun içinde bulunan gelir kıstasına göre delege kategorileri, yeni düzenlemede yerini tekrar Sanayi ve Ticaret Bakanlığının düzenlemesine bırakıyordu. Bakanlığın belirleyeceği gelir-delege kıstaslarına göre oda ve borsalar Birlik Genel Kuruluna delegelerini seçip yollayacaklardı (m.64). Önceden üst sınır 10 delege iken, yeni düzenleme ile delege tavanı 20'ye çıkartılıyordu. Bu düzenlemeler, kıstas belirlemede Bakanlığın tekrar önem kazanmasını sağlarken, aynı zamanda delege tavanlarının yükseltilmesi gelirleri fazla olan büyük odaların daha çok sayıda delege ile temsil edilmesini mümkün kılıyordu. Özellikle Oda ve Borsa Konseylerinin organizasyondaki yerine ve seçimlerde onadıkları role bakıldığında bu amaç kendisini daha açık bir biçimde göstermektedir (m.64/6). Genel Kurul delegeleri, artık bağlı buldukları odanın konseyini seçeceklerdi. Dolayısıyla eskiden bir arada ve doğrudan Yönetim Kurulunu seçen Genel Kurul birinci seçmenler konumuna getiriliyor ve Yönetim Kurulunu doğrudan belirleme inisiyatifi kaybediyorlardı. Bu durum Genel Kurulda baskın rol oynayan Anadolu TSO'larının etkinliğini sınırlıyor, güçlerini 5 konseyden biri konumunda olan Ticaret ve Sanayi Odaları Konseyi içine hapsediyordu. (7)* Her bir Konsey 30

* 1943 Tarih 4355 Sayılı Kanun ile umumi katip (Genel Sekreter) Bakanlıkca atanıyordu ve Yönetim Kurulu ile Oda Meclisinin verdiği kararları durdurma yetkisine sahipti.

** 70'li yılların sonlarında Odalar Birliği bünyesinde 8 sanayi odası, 50 ticaret odası, 131 ticaret ve sanayi odası, 52 ticaret borsası bulunmaktaydı. Bugün bu dağılım 11 sanayi odası, 60 ticaret odası, 147 ticaret ve sanayi odası,

üyeden kurulacaktı. Konsey üyeleri 4 yıl süre ile seçiliyor ve kendi aralarından bir başkan ve birde başkan vekili belirliyorlardı. Konsey başkanları rotasyon esasına göre Genel Kurul başkanlığı görevini birer yıl süre ile yerine getireceklerdi. Diğer başkanlar da Genel Kurul başkanlık divanını oluşturacaklardı. Görüldüğü gibi Birlik içinde güç merkezi Genel Kuruldan, Konsey Başkanlarına kaydırılıyordu. Konsey başkanları böylece Birlik Genel Kurullarını ve dolayısıyla seçimleri kontrol edebilecek mekanizmaları ellerinde tutuyorlardı.

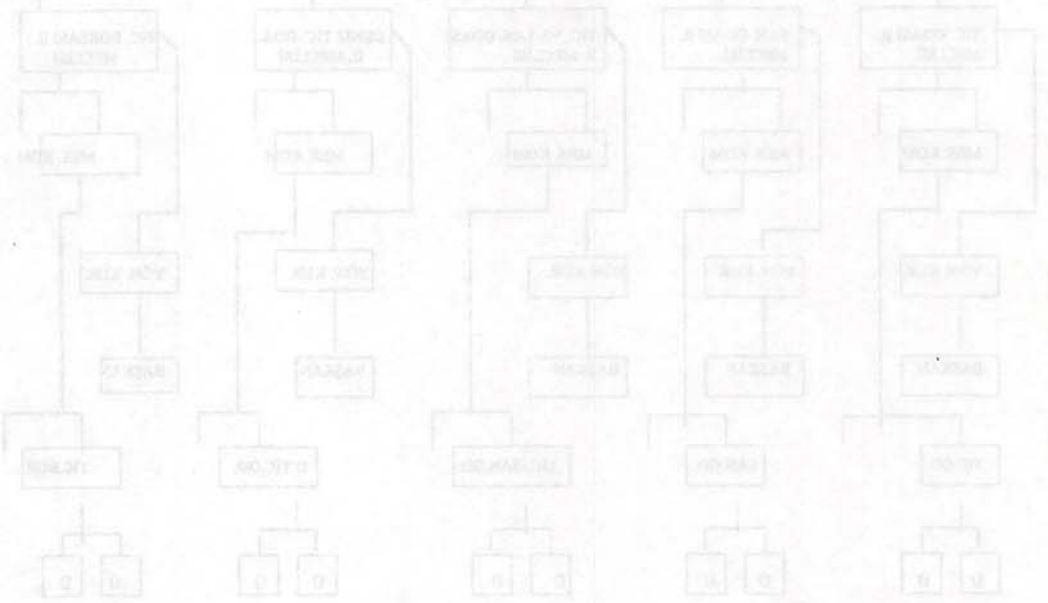
Konsey üyeleri ikincil seçmenleri oluşturuyorlardı ve Birlik Yönetim Kurulunun seçilmesinde konseyler önemli rol oynuyordu. 30'ar üyeli konseyler asgari 2, 30'dan az üyeye sahip konseyler ise 1 delegesini, zorunlu olarak Yönetim Kuruluna gönderiyordu. Birlik Yönetim Kurulu 2 yıl süre ile görev yapacaktı ve 15 üyeden oluşuyordu (m.66). Seçilen Yönetim Kurulu kendi üyeleri arasından 2 yıllık süre için bir Başkan ve 4 Başkan Vekili seçiyordu. Vekiller, Başkanın mensup bulunduğu odanın dışındaki konseylerden oluşacaktı. Bu seçimlerde Genel Sekreter oy kullanamayacaktı. Düzenlemede öncelikle dikkat çeken nokta konseylerin 4 yıl görev yapma süresi varken, yönetim kurullarının 2 yıl süre ile görev yapmalarıydı. Bu dolaylı olarak Yönetim Kurulunu da pratikte 4 yıl süre ile görev yapması sonucunu doğuruyordu. Gerçek anlamda yönetimin değişebilmesi, bu sistem içinde, ancak 4 yılda bir yapılan seçimle Genel Kurulda konsey bileşenlerinin değişmesiyle mümkün olmaktadır. Dolayısıyla iki yılda bir toplanan seçimli Birlik Genel Kurulunda, Yönetim Kurulunu 4 yıl süreli konseyler belirlediğinden, bu toplantılardaki seçimler "formalite seçim" konumuna düşmekte, seçimle gelen bir Yönetim Kurulu konseylerle arasında ciddi bir çatışma çıkmadığı müddetçe pratikte 4 yıl görev başında kalabilmesi mümkün oluyordu. İkinci olarak konseylerin Yönetim Kuruluna göndereceği üye sayısının (Deniz Ticaret Odası dışında) eşitlenmiş olması, büyük odaların lehine bir düzenleme getiriyordu. Öncelikle 9 üyenin hangi oda gruplarından, olacağı belirlenmişti ve Deniz Ticaret Odası Konseyi 1; diğer konseyler 2 şer üye Yönetim Kuruluna kanunen üye gönderme yetkisine sahiptiler. Dolayısıyla kalan 6 üye konseyler arası dengeler yolu ile belirlenecektir. Eskiden TSO'lar Genel Kurul içinde baskınken, bu düzenleme ile Ticaret Odaları Konseyi içindeki büyük odalar, Sanayi Odaları Konseyi içindeki ağırlıkta olan büyük sanayiciler ve büyük armatörlerden oluşan Deniz Ticaret Odası ile Borsa konseyi içindeki büyük borsa gruplarının çeşitli ittifak listeleri hazırlamak suretiyle, Genel Kurul bileşiminin aksine ve daha özerk bir biçimde üst yönetimi belirleme gücüne ulaşmaları mümkün oluyordu.

91 ticaret borsası ve 2 deniz ticaret odası şeklindedir. Haluk Alkan, "İş Adamı Örgütleri ve Devlet", Birikim Dergisi, Sayı:114, Ekim 1998, s.45-62.

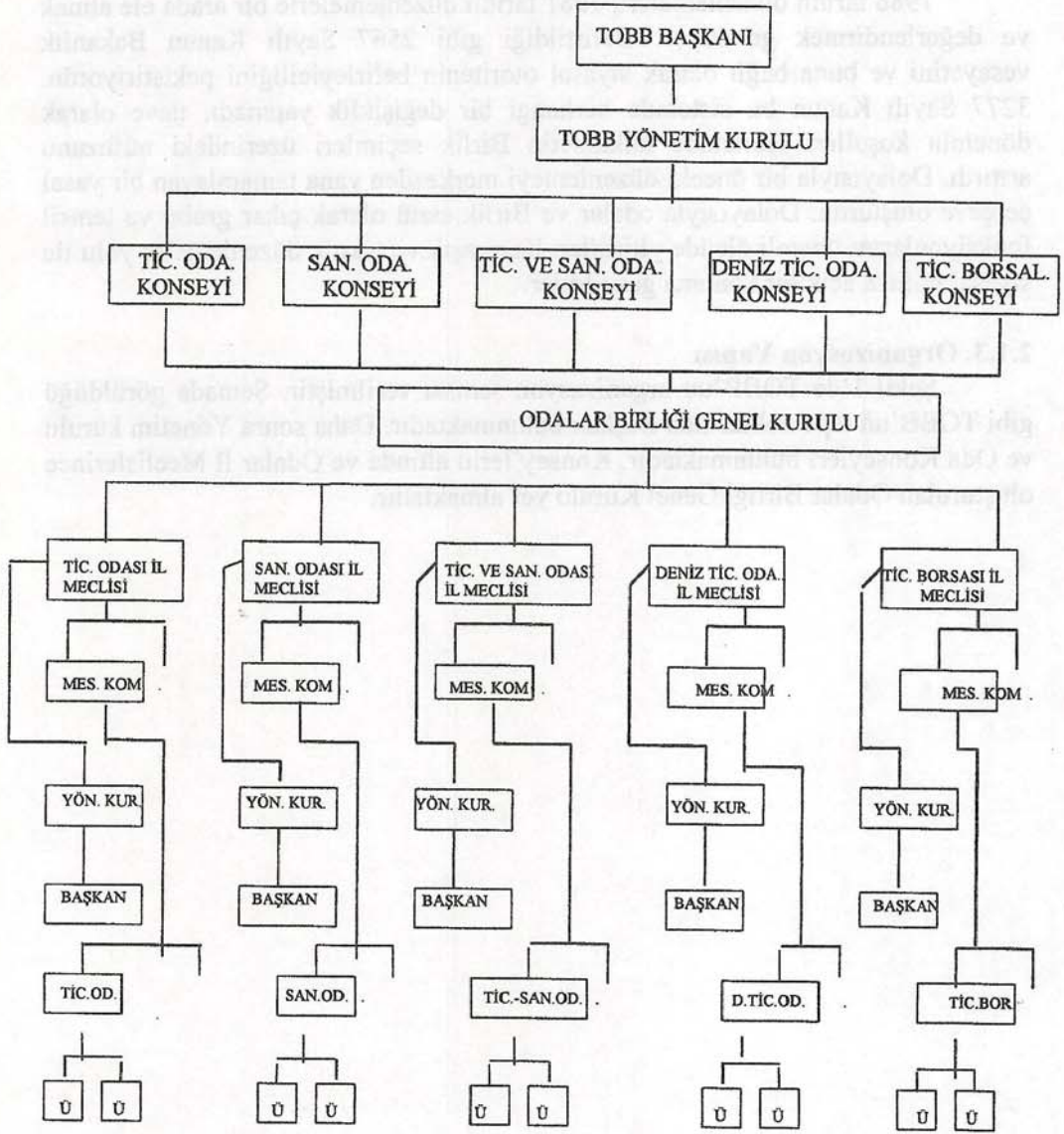
1986 tarihli düzenlemeleri, 1981 tarihli düzenlemelerle bir arada ele almak ve değerlendirmek gerekiyor. Belirtildiği gibi 2567 Sayılı Kanun Bakanlık vesayetini ve buna bağlı olarak siyasal otoritenin belirleyiciliğini pekiştiriyordu. 3277 Sayılı Kanun bu sistemde herhangi bir değişiklik yapmadı, ilave olarak dönemin koşulları içerisinde hükümetin Birlik seçimleri üzerindeki nüfuzunu arttırdı. Dolayısıyla bir önceki düzenlemeyi merkezden yana tamamlayan bir yasal çerçeve oluşturdu. Dolayısıyla odalar ve Birlik statü olarak çıkar grubu ve temsil fonksiyonlarını önemli ölçüde yitirdiler. Karmaşık ve teknik düzenlemeler yolu ile siyasal nüfuzla açık bir konuma getirildiler.

2.1.3. Organizasyon Yapısı

Şekil 1'de TOBB'un organizasyon şeması verilmiştir. Şemada görüldüğü gibi TOBB'un tepe noktasında Başkan bulunmaktadır. Daha sonra Yönetim Kurulu ve Oda Konseyleri bulunmaktadır. Konsey'lerin altında ve Odalar İl Meclislerince oluşturulan Odalar Birliği Genel Kurulu yer almaktadır.



Şekil 1: TOBB'un Organizasyon Şeması



Şekil 1: TOBB'un Organizasyon Şeması

2.2. TÜSİAD

İşadamları örgütü olarak TÜSİAD; örgüt sistemi, üyelik sistemi ve organizasyon yapısı bakımından incelenmiştir.

2.2.1. Örgüt Sistemi

TÜSİAD 1971 yılında bir grup işadamlarının kamuoyuna açıkladıkları bir protokol ile kuruldu.(8)* Derneğin doğuşundan günümüze içinde hayat bulduğu statü incelendiğinde iki temel evre dikkat çekmektedir. Birinci evre Derneğin kuruluşundan 1985 yılındaki tüzük değişikliklerine kadar geçen dönemi içermektedir. 1985 yılındaki tüzük değişiklikleri de ikinci evreyi başlatan düzenlemeleri oluşturmaktadır. Bu nedenle özellikle Derneğin amaçlarına yönelik olarak bu iki dönemi karşılaştırmalı olarak ele almak daha açıklayıcı görülüyor.

Derneğin bu açıdan evrimini incelediğimizde ilk gözümüze çarpan nokta zaman içinde Dernek yönetiminin ve merkezi yapının güçlendirilmesine yönelik bir dönüşüm geçirilmesidir. Örneğin önceki tüzükte (9)** , Yönetim Kurulu teklifi ile ve Genel Kurul kararı ile Derneğin şube açabilmesine ilişkin düzenleme daha sonra Derneğin şubesi, bulunmadığı biçiminde değiştirilmiştir. (1.Md) Bu durum başlangıçta yaygınlaşma arzusunun bulunmakla beraber, derneğin 80'li yılların başlarından itibaren merkezi elit kimliğinin korunmasında karar kıldığını göstermektedir. Bunda dönemin koşullarının ve Dernek politikalarının rolü bulunmaktadır. Öncelikle 24 Ocak 1980 yılından sonra dışa açılmaya dönük liberal bir ekonomi politikasına ağırlık verilmesi TÜSİAD'ın hükümet ve bürokratik birimler içinde etkinliğini arttırmıştır. Dernek özellikle 80'li yılların ilk yarısında güçlü bir muhatap örgüt konumuna gelmiştir. Ortam 70'li yılların muhalif sanayici kimliğinin belirginleştiği dönemden oldukça farklıydı ve Dernek yönetimi merkeze dönük yüzünü güçlendirme yönünde bir evrim geçirdi. Dernek böyle bir dönemde, denetleme ve örgütsel hiyerarşi kurmakta problemler doğuracak bir yaygınlaşma stratejisinden çok merkezi güçlendirmeyi bir politika olarak benimsedi.

TÜSİAD 1970'li yıllar boyunca karma ekonomi düzeni içinde üzerine düşen rollere vurgu yaparken, liberal ekonomi politikalarına geçilmesiyle bu vurgusunu serbest piyasa ekonomisine yönelik bir söylemle değiştirdi. Önceki tüzükte karma ekonomiye yapılan atıflar 1985'ten sonra "ekonomik esas" ve

* Vehbi Koç (Koç Holding), Nejat F.Eczacıbaşı (Eczacıbaşı Holding), Sakıp Sabancı (Sabancı Holding), Selçuk Yaşar (Yaşar Holding), Raşit Özsaruhan (Metaş A.Ş.), Ahmet Sapmaz (Güney Sanayi A.Ş.), Feyyaz Berker (Tekfen Holding) Melih Özakat (Otomobilcilik A.Ş.), İbrahim Bodur (Çanakkale Seramik A.Ş.) Hikmet Erenyol (Elektrometal San.A.Ş.), Osman Boyner (Altınıyıldız Mensucat A.Ş.), Muzaffer Gazioğlu (Elyaflı Çimento A.Ş.) Ekonomik profil açısından Derneğe bakıldığında; TÜSİAD üye profilinin bu konudaki gücü daha iyi anlaşılır. 1996 rakamları ile Türk ekonomisinde TÜSİAD üyelerinin payları ağırlıklı bir orana sahiptir: Bu tarihte TÜSİAD üyelerinin brüt katma değere katkıları %48.6'yı bulmakta, imalat sanayinde, inşaat ve finans sektöründe toplam işgücünün %6.7 sini istihdam etmekte ve toplam ihracatın %31.6'sını bu grup gerçekleştirmektedir. Bu rakamlar TÜSİAD'ın gücünü ne oranda ekonomik potansiyelinden aldığı çok açık bir biçimde göstermektedir.

** 15 Kasım 1973 Tarihli Dernek Olağanüstü Genel Kurulunda kabul edilmiş Dernek Tüzüğü.

“piyasa ekonomisi prensipleri”ne yerini bıraktı. Ancak belirtilmesi gereken bu değişikliklerin cümlelerin yapısı değiştirilmeden sadece ifadelerin değiştirilerek yapılmış olmasıdır*.

TÜSİAD'ın üyelik sistemi kuruluşundan beri elitist bir görüntü sergilemiştir. 1973 tarihli tüzüğün 5. maddesi derneğe asli üye olmayı şu şekilde düzenlemiştir; “Derneğin amaçlarını kabul eden, dernek kurma hakkına sahip özel kişiler derneğe asıl üye olabilirler. (Bunların) medeni haklara sahip ve 18 yaşını bitirmiş TC. tabiyetli olmaları gereklidir. Derneğe üye olmak için iki asli üye tarafından takdim edilmek gereklidir. Takdim edilen üye hakkında Yönetim Kurulu üyelerinin çoğunluğu ile 30 gün içinde karar alınır...” TÜSİAD'ın sahip olduğu bu sistem, yeni üyelerin seçimi üzerinde eski üyelerin ve özellikle Yönetim Kurulunun belirleyiciliğini getirmektedir (10). Dernek kuruluşundan beri belirli bir ekonomik düzey standardını üyelik profilinde sağlamaya özen göstermiştir. İki üye ile takdim ön şartının getirilmesi bir ön düzenleme olarak derneğin elit yapısını korumaya yöneliktir. Dernek bu stratejiyi bu güne kadar korumuş ve 1985 yılında da yeni Dernekler Kanununun getirdiği zorunluluklar dışında bu üyeliğe kabul sistemini sürdürmüştür.

Üyeliğe alınma ile ilgili prosedür korunmakla birlikte üyelikten çıkarılma konusunda merkezin gücünü arttırıcı yeni düzenlemeler yapılmıştır. Öncelikle, daha önce Dernekten atılma prosedürünün başlatılması ile ilgili “bir defadan fazla tüzüğe uymama” şartı 1985'te “Derneğin tüzüğüne ve çalışmalarına uymayanlar” olarak değiştirilerek yönetimin hareket alanı genişletilmiştir. Yine 1973'te "aidat taahhüdünü yerine getirmeyen ve Yönetim Kurulunun yazılı taleplerine rağmen ödememekte ısrar eden" üyenin üyeliğinin düşeceği belirtilmişken, 1985'te yapılan değişiklikle “aidat ve katılma paylarını ödemedikleri için üst üste iki olağan Genel Kurula kabul edilmeyenlerin” üyeliklerinin düşeceği hükme bağlanmıştır. Bu düzenleme de yönetimin aidatların ödenmesine bağlı olarak üyelerin üzerindeki yetkilerini arttıran bir nitelik taşımaktadır. Aynı zamanda 73 yılındaki düzenlemede bu nedenlerle üyelikten atılanların borçlarını ödemeleri halinde derneğe yeniden kabulü ile ilgili düzenleme 85 yılında yapılan değişikliklerde yer almamıştır.

Dikkat edilirse üyelik ile ilgili düzenlemeler belirli bir üyelik profilinin korunmasına yönelik ve zaman içinde yönetimin gücünü arttırıcı nitelik taşımaktadır. Şube açmaya ilişkin hükmün tüzükten çıkarılması, ön elemeye dayalı üyeliğe kabul, üyelikten çıkartmada yönetim kuruluna daha geniş bir hareket alanı tanınması ve aidatlar üzerinde sıkı bir cezalandırma sistemi oluşturulması merkezileşme eğiliminin bir yansıması olarak değerlendirilebilecek

* Tüzüğün 2. Maddesindeki değişiklik; “Derneğin amacı, Anayasamızın öngördüğü ekonomik esaslara (1971'de karma ekonomi esaslarına) ve Atatürk ilkelerine uygun olarak Türkiye'nin demokratik ve planlı bir düzen içinde kalkınıp çağdaş (1971'de Batı) uygarlık seviyesine ulaştırılmasına yardımcı olmaktır.”

düzenlemelerdir. Bu merkezi sistemin kendisini en açık bir biçimde gösterdiği yer ise Derneğin organizasyon yapısıdır. Aşağıda TÜSİAD'ın bu yönüne değineceğiz.

Derneğin, Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Yüksek İstişare Konseyi, Yürütme Komitesi, Genel Sekreterlik, Haysiyet Divanı ve Denetleme Kurulu olmak üzere yedi temel organı bulunmaktadır. Bu organlardan özellikle Yüksek İstişare Konseyi ve Yönetim Kurulu Dernek politikasında etkili olan organlardır.

Dernek Genel Kuruluna katılım konusunda getirilen en önemli kısıtlama bir önceki yıla ait aidat ve/veya katılma payı borçlarını ödemekle ilgilidir. Yukarıda belirtildiği gibi 1985'te getirilen bu düzenlemenin üyeliğin devamıyla yakından ilgisi bulunmaktadır. Bir üye bu konudaki yükümlülüğünü iki kez yerine getirmediği takdirde üyeliği düşürülüyor ve geriye dönüş ile ilgili herhangi bir prosedürde tüzükte düzenlenmemiş. Bu hem dernek yönetiminin üyeler üzerindeki gücünü arttırıyor, hem de özellikle 80'li yıllardan sonra Dernek etkinlikleri içinde önemli bir yer tutan araştırma faaliyetlerinin ihtiyaç hissettiği finansmanın karşılanması noktasında katılımı sağlamaktadır.

İşlev olarak ön plana çıkan en önemli organ TÜSİAD Yüksek İstişare Konseyidir. Konsey üyeleri, "Türk sanayi ve iş hayatında geniş bilgi ve tecrübeleri ile temayüz eden dernek asil ve şeref üyeleri arasından seçilen" kişilerden oluşur. Seçimler Genel Kurulda yapılır ve seçilenler bir yıl süre ile üyelikte bulunur. Konsey üyeleri seçilmiş ve tabii üyelere oluşur. Tabii üyeler Konsey ve Yönetim Kurulu eski başkanları ile yönetimde bulunan Yönetim Kurulu Başkan ve üyelerinden oluşmaktadır. Konsey Başkanları üç yıl üst üste seçilebilir. Bu şekilde başkanlık yapmış olanlar bir yıl aradan sonra dördüncü kez Konsey başkanlığına seçilebilirler. Dikkat edilirse Yüksek İstişare Konseyi (YİK) kuruluşundan bugüne dernek yönetiminde etkili olan kişilerden oluşan bir organdır ve bu organ pratikte mevcut Yönetim Kurulunu içine alarak çalışmaktadır. Dolayısıyla Dernek içinde YİK elit yönetimin temsil edildiği belirleyici bir organ olarak öne çıkıyor. Sistem YİK ile Yönetim Kurulunun iç içe geçtiği bir organizasyon yapısı oluşturarak yönetim fonksiyonunu iyice merkezileştirmektedir (11).

Bu durum YİK'nin fonksiyonlarına baktığımızda kendisini daha açık bir şekilde hissettiriyor. Gerçi tüzükle YİK kararlarının istişari nitelikte olduğu ve Yönetim Kurulunu bağlamayacağı zikredilmiş, ancak yukarıda da belirttiğimiz gibi mevcut Yönetim Kurulu Başkan ve üyelerinin de YİK'e dahil olması bunu pratikte mümkün kılmıyor. Çünkü Yönetim Kurulu YİK kararlarının alınma sürecinde, bu sürece dahil oluyor. Üstelik YİK 71'den günümüze yönetimde etkili olmuş ve hemen her Yönetim Kuruluna üye vermiş aile holdinglerinin temsilcilerini içinde barındırıyor, dolayısıyla sahip olduğu otorite ve organizasyon yapısından doğan gücü nedeniyle Derneğin beyni, bir başka deyişle TÜSİAD'ın içindeki TÜSİAD olarak karşımıza çıkıyor. 1985 yılında YİK'nin işlevlerine ilişkin bir diğer düzenleme organının bu konumunu iyice güçlendirmiş durumda Konsey toplantı

gündeminin özelliğine göre, sanayi, ticaret, tarım ve diğer iş ve sanayi kollarında çalışan yasal veya gönüllü mesleki kuruluşlar, dernek ve vakıflar, KİT yöneticileri ve üniversite öğretim üyelerini görüş teatisinde bulunmak üzere devamlı veya geçici olarak Konsey toplantılarına davet edebilmektedir. Getirilen bu davet edebilme yetkisi Konseyi bir yerde bilgi edinme, diyalog kurma, nüfuzu sağlama organı olarak iyice öne çıkarmaktadır. Bu sürece Yönetim Kurulu üyelerinin de dahil olduğunu düşünülürse YİK'nin Dernek içinde ne oranda güçlü bir organ olduğu anlaşılabilir.

YİK'nin bu konumu TÜSİAD'ın elit üyelik profili ve temsil ettiği ekonomik çıkar perspektifi üzerinde gösterdiği özenin bir sonucu olarak ortaya çıkıyor. Konsey'in görevleri de bu etkili konuma uygun; Türk Sanayi ve iş hayatının genel gidişi ve sorunlarını gözden geçirmek ve uzun vadeli tedbirlere ışık tutmak, Dernek amaçlarına en uygun şekilde ulaşabilmek maksadı ile hazırlanacak stratejileri değerlendirmek ve tavsiyelerde bulunmak, Dernek çalışmalarını amaçlara uygunluk ve netice almadaki etkinlikler bakımından incelemek ve gerekli tedbirleri önermek. Bütün bunları bir araya topladığımızda karşımıza YİK'nin, bilgi toplama, çalışmaları yönlendirme, uzun vadeli stratejileri tespit ve bunları denetlemek gibi çok yönlü işleve sahip üst bir organ olduğunu belirtebiliriz.

Yönetim Kurulu, örgüt yönetiminde, YİK ile çok yakın bir bağı bulunan ikinci önemli organdır. YİK'e benzer şekilde Yönetim Kurulu Başkanı da üç yıl üst üste seçilebilir ve bu şekildeki bir üyenin bir yıl aradan sonra tekrar Yönetim Kurulu başkanlığına seçilmesi mümkündür. Yönetim Kurulu Genel Kurulda Dernek asli üyeleri arasından seçilen 10 asil ve 10 yedek üyeden oluşur. Genel Sekreter Yönetim Kurulunun tabii üyesidir. Yönetim Kurulu da kendi içinden bir Başkan ve bir Başkan Yardımcısı seçer. Yönetim Kurulu, Dernekler Kanununda belirtilen görevlerin yanı sıra üye katılım, giriş aidatı ve yıllık aidatı saptamak, kendi içinden bir yürütme komitesi seçmek ve yetkilendirmek, yıllık aidat ve katılma paylarını ödemeyen üyeler hakkında gerekli işlemleri yapmak, Genel Sekreteri ve çalışma şartlarını tayin etmek gibi ek görevlere de sahiptir. Aidatlar konusunda getirilen düzenlemelerle Dernek Yönetim Kurulunun konumu güçlendirilmiş üyelikten çıkarmada etkili bir organ durumuna getirilmiştir.

Yürütme Komitesi, Yönetim Kurulu başkanı ve Yönetim Kurulunca seçilecek iki üye ve Genel Sekreterden oluşur. Yönetim Kuruluna bağlıdır ve onun alacağı kararlar ile vereceği yetkiler doğrultusunda çalışmalarını yürütür. Dernek işlerini sevk ve idare etmekten Yönetim Kuruluna karşı sorumlu bulunan teknik işlevlere sahip bir organdır.

Genel Sekreter ise Dernek üyeleri arasından Yönetim Kurulunca seçilir. Sekreter, Derneği temsil etmek ve Dernek teşkilatının başı olarak, kurulmuş tüm hizmet ve yükümlülüklerinin programlara ve mevzuata uygun olarak yerine getirilmesini sağlamak gibi görevleri yerine getirir. Derneğin diğer bir organı olan

Haysiyet Divanı, Genel Kurulun asli üyeleri arasından her yıl seçeceği üç asil ve üç yedek üyeden oluşur. Gereklikçe toplanarak, kendisine Yönetim Kurulunca sunulan hususlarda karar verir. Denetleme Kurulu, Dernekler Kanununca zorunlu kılınmış bir organdır, Genel Kurulca seçilen üç asil ve üç yedek üyeden oluşur. Derneğin mali faaliyetlerini denetler. Yönetim Kurulu ve Genel Sekreter kendilerinden istenen belge, defter ve bilgileri denetleme kurulunun tetkikine arz ile mükelleftir.

Belirttiğimiz gibi TÜSİAD kuruluşundan bu güne merkezileşme yönünde bir eğilim geçirmiş ve bu evrimin odağı ise YİK olmuştur. Öncelikle şube açmama yönünde getirilen değişiklik, şube tipi bir yaygınlaşmanın getireceği denetim zorluğu ve merkezi politika belirlemede getireceği sorunlardan Dernek elitizmini uzak tutmayı hedeflemektedir. Buna karşılık TÜSİAD üst düzey işadamlarının üye olduğu yerel SİAD'lerden bir temsilci üye olarak üst bir temsil örgütü olmayı hedeflemektedir (ESİAD ve BÜSİAD bu şekilde Dernek içinde temsil ediliyorlar). TÜSİAD'ın amacı TOBB'a benzer bir üst temsil örgütü olmaktır ve bu doğrultuda bir SİAD konfederasyonunun en üst örgütü olmayı istemektedir. Bu açılımın Dernek elitizminde ve ortak politika belirlemede doğuracağı güçlükler nedeniyle bunun bir federasyon veya konfederasyon organizasyonu biçiminde yapılandırılması yönünde bir eğilim taşımaktadır. Bu tip SİAD'ların bir üye ile Dernek Genel Kurulunda temsil edilmesi, Dernek merkezine bu tip bir yayılmanın nüfuz etmesini önlemektedir. Böylelikle bu yaygınlaşmanın getireceği bölgesel taleplere karşı, genel ve merkezi taleplerin önceliği korunmuş olmaktadır.

2.2.2. Üyelik Sistemi

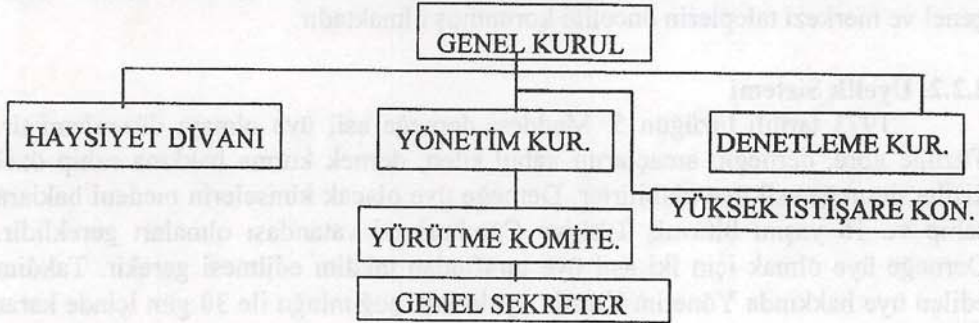
1973 tarihli tüzüğün 5. Maddesi derneğe asil üye olmayı düzenlemiştir. Tüzüğe göre, derneğin amaçlarını kabul eden, dernek kurma hakkına sahip özel kişiler derneğe asil üye olabilirler. Derneğe üye olacak kimselerin medeni haklara sahip ve 18 yaşını bitirmiş Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmaları gereklidir. Derneğe üye olmak için iki asil üye tarafından takdim edilmesi gerekir. Takdim edilen üye hakkında Yönetim Kurulu üyelerinin çoğunluğu ile 30 gün içinde karar alınır (3).

YİK'in dönem içinde geçirdiği evrime göz attığımızda öncelikle üye sayısı profiline sürekli değiştirildiğini görüyoruz. 1970'li yıllarda YİK üye sayısı 30 iken, 1985'te bu sayı 60'a yükseltiliyor. 1990 yılında bir tüzük değişikliği ile 60 olan üye sayısı 90'a çıkarılıyor. 1992 yılında daha kapsamlı bir düzenleme yapılarak Konsey Başkanları ve Yönetim Kurulu Başkanlarının görev süreleri iki yıla çıkartıldı. YİK üye sayısı 100 olarak belirlenirken seçilmiş üye sayısı %25 olarak sınırlandı. Bununla tabii üyelerin konumu güçlendirilmiş, dolayısıyla yönetim-YİK ilişkisi ve elitizmi daha da sağlamlaştırılmış oldu. Aynı yıl getirilen bir başka düzenleme ile "Üye Başvurularını Değerlendirme Kurulu" oluşturularak

üyelik sistemi eskisinden daha hiyerarşik bir prosedüre bağlandı (12). Bu kurul Yönetim Kuruluna bağlı olarak çalışacaktı. Yine 1992 yılındaki değişiklikler ile TÜSİAD tüzüğüne diğer işadamları ve sanayici dernekleri ile federasyon ve konfederasyon kurabilme maddesi eklenmiştir (13). TÜSİAD içinde merkezileşme seyrinin en son aşaması Dernek Yönetim Kurulu seçimlerinde tek aday ve liste sisteminin kurumsallaştırmak istenmesidir. Önceden eğilim belirleme yolu ile yönetimce tespit edilen adayların üyelere mektup gönderilerek görüş sorma uygulamasına geçildi. Böylece yönetim tek aday üzerinde önceden YİK'in etkili olduğu bir süreçle belirlenebilecekti. Zaten TÜSİAD başkanları genel olarak Genel Kurul toplantısından bir kaç ay önce belirlenmekte, hatta yeni başkan kamuoyuna duyurulmaktadır. Bunun üyeler arasında belirli bir rahatsızlık doğurduğu söylenebilir, ancak katı sınıf profili ve organizasyon yapısı içinde bunun etkili bir muhalefet oluşturabilmesi de güç görülmektedir.

2.2.3. Organizasyon Yapısı

Şekil 2'de TÜSİAD'ın organizasyon şeması verilmiştir. Şemada görüldüğü gibi TÜSİAD'ın tepe noktasında Genel Kurul bulunmaktadır. Genel Kurul'un altında Hasiyet Divanı, Yönetim Kurulu ve Denetleme Kurulu yer almaktadır. Ancak, Yönetim Kurulu'ndan önce Yüksek İstişare Konseyi organizasyon yapısında bulunmaktadır. Yönetim Kurulu'nun altında Yürütme Komitesi ve daha sonra da Genel Sekreterlik organizasyon şemasını tamamlamaktadır.



Şekil 2: TÜSİAD'ın Organizasyon Şeması

2.3. MÜSİAD

İşadamları örgütü olarak MÜSİAD; örgüt sistemi, üyelik sistemi ve organizasyon yapısı bakımından incelenmiştir.

2.3.1. Örgüt Sistemi

MÜSİAD, merkezi İstanbul'da bulunan ve Yönetim Kurulu kararı ile şube yönetimleri oluşturabilen bir hiyerarşik örgütlenme yapısına sahiptir.* Dernek tüzüğünde, kuruluş amacı; "Türkiye'nin ve Türk toplumunun demokratik ve planlı bir düzen içinde kalkınıp, sınai, ticari, sosyo-ekonomik, eğitim ve kültür düzeyinin gelişmesini teknoloji, sermaye, fikir alışverişi ve koordinasyonu sağlayarak daha ileri bir düzeye ulaşmasına yardımcı olmak" (14) şeklinde ifadelendirilmiştir. MÜSİAD da Türk işadamlarının genel eğiliminin bir sonucu olarak kalkınma sürecine bir görev bilinciyle yaklaşan bir davranış göstermektedir. Dikkat edilirse kalkınmaya ilişkin vurgu demokratik ve planlı bir düzen ifadelerinde somutlaşıyor. Planlamacı düzen talebi ilk başta bir işadamı örgütü için ilginç gelebilir. Ancak MÜSİAD'ın sosyo ekonomik arka planı ve üyelik profili göz önünde bulundurulduğunda bu talep hiç de anlamsız değildir. Küçük ve orta ölçekli işletmelere dayalı olmak ve yerel ekonomik taleplerin belirli bir ağırlık taşıdığı bu tip bir örgütlenme için merkezi otoritelerin dağıtımına ilişkin olarak verdiği kararlar hayati önem taşımaktadır ve bunun güvenceli bir sisteme bağlanması isteği bu ekonomik arka plânla sahip işadamları arasında yaygındır. Doğal olarak bu eğilim "planlamacı düzen" ifadesinde somutlaşmaktadır.

Derneğin tüzüğünde yukarıdaki amaçlar doğrultusunda yürüteceğini belirttiği faaliyetlere bakıldığında bunlardan bir kısmının TÜSİAD'a benzer bir karakter taşıdığı görülür. Dernek amacı doğrultusunda sanayici, meslek, bilim ve işadamlarını bir araya getirerek işbirliği ortamı oluşturmayı, eğitimin geliştirilmesi yönünde çaba harcamayı, sınai kalkınma, ihracat, yatırım ve döviz getirici alanlarda özel ve resmi kuruluşlarla işbirliği yapmayı, faaliyetler doğrultusunda bilgi toplama, bunları üyelerinin ve kamuoyunun bilgisine sunmayı, araştırma çalışmaları yaptırarak bunları yayınlamayı ve bu amaçları gerçekleştirmek için vakıf ve yan kuruluşlar oluşturmayı faaliyet alanları içinde saymıştır. Bunlar belirtildiği gibi işadamı kimliğini, merkeze ve kamuoyuna dönük olarak kamusallaştırma eğiliminin birer yansımasıdır ve hemen hemen TÜSİAD'ın çizdiği faaliyet alanlarıyla çakışmaktadır (14). Bunun dışında faaliyet alanları içinde ikinci bir grup daha vardır ve bunlar MÜSİAD'ın ayırım çizgileri ile yakından ilgili vurgulardır. Hür teşebbüsün yurt kalkınmasında milli çıkarlara uygun olarak faaliyet göstermesini sağlama, milli ekonomiyi dışa bağımlılıktan kurtarmaya yönelik çalışmalar yapma, kalkınmanın sosyal adalet düzeni içinde olmasını sağlama gibi noktaların faaliyet alanı içinde sayılması (14), MÜSİAD'ın öncelediği değerlerle ilgilidir. Dünyaya açılmaktan çok, ekonomik bağımsızlık, dayanışma ve genele ilişkin çıkarlar içinde kendini konumlama faaliyetler içinde

* MÜSİAD İstanbul'da bulunan genel merkezin dışında, Adana, Ankara, Balıkesir, Bursa, Çankırı, Çorum, Denizli Gaziantep, İzmir, Kayseri, Kdz. Ereğli, Kocaeli, Konya, Kahramanmaraş, Malatya, Samsun ve Şanlıurfa'da şube düzeyinde örgütlenmiş bulunuyor.

stratejik noktalar olarak öne çıkıyor. Ne Avrupa Birliğine ve serbest piyasa ekonomisine, ne de sanayinin öncü sektör olarak görülmesine dönük atıflar görebiliyoruz. Üye profiline uygun olarak Dernek, sanayiye incelemekten çok dengeli bir planlamanın, demokratik katılıma açık bir sistem içinde ekonomiyi yönlendirmesine daha sıcak bakıyor. Aynı zamanda Türkiye'nin dünya içindeki konumuna ilişkin bağımsızlık ve birazdan değineceğimiz bir stratejik liderlik fonksiyonunu öne çıkarıyor.

2.3.2. Üyelik Sistemi

MÜSİAD'ın, üyelik sistemi açısından TÜSİAD'da olduğu gibi bir ön eleme prosedürüne sahip olduğu söyleyebilir. Derneği bu açıdan TÜSİAD'tan ayıran niteliğin bu prosedürün kullanılma ve ölçülmedeki farklı yaklaşımlarından doğduğunu da buna ekleyebiliriz. Öncelikle Derneğe asli üyelik için üç üye tarafından Yönetim Kuruluna sunulma esası getirilmiş. Böyle ön bir prosedürün üyeliğe alınmada MÜSİAD gibi yaygın üyelik yapısına sahip bir Dernekteki işlevi üzerinde biraz durmak gerekiyor. Öncelikle böyle ön prosedürler her şeyden önce yeknesak bir üye profilinin oluşturulması amacını güderler. Bu sayede üye akışı içinde mevcut üyeler etkin bir konum kazanırlar. Farklılık olarak nitelenen üye bileşimlerinin Dernek içinde oluşması önlenmiş olur. TÜSİAD'ta bu daha çok ekonomik profil açısından dar elitizmin korunmasına yönelik olarak işletilirken, yaygın üyelik sistemine sahip MÜSİAD'ta ekonomik profilden çok düşünce ve davranış yeknesaklığını sağlamanın öne çıktığını belirtebiliriz. Buna paralel olarak TÜSİAD'ın aksine MÜSİAD üyelikte tutma konusunda daha geniş bir düzenleme getirmiş. Bu yönü Derneğin geniş üyelik stratejisine uygun düşüyor. Hatırlanacağı gibi TÜSİAD'ı, incelediğimiz bölümde Derneğin elit üyelik ve özellikle aidatlara dayalı katı bir üyelikte tutma politikasına sahip olduğunun altına çizmiştik. MÜSİAD tüzüğünde aidatları ödemeyen üyelerin, üyeliklerinin düşmesi Yönetim Kurulunun inisiyatifine bırakılmış durumda. Aidatlarını ödemeyen üyelerle ilgili yaptırım Genel Kurul toplantılarına alınmama noktasında bırakılmış (md.11).

MÜSİAD yönetiminde, Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Denetleme Kurulu, Disiplin Kurulu, Genel İdare Kurulu ve Genel Sekreterlik olmak üzere 6 ana organa sahip bulunuyor. Yönetim Kurulu, Genel Kurul tarafından Dernek asli üyeleri arasından seçilen yirmi asil on yedek üyeden oluşuyor. Üyeler iki yıl süre için seçiliyorlar ve tekrar seçilme ile ilgili sınırlayıcı herhangi bir hüküm getirilmemiş. Dolayısıyla MÜSİAD'ın, TÜSİAD'ın ilk yıllarına benzer şekilde üst yönetim aygıtı olarak uzun süreli grup yönetimine elverişli bir statüye sahip bulunduğunu söyleyebiliriz. Nitekim Dernek kuruluşundan bu güne ağırlıklı olarak kurucuların etkin olduğu bir Yönetim Kurulu tarafından idare edilmektedir. Yönetim Kuruluna Genel Sekreter tabii üye olarak katılır. Kurul her yönetim yılı başında 1 Başkan ve 3 Başkan Yardımcısı ve 1 Muhasip Üyeyi kendi içinden

seçer. Kurul Derneği temsil eder, bütçeyi hazırlar, şube açılmasına karar vermek gibi görevleri yerine getirir. Genel Sekreteri belirlemek ve çalışma şartlarını tayin etmek ile kendi içinden bir yürütme komitesi oluşturarak yetkilendirmek de Yönetim Kurulunun yetkileri arasındadır (m.14).

Genel Kurul, toplantılarını iki yılda bir Nisan ayında yapar. Belirtildiği gibi, Genel Kurula katılmak için, bir önceki yıla ait aidat ve katılma paylarının ödenmiş olması zorunludur. Kurul Dernek Organlarını seçme, tüzük değiştirme, yönetim ve denetim kurullarının raporlarının görüşülmesi, belirli konular için Yönetim Kurulunu yetkilendirme, Derneği feshetme, üye ihraçlarında son karar mercii olma gibi görev ve yetkilere sahip bir organdır. Genel İdare Kurulu, TÜSİAD'ın YİK'ine karşılık gelen bir kurul olmakla birlikte Dernek içindeki etkinliği daha zayıf bir organdır. Tüzükte organın istişari bir organ olduğu belirtildikten sonra, Genel Başkan, Genel Başkan Yardımcıları (3 kişi), Genel Sekreter, Şube Başkanları, Merkez Komisyon Başkanları ve şubeler dışında her ilden birer temsilciden oluşacağı belirtilmiştir (m.13). Görüldüğü gibi GİK, MÜSİAD içinde yürütme fonksiyonu gören birimlerin bir araya geldiği bir meclis fonksiyonu görüyor. Dışarıdan üye davet edilemiyor. Bu özellikler kurulu, Yönetim Kurulunun etkin olduğu bir süreç içerisinde şube ve il temsilcilerinin bir araya getirildiği bir organ hüviyeti konumuna sokuyor. İşlevleri ise TÜSİAD'ın YİK'inden çok daha dar düzenlenmiş. Yine tüzükte il temsilcilerinin belirlenme prosedürünün düzenlenmemiş olması, bu konuda merkezin etkinliğinin diğer bir göstergesidir. Konunun bu yönüne aşağıda daha ayrıntılı olarak değineceğiz, şimdi diğer Dernek organları ve sahip oldukları işlevler konusunda bilgi verelim.

Asli organlardan bir diğer Dernek Denetleme Kurulu'dur. Genel Kurulca seçilen üç asil ve üç yedek üyeden oluşur. Görev süresi iki yıldır. Kurul Derneğin mali faaliyetlerini denetler. Denetleme raporları Yönetim Kurulu ve Genel Kurula sunulur (m.15). Disiplin Kurulu da yine Dernek Genel Kurulunun üyeleri arasından iki yıllığına seçilen üç asil ve üç yedek üyeden meydana gelir (m.16). Genel Sekreter Yönetim Kurulunca atanır. Sekreter üyelerden veya dışarıdan seçilebilir. Sekreter Yönetim Kurulunca verilen selahiyetler doğrultusunda Derneği temsil eder ve yürütmeden sorumlu olur (m.17).

MÜSİAD içinde organların konumuna tekrar dönersek Yönetim Kurulunun dernek içinde güç merkezini oluşturduğunu öncelikle belirtebiliriz. Uzun süreli yönetim kurulları oluşturmak mümkün olduğu gibi, şube açılmasına karar vermek ve şube kurullarını yetkilendirmek gibi önemli görevlere de sahiptir. Yönetim Kurulu'nun örgüt içindeki etkili konumu şube örgütlenmeleri ile genel merkez ilişkilerinin düzenlenme biçiminde kendisini daha açık bir şekilde göstermektedir. Belirtildiği gibi MÜSİAD şube düzeyinde yaygın bir örgütlenme yapısına sahiptir ve bu şubeler merkez arasındaki ilişkiler Dernek tüzüğünde ayrıntısıyla düzenlenmiştir. Belirtildiği gibi şube açmada yetkili organ Yönetim

Kuruludur (m.23). Şube kurucularının o bölgede en az 6 ay ikamet etmiş olmaları ve şubenin kurulmasından itibaren yine 6 ay içinde şube Genel Kurulunun yapılması zorunlu hale getirilmiştir. Şubelerde üç ana organ bulunmaktadır; şube Genel Kurulu, Şube Yönetim Kurulu ve Şube Denetleme Kurulu, Şube Genel Kurulları iki yılda bir merkez Yönetim Kurulunun tespit ettiği günde toplanabilir. Bu toplantılar Merkez Genel Kurulunun yapılacağı tarihten en az 15 gün önce bitirilmelidir. Merkez Yönetim Kurulu, Şube Genel Kurullarını her zaman olağanüstü toplantıya çağırma yetkisine sahiptir. Olağanüstü toplantılarda Şube Genel Kurulunun gündemi de Merkez Yönetim Kurulunca tespit edilir (m.25).

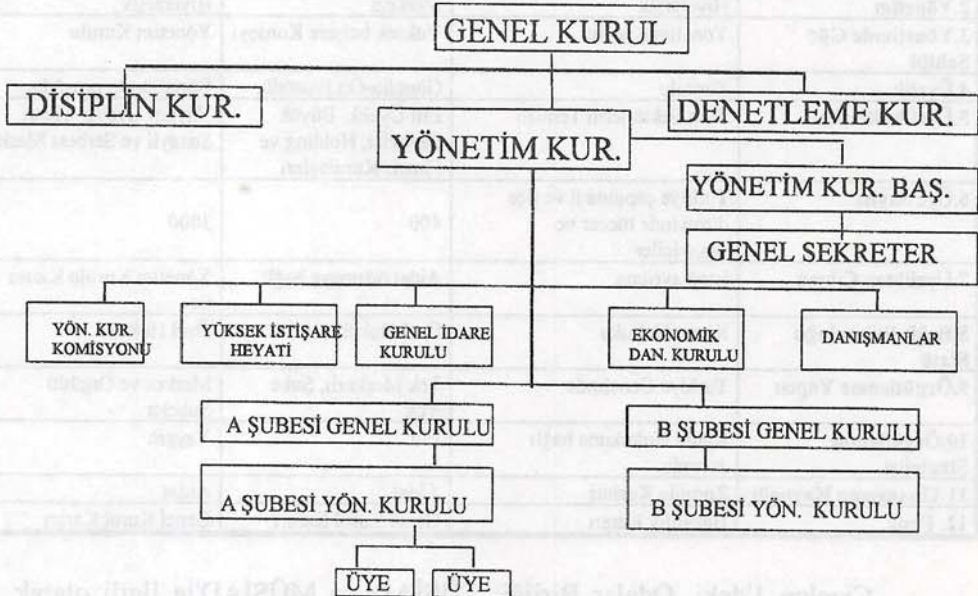
Burada şubeler üzerinde Merkez Yönetim Kurulunun ne kadar etkili olduğunu görüyoruz. Belirttiğimiz gibi MÜSİAD içinde organlar arasında güç merkezi Yönetim Kurulunun üzerinde yoğunlaşmaktadır. Fiili olarak Yönetim Kurulu diğer organları üzerinde işlevler görebilecek yetkilere sahiptir. Belirtildiği gibi Merkez Yönetim Kurulu ile Şube Genel Kurulları arasındaki ilişkilerin düzenleniş biçimi bu durumun en açık göstergesidir. Eğer bu kurullar arasında normal bir hiyerarşik ilişki oluşturulmuş olsaydı, odalar hiyerarşisine benzer biçimde Şube Genel Kurulları, Merkez Genel Kurullarının altında fonksiyon görmeliydiler ve Yönetim Kurulunun bu sürece nüfuz edici bir gücünün olmaması gerekirdi. Oysa MÜSİAD içinde Merkez Yönetim Kurulu şubelerin Genel Kurulları üzerinde nüfuz edici ve yönlendirici bir güce sahiptir.

Şube Genel Kurulları, Merkez Genel Kurulunun kararları ile bağdaşır kararlar alma ve uyumlu çalışma yapmaya zorunludurlar (m.26). Şube Genel Kurulu, Şube Yönetim Kurulunu seçer. 10 asil 5 yedek üyeden oluşan Şube Yönetim Kurullarının faaliyetleri de merkezin sıkı denetimi altındadır. Şube Yönetim Kurulları Dernek adına temas yapma, yazışmalarda bulunma yetkisine sahip değillerdir. Bu görevler yalnızca Merkez Yönetim Kurulunca yerine getirilebilir (m.28). Yine şube bütçesi, üye giriş ve yıllık aidatlar ve diğer gelirler konusunda tahsilat ve harcamaların tamamı Merkez Yönetim Kurulunun onayına bırakılmıştır. Bir başka ifadeyle Merkez Yönetim Kurulunun onayı alınmadan şubelerin mali etkinliklerde bulunması MÜSİAD içinde mümkün değildir. Merkez Yönetim Kurulu "gerek görüldüğünde" Şube Yönetim Kurulunu görevden alabilir. Oysa yukarıda belirttiğimiz gibi bu kurul şube Genel Kurulunca seçiliyor, dolayısıyla atama ile görevden alma noktasında aynı organa bağlı olarak çalışmayan bir Şube Yönetim Kurulu karşımıza çıkmaktadır. Üstelik Merkez Yönetim Kurulu, görevden aldığı Şube Yönetim Kurulu yerine geçici bir Şube Yönetim Kurulu atama yetkisine de sahip bulunuyor. Şube Yönetim Kurulu, Merkez Yönetim Kurulu ile bağdaşır uygulamalar yapma zorunluluğu da tüzükte ayrıca belirtilmiş olması Yönetim Kurulunun gücünün bir diğer göstergesidir. (m.28).

Belirttiğimiz gibi bu düzenleme çerçevesi MÜSİAD içinde Yönetim Kurulunun gücünü göstermektedir. Düzenleme Yönetim Kuruluna hem merkez içinde, hem de şubeler üzerinde etkili bir organ konumuna getirmiştir. Aynı zamanda bu çatı, MÜSİAD merkezinin, yaygın üyelik stratejisine karşın, bu yapının merkezkaç güçler doğurmaması konusundaki hassasiyetini de vurgulamaktadır. TUSİAD içinde YİK'in işlevini bir yerde MÜSİAD'da Yönetim Kurulu yerine getirmekte, Derneğin sahip olması gerektiği düşünülen genel politika çizgisi aşağıdan gelecek değişimlere karşı bu organ yolu ile korunmakta ve sürdürülmektedir. MÜSİAD'ın bu yaygın ama oldukça merkezi bir statü içinde işlev görüyor olmasının bir diğer nedeni üyelik profili ve sosyo-ekonomik arka planıdır. Üye yapısı fazlasıyla merkez örgüte dönük bir yapıdadır. Merkez bir yerde genel çıkarların ifadesinde, tutum yaymada ve farklı gruplar arasında dengeyi sağlamakta en bilinçli ve işlevsel üyelere dayanmaktadır. Dolayısıyla şubeler düzeyinde bu konuda bir rahatsızlıktan, hatta farklılıktan bahsetmek güç. Ayrıca bu merkezi statü, Derneği ayakta tutan ortak tutumcu vurguların daha organizeli ve ses getirici biçimde kamuoyunun gündemine getirilmesine yardımcı oluyor. Dolayısıyla üyeler arasındaki grup bilincinin kökleşmesine de yardımcı oluyor. Ekonomik çıkar düzeyindeki ayrımların bir çıkar çatışmasına dönüşmesinin ve merkez kaç bir unsur olmasının önüne böylece geçilmiş oluyor.

2.3.3. Organizasyon Yapısı

Şekil 3'te MÜSİAD'ın organizasyon şeması verilmiştir.



Şekil 3: MÜSİAD'ın Organizasyon Şeması

Şemada görüldüğü gibi, tepe noktada TÜSİAD'da olduğu gibi Genel Kurul bulunmaktadır. Genel Kurul'un altında Disiplin Kurulu, Yönetim Kurulu ve Denetleme Kurulu bulunmaktadır. Yönetim Kurulu içinde, Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Sekreter yer almaktadır. TÜSİAD'dan farklı olarak Yönetim Kurulu'nun altında Yönetim Kurulu Komisyonu, Yüksek İstişare Heyeti, Genel İdare Kurulu, Ekonomik Danışma Kurulu ve Danışmanlar bulunmaktadır. Daha sonra yine Yönetim Kurulu'na bağlı olarak Şubeler Genel Kurulları bulunmaktadır.

3. KARŞILAŞTIRMALI BİR DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Odalar, TÜSİAD ve MÜSİAD her ne kadar Türk iş dünyasında örgütlü en büyük üç kuruluş olmakla birlikte; kuruluş biçimleri, amaçları, statüleri, yönetim biçimleri vb. açılardan birbirlerinden farklı yapıya sahiptirler. Bu farklılıkların daha kolay anlaşılabilmesi açısından tablo halinde sunulmasında fayda vardır. Çizelge 1'de Odalar Birliği, TÜSİAD ve MÜSİAD'ın karşılaştırması verilmiştir.

Çizelge 1: Odalar Birliği, TÜSİAD ve MÜSİAD'ın Karşılaştırması

Karşılaştırma	ODALAR BİRLİĞİ	TÜSİAD	MÜSİAD
1.Amaç	Türkiye çapında işadamlarının örgütlenmesi ve denetimini sağlamak	Büyük sanayicilerin çıkarlarını korumak ve güncel olaylarda kamuoyu oluşturmak	Kültürel kimliğe önem veren Anadolu sermayesinin kalkınmasını sağlamak
2.Yönetim	Hiyerarşik	Merkezi	Hiyerarşik
3.Yönetimde Güç Sahibi	Yönetim Kurulu	Yüksek İstişare Konseyi	Yönetim Kurulu
4.Üyelik	Zorunlu	Gönüllü-Ön Prosödür	Gönüllü-Ön prosödür
5.Üyelik Bileşimi	Tüm Sektörlerin Temsili	Elit Üyelik, Büyük Sanayici, Holding ve Finans Kuruluşları	Yaygın Üyelik, Ticari, Sanayii ve Serbest Meslek
6.Üye Sayısı	Türkiye çapında il ve ilçe düzeyinde tüccar ve sanayiciler	400	3000
7.Üyelikten Çıkma	İşten ayrılma	Aidat ödemeye bağlı	Yönetim Kurulu Kararı ile
8.Bağlı Bulunduğu Statü	Kamu Hukuku	Özel Hukuk	Özel Hukuk
9.Örgütlenme Yapısı	Türkiye Genelinde	Tek Merkezli, Şube Yok	Merkez ve Örgütlü Şubeler
10.Örgütlenme Stratejisi	Kamu Hukukuna bağlı zorunlu	Elit	Yaygın
11.Finansman Kaynağı	Zorunlu Kesinti	Aidat	Aidat
12. Fesih	Bakanlık Kararı	Genel Kurul Kararı	Genel Kurul Kararı

Çizelge 1'deki, Odalar Birliği, TÜSİAD ve MÜSİAD'la ilgili olarak 12 alanda yapılan karşılaştırmadan hareketle, her üç örgütün de yönetim ve

organizasyon yapısına ilişkin benzerlik ve farklılıkları şu şekilde özetleyebiliriz: Odalar Birliği, devlet tarafından kurulan ve Türkiye çapında sanayicileri ve tüccarları resmi bir statü altında örgütleyen, bu şekilde Türk ekonomisinin kalkınmasında ve gelişmesinde devletin kontrolü altında faaliyetini yürüten bir yönetim ve organizasyon yapısına sahiptir. TÜSİAD ise, Türk sanayisinde önemli yeri olan işadamlarının elit bir sanayici örgütlenmesi şeklinde oluşan ve bu yapı ile hem Türkiye çapında ekonominin kontrolünü elinde tutmayı, hem de kendi çıkarları doğrultusunda kamuoyu oluşturarak ekonomik çıkarlarını korumayı hedefleyen, Dernekler Kanunu'na tabi özel statüde örgütlü bir yönetim ve organizasyon yapısına sahiptir. Öte yandan MÜSİAD'da, daha çok sosyo-kültürel ağırlıklı Anadolu sermayesini Türkiye çapında yaygın ve etkin hale getirerek, Türkiye ekonomisinde söz sahibi olmayı ve bu yolla temsil ettiği sermayeyi daha da geliştirerek diğer örgütlü işadamları dernekleri ile rekabet edebilecek güce ulaşmayı hedefleyen, Dernekler Kanunu'na tabi özel statüde bir yönetim ve organizasyon yapısına sahiptir.

Türkiye'de işadamı örgütleri merkezi bir organizasyon yapısına sahiptirler. Devlet tarafından hiyerarşik olarak örgütlenmiş bulunan Odalar Birliği hiyerarşinin de olduğu gibi, özel işadamı derneklerinde de benzer bir eğilim göze çarpmaktadır. TÜSİAD'da Yönetim Kurulu, Yüksek İstişare Konseyi'nin belirlediği stratejiler doğrultusunda hareket etmekte, şubeler açarak örgütsel yayılma kabul görmemektedir. Buna karşılık yaygın örgütlenme stratejisi benimsemiş olmasına rağmen MÜSİAD'da Yönetim Kurulu bütün örgütsel yapıyı kontrol etmektedir. Yönetim Kurulu'nun Şube Genel Kurulu'nu fesh edebilme yetkisine sahip olması bu durumun en güzel göstergesidir.

Yukarıdaki analiz ve belirlemelerden hareketle, Odalar Birliği ile TÜSİAD ve MÜSİAD gibi özel işadamı dernekleri arasındaki temel farklılığın kamu hukuku-özel hukuk ve siyasal vesayet ilişkisinin var olup olmamasına göre şekillendiği, TÜSİAD ve MÜSİAD arasındaki farklılıkların ise, bünyelerinde bulundukları işadamlarının sosyo-kültürel arka planları ekseninde ortaya çıktığı belirtilebilir.

DİPNOTLAR

- (1) Kemali Soybanlı, *Türkiye'de Özel Teşebbüs ve Ekonomi Politikaları*, Ankara, 1976, s.13, 83.
- (2) Ayşe Öncü, "Cumhuriyet Döneminde Odalar", *Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi*, İletişim Yayınları, İstanbul, 1984, s.40.
- (3) Haluk Alkan, "Türkiye'de Baskı Grupları: Siyaset ve İşadamı Örgütleri (Odalar-TÜSİAD-MÜSİAD)", Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üni. Sos. Bil. Enst., İstanbul, 1998, s.139-140.
- (4) Ziya Öniş, "The Political Economy of Islamic Resurgence in Turkey: The Rise of The Welfare Party in Perspective", *Third World Quarterly*, V.:12, N.:4, 1997, p.757-759.
- (5) *Ticaret ve Sanayi Odaları, Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret Borsaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği Kanunu*, Cihan Matbaası, İstanbul, 1951.

- (6) "Ticaret ve Sanayi Odaları" "Ticaret Odaları" "Sanayi Odaları" "Deniz Ticaret Odaları" "Ticaret Borsaları" ve "Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği" Kanunu, Ankara: TOBB,1986
- (7) Genel Kurul Delege Albümü 1995-1999, Ankara:TOBB, 1995.
- (8) Turkish Industrialist and Businessmen's Association, TÜSİAD 1996.
- (9) TÜSİAD Tüzüğü (1 Ocak 1993 Tarihi İtibariyle Geçerli Dernek Tüzüğü)
- (10) Haluk Alkan, "Türkiye'de Baskı Grupları: Siyaset ve İşadamı Örgütleri (Odalar-TÜSİAD-MÜSİAD)", Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üni. Sos. Bil. Enst., İstanbul, 1998, s.117-118.
- (11) TÜSİAD Tüzüğü, Madde 12, 1993.
- (12) 1985 Yılı Çalışmaları TÜSİAD, İst., 1985, s.12.; 1990 Yılı Çalışmaları TÜSİAD, İst., 1990, s.10.; 1992 Yılı Çalışmaları TÜSİAD, İst., 1992, s.8.
- (13) TÜSİAD 1992 Yılı Çalışmaları, s.8.
- (14) MÜSİAD Tüzüğü, Md.3. ; Md.4/a,d,e,f,g,h,i,j; Md 4/b,c,f.

ÖRGÜTLERDE ZAMAN YÖNETİMİ VE KAHRAMANMARAŞ TEKSTİL SANAYİNDE BİR UYGULAMA

Öğr. Gör. Osman ATAY

KSÜ. Afşin Meslek Yüksekokulu İşletme Programları, K.MARAŞ

GİRİŞ

Günümüz rekabet koşullarının üstün performansı gerekli kılması, kişileri zamanı iyi kullanmak zorunda bırakmaktadır. Bundan uzun yıllar önce olduğu gibi, yaşam güneşe göre ayarlanan etkinliklerle sürüp gitmemekte, tam tersine her türlü aktiviteyi gerekli kılmaktadır. Artık insanlar zamanı kovalar hale gelmişlerdir (Peltekoğlu, 1996, s.4).

Güneş saati, kum saati, derken dijital saatler zamanın süratle akıp gittiğini, geri dönüşün olmadığını en iyi biçimde kanıtlarken çevremizi kuşatan şeylerin aşınması ise geçen zamanın en somut göstergesidir. İletişim teknolojisinin sunduğu olanaklar, bilgisayar ile değişen beslenme alışkanlığı, ulaşımında sürat ama giderek yetmeyişinden yakınılan zaman (Peltekoğlu, 1996, s.4).

Gerçekten, son yıllarda gelişmiş ülkelerin yoğun tempolu insanları her şeyden daha çok zamansızlıktan yakınmaktadır (Peltekoğlu, 1996, s.4).

Globalleşme süreci içinde bulunmak, hız ve hizmet üstünlüğü ile rekabette varlığını devam ettirmek isteyen tüm işletmelerin, kalite, maliyet ve zaman terimi üçlüsünün hepsinde rekabet üstünlüğünü sağlaması şarttır (Ardahan, 1998, s. 56).

İç ve dış müşteriye fayda sağlamayan, mal ya da hizmetin üretiminden nihai kullanıcıya ulaştırılması sürecinde mal veya hizmetin kalitesine, maliyetine ve teminine olumlu katma değer yaratmayan tüm işlemleri ortadan kaldırarak, sıfır hata, sıfır bekleme, sıfır ıskarta, sıfır stok sıfır iş kazası.

Sıfır arıza ve sıfır bürokrasi, ulaşma, savurganlıkları önleme, verimliliği artırma, işlem zamanlarını kısaltma, kaliteyi artırma, maliyeti artırma, zamanı iyi kullanmaktır (Ardahan, 1998, s. 56).

Globalleşme sürecinde yer alan işletmeler hayatını devam ettirmek için zamanı iyi kullanmak zorundadır. Kalite rekabet etmenin ön koşuludur. Kaliteyi üretirken zamana ihtiyaç vardır. Zamanı en iyi kullanan ve kaliteyi yaratan rekabette öndedir. Zamanı israf eden, plansız programsız eylemler örgütte rekabeti zayıflatabileceği gibi, örgütü iflasa da götürebilir.

ZAMANI İYİ KULLANACAĞIZ

Kuşkusuz diğer faktörlerden farklı kılan özellikler vardır. Zamanı diğer kaynaklardan daha önemli kılan özellik nedir? Bu özellikler, zaman; satın alınmaz, biriktirilmez, işletilmez ama diğer faktörler gibi tüketilir.

Beklemediğimiz bir anda çalan telefon konuşmaları ve anlamsız biçimde uzayıp giden ani ziyaretler, bilinçsiz toplantılar konusunda uzman olmayanların birlikte çalışma zorunluluğu gibi bizim dışımızda gelişen etkenler ya da iş vermeyi bilmemek, gereksiz ayrıntılarla uğraşma, düzensizlik, plansız davranma alışkanlığı, hayır demeyi bilmemek gibi bizden kaynaklanan etkenler zamanı gerektiği gibi kullanmamızı önleyen zaman tüketicileridir (Peltekoğlu, 1996, s. 4).

Burada yapılması gerekenler, hepimizin sınırlı biçimde sahip olduğu zamanı yönetmek ve onu bilinçli kullanmak olacaktır. Doğru ve dürüst zaman kullanmanın yolu, şu ana kadar sahip olduğumuz, sevdiklerimizin çabuk bitecek olana önem sırasına bakmaksızın öncelik vermekten, başkalarının istediklerinin kendi belirlediklerimizin önüne geçmesine izin vermek gibi duygusal seçimlerinize yenik düşme alışkanlığımızı değiştirmekten geçmektedir. Zamanı iyi kullanan kişi ise, sanılanın tersine kendine ait süreyi tek bir konuda yoğunlaşarak değil, çalışma yaşamı, özel yaşam, bireysel zevkler gibi değişik etkinlikler arasında paylaşırabilen kişidir. Bu bağlamda yönetebilen kişi dikkati kolaylıkla yoğunlaştırabilen, organizasyon yeteneği gelişmiş, yaşamdan zevk alan ama yaşamını tesadüflere teslim etmeyen kişidir.

Sonuç olarak, zaman sizi değil, siz zamanı yönetmelisiniz.

ZAMAN KULLANMAYI ENGELLEYEN FAKTÖRLER

Tanımlanmış hedeflere ulaşım ulaşmadıkları, bu hedeflere ulaşırken hangi yöntem ve yolları izledikleri, ne kadar kaynak kullandıkları ve ne kadar sürede ulaştıkları ile açıklanabilir Bir sonuca ulaşmak elbette ki önemlidir. Yalnız daha da önemlisi aynı sonuca en doğru yöntem ve minimum kaynak kullanarak en kısa zamanda ulaşmasıdır (Ardahan, 1988, s. 57).

Hem toplum ve işletmeler hem de işletmenin insan kaynakları için hayati önem taşıyan zaman faktörünün kullanılmasını etkileyen faktörleri iki grupta toplayabiliriz: Bunlar, sosyal ilişkiler, kişisel ve kültürel ilişkiler ile kişilerin içinde bulunduğu organizasyonun yapısıdır.

Sosyal ilişkiler, kişisel ve kültürel özelliklerden kaynaklanan ve zaman kayıplarına yol açan veya zamanı kötü kullanmamıza sebep olan faktörleri şöyle sıralayabiliriz (Kavrakoğlu, 1996, s. 26-27).

- Plansız çalışma alışkanlığı,
- Yapılacak işleri acilden acil olmayana göre bir sıralamaya koymama,
- Telefon konuşmaları ve ziyaretçilere ayrılan zamanı denetleyememe,
- Çabuk sinirlenme, işe zor konsantre olma,
- Başkalarının işlerine zaman ayırma,
- İş ve seyahat programlarını iyi düzenleyememe,
- Henüz gün bitmedi akşama daha çok var düşüncesi,

- Etkili ve çözüme yönelik kararlar alınmaması,
- İş başında iş dışındaki konulardan konuşulması,
- Güne moralsiz ve yorgun başlanması,
- Kişinin yaptığı işten tatmin olmaması,
- Özel kişiler ve onlara gösterilen ilgiler.

Tüm bunların yanında kültürel özelliklerimizden dolayı oluşan zaman kayıpları vardır. Örneğin; ziyaretçinin kalkması istemesine kadar ziyaret süresi devam eder. Çünkü ziyaretçiye kalk git demek oldukça zor bir olaydır. İnsanlar arası saygı gereği bu söylenemez.

ORGANİZASYONLARDAN KAYNAKLANAN ZAMAN KAYIPLARI

Zaman kayıpları yönetimin temel fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, emir-kumanda, yürütme ve denetiminin tam anlamıyla yerine getirilmesinden kaynaklanan faktörleri şöyle sıralayabiliriz (Sencer Tülin-, 1995, s. 8-9).

- İşletmenin amaçlarının yeterince açık olmaması,
- Yapılacak işlerin belirli bir sırayı takip etmemesi,
- Öngörü tekniğinin bulunmaması,
- Planlamaya önem verilmemesi,
- Yöneticilerin astlarına güvenmemesi,
- Karar vermek için yeterli verilerin bulunmaması,
- Çalışanlar arasında işbirliğinin zayıf olması,
- Emir-komuta zincirinin işlememesi,
- Personel konusunda nitelik ve niceliğe önem verilmemesi,
- Görev ve iş tanımlarının yapılmaması,
- Çeşitli gruplaşmalar ve çatışmaların varlığı.

Tüm bunların yanında içinde bulunduğumuz iş kolu, iş yaptığımız diğer işletmeler, sektörün yapısı, ülkenin ekonomik ve politik durumu, rekabet şartları, rakip firmalar da zamanın nasıl kullanıldığını büyük ölçüde etkiler.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Kahraman Maraş tekstil sanayinde, zamanın nasıl kullanıldığını ortaya çıkarmak, zaman kullanımını bakımından yönetici görüş ve düşüncelerini incelemeye yönelik araştırma yapmak.

ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Kahraman Maraş tekstil sanayi yöneticileri araştırmanın uygulama alanını oluşturmaktadır. Tekstil sanayi içerisinde tesadüfi örnekler yoluyla seçilen toplam 50 işletme yöneticisini oluşturmaktadır.

UYGULANAN İSTATİSTİKİ ANALİZLER

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde, aşağıdaki istatistiki analizlerden yararlanılmıştır.

İşletme yöneticilerinin zamanı nasıl kullandıkları ve zamanı nasıl yönettikleri ayrı ayrı ele alınarak frekans dağılımı tablolarında yüzde değerleri biçiminde incelenmiştir.

BULGULAR VE YORUMLAR

Ankete toplam 50 yönetici katılmıştır. Ankette yer alan ifadeler ayrı ayrı incelenmiş ve bu ifadelerin cevaplara göre dağılımı ve yüzdeleri aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

Tablo -1 Cinsiyetlerine göre dağılım

	N	%
Erkek	41	%82
Kadın	9	%18
Toplam	50	%100

Deneklerin % 82 erkeklerden, %18 gibi küçük bir oranı da kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo -2 Deneklerin Eğitim Düzeyleri

	N	%
Fakülte	35	%70
Yüksek Okul	15	%30
Toplam	50	%100

Tabloya baktığımızda yöneticilerin % 70'inin fakülte mezunu, % 30'u yüksekokul mezunu olduğunu görmekteyiz.

Tablo -3 Zaman kavramı ile karşılaştınız mı?

	N	%
Evet	30	%60
Kısmen	12	%24
Hayır	8	%16
Toplam	50	%100

Bu soruya cevap veren yöneticilerin büyük çoğunluğu olan % 60'ı zaman kavramı ile tanıştığını belirtmiştir. % 24 kısmen tanıştığını ve deneklerin % 16 sının ise zaman kavramı tanışmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo -4 Zaman yönetimi konusunda kursa katıldınız mı?

	N	%
Evet	35	%70
Hayır	15	%30
Toplam	50	%100

Zaman yönetimi konusunda kursa katılan işletme yönetici sayısı büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Kursa katılmayanların sayısı ise % 30 gibi bir orana sahiptir.

Tablo -5 Zaman yönetimi üretimde verimliliği artırır mı?

	N	%
Evet	40	%80
Kısmen	10	%20
Hayır	0	%0
Toplam	50	%100

Zaman yönetimi, işletmelerde önemli bir olgu olarak görülmektedir. Tablo 3'te de görüldüğü gibi verilen cevaplarda zaman yönetiminin üretime büyük etkisi olduğunu göstermektedir. % 80'i zaman yönetiminin üretimde etken olduğunu, % 20'sinin kısmen üretimde verimliliği artırabileceğini göstermektedir.

Tablo -6 Zamanı iyi değerlendirmek için fikir geliştiriyor musunuz?

	N	%
Evet	45	%90
Kısmen	5	%10
Hayır	0	%0
Toplam	50	%100

Zamanı daha iyi kullanmak için deneklerin % 90'ı fikir üretme çabasında oldukları, ancak % 10'u ise kısmen, fikir üretme çabasında oldukları görülmektedir.

Tablo -7 İşletmenizde zamanı iyi kullanma ile ilgili seminer ve konferanslar verilmeli mi?

	N	%
Evet	42	%84
Kısmen	7	%14
Hayır	1	%2
Toplam	50	%100

İşletmelerde genellikle zaman yönetimi ile ilgili konferans veya seminer verilmelimi? Sorusuna deneklerin verdiği cevap, % 84'ü evet, % 14'ü kısmen ve % 2'si hayırdır. Burada % 84 gibi yüksek bir oran, zamanın iyi kullanımı ile ilgili seminerlerin verilmesi gerektiğini vurgulamışlar. Başka bir ifade ile bu tür bir zaman yönetiminin ancak şu şekilde iş görenlere kavratılacağı vurgulanmıştır. Deneklerin % 84'i evet, % 14'ü ise kısmen katıldığı tabloda görülmektedir.

Tablo -8 Zamanı iyi planlıyor musunuz?

	N	%
Evet	45	%90
Kısmen	5	%10
Hayır	0	%0
Toplam	50	%100

Bu tabloya baktığımızda deneklerin % 90'ı zamanı planlamaya önem verdiğini, % 10'u ise kısmen önem verdiğini belirtmektedir. Burada da zamanın iyi planlanması % 0,0 gibi yüksek bir oranla vurgulanmıştır.

Tablo -9 Zaman yönetimi üretimde verimlilik için önemli midir?

	N	%
Evet	42	%84
Kısmen	8	%16
Hayır	0	%0
Toplam	50	%100

Tablo 9'da zaman yönetimi üretimde verimlilik için önemli mi sorusuna deneklerin verdiği cevap, % 84'ü evet, % 16'sı kısmen olduğunu belirtmiştir. Bu tabloda çıkan sonuç zaman konusu üretimde verimlilik için oldukça önemlidir. Zamanı ne kadar iyi kullanırsan, israf etmezsen üretim o kadar mükemmel olur. Tablo 7'de de zamanın üretim için çok önemli olduğu vurgulanmıştır.

Tablo -10 Zaman yönetimi üretimde kaliteyi iyileştirmede etken midir?

	N	%
Evet	47	%94
Kısmen	3	%6
Hayır	0	%0
Toplam	50	%100

Zaman yönetimi kaliteyi yaratmada önemli bir etken olduğu deneklerce vurgulanmıştır. Tabloya baktığımızda deneklerin % 94'i kaliteyi yaratmada zamanın önemli olduğuna, % 6'sı ise kısmen önemli olduğuna inanmaktadır.

Tablo -11 Zaman yönetimini planlayıp uyguluyor musunuz?

	N	%
Evet	40	%80
Kısmen	10	%20
Hayır	0	%0
Toplam	50	%100

Tabloya baktığımızda yöneticilerin büyük çoğunluğu zaman yönetimini uygulamaktadır. % 20 gibi küçük bir kısmı ise kısmen uyguladığını beyan etmiştir. Bu da zaman yönetiminin işletme için önemli olduğu görülmektedir.

Tablo -12 Zamanı iyi kullanmak için neler yapmalıyız?

	N	%
Zamanı Planlama	30	%60
İş gören Eğitim	15	%30
Diğerleri	5	%10
Toplam	50	%100

Bu tabloya bakıldığında planlama diğerlerine göre daha önemli, eğitim ise planlamadan sonra önemini korumaktadır.

ZAMANI DAHA İYİ KULLANMAK İÇİN NELER YAPILMALI

Zamanı daha iyi kullanmak için, zamanın nasıl nerede ve ne şekilde kullanıldığını görebilmemize yardımcı olan bir zaman envanterinin bulunması gerekir. Bu envanter iş gören ve yönetici davranışlarına yansımalıdır. Örneğin; verilen zaman envanterini de bir sonraki gün yapılacağı belli olan tüm faaliyetleri öncelik ve aciliyet sırasına göre düzenleyerek ve gerekli zamanı tahsis ederek planlama, ertesi güne listedeki ilk işten başlayarak harcanan süreleri zaman envanterine kaydetmek, gün içerisinde ortaya çıkan planlanmamış işleri de listeye harcanan süre ve gereken süreyi de vererek kaydetmek. Böylelikle zaman envanterindeki günlük verimliliği hesaplama imkanı bulunacak ve akış analizi için gerekli olan veri bankası oluşturulacaktır (Kavrakoğlu İbrahim, s. 35-36).

$$\text{Günlük verim} = \frac{\text{TGZ}}{\text{THZ}} = \% \dots\dots$$

le zaman hesaplanan envanterdeki günlük verimliliği hesaplama imkanı bulunacak ve akşam analizi için gerekli olan veri bankası oluşturulacaktır.

Toplam kalite yönetiminin temellerinden birisi olan "Sürekli Gelişme ve İyileşme" veya Kaisen felsefesinde hedef belirli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi - o seviye ne olursa olsun- sürekli ve hızlı bir tempoda geliştirmektir (Kavrakoğlu İbrahim, s. 36). Standardın geliştirilmesi ve iyileştirilmesini Çizim-1' de verildiği gibi Deming döngüsü ile sağlamak mümkündür (Elif İsmail, 1995, s. 54). Bir iyileştirme çalışmasının yürütülme çevrimi;

Sürekli Gelişme ve İyileşme Sürecinin ve Deming Döngüsünün zamanı

Planla	Ne yapmak gerektiğini ve bunu nasıl yapacağını belirlemek
Uygula	Planı ve ölçüm araçlarını uygulamaya sokmak
Kontrol et	Sonuçları değerlendirmek ve varsa sapmaların nedenlerini aramak
Önlem al	İyileştirmeyi kararlı hale getirmek ve yeni çalışma kuralları düzenlemek
Standartlaştır	Ulaşılan yeni noktayı standart olarak belirlemek

Kaynak: Alp Önal, "Firma Politikasının Yaygınlaştırılması", 4. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, 1. Kitap, 8-9 Kasım 1995, İstanbul, s. 83.

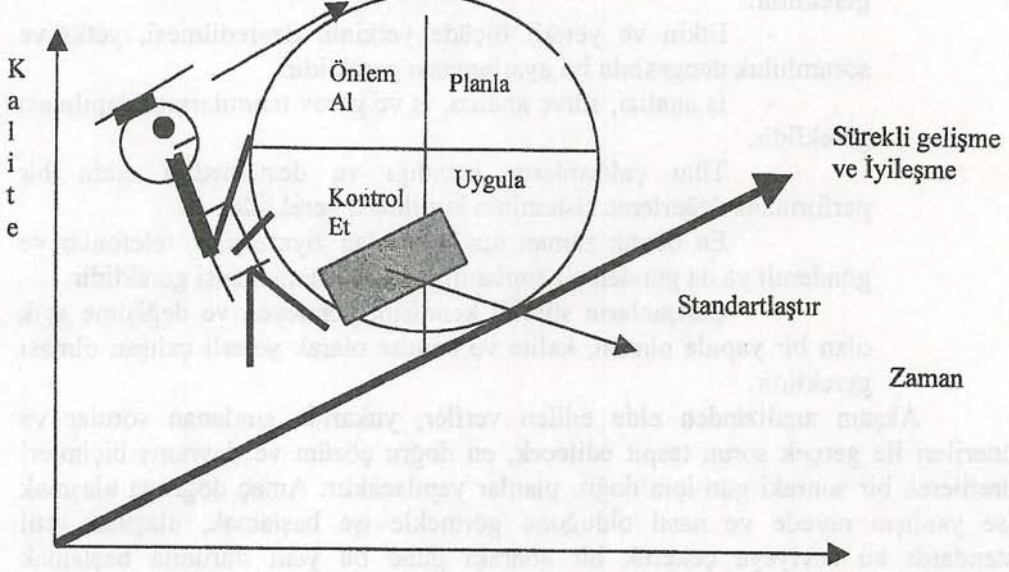
yönetimindeki karşılığı olan akşam analizinde aşağıdaki sorulara objektif cevaplar verilerek bir sonraki gün için doğru çözümler üretilmesi gereklidir. Üretilen bu çözümler, iyileştirilmiş yeni standart olarak kabul edilebilir.

- Günlük hedefler belirlemek ve zaman sınırlarını koymak verimliliği artırdı mı?
- Herhangi bir engellemeye uğramadan en fazla üretken olduğum saatler hangileriydi?
- Gün içerisinde karşılaştığım engellerin hangisi bana pahalıya mal oldu?
- Bunları ortadan kaldırmak ya da kontrol altına almak için neler yapılabilir?
- Hangi telefon görüşmeleri, ziyaretler ve toplantılar gereksizdi? (Alp Önal, 1995, s. 83-84.)
- Hangi telefon görüşmeleri, ziyaretler ve toplantılar daha kısa zamanda başarılıydı?
- Faaliyetleri mi yoksa sonuçları mı kaydetme ve yönetme eğilimi gösteriyorum?
- Günlük hedeflerimden kaçının gelecekteki hedeflerime faydası oldu?
- Bu gün kendimde ve içinde bulunduğum organizasyonlarda "kaç iyileşme sağladım?"
- Verimliliğimi ve üretkenliğimi artırmak için başka neler yapmalıyım?

Tüm bunların yanında, zamanı daha verimli kullanmak için;

- Yeni alışkanlıklar geliştirmek ve bu alışkanlıklar normal bir davranış biçimi haline gelinceye kadar asla istisnalara izin vermemek gereklidir.
- Hiçbir işi sürüncemede bırakmamak. Bunun için, kendimizi tanımak, niçin ertelediğimizi bulmak, işleri önem ve aciliyet arasına koymak ve sırayla halletmek, zor sorunlardan kaçmamak, ayrıntıyla boğulmamak ve mükemmellik hastalığına yakalanmamak gereklidir.
- Günlük, haftalık, aylık, sezonluk, yıllık, 5 yıllık ve 10 yıllık hem kişisel hem de işletme için hedefler belirlemek ve tüm faaliyetleri bu hedefe yönelik yapmak gereklidir.

Çizim 1: Deming Döngüsü



Kaynak: Alp Önal, "Firma Politikasının Yaygınlaştırılması", 4. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, 1. Kitap, 8-9 Kasım 1995, İstanbul, s. 83.

- Doğru ve gerçekçi planlar yapmak. Planlama yaparak, içinde bulunulan durumun analizi yapılabilir, tahminleri değerlendirebilir yeni tahminlerde bulunabiliriz. Hedefleri daha açık belirleyebilir, hedeflere ulaşmak için alternatif hareket tarzlarından en uygun olanını seçebiliriz. Çözüm için optimal kararı tereddütsüz verebilir ve uygulamaya koyabilir, denetleme ve gözden geçirme işlemlerini daha rahat yapabiliriz.

- İstifçi olmamak ve dağınık masa hastalığından kurtulmak bunun için, bıktılan ya da daha ilgi çekici bir işle karşılaştığında yapılmakta olan işi bırakmamak, daha basit bir iş olmadığı sürece bir sonraki işe geçmemek gereklidir.

- Masa ya da cep günlüğü kullanmak, çabuk hatırlamak için not almak, etkili konuşmak ve hızlı okumak gereklidir.
- Yöneticinin astlarının getirdikleri her sorunun çözümünü de getirmeyi istemesi, astların da yöneticisine sorun götürürken mutlaka çözüm alternatiflerini de götürmesi gereklidir.
- Ne zaman "evet" ne zaman "hayır" denmesi gerektiğinin belirlenmesi gereklidir.
- Sık sık seyahat yapılıyor ise mutlaka seyahatin planlanması (nerede, ne zaman, kiminle hangi konularda görüşeceğinin, hangi bilgi ve belgelere ihtiyaç olduğunun önceden belirlenmesi ve gerekli randevuların alınması) gereklidir.
- Bir iş için ayrılan zamanın başka bir iş için de kullanılması gereklidir.
- Etkin ve yeterli ölçüde yetkinin devredilmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin iyi ayarlanması gereklidir.
- İş analizi, süreç analizi, iş ve görev tanımlarının yapılması gereklidir.
- Tüm çalışanların inandığı ve desteklediği etkin bir performans değerlendirme sisteminin kurulması gereklidir.
- En büyük zaman tuzakları olan ziyaretçiler, telefonlar ve gündemli ya da gündemsiz toplantıların iyi denetlenmesi gereklidir.
- Çalışanların sürekli kendisini yenileyen ve değişime açık olan bir yapıda olması, kalite ve kantite olarak yeterli çalışan olması gereklidir.

Akşam analizinden elde edilen veriler, yukarıda sıralanan sorular ve önerileri ile gerçek sorun tespit edilecek, en doğru çözüm ve davranış biçimleri üretilerek bir sonraki gün için doğru planlar yapılacaktır. Amaç doğruya ulaşmak ise yanlıştın nerede ve nasıl olduğunu görmekle işe başlamak, ulaşılan yeni standardı bu seviyeye çekerek bir sonraki güne bu yeni durumla başlamak gerekecektir.

SONUÇ

İşletmelerde üretim konusunda zaman önemli bir kaynaktır. Üretimde verimlilik için bu kaynağın israf edilmeden, çok dikkatli kullanılması gerekir. Bireysel olarak veya içinde bulunduğumuz organizasyonlarda, sürekli iyileşme ve gelişme sürecinin çalıştırılmasına katkıda bulunmamız gereklidir. Yaptığımız herhangi bir işin bir defada doğru yapılmasına özen göstermeliyiz. Daha doğru ve daha iyi yapmanın yollarını araştırmalıyız.

Zaman konusunda planlama oldukça önemli olmakla beraber, zamanı iyi kullanma ve planlama yapabilmek için personel mutlaka eğitilmelidir. Aynı

zamanda kıt kaynakların kullanımında, nasıl nerede ve ne zaman kullanılacağı planlarda gösterilmelidir.

İşletmelerde personele zamanı iyi kullanma ile ilgili gerekli seminerler ve konferanslar verilmelidir. Personelin zamanı iyi kullanma ile ilgili olarak, düşüncelerini uygulama zamanı ve mekanı verilmelidir.

Zamanı iyi kullanmanın diğer sonucu üretimde kaliteyi artırmaktır. Zamanı iyi kullanırsanız hem üretimde verimlilik artar hem de kalite yükselir.

Zamanı ve kendinizi yönetmenin arkasında bireysel ve profesyonel önceliklerin belirlenmesi ve tüm düzenlemelerin bunlara göre yapılması gereklidir.

Zamanımızı en iyi kullanma şekli, önemli işlere fazla zaman ayırmaktır. Bu önemli işler, işlerinizle ilgili krizleri atlama, problemleri çözme, belirli bir sürede tamamlanması gereken projeler, toplantılar, planlar ve programlar gibi. Bunlar bir işletme için oldukça önemlidir.

Önemli ve acil olmayan işlere çok fazla zaman ayrılması önemlidir. Fazla zaman ayırmak, zamanı boşa kullanmaktır. Bu da zaman israfıdır.

Sakıncaları bakımından; zamanı düzenli kullanma ve bu konuda planlama yapma, işletme için eğitilmiş nitelikli personel gerektirir. Nitelikli insan gücünün ücreti yüksektir. İşletmeye yüksek düzeyde maliyet getirir.

KAYNAKLAR

- Peltekoğlu Filiz Balta, **Zamanı İyi Kullanmak Zorundayız**, M.P.M. Yay. Verimlilik Dergisi, Ankara 1996.
- Ardahan Faik, **Toplam Kalite Düşüncesi İle Zaman Yönetimi**, Standart Dergisi, Ankara, 1998.
- Sencer Tülin, **Toplam Kalite Yönetiminin Tanıtılması**, Ulusal Kalite Kongresi, 8-9 Kasım, 1995.
- Kavrakoğlu İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kalder S. 3. Alp Önal, "Firma Politikasının Yaygınlaştırılması", 4. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Eğitimde Kalite, 1. Kitap, 8-9 Kasım 1995.
- Elif İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Uludağ Üniversitesi, Güçlendirme Vakfı Yay., No: 110, Bursa 1995.

Kamanda ke bay-bayların kullandığı nazıl nazıdır ve ne zaman kullandığı
 bilinen değildir.
 İslamın peygamber zamanı ile ilgili olarak yazılan eserlerde ve
 konularında yazılmış eserlerin zamanı ile ilgili olarak yazılan
 eserlerde yazılan zaman ve yer yazılmamıştır.
 Zamanın bu kullandığı yazılan eserlerin yazıldığı zaman
 ve yer yazılmamıştır. Yazılan eserlerin yazıldığı zaman ve yer
 yazılmamıştır. Yazılan eserlerin yazıldığı zaman ve yer yazılmamıştır.
 Yazılan eserlerin yazıldığı zaman ve yer yazılmamıştır. Yazılan
 eserlerin yazıldığı zaman ve yer yazılmamıştır. Yazılan eserlerin
 yazıldığı zaman ve yer yazılmamıştır. Yazılan eserlerin yazıldığı
 zaman ve yer yazılmamıştır. Yazılan eserlerin yazıldığı zaman ve
 yer yazılmamıştır. Yazılan eserlerin yazıldığı zaman ve yer yazılmamıştır.

YAZILAR

Prof. Dr. Mustafa Kemal Atatürk, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi,
 Ankara, 1981
 Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi
 Enstitüsü, Ankara, 1981
 Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi
 Enstitüsü, Ankara, 1981
 Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi
 Enstitüsü, Ankara, 1981
 Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi
 Enstitüsü, Ankara, 1981

PAZARLAMA ve ÖRGÜT KÜLTÜRÜ*

Doç. Dr. Canan AY

Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, MANİSA

Dr. Aylin ÜNAL

Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, MANİSA

1. GİRİŞ

Genel işletme stratejisinin içerisinde pazarlama yönetimi- örgüt kültürü ilişkileri araştırmacıların giderek daha çok ilgi gösterdikleri alanların başında gelmektedir. Bu alanda Houston, (1986); Shapro, (1988); Webster, (1988) gibi araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda, öncelikle tüketici temelinin ve yenilikçiliğin tüm örgüt plan ve stratejisinin odağında olduğu yeni bir pazarlama kavramı üzerinde durulmaktadır. Son yıllardaki modern pazarlama anlayışı da tüketici odaklı ve pazar hedefli örgüt kavramını benimseyen bir örgüt yönetimi anlayışını gerektirmektedir.

Tüketici tatmini günümüzde pazarlama sürecinde en yüksek düzeyde arzu edilen bir sonuçtur. Evans ve Lasten (1994) tüketici tatmininin yararlarını “ tekrarlayan satın almalar, diğer tüketicilere olumlu tavsiyeler, pozitif iletişim, ve yeni tüketicilere ulaşmadan çok daha ucuza mal olan mevcut müşterilerle ilişkinin sürdürülmesi olarak tanımlamaktadır. Bu çıktılar tüm örgütler için arzu edilmektedir. Çıktıların sürekli olarak elde edilebilmesi için üst yönetim tarafından çaba harcanması gerekmektedir. Bir örgütün tüketici tatmini üzerinde odaklanması ve bunu sürekli hale getirebilmesinin ise örgüt kültürü ile mümkün olabileceği belirtilmektedir (Desphande ve Webster, 1987; 3).

Son zamanlarda Desphande, Farley ve Webster,; Kitchell (1995) gibi çok sayıda araştırmacı pazarlamada örgüt kültürü kavramı üzerinde önemle durmaktadırlar. 1980’lerin sonuna doğru pazarlama ile örgüt kültürü sadece bir çalışma alanı olarak fark edilmekle kalmayıp, ilgili bir literatür de geliştirilmeye başlanmıştır. (Desphande, Farley ve Webster 1993; 23)

2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü kavramı son on yıldır, Kilman, Saxton ve Serpa (1985), Sathe (1983), Simircich (1983), Schwarz ve Davis (1981), Ouchi ve Wilkins (1985), Deal ve Kennedy (1982), Peters ve Waterman (1982) gibi bilim adamlarınca gerçekleştirilen değişik çalışmalarla örgütsel davranıştaki en aktif

* Çalışmada, pazarlama ve örgüt kültürü ilişkisinin değerlendirilmesi, iki bölümde gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, örgüt kültürü kavramı açıklanmıştır. İkinci bölümde pazarlama ve örgüt kültürünün ilişkileri ele alınmış ve örgüt kültürünün pazarlama fonksiyonundaki rolleri değişik araştırmalarla desteklenerek açıklanmaya çalışılmıştır.

araştırma alanlarından birisi olmuştur. Bilim adamları arasında örgüt kültürüne gösterilen bu ilgiye rağmen, tanımı üzerinde henüz bir birliktelik bulunmamaktadır. Örgüt kültürü konusunda özellikle 1980'li yıllardan günümüze pek çok tanım yapılmaktadır. Örneğin Rue ve Byars örgüt kültürünü; örgüt içerisindeki görünmez bir varlık olarak nitelendirmişler ve örgüt kültürü denen bu görünmez varlığın, dayanıklı ve genellikle yazılı olmayan kurallar, örgüt stratejilerinde neyin önemli olduğuna ilişkin ortak standartlar, ön yargılar, ast- üst ve müşteri ile nasıl ilişki kurulacağına ilişkin yerleşik adetler ve çalışanlara örgüt içerisinde neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallar gibi bir çok yolla belirlendiğini vurgulamışlardır (Rue ve Byars, 1986; 567). Yine Weichrich ve Koontz örgüt kültürünü ; bir örgüte ilişkin paylaşılan inanç ve değerler, genel davranış kalıpları kısacası örgüt üyelerinin ne söyledikleri ve müşteriler için neler yaptıkları,örgüte ilişkin düşünceleri olarak kabul etmişlerdir. Deal ve Kennedy ise örgüt kültürünü; örgütte yapılan herşeyin yapılış biçimi olarak tanımlayarak, örgüt kültürünün özünü, örgütün üyelerine ilişkin, müşterilerine ilişkin değerlerin oluşturduğunu belirtmişlerdir (Deal ve Kennedy, 1982; 147).

Seçilmiş diğer tanımlar aşağıda sunulmaktadır:

Tablo 1 Seçilmiş Örgütsel Kültür Tanımları

Elliot Jaques "Bir örgütün kültürü örgüt içerisindeki işlerin yapılış ve düşüncesinin genel bir biçimidir ki, bu durum bütün örgüt üyeleri ile paylaşılmaktadır ve örgütün hizmetine kabul edilebilmek için yeni üyeler de bunları öğrenmek ve kabul etmek durumundadırlar. "

Andrew Pettigrew " Kültür, herhangi bir zamanda, herhangi bir grup içerisinde işleyen açık ve kolektif bir sistemdir. Bu sistemin terimleri, formları, kategorileri ve imajları grubun kendi durumunu yorumlar. "

Meryl Reis Louis "Örgütler bir kültüre sahip saygın ve sosyal biçimlerdir ve kültür örgüt içerisindeki ortak bir anlayışı, ortak bir lisanı ve ortak sembolik araçları ortaya koymaktadır."

Caren Siehl and Joanne Martin "Örgütsel kültür örgütü bir arada tutan bir tutkal olarak nitelendirilmekte ve kültür, onu oluşturan bireylerin değer, inanç ve beklentileri üzerinde odaklaşmaktadır. "

John van Maanen "Örgütsel kültür örgütü oluşturan bireylerin paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler ile açıklanmaktadır. Kültür kendi başına görülememekte,ancak sunulduğu zaman görünür bir hale gelebilmektedir."

Harrison Trice and John Beyer Örgütsel kültür kolektif bir fikirdir ve kültür belirsizlikler ve insan hayatının tecrübesizlikleri karşısında oluşur ve duygusal tepkiler, bölüşümler ve kültürel formdan oluşmaktadır.

Kaynak: M, Hatch, "Organization Theory", Oxford University Press, Great Britain, 1997; s.205.

Kimlik, çoğu kez kültürle aynı anlama gelmekte, örgüt kültürünün tanımı verilirken "örgütün özgün kimliği" ifadesi kullanılmaktadır. Örgütün kültürünü sembolik sistemler şeklinde ele aldığımızda, kimlik kavramının, kültür ve kültürle karşılıklı etkileşim içinde olan örgütün fiziki unsurlarını kapsadığını görmekteyiz. Bu geniş açıdan kimlik, örgütü tanımlayan, özgünlüğünü ifade eden ve diğer örgütlerden ayıran özelliklerin bütünüdür; örgütün olmak istediği şeyi ifade etmektedir. (Erdem, 1996; 53) Örneğin; Egebank'ın fiziki kimliği içerisinde 1 simgesi müşteri memnuniyetini ilk sırada tutan bir örgüt kültürüne sahip bir banka örgütü olduğunu açıklamaktadır.

Burada imaja da değinmek gerekmektedir. İmaj kimliğin algılanan bölümüdür. Günümüzde medyanın artan önemi, örgütleri kimliklerini ve kültürlerini yansıtan çekici imajlar yaratmaya itmektedir. Bu da örgüt kültürünün pazarlama ile ilk gözle görülen ve hissedilen ilişkisini oluşturmaktadır.

Bazı araştırmacılar da örgüt kültürünü, örgüt iklimi kavramıyla tanımlasalar da; kültür ve iklim arasında bir fark mevcuttur ve bu farkı belirtmek gerekmektedir. Örgüt iklimi, örgüt kültürü ile ilişkili ancak farklı bir kavramdır. Scheider ve Rentsch (1987) iklim ve kültür arasındaki farkı değişik bir şekilde ortaya koymuşlardır. Örgüt iklimi, örgütler tarafından beklenen ve desteklenen, ödüllendirilen davranışlar ve örgütlerin günlük rutin davranışları ortaya koyan temalara (örgüt içerisinde olanlar) atıfta bulunmaktadır. Örgüt kültürü ise örgüt üyelerinin belirli hususlarına ilişkin inançları ve tarihe (örgüt içerisinde yapılan şeylerin niçin yapıldığı) atıfta bulunmaktadır (Desphande ve Webster ;1987;5).

Örgüt ve fonksiyonlarında son derece etkili olduğu kabul edilen kültürün işlevlerini de aşağıdaki şekilde detaylandırmak mümkündür (Döğertlioğlu, 1996; 36):

1- Bir örgütü diğer örgütlerden farklılaştırır.

2- Örgüt üyelerine bir kimlik kazandırır.

3- Örgüt üyelerinin kişisel ilgilerinden daha büyük bir benimseme yaratılmasını kolaylaştırır.

1970'li yıllardan itibaren örgütlerde kültürle ilgili iki eğilimin olduğu görülmektedir (Erdem, 1996; 32): Örgüt bir kültür üretir (kültür bir iç değişkendir) ve örgütün kendisi bir kültürdür. Örgüt kültürünü bir iç değişken olarak kabul eden araştırmacılar, sistem yaklaşımı çerçevesinde kültürü; teknoloji, yapı, ürün ve kişiler gibi örgütün bir alt sistemi olarak kabul etmişlerdir. Bu yaklaşımda örgüt kültürü, örgütsel davranış ile stratejik planlama arasında bir köprü vazifesi görmekte, çevreye uyum, etkinlik ve hatta entegrasyon arasındaki hassas dengeyi açıklamada bir çözüm olarak görülmektedir. Bu kapsamda özellikle de örgüt yöneticilerinin istekleri doğrultusunda geliştirilen ve değiştirilebilen bir değişken olarak örgüt kültürü pazarlama yöneticilerinin pazarlamada kullanılabilecekleri önemli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır.

3. Pazarlama ve Örgüt Kültürü İlişkileri

Pazarlamada örgüt kültürü konusuna son yıllarda yoğun ilgi gösterilmektedir. Ruekert ve Walker (1987) bu ilginin nedenini; pazarlama biliminde daha önceden örgütsel konulara verilen dikkat eksikliği şeklinde yorumlamaktadır. Engle, Kollat ve Blackwell, (1968) ve Zaltman (1965) gibi araştırmacılar, 1960'lerin sonlarında rehberlik için davranış bilimlerine yöneldiklerinde, öncelikle tüketici davranışlarını açıklamada kültürü önemli bir etken olarak kabul etmişlerdir (Desphande ve Webster; 1987; 6-7).

Örgüt güçlü- zayıf yönlerini ve çevredeki fırsatları dikkate alarak örgüt stratejisini hazırlamaktadır. Ekonomik bir perspektifin ağırlıklı olduğu bir örgüt stratejisinin biçimlendirilmesinde, stratejik faaliyet merkezlerinin tanımlanması, ürün/ pazar ilişkisi, misyonun biçimlendirilmesi, örgütün ekonomik, politik ve sosyal çevredeki tarzı, kalitatif ve kantitatif amaçların belirlenmesi ve faaliyet portföyünün seçimi şeklinde bir süreç söz konusudur. Kuşkusuz örgütün ilk amacı ve alınan ilk sonuçlar ekonomiktir, diğer bir deyişle ekonomik bakış açısını kaybetmek söz konusu değildir. Ancak birey ve grupların etkinliği bulunmadan ekonomik performansın sağlanması ve de ekonomik misyonun gerçekleştirilmesi mümkün değildir.

Örgütler, uyguladıkları stratejilere ve bunlara yönelik gerek iç gerekse de dış çevreden gelen geri bildirimlere göre değişik gruplara ayrılmaktadırlar. Deal ve Kennedy örgütlerin sahip oldukları kültürleri; Örgütün stratejisine veya kararlarına ilişkin çevreden (iç-dış) gelen geribildirim ve örgüt faaliyetlerine ilişkin riskin derecesi ile belirlemektedir. Bu iki faktöre göre ortaya çıkan kültür kategorileri ise; sert çalışkan, risk seven ve süreç kategorileri olarak isimlendirilmektedir (Erdem, 1996; 60-65). **Şekil 1 Stratejilerine Göre Genel Kültür Tipleri**



Kaynak :F. Erdem; Örgüt Kültürü, Akdeniz Üniversitesi- Fredreich Naumann, Vakfi Ankara, 1996, s: 63.

Sert kültürler : Bu tür örgüt kültürleri daha ziyade gençtirler. Kültürde kısa dönemli bir perspektif söz konusudur, eylemler doğru veya yanlış da olsa hızlı bir geribildirim görülmektedir. Amaç, sabır ve süreklilik yerine hızlilik ve atılganlıktır. Pazarlama faaliyetleri işletme fonksiyonları içerisinde ağırlıktadır.

Çalışkan kültürler : Bu kültürde düşük risk alma görülmekle birlikte geribildirimler oldukça hızlıdır. Bu kültürlerde önem örgüt faaliyetlerinin kalitesine ve hacmine yöneliktir ve kültürün değerleri müşteriler ve onların değişen ihtiyaçlarına yöneliktir.

Risk seven kültürler : Risk alma ve yavaş bir geribildirim söz konusudur. Temel stratejik değerleri, geleceğe ilişkin yatırımları ve ürünleridir.

Süreç kültürleri : Zayıf risk alma ve çok az geribildirim görülmektedir. Örgüt içerisinde temel kültürel değerler, örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyet süreçlerine yöneliktir ve dolayısıyla da kültürde teknik bir anlayış ağırlıktadır.

Örgüt kültürünün strateji belirlemede önemli bir farklılaştırma aracı olması kaçınılmaz olarak pazarlama uygulamalarına da yansımaktadır. Çünkü örgüt kültürünün farklılaştırıcı özelliği pazarlama karmasının (4P) farklılaştırılmasını da sağlamaktadır. Örneğin stratejilerinde bir kaliteyi biri modayı, biri de fiyatı ön plana çıkaran üç giyim mağazası örnek alındığında, her örgüt değerlerinin oluşturduğu kültürünü örgütün çalışan, müşteri gibi diğer unsurlarına da aktarmak zorundadır. Dolayısıyla bu örgütler benimsedikleri farklı değerler çerçevesinde farklı pazarlama stratejileri ve de dolayısıyla farklı pazar pozisyonları sağlayan farklı kültürler geliştireceklerdir.

Örgüt kültürü, örgütler için yalnızca pazarlama stratejilerinin formüle edilmesinde değil, aynı zamanda bu stratejilerin uygulanmasında da önemli bir rol oynamaktadır. Ancak burada başarının anahtarının , belirlenen pazar stratejisinin örgüt kültürüne uyum derecesinde olduğunu da vurgulamak gerekmektedir. Örneğin Tek; örgüt kültürünün pazarlama uygulamalarını iyiye ya da kötüye götüren , örgütün toplu kimliği olarak tanımlamış ve bir örgütün kültürünün ne kadar pazar yönlü olursa, politika el kitaplarına, örgüt şemalarına ve ayrıntılı prosedür ve kurallara da o derece az gereksinim bulunacağını belirtmiştir (Tek, 1999;22).Deal ve Kennedy'e göre Japon örgütlerinin bu denli başarılı olmalarının nedeni, güçlü ve kişileri birbirine bağlayıcı bir kültürü sürekli olarak koruyabilme nitelikleridir. Japonya'da güçlü bir kültüre sahip örgütler, bankacılık sektörü ve hükümet arasındaki uyumlu ilişkiler, kültürel nitelikte çok ve güçlü bir Japonya örgütü aslında güçlü bir örgüt kültürünün uyumlu bir biçimde ülke çapında yayılmasından başka bir şey değildir. (Deal ve Kennedy, 1982; 5).

Son yıllarda pazarlama literatüründe örgüt kültürüne daha çok ilgi gösterilmeye başlanması neticesinde konuyla ilgili değişik araştırmalar yapılmıştır. Örneğin; Witz ve Sujan (1986) satış etkinliği modellerini geliştirmede örgüt kültürünün önemini vurgulayan çalışmalar yapmışlar, bazı araştırmalar da müşteriye yönelik pazarlama stratejileri arasında yaratıcılık ve yeniliğin -

yayılmasında örgüt kültürünü önemli bir araç olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Mahajan, Varadarajan ve Kerin (1987) ise stratejik pazarlama planlaması konularına örgüt kültürünü de dahil etmeyi önermişlerdir (Desphande ve Webster, 1987; 5-6)

Webster tarafından gerçekleştirilen bir diğer araştırmada ise özellikle hizmet işletmeleri açısından sahip olunan örgüt kültürü ile pazarlama etkinliklerinin derecesi arasında güçlü bir ilişki tespit edilmiştir. Test edilen pazarlama kültürü, uzun dönemli tüketici ihtiyaçlarına, hizmet kalitesine, çalışanlar arasındaki olumlu ilişkilere, satış sorumluluğuna, içsel iletişime ve yaratıcılığa odaklanmıştır. Araştırma neticesinde güçlü bir pazarlama kültürü oluşturup geliştiren ve bunu duyurup sürdüren örgütlerin bu kavrama dikkat etmeyen örgütlere göre çok daha etkin oldukları saptanmıştır. (Desphande, Farley ve Webster, 1993;25)

4. Pazarlama Uygulamalarında Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Yukarıda da değinildiği gibi örgüt kültürünün pazarlama uygulamalarında farklı fonksiyonları yerine getirdiği görülmektedir .Bu fonksiyonları; örgüt kültürünün pazarlama stratejisinin yerine getirilmesi, örgüt kültürünün tüketiciye yönelik gelişimde etkin bir araç olarak kullanılması, bir yenileşme politikası, bir sosyalleştirme süreci ve pazarlama kontrol aracı olarak kullanılması şeklinde sıralamak mümkündür.(Desphande ve Webster, 1987; 14-26)

4.2.1. Pazarlama Stratejisinin Yerine Getirilmesi

Örgüt kültürü, öncelikli olarak bir örgütün pazarlama stratejisine temel teşkil etmektedir. Desphande ve Parasuraman (1986) ile Deal ve Kennedy (1982) örgütlerin karşı karşıya kaldığı başarısızlıkları açıklamak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında açıkça bunu vurgulamışlardır. Yine Shwartz ve Davis (1981), AT&T'nin bir pazarlama örgütü haline getirilmesinde uygulanan pazarlama stratejilerinde kültürel değişimi temel bir güçlük olarak görmüşler ve örgütün üretim odaklılıktan pazarlama odaklılığa geçiş sürecinde başlıca başarısızlık nedeni olarak örgüt kültürünü kabul etmişlerdir. Bu kapsamda Schwartz ve Davis (1981) örgütsel yapı, örgütsel alt sistemler, birey ve kültürünün hepsinin dengeli, içsel olarak uyumlu ve örgüt stratejilerine uygun olması gerektiğini belirterek bunlar içerisinde en zor değişebilir olanın örgüt kültürü olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle pazarlama stratejileri belirlenirken, en başta örgüt kültürünün mevcut durumu dikkate alınırken, örgütün kuruluş aşamasında hedeflenen pazarlama stratejilerine ulaşmak için başlangıçta örgüt kültürünün bu stratejiler çevresinde oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Yine Desphande ve Parasuraman (1986) örgüt kültürü ve örgüt stratejisi arasındaki tamamlayıcı bir ilişkiye gerek bulunduğuna dikkat çekmektedirler.

Verdikleri bazı örneklerde örneğin Johnson & Johnson'un pazardaki güçlü tüketici malları odaklılığına rağmen, yüksek teknoloji ürünlere doğru farklılaşmayı gerçekleştirirken karşılaştıkları güçlükler ve Texas Instruments Firmasının, tüketici tercihleri araştırmasından çok Araştırma Geliştirme departmana öncelik tanınması nedeniyle tüketici elektronikleri alanına atılırken karşılaştıkları güçlükleri örgüt kültürü ile pazarlama stratejisi arasındaki uyumsuzluğa bağlamışlardır.

Yine Whipp, Rosenfeld ve Pettigrew tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada örgüt kültürü ile o örgütün pazarlardaki rekabet performansı arasındaki ilişki araştırılmış ve bu iki değişken arasında doğrusal bir bağlantı veya yeterli bir açıklama bulunmadığı sonucu ortaya çıkmışsa da, bununla beraber pazar rekabeti ile örgüt kültürü arasında zengin bir ilişkinin bulunduğu sonucuna varılmıştır (Whipp, Rosenfeld ve Pettigrew , 1989; 561).

Mahajan, Varadajan ve Kerin (1987) örgütsel yapı ve stratejiyi birleştiren çalışmaların, durumsallık yaklaşımına dayalı olarak oluşturulmasından dolayı, örgüt kültürünü, pazar payı ve örgüt hissedarlarının kazançları gibi örgüt performansı ölçümlerini etkileyen içsel ve bağımsız bir değişken olarak kullanılmasını önermişlerdir (Desphande ve Webster, 1987; 14-26)

4.2.2. Tüketicie Yönelik Gelişimde Etkin Bir Araç

Günümüz pazarlama sorunlarından en önemlisi bir örgütün nasıl pazar yönlü ve tüketici odaklı hale getirilebileceğidir. Örgütlerde bu tür eğilimleri belirleyici en temel unsur, örgüt içerisinde, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, kısacası örgüt kültürüdür. Bunu da gerçekleştiren pazarlama departmanıdır. Çünkü pazarlama yöneticisinin tüketici odaklılığa ilişkin inancı burada çok önemlidir. Diğer önemli bir nokta da pazarlama departmanının tüm örgütü tüketici odaklı hale getirmesindeki rolünün anlaşılmasıdır.

Modern pazarlama anlayışı ve klasik pazarlama anlayışındaki satış fonksiyonu perspektifi farklılıklar göstermektedir. Klasik pazarlama anlayışında satış fonksiyonunun oryantasyonu kısa dönemli artan satış hacmi ve şu andaki müşteri kazanımı ile ilgilidir. Burada tüketiciye yakın olmanın anlamı, ilişkiyi uzun süreli koruma ve sürdürmedir. Tüketici tatminine dayalı bir örgüt kültürü yaratmada ölçülebilir bir çok yararlar sağlanmaktadır. Tatmin olmuş eski müşteriler yeni müşteri kazanmaktan çok daha ucuza gerçekleşmektedir. Fornell'e göre yeni müşteriler kazanmak için uygulanacak politikalar eski müşterileri elde tutmaktan beş kat daha pahalıya mal olmaktadır (Fornell, 1992; 1-21) . Modern pazarlama oryantasyonu ise çok daha uzun süreli ve stratejiktir. Satış hacminden daha fazla karlılığa odaklıdır ve tüketicinin gelecekteki ihtiyaçlarını tahminlemeye çalışmaktadır. Tüketicie yakın olma kavramı, tüketici problemlerini anlama ve çözümler üretme ve tüketici ile olan ilişkilerde yeni boyutlar yaratmaktır.

Öte yandan bir örgüt kültürünün belirlenmesinde en önemli yapı elemanlarından bir tanesi de tüketicidir. Bunun öncelikli nedeni, tüketicinin

ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik pazarlama inancı değil, tüketicinin gelecekteki isteklerini ve dolayısıyla örgüt kültürünün ne yönde değişeceğini pazarların belirlemesidir. Tüketici odaklı örgütlerde tüketicinin istekleri ön plandadır. Tüketici tatmini üzerinde yoğunlaşan örgüt tüketici gözüyle olayları değerlendirmekte ve farklı çözümlere ulaşmaktadır. Kültürle bağlantılı pazarlama literatüründe, örgütler strateji ve faaliyetlerini planlarken tüketici örgütün merkezine konmaktadır (Conrad, Brown, Harmon, 1997; 665).

Pazarlama departmanının tüketiciye odaklanması konusunda örgüt içerisinde yapılacak analizler üç düzeyde gerçekleştirilebilir. İlk düzey, örgüt kültürünü örgütün tüketiciye daha fazla yaklaşma kabiliyetini arttıran bağımsız bir değişken olarak ele almak suretiyle paylaşılan değerleri, inançları ve değişik alt kültürleri tanımlamak olabilir. İkinci düzeyde, arzulanan tüketici odaklılığı geliştirmeye yararlı tarzda örgüt kültürünü geliştirmek için ayarlanabilir ve denetlenebilir faktörleri araştırarak örgüt kültürünü bağımlı bir değişken olarak analiz etmek olabilir. Üçüncü düzeyde ise, örgüt kültürü, tüketici odaklılık, satış büyümesi, karlılık, pazar payı, yatırım getirisi ve benzeri ile ölçülen örgüt performansı arasındaki ilişkileri araştırmadır (Desphande ve Webster, 1987; 24).

Bir çok şirket ve pazarlama yöneticileri için klasik satış ve modern pazarlama organizasyonlarının tüketici oryantasyonuna ilişkin baskın değer ve inanışlarının anlaşılmasına çalışılması önemlidir. Bu değerlerin Pazar duyarlılığı ve örgüt performanslarının ölçümünde ne ölçüde ilgili oldukları da açıklanmaya çalışılmalıdır.

4.2.3. Bir Yenileşme Politikası

Bir çok örgüt için başarının anahtar konularından önceliklisi, örgüt içerisindeki girişimci ruhun korunması ve gelişimidir. Yaratıcılık, değişen rekabet ortamına cevap verebilmek için örgütün değişim yeteneğini arttırması ve yeni iş fırsatları tanımlamasıyla olmaktadır. Bu kapsamda ürün yeniliği özel bir konudur. 3M ve IBM örgütleri bu tür gelişimleri, bürokratik kurallar ve değerlerden koruyarak, yenilik ve risk almaya ilişkin değerleri geliştiren yeni ürün ve işlerin gelişimini cesaretlendirmek için özel örgütsel düzenlemeler geliştiren en iyi örgüt örnekleridir.

Burada pazar araştırmacıları için değinilmesi gereken bir nokta; örgütün hangi inanç, değer ve beklentilerinin yeniliği ve yaratıcılığı cesaretlendirdiği ve körüklediğinin belirlenmesidir. Ürün yeniliği sorununun ötesinde pazarlama yöneticileri tarafından örgüt kültürünün; pazarlama bilgi sistemlerini, dağıtım, haberleşmedeki yenilikleri, pazarlama stratejilerini ve yönetimin diğer alanlarını nasıl desteklediğini veya nasıl engel olduğunun belirlenmesi gereklidir. Özellikle günümüzde, örgüt içi ve dışında pazarlamada bilgi teknolojilerinin rolünü anlamak özel bir ihtiyaçtır. Örneğin, yeni teknolojilerin kullanımına, mevcut statülerini değiştireceği inancıyla karşı çıkan yöneticiler (ki bu durum doğu toplum

kültüründe batı toplum kültürüne göre daha yoğun görülmektedir) yenilikçi teknolojileri uygulamada daha az istekli davranacaklardır. Bu durum, karşılaştırmalı kültür analizleri ile de değişik araştırmacılar tarafından da ispatlanmıştır. Karşılaştırmalı kültür analizlerinde de örgütlerin içindeki yaşadıkları toplumun kültürünün etkisi altında gelişen ve değişen kültürlerinin, örgüt içerisinde yenilikçiliğin desteklenmesi veya engellenmesinde önemli bir güce sahip olduğunu bulgulamışlardır (Desphande ve Webster, 1987; 25).

Koberg ve Chusmir örgüt kültürünün yaratıcılıkla ilgisini araştırdıkları çalışmalarında, bürokratik, yaratıcı ve destekçi kültür üzere üç tip kültürün örgütsel yaratıcılıkla ilgisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarında beklenenin aksine bürokratik kültür ile yaratıcılık arasında negatif bir ilişki olduğuna dair yaygın beklentiler olmasına rağmen pozitif bir ilişki bulunduğunu saptamışlardır. Bunun nedenlerinden bir tanesi olarak da örgütün farklı departmanlarında farklı kültürler gelişmesi olasılığıdır. Örneğin; halkla yüz yüze olan satış departmanlarının daha yaratıcı oldukları ortaya konmuştur (Koberg ve Chusmir, 1987; 397-409).

2.2.3. Etkin Bir Sosyalleştirme Süreci

Örgüt kültürü kavramının pazarlamadaki önemli bir uygulama alanı da örgütte yeni çalışmaya başlayan pazarlama elemanlarının sosyalleştirme sürecindeki önemli rolüdür. Sosyalleştirme, örgüt içerisinde, en iyi pazarlama elemanlarının seçimi ve pazarlama elemanlarının işgören devir hızının düşmesini sağlayıcı önemli bir süreçtir. Bu süreç özellikle ürün yönetimi gibi spesifik pazarlama konularında büyük öneme sahiptir. Ambalajlı tüketim malları satan büyük örgütlerin ürün yöneticileri arasında örgüt kültürüne ilişkin yanlış anlamalar nedeniyle büyük işgören devir hızı oranları söz konusudur. Pepsico firmasında örgüt kültürünün bir parçası olarak yöneticiler arasında içsel rekabete değer verilmektedir. Bu pazarlama yöneticileri arasında çok büyük oranlı devir hızlarına yol açabilmektedir. Pepsicodaki yöneticiler, bireysel olarak daha fazla pazar payı kazanmak için birbirlerine karşı savaşmaktadırlar ve örgütlerine kendi gruplarından daha fazla kazandırabilmek için daha fazla çalışmaları söz konusu olmaktadır. Çünkü Pepside kazanmak anahtar değerdir ve kaybetmek ceza ile sonuçlanmaktadır. İnsan kaynaklarının tahsisinde optimalliyi sağlamada, Pepsico gibi örgütlerin eğitim programlarında içsel rekabetçi değerleri potansiyel elemanlara iyice açıklamak gerekmektedir. Bu, örgüt kültürünün ne olduğunun açıklanması ve örgütü diğer örgütlerden ayıran değerlerin iletilmesi sürecini oluşturmaktadır (Desphande ve Webster, 1987; 26).

Örgüt içerisinde, özellikle pazarlama personelinin seçimi, örgütün insan kaynakları yönetiminin en önemli kararlarından bir tanesidir. Bir takım olarak birlikte çalışmak için pazarlama elemanlarının seçimi, yalnızca pazarlamanın kendi fonksiyonları ve diğer fonksiyonlarıyla aralarındaki ilişkiler değil, aynı zamanda

tüm örgütün ve pazarlama bölümü altındaki departmanların değerlerini ve inançlarını da belirlemektedir. Pazarlama personelinin seçimi ile bir bakıma bu elemanların örgütle bütünleşmesi yani sosyalizasyon sürecinin de başlangıç noktasını oluşturmaktadır. Personel seçiminde zorlanma ve ayrıntılı nitelik arayışları, örgüt kültürüne uyum sağlama şansı az olan personelin baştan zaten elimine edilmesi anlamına gelmektedir.

Örgüt kültürü ile örgüte yeni gelen pazarlama elemanlarına verilen mesaj açık ve iki yönlüdür. Bu da “ çok şey bildiğini zannedersin ama bu bilgini bizim kültürümüzü ve çalışma ortamımızı yakından tanıdığın ve ona uyum gösterebildiğin takdirde değerlidir ” ifadesiyle açıklanmaktadır.

Pazarlama elemanlarının sosyalizasyonunda diğer bir önemli aşama ise, örgüt içerisinde çalışanlar arasında gerçekleştirilen düzenli toplantılardır. Bu toplantılar ise örgüt kültürünü anlatma, benimsetme ve paylaşım duygusunu yarattığı ölçüde etkilidir.

4.2.4. Pazarlama Kontrol Aracı

Her planlama sisteminde olduğu gibi pazarlamada da formal bir geri besleme sistemi bulunmaktadır. Pazarlama kontrolü, pazarlama politikaları ve stratejilerini temin etmek için pazarlama yöneticilerince kullanılan araçlar, adımlar ve metodlar sistemi olarak tanımlanmaktadır. Bu tür pazarlama kontrol sistemleri tartışmaları, maliyeti içeren geleneksel hesaplama teorisinde ve başarı varyansını izlemede toplanmıştır. Örgütsel davranış teorisi pazarlama kontrolünün yerine getirilmesinde örgüt kültürünün önemli bir alternatif mekanizma sağladığını vurgulamaktadır (Desphande ve Webster, 1987; 27).

Sonuç ve Öneriler

Modern pazarlama anlayışı tüketici odaklı ve pazar hedefli örgüt kavramını benimseyen bir örgüt yönetim anlayışını gerektirmektedir. Örgüt kültürü kavramı bu süreçte giderek önem kazanmakta ve bu konuda çalışmalar yapılmaktadır. Örgüt kültürü hem pazarlama stratejilerinin formüle edilmesinde hem de bu stratejilerin uygulanmasında rol oynamaktadır. Yapılan araştırmalarda, satış etkinliği modelleri geliştirmede, rekabete ilişkin ölçümlerde, tüketiciye yönelik pazarlama stratejilerini geliştirmede, işletmelerde yenilik ve yaratıcılığa ilişkin çalışmalarda, özellikle pazarlama çalışanlarının örgüt kültürüyle uyumlaştırılmasında ve pazarlama denetiminin etkinliğinin sağlanmasında örgüt kültürü- pazarlama ilişkilerinin önemi ortaya konulmaktadır. Pazarlamaya ilişkin tüm çalışma alanlarında örgüt kültürü ilişkisi daha detaylı olarak araştırılmalı ve özellikle Türk örgütlerinde bu yapı incelenmelidir.

Sonuç olarak söylenebilecek olan, uzun dönemli tüketici ihtiyaçlarına, hizmet kalitesine, iç müşteri olarak adlandırılan çalışanlar arasındaki ilişkilere,

satış sorumluluğuna, içsel iletişim ve yaratıcılığa odaklanan güçlü bir örgüt kültürü geliştirebilen örgütler çok daha başarılı olabilecekleridir.

KAYNAKÇA

CONRAD, A.,C., BROWN, G., HARMON, A.,H., "Customer Satisfaction and Corporate Culture: A Profile Deviation Analysis of Relationship Marketing Outcome", **Psychology & Marketing**, 1997; John Wiley & Sons ss:663-675.

DEAL , T.E. ve KENNEDY; A., **Corporate Cultures**, Addison-Welsey, Reading Mass., USA, 1982.

DESPHANDE, R. ve WEBSTER, F. " Organizational Culture and Marketing : Defining the Research Agenda, **Marketing Science Institutes**, 1987, ss:1- 27.

DESPHANDE, R., FARLEY, V.J., ve WEBSTER, "Corporate Culture Customer Orientataion and Innovatineveness in Japanese Firms: A Quadarate Analysis, **Journal of Marketing**, Vol 57, Jan, 1993, ss: 23-27

DÖĞERLİOĞLU, Ö., "Endüstri İşletmelerinde Kurum Kültürünün Hareketli Pazarlarda Kalite Kültürüne Dönüşümü", **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir, 1995.

ERDEM, F. ; **İşletme Kültürü**, Freidrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi, Ankara, 1996.

FORNELL, C., A "National Customers Satisfaction Barometer; The Swedish Experience", **Journal of Marketing** 55, ss: 1-21.

KOBERG, S.C., ve CHUSMİR, L.H., "Organizational Culture Relationships with Creativity and Other Job Related Variables", **Journal of Business Research**, 1987, No: 15, ss: 397-409.

TEK, Ö.B., **Pazarlama İlkeleri**, 7. Baskı, İzmir, 1999.

WEBSTER, C., "Does A Firm's Marketing Culture Determine It's Marketing Effectiveness," **Marketing Advances in Theory and Thought Proceedings of the Annual Meeting of the Southern Marketing Association**, New Orleans, Nov, 2-5, 1994.

WEICHRICH, H., ve KOONTZ H., **Management: Global Perspective**, Tenth Edition, Mc Graw Hill International Edition, 1993.

WHİPP R. ve ROSENFELD R., PETTİGREW, A., "Culture and Competitiveness: Evidence from Two Mature UK Industries" **Journal of Management Studies** 26:6, 1989, ss: 561-585.

szék vezetésének, újratervezését és újraszervezését célzó lépések felmérése
 az újraszervezés szükségességének meghatározására.

KÖZLEMÉNYEK

COOPER, A. J., BROWN, G., HARRISON, A. H., "Company Reorganization and Control: A Field Study of Reorganization in a Manufacturing Company," *Personnel*, 1957, 10(1), 1-12.

DEAR, J. E. and KENNEDY, A., *Corporate Control, Analysis, Planning, Reading Series*, 1952, 1953.

DEPARTMENT, E. and WEBSTER, E., "Organizational Control and Planning: Designing the Research Approach," *Management Science*, 1957, 3(1), 1-17.

DEPARTMENT, E., FARLEY, V. L. and WEBSTER, E., "Corporate Control: Organization and Management in a Dynamic Environment," *Journal of Marketing*, 1957, 21(1), 23-37.

DÖRNER, D., "Forschungsmethoden der Organisationsforschung," *Zeitschrift für Organisationsforschung*, 1957, 1(1), 1-17.

ELKIND, H., "Organizational Control: A Review of the Literature," *Administrative Science Quarterly*, 1957, 2(1), 1-17.

ELKIND, H., "Organizational Control: A Review of the Literature," *Administrative Science Quarterly*, 1957, 2(1), 1-17.

ELKIND, H., "Organizational Control: A Review of the Literature," *Administrative Science Quarterly*, 1957, 2(1), 1-17.

ELKIND, H., "Organizational Control: A Review of the Literature," *Administrative Science Quarterly*, 1957, 2(1), 1-17.

ELKIND, H., "Organizational Control: A Review of the Literature," *Administrative Science Quarterly*, 1957, 2(1), 1-17.

ELKIND, H., "Organizational Control: A Review of the Literature," *Administrative Science Quarterly*, 1957, 2(1), 1-17.

ELKIND, H., "Organizational Control: A Review of the Literature," *Administrative Science Quarterly*, 1957, 2(1), 1-17.

ELKIND, H., "Organizational Control: A Review of the Literature," *Administrative Science Quarterly*, 1957, 2(1), 1-17.

ELKIND, H., "Organizational Control: A Review of the Literature," *Administrative Science Quarterly*, 1957, 2(1), 1-17.

ELKIND, H., "Organizational Control: A Review of the Literature," *Administrative Science Quarterly*, 1957, 2(1), 1-17.

F.A. HAYEK'İN İKTİSAT BİLİMİNDEKİ YERİ**Arş. Gör. Erol BULUT***Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F., İktisat Bölümü, ANKARA***GİRİŞ**

1950'ler ve 1960'larda büyük ilgi gören Keynesgil teori; 1970'lerde yaşanan stagflasyon krizi ile büyük bir eleştiriye maruz kalmıştır. İşte Keynesci iktisada alternatif bir teorik çatı geliştirme çabaları içinde olan iktisatçılar Hayek'in 1930'larda unutulmuş çalışmalarını yeniden keşfetmişlerdir. Hayek'in çalışmalarının Keynes'in teorik çerçevesine metodolojik ve teorik eleştiriler getiren bir alternatif oluşturduğu ve stagflasyon krizinin açıklanmasını içerdiğinin iktisadın otoritelerinden J. Hicks tarafından ileri sürülmesi bir yanda Hayek'in 1974'de Nobel İktisat Ödülü'nü alması diğer yanda, O'nun iktisat teorisine ilişkin çalışmalarına olan ilgiyi arttırmıştır.

Hayek yalnızca bir iktisatçı değildi. Akademik yaşamına iktisatçı olarak başlamışsa da, zamanla ilgi alanı siyaset felsefesi, hukuk, metodoloji, psikoloji gibi çok geniş bir alana yayılmış ve oldukça tutarlı "disiplinler arası" bir düşünce sistemi geliştirmeyi başarmıştır. 1980'li yıllarda gelişmiş kapitalist ülkelerin çoğunda liberal partilerin iktidara gelmesi; Hayek'in çalışmalarını daha da ön plana çıkarmıştır.

Biz çalışmamızda, Hayek'in özellikle iktisat teorisi görüşleri üzerinde durmaya çalışacağız. Çalışmamızın birinci bölümünde; Hayek'in bilgilerinin filizlendiği Avusturya Okulu'nu ve Hayek'in metodolojisini ele almaya çalışacağız. Öte yandan Hayek'te koordinasyon problemlerine de kısaca değineceğiz. İkinci bölüm, Hayek'te liberalizm, demokrasi ve özellikle rekabet konusunu değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca piyasa süreci, denge, bilgi ve olasılık konularında da Hayek'in görüşlerine yer verilecektir. Üçüncü bölümde ise, Hayek'in konjonktür teorisi, konjonktür dalgaları konusundaki fikirleri ve önerdiği iktisat politikaları üzerinde yoğunlaşılacaktır.

D) HAYEK'Çİ PARADİGMANIN TEMEL ÖĞELERİ

1.1. HAYEK'in Kökeni: Avusturya Okulu

İktisadi düşünce tarihinde Avusturya İktisat Okulu deyimini ile, hem belirli bir geleneği birbirine aktaran belirli bir iktisatçı grubu, hem de aynı ulusal kökenden gelmesi gerekmeyen söz konusu iktisatçılar grubunca paylaşılan farklı bir yaklaşım ifade edilmektedir.

Marjinal Devrim'in yaratıcılarından biri de "Avusturya Okulu"dur. Avusturya Okulu, bu okulun kurucusu kabul edilen ve 1871 yılında yayınladığı "İktisadın İlkeleri" adlı kitabında marjinal analizi kullanan C. Menger ile iki öğrencisi, Friedrich Von Wieser ile Eugen Von Böhm Bawerk tarafından oluşturulmuştur (Savaş, 1997: 539). Viyana Üniversitesi'nin çatısı altında biraraya gelen bu üçlü, iktisat teorisine büyük katkıda bulunmuş ve onun çeşitli yönlerde gelişmesine yardımcı olmuştur. Avusturya Okulu'nun ikinci kuşağını L.V. Mises ve J. Schumpeter oluştururken, üçüncü kuşağı Hayek, G. Haberler, F. Machlup gibi iktisatçılar oluşturmuştur.

Avusturya Okulu deyimini ilk defa Menger'in ikinci kitabı "Investigations Into the Method of Sociology and Political Economy" (1883)'i -Almanca-yayımlanmasıyla, Menger'le Alman Tarihçi Okulu'nun lideri Gustav Schmoller arasında başlayan ünlü metod tartışmaları sırasında Alman Tarihçi Okulu taraftarlarınca kullanılmıştır (Yay, 1993: 34).

Avusturya Okulu'na mensup iktisatçılar yöntem sorunlarıyla yoğun olarak ilgilenmişlerdir. Avusturya Okulu iktisatçıları diğer iktisat okullarıyla kıyaslandığında yöntemle ilgilenen ana grubu oluştururlar. Avusturya Okulu her zaman ilgi çekmesine rağmen, genel eğilimden farklı olarak yöntemsel dualizm, ölçülemezlik gibi sorunlara duydukları ilgi yüzünden çok fazla favori duruma yükselememiştir. Kuhn'cu açıdan ifade edilirse, normal bilim haline gelememiş, normal olmayan bilim olarak kalmıştır. Genel görüş Neoklasik sentezin normal bilimi temsil ettiği (Eren, 1992: 252).

Neoklasik iktisat özünde, yalnızca tam bilgi varsayımından hareketle birey ya da firmaların fayda ya da kar maksimizasyonunun ve piyasa dengesinin şartlarının tespitine dönüşmüştür. Gerçekte eksik bilgiye dayanan piyasa sürecinde, girişimcinin ve rekabetin önemi kaybolmuştur.

Bu nedenle Avusturya İktisat Okulu taraftarları yaklaşımlarını, Neoklasik analize karşı liberal bir eleştirel yaklaşım olarak kabul etmekte, Neoklasik analizin içinde bulunduğu krizden ancak, bu analizin gelişim tarihinin yeniden gözden geçirilerek, nerede yanlış yapıldığının tespiti ile çıkabileceğini savunmaktadır. Buna göre, Avusturya Okulu'nun metodolojik ilkelerinden hareketle Neoklasik iktisadi düşünce geliştirilebilir (Yay, 1993: 35-36).

1.2. HAYEK'in Metodolojisi

1980 sonrasında iktisat düşüncesinde önemli yer kaplayan ve genel olarak yeni sağ ve sağcı iktisat görüşü olarak da adlandırılan düşünce biçiminin odağına bir kişi ve okul oturtulması gerekirse bu şüphesiz F.A. Hayek ve Avusturya Okulu olur. Bu bağlamda özellikle Hayek ağırlıkta olmak üzere Avusturya Okulu'nun metodolojisinin bilinmesi gerekir.

Avusturya Okulu'nun metodolojik yaklaşımları; Mises, Menger ve Weber'in düşüncelerinden etkilenecek subjektivizmi ve aksiyomatik (ilk sav) mantığı öne çıkaran ve test edilebilirliğe karşı çıkan bir yola girmiştir.

Hayek, yönetsel monizmin (tek kıstasçılık) eleştirisini yaparak, iktisatta sembolik bir toplum modeli uygulanması gerektiğinin sistematik bir analizini yapmaktadır (Buğra, 1987: 108). Hayek'in metodolojisindeki temel yaklaşımları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

i. 1970'li yıllarda gündeme gelen, iktisadi analizlerin eklettik bir teorik yapıda geliştirilmesine karşıdır. Yani mikro ve makro analizi birleştirmeye çalışmak, boş bir çabadır.

ii. Fizik ve sosyal bilimlerin yöntemlerini ve aralarındaki ilişkileri ele alarak, aralarında fark olduğunu savunmuş ve iktisatla uğraşanların, fizik bilimlerinde olduğu gibi bir yöntemi izlemelerini "bilimcilik" olarak niteleyerek eleştirmektedir (Barry, 1979: 16-17).

iii. Hayek, Popper'in görüşlerini doğrudan benimsemekten ziyade, eleştirel-Popper'ci diyebileceğimiz bir çizgide onun görüşlerini ele almış; ama özde bu görüşleri yine fizik ve sosyal bilimlerin farklılıklarını belirtmekte kullanmıştır (Yay, 1993: 41).

iv. Hayek varsayımçı tündengelim yönteminin genel fikirlerini benimseyerek, bu yöntemin sadece fizik bilimlerinde geçerli olduğunu savunur. Bunun nedeni de fizik bilimlerinde olguların nedeni birkaç değişkenle açıklanabilirken, sosyal bilimlerde değişken sayısının çokça olmasıdır (Eren, 1992: 260-261).

Sonuç olarak, Hayek'çi bir çizgi nitelemesi yapılmak istendiğinde, burada teorilerin açıklama gücü ve mantıksal tutarlılık kriterine önem veren, tahminlerin testine kuşkuyla bakan bir yaklaşım olarak niteleyebiliriz. Diğer yandan Avusturya Okulu'nun ve Hayek'in en önem verdikleri kavram **subjektivizmdir**.

1.2. HAYEK'te Koordinasyon Problemi

İktisatta değer ve kaynak dağılımı teorisi (mikro iktisat), iktisadi ajanların üretim, tüketim ve mübadele faaliyetlerinin koordinasyonu ile uğraşır. Makro iktisadın temel sorunsalı ise, kapitalist piyasa sisteminin kendiliğinden otomatik olarak dengeye gelip gelemeyeceğidir. Kapitalist piyasa ekonomisi ve ölçüde kendi kendini düzenleyen bir sistem olarak düşünülebilir? Ne ölçüde kendi kendini koordine edebilen mekanizmalara sahiptir? Bu mekanizmalar nasıl işler? İşte

makro iktisat teorisi, bu sorular bağlamında kapitalist piyasa sisteminin işleyişinde görülen (işsizlik, enflasyon gibi) dengesizlikleri ya da koordinasyon bozukluklarını ele almaya çalışır.

Hayek-Keynes(ciler) tartışmasını da kapsayan koordinasyon problemi, aslında iktisatçıları, iktisat biliminin başlangıç tarihi olarak kabul edilen A. Smith'in "Ulusların Zenginliği"ni yayımlamasından beri uğraştıran şu sorulara yanıt bulma çabalarıdır: Kapitalist piyasa ekonomisinde görülen konjonktürel dalgalanmalar ya da krizler, kapitalist sisteme içsel midir, dışsal mıdır? Krizler, piyasa düzeninin işleyişine yapılan müdahaleler sonucunda mı oluşmaktadır? Koordinasyon problemi açısından ifade edersek, kapitalist piyasa ekonomisi, kesimler açısından ortaya çıkacak bir koordinasyon bozukluğunu giderecek mekanizmalara sahip midir, değil midir?

Bir takım karşı çıkmalar olmuşsa da, 19. Yüzyılda iktisatçıların başlıca çabalarından biri, koordinasyon probleminin çözümünü serbest piyasa sisteminde gören, temellerini A. Smith'in attığı kendiliğinden düzen ilkesini geliştirmek olmuştur.

Piyasa sürecini (kendiliğinden düzen) açıklamaya çalışan Hayek ve Avusturya Okulu'nun A. Smith'in günümüzdeki en önde gelen temsilcileri olduğunu söyleyebiliriz. Onlara göre piyasa, içinde çeşitli olguların sürekli değişim içinde olduğu bir yer; fiyat mekanizması da bu gelişmeler hakkında iktisadi birimlere sürekli bilgi yayan bir araçtır. Kişiler elde ettikleri bu bilgiler ışığında aldıkları kararlar sonucu, piyasada ya ödüllendirilir ya da cezalandırılır (Birner ve Zıjp, 1994: 234-235). Bu sürece müdahale edilmediğinde ekonomi kendiliğinden istikrara yönelir. İstikrarsızlıklara yol açan başlıca etkenler, banka kredilerindeki artışlar ve devletin ekonomiye müdahaleleridir.

II) HAYEK'Çİ LIBERALİZMİN TEMEL İLKELERİ

1940'lı yıllardan bugüne kadar geçen süre içinde Mont Pelerin topluluğu liberal düşüncüyü geliştirme çabalarını aralıksız sürdürdü. Uzun yıllar topluluğa başkanlık eden Hayek; hukuk, siyaset felsefesi, bilim felsefesi, psikoloji gibi çeşitli bilim dallarını içine alan geniş bir çerçevede liberal felsefeyi kurumsallaştırmayı amaç edindi (Yumer, 1988: 32).

Şüphesiz liberalizmin gerek siyasal ve iktisadi, gerekse felsefi alanda bu denli güçlü bir biçimde canlanışının çeşitli nedenleri vardır. Ancak bu süreçte birkaç yaratıcı liberal düşünürün katkısı olduğu da yadsınamaz. Hayek bunlardan biri ve çoğu kişiye göre de en başta gelenidir. Muhafazakarlık, liberalizm ve sosyalizmi alışılmışın tersine birincisi sağda, ikincisi ortada, üçüncüsü solda olmak üzere bir çizgi üzerinde değil de bir üçgenin üç ayrı kutbu olarak gören Hayek'in yapıtlarında liberal bir radikalizmin yanı sıra serbest piyasa düzeninin gelmiş geçmiş en güçlü savunucusunu buluruz (Hayek, 1990: 393).

2.1. Temel Liberal İlke

Siyasal egemenliğin kimin elinde olması gerektiğine bir yanıt olan demokrasi ile, siyasal güç kimin elinde olursa olsun, bu gücün sınırlarını kurumsallaştıran liberalizm birbirinden farklı kavramlardır. Liberalizm, devletin amacı ve kapsamı hakkındaki görüşlerden sadece biridir. Çoğunluk bu görüşü benimseyebilir ya da benimsemeyebilir. Liberal ise sadece çoğunluk tarafından benimsenen yasaların meşru olduğunu kabul etmekle birlikte, bu yasalar, devletin yaptırım gücünü sınırlayan yasaların nitelikleri konusundaki liberal kurama uymadıkları takdirde bu tavrını kamuoyuna yansıtır.

Yukarıda bahsettiğimiz bu temel liberal ilke çerçevesinde; beşeri gelişmelerin rasyonel bir plana göre değil, fakat kendiliğinden oluştuğunu iddia eder. Hayek'e göre kişilerin davranışları ve kararları kendi hallerine bırakılırsa, merkezi bir planlama ile oluşturulabilecek olandan daha etkin işleyen ve daha çok yönlü bir toplum düzeni oluşturulabilecektir. Hayek'in düşünce sisteminde yapıcı rasyonalizm yerini evrimci rasyonalizme ve spontan düzen anlayışına bırakmıştır. Hayek, bilinçli karar almadan herşeyin doğal gelişmesine bırakılmasının bireysel ve sonuçta toplumsal refahı artıracığına inanır (Barry, 1979: 62-65).

Hayek, kural ve kurumların önemine de işaret eder. Hayek'in *kanun* hakimiyeti teorisinin özünde "öngörülebilirlik" ilkesi yatar. Hayek'e göre ekonomik birimler, devletin alacağı karar ve uygulamaları öngörebilmelidirler. Özellikle iş aleminin ve yatırımcılar kararlarını, kanunların nasıl etkileyeceğini önceden bilmelidir. Öngörülebilir bir yasal düzen, yasama organı tarafından oluşturulan kanunlardan ziyade, kendiliğinden gelişen içtihat hukuku düzeni içinde iyi bir şekilde güvence altına alınabilir.

Hayek, sosyal refah devleti ve sosyal adalet anlayışlarını da eleştirerek, refah devletinin üretken toplumdaki transfer toplumuna doğru bir yönelişi ortaya çıkardığını ifade eder. Öte yandan, Hayek; merkezi planlamaya dayalı sosyalizmi şiddetle eleştirmektedir. Totoliter rejimin bir kölelik düzeni olduğunu ve totalitarizmin esasen sosyalizmin bir doğal sonucu olduğunu belirtmiştir. Hayek sosyalizmi tamamen reddederken piyasa ekonomilerinde devletin müdahalelerinin mümkün olduğunca azalmasını savunur (Halm, 1961: 311). Hayek, aşırı devlet müdahalesini şiddetle eleştirmesine karşılık onu bir "laissez faire liberali" olarak görmek doğru değildir. Hayek; iç güvenlik, dış güvenlik ve adalet hizmetlerinin yanı sıra devletin sınırlı bazı görev ve işlevleri üstlenmesi gerektiğini savunur.

Hayek'e göre adalet bir toplumda mevcut iktisadi değerlerin yeniden dağıtımını ile değil; aksine toplumsal kuralların adil olması ile sağlanır. Bu çerçevede Hayek, dağıtıcı adaleti eleştirir ve kural adaletini savunur. Hayek'e göre kural adaleti şu ilkelerin mevcudiyetine bağlıdır (Aktan, 1994: 30-31):

i. Kanunlar genel ve soyut olmalı, bazı kişi ve grupları koruyucu ve gözetici nitelikte olmamalıdır. Bu konuda bir örnek vermek gerekirse, Hayek artan

oranlı bir vergiye kanun önünde eşitlik ilkesini bozduğu için karşı çıkmakta, bunun yerine sabit oranlı bir vergiyi önermektedir.

ii. Kanunlar sık sık değiştirilmemeli, öngörülebilir ve tarafsız özellikte olmalıdır. Yukarıda belirttiğimiz gibi Hayek öngörülebilir bir yasal düzenin adalet için şart olduğunu savunur. Vatandaşlar, toplumsal kuralların sürekliliğine ve bu kuralların uzun dönemde yürürlükte kalacağına inanmalıdırlar. Şüphesiz kurallar toplumsal yaşamın dinamizmine paralel bir şekilde değiştirilmelidir. Ancak Hayek'in üzerinde durduğu konu kuralların keyfice ve sık sık değiştirilmesinin önlenmesidir.

Özetle Hayek'in liberalizm anlayışında oyunun kuralları yönünden ancak bir adaletten sözedilebilir. Eğer oyunun kuralları yukarıdaki ilkeler çerçevesinde adil olarak belirlenmemişse sonuçların adil ya da adil olmayan şekilde değerlendirilmesi sözkonusu olamaz ve olmamalıdır. Hayek, her ne şekilde olursa olsun toplumda mevcut gelir ve servet dağılımını iyileştirmeyi amaçlayan yeniden dağıtım politikalarına karşıdır. Hayek, çağdaş demokrasilerde çıkar ve baskı gruplarının hükümetler ve bürokrasiyi etkileyerek yeniden-dağıtıcı politikalar uygulamaya sevkettiğini bunun da demokrasiyi yozlaştırdığını da ifade etmektedir.

Hayek'in ve diğer Neo-Avusturya iktisat okulu mensuplarının sınırlı devlet anlayışı "Rechstaat" kavramı ile ifade edilmektedir. Almanca kökenli bu kelime, bazı Avusturya Okulu iktisatçıları tarafından "Kanunla sınırlanmış devlet" anlamına gelmek üzere kullanılmıştır. Hayek, daha sonra bu kavramı "içtihat hukuku ile sınırlanmış devlet" anlamında kullanılmıştır.

2.2. Piyasa Süreci ve Rekabet

Hayek'e göre bir toplumun temel iktisadi sorunu, kıt kaynakların somut amaçları gerçekleştirmek için en etkili kullanılma yollarını araştırmak değildir. Faydacılığın çok güçlü bir eleştirisini yaparak bir anlam taşımadığını savunduğu "toplumsal refah"ın optimum düzeye çıkarılması da değildir.

Temel iktisadi sorunun niteliğini kavrayamayanlar, piyasa düzenini ve bu düzenin özü olan rekabet mekanizmasını, onun tam rekabet koşulları altında sağladığı kaynak etkinliğini düşünerek savunurlar. Oysa, örneğin bir malın en düşük maliyeti gibi rekabetle ortaya çıkacak olguları zaten biliniyormuş gibi varsayan tam rekabet kuramı, rekabetin asıl gerekçesini tamamen gözardı ediyor demektir. Tam rekabet varsayımları altındaki bir iktisadi düzende "rekabet" kelimesinin kapsadığı tüm eylemler ortadan kalkardı; hem zaten eğer rekabetin oluşturacağı durumları bilseydik ona ihtiyacımız da olmazdı. Hayek rekabeti, herşeyden önce bilgi alım ve aktarımını hızlandıran bir "keşif işlemi" olarak görür. Amaç, anlamsız ve gerçekleşmesi imkansız olan tam rekabeti uygulamak değil, rekabetin önlenmesine engel olmaktır (Yumer, 1998: 38).

Sistemin herhangi bir yerinde meydana gelen değişikliklerle, ortaya çıkan ihtiyaçları kapsayan bilgilerin ve bu bilgilerin etkin bir biçimde, yani başka hiçbir

yöntemle, sağlanamayacak bir biçimde, sistemi oluşturan unsurlara iletilmesi fiyat mekanizmasının ve rekabetin esas amacıdır.

Hiçbir bilinçli irade altında değil de, soyut davranış kurallarına uyulması sonucu kendiliğinden oluşan düzenle belirli amaçlara yönelik organizasyonların birbirine karıştırılması soyut piyasa düzenini somut bir organizasyon olarak görme yanılığını doğurmuştur. Bu yanılığa ise iktisadi politikanın amacını toplam toplumsal geliri en üst düzeye çıkarmak şeklinde çarpıtmıştır. Oysa piyasa düzeninde tek bir tercihler ya da amaçlar sıralamasından söz edilemez. "Refah İktisadi" gibi üretilen malların değişik bireylere sağladığı faydayı ortak bir ölçüte vurarak toplayabilmenin mümkün olduğu varsayımına dayanan iktisadi görüşler bilimsel dayanaktan yoksundur. Piyasa düzeni, üretimini herhangi bir insan grubunun daha önemli gördüğü mal ve kıymetlerin daha önemsiz görülenlerden önce gelmesini sağlayamaz.

Hayek'e göre piyasa düzeninin ortak amaçlarına hizmet etmemesi en üstün taraflarından biridir. Ortak amaçlar etrafında birleşme arzusu bize ilkel toplumlardan gelen bir arzudur. Somut amaçlar için uygulanan yaptırımlar haliyle her zaman belli insan gruplarına yönelik olacaklardır.

Hayek'te rekabet, denge durumunu ifade etmez. Piyasa süreci rekabet kaynağı olurken, aynı zamanda keşfin, dinamizmin, eksik ve kısmi bilginin ortaya çıktığı sürecin kendisidir. Durağanlık sözkonusu değildir. Her an fırsatları görmek ve yakalamak gerekir. Rekabet piyasa sürecinde bir durum değil, süreçtir. Dinamik bir süreç, zaman içinde bir süreçtir.

2.3. Eksik Bilgi, Belirsizlik ve Zaman

İktisadi kararlar, mevcut bilgi çerçevesinde alınmaktadır. Bu açıdan iktisadi faaliyet zaman içinde yapılıp ve gelecek belirsizdir. Geleceğin belirsizliği aynı zamanda sürekli olarak yeni bilginin gerekliliğini gösterir. Girişimsel faaliyetin temeli yeni bilginin yaratılmasıdır ve girişimci kesinlikle tam bilgiye sahip değildir. Yeni bilgi zorunluluğu, bilginin öznelliği ve piyasa sürecinin keşif mantığı da açıklanmaktadır (Eren, 1992: 265).

Şüphesiz Avusturya Okulu'nda, hatta daha genelde iktisatta bilgi sorununun önemini gösteren Hayek'tir. Denge analizini reddetmeden onu ilk yaklaşım, ilk adım olarak görmesidir. Bu, bir anlamda Hayek'te tam haber almadan eksik bilgiye giden süreci vermektedir; bireyler eksik ve kısmi bilgiye sahiptirler. Mevcut bilgileriyle ileriye ait öngöründe bulunurlar. Bu piyasa anarşisi doğurmaz; çünkü piyasa süreci kısmi bilgileri etkinlik sağlayacak biçimde eritir. Hayek'te değişik bireylerin farklı eksik bilgilerinin var olduğu görüşü hareket noktasıdır. Hayek'te piyasa, rekabet ve bilgi arasında yakın bağlantı vardır. Piyasa, fiyatlar yoluyla hem bilgi taşıyıcısıdır, hem de yeni bilgilerin keşfine olanak sağlar (Eren, 1992: 267).

Hayek'de bireylerin bilgi farklılıklarına dikkat çekilirken, yer ve zamana bağlı fiyatlar hakkındaki bilgiye önem verilir. Bu süreçte daha fazla bilgiye sahip olanlar, daha kazançlı çıkacaklardır. Hatta çok eksik bilgiye sahip olanlar, daha fazla "sürpriz"le karşılaşabileceklerdir.

Bu özellikleriyle Hayek'deki bilgi sorunu, hem Bilgi Ekonomisi (Economics of Information) çerçevesinde gelişen "nesnel" bilgi, hem de öznel bilgi anlayışına öncülük etmiştir.

III) HAYEK'TE KONJONKTÜR VE KRİZ TEORİSİ

3.1. HAYEK'in Konjonktür Analizinin Temel Öğeleri

Hayek'in konjonktür teorisi, bir "parasal-aşırı yatırım teorisi"dir. Fakat onun teorisinin para, sermaye ve fiyat teorisinin bileşiminden oluşan bir konjonktür teorisi olduğunu söylemek daha doğru olacaktır. Hayek'e göre, konjonktür dalgalarının nedeni kapitalist sistemin bankacılık ve kredi yapısından kaynaklanan parasal etkenlerdir ama konjonktür dalgalarını oluşturan sözkonusu parasal etkenlerin yol açtığı üretim kesimindeki dengesizliklerdir (Yay, 1993: 85).

Hayek bu temel tezinden hareketle şu üç öneriyi kanıtlamaya çalışır:

i) Yalnızca reel faktörlere dayalı tam ve tutarlı bir konjonktür teorisi kurulmaz.

ii) Varolan konjonktür teorileri, doğru bir açıklamanın temelini içerseler de, bu teoriler konjonktür dalgalarını yalnızca paranın değerindeki değişimlere indirgemekten büyük zarar görmüşlerdir.

iii) Paranın hareket noktası olarak alınması, paranın üretim yapısı üzerindeki etkisini ve bu yapıda neden olduğu dalgalanmaları göstermeyi mümkün kılar.

3.1.1. HAYEK ve Parasal Olmayan Aşırı Yatırım Teorileri

Hayek'e göre paranın olmadığı bir doğal (takas) ekonomide Say Kanunu'nun geçerli olacağını, ekonominin otomatik fiyat mekanizması aracılığıyla daima dengede olacağını kabul etmek gerekir. Bütün Neoklasik iktisatçılarca zımnen kabul edildiği vurgulanan bu görüş, Hayek'çe açıkça kabul edilmekte ve konjonktür teorilerinin genel denge analizinden hareket etmeleri gerektiği ileri sürülmektedir. İşte reel etkenlerden hareket eden konjonktür teorilerinin sorunları da tam burada ortaya çıkmaktadır. Walrasgil genel denge analizi çerçevesinde, ekonominin çeşitli kesimleri arasındaki denge bozukluğu olgusu açıklanamaz.

Walrasgil genel denge analizinde bir dengesizlik, ancak bir dışsal etki ile açıklanır. Böylece parasal etkenlere dayanmadan, üretim faktörlerinde, talepte değişme gibi çeşitli reel faktörlerden hareketle bu sorun çözülemez, kesimler arasındaki dengesizlik açıklanamaz.

Hayek'e göre bu ikilemin çözümünün açık ve tek yolu, teorinin tasvir ettiği olayların gelişimi ile olayların gerçek hayattaki gelişimi arasındaki farkı, yeni bir belirleyici etkenin, paranın, sisteme girmesi gerçeği ile açıklamaktır.

Hayek'e göre konjonktür teorilerinin amacı, para ve fiyat teorisini birleştirerek, yalnızca mikro analizden hareket eden bir teori geliştirmek olmalıdır. Takas ekonomisinde geçerli olan genel dengenin, paralı bir ekonomide, para arzındaki değişmelerle nasıl etkilendiği gösterilebilmelidir. Parasal faktörlere başvurmaksızın, sadece reel faktörlere dayalı teoriler, iktisadi yapıdaki dengesizlikleri açıklayamazlar.

3.1.2. Miktar Teorisinin Reddi

Miktar teorisi, özünde fiyatlar genel seviyesindeki değişmelerin analizidir ve analiz bütün fiyatları eşit şekilde ya da bir bütün olarak aynı zamanda ve aynı yönde etkileyen eğilimleri ele alır (Yay, 1993: 89).

Hayek, Fisher'in mübadele denkleminin geçerliliğine itiraz etmemektedir. Fakat O'na göre bu denklem haksız yere parasal analizde birinci planda yer almıştır ve daha sonraki gelişmelere gerçek bir engel oluşturmuştur. Miktar teorisi, para miktarlarıyla genel fiyat düzeyi, hatta toplam üretim hacmi üzerindeki doğrudan nedensel ilişkiyi gösterir. Fakat bu büyüklüklerin hiçbiri kişisel kararlar üzerinde etkili olamaz. Halbuki geleneksel iktisat teorisinin önerileri kişi davranışları üzerine oturmuştur ve modern teorinin klasik teoriden üstünlüğünü subjektif değer anlayışı ile kabul etmesidir. Hayek bu görüşü ile dikotomik analizi eleştirmek; mekanik olarak uygulanan ve subjektif değer teorisine dayanan kişisel davranışları dikkate almayan global teoriyi reddetmektedir (Öçal, 1997: 444).

Miktar teorisinde önemli olan para arzı artışının nihai etkisi, fiyatlar genel seviyesi üzerindeki etkisidir; nisbi fiyatlardaki değişmelerin analizde ya yeri yoktur ya da ancak fiyat seviyesindeki değişmeden sonra bir değişiklik olabilir. Yine fiyatların üretim üzerindeki etkisi, çeşitli üretim kesimlerini etkilemek şeklinde değil, global olarak üretimi etkilemek şeklindedir (Yay, 1993: 89-90).

Bu anlamda Hayek miktar teorisini işlevsel araç olarak kabul etmesine rağmen, onu yöntemsel açıdan eleştirmektedir. Bu eleştiriler iki noktada toplanmaktadır (Ercan, 1997: 150):

i.) Para ve fiyatlar arasında bütüncül (aggregate) ve ortalama kavramlardan hareketle bir neden-sonuç ilişkisi kurulamaz. Miktar teorisi bireylerin davranışlarının belirlenmesinde hiçbir rol oynamadan bu kavramlarla analizini yürütmekle iktisat biliminin temel analiz biçimi olan mikro analizi bırakarak makro analize yönelmektedir.

ii.) Miktar teorisi yalnızca paranın fiyatlar genel seviyesi üzerindeki etkisini alıp, nisbi fiyatlar ve üretim üzerindeki etkisini dışlamakla para teorisini genel iktisat teorisinden ayırmaktadır.

Oysa Hayek, paranın kısa dönemde üretim üzerinde etkileri olduğu düşüncesinden hareket etmektedir. Parasal değişkenlerin fiyatlar ve üretim üzerindeki etkisi, genel fiyat seviyesindeki değişimlerden bağımsızdır. Başka bir ifadeyle para miktarındaki bir değişim, fiyat seviyesini etkilesin ya da etkilemesin nisbi fiyatları ve dolayısıyla üretim yapısını etkileyecektir (Öçal, 1997: 445). O halde para teorisinin sorunsalı, paranın genel değerini (ya da fiyatlar seviyesini) açıklamak değil, paranın malların nisbi fiyatlarını nasıl ve ne zaman etkileyeceği olmalıdır (Ercan, 1997: 150-151).

Böylece miktar teorisi, gerçek hayattaki bir iktisadi süreci açıklarken, önce paranın değerinin istikrarlı olduğunu varsayar, paranın etkilerini dışlayarak genel iktisat teorisinin mikro analizi ile yalnızca reel nedenleri ele alır, daha sonra ise, paranın değeri ve buradaki değişimleri ele alan bir para teorisini analize dahil ederek eklettik bir analiz bütünü sağlar. Hayek'e göre bu analiz, bütünün açıklama gücü bakımından yalnızca reel faktörlere dayalı konjonktür analizlerinden hiçbir farkı yoktur (Yay, 1993: 91).

3.1.4. Nötr Para ve Cebri Tasarruf

Para teorisinin sorunsalı, paranın genel değerini (ya da fiyat seviyesini) açıklamak değil, paranın malların nisbi fiyatlarını nasıl ve ne zaman etkileyeceği olmalıdır.

Hayek, sorunsalı bu şekilde belirttikten sonra, analizini iki aşamalı olarak ele almıştır. İlk aşamada, parasal faktörler ihmal edildiğinde iktisadi sistemin denge şartlarının ne olacağını araştırmış, ikinci aşamada ise, asıl amacı olan parasal faktörlerin iktisadi sistemde meydana getirebileceği dengesizlik durumlarını göstermiştir. Bunlardan ilkinin *nötr para*, ikincisini ise *cebri tasarruf* kavramları ile açıklamaya çalışmıştır.

Nötr paranın asıl amacı, parasal bir ekonomide, tıpkı denge teorisinde elde edilen sonuçlara varmamızı sağlayacak şartları belirlemektir. Bu, paranın yalnızca bir yağ vazifesi gördüğü ve Say Kanunu'nun, geçerli olacağı, ekonominin para yokmuş gibi işleyeceği ideal (gerçekte olamayacak) bir ekonominin tespitidir. Para arzındaki; yalnızca fiyat seviyesinin istikrarının gerektirdiği ölçüde bir değişimin fiyat ve üretim yapısı üzerinde bir etkisi olmayacak para nötr olacaktır.

Paranın çok önemli olduğunu vurgulayan Hayek, bazı iktisatçıların aksine para politikasının bölüşüm etkisine sahip olduğunu varsayar ve para arzındaki değişimin parasal faiz haddini düşürerek nisbi fiyatları üretim yapısını girişimciler lehine dönüştüreceğini savunur (Yay, 1993: 97).

Avusturya Okulu'nun en ayırıcı özelliği "cebri tasarruf doktrini"dir. Kredi genişlemesi ile girilen yatırımla gönüllü tasarrufla girilen yatırımların etkilerinin farklılığını vurgular. Avusturya Okulu'nun konjonktür analizinin temel dayanağı olan bu doktrin şöyle ifade edilebilir: Girişimciler, sisteme kredilerde bir artış şeklinde giren para miktarındaki bir artışın sonucu olarak, kıt kaynaklar üzerinde artan bir egemenlik kurarlar. Sermaye mallarının fiyatları artar ve

üretimleri canlanır. Bu faktör gelirlerini artırır, dolayısıyla tüketim talebi artar. Ancak bu süreçle ve bu sırada para miktarındaki değişimler, fiyatı etkiler. Tartışma konusu bu değişimlerin sonunda tüm fiyatları etkilemesi değil, paranın fiyatları etkileme mekanizmasıdır.

Cebri tasarruf açıkça bir ex-post durumu ifade eder. Tüketiciler belirli bir gelir seviyesinde planladıklarından daha az tüketmek zorunda oldukları bir durum içinde bulurlar kendilerini. Tüketim mallarının tüketicilerin tüketmek istedikleri miktarda üretilmediği bir durumdur.

3.2.1. Para Arzı Değişmesi, Fiyatlar ve Bölüşüm

Hayek, ekonomilerin üretim yapılarında periyodik olarak ortaya çıkan dengesizliklerin (konjunktür dalgalanmalarının) hem nedenlerini belirtmede, hem de ortaya çıkış süreçlerini göstermede Wicksell'in denge şartlarını kullanmıştır: Parasal (kredi) faiz haddinin denge (doğal) faiz haddine eşit olması.

Konjunktür dalgalanmalarının ortaya çıkması için gerekli ve yeterli şart, para hacminin elastik olmasıdır. Para hacminin elastikiyetinden dolayı bankalarca talep edilen (kredi) faiz haddinin, her zaman denge faiz haddine eşit olmaması ve özellikle kısa dönemde bankaların likidite şartlarıncı belirlenmesi gerçeği, konjunktürel dalgalanmaların belirleyici nedenini oluşturmaktadır. Bankaların kredi arzlarını tasarruf arzı ile dengede tutmaları, ne kendilerine özel bir yarar sağlayacağından ne de bunu gerçekleştirmeleri olanaklı olduğundan parasal dalgalanmalar kaçınılmazdır ve iktisadi sistemin içsel bir özelliğidir.

Hayek'in teorisinde kısa dönemde, parasal değişimler nötr değildir. Parasal değişimler tüm fiyatları aynı şekilde, sadece nominal değerlerini değiştirmek şeklinde, etkilemezler. Yaratılan yeni para ekonomiye ya üretim malı alımında ya da önce tüketim malı alımında kullanarak girer (Öçal, 1997: 440-450).

i.) İlave paranın ödünç alınabilmesi için, faiz oranının denge faiz oranının altında, paradan karlı bir şekilde faydalanmayı sağlayacak biçimde, hissedilir derecede düşmesi gerekir. Bu, yatırımları canlandırır ve üretim kaynakları, tüketim malları kesiminden sermaye malları üreten kesime kayar; sermaye malları nedeniyle bir süre sonra faktör gelirleri artarak tüketim mallarının taleplerini ve dolayısıyla fiyatlarını artırır. Toplumun bütünü tüketimi azaltmak zorundadır, fakat kişiler hayat düzeylerinin düşmesine daha fazla parayı tüketime ayırarak karşı koyarlar. Yatırımların genişlemesinden sonra karları ve ücretleri artan girişimciler ve işçiler, daha fazla tüketim harcaması yaparlar, ilk başta tüketim mallarının üretiminin azalması nedeniyle fiyatlarının artması, bu kez daha da şiddetle devam eder.

Tüketim malları fiyatlarının yükselmesi, üreticilere ilave kar ümidi vererek cari faiz oranından borç alımlarını özendirir. Bankalar kredilerini artırır. Uzun üretim yöntemi gelişerek devam eder. Fakat, bankaların kredilerini sınırsız olarak

artıramayacaklarını unutmamak gerekir. Sonuçta ortaya kullanılmayan üretilmiş sermaye malları fazlalığı çıkar.

ii.) Hayek, ikinci durum olarak ilave paranın ekonomiye tüketim kredisi artışı aracılığıyla sokulmasını ele almıştır. Ona göre tüketim malı talebinin artışı, üretim malı talebinin artışı etkilerinin tamamen tersi etkiler doğurur. Tüketim malları fiyatlarının yükselişi nedeniyle yüksek karlar; nihai üretim yakın faaliyet döneminde elde edileceğinden, özel olmayan üretim malları, nihai üretim yakın döneme transfer olur ve uzun dönem önemini kaybeder. Bunun sonucunda özel mallar fazla hale gelir, fiyatları düşer ve üretimleri kesilir. Çok uzun üretim yöntemi sürecinin ilk dönemlerinde çalışma birden kesilir. Hayek'e göre kısa süreçler ancak mevcut üretim mallarını absorbe ederler. Girişimciler çok kısa süreçte yatırım yapmakta tereddüt ederler, bu onların, daha az sermaye daha fazla emek ve doğal kaynakları kullanmasına neden olur.

Hayek'in sözkonusu bu analizinden iki önemli sonuç çıkar (Yay, 1993: 101-102):

i.)Kredi hacmindeki artışla yaratılan genişleme süreci, üretim kaynaklarının (tüketim malları kesiminden, sermaye malları kesimine) yeniden dağılımı ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle analizde, üretim yapısı ve üretim yapısındaki değişimler önemlidir.

ii) Ekonomideki gönüllü tasarruftan ayrı olarak, para (kredi) arzı artışı ile yaratılan genişleme süreci, nisbi fiyatlardaki değişimler dolayısı ile kendiliğinden ters döner.

Hayek, ekonominin çeşitli kesimleri arasında ortaya çıkan dengesizliği (kullanılmayan aşırı sermaye malları üretimi) açıklamak için, hareket noktası olarak ekonominin denge şartlarını almıştır. Sözkonusu bu şartları sağlayan ise tam istihdam varsayımı idi. Hayek bu varsayımı, analizini kolay yapabilmek için metodolojik olarak kabul etmiştir.

3.2.2. Üretim Yapısındaki Değişmeler

Hayek ekonominin üretim yapısının denge şartlarını ve bu dengeden sapma durumlarını incelemek için, bir süreç içinde mallar modeli geliştirdi. Bu modelde üretim; toprak ve emek hizmetlerinin peşpeşe gelen üretim aşamalarından geçerek tüketim mallarına dönüştüğü tüm süreci ifade eder.

Modelde, asli üretim araçları; toprak ve emek, üretim faktörleri ise, sermayeyi de kapsamak üzere, ücret, rant ve faiz şeklinde gelir sağlayan tüm faktörlerdir. Belirli bir anda varolan tüketim malları dışındaki tüm mallar, üretim malları olarak adlandırılır ki, asli üretim araçları yanında her türlü gereç ve bitmemiş mallar demektir. Ara mallar ise, asli üretim mallarını içermeyen, bunlarla tüketim malları arasında oluşan mallardan ibarettir. Hayek, ara mallarını bir nehirdeki sulara benzeter; ara mallar (su) peşpeşe gelen üretim aşamalarına akar ve üretim sürecindeki (nehirdeki) bir noktada ara mallarının değeri, zamanın

fonksiyonudur. Ara mallarının toplam değeri ise, uygulanan üretim sürecinin uzunluğuna bağlıdır. Bir akım modelinden ibaret olan Hayek'in analizinde, kapitalist üretim sürecinin daha uzun olma özelliği onun aynı zamanda daha etkin olmasını da ifade eder. Nitekim kapitalist sistemin özelliklerinden biri, önemli miktarda ürün elde etmek için üretim sürecini uzatmak ve dolaylı yöntemler kullanmaktır. Bir yöntemin daha uzun ya da kısa zaman gerektiren diğer yönteme ikamesi, üretim yapısı değişikliğini içerir. Hayek'e göre sorun, daha az kapitalist yöntem yerine daha çok kapitalist bir yöntemin (ya da tersine) nasıl ikame edilebileceğini ve yeni dengeye hangi koşullarla ulaşılacağını bilmektir.

Genel olarak, tüketim malları talebine göre artan ya da azalan parayla ifade edilmiş üretim malları varsa yöntem değişikliği söz konusu olur. Bu iki durumda ortaya çıkar: Gönüllü tasarruf hacmindeki bir değişme ve girişimcilerin üretim malları satın almak için harcadığı fonların hacminin değişikliği ile açığa vurulan para miktarı değişmesi.

Gönüllü tasarruf hacmindeki artış, tüketim malları talebinden üretim malları talebine doğru bir yer değiştirme ile açığa çıkar. Nitekim, Hayek'e göre ekonomik birimler tüm paralarını yatırıma ayırırlar. Tasarruf, yatırıma eşittir, gömüleme yoktur. Eğer para miktarı ve tedavül hızı değişmezse, mevcut paranın önemli bölümü üretim malları alımına ayrılacaktır.

Eğer tüketim malları talebi ile üretim malları talebi arasındaki ilişkinin başlangıçtaki değişmesi sürekli ise, yani denge bu bazda kurulacaktır. Üretim sürecinin uzaması üretim artışına imkan verecek, para hacmi değişmezse, sağlanan denge kararlı olacak şekilde fiyatlar orantılı olarak düşecektir.

Hayek, tedavüldeki para miktarı artışının, girişimcilere kredi verilmesiyle olacağını varsaymıştır. Bu kredilerle beslenen girişimciler, üretimleri ile beşeri ve doğal kaynakları çok önemli miktarda hareketlendirecek olan ilave ara mallarını sağlarlar. Bu kaynaklar, tüketim malları üretiminden çekilecek, üretim yapısı değişikliğe uğrayacaktır (Öçal, 1997: 446). Ancak burada tüketiciye kabul ettirilen tasarruf gönüllü değil, cebridir.

3.2.3. Parasal Artış ve Kriz (Stagflasyon)

Başlangıç olarak ekonominin tam istihdam dengesinde olduğunu ve bankaların kredi yaratarak girişimcilerin yatırımlarını finanse etme kararı aldıklarını varsayalım. Bankaların kredileri arttırarak faiz haddini önemli ölçüde düşürmeleri, girişimcileri kendi cari tasarrufları ile girişebileceklerinin üzerinde bir sermaye yatırımına yöneltecektir. Sermaye (yatırım) malları talebindeki artış, onların fiyatlarını yükseltecektir. Sermaye malı üretiminde, getiri haddinin faiz haddinin üstüne çıkması ve üreticilerin pozitif kar bekleme beklentileri, onları daha kapitalist (dolambaçlı yada sermaye yoğun) üretim tekniklerine yöneltecek ve üretim süreci uzayacaktır. Ekonomide nisbi fiyatlarının ara malları lehine dönmesi, bir yandan üreticilerin daha önce asli üretim faktörlerine yaptıkları harcamaları ara

mallarına kaydırmalarına neden olurken, diğer yandan asli üretim faktörleri (burada özellikle emek) ile spesifik-olmayan üretim mallarını tüketim malları kesiminden sermaye malları kesimine kaydıracaktır. Bu arada yalnızca tüketim malı kesiminde kullanılabilen bir takım spesifik mallar kullanım dışı (atıl) kalacaklardır. Böylece toplam üretim kaynaklarında bir değişme olmaksızın daha kapitalist üretim metodlarına geçilecektir. Ekonominin bu daha uzun üretim süreci sürdürülemez (girişilen sermaye yatırımlarının tamamlanamayarak krize yol açan bir depresyona düşülür) (Yay, 1993: 106-107).

Ekonomide, kredi ile finanse edilen yatırımlar artarken, tüketim de bir süre eski oranını korur. Ekonominin üretim ve tüketim yapısı arasındaki bu tutarsızlık, kendini tüketim malları kıtlığı ve tüketim malları fiyatlarında hızlı bir yükselme şeklinde ortaya koyacaktır. Bu da tüketicilerin gönülsüz bir tüketim kısıtlamasına gitmesine neden olur.

Hayek'e göre üretim yapısının uzaması ya da daha sermaye yoğun üretim yapısına geçiş, ancak ve ancak tüketimde bir kısalma ile gerçekleşebilir. Fakat yatırım artışı için fedakarlık, sözkonusu yeni yatırımdan kar sağlayan üreticilerce değil (gönüllü tasarrufta olduğu gibi), tüketim malları fiyatlarındaki artıştan dolayı gelirleri (dolayısıyla tüketimleri) azalan tüketiciler (faktör sahipleri, özellikle işçiler) tarafından gönülsüz olarak yapılır (cebri tasarruf) (Yay, 1993: 107-108).

Girişimcilerin düşük faizli kredilerden yararlanarak, daha fazla yatırımda bulunmaları, tüketicilerin (faktör sahiplerinin) gelirlerini arttıracaktır. Tüketiciler bu durum karşısında tüketimlerini eski seviyelerine yükseltmeye çalışacaklardır. Bu durum, tüketim malları fiyatlarında yükselme ile sonuçlanacaktır.

Hayek, para arzındaki artışla kişilerin tasarruf ve yatırım planlarının bozulmasını ve tüketim yapısı ile tutarsız bir sermaye yapısı oluşturulmasını sermayenin yanlış yönlendirilmesi olarak adlandırır. Böylece bir yandan tüketim malları fiyatlarındaki yükselme, diğer yandan bankaların kredileri durdurmaları ile faiz haddinin yükselmesi ekonominin bu üretim yapısını ters çevirerek, daha kısa bir üretim sürecine dönmesine neden olur. Bu, Hayek'çi işsizlik krizi olarak adlandırılabilir.

Girişimciler; üretimlerini, fiyatları yükseldiği için tüketim malları kesimine kaydıracaklardır. Bu durumda, sermaye yoğun üretim tekniklerini sürdürmek karlı olmayacaktır. Böylece ortaya üretilmiş ama kullanılamayan bir sermaye kütlesi ile çok sayıda işsiz kitle çıkacak ve kriz oluşacaktır.

Hayek, iktisadi krizin özünü; ekonominin üretim yapısının bu daha kısa ve daha az dolambaçlı sürece geri dönmesi, sistemin yeniden, tüketim yapısını üretim yapısına ayarlamasında görür.

Hayek'e göre, işsizliği azaltmak için para arzı artışı ile talep yaratılması, her şeyi daha kötü yapar; para arzı artışıyla bir yandan enflasyon körüklenirken, diğer yandan sözünü ettiğimiz kendiliğinden tersine dönen süreç hızlandırılır ve

işsizlik daha da artar ve 1970'lerde stagflasyon olarak adlandırılan işsizlik içinde enflasyon olgusu ortaya çıkar.

KAYNAKÇA

- AKTAN, Coşkun Can, (1994), **Gerçek Liberalizm Nedir?**, T Yayınları, İzmir.
- BARRY, Norman P., (1979), **Hayek's Social and Economic Philosophy**, Mc Millan, London.
- BIRNER, Jack ve R.V. ZIIP, (1994), **Hayek, Co-Ordination and Evolution**, New York.
- BUĞRA, Ayşe, (1987), **İktisatçılar ve İnsanlar**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- ERCAN, Fuat, (1997), **Para ve Kapitalizm**, Ceylan, İstanbul.
- EREN, Ercan, (1992), **İktisatta Yöntem**, Ezgi, 2. Bsk., Bursa.
- HALM, George N., (1961), **Economic Systems A Comparative Analysis**, New York.
- HAYEK, F.A., (1990), **The Constitution Liberty**, London.
- (1996), **Hukuk, Yasama ve Özgürlük**, Cilt I, (Çev. Atilla YAYLA), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- (1995), **Kanun, Yasama Faaliyeti ve Özgürlük**, Cilt II, (Çev. Mustafa Erdoğan), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- (1997), **Hukuk, Yasama ve Özgürlük**, Cilt III, (Çev. Atilla YAYLA), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- MAIR, Douglas ve A.G. MILLER, (1991), **A Modern Guide to Economic Thought; An Introduction to Comperative Schools of Thought In Economics**.
- ÖÇAL, Tezer, (1997), **Para-Banka Teori ve Politika**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- SAVAŞ, Vural Fuat, (1997), **İktisatın Tarihi**, İstanbul.
- TOMLINSON, Jim, (1990), **Hayek and the Market**, Pluto Press, London.
- YAY, Turan, (1993), **F.A. Hayek'te İktisadi Düşünce**, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- YUMER, Ruhdan, (1988), "Hayek'çi Liberalizmin Temel İlkesi", **Yeni Forum Dergisi**, Sayı: 215, 1988, ss. 31-41.

EĞİTİMİN İSTİHDAM ve VERİMLİLİĞE ETKİSİ

Arş. Gör. Hakan ÇETİNTAŞ

İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İSTANBUL

Arş. Gör. Halis BAŞEL

Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, SİVAS

GİRİŞ

Ekonomik kalkınmanın ve bu arada istihdam ve verimliliğin artırılması üretim faktörlerinin etkili kullanılması ile mümkündür. Üretim faktörlerinin birinin eksik veya yetersiz kullanımı kalkınma sürecini geciktirici bir rol oynar. Üretim faktörlerinden sermaye, toprak ve diğer girdilerin kullanılmasında insan gücü ise önemli bir yere sahiptir. Makineyi kullanan, toprağı işleyen, yeni projeler geliştiren, girişimciliğı başlatan, yeni teknolojileri üreten ve bilimsel gelişmeyi sağlayan insandır.

Bu bakımdan ekonominin motor gücü olan yeterli insan gücünün mevcudiyeti ve mevcut bulunanların eğitimi önem arz etmektedir. Yeterli düzeyde nitelikli insan gücüne sahip olmak ekonomide verimliliğin ve kalitenin artmasına neden olacaktır. Verimliliğin artması üretim artışına, kalitenin artması ise ülke mallarının uluslararası piyasada rekabet edebilme imkanlarının ve ihracatın artmasına ve dolayısıyla ekonomik kalkınmaya katkı sağlamasına yol açacaktır. Yapılan bir çok araştırmada istihdam ve verimliliğin artırılmasında dolayısıyla ülkelerin kalkınmasında ve gelişmesinde eğitimin hayati bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

I. Eğitimin Kalkınma Süreci Üzerindeki Etkileri

Günümüzde, çağı yakalamanın temel koşullarından biri ve başlıcası hiç kuşkusuz bilgi toplumu haline dönüşmenin yollarını aramaktır. Gerçekten düşük maliyet ve yüksek kalite, acımasız küresel rekabet ortamında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin ve gelişmelerinin temel koşuludur. Küresel dünyada, işletmelerin temel yönelimleri karlılık olduğuna göre verimlilik, maliyetler ve kalite, karlılığı etkileyen temel etkenler olacaktır. Verimlilik ekonomik performansın en önemli göstergesi olduğu kadar bir ülkenin yaşam standardını belirleyen en önemli faktördür.¹

Küreselleşen ekonomi ile birlikte rekabet savaşında da verimlilik belirleyici ve etkili bir silah olma özelliğini güçlendirerek sürdürmektedir. Ülkelerin ekonomik gelişmelerini sürdürebilmeleri için önerilen reçetelerin

¹ Nusret, EKİN, *Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik, İstihdam*, İTO Yayınları, Yayın No : 1997-43, İstanbul, 1997, s. 238.

hepsinde en çok adı geçen konu "verimlilik artışı" dır. Verimlilik artışının ekonomik gelişmenin temel kaynağı olduğu, verimliliğin ulusal refahı ve kişisel yaşam kalitesini artırmadaki rolü bugün herkes tarafından kabul edilmektedir.

Toplumsal refahı çok yakından ilgilendiren verimlilik bir ülkenin gelir dağılımı, ücretler, maliyetler gibi temel değişkenleri arasında önemli ve somut ilişkiler kurduğundan ekonomik kalkınma, üretim ve rekabet gücünün artırılması istihdam imkanlarının geliştirilmesi ve işsizliğin önlenmesi bakımından önemli bir faktör olmaktadır. Bugün verimlilik düzeyinin düşük kaldığı ülkelerde enflasyon ve işsizlik gibi sorunlar çözümsüz kalmaktadır. Gelir ve toplumsal refah artışı sağlanamamakta ve dünya ticaretinden giderek daha fazla oranda pay alma imkansız hale gelmektedir. Bir ülkenin sürekli olarak kalkınmasını sürdürebilmesi, gelişmesi, toplumsal refah seviyesini artırması ise ister sanayide, ister tarımda ve isterse hizmetler sektöründe olsun sınırsız gereksinimlerini karşılamak için sahip olduğu sınırlı kaynaklarını verimli kullanmasına bağlıdır. Sürdürülebilir, istikrarlı bir ekonomik kalkınmaya ancak verimlilik artırılarak ivme kazandırılabilir. Çünkü sağlanacak verimlilik artışıyla hem çalışanların adil ve yeterli ücret almalarına, hem de işverenlerin artan verimlilikten yeni yatırımlar için gerekli fonları sağlamaları nedeniyle yatırım artışına dolayısıyla yeni istihdam alanlarının açılarak işsizliğin azaltılmasına imkan tanınacak, üretimin artması ve maliyetlerin azaltılması nedeniyle enflasyonist baskı azalacaktır.

Verimlilik artışları ekonomik büyümenin ve yaşam standardındaki gelişmelerin temel belirleyici unsuru olunca, verimliliği artırma çabalarına da ilk önce insandan başlamak zorunluluğu doğmaktadır. Çünkü verimlilik gelişmeleri mevcut teknolojilerin kullanılmasına yada yeni teknolojilerin geliştirilmesine bağlıdır. Her iki halde de işgücünün yeni üretim metotlarına uyarlanması gereği vardır. Japonya ve İsviçre gibi yeterli arazi, enerji ve üretim kaynaklarından yoksun gelişmiş ülkeler, kalkınmaları için ellerindeki en önemli kaynağın insan ve onun becerisi, eğitim düzeyi ile davranış ve motivasyon düzeyinin gelişmesi olduğunu farketmişlerdir. İnsan kaynağına yatırım, yönetim ve emek gücünün kalitesini artırır. Böyle ülkeler eğitim ve insan gücüne yatırım yapmaya büyük bir özen göstermektedirler. Çünkü uzun dönemde eğitime yapılan yatırımın geri dönüş hızı, fiziksel sermayenin geri dönüş hızından daha yüksektir.² Zaten yapılan uluslararası karşılaştırmalar da, yüksek verimlilik oranlarına sahip olan ülkelerin, eğitim ve öğretimde de yüksek standartlara ulaştıklarını göstermektedir.³

Kısaca ulusal refahı artıran, bireylere kaliteli yaşam standardı ve düzeyi sunan verimlilik düşüncesinin bilimsel rasyonel akılcı düşüncenin ortaya koyduğu bir yaşam tarzı olarak toplumsal kalkınmada rolü ve önemi ile geçmişe olduğu kadar geleceğe de damgasını vuracağından kimsenin şüphesi bulunmamaktadır. Bu nedenle yaşam kalitesini belirleyen ve ortaya koyan insanın kendi etkenliği, etkiliği

² Gökşin ÇAPAR, "Kalkınmada En Etkin Silah Verimlilik", *Mercek*, s. 4, Ekim 1996, s. 76.

³ TİSK, Araştırma, Cilt XXXIII, Sayı : 8, *Mayıs 1995*, s. 24.

kısacası sahip olduğu kalite olunca, ekonomik performansı yüksek, vatandaşlarına kaliteli yaşam düzeyi sunan ülkelerde insangücü eğitimlerinde son derece etken ve etkili olacaktırlar.⁴

A. Eğitimin Verimlilik Artışı Üzerindeki Etkileri

Son yıllarda, gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkeler artan nüfusla birlikte yaşam ve refah düzeylerini yükseltme gayretlerini yoğunlaştırmışlardır. Bu amacı gerçekleştirmek için insan gücü finansman, teknoloji, hammadde ve donanım gibi mevcut kaynaklarını en yüksek faydayı sağlayacak biçimde kullanmayı yani verimliliği artırmayı hedeflemişlerdir. En fazla ve kaliteli üretime en düşük maliyetle ulaşma amacı, çalışanların teknolojik yeniliklere paralel olarak bilgi ve beceri düzeylerini de artırmalarını gerektirmektedir. Böylece eğitim, her toplumda olduğu gibi bilgi toplumunda da stratejik bir önem kazanmaktadır.

Üretim faktörlerinden işgücünün niteliğini artırmak ve bu niteliğe uygun bir işte kullanmak kalkınma- eğitim ikilisinin en önemli özelliğini yansıtmaktadır. Çünkü işgücünün eğitilerek niteliğinin artırılması verimliliği ve kaliteli üretimi de artıracaktır.

Dünya tecrübeleri de, eğitimle verimlilik arasındaki ilişkileri açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Gerçekten daha öncede ifade edildiği üzere verimliliği yüksek olan ülkelerde eğitime ayrılan payında nisbi olarak yüksek olduğu görülmektedir. Eğitim ve verimlilik konusundaki ilk araştırmalardan birisini yapan Rus akademisyen Strumline ilk öğretimin bir işçinin verimliliğini %40, orta öğretimin %102 ve yüksek öğretimin %300 oranında artırdığını bulmuştur. Aynı konuda ABD'de yapılan araştırmalar ise dört yıllık orta öğretimin işçilerin gelirlerinde diğer işçilere göre %14 artış meydana getirdiğini göstermektedir. Yine ABD'de 1960 nüfus sayımı verilerine dayanarak öğrenim ve gelir düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Denison yüksek lisans veya doktora sahibi olan birinin yıllık gelirinin ilkökul mezununa göre 2.46 kat daha fazla olduğunu bulmuştur. 8 yıllık temel eğitimi baz alan araştırmacı 4 yıllık lise öğreniminin gelir düzeyini %24, yüksek okulun %47, üniversitenin de %89 artırdığını bulmuştur.⁵

Yine yapılan tespitlere göre rekabet edici özelliği olan gelişmelerin %60'ı kaynakların daha iyi kullanılmasını öğrenmekle oluşmakta, diğer %40'ında bu kaynaklara yatırım yapmakla sağlanmaktadır. Daha iyisini yapmak daha iyisini yapmayı öğrenmeyi gerektirmektedir. Hayatımızda öğrenmemizi temin eden mekanizma ise hiç kuşkusuz eğitimidir. Ancak eğitim sayesinde yeni ve doğru bilgileri temin eder bunları tatbik etmeyi öğreniriz.⁶

Verimlilikte eğitim ve öğretim politikalarının çok önemli bir rolü vardır. Bu nedenle verimlilik artışında güçlü uzun dönemli bir eğitim politikası dışı dönük

⁴ Nazım DÜZENLİ, "Eğitim ve Verimlilik", *Mercek*, Sayı : 4, Ekim 1996, s. 7.

⁵ Yusuf ENGİN, "Eğitim-Üretim ve Verimlilik", *Mercek*, Sayı : 4, Ekim 1996, ss. 45-46.

⁶ Oktay VURAL, "Kalkınmayı Öğrenmek", *Mercek*, Sayı : 4, Ekim 1996, s. 63.

ekonomilerin öncelikli işleri arasında yer almalıdır. Bir çok çalışmada öğretim ve verimlilik arasında önemli ve olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Hatta değişik ülkeler arasında ekonomik performansın basit bir kıyaslaması bile, hem verimlilik düzeyi hem de ekonomik büyüme açısından en doyurucu sonuçların insangücünün en iyi öğretim gördüğü ülkelerde alındığını göstermektedir. Gerçekten de teknolojik eğitim, kültür, yaratıcılık motivasyon ve yönetim sistemlerinin bir ürünüdür. Uzun dönemde verimliliği örgütlenme kapasitesini geliştiren öğretim ve kültüre dayalı bir düşünce tarzı olarak tanımlamak abartma olmayacaktır. Bu nedenle öğretim, işgücünün ve işgücü kalitesinin geliştirilmesini hızlandıracak temel bir araç olarak görülebilir.⁷

Verimlilik eğitimi ise, bir ülkede gelişmesi uzun yıllar alan verimlilik kültürünün bir bölümünü oluşturur. Verimliliğe karşı benimsenen tutumlar büyük ölçüde bir ülkenin eğitim sistemi ile biçimlenirken, özel eğitim programları da verimliliği yükseltme becerilerinin geliştirilmesine yardımcı olur.⁸ Bireyin ve toplumun sahip olduğu olumlu değerler sistemi (kültürü) ile eğitim ve öğretiminin sağlayacağı bilgi ve becerilerin müştereken ortaya çıkaracağı "verimlilik kültürü" insanların yeni fikirler ortaya atmalarına, özgür gelişmelerine ve yaratıcılıklarına fırsat verir. Verimlilik kültürü "yaşam boyu-sürekli eğitimi" içerir ve destekler. Özgür, demokratik ve katılımcı, şeffaf, başarı odaklı-başarıyı ödüllendirici, sosyal uygunluğu sağlayıcı, cezalandırıcı olmaktan çok hatayı tolere edici ve önleyici risk almayı ve sorumluluğu paylaşmayı öngören, girişimciliği teşvik v.b. özellikleriyle verimlilik kültürü de eğitimle beslenir, gelişir ve varlığını sürdürür.⁹

Verimlilik kültürünün bulunmadığı, yeterince benimsenip yaygınlaşmadığı, eğitimin ve öğretimin nitel ve nicel boyutlarıyla bireyin ve toplumun çağdaş gereksinimlerini karşılamaktan uzak bulunduğu ülkelerde düşük verimlilik, yoksulluğa, işsizliğe, yetersiz alım gücüne enflasyona, ödemeler dengesinde yüksek açıklara, milli gelir dağılımında adaletsizliklere yol açar. Dolayısıyla siyasal, sosyal, kültürel; eğitsel ve güdüsel çalışma ortamı olumsuz etkilenir; çevreyi saran kargaşa ve belirsizlik ortamı, umut ve beklentileri yok etmeye başlar.¹⁰

Verimlilik eğitimi, bir ülkede, bölgede ya da işletmede verimliliği yükseltme çerçevesinde ele alınır. Verimlilik eğitimi programlarının çoğu, içeriğinin uygun olmaması nedeniyle değil, fakat uygun örgütsel yapıların yetersizliği yanısıra, yönetimden gerekli desteği görmemesi ve işçi tarafının karşı çıkması nedeniyle başarısızlığa uğramaktadır. Ancak bu durum özellikle verimlilik kültürünün hiç olmadığı ya da fazla gelişmediği ülkeler için geçerlidir. Bu nedenle verimlilik eğitimi ancak öncelikle değişme isteği varsa ve ikinci olarak ta

⁷ Ekin, s. 142.

⁸ Klaus NORTH, "Verimlilikte Eğitimin Rolü; Uluslararası ve Alman Deneyimleri", *1. Verimlilik Eğitim Semineri*, TİSK Yayınları, İstanbul, 1991, s. 74.

⁹ Düzenli, ss. 7-8.

¹⁰ Düzenli, s. 8.

kaynaklar mevcut ise başarılı olabilir. Bütün bunlara ilaveten ayrıca küreselleşme olgusu da, eğitim sisteminin sorgulanmasını yeniden yapılandırılmasını, evrensel değerler gözönünde bulundurularak, kalkınma hedeflerine uygun eğitim stratejileri ve politikalarının yaşama geçirilmesini gerekli kılmaktadır.

Vurgulanması gereken diğer bir unsur da, günümüzün veya çağımızın bir bilgi çağı olduğu ve verimliliğinde bilgi teknolojisiyle sıkı sıkıya ilişkili olduğudur. Çünkü üretilen mal ve hizmetlerin değerlendirilmesi veya değerinin yükseltilmesi, sadece sınırlı bir bölge içinde bağlı kalmamakta, yurt çapında hatta küreselleşen dünya koşulları içerisinde tüm evrensel ülke ve uluslar müşteri addedilerek, mal ve hizmetlerin cins, miktar ve kaliteleri buna göre belirlenmektedir. Verimlilik kavramı bu son açıklamalar ışığında tüm insanlığın yaşam düzeyi ve kalitesinin artırılmasında önemli bir unsur olmaktadır.¹¹ Bu noktada eğitimin verimliliği getirmede, verimliliğin ise insan mutluluğunu sağlamada birinci derecede araç olma fonksiyonuna sahip olduğunu söyleyebiliriz. Eğitim ve öğretimin verimlilik artışına dolayısıyla kalkınmaya etkisinin üç yolla gerçekleştiği ileri sürülmektedir.¹²

1- Eğitim işgücünün niteliğini artırarak verimliliği doğrudan etkiler.

2- Teknik gelişmeye imkan sağlayarak dolaylı olarak sermaye verimliliğini etkiler. Sermaye birikimi verimlilik artışlarında kazanılmış pek çok başarıya araç olduğundan verimlilik artışı ve sermaye birikimi, her ikisi de sonuçta yeni üretim metotlarının uygulanmasına yardımcı olmaktadır.¹³

3- Bir ekonomide yöneticilerin, yani karar vericilerin davranışlarını etkileyerek, girdilerin ussal kullanımını sağlama yoluyla verimliliği etkiler.

B. Eğitimin İstihdam Düzeyi Üzerindeki Etkileri

İstihdam, üretim faaliyetlerine katılmaya uygun işgücünün üretime yönelen kullanımudur. Kısa dönemler için parasal ve fiziksel kaynaklar veri olduğuna ve bu kaynakların insan kaynaklarından bağımsız bir şekilde kullanımı sözkonusu olamayacağına göre ve işgücünün istihdamı diğer kaynakların istihdamını da belirleyeceğinden GSMH, insan kaynaklarının istihdam derecesine ve işgücünün verimlilik oranına bağlı kalacaktır.

Az gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkelerin enflasyonla birlikte en önemli sorununu hiç şüphesiz işsizlik oluşturmaktadır. Zaten hayli yüksek olan dünyadaki işsiz sayısında yıldan yıla daha da artmaktadır. Çünkü açılabilen yeni istihdam imkanlarından çok daha fazla genç iş aramaktadır. Oysa her ülkenin kalkınması yeterince istihdam olanağı bulunup bulunmamasına bağlıdır. Temel ihtiyaç maddelerinin karşılanması, kitlelerin alım gücü, iç piyasanın gelişmesi, sosyal ve siyasal istikrar v.b. hep buna bağlıdır. Bu nedenle mümkün olduğunca

¹¹ Eren, E, "Verimliliğin İşletmeler Üzerine Etkileri" *Verimlilik Toplantısı*, Ankara, 1996, s. 22.

¹² Düzenli, s. 8.

¹³ TİSK, s. 24.

çok kalkınma siyaseti önlemlerini "daha çok istihdam hedefine yönlendirmek gereklidir".²⁶ İşsizlikle mücadelede bütün tedbirler birbirinden ayrılmaması gereken bir bütün olmakla beraber, eğitim, bu konuda daha bir öncelik taşımaktadır. Çünkü devamlı bir kalkınma hamlesi içinde bulunan ülkelerde ve bu arada Türkiye'de, mevcut insangücü stokunun kalkınma hedefleri doğrultusunda yetiştirilerek istihdam edilmesi, eğitim-istihdam ilişkilerinin sağlıklı temellere oturtulmasına bağlı olmaktadır.

Dar anlamıyla istihdam ve eğitim arasındaki ilişki, her ikisinin de ürününün insan olmasından kaynaklanmaktadır. Bu ilişki bir yandan eğitimin istihdamı etkilemesi, diğer yandan da istihdamın eğitimi etkilemesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Eğitim istihdamda artışa ve iş seçiminde kolaylığa neden olurken, istihdam da, eğitim politikasına yön verici bir etki yapmaktadır.

Eğitimin istihdam ile olan ilişkisi ya da istihdamın eğitimi etkilemesi ülkede istihdam imkanının artırılması, kişiye açık işlerden kendine en uygununu bulmada kolaylık sağlaması ve eğitim kurumlarının istihdam alanı olarak düşünülmesi biçiminde yorumlanabilir. Eğitimin istihdam ile olan ilişkisini ve istihdam artışına olabilecek katkısını iki noktayı dikkate alarak incelemekte yarar vardır. Bunlar eğitimin ekonomik ve sosyal yönleridir. Bu iki fonksiyon arasında sağlıklı bir dengenin kurulması bu konuda alınacak tedbirlere işlerlik getirecektir. Kuşkusuz, eğitimin istihdam ile ilişkisi ya da istihdama etkisi onun mesleki insangücünü yetiştirmekte oluşunun doğal sonucudur. Hangi meslek veya iş olursa olsun kişinin az veya çok, genel veya özel, örgün veya yaygın, planlı veya plansız bir eğitimden geçmesi, o meslek veya işin gerektirdiği eğitimi almış olması kaçınılmazdır. Bu yolla eğitim ekonomik amacına ulaşmaya çalışmaktadır. Özellikle işsiz sayısının yıldan yıla daha çok arttığı kalkınmakta olan ülkelerde, meslek eğitiminin, istihdamda istikrar sağlamak ve istihdamı genişletmek bakımından, amaca en uygun biçimde örgütlenmesi acil bir zorunluluğudur.

Ayrıca eğitim kurumları ile işverenler arasındaki yakın ilişkiler yeni iş sahalarının açılması yönünden büyük önem taşır. Eğitim ve eğitim kurumları, teşkilatlanma biçimleri, yeni buluşları uygulanan eğitim programları, yaratılan yeni uzmanlık alanları ile istihdam artışına katkıda bulunurken, eğitime tabi tuttuğu gençlerin sayısı ve çeşidi yoluyla da istihdamı etkileyebilirler.

Yine eğitim yeni uzmanlık alanları yaratmak, bu alanlarda insangücü yetiştirmek suretiyle, her ülkenin insangücü kaynak ve çeşidinin gelişmesine hem de istihdamın artmasına katkıda bulunabilir. Ayrıca eğitim sayesinde teknolojinin değişmesi ile değişen işgücünün ihtiyacının dengelenmesi sağlanabilir. Çünkü teknolojilerin hızla değişmesi insangücüne olan talebi azaltmayıp, yani işsizliği körüklemeyip, sadece insangücünden beklenen fonksiyonların değişmesini

²⁶ Winfried PINGER "İkili Meslek Eğitimi Alanındaki Kalkınma Yardımı Politikasında Yeni Eğilimler", *İkili Meslek Eğitimi Uluslararası Sempozyumu*, Türk-Alman Meslek Eğitimi Merkezi Yayınları, Ankara, Mayıs 1998, s. 48.

gerektirmektedir. Burada, uyumlu bir geçiş dönemi için fonksiyonu değişecek işgücünün önceden haberdar edilerek psikolojik hazırlığın sağlanması, teknik planlama ile işgücü koordinasyonunun yeniden düzenlenmesi ve yeni teknolojilerin gerektirdiği yeni becerilerin ilgili personele kazandırılması için gerekli eğitimin verilmesi gerekmektedir.²⁷ Kısaca mesleki ve teknik eğitim sisteminin emek piyasasının talebine nitelik ve nicelik yönünden cevap verebilecek şekilde işletmesi temel bir politika olarak kabul edilmelidir.²⁸ Çünkü değişik alanlarda hızla gelişen teknoloji, özellikle kıt kaynaklı ülke ekonomilerini zorlamakta ve daha kaliteli mesleki eğitim görmüş insangücüne olan talebi giderek artırmaktadır. 20 Aralık 1986 tarihli Ekonomist dergisinin "İş İçin Eğitim" başlıklı makalesinde iki önemli konudan bahsedilmektedir. Bunlardan birincisi; endüstri dünyasında gelecek 5 yıl içinde, her beş kişiden dördü halen yapmakta oldukları işi geçmiş son 50 yılda yaptıkları şekilden daha başka bir şekilde yapacaklarını, ikincisi ise; küçük bir teknokrat grubu haricindeki diğer teknik elemanların yaptıkları işin, değişik metot ve tekniklerle nasıl yapıldığını öğrenmek maksadıyla bir mesleki eğitimden geçme zorunluluğundan bahsetmektedir. Dolayısıyla geliştirilen yeni teknolojiler bazı iş alanlarını yok ederken, yeni iş alanlarını da ortaya çıkarmaktadır.²⁹

Bu gerçeğin son çeyrek yüzyılda iyice belirginleşmesi yani teknolojinin hızla gelişmesi ve uluslararası rekabetin artması, ülkelerin ekonomik bütünleşme ve küreselleşme süreci içerisine girmesine ve eğitim sistemlerini gözden geçirmelerine neden olmuştur. Bu çerçevede gelişmiş ülkeler eğitim sistemlerini gelişen ve değişen şartlara göre yeniden yapılandırma sürecine girmişlerdir.³⁰

Mesleki ve yaygın eğitimin başlıca görevleri;³¹

- 1- Yetişkinleri istihdama hazırlamak
- 2- Çalışan insangücünü bir dalda uzmanlaştırmak
- 3- Çalışan insangücünün niteliğini yükseltmek ve değişikliklere uyumunu sağlamak şeklinde kısaca özetlenebilir. Bu görevlerin birincisi büyük ölçüde yetiştirme (okul) sisteminin sorumluluğundadır. İkinci ve üçüncü görevler ise istihdam sisteminin sorumluluğundadır. İşletmeler veya işletmelerin ortaklaşa kuracağı birimler, temel mesleki eğitimi örgün veya yaygın mesleki eğitim yoluyla tamamlanmış olan çalışanlara bir meslek dalında uzmanlaşmaları için ileri meslek eğitimi yaptırmalıdır. Ayrıca çalışanların verimliliklerini yükseltmek ve yeniliklere uyumunu sağlamak için hizmet içinde yetiştirme yaygınlaştırmalı ve geliştirilmelidir. Ülkelerin beşeri kaynaklarını kalkınma hedefleri doğrultusunda yetiştirmesi, kalkınmanın hızlandırılması ve istihdamın artırılması için zaruri bir

²⁷ Mustafa BALCI, "2000'li Yıllarda Mesleki ve Teknik Eğitim Politikaları", *Yeni Türkiye*, Sayı : 2, Ocak, Şubat 1996s. 302.

²⁸ S. İlhan SEZGİN, "Mesleki ve Teknik Eğitimde Niteliğin Yükseltilmesi", *Yeni Türkiye*, Sayı : 2, Ocak, Şubat 1996s. 294.

²⁹ Balci, s. 299.

³⁰ Mustafa Demirezen, "Milli Eğitimde Yeniden Yapılanma, Mesleki Teknik Eğitim ve Yükseköğrenim", *Yeni Türkiye*, Sayı : 2, Ocak-Şubat, 1996,s.

³¹ Sezgin, s. 296.

şarttır. İş hayatının ihtiyacı olan becerikli ve teknik insan gücünün nitelik ve nicelik yönünden yetiştirilebilmesi için mesleki ve teknik eğitim sisteminin geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

Buraya kadar anlatılanlardan özetle eğitim, insangücünün bilgi ve beceri bakımından daha iyi yetişmesini sağlayacak yeni iş alanlarının açılmasına ve istihdamın artırılmasına neden olacaktır.

C. Eğitimin Teknolojik Gelişme Üzerindeki Etkileri

20. yy'm. ikinci yarısı karmaşık bir çok tarihsel sürece tanık olmaktadır. Bunların en önemlilerinden biri de bilimsel teknik devrimidir. Bu devrim üretim yöntemlerini köklü olarak değiştirmiş, tamamıyla yeni ve yüksek verimli araçlar yaratmış üretimde beklenmeyen bir verimliliğe yol açmıştır. Bütün bu gelişmeler ise üretim sürecinin ana ögesi olan insanı çok güçlü kılmaktadır. burada sözkonusu olan, malların ve hizmetlerin üreticisi olarak genel anlamda insan olmayıp, mesleki yetkinliğe sahip, gerekli bilgi ve belirli kültürle donanmış olan insandır. Bu konuda insan faktörü bilim ve teknikteki birikimleriyle etkin olmaktadır.³⁴

Dolayısıyla günümüzde artık eğitim, yalnızca ekonominin tüketim harcamalarını emen, üretici olmayan bir kesimi olarak değil ekonomik gelişmeye katkıda bulunan temel bir yatırım harcaması olarak görülmeye başlanmıştır. Artık eğitim yoluyla insangücü ihtiyaçlarının karşılanmasının yeni işler ve yüksek istihdam düzeyi yaratmaya, ekonomi politikasının önde gelen amacı olarak GSMH'nin yükseltilmesiyle aynı düzeyde, yer verilmesi gerektiği görüşü hakim olmaya başlamıştır. Teşvik edilmesi en önemli ve belki de tek sektör eğitim sektörü olduğu kanaati yaygınlaşmıştır.

J.T. Schreiber'in deyişiyle "ABD'de deki endüstriyel başarının arka planında, değişiklikleri benimsemek ve birbiriyle bağdaştırmak eğilimi göze çarpar. Bu ülkedeki teknolojik ilerleme, yönetme ustalığının bir sonucudur. Bunların birincisi de ikincisi de ancak eğitimin şimşek hızıyla ilerlemesinden doğmuştur."³⁵

Bugün Avrupa'da eğitim sisteminin kalitesi ABD ve Japonya'ya göre daha düşüktür. ABD ve Japonya ile Avrupa arasındaki teknolojik açığın sebebinin de her şeyden önce yüksek öğrenimdeki öğrenci azlığında, dolayısıyla bilim ve araştırma gücünün kısıtlılığında yattığı şeklinde yorumlamalar mevcuttur. Gerçektende yüksek okul ve lisans diplomaları açısından durum değerlendirildiğinde, ABD ve Japonya'da öğrencilerin %15'nin diploma aldığı, Avrupa'da ise öğrencilerin yalnızca %10'nun diploma alabildiği görülmektedir. Yine 1991 yılında ABD'de Avrupa'da ar-ge konularında faaliyet gösteren bilim adamlarının 3 katı daha fazla bilim adamı istihdam edilmiştir.³⁶ Yeni teknolojik buluşlara ilk hızı veren şeyin

³⁴İsmail KARAMAN, "Eğitim ve Yüksek Öğrenim", *Yeni Türkiye*, Sayı : 2, Ocak-Şubat, 1996, s. 354.

³⁵Karaman, s. 354.

³⁶Sezer Mavituncallar, "Verimlilik-Eğitim İlişkisi ve Önemi", *Mercek*, Sayı : 4, Ekim 1996, s. 17.

aralıksız bir eğitim ise olduğu bir çok bilim adamı tarafından da doğrulanmış bulunmaktadır.

Çağımızda gelişmiş toplumlar, bilim ve teknolojideki hızlı gelişmelerle enformasyon toplumuna dönüşmekte ve yoğun bilgi, üretimi maliyeti etkileyen en önemli faktör olmaktadır. Uluslararası rekabet üstünlüğü, ancak iş hayatındaki kişilerin teknolojik yeniliklere paralel olarak bilgi ve beceri düzeylerini yükseltmeleri ile sağlanabilmektedir. Bilgi şüphesiz günümüzün en önemli rekabet gücü faktörlerinden biridir. Ekonomik açıdan ülkelerin gelişmesiyle beraber, varlıklarını muhafaza etmek ve dünya pazarlarında rekabet etmek için daha fazla bilgiye dayanmak zorundadırlar.³⁷ Bu husus ise ülkeler arası rekabette eğitimin stratejik önemini yeterince yansıtmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde son yıllarda görülen en önemli yapısal değişim bilgi toplumuna yönelen gelişmedir. Bilgi toplumu, insanların yaşam kalitesini yükseltme sosyal ve ekonomik örgütlenmenin verimini artırma potansiyelini taşımaktadır. Yeni teknolojiler sayesinde, dünya rekabet gücünün sürdürülmesi, uzun dönemli işsizliğin azaltılması ve çevrenin korunması gibi karşı karşıya olunan acil görevlere başlamak için gerek duyulan bazı araçlara kavuşmaktadır. Gerçekten, dünyanın herhangi bir yerinde depolanmış bilgilere ulaşma erişme ve hepsinden önemlisi büyük miktarda veriyi birleştirme ve çözümleme imkanı sayesinde, başkalarının sahip olmadığı ve katma değer içeren bilgileri üretmek artık mümkün hale gelmiştir.³⁸

Artık gerçek rekabetin belirleyicisinin bilgi ve bilginin de gelişmiş bir ekonominin sermayesi, bilgi işçilerinin de toplumun değer ve normlarını belirleyen grup haline gelmesi son yıllardaki en önemli değişmeyi oluşturmaktadır. Bilgi çalışanları ve hizmet çalışanları araştırmacı bilim adamlarından, kalp cerrahlarına, askerlerden, mağaza yöneticilerine ve fast-food restoranlarda çalışan 16 yaşındaki gençlere kadar değişik gruplardan oluşur. Çağımızda sermaye artık bilgi ve hizmet işlerinde işgücü yerine geçemeyecektir.³⁹

Kısaca bilgi gelişmiş bir ekonominin gerçek sermayesi haline gelmiştir. Japonya ve ABD'nin gerisinde kalan AB'de çağı yakalamak ve bilgi toplumuna dönüşmek için önemli girişimlerde bulunmaktadır. Özellikle 1994'te Bangemann grubunun yayınladığı "Avrupa ve Küresel Bilgi Toplumu Raporu"nda 10 noktada öneriler yapıldığını görmekteyiz.⁴⁰

a- Uzaktan çalışma, b- uzaktan öğrenme, c- Üniversiteler ve araştırma merkezleri ile iletişim ağlarının kurulması d- küçük işletmeler için uzaktan işleme merkezleri tesisi, e- karayolları trafik denetimi, f- hava trafik kontrolü, g- sağlık ağları, h- elektronik ihaleler, i- trans-Avrupa kamu yönetim ağı, j- kent-içi bilgi otoyolları.

³⁷ Vural, s. 64.

³⁸ Ekin, s. 16.

³⁹ Peter F. Drucker, "Geleceğin Anahtarı Verimlilik", *Mercek*, Sayı : 4, Ekim 1996, s. 97.

⁴⁰ Ekin, s.16.

Dünya birçok ülkenin güçbirliğini sağlamak yönünde ekonomik alanda rekabete dayalı amansız bir mücadele çağına girmiştir. Bu rekabetin temelini ekonomi, ana unsurlarını ise eğitim sistemiyle entegre edilmiş bilim ve teknolojik araştırma ve geliştirme potansiyeli oluşturmaktadır. Bilgi temeli olmadan yapılan yatırım hiçbir şekilde rekabet gücünü artırmaya katkı da bulunmamaktadır.

Bugün gelişmesini hayranlıkla izlediğimiz Japonya ile ilgili yapılan yorumlarda eğitim sistemiyle bütünleşmiş araştırma ve geliştirmeye dayalı yatırım stratejileri ve bunun ahenkli olarak işletilmesinin Japon gelişmesinin kilit noktası olarak algılanması gerektiği sonucuna varılmaktadır. Kısaca Japonya'nın bu başarısı altında yatan temel faktör teknolojik verimlilik ve eğitim arasındaki ilişkilerin iyi kavranmış olmasıdır. Bu safhada gelişmek isteyen ülkelerde zihinsel sermayenin önemini ve zihinsel sermaye ile maddi sermaye arasındaki etkileşimin değerini kavramaktadırlar. Çünkü teknolojik yeniliğin daha da geliştirilerek tüm sektörlerle yayılabilmesi ve verimliliğin artırılabilmesi için teknoloji üreten kadroların, makro teknoloji politikaları doğrultusunda eğitilmesi ve sürekli geliştirilmesi, teknolojik yenilik, teknolojik verimlilik-egitim zincirinin sürekliliğinin sağlanması açısından çok önemlidir.⁴¹

Bu amaçla ülkeler yeni teknolojiyi geliştirmek ve toplumun bütün alanlarına yayabilmek için başta üniversiteler olmak üzere eğitim ve öğretim ihtiyaçlarıyla bilimsel ve teknolojik alanlara yeterli kaynak tahsis etmeye çalışırken gerekli organizasyonların yapılmasına öncelik vermektedirler.

II. Dünyada ve Türkiye'de Durum.

Bir ülkenin herşeyden önce dinamizminin göstergesi olan verimlilik, ülke milli gelirinin paylaşımında, enflasyon oranının düşürülmesinde, ücret politikalarının belirlenmesinde, yatırımların planlanmasında, işletmelerin rasyonel işleyişlerinin tespitinde ve uluslararası karşılaştırmalarda kullanılan ölçütlerden birisidir. Zaten ekonomik gelişmenin temel kaynağının verimlilik artışı olduğu yaygın bir genel kabuldür. Ekonomik gelişmenin yavaşlaması, durgunluk veya gerileme verimlilik artışında düşmeye yol açmakta veya ona eşlik etmektedir.

Bugün dünyada verimlilik ayrıca rekabet gücünde temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Rekabet gücü ise hepimizin de bildiği gibi ekonomik sınırların ortadan kalkmaya başladığı yeni dünya düzeninde başarının yegane koşulu haline dönüşmüştür. MESS'ın Türkiye'de rekabet gücü ile ilgili yapmış olduğu bir araştırmasında, "Ulusal ve uluslararası arenada başarının anahtarı rekabet gücüdür" dendiikten sonra, "rekabet XXI. yy'da işletmelerin ve ülkelerin geleceğine şekil verecektir" ifadesi kullanılmaktadır.⁴²

Yine, teknolojik yenilikler ve bu yeniliklere bağlı teknolojik gelişmeler, arzulanen yüksek verimliliğin önemli bir kaynağı olduğundan verimlilik olgusunu

⁴¹ Şakir ESNAF, "Bulanık Teknoloji, Teknolojik Verimlilik ve Eğitim", *Mercek*, Sayı : 4, Ekim 1996, s. 94.

⁴² Ekin, ss. 137-138.

teknolojik yeniliklerden soyutlamak mümkün değildir. Bu nedenle verimliliğin saptanması için kıt kaynakların rasyonel ve verimli kullanılması yetmemekte, bilim ve teknoloji çağında, başka bir ifadeyle bilgi toplumunda teknolojik yeniliklerin takip edilmesi ve işletmelerin ihtiyaç duyduğu yeni teknolojilerin işletmelere uyarlanması gerekmektedir.⁴³

21. yy'a girerken de, yüksek verimlilik düzeylerine ulaşabilmenin ve çağdaş ileri bir toplum olabilmenin tek anahtarı verimlilik olacaktır. Özellikle "Bilgi ve hizmet çalışanlarının verimliliklerini yükselten ülkeler de 21. yy.a ekonomik yönden hakim olacak ülkeler olacaktır."⁴⁴ IMF tarafından yapılan bir araştırmada imalat sanayinde işgücü verimliliğinin Avrupa ülkeleri, Japonya ve ABD'de son on yıl içerisinde saat başına katma değer açısından %30-35 oranlarında büyüdüğü tesbit edilmiştir. Ancak gerçekte bütün bu gelişmelere rağmen AB ülkelerinde verimliliğin yeterli ölçüde arttığını söylemek güçtür. Özellikle AB, ile Japonya ve ABD arasında yapılan karşılaştırmalar, ABD'de verimlilik artışının son 10 yılda özellikle imalat sanayinde, bu her iki ülkenin gerisinde kaldığını ortaya koymaktadır.

Mc. Kinsey tarafından yapılan ve ABD Japonya ve Avrupa Birliği Mukayeselerini içeren diğer bir analize göre, sektörel açıdan Japonya'da 5 imalat sanayi sektöründe, ABD'de 4 sektörde önemli verimlilik artışı olmasına rağmen Avrupa'da hiçbir sektörde verimlilik artışına rastlanılmamaktadır.⁴⁵ Bunun nedenleri arasında ise çalışma hayatında esnekliğin yeterince uygulanmamış olması, yatırım yetersizliği, ar-ge harcamalarının azlığı, firmalar arası yetersiz rekabet, endüstride yeniden yapılanmanın düşüklüğü, alt yapının zayıflığı ve yönetim tekniklerinin çağdaş olmayışı gibi faktörler sıralanabilir. Ancak hiç kuşku yok ki AB, Japonya ve ABD arasında verimliliğe etki eden en önemli gösterge eğitim ve eğitim kalitesidir.

Avrupa'da eğitimin sisteminin kalitesi daha önce de ifade ettiğimiz üzere ABD ve Japonya'ya göre daha düşüktür. Üç ülkedeki eğitim sisteminin kalitesi karşılaştırıldığında Avrupa'daki eğitim kalitesi vasat (4.7) bir seviyededir. Japonya'nın seviyesi 8 ile en üst düzeyde bulunurken ABD'de ki eğitim seviyesi ortanın dahi altındadır. Ancak yüksekokul ve lisans diplomaları açısından durum değerlendirildiğinde ABD ve Japonya'da öğrencilerin %15'nin diploma aldığı, Avrupa'da ise öğrencilerin yalnızca %10'nun diploma alabildiği görülmektedir. Ayrıca Avrupa ülkelerinde diğer ülkelere göre bölgesel ve mesleki hareketlilik önünde daha fazla engel vardır. Bunların en önemli nedenleri sosyal, kültürel ve hukukidir. Eğitim sisteminin kalitesi kadar verimliliğe etki eden bir diğer faktör mesleki ve teknik öğretim gören öğrenci sayısı mukayesesidir.

⁴³ Salih KILIÇ, "21. Yüzyıla Girerken Verimlilik-Eğitim İlişkileri", *Mercek*, Sayı : 4, Ekim 1996, s. 23.

⁴⁴ Drucker, s. 96.

⁴⁵ Mavituncalılar, s. 16.

Avrupa'da teknik eğitim gören öğrencilerin sayısı, Japonya ve ABD de bu alanda eğitim gören öğrencilerin yarısı kadardır. Verimlilik artışı-eğitim ilişkisini ortaya koyan bir diğer gösterge ise sanayide araştırma-geliştirme konusunda istihdam edilen bilim adamları ile ar-ge'ye ayrılan kaynakların GSYİH'daki payıdır. Ar-ge faaliyetlerine ayrılan kaynakların GSYİH içindeki payı AB ülkelerinde %2, ABD'de %2.8, Japonya'da ise %3.1 düzeyindedir. Yine ABD'de ve Japonya'da ar-ge konularında istihdam edilen bilim adamlarının sayısı Avrupa'ya göre çok daha fazladır.

Firmalar ve üniversiteler arasındaki işbirliği düzeyi de önemli bir faktördür. Bu ilişki Japonya ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Avrupa ülkelerine göre çok daha fazladır. Yapılan bir araştırmada, Japonya'daki yöneticilerin %66'sından fazlasının firmalar ve üniversiteler arasındaki işbirliğini başarılı bulduğu, Avrupalı yöneticiler için ise bu oranın %50'den az olduğu tespit edilmiştir.⁴⁶

Son yirmi yılda ülkemizde ise verimlilik artışında, dalgalı bir gelişme olmuş, 1980 yılına kadar artan verimlilik, 1980 yılında gerileme eğilimine girmiş ve 1990'larda tekrar bir azalma trendi izlemiştir. AB ile yapılacak kıyaslamalarda bile ülkemizdeki işgücü verimliliğinin oldukça düşük olduğu gözlenmektedir.

1990'lı yıllara girerken, Türkiye'de verimlilik "Lüksemburg'un 1/7'si, Belçika, Fransa ve Hollanda'nın 1/6'sı, Almanya, Danimarka, İrlanda ve İtalya'nın 1/5'i, İspanya ve İngiltere'nin 1/4'ü, Portekiz'in yarısıdır. Yunanistan ile aynı düzeydedir. 1992 yılında ise Lüksemburg'un 1/8'i, Hollanda, Belçika ve Fransa'nın 1/7'si Almanya, İrlanda ve İtalya'nın 1/6'sı, Danimarka'nın 1/5'i, İspanya ve İngiltere'nin 1/4'ü, Portekiz'in 1/3'ü, Yunanistan ile aynı seviyededir. Kısaca Türkiye ile AB arasında yapılacak mukayeselerde verimlilik artışının AB ülkelerinin gelişme hızının oldukça gerisinde kaldığı gözlenmektedir. AB ülkelerinde genelde işgücü verimliliği ikiye katlanırken, ülkemizde bu artış oranı aynı dönemde sadece %15 olarak artmıştır.⁴⁷

Genellikle kabul edildiğine göre AB ülkeleri ile Türkiye arasında işgücü verimliliği açısından görülen bu fark, sermaye yoğunluğunun yetersizliği, kullanılan teknolojinin geri ve emek yoğun oluşu, bazı işkollarında işletme büyüklüğünün minimum etkin ölçeğin bile altında kalması ve kapasite kullanım oranlarının düşüklüğü girdi kalemlerinin kalitesiz ve maliyetlerinin yüksek olması, eğitim düzeyinin düşüklüğü ve eleman yetersizliği gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır.⁴⁸ Ancak bizim konumuz eğitim/verimlilik olduğundan biz burada özellikle, eğitim ve eğitim kalitesi üzerinde duracağız.

Bu konuda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerle, ülkemizde eğitime ayrılan kaynakları, okullaşma oranlarını ve nüfus başına yüksek öğrenimdeki

⁴⁶ Mavituncalılar, ss. 16-18.

⁴⁷ Ekin, s. 162.

⁴⁸ Ekin, s. 164.

öğrenci sayılarını incelememiz ve karşılaştırmalar yapmamız oldukça faydalı olacaktır. Tablo 1, ülkemizin kamu harcamalarında Dünya seviyesindeki yerini göstermesi bakımından çok ilginç bir gösterge olmaktadır. Özellikle Afrika ülkelerinin eğitime verdikleri nispi öneme bile Türkiye'de ulaşamayışı dikkatleri çekmektedir. Dünya ölçeğinde nüfus başına yapılan kamu eğitim harcamaları incelendiğinde ülkemizin bu açıdan çok daha gerilere düştüğünü, Afrika dışında, bütün kıtaların ortalamasının altında eğitime kaynak tahsis ettiğimizi ve dünya ölçeğindeki yarışta ne kadar gerilerde kaldığımızı netleştirmektedir. Eğitime kaynak tahsisinde çok gerilerde olunca, ülkelerin eğitim alanındaki fiziki göstergeleri de düşük seviyede bir görünüm arzedecektir. Türkiye ise bu temayüle uygun bir gelişme göstermiş, fakat bu gelişme açık öğretimin ağırlık kazanmasıyla diğer ülkelerle yeterli paralellik arzetmemiştir.

Tablo 1:1992 Yılında Dünyada Nüfus Başına Yapılan Kamu Eğitim Harcamaları ve GSMH'daki Payı

Coğrafi Bölgeler	GSMH'daki Payı (%)	Eğitim Harcaması (1991 yılı \$)
Dünya Ortalaması	5.1	215
Afrika	5.7	30
Amerika	5.3	542
Asya	4.3	84
Avrupa	5.2	789
Okyanusya	5.7	730
Eski Sovyetler Birliği	8.2	135
Gelişmiş Ülkeler	5.3	803
Gelişmekte Olan Ülkeler	4.1	42
Arap Ülkeleri Dışındaki Afrika	4.8	16
Arap Ülkeleri Dışındaki Asya	4.3	81
Arap Ülkeleri	5.5	120
Kuzey Amerika	-	1.242
Latin Amerika ve Karaipler	4.2	106
Türkiye	3.0	57

Kaynak: Karaman, Tablo 3-4, s.356

25 yıl önceki bazı verileri gelişmiş ülkeler seviyesinde inceleyince çağımızın gerekleri doğrultusunda bu ülkelerin yüksek öğrenime giderek daha fazla önem verdiklerini görebiliriz. Konuya önce yüksek öğrenimdeki okullaşma oranlarıyla bakalım. 25 yıllık bir sürede bütün gelişmiş ülkeler yüksek öğretimdeki okullaşma oranlarını (dağılan Sovyetler Birliği hariç) hemen hemen üç katına çıkarmışlardır.

1967 yılında yüksek öğretim okullaşma oranımız yüzde 5.3 seviyesinde iken, 1991 yılında bu oran yüzde 15'e ulaşamadığı gibi (14.8) mevcut öğrencilerin

%27'si ki hiçbir ülkede bu oran %14'ü aşmamıştır, açık öğretim öğrencilerinden oluşmaktadır. Bu okullaşma oranlarına göre ülkelerden yüksek öğrenime devam eden öğrenci sayılarında ise çok büyük artışlar görülmektedir. Dünyanın değişen çehresi yüksek öğrenime çok büyük önem verilmesi gerektiğini ve verildiğini ortaya koymaktadır. Nitekim bu anlayış ülkemize komşu olan devletlerde bile Türkiye'yi çok gerilerde bırakan bir görünüm sergilemektedir. Dolayısıyla bilgi toplumunun göstergelerinden biri olan ar-ge faaliyetlerinde istihdam edilen personel sayısı açısından ülkemizde bizzat aktif olan 10.000 kişiye düşen ar-ge personeli sayısının yalnızca 7 olmasına şaşmamak gerekir. Oysa gelişmiş ülkelerde bu oran devasa boyutlardadır. Almanya da 143, Japonya'da 138, Fransa'da 119, ABD'de 77 ve Kore'de de 53'tür.⁴⁹

Tablo 2: Bazı Gelişmiş Ülkeler ile Türkiye'de Yükseköğrenim Okullaşma Oranındaki Gelişmeler(%)

Ülkeler	1996 Yılı	1991 Yılı
ABD	43.0	76.7
Sovyetler Birliği	24.0	23.0
Japonya	13.3	31.0
Fransa	16.0	43.0
İtalya	6.9	28.0
Almanya	7.5	36.0
Kanada	22.5	98.8
İngiltere	4.8	28.0
İsveç	11.0	33.8
Belçika	10.0	38.2
Türkiye	5.3	14.8

Kaynak: Karaman, Tablo 6, s.357.

Okullaşma oranının toplam nüfusla olan görünümü ise karşılaştırmanın daha sağlıklı bir göstergesi olarak alınabilir. Tablo dünyadaki çok önemli değişmelerin ülkeler itibariyle dağılımını yansıtmaktadır. 1900 yılında ABD'lerinde yüksek öğrenime devam edenlerin oranı %4 civarında seyrederken Türkiye bu oranı ancak 1960'lı yıllarda yakalayabilmiştir. 1991 yılında ise hala %15'lerde seyreden bir durumda olmak, geleceğimiz çizenler açısından önemli mesajlar içermektedir. Gelişmiş ülkelerde düşünülmemeyecek kadar çok büyük patlamalar olmaktadır. Bunların en önemlilerinden biri Kanada'nın göstergelerinde olduğu gibi yüksek öğrenim patlamasıdır. Neredeyse yüksek öğrenim çağındaki nüfusun tamamı bu ülkede öğrenime devam etmektedir.

⁴⁹ ISO, "Türk Sanayinin Teknoloji İhtiyacı", , Ağustos 1996, İstanbul s. 31.

Tablo 3: Bazı Gelişmiş Ülkeler ile Türkiye'de Yükseköğrenim Kurumlarındaki Öğrenci Sayıları

Ülkeler	1996 Yılı	1991 Yılı
ABD	5.526.000	14.360.965
Sovyetler Birliği	4.000.000	2.823.900
Japonya	1.370.000	2.887.162
Fransa	500.000	1.840.307
İtalya	284.000	1.258.199
Almanya	280.000	1.799.394
Kanada	230.000	1.761.775
İngiltere	165.000	1.258.158
İsveç	62.000	207.265
Belçika	54.000	108.480
Türkiye	125.900	705.409

Kaynak: Karaman, Tablo 7, s.357

Diğer yandan MPM tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, ülkemizdeki örgün eğitim kurumları sanayi kesiminin gereksinme duyduğu nitelikli işgücünün sayısal olarak yalnızca 1/4'ünü karşılayabilmektedir. Bu araştırma ile teknolojik gelişmeyi engelleyen nedenlerin başında eğitim yetersizliğinin geldiği ortaya çıkmaktadır. Eğitimin Türk sanayinde ne denli önemli bir sorun olduğu, yine MPM'de yapılan bir başka araştırma ile de ortaya konmuştur. 160 büyük sanayi kuruluşunu kapsayan bu araştırmaya göre yöneticilerin %51 kuruluşlarındaki çeşitli sorunların kesinlikle eğitimle çözümlenebilecek nitelikte olduğu görüşündedir. Ülkemizde verimlilik artırıcı tekniklerin yaygın ve etkin kullanımını engelleyen olumsuzlukların başında da işgücünün bilgi eksikliği gelmektedir. Örneğin, "eğitimsizlik-bilgisizlik" nedeni, imalat sanayi kesiminde %48'lik bir ağırlıkla ilk sırada gelmektedir. Tüm bu anlatılanlar Türkiye'de eğitimin çok yönlü, çok boyutlu kronik bir sorun hatta enflasyondan ve işsizlikten daha kronik bir sorun olduğunu göstermektedir. Genel ve mesleki altyapının yetersizliği ve çarpıklığı, endüstriyel alanda nitelikli işgücü yokluğu, niteliksiz işgücü bolluğu, düşük verimlilik, hızlı nüfus artışı ve kentleşmesinde etkisiyle sorun giderek daha da büyümektedir. Bugün hızlı ve sürekli büyümeyi hedefleyen Avrupa ülkeleri, verimlilik ve rekabet kavramlarını kendilerine esas alarak geleceğe dönük ekonomik ve sosyal politikalarını belirlemektedirler. Türkiye ekonomisi de özellikle üretimi artırıcı maliyetleri düşürücü, verimlilik geliştirme çabalarını başta eğitim olmak üzere ülke çapında yaygınlaştırmaya dönük plan ve programlarla geleceğe hazırlanmak zorundadır.⁵⁰

⁵⁰ Mavituncalılar, ss. 19-20.

Bunun da yolu, çağa uygun temel bir eğitimden sonra işgücünün daha da büyük bir kısmını mesleki-teknik eğitimden geçirmek ve nüfusun kalitesini yükseltmektir. Artık günümüzde eğitime, hem bir üretim hem de istihdam ve çağı yakalama sorunu olarak bakmak gereklidir.

SONUÇ

Toplumsal refahı çok yakından ilgilendiren verimlilik bir ülkenin gelir dağılımı, ücretler, maliyetler gibi temel değişkenleri arasında önemli ve somut ilişkiler kurduğundan ekonomik kalkınma, üretim ve rekabet gücünün artırılması istihdam imkanlarının geliştirilmesi ve işsizliğin önlenmesi bakımından önemli bir faktör olmaktadır. Bugün verimlilik düzeyinin düşük kaldığı ülkelerde enflasyon ve işsizlik gibi sorunların çözümsüz kaldığı izlenmektedir. Bir ülkenin sürekli olarak kalkınmasını sürdürebilmesi, gelişmesi, toplumsal refah seviyesini artırması ancak sınırsız gereksinimlerini karşılamak için sahip olduğu sınırlı kaynaklarını verimli kullanmasına bağlıdır. Sürdürülebilir, istikrarlı bir ekonomik kalkınmayı gerçekleştirebilmek ve 21. yy'ın ekonomik yarışında ön sıralarda yer alabilmek artık sürekli verimlilik artışlarıyla mümkün olur hale gelmiştir. Dolayısıyla ulusal refahı artıran, bireylere kaliteli yaşam standardı ve düzeyi sunan verimliliğin kalkınmadaki rolü ve önemi ile geçmişe olduğu kadar geleceğe de damgasını vuracağından bugün hiç kimsenin şüphesi bulunmamaktadır. Verimlilik artışları ekonomik büyümenin ve yaşam standardındaki gelişmelerin temel belirleyici unsuru olunca, verimlilik geliştirme çabalarına da ilk önce insandan başlamak zorunlulu doğmaktadır. Çünkü insan kaynağına yatırım, yönetim ve emek gücünün kalitesini artırır. Yapılan bir çok araştırma da uzun dönemde eğitime yapılan yatırımın geri dönüş hızının, fiziksel sermayenin geri dönüş hızından daha yüksek ve yüksek verimlilik oranlarına sahip olan ülkelerin, eğitim ve öğretimde yüksek standartlara ulaştıklarını, öğretim ve verimlilik arasında önemli ve olumlu bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymaktadır. Eğitim aynı zamanda teknolojik ilerlemenin de belirleyicisi haline gelmiştir. Eğitim olmadan bütünüyle genel kültüre ve yönetim bilgisine bağlı olan teknolojik ilerleme yapılamayacağı ileri sürülmektedir.

Eğitimin asıl amacı, insanoğlunun yeteneklerini son haddine kadar geliştirebilmek olunca verimlilikte de eğitim ve öğretim politikaları anahtar bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle verimlilik artışında güçlü uzun dönemli bir eğitim politikası dışı dönük ekonomilerin öncelikli işleri arasında yer almalıdır. Çünkü işgücünün eğitilerek niteliğinin artırılması hem verimliliği hem de kaliteli üretimi artırmaktadır. Yine insan kaynaklarının rasyonel yetiştirilmesi, istihdamı ve geliştirilmesi ile işgücü israfının önlenmesinde "eğitim ekonomisi" çerçevesinde verimli eğitim, istihdam edilebilir, yeniden uyarlanabilir, esnek bilgi ve beceriler sunmaktadır.

Kısaca bugün para ve maliye politikalarıyla sağlanmaya çalışılan makro dengeler ve ulaşılmaya çalışılan istihdam büyüme ve refah hedeflerinin gelişmesi için en önemli ön şart iyi yetişmiş, değişime uyum sağlama yeteneği kazanmış, teknolojik imkanları insanlık yararına en akılcı biçimde kullanabilecek bir emek gücünün oluşturulması ya da daha kısa bir ifadeyle sürekli eğitimden geçmektedir.

Bu gerçeğin son çeyrek yüzyılda daha fazla belirginleşmesi yani teknolojinin hızla gelişmesi ve uluslararası rekabetin artmasıyla birlikte de, ülkeler ekonomik bütünleşme ve globalleşme süreci içerisine girmiş ve eğitim sistemlerini yeniden gözden geçirmeye başlamışlardır. Bu çerçevede gelişmiş ülkeler eğitim sistemlerini gelişen ve değişen şartlara göre yeniden yapılandırma sürecine girmişlerdir. Bugün hızlı ve sürekli büyümeyi hedefleyen Avrupa ülkeleri, verimlilik ve rekabet kavramlarını kendilerine esas alarak geleceğe dönük ekonomik ve sosyal politikalarını belirlemektedirler. Türkiye ekonomisi de özellikle üretimi artırıcı maliyetleri düşürücü, verimlilik geliştirme çabalarını başta eğitim olmak üzere ülke çapında yaygınlaştırmaya dönük plan ve programlarla geleceğe hazırlanmak zorundadır.

KAYNAKÇA

- BALCI Mustafa, "2000'li Yıllarda Mesleki ve Teknik Eğitim Politikaları", *Yeni Türkiye*, Sayı : 2, Ocak-Şubat 1996.
- CANDİNAL M.J.L. Martinez, "2000 Yılına Doğru İşletme Sahiplerinin Mesleki Eğitimleri", *Teknolojik Gelişmeye Uygun Mesleki Eğitim*, İKV Yayınları, İstanbul, Mayıs 1989.
- ÇAPAR Gökşin, "Kalkınmada En Etkin Silah Verimlilik", *Mercek*, Sayı : 4, Ekim 1996.
- DEMİREZEN Mustafa, "Milli Eğitimde Yeniden Yapılanma", *Mesleki Teknik Eğitim ve Yükseköğretim*, *Yeni Türkiye*, Sayı : 2, Ocak-Şubat, 1996
- DRUCKER Peter F. "Geleceğin Anahtarı Verimlilik", *Mercek*, Sayı : 4, Ekim 1996
- DÜZENLİ Nazım, "Eğitim ve Verimlilik", *Mercek*, Sayı : 4, Ekim 1996.
- EKİN Nusret, *Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik, İstihdam*, İTO Yayınları, Yayın No : 1997-43, İstanbul, 1997.
- ENGİN Yusuf, "Eğitim-Üretim ve Verimlilik", *Mercek*, Sayı : 4, Ekim 1996.
- EREN E, "Verimliliğin İşletmeler Üzerine Etkileri", *Verimlilik Toplantısı*, Ankara, 1996.
- ESNAF Şakir, "Bulanık Teknoloji, Teknolojik Verimlilik ve Eğitim", *Mercek*, Sayı : 4, Ekim 1996
- GÜÇLÜOL Kemal, "John Dewey'den Bugüne Milli Eğitimimiz", *Yeni Türkiye*, Sayı : 2, Ocak-Şubat, 1996
- ISO, "Türk Sanayinin Teknoloji İhtiyacı", İstanbul, Ağustos 1996.
- KARAMAN İsmail, "Eğitim ve Yüksek Öğrenim", *Yeni Türkiye*, Sayı : 2, Ocak-Şubat, 1996
- KILIÇ Salih, "21. Yüzyıla Girenken Verimlilik-Eğitim İlişkileri", *Mercek*, Sayı : 4, Ekim 1996.
- MAVİTUNCALILAR Sezer, "Verimlilik-Eğitim İlişkisi ve Önemi", *Mercek*, Sayı : 4, Ekim 1996.
- NORTH Klaus, "Verimlilikte Eğitimin Rolü; Uluslararası ve Alman Deneyimleri", *1. Verimlilik Eğitim Semineri*, TİSK Yayınları, İstanbul, 1991.
- PİNGER Winfried, "İkili Meslek Eğitimi Alanındaki Kalkınma Yardımı Politikasında Yeni Eğilimler", *İkili Meslek Eğitimi Uluslararası Sempozyumu*, Türk-Alman Meslek Eğitimi Merkezi Yayınları, Ankara, Mayıs 1998.
- SEZGİN S. İlhan, "Mesleki ve Teknik Eğitimde Niteliğin Yükseltilmesi", *Yeni Türkiye*, Sayı : 2, Ocak-Şubat, 1996
- TİSK, Araştırma, Cilt XXXIII, Sayı : 8, Mayıs 1995.
- VURAL Oktay, "Kalkınmayı Öğrenmek", *Mercek*, Sayı.: 4, Ekim 1996.

BASKI GRUPLARININ SİYASAL PARTİLERLE İLİŞKİSİNİN SİYASET KAVRAMI ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ

Arş. Gör. Şafak Ertan ÇOMAKLI

Dumlupınar Üniversitesi, İ.İ.B.F. İktisat Bölümü, KÜTAHYA

I. GİRİŞ

Siyaset Arapça kökenli bir sözcüktür. At eğitimi anlamına gelmektedir. Oysa aynı kavrama karşılık Batıdan alınan Politika sözcüğünün Grek kökenli olduğu bilinmektedir. Yunanca da "polis" kent devletlerine verilen isim olmaktadır. Politika da devlete ait işler anlamını taşımaktadır (KİŞLALI, 1994:15). Eski Yunan'dan beri siyaset bilimine ilgi olmasına karşın siyaset biliminin ayrı bir disiplin dalı olarak kabul edilmesi XIX. yüzyıla rastlar. Siyaset bilimine XIX. yy.'da ve XX. yy.'ın ilk yarısında kurumsal yaklaşım egemendi. Kurumsal yaklaşım ise, esas itibarıyla, siyasal sistemi çevreleyen kurallar ve bu kurallar çerçevesinde faaliyet gösteren kurumlara ağırlık vermektedir. Fakat ikinci Dünya Savaşı'ndan sonra siyaset bilimine özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkan davranışçı yaklaşım egemen olmuştur. Davranışçı yaklaşım ise yalnızca insanın bireysel ya da toplu davranışını incelemeye yönelmiştir (Saybaşı, 1985: 3).

Siyaset sözcüğünün günümüzdeki anlamı konusunda, siyaseti "ülke, devlet, insan yönetimi" biçiminde tanımlamak olanaklıdır. Siyaset biliminin konusu üzerinde, bilim adamlarının arasında tam bir görüş birliğinin varlığından söz etmek zordur. Bazılarına göre konu yalnızca "devlet"le sınırlıdır. Ama çoğunluk, daha geniş bir kavram olan "iktidar"dan hareket etmektedir. Devlet, toplumların evriminde yönetimin kurumlaşması aşamasında ortaya çıkmıştır. Oysa siyaset olgusunun devletten önce de ve devletin dışında da varolduğunu görebilmekteyiz.

İktidar kavramı ise, otoriteyi de içerir. Otoritenin görüldüğü her yerde "yöneten" ve "yönetilen" ayrımı bulunur. İktidar kavramı, karar alma ve onu uygulama, uygulatma gücünü içerir. Bu nedenle de düşünülebilecek tek iktidar biçimi "siyasal iktidar" değildir. Örneğin günümüzde bir "ekonomik iktidar"dan söz etme alışkanlığı da oldukça yaygındır ve temelde ele alacak olursak yanlış da sayılmaz. Siyaset bilimini ilgilendiren, siyasal iktidarın oluşumu, paylaşılması, işleyişi ve kullanılmasıdır; siyasal iktidarla ilgili süreçlerdir. Diğer iktidar türleri ise, siyaset bilimini ancak bu çerçeveye etki yaptığı ölçüde ilgilendirir.

İnsanoğlunun sınır tanımayan isteklerinin en belli başlıları, iktidar ve şan kazanma istekleridir. Bunlar, her ne kadar çok yakın akraba iseler de, aynı şey

değillerdir: Başbakanın şanından çok iktidarı, Kralın ise iktidarından çok şanı vardır. Bununla birlikte, bir kural olarak, şan kazanmanın en kolay yolu iktidar kazanmaktır; bu özellikle, kamuyu ilgilendiren olaylarda eylemli rol oynayan kişiler için böyledir. Bundan ötürü, şan kazanma isteği de çoğunlukla, iktidar sahibi olma isteğinin doğurduğu davranışların aynısını doğurur ve bu iki güdüye uygulama alanında hemen hemen hep özdeş gözüyle bakılır(Russell, 1994: 11).

Siyaset bilimini, siyasal otorite ile ilgili kurumların ve bu kurumların oluşmasında ve işleminde rol oynayan davranışların bilimi olarak tanımlayabiliriz(Böyle bir tanım, bir yandan siyaset biliminin günümüzde ilgilendiği konuların tümünü kapsarken; öte yandan da oldukça belirgin sınırlar çizebilmektedir).

Bu şekilde tanımlanan iktidar içerisinde, siyasal iktidarla siyasal olmayan iktidarlara, örneğin, ekonomik, dinsel, ailevi, vb. iktidarlara arasında bir ayırım yapmak gerekli midir? Gündelik dilde ve bilimsel olmayan gözlemlerde böyle bir ayırım yapılmaktadır ve bu ayırım pek çok sosyolog tarafından da benimsenmektedir. Siyasal iktidar konusunda birbirine karşıt iki görüş bulunduğu söylenebilir. Bunlardan birisine göre iktidarın siyasal bir nitelik kazanması, ne tip bir toplulukta kullanıldığına bağlıdır ve siyasal olan iktidar, özel gruplarda ortaya çıkan iktidarlara aksine yalnızca global toplumda ortaya çıkan iktidardır. Öyleyse kabile şefleri, sitelerin yöneticileri, feodal beyler, modern ulusların hükümetleri siyasal iktidara sahip olacak; buna karşılık, sendikaların, derneklerin, işletmelerin ve idarelerin yöneticilerinin elinde bulunan iktidar, siyasal olmayacaktır.

Bazı kimselerin görüşü daha da dardır; çünkü bunlara göre siyasal iktidarın ortaya çıktığı tek topluluk, ulus-devlettir. Burada siyasal sosyolojiyi devlet bilimi olarak tanımlayan görüş ortaya çıkmaktadır. Ama bu dar tanım ile siyasal sosyolojiyi devlet bilimi olarak tanımlayan görüş arasındaki fark bazen de sözde kalır; çünkü diğerlerinin "global toplum" dedikleri şeye burada "devlet" denir ve feodal beylikler, siteler ve kabileler, modern devlet kadar ileri gitmese de onunla aynı doğayı paylaşan birer devlet olarak kabul edilir. Bu ortak doğa devletin(ya da global toplumun) en üstün, yani kendi dışında hiçbir topluluğa tabi olmayan bir topluluk olmasında toplanır(Duverger ? : 133).

Liberal çoğulcu demokratik parlamenter sistemlere özgü ve demokratik katılım açısından son derece önemli olan baskı gruplarının yönetim ve yasama üzerindeki etkileri bugüne kadar bir çok araştırmanın konusu olagelmıştır. Baskı grupları kavramının yanı sıra lobi, çıkar grubu, örgütlü grup, siyasal grup, sivil toplum kuruluşları vb. isimler altında incelenen ve ortak bir çıkar etrafında toplanan ve siyasal karar alma sürecini etkilemeyi amaçlayan topluluklar kabaca baskı grubu kavramıyla ifade edilmektedir. Baskı grubu, çıkar grubu, sivil toplum örgütleri veya lobiler olarak ifade edilen bu tür örgütlenmeleri, meslek kuruluşları, sendikalar, medya kuruluşları, kitle örgütleri, gönüllü kuruluşlar veya düşünce

örgütleri olarak tekrar alt inceleme gruplarına ayırmakta mümkündür(Arı, 1997: 61).

Bu çalışma kapsamında özellikle baskı gruplarının siyasal süreçteki etkilerinin siyasal partilerle olan ilişkisi çerçevesinde incelenmesine çalışılmakta ve yasama, yürütme erki üzerindeki etkilerine değinilmektedir. Özellikle bu gruplar arasındaki farklılıklara ve benzerliklere değinilerek, aralarındaki ilişkiler başlıca siyasal partiler ve baskı grupları dikkate alınarak incelenmiş ve bunların birer siyasal güç olarak etkileme alanlarının değerlendirilmesine çalışılmıştır. Ayrıca baskı grupları ile siyasal parti ilişkilerini etkileyen faktörler ve yine bu ilişkilerde kullanılan yaklaşımlar da siyaset kavramı çerçevesinde ele alınmaya çalışılmıştır.

II. SİYASAL KARAR ALMA SÜRECİNDE İKİ SİYASAL GÜÇ: SİYASAL PARTİLER VE BASKI GRUPLARI

Siyasal yaşamda özellikleri, etkileri, süreklilikleri farklı olabilen çeşitli güçler vardır. Bu güçlerin başında özellikle sınırlı zaman kesimlerinde siyasal yaşama rengini veren siyasal hareketlerin lider kadrolarını oluşturan bireyler gelmektedir. Ancak, bireysel güçler, bireyi aşan sosyal-siyasal güçleri çıkarmakta ve bunlara dayanarak temsil etme işlevini yüklenmektedir. Bireyi bünyesi içinde çevreleyen ve aşan siyasal güçler dağınık ve örgütlenmemiş olabilecekleri gibi kuvvetli bir biçimde örgütlenmiş bir görünüme de sahip olabilirler. Birinci grubu oluşturan siyasal güçlere örnek olarak seçmenler kitlesi, kamuoyu ve sosyal gruplar gibi yaygın ve sürekli olanları yanında miting, gösteri yürüyüşü gibi özel amaçlarla bir araya gelmiş bulunan kısa ömürlü topluluklarda vardır(Çam, 1981: 193).

Siyasal çatışma olarak nitelendirdiğimiz süreç, kişiler arasında olduğu kadar, aslen örgütler arasında gerçeklik kazanır. Bu örgütlerin başında ise, **siyasal partiler ve baskı(ve çıkar) grupları** gelirler. Bunlardan, birincisi siyasal iktidarı ele geçirmek, ikincisi siyasal iktidarı etkilemek amacına yönelik örgütlerdir(Kışlalı, 1994: 218).

A- Siyasal partiler

Çağdaş siyasal hayatın en önemli kurumlarından birisi olmalarına rağmen, siyasal partilerin öneminin anlaşılması ve araştırmalara konu olmaları uzun zaman almıştır. On dokuzuncu yüzyılın ortalarına kadar siyasal bilimciler/sosyologlar, partiler konusunda önemli sayılacak incelemeler yapmamışlardır. Ancak bu zamandan sonra partilerin işlevleri ve örgütleri üzerine spesifik incelemeler yapılmış; bu incelemelerin sayısı giderek artmış ve siyasal partiler siyasal bilim/sosyoloji çalışmalarında önemli bir konu haline gelmiştir. Parti incelemelerinde görülen bu gelişme, hiç şüphesiz sadece incelemecilerin özel

merakından kaynaklanmamıştır. Bunda bazı sosyopolitik oluşumlar asıl önemli rolü oynamıştır. Sosyal hareketliliğin artması, siyasal bilincin yükselmesi, kitlelerin siyasete katılımının genişlemesi söz konusu oluşumların başında gelmektedirler(Sarıbay, 1996: 87).Toplumlar, kitlesel bir nitelik kazanmaya başlayınca ve bu kitleler siyasal katılıma yönelince, kitlesel katılımın en pratik yolu olarak siyasal partiler ortaya çıkmıştır. Partiler, bir bakıma, yeni çağ filozoflarının sık sık sözünü ettikleri **“toplumsal sözleşmenin” pratik yaşamdaki arabulucularıdır**. Bu toplumsal sözleşme statik bir dengeyi değil, güç tabanı sürekli değiştiği için formülasyonu da durmadan değişen dinamik bir dengeyi ifade etmektedir(Alkan, 1993: 115).

Siyasal partileri, bir program etrafında toplanmış, siyasal iktidarı elde etmek ya da paylaşmak amacını güden, sürekli bir örgüte sahip kuruluşlar olarak tanımlayabiliriz. Burada en önemli unsur, siyasal iktidarı ele geçirmek veya hiç değilse onu başka partilerle paylaşmak amacıdır. Bütün partilerin ortak hedefini oluşturan bu unsur, onları diğer sosyal gruplardan (özellikle, siyasal iktidarın kullanılmasını sadece etkilemeye çalışan baskı gruplarından) ayırt etmeye yarayan başlıca kriterdir. Bunun yanında ikinci önemli kriter de, siyasal partilerin geçici kuruluşlar olmayıp, sürekli ve ülke çapında oldukça yaygın bir örgüte sahip bulunmalarıdır(Kapani, 1988: 160).

Partilerin gelişmesi, siyasal rejimlerin yapısında derin bir dönüşüm yaratmıştır. Nasıl ki tek partiye dayanan çağdaş diktatörlükler, kişisel ya da askeri istibdatlara ancak uzak bir benzerlik gösteriyorsa, birden çok örgütlenmiş ve disipline dayanan modern demokrasiler de, birbirinden tamamen bağımsız milletvekillerinin kişisel oyunlarında görülen on dokuzuncu yüzyıl bireyci rejimlerinden o kadar farklıdır(Duverger, 1993: 452).

On dokuzuncu yüzyıl, parti, hizip ve çıkar grubu kavramlarının birbirinin yerine ve kamu otoriteleriyle ilişkili güncel fikirleri ve/veya ortak amaçları(örgütlenmiş olsun ya da olmasın) kasetmekte kullanıldığı bir dönem olmuştur. Ancak bu dönemde partiler konusunda yazan yazarların hemen hepsi, partileri siyasal örgütlenmenin yapısal bir şekli olarak görmemişlerdir. Partilerin bu şekilde algılanması için siyaset biliminin bağımsız bir disiplin olarak doğmasını beklemek gerekmiştir. Böylece özellikle 1950’lerden sonra, gerek ABD’de gerek Avrupa’da siyasal partiler üzerine yapılan ve farklı kavramlaştırmalara dayanan çalışmalar gündeme gelmiştir. Bu incelemelerden bir kısmı, partiyi, özünde sosyopsikolojik bir grup ve seçimlerde belirli tutumlara sahip kişilerin bir araya geldiği bir kuruluş olarak nitelemişlerdir. Diğer bir kısım ise partiyi kişiler arası ilişkiler ağı olan bir birlik şeklinde görmüşlerdir(Sarıbay, 1996: 89). Bir partiyi meydana getiren unsurları şöylece sıralamak mümkündür(Sarıbay, 1996: 92):

1-Liderler

2-Faal tıyeler(militanlar)

3-Sıradan üyeler

4-Önseçmenler(yalnız ABD'de var)

5-Destekleyiciler

6-Kendilerini partiyle özdeşirenler (partizanlar)

Hemen hemen tüm siyasal bilimciler ilk üç unsuru tartışmasız olarak kabul etmektedirler. Ancak Avrupalı siyasal bilimciler, genellikle parti kavramlaştırmalarında bu ilk üç kategoriye ağırlık verirken, diğer üç kategorinin dışlanmasında hem fikirdirler(Sarıbay, 1996: 92).

Bir siyasal sistem içerisinde partilerin çeşitli fonksiyonları(yaptıkları işler) vardır. Bunların en önemlilerini kısaca şöyle belirtebiliriz KAPANİ, 1988: 165):

- Siyasal partilerin en başta gelen fonksiyonlarından biri, toplumdaki çeşitli çıkarların ve istemlerin birleştirilmesi ve kanalize edilmesini sağlamaktır.
- Siyasal partiler hemen bütün rejimlerde, halk kitlesi ile iktidar arasında bir köprü vazifesi görürler. Günümüzde partiler, siyasal katılmanın başlıca kanalları haline gelmişlerdir. Toplumdaki istekler, beklentiler ve onların gerçekleştirilmesi yolundaki etkileme faaliyetleri çoğunlukla bu kanallardan geçer.
- Siyasal partilerin en önemli fonksiyonlarından biri de, "siyasal personel"'in, yönetici kadroların ve liderlerin seçilmelerini sağlamaktır. Bütün modern siyasal sistemlerde-demokratik veya totaliter olsun- politik kadrolar ve liderler genellikle partiler içinden çıkarlar.

Siyasal partiler, iktidara geldikleri zaman, devletin siyasal karar organları(yasama ve yürütme) içinde temel bir role sahiptirler. Onların ana amaçlarının gerçekleşmesi olarak nitelendirilebilecek olan bu role, partilerin "yönetme" veya "hükümet etme" fonksiyonu diyebiliriz.

Öte yandan, demokratik sistemlerde siyasal partilerin, muhalefette buldukları sürece- "hükümet etme" fonksiyonlarının alternatifini sayılan özel bir fonksiyonları vardır: iktidarın kullanılmasını denetlemek. Muhalefet partileri, iktidar partisinin (veya partiler koalisyonunun) icraatını devamlı olarak kontrol ederler ve eleştirirler.

Siyasal partiler ve kamuoyunun konusunda ise "temsil" deyimini hukuki anlamda ele almamak gerekir. Vekalet ve temsil arasında bir üçüncü taraf teşkil eden partinin işe karışması, sözü geçen ilişkinin mahiyetini değiştirmektedir. Klasik temsil teorisinin bir zamanlar gerçeğe uygun olduğunu ve resmen ilan olunan ulusal egemenliği parlamento egemenliğine dönüştüren ustaca bir uydurmadan ibaret bulunmadığını kabul etsek bile, bugün artık bu teori, gerçeklerle uyuşmamaktadır. Burada "temsil" kelimesi, hukuki bir ilişki hakkında

değil, sosyolojik bir olgu hakkında kullanılmakta ve ulusun siyasal kanaatleri ile parlamentonunkiler arasında benzerliği ifade etmektedir. Milletvekilleri, seçmenlerini, bir vekilin müvekkilini temsil edişi gibi değil, bir fotoğrafın bir manzarayı, bir portrenin kendi modelini temsil edişi gibi temsil ederler. Temel problem, temsilin doğruluk derecesini, yani kamuoyu ile onun parlamentodaki ifadesi arasındaki uygunluğun derecesini ölçmektir(Duverger, 1993: 477).

Siyasal bilimciler tarafından yapılan çalışmalar sonucunda siyasal partiler için dört ölçüt ortaya konmaktadır; ülke düzeyinde örgütlenme, süreklilik, iktidar olma isteği, seçim yolu ile halkın desteğini elde etme. Bu ölçütler uyarınca, siyasal partiler; “merkezi ve yerel düzeyde kurulmuş, siyasi iktidarı elde etmeyi ve kullanmayı amaçlayan ve bunun için de halkın desteğini sağlamaya çalışan sürekli bir kuruluştur” biçiminde tanımlanabilir(Sezen, 1990: 56).

B- Çıkar ve Baskı Grupları

Siyaset bilimi literatüründe baskı grupları ile çıkar(menfaat) grupları farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte, bu iki kavram çoğu zaman birbirleriyle karıştırılarak aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Bu iki kavramı aslında birbirinden ayırt etmek gerekmektedir. Her ne kadar birbirleriyle girift bir yapıya sahip olsalar da, nüansların olduğunu bilmekte fayda vardır. Bu sebeple iki kavramı açıklayıp birbirleriyle olan farklılıklarını, kısaca ortaya koymak faydalı olacaktır(Ay, 1998b: 417).

a. Çıkar Grupları

Gruplar genel olarak ortak çıkarlara sahip olan kişilerce oluşturulur(Örneğin, işçi sendikaları üyelerine daha yüksek ücret ve daha iyi çalışma koşulları sağlamak için uğraşırken, çiftçi organizasyonları üyelerine ayrıcalık veren yasal düzenlemeler elde etmek için çaba gösterirler. Dolayısıyla sendika üyelerinin ortak çıkarı yüksek ücret iken çiftçilerin ortak çıkarı imtiyaz yasalarının çıkarılması olmaktadır). Grupların bu özelliklerinden hareketle “ortak çıkara sahip olmayan hiçbir grup yoktur” diyerek “çıkar” kavramını grubun en ayırt edici niteliği olarak ortaya koyabiliriz(Çaha, 1997: 417).

Çıkar grubu kavramı ile çağdaş girift bünyeli toplumlarda faaliyet gösteren, diğer gruplardan belirli talepleri bulunan, ortak davranışlara sahip bir topluluk kastedilmektedir. Çıkar grupları, teşkilatlı veya teşkilatsız yani statik veya dinamik bir kimlik taşıyabildikleri gibi siyasi olan veya olmayan amaçlar takip edebilirler. Çıkar grubu, aralarında fiili bir “çıkar” niteliği olan insanlardan meydana gelmiştir. Bu ortaklaşa çıkarlar çok çeşitli olabilmektedir. Örneğin çiftçilerden, pul meraklılarına kadar çeşitli çıkar grupları meydana getirilebilir. Çıkar gruplarının oluşumunda “mekan”ın nispi bir önemi vardır. Bu oluşumda mekanın nispi önemi elde edilecek çıkara göre değişebilmektedir. Örneğin, çıkar

grubu olarak şoför esnafı dikkate alınır, ülkenin her tarafındaki şoför esnafı bu gruba dahil sayılacaktır. Buna karşılık ülkenin herhangi bir ilçesindeki su kullanım fiyatlarının ucuzlatılmasını isteyen bir grup insan da çıkar grubu olabilmektedir(Çıkar grubunu en önemli unsurları arasında, bu grubu oluşturanların arasında tam bir birlik bilincinin olmaması sayılabilir)(Ay, 1998b: 418).

Çıkar gruplarının ortak bir takım özellikleri vardır. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür(Ay, 1998a:418):

- Çıkar gruplarında şekilcilik hakimdir. Zira çıkar gruplarının işleyişi belirli uzmanlıklara dayandığı için karmaşık bir organizasyon gerekmektedir. Çok sayıdaki kişinin genellikle seçilmiş kimselere yetki emanet etmesi geniş bir hiyerarşinin doğmasına neden olmaktadır.

- Çıkar gruplarında, özellikle grubun sınırları genişledikçe üyeler grubu içinde çalışmakla beraber, birlikte çalışmadıkları için birleştirici fonksiyonun yerine getirilmesi zorlaşmaktadır.

- Çıkar grupları üyelerinde aynı özellikte benzerlikler yoktur. Zira birliğin, üyelerinin özel hayatlarına karşı ilgisi yoktur.

Öte yandan, çıkar gruplarının aktif bir şekilde çalışmasını sağlayacak bir örgütlenmeden yoksun olduğu ifade edilerek, çıkar gruplarının, hükümete, yasama organına, kamuoyuna etki yapabilmek için disiplinli bir çalışmaya giremeyecekleri belirtilmektedir(İşte bu noktada "Baskı Grubu" kavramı ortaya çıkmaktadır. Çünkü görüldüğü gibi çıkar grupları yukarıda bahsetmiş olduğumuz nedenler yüzünden çok teşkilatlı ve organize bir çalışma içine giremeyeceklerdir. Disiplinli bir çalışmaya giremedikleri için de yasama organına, hükümete, yargıya ve diğerlerine -siyasi partiler, kamuoyu vb.- etki etme imkanları azdır. Bu sebeple etkileme unsurunu bünyesinde barındıran organize bir grup olan baskı grupları çıkar gruplarından belirli ölçüde farklılık göstermektedir)(AY, 1998b: 418).

b. Baskı Grupları

Günümüzde politika sahnesinin baş aktörleri siyasal partiler olmasına rağmen, onların dışında başka grupların da politika alanında faaliyet gösterdikleri, siyasal kararların alınmasında rol oynadıkları ve bu nedenle kamuoyu oluşumu sağladıkları görülmektedir. Günümüzde artık yaygınlaşan bir terimle bunlar "baskı grubu" olarak adlandırılmaktadır.

Baskı grupları "ortak menfaatler etrafında birleşen ve bunları gerçekleştirmek için siyasal otoriteler üzerinde etki yapmaya çalışan örgütlenmiş gruplar" olarak tanımlanabilir(Bektaş, 1996: 113). Bu tanımlamadaki "menfaat" kavramının taşıdığı ağırlık dolayısıyla baskı grupları bazen "menfaat grupları" olarak da adlandırılmaktadır. Ancak hemen ifade etmek gerekir ki her menfaat grubu mutlaka bir baskı grubu değildir. Bu iki terimi

eşanlamda kullanmak doğru sayılmaz. Aradaki başlıca fark bir davranış ve yöntem farkı olarak kendini gösterir. Bir menfaat grubu ancak siyasal karar merkezleri üzerinde çeşitli yollardan sistemli bir etkileme faaliyetine giriştiği zaman baskı grubu haline gelir. Şu halde “etkileme” faktörü, baskı grubunu niteleyen temel faktör sayılabilir. Burada “menfaat” kavramı üzerinde de kısa bir açıklama yerinde olacaktır. Korunmasına ya da gerçekleştirilmesine çalışılan “menfaat” her zaman dar anlamda maddi bir menfaat, ekonomik bir çıkar değildir. Kişi grupları bazen manevi değerlerin korunması, ortak bir amacın-bir idealin- sağlanması içinde bir araya gelebilirler-İnsan haklarının korunması, ölüm cezasının kaldırılması, nükleer silahların yasaklanması amacıyla kurulmuş olan dernekler gibi-. Bu bakımdan gerçek anlamda “menfaat grupları”(interest groups) ile ortak amaçların sağlanması için kurulan “tutum-davranışlar grupları”(attitude groups) arasında bir ayırım yapmak mümkündür(Kapani, 1988: 193).

Sosyal önemi gün geçtikçe artan bu grupların ortaya çıkış biçimleri, etkileri, önemleri ancak yakın zamanlarda incelenmeye başlanmış ve son 30-40 yıl içinde Anayasa Hukuku ve Politika literatürüne girmiştir. Kökeni ABD’dir; “baskı grubu” terimini ilk kez 1925 yılında Washington’da gazeteciler kullanmıştır. Öyle ki 1924 tarihli sözlüklerde bu terime rastlanmaz. Bununla birlikte, siyasi hayat düzeninde, gerek kamuoyu gerekse iktidar üzerinde bu çeşit müesseselerin varlığı inkar edilemez. Baskı gruplarının ilk olarak ABD’de ortaya çıkışının sebebi, bu ülkenin sosyal ve siyasi durumundan ileri gelmektedir. Çünkü Amerika’da siyasi bir kültür yerleşmiştir. Siyasi hayatın özelliği partilerin seçimden seçime ağır mekanizmalarını işletmeleridir. Kitle partilerinin pek bulunmayışı nedeniyle, seçim dönemlerinde yoğun parti çalışmalarına pek yer verilmez. Partilerin yapamadıklarını çeşitli gruplar, lobiler yaparlar(Ay, 1998b: 428).

Baskı grupları –siyasal partilerin tersine- iktidarı doğrudan ele geçirmek amacını taşımazlar. Siyasal iktidarı dışarıdan etkileyerek, kendi çıkarları ya da görüşleri doğrultusunda kararlar alınmasını ve uygulamalar yapılmasını sağlamaya çalışırlar. Kendiliklerinden var olan çıkar grupları, yukarıda da bahsettiğimiz gibi, örgütlendikleri zaman baskı grubuna dönüşürler(Kışlalı, 1994: 245).

Baskı grupları, amaçları ve ilgi konuları bakımından, “maddi çıkarlar” etrafında toplanan ve ortak “fikirler-değerler” için çalışan gruplar olarak iki şekilde sınıflandırılabilir. Örneğin, işçi ve işveren kuruluşları ile çiftçi birlikleri, maddi çıkarlar etrafında toplanan baskı gruplarından sayılabilirken; insan haklarını koruma, çevreyi koruma gibi fikir ve değerler etrafında bütünleşen grupları da ikinci kapsamda ele alabiliriz(Eryılmaz, 1997: 312).

Baskı grupları, siyasi iktidarı ele geçirmeden yasama organının kararlarını etkilemeye çalışan ve organize olmuş çıkar grubu olarak tanımlanabildiği gibi, herhangi bir organizasyonun hükümetin karar alma sürecini etkilemeye çalışması şeklinde de tanımlanmaktadır(Ay, 1998b: 420).Geniş bir grubun idaresini

demokratik kurallara uygun bir şekilde yerine getirebilmek için kurulmuş olan "baskı grubu" olarak nitelendirilen örgütler (dernekler, sendikalar, meslek kuruluşları gibi) çeşitli kitle iletişim araçlarını kullanarak ve kulüsilik (lobbying-lobicilik) yaparak hem üyelerini, hem de kamuoyunu kendi amaçları doğrultusunda etkilemeye çalışırlar (Bektaş, 1996: 89).

Bir grubun baskı grubu olabilmesi için belirli bir takım şartları yerine getirmesi gerekmektedir (Ay, 1998b: 422):

* Bir baskı grubunun meydana gelebilmesi için, her şeyden önce teşkilatlı bir çalışmanın olması gerekmektedir. Gruplar ancak belirli bir sayıdaki üye kitlesini etrafında toplayabildiği ve üye olmayan bireylere de birlik şuurunu duyurabildiği ölçüde teşkilatlı bir çalışma yapmış ve baskı grubu olma niteliğini kazanmış olurlar.

* Bir grubun baskı grubu haline gelmesinin bir diğer şartı da bu grupların siyasi sisteme yönelik taleplerinin olmasına bağlıdır.

Baskı gruplarının siyasal sistemi etkilemek için kullandıkları yol ve yöntemleri uygulamaya yarayacak araçların sayısı oldukça farklı ve çok sayıda olmakla birlikte, her grubun kullanabileceği araç sayısı oldukça sınırlı ve birbirine göre farklılık gösterir.

III. BASKI GRUPLARI - SİYASET İLİŞKİSİ

Baskı grupları çoğu kez, politika yapmadıklarını, siyasetle ilgilenmediklerini ya da politikanın dışında ve üstünde olduklarını savunurlar. Oysa baskı gruplarının tamamı doğrudan ya da dolaylı olarak siyasetin içindedirler. Çünkü kuruluş ve varoluş amaçları üyelerinin ya da toplumun bir kesiminin haklarını ve çıkarlarını korumak ve savunmaktır. Siyaseti, bir toplumdaki çıkar çatışmaları ya da toplumun oluşturduğu maddi ve manevi değerlerin bir otoriteye dayalı olarak dağıtılması, bölüşülmesi, paylaşılması ve bu dağıtım ve bölüşümdeki pay alma mücadelesi olarak düşünürsek, baskı gruplarının bu sürecin dışında kalmaları ya da siyasetle ilgilenmemeleri mümkün değildir. Zaten bu tanıma göre baskı gruplarının siyasetin dışında olup olmayacakları kendiliğinden ortaya çıkıyor. Özellikle günümüz sanayileşmiş ve oldukça karmaşıklaşmış toplumlarında, devletin ekonomik, siyasal ve toplumsal görevlerinin olabildiğince çoğalması, baskı gruplarının daha aktif olarak siyasetle ilgilenmelerini, hatta politikaya ağırlıklarını koymalarını kaçınılmaz kılmaktadır (Öztekin, 1993: 94).

Modern (Çağdaş, çoğulcu ve katılımcı) demokrasilerde ara grupların, yan tabakaların olmadığı ve bu tabakaların siyasete karışmadıkları bir toplumun oluşması, baskı ve çıkar gruplarının olmadığı; hele bu toplumsal katmanların ve örgütlerin var oldukları durumlarda, siyasete karışmadıklarını, politikayla ilgilenmediklerini söylemek ve bu tür örgütlerin olup da bu örgütlerin siyasete

karışmadıkları bir toplumun oluşturulmasına çalışmak, günümüz gerçekleri ışığında bir ütopya'dır.

IV. BASKI GRUPLARI VE SİYASİ PARTİLER İLİŞKİSİ

Baskı grupları ile siyasal partiler arasındaki ilişkiler her ülkenin siyasal kültürüne, sosyal yapılarına ve parti sistemlerine göre değişik şekiller gösterir. Bu ilişkiler bazen sadece belirli zamanlarda ve durumlarda (seçimler, grevler gibi) ortaya çıkan geçici ilişkilerdir. Bazen de siyasal partilerle baskı grupları arasında sürekli ilişkiler söz konusu olur. Sürekli ilişkilerin başlıca iki kategoriye girdiklerini görürüz:

Birinci kategoride, siyasal partiler ile baskı grubu arasında organik, yapısal bir bağ vardır. Bu bağ, parti statüsünde açıkça ve resmen belirtilmiştir. Bunun en tipik örneği İngiltere'de İşçi Partisi ile işçi sendikaları arasında görülür. Gerçekten İngiliz İşçi Partisi'nin omurgasını sendikalar oluşturur. Bunlar partinin kolektif üyesi ve onun en önemli kurucu unsurlarıdır. Bu durumda, güçlü bir baskı grubu olan sendikalara partinin bir "yan örgütü" ya da "yardımcı kuruluşu" gözüyle bakmak yanlış olmayacaktır.

İkinci kategoride, siyasal parti ile baskı grubu arasında organik bir bağ veya herhangi bir resmi ilişki yoktur. Bununla beraber, aralarında "yarı açık-yarı gizli" bir işbirliği, karşılıklı bir dayanışma ve destek olduğu görülür. Örneğin Batılı çoğulcu toplumlarda büyük sermaye gruplarının ve iş çevrelerinin sağcı partileri destekledikleri bilinen bir gerçektir (İngiltere'de Muhafazakar Partinin, Almanya ve İtalya'da Hıristiyan Demokrat Partilerin bu çevrelerce desteklenmesi gibi. Türkiye'de de bugün Anavatan Partisi için aynı şey söylenebilir). Buna karşılık işçi sendikaları da büyük çoğunlukla sol partilerle (sosyal demokrat, sosyalist ve komünist) işbirliği halindedirler (Kapani, 1988: 196).

Siyasal partiler, genellikle, kamu kanaatinin dile getirilmesini temin eden bir araç olarak kabul edilirler. Diğer taraftan ise kamu kanaati geniş ölçüde, mevcut siyasal parti sisteminin bir sonucudur. Bu nedenle, tarihsel şartlar, siyasal gelişmeler ve seçim gibi unsurlar kamu kanaatine geniş ölçüde tesir etmekte ve onu yönlendirmektedir. Aynı zamanda siyasal partiler de tıpkı baskı grupları gibi kamuoyunun düşüncelerini yönlendirmek ve kamuoyunun oluşumunu kendi çıkarları doğrultusunda etkilemek isterler.

Baskı grupları da, kendileriyle ilgili siyasal kararları ya doğrudan ya da kamuoyu aracılığıyla dolaylı olarak etkilemeye çalışırlar. Doğrudan etkileme faaliyetleri esnasında, baskı grupları siyasal kararların kendi istek ve amaçları yönünde alınmasını sağlamak için çoğu zaman doğrudan doğruya siyasal karar alma organları üzerinde etki yapmaya gayret gösterirler. Bu karar merkezleri de önceki bölümlerde de bahsettiğimiz gibi parlamento ve hükümettir. Doğrudan etkileme çabaları seçim kampanyası sırasında başlayabilir. Örnek olarak, bir

meslek grubunun, kendi üyelerinden bazılarının parlamentoya seçilmelerine destek olması ya da kendi davasını destekleyeceğini açıkça vaat eden bir adayın seçiminde yardımcı olması verilebilir. Siyasal kararları dolaylı biçimde etkilemenin yolu ise kamuoyu oluşturmaktır. Halka benimsetilen, üzerinde "kamuoyu oluşturulan" bir konuda, siyasal iktidarların ters yönde karar almaları ve uygulamaya girişmeleri zorlaşır. Baskı grupları kendilerini tanıtmak, kamuoyunu kendi amaçlarını destekler hale getirmek ve kendi ilgilendikleri konulara yetkililerin dikkatini çekmek için propaganda faaliyetlerine girişirler. Bilinen propaganda faaliyetleri arasında broşür, kitap ve dergi yayınlamak sayılabilir. Kitle iletişim araçlarını kullanarak ilan ve reklam yolu ile propaganda günümüzde yaygın olarak yapılmaktadır(Bektaş, 1996: 90-114).

Siyasal parti sistemleriyle baskı gruplarının eylemleri arasında da doğrudan bir ilişki kurmak mümkündür. Bazı sistemlerde baskı grupları siyasal partilerle iç içe görünürken, diğerlerinde böyle bir durum söz konusu olmayabilmektedir. İngiltere'deki İşçi Partisi ile sendikalar arasında ve Amerika'da AFL-CIO(Amerikan İşçi Sendikaları Federasyonu-Sanayi Örgütleri Kongresi) ile Demokrat Parti arasında bu türden yakın bir ilişki mevcuttur. Bu ülkelerde sendikalar gerek oy gerekse parasal bakımdan yakın temas halinde oldukları partilere büyük destek vermektedirler. Aynı şekilde kilise ile Almanya ve İtalya'daki Hıristiyan Demokrat Partiler arasında da benzer bir ilişki kurmak mümkün olabilmektedir(Arı, 1997: 149).

Siyasi iktidarın unsurları olan hükümetler, meclisler, seçimle sorumlu mevkilere geçmiş siyaset adamları, kararların alınışında anayasal kurallar çerçevesinde ilişki kurmaktadır. Oysa, baskı grupları fiili bir güç olarak ortaya çıkmakta, gücü oranında normal siyasi güçlerin dışında, siyasi kararlarda etkili olabilmektedir ve alınan bu kararlar onlar için önem arz etmektedir. Siyasi iktidarın unsurlarına karşı baskı grupları çok hassas bir tutum içinde bulunmaktadır.

Baskı grubunun siyasal partilerle olan ilişkileri, seçim sırasında ya da seçim aralarında meclisteki yasa tasarıları tartışmalarında kurulmaktadır. Kendisiyle ilgili konular söz konusu edildiğinde, normal olarak baskı grubu, aynı görüşe yakın partilerle bir ilişki kurmaktadır. Baskı grubu belirli bir sosyal grubun profesyonel temsilcisi olmakla beraber, bu grubun kişileri aynı zamanda seçimlerde birer vatandaş statüsüne haiz oldukları için oy verme durumu baskı grupları için güçlü bir kaynağa sahip olmaları sonucu vermektedir. Kaldı ki bu durumu göz önüne alan partiler, kendi açılarından baskı gruplarının dileklerini bilinçli olarak ortaya koymadıkları zamanlarda bile, parti seçim programlarında bu dileklere yer vermektedirler. Kısaca faaliyete geçtiklerinde, değişik sosyo-profesyonel kategorilerin ve çok sayıda baskı grubunun dileklerini siyasal düzeyde göz önüne sermek politikasını gütmektedirler. Aynı biçimde partilerden tamamen

bağımsız çalışan baskı grupları, kendi çıkarlarına aykırı politika güden partilere, kamuoyu önünde cephe almakta, seçimlerde bu partiye oy verilmemesini üye ve taraftarlarından isteyebilmektedirler. Seçim sosyolojisi araştırmaları, oy verme olgusunu belirleyici nedenlerin çok sayıda değişkenin etkisi altında oluştuğunu, tek yönlü bir belirleyici neden olmadığını ortaya koymuştur, fakat, kişiler için bir atıf grubu niteliğini taşıyan baskı gruplarının da oy verme mekanizmasındaki etkilerini küçümsemek gerekmektedir. Bu bakımdan baskı grupları, sözü geçer bir siyasal güç olarak kabul edildiklerinin bilincine varmış olduklarından, siyasal partilerle organik bir bağımlılık aranmamakla beraber bu güçlerinden yararlanmak yolunu tutmaktadırlar(Çam, 1981: 238).

Batı demokrasilerine bakıldığında baskı gruplarının siyasetteki ağırlıkları gittikçe artan oranda hissedilmektedir. Özellikle komisyon çalışmalarının önemli olduğu parlamenter sistemlerde, komisyon toplantılarında baskı gruplarının oynayabileceği rol kayda değerdir. Bazı ülkelerde, komisyon çalışmalarında kontrolsüz baskı grupları faaliyetlerinin görünürde söz sahibi olduğu görülmektedir. Bu tip ülkelerde idari çoğunluk olarak nitelendirilen ve resmen tanınıp muhatap bilinen kurumlar vardır. "Board" ve "Komite" olarak kendini gösteren bu kurumların, idareye özellikle ekonomik ve sosyal konularda tavsiye ve istişari bilgi sunmaları öngörülmüştür(Ay, 1998a: 84).

Siyasal partileri etkilemek için baskı gruplarının en çok başvurdukları usul parti içindeki gruplar ve kişilerle özel ilişkiler kurmaktır. İki partili sistemlerde bu sorun basit şekillerde çözümlenebilmekte ise de çok partili sistemlerde durum biraz daha da karışıktır. Görüşleri birbirine yakın olan partilerin belirli bir baskı grubunun desteğini sağlamak için rekabete girişmeleri sonucu, baskı gruplarının ağırlıkları ve önemleri de artmaktadır.

Siyasal partilerle baskı gruplarının arasındaki ilişkinin bir başka şekli de partilerin "yardımcı kuruluşlar" oluşturmalarıdır. Partiler oluşturmuş oldukları baskı grubunun kontrolünü elinde tutmakta ve onu kendi amaçları için kullanmaktadırlar. Bu işte en çok başarı kazanan partilerin sol partiler olduğu söylenebilir(Daver, 1993: 244).

Belirli bir partiye bağımlı olarak faaliyet göstermeyen baskı gruplarının siyasal partilerle ilişkilerinin beklenen sonuçları vermesi, parti sistemlerine göre farklılıklar gösterdiğinden ve yoğun rekabete dayalı partiler sisteminin hüküm sürdüğü ülkelerde hemen her grubun ilişkide olduğu(bağımlılık olmayabilir) siyasal partinin varlığından söz edilebilir. Olumlu rekabete dayalı parti sistemlerinde ise grupların "bağımlı olmadan" siyasal partilerle yakın ilişkiler kurmaları zorlaşmaktadır. Buradaki zorluk; aynı partiye çok sayıda ve farklı yapıda grupların başvurması sonucu, isteklerin ilgili partide çapraz baskılar oluşturmasından kaynaklanır. Farklı istekler; siyasal partiyi bu istekler karşısında bir tercih yapma durumuna getirebileceği gibi, farklı isteklerin birbirini

nötrleştirmesi olasılığı vardır¹. Siyasal parti farklı isteklerde bulunan baskı gruplarının desteğini kaybetmemek için onlar arasında bir tercih yapmaktan kaçınabilecektir. Bu durum baskı gruplarının etkilerini azaltabilecek bir olgudur.

İktidar yarışının olmadığı veya bu yarışın; devamlı olarak tek bir partinin üstünlüğü ile sonuçlandığı siyasal sistemlerde; iktidardaki siyasal partiye yakın olan veya bağımlı olan baskı grupları onu etkileme ve bundan sonuç alma açısından oldukça şanslı durumlardadır. İktidardaki siyasal partiye yakın veya bağılı olmayan baskı gruplarının başvuru ve baskılardan sonuç almaları oldukça zordur. Çünkü, bu tür siyasal girişimlerde iktidar partisinin dışındaki partilerle, diğer örgütler zayıf konumdadırlar. Özellikle iktidardaki siyasal partinin karşısında yer alan parti(muhalefet) ve örgütlerin taleplerinin yerine getirilme şansı yok denecek kadar az olabilir(Buran, 1990: 80).

Baskı grupları ile siyasi iktidar ilişkisinin geri cephesine bakıldığında bu ilişkinin seçim dönemlerinde başladığı görülmektedir. Seçim dönemlerinde partilerin gösterdiği adayların yapacağı seçim kampanyası büyük meblağlara varan masraflara ulaşmaktadır. Para ise, baskı gruplarında bulunduğu için, genellikle grup üyeleri tarafından uygun görülen şahısların listede yer almaları imkanı sağlanmaktadır. Bu yolla baskı gruplarının seçtirmiş olduğu parlamenterler az değildir. Bunun örneklerine gerek batılı toplumlarda gerekse ülkemizde rastlamak mümkündür(Ay, 1998a: 85). Ülkemizde, 18 Nisan '99 seçimlerinde, DİSK Genel Başkanı Rıdvan Budak'ın sol bir partiden parlamentoya girmesi bu duruma canlı bir örnek teşkil etmektedir.

Öte yandan, şirketler dünyasının ileri gelen kişileri devlet kuruluşlarında veya siyaset dünyasında görev almakta, dilediklerinde rahatlıkla eski görevlerine dönebilmektedirler. Bu durum kendilerine ve çevrelerine bir sorumluluk getirmemekte ve herhangi bir sorumluluk oluşturmamaktadır. 1980 sonrası Türkiye'de büyük şirket yöneticilerinin dolaysız bir biçimde yönetime katıldıkları görülmektedir. Dolayısıyla devletin en üst mercilerinde baskı grubu temsilcileri de olan bu kişilerin, hem şirketler dünyasını hem de mensubu olduğu baskı grubunu temsil ederek, siyasi iktidar ile olan ilişkilerini en üst düzeye çıkartmış olmaktadır(Ay, 1998a: 85).

Baskı gruplarının yasama organını etkilemesinin yanında yürütme organını ve idare amirlerini de etkiledikleri görülmektedir. Kendisiyle ilgili kanun çıktıktan sonra da bu kanunun uygulanmasında rol sahibi olan kişilerin atanmasında rol oynarlar. Kanunun lehlerinde uygulanmasına çalışırlar. Örneğin bir mesleği icra edenlerin sayısını sınırlayan bir kanunun en iyi bu meslek tarafından takdir

¹ Herhangi bir siyasal partinin; bazı baskı gruplarının kendilerini veya onların isteklerini diğerlerine tercih etmesi durumunda, istekleri karşılanmayan baskı grupları söz konusu siyasal parti ile iyi ilişkiler sürdürmekten veya onu desteklemekten vazgeçebilirler. Çok sayıda baskı grubunun farklı istekleri hükümet üyelerini olduğu gibi siyasal partileri de çapraz baskı altında bırakarak, onları hareketsizleştirebilir.

edileceğini söylerler. İdare amirlerine ve yargıçlara yapılan baskı, bazen yasama organına yapılandan daha etkili ve tehlikeli olabilmektedir(Daver, 1993: 245).

Bazı baskı grupları tüm enerjilerini ve zamanlarını yasama sürecini etkilemeye ayırırken, diğer bazıları yürütme erki üzerinde yoğunlaşabilir. Ancak bunun biri üzerinde etkili olmak diğeri üzerinde de etkili olmayı engellemediği için baskı gruplarının çoğu kendilerini ilgilendiren konularda her ikisini de etkilemeye çalışırlar. Diğer taraftan, baskı grupları hem yerel düzeyde hem de merkezi düzeyde etkili olmaya çalışan bir örgütlenme yapısına sahip olabilecekleri gibi sadece yerel veya merkezi düzeyde alınan kararlarla ilgileniyor olabilirler.

Baskı gruplarının bu süreçte kullandıkları en etkili yöntem lobiciliktir. Baskı gruplarının doğrudan yasama organını etkilemek için kullandıkları birebir etkileme yöntemleri anlamına gelen lobicilik Amerika'da artık hemen hemen her grup tarafından kullanıldığından bu kavram aynı zamanda baskı gruplarının bizzat kendilerini ifade etmek için de kullanılmaktadır(Ay, 1998a: 135).

Baskı gruplarının demokratik hayata ve siyasi katılıma olan katkılarına bakıldığında ortaya olumlu bir takım gelişmeler çıkmaktadır. Baskı gruplarının temsili demokrasi içerisinde yer alması; siyasal pazarlığı, uzlaşmayı ve anlaşmayı daha kolaylıkla sağlar. Bu sayede siyasal gerginlik azalır, çatışan çıkarılara ve problemlere barışçı çözüm yolları aranır. Baskı grupları olmadan, sadece siyasi parti prensipleriyle hareket etmek, çoğunluk baskısına yol açabilir ve temel problemlerde "consensus" (temel anlaşma) sağlanamaz.

Fakat, baskı gruplarının siyasi iktidar ile ilişkiye girmesinin olumlu etkilerinin yanında aynı zamanda bazı sorunları da beraberinde getirdiği görülmektedir. Özellikle, maddi imkanları güçlü olan grupların çıkarları söz konusu olduğu zaman, siyasi iktidara baskı yaparak çıkarlarını maksimize edebilmektedirler. Bu grupların yapmış oldukları faaliyetler her zaman kamu yararına uygun olmamaktadır. Bu gibi durumlarda, yani güçlü baskı grupları ile güçsüz baskı grupları karşı karşıya geldiklerinde, güçsüz baskı gruplarını kollamak hükümete düşmektedir. Ancak iki baskı grubunun karşı karşıya gelmesi durumunda, bu duruma müdahale etmesi gereken hükümet, güçlü olan baskı grubunun baskısına karşı duramayabilir.

Baskı gruplarının hukuk dışı sosyal kuvvetler olarak kendi hallerine bırakılması durumunda, onların kuvvetlerine ve etki derecelerine göre siyasi hayatta çok önemli karmaşaya yol açarlarken, diğer yandan devletin gücünün zayıflamasına da neden olabilirler. Bu durumda karşısında iktisadi ve siyasi düzenin istikrarı da bozulabilir. Baskı gruplarının siyasi partiler veya politikacılar veya yasama organı ile ilişkileri ve onları etkilemeleri hukuki kalıpların parçalanma durumunu ortaya çıkarır(Ay, 1998a: 101-104).

V. GENEL DEĞERLENDİRME

Baskı gruplarının siyasal hayattaki rolünün önemi ve etkinlik derecesi nedir? Bu rol olumlu mudur, yoksa olumsuz mudur?. Bunlar, uzun tartışmalara ve değişik görüşlerin ortaya çıkmasına yol açan sorulardır(Kapani, 1988: 207).

Genel olarak bir toplumsal hareketi, bir parçası olduğu toplumdaki değişmeyi özendirmeye ya da değişmeye direnme amacına yönelik kollektif bir çaba olarak tanımlayabiliriz²; ama bir "hareket" ile bir "parti" arasındaki açık bir farkı gözden kaçırmamak istiyorsak, bu ifadenin bazı bakımlardan sınırlandırılması gerekmektedir. Bunun yollarından biri, hareketin daha örgütsüz karakterine dikkat çekmek olup, bir harekette düzenli veya kolayca belirlenebilen üyelik("parti kartı" veya ödentileri) bulunmayabilir; merkezi bir büro ya da personel olarakta pek bir düzenlilik görülmeyebilir. Bir harekete mensup olmak daha çok belli bir toplumsal bakış veya öğretiyeye sempati duymak, bu sempatiyi gündelik siyasal tartışmalarda dile getirmek ve gösteriler veya "her kafadan bir ses çıkan meclisler" gibi zaman zaman yapılan etkinliklere katılmaya hazır olmak meselesidir. Ayrıca parti gibi örgütlü siyasal oluşumların, siyasal bir birimin yönetimini elde tutma veya ele geçirme çabası anlamında, doğrudan iktidar savaşına katılmalarına karşılık, toplumsal hareketlerin daha dağınık bir şekilde eylem yaptığı, şayet başarıya ulaşırlarsa, var olan siyasal sistemin(kısmen veya bütün olarak) meşruiyetini sorgulayarak, farklı bir görüş iklimi yaratarak ve alternatifler önererek siyasa ve rejim değişikliği için ön koşulları oluşturduğu öne sürülebilir(Bottomore, 1987: 22).

Bazı yazarlara göre baskı grupları politika sürecinde çok büyük güce ve etkiye sahiptirler. Bu görüşte olanlar, baskı grupları için "görünmez hükümet", "üçüncü meclis", "anonim imparatorluk" gibi adlandırmalar yaparlar. Eleştiriler, genellikle baskı gruplarının kendi dar ve özel çıkarları peşinde koştukları ve bunlarında çoğu zaman toplumun yararı ile bağdaşmadığı noktasında toplanır. Öte yandan, bu grupların siyasal partiler gibi seçmen kitlesi karşısında sorumlu olmadıkları, tutum ve davranışları hakkında hesap verme durumunda bulunmadıkları belirtilmektedir. Böyle olunca da, sorumsuz bazı grupların siyasal kararların alınışında etki sahibi olmaları gibi demokratik yönetim bakımından normal ve sağlıklı sayılamayacak bir durum ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, baskı gruplarının perde arkasında bir takım gizli kapaklı, karmaşık işler çevirdikleri kanısı da oldukça yaygındır.

² Bu tanım, Ralph H. Turner ve Lewis M. Killian tarafından önerilen bir tanımdan uyarlanmıştır(*Collective Behavior*, 2. b., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1972, s.246.). Rudolf Heberle'ye göre:(*Social Movements*, Appleton-Century-Croft, New York, 1951) Bir "hareket" in, "halkın içinde bir karışıklık, bir kargaşa, bir rahatsızlık, görülmülenen bir hedefe ulaşmak için, özellikle belli toplumsal kurumlarda bir değişim için kollektif bir çabayı" dile getirdiği belirtilmekte (s.6.) ve "hareket", "üyeleri arasında biçimsel olarak örgütlenmiş olan belli kümeleri içermekle birlikte, bu halleriyle hareketlerin örgütlü kümeler olmamaları nedeniyle bir parti veya baskı kümesiyle karşılaştırılmaktadır" şeklinde ifade edilmektedir(s.8.).

Bu eleştirilere karşılık, bazı yazarlar da baskı gruplarının siyasal sistem içerisinde olumlu ve yararlı bir fonksiyona sahip oldukları görüşünü savunurlar. Her şeyden önce bunların, toplum içindeki karşılıklı görüş ve menfaatleri ortaya koymak suretiyle siyasal iktidarı aydınlatıcı bir rol oynadıkları ileri sürülmektedir. Bu da çoğu zaman yönetimde dengeleyici bir unsur olur ve çatışan menfaatlerin uzlaştırılması olanağını sağlar. Bundan başka, baskı gruplarının, bazı seçim sistemlerinin sonucu olarak ortaya çıkan “boşlukları” doldurmak bakımından olumlu fonksiyonunun bulunduğunu da unutmamak gerekir. Parlamentoda temsil edilme olanağına kavuşmayan menfaat grupları, iktidar üzerinde dışarıdan etki yaparak bu boşluğu gidermeye çalışırlar. Böylece hem siyasal partilerin tekeline karşı bir ağırlık oluşturulmuş olur hem de siyasal katılmanın genişlemesi ve yaygınlaşması gibi bir sonuç ortaya çıkar.

Baskı gruplarının politikadaki etkinliğini değerlendirirken bazı noktaları göz önünde tutmak gerekir. Bir grubun etkinliği onun üye sayısı, mali kaynakları, örgütlenme(organizasyon) gücü gibi bir takım faktörlere bağlıdır. Çok sayıda üyesi olan veya geniş mali kaynaklara sahip bulunan ya da iyi örgütlenmiş olan bir grubun siyasal iktidar üzerindeki etkisi, hiç şüphe yok ki bu unsurlar yönünden zayıf olan başka bir gruba oranla çok daha fazla kendini gösterecektir. Bu bakımdan baskı gruplarının karşılıklı olarak “dengeleyici güç” oluşturdukları ve siyasal kararlarda bir sentez sağladıkları görüşünün biraz ihtiyatla karşılanması yerinde olacaktır(Kapani, 1988: 208).

Baskı grupları, kendi toplumsal tabanlarının çıkar ve görüşlerini dile getirirler, siyasal karar organlarına iletirler. Uyuşabilecek niteliktekileri birleştirip, ortak hedeflere dönüştürme işlevi ise, siyasal partilere aittir. Yalnızca tek bir çıkar ya da inanç grubuna dayalı, bir baskı grubu gibi işleyen partilere kolaylıkla rastlanmaz. Bu nedenle de, baskı grupları ile siyasal partileri, özellikle çoğulcu demokrasilerde birbirinin işlevini tamamlayan, kolaylaştıran kurumlar olarak görmek gerekir. İşbölümü geliştikçe farklılaşan toplumun farklı gereksinimleri, böyle bir süreçle tabandan tavana doğru yansır ve siyasal kararlara dönüşür. Farklı çıkar ve görüşlerin dile getirilmesindeki denge, toplumsal barış ve dolayısıyla siyasal rejimin sağlıklı işleminin temel koşullarındandır. Baskı gruplarını susturmak isteyen yönetimler, giderek toplumsal patlamalara ve baskı rejimlerine yol açarlar(Kışlalı, 1994: 248).

Sonuçta, baskı gruplarının olumlu katkılarının yanında olumsuz yönlerinin de bulunmasına rağmen, demokrasinin katılımçılık özelliğini artırması bakımından özellikle gelişmiş ülkelerde vazgeçilmez demokratik kitle örgütleri olarak önemli işlevler üstlenmektedirler. Azgelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde de baskı grupları, toplumların örgütlenme özgürlükleri kısıtlandığı için, haksız birtakım uygulamalara yol açmakla birlikte siyasal hayata yaptığı olumlu katkılar yanında, sosyal ve kültürel gelişmeler açısından da önem arz etmektedirler. Ancak

baskı grupları yapmış oldukları faaliyetleri ile kamu çıkarını engellememelidirler. Her şeyden önce, bir grup ya da sınıf tahakkümü oluşturmaması için, azami dikkat gösterilmelidir. Tabi ki bununda gerçekleşmesi için, demokratik ülkelerde olduğu gibi, diğer ülkelerde de yasal bir takım düzenlemeler yapılarak, bunların faaliyet alanları hukuk düzeni içinde olmalı ve böylece düzensizliklerden doğan sakıncalar ortadan kaldırılmalıdır(Ay, 1998a: 105).

KAYNAKÇA

- ALKAN, Türker (1993), Siyasal Ahlak ve Siyasal Ahlaksızlık, 1.b. Ankara, Ekim.
- ARİ Tayyar (1997), Amerika'da Siyasal Yapı Lobiler ve Dış Politika, İstanbul: Alfa Basın Yay. Dağıtım, 2.b., Nisan.
- AY, Hakan (1998a), Vergi Politikaları ve Baskı Grupları, İrfan Kültür ve Eğitim Merkezi Yayınları/7, 1.b., İzmir: Haziran.
- AY, Hakan(1998b), "Ekonomi Politikalarını Oluşturmada Baskı ve Çıkar Gruplarının Rolü", Editör: Vildan Serin: İktisat Politikası Seçme Konular, 1.b., İstanbul: Ekim.
- BEKTAŞ, Arsev (1996), Kamuoyu, İletişim ve Demokrasi, 1.b., İstanbul: Mayıs.
- BOTTOMORE, Tom (1987), Siyaset Sosyolojisi, çev: Erol Mutlu, Teori Yay. 1.b., Ankara: Kasım.
- BURAN, Hasan (1990), Baskı grupları, Türkiye'de Dernekleşme ve Balkan, Göçmen ve Mülteci Dernekleri Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Malatya.
- ÇAM, Esat (1981), Siyaset Bilimine Giriş, İstanbul Üni. Yay. No:2700, İktisat Fak. Yay. No:457, İstanbul: Eylül.
- ÇAHA Havva (1997), "Çıkar ve Baskı Gruplarının İktisadi Analizi", Yeni Türkiye Dergisi, Yıl 3, sayı 18, Ankara: Kasım-Aralık.
- DAVER, Bülent (1993), Siyaset Bilimine Giriş, 5.b., Ankara.
- DUVERGER Maurice(1993), Siyasal Partiler, çev. Ergun Özbudun, Ankara: Bilgi Yayınevi, Ekim.
- DUVERGER Maurice(?), Siyasal Sosyolojisi, çev. Şirin Tekeli, İstanbul: Bilgi Dizisi:28, Varlık yayınları, sayı:188.
- ERYILMAZ, Bilal(1997), Kamu Yönetimi,3.b., İstanbul: Eylül.
- KAPANİ, Münci(1988), Politika Bilimine Giriş, 4.b., Ankara: Nisan.
- KIŞLALI, Ahmet Taner(1994), Siyaset Bilimi, 4.b. , Ankara: Ekim.
- ÖZTEKİN, Ali(1993), Siyaset Bilimine Giriş, Malatya: Eylül.
- RUSSELL Bertrand(1994), İktidar, çev. Mete Ergin, İstanbul: Cem yayınevi, Nobel dizisi, Ocak.
- SARIBAY, Ali Yaşar(1996), Siyasal sosyoloji, 3.b., Bursa: Eylül.
- SAYBAŞILI, Kemali(1985), Siyaset Biliminde Temel Yaklaşımlar, 1.b., Ankara: Nisan.
- SEZEN Saim(1990), Seçim ve Demokrasi, Gündoğan yayınları: 94.88, Siyaset Sosyoloji Dizisi: 02.22, Ankara, Ekim.

HANEHALKLARI (Meskenler) SU TALEP MODELİNİN TAHMİNİ

Yrd. Doç. Dr. Ertuğrul DELİKTAŞ
Ege Üniversitesi, İ.İ.B.F., İktisat Bölümü, İZMİR

I.GİRİŞ

Dünyada, gelecekte yaşanabilecek korkulu rüyalar arasında su da bulunmaktadır. Bu korku bir çok ülkede olduğu gibi ülkemizde de düşündürücü gelişmelere sahne olmaktadır. Kişi başına düşen su miktarının son otuz yıl itibariyle azaldığını kaydeden uzmanlar, dünyada bu durumda olan ülke sayısının da giderek arttığını belirtmektedirler.

Giderek kıt bir faktör haline gelen içme suyunun üretim ve dağıtım hizmetleri kentlerde belediyeler tarafından yapılmaktadır. Yani, belediyeler 2560 Sayılı Kanun'un verdiği 'Bölge içerisindeki suları tek elden işletme yetkisi' ne istinaden mevcut kaynak ve yeraltı sularını işleterek tüketici grupları arasında paylaşımını sağlayan doğal monopol konumdadırlar (Deliktaş,1997:83). Diğer bir ifadeyle, belediyeler yakın ikâmesi olmayan suyun üretim ve dağıtımında tüm endüstriyi temsil etmekte olup, belediye su talep fonksiyonu aynı zamanda endüstrinin su talep fonksiyonunu oluşturmaktadır. Toplam su talep fonksiyonu ise muhtelif alt piyasaların (genel olarak hanehalkları, ticari ve sınai işyerleri ve kamu sektörü veya resmi kurumlar gibi) talep fonksiyonlarından oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu alt piyasaların talep fonksiyonlarının yatay toplamı toplam piyasa talep fonksiyonunu vermektedir. Bu alt piyasalardan kamu sektörü hariç diğer alt piyasalar ekonomik teori açısından rasyonel karar verici birer ünite konumdadırlar. Halbuki, kamu sektörü karar vermede piyasa kurallarından ziyade daha çok politik etkilerin hakim olduğu ve rasyonel davranış kalıbının sergilenemediği bir görünüm arz etmektedir (non-market consideration). Diğer bir ifadeyle, kamu kurumları genelde karar yapıcı (decision maker) değil karar alıcı (decision taker) konumdadırlar (Deliktaş 1997: 7).

Bu çalışmanın birincil amacı hanehalkları su talebini etkileyen sosyal, ekonomik, teknolojik ve iklimsel faktörleri belirleyerek analiz etmek ve böylece belediye su talebi ve fiyatlaması (fiyat farklılaştırması, maksimum talep fiyatlaması vs. gibi) konusunda karar yapıcılara yol gösterebilmektir. İkincil olarak, hayati bir öneme haiz ve de kıt bir ekonomik mal olan, ancak diğer alanlarda yapılan talep çalışmalarının aksine, özellikle ülkemizde, yaygın olarak çalışılmayan içme suyu talebini incelemektir.

II. SU TALEBİ

Su talebi çalışmalarının diğer alanlarda yapılan talep çalışmalarına göre çok az olduğu görülmektedir. Şehir içme suyu talebine yönelik yeterince çalışma yapılmamasının muhtemel nedenini Wong, belediyelerin su kullanımı üzerinde belirgin bir ekonomi politikalarının olmamasına bağlarken; bu politikaların yokluğunu ise şu nedenlere dayandırır: Birincisi, belediye su üretim teknolojisinin çok fazla değişmiş olmaması, ikincisi, su üretiminin ekonomik maliyetinin, suyun kullanım değerine nisbetle çok düşük olması ve üçüncüsü, bu alanın kamu ve özel sektör mülkiyeti eksenli tartışmalara konu edilmemiş olmasıdır (Wong,1972:36). Su talebine yönelik çalışmaların az olmasında rol oynayan bir diğer faktör de su tüketim miktarının düzenli ölçümü ve bununla ilgili veri sorunudur. Zira faturalama dönemi aylık, ikişer aylık veya üçer aylık dönemleri kapsamakta ve bu dönemlere ait tüketim miktarları her zaman sağlıklı bir biçimde ölçülememektedir. Bir fatura döneminden diğerine, tüketim miktarlarında ani yükselmeler veya düşmeler yanında, verilerin hiç elde edilememesi durumunda, tahmini olarak tüketim miktarlarının atfedilmesi söz konusu olmaktadır. Yine karşılaşılan diğer bir sorun, fiyatlamadır. Su talep fonksiyonlarında bir değişken olarak yer alan fiyat, suyun kendi birim fiyatıdır. Diğer malların fiyatları su talep fonksiyonlarında değişken olarak yer almamaktadır. Bunun nedeni, suyun ikame ve tamamlayıcısının olmaması veya bunların ihmal edilebilecek bir boyutta olmalarıdır (Al-Qunaibet and Richard, 1985:433).

Öte yandan, su talep fonksiyonlarında suyun kendi birim fiyatı yer almasına rağmen karşılaşılan önemli bir sorun; talep fonksiyonunda fiyat değişkeni olarak hangi fiyatın yer alacağıdır. Zira belediyeler tüketici gruplarına göre suyun birimi için tek bir fiyat (uniform pricing) uygulayabilecekleri gibi, azalan ve artan blok fiyatlaması da uygulayabilirler. Bu nedenle talep fonksiyonunda, azalan veya artan blok fiyatlamasını ifade eden marjinal fiyat değişkeninin mi yoksa, toplam satış gelirinin toplam tüketim miktarına bölümüyle elde edilen ortalama fiyat değişkeninin mi yer alacağı hususu önem arz etmektedir. Bu alanda gerek zaman serisi ve gerekse yatay kesit verilere dayalı olarak yapılan su talebi çalışmalarının çoğunda fiyat değişkeni olarak ya ortalama fiyatın ya da marjinal fiyatın kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, hem ortalama ve hem de marjinal fiyat değişkenlerinin aynı anda bir arada kullanıldıkları su talebi çalışmaları da mevcuttur (Deliktaş, 1997:73). Ancak fiyat değişkeni üzerindeki tartışmalar bununla bitmemekte ve blok fiyatlamasında marjinal fiyat değişkeni yanında fark değişkeninin** de yer alması gerektiği ileri

* Marjinal fiyat blok fiyatı olarak da tanımlanıp, satın alınan son ünitenin fiyatıdır. Azalan blok fiyatlamasında marjinal fiyat son bloka uygulanan en düşük fiyat iken, artan blok fiyatlamasında son bloka uygulanan en yüksek fiyatı ifade etmektedir.

** Fark değişkeni= (toplam fatura bedeli) - (tüm birimlerin marjinal fiyattan satılması halindeki fatura bedeli) olarak formüle edilebilir.

sürülmektedir. Şöyle ki, Taylor (1975) su talep modelinde hem ortalama hem de marjinal fiyat değişkeninin yer almasını ileri sürerken, Nordin (1976) bu talep spesifikasyonunun doğru olamayacağını ve bloklar arası oranların etkisinin ölçülebilmesinde marjinal fiyat ve fark değişkenlerinin açıklayıcı değişkenler olarak yer alması gerektiğini ileri sürmüştür.

Burada şunu da belirtmek gerekir ki, fiyat değişkeni olarak ortalama fiyatın veya marjinal fiyatın kullanıldığı modellerde talebin fiyat ve gelir esneklikleri de farklılıklar göstermektedir. Şöyle ki, fiyat değişkeni olarak ortalama fiyatın kullanıldığı talep fonksiyonlarında fiyat ve gelir esneklikleri marjinal maliyetin kullanıldığı talep fonksiyonlarına göre daha yüksektirler. Bunun nedeni, su talep fonksiyonu bağımlı değişkeni Q'nın aynı zamanda fonksiyonun bağımsız değişkeni olan ortalama fiyat değişkeninin de bir belirleyicisi olmasıdır. Böylece ortalama fiyat değişkenli modellerde hem fiyat hem de gelir esneklikleri gerçek değerlerinden daha yüksek çıkmaktadır (Williams and Suh, 1986: 1276).

Öte yandan, marjinal fiyatın kullanıldığı modellerde talebin fiyat ve gelir esneklikleri beklenene daha yakın olmalarına rağmen, bu fiyat ölçümünü kullanmanın da sakıncaları bulunmaktadır. Şöyle ki, marjinal fiyat seçilen blok oranıyla ilişkilidir. Bu durumda, tercih edilen bloktaki tüketicilerin sayısı, marjinal fiyatı ve onun etkisini belirlemede önem arzeder. Ancak hangi blok oranında ne kadar tüketici bulunmaktadır, bunların tüketim miktarları nelerdir ve toplam tüketicilerin yüzde kaçını oluşturdukları kesinlik arzetmemektedir (Williams, 1985: 218). Yine, marjinal fiyatın kullanılmasının gerisinde yatan diğer bir gerekçe, genelde hanehalkının karar verici (yapıcı) birer ünite olarak değerlendirilmesidir. Hanehalkı ilave suyun maliyetine göre ne kadar daha fazla veya az su kullanacağına karar veren bir ünite olarak görülür. Bu durumda marjinal fiyatın talep fonksiyonunda bir değişken olarak kullanımı tüketicinin karar verme analizine dayanıp, tüketicinin veri oranlardan tam haberdar olduğu varsayılır (Gibbs, 1978: 16).

Ancak pratikte tüketicilerin bu oranları tam olarak bilmedikleri görülmektedir. Hanehalkları su talebini belirlemeye yönelik olarak yapılan anket çalışmasında, tüketicilerin % 76'sının halihazırda uygulanmakta olan artan oranlardan haberdar olmadıkları görülmüştür (Deliktaş, 1997: 80). Bu durumu açıklamada önemli bir faktör, suyun birim fiyatının piyasa koşullarına göre belirlenmeyip, düzenleyici bir otorite tarafından yapılmasıdır. Düzenleyici otorite (belediye) ise genelde kamu yararını ön plana çıkarttığından dolayı, suyun birim fiyatı arz ve talep koşullarına göre belirlenmemektedir.

Gerek marjinal fiyat gerekse ortalama fiyat değişkenini kullanan araştırmacılar tarafından ortak olarak ifade edilen diğer bir problem ise eş anlılık (simultaneity) durumudur. Suyun birim fiyatı hem tüketimi belirleyen hem de tüketimle belirlenen bir faktör olduğundan dolayı OLS tahmini sapmalı ve

tutarsız tahminlere neden olabilir. Bazı araştırmacılar (Wilder ve Willenborg (1975); McFadden, Puig ve Kirschner (1977) ve Henson (1984)) bu durumdan kaçınmak için "Electricity Demand" adlı çalışmalarında araç değişkenleri (instrumental variables IV) kullanmışlardır. Yine su talebi çalışmalarında bazı araştırmacılar (Jones ve Morris (1984); Deller, Chicoine ve Ramamurthy (1986); Aghte, Billings, Dobra ve Raffiee (1986) araç değişkenler tekniklerini kullanmışlardır. Nieswiadomy ve Molina (1988) ise su talebi çalışmalarında araç değişkenler metodu (IV) yanında, sıradan en küçük kareler (OLS) ve iki aşamalı en küçük kareler (2SLS) metodlarını aynı veriler üzerinde kullanarak, metodlar arasındaki farkları ortaya koymaya çalışmışlardır.

III. MODEL VE METOD

Su talebini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörleri temsil edebilecek parametreleri içeren uygun bir model seçimi büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle, önce bu faktörlerin belirlenmesi ve sonrada bu faktörlere ilişkin modelin istatistiksel tahmini önem arz etmektedir.

Su talebini etkileyen faktörleri şu şekilde sınıflandırmak mümkündür (David ve Miao, 1986:846):

-Sosyo-ekonomik faktörler; nüfus, suyun birim fiyatı, gelir, sulanabilen yeşil alan, ev değeri, evin veya işyerinin alan olarak büyüklüğü, sınaı, ticari , kamusal aktiviteler ve istihdam gibi.

-İklimsel, mevsimsel ve çevresel faktörler; ortalama ısı, yağış oranı (yağışlı günlerin sayısı/yıl) veya nem oranı, buharlaşma oranı, güneşli saatlerin veya günlerin oranı gibi.

-Teknolojik ve diğer faktörler; ısıtma sistemi (kalöriyer veya sobalı) , bulaşık ve çamaşır makinası olup olmaması, şofben veya banyo kazanı kullanımı vs. gibi

Bu çalışmada, su talep fonksiyonunda yer alması uygun görülen yukarıdaki sosyo-ekonomik, mevsimsel ve teknolojik değişkenlere ilişkin veriler anket yoluyla elde edildi. Anket, 1995 yılı Erzurum hanehalkı üçer aylık verilerini elde edebilecek şekilde düzenlenerek, ana kütleyi temsilen 400 haneye uygulandı. Şehrin alt beldelerini temsil edebilecek şekilde uygulanan anket formlarının sayısı ve dağılımı kota örnekleme usulüne göre %5 önem seviyesinde tesbit edildi. Ancak ankete konu olan meskenlere ait üçer aylık su tüketim miktarları ve ortalama birim fiyat belediyenin kayıtlı belgelerinden elde edildi. Sonra, elde edilen tüm verilere En Küçük Kareler Yöntemi (OLS) uygulanarak, ampirik bulgular başlığı altında ele alınan lineer ve çift logaritmik talep modelleri tahmin edildi (Deliktaş,1997: 63).

Tahmin edilen yukarıdaki su talep fonksiyonlarında, talep edilen su miktarı (Q), üç grup altında toplanan değişkenlerin bir fonksiyonu olduğu varsayılmaktadır. Bu fonksiyonel ilişkiyi ifade eden modellerden çift logaritmik

talep modeli, değişkenlerin birinde meydana gelebilecek yüzde değişme karşısında talep edilen miktarda meydana gelecek olan yüzde değişmeyi esneklikler şeklinde ortaya koymaktadır. Yani tahmin edilen değişkenlerin katsayıları, değişkenlere ilişkin esneklikleri doğrudan verdiğinden dolayı, lineer talep modelinde olduğu gibi esnekliklerin hesaplanmaları işlemine gerek duyulmaz. Bu model değişkenlerin katsayılarını ve uyumun iyiliğini (R^2) istatistiki olarak ortaya koyma bakımından en iyi sonucu verir. Ancak bu model sabit esnekli bir modeldir (Williams, 1985:218). Yine özellikle yatay kesit verilere dayalı çalışmalarda görülen değişken varyans (heteroscedasticity) problemini bu model giderebilir. Çünkü çift logaritmik modelde değişkenlerin logaritmaları alındığından dolayı değerler küçülmekte ve değişken varyans durumu giderilebilmektedir (Akkaya ve Pazarlıoğlu, 1995:338). Böylece işletme ve ekonomi uygulamalarında çift logaritmik model lineer modele karşı önemli bir alternatif oluşturmaktadır (Newbold, 1988:563).

IV. AMPİRİK BULGULAR

Hanehalkları Su Talep Fonksiyonu

1.Çift Logaritmik Su Talep Fonksiyonu

$$\begin{aligned} \text{Ln}Q = & 8.36 - 0.560\text{Ln}P + 0.069\text{Ln}G + 0.198\text{Ln}HN + 0.084\text{Ln}Hs \\ & (5.88) \quad (-4.48) \quad (2.81) \quad (5.51) \quad (1.63) \\ & 0.384Dk + 0.168Dş - 0.247D_1 + 0.025D_2 + 0.192D_3 \\ & (10.32) \quad (4.58) \quad (-6.17) \quad (0.89) \quad (4.78) \end{aligned}$$

$$R^2 = 0.57 \quad F = 58.30 \quad DW = 1.85 \quad df = 1590 \quad (1)$$

2. Lineer Su Talep Fonksiyonu

$$\begin{aligned} Q = & 18.104 - 0.00169P + 0.00000097G + 1.62HN + 0.186HS + \\ & (6.82) \quad (-4.80) \quad (1.68) \quad (7.61) \quad (1.17) \\ & 11.3Dk + 3.50Dş - 7.02D_1 + 3.08D_2 + 6.35D_3 \\ & (9.63) \quad (3.04) \quad (-5.51) \quad (1.06) \quad (4.99) \end{aligned}$$

$$R^2 = 0.48 \quad F = 40.18 \quad DW = 1.60 \quad df = 1590 \quad (2)$$

Burada, üçer aylık ortalama su tüketimini, (Q) bağımlı değişkeni ve bağımsız değişkenlerden (P) suyun birim fiyatını (ortalama fiyat değişkeni); (G) hane halkının aynı dönemler itibariyle ortalama gelirini; (HN) hane halkı sayısını ve (HS) meskenin m² olarak büyüklüğünü temsil etmektedirler. Diğer yandan modelde niteliksel durumları ifade eden yapay (dummy) değişkenlerden Dk ve Dş konutun kaloriferli ve şofbenli olup olmadığını temsil eden teknolojik değişkenlerdir. Yani eğer konut kaloriferli ise Dk=1, diğer durumlarda Dk=0 ve eğer konut şofbenli ise Dş=1, diğer durumlarda Dş=0 olmaktadır. Modelde yer

alan diğer yapay değişkenlerden D_1 , D_2 ve D_3 ise mevsimsel etkileri temsil eden değişkenlerdir. Bu değişkenlerden (D_1) yılın ilk üç aylık dönemini (yani Ocak, Şubat ve Mart ayları için $D_1=1$, diğer durumlarda $D_1=0$), (D_2) yılın ikinci üç aylık dönemini (yani Nisan, Mayıs ve Haziran ayları için $D_2=1$, diğer durumlarda $D_2=0$) ve (D_3) yılın üçüncü üç aylık dönemini (yani Temmuz, Ağustos ve Eylül ayları için $D_3=1$, diğer durumlarda $D_3=0$) temsil eden mevsimsel değişkenlerdir. Parantez içinde yer alan değerler (t) değerleridir.

Çift logaritmik modelde, parametrelerin katsayıları doğrudan esneklik değerlerini vermektedir. Buna göre hanehalkları su talebinin fiyat esnekliği 0.560 iken gelir esnekliği 0.069'dır. Diğer bir ifadeyle, fiyat ve gelir değişkenlerinin işaretleri ve büyüklükleri iktisat teorisine uygundur. Gelir esnekliğinin 0 ile 1 arasında olması ve pozitif bir işaret taşıması suyun zorunlu bir ihtiyaç malı olduğunu göstermektedir. Yine fiyat esnekliğinin 1'den küçük olması, fiyat değişmelerine karşı su talebinin inelastik olduğunu göstermektedir. Modelde yer alan değişkenlerden HN ve HS'nin parametrelerinin işaretlerine göre, su talebi hane halkı sayısı ve konutun büyüklüğü ile pozitif yönlü bir ilişki içerisinde olup, bu değişkenlere ait esneklikler ise sırasıyla 0.198 ve 0.084'tür.

Yukarıda genel olarak ifade edilen hane halkları su talebi modelleri üzerinde, teknolojik ve mevsimsel değişkenlerin etkilerini ayrı ayrı analiz etmek mümkündür. Yani kaloriferli-şofbenli veya şofbensiz ve kalorifersiz-şofbensiz veya şofbenli konutların su talep fonksiyonlarını üçer aylık dönemler itibariyle elde etmek mümkündür. Burada bu esnekliği sağlayan yani tek bir fonksiyondan çeşitli alt fonksiyonları türetmemize yardımcı olan unsur yapay değişkenlerdir. O nedenle hem nicel hem de nitel bağlamda ekonomik olayları ifade edebilmede yapay değişkenler büyük rol oynamaktadırlar. Bu bağlamda, yukarıda sıralanan çeşitli alternatiflerden bir kaçına dayanarak aşağıdaki talep fonksiyonları elde edilmiştir.

2.1.Kaloriferli-Şofbenli Konutların Su Talep Fonksiyonu

Kaloriferli-şofbenli ve kalorifersiz-şofbensiz konutların dönemler itibariyle su talep fonksiyonları denklem (2) yardımıyla elde edilebilir. Bu denklemde dönemleri ve diğer niteliksel durumları ifade eden yapay (gölge) değişkenlere 1 veya 0 değerleri verilerek dönemler itibariyle arzu edilen talep fonksiyonuna ulaşılabilmektedir. Şöyle ki;

İlk Üç Aylık Dönem (Ocak-Mart)

Lineer talep fonksiyonunda (2), $D_k=1$, $D_s=1$, $D_1=1$, $D_2=0$ ve $D_3=0$ olduğunda aşağıdaki talep fonksiyonu elde edilir.

$$Q = 25.884 - 0.00169P + 0.00000097G + 1.62HN + 0.186HS \quad (3)$$

Bu fonksiyonda yer alan bağımsız değişkenler sıfır iken ortalama su tüketimi 25.884 ton olur.

İkinci Üç Aylık Dönem (Nisan-Haziran)

Lineer talep fonksiyonunda (2), $D_k=1$, $D_ş=1$, $D_1=0$, $D_2=1$ ve $D_3=0$ olduğunda aşağıdaki talep fonksiyonu elde edilir.

$$Q = 35.984 - 0.00169P + 0.00000097G + 1.62HN + 0.186HS \quad (4)$$

Fonksiyonda yer alan bağımsız değişkenler sıfır iken ortalama su tüketimi 35.984 ton olur.

Üçüncü Üç Aylık Dönem (Temmuz-Eylül)

Lineer talep fonksiyonunda (2), $D_k=1$, $D_ş=1$, $D_1=0$, $D_2=0$ ve $D_3=1$ olduğunda aşağıdaki talep fonksiyonu elde edilir:

$$Q = 39.254 - 0.00169P + 0.00000097G + 1.62HN + 0.186HS \quad (5)$$

Bu fonksiyonda yer alan bağımsız değişkenler sıfır iken ortalama su tüketimi 39.254 ton olur.

Dördüncü Üç Aylık Dönem (Ekim-Aralık)

Lineer talep fonksiyonunda (2), $D_k=1$, $D_ş=1$, $D_1=0$, $D_2=0$ ve $D_3=0$ olduğunda aşağıdaki talep fonksiyonu elde edilir.

$$Q = 32.904 - 0.00169P + 0.00000097G + 1.62HN + 0.186HS \quad (6)$$

Fonksiyonda yer alan bağımsız değişkenler sıfır iken ortalama su tüketimi 32.904 ton olur.

2.2.Kalorifersiz-Şofbensiz Konutların Su Talep Fonksiyonu

İlk Üç Aylık Dönem (Ocak-Mart)

Lineer talep fonksiyonunda (2), $D_k=0$, $D_ş=0$, $D_1=1$, $D_2=0$ ve $D_3=0$ olduğunda aşağıdaki talep fonksiyonu elde edilir:

$$Q = 11.084 - 0.00169P + 0.00000097G + 1.62HN + 0.186HS \quad (7)$$

Bu fonksiyonda yer alan bağımsız değişkenler sıfır iken ortalama su tüketimi 11.084 ton olur.

İkinci Üç Aylık Dönem (Nisan-Haziran)

Lineer talep fonksiyonunda (2), $D_k=0$, $D_ş=0$, $D_1=0$, $D_2=1$ ve $D_3=0$ olduğunda aşağıdaki talep fonksiyonu elde edilir:

$$Q=21.184-0.00169P+0.00000097G+1.62HN+0.186HS \quad (8)$$

Fonksiyonda yer alan bağımsız değişkenler sıfır iken ortalama su tüketimi 21.184 ton olur.

Üçüncü Üç Aylık Dönem (Temmuz-Eylül)

Lineer talep fonksiyonunda (2), $D_k=0$, $D_ş=0$, $D_1=0$, $D_2=0$ ve $D_3=1$ olduğunda aşağıdaki talep fonksiyonu elde edilir:

$$Q=24.454-0.00169P + 0.00000097G + 1.62HN + 0.186HS \quad (9)$$

Bu fonksiyonda yer alan bağımsız değişkenler sıfır iken ortalama su tüketimi 24.454 ton olur.

Dördüncü Üç Aylık Dönem (Ekim-Aralık)

Lineer talep fonksiyonunda (2), $D_k=0$, $D_ş=0$, $D_1=0$, $D_2=0$ ve $D_3=0$ olduğunda aşağıdaki talep fonksiyonu elde edilir:

$$Q = 18.104 - 0.00169P + 0.00000097G + 1.62HN + 0.186HS \quad (10)$$

Fonksiyonda yer alan bağımsız değişkenler sıfır iken bu döneme ait ortalama su tüketimi 18.104 ton olur.

V. SONUÇ

Hanehalkları su talebi ve talep modelinin tahmin edilmesinde ilk olarak, kıt bir mal olan içme suyu tüketimini etkileyen (veya öyle varsayılan) sosyo-ekonomik, mevsimsel (iklimsel) ve teknolojik faktörler belirlenmiş ve daha sonra, bu faktörlere ait veriler elde edilerek hanehalkları su talep modeli tahmin edilmiştir. Su talep modeli hem lineer hem de çift logaritmik kalıpta tahmin edilmiştir. Böylece iktisat uygulamalarında her iki modelin de avantajlarından yararlanılmak istenmiştir. Çift logaritmik modelde her bir faktörün su talebi üzerindeki etkisi esneklikler vasıtasıyla ortaya konulmuştur. Su talebinin fiyat esnekliği 0.560 ve gelir esnekliği 0.069 olarak tahmin edilmiştir. Bu esneklik değerlerine göre su zorunlu bir mal olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak burada şunu da belirtmek gerekir ki, bu esneklik değerleri olduğundan da büyük (overestimated) değerlerdir. Zira modelde fiyat değişkeni olarak ortalama fiyat değişkeni kullanılmıştır.

Nihai olarak ise açıklayıcı yapay değişkenler (mevsimlik ve teknolojik etkileri temsil eden) kullanılarak, toplam su talep fonksiyonundan üçer aylık su talep fonksiyonları türetilmiştir. Bu talep fonksiyonlarından hareketle (tüm değişkenler sıfır iken) kaloriferli-şofbenli ve kalorifersiz- şofbensiz konutlara ait dönemler itibariyle ortalama tüketim değerleri elde edilmiştir. Buna göre,

kaloriferli-şofbenli konutların ilk üç aylık (Ocak-Mart) ortalama su tüketimleri 25.884 ton, ikinci üç aylık (Nisan-Haziran) ortalama su tüketimleri 39.984 ton, üçüncü üç aylık (Temmuz-Eylül) ortalama su tüketimleri 39.254 ton ve son üç aylık (Ekim-Aralık) ortalama su tüketimleri 32.904 ton olarak hesaplanmıştır.

Kalorifersiz-şofbensiz konutların ilk üç aylık (Ocak-Mart) ortalama su tüketimleri 11.084 ton, ikinci üç aylık (Nisan-Haziran) ortalama su tüketimleri 21.184 ton, üçüncü üç aylık (Temmuz-Eylül) ortalama su tüketimleri 24.454 ton ve son üç aylık (Ekim-Aralık) ortalama su tüketimleri 18.104 ton olarak hesaplanmıştır.

Böylece, su talebinin diğer açıklayıcı faktörlerin yanında hem mevsimsel faktörlere (ısı, ortalama yağış) hem de konutlarda kullanılan teknolojik faktörlere (kalorifer, şofben, çamaşır ve bulaşık makinası vs. gibi) göre farklılıklar gösterdiği gözlemlenmiştir. Yani talep fonksiyonu fiyat dışı değişkenlere (talep eğrisini kaydıran) bağlı olarak yer değiştirmektedir. Talep eğrisinin dönemler ve teknolojik unsurlara bağlı olarak gösterdiği bu farklılıklar politika yapıcılar (fiyat belirleyiciler) için esneklik sağlayan önemli bir durum arz etmektedir. Her bir dönem için farklı fiyat politikası ve fiyatlama stratejileri (maksimum talep fiyatlaması gibi) kullanılarak gerek tüketiciler gerekse üreticiler açısından daha etkin kararlar alınabilir.

KAYNAKÇA

Agthe, Donald E., Bruce R. Billings, John L. Dobra, and Kambizz Raffiee, (1986); A Simultaneous Equation Model For Block Rates, Water Resources Research, January 1-4.

Al-Qunaibet, Muhammed H. and Johnston Richard, (1985), Municipal Demand For Water in Kuwait: Methodological Issues and Empirical Results", Water Resources Research, Vol.21, No.4, April, pp.433-438.

Akkaya, Şahin ve M. Vedat Pazarlıoğlu, Ekonometri, 3.Baskı, İzmir,1995.

Chicoine, David L. , Steven C. Deller, and Ganapthi Ramamurthy, (1986), Water Demand Estimation Under Block Rate Pricing: A Simultaneous Equation Approach, Water Resources Research, Vol.22, No.6, , June, pp.859-963.

Cochran ,Richard and Arthur W. Cotton, (1985), Municipal Water Demand Study, Oklahoma City and Tulsa, Oklahoma, Water Resources Research, Vol. 21, No.7, pp. 941-943.

Deliktaş, Ertuğrul, (1997), Monopol Piyasası ve Fiyat Farklılaştırması-Erzurum Belediyesi Su Fiyatlaması Üzerine Bir Uygulama, (Basılmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü ,Erzurum.

Deller, Steven C., David L. Chicoine, and Ganapthi Ramamurthy,(1986), Instrumental Variables Approach to Rural Water Service Demand., Southern Economic Journal , October 333-346.

Gibbs, Kenneth C. (1978), Price Variable in Residential Water Demand Models, Water Resources Research, Vol.14, No.1, February , pp. 15-18.

Henson, Steven, (1984), Electricity Demand Estimates Under Increasing Block Rates, Southern Economic Journal , July 147-156 .

Madment ,David R. and Shaw-Pin Miaou, (1986), Daily Water Use In Nine Cities, Water Resources Research, Vol. 26, No. 9, June.,pp.845-851.

Jones, Henderson and John Morris, (1984), Southern Economic Journal , July 348-360

McFadden, Daniel, C. Puig, and D. Kirschner, (1977), Determinants of the Long-run Demand For Electricity, Proceeding of the American Statistical Association, Business and Economic Section, Part I. August 109-13.

Newbold, Poul, (1988),. Stataistics For Business and Economics, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey.

Nieswiadomy , Micheal L and David J. Molina, (1988), Urban Water Demand Estimates Under Increasing Block Rates, Winter, Growth and Change.

Nieswiadomy , Micheal L and David J. Molina, (1989), Comparing Residential Water Demand Estimates Under Decreasing and Increasing Block Rates Using Household Data, Land Economics, August ,Vol. 65, No.3.

Nordin, John A., (1976), A Proposed Modification on Taylor's Demand Analysis: Comment, The Bell Journal of Economics, Autumn 719-721.

Scheffer, J.E. and E.C.David, (1985), Estimating Residential Water Demand Under Multi-Part Tarifs Using Aggregate Data, Land Economics, August ,Vol.61, No.3.

Taylor, L.D., (1975), The Demand For Electricity: A Survey, The Bell Journal of Economics , Spring 74-110.

Thomas, John F. and Geoffrey J. Syme, (1988), Estimating Residential Price Elasticity of Demand For Water: A Contingent Valuation Approach, Water Resources Research, Vol.24, No.11, pp. 1847-1857.

Wilder, Ronald P., and John R. Willenborg, (1975), Residential Demand For Electricity: A Consumer Panel Approach", Southern Economic Journal , October 212-217.

Williams, Martin (1985), Estimating Urban Residential Demand For Water Under Alternative Price Measures, Journal of Urban Economics, 18, p. 218.

Williams, Martin and Byung Suh, (1986), The Demand For Urban Water by Customer.Class, Applied Economics,18, pp.1275-1285.

Wong, S.T, (1972), A Model on Municipal Water Demand: A Case Study of Northeast Illinois,

KALKINMA İKTİSADI ÜZERİNE BAZI DÜŞÜNCELER: İDEOLOJİK-PRATİK-TEORİK BİR SORGULAMA

Yrd. Doç. Dr. Murat Ali DULUPÇU

Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F., İSPARTA

GİRİŞ

Yeni yüzyılda iktisadın bilimsel görünümü içinde, hem kavram hem de disiplin kimliği ile kalkınma iktisadının gündem oluşturamayacağına sinyalleri, 20. yüzyılın son çeyreğinde verilmeye başlanmıştır. Her ne kadar kalkınma iktisadı iktisat biliminin ilgi odağından çıksa da, bu disipline konu olan ve yer kürenin üçte ikisinden fazlasını kaplayan gelişmekte olan ülkelerin, 2000 yılında dünya nüfusunun beşte dördünü kaplayacağı tahmin edilmektedir (Ingham, 1995:1). Bu tahminden ortaya çıkan tablo, kalkınma iktisadının geri kalmışlık sorununu merkeze oturtup, onunla mücadele etmeyi öngörmüş olmasına rağmen, bunu başaramamış olduğunu açıkça göstermektedir (Hirschman, 1981:23; Sen, 1983 :745).

Elbette ki disiplin olarak kalkınma iktisadının görevi az gelişmişliği çözmek değil, çözümlenektir. Kaldı ki bu göreve ilişkin zengin bir yazın da üretebilmiş, genel kabul görmüş (ortodoks) ve aykırı (heterodoks) teorilerin bir arada bulunduğu bilimsel yelpazesini, geleneksel iktisadın baskın olma çabasına rağmen koruyabilmiştir. Teoride geleneksel ve aykırı görüşleri bir arada bulundurmaya başaran kalkınma iktisadının, her sosyal bilimsel faaliyet gibi ideolojik-tarihsel-mekansal yansızlığını koruyamasa da, kalkınma sorununun hala artarak devam ettiği bir dönemde gerilemesi, beraberinde açıkça bir çelişkiyi taşımaktadır.

Bu makale söz konu çelişkiye ışık tutacak bazı tartışma alanlarını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun için dört temel sorun sorgulanacaktır: Disiplinin sona eriş nedenleri, yeniden tanımlanması, tarihteki kalkınma pratiği ve ilgili teorilerin eleştirisi. Bu yapılmadığı takdirde, kalkınma iktisadını iktisadi büyümeye indirgeyen Batı iktisatçılarının geleneksel tutumu kalkınma sorunlarını daha da derinleştirebilecektir.

Çalışmanın temel varsayımı geleneksel ve aykırı iktisat teorilerinin modernizmin bir parçası olduğu, dolayısıyla kalkınma iktisadına konu teşkil eden modernleşmesini tamamlamamış üçüncü dünyanın modernist kavram, süreç ve olgularıyla uyum sağlamadığıdır. Bir başka açıdan Doğuyu (az gelişmişleri) Batı (gelişmişler) ¹, Batıyı Batı ile açıklama ret edilmekte, kalkınma iktisadını

¹ Teknik ifadesi ile oryantalizm ret edilmektedir.

gündemde tutmak için post-modernist bir arayış yerine, sorunu teoride ve pratikte çözmek için farklı dünya görüşlerinden yani modernizm ve modernizm dışı görüşlerden yararlanılabileceği savunulmaktadır.² Modern bilimin bir parçası olan iktisat, dolayısıyla kalkınma iktisadı modern bilimin geliştirdiği teorik tutarlılık kaygısına kapılıp ufkunu daraltmamalı, çok disiplinli özelliğini daha zenginleştirerek teorik çatı işlevini yerine getirmelidir.

1. Kalkınma İktisadı Neden Sona Erdi?

Öncelikle kalkınma iktisadının bugünkü konumunun belirginleştirilmesi, içine düştüğü bunalımın dinamiklerinin (gerilemesinin nedenlerinin) belirlenmesi açısından kaçınılmazdır. Bu çözümleme aynı zamanda modernist düşüncenin neyi ayakta tutup, neyi gündemden düşürdüğünü, kısacası toplum ve düşüncenin gelişiminin kapsam ve sınırlarını nasıl çizdiğinin haritalandırılması açısından da önemlidir.

Kalkınma iktisadının neden sona erdiğine ilişkin tartışma aslında çok da yeni değildir. Bu soruyu, bu disiplinin kurucularından Hirschman 1980'lerin başında sorup, yanıtını da (Hirschman, 1981:1-26) kendisi vermiştir. Hirschman yanıtının özünde ekonomik büyüme merkezli yaklaşımlar ve bunun doğal uzantısı olan modernleşme sürecinin kalkınmaya karşı indirgemeci-kategorize edici tutumu yatmaktadır. Bir başka deyişle iktisadın akademik gelişimini belirleyen gelişmiş ülkeler ve bu ülkelerin iktisatçılarının kalkınma iktisadını salt ekonomik büyümeye indirgeyen yaklaşımları yaygınlaşmaktadır. Ancak yeni bir yüzyıla girerken, ortaya çıkan gelişmeler doğrultusunda Hirschman'ın yanıtın yeniden yorumlanması ve içeriğinin zenginleştirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde dünya üzerinde yeknesaklaşan küresel liberal ekonomik öğretisi alternatifsiz evrimleşerek, neredeyse sorgulanamaz bir görünüm alacaktır. Her ne kadar liberalizme ekonomik dayanak teşkil eden küreselleşme, yerel özellikleri muhafaza ederek dünya ile bütünleşme söylemini içerse de, modernizm yayılcı süreci modern olmayanları (az gelişmişleri) etkileyerek bu toplumları bir türlü tamamlanamayan modernleşme çabasına sokmaktadır. Ve bununda ötesinde bu ve benzeri iddialar, modern bilimin uzantısı olan geleneksel iktisat tarafından bilimsel ampirik-pozitivist standartlara uymamakla eleştirilerek baskı altına alınmakta veya gündem dışına itilmektedir.

Kalkınma iktisadı kesinlikle iktisatta daha önce bulunmayan yeni bir ilgi alanı değildir. Hatta tam aksine biçimsel (formal) iktisadın embiryonik safhasında tohumları atılmıştır. Smith'in İngiltere'nin nasıl zengin olacağını araştırdığı eserinden başlayarak, Malthus'un İrlanda'dan artan göçleri ve Ricardo'nun ada

² Post-modernizm Batı'nın yine Batı tarafından eleştirilmesi ve aşılmaya çalışılması çabasını ifade ettiğinden (ki bu durum post-modern yazın içerisinde az gelişmiş ülkelerin aldığı paydan rahatlıkla algılanabilir) az gelişmişliğin açıklanmasında yetersiz kalabilir. Kaldı ki modernleşmenin tamamlanmadığı az gelişmiş ekonomilerde post-modernizmi anlamak ve çözümleyici olarak kullanmak tartışmaya açık bir konudur.

ülkesinde yaşamının doğurduğu kısıtlı toprak arzını sorunsallaştırdığı iktisada ilişkin ilk bilimsel çalışmalarda, İngiltere'nin yerel özellikleri yansıtarak gelişen iktisat ve dolayısıyla kalkınma iktisadı, Sanayi Devriminin dönüşümlerin ilk etkilerini hissederek, bugünkü gelişmekte olan ülkelere benzer sorunları teoriye yansıtılmışlardır. Klasik iktisatçılar nüfus, verimlilik, düalizm (ikili yapılar) ve istihdam gibi kalkınma iktisadını doğrudan ilgilendiren alanlarda uğraşmalarına rağmen, kendiliğinden dengeye gelen ekonomi anlayışı (otomatik tam istihdam mekanizması) ve özellikle Ricardo'nun gelir dağılımı modelinden türetilen büyüme teorisinden dolayı, ekonominin uzun dönemde durgunluğa ulaşacağını kabul etmişlerdir.

Klasiklerin ranttaki artıştan kaynaklanan gelirin durağanlaşmasını benzer bir şekilde neo-klasik iktisatçılar '*yakınsama*' (convergence) hipotezi altında yaşatmışlar, böylece ekonomiler, birbirine yakın büyüme hızlarına nihai olarak ulaşacakları varsayımı altında değerlendirilmiştir. Bu teorik çıkarımlar aslında iktisatla eş-anlı doğan kalkınma iktisadının en azından kalkınma konusunu doğası gereği karamsarlaştırmakta, geleneksel iktisadın büyümeyen ekonomi arayışı (Fisher, 1992:77) daha başlangıcında kalkınma iktisadının sonunu hazırlamaktadır. Halbuki çelişkili bir biçimde modernleşme sürecinin göbeğinde filizlenen klasik iktisatçıların dönüştürülen ve evrimleşen toplum ve ekonomiyi geliştirmeye açık görmeleri beklenirdi.³ Bu tarihsel-teorik saptama Hirschman'ın tek (mono) iktisat anlayışını desteklemektedir. Dahası kalkınma iktisadının daha ontolojik düzeyde bir polemige düştüğünü göstermektedir.

Kalkınma iktisadının biçimsel olarak doğuşu ve sosyolog-tarihçi-iktisatçı hatta psikologların bileşkesi görünümünü alması II. Dünya Savaşı ile mümkün olmuş, dünyanın yeniden yapılanma sürecinde ortaya çıkan (savaş sonucunda bağımsızlıklarını kazanan) üçüncü dünya ülkelerine karşı sanki bu ülke ve toplumlar daha önceleri dünya üzerinde bulunmuyormuş şeklinde bir yaklaşım içerisine girilmiştir. Bu noktada daha da ilginç olan konu üçüncü dünya biçimindeki adlandırmanın az gelişmişliğe atfen kullanılmasıdır. Halbuki söz konusu ülkelerin coğrafyasının yeni dünyandan çok önceleri var olan zengin medeniyet geçmişleri vardır, fakat kolaylıkla bu realite göz ardı edilmiş veya dikkate alınmamıştır.

Tüm bunların yanı sıra yakın zamanlarda şekillenen bazı yönelimler de kalkınma iktisadına olumsuz etkilerde bulunmuştur. *Öncelikle* sermayenin ulusal kimliğinin küreselleşme ile kaybolduğu, yani yeni sömürgecilik (neo-kolonial) dönemin sona erdiği tezleri sadece akademisyenleri değil, bizzat kalkınma sürecini kısmen ellerinde tutan bürokratları da etkilemiş, bir anlamda sömürü söylemleri

³ Bu noktada Marx'ın klasiklerden bir yüzyıl sonra gelmesi modernleşmeyi ve onun bir parçası olan Sanayi Devrimini daha iyi kavramasına yol açmış, klasiklerin ötesinde tarım toplumunu değil, sanayi ve makinalaşan toplumu inceleyebilmiştir.

önemi yitirmiştir. Madalyonun öteki yüzünde söz konusu tezleri destekleyen küresel kapitalistler doğmuştur (bu tezi çürüten anti-tez için Bkz. Hirst-Thompson, 1998:7-25). Küresel kapitalistin ise ulusal çıkarların değil, kendi çıkarını peşinde koşan dolayısıyla uluslararası ekonomik-politik yarışta yansız gibi görünen bir sınıfı temsil ettiği kabullenilmeye başlanmıştır. Böylece neo-marksist okul, ampirik-teorik eleştiri bombardımanına ek olarak pratik boyutta da yoğun eleştirilere maruz kalmıştır.

İkinci olarak küreselleşme gelir dağılımına ilişkin bir reçete sunamasa da, üçüncü dünya kalkınma sorunu hafifletmiş gözükmektedir. Çünkü, geç gelmenin avantajı teorisi üçüncü dünyaya sağlık, eğitim, bebek ölümleri, ortalama hayat beklentisi, kişi başına gelir ve benzeri kalkınma ölçütleri açısından bir dizi olumlu gelişmeye zemin hazırlamıştır. Dünün sanayi, bugünün bilgi toplumlarının Sanayi Devrimi sürecinde uzun yıllara yayılan kalkınma performansını, üçüncü dünya çok daha kısa bir sürede elde etmeyi başarmıştır. Savaş sonrası ortamda bir anda sayıları yükselen gelişmekte olan ülkeler zaman içinde belirli bir ekonomik gelişme sergileyerek, geri kalmışlık sorunlarından kısmen de olsa kurtulmuş olmaları, gelişmekte olan ülkelerin durumundaki belirgin iyileşme, iktisat biliminde gündemi belirleyen Batı iktisatçılarına başka ilgi alanlarına kaydırmıştır. Bu iyimser tablo aslında üçüncü dünyanın kalkınma yolundaki sistematik çabasından değil, kalkınma ölçütlerinin başlangıç değerlerinin düşük olmasından kaynaklanmaktadır. Bugün hala kuzey ile güney arasındaki farkın korunması ve de gelişmekte olan ülkelerin varlıklarını sürdürmesi bütün olumsuzluklarla birlikte bu konun ilgi alanı oluşturması gerektiğine temel bir dayanak teşkil etmektedir.⁴

Üçüncüsü güçsüz ekonomik yapılanmanın siyasal istikrarsızlıkla birleşmesini etkisiz kalkınma stratejilerinin türetilmesine engel olarak, tepkisel kısa vadeli politikaların uygulanmasıyla sonuçlanır. Bu yüzden gelişmekte olan ülkeler zaman perspektifi ve stratejik düşünden uzak ekonomi yönetimi ile kalkınma çabalarını gerçekleştirmeye çalışırlar.

Diğer yandan uluslararası ticaretin Sanayi Devrimi ile birlikte gelişmesi ekonomik anlamda küreselleşmenin ilk hareketleri olarak kabul edildiğinde, kalkınma sorunsalına bir de dış çevre faktörü eklenmiştir. 20. yüzyılın başından beri dünya ekonominin birbirine giderek bağımlı hale gelmesi, çeşitli ekonomilerin bölgesel bütünleşmesi, daha önceleri bağımsız olan ülkelere ait ekonomi yönetimini günümüzde dış çevredeki değişimlere bağlı kılmıştır. Bu gelişimin boyutları o kadar büyümüştür ki, özellikle gelişmekte olan ülkeler dış yardım ve

⁴ Örneğin, kalkınma iktisadı ve uluslararası iktisat konularında bir eser veren Kindleberger'ın 1965'de ikinci baskısını yapan kitabında 1961 yılında ABD'nin kişi başına geliri 2308, Türkiye'nin 182 dolardır. (Kindleberger, 1965:12-13). 1998/1999 Dünya Bankası Raporunda ise bu rakamlar sırasıyla 28740 ve 3130 dolardır (WB, 1999: 191). Aradaki 40 yıla yakın sürede Türkiye'nin aradaki farkı oransal olarak kapattığı söylenebilir de, mutlak fark açılmıştır. Ayrıca başlangıç düzeyi düşük olduğu için Türkiye'nin gelir düzeyini daha rahat arttırabileceği, ABD'nin ise yüksek gelir düzeylerinde gelir artışında zorlandığını söylenebilir.

ticarete bağımsızlıklarını yitirmişlerdir. Dolayısıyla iktisadi kalkınma konusunda yapılacak çalışmaları dış çevredeki gelişimlerden bağımsız değerlendirmek kalkınma için teori ve strateji üretiminde yanılığa düşülmesine neden olacaktır. Bu bağlamda, küreselleşme bir olgu olarak bağımsız devletlerin ekonomik ve politik hareketlerini sınırlar. Bu durum kalkınma iktisadının teorisine ve pratiğine yansır, kısıt altındaki disiplinin gelişimine set çeker. Veri olarak alınan küreselleşmeye göre ülkeler politikalarını türetmek veya küreselleşmeye yön vererek kendi politikalarını dünya ölçeğinde arzulanır hala getirmek zorundadırlar. Alternatiflerin son derece kısıtlı olması, kalkınma çabalarını dar bir alana sıkıştırmaktadır. Dünya konjonktürünün doğurduğu fırsatları takip edebilen, tehlikelerine karşı korunabilen ülkeler kalkınma süreçlerinin tamamlayarak kalkınamamışlık sınıfından kurtulabilirler. 20. yüzyılın sonunda bu gelişime örnek teşkil eden Uzakdoğu'nun kaplanları iktisat teorisindeki son gelişmelerde, yeni büyüme teorilerinde (Romer, 1986:1002-1037; 1990: 71-101; Lucas, 1988: 3-42), ekonomik başarının yegane yolu olarak gösterilmektedir. Ancak özde kalkınamamışlıktan kurtulmak yerel durumun güçlü ve zayıf yönlerinin, küreselleşmenin doğurduğu fırsat ve tehlikelerle dengelenmesine bağlıdır. Nitekim Uzakdoğu 1950-1970 dönemindeki dünyanın konjonktürel ekonomik patlamasını yakalayamamıştı, ihracata dayalı büyümelerini gerçekleştirmezlerdi. Çünkü Keynesyen dış ticaret dengesi öğretisi göstermiştir ki ihracatın artması, diğer ülkelerin gelirinin marjinal ithalat meyline bağlı olarak ithalatı artırmasıyla mümkündür. Uzakdoğu'nun yıldızı parlayan ekonomilerin mucizelerini nasıl gerçekleştirdiklerini açıklamakta, bu realite rafa kaldırılarak bilgi, ar-ge ve beşeri sermaye bu mucizenin temeli olarak gösterilmektedir (Bleanly, 1996:461). Benzer bir küresel fırsat yakalaması İngiltere'nin 18. yüzyılda sömürgecilik ve tarım sektöründen sanayiye kaynak aktarımı ile Sanayi Devrimini başlatmasında gözükmektedir. Fakat bugün bu ülkelerin yakaladığı ve iç yapıları ile dengeledikleri küresel fırsatlar mevcut değildir. Günümüz küresel konjonktürde ise, gelişmekte olan ülkelerin kalkınmasında tarım ürünlerinde ticaret hadlerinin bozulmasında dolayı tarımdan sanayiye kaynak aktarımını ile mümkün olmaz iken, Uzakdoğu'nun iktisadi kalkınmanın finansmanında yakaladığı konjonktürel patlama fırsatı en azından şimdilik kaçırılmış gözükmektedir.

Kalkınma iktisadi gözden düşüren tüm bu gelişmelerin *yanı sıra* iktisat kendine yeni araştırma alanları türeterek neo'ların yerini new'ların aldığı bir bilimsel çerçeve üzerinde çalışmaya başlamıştır. Bu süreçte kalkınma kavramsal olarak geri plana itilerek rekabet, teknoloji eksenli uzun dönemli ekonomik büyüme akademisyenler arasında popülerleşmiştir. Ayrıca hakim iktisadi akımın gündem kalmasını sağlayan evrensellik ve tutarlılık gibi bilimsel ölçütlerden ziyade, bu bilimin üretiminin sanayileşmiş ülkelerin bilim adamları tarafından yapılmaya 200 yıl boyunca devam edilmesi ve bilimin sınırlarını belirleyici gücün

yine Batılı iktisatçıların elinde bulunmasıdır. Hal böyle olunca Batılı, gelişmiş, sanayileşmiş ekonomilerde nispi olarak açıklayıcı güce sahip bu bilim, az-gelişmiş, kalkınmamış ülkelerde farklı bir yapı ile karşılaşınca bu ülkelerde layık olduğu saygıyı ve önemi bir türlü elde edememiştir.

Kalkınma teorisi, neo-klasik anlayışa bağlı kalarak ülke içinde kaynakların nasıl dağılacakını marjinallik ilkesiyle açıklamış, sermaye birikiminin de bu ilkenin belirleyeceği kaynak dağılımına göre oluşacağını savunmuştur. Örneğin toprak açısından zengin olan bir ülke tarım sektöründe yoğunlaşarak, bu sektör bazlı bir sermaye birikimi sağladıktan sonra sanayileşmeye geçebilecektir. *Ancak* sanayileşmenin kendini yeniler hale gelmesi ve yüksek teknolojilerin kesintiniz üretimi gelişmişlerin performansını sürekliliğe kavuşturmuş, neo-klasik paradigmanın doğrusal ve gelişmiş ülkeleri geriden takip eden kalkınma anlayışı realitenin çok gerisinde kalmıştır. Fakirliğin kısır döngüsünün gelişmişlerde ait versiyonu zenginliğin kısır döngüsü adını almıştır (WB, 1993:105).

Kalkınma iktisadının başlangıcı ister iktisatla eş tutulsun isterse biçimsel doğuş dönemi dikkate alınsın Batıdaki misyonunun sona ermesi disiplinin sona ermesi ile sonuçlanmıştır. Bu yanlış ve zamansız sona eriş iktisattaki gündemi belirleyen Batı iktisatçılarına aittir. Dolayısıyla gelişmekte olan ülkelerde de disiplinin sona erdiği anlamına gelmemelidir. II. Dünya Savaşı sonrası ortamda belki de sömürgecilik döneminden kalma bir tavırla üçüncü dünyaya kalkınma reçeteleri sunma ya da tam aksi yönde sömürgeciliğin vicdan azabını gidermek için yardım etme güdüsü ile teorik gelişimi sürdüren kalkınma iktisadı, 1970'lerdeki kriz sonrasında philips eğrisi analizi, iş çevrimi teorileri, kamunun ekonomik rolünün azaltılması, rasyonel beklentiler ve onun uzantısı olan yeni klasik makro iktisada yenik düşmüştür. Küreselleşme ve dünya ekonomisindeki gelişmeler yeni ilgi sahaları doğurabilir, ancak bu kalkınma iktisadının sona erdirilmesi için yeterli gerekçe değildir. Daha da ilginç olanı gelişmekte olan ülkelerinde Batının söylemlerinden etkilenecek kalkınma iktisadını terk etmesidir. Gelişmekte olanların gündemini artık özelleştirme, yabancı sermaye ve benzeri konular oluşturmakta ve bu konulara çatı oluşturabilecek kalkınma iktisadı göz ardı edilmektedir.

2. Kalkınma İktisadı Nasıl Yeniden Tanımlanmalı?

Disiplinin matlaşan yıldızının tekrar parlamasına yönelik ilk çaba tekrardan bir tanımlamanın yapılması, içeriğinin ve sınırlarının belirlenmesidir. Geleneksel iktisadın büyüme merkezli tanımlamalarına karşı, neo-marksist kanadın dünya sistemi perspektifi, ideolojik düşüncenin nasıl iktisada ve kalkınma iktisadına nüfuz ettiğini açıkça göstermektedir. Böyle bir ortamda az gelişmişlerin ekonomi politik manipülasyonu⁵ bir kenara bırakıp ideolojik dürtülerin ötesinde

⁵ Soğuk savaş en azından dış yardım veya askeri yardım ekseninde bu ifadeyi haklı çıkarır.

gerçekçi bir tavırla kuşatıcı bir disiplin tanımlamasını aramaları gereklidir. Çünkü yukarıda değinildiği gibi küreselleşme bir ülkenin tek başına karşı koyabileceği kadar sıradan bir olgu değildir, ancak küreselleşen ve daha fazla ekonomik anlamda liberal eğilimli dünyanın kalkınma sorunsalını da çözdüğü söylenemez. Bu çift, birbirine zıt yapının varlığı kalkınma iktisadına yeni bir soluk getirebilir niteliktedir.

Genel olarak kalkınma, ülkelerin ulaşmak için çaba sarf ettiği bir amaç ve aynı zamanda bir süreçtir. Kalkınma hem bir amaç hem de bir süreç olarak algılanmadığı takdirde anlaşılmaz bir olguya dönüşmektedir. Çağdaş kalkınma iktisatçılarından Henry Bruton bu meselenin önemini şöyle belirtmektedir: "...temel soru olan kalkınmanın ne anlama geldiği önemlidir. Kalkınmanın sadece bir amaç olarak algılanması, kabul edilmesi ve politika olarak görülmesi milletlerin etkili politikalar tasarlamada karşılaştığı zorlukların önemli bir nedenidir."(Bruton, 1990:869). Gerçektende kalkınmanın ne anlama geldiği sorusuna yanıt vermek güçtür. Kalkınma, 19. yüzyılda sanayileşen ülkelerin taklit edilmesi, iktisadi kalkınma için İngiltere, Almanya, Fransa, ABD ve Japonya'nın deneyimlerinin izlenmesi olarak algılandığı takdirde indirgemeci bir yaklaşımla artan tasarrufun ve sermaye birikiminin yani iktisadi büyümenin önemi ön plana çıkmaktadır. Halbuki kalkınma iktisadı biçimsel olarak çok farklı bir mekan ve zamanda ortaya çıkmıştır, bu nedenle 19. yüzyıl sanayileşmesine indirgenemez. Çünkü teorisinin dayandığı toplumların nitelikleri arasında kapatılamaz farklar vardır.

Kalkınma iktisadını yeniden tanımlanmasına olan gereksinim disiplini tekrar canlandırmanın ötesinde bir misyona sahiptir. Öncelikle bu disiplin geleneksel ve aykırı iktisadi görüşlerin beraber seslerini duyurabildikleri tek yaygın platformdur.⁶ Bu olağan dışı durum bilimsel perspektifin genişliğinin kaybedilmemesi için anahtar rol üstlenmektedir. Dahası sosyal bilimlerdeki kartezyen ayrımı ihlal ederek çok disiplinli çalışma ortamı yaratan ender bütünlük bilimsel araştırma alanlarından biridir.

Geleneksel iktisat, kalkınma iktisadını üçüncü dünyanın modernleşme çabasının ekonomik boyutunun incelenmesi biçiminde algılar. Aykırı iktisat kendi içinde tam bir uzlaşmaya sahip olmamakla birlikte kavramı ya çok disiplinli ya da modernleşmenin kaçınılmaz bir sonucu yani gelişmişliğin bir parçası olarak tanımlar. Asıl ilginç olan her iki yaklaşımın aynı konuyu farklı yorumlamasıdır.

Kuşkusuz neo-klasizm, marksizm, neo-marksizm ve kurumsalcılık kalkınma iktisadı disiplininden farklı anlamlar çıkarırlar da Dünya Bankası kalkınma iktisadı kavramından yeniden yapılanma ve yapısal uyumu, yani devletin ekonomideki rolü azaltarak, piyasanın rolünü artırmayı anlar (Hellenier, 1990:107-120). Bu da büyümenin kalkınma yerine kullanılması anlamına gelmektedir. Klasik

⁶ Geleneksel ve aykırı iktisat okulları iktisatta başta yöntembilim olmak üzere başka konularda da bir arada bulunsalar da, kalkınma iktisadı bu buluşmanın çok daha yaygın ve bilinen buluşma noktasıdır.

iktisatçılar bu disiplinin teorik mekanizmasını görünmez elde, neo-klasikler piyasada, yapısalcılar ve bağımlılık görüşünü savunanlar kapitalizmin dinamiklerinde bulmaktadırlar.

Kalkınma iktisadı üç boyutta tanımlanmalıdır. *Birinci boyut*, sanayileşmiş ülkelerin 17. ve 18. yüzyılda geçirdikleri kalkınma dönüşümünün iktisadi sürecidir. Bu süreçte Batı, geçmiş ile ekonomik anlamda bağlarını kopartarak yeni bir ekonomik yapıya kavuşmuştur. Bu sürecin itici gücü ekonomik olarak Sanayi Devrimidir. Kalkınmanın diğer boyutlarının itici güçleri farklıdır. Ekonomik alanda tarımın yerini sanayi almış, teknolojik gelişme yeni ürünlerin sürekliliğini sağlayarak dış ticaretin dünya çapında artmasına yol açmıştır. Gelişmiş ülkeler bu süreci sanayileşme, ihracat, teknolojik üstünlük, sömürgecilik, bilimsel gelişimin desteklenmesi, ekonomik ve siyasal hegemonya, dünya ekonomisine yön verme, anahtar kaynaklara ulaşma, beyin gücünü yetiştirme, bireyselleşme ve bunun doğurduğu bireysel sorumluluk anlayışı ile başarmışlardır.

İkinci boyut, günümüz gelişmekte olan ülkelerin, gelişmiş ülkelerin ekonomik performansına, standardına ve prestijine ulaşma çabasıdır. Bu boyut da ekonominin dönüşümünü gerektirmekte ve sosyal-siyasal gelişimle birlikte ortaya çıkmaktadır. Bu ifadeden de anlaşılacağı gibi ikinci boyut sadece ve sadece gelişmekte olan ülkelere has bir süreçtir. Bu süreçte gelişmiş ülkeler iktisadi dönüşümlerini tamamladıkları için sadece ekonomik büyüme ile ilgilenmektedirler. Dolayısıyla ekonomik büyüme yapısal değişimi içermeyen soyut nitelikli bir iktisat dalı biçimini almaktadır.

Kalkınma iktisadı birinci boyutun sürecini tamamlanmış olduğundan, tarihsel analiz dışında, ilgi odağı gelişmekte olan ülkeler olmalıdır. Bununla birlikte birinci boyutun tarihsel analizi 18. yüzyıldaki dönüşümün dinamiklerinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Gelişmekte olan ülkeler, kalkınma boyutunun ikinci aşamasında bulunan tüm ülkeleri kapsadığı için, aslında gelişmişler dışındaki ülkeleri tanımlamakta kullanılmaktadır.

Gelişmiş ülkelerin oluşumunun gelişmekte olan ülkelerin tarihsel sürecine bağlayarak, bu iki kategorinin sorunlarının tek çerçevede ele alınması (Ramazanoğlu, 1975: 135-136) eğilimi bu bağlamda doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Dolayısıyla *üçüncü boyut* ilk iki boyut arasındaki karşılıklı etkileşimin doğurduğu birbirine bağımlı kalkınma sürecine ilişkindir.

Kalkınma iktisadı bu üç boyutu da içermelidir. Bir başka ifade ile hem teorik hem de ideolojik farklılaşmanın doğurduğu zenginlik muhafaza edilmelidir. Bu nedenle disiplinin yeni tanımı kalkınma sürecinin çok boyutlu ve bütüncül (holistik) incelenmesinden başka bir şey değildir. Geleneksel ders kitaplardaki ekonomik büyümeye indirgeyen veya sadece neo-marksist kutupta değerlendirilen bir kalkınma iktisadı, ideolojik çıkmazları aşamaz ve bu konuyu zaten sorunsallaştıran gelişmekte olan ülkeleri daha da zora sokar. Ancak uzmanlaşma,

okullaşma ve ideolojik kutuplaşma eğiliminin son derece fazla olduğu iktisat akademik dünyasında böyle zengin bir panoramayı inşa etmek hiçte kolay değildir.

Kalkınma iktisadı tanımının içeriği şu veya bu şekilde *sanayileşme*, *modernleşme* ve *politik değişim* yer almalıdır. Kalkınmanın *sanayileşmeyi* doğurması kaçınılmazdır. Zaten piyasaların sınırlı olması ve yavaş büyümesi, kalkınma için sanayileşmeyi gerekli kılmaktadır. Fakat geliştirmekte olan ülkelerin sanayileşmesi yukarıdaki tanım gereği gelişmiş ülkelerin sanayileşme deneyimlerine göre farklıdır. Bugün gelişen dünyada sanayileşmek, karmaşık sermaye yoğun tekniklere dayanmaktadır. Bu nedenle 19. yüzyıldaki sanayileşme sürecinde olduğu gibi tarım sektöründen sanayi sektörüne emek transferi yeterli değildir. Az gelişmişlerin kendi yapılarına uygun olmayan gelişmişlerin teknolojilerini transfer etmeleri yapısal değişim ile birlikte yeni yapısal problemleri doğurmaktadır (Streeten, 1985:14-16).

Modernleşme, geliştirmekte olan ülkelerde beraberinde bir çok çözüm ve sorunu getiren kökeni bilimsel devrime uzanan kapsamlı bir sosyal bilim kavramı, kalkınma iktisadının bel kemiğidir. Ekonomik açıdan sanayileşmeyi, şehirleşmeyi ve tarımın teknolojik dönüşümünü ifade eder. Sosyal anlamda ise geleneksel bağların zayıflamasını ve bireysel ilerlemenin başarı için temel oluşturmasını vurgular ve din, kültür ve davranışlardaki farklılığa tolerans gösterme sorumluluğunu doğurur (Goulet, 1992:467-475). Kültürel olarak modernleşme bilimsel bilginin büyümesinden kaynaklanan, toplumun artan oranda sekülerleşmesini gösterir. Bütün bu görüşler birleştirildiğinde modernleşme Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da 18. ve 19. yüzyılda gelişen ekonomik ve politik sistemlere yönelik bir değişim sürecidir. Bu noktadan hareketle batılılaşma modernleşmenin eş-anlamlısı olarak kullanılmaktadır. Belki de bunun bir sonucu olarak geliştirmekte olan ülkelerde geleneksel ve değerlere bağlı kalkınma modelleri milliyetçiliğinin ve gururun kaynağı yerine, geriliği ve kalkınamamışlığın sembolü olarak algılanmaktadır. Geleneksel sistemler ise modernizasyonun mevcut nimetlerine bağlanmakta, ancak onların hakimiyeti kabullenememekteler (Wilber-Jameson, 1992:59).

Kalkınma iktisadının diğer sac ayağı olan *politik değişimin* uluslararası boyutunu oluşturan kendine güven ve bağımlılık, 1945 sonrası dünya ticaret ve ödeme sistemini oluşturan politik ve iktisadi düzenlemeler bağlamında değerlendirilmelidir. Gelişmiş ülkeleri gözetken bu düzenlemelerde, zengin ülkelerin büyümesi ve daha fakir ülkelerin majinalleşmesi sağlanmaktadır. İktisadi analiz uluslararası ticarete, rekabetçi ve uzmanlaşmaya dayalı çerçevede bütün tarafların kazançlı çıkacağını öngörse de, adil olarak herkesin kazanmasını sağlayan bir mekanizma yoktur, kazançların eşitliğine ilişkin bir garantiyi hiç bir söylem vermemektedir. Politik değişimin ulusal boyutuna bakıldığında iktisatçının dikkate alması gereken geliştirmekte olanlara ilişkin bir demokratikleşme süreci ile

karşılaşmaktadır. Daha fazla politik özgürlük artan rekabet sayesinde maddi refahı artırmakta bir araç olarak kullanılmaktadır. Decola'nın belirttiği gibi açık toplumlarda, kapalı ve bastırılmış olanlara göre şayet bireysel haklara değer verilip, kanunun kuralları korunuyorsa daha iyi iktisadi kalkınma fırsatları sağlandığına ilişkin artan delil bulunmaktadır (Decalo, 1992:23). Demokrasi iktisadi kalkınmanın gelişmesi için uygun atmosfer yaratmaktadır.⁷

İktisadi kalkınmanın politik değişimi doğurmasının beklenmesi doğaldır. Çünkü iktisadi olanak ve fırsatların yayılması kişilerin hayattan beklentilerini değiştirirken, kültür ve eğitim seviyesinin yükselmesi iç ve dış gelişmeleri takip edebilme olanağı doğurmaktadır. Teknolojinin haberleşme ve iletişimi yaygınlaştırıp ucuzlatması Batının durumunu az gelişmişlere gösterip batılılaşmanın arzularını bir hedef olmasını sağlamaktadır. Demokrasi kendi içinde ayrı bir bütün olmasına rağmen batılılaşma ile bütünleştirilmektedir.⁸

Sanayileşme, modernleşme ve politik değişimin kalkınma iktisadı için arz ettiği önem bu üçlü doğrusallaştırılarak Rostow veya Marx'ın modernist açmazlarına dönüştürülmemelidir. Her toplumu doğrusal çizgi üzerine oturtan modernist düşünce kendi yaptığı kategorizasyon dışında bir yapı ile karşılaşınca bu yapı algılamak için kendi kategorilerinden birine hızla dahil etme eğilimine girmektedir. Burada yapılan kalkınma iktisadı tanımı çok boyutluluğu ile bu handicap ile başa çıkabilecek niteliktedir.

3. Kalkınma İktisadının Tarihsel Pratiği

Sorunların ortaya çıkması teorik çalışmaları güdüler, bazen de pratikten bağımsız geliştirilen teoriler sosyo-ekonomik yapıyı şekillendirmede kullanılır. Kalkınma iktisadında bu iki türe uyan bilimsel araştırmalara rastlanır. Bazen spesifik bir kategorideki ülke grubuna kalkınma formülü oluşturulurken, bazen de özgün bir model pazarlanır. Ne olursa olsun disiplinin kendine konu edindiği sorunları 18. yüzyıla dayanmasına rağmen, teorik inşa 20. yüzyıla sarkmıştır. Bunda, iktisadın Batılı iktisatçıların hegemonyasında olması ve buna bağlı olarak Batı ekonomilerinin incelenmesinin iktisadın ana teması oluşturması gerekçe gösterilebilir. Ya da sömürgecilik döneminde yayılcı sürecin boyutlarının coğrafik genişliği ve bu sürecin 18. yüzyıldan 20. yüzyıla kadar uzanması kalkınma iktisadının ortaya çıkmasını baskı altına alır. Bir başka açıdan dünya tarihinde her zaman gelişmişler ve az gelişmişler bulunmakla birlikte, sömürgecilik döneminde

⁷ Geleneksel iktisadi temsil eden Dünya Bankasının Afrika'ya ilişkin bir raporuna göre demokrasiyi destekleyen Kenya'da da olumlu iktisadi gelişmeler ortaya çıkmıştır. Ayrıntılı bilgi için bkz: (World Bank, 1989). Ayrıca Adelman ve Morris çalışmalarında büyüme ve demokratikleşme arasında sistematik bir ilişki sağlayamamışlarsa da büyümenin etkilerinin yayılması için toprak sahibi elitlerin güçlü olmaması gerektiği sonucunu çıkarmışlardır (Morris- Adelman, 1989:1417-1432).

⁸ Öte yandan demokrasinin gelişmişlik düzeyi ile ilişkili olması bu kavramın Batı formasyonu olup olmadığı tartışmasını beraberinde getirmektedir.

bu ekonomileri inceleme konusu yapmak, hem bu ülkelere sömürgecilik mantığa ters düşecek biçimde ayrı bir ülkeymiş gibi yaklaşılmasına yol açacak hem de bu ülkelerin az gelişmişliklerindeki merkezin rolünün belirginleştirilmesine neden olabilecekti.

Gerçekten de I. ve II. Dünya Savaşları arasında Batı iktisatçıları, kalkınmamış dünyayı dışlayarak uzun dönemli ekonomik büyüme problemleri üzerinde çalışmışlardır.⁹ Bu ana akım iktisadın kalkınmayı dışlamasına rağmen, iktisadi kalkınma konusunda iki savaş arasında uzmanlaşmış bir yazın gelişmiştir. Bu yazın ilk grup gelişmiş ülkelerin çıkarları doğrultusunda gelişmekte olanları incelemiştir. İkinci grupta Batılı uzmanlar bağımlı ve yarı bağımlı toprakların üzerinde çalışmıştır. Üçüncü grupta gelişmekte olan ülkelerin iktisatçılarının kendi ülkeleri üzerinde yaptıkları incelemeler, son grupta ise istatistiksel çalışmalar yer almaktadır.¹⁰

Kalkınma iktisadının, yukarıdaki örneklerin de gösterdiği gibi yaşadığı pratik-teori uyumsuzluğu, disiplinin ancak 1945'lerden sonra uygun atmosferi yakalayabilmesi ve yaşanan geleneksel-aykırı iktisat tansiyonu kalkınmanın tarihsel analizini zorunlu kılar. Kaldı ki biçimsel bir kalkınma ders kitabında 1945 sonrası teorik gelişime yer verilirken bu noktaya nasıl geldiği dışlanır. Dolayısıyla kalkınma sorununun netleştirilmesi için tarihteki pratiğe bakmak şarttır. Bu aynı zamanda kalkınma iktisadı içerisindeki mevcut teorilere karşı bir sonraki bölümde ele alınan eleştirel bakış açısını geliştirir.

Lloyd Reynolds'un modern büyüme süreci adını verdiği, 1750'lilerde İngiltere'nin öncülüğünü ettiği ve sonradan diğer birçok Avrupa ülkesi ile ABD ve Japonya'nın katıldığı modern ekonomik büyüme deneyimi günümüz iktisatçılarına bir bakış açısı sağlamakta ve gelişmekte olan ülkeler bu genişlemenin daha doğrusu zenginliğin içerisine dahil olmak istemektedirler.¹¹ Gelişmekte olan ülkeler için modern büyümeye ilişkin ilk izler 1870-1914 tarihleri arasında ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde İngiltere, Kuzey Amerika, Avustralya ve Japonya gelişmiş ülkeler grubunu oluşturmaktadır. Yine aynı tarihler arasında bazı gelişmekte olan ülkeler (Tayland, Burma, Endonezya, Afrika'da Altın Sahili ülkeleri gibi) hammadde, gıda ürünleri ve tropik ürünlerin ihracatına bağlı olarak kişi başına hasıllarında sürdürülebilir bir artış sağlamışlardır. Arthur Lewis'in tahminine göre tropik ürünlerin ihracatı 1883-1914 arasında zengin ülkelerdeki sanayi üretimi ile aynı oranda artmıştır. Bununla birlikte bazı gelişmekte olan

⁹ Bu çalışmalara ilişkin olarak bkz. (Bhagwati- Eckaus, 1972:16); İki savaş arasındaki bu görüşü destekleyen bulgulara şunlar örnek verilebilir: (Marshall, 1919:161; Pigou, 1924:657; Fisher, 1915:476).

¹⁰ Birinci gruba örnek olarak bkz: (Mitchell, 1942 ve Bowman(ed) 1937); ikinci gruba örnek olarak bkz: (Boeke, 1942 ve Traeger, 1963); üçüncü gruba örnek olarak bkz:(Fong, 1936 ve Sen, 1937); dördüncü gruba örnek olarak bkz: Stanley, 1939 ve ILO, 1944.

¹¹ Lloyd Reynolds'ın bu konudaki görüşleri için bkz: (Reynolds, 1980).

ülkelerde ise sanayileşme başlamıştır. 1910-1911 yılları arasında kalkınmış olan Fransa ve Avustralya'da sanayide çalışanların toplam işgücüne oranı sırasıyla %31.9 ve %28.4 iken, bu oran kalkınmakta olan Japonya, Meksika, Avusturya ve Macaristan'da ise sırasıyla %16.4, %11.6, %21.4 ve %16.7'dir(Lewis, 1978:221).

Arthur Lewis 19. yüzyılın son çeyreğindeki ülkelerin ekonomik büyümeyi sağlamak için izlediklerini üç yolu tanımlamaktadır:

-Daha önceden sanayi sektörü bulunan bir ülke bu sektörü Sanayi Devrimini geçirmiş ileri ülkelerin daha verimli teknolojik kalıbı (pattern) ile yeniden inşa edebilir. Bu durum Japonya'da gerçekleşmiştir.

-Yeni Zellanda, Avustralya, Arjantin ve İsviçre gibi ülkeler Avrupa'nın hayat standardını, ihracat için üretim yapmanın karşılığında elde etmişlerdir. Sonra ithal ikame ile sanayileşerek kalkınmışlardır.

-Tropik bölgelerdeki ülkeler düşük verimlilik düzeylerini yansıtan düşük fiyatlı ticari mahsullerinin üretimini artırmışlardır. Alt yapıları güçlendirdikten ve gıda sektöründe verimliliği artırdıktan sonra, ulusal ve ihracat piyasaları için sanayileşmeye başlamışlardır.

Ancak Lewis'in ve Reynolds'un gelişmiş ülkeleri baz alan ve gelişmekte olan ülkelere sundukları zımnî taklit reçetesi günümüz gerçeklerine bazı açılardan hiç de uygun düşmemektedir. *İlkin*, bilgi, ulaştırma ve iletişim sistemlerindeki gelişmeler fakir ülkelerde 19. yüzyılda olmayan daha önce belirtilen bir kalkınma beklentisi doğurmuştur. *İkincisi*, 19. yüzyılın sanayileşen ülkeleri ekonomik büyümenin ilk aşamaların önemli bir tarımsal ilerleme sergilemiş olmalarına rağmen, gelişmekte olan ülkeler için bir avantaj gibi görünen bu durum gerçekleri yansıtmamaktadır. Çünkü yüksek teknoloji tarım, sermayenin kıt emeğin bol olduğu gelişmekte olan ülkelere uygun düşmemektedir. *Üçüncüsü* günümüzdeki ve 19. yüzyıldaki sanayileşme sürecindeki nüfus baskılarının farklı olmasıdır. Avrupa'da ölüm oranlarındaki hızlı düşüşten önce doğum oranları azalmaya başlamıştır. *Dördüncüsü* 19. yüzyılda tarımdaki genişleme marjinal alanlara yönelirken, günümüzde ise verimli tarımsal alanların sınırlarını ulaşılmıştır. *Son olarak* 19. yüzyıl, zamanındaki büyümenin ekonomik kaynaklarını (tasarruf oranının artması, tarımda teknolojik ilerleme v.b.) göstermesine rağmen toplumun kültürüne, felsefesine, politikasına ve kurumlarına dayanan büyümenin kaynaklarını geri plana kalmıştır.

Tarım sektörü 19. yüzyılda tarım ile geçinen nüfusun ihtiyacının üzerinde pazarlanabilir bir fazlalık üreterek iktisadi büyüme anahtar rol oynamıştır. Büyümenin ilk aşamalarında büyük toprak sahiplerinin bulunması yatırıma dönüştürülebilir fazlalıklar sağladığı için avantajlı olurken, daha sonraki aşamalarda toprak sahipliğinin geniş tabana yayılması, yeniliklerin yayılmasında gerekli olmuştur. İhracatın ekonomik büyüme ve değişimdeki rolü genel olarak kabul edilmekle birlikte, etkinliği zamana ve ülkeye bağlı olarak değişmiştir.

Büyümenin ihracat ile yayılmasında politik yapının, yatırımların ve eğitim düzeyinin önemi vardır. Politik açıdan bakıldığında eğitim ile tarımsal genişlemeye yatırım yapan ve toprak reformu ile ulaştırma sistemini düzenleyen ülkelerin iktisadi kalkınmayı sağladıkları görülmüştür. Piyasaların niteliğinin de büyümenin nedenleri bağlamında rolü vardır. Uygulamada piyasa kurumlarını teşvik eden ve özel mülkiyet haklarını koruyan devletler ekonomik büyüme açısından başarılı olmuşlardır. Bununla birlikte fakir tarımsal ülkelerde piyasa sisteminin güçlendirilmesi başarılı olmamış, bu ülkelerin dış borçlarını arttırmıştır (Morris-Adelman, 1989:1417-1422).

Kalkınmanın tarihsel pratiğini incelerken önemli bir boyutu sömürgecilik oluşturmaktadır. Aslında sömürgeciliğin uygulamaları merkez-çevre bağlamında ülkeden ülkeye değişse de son analizde ortak noktalara varmak mümkündür. Maddison yaptığı çalışmada 20. yüzyılın başında Hindistan'ın ulusal gelirinin %1,5'u, Endonezyan'ın gelirinin %10'u sırasıyla İngiltere ve Hollanda'ya transfer olmuştur (Maddison, 1990:363-364). Lewis ise sömürgeciliği iktisadi kalkınmayı belirleyen bir çok politik, sosyal ve çevresel faktörlerden sadece biri olduğu belirterek bunun kalkınmışlığı açıklamada tek başına yetersiz kalacağını belirtmektedir (Lewis, 1978:211).

I. Dünya Savaşı kapitalizm ve birinci kalkınma sürecinin genel ve Avrupadaki gelişimi için bir dönüm noktası olmuştur. Savaş öncesi dönemde Avrupa ekonomisi küresel ekonomiye liderlik etmiştir. Bu dönemde dünya piyasaları genişlemiş, altın standardı küreselleşmiş, Avrupa dünyanın merkez bankası olmuş ve Afrika Avrupa'nın sömürgesi haline dönüşmüştür. I. Dünya Savaşı sonrasında bu trend değişmiş; uluslararası piyasalar çökmüş, altın standardı kalkmış, sömürgeler bağımsızlıklarını elde etmiş ve Avrupa'nın dünya merkez bankası misyonu ABD'ye geçmiştir (Dillard, 1972:839-842).

1960'lı yıllarda büyüme ile dünyadaki fakirlik sorunun çözülebileceğine dair iyimser düşünce hakim iken 1970'lerde artan işsizlik ve eşitsizlik ile üçüncü dünyadaki mutlak fakirlik, bu umutları ortadan kaldırdı. 1980'lerde ise basit ekonomik araçlarla fakirliğin yok edilemeyeceği anlaşıldı. Kaynak yetersizlikleri, sanayide artan korumacılık, üçüncü dünyadaki militarist akımlar ve uluslararası silahlanma yarışı gibi gerçekler dünya ekonomik yapısını basit ekonomik meselerden ziyade karmaşık politik meseleler olduğunu göstermiştir (Wilber-Jameson, 1992:xi; Albrecht-Ernsth, 1978:40).

1990'lı yılların gelişmekte olan ülkeler için ortaya çıkardığı durumu şöyle özetleyebiliriz:

-Gelişmekte olan ülkeler arasında atan oranda farklı ekonomik performans gözlemlenmektedir. Son 20 yılda güneydoğu Asya ülkelerinin refahı ve ekonomik gücü artmış ve sanayi devleri haline dönüşmüşlerdir. Bu ülkeler üretimlerini 1970-

1990 arasında dört katına çıkarmışlardır. Bu durumun aksine gelişmekte olan ülkelerin yaklaşık yarısının milli geliri 1980'den beri düşmektedir.

-Gelişmiş ülkelerin piyasa ekonomilerinde değişimler yaşanmıştır. İşgücü, mal ve finansal piyasalar liberalleşmiş, özelleştirme deneyimi yaşanmıştır. Gelişmiş ülkeler iktisadi bütünleşme girişimlerini güçlendirmektedirler.

-Doğu Avrupa ve Rusya'da alternatif rejim yükselme trendine girmiş, Batı ile ilişkileri aktifleşmiştir.

-Gelişmekte olan ülkeler yıllık ortalama GSMH'larının %3.5'nü askeri harcamalara ayırarak bu konuda gelişmişlerle aynı performansı göstermektedirler.

-Ticari bloklar, hem kendi içerisinde hem de dünya ile olan ticaretlerini hızla artırmaktadırlar (McCarthy, 1990: 36).

Tarihsel pratiğin çizdiği bu kapsamlı tablodan teorik gelişimin geriden geldiği ispatlanmaktadır. Smith'in kısmen ilgi alanını oluşturan Hindistan ile Çin (Smith, 1950:73,180,221), Ricardo'nun ise İngiltere, Batı Avrupa ve Kuzey Amerika ile ilgili analizler yaparak, diğer ülkeleri sadece sömürge bağlamında ele alması, Mill'in Doğu Hint Kumpanyası'nda 30 yılda fazla bir süre görev aldığı için, artan üretimin önemli rol oynadığı geri ülkeleri incelemesi (Mill, 1862:324;Hicks, 1966: 260) ve Marx'ın asya tipi üretim tarzı dışında az gelişmişlere ilişkin fazla bir çalışma neredeyse 150 yıl boyunca yapılmamıştır. Kalkınma iktisadındaki teorik gelişimin ciddi bir ayağını yıkılan Avrupa'nın yeniden yapılanmasına ait olduğu düşünüldünce teorinin ve pratiğin az gelişmişlerin inisiyatifinin dışında yapılandığı rahatlıkla söylenebilir. Hatta Batı dışı formasyonların Batı tarafından Batı standartlarına göre değerlendirildiği sonucuna ulaşılır.

4. Kalkınma İktisadının Teorik Gelişimine Eleştirel Bir Bakış

Kalkınma iktisadının biçimsel kuruluşuna değil, konunun ve sorunun ortaya çıktığı zaman ve mekana bakılması ve gelişmekte olan ülkelerin geleneksel-aykırı iktisat tartışmasında ideolojik kaygıları göz ardı etmesi gerektiği sonuçlarına ulaştıktan sonra, bu doğrultuda kalkınma iktisadının genel teorik gelişimini eleştirel bir gözle değerlendirmek mümkündür.

Smith öncesi alanda kalkınmaya ilişkin ilk izler merkantil sistemde bulunabilir. Ancak merkantilistlerin amacının teorik bir oluşumdan ziyade, politikalarına ampirik temellendirme yapmak olduğunu söylenebilir. Merkantilistleri takiben 18.y.y.'in ortalarında Versailles'deki saray mensupları Quesnay, Victor Riqueti ve Marquis de Mirabeau'nun Fransız Devrimi'ne kadar uzanan iflas sürecinde ortaya attıkları fikirler, dönemin maliye bakanı Turgot tarafından uygulamak istemesine rağmen, asillerin kabinedeki baskısından dolayı kabineden çıkarılmış, böylece ilk kalkınma planlaması çalışmalarını sona ermiştir (Dorfman, 1991, 574).

Aslında merkantilizm ve fizyokrasiden çok farklı olmayan bir biçimde klasik okulda lokal sorunları teorileştirmiştir. Yine de temel olarak ekonominin uzun dönemli analizi ile ilgilenen klasik okulun kalkınma iktisadının analizindeki önemi, geçiş ekonomileri ile ilgilenmelerinden kaynaklanmaktadır. Birçok açıdan klasik iktisatçıların ilgilendiği meseleler günümüz gelişmekte olan ülkelerin meseleleri ile paralellik göstermesine rağmen, klasik iktisatçıların dünyası ile şimdiki dünya arasında önemli farklılıklar mevcuttur.

Tarihsel açıdan bakıldığında tarımın maddi refahı temsil etmesi, doğası gereği kötümser çıkarımları beraberinde getirmekteydi. Sabit toprak arzı ve Malthusyan nüfus baskısı daha az verimli toprakların ekime açılmasına yol açmakta ve gıda fiyatları yükselmekteydi. Bu sayede parasal ücretler ve rantlar artarken, karlar düşecekti. Düşen karlar yatırımları azaltacaktır.¹² Durgunlukta bütün üretim faktörlerinde tam istihdama ulaşılmış, yatırımlar ikame veya yenileme yatırımları şekline dönüşmüştür. Denge olmasına rağmen gelir artışı ve büyüme yoktur. Klasik iktisatçıların bu karamsar görüşlerine rağmen, sanayileşmiş ülkeler başarı bir büyüme sergilemişlerdir. Bilim ve teknoloji, ölçek ekonomileri, dış ticaret ve demografik geçiş büyümenin sürekliliğini sağlamıştır.

Klasiklerden devrimle ayrıldıkları iddia edilse de, aynı paradigmanın ürünü olan neo-klasik okul 20. yüzyılda sanayi ülkelerinde görüşleri olgunlaştırmalarına rağmen, herhangi bir sosyal düzen veya tarihsel süreçten kendilerini bağımsız tuttuklarına inanmaktadırlar. Aslında Amerikan neo-klasik J.B. Clark dışında neo-klasik iktisatçılar kalkınma değil, ekonomik büyüme üzerinde yoğunlaşmışlardır. 1850'lerden sonra ilgi odağı ekonomik refahın başka alanlarına, etkin dağılım ve istikrar konularına kaymıştır. Marshall eserinde ekonomik ilerlemeye iki, Wicksell sermaye birikimine bir bölüm ayırırken Walras, Pareto ve Avusturya Okulu mensupları kalkınma ve büyüme konularına çok daha az eğilmişlerdir (Hicks, 1966:258; Tezel, 1995:15). Marshall'ın ifadesi ile büyümeye ilgi yetersiz kabul edilirse, kalkınmaya ilgi yok denecek kadar az olmuştur (Marshall, 1961:737).

Neo-klasiklerin görüşleri, eşitlik-etkinlik arasındaki değiş-tokuşu gelişmekte olan ülkelerdeki büyük gelir farklılıklarını meşrulaştırmak için öne sürülebilir. Bununla birlikte gelişmekte olan ülkelerin geçiş büyümesi sürecinin içinde bulunmaları denge ve dengeye yönelen güçler yerine dengesizlik özelliğini göstermektedir.¹³ Bu gerçeğe karşın Peter Bauer, H.G. Johnson, D. Lal, T. Schultz, G. Haberler, J. Viner ve B.S. Yamey gibi önde gelen neo-liberal iktisatçılar 1960'lardan itibaren kalkınmanın teşvik edilmesi için devletin rolünün minimize edilmesi gerektiğini savunmuşlardır.

¹² Klasik modelde durgunluğa nasıl ulaşıldığı hakkında ayrıntılı bilgi için bkz: (Hiç, 1988:6-9).

¹³ Neo-klasik teorisinin kurumsalcı eleştirisi için bkz: (Hodgson, 1992:749-763).

Neo-klasik okul geliştirmekte olan ülkeler için uygun strateji formülasyonunu rekabete ve gelişmişlerin yardımına dayandırmaktadır. Bu bağlamda 1980 sonrasında Batı Avrupa ve ABD'inde sağ kanatlı hükümetlerin seçilmesi bu ülkelerin vereceği dış yardımlarda fiyatların gerçeği yansıtması ilkesini aramasına yol açmış ve bu ilkenin IMF ve Dünya Bankasının politikaları üzerinde de etkisi olmuştur.

Neo-klasizmden kopuş Keynes'in devrimi ile yaşanmış, fiyatın ve piyasanın kendiliğinden dengeye gelen anlayışından uzaklaşmıştır. Keynes'in öncülük ettiği teorik gelişim piyasa mekanizmasının aksaklık içersin veya içermesin iktisadi kalkınmaya ulaşmada en iyi yol olarak algılanmasını sorgulamaktadır.

Keynesyen iktisadın temelini kapalı ekonomik sistemde tam istihdamın nasıl sağlanabileceği konusu oluşturmaktadır. Durgunluğa karşı Keynes'in önerdiği temel politika bütçe açığı ile finanse edilen devlet harcamasıdır. Keynes bu politikaları olgunlaşmış kapitalist ekonomiler için türetmiş olsa da, geliştirmekte olan ülkelerin özel yatırım sorunları daha fazla ve kapsamlı gözükmektedir. Geliştirmekte olan ülkelerdeki eksik istihdamın kaynağı Keynesyen anlamda yatırımları baskı altında tutan yüksek ve artan tasarruflar değil, ekonomik ve finansal politikalardan dolayı girişimcilerin üzerinde oluşan olumsuz tutumlar olduğu argümanı daha gerçekçi gözükmektedir. Geliştirmekte olan ülkeler açısından düşünüldüğünde yüksek tasarruftan kaynaklanan yetersiz yatırımlar gibi durgunluğun Keynesyen nedenleri ciddi bir problem teşkil etmemektedir. İşsizliğin yüksek oranlara ulaştığı geliştirmekte olan ülkelerde açık finansman doğru bir tedavi olmayacaktır. Çünkü birçok sektör ve sanayide fazla kapasitenin bulunması darboğazların yüksek kamu harcamasından kaynaklanan enflasyonla sonuçlanmasını doğurmaktadır.

Post-Keynesyen iktisatçılar Keynes'in analizini uzun döneme dönüştürerek ve dinamikleştirerek, uygun kamu politikalarının adaptasyonu ile ekonomik faaliyetin düzeyini arttırmayı amaçlayan iktisadi kalkınma ve büyüme çalışmaları yapmışlardır. Bunlar arasında Rosenstein-Rodan öncülüğünü yaptığı dengeli büyüme (Rosenstein-Rodan, 1943:202-211) Chenery tarafından eleştirilmiştir. Chenery dengeli büyümenin varsayımlarının geliştirmekte olan ülkelerin içinde bulunduğu yapısal dengesizliklerden dolayı gerçekçi olmadığı, bu nedenle genel ekonomik analizlerin hazırlanması ve çeşitli sektörler arasında koordinasyon sağlamak için planlama kurumlarının kurulmasını ve ekonominin tümünü kapsayan planlama tekniklerinin, özellikle doğrusal programlamanın kullanılmasının önemini vurgulamıştır.¹⁴ Yaygın bir planlama enstrümanı olarak post-keynesyen Harrod-Domar modeli gelişmişlere göre formüle edilmiştir. İstihdam, yatırım,

¹⁴ Ancak Chenery'e göre veri yetersizliği geliştirmekte olan ülkelerde doğrusal programlamayı verimli kılmamaktadır, bkz: (Chenery - Clark, 1965:289-293).

tüketim, milli gelir ve tasarruf gibi Keynesyen büyüklüklerin önemli bir yere sahip olduğu yüksek oranda parasallaşmış ekonominin mevcut olduğunu varsayar.

Yapısalcı yaklaşım aykırı gelenekten beslenen bir akım olarak uluslararası ticaret ve uluslararası kurumlar hakkında kötümser düşünce içerir. Liberal veya serbest ticareti öngören Keynes iktisadından farklıdır. Yapısalcı görüşün kaynağını geliştirmekte olan ülkelerin yoğun olarak ihracat gelirlerine dayandıkları temel ürünlerin ticaret hadlerin uzun dönemdeki hareketlerine dayanmaktadır. Yapısalcı yaklaşımın öncüsü Prebisch'in ekonomi yönetimi açısından önerileri ise korumacılık, sanayileşme ve planlamadır (Prebisch, 1984:175-186). 1970'lerde Prebisch'in görüşleri *ithal ikamesi sanayileşme stratejisi* şeklinde geniş bir uygulama alanı bulurken, devlet faaliyetleri beraberinde enflasyonist baskıları ve bütçe açıklarını doğurmuştur.

Prebisch'in kurucusu olduğu Latin Amerika yapısalcılığı bağımlılık okulundan güçlü bir şekilde etkilenmiştir. Aslında yapısalcı ve bağımlılık okullarını bu görüşü savunan kişiler dışında ayırt etmek güçtür. Bununla birlikte iki okulun arasındaki belirgin bir fark da yapısalcılığın argümanlarını geliştirmek için ana akım iktisat teorisine dayanmasıdır. Bağımlılık okulu ise sadece ana akım iktisat teorisine dayanmamakta, Marksist analizi, tarihi, sosyolojiyi, siyaset bilimini kısacası amaçlarına yönelik bütün disiplinleri kullanmaktadırlar (Jameson, 1986:223-232). Son tahlilde yapısalcılık ve bağımlılık okulları arasında belirgin benzerlikler bulunmaktadır (Street, 1982:673-689).

Bağımlılık kalkınamamışlığın çevre kapitalizmi bağlamında ele alınmasıdır. Başka bir deyişle bağımlılık sömürgecilik ilişkisidir. Fakir ekonomiler dünya kapitalist sisteminin bir parçasıdır (Güralp, 1978:29-30). Frank çevre-merkez mekanizması ile iktisadi kalkınamamışlığı açıklar (Leys, 1992:82). Merkezin çevre üzerindeki etkisi ekonominin sınırlarının ötesinde yerel kurumları ve eğitimi de dejenere etmektedir. Birinci ve Üçüncü Dünya arasındaki hiyerarşik ilişkiler çevre için etkin ve sürdürülebilir dinamik kapitalist kalkınmayı engellemektedir (Frank, 1966:17-31).¹⁵ Frank ne kapitalist ne sosyalist ne de karma ekonomilerin geliştirmekte olan ülkelerde başarılı olabildiğini belirterek, bunun nedenini dünya piyasalarında geliştirmekte olan ülkelerin rekabet edemediklerinden kaynaklandığına işaret etmektedir (Frank, 1990:47; Metha, 1978:12).

Baran'a göre de üçüncü dünyanın kapitalizmle kalkınması imkansızdır (Baran, 1952:66-84). Amin ise çevredeki yapının merkezdeki birikim gereksinimlerinin karşılanması için biçimlendirileceğini belirtir. Böylece merkezin kalkınması çevresinin kalkınmamışlığını devam ettirir (Amin, 1976: 104).

¹⁵ Merkez ile çevre ilişkisine (sömürgecilğe) ilişkin örnek çalışmalar için bkz: (Brockway, 1983:31-36; Burns, 1984, 293-316).

Wallerstein açısından kalkınamamışlık aslında kalkınmışlığın sonudur ve bu iki durum birbirinden ayrılmaz bir bütündür (Wallerstein, 1992:11; 1993).

Bağımlılık okuluna ilişkin yukarıdaki tüm açıklamalar içerdiği karamsarlık ve küreselleşmeye karşı gösterdiği direnç ile kalkınmaya çözümlene getirememektedir. Mevcut ilişkileri analiz etmek veya küresel ekonomiye set çekmek yerine kalkınma formülasyonu sunması beklenirken neo-klasik okulun içine düştüğü ideolojik açmaz burada da kendini göstermektedir. Zaten klasik marksizmin zorunlu kapitalist aşamasını reddetmesi neo-marksizmi marksistlerin eleştirisine maruz bırakmış, marksist olmayan yazın da kapsamlı bir eleştiri üretmiştir (Marksist ve marksist olmayan eleştiriler için bkz. Harrison, 1997:100-148)

Buraya kadar ki eleştirel bakış açısı, kalkınma iktisadındaki hiçbir teorik çabanın tam anlamıyla başarılı olamadığı ortaya koymanın ötesinde, modernizmin Batıdaki başarısını Doğuda tekrarlamadığını vurgulamaktadır. Halbuki ideolojik kutuplaşma yerine, farklı okulları ve disiplinleri bir arada tutabilen bütüncül bir yaklaşım daha anlamlı gözükmektedir.

Sonuç Yerine: Yeni Bir Başlangıç

Post-modernizm tartışmalarının gündemde yer edindiği bir dönemde düşünümSELLİK, yani insanın kendisini ve yaptıklarını sorgulaması doğaldır. Ancak evrensel insan modeli Batı merkezli modernist düşüncenin ürünü olduğu dikkate alınca, teori ve pratiği değerlendirecek tarafsız bir alanı bulmak daha da güçleşmektedir. Kalkınma iktisadı da ideolojik tartışmaların sınırladığı teorik gelişmelere bağlı kalarak tamamlandığı savunulan bir evrimleşme süreci geçirmiştir. Bu süreç ilginç bir şekilde kalkınma sorununa çözüm bulmamasına rağmen, tamamlanmış gibi gösterilmektedir.

Bu çalışma, ideolojiye ilişkin polemiklere girmek yerine, kalkınma iktisadının geliştirmekte olan ülkeler açısından yaratacağı gündemin yine bu ülkeler tarafından oluşturulması gerektiğini vurgulamaktadır. Geliştirmekte olan ülkeler politik yansızlığını, demokratikleşme sürecini kendiliğinden kazanamacağından dolayı koruyamamaktadırlar. Halbuki her iki ideolojik-teorik kutubun, geleneksel ve aykırı iktisadın birlikte sorgulanabileceği platformlara gereksinim vardır. Kalkınma iktisadı bu eksenle ele alındığında sona ermek bir yana bu tartışmadan daha da güçlenerek çıkabilecektir.

KAYNAKÇA

- ALBRECHT, U.-ERNSTH, D. (1978), Silahlanma ve Azgelişmişlik, Çev: Ümit KIVANÇ, Birikim Yayınları, Ankara.
- AMIN, S. (1976), Unequal Development: An Essay on the Social Formations of Peripheral Capitalism, Monthly Review Press, New York.
- BARAN, P.A. (1952), "On the Political Economy of Backwardness", The Manchester School, January.

- BHAGWATI, J.-ECKAUS, R. (1972), *Development and Planning*, George Allen & Unwin Ltd, London.
- BLEANEY, M.(1996),"Macroeconomic Stability, Investment and Growth in Developing Countries", *Journal of Development Economics*, vol:48, 1996.
- BOEKE, J.H. (1942),*The Structure of Netherlands, Indian Economy*, Institute of Pacific Relations.
- BOWMAN, I (1937), *Limits of Land Settlement*, Council on Foreign Relations.
- BROCKWAY, L. (1983), "Plant Imperialism", *History Today*, vol:33, July.
- BRUTON, H. (1990)"Review of H.W. Arndt's *Economic Development: The History of an Idea*", *Economic Development and Cultural Change*, University of Chicago Press, Chicago.
- BURNS, B. (1984), "The Modernization of Underdevelopment: El Salvador, 1858-1931", *Journal of Developing Areas*, no:18, April.
- CHENERY, H.- CLARK, P.G. (1965), *Endüstrilerarası İktisat*, çev:Cemil ÇINAR, ODTÜ, İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- DECALO, S. (1992) ,"The Process, Prospects and Constraints of Democratization in Africa", *African Affairs*, no:91.
- DILLARD, D. (1972), *Capitalism*, Encyclopaedia Britannica.
- DORFMAN, Robert (1991), Review Article: *Economic Development From the Beginning To Rostow*, *Journal of Economic Literature*, vol.29., June.
- FISHER, E.(1992),"Sustain Growth in the Model of Overlapping Generations", *Journal of Economic Theory*, vol:56.
- FISHER, I. (1915,) *Elementary Principles of Economics*, Macmillan.
- FONG, H.D. (1936), *Towards Economic Control in China*, China Institute of Pacific Relations.
- FRANK, A.G. (1966), "The Development of Underdevelopment", *Montly Review*, vol:18, no:4, September.
- FRANK, A.G. (1990), "Revolution in Eastern Europe: Lessons for Democratic Social Movements(and Socialists)", *Third World Quarterly*, vol:12, no:2, April.
- GOULET, D. (1992)," *Development: Creater and Destroyer of Values*", *World Development*, vol.17, no.3.
- GÜRALP, H. (1978), *Emperyalizm Teorilerinin Eleştirisi*, Birikim Yayıncılık, İstanbul.
- HARRISON, D. (1997), *The Sociology of Modernization and Development*, Routledge, London.
- HELLEINER, G.K. (1990),"Conventional Foolishness and Overall Ignorance: Current Approaches to Global Transformation and Development", *Canadian Journal of Development Studies*, vol:10, no:1.
- HICKS, J.R. (1966), "Growth and Anti-Growth", *Oxford Economic Papers*, November.
- HİÇ, M.(1988), *Büyüme ve Gelişme Ekonomisi*, Menteş Kitabevi, İstanbul.
- HIRST, P.-THOMPSON, G.(1998), *Küreselleşme Sorgulanıyor*, Dost Kitabevi, Ankara.
- HODGSON, G. (1992), "The Reconstruction of Economics: Is There Still a Place for Neoclassical Theory?", *Journal of Economic Issues*, vol:26, no:3, September.
- ILO, (1944), *Social Policy in Dependent Territories*, Monreal.
- INGHAM, B. (1995), *Economics and Development*, McGraw-Hill, London.
- HIRSCHMAN, A.O. (1981), *Essay in Trespassing: Economics to Politics and Beyond*, Cambridge University Press, Cambridge.
- JAMESON, K.P. (1986), "Latin America Structuralism: A Methodological Perspective", *World Development*, vol:14, no:2.
- KAZGAN, G. (1991), *İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi*, 5.baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- KINDLEBERGER, C.P. (1965), *Economic Development*, Second Edition, McGraw-Hill, New York.
- LEWIS, A. (1954), "Economic Development with Unlimited Supplies of Labour", *Mansheter School*, vol:22.
- LEWIS, A. (1978), *Growth and Fluctuations, 1870-1913*, Allen and Unwin, London.

- LEYS, C. (1992), Azgelişmişlik ve Bağımlılık: Eleştirel Notlar, Emperyalizm, Gelişme ve Bağımlılık Üzerine, Çev: Melih ERSOY, V Yayınları, Ankara.
- LUCAS, R. (1988), "On the Mechanics of Economic Development", *Journal of Monetary Economics*, vol:22, 1988.
- MADDISON, A. (1990), "The Colonial Burden", *Public Policy and Economic Development: Essays in Honor of Ian Little*, (Editörler: D. LAL- M. SCOTT), Clarendon Press, Oxford.
- MARSHALL, A. (1919), *Industry and Trade*, Macmillan, 1919.
- MARSHALL, A. (1961), *Principles of Economics*, vol:2, 9th edn., Macmillan.
- McCARTHY, F. (1990), *Problems of Developing Countries in the 1990s*, The World Bank, Washington.
- METHA, V. R. (1978), *Beyond Marxism: Towards an Alternative Perspective*, Mandnan Publications, New Delhi.
- MILL, J.S. (1862), *Principles of Political Economy*, vol:2, 5th ed., London.
- MITCHELL, C. (1942), *Industrialization of the Western Pasific*, Institute of Pasific Relations.
- MORRIS, C- ADELMAN, I. (1989), "Nineteenth Century Development Experience and Lessons For Today", *World Development*, vol:17, no:9, 1989.
- MYRDAL, G. (1953), *Economic Theory and the Underdeveloped Regions*, Gerald Duckworth, London.
- PIGOU, A.C. (1924), *The Economics of Welfare*, 2nd edn, Macmillan.
- PREBISCH, R. (1984), "Five Stages in My Thinking on Development", *Pioneers in Development* (Editörler G. MEIER ve diğerleri), Oxford University Press For the WB, 1984.
- RAMAZANOĞLU, H. (1975), "Development and Underdevelopment", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Güz.
- REYNOLDS, L. (1980), "Economic Development in Historical Perspective", *Economic Impact*, no:3.
- ROMER P. (1990), "Endogenous Technological Change", *Journal of Political Economy*, vol:98, no:5, 1990.
- ROMER, P. (1986), "Increasing Returns and Long-Run Growth", *Journal of Political Economy*, vol:94, no:5, 1986.
- ROSENSTEIN-RODAN, P.N. (1943), "Problems of Industrialization in Eastern and South-eastern Europe", *Economic Journal*, vol:53, June-September.
- SEN, A. (1983), "Development: Which Way Now?", *Economic Journal*, vol:93, December.
- SEN, K.N. (1937), *Economic Reconstruction of India: A Study in Economic Planning*, University of Calcutta.
- SMITH, A. (1950), *Wealth of Nations*, Methuen.
- STANLEY, E. (1939), *World Economy in Transition*, Council on Foreign Relations.
- STREET, J.H. ve diğerleri (1982), "Institutionalism, Structuralism and Dependency", *Journal of Economic Issues*, vol:16, no:3, September.
- STREETEN, P. (1985), "A Problem to Every Solution: Development Economics Has Not Failed", *Finance and Development*, vol:22, june.
- TEZEL, Y.S. (1995), *İktisadi Büyüme*, Ankara.
- TRAEGER, F.N. (1963), *Furnivall of Burma*, Yale University Press.
- WALLERSTEIN, I. (1992), *Tarihsel Kapitalizm*, çev: Necmiye ALPAY, Metis Yayınları, İstanbul.
- WALLERSTEIN, I. (1993), *Jeopolitik ve Jeokültür: Değişmekte Olan Dünya-Sistem Üzerine Denemeler*, İz Yayıncılık, İstanbul.
- WILBER, C.K. (1992), *Political Economy of Development and Underdevelopment*, Fifth Edition, McGraw-Hill, New York.
- World Bank, (1989), *Sub-Sahara Africa: from Crisis to Sustainable Growth*.
- World Bank, (1993), *The East Asian Economic Miracle: Economic Growth and Public Policy*, Oxford University Press, Oxford.

-World Bank, (1999), World Development Report, Knowledge For Development, Oxford University Press, Oxford.

KORE SORUNU KONUSUNDA DEMOKRAT PARTİ HÜKÜMETİNİN ALDIĞI KARARLAR HAKKINDA VERİLEN GENSORU ÖNERGELERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin EMİROĞLU

Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, Uluslararası İlişkiler Bölümü, KIRIKKALE

GİRİŞ

Türkiye Cumhuriyeti, İkinci Dünya Savaşı (II. D. S.) sonrası çok partili siyasal hayata geçilmesiyle iç siyasal sisteminde önemli bir dönüşüm geçirmiş; 1946 yılında düzenlenen ilk genel seçimde 1923 yılından beri iktidarda bulunan Cumhuriyet Halk Partisi (CHP) birinci parti olarak çıkmıştır. Ancak 14 Mayıs 1950 tarihinde düzenlenen genel seçimler "beyaz devrim" olarak adlandırılan bir iktidar değişimini ortaya çıkarmıştır. Adnan Menderes'in liderliğindeki Demokrat Parti (DP) mevcut oyların %53'ünü alarak Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde (TBMM) yaklaşık % 89'luk ezici bir çoğunlukla iktidara gelmiştir.

DP yönetimi iktidara gelir gelmez dış politikada çok önemli sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Bunların en önemlileri; II. D. S. sonrası artan Sovyet tehdidini karşılamak amacıyla Kuzey Atlantik Andlaşma Örgütü (NATO) üyeliğini gerçekleştirmek ve 25 Haziran 1950 tarihinde Kuzey Kore'nin 38. paraleli geçerek Güney Kore'ye saldırması nedeniyle Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Trygvie Lie'nin Birleşmiş Milletler (BM) üyesi devletlerden yardım isteyen telgrafının yeni Türk hükümetine ulaşması sonucunda bu alanda ne gibi bir yardım yapılabileceği sorunudur.

DP yönetimi, söz konusu telgrafi alırlamaz sorunu Meclis gündemine getirmiştir. Ancak daha sonraki süreçte, BM'in saldırı karşısında aldığı tutumu destekleyen bir önerge kabul edilerek Meclis tatile girmesini takip eden 25 Temmuz 1950 tarihinde Yalova'da toplanan Bakanlar Kurulu tarafından Kore'ye gönderilmek üzere BM emrine 4500 kişilik bir askeri birliğin verilmesi kararı alınmıştır. Kararın alınması sürecinde muhalefetle herhangi bir danışmada bulunulmaması ve sorunun Meclis'e getirilmeden önemli bir dış politika kararının verilmesi, bir anlamda, muhalefet üzerinde şok etkisi yapmıştır. Kararın yeniden gözden geçirilmesi yönündeki tekliflerin iktidar tarafından dikkate alınmaması üzerine, alınan kararlar ilgili olarak muhalefet partileri tarafından gensoru önergeleri verilmiştir.

Bu çalışmamızda, 25 Temmuz 1950 öncesinde BM Genel Sekreteri'nin telgrafına olumlu yönde cevap verilmesini savunan muhalefetin tavrındaki değişimler ve DP hükümetini şiddetle eleştirmelerinin nedenleri, gensoru görüşmeleri sırasında Meclis'te ileri sürülen düşüncelerden de hareketle

irdelenmeye çalışılacaktır. Ancak verilen gensoru önergelerinin içeriği ve Meclis'te yapılan tartışmalara geçmeden önce, Kuzey Kore saldırısı konusunda herhangi bir karar almadan, iktidarın sorunu Meclis'e getirmesi, ileri gelen Dışişleri Bakanlığı bürokratları ve bazı basın patronları ile görüşülerek nabız yoklanması sürecini ortaya koymak bir sonraki süreçteki tartışmaların daha iyi anlaşılmasına hizmet edeceğinden dolayı kısaca ele alınacaktır.

A- KUZHEY KORE DEMOKRATİK HALK CUMHURİYETİ'NİN GÜNEY KORE CUMHURİYETİ'NE SALDIRISI KARŞISINDA TÜRKİYE'NİN TUTUMU VE BİRLEŞMİŞ MİLLETLER'İN KARARINA KATILIMI

Kuzey Kore Demokratik Halk Cumhuriyeti'nin Güney Kore Cumhuriyeti'ni işgal hareketi karşısında BM Güvenlik Konseyi Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) girişimi üzerine acilen toplanmış; Kuzey Kore kuvvetlerinin derhal ateşkes ilan etmesini ve 38. paralele geri çekilmelerini isteyen çağrısı yayınlamıştır. BM Genel Sekreteri Trygve Lie, Kore'de meydana gelen olaylar hakkında Güvenlik Konseyi'ne bilgi sağlamanın yanında, bütün üye devletlere BM'in aldığı kararların icrası için her türlü yardım yapılması ve Kuzey Kore yetkililerine yardım yapmaktan kaçınılması yönünde çağrıda bulundu (Keesing's Contemporary Archives, 1950, s. 10805).

BM Genel Sekreteri Trygve Lie, 27 ve 28 Haziran 1950 tarihlerinde Türkiye Cumhuriyeti Devleti'ne Kore'deki durum hakkında açıklamalarda bulunan iki adet telgraf gönderdi. DP hükümeti, acil olarak, kendileri ile görüşmelerde bulunmak üzere BM'deki daimi temsilcisi Selim Sarper'i ve Türkiye'nin Washington Büyükelçisi Feridun Cemal Erkin'i başkent Ankara'ya geri çağırdı. Washington Büyükelçisi Feridun Erkin hatıratında belirttiği üzere, Dolmabahçe Sarayında Cumhurbaşkanı Celal Bayar ve Başbakan Adnan Menderes'in bulunduğu bir gece toplantısına davet edilmiştir. Cumhurbaşkanı söz alarak, başbakan'ın yeni bir durumla karşılaştığını, bununla ilgili olarak, birkaç soru sormak maksadı ile kendisini rahatsız ettiklerini belirtmiş ve sözü Başbakan Adnan Menderes'e bırakmıştır. Büyükelçi Erkin hatıratında toplantıda yapılan müzakereleri şöylece ortaya koymaktadır:

"... Başbakan kendisini işgal eden meseleyi şu suretle açıkladı. "Aynı günün sabahı, Birleşmiş Milletler Genel Sekreterinden aldığı telgrafta, Kore'de vuku bulan saldırıya, Birleşmiş Milletler Yasası gereğince, dünya barış örgütünün karşı koymakla yükümlü olduğu, ancak aynı yasanın ihdasını öngördüğü (barışçı milletlararası polis kuvveti) henüz teşkil edilmemiş olduğundan, barışa bağlı üyelerin gönderecekleri askeri birliklerle saldırıya mukabele etmek zorunluluğu doğduğu anlatılıyor ve halen Kore'de düşmana karşı döğüşen Amerikan ordusuna katılmak üzere, Türkiye'nin de uygun göreceği bir askeri kuvvet göndermesi telkin olunuyor."(Erkin, 1990, ss. 152-153).

Başbakan bu müracaata verilecek cevap hakkında benim düşüncemi öğrenmek arzusunda idi. Ben tereddütsüz cevap verdim: *"Hiç şüphe yok isteği kabule mecburuz."* Bu mukabelem üzerine, cumhurbaşkanı ve başbakan benimle hararetle bir tartışmaya giriştiler. Onlar isteğin reddini, ben ise kabulünü savunuyorduk. Ben izahlarımda, BM San Fransisko Konferansı'na Türkiye'nin de katıldığını, iki ay süren müzakerelerden sonra kabul edilen yasada, herhangi bir saldırıya, örgütün, barışa bağlı ülkelerin koalisyonu ile mukabele taahhüdünün yer aldığını, ahitlerine daima vefa göstermiş bir millet olarak, Türkiye'nin imzasına riayetle yükümlü olduğunu iddia ediyor ve bunun milli şeref borcu bilinmesi gerektiğini ileri sürüyordum. Karşı taraf ise, Birleşmiş Milletler polis kuvvetlerinin henüz teşkil edilmediğini ele alarak, bugünkü vaziyette belirsiz bir orduya katılmak teklifinin aleyhinde bulunuyordu. Uzayıp giden tartışmanın bir safhasında başbakan alaycı bir tarzda şu hitapta bulundu: *"Ne söylüyorsunuz Feridun Bey, bizim kendi ulusal hudutlarımız güçlü bir komşu tarafından tartışma ve tehdit konusu. O komşumuzun hoş gördüğü bir saldırıya biz karşı çıkacak olursak, bunu tahrik sayacak Sovyet Rusya'nın tepkisine uğramamız tehlikesini hiçe mi sayıyorsunuz?"* Ben derhal cevap verdim: *"Sayın Başbakan, bu itirazınız aslında benim görüşümü güçlendiriyor. Bugün, Güney Kore'nin uğradığı saldırıya ilgisiz kalırsak, ileride, biraz evvel sözünü ettiğiniz komşumuzun istilasına uğradığımız takdirde, kim bize yardıma gelir, kim bizim yüzümüze bakar?"* Bunun üzerine başbakan cumhurbaşkanı'na dönerek: *"Görüyorsunuz Beyfendi, Büyükelçimizin düşünceleri de tamamıyla bizim değerlendirmemize uyuyor."* Bu arada ben şu kaydı ileri sürdüm:

"Zannımca, barış kuvvetine katılmamız ile ilgili olarak iki şartın yerine getirilmesi yerinde olur: Birinci şart, kararın TBMM'nden geçirilmesi suretiyle ulusal bir mahiyet alması; ikinci şart, Kore'deki saldırı olayına dayanılarak, yasanın öngördüğü Uluslararası Polis Kuvvetlerinin bir an evvel kurulması hususunda da, BM'e verilecek cevapta Genel Sekreter'in uyarılması lüzumudur."(Erkin, 1990, ss. 153-154).

Şefler her iki mütalaaya itirazsız katıldılar. Bu sırada motor Büyükdada iskelesine yanaşmıştı. Adada, mezuniyetini geçirmekte olan BM'de Başdelegemiz Büyükelçi Selim Sarper'in de fikrine müracaat edilecekmiş. İskelede hazır bulunan arkadaşımız motora atladı. Cumhurbaşkanı: *"Bir iş hakkında sizinle de danışmak istiyorduk, fakat Feridun Bey ile işi hallettik, siz beyhude yoruldunuz"* dedi. Selim Sarper konuyu merak edince, iş kendisine birkaç kelime ile açıklandı. Selim Sarper'in tepkisi şu oldu: *"Ben de kararınıza katılıyorum, şu şartla ki, Amerika derhal bizi Atlantik Paktı'na kabul ettirsin."* Ben itiraz ettim: *"Bir görevin yerine getirilmesi hiçbir zaman, şarta ve tavize bağlanamaz. Böyle bir davranış çok büyük bir yanlış olur ve kararımızın değerini derhal düşürür. Biz, bir taraftan ahdimizi yerine getiririz, bir taraftan da hiçbir bağlantı kurmadan, Pakt*

hakkındaki çabalarımızı kuvvetle sürdürürüz.” Başbakan benim fikrime katıldığını kuvvetle belirtti (Erkin, 1990, s. 154).

Yeni iktidara gelen Demokrat Parti yönetimi, Washington Büyükelçisi Feridun C. Erkin ile olağan bir tarzda Kore sorununu görüşürken, aynı zamanda Hükümet'in alacağı herhangi bir yardım kararı karşısında, Dışişleri bürokrasisinin görüşleri öğrenilmeye çalışılmaktadır. İsmet İnönü ile yakınlığıyla tanınan Büyükelçi Erkin'in düşünceleri DP hükümeti için önem arz etmekteydi (Erkin, 1990, s. 150). Yapılan müzakereler sonucunda varılan uzlaşma Başbakan Menderes'i rahatlatmıştı. Bu arada ABD Senatörü Mr. Cain, DP hükümetine, Kuzey Kore saldırısı karşısında Amerika'nın reaksiyonu hakkında bilgi vermek için Türkiye'ye geldi (Erkin, 1990, s. 162).

TBMM'nin 30 Haziran 1950 tarihli toplantısında, Kore savaşı ve Güvenlik Konseyi'nin bu konuda vermiş olduğu karar kapsamında hükümetin durumunu soran İzmir Milletvekili Cihat Baban'ın konuşmasından sonra kürsüye gelen Dışişleri Bakanı Fuat Köprülü şunları söylemiştir:

“Kore'deki malumunuz olan vaziyet dolayısı ile hükümetimizin bu mesele hakkında noktai nazarını belirtmeyi zaten istiyordum... Şimali Kore'deki Komünist Cumhuriyeti, Cenubi Kore'ye, aralarında evvelce ayrılmış olan 38. arz dairesi ile tahdit edilmiş olan mıntıkaya hücum sureti ile silahlı bir tecavüz yaptı. Halbuki o mıntıkada Birleşmiş Milletler Kore Komisyonu tetkikle meşguldü ve muvakkat bir hudut tesbit edilmişti. Binaenaleyh bu hareket, yani bu açık tecavüz dünya sulhüne karşı açık bir tehdit teşkil ediyordu... Bu tecavüz üzerine Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi bir taraftan Cenubi Kore Hükümetinin de talebi üzerine, diğer taraftan dünya sulhünün muhafazasıyle alakadar devletlerin talepleri üzerine topladı. Dışişleri Bakanlığımız Birleşmiş Milletler Teşkilatına dahil devletlere gönderilen şu iki telgraftı aldı. Birincisi 27 Haziran 1950 tarihi ile Lake Success'den çekilen telgraftır...”(Ayın Tarihi, 1-31 Temmuz 1950, s. 122).

Dışişleri Bakanı Köprülü Genel Sekreter Trygve Lie'nin “... Emniyet Konseyi'nin 25 Haziran 1950 tarihli ve 473 sayılı toplantısında almış olduğu metnin kararı (ile)... Silahlı tecavüzü püskürtmek ve bu bölgede devletler arası sulhü ve emniyeti tekrar tesis etmek için, Birleşmiş Milletler teşkilatı azası olan devletlerin Kore Cumhuriyeti'ne gereken yardımı sağlamalarını tavsiye eden” telgrafının tam metnini okuduktan sonra hükümetinin görüşünü açıklamaya devam ederek şu ifadelerde bulunmuştur:

“... Malumumuzdur ki dış siyasette Birleşmiş Milletler şartına bütün kuvvet ve samimiyetle iştirak bizim için sarsılmaz bir esas teşkil eder. Bu şartın metni ve ruhu dahilinde, yani yer yüzünde sulhü ve emniyeti müdafaa, taarruza karşı mukavemet ve bütün milletlerin istiklallerine, toprak bütünlüklerine riayet, bütün insanlığın saadetini, refahını temin, takip edegeldiğimiz harici siyasetin esasıdır. Birleşik Amerika ile çok sıkı ve samimi işbirliğimiz, İngiltere ve Fransa ile olan

mevcut ittifakımız, bu esaslar dairesinde yer yüzünde sulhün istikrarına hizmet eden bu açık, sarıh, dürüst siyasetimizin icabıdır. Bu son vaziyet karşısında, yani tecavüz karşısında eğer Birleşmiş Milletler derhal fiili bir harekete geçmiş olmasaydı ve eğer emrivakii kabul etmek vaziyetinde kalsaydı, bu, yalnız bu bölge için değil dünyanın bütün bölgeleri için de yeni suriş ve emniyetsizlik membaı olacak ve dünya sulhü temelinden sarsılacaktı. Bundan dolayı, Birleşmiş Milletlerin bu kararını tatbik hususunda bütün kuvvetlerini derhal harekete geçiren ve dünya sulhünü muhafaza hususunda derhal fiili harekete geçen Birleşik Amerika Hükümetinin hareketini büyük bir memnuniyetle karşılamak, sulh seven bütün milletlerin vazifesidir, tecavüzün tamamen hukuk dışı olduğuna inanan bütün demokrat milletlerin vazifesidir. İşte bendeniz, bütün memleket, bütün millet iradesinin adeta müşterek bir ifadesi olan bu esaslara uygun olarak muhasematın başladığı günden itibaren, muhtelif Amerikan ajanslarına yapmış olduğum beyanlarda bu noktai nazarımı esasen belirtmiş bulunmaktayım. Hükümetimiz, Trygve Lie'nin telgrafını aldıktan sonra şu cevabı vermeye memur etti... (mukabil) Şu telgrafi dün akşam saat 11'de doğrudan doğruya kendisine yollamış bulunuyorum."(Aydın Tarihi, 1-31 Temmuz 1950, ss. 123-124).

Fuat Köprülü hükümetinin Kore sorunu karşısındaki tutumunu bu şekilde açıkladıktan sonra, aşağıda kısaltarak verdiğimiz hükümetin cevabi telgraf metnini okumuştur:

"Birleşmiş Milletler Konseyinin Kore'deki elim hadiselerle ilgili olarak yapmış olduğu teşebbüsleri, bozulan barışın iadesini ve açıkça tecavüze uğramış bir devletin egemenlik haklarının korumasını sağlayacak ve bu suretle dünya sulhünün ve milletler güvenliğinin kuvvetlenmesine en müessir bir surette hizmet edecek bir kararın ifadesi addeden hükümetim adına ve 28/6/1950 tarihli 8755 sayılı telgrafımızın ihtiva ettiği tavsiyeye cevap olarak Zatı Devletlerine Türkiye Cumhuriyetinin Birleşmiş Milletler Kurulunda bir üye olmak sıfatı ile deruhte eylemiş bulunduğu taahhütleri şart hükümleri dahilinde ve azami samimiyetle yerine getirmeğe amade olduğunu bildirmeğe müsaraaat eder..."(Aydın Tarihi, 1-31 Temmuz 1950, ss. 124-125).

Dışişleri Bakanı Fuat Köprülü'nün beyanatından sonra, TC hükümetinin, BM esprisi dahilindeki sulh anlayışını meclisin tasvip ettiğini bildiren, İzmir Milletvekili Ekrem Hayri Üstündağ ve arkadaşları tarafından verilen önerge iktidar, muhalefet ve bağımsız bütün milletvekillerinin sürekli alkışları arasında kabul edilmiştir (Aydın Tarihi, 1-31 Temmuz 1950, s. 125).

Demokrat Parti Hükümeti tarafından bu ana kadar yapmış olduğu girişimlerle, kurumsal bir çerçevede içinde yapılacak askeri kuvvet kullanımı kararına katılma yönünde atacağı adımlar ve alacağı dış politika kararları için, önce dışişleri bürokrasisinin alınabilecek bu tür bir karara karşı tepkisini ölçmek amacıyla görüşmelerde bulunuldu. Bu görüşmelerin en önemlisi yukarıda

aktardığım, İsmet İnönü'ye yakınlığı ile bilinen Washington Büyükelçisi Feridun Cemal Erkin ile Türkiye'nin BM'deki daimi temsilcisi Selim Sarper'le yapılanlardır. Bu iki Büyükelçinin ortaya koydukları düşünceler Cumhurbaşkanı Celal Bayar ve Başbakan Adnan Menderes için dışişleri bürokrasisinin desteğini aldıkları şeklinde yorumlanmıştır. Milletvekili Ekrem Hayri Üstündağ ve arkadaşları tarafından verilen önerenin muhalefet tarafından da desteklenmesi, alınabilecek herhangi bir yardım kararına muhalefetin de karşı çıkmayacağı şeklinde yorumlanmıştır.

Dışişleri bürokrasisi ve Meclis'in desteğini sağlayan hükümet için, askeri kuvvet kullanılmasına katılımı içeren bu tür bir kararın alınması konusunda kamu oyu oluşturma gücüne sahip olan basın-yayın organlarının desteğinin alınması da büyük önem arz etmekteydi. Kore savaşının başladığı 25 Haziran tarihinden itibaren Türkiye'de yayımlanan bütün gazeteler, Kuzey Kore'nin saldırganlığı aleyhine ve BM ideallerine bağlılık yönünde haberler yayınlamışlar ve gazetelerin köşe yazarları da bu yönde makaleler yazmışlardır. Saldırının başladığı 25 Haziran 1950 tarihinden, 25 Temmuz 1950 tarihinde hükümetin asker gönderme kararı alarak kurumsal çerçeve içinde de olsa bir savaşa katılması tarihine kadar geçen bir aylık süre içinde iktidara yakın, muhalefete yakın ya da bağımsız olarak bilinen gazeteler saldırganı kınamakta ve ABD'ni girişimlerinden dolayı övmektedirler. Ancak hükümet tarafından, saldırgana karşı Türk basınının gösterdiği bu tutuma rağmen basın-yayın organlarının desteğinin sağlanmasına yönelik bir dizi girişimlerde bulunulmuştur. Bu girişimlerin en önemlisi Vatan gazetesi sahibi Ahmet Emin Yalman ile Başbakan Adnan Menderes'in yaptıkları gizli görüşmedir. Gazeteci Ahmet E. Yalman hatıratında Başbakan Menderes ile yapmış olduğu görüşmeyi aktarmaktadır. Yalman'ın anlattığına göre görüşme şu şekilde meydana gelmiştir:

"... Ankara'da bulunduğum bir gündü. Menderes beni odasına çağırttı. Köprülü de yanındaydı. Şöyle dedi: "Memleket hesabına çok mühim bir karar vermek durumundayız. Bunu önceden bilmeni ve beklenen hücumlara karşı bizi anlayışla desteklemeni istiyoruz. Birleşmiş Milletler adına Kore'de Kızıl kuvvetlere karşı ortak bir cephe kurmak üzere Amerika'nın hür milletlere bir çağrısı var. Ortak güvenlik ruhunu yürütmek ve itibarımızı yükseltmek bakımından bu, bizim hesabımıza yaman bir fırsattır. NATO'ya da kabul edilmemize de bir köprü olabilir. İngiltere ve diğer milletler bunu baştan savma karşılarlar ve suya düşürürlerse, fırsat bizim için de hür dünya için de elden gider. İşte bu sebeple bu çağrıya herkesten evvel olumlu bir cevap vermek ve diğer milletleri olmuş bitmiş bir durum karşısında bırakmak istiyoruz. O zaman, İngiltere ve diğer milletler bize uymaktan kaçınmazlar, biz oraya bir Türk birliği gönderince, onlar da Kore Savaşı'na canla başla katılmak zorunda kalırlar. Fakat işin içinde Türk askerini yurt dışına göndermek davası olması dolayısı ile Meclis kararı almaya kalkışırsak,

iş kızar, dedikoduların sonu gelmez. Bir saat bile kaybetmeden, sorumluluğu üzerimize alarak karar vermek, kararı Birleşmiş Milletler'e ve Amerika Birleşik Devletleri'ne bildirmek zorundayız. Böylece hareket ettiğimiz takdirde ise her taraftan yanlıs hükümlere varılacağı, yaygaralar kopacağı muhakkaktır. Bunlara karşı basında anlayışla cephe kurulmasına ihtiyaç vardır.”(Yalman, 1970, s. 227).

Ahmet E. Yalman, Başbakan Menderes'ten gelen, hükümetinin alacağı kararın desteklenmesi teklifini olumlu karşılamış; gazetesinde yayımlanan haberler, diğer köşe yazarları ve kendisi tarafından yazılan başyazılarla hükümetin alacağı kararı destekleme sözü vermiştir. Görüldüğü gibi Başbakan Menderes, dış politika kararının oluşturulma sürecinde alınacak karara direnebilecek ya da karara karşı meydana gelebilecek muhalefeti sınırlamak için kamu oyu oluşturmakta en etkin araç olan basın-yayın organlarını yanına alma düşüncesinde, iktidarda iken ve muhalefette iken de CHP'nin yarı resmi bir yayın organı görüntüsündeki Ulus gazetesi dışında büyük oranda başarılı olmuştur.

Başbakan'a göre yurt dışına asker gönderme ve BM çerçevesi içinde silahlı bir çatışmaya katılma kararının alınması konusunda iç siyasal ortamın hazırlanmasına yönelik eylemlerde büyük oranda başarı sağlanmıştı. Şimdi iş, DP hükümeti'nin içte ve dışta önemli etkileri olabilecek ve Türk siyasal hayatında önemli bir dönüm noktası oluşturacak bu kararı almasına kalıyordu. Alınacak olan kararın niteliği, BM'i harekete geçiren ve yönlendiren güç olan ABD ile olan ilişkilerin de düzeyini belirlemekte büyük oranda etkili olacağı kesindi. Aynı zamanda alınacak karar nitelik ve nicelik bakımından, 27 yıllık bir CHP iktidarının demokratik bir usulle değişmesine rağmen, bu partinin halk katmanlarında, parti örgütünde ve bu partiye bağlı bürokrasi elitinde var olan hoşnutsuzluğu bu tür bir kararla yön değiştirtip, gerginlikleri ortadan kaldırmaya hizmet edecek tarzda olmalıydı.

B- KORE'YE ASKER GÖNDERME KARARI KONUSUNDA TÜRKİYE BÜYÜK MİLLET MECLİSİ'NDE VERİLEN GENSORU ÖNERGELERİ VE YAPILAN GÖRÜŞMELER

Daha önceki bölümde belirtildiği gibi, CHP lideri İsmet İnönü TBMM Genel Kurulu'nda, DP hükümetinin izlediği dış politikayı açıklamasına yönelik bir gensoru önergesi vermişti. Ancak İnönü'nün sunduğu gensoru önergesi, Meclis İçtüzüğü'nün 157. maddesinde açıkça belirtilen “*Gensoruyu gerektirecek işi açıkça gösteren muayyen meseleler hakkında gerekçeli olarak gensoru talebini tazammum etmediğinden dolayı*” Meclis tarafından reddedilmişti. Muhalefet tarafından verilen ilk gensoru önergesi şekil yönünden eksiklik gerekçesi ile reddedildikten sonra, Kırşehir Milletvekili Osman Bölükbaşı ve Mardin Milletvekili Kemal Türkoğlu tarafından “*Kore'ye gönderilen savaş birliği hakkında başbakan'dan gensoru açılmasına dair*” önerge Meclis gündemine

sunulmuştur. İktidar partisi milletvekillerinin de evet oyu vermeleri ile gensoru önergesi Meclis gündemine alınmıştır. Hükümet adına söz alan Devlet Bakanı ve Başbakan Yardımcısı Samet Ağaoğlu, 11 Aralık tarihinde Meclis Genel Kurulu'nda hükümetinin bu gensoru önergesini cevaplayacağını belirtmiştir (TBMM Tutanak Dergisi, 1.12.1950, ss. 5-6).

Hükümetin Bakanlar Kurulu kararı ile aldığı Kore'ye asker gönderme kararı muhalefet tarafından, muhalefete danışılmaması ve Meclis gündemine getirilmemesi dolayısı ile büyük eleştiriye uğramıştı. İktidar, muhalefet tarafından verilen gensoru önergesine evet oyu vermekle, büyük oranda bu eksikliği gidermeyi hedeflemişti. Hedefi ne olursa olsun, 27 yıllık CHP yönetiminin teamül haline getirdiği, dış politikanın Meclis gündeminde tartışılan bir konu olmaktansa, çok dar bir kadro ile yürütülen ve uluslararası siyasal sistemde meydana gelen değişimleri zamanında değerlendirip kendi eylem planını ortaya koyamayan bir yapılanmadan kısmen uzaklaşıp, halkın oyları ile oluşturulan Meclis'i dış politikanın da konuşulup tartışıldığı bir zemin haline getirilmesi yönünde bir davranış olarak, önergeye iktidar tarafından da evet oyu verilmesi olumlu bir gelişmedir. TBMM Başkanı Refik Koraltan tarafından Genel Kurul'da okutulan gensoru önergesinin başlangıç kısmında; "*Hükümet'in almış olduğu Kore'ye asker gönderme kararının alındığı tarihten itibaren sert tartışmalara sebep olduğu, yapılan bütün tartışmalara rağmen Hükümet kararının meşru olmadığı hakkındaki kanaatin bu güne kadar kuvvetinden hiçbir şey kaybetmemesine rağmen Hükümet'in kamu oyunu aydınlatmaması nedeniyle, halkın devamlı itimadına dayanması gereken Hükümeti bu davranışının zaaf içine düşürdüğü*" ileri sürüldükten sonra, önergede şu ifadelerle BM ideallerine bağlılık ifade edilmektedir:

"... Tarihi boyunca taahhütlerine tam bir sadakatı kendisi için bir şeref vecibesi bilen milletimizin, İkinci Dünya Harbinin ortaya koyduğu hakikatler muvacehesinde, BM idealine ve andlaşmasına bağlılığı varlığı için bir zaruret telakki ettiği hakikatı ne kadar aşikar ise, geçirdiği çetin mücadelelerin bir sonucu olan bu yeni devrede, geçmişteki keyfi kararlar yüzünden çektiği çilelerden mülhem olarak Hükümetin ve Büyük Millet Meclis'inin kanun ve prensipler dışına çıkmamasını istikbalin teminatı mahiyetinde gördüğü de inkar olunamaz bir hakikattir... Hükümet kararının yarattığı endişelerin, Milli hakimiyetin tecelligahu olan Büyük Millet Meclis'inde yapılacak müzakerelerle ortadan kaldırılmasını zaruri bulmaktayız." (TBMM Tutanak Dergisi, 1.12.1950, ss. 5-6).

Gensoru önergesi verildiği tarihte, gerek iç gerekse dış basında Türk askerinin gösterdiği üstün başarı gazete sütunlarını işgal etmekteydi. Başbakan hakkında Kore'ye asker gönderme kararını alması dolayısı ile verilen bu tür bir gensoru önergesinin dış ve iç kamu oyununda Türk askerinin kazandığı başarıları gölgelememesi için gensoru metninde şu ifadelere yer verildikten sonra asıl hedef

ortaya konmaktadır: “Meclis açıldığı günden beri Hükümetin Mecliste bu konu üzerinde herhangi bir açıklamada bulunmaması hissettiğimiz zarureti bir kat daha arttırmış ve bizi Kore`deki Şanlı Birliğimizin tarihimize yeni destanlar katmakta olduğu bugünlerde bir gensoru açılmaya sevk eylemiştir.”(TBMM Tutanak Dergisi, 1.12.1950, ss. 5-6).

Gensoru önergesinin hedefinin, 14 Mayıs seçimlerinde 27 yıldır iktidarda bulunan CHP`ne karşı ezici bir üstünlük kazanarak kurulan DP hükümetinin istifa etmesinin olduğu önergede gerekçeli olarak şu şekilde ortaya konmuştur:

“... BM Andlaşmasının 43. maddesinin; Milletlerarası barış ve güvenliğin korunması için Güvenlik Meclisi ile Devletlerarasında mahsus andlaşmaların yapılmasını, verilecek yardım kuvvetlerinin miktar ve mahiyetlerinin bu andlaşmalarda tasrih edilmesini ve nihayet yapılan andlaşmaların her devletin Anayasasına göre tatbik olunmasını amir bulunan hükümleri muktezalarından hiçbirisi yerine getirilmemiş bulunduğu Hükümetimizin kararı Anayasamıza ve Hükümetçe, bahsettiği taahhütlere mesnet olarak gösterilen BM Andlaşmasına muhalif bulunduğu gibi kendi emniyetimiz sağlanmadan verilmiştir... Bir emri vaki ile tatbik halinde bulunan kararın geri alınmasını asla düşünmüyoruz... Anayasaya aykırı bir kararla icraya girişmiş olan bugünkü Hükümetin iş başında kalamayacağı da tabiidir. Beş yıldan beri Anayasanın tam tatbiki için mücadele edilen bu memlekette milletin gerçek mümessilleri Milli hakimiyet haklarını çiğnetmek gibi ağır ve tarihi bir mesuliyeti omuzlarına alamaz. Bu kanaatle Hükümetin salahiyetsiz olarak Kore`ye silahlı bir savaş birliği göndermesi mevzuu üzerinde Başbakana bir gensoru açılmasını...”(TBMM Tutanak Dergisi, 1.12.1950, ss. 5-6).

Görüldüğü gibi, kararın esasına herhangi bir itirazın söz konusu edilmediği ileri sürülmektedir. Ancak ileri sürdükleri prosedürlerin yerine getirilmesinden sonra yardım yapılması şartının gerçekleştirilmesi olanağının o günkü konjonktürel yapıda varolmaması nedeniyle muhalefetin, alınmış olan kararın kapsamına yönelttiği eleştirilerle, BM ideallerini ve Kore`deki askerlerimizin başarılarına gölge düşürmekten dikkatle kaçınarak takındığı tavır arasında paradoks bulunmaktadır. CHP`nin ileri sürdüğü 43. maddedeki andlaşmalar kendi iktidar dönemlerinde de yapılmamıştır. 14 Mayıs`ta seçim kazanmış çok yeni bir hükümetten bu tür andlaşmaların, 25 Haziran`da patlak veren ve ilk günlerinde ABD`nde boyutunu önemsemeyip ağırdan aldığı bir sorun karşısında derhal harekete geçerek gerekli andlaşmalar yapıldıktan sonra yardım yapılabileceğini ileri sürmek bir anlamda yardım yapmamakla ya da sembolik düzeyde yardım yapmakla eş değer gibi görünmektedir.

Yine CHP`nin ileri sürdüğü, BM çerçevesinde bir Ortak Kurmay Heyeti`nin oluşturulması fikri, uluslararası sistem içinde meydana gelen sorunları çözmekte uluslararası ve hatta uluslarüstü diyebileceğimiz bir yapılanmanın söz konusu

olması nedeniyle, savaş sonrası oluşan iki bloklu yapılanma içinde gerçekleşme olanağı yok gibidir. Tabii ki, muhalefeti yatıştırmak ya da iddiaların taşıdığı boyutu göstermek için BM'e bu tür bir teklif götürülebilirdi. Nitekim ABD Dışişleri Bakanı Dean Acheson, bu tür bir teklifte bulunmuş; ancak teklifin reel manada bir gerçekleşme şansı olmamıştır (Aynı Tarihi, 1-30 Eylül 1950, s. 50).

C- KORE'YE ASKER GÖNDERME KARARI KONUSUNDA TÜRKİYE BÜYÜK MİLLET MECLİSİNDE VERİLEN GENSORU ÖNERGELERİ KAPSAMINDA YAPILAN GÖRÜŞMELER

11.12.1950 tarihinde toplanan TBMM'nde, Meclis Başkanı Refik Koraltan Genel Kurul'a hitaben, muhalefet milletvekillerinden Osman Bölükbaşı (bağımsız) ve Kemal Türkoğlu (CHP) tarafından verilen gensoru önergesini okutarak oturumu açmıştır (TBMM Tutanak Dergisi, 11.12.1950, s. 136-137). Meclis başkanı ilk sözü, hakkında gensoru önergesi verilen Başbakan Adnan Menderes'e vermiştir. Alkışlar arasında kürsüye gelen başbakan, BM'in geçirdiği aşamaları belirttikten sonra; "... Milletlerarası sulh ve emniyetin bozulmasını intaç edecek sebepler olduğuna göre akıtlar, her şeyden önce sulh ve emniyeti korumak ve şayet bunda muvaffak olunamazsa mütearızı yola getirmek hususunda muktazi tedbirlerin iktizasını taahhüt eylemiş bulunuyorlar..." şeklinde, Kore sorunu gibi olaylar karşısında üye devletlerin yardım etmeyi taahhüt etmiş olduklarını ortaya koymuştur. Başbakan Menderes, muhalefetin en çok eleştiriye tuttuğu ve gensoru önergesinde de belirttiği, BM Andlaşması'nın 43. maddesinde yapılması gerekli özel andlaşmaların yapılmadığı yolundaki eleştirileri şu şekilde yanıtlamıştır:

"... 43. madde Güvenlik Meclisi'nin daveti üzerine üye devletlerin hususi antlaşmalar yaparak Konseyin emrine askeri kuvvetler vermeyi ve her türlü kolaylık ve yardımda bulunmayı derpiş eylemektedir... Tabii şartlar içinde yapılması düşünülmüş olan bu hususi antlaşmalar Kore hadiselerinin müsellaah bir çarpışma şeklini aldığı tarihte henüz tahakkuk etmemiş bulunuyordu. Bu hususi andlaşmaların ademi vücudu akidlerin şarttaki umumi ve mutlak hükümler muktazasınca deruhte eylemiş buldukları yardımlaşma hareketlerinin gerçekleşme tarihlerini hükümsüz bırakmıyacağı aşikardır... Aksi taktirde BM'in tesisinde eski Cemiyet-i Akvam kadar dahi bir müessiriyet gözetilmiş olup olmadığı bihakkın sorulabilsin... Güvenlik Meclisi sade 43. madde hükümlerinin yerine getirilip getirilmediğine bakmıyarak ve hadiselerin önü alınamayacak şamil bir şekle müncer olabileceği ihtimalini düşünerek mütejaviz Şimali Kore'ye karşı fiili harekete başlanması lüzumunu hissetti. Bunu akid üye devletlere Umumi Katiplik delaletiyle tebliğ ettirdiği gibi tatbikat sahasına da koymaktan biran tereddüt eylememiştir... T.C. Hükümeti Kore'ye askeri kıta gönderme kararını verdiği zaman başta Birleşik Amerika Devleti olmak üzere diğer bazı üye devletlerin kuvvetleri Kore'de mütejavizlere karşı fiilen harekate çoktan başlamış

bulunuyorlardı... Hükümetimiz bahis konusu kararını verirken kendisiyle aynı durumda bulunan ve BM teşekkülüne karşı aynı mükellefiyetlerle bağlı olan diğer üye devletlerin hukuki anlayışlarına ve bu anlayışa dayanan hareket ve tedbirlerine imtisal ve iştirak etmiş ve devletimizin her devirde farik vasfını teşkil eden ahde sadakat vasfını bir kere daha belirtmekten başka bir şey yapmış değildir.”(TBMM Tutanak Dergisi, 11.12.1950, ss. 136-137).

Görüldüğü gibi başbakan'ın ileri sürdüğü deliller, uluslararası sistem içinde yer alan devletlerin, Kore sorunu karşısında ülkelerinin dış politika kararlarını oluştururken izledikleri yol ile ilgilidir. Ancak, bu arada başbakan'ın muhalefete yönelik yaptığı konuşmada önemli bir nokta, Kore sorunu hakkında, Batı Avrupa devletleri ve özellikle İngiltere ile ABD arasında sorunun çözümüne yönelik oldukça farklı yaklaşımlara sahip olmalarının dikkatten kaçırılıyor gibi gözükmesidir. Örneğin; Amerika'nın Uzak Doğu'daki Başkomutanı Mc.Arthur'un atom bombası kullanmak üzere Başkan Truman'dan izin istediği haberinin yayılması üzerine, İngiltere Başbakanı Clement Attlee Amerika'ya yıldırım bir ziyaret yapmıştır. Attlee'nin ziyaretinin aniliği, atom bombasının kullanılmasını önlemek amacına yöneliktir. Kore Sorunu'nda Attlee, BM ordularının derhal geri çekilmesini ve Komünist Çin ile bütün Uzak Doğu'yu kapsayan geniş bir müzakere açılmasını önermiştir (Erkin, 1990, s. 197). Görüldüğü gibi Attlee, daha önce Hindistan Başbakanı Nehru'nun ileri sürdüğü diplomasi aracının kullanılarak sorunun çözülmesini önermektedir. Gerçekten de Hindistan Hükümeti, 29 Haziran tarihinde yapmış olduğu Bakanlar Kurulu toplantısından sonra yapılan açıklamada, Bakanlar Kurulu'nun Güvenlik Konseyi kararlarını desteklediğini ancak, “... Saldırıya saldırı ile karşılık vermelerinin genel politikaları olmadığı, barışçı girişimlerle tatmin edici çözümlerin sağlanabileceği” ifade edilmişti (Keesing's Contemporary Archives, 19500, s. 10808). İngiltere başbakanı'nın Başkan Truman ile aynı paralelde olarak, ilk aşamada ağırlığını büyük ölçüde kaybetmiş olan Kore cephesinde kalmak kararlarını onamasının nedeni, savaşın acele durdurulmasının hür dünyada uyandıracığı panik ile müzakerelerin sürdürülmeye çalışıldığı bir esnada Kore'de cepheyi korumak sureti ile saldırgan düşman karşısında eşit konuşmak şansını korumak kaygısı idi. Attlee'nin, Çin ile müzakere gündeminin imkan oranında geniş tutularak Formoza sorununu da kapsamasını ve bu çabanın Çin yüzünden sonuçsuz kalması halinde de, Çin'e karşı sadece iktisadi tedbirler ve abluka gibi yaptırım önlemlerine başvurmakla yetinilmesi konusundaki ısrarlarına rağmen Başkan Truman, savaşın BM aleyhine döndüğü bu olumsuz şartlar altında bu tekliflerin kabul edilemeyeceğini bildirmiştir. İngiliz Başbakanı Attlee, “diplomasi aracının” bütün yönleri ile kullanıldıktan sonra, “abluka veya ambargo gibi ekonomik etkileme araçlarının” kullanılmasını önermektedir. Ancak ABD Başkanı ise, “askeri kuvvet kullanımı” yolu ile sorunun çözülmesini, bu aracın

kullanılması sonucu hem Amerika'nın hem de BM'in prestijinin korunacağına inanmaktadır (Erkin, 1990, s. 198).

İngiltere'nin, Amerika'ya kabul ettiremediği bu yaklaşımının etkisini, Kore savaşına yaptığı yardımın düzeyinde görmek olasıdır (Higgins, 1970, s. 200). Aslında Başbakan Menderes, İngiltere'nin bu tarz bir yaklaşım sergileyebileceğini, Vatan gazetesi sahibi Ahmet Emin Yalman'a, kamu oyunu hükümetin alacağı asker gönderme ile ilgili karara hazırlamak ve sonrasında da desteklemesine yönelik yaptığı gizli görüşmede "... Ortak güvenlik ruhunu yürütmek ve itibarımızı yürütmek bakımından bu, bizim hesabımıza yaman bir fırsattır... İngiltere ve diğer milletler bunu baştan savma karşılarlar ve suya düşürürlerse, fırsat bizim için de hür dünya için de elden gider..." diyerek ortaya koymuştu. Politikanın doğası gereği, muhalefete karşı Meclis'te yaptığı konuşmada hükümetinin yabancı devletlerin yaklaşımlarına uyduğunu belirtmektedir. Yalman'a ise, "... Bu çağrıya herkesten evvel olumlu bir cevap vermek ve diğer milletleri olmuş bitmiş bir durum karşısında bırakmak istiyoruz. O zaman İngiltere ve diğer milletler bize uymaktan kaçınmazlar, biz oraya bir Türk birliği gönderince, onlar da Kore Savaşına canla başla katılmak zorunda kalırlar..." şeklinde düşüncesini ifade etmişti (Yalman, 1970, s. 227). Menderes hükümeti, almış olduğu asker gönderme kararı ile, İngiltere ve Hindistan'ın önermiş oldukları "diplomasi" ya da "ekonomik etkileme" araçlarının daha etkin kullanılmaları düşüncelerine kuvvet kazandırmaktansa, ABD'nin "askeri kuvvet kullanma aracını" kullanması yönünde tercihini koymuştur.

Başbakan Adnan Menderes, 43. madde de öngörülen anlaşmaların yapılamayışını "... Tahakkuku zaten Sovyet Hükümetinin muhalefeti yüzünden mümkün olamamış bulunan 43. madde hükümlerinin bu vesile ile BM faaliyetlerine mania teşkil edecek surette dermeyeran edilmesi, bu meselede yalnız Sovyetlerin, Konseyin düşüncesine tarzına katılmamış olmasından başka bir mana ifade etmez" şeklinde açıkladıktan sonra muhalefetin, kararın Anayasa'ya uygun olmadığı yolundaki iddialarını cevaplamaya geçmiştir (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 138). Anayasa'nın 26. maddesinde Meclis'in yetkilerinin ortaya konduğunu ifade ettikten sonra, hükümet'in Bakanlar Kurulu'nda aldığı kararın Anayasa'nın 26. maddesi ile çelişip çelişmediği konusundaki düşüncelerini aşağıdaki konuşması boyunca ileri sürdüğü argümanlarla ispatlamaya çalışmıştır:

"... Milletlerarası hukukta harp, yekdiğeriyle normal münasebetler idame etmekte olan iki devlet arasında bu münasebetlere muayyen bir zaman için nihayet veren ve hukuki bazı hükümler ve neticeler doğuran bir halin hududu demektir. Bu hüküm sadece bizim Anayasamızda değildir. Diğer birçok memleketlerin Anayasalarında da yer almış bulunuyor... Amerika'da Cumhurbaşkanı, Kongrenin izni olmaksızın harp açmaya mezun bulunmadığı keyfiyeti cümlemizin malumu olmakla beraber meselede Amerikan kuvvetlerinin hareket sahasına

gönderilmelerinde bu hüküm bir mani teşkil etmemiştir. Bunun sebebi şudur: BM teşkilatına girmek suretiyle milletler kendi hükümlerinde esaslı takyitler kabul etmiş ve kendi milli iradeleri haricinde bir makamın lüzum göstereceği faaliyetlere girişilmesine, prensip itibarıyla, peşinen muvafakat etmiş bulunmaktadır. Kaldı ki, Kore meselesinde bir harp hali değil, bir tedip ve tecziye durumu vardır. Harbin mevcudiyeti hukukan tanınmış müstakil bir varlığın mevcudiyetini istilzam eder. Kore'deki durum ise bundan külliyen farklıdır... Cenubi Kore'de, milletin reyine başvuru olarak intihap yaptırılmış, hatta Şimali Kore hesabına Milli Meclise iltihak edecek aza miktarı da mahfuz bırakılmış idi. Vaziyet bu halde iken yabancı tahriklere kapılan bir camia, Kore Devletine karşı tecavüze girer... Milletlerarası asayiş ihlal eden hukuk harici bu mutaarrız kuvvete karşı BM'e mensup kuvvetlerle tedip hareketine girişilmiş bulunuyor. Buna hukuki anlamda harp demek asla doğru olamaz... BM azaları da hadiseyi bu manada telakki etmiş bulunuyorlar... Şimali Kore'ye karşı hareketin nihayet bulmak üzere olduğu anlarda şahsiyeti düveliyeye sahip bir memleket tarafından vuku bulmuş olan müdahale keyfiyeti dahi vakaya bir harp mahiyeti vermiş değildir. Bu şartlar dairesinde memleketimizin Kore'ye yaptığı sevkıyatın Anayasa hükümlerine uygunsuz düştüğü iddiası her türlü hukuki mesnetten mahrum ve hayli insafsız bir iddiadan başka bir mana ifade etmez”(TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 139).

Başbakan'ın buraya kadar yapmış olduğu izahta izlemiş olduğu temel strateji, uluslararası konjonktürün gereklerinin ve Birleşik Devletler Başkanı'nın izlediği dış politika oluşturma sürecinin yansımalarının Türkiye gibi bir devlet tarafından izlenmesinin yadsınmaması gereği üzerinde yoğunlaşmıştır. T.C. Anayasası'nın ilgili maddeleri, kararın alınma tarzı ve gönderilen askerin niceliği üzerinde bu noktada açıklamalarda bulunmamıştır. Gensoru görüşmeleri boyunca muhalefet tarafından yapılacak eleştirilere verilecek cevaplarda, bu noktaları açıklamaya çalışacaktır. Başbakan, muhalefetin eleştiri dozuna göre cevap verme yolunu seçmiştir.

Başbakan, biraz önce belirttiğim üzere, Bakanlar Kurulu tarafından alınan Kore'ye asker gönderme kararı üzerine yaptığı açıklamaları ile, anayasal çerçevenin dışında, işlevsel olarak kararları aldığını, uluslararası konjonktürün bu noktada alınan kararın Türkiye'yi sistem içinde oldukça prestijli bir noktaya getirdiğini savunmuştur. Başbakan'ın konuşmasından sonra, Meclis kürsüsüne, önerge sahiplerinden, Millet Partisi Kırşehir milletvekili Osman Bölükbaşı gelmiştir. Bölükbaşı, “Kore'de BM idealleri uğruna şehit olanların önünde huşu ile eğilir ve halen çarpışmakta olan kahraman askerlerimize muvaffakiyetler dilerim” dedikten sonra söylediği “... Büyük Millet Meclis'inin kubbesi altında görüşülmeyecek bir tek mesele tasavvur edemiyorum” ifadesi ile, dış politikanın da Meclis zemininde tartışılmasının zorunlu olduğunun muhalefet tarafından sert bir

şekilde dile getirilmesidir. Eski dönem milletvekillerinden olan Bölükbaşı Meclis'in dış politikanın da tartışıldığı bir zemin olması gerektiği tezine, "... Birinci Büyük Millet Meclis'inden kalmış olan arkadaşlar varsa, onlar da çok iyi bilirler ki, Haymana'da top sesleri gürlerken Mecliste her şey açık konuşuluyordu..." ifadesi ile, Birinci TBMM'nin ortamını delil olarak getiriyordu. Bölükbaşı, ilk olarak 30 Haziran tarihinde Dışişleri Bakanı Fuat Köprülü'nün BM Genel Sekreteri'nin hükümete gönderdiği ve hükümetin de Genel Sekreter'e gönderdiği cevabi metni ele almış, söz konusu telgrafların Türkiye'ye bu tarz bir yardım yapma yükümlülüğünü getirmediğini aşağıdaki şekilde açıklayarak, başbakan'ın BM Andlaşması maddelerini yorumlamasının "... Hürriyet idealine bağlılık ifade eden sözlerden öteye geçemeyeceğini" belirtmektedir:

"... Türk Devletinin BM Andlaşmasına göre sarıh bir taahhüdü bulunmuş olsaydı elbette ki hukukta taahhütlerin bahis mevzuu olduğu tavsiye kelimesini bulamazdık. Eğer bir taahhüdümüz olsaydı o taahhüdümüzü ifaya davet edilirdik. Tavsiyeden bahsedildiğine göre Türk Devleti Kore'ye asker göndermek gibi bir mükellefiyetin altına girmiş sayılamaz... 39. madde biraz evvel Başbakan'ın okuduğu gibi sulhün ihlal edilmesi halinde veya sulhün korunması mevzuunda tavsiyelerde bulunacağımı derpiş etmektedir... Bu madde, hiçbir devlete mükellefiyet tahmil etmemektedir...40. madde (ise) diğer üye devletlerden ziyade hadise ile alakalı olan devletleri hedef tutan bir maddedir"(TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 140).

Bölükbaşı, BM Andlaşması'nın 39, 41, 42. maddelerinde hükümete mükellefiyet yükleyen herhangi bir hüküm bulunmadığını ortaya koyduktan sonra, BM Andlaşması'nın en çok tartışmaya konu olan 43. ve 44. maddelerini ele almıştır. 43. maddeyi okuduktan sonra görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

"... Taahhüt kelimesi yalnız burada geçmektedir... İkinci fıkrada ise bu anlaşma mevzuu olacak şeylerin neler olduğu tespit ediliyor... Üçüncü fıkrada ise, bu yapılacak hususi anlaşmaların Anayasaya göre tasdik edileceği derpiş edilmektedir... Devletler isterlerse kendi anayasalarına göre salahiyyetli olan organlardan karar almak sureti ile mukayyet almıyarak BM idealine hizmet etmek üzere yüz bin kişi de verebilirler. Mesele, bu aradaki fasılada mütecavizlerin karşısında çaresiz mi kalacağız şeklinde tevcih olunacak bir sualle halledilecek bir mesele değildir. BM Andlaşmasının ruhuna uygun olarak Güvenlik Konseyinin emrine kuvvetler verilmesini meneden hiçbir hüküm yoktur. Fakat taahhüt mevzuubahis olmayan yerlerde böyle bir şey vermek ancak milletin iradesini temsil edenlere aittir. Meclislerle idare edilen memleketlerde bilhassa bizim sistemimize uygun olan yerlerde, Büyük Millet Meclisi'nin hakkıdır"(TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 141).

Başbakan'ın, BM Andlaşması'nın daha önce Meclis tarafından onandığını bu nedenle yetkinin hükümette olduğu görüşünü aşağıdaki ifadeleriyle reddetmiştir:

"... Bu andlaşma TBMM tarafından tasdik edilmiştir... Kanun mahiyetindedir... Kimler tarafından yürütüleceği de o kanunda tasrih edilmiştir... Bizzat şartın metninde Hükümetin yahut Devletin böyle bir taahhüdü olmadığına göre mevcut olduğu söylenen bir vecibenin elbette Hükümete havale edilmiş olması şeklinde telakki edilemez"(TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 142).

BM Andlaşması'nın maddelerini bu şekilde değerlendirip, son sözü söyleme hakkının Meclis'e ait olduğunu savunan Osman Bölükbaşı, Başbakan'ın T.C. Anayasası'nın konu ile ilgili olan 26. maddesini yorumlayış tarzına ve bu maddeden çıkardığı hükümetin böyle bir karar almaya yetkili olduğu konusundaki yorumlarına aşağıdaki ifadelerle yanıt vermiştir:

"... Anayasamızın 26. maddesi tetkik edilirse... Bu "gibi" tabiri vardır ve orada deniyor ki, "Bu gibi görevler ancak Meclis tarafından yapılır."... Gibi tabiri geçtiği zaman meselenin sonu alınmış olmaz. Bunun dışında da şeyler vardır ki, o Anayasamızın hükümlerine göre Büyük Millet Meclis'inin yapacağı şeylerdir... Kore'ye asker gönderiyoruz. Sayın Başbakan'ın beyanatından anlaşıldığına göre bu harp kararı değil, sulhü koruma kararı imiş... Bir harpte iki taraf vardır. Taraflardan birine göre sulhü korumak harekettir. Diğerlerine göre bir tecavüz harekettir... Taraflara göre değişen bu vasıflar fiilin mahiyetini ortadan kaldıramaz. BM emrine kuvvet verdiksek, Kore'de resmi geçit yapısın diye vermedik... Her türlü ihtimali nazarı itibara alarak harbe sokulacakları ihtimalini de ... alarak biz kuvvetleri verdik. Anayasamızın 26. maddesindeki harb ilanı tabirine bakılmak suretiyle bu imkanlar Meclis'in salahiyyeti dışında şeylerdir diye bir iddia serdedilemez. Anayasayı kendi mantığına göre mütalaa etmek lazımdır. Diğer maddeleri ile mukayese etmek lazımdır, hangi haleti ruhiye içinde tedvin edildiğini düşünmek lazımdır. Anayasamız ne diyor, teşrii salahiyyet, icrai salahiyyet Büyük Millet Meclisi'nindir, Hükümet ona vekaleten bu salahiyyetleri kullanabilir... Hakiki kudretin sahibinin sarıh bir muvafakatı alınmadıkça icra sıfatından doğmuş gibi bir takım salahiyyetler iddia edilemez... Biz askeri göndermeye Hükümetin yetkili olmadığını söylüyoruz"(TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 143).

Menderes'in "... Hukukan mevcudiyeti tanınmış bir Hükümete karşı harb yapılabilir..." iddiasını da şu şekilde yanıtlamıştır:

"... Harb ilanının en ehemmiyetli tarafı bizce muhasamata başlamak için karar vermektir. Mesele oradadır. Hukukan tanınmamış bir devlet farzediniz ki, İran'da bir isyan çıktı, İran'daki devleti tanımıyoruz. Ordularımızı gönderiyoruz, orada 300 bin kişi mütemadiyen kan döküyorlar. Başbakana göre bunun adına biz ne diyeceğiz? Harb değil diyecektir. Ya nedir?"(TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 143).

Bölükbaşı, hükümeti Anayasa'ya uymamakla ve BM Andlaşması'nı yanlış yorumlamakla suçladığı konuşmasını, "*Hükümetin kararı hukuki bakımdan ayakta durabilecek bir karar değildir*" ifadeleriyle bağladıktan sonra, "*...Vermiş olduğumuz tavrın metninde de tasrih edildiğine göre, emniyetimiz temin edilmeden bu kararın verilmiş olduğunu iddia ediyoruz... Bu mevzuda bizim emniyetimizi temin edecek ne gibi şeyler varsa onu söylesinler...*" sorularını başbakan'a yöneltmiştir (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 143).

Osman Bölükbaşı tarafından başbakan'ın görüşlerini tekzip eder tarzda yapılan yorumları ve son söz olarak yöneltilen sorulara cevap vermek üzere söz alan Başbakan Menderes, Bölükbaşı'nın "*... Emniyetimizi temin edecek ne gibi şeyler varsa onu söylesinler*" sorusunu, "*... Memleketimiz, Türkiye ve onun takibettiği yolda beraber yürüyen memleketler; milli emniyetlerini ve bekalarını BM camiasına dahil olmakta ve BM Anayasasının bütün dünyada tatbik yeri bulmasını temin etmekte bulmuşlardır.*" şeklinde yanıtlamıştır (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 144).

Bize göre başbakan'ın ülkenin bütün güvenlik ihtiyaçlarını, bu tür soyut ifadelerle cevaplaması yöneltilen soruya gerçekten tatmin edici bir yanıt niteliği taşımamaktadır. Çünkü daha sonraki tarihlerde meydana gelecek olan gelişmeler başbakan'ın bu güvenlik yaklaşımını büyük oranda ortadan kaldıracaktır. Bu yaklaşımı geçersiz kılan en iyi örneklerden birisi de, Kıbrıs sorunu karşısında BM'in Türk tarafına karşı takındığı tutumda görülecektir. Başbakan, BM Genel Sekreteri Trygve Lie tarafından hükümeti'ne gönderilen telgraflardaki ifadelerin "tavsiye" niteliğine sahip oldukları şeklinde nitelenmesine yanıt olarak telgraf metinlerini okumuş; telgraf metninin sonundaki "*... Bu kararın tatbiki için BM'e her türlü yardımda bulunmalarını ve Şimali Kore makamlarına ise yardımda bulunmaktan kaçınmalarını, bütün aza devletlerden talep eder*" ifadesini önemine atıfta bulunarak vurgulamıştır. Ona göre, 43. madde hükümleri yerine getirilmeden Güvenlik Konseyi'nin üye devletlerden silahlı kuvvet niteliğinde yardım talep etme hakkı olmadığını savunan Sovyet tezi ile Konsey'in bu tür bir yetkiye sahip olduğunu savunan tez birbirleri ile çatışmaktadır. Hükümeti'nin yaklaşımı ise, hiçbir zaman, uluslararası dayanışmayı ortadan kaldıracak Sovyet tezi ile örtüşmemektedir (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 145).

Başbakan Menderes konuşmasında, Konsey'in kararını bildiren telgrafi aldıktan sonra, Güvenlik Konseyi'nin bu tür bir karar alma yetkisinin olup olmadığını incelediklerini, BM Anayasası'nın 7. bölümünün 39. maddesinde bu yetkinin kaynağını bulduklarını belirtmiş; Bölükbaşı'nın sadece "*tavsiye*" edebilir şeklindeki ifadelerinin eksik olduğunu, maddenin bütünü okunduğunda Konsey'in karar alma yetkisinin de varlığının görülebileceğini ifade etmiştir. 39. maddeye dayanarak Hükümet'e yapılan bu talebin ve Konsey yetkilerinin "*... Platonik tavsiyelerde bulunmaktan*" ibaret olmadığı açıktır. Menderes, 43. maddenin bir

veto ile geçersiz kılınması sonucu doğabilecek durumu, Bölükbaşı'na yönelttiği şu soru ile ifade etmiştir:

“... *Güvenlik Konseyi bizden 42. maddenin tatbikini istemektedir. 42. maddenin 43. maddeye bağlı ve 43. madde tatbik edilmediği takdirde 42. madde tatbik edilemez, diye bir nazariye veya telakkiye sapsak BM’i daha doğmadan ölüme mahkum etmek karar ve hükmünü vermekle tevemdir. BM’in mevcudiyet manası icabında silahlı kuvvetlerle müdahale imkanına dayanır... Bir veto ile 43. maddenin mefluç bırakılması ihtimali karşısında daima madum olduğunu kabul ettikten sonra BM camiasına girmekte ne mana olurdu?...*”(TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 146).

Başbakan Adnan Menderes, Bölükbaşı'nın, Anayasa'nın 26. maddesi ile ilgili kendisinin yapmış olduğu yorumlara karşı ileri sürdüğü ifadelerin Anayasa metnini zorlamak olduğunu belirtmiş ve “... *Bizi sadece ve sadece, ilanı harb takyit eder. Çünkü 26. maddede harb ilanı Meclise aittir denmiştir. “Gibi” lerden, şunlardan bunlardan mana çıkararak, bu da buraya dahildir demek tamamen demagogik ve metafizik bir iddiaya sapsak demektir...*” şeklinde hükümet'in kararının Anayasa karşısındaki durumunu açıklamıştır (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 147). Menderes, bütün kararlara, yürütmenin yapacağı bütün işlemlere, yasamanın onayının alınarak girişilmesinin, yürütmenin sorumluluğunu yerine getirmekten kaçınarak yetkilerinin yasamaya devir sonucunu doğuracağını ileri sürmüştür. DP adına söz alan Milletvekili Sıtkı Yırcalı da yapmış olduğu konuşmada Genel Başkanı'nın çizgisinde Bakanlar Kurulu kararını değerlendirmiştir. Yırcalı'ya göre de, BM'in Milletler Cemiyeti'ne dönüşmemesi için BM Andlaşması'nın bu tarz yorumlanması zorunludur (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 151).

Önerge hakkında iktidar ve muhalefet arasında kararın iç ve uluslararası hukukta dayandığı temeller konusunda karşılıklı açıklamalar yapılırken, önerge sahiplerinden Mardin CHP Milletvekili Kemal Türkoğlu, başbakan'a karşı kararın niteliği konusunda üç soru yöneltmiştir. Türkoğlu, ilk olarak, “... *Kore'ye asker gönderilmesi için Bakanlar Kurulunca alınmış bir karar var mıdır?. Varsa bu karar neden Resmi Gazetede neşredilmedi?. Karar alınmışsa ittifakla mı alınmıştır?*”, ikinci olarak “... *Birliğin mevcudu standart mıdır, yoksa kati olarak tespit edilmiş midir?*” üçüncü olarak da “... *Dışişleri Bakanı buyurdular ki 53 Devlet, demirperde ardındaki 53 Devlet aynı bizim gibi düşünmüşlerdir. BM üyesi olan bu devletler fiilen Kore'ye savaş birliği göndermişler midir? Ve her birinin göndereceği kuvvet miktarı ne kadardır?*” sorularının açıklanmasını istemiştir (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 151).

Mardin Milletvekili Kemal Türkoğlu'nun sorularını yanıtlamak üzere kürsüye tekrar gelen Başbakan Menderes, sorunun ilk kısmını hayretle karşıladığını belirtmiş, karar alındıktan sonra Resmi Gazete'de yayımlanıp

yayımlanmadığını takip etmenin başbakan'ın görevi olmadığını ifade ettikten sonra, kararın ittifakla alındığını ortaya koymuştur. Menderes, Kore kararının verildiği günden beri muhalefetin dilinde Kore'nin bir Yemen örneği olarak ele alındığını, Kore'nin gönderilen Türk askerlerine mezar olacağı düşüncelerinin yayılarak kamu oyunun tahrik edilmeye çalışıldığını ifade ettikten sonra, birliğin standart birlik olduğunu söylemiştir (Higgins, 1970, s. 200).¹ Başbakan, bu soru ile muhalefetin hedefinin ne olduğunu şöylece ortaya koymuştur:

"... Standart birlik mi istiyorlar. Yani zayıf olduğu takdirde yerine takviyeler gönderilecek midir? Takviye gönderecek mi göndermiyecek misiniz? İki ihtimalde de Hükümetin zor bir durum karşısında bırakılmak istenmekte olduğuna dikkat etmenizi rica ediyorum... Oraya takviye gönderilecek diyecek olursam millete dönüp diyeceklerdir ki Kore'yi Yemen haline getirdiler. Göndermiyeceğiz diyecek olursam bu sefer beraber hareket ettiğimiz milletlere dönüp diyecekler ki işte bunların ahdu vefası bundan ibarettir... Memleket menfaatlerinin bu suale cevap vermemekte olduğunu arz ederim."(TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 152).

Bir hukukçu olan Milletvekili Kemal Türkoğlu, başbakan'a yöneltmiş olduğu sorularının yanıtlanmasından sonra kürsüye gelmiş, karar hakkında hükümetin yapmış olduğu yorum ve açıklamalara yanıt vermiştir. Gensoru önergesini verme nedenini de şöyle açıklamıştır:

"... İki hukukçu milletvekili işi politik cepheden değil, fakat sadece hukuki zaviyeden tetkik ettik ve Hükümetin milli hakimiyet haklarının kullanılması demek olan böyle bir harekette bulunamayacağı kanaatine vararak, acele alınmış ve hemen tatbikine geçilmek üzere bulunulan kararın müzakeresini temin maksadıyla Yüksek Meclisi toplamak teşebbüsünde bulunduk."(TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 153).

Türkoğlu, hükümetin iddia ettiği gibi, BM Anayasası'nın 39. 41. ve 42. maddelerinin devletlere taahhüt yükleyen hükümler ihtiva etmediğini, ancak BMGK'nin yetkilerini tespit ettiğini belirtmiş, hükümetin politik düşünceler ve idealleri ileri sürerek sürekli gensorunun dışına çıktığını, kendilerinin de BM ideallerine bağlı olduklarını, ancak hukuki delillerin ortaya konulmasının gerektiğini açıklamıştır. Kemal Türkoğlu, 43. maddenin veto nedeniyle işletilmemesi ya da hususi anlaşmaların yapılmaması dolayısıyla hükümetin BM'in yardım talebine hayır denilmesi düşüncesinde olmadıklarını ifade ettikten sonra yapılması gerekeni şöylece ortaya koymuştur:

"... Türk Hükümeti meseleyi tetkik eder. Türkiye'nin emniyeti sağlanmış ve milletin yüksek menfaatleri yardımı gerektirmiş ise, bir mecburiyet

¹ Başbakan Adnan Menderes, daha sonra net bir cevap vermemekle birlikte ilk ifadesinde gönderilen birliğin standart bir birlik olduğunu söylemişti. İlk Bakanlar Kurulu kararında 4500 kişi olarak belirtilen asker sayısı, daha sonra gönderilenler ile birlikte 6086 kişiye ulaşmıştır.

bulunmamasına rağmen, yine aynı mevcutta bir birliğin Kore'ye gönderilmesini karar altına alır, ve Meclis'in tasdikine arz edeceği kaydi ihtirazisi ile hemen Genel Sekretere bildirir, yahut da evvela kararını Meclis'in tasvibine arz eder, sonra cevabını verir... Nitekim Siyam 4000 subay göndereceğini hemen yazmış, fakat kararın hüküm ifade etmesi için Kralın tasdikine ihtiyaç olduğunu ilave etmiştir.”(TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 155).

TBMM'nin kararın alındığı 25 Temmuz tarihinde tatilde olmasının geçerli bir bahane sayılamayacağını, çünkü yapılacak olağanüstü bir toplantı çağrısı ile Meclis'in toplanabileceğini ya da daha önceden hükümet tarafından basiretli bir politika izlenerek Meclis'in tatil edilmemesi gerektiğini belirtmiştir. Kemal Türkoğlu konuşmasının devamında, BM üyesi olan devletlerin Amerika hariç, bu ana kadar hiçbirisinin askeri kuvvet göndermediğini, sadece sembolik yardımlarla yetindiklerini, Kore'ye asker göndermiş tek devletin Türkiye olduğunu rakamlarla ortaya koymuştur (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, ss. 156-157). Türkoğlu, Anayasa'nın 26. maddesinde Meclis'e tanınan savaş ilan etme yetkisinin sonuç olarak savaşa girme yetkisini de içine alması dolayısıyla bu yetkinin Meclis'e ait olduğu tezini, 1907 tarihli Lahey Konferansı'nın konu ile ilgili kararlarını aktararak, Refik İnce'nin başkanlığında yayınlanan Türk Hukuk Lügati'nin 117. sayfasından “... Devletler hukukuna göre hiçbir harbe önceden harb ilan edilmeden başlanamaz. Fiiliyatta devletler bazan bu kaideye riayet etmemektedir...” alıntısı ile, Samet Ağaoğlu'nun 1926 yılında Ankara Hukuk Fakültesi tarafından bastırılmış Hukuki Esasiye isimli notlarından “... Maruz tecavüz olmadan dahi kuvvei icraiye harbi ika için bütün vesait maliktir. Binaenaleyh kanunu esasilerindeki bu maddenin (26.md.) fiilen tatbiki gayri kabildir. Bu hususta yegane müessir olan amil yine efkarı umumiyenin hassasiyeti, mesuliyet telakkisi ve murakabe esasıdır...” cümlelerini aktararak ispat etmeye çalışmıştır (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 160). Hükümet'in yurt dışına Meclis kararı olmaksızın savaş amacı ile asker gönderemeyeceği konusunda bir diğer hukuki delil olarak, Anayasa'nın 3. maddesindeki “Egemenlik kayıtsız şartsız milletindir” ile 4. maddesindeki “Millet adına egemenlik hakkını yalnız Büyük Millet Meclisi kullanır” hükümlerindeki ifadeleri ileri sürmüştür. Türkoğlu'na göre aslında Anayasa'nın 5. maddesinde belirtildiği üzere, “... Hem yasama görevi hem de yürütme görevi TBMM'nde toplanır. Hükümet ise Meclis adına Yürütme görevini yerine getirirken, ancak Meclis'in çıkardığı kanun ve kararları uygular”² şeklinde görüşlerini ifade etmiştir (Kili, 1982, s. 42). Hükümet'in bu denli açık bir şekilde Anayasa'ya aykırı hareket etmesi karşısında, Yüce Divan'a sevk

² 1924 Anayasası'nın 5. maddesi, “Yasama yetkisi ve yürütme erki Büyük Millet Meclis'inde belirir ve onda toplanır.”, Anayasa'nın 7. maddesi de, “Meclis, yürütme yetkisini kendi seçtiği Cumhurbaşkanı ve onun tayin edeceği Bakanlar Kurulu eliyle kullanır. Meclis, Hükümeti her vakit denetleyebilir ve düşürebilir.” hükümlerini içermektedir.

edilmemesi konusunda da henüz hükümetin sorumluluğunun tespit edilememesinden, varolan cezai mesuliyetin de kasten kanunlara aykırı hareket etme durumlarında olası olduğunu, ancak hükümetin böyle bir kasıt taşımadığını düşündüğünden Yüce Divan yoluna başvurmadıklarını ileri sürmüştür (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 161).

Ana muhalefet partisi milletvekili Kemal Türkoğlu, bundan sonra önemli dış politika konularında karar alma sürecinde Meclis ve muhalefetin dışlanmaması dileğiyle konuşmasını bitirdi. Türkoğlu, yapmış olduğu uzun konuşma boyunca BM ideallerine ve Kore'ye asker gönderme kararının esasına itiraz etmekten dikkatle kaçınmıştır. Ancak, daha önce de belirttiğimiz gibi bu karşı çıkmayış ile kararı eleştirirken kullanılan ifadelerde bir paradoks vardır. Eğer anayasal çerçevedeki kurallar tam olarak işletildikten sonra karar alma sürecinin tamamlanabileceği düşünüldüğü takdirde, dış politikada hızlı bir karar alma sürecinin yaşanması bir anlamda olanaksızdır. Kemal Türkoğlu'nun konuşması esnasında kullandığı, "... Ülkenin bütünlüğünden ve bu aziz milletin selametinden mesul olan yegane teşekkül TBMM'dir. Meclis bu vazife ve salahiyetini Hükümete devredemez." ifadesi, yürütmeye son derece sınırlı bir hareket alanı bırakan bir siyasal yapılanma modelini anımsatmaktadır (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 161). Bu tarz bir yapılanma modeli ise, uluslararası alanda meydana gelen ani konjonktürel dalgalanmalar ya da yapısal değişimler karşısında, aktif dış politika izlenmesini zorlaştırmaktadır. Örneğin, Türkoğlu'nun ifade ettiği şekilde düşünüldüğünde, birdenbire patlak veren bir uluslararası veya özellikle bölgesel bir kriz karşısında, Meclis prosedürleri gerçekleştirildikten sonra dış politika kararlarının alınması sağlıklı bir çözüm ve yapılanma değildir. Dış politika karar alma sürecinin tamamen yasamanın denetiminde gerçekleştirilmesini savunan bir yapılanma düşüncesi, uluslararası ilişkilerin çok karmaşık bir ilişkiler ağı içeren bir süreç yaşadığı günümüzde birçok bakımdan yadsınmaktadır. Türkoğlu'nun bu yaklaşımının kaynağını, CHP'nin 27 yıllık iktidarı döneminde oluşturduğu teamüllere/eğilimlere bağlayabiliriz.

Muhalefetteki Millet Partisi'nin Meclis'teki tek temsilcisi Kırşehir milletvekili Osman Bölükbaşı'nın getirdiği yaklaşım, Türkoğlu gibi yasamayı dış politika karar alma sürecinin merkezine oturtuyor gibi gözükmesine rağmen, Meclis'te grubu olmadığı için Meclis başkanı'nın uzun süre söz vermemek istemesine karşın söz alan Bölükbaşı'nın, ikinci konuşmasında değindiği noktalar, Türkoğlu'ndan oldukça farklıdır. Onun asıl endişe noktası, Türkiye'nin güvenliği ile ilgilidir. Kore'ye asker gönderme kararının alınması, Türkiye'nin güvenliği açısından hangi sonuçları doğuracaktır. Bölükbaşı'na göre, başbakan'ın yapmış olduğu ilk konuşma ve daha sonraki cevabi konuşması, Türkiye'nin güvenliğinin hangi noktalarda güvence altına alınıp-alınmadığı konularında bir açıklama içermemektedir. BM'e üyeliğin bir güvence gibi sunulması ise geçersiz bir

yaklaşımıdır. Çünkü, BM Andlaşması'na katılmak bir milletin güvenliği için yeterli olsaydı, Kore sorunu yaşanmazdı. Kore sorunu karşısında, bölgede doğrudan çıkarları bulunan devletlerin bile sembolik yardımlarla yetinmeleri, BM'in çok küçük bir askeri birlikle bu tür sorunları çözemeyeceğinin ortaya çıkması, BM'in ülke güvenliğini güvence altına alma olanağına sahip olmadığını ortaya koymuştur (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 164).

Osman Bölükbaşı konuşmasında, Başbakan Menderes'in 7 Ağustos 1950 tarihinde Zafer gazetesinde yayımlanan Ali Naci Karacan'la yapmış olduğu röportajdaki, "... *Atlantik Paktına alınmamız hususunda vaktiyle yapılmış olan müracaatların neticelenmemiş olmasını nasıl mütalaa edersiniz?*" sorusuna vermiş olduğu, "... *Böyle bir müracaat yapılmamış olsaydı, vaziyet şimdiki kadar ciddi olmazdı.*" cevabını ele alarak Türkiye'nin içinde bulunduğu ciddi güvenlik tehlikesi içeren durumunun ancak NATO'ya alınmakla giderilebileceğini ileri sürmüştür. Ancak bu konuda hükümetin izlemiş olduğu prosedürleri eleştirmiş, başbakan'ın ileri sürdüğü, CHP'nin yapmış olduğu müracaatın kabul edilmemesinin Türkiye'yi ciddi güvenlik endişelerine sürüklediği tezine dayanarak, 3 Ağustos tarihinde hükümetin yapmış olduğu başvurunun kabul edilmemesi sonucunda doğacak durumun ülke güvenliğini daha büyük tehlikeye sokup sokmayacağını sormanın bir milletvekili olarak hakkı olduğunu savunmuştur. Çünkü bu konuda alınacak üçüncü bir red cevabı Türkiye üzerinde zaten varolan komünist Sovyet Rusya tehdidini daha çok arttıracaktır. Bu nedenle hükümet, açıkça başvuruda bulunmadan önce, gizli diplomasi yolu ile alınabilecek sonucu öğrendikten sonra başvurusunu yapmalıydı. Ona göre, CHP'nin başvurusu kabul edilmemekle hem mütecavizin cesareti artmış hem de TC Devleti'nin haysiyetine zarar gelmiştir. İkinci kez dış politika alanında böyle küçültücü ve tehditkar güçleri tahrik eden bir durum yaşanmamalıdır. Millet Partisi, Türkiye'nin güvenliği sağlanmadan Kore'ye asker gönderilmesine taraftar değildir. Türkiye'nin güvenliği ise ancak, NATO İttifakı'na katılmakla mümkündür (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 165).

Bölükbaşı'nın bu konuşmasından sonra Meclis kürsüsüne Dışişleri Bakanı Fuat Köprülü gelmiş, gensoru önergesi sahipleri olan Osman Bölükbaşı ve Kemal Türkoğlu'nun konuşmaları boyunca, alınan karara, dış politika konularında kendisine yöneltilen eleştiri ve sorulara cevap vermeye çalışmıştır. Fuat Köprülü'nün de yapmış olduğu konuşmayı incelediğimizde işlevsel açıdan soruna yaklaştığını görmekteyiz. İzledikleri dış politikanın temelini, "... *Atatürk zamanından beri müşterek emniyet tedbirlerini terviç ettiğimiz için*³, *daha*

³ 1935 yılında İtalya'nın Habeşistanı işgal etmesi üzerine MC zorlama tedbirlerine başvurma kararı almış ancak, büyük devletlerin zorlama tedbirleri konusunda etkili ve ortak bir cephe kuramaması sonucu zorlama kararlarına işlevsellik kazandırmak olanağı olmamış, 9 Mayıs 1936 yılında Habeşistan'ın ilhak edilmesi ile de MC'nin bir üyesi, başka bir üyenin

Cemiyet-i Akvam zamanından beri müşterek emniyet tedbirlerini dış siyasetimizde başlıca esas tutmuşuzdur." ifadeleri ile ortaya koymuştur (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 167). Köprülü, Bölükbaşı ve Türkoğlu'nun önergelerinde belirttikleri "... *Hükümet kararının yarattığı endişelerin*" kamu oyunda varolmadığını, buna mukabil bütün ulusun bu kararı alkışladığını, bozguncu propagandalara rağmen asla bunlara kapılmadığını belirtmiştir. Dış politika alanında 27 yıl boyunca teamül hale getirilmeye çalışılan bir ilkeyi şu ifadelerle, "... *Şimdiye kadar yıllarca yapılan bu nevi sinsî propaganda "Sulh ne olursa olsun sulh"... Hayır arkadaşlar... Türk Milleti... Sulhseverliği, şerefini, haysiyetini, istiklalini vermek pahasına kabul etmez...*", çok düşük tonda da olsa eleştirmiştir (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 169). Dışişleri Bakanı'nın, dünya sulhunu güçlendirecek her teşebbüsü destekleyeceklerini ifade ederek bitirdiği konuşmasından sonra, gensoru önergesi hakkında yapılan görüşmelerin ilk oturumu sona ermiştir (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 170).

İkinci oturumda ilk olarak, CHP adına önerge lehine konuşmak için söz alan Faik Ahmet Barutçu Meclis kürsüsüne gelmiş, yapmış olduğu konuşmada, BM Andlaşması'nın 39. 41. 42. ve 43. maddelerini değerlendirmiş, iç hukuk açısından da hükümetin yetkisiz olduğu bir kararı aldığını delilleri ile ortaya koymaya çalışmıştır. CHP'nin geçmişte Meclis'in çalıştırılmasına yönelik teamüllerinden örnekler vererek, "... *Büyük Millet Meclisi ile iş görmek zihniyetine Hükümetin bir an evvel gelmesine büyük ihtiyaç vardır*" ifadeleri ile konuşmasını bitirmiştir (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 170-176). Hükümetin almış olduğu karara karşı yaklaşımının aynı partiden Kemal Türkoğlu ile benzer argümanları içermesinden dolayı ayrıntıya girmeyi gereksiz görüyoruz.

İkinci oturumda kendisine yöneltilen eleştirileri cevaplamak üzere söz alan Başbakan Adnan Menderes, kararın alınmasına dayanak teşkil eden, iç ve uluslararası hukukta varolduğunu ileri sürdüğü ve ilk oturumda belirttiği delillerini tekrar ifade ettikten sonra, tartışmanın zemini dış politikadan ziyade iç politika tartışma atmosferine bürünmüştür. Menderes'in Meclis konuşması esnasında kullandığı şu ifadeler tartışma zemininin kaydığı noktayı göstermektedir:

"... Sözlere tükendikçe tahrike gittiler... Konuşmaları takyit eden İctüzükte ne kadar hüküm varsa elbirliği ile tadil edelim, 20 dakika mı okuyacaklar, 40-80

Paktın teminatı altında bulunan bağımsızlık, egemenlik ve varlığını ortadan kaldırdı. Atatürk almış olduğu zorlama kararlarına katılma kararı ile, o dönemde Türk dış politikasında kendisinden çekinilen bir güç olan İtalya'nın bu saldırgan dış politikasının uluslararası bir yapılanma ile önlenmesini hedeflemiştir. II.Dünya Savaşı öncesi merkez güçlerden olan İngiltere'nin Habeşistan Sorunu karşısındaki tavrının benzerini Kore sorunu'nda da sergilediği görülmektedir. İngiltere tarafından yapılan diplomasi ve ekonomik önleme araçlarının kullanılarak sorunun çözümlenmesi teklifi, Amerika tarafından reddedilmiştir.

dakika okusunlar, ne söyleyecekleri varsa ortaya döksünler... Ortadan kaldıralım da bizi konuşturmadılar diye artık bir şey mümkün olmasın.”(TBMM Tutanak Dergisi, 1950, ss. 176-179).

Başbakan'dan sonra, Demokrat Parti adına söz alan milletvekillerinden Hamdullah Suphi Tanrıöver ve Muhittin Erener, yapmış oldukları konuşmalarda, iç ve uluslararası hukukta var olan anayasal çerçevenin kurallarının yorumunu yapmaktansa, uluslararası konjonktürün içinde bulunduğu durumu değerlendirmeyi, işlevsel açıdan da kararın dünya barışına hizmet eden çok önemli bir dış politika kararı olduğunu açıklamaya çalışmışlardır. Muhittin Erener konuşmasında, İsmet İnönü'nün 29 Haziran tarihinde gazetelere vermiş olduğu açıklamalarda belirtilen BM içerisinde ortak bir Kurmay Heyeti kurulması düşüncesinin, Sovyetler'in vetosu nedeni ile kurulamadığının bilinmesine rağmen, belirli bir dönem ısrarla savunulduğunu, ancak bu ana kadar yapılan konuşmalarda dile getirilmediğini belirtmekte ve bu noktada muhalefeti eleştirmektedir (Ulus, 29 Temmuz 1950). Erener, eleştiri oklarını yönelttiği İnönü'ye karşı kullandığı aşağıdaki ifadelerle, CHP ve liderini ciddiyetsizlik ve samimiyetsizlikle suçlamıştır:

“... Uzun müddet bu kadar mühim telakki ettikleri bu mesele üzerinde Meclis açılıncaya kadar ses çıkarmadılar. Meclis açıldıktan uzun zaman geçtikten sonra bu zat bir gensoru ile işi ele aldı fakat ... malum sebep dolayısıyla vuzuhtan mahrum olduğu için reddedildi. Gensoru takriri veren ve bu işten dolayı içi sızlayan arkadaşımız şimdi Mecliste bile yoktur... CHP'nin bu davadaki samimiyeti bundan ibarettir.”(TBMM Tutanak Dergisi, 1950, ss. 180-185).

Ayrıca Erener, CHP'nin Kore'ye asker gönderme kararı alınmasından sonra sokak politikacılığına soyunduğunu, köy köy dolaşarak yeni bir Yemen açıldığını, Türk evlatlarının yabancı illerde telef edileceği, bugüne kadar İnönü'nün bu milleti harpten kurtardığı, fakat DP iktidara geçer geçmez ise savaş ilan olunduğu, Kore'de ölen askerler şehit olur mu olmaz mı gibi ifadelerle halkı tahrik ettiklerini, ancak kamu oyunun bu tahriklere kapılmadığını belirtmektedir. Konuşmasının sonunda da muhalefeti ve özellikle de ana muhalefet lideri İsmet İnönü'yü Meclis'e gelerek, Meclis kürsüsünden gerçek niyetlerini söylemeye davet etmektedir (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 186).

Gensoru önergesi lehine konuşmak için söz alan CHP milletvekili Avni Doğan'ın yorumları genel olarak CHP'nin yaklaşımı çizgisindedir. Ancak bağımsız milletvekillerinden İstiklal Savaşı Gazisi ve Atatürk'ün silah arkadaşlarından General Ali Fuat Cebesoy'un, gensoru önergesi lehinde ya da aleyhinde değil ortadan konuşacağım diye söz alması, karar üzerinde yaptığı yorumlardan daha fazla Halk Partisi'nin dış politika karar alma sürecini işletmesi konusunda oluşturduğu teamüllere/eğilimlere dair ileri sürdüğü fikirler önem taşımaktadır (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 187). General Ali Fuat Cebesoy, hükümet ve

muhalefetin ileri sürdüğü iddiaları dikkatle dinlediğini belirterek başladığı konuşmasına, dış politika alanında geçmiş dönemin teamüllerini/eğilimlerini şöylece ortaya koymuştur:

“... *Birinci Büyük Millet Meclisi istisna edilecek olursa diğer Meclislerin hemen hiçbirisinde memleketin dış siyaseti ve emniyetine ait meseleler Cumhuriyet Hükümetleri tarafından Meclise getirilerek millet müvacehesinde etraflı bir surette ne müzakerelerinin yapıldığını ve ne de bu meseleler üzerindeki Hükümet kararlarının tenkid edildiğini hatırlamıyorum... Yüksek Meclisi'nizin salahiyeti dahilinde olan işleri bir formalite dahilinde Hükümet, Meclise getirmiştir ve yine burada birçok hatip evvelden söz alarak nezaret altında burada söz söylerlerdi ve nihayet ekseriyetle kabul edilirdi... Sözlerim tam manasıyla tarafsızdır. Her devrin vaziyetini arz ediyorum.*” (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 190).

General Cebesoy, geçmiş dönemin dış politika alanındaki teamülünü/eğilimini bu şekilde ortaya koyduktan sonra, ülkenin güvenliğini ilgilendiren sorunların zaman zaman Meclis'te görüşülerek ulusal birliğin sağlanmasına hizmet etmesinin önemli olduğunu belirtmiş, İstiklal Savaşı'nın böyle bir anlayışla başarıya ulaştığını ortaya koymuştur. Kore'ye asker gönderilmesi konusunda alınan karar hakkında Demokrat Parti ile Halk Partisi ve Millet Partisi'nin görüşlerinin kararın esası açısından bir anlaşmazlık oluşturmadığını, ancak anlaşmazlığın iktidarın böyle bir karar almaya kendini yetkili görmesi ve muhalefetin de bu tezi kabul etmemesine dayandığını açıkladıktan sonra kullandığı, “... *Hükümetin BMM'nin kanun ve prensipleri dışına çıkmamasını istikbalin teminatı mahiyetinde görmelerini, eğer BMM kanun ve prensipleri hilafına hareket etmiş olan bir Hükümetin iş başında kalmış olduğunu görseydik bu endişeleri yerinde olurdu.*” ifadeleri ile Halk Partisi'nin tepkisinin bu denli büyük olmasının gereksiz olduğunu vurgulamıştır. Son söz olarak da, Meclis'te hükümetin her yönü ile eleştirilmesini, ancak Meclis'ten çıkarken vatanın korunmasına yönelik dış ve iç politikalarda birlik olunmasını istemiştir (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, ss. 191-192).

İkinci oturumun sonunda söz alan Demokrat Parti milletvekillerinden Behzat Bilgin, konuşması boyunca Kore'ye asker gönderme kararını savunan delilleri sunmuş; ancak muhalefetin sürekli güvenlikten bahsetmelerine karşın getirmiş olduğu şu anekdot da önemlidir: BM kuruluş aşamasından sonra büyük devletlere veto hakkının tanınması gündeme gelmiş, ancak küçük devletler veto hakkını kendi güvenlikleri ve eşitliklerine karşı olduğunu düşündüklerinden dolayı doğrudan ret oyu verdikleri gibi, İran ve Mısır'ın da içinde bulunduğu 15 devlet çekinse oy vermişlerdir. CHP'nin iktidarda bulunduğu o dönemde Türkiye, vetonun lehinde oy vermiştir. Bilgin konuşmasını, zamanında dış politika alanında bu şekilde davranan CHP'nin, sorunu iç politika malzemesi haline getirdiğini belirterek bitirmiştir (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, ss. 194-195).

Bilgin'in konuşması ile gensoru önergesi kapsamında yapılan görüşmeler sona ermiştir. Görüşmelerin bitmesinden sonra, İstanbul milletvekili Mükerrerem Sarol ve yedi arkadaşının BM emrine Kore'ye silahlı kuvvetler gönderilmesi konusunda hükümet tarafından verilen hukuki ve siyasi açıklamaların onaylanmasına dair önergesi Meclis Başkanı tarafından okutulmuş; yapılan oylama sonucu, Meclis'te hazır bulunan 351 milletvekilinin 311'inin kabul 39'unun red ve 1 tanesinin de çekinse oy vermesi ile önerge kabul edilmiştir (TBMM Tutanak Dergisi, 1950, s. 201). CHP milletvekillerinin büyük çoğunluğu gensoru oylamasına katılmamıştır. Bir anlamda muhalefet gensoru görüşme ve oylama sürecinde tam olarak Meclis'te yer almayarak, gensoru önergesine sonuna kadar sahip çıktığı şeklinde bir görünüm sergilememiştir.

D- BİRLEŞMİŞ MİLLETLER EMRİNE ASKER GÖNDERİLMESİ KONUSUNDA VERİLEN SORU ÖNERGELERİ

11 Aralık 1950 tarihinde Osman Bölükbaşı ve Kemal Türkoğlu tarafından verilen gensoru önergeleri görüşülmüş ve karara bağlanmıştır. Bu tarihten uzunca bir süre sonra, Seyhan Milletvekili Sinan Tekelioğlu TBMM başkanlığı'na Milli Savunma Bakanı tarafından cevaplandırılmak üzere bir sözlü soru önergesi vermiştir. Soru önergesinde, ilk olarak; *"Kore Savaşı devam ettiği sürece Türkiye'nin asker gönderip göndermeyeceği"*, ikinci olarak; *"Kore'ye giden ve gidecek olan askerlerimizin masraflarının BM tarafından mı yoksa T.C. Devleti tarafından mı ödeneneceği"*, üçüncü olarak da; *"Nüfus ve yardım bakımından Türkiye ile aynı düzeyde olan BM'e üye devletlerin Kore'de bulundurdıkları kuvvetlerin miktarı"* sorulmuş ve bakan'dan sözlü cevap istenmiştir (TBMM Tutanak Dergisi, 16.11.1953, s. 242).

Soru önergesi, TBMM'nin 16.11.1953 tarihli oturumunda okutulduktan sonra, Milli Savunma Bakanı Kenan Yılmaz tarafından cevaplanmıştır. Milli Savunma Bakanı ilk soruyu; *"Harbin devamı müddetince asker göndereceğiz. Bu keyfiyet Vekiller Heyeti'nin 28.4.1952 tarihli kararında sarahaten zikredilmiş bulunmaktadır"* açıklaması ile, ikinci soruyu; *"Kore'ye gönderilen birliklerimize verilmekte olan maaş, oraya kadar olan harcırah, hastalıkları halinde yurda avdetleri icabedenlerin bu masrafları tarafımızdan ödenmektedir."* şeklinde, üçüncü soruyu da; *"Amerika takriben 260 bin, Güney Kore 235 bin, İngiliz Tümeni 18575 kişiden ibarettir. Bunun dışında olmak üzere Siyam, Filipin, Habeşistan Fransa, Kolombiya, Yunanistan, Hollanda, Belçika devletleri de biner kişilik birer tabur halinde iştirak etmektedir."* açıklaması ile yanıtlamıştır (TBMM Tutanak Dergisi, 16.11.1953, s. 242). Sinan Tekelioğlu, bakan'ın verdiği cevaptan sonra yapmış olduğu konuşmasında, sözlü soru önergesi vermesinin nedenini, *"... Bizim NATO Komutanlığında en büyük kuvvetin sahibi olarak yüksek rütbeli bir kumandanımız yoktur. Ben Amerika yardımını biraz daha arttırsın diye bu*

takririmi vermiş bulunuyorum” şeklinde açıklamıştır. Milli Savunma Bakanı Kenan Yılmaz, hükümeti'nin Kore'ye asker gönderme kararı ile Amerikan yardımını tamamen ayrı değerlendirdiğini, Kore'deki Türk askerlerinin başarısını pazarlık konusu yapmayacaklarını belirtmiştir (TBMM Tutanak Dergisi, 16.11.1953, s. 243). Görüldüğü gibi, DP hükümetinin Milli Savunma Bakanı tarafından da, Başbakan Menderes'in Kore sorunu'nun ilk günlerinde görüştüğü, Dışişleri Bakanlığı'nın önemli isimlerinden Türkiye'nin Amerika Büyükelçisi Cemal Feridun Erkin'in ileri sürdüğü Kore'ye yardım sorunu ile Atlantik İttifakı'na katılım ya da Amerikan yardımı konularının ayrı ayrı diplomatik kanallardan yürütülmesi tezine, son ana kadar sahip çıkmıştır (Erkin, 1990, s. 154).

E- SONUÇ

TBMM, Kore sorununun patlak vermesinden sonra geçen yaklaşık beş ay boyunca sorunun tartışıldığı bir zemin olmamıştır. Ancak söz konusu gensoru önergeleriyle sorun, bir anlamda muhalefetin eleştirilerinin odaklandığı nokta olan Meclis'in dışlanması boyutu aşılaraq, Meclis zemininde tartışılma olanağına kavuşmuştur. Ancak sorunun gensorular yoluyla Meclis gündemine taşınması yasama-yürütme arasında dış politikada askeri kuvvet kullanımına dönük yetkisel mücadelede çok büyük bir değişme meydana getirmemiştir/getirmeyecektir. Çünkü, söz konusu kararın alınması sürecinde Meclis'in dışlanmasındaki amaç; dış politika alanının daha çok yürütme'nin yetki alanı içinde olduğu ve ağır işleyen bir yasama'nın bu alanda pek çok sorun oluşturabileceği yönünde DP liderlerinin sahip oldukları yaklaşımlarda herhangi bir değişme yoktur. 14 Mayıs 1950 genel seçimleri sonucu DP'nin almış olduğu %53'lük oy oranının TBMM'nde kendisine sağladığı %89'luk bir sandalye ağırlığı ile düşünüldüğünde dış politika yönetiminde sahip olunan yaklaşımların CHP üzerinde ne derece olumsuz bir etki doğuracağı açıktır. Gensoru görüşmeleri sırasında söz alan bütün CHP milletvekillerinin ısrarla üzerinde durdukları noktanın yukarıda ifade ettiğimiz alanlarda yoğunlaşması da bu durumu çok net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Verilen gensoru önergeleri ve TBMM'de yapılan gensoru görüşmelerinde gerek iktidar ve gerekse muhalefet tarafından ileri sürülen fikirleri birkaç eksende değerlendirmek olasıdır. İlk olarak, kararın alınma tarzına konusunda gösterilen tutum ve davranışlar. İkincisi, kararın içeriği konusunda gösterilen tutum ve davranışlar. Üçüncüsü, bir bütün olarak alınan kararın lehinde ve aleyhinde ifade edilenler değerlendirildiğinde, sorunun sadece basit bir dış politika kararı olarak alınmadığı, varolan siyasal yapılanma modelinde yasama-yürütme ilişkilerinin nasıl bir çerçeve içinde yürütüleceğinin belirlenmesi beklentilerinin ortaya konmasıdır.

Kararın alınması sürecinde TBMM'nin dışlanmaması gerektiği düşünenler arasında DP milletvekilleri de bulunmaktadır. Ancak sorun, temmuz ayında tatile giren Meclis'in olağanüstü toplantıya çağrılmasıyla gerçekten uzun bir tartışma süreci başlamış olacaktır ve anamuhalefet lideri İsmet İnönü'nün ordu üzerindeki tesiri de düşünüldüğünde bu tarz bir kararı almak süreç uzadıkça gittikçe imkansızlaşacaktır. Hükümet ileri gelenlerin gizli temaslarıyla da oluşturulan kararın lehindeki basın cephesinin de dağılması/dağıtılması ile hükümetin durumu daha da zorlaşabilecektir. Tabii burada ordunun pozisyonu yine son derece önemli olacaktır.

Kararın içeriği konusunda da birçok itirazlar olmasına karşın, zaman geçtikçe Kore'de Türk askerinin kazandığı başarılar, Türkiye'nin NATO'ya üyeliği konusunda sürdürülen müzakerelerin olumlu yönde ilerlemesi ve müzakere sürecinde yaşanan olumlulukların nedeni olarak Kore'ye asker gönderme kararının etkili olduğu yönünde yapılan hükümet açıklama ve propagandaları etkili olmuştur. İncelememizde de görüldüğü üzere, gensoru önergesinde kararın içeriğine ve BM ideallerine dönük eleştirilerin dozu son derece düşüktür.

Üzerinde yoğunlaşılan üçüncü nokta konusunda, 1953 yılında Panmunjom'da imzalanan bir andlaşma ile Kore sorununun bir çözüme kavuşturulmasına rağmen; münhasıran Kore'ye asker göndermeye yönelik yapılan itirazlar da, 1952 yılında gerçekleşen NATO üyeliği ile büyük oranda ortadan kalkmasına karşın; siyasal sistemin çerçevesini oluşturan Anayasa'da yasama-yürütme ilişkileri konusunda varolan madde ya da yetkilerin dış politikada hangi organı öne çıkardığı konusunda iktidar-muhalefet arasındaki tartışma/mücadele 27 Mayıs 1960 askeri darbesine kadar çoğu zaman şiddetini düşürmeden devam ederek varlığını koruyacaktır.

Kısaca, gensoru görüşmeleri sırasında iki farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır. Birincisi, DP liderlerinin ortaya koyduğu ve daha çok Amerikan Başkanlık sistemini andırır tarzda dış politika alanında yürütme'yi etkili kılmaya dönük yaklaşımlardır. Bu yaklaşımda, yasama yürütme tarafından bilgilendirilmekte ve sahip olduğu bir takım yetkilerin dışında yapısından kaynaklanan nedenlerle de çok fazla aktif bir tutum ortaya koyamamaktadır. İkincisi, gensoru görüşmelerinde hukukçu formasyonu ile de öne çıkan CHP milletvekili Kemal Türkoğlu tarafından ifade edilen görüştür. Bu yaklaşıma göre, yürütme tamamen yasama'nın denetiminde ve ondan bağımsız hareket etmesi olanaksız bir organ olmalıdır. Bu yaklaşım çerçevesinde dış politikanın bütünüyle yasamanın etki alanında olduğu yürütme'nin ise sadece yasama'nın aldığı kararları uygulama rolünün ötesinde bir rolü olmadığı ifade edilmiştir.

CHP milletvekili Kemal Türkoğlu'nun ifade ettiği siyasal yapılanma modeli 1945-1958 yılları arasında Fransa'da uygulanan sistemdir. Ancak 1958 yılına kadar özellikle dış politikada karşılaşılan sorunların aşılammaması ve bunda ağır

işleyen bir yasama'nın dış politika konularında çok fazla söz sahibi olması nedeniyle tıkanmalara yol açtığı yönünde var olan yaygın kanaat, 1958 yılında General Charles De Gaulle`ün göreve çağrılmasıyla başlayan süreç ve sonrasında çok büyük oranda etkili olmuştur. De Gaulle hazırlamış olduğu 1958 Fransız Anayasası ile Fransız siyasi sistemini, doğrudan halkoyu ile seçilmiş bir başkan`ın başında bulunduğu yürütme organını, özellikle dış politika ve savunma politikalarının belirlenmesi ve oluşturulması sürecinde, yetkisel açıdan öne çıkararak bir tarzda yapılandırmıştır.

Gensoru görüşmeleri boyunca ortaya konan düşünceleri ve uluslararası sistemde yer alan büyük devletlerin siyasi modellerini de göz önüne alarak yapacağımız bir değerlendirme sonucunda şu tespiti yapmak olasıdır: DP`nin yasama-yürütme alanında sergilemiş olduğu yaklaşımlar daha işlevsel niteliktedir ve ani konjonktürel gelişmelere cevap verme açısından dönemin siyasi yapılanma modelleriyle (ABD ve değindiğimiz şekilde sonrasında Fransa ile) daha çok benzeşmektedir. CHP`nin bu konudaki yaklaşımları ise daha çok tek parti dönemi çizgilerini taşımaktadır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ARMAOĞLU, Fahir, *20. Yüzyıl Siyasi Tarihi (1914-1980)*, Ankara, Türkiye İş Bankası Yayınları, 1989.

ERKİN, Feridun Cemal, *Dışişlerinde 34 yıl-Vaşington Büyükelçiliği*, II. Cilt, I. Kısım, Ankara, Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Türk Tarih Kurumu yayınları, 1990.

HIGGENS, Rosalyn, *United Nations Peace Keeping 1946-1967*, Oxford, 1970.

KİLİ, Suna, *Türk Anayasaları*, Ankara, Tekin Yayınevi, 1982.

YALMAN, Ahmet Emin, *Yakın Tarihte Gördüklerim ve Geçirdiklerim*, Cilt: 4 (1945-1970), İstanbul, Yenilik Basımevi, 1970.

SÜRELİ YAYINLAR

Ayn Tarihi (1950)

Keesing`s Contemporary Archives, (1950)

TBMM Tutanak Dergisi (1950, 1953)

GÜNLÜK BASIN

Ulus

BİR ETKİNLİK ARACI OLARAK ÖRGÜT VİZYONU

Yrd. Doç. Dr. Yahya Fidan

Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, SİVAS

*“Ortak bir vizyona bağlanmış
bir grup insan korku verici bir güçtür;
imkansız görünenin üstesinden gelebilir.”*

A. GİRİŞ

İşletmelerde verimlilik ve etkinliği çeşitli kavramlar kullanarak açıklamaya çalışırız. Bunlardan birisi de vizyondur. Vizyon, işletmelerin olduğu kadar, toplumların ve hatta ülkelerin yükselişinde de önemli bir rol oynamaktadır.

Günümüzün hızla değişen pazar şartlarında işletmeler, ayakta kalabilmek için adeta ölüm kalım savaşı vermektedirler. Her geçen gün işletmenin pazarına yeni rakipler, yeni ürünler girmektedir. Eskinin mahalli ya da ulusal rekabeti globalleşmenin etkisiyle sınır tanımaz bir hale gelmiştir. Önceleri ulusal rakipleriyle yarışmak zorunda olan işletmeler, artık nereden geleceği belli olmayan global rakipleriyle baş edebilmeye çalışmak zorundadırlar.

Bir işletmede çalışanları yönlendiren, işletme faaliyetlerini kuşatan, yenilikçiliği körükleyen paylaşılan bir örgüt vizyonuna ihtiyacın şiddeti artmıştır. Piyasaya yeni ürün/hizmetler sunabilmek diğer etkenlerin yanında vizyoner bir bakış açısını da gerektirmektedir. Yarının pazarlarında neler olacağı, hangi mal/hizmetlerin talebinin düşüp, hangi mal/hizmetlere talep olacağını tahmin edilmesine ihtiyaç vardır. Bunun için de geniş bir bakış açısı lazımdır. Bu da kuşkusuz vizyonerlik dediğimiz olaydır. O halde diyebiliriz ki, yarının pazarlarında ayakta kalabilmek bugünkü gelecek vizyonlarımızın kalitesine bağlı olacaktır.

Niçin pek çok örgütte, uyumsuzluklar, kaynak israfı ve birbirlerini desteklemeyen bölümler vardır? Niçin bazı örgütler ne mevcut pazarlara, ne geleceğin pazarlarına uygun bir şekilde hizmet veremez? Örgütlerde, birbirinden farklı faaliyetleri, fonksiyonları ve projeleri uyumlu kılacak bir değer nedir? Farklı uzmanlıkları ve görevleri olan insanları, bir mozağin parçaları gibi, bir bütün olarak uyum içinde çalıştıracak, tek bir hedefe bağlayacak, sinerji oluşturacak güç nerededir? Bütün bu soruların cevabı tek bir sözcükte düğümleniyor: *Örgüt Vizyonu*.

Değişim rüzgarı, örgütleri sarstığında, üç farklı tepki söz konusu olur. *Bazı kuruluşlar, rekabet saldırısına karşı savunma konumuna geçer. Durumunu korumaya ve varlığını sürdürmeye çalışan bu tip işletmelerin yöneticileri, ancak “önlerine çıkan ve değişen ortamın dayattığı sorunlar”la uğraşır. Bu tip yöneticiyi*

klasik eğitim sistemindeki bir öğrenciye benzetebiliriz. Bunlar verilen soruyu çözmeye çalışırlar.

Bir misyonu olan yönetici, değişim rüzgarlarına karşı koyacak ve yeni davranış tarzları geliştirecek gücü kendinde bulur. Sosyal ve ekonomik gelişmeleri izleyerek, başında bulunduğu işletmeyi belirli hedefe ulaştırmaya gayret eder. Bu tür yönetici, "kendi sorununu kendisi koyar." Ancak misyonu gerçekleşince yöneticinin kendisini boşlukta hissetmesi kaçınılmazdır.

Vizyon sahibi yönetici ise, kalıplaşmış görüşlere meydan okur. Tamamen yeni kavramlar geliştirir ve ufkunu genişletir. Bu tür yönetici "kendi hareket alanını kendisi büyütür, yeni sorunlar formüle eder ve yine kendisinin belirlediği yöntemlerle bunları çözer." Değişim isteklerine karşı savunmaya geçmek, bu yöneticiye göre değildir. Saldırıya karşı daha güçlü bir saldırı ortaya koyar ve vizyonu sayesinde değişimin şartlarını kendisi belirler. Vizyon, sınırsız bir hayal gücüyle gerçekçiliğin bir arada bulunmasını gerektirmektedir. Yenilikçilik ve zeka, dikkat ve gözlem yeteneği ile beslenirse ileriye görebilme imkanı sağlar. Boston Filarmoni Orkestrası Şefi Benjamin Zander'in konumuzla ilgili olan ilginç bir tespiti var. Diyor ki Zander; *"Tepede uçan kartallar için tarlaları çevreleyen çitler ve duvarlar bir şey ifade etmez. Çitler ve duvarlar sadece inekler ve koyunlar içindir."* Gerçekte vizyonerlerde bu örnekteki kartallar gibidir. Onlar yükseklerden uçarlar. Olaylara tepeden, hakim bir noktadan bakarlar, başkaları için koyulmuş olan engellere takılmazlar, onların ufukları çok geniştir.

Vizyon denen şey nedir? Vizyonlar, kötü bir durumdan kurtuluşun yolu olduğu kadar, mahvoluşa giden yol da olabilirler. Bazen sefalete sürüklediği gibi, büyük başarıların itici gücü de olmuş, umutlar oluşturmuş, son umut olmuştur.

Paylaşılan bir vizyon güçlü bir etkiye sahiptir. Şu hikaye bunu çok güzel anlatmaktadır: M.Ö. 71 yılında bir isyanda büyük bir köle ordusu Roma ordularını iki kez ağır yenilgiye uğrattır. *General Marcus* uzun bir kuşatma ve savaştan sonra bu köle ordusunu yenmeyi başarır. Sağ kalan savaş esirlerini toplar ve çarşıya gerilerek öldürülmekten kurtulabilmeleri için aralarında bulunan ve liderleri olduğunu bildikleri ancak tanımadıkları *Spartaküs* isimli asinin teslim edilmesini ister. Bir duraklamadan sonra kölelerden biri öne çıkarak *"Spartaküs benim"* der. Sonra yanı başındaki adam kalkar ve *"Hayır, Spartaküs benim"* der. Birkaç dakika içinde ordudaki herkes ayaktadır. Böylece Spartaküs'ün ordusundan sağ kalanların her biri ayağa kalkmakla ölümü seçmiştir. Ancak Spartaküs'ün ordusunun sadakati, kişi olarak Spartaküs'e yönelik değildir. Bu sadakat, Spartaküs'ün esinlediği bir paylaşılan vizyona *"özgür insan olma idealine"* yöneliktir. Bu vizyon öylesine zorlayıcıdır ki, hiçbiri ondan vazgeçip köleliğe dönmeye dayanamamıştır.

Paylaşılan vizyon bir fikir değildir. Hatta özgürlük türünden önemli bir fikir bile değildir (Senge, 1993, 227). Daha ziyade insanların yüreklerinde tutuşan bir güç, etkili bir güçtür. Bu gücü esinleyen bir fikir olabilir, ama bir kere yol alınca (birden fazla kişinin desteğini kazanacak kadar zorlayıcıysa) o zaman artık

bir soyutlama olmaktan çıkar. Elle tutulur, somut bir şey olur. İnsanlar onu varolan bir şeymiş gibi görmeye başlar. İnsan ilişkilerinde paylaşılan vizyon kadar güçlü pek az etken vardır. En basit düzeyinde paylaşılan vizyon, “ne ortaya çıkarmak istiyoruz?” sorusunun cevabıdır. Kişisel vizyonlar nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgelerse, paylaşılan vizyonlar da aynı şekilde bir örgütün her tarafındaki insanların taşıdıkları resimlerdir. Bu resimler, örgüte nüfuz eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir ortaklık duygusu oluşturur.

İnsanlar bir vizyonu gerçekten paylaşıyorlarsa, ortak bir özlemle birbirlerine bağlıdırlar. Kişisel vizyonlar güçlerini, bir kişinin o vizyonu derinden dert edinmesinden alır. Paylaşılan vizyonlar güçlerini ortaklaşa bir dert edinmeden alır.

B. VİZYONUN TANIMI VE KAPSAMI

Vizyonlar, düşünceler nelerdir? Nereden gelirler? Kökleri nerededir? Dolaylı ve dolaysız etkileri nelerdir? Ne gibi ihtiyaçlardan doğarlar ve öz yapılanmanın yönlenmesine ne gibi katkıları olur?

Kelime anlamı olarak vizyon kavramının kökeni oldukça eskidir. Latince’de birden fazla anlamı olan “*videre*” fiilinden türemiş olan “*visio*”, “*uyanık olmak*”, “*anlamak*”, “*kavramak*” karşılığı olarak kullanılmıştır. Ortaçağda Almanca’da bilmek anlamına gelen “*wissen*” ve “*bilge*” anlamına gelen “*weise*” kavramı da aynı kökten türetilmiştir (Sollmann, 1995, 13). Ortaçağ din sözlüğünde vizyon, “*akıl ve mantık dışı bir olgunun karşılığı*” olarak kullanılmıştır. Ancak vizyon sözünün bütün bunların da üzerinde bir özelliği vardır. Aynı kaynakta vizyonerler de hayalperest, düşlerde dolaşan kişiler olarak tanımlanmışlardır. Ancak vizyonerlerin gerçekten de öyle olup olmadıkları tartışılmamış bir konudur.

Vizyon kavramıyla ilgili aşağıdaki birkaç alıntı, konuya biraz daha açıklık kazandıracaktır:

Vizyon, somut bir gelecek görüntüsüdür (Vaili, 1993, 12); gerçekleşmesini görebileceğimiz kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır.

Vizyon (Senge, 227); tüm çalışanların paylaştığı, örgütün geleceğine ait bir resimdir.

Vizyon (Hickman, 1984, 151); mevcut gerçekler, ümitler, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğini tanımlaması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakıştır.

Vizyonlar, gelecekle bağlantılı biçimlendirilmiş, sezgilerdir. Vizyon, gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, düşüncede şimdi oluşturulmasıdır. Bu görüntü, gelecekle ilgili bilgilerin akılcı yöntemlerle

işlenmesiyle oluşturulabileceği gibi, geleceğe işaret eden gelişmelerin öznel algılamalarıyla da oluşabilir.

Vizyonların, önceden kurgulanmış bir karakteri vardır. Geleneklerin, bir senaryo tekniğinde alternatif gelecek durumların akılcı-yapay ipuçlarının tersine, vizyonların alternatifleri yoktur. Bu yüzden de öznel olarak daha bağlayıcıdır. Büyük girişimci çabaların başarısının, gelecekte yeni ve yüksek teknolojiye dayalı yeni ürünler ve yeni pazarlarla sağlanabileceği bir durumun vizyoncu görüntüsünün sonucu olduğunu varsaymak, (Langeler, 1992, 46) pek yanlış değildir.

Vizyonların dönüm noktası, her şeyden kaçmakta değil, bunun yerine ne istiyoruz? sorusunun içindedir. Vizyonlar, doğrudan doğruya bizim deneyimlerimize, özlemlerimize, yeteneklerimize bağlıdır, onlardan doğar. Bu yüzden de sınırsız değildir, başkalarıyla değiştirilemez, komutla oluşturulmaz (Collins, 1996, 45). Bizim yalnızca kişisel ya da toplumsal deneyimlerimizden doğarak, yaşamımıza bir yön verebilir (Geraghty, 1988, 87).

Vizyonlar rastlantısal olarak oluşmazlar ve oluştukları yer de tartışmasız bir otorite değildir. Kendi kendini elde etmesi için bazı düzenlemelerin ve işlemlerin tasarlanması gereklidir. Ancak vizyona sahip olmaktan çok, paylaşılan bir güç ve davranış temeli olarak biçimlemek daha önemlidir. Bazen birbirleriyle çelişkili vizyonlarda, neyin doğru, neyin yanlış olduğu konusunda karar vermek gerekmektedir. Sonuçta, gösterilen farkların, yoluna engel olarak çıktığı, işletmenin kimlik belirleyici genel bir vizyonu istenmektedir (Sollmann, 41).

Vizyonlar ile onları gerçekleştirmeye yardımcı olacak özelemler ve hedefler, bizi harekete geçirir, bize itici güç verir. Ancak her zaman mutlu sona ulaşamaz. Bunun çok etkili örneklerinden biri, sosyalist vizyon yüzünden, sayısız insanın büyük vizyonlara olan şüpheleridir. Buna karşılık Yahudi toplumunun kimliğini ve birliğini sağlamakta, dini-kültürel vizyonunun önemi az değildir.

Bize yaşam boyu hizmet verecek bir yol göstericiyi bulmak, kuşkusuz bir haftalık yol gösterici bulmaktan daha fazla bilgelik gerektirecektir. Bu bilgelik kendini nerede gösterir? Özelemler, hedefler, uzun dönemli hedefler ve vizyonlar aynı çizgide mi? Yoksa zıt yönlerde mi dirlir? Bunlar birbirlerini desteklerler mi? Yoksa engellerler mi?

Bir vizyon, eğer kaynaklarımızla ilişkilerimiz kopmamışsa, değer ve ihtiyaçlarımızı tanıyabiliyorsak, potansiyelimizi işimize katabiliyorsak, algılamalarımızı zaman ve alan dışına yenilikçi olarak taşıyabiliyorsak ve bütün bunları özde birleşmiş olarak yaşayabiliyorsak güçlendirici, besleyici ve güdüleyici olarak oluşabilir (Loltz, 1988, 125). Böylece vizyon, doğru yöne götürecektir akılcı ve sezgisel ara adımların seçimini gerçekleştirir. Böylelikle vizyon, güçlü kişisel itici güç ve yenilikçiliğin kaynağı olur. Çünkü içimizdeki benliğin gitmek istediği yolda, bilinçaltına bol enerji verir ki bu da bilinçli istekten daha önemlidir.

Vizyon bir yandan görüntüler, resimler, fikirler ve olabilecek hedeflerin belirtilerini verirken, diğer yandan da toplu iç yansımayı yapılandırır. Vizyon kavramı bununla kendi saygın geleneğine de uyar: Duyarlılıkta, akıl ve mantıkta, belirli bir sistem varlığı söz konusu iken vizyonda hep bir sistemleri aşma görülür. Vizyonlar, gerçeğin daha iyi kavranması için, akılcılık kavramlarıyla ve nesnellikle karıştırılmamalıdır. Vizyonların “anlamı” tümüyle başka bir alandadır; onlar, eğer işler iyi giderse, bu oluşum üzerinden de yönetilebilen, kendi kendini kavrayan bir oluşumun aracısındırlar (Gates, 1995, 37).

Yukarıdaki açıklamalardan sonra, bir vizyonun üç önemli öğeden oluştuğunu söyleyebiliriz: (Dinçer, 1998, 6) Tüm örgüte rehberlik edecek bir yönetim felsefesi, gelecekte sahip olunacak hissedilebilir etkili bir imaj ve geleceğin tahmini (Collins, 1991, 30-52).

i. Yönetim Felsefesi: Yönetim felsefesi işletmeyi, onu oluşturan öğeleri, bu öğelerin çeşitli belirtilerini ve sebeplerini inceleyen; bunları temel amaç ve anlamları açısından irdeleyen düşünce ve değerler demektir. Felsefe, bir örgütün etkili bir şekilde çalışabilmesi için davranış kuralları koyar; örgütün değerlerini, faaliyetlerin yerine getirilmesi sırasında uygulanabilecek somut tanımlara dönüştürür. Böylece yönetim felsefesi kişi, grup ve örgütün düşünce ve davranışlarına rehberlik eden idealler, inançlar ve ilkeler bütünü olarak gerçekleşir.

Yönetim felsefesi, işletme vizyonunun başlangıç noktasını oluşturur. “*Temel inanç ve değerler*” ve “*misyon*” olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Bütün örgütler ayakta kalabilmek ve başarılı olabilmek için politika ve faaliyetlerini dayandırabilecekleri güçlü bir inançlar kümesine sahip olmalıdır.

ii. Hissedilen ve Etkili Bir İmaj: Örgüt vizyonunun ikinci önemli öğesi olan imaj ise, insanların belirli bir amaç üzerinde odaklanmasını sağlar. Yönetim felsefesi vizyonun ve misyonun arka planında yer alırken, imaj görünen yüzüdür.

iii. Geleceğin Tahmini: Geleceğin tahmini, pazarın sahip olduğu teknolojik, demografik, yasal ve sosyo-kültürel eğilimlerin derinlemesine incelenmesini ve yorumlanmasını gerektirir. Geleceğin tahmini olmaksızın vizyon sadece bir hayali veya hayaleti çağırıştırır. Geleceğin hiç kimse tarafından bilinemeyeceği hatırlanırsa, şüphesiz gelecek için hayallere ihtiyaç vardır. Ancak veri temellerine oturmayan bir vizyon, fantezi olmaktan öteye geçemez.

Vizyon ile amaç arasında da farklılıklar vardır. Amaç bir yönelişe, bir genel başlığa benzer. Vizyon ise spesifik bir istikamet, arzulanan bir geleceğin resmidir. Amaç soyuttur, vizyon somuttur. Amaç, “*insanın kapasitesini gökleri keşfedecek şekilde ilerletmektir*”. Vizyon, “*1960’ların sonunda aydaki bir insandır.*” Amaç, “*olabileceğimizin en iyisi olmak*”, “*mükemmellik*”tir. Buna karşılık vizyonsuz bir amaç uygun bir ölçek duygusuna sahip olmayacaktır.

Vizyon görelî (nispi) değil, aslidir. Bizim asli değer için arzuladığımız bir şeydir, bizi başkasına göre konumlandıran bir şey değildir. Vizyonlar çok yüzlü bir olgudur. *Vizyonlarımızın maddî cepheleri vardır; nerede yaşamak istediğimiz,*

bankada ne kadar paramız olmasını istediğimiz gibi. *Kişisel cepheleri vardır*; sağlık, özgürlük ve kendimizle tutarlı olma gibi. *Hizmet cepheleri vardır*; başkalarına yardım etmek, bir alandaki bilginin gelişmesine katkıda bulunmak gibi. Bütün bunlar gerçekten istediğimiz şeyin parçasıdır (Senge, 166). Hatta Japonlar vizyon ile eylemin birbirinden kesin olarak ayrılamayacağını ifade etmek için “eğer bir kopma yoksa, bir insanın vizyonu ile eylemi arasında bir saç kılı bile giremez” (Wack, 1985, 73) derler. Vizyonlar ilham verici, açık, keskin, somut, esnek, belirli, işletmeye ne gibi değerlerin ekleneceği konusunda açıklayıcı özelliklere sahip olmalıdır.

Vizyonun birtakım nitelikleri vardır: (Clayton, 1999, 152-154)

a.Güçlüdür: Vizyonun gücü gelecekte gerçekleşebilecek ile şu anda gerçekleşen arasındaki gerilimden gelir.

b.Amaçlıdır: Vizyon tek başına bir anlam taşımaz; temel değerler ve amaç ile bağlantılı olması gerekir.

c.Kendini belirler: Vizyon göreceli değildir, örneğin rekabetle ilişkilendirilirse, mükemmelliğe erişilmesini engelleyebilir.

d.Somuttur: Amacın soyut olduğu ve yönü yalnızca dolaylı olarak belirttiği halde vizyon somuttur. Belirli ve kesin bir yönü gösterip, arzulanan geleceğin bir görüntüsünü verir.

e.Çok yönlüdür: Vizyonun pek çok yönü vardır; örnek olarak şunları içerir: Zenginlik gibi maddi yönler; sağlık, dürüstlük gibi bireysel yönler; toplumsal gelişmeye destek olmak gibi idealist yönler.

f.Duygusaldir: Vizyonlar içimizde bize vizyona ulaşılma gücünü verecek duygularla temas içindedirler.

Vizyonları açık bile olsa, insanlar çoğu zaman vizyonları hakkında konuşmakta zorlanırlar. Bunun nedeni, vizyonla gerçeklik arasındaki açıkların (boşlukların) had safhada olmasıdır. “*Kendi şirketimi kurmak isterim, ama sermayem yok.*” Veya , “*gerçekten sevdiğim meslekle uğraşmak isterdim ama, geçimimi sağlamak zorundayım.*” Örneklerde görülen bu açıklar vizyonu gerçekdışı veya hayalci gösterebilir. Cesaretimizi kırar ya da bize çaresizlik duygusu verebilir. Ancak vizyonla mevcut gerçeklik arasındaki açık aynı zamanda bir “*enerji*” kaynağıdır. Eğer ortada bir açık olmasaydı, o zaman vizyona doğru ilerlemek için herhangi bir eyleme de ihtiyaç olmazdı. Gerçekten de bu açık, yenilikçi enerjinin kaynağının ta kendisidir. Bu açığa Senge “*yaratıcı gerilim*” demektedir ve şöyle devam etmektedir: “*Vizyonunuzla mevcut gerçeklik arasında gerili bir lastik bant düşünün. Gerildiğinde, lastik bant gerilim yaratır. Bu vizyonla mevcut gerçeklik arasındaki gerilimi temsil eder. Gerilim neyi arar? Kararlılık veya gevşemeyi. Gerilimin çözülmesi için sadece iki mümkün yol vardır: Gerçekliğin vizyona doğru çekilmesi veya vizyonun gerçekliğe çekilmesi.* Hangisinin olacağı bizim sebatla vizyonumuza tutunup tutunmadığımıza bağlıdır. Yaratıcı gerilim ilkesi kişisel ustalığın merkez ilkesidir ve disiplinin tüm unsurlarını bütünleştirir.

Ne var ki, yaygın ölçüde de yanlış anlaşılır. Örneğin, “gerilim” teriminin “kendisi kaygılı hal veya stresi” akla getirir. Ama yaratıcı gerilimin belli bir yönde eğilimi yoktur. O, bir vizyonun mevcut gerçeklikle uyuşmadığını kabullendiğimiz anda harekete geçen güçtür”(Senge. 167).

Senge’ ye göre yaratıcı gerilim çoğu kez üzüntü, cesaretini kaybetme, umutsuzluk veya kaygıya yol açar. Bu o kadar sık olur ki, insanlar bu duyguları yaratıcı gerilimle karıştırabilirler. Ama bir yaratıcı gerilim bulunduğu ortaya çıkabilecek bu “negatif” duyguların yaratıcı gerilimin kendisi olmadığına anlaşılması önemlidir. Bu duygular, “duygusal gerilim” denen şeydir.

Eğer duygusal gerilimi yaratıcı gerilimden ayırdetmeyi başaramazsak Senge ye göre, kendimizi vizyonumuzu düşürme konumuna getiririz. Gerçekleşmeyen bir vizyon hakkında derin bir cesaretsizliğe kapılırsak, bu cesaretsizlik yükünü sırtımızdan atmak için güçlü bir dürtü hissedebiliriz. Acil bir çare vardır: O da vizyonu düşürmek. “Ne yapalım, birinci gelmek o kadar da önemli değildi. İlk beş arasında olmak da bana büyük mutluluk veriyor” diyebiliriz. Duygusal gerilim yaratıcı gerilimin her zaman bizim kontrolümüz altında bulunan kutbuna dayanılarak hafifletilebilir. Bu kutup da vizyonumuzdur. Duygusal gerilimden kaçmak kolaydır. Ödeyeceğimiz bedel gerçekten istediğimiz tek şeyi, vizyonumuzu bir yana bırakmaktır. Yaratıcı gerilim ile duygusal gerilim etkileşimi, amaçların erozyona uğramasına benzeyip, sıkıntıyı başka tarafa kaydırma dinamiğidir.

Eğer yaratıcı gerilimi kavramışsak ve vizyonumuzu düşürmeyerek onun işlemesine izin verirse, vizyon aktif bir güç haline gelir. Robert Fritz bu konuda şöyle der: “Vizyonun ne olduğu değil, ne yaptığı önemlidir.” Gerçekten yenilikçi insanlar vizyonla mevcut gerçeklik arasındaki açığı değişim için enerji oluşturmada kullanırlar. Temel sorun olaya bakış açısındanadır. İşte Polaroid’i kuran, yıllarca başkanlığını yapan ve anında sonuç veren fotoğrafçılığın mucidi olan Edwin Land kararlılığını ve geniş görüşlülüğünü ifade etmek için bürosuna üzerinde şu sözlerin yer aldığı bir levha asmıştır: “Yanlış, tam faydasını henüz kendin için bir avantaja dönüştüremediğin bir olaydır.”

İnsanları vizyon belirlemeden ya da belirlenmiş vizyonu gerçekleştirmeden alıkoyan güdülerini inceleyen Robert Fritz şu örneği vermekte ve tavsiyede bulunmakta: “Düşünün ki, siz hedefinize doğru ilerledikçe, yaratıcı gerilimi temsil eden bir lastik bant sizi istenen yönde çekiyor olsun. Aynı zamanda güçsüzlük ya da değersizlik inancına demirlemiş bir ikinci lastik bant var. Birinci lastik bantın sizi hedefinize doğru çekmesi gibi, ikincisi de sizi temelde yatan o hedefinize ulaşmaya muktedir olmadığınız veya bunu hak etmediğiniz inancına çeker.” Fritz, hem bizi hedefimize doğru çeken gerilimi hem de bizi bilinç altımızda yatan inanca demirleyen gerilimi birden içeren sistemi “yapısal çatışma” olarak adlandırmakta. Çünkü bu çatışan güçlerin oluşturduğu bir yapıdır, bizi istediğimiz şeye eş anlı olarak hem yaklaştırır, hem uzaklaştırır. Böylece vizyonumuzu elde

etmeye ne kadar yaklaşırsak, ikinci lastik bant da bizi vizyonumuzdan o kadar uzağa çeker. Bu güç, kendisini birçok şekilde açığa vurabilir. Enerjimizi kaybedebiliriz, vizyonu gerçekten isteyip istemediğimizi sorgulayabiliriz. *"İyi bitirme"* gittikçe daha zor hale gelebilir. Beklenmedik engeller yolumuza çıkabilir, insanlar bizi yolda bırakabilir.

Ayrıca Fritz, yapısal çatışma güçlerinin üstesinden gelmek için üç genel *"strateji"* teşhis etmiştir (Fritz, 1989, 174). Vizyonumuzu *"erozyona bırakmak"* bu stratejilerden biridir. İkincisi *"çatışma manipülasyonu"* dur. Çatışma manipülasyonu hep başarısızlık kaygısında olan insanların çok sevdiği stratejidir. Örneğin örgütün hedeflerine ulaşılmadığı takdirde olabilecek çok tatsız şeylere işaret eden *'motivasyoncu konuşmalar'* yapmakta ustalaşan yöneticiler, insanları korkutarak mobilize etmeye uğraşan toplumsal akımlar böyledir. Toplumsal akımların çoğu çatışma manipülasyonu veya negatif vizyon yoluyla etkili olur. Üçüncü genel strateji ise *"irade stratejisi"* dir. Kendimizi yükseltmiş irade ile motive ederiz.

Vizyon konusu, sanayi toplumunun ve kapitalizmin daha önce baskın olan anlamlarının yok olmasıyla da bağlantılıdır. İnsanlar, ekonomik açık kapatma, gelişme ve buna bağlı olarak da özgürlüğün genişletilmesi gibi değerleri koruduğu sürece, yeni vizyonlara (özellikle de ekonomi alanında), gerek olmuyordu. Vizyonların karşılığı bolca bulunuyordu. Ancak bu alanda bazı hayal kırıklıkları yaşandıktan sonra, bu duyu baskınlığının yeterli olmadığı ortaya çıkmıştır. Duyuların güçlerinin yok olması, yenilerini gerektirmiştir (Robert, 1998, 93). Örneğin, çalışanları, ürettiklerinin ve üretimin çevreye ve yaşam kalitesine zarar vereceğini düşünmelerine karşın anlamlı bir şeyler üretmeye inandırmak giderek daha zorlaşmaktadır. Ya da daha verimli çalışmanın, daha az sayıda çalışanın yeterli olacağı için işten çıkarmalara neden olacağı, belki de kendi iş yerinin bile kapanabileceği düşüncesini veriyorsa, bu insanın daha verimli olmaya güdülenmesi çok zordur.

Tarihte bunalım devreleri hep vizyonlara gebe olmuşlardır. Geçtiğimiz yüzyıldaki işçi ayaklanmaları da emeğin sömürüldüğü bir zamanda ortaya çıkmıştır. İnsan ruhu bazen açlıktan, bazen de aşırı tokluktan ölebilir. Ruhun ölümü, her yaştan, her sınıftan, her cinsten insanın başına gelebilir (Wall, 1992, 220). Almanya'nın ekonomik ve sosyal açıdan en zor döneminde görülen ve sonunda da başarılı olan gücü hakkında: *"Bu travmadan uyanış birdenbire olmadı. Soğuk, karanlık ve aç karnına geçirilen bir gecenin ardından doğan güneşin ilk kızıl ışıkları gibi yavaş yavaş doğdu. Anahtar kelime ise "coşkuydu" denmektedir.*

Vizyonlar, daha çok gerçekte varolmayan ve ulaşılmak istenen, yani henüz araştırılmamış son durumlardan oluşur. Vizyonları oluşturmak, geliştirmek, uygulayabilmek ve onlardan etkilenmek için güç kazanmak, kendi içinde uyumlu bir işlemdir (Wall, 33). Vizyonları gerçeğe dönüştürecek adımları oluşturmak oldukça önemli bir aşamadır. Çok yönlü bir karmaşadan, birbirleriyle uyumsuz

düşüncelerden bir düzen oluşmalı, bir seri adımlar atılmalıdır. Bu aşamada vizyonerler, ilk heyecanını kaybedebilir ancak ulaşılmak istenen sonuç olarak vizyon, kişisel tatminin bir ögesidir.

Süveyş ve panama kanallarını yapanlar, manş tüneline tasarlayanlar, bazı kaşif ve fatihler (*örneğin Fatih Sultan Mehmed'in gemileri karadan yürütmesi v.b. gibi*) de vizyon sahibi insanlar arasında sayılırlar. Başarısız fikirler vizyon olarak kabul edilmezler, en fazla bir düşünce olarak kalırlar. Uygulamada, gerçekleşmemiş vizyonların hiç sözünün edilmediği dikkat çeker. Bir vizyon ya başarılıdır ya da vizyon değildir. Kazanan, her şeyi alır, kaybedenlerin tarihi yazılmaz; onlar yalnızca düşlerinin bedelini öderler.

C. VİZYON VE BİLİM

Bilimsel diyalektik içinde, vizyonun da yeni bir işlev kazandığını görüyoruz. Şimdiye kadar vizyon, sözel metodik gerçek bilgiye karşı bir seçenek olarak görülmekteydi. Ancak günümüzde bilgi işlemin bir parçası sayılmaktadır. Bilgi işlem, yalnız kurallara uymak değil de, daha çok davranışlardır.

Genel olarak vizyon deyince, ulaşmak için kullanılacak yöntemlerin açıklığa kavuşmadığı, hedeflenmiş düşler anlaşılabilir. Burada, vizyon ile bilimin arasındaki farklar da belirginleşir. Bilimin hedef düşleri yoktur, buna karşılık yöntemleri tartışılmaz derecede açıktır. Yani vizyonerler, belirgin hedef düşleri olan, bu düşlere ulaşmak için, kullanacakları yöntemleri açıklığa kavuşmamış kişilerdir (Kotter, 1990, 63). Bu onları gündelik düşüncelerin dışına atar; çünkü gündelik düşüncelerin tutacakları yol belirlenmiş, hedefleri ise açıklığa kavuşmamıştır. Vizyonlar gündelik düşünceyi ve bilimin düşüncesini zorlarlar; bu nedenle de korkutucu bir etkiye sahiptirler.

Vizyonlar görüntü durumundadır. Teknolojinin baskısından sonra, bilimin katkılarıyla, fantezi ve vizyonlara eninde sonunda özgürlük tanınmış gibi görünmektedir. Ancak bu bakış açısından, vizyonların bilim ve bilgi alanındaki durumları da sorgulanmalıdır. Bu çerçevede vizyonlar, gerektiğinde akılcılıktan da vazgeçen, buna karşılık güçlü duygusal ve sezgisel öğeleri olan, özel yaşam hedeflerinin açığa vurulmasıdır. Bu bazen güzel bir düşünce olarak hoş karşılanabilir, ancak günlük yaşamda teknolojinin bütün dünyadaki önemi, bu saf romantizmi çok tehlikeli bir duruma sokmaktadır (Geraghty, 44). Teknoloji ağı özel yaşamımıza, vizyonların yansımaları engelleyecek kadar yerleşmekte ve yönlendirmektedir.

Vizyon işletme bilimi diyalektiğinde sistematik olarak yerini almalıdır. Vizyon, kendi kendini reddetmeden, dünyanın dinamiğini ve onun şaşırtıcı yenilikçiliğini yadsıyamaz. Günümüzün hızlı iş dünyasında girişim stratejisinin hareket ettiren bir unsuru olarak niteliklerini yok sayamaz. Öznel-nesnel düşünce birliğinden ve onu sürekli olarak geçmeye çalışıp da başarılı olamayan nesnellikle çelişmeden beklenen gerekçeleri göz ardı edemez (Conger, 1990, 44-46). İşletme bilimi, başarılı bir vizyonla, bu gerekçeleri yeniden geçmeye çalışacaktır.

Stratejik planlama, işletmelerde stratejik yönetimin ancak bir bölümüdür. Stratejik yönetim için de, gelecekteki hedeflerin oluşturulacağı vizyonlar gereklidir (Loltz, 275). *İşinde uzman olmak, sağlam ve güvenilir olmak, güvenli adımlar atmak, üretim, pazar ve işlerin yürütmesi için yeterli olmamaktadır.* İşletmemize gelecekteki gelişmeleri önceden sezebilecek, vizyoner kişiler gerekmektedir. Vizyon, bütün girişimin amaç ve hedeflerinin toplamından daha fazlasını içermelidir. Uyarıcı etkiler yapan, yoğun verilerin ve araçların öncüsü, yenilikçisi ve kurucusu olmalıdır.

Bir görüşe göre biliminin bittiği yerde vizyon başlar. Bu ifadeyi anlayabilmek için şu örneğe bakmamız gerekmektedir (Kappler, 1995, 56): *Bir bakterinin, rastlantı olarak ikiye bölünerek çoğalması için gereken moleküllerin doğru boy sıralamasında, doğru yerde ve uygun zamanda bir araya gelmeleri ihtimali, astronom Fred Hoyle ve matematikçi Chandra'nın hesaplamalarına göre, bire karşı on üstü kırk bindir. Bu, bir hurdalık üzerindeki fırtınanın, oradaki hurdaları birleştirerek tümüyle çalışır durumda bir Boeing 747 uçağını oluşturması ihtimali ile karşılaştırılabilir.* Biraz abartılı da olsa, fiziğin bittiği yerde fiziğin kesin bilgilerini tam olarak vermese bile vizyon başlar ve bilimi daha kolay anlaşılır bir duruma getirir.

D. VİZYON OLUŞTURMA

Örgütlerde vizyonlar gelişigüzel ortaya çıkmazlar. Çalışanların işbirliğini kazanmış, üyelerin güven duymalarını sağlamış, onları sürekli kararlara katmak isteyen, yeniliklere ve değişimlere hazır bir yönetim felsefesinin ürünü olarak ortaya çıkar. Bir örgütün tüm üyelerince paylaşılmayan bir vizyon, gerçekte vizyon değildir. Vizyonun paylaşılması onun için ölmeyi göze alabilen insanlar gerektirir. Kuşkusuz insanlarda bir hiç uğruna ölmek istemezler. O halde nedir paylaşılan bir örgüt vizyonunun sırrı?

Vizyon oluşturmanın ve onu paylaşılar hale getirmenin en ideal yolu, vizyon oluşturma sürecine izleyicileri de dahil etmektir. Gerçi geçmişte, büyük gelişmelere ilişkin vizyonlar ortaklaşa geliştirilen vizyonlardan çok, bireysel vizyonlardır. Özellikle buluş yapma alanında bu tip örnekler yaygındır. *Edison, Einstein* gibi dehaların vizyonları buna güzel örneklerdir.

Vizyon oluşturmada iki temel yaklaşım söz konusudur: (Arat, 1998, 122)

i. *Önceden belirlenmiş bir vizyonun örgütle paylaşılması:* Bu yöntemde şu noktalara dikkat edilmelidir: Açık olunmalı, vizyona temel oluşturan gerçekleri açık bir şekilde, sürekli olarak vurgulamalıdır. Bir vizyonun ancak, çalışanlarla hayata geçirilebileceği, dolayısıyla çalışanların değerli olduğu belirtilmelidir. Vizyonun, insanların "biz" anlayışıyla çalışmaktan gurur duydukları örgüte katkıları üzerinde durulmalıdır. Vizyon hakkında çalışanların görüşlerini almaya ve onlara danışmaya çalışmalıdır.

ii. *Vizyonun örgütte çalışanlarla geliştirilmesi*: Vizyonun çalışanlarla birlikte belirlenmesi durumunda şu noktalara dikkat edilmelidir: Herkesin görüşüne eşit değer verilmelidir. Anlaşmadan ziyade birbirini tamamlayan görüşlere imkan verilmelidir. Amacın vizyon bildirgesini oluşturmak değil, gerçek bir vizyon ortaya çıkarmak olduğu unutulmamalıdır.

Bir örgüt vizyonunu oluşturmak şu soruların cevaplarını bulmayı amaçlar (Clayton, 154): “*Bize ne olacak?*” ya da “*Beş yıl sonra hangi noktada olmak istiyoruz?*” veya “*İşkolumuz nereye gidiyor ve işletmemizin bu işkolu ile nasıl bir ilişki içinde olmasını istiyoruz?*” Büyük düşünenler gerek kendi, gerekse izleyicilerinin zihninde olumlu, ileriye dönük, iyimser resimler oluşturmada uzmanlaşmış kişilerdir (Schwartz, 1998, 67). Onlar yukarıdaki soruların cevaplarını vermek için tüm örgütü peşlerine takabilecek güce sahiptirler.

Vizyon oluşturma sürecini yalnızca tepe yöneticilerin sürdürebileceği fikri doğru değildir. Bunun aksine, örgütteki herkes, gerek örgütsel gerekse kişisel ya da ilgili bölüme ait vizyonları oluşturma ve izleme kapasitesine sahiptir. Eğer başarı amaçlanıyorsa herkesin katılımı ile işler daha geniş bir ortamda yürütülmelidir. Vizyon oluşturma geleceği tahmin etmektir, yenilikçi ve keşif ruhuna sahip olmayı, risk üstlenmeyi ve öğrenmeyi gerektirir.

Örgüt vizyonlarını incelediğimizde çoğu vizyonun tek bir kişinin veya grubun örgüte empoze ettiği kendi vizyonu olduğu görülür. Böylesi vizyonlar en iyi halde uyum sağlar, ama bağlılık sağlayamaz. Paylaşılan bir vizyon birçok insanın gerçekten bağlı olduğu bir vizyondur; çünkü o onların kendi kişisel vizyonlarını yansıtır. Paylaşılan bir vizyonun olmadığına *Ford, Apple, IBM, Canon, Komatsu, Sony, Honda, Toyota* v.b. gibi mükemmele ulaşmış birçok işletmenin geldikleri noktayı anlamak mümkün değildir. Bu işletmelerin vizyonları örgütlerinin her tarafında, her seviyeden insanlarca gerçekten paylaşılmış ve böylece binlerce kişinin enerjisinin bir hedef üzerinde odaklanmış ve son derece farklı insanlar arasında ortak bir kimliğin oluşturulmasına katkıda bulunmuştur.

Vizyon oluşturma, örgütün gelecekte nasıl görüneceği, nasıl davranacağı ve hangi tercihlere sahip olacağına dair hayali bir resim oluşturmak olarak tanımlanmaktadır (Clayton, 152). Öncelikle bir vizyon oluşturmak için referans noktalarının değiştirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, şimdiki zamandan geriye bakmaktan ileriye görmeye; şimdiki şartlardan gelecekteki başarıya ve şimdiki tahminlerden gelecekteki başarıya götürecek tahminlere bakılmalıdır. Örneğin, günümüzdeki ekonomik durumu hangi gelişmeler tanımlayabilir? Bunlar yeni vizyonlar için bir itici güç olabilir mi? Soruları sorulmalıdır. Küresel bir durgunluk ekonomik açıdan çok güçlü toplumlara bile maddi yıkıma sürüklemektedir. Korkular ortaya çıkmakta, geniş insan kitleleri fakirlik sınırına itilmekte, fakirlerle zenginler arasındaki fark gittikçe daha da büyümektedir.

Paylaşılan vizyon bazı durumlarda dıştan gelir, bir başkasına, örneğin bir rakibe göre bir şeye ulaşma üzerinde odaklanır. Pepsinin vizyonu tamamen Coca

Cola'yı geçmeye yönelmiştir, Avis'in ki de Hertz'i geçmeye (Senge, 228-231). Ancak sadece bir rakibi yenme üzerine kurulu bir vizyona dayanmak uzun dönemde bir örgütü yetersizleştirebilir. Vizyonun ne olduğundan daha önemli olanı ne sağladığıdır (Inamori, 1985).

Paylaşılan bir vizyon, insanların özlemlerini yükseltir. Örnek olarak *Apple* bilgisayarları ile insanların öğrenmelerine yardımcı olma, *Ford*'da her gelir grubuna araba sahibi olarak daha çağdaş ve sağlıklı bir ulaşım sağlama, köle olup tok olarak yaşamak yerine, aç ancak özgürce ölme (Spartaküs olayı) gibi.

Vizyonlar aynı zamanda eğlendiricidir. Paylaşılan bir örgüt vizyonu insanları tatmin eder ve işe eğlence, oyun ortamı gibi yaklaşımlarını sağlar. Macintosh'un vizyonerlerinden John Sculley vizyonların eğlendiriciliğiyle ilgili olarak şunları söylemiştir: "*Rekabet ya da iç sorunlarımız ne kadar büyük olursa olsun, Macintosh binasından içeri girdiğimizde, yeniden canlanırdım. Tarihi bir olaya çok yakında tanık olacağımızı bilirdik*" (Byrne, 1987).

Vizyon işletmede insanların şirketle ilişkisini değiştirir. Böyle bir yapıda işletme "onların işletmesi" olmaktan çıkıp, "bizim işletmemiz"e dönüşür. Paylaşılan bir vizyon birbirlerine güvensizlik duymuş olan insanları birlikte çalışmaya başlamaya yöneltmek için atılan ilk adımdır. Bir örgütün paylaşılan amaç duygusu, vizyonu ve çalışma değerleri ortaklığın en temel düzeyini oluşturur. Konu üzerinde bir araştırma yapan Maslow (Maslow, 1965) "*Görev insanın kendisinden ayrı değildir. İnsanlar bu görevle öylesine güçlü bir şekilde özdeşleşiyorlar ki, bu görevi işin içine katmadan onun gerçek kişiliğini tanımlamak mümkün değildir*" demiştir.

Paylaşılan vizyonlar aynı zamanda cesaretle oluştururlar. 1961 de ABD Başkanı *John Kennedy*, bir vizyonu dile getirmiş ve "*on yıl içinde aya bir insan gönderilecek*" demiştir. Konu üzerinde çalışanlara bu çok büyük bir cesaret vermiştir. Çalışan ekibin tüm varlık nedeni tek bir vizyonda cisimleşmiştir: "*1960'ların sonunda aya bir insan göndermiş olmak.*" Bu vizyonu gerçekleştirmek için ellerinden gelen her şeyi cesaretle yapmışlardır.

Paylaşılan vizyon risk almayı ve denemeyi teşvik eder. Herman Miller'in başkanı Ed Simon bu konuda şöyle diyor (Senge, 230): "*Bir vizyona daldığımızda, ne yapılması gerektiğini bilirsiniz. Ama çoğu kez nasıl yapacağımızı bilemezsiniz. Sizi sonuca ulaştıracağını düşündüğünüz için bir denemeye girersiniz. Deneme sonuç vermez, yeni girdiler, yeni veriler. Yön değiştirir ve başka bir deneme yaparsınız. Her şey bir denemedir. Ama ortada bir belirsizlik yoktur. Bunu niye yaptığımız tamamen açıktır. İnsanlar, 'bunun sonuca götüreceğini bana garanti et' demezler. Herkes bilir ki, bir garanti yoktur, yine de insanlar bu işe kendilerini vermişlerdir.*"

Senge'ye göre, paylaşılan bir vizyon yönetimde sistem düşüncesini geliştirme çabalarını sonuçsuz bırakan başlıca bilmecelerden birini de hedef alır: "*Uzun döneme bağlanma nasıl teşvik edilebilir?*" Kişisel olarak şuna inanmaya

başladım ki diyor ve devam ediyor Senge “başarısızlığımızın nedeni yeterince inandırıcı olamamaktan veya yeterince zorlayıcı kanıtlara sahip bulunmamızdan ileri gelmiyor. İnsanları rasyonel olarak uzun dönemli bir bakışa sahip olmaya inandırmak mümkün olmayabilir sadece. İnsanlar uzun dönem üzerinde odaklaşmıyorlardır, ama buna mecbur oldukları için değil, böyle istedikleri için.” Japonlar da konuya bu açıdan bakmaktadırlar. Bir örgüt oluşturmanın ağaç yetiştirmeye benzediğine inanırlar. Bu yirmi beş ila elli yıl arası bir zaman dahi alabilir. Küçük çocukların ebeveynleri bir yetişkine ancak yirmi yıl sonra yararlı olacak bir değerler ve görüşler temeli vermeye çalışırlar. Bütün bu durumlarda insanlar ancak uzun dönemde gerçekleştirilebilecek bir vizyona tutunurlar.

Paylaşılan vizyonlar kişisel vizyonlardan ortaya çıkar. Enerjilerini böyle sağlar ve bağlanmayı böyle teşvik ederler. Bu konuda Bill O’Brien’in gözlemi şudur: “Sizin için önemli olan benim vizyonum değildir. Sizi motive eden tek vizyon, kendi vizyonunuzdur.” Paylaşılan bir vizyona gösterilen ilginin kökeni kişisel vizyonlardadır. Paylaşılan vizyon oluşturmaya önem veren örgütler sürekli olarak üyelerini kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye yönlendirirler. İnsanların kendi vizyonları yoksa, bir başkasınınkini sahiplenirler. Bunun sonucu ise bağlılık değil, uyum olur. Gerçekte ise güçlü bir kişisel yönelim duygusuna sahip kişiler güçlü bir sinerji oluşturmak için bir araya gelirler.

Örgütleri binlerce yıldır etkileyen ve onlara ilham veren bir tek fikir varsa, o da oluşturmak istediğimiz geleceğin paylaşılan tablosunu sürdürme yeteneğidir. IBM’in servisi, Polaroid’in anında fotoğrafı, Ford’un geniş kitlelere ulaşımı, Apple’in da geniş kitlelere kompütasyon gücü sunması söz konusudur. Bu örgütler gerek içerik ve gerekse tür olarak radikal biçimde farklı olsalar bile, hepsi “insanları ortak bir kimlik ve kader çevresinde bir araya getirip” bağlayabilmiştir. Gerçek bir vizyon varsa insanlar sivrilir ve öğrenir. Bunu onlara yap denildiği için değil, kendileri istedikleri için yaparlar. Paylaşılan vizyonlar güçlerini ortak sevgi ve özenden alırlar (Wissemma, 1996, 202).

Kişisel vizyonu cesaretlendirirken, örgütler ve bireysel özgürlükleri çiğnememeye dikkat edilmelidir. Kimse başkasına kendi vizyonunu veremez, hatta onu bir vizyon geliştirmeye zorlayamaz. Ancak kişisel vizyonu cesaretlendirecek bir iklim oluşturmak için alınabilecek pozitif önlemler vardır. Bunların en dolaysız olanı, bir vizyon duygusuna sahip olanların bunu başkalarının kendi vizyonlarını paylaşmaya cesaretlendirilmiş olacakları bir şekilde iletmeleridir. Bu, vizyonda önderlik sanatıdır ve nasıl kişisel vizyonlardan paylaşılan vizyonların inşa edileceğini gösterir (Senge, 232).

Örgütte çok sayıda insan ortak bir vizyonu paylaşmaya başlarsa, vizyon temelde bir değişiklik göstermeyebilir, ama daha canlı hale gelir. İnsanların gerçekten ulaşmayı tasavvur edebilecekleri zihni bir gerçeklik anlamında daha somutluk kazanır. İnsanların artık ortakları, birlikte yenilikler oluşturabilecekleri kişiler vardır; vizyon sadece onların omuzları üstünde kalmaz. İlk başlarda, bir

bireysel vizyonu kendi içlerinde besleyip büyütürken, “benim vizyonum” diyebilir. Ama paylaşılan vizyon geliştikçe “bizim vizyonumuz” haline gelir.

Paylaşılan vizyonlar oluşturmanın ilk adımı, vizyonların genellikle yukarıdan ilan edildiği veya bir örgütün kurumsallaşmış planlama süreçlerinden geldiği yolundaki geleneksel anlayışları bir kenara atmaktır. Vizyonları tepe yöneticilerince belirlen örgütlerde kimse bunu sorgulamaz. Hatta işletmeye rehberlik eden çerçeve düşünce pek paylaşılmaz. Kişilerden sadece kendilerinden ne beklendiğini bilmesi istenir. Bu düşünce günümüzde de bazı kuruluşların vizyon belirleme işini dışardan bir gruba ya da bir ekibe vermeleriyle benzeşmektedir. Böylesi vizyonlar “bir atımlık” vizyonlardır (Geraghty, 142). Ele alındıktan sonra pek başvurulmaz, laf olsun diye belirlenmiştir, sevk edici de değildir. İnsanlara enerji ve bağlılık vermez, onlara esin kaynağı da olmaz. Çoğunlukla onu belirleyen üst düzey yöneticiler arasında dahi önemli bir araç değildir. Buna benzer vizyonlar insanların kişisel vizyonları üzerine kurulmadığı için yaşama şansından yoksun olup etkinlik sağlayamaz.

Örgüt vizyonunu sorunların çözümü için oluşturulmuş araç gibi görmek de yanlıştır. Böyle görülürse, düşük moral veya belirgin bir stratejik sorunun olmadığı zaman, vizyonun ardındaki enerji de anlamını yitirir. Paylaşılan vizyon oluşturma, liderlerin günlük çalışmalarının merkezi bir unsuru olarak görülmelidir, hep devam eder ve hiçbir zaman sona ermez.

Paylaşılan bir vizyon oluşturma oldukça uzun bir zaman alabilir. Bu süreçte vizyonu geliştirmekle görevli ekibin liderinin bakış açısı önemlidir. Kendi kendine “temelde benim görevim örgütün ne söylemek istediğini dinlemek ve bunun güçlü bir şekilde ifade edilmesini sağlamaktır” tarzındaki bir bakış açısını düşünmelidir. Örgütlerde ortak bir vizyona bağlanmış bir grup insan korku verici bir güçtür. İmkansız görünenin üstesinden gelebilir. O halde acele etmeden, küçük ancak kararlı adımlarla ilerlemeyi tercih etmelidir. Örneğin bir bilgisayar programı üzerinde çalışan ekip projenin teslim edilmesi gereken süreden aylar geçmiş olmasına rağmen henüz işi bitirememişlerdir. Bu işten sorumlu olan üç mühendis bir gece büroya gelip sabaha kadar çalışırlar. Herkesin dediğine göre o gece iki/üç aylık çalışmayı başarmışlardır ve kimse bunun nasıl olduğunu açıklayamamıştır (Wall, 215). Bu örnekte çözüm basittir. İnsanlar vizyonu paylaşmışlarsa, o işe ölümüne bağlanabilirler. Bunun örneklerini tarihimizdeki ibretli olaylarda da görebiliriz. Örneğin Çanakkale Zaferi’nde bir kişi tek başına 250 kg ağırlığındaki mermiyi kaldırmış ve topun ağzına vermiştir. Savaştan sonra aynı şeyi yapması istendiğinde, bunun mümkün olmadığını söylemiştir.

İnsanları örgüt vizyonuna bağlayabilmek için birtakım ilkelere de kuşkusuz uyulmalıdır. Bunlardan birisi önce örgüt liderlerinin benimsemesidir. Ardından dürüst davranmak gelir. Elde edilecek sonuçlar abartılmamalıdır. Vizyon mümkün olduğunca sade ve dürüst bir dille anlatılmalıdır. Nihayet seçim işi karşımızdaki

insanlara bırakılmalıdır. İnsanların onu benimsemesini istiyorsak, benimsemeye yönelik davranış sergilememiz gereklidir.

Vizyonlar, açıklık, heves, iletişim ve bağlanmayı arttırma yönünde pekiştirici bir sürecin sayesinde yaygınlaşırlar. İnsanlar konuştuğça, vizyonlar açıklık kazanır. Açıklık kazandıkça da, vizyonun sağlayacağı yararlarla duyulan heves artar. Kısa süre içinde vizyon bir iletişim ve coşku pekiştirici sarmal içinde yayılmaya başlar. Heves, vizyon için çaba gösterirken elde edilen ilk başarılarla pekiştirilebilir Senge, 248).

Örgütlerde şu soruların cevaplarının verilmesi çok önemlidir (Senge, 245). Ne? Niçin? ve Nasıl? Vizyon, "Ne?" sorusunun yanıtı olup, oluşturmaya çalıştığımız geleceğin resmidir. Misyon "Niçin?" sorusunun yanıtıdır. Örgütün "biz niçin varız?" sorusuna cevap arar. Çekirdek değerler, "Misyonumuzla tutarlı olarak, vizyonumuza ulaşmak için çıktığımız yolda "nasıl" davranmak istiyoruz?" sorusuna cevap verirler. Bir şirketin değerleri doğrudan ayrılmazlık, açıklık, dürüstlük, özgürlük, fırsat eşitliği, liyakat veya bağlılığı içerebilir. Bunlar vizyonun ardındayken, işletmenin günlük temelde hayatın nasıl olmasını istediğini gösterir.

Bir bütün olarak bu üç yönlendirici fikir (Moskovitz, 1987, 124) "Neye inanıyoruz?" sorusuna cevap verir. Matsushita'nın çalışanları, "Sanayiciler olarak sorumluluklarımızı bilmek, ilerlemeyi teşvik etmek, toplumun genel refahını ilerletmek ve kendimizi dünya kültürünün daha da gelişmesine adanmak" şeklindeki açıklamalarıyla örgütün amacını tarif etmişlerdir. "Mallarımızı sonsuz ve sürekli olarak, tıpkı bir çeşmeden fışkıran su gibi dünyadaki insanlara gönderiyoruz" sözüyle de vizyonlarını ilan etmişlerdir.

İnsanların örgütlerin amaçlarını daha net ve somut bir şekilde gösteren vizyonlara ihtiyaçları vardır. Olmak istediğimiz yerin resmini bilmemiz gerekmektedir. Temel değerler insanlara günlük karar alma sürecinde yardımcı olmak için gereklidir. Amaç çok soyut bir ifadedir. Vizyon uzun vadeli. İnsanlara açık denizde yön bulmak ve her gün yeni kararlar almak için "yön gösteren yıldızlar" gibi gereklidir.

Vizyon oluşturmada sorulabilecek muhtemel sorulardan bazıları şunlar olabilir: (Arat, 123)

Gelecekte müşterilerimiz kimler olacak? Hangi sosyal kesimlere hizmet edeceğiz? (Örneğin; hissedar, müşteri, çalışanlar, tedarikçiler, dağıtımçılar, bayiler ve daha geniş anlamda tüm insanlar.) Müşterilerimizle ve sosyal paydaşlarımızla nasıl çalışacağız? Onlar için ürettiğimiz değer ne olacak ve bu değeri nasıl üreteceğiz? Hangi dağıtım kanallarından müşterilerimize ulaşacağız? Rakiplerimiz kimler olacak? Rekabet üstünlüğümüzün kaynağı ne olacak? Bizi yegane kılacak kabiliyet ve yeteneklerimiz ne olacak? Bize para kazandıracak esas şey ne olacak? Pazarda nasıl algılanacağız? İşyerimiz, çalışanlar için nasıl bir ortam olacak? Değerlerimiz neler olacak? İnsanlar, birbirlerine nasıl davranacaklar? İnsanlar,

nasıl kabul görecekler? Örgütümüzün toplum içindeki rolü ne olacak? Dünyaya olan katkımız ne olacak?

Vizyon oluşturmada şu yöntem izlenebilir: (Bürki, 169)

i. İlk olarak bütün örgüt üyeleri, yaşamları ve dolayısıyla da işleri için neyin önemli olduğunu belirlemeli,

ii. Bu isteklerin gerçekleşmesi yolunda ne gibi engellerin olduğunu tespit etmeli,

iii. Gerçekleşmesi için ne gibi kaynakların bulunduğunu belirlemeli,

iv. Bunlarda başarıya götüren etkenleri ortaya koymalı,

v. Somut uygulamalar ortaya çıkarmaya çalışmalıdır.

Vizyon oluşturmada üzerinde durulması gereken son bir konu da “*olumsuz vizyonlar*”dır. Olumsuz vizyonlar daha genel olarak kamuyu ilgilendiren bir konuda yaygındır. Örneğin Abdullah Öcalan konusunda kamuoyunun İtalyan mallarına gösterdikleri tepki bu gruba girer. Yine sigaraya, uyuşturucuya, savaşa, orman yangınlarına, devlet mallarının talan edilmesine karşı gösterilen tepkiler de bu grupta değerlendirilebilir.

*Ancak olumsuz vizyonlar üç nedenle kısıtlayıcıdır*lar (Senge, 246). *Bunlardan birincisi*, yeni bir şey kurmaya yöneltebilecek enerji, olmasını istemediğimiz bir şeyi “*önlemeye*” saptırılır. *İkincisi*, olumsuz vizyonlar ince ama aşık bir güçsüzlük mesajı taşır. İnsanlarımız aslında aldırıyor, sadece yeterince tehdit olunca kendilerini toparlıyorlar. *Son olarak*, olumsuz vizyonlar kaçınılmaz olarak kısa sürelidir. Örgüte ya da olaya karşı tehdidin olduğu sürece kendisini koruyabilir. Ortada tehdit kalmayınca, vizyon ve enerji de biter. Nihayet İtalya ile olan ilişkiler göz önüne alındığında bu düşüncelerin doğruluğu açıktır.

Örgütleri motive edebilen iki temel enerji kaynağı vardır: Korku ve özlem. Olumsuz vizyonların temelinde korkunun gücü vardır. Olumlu vizyonları güdüleyen ise özlemin gücüdür. Korku kısa dönemlerde olağanüstü değişikliklere yol açabilir, ama *özlem* sürekli bir öğrenme ve yetiştirme kaynağı olarak kalır.

Vizyonlar, insanların onları gerçekleştirmedeki zorluklar yüzünden cesaretlerinin kırılması nedeniyle yetersizleşebilir (Senge, 250). Vizyonun mahiyeti açıklık kazandıkça, vizyonla mevcut gerçeklik arasındaki açığa ilişkin bilinçlenme de artar. İnsanlar şevklerini yitirir, tereddütlü hale gelir, hatta inançsızlaşırlar, bu da hevesin azalmasına yol açar.

Oluşturulan vizyonlar, insanların mevcut gerçekliğin talepleri altında ezilip vizyona yönelik odaklaşmalarını kaybetmeleri yüzünden de yetersizleşebilir. Vizyon üzerinde odaklaşmak için gerekli zaman ve enerji sınırlayıcı etken olabilir.

Vizyonların etkinliklerini yitirmelerine neden olan son bir kriter de insanların birbirleriyle olan bağlantılarını unutmalarıdır. Senge, yöneticiler “*gerçekte biz ne oluşturmak istiyoruz?*” sorusunu sormayı bırakıp “*resmi vizyona*” adam kazanmaya başlayınca, süren diyalogun ve bu diyalogla beslenen ilişkilerin kalitesi erozyona uğrar der. Paylaşılan vizyonun altında yatan en derin arzulardan

biri bağlanma arzudur. Daha büyük bir amaca ve birbirine bağlanma arzusu. Birbirimize ve birbirimizin görüşlerine olan saygımızı yitirdiğimiz zaman temelden dinamitlenmiş oluruz.

E. VİZYON VE ETKİN YÖNETİM

Vizyon deyince, bir insanı ya da örgütü şimdiki zamanda varoluşuyla ilgilendiren, belki geçmişinde de ilgilendirmiş olan ve büyük bir ihtimalle gelecekte de ilgilendirecek olanı anlatmaya çalışıyoruz. İşletmeler vizyonu, değişmez bir gelecek görüntüsü olarak değil de, bir çocuğun ana rahmine düşmesi, orada gelişimi, doğumu ve kendi gerçeğini oluşturması olarak düşünmek durumundadırlar. Bir işletmenin başarısının sürekli olmasının temelinde geleceği görebilmesi yatar (Kotler, 1998, 39). Gelecekte nasıl bir şirket olmamız gerektiği, geleceğin vazgeçilmez mal ve hizmetlerinin özellikleri vizyonumuzla şekillenecektir.

Pazarın ve insanların gelecekteki ihtiyaçlarından yola çıkılarak oluşturulan gelecek vizyonu, bugünden yarına doğru içinde bulunduğumuz yolculukta bize, stratejilerimizi belirlerken bir rota çizmektedir. Şirketin bütün stratejilerinin, insan kaynaklarının, finansal planlarının, diğer unsur ve fonksiyonlarının, bu vizyonu başaracak şekilde örgütlenmesi, örgüt içindeki anlaşmazlıkları, israfları önleyebileceği gibi, örgütü de sadeleştirir. Yönetim için vizyon, işletmenin rasyonel bir tabanda yeniden örgütlenmesi için temel referans noktasıdır. Örgütün vizyonu, işletme yönetimine bir cetvel verir; neyi? Nereye kadar? Ne zaman? Hangi ölçüde? yapacakları gibi soruların cevaplarına ışık tutar.

Tarihte, örgütler, partiler, girişimler, vizyonlarıyla yükselmiş ya da yıkılmışlardır. Vizyonları nedeniyle kişilikler yüceltilmiş ya da ezilmişlerdir. Gerçekte girişimcilik bir yenilikçiliktir, kaynağı da vizyondur. Bunu gözden kaçırdığımız anda, uyumumuzu da yitiririz. Bir vizyon, sanki oradaymışız gibi, ulaşmak istediğimiz durumu tanımlayan, nitelikli bir hedef seçimidir. Altında stratejilerin, amaç açıklamalarının, proje ve girişimci kavramlarının dolayısıyla etkinliğin toplandığı bir çatıdır. Vizyonlara güvenilmesi gereklidir; çünkü onlar işletmede doğru işlerin yapılması yoluyla etkinliğe götürür. Yöneticiler, vizyonların gerçekleşeceğine derin, dengeli bir güven duymalıdır (Peters, 1996, 27-32). Hedefler, vizyonlarda kavramların zorlanmasıyla oluşturulur, diğer kişiler için ancak tanımlamalarla kavranabilir duruma gelir. Hedefler belli oranlarda düzenlenmiş olarak iletilebilir, böylece vizyonlar daha açık bir yapıya kavuşurlar.

"Zengin olmak istiyorum" dan "Gelecek yıl gelirim % 12 arttıracam" tanımı oluşabilir. Bir işletmenin vizyonu, kendi kendini gerçekleştiren, oluşturulmuş, gelecekteki bir durumun, olumlu görüntüsüdür. Vizyonlar kararlaştırılmış olsa bile asla kesinleştirilemezler, sürekli yenilenmeleri gerekir (Oster, 1995, 24). Aynı zamanda büyük örgütlerde, tek bir vizyon, bir birlik

duygusu oluşturmaya yetmeyebilir. İşletmenin sahip olduğu tüm stratejik iş birimleri kadar vizyon geliştirmek gerekebilir.

Vizyonerlerin getirdikleri duygusal heyecan işletmelerde, bir köprü görevi görür. Ayrıca bu kimlik ve vizyonların yalnızca yaşanmış olmaları yetmez, aynı zamanda kavranmış olmaları da gerekir. Bunun için de vizyonda, çerçeve oluşturan duyu kararları gereklidir. Yalnızca sistem içinde olana cevap verebilen vizyonlar, yeterli olamaz, stratejik ve uygulama amaçlarının yerine geçemez. Vizyonlar net olarak doğru işlere yönelmiş olmalıdır. Aksi halde etkinliğe katkıda bulunamaz.

Vizyonlar, arzulanın geleceğin, çalışmanın ve yaşamının yüksek standartlara ulaştığı bir iş dünyasının habercileridir. Girişimci vizyonlarının ayrıntıları birbirlerine her zaman mantıklı bir uyum göstermek zorunda değildir. Onlar, başlangıçta dağınık icatlar olarak ortaya çıkan ve yararları çok sonra anlaşılabilen, üstün düşünme yeteneğinin sonuçları olabilirler.

Önderlik ve yöneticilik arasında vizyon açısından da bir fark oluşur (Wall, 106). Önderlik, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonları oluşturabilme ve iletebilme yeteneğidir. Kısacası doğru işleri yaparak etkinliğe ulaşmayı sağlar. İnsanlar, diğer insanların değil, vizyonların peşinden giderler. Yöneticilik ise yapılacak işleri algılama ve insanları çalıştırabilme gücüdür. İşlerin doğru yapılmasına çalışır. Bir yönetici çalışanlarını özverili ve verimli çalışmaya yönlendirebilirse başarılı olur.

Vizyon güç demektir. Yönetici, kararlarını uygulatabilmek ve diğer insanları kendi istediği konuma getirebilmek için güce sahip olmalıdır. Bu güç ya bulunulan mevkiden, ya da kişisel özelliklerden gelebilir. Gücün kullanımı ve etkileri, kişiden kişiye farklılıklar gösterebilir. Dostça yapılan bir öneriye, kesin bir emirden daha çok uyulur. Başarıyı ödüllendirme, verimliliği artırır, zorlama ise bazı kişilerce ceza gibi algılanır.

Burada vizyoner yöneticilik eğitimle elde edilebilir mi? sorusu akla gelebilir (Wall, 108; Sollmann, 35). Bu sorunun iki ayrı cevabı vardır. Bir yanda, yöneticilik özelliklerinin % 50 sinin doğuştan geldiği yönünde görüş vardır. Yönetici davranışlarının bu bölümü, ya eğitimle değiştirilemez, ya da çok zor eğitilebilir. Öte yandan, yoğun bir eğitimin ürünü olan birçok vizyoner vardır. Başarılı satış elemanları karizmatik bir görünüm verirler, din adamlarının bazıları da en bilinen örneklerdendir. Ancak yine de kim? Nasıl eğitilebilir? sorusu tam cevapsız kalmasa da asla kesin olarak cevaplanamaz.

İşletme eğitimcileri, vizyon kavramını açıklarken, bir ürünü, bir işletmeyi, pazarlama yönetimini, yönetim modelini, ya da banka kontrol sistemini olağanüstü başarılarla ulaştırmış şaşırtıcı yeni fikirleri örnek olarak gösterir. Vizyon üst kademe yöneticilerine atfedilir. Bu şanslı girişimcinin dahice fikri, işletme bilimi literatüründe stratejik yönetim olarak adlandırılır. Daha alt basamaktakilerin fikirleri ise, vizyon olarak tanımlanmaz, sınırlayıcı etkisinden dolayı, işletme içi

öneriler kapsamına alınır. Bu nokta da bile, (haksız olarak) vizyonların ancak üst yöneticilerin ve güç sahiplerinin öncelikli hakkı olarak görüldüğü anlaşılabilir. Gerçekte ise bu doğru bir düşünme tarzı değildir.

Vizyonlu örgütler, kendilerine yeni bir yön bulabilmiş, böylece yeni bir ivme kazanabilmiş, etkin kurumlar olarak tanımlanırlar (Kappler, 47). *Xerox'un fotokopi vizyonu, Macintosh'un kişisel bilgisayar vizyonu, telefax (kimin buluşu olduğu tartışmalıdır) vizyonu, çevreci buzdolabı vizyonu, Henry Ford'un "T modeli" vizyonu ve faşizmin, "bin yıllık imparatorluk" vizyonuna bağlı olarak oluşturulan "Wolkswagen" vizyonu bu örneklerden bazılarıdır.* Vizyon sayesinde, spesifik iş tanımlarının dışına çıkılabilir. Bu şekilde, önceden belirtilmiş başarı standartları aşılabılır. *Porter and Gamble* şirketinde, her proje ve işle ilgili amaçlar belirlidir. Bir ürünün pazarda başarı kazanması için yüzlerce alternatif vardır. Ancak başarı nasıl tanımlanmaktadır? Örneğin *İpana* ürünü için başarı, pazar payının artırılması değil, pazar pastasının büyütülmesidir. *İpana*'da çalışan bir yönetici, geniş katımlı karar toplantılarında ele almaya gerek kalmadan, alternatif faaliyetlerden pazar pastasını büyütecek olanı tercih edecektir. Bu vizyonların rekabet ortamında sağladıkları yararlar, kâr artışı ya da maliyet düşüşü olarak kendilerini gösterirler. Sağlanan bu mali üstünlük, rakiplerin işini zorlaştırır.

Vizyonlar hep aynı şeyleri yinelemeye yönlendirilmiş eğitim aşamasında, daha hızlı, daha yükseğe, daha ileriye, daha doğruya, daha ucuza gibi sıfatlar ile sürekli kullanılır. Bir işletmenin işleri iyi gidiyorsa, artık bir sonraki ürün tasarlanmalıdır. İşleri iyi giden bir işletme, geleceğin imkanlarını zorlayan araştırmalara girişmelidir. Örneğin Almanya'nın güneyinde ilginç buluşları olan ve çok başarılı bir girişimcinin elinin altında sürekli bir dosya bulunurmuş (Kappler, 51). Üzerinde "*henüz bulunmamış buluşlar*" yazarmış. Stresli anlarda bu dosyayı karıştırır ya da içine yeni notlar eklermiş. İşte bu davranış tarzıyla belki de hiç beklenmedik bir anda, çok başarılı olacak ve sonradan başkaları tarafından vizyon olarak adlandırılacak fikirler ortaya çıkacaktır. *Yarın artık hiç sipariş alamazsak ne yaparız?* sorusuyla bir girişimci, yönetici kadrosunu şaşkınlık içinde bırakmıştır. Oluşturduğu şok, bir vizyona yetmemişse de, bir üretim işletmesinden, aynı zamanda ticari kuruluşa geçişin yolunu açmıştır. Sürekli değişen bir dünyada, iyi olandan daha fazla yararlanma vizyonu, geleceğin temeli olamaz.

Japonya'da vizyona ne kadar önem verilirse verilsin, büyük dönüşümü gerçekleştirebilmek için uzun eğitim yöntemlerine de gereken önem verilmektedir. Hiç bir Japon, "*Ben elbise askısı olsaydım neler hissederdim?*" sorusunu kendine somadan yeni bir elbise askısı üretmeye kalkmaz. Ondan sonra da hiç de göz alıcı olması gerekmeyen, ancak kullanımda kolaylıklar getiren değişiklikleri yapar ve elbise askısı pazarını ele geçirir. Eğer sonradan vizyoncu sınıfına girecekse de bu tanıtımda yararlanacak birkaç nokta vardır: *Kendimi bir elbise askısı olarak nasıl hissediyorum?* sorusu, gelecekte, yenilikçi bir ufuk dan uzak bir mantık içinde komik ve saçma gibi görünebilir. Elbise askısı tasarımcısının bu cümlesi, bir resim

sergisinde bir izleyicinin "Bu resim beni etkiledi" cümlesinden daha farklı bir anlam taşımaz (Kappler, 47). Önemli olan, insanın kendi duygularına önem vermesi ve algılamalarını doğru yorumlayabilmesidir. Akustik konusunda uzmanlaşmış bir fizikçi, bir resmin önünde hiçbir şey duymadığını ileri sürerse, ona karşı hiçbir gerekçe ileri sürülemez; öte yandan, onun duygusal algılama dünyasının fakirleştiği de çok açık görülebilir.

Vizyonları uygulayabilmenin klasik yollarından biri, yöneticilerin yoğun iletişim çabası göstermeleridir. Etkili yöneticiliğin çağdaş erdemleri arasında, güdüleyici ve etkileyici olma, değer yargıları yerleştirebilme, sembolik yönetim ve örgüt kültürü verebilme yeteneği bulunur.

Etkinlik oluşturan vizyoncu düşüncelerden bazıları şunlardır: (Sollmann, 174) Yüksek nitelikli robot üretimi, en küçük siparişleri bile aynı kusursuzlukla üretme, müşterilerin her zaman bulabileceği hazır ürün ve hizmetler, çalışanların işbirliğinin desteklenmesi, personelin nitelikli eğitimi ve yetenekli yeni personelin işe alınması, verimli lojistik hizmetler, açık, belirgin yeterlilik kuralları ve disiplin, adil ücret sistemi ve kârdan pay, çevrenin korunmasına yönelik üretim, üretimde % 50-100 arası verim artışı.

Vizyonların çalışanların verimliliğine birtakım katkıları vardır. Bunlar aşağıdaki noktalarda toplanabilir: (Magyar, 1995, 115) Duyusal uyarılar ve çekicilik, sevk etme, isteklendirme ve hayran bırakma, itici güç ve alışkanlıklar oluşturma, teşhis ve hatırlama yeteneği, yenilikçiliğin desteklenmesi, öncülük etme, itici güç verme ve bütünleştirme, yön gösterme ve aydınlatma, öncülükte arayış açma, güç ve varolma garantisi.

Bütün vizyonerler insanı merkez almışlar, olumlu değer yargılarına önem vermişlerdir. Burada da beklenmeyen gelişmeler olmuş, yanlış yollara sapılmış, çıkmazlara girilmiştir. Ancak, yakın geçmişin başarısız vizyonlarına karşın, eski coşkuyu ve vizyoner enerjiyi yeniden canlandırabilen karizmatik kişiler ortaya çıkmıştır. *John Kennedy'nin* söylediği "Eğer bir toplum, çoğunlukta olan fakirlere yardım edemezse, azınlıkta olan zenginleri asla kurtaramaz" sözü güzel bir vizyondur. Bu vizyon hesaplanabilir, yönetilebilir, uygulanabilir. Benzer bir vizyonu da *Adam Smith* öne sürmüştür: "Eğer her türlü engelleme ve destekleme sistemleri ortadan kaldırılırsa, özgürlüğün açık ve basit sistemi kendiliğinden oluşur. Yasalara ve adalete aykırı olmadıkça her insan kendi çıkarlarını kendi istediği gibi kollar ve hem emeğini, hem de sermayesini başka insanların ya da sınıfların emek ve sermayesiyle rekabete sokabilir. Bu durumda devlet yöneticisi de, özel kişilerin emeğinin bekçisi olmak ve toplumun yararına yöneltmeye çalışmak gibi bir sorumluluktan kurtulur."

Aşağıdaki özellikler vizyonerlere özgüdür: (Wall, 143)

-Vizyonerlerin kendilerini bir şeyleri değiştirmek zorunda hissettikleri ve görevlerini yoğun bir başarı ve güvenlik duygusuyla yaptıkları söylenebilir.

-Vizyonerler, sorunlara küresel ve sezgisel baktığı zaman kendilerini rahat hissederler, genellikle kendi yakın çevrelerinin dışına taşarak daha geniş ufukları gözlemeyi severler.

-Vizyonerler ya hep ya hiç biçiminde kökten kararlar almayı severler, bu arada başkalarının onayını almayı hiç düşünmezler.

-Vizyonerler, kendilerini tümüyle kendi buluşlarına yoğunlaştırırlar.

-Vizyonerler, kendilerine bağımlı işbirlikçileri olmadan da çalışabildiği için, fikirlerini uygularken, bazı riskleri göze almak zorunda kalmazlar.

Vizyoner yöneticiyi de aşağıdaki nitelikleri ile tanıyabiliriz: (Wall, 159-162)

-Vizyonu olan yönetici kimsenin fark edemediği potansiyeli görür ve akıllıca kullanır. Günlük olaylara değişik açılardan bakmasını bilir.

-Yerleşik değer yargılarına fazla önem vermez. Geçmiş, ancak geleceği anlamak için inceler. Bir olaya yol açan unsurları, değişik ihtimallere göre analiz eder ve çıkış yolları arar.

-Herkes işe nasıl başlayacağını düşünürken vizyon sahibi yönetici, işin bitmiş şeklini zihninde canlandırır. Onun gözü ve radarı daha ileriye görür.

-Durumu idare etmek ve günü kurtarmak ona göre değerlidir. Yeniyi bulma ve başarıma onun için vazgeçilmez bir ihtirastır.

-Vizyon sahibi yöneticinin gözlem ve öğrenme yeteneği çok güçlüdür. Sekiz yaşındaki bir çocukla konuşurken veya gazetelerde tek sütun verilmiş kısa bir haberi okurken bile, beyninde bir ışık yanar.

-Dünyanın farkındadır, insanları, değişik ülkelerdeki ortak ve farklı davranışlarını gözlemleyerek kendi ülkesinin geleceğini anlamaya çalışır.

-Kendi ülkesindeki insanı, farklı kesimler ve sınıflar itibarıyla etüt eder. Kuşaklar arasındaki farklılığın nedenleri ve sonuçları, onun için bir sır değerlidir.

-Çocukların ve gençlerin dilinden anlar. Onların gözüyle geleceğe daha kolay bakılabileceğini bilir. Toplumun en dinamik ve yenilikçi kesimlerini teşhis eder ve yatırımını bu kesimlere yapar.

-Olayların ve tarihin beklenmeyen zikzakları ve sürprizlerine karşı hazırlıklıdır. Gerçek hayatın her zaman, senaryolara uygun bir seyir izlemediğini kavramıştır. Bu yeteneklere sahip bir önder, şirketini geleceğe kolaylıkla taşıyabilir. Amerika da ki Stanford Üniversitesi İş İdaresi Okulu Profesörlerinden James Collins ve Jeny Porras, süper bir lider olmadan da bir örgütün ileriye dönük bir yapıya sahip olacağını ifade etmektedirler. Bu akademisyenler, "Örgütsel Vizyon, Vizyoner Örgüt" adlı çalışmalarında şu görüşü savunuyorlar (Collins, 1991, 30): "Misyona cesur girişimciye kısa vadeli ve spesifik hedefleri gösterir. Zaman sınırı olmayan ve daha kapsamlı amaçlara yönelmiş örgütsel felsefe ve kültür ise vizyonun temelini oluşturur. Misyona ile yol gösteren bir felsefenin birlikteliği örgütün tümü ile atılım yapmasını ve paylaşılan bir vizyona sahip olmasını sağlar."

Kendi içlerinde bir vizyonu olan insanlar, dış etkilere kolay kolay kapılmazlar. Vizyoner insanlar, vizyonlarını bir ışık gibi gittikleri yere taşırlar. Bununla aydınlattıkları yol, isteklerini gerçekleştirme yoludur. Bu kişiler, kendi gelişimlerini yenilikçi olarak yaşarlar. Örneğin “*Biz yüksek devirli torna tezgahlarının Avrupa’daki en iyi satıcısı olmak istiyoruz*” şeklindeki bir vizyon gösterilebilir. Bu vizyonu alt kademelere nasıl anlatabilirim? sorusu kişiyi yönlendirebilir ve etkinliğine katkıda bulunabilir.

Şunu açıklıkla söyleyebiliriz ki vizyonu olmayan bir örgüt başarılı olamaz. Çünkü ortada, başarılıp başarısız olduğu kontrol edilebilecek bir değer yoktur. Bir dönem daha hayatta kalmış olmak ise önemli bir stratejik üstünlük sağlamayacaktır. Gerçek hedefler belirlemeden, bir işletme başarılı olup olmadığını anlayamaz. Eğer gerçekten başarılıysa, başarılı olduğunu belirleyemediği için, o örgütü neyin başarılı kıldığını araştıramaz. Aynı zamanda eğer başarısız olmuşsa, bu durumda da örgütü neyin başarısız kıldığını belirleyemez. Bu nedenle vizyonu olmayan bir örgüt, rüzgarda uçuşan bir yaprak gibidir; ne yaptığını, ne kadar başarılı olduğunu ya da olamadığını bilmeyen, yeteneklerini geliştiremeyen, yetersizliklerini gideremeyen, hatalarını tekrarlamaya açık bir örgüttür.

Ancak gelecek başarılar için vizyona dayanmanın bazı sakıncaları söz konusudur. Bunlardan; (Clayton, 43) birincisi, hiçbir zaman karşılaşacağımız olayları kesin olarak önceden tahmin edemeyiz. İkincisi, ilerleme için sadece vizyon oluşturma sürecine dayanırsak, kendi seçeneklerimizi kısıtlar ve eylemi engelleriz. Bir vizyon oluştururken geleceğe yönelik beklentileri ve geçmiş deneyimleri temel alırız. Bu, aynı şeylerin tekrarını ve yeniliklerin önüne geçilmesini getiren bir neden olabilir. Üçüncü olarak, sürekli değişen şartlarda bir vizyon oluşturmak, yönetim konusunda yanlış bir teselli olabilir, bu tavır, gerçeklerden kaçıp, olaylara boş vererek başını kuma gömmeye benzetilebilir.

Peter Drucker’a göre vizyonlar insanları etkin olmaya sevk etmelidir. Örneğin Drucker’a göre ünlü mağazalar zinciri Daiei’nin vizyonu etkili bir vizyondur. “2010 yılına kadar, sattıkları bütün malların fiyatlarını yüzde 50 oranında indirmek.” Bu vizyon gerçekten son derece açıktır ve çalışanların hep bu hedefi göz önünde tutarak davranmalarını sağlar.

General Electric şirketinin ünlü lideri Jack Welch her zaman, geleceğe, müşterilere ve kazançların büyümesine odaklı olmuştur. General Electric’in vizyonu şudur: “Bulduğumuz pazarlarda bir veya iki numara olmak.” Bu, kağıt üzerinde kalan bir vizyon değildir. Welch, bu vizyonunun başarısız olduğu işlerdeki General Electric şirketlerini kapayacak ya da satacaktır. Böyle bir şirkette çalıştığınızı düşünebilir musunuz? Eğer şirketiniz, pazarda ilk iki içine giremezse, işinizi kaybedeceksiniz. İşi, şirketten bazıları kaybetmeyecek, topluca işinizden olacaksınız. Savaşa benzer bir durum bu. Böyle bir vizyon, işyerinde tam bir işbirliği sağlıyor, yenilikçiliği körüklüyor, işlere etkinlik getiriyor.

Bilgisayarların beyin olan mikro işlemcileri üreten *Intel* şirketinin yöneticisi *Andrew Grove*, şirketlerinin vizyonunu şöyle ifade etmektedir: “*Her yıl, bir önceki yılın fiyatına ama bir önceki yılın iki katı performansta makineler yapmak.*” Gelişmeler bu vizyonun sürekli olarak başarıldığını göstermektedir. Dikkat edilirse, bu vizyon da çalışanları eyleme geçmeye, etkin olmaya çağırılmaktadır.

Toshiba şirketinin vizyonu şöyledir: “*Toshiba Grubu şirketleri olarak kendimizi insanlara ve geleceğe olan inancımızın üstünde insanlar için daha iyi bir hayat kalitesi sağlamaya ve dünya toplumunun gelişmesinin sürmesi için üstümüze düşeni yapmaya kararlıyız.*” Bu vizyonla *Toshiba*, kazancını insanlığa ve gelişmeye katkı sağlayarak elde ettiğini kabul etmektedir (Arat, 123). Kendini, piyasada küçük manevralarla para kazanan bir iş olarak değil, daha yüksek bir amaca hizmet veren bir örgüt olarak tanımlamaktadır.

F. SONUÇ

Apollo 7'nin astronotları aya gitmek üzere dünyadan ayrıldıklarında, uzay aracını aya doğru yönlendirmediler. Süreyi hesaplayarak, oraya vardıklarında ayın bulunacağı yere doğru yöneldiler. İşte vizyonu oluştururken de şu an görünenleri değil, gelecekte olacakları referans almak gereklidir.

Vizyon, bir örgüt için gerçek, güvenli, çekici bir gelecektir. Vizyon daima gelecekle ilgilidir. Varolmayanı, var olur hale getirmeyi amaçlar. Vizyon insan grupları tarafından benimsenmiş bir idealdir, bir ümittir. Doğru bir vizyon, personeli eyleme geçirir ve aralarında takım ruhunun oluşmasını sağlar. İnsanlar temel olarak yapabildiklerinin en iyisini, önemli gördükleri bir amaç için yapmaya hazırdırlar. Bunun için çok çalışmaya, büyük bir performans harcamaya isteklidirler. Çalışanlar, işlerinde bir anlam ararlar, içlerinden gelen bir duygu ile, “*Ben bunu neden yapıyorum? Bunun anlamı nedir?*” sorularının cevaplarını bulmaya çalışırlar. Bir işletmenin veya yönetimin vizyonu, örgütsel yaşama anlam kazandırdığı, etkinliğe götürdüğü sürece bu perçinleştirme görevini yapabilecektir. Paylaşılmış vizyona sahip olan işletmelerde her gün işe koşarak gitmek mümkündür. Ama vida sıkamak, muhasebe ya da finans hesaplamaları yapmak, yeni bir teklif mektubu hazırlamak, gelecek müşterilere hizmet vermek gibi dar bağlamda tanımlanmış işleri yapmak çalışanlara heyecan vermeyebilir.

İnsanlar genel olarak takdir edilebilecek, iyi ve istenen faaliyetleri yapmak istemektedirler. Doğru bir vizyon başarılı olmanın kriterlerini ortaya çıkarabilecek özellikler de taşımaktadır. İnsanlar bugünkü varlıkları ile gelecekları arasında hatta, kendi yaşamından sonraki gelecek arasında da bazı bağlantılar kurmak isterler. Vizyon böyle bir bağın kurulmasını, insanların bugünü ile geleceğinin bağlantısını kurarsa, örgütleri birbirine bağlı, ekip halinde çalışan bir kurum haline getirebilir. Bir örgütteki insanlar, daha iyi bir gelecek vizyonunu paylaştıkları ölçüde birbirlerine yardımcı olabileceklerdir. Vizyon, temel olarak var olanın değişik bir

görünümü değil, yeni, orijinal, yenilikçi ve geleceğe dönük bir yaklaşımdır. Bir yeniliğin, bir değişikliğin, bir idealin temsilcisidir.

Son yıllarda birçok işletme ve örgüt yöneticileri vizyon trenini kaçırmama çabasında bulunmuştur. Örgüt vizyonu ve misyonu üzerine bildiriler kaleme almış, herkesi vizyona sahip çıkmaya çalışmışlardır. Ancak üretkenlik ve rekabet konumunda beklenen atılımlar çoğunlukla gerçekleşmemiştir. Bu durum örgütlerin yöneticilerini vizyon ve vizyon oluşturma düşüncesinden soğutmuştur. Böylece yine bir şeylerin modası geçmiş oldu ve *"banyo suyu ile beraber bebeği de dökmek üzereyiz."* Gerçekte ise dikkatle geliştirildikleri sürece sorun paylaşılan vizyonun kendisinde değildir. Sorun *"mevcut gerçekliğe karşı kendi tepkici yönelimimizdir"* (Senge, 252). Vizyon ancak üyeler kendi geleceklerine yön verebileceklerine gerçekten inandıkları takdirde yaşayan bir güç haline gelir. Örgüt üyeleri mevcut politika ve eylemlerin kendi mevcut gerçekliklerini oluşturmakta olduğunu öğrenmeye başladıkça, vizyon için yeni ve daha verimli bir alan açılır. Yeni bir güven kaynağı gelişir. Bu güvene kaynaklık eden mevcut gerçekliği biçimleyen güçlerin ve bu güçleri etkileyecek kaldıraç gücünün nerede bulunacağını derinden kavranmasıdır. Bu anlamda bildiğimiz doğrunun, ya da elimizdeki vizyonun çeşitli olası doğrulardan sadece biri olduğu unutulmamalıdır.

1920'li yıllarda otomobilin babası olarak bilinen *H. Ford*, *"İşçiler dahil her ailenin bir araba sahibi olması gerektiğini düşündüğünü"* ifade ettiğinde birçok kesim ona şüpheyle bakmıştır. Bugün ise bu durum insanlar tarafından çok daha iyi anlaşılmakta ve hatta yaşanmaktadır. Yine daha önce de ifade edildiği gibi, *Apple* bilgisayarlarının kurucuları bilgisayarı kişilerin kullanımına daha da yaklaştırmak sloganıyla ortaya çıkmışlardır. Geçen zaman, bunların da başarılı olduğunu tescil etmektedir. Çünkü o ekip, bilgisayarı şahsileştirmiştir. Bir örgüt vizyonu mümkün olan arzulanır bir gelecek ile ilgilidir. Vizyon bir defa ortaya konan, statik bir şey değildir. Vizyon, pratikle iç içe, sürekli değişmeye uğrayan, sürekli değişmeye açık bir kavramdır.

Bir yazarın gelecekle ilgili vizyonu şu şekildedir: (Naisbitt, 1994, 38-45) *"Sahip olduğumuz bir telefon numarası ile dünyanın her yerinden konuşabileceğiz. Her arayan o numaradan bizi olduğumuz yerde bulabilecek. Bunun da ötesinde ağızdan çıkan sözü başka bir dile bile çevirecek sistemler bulunacak. New York'daki bir teknoloji üreticisi ile İstanbul'daki bir ithalatçı telefonda birbirlerinin dillerini bilmeseler dahi, yeni sistem aracılığıyla birisi Türkçe konuşarak, diğeri de İngilizce cevap vererek irtibat kurabilecekler. Bu dönüşümü kullanacakları yeni telefon-video-bilgisayar karışımı olan araç sağlayacak. Bu araç Türkün "merhaba" sını, Amerika'da 'hello' ya dönüştürebilecek. 21. Yüzyılın en başlarında ihtiyaç duyabileceğimiz tüm iletişim aletleri masamıza, arabamıza veya avucumuza sığabilecek "*

İnsanlar doğası itibarıyla nereye doğru gittiğini bilen kişileri izlemektedirler. Günümüzün bir çok yöneticisi, işletme sahiplerinin her geçen gün

daha fazla kazanç elde etmek isteyen arzuları karşısında bir vizyon geliştirememekten yakınmaktadırlar. Ancak çalışanların bir gözü ise uzun dönemde olmalıdır. Onlar nereye ve niçin gittiklerini, gitmeleri gerektiğini bilmelidirler. Bir vizyon geliştirmenin önemi ihmal edilmemeli, çalışanların ufkunu açacak, yenilikçi bir ortam sağlayacak ve dar kalıplar arasına sıkışıp kalınmayacak bu ortamı onlara sağlamalıdır. Örgütün bir vizyonu olması ve bu vizyon diğer ekip üyelerine de aktarılabilmesi, paylaşılması sağlanmalıdır.

Ne yapacağımızı, ne yaptığımıza bakarak bulmaktan vazgeçmeliyiz (Gibson, 1997, 128). Yüreklere bakmaya ve gerçekte neyin mümkün olduğunu görmeye başlamalıyız. Vizyon liderliğindeki değişim süreci bu. Enerjimizin kaynağı, bir şeyin mümkün olduğuna dair duyduğumuz derin inançtan gelir. Bu daha önce hiç yapılmamış bir şey olabilir. Bütün bilgiler bize 'hayır, hayır, hayır' diyebilir ama yüreğimiz 'evet' diyorsa, hiç zaman kaybetmeden işimize sarılmamız gerekir. Gelecekte başarısız, etkinlikten uzak olacak örgütler para sıkıntısı çekenler olmayacaktır, bir "ideal"i olmayanlar olacaktır (Hamel, 1998, 12). Bir vizyonu, ideali olan örgütler kaynakları temin etmede zorlanmayacaklardır. Ancak vizyonları yoksa, kaynaklarını kaybetmekten onları kimse kurtaramayacaktır.

Son olarak vizyon ve stratejik amaçların, işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade ettiğini hatırlamakta yarar var. Geleceğe yönelik olarak işletmenin uygulamalarını şekillendirir ve yönlendirir. Mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan geleceğin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış açısı olan vizyon kendisini destekleyen stratejilerin ortaya çıkmasına imkan sunar. Vizyon bir işletmenin "kızıl elması" dır; örgütte çalışanları tıpkı bir "mıknatıs" gibi kendisine çekecektir. Karanlık gecelerin ardından güneşin ortalığı aydınlattığı gibi, vizyon da örgütsel yaşamı aydınlatarak etkinliğe doğru yönlendirecektir.

KAYNAKÇA

- Sollman Ulrich -Roderich Heinze; *Vizyon Yönetimi*, Evrim Yayınları, İstanbul, 1995
 Collins James C and Jerry I. Porras; *Built to Last*, Harper Business, New York, 1996
 Vaili Peter B.; "Visionary Leadership" In *The Portable MBA in Management*, ed. Allan R. Cohen, John Wiley-Sons, New York, 1993
 Langelier Gerard H.; "The Vision Trap", *Harvard Business Review*, March-April, 1992
 Geraghty Barbara; *Visionary Selling*, Simon-Schuster, New York, 1998
 Loltz Herman; *Proven Proposal Strategies to Win More Business*, Upstart Pub. Co. Chicago, 1998
 Bradford David L. and Allan R. Cohen; *Power Up*, John Waley, Chichester, 1998
 Gates Bill; "Ability to Think Well Ahead Holds Key to Success in Business", *The Straits Times*, July 25, 1995
 Robert Michel; *Strategy Pure and Simple II*, McGraw Hill., New York, 1998
 Wall Bob -R. S. Solum- M.R. Sobol; *The Visionary Leader*, Prima Pub., California, 1992
 Kotter John D.; *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, Free Press, New York, 1990
 Conger Jay; "The Dark Side of Leadership", *Organizational Dynamics*, Autm., 1990

- Peters Tom; "Truths We Hold to Be Self-Evident", *Organizational Dynamics*, Summer, 1996
- Ohmae Kenichi; *The Mind of the Strategist*, Penguin Books, New York, 1982
- Senge Peter; *Beşinci Disiplin*, Yapı Kredi Yay. 3. Basım, İstanbul, 1993
- Naisbitt John; *Global Pradoks*, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994
- Craigh James C. R. Hickman and Michael A. Silva; *Creating Excellence*, New American Library, New York, 1984
- Collins James C. and Jerry I. Porras; *Organizational Vision and Visionary Organizations*, *California Management Review*, Fall, 1991
- Wack Pierre; "Scenarios: Uncharted ahead", *Harvard Business Review*, Eylül-Ekim 1985
- Clayton Susan; *Strateji Geliştirme*, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999
- Arat Melih; "*Şirketin Mknatısı: Vizyon*", *Power Dergisi*, Sayı: Ocak 1998
- Schwartz David J. ; *Büyük Düşünmenin Büyüsü*, 2. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998
- Inamori Kazua; "*The Perfect Company: Goal for Productivity*", Western Reserve University, Cleveland, Ohio. 1985 Haziran ayında verilen söylev
- Byrne John A. and John Sculley; *Pepsi to Apple*, Harper and Row Pub., New York, 1987
- Maslow Abraham; *Eupsychian Management*, Richard Irvin and Dorsey Press, Homewood, 1965
- Wissema Hans; *Ünite Yönetimi: Desantralize Şirkette Girişimcilik ve Koordinasyon*, Milliyet Yayınları, İstanbul, 1996
- Moskovitz M., *The Global Marketplace*, Macmillan Publishing Co., New York, 1987
- Kappler Ekkehard; *Vizyon Yönetimi*, Evrim Yayınları, İstanbul, 1995
- Oster Sharon M.; *Strategic Management For Nonprofit Organizations: Theory and Cases*, Oxford University Press, 1995
- Magyar Kasimir; *Vizyon Yönetimi*, Evrim Yayınları, İstanbul, 1995
- Hamel Gary; *Strateji Bir Devrimdir*, *Capital Dergisi*, Yönetim Dizisi: 2, İstanbul, 1998
- Gibson Rowan; *Geleceği Yeniden Düşünmek*, Sabah Kitapları, İstanbul, 1996
- Kotler Philip; *Pazarlamanın Yeni Yüzü*, *Capital Dergisi*, Yönetim Dizisi: 1, İstanbul, 1998
- Bürki Walter, *Vizyon Yönetimi içinde*, Evrim Yayınları, İstanbul, 1995
- Diñçer Ömer; *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5. Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 1998
- Firtz R. *The Path of Lgast Resistance*, Fawcett-Colombine, New York, 1989

SÜREKLİ İYİLEŞTİRME (KAİZEN) VE SÜREKLİ İYİLEŞTİRME İÇİNDE YÖNETİMİN YERİ

Yrd. Doç. Dr. Fatma GEÇİKLİ

Atatürk Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, ERZURUM

1.GİRİŞ

İşletmeler, hızla değişen çevre şartlarının oluşturduğu sorunlarla bahsedebilmek için sürekli olarak çaba harcamak zorundadır. Özellikle sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler tüketim hareketinin evrenselleşmesine yol açmıştır. Bu bağlamda, işletmeler ürünün tasarımından üretimine hatta ürünü müşterinin hizmetine sunma evresine kadar rakiplerinden daha hızlı düşünüp hareket etmek durumunda kalmıştır. Müşteri tatminini zorunlu kılan mevcut gereksinimler yanı sıra, açığa çıkmamış gereksinimleri keşfedip ortaya çıkarmak gerekliliği duyulmuştur. Bunu sağlamanın yolu ise “sürekli iyileştirme”dir. Sürekli iyileştirme küçük küçük iyileştirme projeleri ile standartları sürekli geliştirmektir.

M.Ö. 600’lü yıllarda doğmuş olduğu kabul edilen “Taoizm” dininin ilk savunucularından Çinli bir filozof olan (Cevizci, 1996; 491) Lao Tse, “Binlerce kilometrelik yol bir tek adımla başlar.” der. Bu söz bir yerlerden başlanması gerektiğinin ve küçük iyileştirmelerin göz ardı edilmemesinin bir ifadesidir. Küçük gelişmeler, büyük sıçramaların zeminini oluşturacaktır. Başlanması gereken nokta aciliyet gerektiren bir fırsatı ya da hareketi engelleyen belirgin bir problemin çözüme kavuşturulması olabilir. Nerede ne zaman bir iyileştirme olsa bu sonuçta kalite de ve verimlilikte bir iyileşmeye yol açacaktır. Türk atasözünde olduğu gibi, “Damlaya damlaya göl olur.” Bir amacın gözden geçirilmesi belki de işletmenin birçok problemi için ilk adım olabilir.

İyileştirmeler yönetim ile başlar dolayısıyla benimsenen yönetim felsefesinin ve modelinin bu anlayışa uygun olması gerekir. Yönetim neyi, nerede ve nasıl gerçekleştireceğini iyi bilmelidir. Yönetimin bu konuda tam bir inancı olmalıdır, aksi takdirde kalıcı bir ilerleme elde edilemez.

İşletme için yaşamsal önem taşıyan “sürekli iyileştirme kavramı” dikkatli bir biçimde ele alınmalıdır. Bu çalışmada, sürekli iyileştirme ve sürekli iyileştirme içinde yönetimin yeri incelenmiştir.

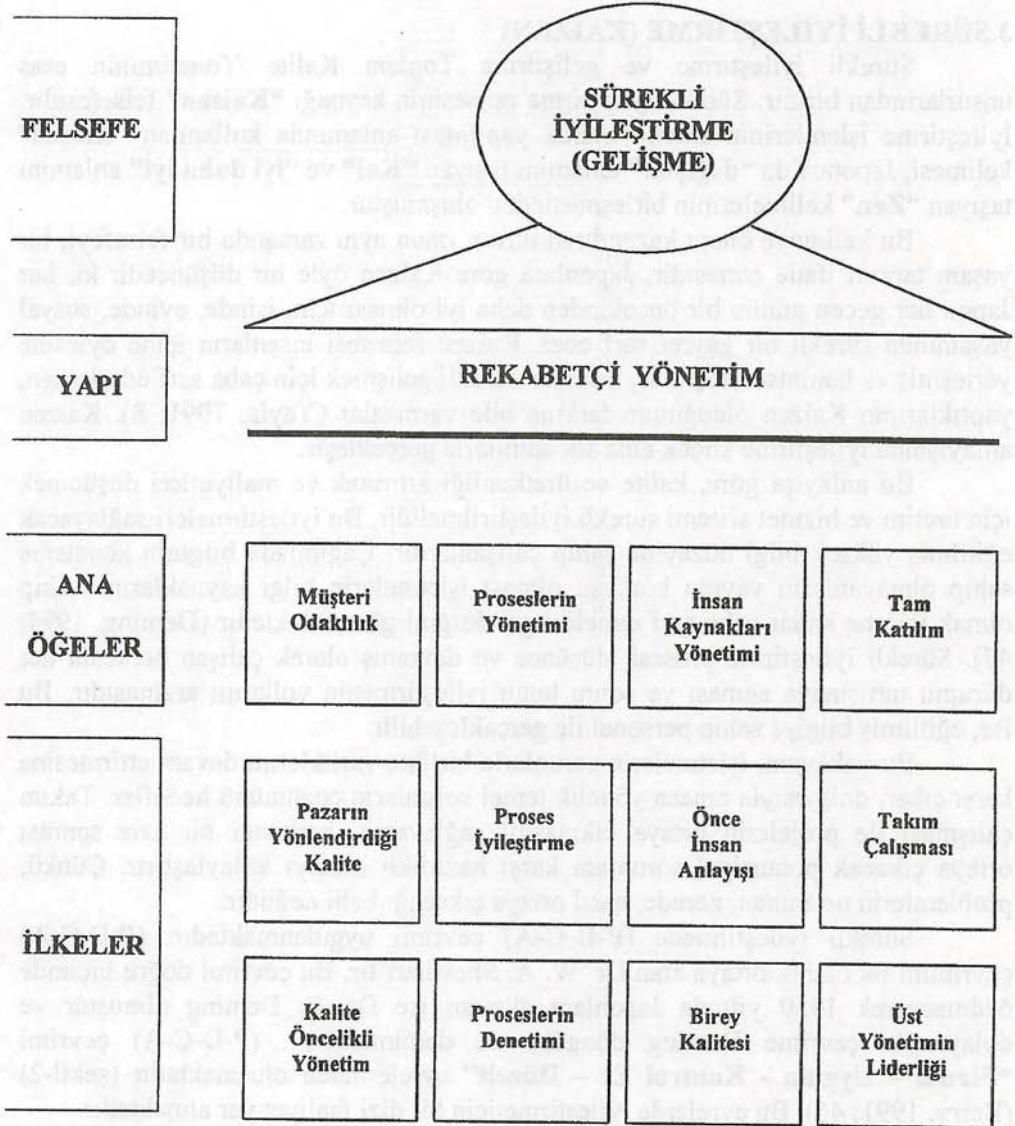
2.SÜREKLİ İYİLEŞTİRME (KAİZEN) VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Toplam kalite yönetimi, en ekonomik düzeyde tam bir müşteri tatmini sağlayacak ürün veya hizmet üretebilmek için bir organizasyondaki çeşitli

grupların kalite geliştirme, kaliteyi sürdürme ve kalite iyileştirme çalışmalarının bütünleştirilmesi için etkili bir sistemdir (Feigenbaum, 1991; 16). Bir başka deyişle, kaliteyi sürekli ve etkin olarak gerçekleştirmek üzere tüm organizasyonun harekete geçirilmesidir (Ersun, 1995; 702). Toplam kalite olgusu, işletmede yalnızca imalat ya da üretim sürecini değil, tasarımdan araştırma geliştirmeye, personel yönetiminden muhasebeye ve satış sonrası hizmetlere kadar bütün süreçlerde geçerli olmaktadır.

Nerede, ne zaman bir iyileştirme olsa bu sonuçta verimliliğin artmasına ve işletmenin rekabetçi bir yapıya kavuşmasına neden olacaktır. Bu bağlamda, faaliyetler sağlıklı bir yapıda yürütülecektir. Bu yapıya kavuşması ise, "**Toplam Kalite Yönetimi**" ile mümkündür. Toplam Kalite Yönetiminin temel unsuru sürekli iyileştirmedir. Üst yönetim liderliğinde eğitilmiş personel takımlar halinde organize olacak ve müşteri odaklılık sonucu belirlenen hedefler doğrultusunda "**sürekli iyileştirme**" çalışmalarını yönetecektir.

Sürekli iyileştirmeyi, Toplam Kalite Yönetimi içerisinde şekil-1'deki gibi gösterebiliriz (MPM, 1998; 5). Toplam kalite yönetimi içinde en alt düzeydeki prosesten, tüm işletmeyi içine alan yönetim sistemine kadar bütün ileriye dönük planlama ve uygulama çalışmaları "**sürekli iyileştirme**" anlayışına göre düzenlenmiştir.



Şekil-1: Toplam Kalite Yönetiminin Felsefesi ve İlkeleri

3.SÜREKLİ İYİLEŞTİRME (KAİZEN)

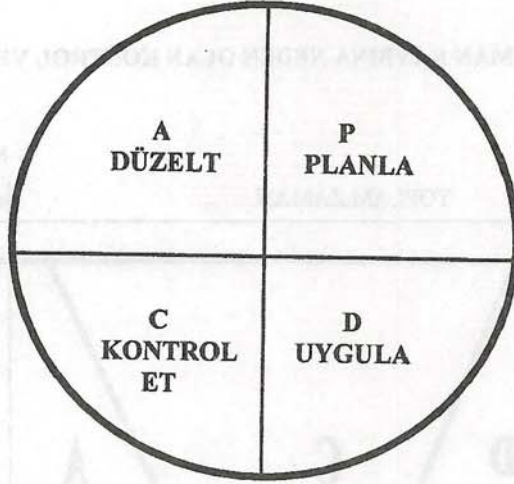
Sürekli iyileştirme ve geliştirme Toplam Kalite Yönetiminin esas unsurlarından biridir. Sürekli iyileştirme prosesinin kaynağı “**Kaizen**” felsefesidir. İyileştirme işlemlerinin sürekli olarak yapılması anlamında kullanılan “Kaizen” kelimesi, Japonca’da “**değişim**” anlamını taşıyan “**Kai**” ve “**iyi daha iyi**” anlamını taşıyan “**Zen**” kelimelerinin birleşmesinden oluşmuştur.

Bu kelimeye önem kazandıran unsur, onun aynı zamanda bir felsefeyi, bir yaşam tarzını ifade etmesidir. Japonlara göre Kaizen öyle bir düşüncedir ki, her Japon her geçen günün bir öncekinden daha iyi olması için, işinde, evinde, sosyal yaşamında sürekli bir gayret sarf eder. Kaizen felsefesi insanların içine öylesine yerleşmiş ve benimsenmiştir ki, insanlar sürekli gelişmek için çaba sarf ederlerken, yaptıklarının Kaizen olduğunun farkına bile varmazlar (Yayla, 1991; 8). Kaizen anlayışında iyileştirme küçük ama sık adımlarla gerçekleşir.

Bu anlayışa göre, kalite ve üretkenliği artırmak ve maliyetleri düşürmek için üretim ve hizmet sistemi sürekli iyileştirilmelidir. Bu iyileştirmeleri sağlayacak eğitilmiş yüksek bilgi düzeyine sahip çalışanlardır. Çağımızda bilginin kendisine sahip olmayanların yaygın korkusu olması işletmelerin bilgi kaynaklarına sahip olmak için ne kadar çaba sarf etmeleri gerektiğini göstermektedir (Deming, 1994; 47). Sürekli iyileştirme prosesi, düşünce ve davranış olarak çalışan herkesin her durumu tartışmaya açması ve sonra bunu iyileştirmenin yollarını aramasıdır. Bu ise, eğitilmiş bilgiye sahip personel ile gerçekleşebilir.

Bu yaklaşım, işletmelerin sorunlarla birlikte varlıklarını devam ettirmesine karşı çıkar, dolayısıyla amaca yönelik temel sorunların çözümünü hedefler. Takım çalışması ile projelerin ortaya çıkmasını sağlayarak, herhangi bir kriz sonrası ortaya çıkacak potansiyel sorunlara karşı hazırlıklı olmayı kolaylaştırır. Çünkü; problemlerin ne zaman, nerede, nasıl ortaya çıkacağı belli değildir.

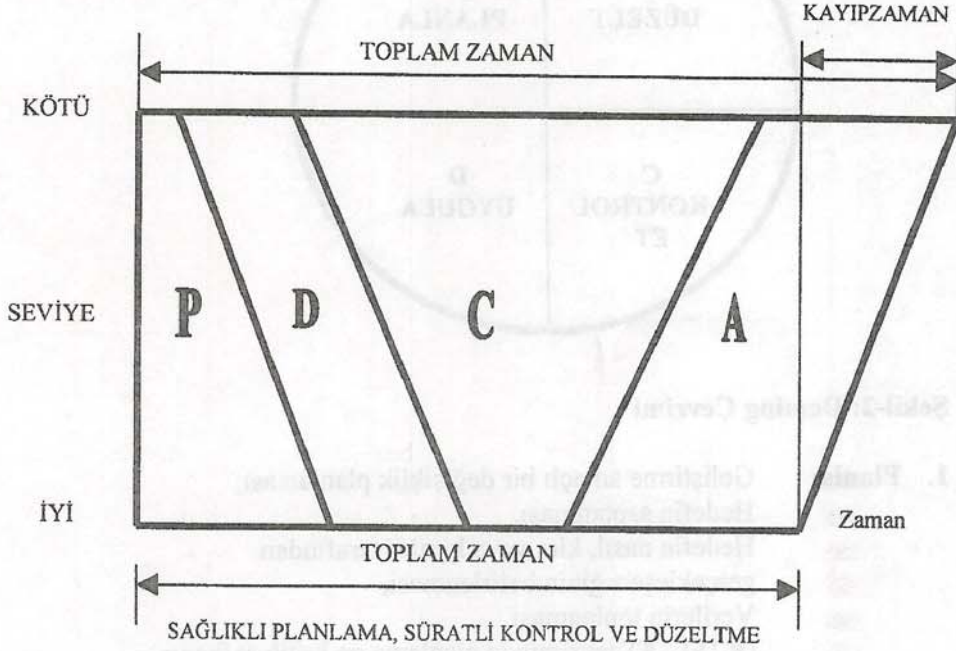
Sürekli iyileştirmede (P-D-C-A) çevrimi uygulanmaktadır. (P-D-C-A) çevrimini ilk olarak ortaya atan Dr. W. A. Shewhart’tır. Bu çevrimi doğru biçimde özümseyerek 1950 yılında Japonlara aktaran ise Dr. E. Deming olmuştur ve dolayısıyla çevrime Deming döngüsü de denilmektedir. (P-D-C-A) çevrimi “**Planla – Uygula - Kontrol Et – Düzelt**” evrelerinden oluşmaktadır (şekil-2) (Berry, 1991; 46). Bu evrelerde iyileştirme için bir dizi faaliyet yer almaktadır.



Şekil-2: Deming Çevrimi

- 1. Planla;** Geliştirme amaçlı bir değişiklik planlaması, Hedefin saptanması, Hedefin nasıl, kim veya kimler tarafından gerçekleştirileceğinin belirlenmesi, Verilerin toplanması, (P-D-C-A) çevriminde planlama en kritik safhadır. Planlamanın kusursuz bir şekilde hazırlanması **“düzelt”** faaliyetlerinin en aza indirilmesine yardımcı olacaktır. Planlamaya gereken önemin verilmemesi, **“kontrol et”** safhasının uzamasına bu ise toplam zaman içinde gereksiz kayıp zamana sebep olacaktır (şekil-3) (ÖZERCAN, 1993; 28).

KÖTÜ PLANLAMA, ZAMAN KAYBINA NEDEN OLAN KONTROL VE DÜZELTME



Şekil-3: Kötü ve Sağlıklı Planlamanın Kontrol ve Düzeltme Üzerindeki Etkisi

2. **Uygula (yap);** Planın uygulanması,
3. **Kontrol Et;** İstenilen sonuca ulaşip ulaşılmadığı ile ilgili uygulamaların sonuçlarının kontrol edilmesi, değişikliğin yararlı olup olmadığının irdelenmesi, sonuç başarılı ise, uygulamanın standartlaştırılması ve bu iyileştirmeden sürekli olarak faydalanılması,
4. **Düzeltil (önlem al);** Eksik ya da yanlışların belirlenmesi ve revize edilmesi, hedeflenen ve gerçekleşen performans arasındaki sapmalara neden olan faktörlerin tespit edilmesi,

Japon şirketlerinde bu çevrim, her türlü faaliyeti gerçekleştirmek için vazgeçilmez bir unsur olarak uygulanmaktadır (Yıldırım, 1994; 39). Bu çevrimin dönüş hızı gelişmenin hızı olmaktadır. Deming, "üretim ve hizmet sistemini sürekli

ve sonsuza dek geliştirin.” der. Kaizen anlayışına göre tüm ürün, hizmet ve süreçler her zaman iyileştirilebilir.

Masaaki IMAI'ye göre “Kaizen”, Japonya'da gelişip sonradan bütün dünyaya yayılan bir çok yönetim uygulamasını (üretkenlik artırımı, TKK, kalite kontrol çemberleri ya da işçilerle olan ilişkiler) kapsayan bir şemsiyedir (şekil-4) (Şimşek, 1996; 109).



Şekil-4: Kaizen Şemsiyesi

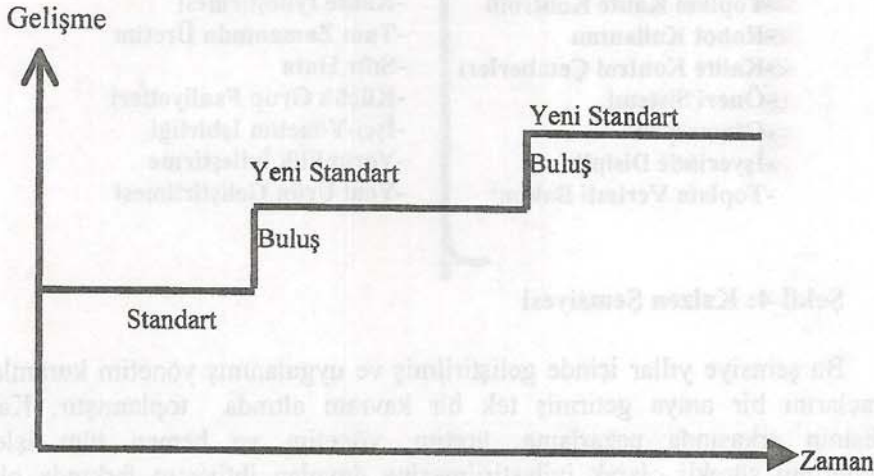
Bu şemsiye yıllar içinde geliştirilmiş ve uygulanmış yönetim kuramlarını ve araçlarını bir araya getirmiş tek bir kavram altında toplamıştır. Kaizen felsefesinin arkasında pazarlama, üretim, yönetim ve hemen tüm işletme faaliyetlerinin sürekli olarak iyileştirilmesine duyulan ihtiyacın farkında olmak vardır. Bu aralıksız değişim tabii bir durumdur (Morden, 1993; 190). Kaizen, iyi yönetimi yönlendiren temel bir kavramdır.

Kaizen'i gerçekleştirmek için (Kavrakoğlu, 1994; 13) ilk olarak varolan durumun yetersizliğini kabul etmek gerekir. Bir sistemde bütün faaliyetler sağlıklı işlese bile, sistemin çevresi ile etkileşimi doğrultusunda geliştirilecek birçok şey bulunabilir. Teknolojinin sürekli geliştiği değişim hızının her geçen gün hızlandığı çağımızda, daha kusursuz bir yapının oluşturulabilmesi için çeşitli araştırmalar ve reformlar sürekli gündemdedir. İşletme imkanlarının iyileştirilmesi ve iyileştirilen imkanlarla çalışma hayatı niteliğinin iyileştirilmesi, üretim faktörlerinin üretim süreç ve yöntemlerinin iyileştirilmesi, kaliteyi, rekabeti, verimliliği ve karlılığı

artıracaktır. İkinci olarak, insan unsurunu geliştirme çabalarına devam etmektir. Dr. W. E. Deming, "İnsanlar bir sistem içerisinde çalışırlar. Bu sistem içinde yöneticinin görevi, tüm çalışanların katılım ve yardımı ile sistemi sürekli iyileştirmektir." der. Dolayısıyla, yönetimin ilk ilgisi çalışanlar üzerinde olmalı, çalışanlara değer verilmeli ve işlerinden gurur duymaları sağlanmalıdır. Üçüncü olarak, problem çözme teknikleri sıkça kullanılmalıdır.

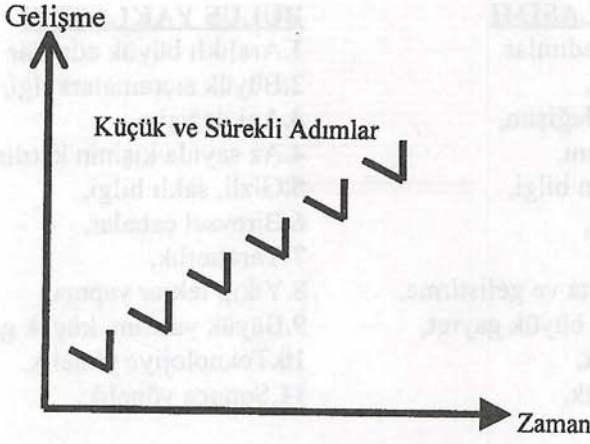
4.SÜREKLİ İYİLEŞTİRME (KAİZEN) İLE BATI YAKLAŞIMI ARASINDAKİ FARKLAR

Sürekli iyileştirme de , Batı yaklaşımı ve Japon yaklaşımı olan Kaizen olmak üzere iki yaklaşım vardır (Gür, 1996; 21). Batı yaklaşımında üretim belirli standartlara göre sürerken, öte yandan araştırmacılar laboratuvarlarda araştırma-geliştirme çalışmalarını sürdürmektedir. Genellikle üretim yapanlar ile araştırma yapanlar farklı insanlardır. Çalışmalar sonuçlanınca gelişme düzeyinde buluş uygulamaya konulur. Yeni bir buluş geliştirilinceye kadar herhangi bir çalışma yapılmaz (şekil-5). Bu yaklaşımın yarattığı değişiklikler büyük olduğu için, çalışanlar buluşa uyum göstermekte zorlanmaktadır.



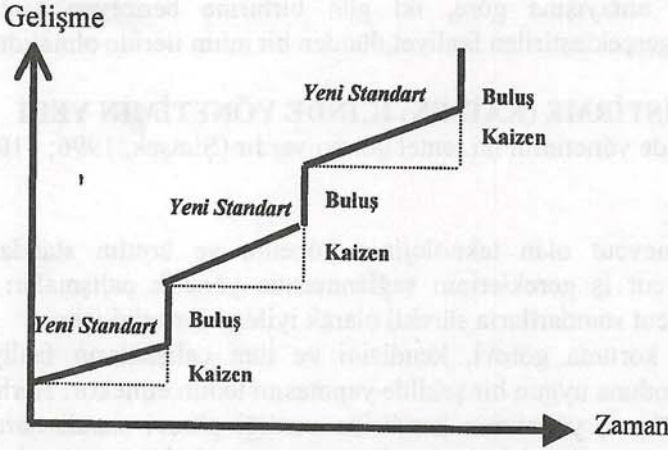
Şekil-5: Batı Yaklaşımı

Kaizen yaklaşımında ise, belli bir zaman süresinde çok sayıda küçük iyileştirme, geliştirme yapılabilirse, bunların toplam etkisiyle klasik gelişme hızına yakın ve bazen ondanda hızlı bir gelişme trendi yakalanabilir (şekil-6). Bu yaklaşımda, iyileştirmeler küçük boyutlarda olduğu için yarattığı etki ve değişikliklerde aynı doğrultuda olmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların yeni standartlara uyum sorunları minimum seviyededir.



Şekil-6: Kaizen Yaklaşımı

Küçük gelişmeler aslında çok sayıda çalışma grubunun ya da kişilerin önerilerinin değerlendirilmesi ile meydana gelir. Japonlar Kaizen felsefesini batının gelişme anlayışının tamamlayıcısı olarak kullanmışlardır (şekil-7). Buluşları izleyen küçük küçük iyileştirme projeleri ile standartlar sürekli geliştirilmektedir.



Şekil-7: Batı ve Kaizen Yaklaşımının Birleştirilmesi

Buluş yaklaşımında, teknoloji her buluştan sonra yeni bir standart haline gelip yeni buluşa kadar sabitleşmekte Kaizen yaklaşımında her buluştan sonra sabitlik yerine sürekli bir gelişme ortaya çıkmaktadır. Bu iki yaklaşım arasındaki farkları toplu bir şekilde aşağıdaki gibi gösterilebilir (Yayla, 1992; 10).

KAİZEN YAKLASIMI

- 1.Sürekli küçük adımlar
- 2.Ayrıntılara ilgi,
- 3.Yavaş sürekli değişim,
- 4.Herkesin katılımı,
- 5.Açık, paylaşılan bilgi,
- 6.Grup çalışması,
- 7.Uyarılama,
- 8.Mevcutu koruma ve geliştirme,
- 9.Küçük yatırım, büyük gayret,
- 10.İnsana yönelik,
- 11.Prosese yönelik,

BULUS YAKLASIMI

- 1.Aralıklı büyük adımlar
- 2.Büyük sıçramalara ilgi,
- 3.Ani değişim,
- 4.Az sayıda kişinin katılımı,
- 5.Gizli, saklı bilgi,
- 6.Bireysel çabalar,
- 7.Yaratıcılık,
- 8.Yıkıp tekrar yapma,
- 9.Büyük yatırım, küçük gayret,
- 10.Teknolojiye yönelik,
- 11.Sonuca yönelik,

Bütün bu özellikleri ile Kaizen, Toplam Kalite Yönetiminin itici gücü konumundadır. Kaizen'de temel koşul mevcut durumu yeterli görmeyip daha ileri götürmektir. Batı yönetim anlayışında, örgütlerdeki gelişme bir teknolojik gelişme yapmak suretiyle gerçekleştirilir. Bu nedenle, yeni bir teknolojik atılıma kadar mevcut durum muhafaza edilir. Kaizen'de büyük sıçramalar değil, küçük fakat sık sık ilerlemeler sayesinde büyük ilerlemeler söz konusu olmaktadır. Örgütün hiçbir biriminde herhangi bir gelişmenin olmadığı tek bir gün bile olmamalıdır (Masaaki, 1986; 5). Kaizen anlayışına göre, iki gün birbirine benzeyen faaliyetlerle geçmemeli, bugün gerçekleştirilen faaliyet dünden bir adım ileride olmalıdır.

5.SÜREKLİ GELİŞTİRME (KAİZEN) İÇİNDE YÖNETİMİN YERİ

Kaizen içinde yönetimin iki temel görevi vardır (Şimşek, 1996; 110);

- Koruma
- Geliştirme.

Koruma, mevcut olan teknolojinin yönetim ve üretim standartlarının korunması ve mevcut iş gereklerinin sağlanmasına yönelik çalışmaları kapsar. Geliştirme ise, mevcut standartların sürekli olarak iyileştirilmesini içerir.

Yönetimin koruma görevi, kendisini ve tüm çalışanların faaliyetlerini standart üretim metoduna uygun bir şekilde yapmasını temin etmektir. Herhangi bir faaliyette işçinin görevi, yönetimin kendisine verdiği görevi standartlara uygun şekilde yapmaktır. Yönetim işlerin yapılmasını örgüt kültürünü benimseterek, eğitim ve disiplinle sağlar.

Çalışanlardan daha üst kademelere ilerledikçe, kendilerinden istenen, sadece standartlara uymaları değil aynı zamanda bu standartları geliştirmeleridir. Standartların geliştirilmesi ise, mevcut olanların daha iyi bir duruma getirilmesi anlamına gelir. Bu standartları geliştirerek form ve tablo haline getiren üst yönetimdir. Çalışanlar ve işletmeler, standart iş ile ilgili tüm bilgileri aşağıdaki kaynaklardan elde ederler (MPM, 1998; 3).

1.Üretim Kapasitesi İle İlgili Formlar; her bir üretim aracı ile ilgili maksimum üretim kapasiteleri, örnek proses, üretim aracı no, elle ve otomatik hareket için zamanlar, vardiya başına üretim ve darboğazları gidermeye yararlı bilgilerden oluşur.

2.Standart İş Akış Tabloları; her bir iş akış diliminin gerçekleştirilmesi için gerekli kesin süre ve bunların birbirlerini zamansal olarak izlemesi ile ilgili bilgileri kapsar (bekleme ve taşıma zamanları, çevrim zamanı, vardiya başına gerekli parçaların sayısı dahil).

3.Standart Operasyon Formları; tek tek akış dilimlerinin zamansal sırası ile ilgili detaylı bilgi, açıklayıcı çizimler, gerekli araçlar, donanım, gerekli kalifikasyonla, güvenlik ile ilgili bilgiler, bozuk araçlar için onarım talimatları gibi bilgileri içerir. Bu bilgiler her iş için bir kullanım kılavuzu niteliğindedir. Özellikle yeni işçiler bu bilgilerden çok fazla yararlanır.

Bu bilgilerin ışığı altında çalışanlar;

-Tek tek iş akışlarının optimizasyonu,

-Üretim akışının optimizasyonu,

-Üretim ve çalışma araçlarının optimizasyonu yolu ile standartlarda iyileştirmeler yapabilirler.

5.1.KAİZEN İÇİNDE HİYERARŞİK KADEMELERİN GÖREVLERİ

ÜST YÖNETİM

Kaizen içinde üst yönetimin görevleri şu şekilde sıralanabilir (Yumak, 1994; 33):

- 1.Kaizen'in herkesin stratejisi olduğu, tüm çalışanlara anlatılmalıdır.
- 2.Kaizen'i gerçekleştirmek için, mevcut çevre içinde ve ileride olması muhtemel problemler çerçevesinde sistem birleştirilmeli, bu problemlerin çözümü için yıllık ve uzun dönemli yönetim planları hazırlanmalı ve bu planlar yapı içerisinde açıklanmalıdır.
- 3.Hedef politikalara ulaşmak için en gelişmiş yollar araştırılmalı, bunların kurulması ve faaliyetlerin tamamlanması için talimatlar yayınlanmalıdır.
- 4.Hedef politikaların tamamlanmasında ki gelişmelerin izlenmesi muhafaza edilmelidir. Gerçekleştirilen faaliyetlerin sağladığı faydaların teşhis edilmesi gereklidir.
- 5.Hedeflere ulaşılsa da ulaşılmassa da hedefler kontrol edilmeli ve problemler duruyor ise, yeni talimatlar yayınlanmalıdır.
- 6.Politika kılavuzu hazırlanmalı ve sürekli güncelleştirilmelidir.
- 7.Kaizen'e yardımcı sistemler, metotlar ve yapılar oluşturulmalıdır.

ORTA KADEME YÖNETİM

1.Üst yönetim tarafından verilen politikalar hassasiyetle işlenmeli ve çok sağlam programlar yaparak onların tamamlanması sağlanmalıdır.

2.Çapraz fonksiyon (bölümler arası yardımlaşma) çalışmalarının başarılması için çaba gösterilmelidir.

3.Ürün kalitesinde güvenilirliğin sağlanması için bütün operasyonlarda standartlar kurulmalıdır. Bunlar; toplam kalite, teknik, iş ve kontrol standartlarıdır. Gerekli oldukça bu standartlar revize edilmelidir.

4.Yoğun eğitim programlarıyla işçilere Kaizen bilinci yaygınlaştırılmalıdır.

5.Çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmaları için programları takip etmeleri sağlanmalı ve problem çözümünde yeni yöntem ve araçlar geliştirmelerinde yardımcı olunmalıdır.

DENETLEYİCİLER

1.Yapılan işe yönelik görevlerde Kaizen kullanılmalıdır.

2.İşçilerle iletişim geliştirilmeli ve onların başarılı olmasını sağlayacak imkanlar verilmeli, bu imkanları en etkili şekilde değerlendirerek işçiler uygun şekilde ödüllendirilmeli, diğer işçilere ise gereken ilgi ve yardım sağlanarak morallerinin yüksek olması temin edilmelidir.

3.Faaliyetlerin büyük çoğunluğu grup çalışmasına dayalıdır. Gruplar arasında dostça bir rekabet başarıyı artırır, çalışmalara canlılık ve hareket katar. Bu nedenle, küçük grup çalışmaları ve kişisel öneri sistemi desteklenmelidir.

4.Atölyede gerekli olan disiplin çalışanlara anlatılmalıdır.

İŞCİLER

1.Kaizen, öneri sistemleri ile küçük grupların yaptığı çalışmalara monte edilmelidir.

2.Atölyede gerekli disipline sahip olunmalıdır.

3.Her an daha iyi bir problem çözücü olunabilmesi için devamlı bir kendini geliştirme sürecine girilmelidir. Beceriler ve iş performansındaki uzmanlık, bölümler arası eğitimlerle artırılmalıdır.

6.SÜREKLİ İYİLEŞTİRME VE UYGULAMA

Bir sürekli iyileştirme programı üç bölümde incelenebilir (MPM, 1998; 8):

1.Yönetim öncelikli sürekli iyileştirme

2.Grup öncelikli sürekli iyileştirme

3.Birey öncelikli sürekli iyileştirme

1.Yönetim Öncelikli Sürekli İyileştirme

-Maksimum verimlilikte, maksimum kaliteye ulaşmak,

-Stoku minimumda tutmak,

- Kalite ve verimliliği artırmak,
- Takım çalışması ve işbirliği ile sürekli iyileştirme için sorgulayıcı ve açık fikirli olmaktır.

Yönetim öncelikli iyileştirmeye “**Tam Zamanında Üretim**” güzel bir örnektir. Bu sistemde üretim sürecinde meydana gelen israflar sınıflandırılmış ve bunların giderilmesi için iki yapısal özelliği olan bir üretim sistemi planlanmıştır. Bunlar Tam Zamanında ve Jidoka’dır.

Tam zamanında kavramı ilk kez 1940’lı yıllarda Kiichiro Toyoda’nın sahibi olduğu Toyota firmasında fabrika müdürü olarak görev yapan Taichi Ohno tarafından geliştirilip uygulamaya konulmuş ve Kiichiro Toyoda tarafından “**Just in time**” olarak kavramlaştırılan (Ohno, 1996; 129) bu üretim sistemi, aynı zamanda Toyota üretim sistemi olarak da bilinmektedir (Morgan, 1994; 32). Tam zamanında üretim sistemi, gerekli nitelik ve sayıdaki malzemenin üretiminin birbirini izleyen her aşamasında tam zamanında hazır edilmesi demektir (Gottesman, 1991;19) veya işletmenin tamamındaki performansın sürekli iyileştirilmesini sağlamak için her adımda hataların bertaraf edilmesi ile önlenmesini amaçlayan bir ortamın yaratılmasıdır (Lea ve Parker, 1986; 10). T. Z. Ü. sürekli iyileştirmenin aksamadan devam etmesi için yöneticinin kullanacağı bir araçtır.

“**Jidoka**” ise, herhangi bir hata meydana geldiğinde otomatik olarak duracak şekilde tasarlanan makineler için kullanılan bir sözcüktür. Jidoka ile, hatalı üretimin de önüne geçilmiş olacaktır.

Yönetimin kendilerini kalite ve verimliliğe adanmaları yeterli değildir. Üst yönetim neyin sorumluluğunu aldığını ve ne yapması gerektiğini iyi bilmelidir. Her şey yönetimde başlar, biter. Üst yönetimin bu konuda tam bir inancı, anlayışı ve yorumu olmaksızın kalıcı bir ilerleme elde edilemez. Üst yönetim gerekli öneri, zaman, kolaylık ve teşvik edici unsurları işletme içerisinde hazırlayarak bütün işletmeyi kaliteyi sürekli iyileştirme ile ilgili faaliyetlere yönlendirmelidir (Demirdöğen, 1994; 59). Kalite esas olarak işçilerin yaptıklarının değil, üst yönetimin yaptıklarının ve kararlarının bir sonucudur. Bir işin nasıl yapılacağını belirleyen çalışma sistemidir. Bu sistemi sadece yöneticiler yaratabilir. Sadece yöneticiler kaynakların kullanımı, işçilerin eğitimi, işçilerin kullandıkları ekipman ve aletlerin seçimi ve kaliteye ulaşmak için gerekli tesis ve ortamı oluşturmak gibi imkanlara sahiptirler. Sadece üst kademe yöneticileri işletmenin yer alacağı pazarlara ve satılacak ürün ve hizmetlere karar verebilirler. Yönetim, çabalarını sistemlerin iyileştirilmesi için harcamalıdır. İşletmelerin nihai hedefi kar sağlamaktır. İşletmelerin daha üst hedefi olan ortak faaliyet hedefi ise; kalite, maliyet ve termin olmaktadır. Bu temel hedef, işletmenin tek tek bölümleri tarafından gerçekleştirilemez. Ancak, tüm yönetim fonksiyonları bu üç hedefe hizmet ederlerse işletme başarılı olacaktır. Bu bağlamda, bölümler arası işbirliği ve yatay bütünleşmenin sağlanması gerekir. Sürekli iyileştirme ile bölümler arası

sınırlar kaldırılarak sahip olunan bilgi ve beceri bir arada toplayarak sorunlarla baş edilebilir.

2. Grup Öncelikli Sürekli İyileştirme

Sürekli iyileştirme çalışmaları, kalite kontrol çemberleri, gönüllü yönetim grupları ve problem çözmek için çeşitli istatistiksel araçlar kullanan küçük grup faaliyetleri ile yürütülür. Çalışma gruplarının faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz (Kavrakoğlu, 1992; 37) :

1. "İşletme körlüğü"nü aşmada en etkili yöntem grup çalışmasıdır. Sistemdeki aksaklıkları bireyler kolayca keşfedemezler, fakat gruplar bunları kolayca bulurlar,

2. Bu tür çalışmalar kişilerin teknik bilgilerini geliştirir, işini daha iyi anlamasına ve konuya bütünsel bakmasına yardımcı olur,

3. Çalışanların sorun çözme yeteneklerini ve iletişim alışkanlıklarını geliştirir,

4. Yaratıcılığı geliştirir ve teşvik eder,

5. Takım oyunu anlayışını yerleştirir; kişisel ilişkileri ve etkileşimi güçlendirir,

6. Ekonomik analiz, çağdaş yönetim ve katılımcı karar verme anlayışını geliştirir,

7. Kişilerin işlerini seven, başardıkları iş ile gurur duyan insanlar olmalarına yardımcı olur.

3. Birey Öncelikli Sürekli İyileştirme

İşletme içerisinde her şeyi insanlar gerçekleştirir. Makineler sadece insanların yardımcısıdır. İnsanlar makineleri de sürekli olarak geliştirmek suretiyle işlerini daha yüksek verimle yaparlar. Başarıyı en fazla etkileyen faktör ise sistemdir. Yönetimin teşviki ve önderliği sayesinde çalışanlar sistemi geliştirirler. Bu sistemin içinde en güçlü ve uzun dönemde etkili denetim sistemi "otokontrol" dur. Otokontrol ise, çalışanlara değer vermekle ortaya çıkarılabilir. Çalışanların önerileri dikkate alınırsa hem düşünen çalışanlar ortaya çıkar hem de motive edilmiş olurlar. Önerilerine değer verildiği için, ulaştıkları her düzeyi en kısa zamanda aşmak isterler. Birey öncelikli sürekli iyileştirmeyi sağlamak öneri sistemi ile mümkündür.

7. SONUÇ

Sürekli iyileştirme (Kaizen), küçük şeyleri daha iyi yaparak her zaman yüksek standartlar hedeflemek ve onlara ulaşarak devam etmek yani sonu olmayan gelişme demektir. Japonya'nın ekonomik mucizesinin ardında yatan gerçek Kaizen felsefesidir. Japonlar, Kaizen'i gerçekleştirirken sıçramaların büyüklüğü ile değil, onların sıklığı sayesinde batıya nazaran büyük ilerlemeler elde etmişlerdir.

İyileştirme aşamalarının daha sık ve küçük olması tüm örgütün bu iyileştirmelerle bütünleşmesini sağlamakta ve bu oluşum sürekli beslenmektedir. Dolayısıyla, örgüt etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanması, rekabetçi yapıya kavuşması sürekli iyileştirme ile mümkündür. Bu düşüncenin anlaşılması, benimsenmesi ve uygulanması gerekir.

İyileştirme yönetimde başlamalıdır, gerekirse yönetim felsefelerinde ve amaçlarında değişiklik yapılmalıdır. Yöneticinin sürekli olarak kendisinden beklenenleri verebilmesi için değişen koşulları iyi izlemesi ve kendini bunlara göre uyarlaması zorunludur. Sürekli iyileştirme sürecinin bir örgütte kalıcı bir şekilde yürütülebilmesi yönetim felsefe ve modelinin bu anlayışa uygun olması ile mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- BERRY, Thomas H.; **Managing The Total Quality Transformation**; Mc Graw – Hill Inc.; New York; 1991.
- CEVİZCİ, Ahmet; **Felsefe Sözlüğü**; Ekin Yayınları; I. Basım; Ankara; 1996.
- DEMING, William Edwards; **Out of Crisis**; Nineteenth Edition; Cambridge University Press; USA; 1994.
- DEMİRDOĞEN, Osman; **“Kalite Yönetimi Açısından TS-ISO 9000 Serisi ile Deming Felsefesi Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi”**; Verimlilik Dergisi; Sayı: 1994/4; Mert Matbaacılık; Ankara.
- ERSUN, Semih; **“Toplam Kalite Yönetim Nedir Ne Değildir Nasıl Oluşturulur”**; Beşinci Ergonomi Kongresi; MPM; İstanbul; 1995.
- FEIGENBAUM, Arnold Vallin; **Total Quality Control**, Singapore; Fortieth Anniversary Edition; Mc Graw – Hill Inc.; 1991.
- GOTTESMAN, Ken; (1991) **JIT Manufacturing is More Than Inventory Programs and Delivery Schedules Industrial Engineering**; Vol 23–No: 5; p. 19-58.
- GÜR, Jale; **Kalite Maratonu**; ASİAD & KOSGEB Yayını; Ankara; 1996.
- IMAI, Masaaki; **The Key to Japan’s Competitive Success**; Random House Business Division; New York; 1986.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim; **Toplam Kalite Yönetimi**; KALDER Yayınları; No: 2; İstanbul; 1994.
- LEA, Richard; Parker, Brian; (1989) **The JIT Spiral of Continuous Improvement, Industrial Management and Data Systems**; Number 4; p. 10-13.
- MORGAN, Colin & MURFATRAYD, Stephen; **TQM In The Public Sector**; Buckingham; Open University Press; 1994.
- OHNO, Taiichi; **Toyota Ruhu – Toyota Üretim Sisteminin Doğuşu ve Evrimi**; çev. Canan Feyyat; Scala Yayıncılık; İstanbul; 1996.
- ÖZERCAN, Mustafa; **Toplam Kalite ve Hedeflerle Yönetim - Önce Kalite**; KALDER Yayınları; Temmuz 1993 – Yıl 1 – Sayı 4; İstanbul.
- Sürekli İyileştirme**; MPM Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi; 1998.
- ŞİMŞEK, Muhittin; **Kalite Yönetimi**; Marmara Üniversitesi Yayını - Teknik Eğitim Fakültesi; Yayın No: 11; İstanbul; 1996.
- YAYLA, Nedret; **Kaizen - Önce Kalite**; KALDER Yayınları; Kasım 1992; Yıl 1 – Sayı 1; İstanbul.
- YILDIRIM, Ramazan; **Ekonomik Kriz ve Toplam Kalite**; KALDER Yayını; Ekim 1994 – Yıl 3 – Sayı 9; İstanbul.
- YUMAK, Hüseyin; **Toplam Kalite İçinde Yönetimin Rolü - Önce Kalite**; KALDER Yayınları; Nisan 1994 – Yıl 2 – Sayı 7.

THE LIBERAL PARADOX AND THE EXTREMAL RESTRICTION

Yrd.Doç.Dr. Ahmet KARA*

Fatih Üniversitesi, İSTANBUL

Özet

Demokratik çoğunluk paradoksu ve liberal paradoks, toplumsal seçim kuramının en önemli paradoksları arasında yer almaktadır. Demokratik çoğunluk paradoksu, demokratik çoğunluk kuralının bazı durumlarda irrasyonel toplumsal tercihler üretebileceğini göstermekte, liberal paradoks ise, birey özgürlükleri ve Pareto etkinlik arasında bazı bağlamlarda ortaya çıkabilecek muhtemel çelişiklere işaret etmektedir. Her iki paradoksa çözüm getiren koşullar, literatürde geniş araştırma konusu yapılmışsa da, ilgili koşullar arasındaki ilişkiler yeterince incelenmemiştir. Bu yazıda, sözkonusu boşluğu dolduracak bir adım atılmakta, demokratik çoğunluk paradoksuna çözüm getiren bir yeterli koşulun, liberal paradoksu ortadan kaldıran yeterli koşullar kümesinin bir elemanı olarak da işlev görebileceği kanıtlanmaktadır.

I. INTRODUCTION

The paradox of democratic majority decision and the liberal paradox are two of most intriguing paradoxes in social choice theory.¹ The paradox of democratic majority decision points out that democratic majority rule could generate intransitive social preferences from transitive individual preferences. Among the works on this paradox are Arrow,² Arrow and Sen,³ Taylor,⁴ Inada,⁵ Sen and Pattanaik,⁶ Sen,⁷ Fishburn,⁸ Fishburn and Gehrlein,⁹ Jain¹⁰ and Usher.¹¹ On the other hand, the liberal paradox indicates a conflict between Pareto efficiency and Liberalism. It implies that liberal values that assign minimal rights to individuals in a society cannot possibly be combined with the condition of Pareto efficiency, given an unrestricted domain of individual preferences. Among the works on the liberal paradox are Ng,¹² Gibbard,¹³ Aldrich,¹⁴ Breyer,¹⁵ Pressler,¹⁶ Kelsey,¹⁷ Suzumara¹⁸ and Kara.¹⁹

Though conditions that would resolve these two paradoxes have been separately studied in the literature, the connections between these conditions have not been explored. In this paper, we explore a possible connection between the conditions in question by demonstrating that a sufficient condition, namely the *Extremal Restriction*, which resolves the paradox of the majority decision, could also serve as

* I would like to thank Donald W. Katzner, Ernest Manes and Dennis C. Mueller for their helpful comments, criticisms and suggestions on various drafts of this paper.

part of a set of sufficient conditions that resolve the liberal paradox.

II. THE GENERAL FRAMEWORK

Let E be the set of a finite number of individuals forming a society, and let Z be the set of mutually exclusive social alternatives. Assume that the cardinalities of E and Z , denoted by, respectively, $|E|$ and $|Z|$, are finite, and $|E| > 1$, $|Z| > 2$. Each individual i in the society has a preference relation R^i , which is a binary relation on Z such that $R^i \subseteq \{(x,y): x, y \text{ are in } Z \text{ and } x, y \text{ are distinct}\}$, and $I = 1, \dots, n$. For any x, y in Z , $xR^i y$ will be interpreted as "x is preferred to y" by individual i . Define strict preference (P^i) and indifference (I^i) relations on $\{x,y\}$ as follows:

$xP^i y$ if and only if $xR^i y$ and not $yR^i x$,
 $xI^i y$ if and only if $xR^i y$ and $yR^i x$.

Given distinct x, y in Z , exactly one of the following four possibilities holds: $xP^i y$, $yP^i x$, $xI^i y$, and none of these. As such, a preference relation can be specified by specifying P^i and I^i ; specifically, $xR^i y$ if and only if $xP^i y$ or $xI^i y$. Thus, we will often employ a particular specification of R^i such that R^i over an m -set in Z is a set, the elements of which are preferences over the pairs in that m -set. For example, $R^i = \{xP^i y, yP^i z, xP^i z\}$ is a possible preference relation over a triple $\{x,y,z\} \subseteq Z$ (i.e. an m -set, where $m=3$), which illustrates the particular specification proposed here.²⁰

A preference relation R^i on Z is said to be *complete* if and only if $xP^i y$ or $yP^i x$ or $xI^i y$ for all x, y in Z such that $x \neq y$. R^i on Z is *incomplete* if it is not complete. R^i on Z is *transitive* if and only if for all distinct x, y, z in Z , ($xP^i y$ and $yP^i z$ imply $xP^i z$), and ($xI^i y$ and $yI^i z$ imply $xI^i z$).²¹ R^i on Z is *intransitive* if it is not transitive. R^i on Z is *acyclical* over an m -set $\{x_1, \dots, x_m\}$ in Z if and only if the following condition holds: For all x_1, \dots, x_m in Z , if [$x_1P^i x_2$, and $x_2P^i x_3$, and ... and $x_{m-1}P^i x_m$], then $x_1R^i x_m$. R^i is *cyclical* over $\{x_1, \dots, x_m\}$ in Z if [$x_1P^i x_2$, and $x_2P^i x_3$, and ... and $x_{m-1}P^i x_m$ and $x_mP^i x_1$]. We will assume that individual preferences are transitive and complete.

Let h be a collective choice rule, that is, a mapping from the set of reference relations $R^{ind} = \{R^1, \dots, R^n\}$: R^i is an individual preference relation on Z , $i = 1, \dots, n\}$ into a set of preference relations $R^{soc} = \{R: R \text{ is a social preference relation on } Z\}$ such that for any configuration of individual preference relations R^1, \dots, R^n , one and only one social preference relation R is determined,²² i.e. $h: R^{ind} \rightarrow R^{soc}$ such that $R = h(R^1, \dots, R^n)$. The social preference relation R is a binary relation whose strict preference and indifference parts are P and I .

A preference relation R^i over a triple $\{x,y,z\} \subseteq Z$ is said to be *strongly strict* if it has strict preference over every pair in $\{x,y,z\}$. It is said to be *weakly strict* if it has indifference over at least one pair in $\{x,y,z\}$.

The degree to which preference relations represent, across individuals,

compatible or incompatible orderings of alternatives will turn out to be crucial in our analysis of social choice paradoxes. Hence, we will define a few concepts to capture the "relations of compatibility" among different preference relations: A pair of preference relations R^i and R^j for any i and j are said to be *incompatible* (or *in conflict*) over a pair of alternatives $\{x,y\}$ iff $xP^i y$ and $yP^j x$. For any i and j , R^i and R^j are said to be *compatible* over $\{x,y\}$ if they are not incompatible over $\{x,y\}$. Define a conflict index $C^{ij}(x,y)$ such that

$$C^{ij}(x,y) = 1 \text{ if } R^i \text{ and } R^j \text{ are incompatible over } \{x,y\} \\ = 0 \text{ otherwise}$$

With R^i and R^j defined over m alternatives of Z , there are $m(m-1)/2$ pairwise comparisons in an m -set. Let $C_m(R^i, R^j)$ be the sum of $C^{ij}(x,y)$ s over all alternatives $\{x,y\}$ for preference relations R^i and R^j over an m -set. $C_m(R^i, R^j)$ will be called the *pairwise degree of conflict* between R^i and R^j over an m -set. The value of $C_m(R^i, R^j)$ depends on how conflicted preference relations are and on the number of alternatives over which they are defined. For instance, over a triple, the maximum and minimum values of $C_3(R^i, R^j)$ are respectively 3 and 0.

The concept of pairwise degree of conflict can be used to analyze the relations of compatibility within a set of preference relations. A pair of preference relations R^i and R^j will be called *harmonic* over an m -set if $C_m(R^i, R^j) = 0$ over that m -set. R^i and R^j will be said to be *diverse* over an m -set if $C_m(R^i, R^j) \neq 0$ over that m -set.

III. THE EXTREMAL RESTRICTION AND THE LIBERAL PARADOX

The Extremal Restriction developed by A. Sen (1970) is as follows:

Extremal Restriction (ER): A triple $\{x,y,z\}$ in Z satisfies ER if and only if the following condition holds for every ordered triple obtainable from it: Let $\{x,y,z\}$ be an ordered triple. If there is someone who prefers x to y and y to z , then anyone regards z to be uniquely best if and only if she regards x to be uniquely worst, i.e. if for some i in E , $xP^i y$ and $yP^i z$, then for all j in E , if $zP^j x$, then $zP^j y$ and $yP^j x$.

As demonstrated by Sen (1970), the Extremal Restriction resolves the paradox of democratic majority decision. Before undertaking an analysis of how it could also serve as part of a set of sufficient conditions that resolve the liberal paradox, we present an analysis of what the liberal paradox is all about.

The liberal paradox, which indicates a conflict between the Pareto principle and Liberalism involves two central concepts, which we will define as follows.²³

Definition: An individual i is *decisive* for an ordered pair (x,y) if $xP^i y$ implies xPy . The individual i is said to have a *right* over $\{x,y\}$ if she has strict preference over $\{x,y\}$ and is decisive for (x,y) and (y,x) .

The formal conditions that underlie the liberal paradox, as formulated by Sen (1970), are:

Condition U (Unrestricted Domain): Every logically possible combination

of individual orderings is included in the domain of the collective choice rule.

Condition P (Pareto Efficiency): Let $\{x,y\}$ be any pair contained in Z . If for every i in E $xP^i y$, then xPy . If for every i in E $xR^i y$, and for some i in E $xP^i y$, then xPy . If for every i in E $xI^i y$, then xIy .

Condition L (Liberalism): There are at least two individuals in E , each of whom has a right over at least one pair of alternatives.

Sen proves that given Condition U, Condition P and Condition L are incompatible, i.e. they together imply the possibility of cyclical social preferences. There are, however, different sets of sufficient conditions under which cyclical social preferences do not ensue. To formulate one possible set of such conditions, we will present four definitions, the first three of which characterize certain relations between rights of individuals, and the fourth formalizes the idea of a *conflict* between Pareto efficiency and individual rights (Liberalism).

Definition: Two distinct pairs of alternatives are said to be *connected* if they share a common alternative, e.g. $\{x,y\}$ and $\{y,z\}$ are connected pairs while $\{x,y\}$ and $\{z,w\}$ are not.

Definition: Two rights assigned to two individuals are said to be *connected* if they are over connected pairs.

Definition: Individuals in a society are said to have *interconnected rights* if the following conditions hold:

1. For every individual i in E who has a right over a pair, say $\{x,y\}$, in an arbitrary triple $\{x,y,z\}$ of Z , there exists at least one individual j in E , $j \neq i$, with a right over a connected pair in that triple, i.e. over $\{x,z\}$ or $\{y,z\}$.
2. No two individuals in E are allowed to have rights over the same pair in Z .

Definition: For a given configuration of individual preferences, a *conflict* is said to exist between Condition P and Condition L with respect to an m -set, $m > 2$, in Z if the simultaneous (joint) application of both conditions results in a social preference relation R that is cyclical over that m -set while the individual application of each condition in the absence of the other does not.²⁴

Given an unrestricted domain of individual preferences, Sen's theorem implies the existence of at least one m -set in Z with respect to which a conflict exists between Condition P and Condition L. The following example illustrates the conflict in question.

Example: Consider a society of 2 individuals in which individuals 1 and 2 have the following preference relations over $\{x,y,z\}$.

$$R^1 = \{yP^1 z, zP^1 x, yP^1 x\}$$

$$R^2 = \{xP^2 y, yP^2 z, xP^2 z\}$$

Let individuals 1 and 2 have rights, respectively, over $\{z,x\}$ and $\{x,y\}$. Thus, Condition L is satisfied, and

zP^1x implies zPx

xP^2y implies xPy .

Since every individual in the society strictly prefers y to z , by Condition P, yPz . Thus, the social preference R over $\{x,y,z\}$ is:

$$R = \{zPx, xPy, yPz\},$$

which is cyclical. Hence, for this configuration of individual preferences, Condition L and Condition P are in conflict with respect to $\{x,y,z\}$.

There are, however, sets of sufficient conditions under which no such conflicts arise. The following set of three conditions, which includes the condition that resolves the paradox of democratic majority decision, eliminates the kinds of conflicts exemplified above.

Condition E (Extremal Restriction [ER]): Individual preferences (non-vacuously) satisfy the Extremal Restriction.²⁵

Condition I (Interconnected Rights): Individual rights are interconnected.

Condition D (Diverse Preferences): Individuals with rights over the connected pairs of any triple have diverse preferences over that triple.

Theorem: Under Condition E, Condition I and Condition D, there is no conflict between individual rights (Condition L) and Pareto efficiency (Condition P) with respect to any triple in Z .

Proof: Consider an arbitrary triple $\{x,y,z\}$ of Z . Condition E imposes a certain pattern of conflict in the domain of individual preferences over $\{x,y,z\}$. To determine what that pattern of conflict is, suppose for $\{x,y,z\} \subseteq Z$, there is an individual i in E with a strongly strict preference relation $R^i = \{xP^iy, yP^iz, xP^iz\}$. Then, assuming that it holds, ER would allow the presence of an individual j in E with any of the following preference relations over $\{x,y,z\}$:

$$\{xP^jy, yP^jz, xP^jz\}$$

$$\{xP^jz, zP^jy, xP^jy\}$$

$$\{zP^jy, yP^jx, zP^jx\}$$

$$\{yP^jx, xP^jz, yP^jz\}$$

$$\{xP^jy, yI^jz, xP^jz\}$$

$$\{xI^jy, yP^jz, xP^jz\}$$

$$\{yP^jz, zI^jx, yP^jx\}$$

$$\{zI^jx, xP^jy, zP^jy\}$$

$$\{xI^jy, yI^jz, xI^jz\}.$$

In the presence of R^i , R^j can take the form of any of the preference relations in this list.²⁶ In other words, ER would allow the joint presence of R^i and any of these preference relations which form an exhaustive list of preferences, each of which can coexist with R^i without violating ER . It is evident that the pairwise degree of conflict between R^i and any of the preference relations in this list is either 0, 1, or 3, but never 2. Hence, if ER holds, $C_3(R^i, R^j) \neq 2$ over $\{x,y,z\}$. We have started with a particular

strongly strict R^i to prove the result, but we could start with other strongly strict R^i 's and repeat the same procedure above so as to show that the same result holds true. Thus Condition E requires that $C_3(R^i, R^j) \in \{0, 1, 2\}$ over $\{x, y, z\}$, where at least one of R^i and R^j is a strongly strict preference relation over $\{x, y, z\}$, $i, j = 1, \dots, n$.

By Condition I, there are rights over the pairs in $\{x, z, y\}$, and by Condition D, individuals with rights over the pairs in $\{x, y, z\}$ have diverse preferences over $\{x, y, z\}$. Thus, the degree of conflict between the preferences of individuals with rights over the pairs in $\{x, y, z\}$ cannot be zero. Therefore, Condition E, Condition I and Condition D require that the degree of conflict between the preferences of individuals with rights over the pairs in $\{x, y, z\}$ be either 3 or 1. Let us examine each case:

(i) $C_3(R^i, R^j) = 3$ over $\{x, y, z\}$: Since, with this degree of conflict, there is no pair over which preferences of all individuals are compatible, Condition P is not applicable. Hence, the question of a conflict between Condition P and Condition L does not arise.

(ii) $C_3(R^i, R^j) = 1$ over $\{x, y, z\}$: In order for Condition P and Condition L to lead to a conflict over a triple of alternatives, they need to induce a cyclical social preference over that triple. We will show that if $C_3(R^i, R^j) = 1$ over $\{x, y, z\}$, where R^i and R^j are both transitive, the simultaneous application of Condition P and Condition L is bound to produce a transitive social preference, ruling out any conflict between them.

Over a triple of alternatives $\{x, y, z\}$, in order for Condition P to be applicable, there must exist at least one pair over which preferences of all individuals are compatible. (If Condition P is not applicable over any pair in a triple, the question of a conflict between Condition L and Condition P does not arise with respect to that triple.) Let $\{x, y\}$ be that pair. To apply Condition L, suppose that two individuals, with preferences R^1 and R^2 , have rights over $\{x, z\}$ and $\{y, z\}$, which will determine, through Condition L, the social preference over those pairs.

Under the condition that $C_3(R^i, R^j) = 1$ over $\{x, y, z\}$, we will first establish two properties of social preference induced by Condition P and Condition L. *First*, the social preference relation R over $\{x, y, z\}$ is a strongly strict preference relation. Since there exist no two transitive preference relations R^i and R^j in U with $C_3(R^i, R^j) = 1$ over $\{x, y, z\}$ which have indifference over the same pair, if R^i has indifference over $\{x, y\}$, then R^j has to have strict preference over $\{x, y\}$. Hence, the application of Condition P over $\{x, y\}$ will produce strict preference over $\{x, y\}$. On the other hand, the social preference over $\{x, z\}$ and $\{y, z\}$ will be, by the definition of Condition L, one of strict preference.²⁷ Thus, the social preference relation R induced by Condition P and Condition L is bound to be a strict preference over all pairs in $\{x, y, z\}$, i.e. R over $\{x, y, z\}$ is a strongly strict preference relation. *Second*, the social preference relation is compatible with either R^1 or R^2 over all pairs in $\{x, y, z\}$: Since $C_3(R^i, R^j) = 1$ over $\{x, y, z\}$, there exist two pairs, say $\{x, y\}$ and $\{y, z\}$, over which R^1 and R^2 are compatible and one pair, say $\{x, z\}$, over which they are incompatible. By assumption, Condition P determines the social choice over $\{x, y\}$. To apply Condition L, rights can be assigned, through Condition L, to individuals 1 and 2 in two ways: either individual

1 has a right over $\{y,z\}$ and individual 2 has a right over $\{x,z\}$, or the individual 1 has a right over $\{x,z\}$ and individual 2 has a right over $\{y,z\}$. If individual 1 has a right over $\{x,z\}$, i.e. the pair over which her preference is incompatible with that of individual 2, then the social preference R will be compatible with R^1 over all pairs in $\{x,y,z\}$. If individual 2 has a right over $\{x,z\}$, then the social preference R will be compatible with R^2 over all pairs in $\{x,y,z\}$. In either case, the social preference R will be a preference relation that is compatible with either R^1 or R^2 over all pairs in $\{x,y,z\}$.

It is straightforward to see that there exists no intransitive preference relation that simultaneously satisfies both of the properties of the social preference relation established above. There are only two strongly strict intransitive preference relations over $\{x,y,z\}$, namely,

$$\{xP^1y, yP^1z, zP^1x\}$$

$$\{xP^1z, zP^1y, yP^1x\}$$

and neither of these preference relations could be compatible with a transitive preference relation such as R^1 and R^2 that involve strict preference over at least two pairs in $\{x,y,z\}$.²⁸ Thus, the social preference relation over $\{x,y,z\}$ cannot be intransitive, it must be transitive.

Since the result is proved for any arbitrary triple of alternatives, the theorem holds true for any triple in the domain of alternatives that satisfies the restrictions imposed in the theorem.

QED.

The following example provides an illustration for the result contained in the theorem.

Example: Consider a society where individuals 1 and 2 in E have the following transitive preferences that satisfy the condition that $C_3(R^1, R^2) = 1$ over $\{x,y,z\}$:

$$R^1 = \{xI^1z, zP^1y, xP^1y\}$$

$$R^2 = \{xP^2y, yP^2z, xP^2z\}.$$

Suppose the rest of the individuals in E have the same preference relations as individual 1. Let individuals 1 and 2 have rights respectively over $\{y,z\}$ and $\{x,z\}$. Then, Condition L is satisfied, and

$$zP^1y \text{ implies } zPy$$

$$xP^2z \text{ implies } xPz.$$

Since every individual in E strictly prefers x to y , by Condition P, xPy . Thus, the social preference relation R over $\{x,y,z\}$ is:

$$R = \{zPy, xPz, xPy\},$$

which is transitive.

CONCLUDING REMARKS

The triple-specific result stated in the theorem above could be generalized to m -sets, $m > 3$, in Z in a number of ways. For instance, if we assume the existence of connected rights over every triple in Z , under the assumptions of the theorem, the social

preference relation over those triples, provided that it is complete, will be transitive. Since a preference relation that is transitive over every triple in Z is also acyclical over every m -set in Z , under the assumptions specified above, there is no conflict between individual rights and Pareto efficiency with respect to any m -set in Z .

In conclusion, together with interconnected rights and diverse preferences, the Extremal Restriction that resolves the paradox of democratic majority decision could serve to resolve the liberal paradox as well.

¹ For an informative treatment of social choice questions, see I. McLean and A.B. Urken (eds.), *Classics of Social Choice*, Univ. of Michigan Press, 1995. For an analysis of collective preference in political theory, see D. Austen-Smith and J.S. Banks, *Positive Political Theory I: Collective Preference*, Univ. of Michigan Press, 1999.

² K.J. Arrow, *Social Choice and Individual Values*, New York: John Wiley, 1951.

³ K.J. Arrow and A. Sen (eds.), *Social Choice Re-examined*, St. Martins Pr., 1997.

⁴ A.D. Taylor, *Mathematics and Politics: Strategy, Voting, Power and Proof*, Springer Verlag, 1995.

⁵ K. Inada, "A Note on the Simple Majority Decision Rule," *Econometrica*, 32, 1964, pp. 525-531; K. Inada, "The Simple Majority Decision Rule," *Econometrica*, 37, 1969, pp. 490-506.

⁶ A. Sen, and P.K. Pattanaik, "Necessary and Sufficient Conditions for Rational Choice Under Majority Decision," *Journal of Economic Theory*, 1, 1969, pp. 178-202.

⁷ A. Sen, *Collective Choice and Social Welfare*, San Francisco: Holden-Day, 1970.

⁸ P.C. Fishburn, "Intransitive Individual Indifference and Transitive Majorities," *Econometrica* 38, 1970, pp. 482-489; P.C. Fishburn, "Conditions for Simple Majority Decision With Intransitive Individual Indifference," *Journal of Economic Theory*, 2, 1970, pp. 354-367.

⁹ P.C. Fishburn, and W.V. Gehrlein, "Paradox of Voting: Effects of Individual Indifference and Intransitivity," *Journal of Public Economics*, 14, 1980, pp. 83-94.

¹⁰ S.K. Jain, "A Direct Proof of Inada-Sen-Pattanaik Theorem on Majority Rule," *The Economic Studies Quarterly*, 36, 1985, pp. 209-215.

¹¹ D. Usher, "The Significance of the Probabilistic Voting Theorem," *Canadian Journal of Economics*, 27 (2), 1994, pp. 433-45.

¹² Y.K. Ng, "The Possibility of a Paretian Liberal: Impossibility Theorems and Cardinal Utility," *Journal of Political Economy*, 79, 1971, pp. 1397-1402.

¹³ A. Gibbard, "A Pareto Consistent Libertarian Claim," *Journal of Economic Theory*, 7, 1974, pp. 388-410.

¹⁴ J. Aldrich, "The Dilemma of a Paretian Liberal: Some Consequences of Sen's Theorem," *Public Choice*, 30, 1977, pp. 1-22.

¹⁵ F. Breyer, "The liberal Paradox, Decisiveness over Issues and Domain Restrictions," *Z. Nationalökonomie*, 37, 1977, pp. 45-60.

¹⁶ J. Pressler, "Rights and Social Choice: Is There a Paretian Libertarian Paradox," *Economics and Philosophy*, 3, 1987, pp. 1-22.

¹⁷ D.Kelsey, "What is Responsible for the Paretian Epidemic," *Social Choice and Welfare*, 5, 1988, pp. 303-306.

¹⁸ K. Suzumura, "Voluntary Exchange of Rights and the Liberal Paradox," *Economic Review (Keizai Kenkyu)*, 41(2), 1990, pp. 129-136.

¹⁹ A. Kara, "A Paradox of Social Rationality: Are There Choice Contexts Where Individual Irrationality is More Conducive Than Individual Rationality to Producing Rational Social Preferences," *Rationality and Society*, 1999, forthcoming; A. Kara "A Utilitarian Resolution of the Paretian Liberal Paradox," *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 1999, pp. 101-103.

²⁰ Customarily, R^i is a set of ordered pairs of alternatives in Z . However, an ordered pair (x,y) of Z indicates nothing but a preference over that pair. Thus, the particular specification of R^i described above contains the same information as its customary specification.

²¹ If R^i is complete, then the conditions specified in the definition of transitivity imply the following two properties: For all distinct x,y,z in Z ,

$xP^i y$ and $yI^i z$ imply $xP^i z$,
 $xI^i y$ and $yP^i z$ imply $xP^i z$ (See Sen, p. 19).

²² This is a generalized version of the definition of collective choice rule presented by Sen (p. 28).

²³ For reasons of convenience, we will rephrase some of the definitions and conditions of Sen's theorem without changing their substantive contents.

²⁴ Rights over the pairs in an m -set can be assigned to individuals in many different ways. In order for a conflict to exist between Condition L and Condition P, the condition stated in the definition above should hold for at least one possible way of assigning rights.

²⁵ There are cases where Extremal Restriction (ER) holds vacuously: If ER is to be violated for a triple of Z , there must exist at least one strongly strict preference relation over that triple. Thus, cases involving only weakly strict preference relations over the triples of Z vacuously satisfy ER .

²⁶ Though ER allows the joint presence of R^i and any of the preference relations in the list above, it does not allow the joint presence of R^i and all of the preference relations in the list as a group, for the joint presence of some preference relations in the list would be incompatible with ER .

²⁷ Since rights are defined in terms of strict preference, the social preference that results from those rights is of strict preference too. Thus, we exclude the possibility that if $xI^i y$, then xIy .

²⁸ If either R^1 or R^2 had indifference over all pairs in any arbitrary triple $\{x,y,z\}$, then $C_3(R^1, R^2) = 0$, which would violate the condition that $C_3(R^1, R^2) = 1$, where R^1 and R^2 are transitive. If R^1 or R^2 had indifference over two pairs in $\{x,y,z\}$, then the transitivity of indifference would be violated. Thus, R^1 and R^2 have to be preference relations that involve strict preference over at least two pairs in $\{x,y,z\}$.

“ÇİFT-DİVIDANT” HİPOTEZİ VE VERGİ YÜKÜNÜN ÇEVREYE KAYDIRILMASI

Arş. Gör. Birol KOVANCILAR

Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye Bölümü, MANİSA

I- GİRİŞ

Birçok ekonomist, vergilerin bir çevre koruma ya da kirliliğin kontrolü aracı olarak kullanımına uzun zamandan beri teorik destek vermiş; ciddi dışsallıkların mevcut olduğu durumlarda vergileri, fiyatların yaklaşık olarak marjinal sosyal maliyetleri içermesini ve doğru fiyatlara ulaşılmasını sağlayacak, etkin bir mekanizma olarak görmüşlerdir. Bu yaklaşımların kökeni, yani dışsallıkların içselleştirilmesi yoluyla vergilerin refah çıktılarını arttırabilmesi nosyonu, Pigou'ya kadar dayandırılabilir.

Çevresel kirliliğin kontrolüne yönelik, kabul görmüş diğer yaklaşım ve araçlar ile karşılaştırıldıklarında çevresel vergiler, uygulanma ve oluşturulmaları daha zor olmasına rağmen temelde birçok üstünlüğü yapılarında barındırırlar. Bu üstünlüklerden biri de *çift-dividant* olarak belirtilmektedir. Çevre vergilerinden sağlanan gelirlerin kullanılması için, hükümetler açısından, bütçe açığının azaltılması ve çevresel ya da diğer harcama programlarının desteklenmesinden; bozucu etkilere sahip gelir, ücret veya harcama vergilerinin azaltımına kadar çok sayıda alternatif mevcut olacaktır. Çevresel vergi gelirlerini kullanma vasıtasıyla, hükümetler bir taraftan çevresel kalite iyileşmelerine ulaşıyorlarken diğer taraftan da daha az tahrip edici bir yolla kamusal gelir sağlayabilmekte ve sermaye, gelir ya da ücretler üzerinden alınan vergilerin sebep oldukları özel davranışları bozan ve bunun neticesinde etkinlik kayıplarına sebep olan çarpıtıcı etkileri hafifletebilmektedirler.

Son yıllarda, yukarıda belirtildiği gibi, çevresel vergilerin geleneksel gelir, ücret ve satış vergileri gibi vergiler ile gelir-nötr bir şekilde değiştirilerek, vergi sistemi içerisinde çevresel vergilerin ağırlığının arttırılmasının, sadece bir çevresel iyileşme değil, bununla birlikte vergi sisteminin belli maliyetlerini azaltma şeklinde bir *çift-dividant* sunabilirliği konusunda dikkati çeken bir tartışma mevcuttur. Bu çalışma, çevresel vergilerin *çift-dividant* potansiyeli ile ilgili farklı düşünceleri ve bu iddianın etkilediği, yeşil vergi reformları ve vergi kaymaları şeklindeki örnek uygulamaları incelemektedir.

II-ÇİFT-DİVIDANT HİPOTEZİNİN TANIMI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

A-Çift-Dividant Hipotezi :

Günümüz vergi çeşitleri bazı sorunları çözerken, yeni bazı sorunlar da doğurabilmektedir. Sözgelimi, tüketiciler ve işletmeler, vergi ödemekten kaçınmak için satın alma veya yatırım kararlarında değişiklikler yapabilmekte; sonuç olarak, çalışma, yatırım ve ticaret gibi yapıcı faaliyetlerden vergi alınması, vergilenen bu unsurları köstekleyebilmekte, elde edilen vergi gelirlerinin ekonomiye geri dönmesi bile yaratılan bu çarpıklıkları telafi edemeyebilmektedir. Ücretlerden alınan vergilerin artması ya da işverenin cebinden kesilen işçi sosyal güvenlik katkısının yükselmesi, işgücü maliyetini arttırmakta, bu da işsizliği arttırarak zaten düşmekte olan ücretlerin daha da düşmesine sebep olabilmektedir. Ayrıca böyle bir verginin yatırımları da olumsuz etkileyebileceği göz ardı edilmemelidir (Roodman,1997;209). Sonuç olarak vergiler iktisadi kararları bozabildiği için toplanan vergi gelirlerinin ötesinde ve üzerinde bir refah kaybını ifade eden “aşırı yük”e neden olabilmektedirler. Her vergi aşırı yük içermekle birlikte; sadece, vergi yükümlüsünün davranışına bakılmaksızın ödenmesi gereken belli bir miktarı saptayan götürü(lump-sum) vergilerin aşırı yük’e yol açmadıkları savunulabilir (Rosen,1999;284).

Çevresel vergiler, kirleticiler üzerine, verdikleri zararın maliyetini yansıtacak bir fiyat yükleyerek, kaynakların tahsisini iyileştirme imkanına sahiptirler. Ek bir fayda olarak da, öncelikle gelirleri arttırmak amacıyla tasarlanmış olan sermaye, satış ve işgücü vergileri gibi geleneksel vergilerin özel karar ve davranışları bozucu (çarpıtıcı) ve etkinlik kayıplarına sebep olucu etkilerini hafifletirken, aynı zamanda kamu geliri yaratabilmektedirler. Terkla, Lee ve Misiolak gibi iktisatçılar, yaptıkları çalışmaların bir sonucu olarak, vergi sistemleri içerisinde geleneksel vergiler yerine çevresel vergilerin ikame edilmesinin toplum için net bir refah kazancı sunabileceğini savunmuşlardır. Bu iddia, son zamanlarda yeniden ilgi uyandırarak, çift-dividant hipotezi'nin altyapısını oluşturmuştur. Gelir-nötr bir yolla, bozucu vergilerdeki kesintilerle, çevresel vergilerden gelir sağlanması ve bu gelirlerin kullanılması vasıtasıyla, hükümetler iki dividant(karpayı) elde edebilirler; (i) çevresel kalite iyileşmeleri, (ii) kamu gelirlerinin daha az bozucu bir yolla sağlanması. (Lithart,1998;11). Yani, çift-dividant hipoteziyle, etkin düzeyde oluşturulmuş kirlilik vergileri kullanılarak kirletici faaliyetlerin azaltılacağı ve bozucu gelir ve satış vergileri gibi vergilerin neden olduğu refah azalışlarının engellenmesi yoluyla, refahın arttırılacağı savunulmaktadır.

B- Alternatif Dividant Tanımlamaları :

İkinci dividant'ın alternatif tanımlamaları mevcuttur ve bu durum çift-dividant tartışması içerisinde bazı karışıklıklara yol açmaktadır. Avrupalı yazarlar ikinci dividant'ı bir istihdam artışı olarak tanımlamakta ve “istihdam çift-

dividantı"na gönderme yapmaktadırlar. Buna ek olarak kendi aralarında istihdam *dividantı*'ı için kamu harcamalarında artışlar ve daha yüksek kazançlar gibi alternatif *dividantlar* da belirtmişlerdir. İkinci *dividant*'a işgücü piyasaları ve işsizlik üzerindeki pozitif etkiler olarak bakıldığında böyle bir *dividant*'ın varlığı özellikle işgücü piyasalarının esneklik derecesi gibi bir çok faktöre bağlı olacaktır. Bununla birlikte aşağıdaki belli noktaların da gözardı edilmemesi gerekir (OECD,1997;9-10):

- Öncelikle çift-*dividant*'ın gerçekleşme potansiyeli, işgücü üzerindeki vergi yükünün (işçi ve işveren açısından) çevresel vergilere geçişle birlikte azaltılmasının, istihdam artışı açısından etkinliğinin ne olacağına ve yeni yada arttırılmış çevresel vergilerin yükünün ne kadarının işçiler tarafından taşınacağına yani işçiye yükleneceğine bağlı olabilecektir.
- Çok önemli bir istihdam faydası, işgücü üzerindeki vergilerde çok yüksek azaltımları gerektirecek, bu azaltımların sebep olacağı gelir yetersizliklerini gidermek için çok geniş çevresel vergi tabanlarına - enerji ürünleri ya da taşımacılık gibi - ihtiyaç duyulabilecektir. Bu da problemlere yol açabilir.
- Yeni harcama programlarının ilave edilmesi ve bunlara belli vergi gelirlerinin tahsisi, örneğin çevresel bir harcama programının geliştirilerek bir çevresel verginin buna tahsisi *çift-dividant* potansiyelini azaltabilir.

Avrupalı yazarların bu yaklaşımları karşısında Amerikalı yazarlar, *ikinci dividantı*'ı vergi sisteminin bozucu(çarpıtıcı) maliyetinde bir azalma olarak belirlemişlerdir. Sözelimi, Lawrence Goulder, çevresel kalitedeki değişmelerin ortaya çıkardığı faydalar dışındaki, bireysel refahta azalım olarak ölçülen "*brüt maliyetler*" konseptini öne sürmüştür (Goulder,1995;157). Bu doğrultuda, bir yeşil vergi reformuyla ilgili *brüt maliyetler* eğer negatif ise ikinci bir *dividant* sağlanacaktır. İlgili teorik çalışmada refah, bireysel mal ve hizmetlerin tüketimi ve boş vakitlerden elde edilen hazla direkt olarak ilgili kabul edilmektedir. Avrupalı yazarlardan farklı bir şekilde, Goulder'in yaklaşımında çeşitli ekonomik değişkenlerin (istihdam, kazançlar, kamu tüketimi ve çevresel kalite gibi) refahdaki bir değişime katkıda bulunabileceğinin farkına varılmamıştır (Lithart,1998;11).

Yaklaşımında Goulder, birinci *dividant*'tan ve dağıtımsal endişelerden soyutlanarak tamamen çevresel vergilemenin etkinlik maliyetleri üzerine odaklanmış ve *çift-dividant*'ın *güçlü, ara* ve *zayıf* biçimlerini birbirinden ayırmıştır;

1- Zayıf Biçim:

Pigouvian vergileme yaklaşımı, bu şekilde sağlanacak bir kamu gelirinin, götürü (lump-sum) model nedeniyle, hükümete ve özel sektöre, etkinlik üzerine

olumsuz etkileri olmaksızın, maliyetsiz bir şekilde transfer edilebileceğini varsayar. Buradan hareketle, *çift-dividant* iddiasının zayıf form'u, vergi gelirlerinin, bozucu vergilerdeki azaltımlar aracılığıyla çevre vergilerine dönüştürülmesinin, gelirlerin götürüye dönüştürüldüğü duruma bağlı olarak maliyet tasarrufuna yol açacağını belirtir. Söz gelimi, $C(t_E, \Delta T_L)$, yeni çevresel vergi t_E nin gelir-nötr bir politika için yeterli götürü vergi azaltımları ΔT_L ile bileşim halindeki brüt maliyetini ifade etmektedir. Aynı şekilde, $C(t_E, \Delta t_x)$, yeni vergi t_E 'nin beraberinde gelen gelir - nötr politikayı başarmak için yeterli düzeydeki bozucu vergideki kesintilerin Δt_x *brüt maliyetidir*. Bu doğrultuda önerme şöyle ifade edilebilir :

$$C(t_E, \Delta t_x) < C(t_E, \Delta T_L)$$

Zayıf Çift-Dividant iddiası, marjinde, bir götürü(lump-sum) vergi ile kaynak dağılımını bozucu bir verginin değiştirilmesinin-çevresel faydalar dışında-pozitif bir refah maliyeti verdiğini belirtir. Bu iddianın desteklenmesi zor değildir. Çünkü, bozucu(çarpıtıcı) bir verginin, pozitif bir refah maliyetine sahip götürü bir vergi ile değiş-tokuş yapılması fikri bozuculuğun tanımının bir parçasıdır. Vergi t_x bir bozucu vergi olarak kendi ünvanına layık olduğu sürece pozitif bir etkinlik maliyetine sahip olacak ve *zayıf çift-dividant hipotezi* kabul edilecektir.

2- Ara ve Güçlü Biçimler :

Ara ve güçlü versiyonlarda, çevresel vergilerin olağan bozucu vergilerle gelir-nötr bir şekilde değiştirilmesinin sıfır ya da negatif *brüt refah maliyeti* ifade ettiği iddia edilmektedir (Goulder,1995;157-183). İddiayı şu şekilde ifade edebiliriz;

$$C(t_E, \Delta t_x) < 0$$

Güçlü versiyona göre ara versiyonun daha ılımlı bir öngörüye sahip olduğu söylenilebilir. Güçlü versiyon, bunun tipik bir durum olduğunu savunmakta iken, ara versiyon bunun en azından bir kerelik bir durum olduğu üzerinde durmaktadır. (EDIEN,1998;Mod.3, Ses.18,13). Böyle bir durumda sezgisel bir şekilde, bozucu vergilerin daha düşük düzeye çekilmesinden dolayı olası bozukluklardan kaçınılmış olması, bizi vergi sisteminin *toplam aşırı yükü'nün* azalacağını düşünmeye itmektedir.

Sonuç anlamındaki *tüm brüt maliyeti*, direkt çevresel vergileme ve direkt bozucu vergilerdeki bir azalmayı içerecek şekilde ikiye ayırmak mümkündür. Ara ve güçlü nosyonlara göre, belirtilen ilk maliyet çevresel vergiden doğan ve ikinci maliyetten mutlak ölçekte küçük olan maliyettir. İkinci maliyet ise bozucu verginin azaltılmasıyla ilgilidir. Bir başka deyişle, vergiler aynı gelir etkisini gösterecek şekilde ölçeklendirildiğinde, çevresel vergiler, bozucu vergilerdeki bir eşit-gelir değişikliğinden daha küçük bir maliyete sahip olmaktadırlar.

Çift-dividant yaklaşımının bir kritiğini yapacak olursak, çevre vergileri kullanılarak diğer vergilerin aynı oranda azaltılmasını içeren gelir-nötr bir vergi reform paketi (i) azaltılmış çevresel zararın faydası, (ii) azaltılmış bozucu vergilerin faydası, (iii) çevre vergileri ile halen durmakta olan bozucu vergilerin birbiri üzerindeki ikincil etkileri dolayısıyla artan “aşırı yük (*excess burden*) maliyeti” gibi unsurları içerebilmektedir (EDIEN,1998,Mod.3, Ses.18,13). *Çift-Dividant*’a ilişkin yaklaşımlardan her biri, son söylenen etkiyi göz ardı etmekte ya da bunun ihmal edilebilir olduğunu ve bundan dolayı çifte-fayda’nın söz konusu olacağını varsaymaktadır.

Goulder’ın bu yaklaşımlarından farklı olmak üzere Ian Perry, yapmış olduğu çalışmalarda, bir yeşil vergi reformunun toplam refah etkilerini “gelir etkisi” ve “vergi etkileşim etkisi” olarak birbirinden ayırmıştır. *Gelir etkisi*, bozucu vergileri azaltmak için çevresel vergilerin kullanımından doğan refah kazançlarını gösteriyorken, *vergi etkileşim etkisi*, çevresel vergilerle varolan diğer vergiler arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan etkinlik kayıplarını ölçmektedir. Bu doğrultuda Perry’e göre güçlü *çift dividant*, “vergi etkileşim etkisi”, “gelir etkisi”nden fazla olduğunda geçerliliğini yitirecektir.

C- Hipotezin Geçerliliğine İlişkin Bulgular :

Çift-dividant fikrinin güçlü yorumuyla ilgili çeşitli teorik araştırmalar mevcuttur. Bunlar arasında en önemlilerinden biri Bovenberg ve Mooij tarafından geliştirilmiş olan modeldir (Goulder,1995;162). Bu yazarlar, içerisinde bir birincil üretim faktörü-işgücü- ve üç üretilmiş malın-“temiz” bir tüketim malı, “kirli” bir tüketim malı ve tüketiminde rekabet olmayan bir kamu malı- bulunduğu bir genel denge modeli geliştirmişlerdir. Çevresel kalite “kirli” tüketim malı toplam üretimi ile negatif ilişkilidir. Modelde temsili bir hanehalkı, çevresel kaliteden, üretilen söz konusu üç tür malın tüketiminden ve boş vakitlerinden fayda sağlamaktadır. Bovenberg ve Mooij sadece sabit bir marjinal vergi oranındaki tek verginin, işgücü üzerindeki gelir vergisi olduğu durumla modellerine başlamaktadırlar. Daha sonra bir verginin kirli tüketim malı üzerine konulduğu ve gelirlerin işgücü vergisi oranındaki azaltımlara aktarıldığı bir gelir-nötr politika değişiminin etkileri üzerinde dururlar. Güçlü *dividant* iddiası böyle bir politikanın çevre ile ilgili olmayan refahta bir artış oluşturacağını savunur. Bu modeli kurma vasıtasıyla, Bovenberg ve Mooij’in elde ettikleri sonuçlar *çift-dividant* yaklaşımının güçlü formunu reddetme eğiliminde olmuştur.

Bovenberg ve Mooij’in ulaştıkları bu sonucun ardında iki anahtar unsur mevcuttur. Birincisi, çevresel açıdan zararlı bir tüketim malı üzerindeki vergi, vergi sonrası ücreti düşürür ve işgücü piyasasında çarpıklıklar yaratır. Bu işgücü piyasası çarpıklıkları en azından bir işgücü vergisindeki artış dolayısıyla ortaya çıkabilecek çarpıklıklar kadar önemli olacaktır. Bundan dolayı çevresel verginin işgücü vergisi yerine konulduğu gelir-nötr bir değiş-tokuş, işgücü piyasasındaki çarpıklıklarda

azalmaya yol açmayacaktır. İkincisi, çevresel açıdan zararlı mal üzerindeki bir vergi, emtia piyasasında değişimleri teşvik eder ve alternatif mallar arasındaki tercihleri değiştirir. İşgücü ve emtia piyasasındaki bu iki bozucu etki, çevresel düşüncelerden ayrı olmak üzere, gelir-nötr şekilde, bir çevresel verginin konularak işgücü vergisinin azaltılmasının refah'da bir azalmayı içereceğini belirtmektedir (Goulder,1995:162). Çevresel bir mal vergisi, hane halklarının, tüketimlerini bu vergi dışında kalan ikame mallarına yöneltmesine yol açacak ve verginin brüt gelirinde bir azalma yaşanabilecektir. Bu gibi bir *vergi temeli erozyonu etkisi*, çevresel verginin, işgücü vergisindeki bir azalmı finanse edebilirliğini sınırlayabilecek ve böyle bir vergi girişiminin bütünsel brüt maliyetini arttırmayacaktır.

Bovenberg ve Mooij'in bu modellerine ek olarak özellikle *güçlü dividant* iddiasının doğruluğunu değerlendirmeye yönelik bir çok sayısal model geliştirilmiştir. Bunlar arasında Goulder, Jorgenson-Wilcoxon ve Shah-Larsen modelleri önde gelen modeller olarak kabul edilmektedir. Bu modellerde genellikle çevresel vergi olarak bir karbon vergisi ele alınmakta ve gelir-nötr bir şekilde kişisel gelir vergisiyle değiştirilmesi sonucu ortaya çıkabilecek refah değişimleri ve reel gayrisafi milli hasıladaki yüzdesel değişimler ölçülmektedir. Modellerin çoğu ABD için geliştirilmekle birlikte Shah-Larsen modelleri bu ülke ile birlikte, Hindistan, Endonezya, Japonya ve Pakistan'ı esas almaktadır. Bir yeşil vergi reformunun analizine yönelik olarak geliştirilmiş olan bu temel modellerden önemli bir kısmı, böyle bir değişimin bir refah azalmasına ve *pozitif brüt maliyetlere* neden olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte Jorgenson ve Wilcoxon tarafından geliştirilen ve ABD'de bir sermaye vergisi ve bir ücret vergisindeki azaltımların ayrı ayrı, bir karbon vergisiyle ikame edildiği iki modelin, pozitif refah değişimleri verdiği de bilinmektedir. Bulguların genel eğilimi tipik bozucu vergilerin bir çevresel vergi ile gelir nötr bir şekilde ikamesinin sıfır yada negatif toplam maliyet ifade edeceği yönündeki *güçlü çift-dividant* iddiasının aleyhinde olmakla beraber iddiayı destekleyen modeller de vardır (Goulder,1995:170-171).

D- Hipotezin Politik Cazibesi :

Kamuoyu yoklamaları halkın büyük bir kısmının çevrenin korunması için daha fazla harcama yapılması gerektiği yönünde fikirlere sahip olduğunu göstermesine rağmen, aynı toplum grubunun büyük bir kısmı daha fazla vergi ödeme fikrine soğuk bakabilmektedir. Bu asimetrinin bir çözüm yolu devletlerin vergi tabanını gelirden, çevre açısından zararlı faaliyetlere doğru kaydırarak, toplam vergi miktarını yükseltmeden yeni öncelikleri yansıtabilmesidir (Brown&Flavin&Postel,1998:126). Vergi yükünü arttırmak yerine kaydırmak daha mantıklı bir yaklaşım olarak görülmektedir. Buradan hareketle, siyasa yapıcılar, ekonomi üzerine bozucu etkileri olan olağan vergileri, kaynak bozukluklarını azaltmak üzere tasarlanmış çevresel vergiler ile değiştirme imkanına sahip

olmaktadırlar. Çevresel vergilerden elde edilen kamu gelirlerinin artması ile birlikte hükümetler, diğer vergileri indirerek toplam vergi yükünü sabit tutabilirler. Sözelimi, karbon emisyonları üzerinden vergi alan bir hükümet, ücretlerden ya da şirket karlarından alınan ve davranış yapıları ile ekonomi üzerinde olumsuz etkileri ortaya çıkaran vergileri düşürerek, kazançların yeniden ekonomiye dönmesini ve çarpıtıcı etkilerin azaltılmasını sağlayabilir. Böyle bir verginin bir emisyon vergisiyle değiştirilmesi, hem emek piyasasında hem de çevresel dışsallıkların azaltımında arzulanan etkileri ortaya çıkarabilecektir (Field,1994;245). Doğru bir hedefleme yapılması durumunda böyle bir vergi uygulaması ekonomileri ekolojik sürdürülebilirliğe yöneltmenin ötesinde, işsizlik, ücretlerin düşmesi ve yatırımların durması gibi sorunların çözümünü de sağlayabilecektir.

Özellikle 1990'lerden sonra "çift-dividant" akademisyenler arasında olduğu kadar politikacılar arasında da popülerite kazanmıştır. Politikacılar *çift-dividant*'ı, büyük bir şevkle, politik açıdan popüler olmayan çevresel vergileri desteklemek amacıyla adeta ideal bir pazarlama aracı olarak benimsemişlerdir. Çevresel faydalar (ya da birinci dividant) alternatif araçların da bunları sağlayabilecek olması ve ölçümünün maliyetli ve zor olması dolayısıyla daha az önemseniyor iken, çevresel vergilerin özellikle kaynak dağılımını daha az bozucu olmaları ve bu yönde bir vergi sisteminin faydalarını vaad ediyor olması, bu vergilerin politik cazibelerini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ancak bununla birlikte, çevresel vergilerin karşısında, bunların net faydaları hakkında belirsizlik olduğunu savunan politik bir muhalefetin de varolabileceği unutulmamalıdır. Bundan daha da önemlisi, çevresel vergilerin, firmaların ulusal ve uluslararası rekabet gücü üzerindeki etkilerinin ve geliri yeniden dağıtıcı etkilerinin olumsuz olabileceği yönündeki düşüncelerin şiddetli bir direnişe sebep olabileceği de söylenebilir(Lithart,1998;12). Geniş bir firmalar grubu üzerine konulmuş, çevresel amaçlı bir enerji vergisi, geliri, enerji-yoğun firmalardan daha az enerji kullanan firmalara doğru yeniden dağıtacaktır. Enerji vergisi eğer enerji tüketicileri üzerine konulmuş ise dağıtımsal etki genellikle regresiftir ve gelirlerinin nisbeten daha büyük oranını enerjiye harcayan düşük gelir grupları bu durumdan zarar göreceklerdir(Lithart,1998;13).

Çevresel vergileri kullanma yoluyla, vergi yükünün işgücü, gelir veya sermaye gibi unsurlardan kirlilik gibi toplumsal bir soruna ve adaletsizliğe kaydırılması ve bu tür vergilerin kamu gelirleri açısından gelir-nötr bir politika aracı olarak kullanılması, bu vergilerin politik kabul edilebilirliğini ve cazibesini arttırabilecektir. Ayrıca gelir-nötr bir vergi reform önerisi, politik açıdan destek yaratabilecek, kirlilik üzerindeki yeni vergilerin diğer vergilerdeki azaltımlarla birleşerek iyi karşılanmasını sağlayabilecek önemli bir politik potansiyele de sahiptir. Örneğin; 1991-İsveç vergi reformunda, karbondioksit ve sülfür emisyonları üzerine vergi konulmaya başlanmıştır. Bunlardan sağlanan gelirlerin

diğer vergilerin ve özellikle işgücü üzerindeki çarpıklıkları azaltmak için yüksek seviyedeki marjinal gelir vergisi oranlarının dramatik bir şekilde azaltılmasında kullanılacak olması politik desteği arttırmıştır. Üstelik, gelir-nötr şekilde yapılan bu tür reformlar daha adil vergi sistemlerine geçişin de bir aracı olabilecektir.

III- YEŞİL VERGİ REFORMLARI VE VERGİ YÜKÜNÜN KAYDIRILMASI : ÖRNEK UYGULAMALAR

Günümüzde çevre vergilerinin gelişimi konusunda, özellikle bazı Kuzey Avrupa ve Avrupa Birliği ülkelerinin çok önemli rollere ve deneyimlere sahip olduğu bilinmektedir. Avrupa ülkelerinin ilk çevresel vergi girişimleri çok daha eski tarihlere dayanmakla beraber, konunun Avrupa'nın politik gündemine taşınma tarihi 1990 yılıdır. İlk olarak, Eylül 1990'da Avrupa Topluluğundan 12 çevre bakanı, Roma'da toplanarak tüm Avrupa Birliği ülkeleri için geçerli olacak çevre vergileri olasılığını görüşmüş, bir anlaşma sağlayamamalarına rağmen, bu toplantı çevre vergileri konusunu Avrupa'nın politik gündemine taşımıştır(Brown&Flavin&Postel,1997;130). Daha sonra 1992 yılında, Avrupa Birliğinde "Yeşil Vergi Reformu" olarak adlandırılan ve büyüme, rekabet ve istihdama ilişkin olarak hazırlanan Beyaz Kitap'ta savunulan, çevresel vergilerle ilgili bir yaklaşım, üye ülkeler arasında dikkati çekmiş ve kabul görmeye başlamıştır. Bu yaklaşıma göre çevre vergileri mali kaynak yaratmak için kullanılmamalı ve vergi oranları , sermaye yada işgücü üzerinden değil kirlilik yada enerji kullanımı üzerinden belirlenmelidir. Vergi sisteminde ağırlığı işgücünden çevreye yönlendirme amacı taşıyan bu sistem sayesinde işgücü maliyetleri azaltılarak kirliliğin önlenmesine yönelik çalışmalar özendirilebilecektir. Bu hedefe yönelik olarak, 1993 yılında Avrupa Komisyonu, üye ülkelerin, enerji kullanımı ya da karbon yayımları ile ilgili çevre vergilerine başvurmalarını ve bu vergilerden elde edilecek gelirlerle ücret vergilerindeki düşüşü finanse etmelerini önermiştir. Bu önerinin ardında, uygulamanın kısa vadede işsizliği azaltacağını gösteren ekonomik araştırmalar vardır.

Bu gelişmeler çerçevesinde İsveç, Danimarka ve Hollanda'da geleneksel vergiler çevre vergileriyle değiştirilerek vergi sisteminde önemli yapısal değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Dünyanın ilk çevre vergisi kayması 1991 yılında İsveç'te gerçekleştirilmiş, toplam gelir vergileri 1,65 milyar dolar-tüm vergi gelirlerinin % 1.4'ü- düzeyinde azaltılırken, SO₂ 'ye ton başına 3050 dolar, CO₂ 'ye 1995'te 120 dolar düzeyinde vergi getirilmiştir(Roodman,1997;219). Daha sonraları, Danimarka, Hollanda, Norveç, Finlandiya, İngiltere, Belçika, Avusturya ve Almanya gibi ülkeler bu uygulamadan etkilenmişler ve vergi yükünü istihdamdan çevreye yönelten girişimlerde bulunmuşlardır. Belçika'da 1993 yılında enerji üzerine getirilen bir verginin geliri, sosyal güvenlik harcamalarının finansmanında kullanılmaktadır. Çevre ile ilgili yeni yada arttırılmış vergilerden sağlanan gelirler, kamu gelirlerini Danimarka'da 12.2 milyar kron arttırmış ve bu

sayede gelir vergileri azaltılmıştır. 1996'dan sonra arttırılan CO₂ vergisinin gelirleriyle de, işverenlerin sosyal güvenlik katkılarının azaltımı karşılanmıştır. Finlandiya'da işgücü ve gelir üzerindeki vergiler 1997 yılında azaltılmaya başlanmış, bu azaltım kısmen yeni ekolojik vergilerle kısmen de enerji vergilerindeki artış ve yeni düzenlemelerle ikame edilmiştir. Hollanda'da enerji üzerinden alınan yeni bir verginin gelirlerinin önemli bir kısmı işverenlerin sosyal güvenlik katkılarının azaltımına tahsis edilmiştir. İngiltere'de de Ocak 1996'da getirilen bir çevresel vergiyle aynı tür bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Norveç'te Haziran 1996 tarihinde yayınlanan "Yeşil Vergi Komisyon Raporu" olarak bilinen raporda, yeni çevresel vergilere dikkat çekilerek, arttırılacak gelirin, ücret yada diğer bazı vergilerin azaltımı için kullanılacağı belirtilmiştir (OECD,1997;35). Söz konusu gelişmelerin de etkisiyle, Avrupa ülkelerinde çevresel vergilerin kamu gelir sistemleri içerisindeki yeri önemli gelişmeler kaydetmiştir. Avrupa Birliğinde enerji ve diğer çevresel vergilerin toplamı, 1980 yılında GSMH'nin % 2.1'ini ifade ediyorken 1993 yılında 15 üye ülkenin ortalaması olarak % 2.7'ye ulaşmıştır. Toplam vergi gelirleri içerisinde 1980'de bu tür vergilerin toplamı % 5.7 iken 1993 yılında % 6.7'ye ulaşmıştır (The World Bank,1997;28).

Bu gelişmeler doğrultusunda özellikle 1991 yılı sonrasında çevresel vergileme eğiliminin, Avrupa ülkelerinde iki ana kategoriye ayrıldığı söylenilebilir. Bir grup ülkede, vergi yükünün gelir yada tüketimden çevre vergilerine kaydırılmasının ekonomi içerisindeki yapısal problemleri azaltabileceği inancıyla, "Yeşil Vergi Reformları" adıyla anılan reformlar uygulanmıştır. Bu grup içerisinde bulunan, İsveç, Danimarka, Finlandiya, Norveç ve Hollanda gibi ülkelerde vergi sistemleri radikal bir şekilde ve bütünüyle reforme edilmiş, çevre ile ilgili düşünceler vergi reformlarında önemli rol oynamıştır. İkinci gruptaki ülkeler, çevresel vergilere daha küçük ölçüde başvurmuş olan, Avusturya, Almanya, Belçika, Fransa ve İsviçre gibi ülkelerdir. Bu ülkelerde de yeni yada varolan çevresel vergi araçlarının kullanımı artmasına rağmen, bu uygulamalar kapsamlı bir vergi reformundan daha kısıtlı bir çerçevede olmuştur.

Sonuç olarak çevresel vergilerin çift-dividant faydasına olan inanç özellikle yüksek oranlı işsizlik, geniş bir kamu sektörü ve bu nedenle yüksek vergi düzeyleri gibi sorunlarla karşı karşıya olan Avrupa ülkelerinde ilgi uyandırmış ve özellikle istihdama yönelik beklentiler yeşil vergi reformlarını ve ilk çevre vergisi kaymalarını beraberinde getirmiştir (Bovenberg&Cnossen,1995;152).

IV-SONUÇ

Çevre vergilerinin cazibesini arttıran potansiyel faydalarından belki de en fazla dikkat çeken - tartışmalı olmasına rağmen- "Çift-Dividant Hipotezi" kapsamında değerlendirilen, istihdam ve/veya refah üzerindeki olumlu etkileridir. Bu hipotez, çevre vergilerinin kirletici faaliyetlerin azaltımı ve kamu gelirleri için kaynak dağılımını bozucu vergilerin (gelir vergisi, ücret vergisi, satış vergileri vb.),

çevre vergileri ile gelir-nötr bir şekilde değiştirilmesinin refahı ve/veya istihdamı arttıracaklarını savunmaktadır. Birinci dividant'ın çevresel vergilerin çevresel iyileşmeleri beraberinde getirebilirliği olduğu konusunda geniş bir uzlaşma varken, ikinci dividant tartışılmakla beraber, çevresel vergilerin bozucu vergilerin yerine konulması vasıtasıyla ekonomik iyileşmeleri beraberinde getirebilirliği olarak kabul edilmektedir.

Bu iddianın doğruluğu konusunda öncelikle şunu söylemeliyiz ki, gerçek dünya ekonomileri, kamu gelirlerini sadece düzeltme vergileri olarak çevresel vergilerden değil, bunlarla birlikte ve hatta bunların çok üzerinde gelir, ücret ve satış vergileri gibi bozucu vergiler vasıtasıyla sağlamaktadırlar. Bu doğrultuda, çevresel vergilerin kendilerinden beklenen istihdam ve/veya refah üzerindeki olumlu etkilerin ortaya çıkabilmesi, farklı vergilerin bir arada bulunduğu ikinci-en iyi bir durumda, sadece çevresel vergilerin olacağı birinci-en iyi bir dünyaya kıyasla çok daha zor gibi görünmektedir. Ayrıca çevresel vergiler istihdam ya da refah üzerinde bir takım olumlu etkileri ortaya çıkarabiliyor olsa da, çevresel vergilerin çift-dividant potansiyeli, kendi başına, ülkelerin bu yöndeki sorunlarına uzun dönemli yapısal bir çözüm sağlayabilecek gibi görünmemektedir. Günümüzde çevresel kirliliğin yerel boyutlardan küresel boyutlara taşınması, OECD ülkelerinde ve özellikle Avrupa'da işsizlik sorununun giderek artma eğiliminde olması, vergi düzeylerinin çok yüksek olması ve yatırımların düşerek refah seviyesinin azalması, ülkeleri bu sorunları bir arada çözebilecek bir formül aramaya itmekte ve bu noktada çift-dividant iddiasının cazibesi artmaktadır.

Çift-dividant'ın varlığına yönelik bu açıklamalara ve olumsuz sonuçları ifade eden modellere rağmen, çevresel vergilerin öncelikli amacının çevresel koruma olduğunu göz ardı etmeyen bir çok ülkede, çevresel vergilere yönelik politikalar cazibeyle karşılanmakta, çevre vergilerini kullanma vasıtasıyla, vergi yükünü arttırmak yerine kaydırmak daha pragmatik bir yaklaşım gibi gözükmektedir. Son yıllarda özellikle Kuzey Avrupa ülkeleri öncelikli olmak üzere bir çok ülkede vergi sistemlerinin bu iddia doğrultusunda kapsamlı bir şekilde yeniden yapılandırıldığı ve önemli miktarda çevre vergileri dizisiyle ekonomilerin ekolojik açıdan sürdürülebilir bir yola girmesine çaba gösterildiği gözlenmektedir.

KAYNAKÇA :

BOVENBERG, Lans-CNOSSEN, Sijbren (1995). "Public Economics and the Environment". *International Tax and Public Finance* Vol.2, Number.2, August.

BROWN Lester R.-FLAVIN, Christopher-POSTEL, Sandra (1997). *Gezeganimizi Kurtarmak-Küresel Ekonominin Çevresel Olarak Sürdürülebilirliği*. Çev. Sinem Gül. Ankara: Nuru Matbaacılık, Tübitak-Tema Vakfı Yayınları 4.

CAIRCROSS, Frances (Ed.)(1992). *Costing The Earth -The Challenge for Governments-The Opportunities for Business*. Boston: Harvard Business School Press.

- CUERVO,Javier-GANDHİ, Ved P.(1998). "*Carbon Taxes: Their Macroeconomic Effects and Prospects for Global Adoption-A Survey of the Literature*" IMF Working Paper, May.
- EDIEN, The World Bank. **Political Economy of the Environment- Training of Trainers Workshop.** Ankara,Turkey:Sept21-Oct1, 1998.
- EKEMAN,Ebru (1998). **Avrupa Birliği ve Türkiye'nin Çevre Politikalarının Karşılaştırmalı incelenmesi.** İstanbul: İKV Yayın No.153
- FIELD,B.C.(1994). **Environmental Economics.** New York: Mc. Graw Hill Inc..
- GAINES,Sanford E.-WESTİN, Richard A.(1991). **Taxation for Environmental Protection.** Westport: Quorum
- GOULDER,Lawrence H.(1995). "*Environmental Taxation and the Double Dividend: A Reader's Guide*". **International Tax and Public Finance** Vol.2, Number.2, August.
- KAPLAN,Ayşegül(1997). **Küresel Çevre Sorunları ve Politikaları.** Ankara: Özkan Matbaacılık Ltd.,Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları No: 1.
- LIGHTHART, Jenny E.(1998). "*The Macroeconomic Effects of Environmental Taxes: A Closer Look at the Feasibility of Win-Win Outcomes*". IMF Working Paper, May.
- OECD(1993). **Taxation And The Environment .** France: OECD Publications Service.
- OECD(1996). **Implementation Strategies For Environmental Taxes.** France: OECD Publications Service.
- OECD(1997). **Environmental Taxes And Green Tax Reform.** France: OECD Publications Service.
- ÖNCEL,Türkan(1995). "Çevre Koruma Önlemlerine Genel Bir Bakış". Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 34. Seri, Yıl 1990/1991, İstanbul: Yaylım Matbaası.
- PEARSON, Mark(1995). "*The Political Economy of Implementing Environmental Taxes*". **International Tax and Public Finance** Vol.2, Number.2, August.
- ROODMAN,David Malin (1997). "*Çevre İçin Pazardan Yararlanmak*". Ed. Lester R. Brown. **Dünyanın Durumu 1996.** Çev. Sinem Gül. Ankara: Kılıçaslan Matbaacılık, Tübitak-Tema Vakfı Yayınları 3.
- ROSAN,Harvey(1999). **Public Finance.** Boston: McGraw-Hill Company.
- SMITH, Stephen(1996). "*Taxation And The Environment*". **The Economics of the Tax Policy.** Michael P. Devereue (Ed.).New York: Oxford University Press.
- SMITH, Stephen(1995). "*The Role of the European Union in Environmental Taxation*". **International Tax and Public Finance** Vol.2, Number.2, August.
- ŞENER,Orhan (1998). "*Allocational Effects of Taxes*". Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 38. Seri, Yıl 1998, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:4099.
- TURHAN, Salih(1993). "*Maliye Politikası ve Çevre Kirliliği*". Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 35. Seri, Yıl 1991/1992, İstanbul: Gür Ay Matbaası.
- WORLD BANK(1997). **Five Years After Rio- Innovations in Environmental Policy.** Washington: Environmentally Sustainable Development Studies and Monographs Series No.18.
- YAŞAMIŞ,Firuz Demir(1995). **Çevre Yönetimini Temel Araçları.** Ankara: İmge Kitabevi.

KAMU KESİMİNDE YÖNETİCİLERİN TUTUM VE DAVRANIŞLARI / ASTLARIN İSTEK VE BEKLENTİLERİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ AÇISINDAN BİR ARAŞTIRMA

Doç.Dr. Sevinç KÖSE

Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, MANİSA

Araş.Gör. Asena ALTIN GÜLOVA

Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, MANİSA

“ Çalışanlarımızın büyük bir bölümü işyerini hapisaneye benzetiyordu. İnsana yatırım yapan ilk kamu kuruluşuyduk En alttaki memurumuza söz hakkı tanıyarak onu motive etmeyi başardık. Ben ömür boyu bu işi yapacağım ve aslında hiç bir işe yaramıyorum düşüncesinden kurtardık. Şimdi onlar devlet memuru olmaktan çok mutlular”. 1998 Avrupa Kalite Başarı Ödülü sahibi İngiltere Revenue Adccounts Yöneticisi –Anna Church

GİRİŞ

Son yıllarda ülkemizde, serbest ve rekabetçi piyasa ekonomisi açısından devletin ekonomik ve sosyal yaşama müdahalesinin sınırları tartışılmaktadır. Aynı zamanda devletin asli görevlerini icra eden kurumların (eğitim, sağlık, güvenlik, adalet vb.) yeniden yapılandırılması ve bu kurumların nasıl daha verimli ve işlevsel hale getirileceği konuları da gündemdedir. Ülkemizde çok çeşitli kesimlerde ve boyutlarda ele alınan bu konularda öne çıkan kavramlardan birisi ise ‘kalite’dir. Özel sektörün ürettiği mal ve hizmetin kalitesi tüketicinin öncelikli talebi olmaya başladıkça, devletin ürettiği hizmetin kalitesi de sorgulanmaya başlanmıştır. Vatandaşın devletten talebi; *hızlı, ucuz ve kaliteli hizmet* verebilmesi yönündedir

Birey olarak hemen her gün, şu veya bu biçimde kamu ve özel sektör tarafından üretilen mal ve hizmetlerden yararlanıyoruz. Bütün ekonomik birimlerin kamu hizmetleriyle ne kadar sıkı ilişkide bulunduğu düşünüldüğünde kamusal hizmetlerin kalitesinin ülke ekonomisinde sahip olduğu önem ortadadır. Diğer taraftan kamu kurumlarımızın hizmet kalitesi hedeflerini daha da yükseğe çıkararak Toplam Kalite Yönetimi’ne (TKY) geçme çabalarını da memnuniyetle izliyoruz.

TKY’nin, örgütleri yönetmenin bir metodu ve aynı zamanda bütüncül bir yönetim felsefesi olduğu, örgütlerin yönetiminde çeşitli ilkeleri, araçları, prosedürleri ve öğeleri kapsadığı bilinmektedir. Kuşkusuz TKY’nin sözü edilen özelliklerini yaşama geçirecek olanlar örgütlerin insan kaynaklarıdır. Bütüncül bir yönetim felsefesi olduğuna dikkat çekilen TKY anlayışı, insan kaynaklarını;

yöneten ve yönetilen boyularıyla birlikte düşünmekte ve çalışan herkesin kaliteyi artırma çabalarına katılımını, katkısını gerektirmektedir. Ancak günümüzde çalışanların istek ve beklentilerinin örgüt amaçlarıyla uzlaştırılması konusu örgütler için bir sorun olmaya devam etmektedir.

Çalışmamızın birinci bölümünde; TKY'nin sosyal bir sistem olarak unsurlarına kısaca yer verilmiş, konu davranışsal açıdan incelenmiştir. İkinci bölümde TKY'nin çalışanların istek ve beklentilerinin karşılanmasıyla ilişkisi ele alınmıştır.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde ise kamu yöneticilerine ve kamu görevlilerine uyguladığımız anket çalışmalarının bulguları ile öneriler ve sonuç yer almaktadır.

Anket çalışmasında, TKY uygulamalarının başarılı sonuçlar verebilmesi ve uygun zeminin yaratılabilmesi açısından , kamu kesiminde görev yapan kamu yöneticilerinin yaptıkları işe/astlarına ve kurumlarına ilişkin uygun tutum ve davranışları araştırılmıştır. Diğer yandan astların yaptıkları işten/kurumdan istek ve beklentileri tartışılmıştır.

1-SOSYAL BİR SİSTEM OLARAK TKY

Kaynakları incelediğimizde TKY'in sosyal sistem boyutu öğelerinin genelde ; üst yönetimin sorumluluğu ve liderliği, müşteri odaklılık, katılımcılık ve sürekli geliştirme ve iyileştirme başlıkları altında toplandığını görüyoruz. Sözü edilen bu öğeler aşağıda özetle ele alınmıştır.

1.1 Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

Toplam Kalite Yönetimi için uygun liderlik tipi demokratik-katılımcı liderliktir.

Harekete geçirici liderin özellikleri üç ana başlık etrafında toplanabilir; 1. Vizyon sahibi olma (gelecekle ilgili hayallerinin olması), 2. İnsan ihtiyaçlarına duyarlı olma (motivasyon sağlayıcı unsurlara duyarlı olma), 3. Güçlü kişisel değerlere sahip olma (dürüstlük gibi). Buna göre liderin belirgin davranışları şöyledir: Lider sahip olduğu vizyonu izleyenleriyle paylaşmalı ve bu amaçla devamlı iletişim kurmalıdır; lider kendi vizyonunu paylaşan izleyenlerin kişisel ihtiyaçlarını karşılamalı ve bu yolla onları motive etmelidir; lider izleyenlerini planlama safhasına dahil ederek ve problemlerini dinleyerek, onlara değer verdiğini göstermelidir; lider izleyenlerine verdiği sözleri tutmalı ve tutarlı bir kişilik sergileyerek onların güvenini kazanmalıdır. Harekete geçirme süreci içinde, kültürel öğelerde değişim yapmak önemli bir yer tutar. Bu nedenle, örgüt kültürüne yeniden şekil vermek, değiştirmek de harekete geçirici liderin başvurduğu yöntemlerden birisidir . (Zel,1997,70)

Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde liderlik, aşağıda belirtilen özellikler ile karakterize edilebilir:

•**Liderler örnekleri yaratırlar:** Liderler, vizyonlarını günlük davranışlarına yansıtarak yaşatırlar. Liderler, diğerlerini kendi vizyonlarına yönlentecek davranışlar göstererek yönlendirir.

•**Liderler amaçlar doğrultusunda odaklaşma sağlarlar:** Liderler çalışanların örgüt vizyonuna odaklaşmasını sağlarlar. Örgüt vizyonu, çalışanların vizyonun gerçekleştirilmesine ne şekilde katkıda bulunabileceklerini gösterecek şekilde oluşturulur. Örgüt üyeleri kendilerini vizyonla bütünleştirdiklerinde vizyon; her örgüt üyesi için anlamlı olur.

•**Liderler sinerji yaratır:** Bu sinerji, örgüt içerisinde bireysel değerlerin ötesinde anlam ve değerler yaratılarak geliştirilir. Liderler, insanların doğasında bulunan ortak hareket etme ihtiyacının bilinciyle bireylerin tek başına ortaya koyabileceklerinden daha fazla değer, ürün ve hizmet yaratmak için çalışanlar arasında işbirliği yaratır. Eğer liderler, çalışanlar arasında paylaşılan büyüme ve gelişme vizyonu yaratırsa, koordinasyon ve işbirliği sağlarlar.

•**Liderler örgütsel sistemi kurarlar ve devamlılığını sağlarlar:** Örgütsel sistemler Toplam Kalite Yönetimi'ni desteklemeli ve insan kaynaklarından maksimum düzeyde yararlanmayı sağlamalıdır. İşlerin yapılması, süreçlerin iyileştirilmesi, iletişim, katılım, liderlik, yönetim, sahiplik, sorumluluk, ödül, tanıma ve eğitim için örgütsel sistemler örgütsel ve kişisel ihtiyaçlara ayak uydurmalıdır. (Anakoç,1999,24)

1.2 Müşteri Odaklı Olma

TKY'nin temel ilkelerinden biri de müşteri odaklı çalışmadır. Müşteri tatminini ön plana alan yönetim anlayışı ise, TKY'nin müşteriye odaklı yaklaşımının ifadesidir.

Ancak, TK felsefesinde müşteri kavramı mal ve hizmetleri satın alan işletme dışı müşterilerle sınırlı değildir. Aynı zamanda işletme içinde birbirinden mal yada hizmet alan birimler de birbirinin müşterisi (iç müşteri) olarak kabul edilir. "İç müşteri" kavramı, TKY kültürünün ortaya çıkardığı bir deyimdir. İç müşteriden kasıt işletme içi çalışanlardır. Bu ifadenin gerisindeki düşünce zinciri şöyle açıklanabilir:

- Bir işi en iyi o işi yapan bilir.
- Çalışan yaptığı işin kalitesini üretme sorumluluğu taşır.
- Bir çalışanın işinde kaliteyi üretebilmesi için, kendisine sağlanan destek, kaynak ve bilginin kaliteli olması gerekir.

Organizasyonlardaki verimsiz çalışmaların, yapılan hataların, kısacası kalitesiz çalışmanın en başta gelen nedenlerinden birisi, "bir sonraki proses sizin müşterinizdir" anlayışına bağlı çalışmamaktır. Böyle bir ortamda hiç kimse, bütün içindeki rolünün önemini farkında değildir. Hatta başka bir bölümde çalışanlara düşman veya rakip gözüyle bile bakabilir. Bu durumda sistemin bir bütün olarak mükemmel çalışmasını ummak hayal olmaktan öteye geçemeyecektir.

Oysa eğer herkes müşterisini ve onun ihtiyaçlarını biliyorsa, kendinden beklenen en iyi hizmeti yapabilir. TKY'nin iç müşteri kavramı ile gerçekleştirmeye çalıştığı iletişim budur. Başka bir deyişle TKY bölümcülüğü ve bireyselliği reddeder. Bütün çalışanlar bu çeşit bir çalışma disiplini uygulamadıkları takdirde toplam kalite gerçekleşemez. (Yenersoy,1997,54)

1.3 Katılımcılık

Tüm çalışanların kaliteye katılımını sağlamak bugün rekabet edebilmenin vazgeçilmez unsurlarından birisidir. Çok yakından denetim ve çok az karar verme yetkisinin tanındığı klasik emir-komuta zinciri biçimindeki organizasyon yapılarında katılımcılığın gelişmesi mümkün değildir. Katılımcılığın sağlanması organizasyonel kültürün değişimini gerektirir. Bu değişimin en fazla hissedileceği alan *çalışanların işlerine ve kuruluşlarına karşı tavır, tutum ve davranışlarında* olacaktır. Katılım düşünsel çabayı gerektiren bir etkinlik olduğu için *motivasyon, aidiyet duygusu ve gönüllülüğü* gerektirir.

Katılımcılığın desteklediği bir organizasyonda yetki devretmeye hazır ve *istekli yönetim* ile birlikte bunun için motive olmuş, *nitelikli ve istekli çalışanların* olması gerekmektedir. Örgüt yapısı içerisinde yukarıdan aşağıya doğru gelen bir baskı ve zorlamayla katılımcılığın sağlanması amaçlara ulaşma da bir yarar sağlamaz. Aşağıdan yukarıya doğru gönüllülük temelinde gerçekleşen bir katılımın gerçekleştirilmesi sağlıklı ve sürekli bir yapıyı da beraberinde getirecektir. (Yılmaz,kantarlı,Gülova,1999, 4)

1.4 Sürekli Geliştirme ve İyileştirme

Toplam Kalite Yönetimi'nin bir diğer önemli özelliği sürekli gelişmedir. Japonca Kai (değişim) ve Zen (iyi, daha iyi) kelimelerinden oluşan Kaizen sürekli gelişmeyi ifade etmektedir. Bu süreçte yapılacak iyileştirmenin boyutu önemli değildir. Çünkü her küçük iyileşme biraraya gelerek zaman içinde önemli gelişmeler sağlayacaktır.

Kaizen yaklaşımında, ilerlemeler büyük teknolojik gelişmelere bağlı değildir. Bu yaklaşım örgütte çalışan herkesin katılımını gerektiren bir süreçtir.

Klasik yönetim anlayışında ancak sınırlı bir çevre tarafından gerçekleştirilebilen gelişmeler tabana yayılamamaktadır. Kaizen'de ise, iyileştirme süreçlerine örgüt çalışanlarının tamamı katıldığı için gelişmeler tabana yayılabilmektedir.

2-TKY ile ÇALIŞANLARIN İSTEK VE BEKLENTİLERİNİN KARŞILANMASININ İLİŞKİSİ

Örgütlerde bilginin ve bilgiye ulaşmanın önemi arttıkça,bilgiyi kullanacak insanın niteliği de önem kazanmaktadır. TKY kendisinin prensip ve temellerini benimseyecek; Akılla çalışan ,düşünen, analiz ve sentez yapabilen,

- Yenilikçi, yaratıcı
- Eğitimli
- Takım çalışmasına yatkın
- Kendine güvenen
- Kendi kendini kontrol edebilen ve sürekli geliştiren
- Çalışkan
- Örgütüne önerileriyle katkıda bulunan
- İnişiyatif kullanabilen
- Bilgi üreten ve bilgisini paylaşan özelliklere sahip kişileri aramaktadır. (Özveren,1997,48)

İnsanın yukarıda sayılan gizil ya da açık , bilgi, beceri ve yeteneklerini ortaya çıkarma ve ondan yararlanma sorunu kanımızca Toplam Kalite Yönetimi felsefesinde çözüme kavuşmaktadır. TKY'nin çalışanları hedefe yani kaliteye yöneltmede, motivasyon sorununa nasıl yaklaştığını incelediğimizde, bireylerin sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme üst ihtiyaçlarını karşılayabilecek araçları önerdiğini görmekteyiz. (Yılmaz,kantarlı,Gülova,1999, 4)

Motivasyon konusunda araştırmacıların çoğu güdülerini sınıflama ve sıralamaya çalışan kuramlar geliştirmişlerdir. Ancak Abraham Maslow'un (1954) sıralaması, yalnız çalışma ortamı düşünülerek geliştirilmiş bir kuram olmasa da örgüt araştırmacılarınca çok kullanılmıştır. Neredeyse ezbere bilinen bu kurum da ihtiyaçlar sırasıyla; 1- Fizisel ihtiyaçlar,2- Güven ihtiyaçları ,3- Sosyal (sevgi-yakınlık) ihtiyaçlar, 4- Saygınlık ihtiyaçları, 5- Kendini gerçekleştirme ihtiyacı.

Maslow'a göre bu güdüler birbirleriyle ilişkili ve birbirine kenetlenmiş parçalardan oluşur ve bir üst ihtiyacın gerçekleşmesi alttaki ihtiyacın gerçekleşmesine bağlıdır. 3.,4.,5. sıralardaki ihtiyaçlar temel ekonomik ve bedensel ihtiyaçlardan üstündür.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramına dayanarak X ve Y adını verdiği iki kuram ileri süren McGregor (1960), 1- İnsan genellikle işi sevmez, 2- Bu yüzden insanların çoğu, örgüt amaçlarının elde edilmesinde yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, cezayla korkutulmalıdır, 3- İnsanlar sorumluluktan kaçır, hırsı azdır, herşeyin üstünde güvenlik arar diye özetlediği X kuramında; böyle bir yönetim anlayışında insanların üst düzey ihtiyaçlarını gösteremeyeceklerini ve insanların işlerini işten uzaktaki çeşitli doyumlar için ödenen bir fiyat gibi görececeklerini ve dolayısıyla örgütlerine candan sarılamayacaklarını ileri sürmüştür.

Tam tersini içeren Y kuramında ise yönetim bu ihtiyaçları engellemek yerine, işi anlamlı kılarak, örgütü ve çalışma düzenini buna göre düzenleyerek bu ihtiyaçların karşılanmasına yardımcı olmalıdır. Böylece örgütte kamu görevlisi kimse işinde olgunlaşarak, kendini geliştirmeye, işinde yaratıcı bir taraf bulmaya çalışacak dolayısıyla '*kendini gerçekleştirme*' ihtiyacının karşılandığını görüp daha canla başla çalışacaktır.

Yukarıda özetlenen benzer görüşleri Likert (1961), Argyris (1964), Schein (1965) 'de de görmekteyiz. Bu kuramcılara göre; örgütlerde çalışanlar kendilerini gerçekleştirmek, bir ürün ortaya koymak, anlamlı bir işte çalışmak, kendilerindeki gizil olarak var olan yetenekleri kullanmak isterler.

İnsanın 'sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme' ihtiyaçlarını vurgulayan bütün bu Davranışçı Örgüt Kuramlarının temel varsayımı; insanların parasal doyumdan çok ruhsal doyum arayışı içinde olduğudur. Bu kuramların savunucularını bazı araştırmalar desteklemiş bazı araştırmalar desteklememiş de (Fişek, 1975, 170-174) özellikle Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı üzerinde en çok görüşbirliğine varılmış kuramlardan birisidir ve yöneticiler bireylerin ihtiyaçlarını iyi tespit ettiğinde bunu örgütsel amaçların gerçekleşmesi için kullanabilirler.

McGregor'un (1960) "Günümüz koşullarında insanların düşünsel ihtiyaçlarını karşılamak ve yeteneklerini geliştirmek olanaklarından yoksun oldukları varsayımını ortaya atıp, bu durumda insanın tıkalı bulunan gelişme ve gerçekleşme yollarının açılması asıldır" dileğinin TKY felsefesinde gerçekleşmiş olacağı ileri sürülebilir. Zira çalışanların yaptığı işe, çalıştığı örgüte, örgütlerin çalışanlarına kırk yıl öncesine göre oldukça değiştiği günümüzde TKY'nin çalışanlara; (Yılmaz, Kantarlı, Gülova, 1999, 4)

- Düşünce ve önerilerini açıklayabilme
 - Kendini geliştirme , yeni bilgi ve beceriler edinme için fırsat yaratma
 - Kendi işleriyle ilgili konularda katkıda bulunma
 - Önerilerini dikkate alma, uygun bulunduğu durumlarda uygulamaya koyma
 - İşletmenin çalışanlarına ihtiyaç duyduğunu ve değer verdiğini hissettirme
 - Ortak sorunlara yönelik hareket edebilme
 - İş yerinde sosyal ilişkiler
- olanaklarıyla üst ihtiyaçlarını karşılayabilme ortamını ve imkanını tanımakta olduğu söylenebilir.

3-KAMU YÖNETİCİLERİNİN YAPTIKLARI İŞE/ASTLARINA VE KURUMLARINA İLİŞKİN TUTUMLARI İLE ÇALIŞANLARIN İSTEK VE BEKLENTİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı:

Hizmet kalitesini arttırmaya yönelik çabaların başarıya ulaşması için öncelikle hizmet üreten kesimlerde çalışanların bunu benimsemesi gerektiği inancındayız. Çünkü sistemler kuralları ve ilkeleri uygulandığı ölçüde yaşama geçirilebilirler. Kalite hedeflerini daha yükseğe çıkarmak isteyen kamu yönetimimizin insan kaynaklarının toplam kalite hedefine ulaşması , öncelikle yöneten ve yönetilen boyutunda ortam ve zeminin oluşturulabilmesine bağlıdır.

Kamu yönetiminde yönetici ve yönetilenlerin davranışsal açıdan birlikte değerlendirilmelerinin, kaliteyi artırma hedeflerinin başarıya ulaşmasında önemli bir etken olacağı inancını taşımaktayız Bu nedenle bu çalışmada yöneticilerin ve astların yaptıkları işe/kuruma ilişkin tutumlarını ve değerlendirmelerini saptamayı amaçladık.

3.2 Araştırmanın Kapsamı, Yöntemi ve Kısıtları

Bu araştırma Manisa ilinde (merkez) gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yöneticilerin ve kamu çalışanlarının çeşitli boyutlarda iş yaşamına ilişkin değerlendirmelerini almak için birincil kaynaklara başvurulmuştur ve araştırma yöntemi olarak da bir anket çalışması tercih edilmiştir. Yöneticiler ve kamu çalışanları için ayrı hazırlanan anketler ise ; Vergi Dairesi, Bayındırlık Müdürlüğü ve Belediye'de çalışan kamu görevlilerine uygulanmıştır. Yöneticiler için hazırlanan anket formu iki bölümden oluşmakta; birinci bölümde kimlik bilgileri, ikinci bölümde ise yöneticilerin yaptıkları işe/astlarına ve kuruma ilişkin değerlendirmeleri gereken 34 ifadeye yer verilmiştir. Yöneticilerden bu ifadeleri; *kesinlikle katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum* biçiminde derecelemeleri istenmiştir. Kurumlardaki üst düzey yöneticilerin izni ile dağıtılan 80 anketten 58 tanesi değerlendirilmiştir. Elde edilen verilere ise yüzde yöntemi uygulanmıştır.

Kamu çalışanlarına uygulanan anket de iki bölümden oluşmuş, yine birinci bölümde kimlik bilgilerine, ikinci bölümde de yaptıkları işe/kuruma ilişkin değerlendirmelerini istediğimiz 34 ifadeye yer verilmiştir. Kamu çalışanları bu ifadeleri "*şimdi yaşanan durum*" ve "*nasıl olmalı*" boyutlarıyla değerlendirmişlerdir. Bu anket formunun ikinci bölümünde ise $I = En$ az, $5 = En$ çok'u ifade etmek üzere Likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen verilere ise *t testi* uygulanmıştır. Kamu çalışanlarına uygulanan 175 anketin ise 149 tanesi değerlendirilmiş ve her iki anketin değerlendirilmesinde SPSS 6.0 programından yararlanılmıştır.

Elde edilen veriler Manisa ili ölçeğinde olmakla birlikte, genel hakkında ipucu niteliği oluşturacağı ve tahminlerin ötesinde somut kanıt sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3 Kamu Çalışanlarına Uygulanan Anketin Sonuçları ve Bulguların Yorumlanması

3.3.1 Kimlik Bilgileri

• Cinsiyet	Kadın (% 59.7)	Erkek	(% 40.3)
• Medeni hali	Evli (%85.9)	Bekar	(%14.1)
• Yaş	19-25 (% 4.7)	26-35	(% 43.6)
	36-45 (% 41.6)	46 ve üzeri	(% 10.1)

• Öğrenim Durumu	Lise (%55.0)	Üniversite (%43.0)	Lisans üstü (%2.0)
• Bu kurumda çalışma süresi (yıl)	1'den az (%4.0)	1-5 (%3.4)	6-10 (%20.1)
		11-15 (%40.9)	15-20 (%18.1)
			21 ve üstü (%13.5)

Ankete katılanların kimlik bilgilerini kısaca özetlersek, %50'den fazlasının 10 yıldan daha fazla süreyle kamu görevlisi olarak çalıştığını görüyoruz. Bu meslekte 10 yıldan daha az çalışanların oranı ise %27.5. Eğitim düzeyine baktığımızda lise mezunlarının oranı %55, üniversite mezunlarının oranı %43. Yaş grupları ile cinsiyeti çaprazlandığında 26-35 yaş grubunun %81.5'nin kadın, %18.5'nin erkek olduğu, bir üst dilim olan 36-45 yaş grubunda, erkeklerin % 54, kadınların ise %46 olduğu anlaşılmıştır. Bu sonucu kadınların kamu sektöründeki oranının gitgide artmakta olduğunun bir göstergesi olarak kabul edebiliriz.

3.3.2 Kamu Çalışanlarının İş yaşamındaki Öncelikleri

Tablo 1- Kamu çalışanlarının iş yaşamındaki öncelik sıralamaları

(%)	Ücret	İş güvencesi	Arkadaş ve üstlerle ilişkiler	Saygınlık ve statü	Yaratıcılık, sorun çözme, potansiyeli kullanma
1.sıra	44.0	27.0	5.0	10.0	12.0
2.sıra	23.0	30.0	20.0	10.0	19.0
3.sıra	15.0	18.0	26.0	31.0	9.0
4.sıra	8.0	11.0	32.0	36.0	14.0
5.sıra	10.0	14.0	17.0	13.0	46.0

Tablo 1'de 1.sırada *ücretin* en yüksek oranı (%44.0) aldığını görüyoruz. 2.sırada yer alan faktörlerde ise en yüksek oran *iş güvencesine* (%30.0) ait. 3.sıraya yerleştirdikleri faktörlerden en yüksek oran *saygınlık ve statü* (%31.0). 4.sırada ise saygınlık ve statü yine en yüksek oranda ifade edilmekte ve arkasından *arkadaş/üstlerle ilişkiler* gelmektedir. 5.sıradaki en yüksek oran ise %46 ile *yaratıcılık, sorun çözme ve potansiyeli kullanma*'dır. Küçük bir yer değişikliği ! haricinde Maslow sıralamasına paralel bir görünüm vermektedir.

3.3.3 Kamu Çalışanlarının Yaptıkları İşe/Kuruma ve Çalışma Yaşamından Beklentilerine İlişkin İfadelerin Değerlendirilmesi

Kamu görevlileri ankette yer alan ifadeleri, **ŞİMDİ YAŞANAN DURUM / NASIL OLMALI ?** biçiminde iki boyutta ve daha önce açıklandığı gibi 1 = En az...5= En çok biçiminde derecelyerek değerlendirmişlerdir. Aşağıdaki tabloda

yer verilen bu iki boyutta alınan yanıtların ortalamaları ve ortalamalar arasındaki farkların, kamu görevlilerinin **şimdi yaşanan durum ile beklentileri arasında YAKINLIK ya da UZAKLIK** 'ları vurgulamak açısından anlamlı olacağını düşünüyoruz.

Tablo 2- Kamu görevlilerinin yaptıkları işe/kuruma ve çalışma yaşamından beklentilerine ilişkin ifadelerin değerlendirilmesi

	ŞİMDİ YAŞANAN DURUM mean (ortalama)	NASIL OLMALI mean (ortalama)	Fark	t-value n=149
1-İş güvencesi	3,959	4,736	(f) 0,777	7,56
2-Ücret	2,257	4,548	(4) 2,291	20,1
3-Kişisel gelişim fırsatı	2,392	4,223	(8) 1,831	16,23
4-İşin ilgi çekici olması	2,784	4,243	1,459	12,85
5-Ait olma duygusu	2,993	3,932	(i) 0,939	7,91
6-İşimde aldığım sorumluluk	3,865	4,318	(c) 0,453	4,76
7-İşin çeşitli becerilerimi kullanmama fırsat vermesi	2,581	4,122	1,541	11,47
8-Yaptığım işle gurur duymak	3,622	4,372	(e) 0,750	7,06
9-Amirimden övgü almak	2,493	4,203	1,711	13,13
10-Etkili ve verimli çalışılması için kurumun çabası	2,453	4,196	(12) 1,743	12,98
11-Kararlarda söz sahibi olmak	2,047	4,149	(5) 2,102	17,62
12-Kurumun sağladığı ek olanaklar (lojman vb.)	1,507	4,277	(1) 2,770	23,05
13-Ödüllendirmede adalet	1,865	4,480	(3) 2,615	21,01
14-Düşünce ve fikirlerime kabul ve saygı	2,432	4,270	(7) 1,838	16,49
15-İşe ilişkin önerilerimi dikkate alma	2,486	4,264	(9) 1,778	14,99
16-Takım çalışması	2,439	4,203	(10) 1,764	13,40
17-İşin yaratıcılığımı kullanmama fırsat vermesi	2,392	4,135	1,743	15,47
18-Bilgi ve tecrübelerimden yararlanılma derecesi	2,405	4,142	1,737	14,58
19-Yöneticilerin yol göstericiliği ve desteği	2,669	4,385	1,716	14,11
20-Üretilen hizmetin kalitesi	3,270	4,372	(j) 1,102	9,79
21-Fiziksel çalışma koşulları	2,453	4,165	1,712	18,53
22-Yapılan işin yoğunluğu	3,912	3,703	(a) -0,209	*1,95
23-Performansa göre ücretleme	1,682	4,324	(2) 2,642	23,37
24-Hizmet alana (vatandaşa) kurumun verdiği önem	3,665	4,480	(g) 0,815	7,22
25-Hizmet kalitesini artırmaya yönelik ortak çaba	2,507	4,230	1,723	14,30
26-Yeniliğe açıklık	2,493	4,446	(6) 1,953	15,94
27-Eğitim prog. yararı	2,601	4,304	1,703	13,04
28-Yetki devri	2,297	3,837	1,540	12,38
29-Motivasyon (güdüleme)	2,560	4,304	(11) 1,744	15,14
30-Yapılan işin anlamı	3,736	4,337	(d) 0,601	5,62
31-Hedeflerin belirginliği	2,405	4,060	1,655	13,45
32-Yakın denetim ve gözetim altında çalışmak	3,108	3,551	(b) 0,443	**1,71
33-İş yerinde kişiler arası ilişkilerin iyi olması	2,905	4,554	1,649	13,77
34-İşle ilgili sorunları çözmeye yeteneğim	3,601	4,425	(h) 0,824	8,10

* $\alpha=0.06$, ** $\alpha=0.1$, diğer bütün ifadeler için $\alpha=0.05$, 1-12= Ortalamalar arasındaki en yüksek farklar
 $\alpha-j$ =Ortalamlar arasında en düşük farklar

Tablo 2’de astlara yöneltilen ifadeler yer almaktadır. Yapılan istatistiksel çalışmayla ‘şimdi yaşanan durum’a verilen yanıtlarla ‘nasıl olmalı’ya verilen yanıtlara t testi uygulanmıştır. Alınan sonuçlara göre, her bir ifadenin iki boyuttaki ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel açıdan kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmış ve ilgili tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2’de yer alan ifadeler verilen yanıtların ortalamaları arasında *en yüksek /en düşük farklar*, diğer bir deyişle şimdi yaşanan durum ile kamu görevlilerinin beklentileri arasındaki uzaklık ve yakınlıkları vurgulayan ifadelere aşağıda Tablo 3 ve Tablo 4’de yer verilmiştir;

Tablo 3 -Kamu çalışanlarının şimdi yaşanan durum ile beklentileri arasındaki EN YÜKSEK farklar

Şimdi yaşanan durum / nasıl olmalı (uzaklık)	
1.Kurumun sağladığı ek olanaklar (lojman,kira yardımı vb.)	7. Düşünce ve fikirlerimi kabul ve saygı
2.Performansa göre ücretleme	8. Kişisel gelişim fırsatı
3. Ödüllendirmede adalet	9. İşe ilişkin önerilerimi dikkate alma
4.Ücret	10. Takım çalışması
5. Kararlarda söz sahibi olmak	11.Motivasyon(güdüleme)
6 Yeniliğe açıklık	12.Etkili ve verimli çalışılması için kurumun çabası

Ankete katılan kamu çalışanlarının, beklentilerini bir ölçüde karşıladıkları diye ifade edebileceğimiz *en düşük* farkları incelediğimizde bunlar sırasıyla;

Tablo 4 -Kamu çalışanlarının şimdi yaşanan durum ile beklentileri arasındaki EN DÜŞÜK FARKLAR

Şimdi yaşanan durum/nasıl olmalı (yakınlık)	
a- Yapılan işin yoğunluğu	f-İş güvencesi
b-Yakın denetim ve gözetim altında çalışmak	g- Vatandaşa kurumun verdiği önem
c-İşimde aldığım sorumluluk	h-İşle ilgili sorunları çözme yeteneği
d-Yapılan işin anlamı	i-Ait olma duygusu
e-Yaptığım işle ilgili gurur duymak	j-Üretilen hizmetin kalitesi

Tablo 1 ve Tablo 2 karşılaştırıldığında kamu çalışanlarının öncelikli beklentilerinin maddi unsurlarda yoğunlaştığını görüyoruz. Ancak ankete katılanların daha sonra vurguladıkları ifadeleri incelediğimizde (Tablo 3) ; *performansa göre ücretleme, ödüllendirmede adalet, kişisel gelişim fırsatı,kararlarda söz sahibi olmak, yeniliğe açıklık vb.* gibi çalışma yaşamından tatmin (doyum) sağlanmasında önemli değişkenler olarak kabul edilen kavramların önde geldiği dikkatimizi çekmektedir. Ayrıca kamu çalışanları beklentileri ölçüsünde motive olamadıklarını da vurgulamaktalar.

Diğer taraftan ankete katılanların beklentilerinin bir ölçüde karşılandığını kabul edebileceğimiz faktörleri incelediğimizde (Tablo 4.); çalışma yaşamındaki doyum kaynaklarının bir kısmının karşılanmış olduğunu ileri sürebiliyoruz: ait olma duygusu, alınan sorumluluk,yapılan işle gurur duymak,yapılan işin anlamı vb. Bununla birlikte kamu çalışanları; *yakın denetim ve gözetim altında çalışma ve iş yoğunluğu* konusunda şimdi yaşanan durumla beklentilerine yakın bir ifade kullanırlarken, *hizmet kalitesi ve kurumun hizmet alana (vatandaşa) verdiği önem* konusundaki beklentileri arasında önemli bir fark olmadığı görüşünü bildirmekteler.

3.4 Yöneticilere Uygulanan Anket Sonuçları ve Bulguların Yorumlanması

3.4.1 Kimlik Bilgileri

• Cinsiyet	Kadın (% 31.0)		Erkek (% 69.0)			
• Medeni hali	Evli (%84.5)		Bekar (%18.5)			
• Yaş (% 27.6)	26-35 (% 17,2)		36-45 (% 55,2)		46 ve üzeri	
• Öğrenim durumu	Lise (%27,6)		Üniversite (%70,4)		Lisans üstü (%2.0)	
• Çalışma süresi (yıl)	1'den az (%3,4)	1-5 (%1,7)	6-10 (%12,1)	11-15 (%22,4)	15-20 (%29,3)	21 ve üstü (%31,0)
• Bu pozisyonda çalış.sür. (yıl)	1'den az (%1,7)	1-5 (%34,5)	6-10 (%17,2)	11-15 (%22,4)	15-20 (%20,7)	21 ve üstü (%3,4)
• Şu anki pozisyon	Şef yrd. (%3,4)	Şef (%55,2)	Müdür yrd. (%19,2)	Müdür (%22,4)		

Ankete katılan yöneticilerin kimlik bilgilerine göre, kadın yönetici oranı %31.0,erkek yönetici oranı ise %69.0.Kamu çalışanlarına uygulanan anket sonuçlarına göre kadın çalışan oranı %59.7 idi. Yönetici pozisyonunda kadın oranının düştüğünü,erkek yönetici oranının ise yükseldiğini görmekteyiz. Ayrıca yöneticilik pozisyonlarında şef düzeyinde kadınların oranı erkeklerle hemen hemen eşit iken müdür yrd. ve müdür düzeylerinde bu oran yaklaşık % 10-20 arasında yer almakta. Yaş grupları incelendiğinde ise yöneticiler 36-45 yaş diliminde yoğunlaşmakta (%55,2). Çalışma sürelerini dikkate aldığımızda ,yarısından çoğunun (%63.7) 6 yıldan uzun bir süredir şu andaki pozisyonda yönetici olarak çalıştıkları sonucunu çıkarmaktayız. Yöneticilerin yüksek bir oranının (%70,4) üniversite, %27,6 oranında da lise eğitimi aldıkları , %84,5'inin evli,%18,5'inin ise bekar olduğu kimlik bilgilerinden elde edilen diğer bulgular.

EK'de yöneticiler için hazırlanmış olduğumuz ifadelere yöneticilerin vermiş olduğu yanıtların yüzde dağılımı yer almaktadır. Oldukça yüksek oranlarda hem fikir olunan/olunmayan ifadeleri aşağıda Tablo 5'da sırasıyla daha ayrıntılı olarak inceleyebiliriz;

Talo 5 -Yöneticilerin en yüksek oranda hem fikir oldukları/olmadıkları ifadeler

1-İşlere ilişkin değişikliklerden yarar sağlanabilmesi için yöneticilerden çok astlar bunu benimsemelidir.	<i>aynı fikirdeyim</i>
2-Hizmetin kalitesi konusunda vatandaşların daha duyarlı olmaları gerektiğine inanıyorum	"
3-Yönetici olarak disiplinin, saptanan hedeflere ulaşmada çok önemli olduğunu düşünüyorum	"
4-İşlerin daha etkin ve verimli görülmesi için astlarımın fikir ve görüşlerini daima alırım	"
5-Astların sevgisini kazanmak çok önemlidir	"
6-Yöneticisi olduğum bölümün hedefleri hakkında tam bir fikir sahibiyim	"
7-Hizmet kalitesini arttırmak için sistemde köklü değişiklikler yapılması gerektiğine inanıyorum	"
8-İyi bir yönetici astlarını yakından denetler, onların daha dikkatli olmaları gerektiğini hissetmesini sağlar	"
9-Astlarımın beni bir yöneticiden çok, bir arkadaş gibi görmelerinin otoritemi sarsacağını düşünürüm	<i>aynı fikirde değilim</i>
10- Astlarımı ödüllendirme konusunda yeteri kadar maddi araçları (para,izin vb.) kullanamıyorum	<i>aynı fikirdeyim</i>
11- İşle ilgili problemlerden dolayı hizmet kalitesi konusuna yeteri kadar odaklaşamadığımı düşünüyorum	"
12-Kurumda işle ilgili değişiklikler astlarımı genelde rahatsız ediyor	"
13-Astlarıma yetki devredebilmem için daha fazla eğitilmeleri gereğine inanırım	"
14-Astlarımın saptanan hedeflere ulaşılabilmesi hususunda daha çok eğitime ihtiyaçları var	"
15-Kurumumda başarılı işler genelde bir kaç kişinin özverili çalışmasıyla gerçekleşiyor	"

3.5 Kamu Çalışanlarına ve Yöneticilere Uygulanan Anket Sonuçlarının Birlikte Değerlendirilmesi

TKY uygulamalarından yararlı sonuçların alınması için üst yönetimin liderlik ve sorumluluğunun önemini daha önce vurgulamıştık. Ankete katılan yöneticilerin %94,5'i işle ilgili değişiklikleri kendilerinden çok astlarının benimsemesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Yöneticilerden astlarının takım çalışmasına yatkın olduklarını belirtenlerin oranı %44,9'dur. Ancak kamu çalışanları takım çalışması konusunda oldukça istekli olduklarını belirtmişler ve bu beklentilerinin yeterince karşılanmadığını vurgulamışlardır. Takım çalışmasının TKY 'nin önemli öğelerinden birisi olduğu hatırlandığında, istekli olunması sevindiricidir.

Yöneticiler %51,7'si astların hedeflere ulaşmada yeterli bilgi, beceri sahibi olduklarına inanmakta, %55,2'si yetki devretme konusunda astlarına güvenmektedirler. Diğer taraftan astlar bilgi ve tecrübelerinden yeteri kadar yararlanılmadığını ifade etmişlerdir. Yetki devretme konusunda beklentileri ile şimdi yaşanan durum arasında çok yüksek bir fark ortaya çıkmamıştır.

Yetki devretme konusunda çok yüksek oranlarda olmasa da astlarının bilgi ve tecrübelerine güvenen yöneticiler, yüksek bir oranda (%70,7) astların bu konuda eğitilmesi taraftarları. Yetki devri yöneticilere, zamanlarını etkin ve verimli kullanabilmeleri için önerilen yöntemlerden birisidir. Aynı zamanda astların yetişmesi ve gelişmesi için de önemli bir fırsattır.

Yöneticilerin % 35'i , astların iç denetime sahip olduğunu belirtmişlerdir. Yakın denetime gerek duyanların oranı %79 'dur. Astların kendilerine ne yapip yapmayacaklarını söyleyen etkili bir yöneticiye ihtiyaçları olduğuna inan yöneticilerin oranı ise %65,6. Ancak astların yakın denetim ve gözetim konusunda verdiği yanıtları incelediğimizde bundan çok da rahatsız olmadıkları anlaşılıyor. Bu durum yakın denetim ve gözetim mekanizmalarının kamu örgüt kültürlerinde daha kanıksanmış olmasından kaynaklanabilir.

TKY'nin önemli unsurlarından iç müşteri/dış müşteri açısından anket sonuçlarını karşılaştırdığımızda şu yorumları yapabiliyoruz: Yöneticilerin yarısından azı (%46,5) dış müşterileri (vatandaş /özel kurumlar vb.) ilgilendiren hizmet kalitesini artırma yönünde astlarının elinden geleni yaptığına inanmakta, %29,3'ü bu konuda kararsızken, kendi çabalarının yeterli olduğuna inananların oranı %34,5 , astlar da yeterli çabanın olmadığını ifade etmektedirler. Diğer taraftan yöneticiler işle ilgili sorunlardan dolayı hizmet kalitesi konusuna yeteri kadar odaklaşamadıklarından yakınmaktadırlar (%72,4). Bununla birlikte vatandaşa önem verdiklerini ifade etmekteiler.

Astların işle ilgili motivasyonları konusunda yakınmalarının oldukça belirgin olduğu görülmektedir. Yöneticilerin %53,4'ünün de hizmet kalitesini artırmada astların yeterince motive olmadıklarını ifade etmiştir. Bunun yanında yöneticilerin %78,2'si astları ödüllendirme konusunda yeteri kadar maddi araçları kullanmadığını belirtmişlerdir.

İş doyumu açısından baktığımızda; bazı alanlarda kamu görevlilerinin sorunları olduğunu görmekteyiz; ücret başta olmak üzere adil ödüllendirilme, motivasyon ,takım çalışması ,kişisel gelişim fırsatları vb. Ayrıca astlar düşünce ve fikirlerine kabul ve saygı görmediklerini belirgin bir biçimde ifade ederken, yöneticilerin (% 91,4) 'ü daima astlarının fikirlerine danıştığını belirtmektedirler.

6-Öneriler

- Kamu görevlilerinin sorunların çözümü kısmen yöneticiyi kısmen de sistemi ilgilendirmektedir. Sistemde köklü bir değişiklik yapılması fikrini benimseyen yöneticilerin oranı %90'a yaklaşmaktadır. Astlar da yeniliğe sıcak baktıklarını vurgulamışlardır. Bu durumda TKY'ne geçiş aynı zamanda büyük bir değişim süreci olduğuna göre değişim için istek vardır, ancak sorunlar için ciddi çözümler gerekmektedir.
- Yöneticiler %97 oranında hedeflerinin belirgin olduğunu ifade etmişler, ancak %62'si bu hedeflere ulaşamadıklarını belirtmişlerdir. Astlar ise hedeflerin belirsiz olduğundan yakınmışlardır. TKY'nin katılımcılık unsurunun yaşama geçirilebilmesi için hedeflerin ve amaçların bütün çalışanlar tarafından paylaşılması, örgütün bütün üyelerinin amaçları gerçekleştirmedeki katkısını hissetmesi gerekmektedir.
- Anketten elde edilen sonuçlara göre astların sorumluluk alma konusunda şimdi yaşadıkları ile beklentileri arasında büyük bir fark olmadığı görülmektedir. Alt düzey ihtiyaçlar karşılandığı ölçüde çalışanlar daha fazla sorumluluk almaya yöneleceklerdir.
- Motivasyon sorununa durumsal açıdan baktığımızda kamu görevlilerinin eksikliğini duydukları konuların öncelikle ele alınması, özellikle maddi olanakların geliştirilmesi gerekmektedir.
- Astlar rahatsızlık belirtmiyorsa da yöneticilerin yakın denetim ve gözetim eğilimli oluşları, TKY'ne uygun bir personel yapısına denk düşmemektedir. Bu konuda anlayış değişikliğine gereksinim vardır.
- Astların takım çalışmasını arzu ettikleri anlaşılmaktadır. Bu potansiyel değerlendirilmelir.
- Astların yeniliğe açık olmaları olumlu, ancak yöneticilerin bunu tersine düşünmeleri TKY uygulamaya geçirilmesi açısından ciddi bir handikaptır.
- Hizmet kalitesi konusunda yöneticiler vatandaşın da ısrarlı talepleri olması gerektiğini düşünmektedirler. Kamu hizmet kalitesi konusunda vatandaşların 'kanıksamış oldukları' düzeyin iyileştirilmesi konusunda ısrarlı talepleri olabilmesi için müşteri memnuniyeti araştırmaları yapılmalı kısacası vatandaşa sorulmalıdır.
- Kamu görevlilerinin kendilerini işle ilgili problemlerin çözümünde yeterli bulmaları, sürekli gelişim açısından olumsuz bir faktördür. TKY anlayışı; örgüt üyelerini toplam kalite hedefine ulaşmak için sürekli kendini yenileyen ve analiz eden insan gücünü önermektedir. Bunu sağlayıcı en önemli unsurların başında motivasyon ve eğitim geldiği unutulmamalıdır.

SONUÇ

Ülkemizde özel sektörde TKY'ne geçiş çabaları git gide yaygınlaşmakta ve çeşitli işletmelerimiz aldıkları başarılı sonuçlarıyla diğerlerine örnek olmakta ve

onları özendirilmektedir. Kamu yönetiminde TKY'ye geçme çabaları oldukça sevindiricidir. Ancak bu geçişin sağlanmasında **üst yönetimlerin liderliği, sorumluluğu ve kararlılığı** oldukça önemlidir. Üst düzey kamu bürokratlarının bu konudaki çabalarına özellikle ilgili siyasilerin kaynak yaratma konusunda destek olmaları gerekmektedir.

İşletmeler için **müşteri odaklı** mal ve hizmet üretimi anlayışı bizi, çalışma konumuz olan kamu yönetimi açısından düşünüldüğünde **vatandaş odaklı** hizmet üretimine geçişin önemine götürecektir.. Kamu kurumları da hizmet kalitesini artırırken, personelin mutluluğuyla birlikte hedef kitlesi vatandaşların mutluluğunu amaçlamalıdır.

TKY kısa vadede sonuç alınabilecek bir yönetim modeli olmadığı gibi, üyelerin her birinin katkısını ve çabasını öngörmektedir. Kamu sektörünün büyüklüğü göz önüne alındığında, TKY'ye geçişin 2 milyona yakın bir insan kaynağını ilgilendirdiği, koordinasyon zorlukları, hedefte birleşmenin güçlükleri vb. nedenlerle zorlukları olacağı açıktır. Ancak sorunların saptanıp, uygun çözümlerin, yöneten ve yönetilen kesimleriyle birlikte araştırılması, çabaların kurumlar bazında olumlu sonuç vermesine katkıda bulunacaktır.

Manisa özelinde yaptığımız bir anket uygulamasıyla çok sınırlı da olsa bir durum saptamaya ve buna uygun çözüm önerileri getirmeye çalıştık. Kamu yönetiminde yöneticilerin ve yönetilenlerin yaptıkları işe ve kurumlarına karşı tutumlarının değerlendirilmesinin TKY uygulamalarının başarısı için gerekli olduğunu düşünmekteyiz. Ancak bu tür çalışmaların destekleyici olabilmesi için üzerinde daha çok yoğunlaşılması ve geliştirilmesi inancını da taşımaktayız.

KAYNAKÇA

- ANAKOÇ, R. Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları İlişkisi, CBÜ, Sos.Bil.Ens.,Yayımlanmamış Yük.Lis. Tezi, Manisa, 1999
- FİŞEK, K. **Yönetim**, SBF Yayın No: 387, AÜ Basımevi, Ankara, 1975
- IMAI, Masaaki ; **Kaizen** ,1.Türkçe Basım, Brisa, İstanbul, 1994
- ÖZVEREN, Mina. **Toplam Kalite Yönetimi: Temel Kavramlar Uygulamalar**, Alfa Bas. Yay. Dağ., İstanbul, 1997
- YENERSOY, G. **Toplam Kalite yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997
- YILMAZ, C. Ç. Kantarlı, A. Gülova, "Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasında Sosyal, Saygı ve Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçlarının Karşılama Düzeyinin Ölçülmesi", Yöneylem Araştırması ve Endüstri Müh. XX. Ulusal Kongresi, Ankara, 8-9 Haziran, 1999
- ZEL, U. "Harekete Geçirici Liderlik", MPM, Verimlilik Dergisi, 1997/4, Ankara

KOBİ'LERİN EKONOMİK GÖSTERGELER İLE DEĞERLENDİRİLMESİ

Yrd.Doç.Dr. Sadettin PAKSOY

Harran Üni. İkt. Ve İd. Bil. Fakültesi, Ş. URFA

Arş.Gör. Hasan MEMİŞ

İstanbul Üni. İktisat Fakültesi, İSTANBUL

1. GİRİŞ

İster gelişmiş olsun ister gelişmekte olsun, ülkelerin ekonomik yapıları incelendiğinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) ekonomik göstergelerde önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir. KOBİ'ler ülke ekonomisinin temel taşı oluşturan işletmelerdir. Bu işletmelerin önemini kavrayan ülkeler onlara gereken desteği vermişlerdir. Ülkemizde ise KOBİ gerçeği çok geç fark edilmiştir. Gerek toplantılarda, sempozyumlarda, konferanslarda, panellerde ve gerekse bu konuda yetkili kişiler tarafından güzel şeyler söylenmesine rağmen uygulamada bu söylemlerin eyleme dönüşmediği görülmektedir.

21. yüzyıla girerken hızla değişen ve globalleşen dünya düzeninde ekonomik anlamda sınırların kalkması, dünyanın tek bir pazara doğru yönelmesi, rekabetin sınırlar ötesine taşınması, işletmelerin stratejilerinde bazı değişimleri zorunlu kılmaktadır (Eleren, 1998). KOBİ'ler de yeni dünya düzeninde yer alabilmek için stratejilerini iyi belirlemek durumundadırlar.

Ekonomik göstergeler ile KOBİ'lerin ülkemizdeki durumu incelendiğinde, onların ekonomimiz için ifade ettiği önem daha açık bir şekilde ortaya konulabilecektir. Bu amaçla bu çalışmada ekonomik parametreler ile KOBİ'lerin ülkemizdeki durumunu irdelemeye çalışılmıştır.

2. MATERYAL VE METOT

Bu çalışmanın materyalini başta Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) yayınları olmak üzere, konu ile ilgili yayınlanmış diğer araştırma ve kitaplar oluşturmaktadır.

Derlenen bilgiler incelenip irdelenerek değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Bu değerlendirme sonucunda KOBİ'ler ilgili alınması gereken önlemler ve öneriler sonuç kısmında ortaya konmuştur.

3. KOBİ'LERİN TOPLAM İŞLETMELER İÇİNDEKİ PAYI

Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) tarafından çeşitli yıllarda yapılan sanayi ve işyerleri sayımı sonuçlarından, çalışan sayısı yönünden küçük işletmelerin bütün sektörlerde önemli bir yere sahip oldukları anlaşılmaktadır. Yapılan sayım sonuçlarına göre, 1964 yılında sanayi sektöründeki işletmelerin %97.7'ni, 1970'de

%97.3'ünü, 1980 yılında %95'ni küçük işletmeler meydana getirmiştir (Alpugan, 1994).

1985 yılı sanayi ve işyeri sayım sonuçları sanayi, ticaret ve hizmet sektörlerine göre Tablo 1'de verilmiştir.

Küçük işletmeler tüm sektörlerde istihdamı sağlamada önemli bir paya sahiptir. Özellikle 1-9 işçi çalıştıran işletmeler; ticaret sektöründe %98.5, hizmet sektöründe %98.1, Sanayi sektöründe ise %94.5'lik bir oranla en yüksek paya sahiptir. Öte yandan, 10-19 işçi çalıştıran işletmeler ticaret sektöründe %1.0'lik, hizmet sektöründe % 1.4'lük paya sahip iken, sanayi sektöründe 10-24 işçi çalıştıran işletmeler % 3.0'lük paya sahiptir (Tablo 1).

Tablo 1. Ticaret ve Hizmet Sektöründe İşyerlerinin Dağılımı (1985)

Sektör	Çalışan Sayısı	İşyeri Sayısı	Oran (%)
Sanayi	1-9	183.106	94.5
	10-24	5.777	3.0
	25 +	4.8700	2.5
Toplam	-	193.753	100.0
Ticaret	1-9	412.310	98.5
	10-19	4.370	1.0
	20-49	1.696	0.4
	50 +	185	0.1
Toplam	-	418.561	100.0
Hizmet	1-9	249.366	98.1
	10-19	3.620	1.4
	20-49	1.001	0.4
	50 +	288	0.1
Toplam	-	254.275	100.0

Kaynak: Alpugan, 1994. s.24.

İmalat Sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin 1980-1994 döneminde işyeri sayısı işletme büyüklük grupları itibari ile Tablo 2'de ortaya konulmuştur.

1980-1994 döneminde 1-9 kişi çalıştıran işyerlerinin toplam işletmeler içindeki payı 1980 yılında % 95.31, 1985 yılında % 94.50, 1992 yılında %94.34, 1993 yılında % 94.31 ve 1994 yılında %94.89 oranında gerçekleşmiştir (Tablo 2). Belirtilen dönemde aradan 14 yıl geçmesine rağmen küçük işyeri sayılarının toplam işyeri içindeki oranında bir azalma olmamıştır. İncelenen dönemde, 1-9 işçi çalıştıran işyeri sayısında artış, 10-49 işçi çalıştıran işyeri sayısında bir düşüş, 50-99 işçi çalıştıran işyeri sayısında (1994 yılı hariç) artış ve 100+ işçi çalıştıran işyeri sayısında (1994 yılı hariç) artış gözlenmiştir. Bu azalış ve artışlar işyeri büyüklükleri dikkate alındığında toplam işletme sayısı içinde işyeri büyüklük gruplarının aldıkları payları pek fazla etkilememektedir. Bu durum, Türkiye ekonomisinin genellikle çok küçük işletme şeklinde tanımlanan firmalardan oluşan bir yapıdan meydana geldiğini ortaya koymaktadır.

1994 yılında Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin (KOSİ) incelenen dönem içinde toplam işletmeler içindeki payı %99.07, büyük işletmelerin payı ise sadece 0.93'tür (Tablo 2).

Tablo 2. İmalat Sanayiinde Yıllara ve Büyüklük Gruplarına Göre İşyerlerinin Dağılımı

Yıl	Toplam İşyeri		1-9		10-49		50-99		100 +	
	Sayı	%	İşyeri Sayısı	%	İşyeri Sayısı	%	İşyeri Sayısı	%	İşyeri Sayısı	%
1980	185.869	100	177.159	95.31	6.589	3.54	927	0.50	1.194	0.65
1985	193.753	100	183.106	94.50	8.036	4.15	1.128	0.59	1.483	0.76
1992	198.098	100	186.897	94.34	7.972	4.03	1.404	0.71	1.825	0.92
1993	199.835	100	189.268	94.71	7.283	3.65	1.408	0.70	1.876	0.94
1994	198.265	100	188.138	94.89	6.915	3.49	1.364	0.69	1.848	0.93

Kaynak: DİE, 1997. s.15.

KOBİ'lerin toplam işletmeler içinde büyük bir paya (% 99.07) sahip olması, bu işletmeleri ülke ekonomisi için çok önemli bir konuma getirmektedir. Eğer Türkiye sanayileşmek ve kalkınmak istiyor ise KOBİ'leri göz ardı etmemelidir. Bu nedenle, sağlam bir KOBİ politikası uygulamak zorundadır. Bu da, sanayi işletmelerimizin %99.07'sini oluşturan firmaların desteklenmesi, buna yönelik plan ve programların yapılması ve süratle uygulanması ile olacaktır.

4. KOBİ'LERİN TOPLAM İSTİHDAM İÇİNDEKİ PAYI

Çoğu ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de KOBİ'ler istihdam açısından büyük bir öneme sahiptirler. Bu işletmeler daha az yatırım harcaması ile yeni istihdam olanağı sağlamakta ve ekonominin durgunluk dönemlerinde ortaya çıkan iktisadi şartlara kolayca uyum sağlayarak istihdam imkanını devam ettirebilmektedir. Dolayısıyla, ülkelerin istihdam kaynağı olmaktadır.

Bu nedenle VI. Beş yıllık Kalkınma Planı, 1993 yılı programında: "küçük ve orta ölçekli işletmelerin piyasanın gelişme özelliklerine uygun nitelikteki istihdam oluşturma potansiyellerinden yararlanılmasını sağlamaya yönelik çalışmalar gerçekleştirilecektir" denilmektedir.

Ülkemiz açısından KOBİ'lerin istihdama olan katkılarını daha iyi görebilmek için, önce sektörlere göre KOBİ'lerin istihdam payları, daha sonra da imalat sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin istihdam payları Tablo 3 ve 4'de ortaya konulmuştur.

Ülkemizde toplam istihdamın, sanayi sektöründe %36'nı, ticaret sektöründe % 86.4'ünü ve hizmet sektöründe % 84.9'unu 1-9 işçi çalıştıran işletmeler oluşturmaktadır (Tablo 3). Bu da küçük işletmelerin ülkemizdeki işsizlik sorununun çözümünde önemini ortaya koymaktadır.

Tablo 3. Sanayi ve İşyeri Sayımına Göre Sektörler İtibariyle İstihdamın Dağılımı (1985)

Sektörler	Çalışan Sayısı	Çalışanlar Ortalaması	%
Sanayi	1-9	526.436	36.0
	10-24	90.566	6.2
	25 +	846.174	57.8
	Toplam	1.463.176	100.0
Ticaret	1-9	758.329	86.4
	10-19	56.669	6.5
	20-49	48.157	5.5
	50 +	14.879	1.6
	Toplam	878.034	100.0
Hizmet	1-9	582.589	84.9
	10-19	46.658	6.8
	20-49	27.316	4.0
	50 +	29.463	4.3
	Toplam	686.026	100.0

Kaynak: Alpugan, 1994. s.24.

İşletme büyüklüğüne göre firmaların yıllar itibariyle istihdama olan katkılarını, ülke kalkınmasında lokomotif sektör konumunda olan imalat sanayii açısından değerlendirerek KOBİ'lerin istihdam açısından ülke ekonomisindeki önemini ortaya koymak için Tablo 4 verilmiştir.

1980-1994 döneminde, 1-9 işçi çalıştıran işletmeler toplam istihdamın 1980 yılında %38.29'unu, 1985 yılında % 35.98'ini, 1992 yılında % 34.69'unu, 1993 yılında % 34.20'sini ve 1994 yılında % 35.19'unu sağlamaktadır. Aynı dönemde 10-49 işçi çalıştıran işletmelerin istihdama katkıları % 10.46 ile % 11.65 arasında değişirken, 50-99 işçi çalıştıran işletmelerde bu oranlar % 4.95 ile % 6.58 arasında değişmektedir. 100+ işçi çalıştıran işletmelerin toplam istihdamdaki payı 1980 yılında % 46.30 iken, bu oran 1993 yılına kadar artış göstererek % 47.98'e yükselmiştir. Ancak, 1994 yılında bir önceki yıla göre % 0.85'lik azalma ile % 47.13'e gerilemiştir (Tablo 4). Bu da söz konusu işletmelerin ülke ekonomisindeki önemini ortaya koymaktadır. Fakat yıllar ilerledikçe bu işletmelerin (1994 yılı hariç) istihdam bakımından tüm işletmeler içerisindeki oranının azaldığı görülmektedir. Bunun nedeni söz konusu işletmelerin çeşitli ekonomik zorluklardan dolayı piyasada varlıklarını sürdürememeleri ve kapanmak zorunda kalmalarıdır. Oysa, işsizliğin büyük boyutlara ulaştığı ülkemizde bu işletmeler, sağlanacak desteklerle ayakta kalabilir ve işsizlik probleminin çözümünde bir araç olarak kullanılabilirler.

1994 yılında KOSİ'ler toplam istihdamın % 52.87'sini gerçekleştirmişler, Büyük Sanayi İşletmeleri ise toplam istihdamın % 47.13'ünü sağlamışlardır. Devlet tarafından sağlanan destekler konusunda KOBİ'lerin ihmal edilmesine ve

desteklerin büyük işletmelere verilmesine rağmen, KOSİ'lerin toplam istihdam içindeki payı oldukça yüksektir. İşsizlik sorununun önemli boyutlara ulaştığı ülkemizde bu rakamlar ülkeyi yönetenlere bir mesaj vermektedir.

Tablo 4. İmalat Sanayiinde Büyüklük Gruplarına Göre İşletmelerin İstihdam Payları

Yıl	Toplam İstihdam		1-9		10-49		50-99		100+	
	Sayı	%	İstihdam	%	İstihdam	%	İstihdam	%	İstihdam	%
1980	1289316	1000	493.666	3829	134814	1046	63.852	495	596984	4630
1985	1463.176	1000	526.436	3598	169.642	1159	78.531	537	688.567	4706
1992	1.508.039	1000	523.103	3469	175.660	1165	97.208	645	712.068	4721
1993	1.488.494	1000	509.014	3420	167.744	1127	97.587	655	714.149	4798
1994	1.445.680	1000	508.739	3519	160.384	1110	95.174	658	681.363	4713

Kaynak: DİE, 1997. s.15.

Çünkü bu işletmelerde bir kişi çalıştırmak için büyük işletmelere göre $\frac{1}{3}$ oranında sabit sermaye yatırımı gerekmektedir. Dolayısıyla söz konusu işletmelerin teşviki aynı zamanda işsizliğin önlenmesi anlamına gelmektedir (Karataş, 1991).

"Türkiye'de 1997 yılı sonunda işsizlik oranı %13'e ulaştı. Bu çok yüksek bir oran 3-4 yıl önce Avrupa'da işsizlik oranı %10'a çıktığında, bu ülkelerde panik havası yaşandı. Kaldı ki %13'lük oran Türkiye'deki işsizliğin gerçek boyutunu yansıtmıyor. Çünkü DİE'nin anketine göre sosyal güvenlik kapsamında olmayıp da , evinde çalışanlar " ücretsiz ev işçisi" kabul ediliyor. Tarım sektöründe 4 milyon kişi " ücretsiz ev işçisi" kabul edilmektedir. Aslında gizli işsiz olan bu gibilerin aktif nüfusa oranı %18'dir. Bunu işsizlik oranı olarak belirlenen %13'e ilave ettiğimizde (Bu rakamın %6.9'u işsizlerin aktif nüfusa oranı, %6.1'i de eksik istihdamın aktif nüfusa oranından oluşmaktadır) ekonomide işsizler, eksik istihdam ve gizli işsizlerin, aktif nüfusa oranı %31 olmaktadır. Bu rakam Türkiye'nin işsizlik oranı şeklinde ilan edilemez. Fakat gerçek durumun da yukarıdaki gibi olduğunun bilincine varılması ve ona göre hareket edilmesi şarttır" (Korkmaz, 1998).

Buna göre, ülkemizde işsizliğin ulaşılmış olduğu boyutları çarpıcı bir şekilde ortaya koymaktadır. İşsizliğin bu kadar yüksek düzeyde olduğu ülkemizde bu problemin çözümünde KOBİ'lerden yararlanma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Almanya'da istihdam yatırımlarına yapılan devlet destekleri bir sübvansiyon olarak kabul edilmemektedir. Çünkü devletin bu yeni açılan yerlerden elde ettiği vergi geliri, kısa sürede ödediği primi aşmaktadır. Dolayısıyla devletin ödediği istihdam primi bir sübvansiyon değil, işletmeye açılan bir kredi olarak kabul edilmektedir. Bizde tam tersine işgücü istihdamı adeta cezalandırılmaktadır Müftüoğlu, 1993). İşçi ile işveren anlaşarak devlete verilecek vergileri bölüşmekte ve böylece istihdamdaki ağır vergi ve kesintiler nedeniyle kaçak işçi çalıştırma yaygınlaşmaktadır.

Ülkemiz açısından KOBİ'lerin istihdam konusundaki önemi, diğer ülkelere göre bir kat daha artmaktadır. Çünkü ekonominin çalışmak isteyenlere iş imkanı sağlaması toplumsal ve ekonomik kalkınmanın bir göstergesidir (Memiş, 1998).

O halde Türkiye'de ekonomik karar mercilerinin kalkınma politikalarında KOBİ'lere özel bir önem verme zorunluluğu vardır (Gökçe, 1997). Bu bağlamda Türkiye'nin acil olarak işsizlikle mücadele için iyi hazırlanmış ve geliştirilmiş KOBİ politikalarının süratle uygulamaya koyması gerekmektedir. Bunun için yapılacak iş de, girişimciliğin teşvik edilerek rekabetçi bir ortamın oluşmasının sağlanmasıdır.

5. KOBİ'LERİN KATMA DEĞER PAYLARI

1-9 işçi çalıştıran işletmelerin ticaret sektöründe katma değeri %74.24'ünü hizmet sektöründe %71.22'sini sanayi sektöründe ise sadece %13.28'ini meydana getirdiğini görülmektedir. Sanayi sektöründe bu işletmeler toplam işletmelerin %94.5'ini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, sanayi sektöründe oluşturulan %13.28'lik payın oldukça düşük olduğunu söylenebilir (Alpugan, 1994).

Bu pay gelişmiş ülkelerdeki küçük sanayi işletmelerinde %25'in üzerindedir. Yukarıda bahsedilen durum sanayi sektöründe faaliyet gösteren küçük işletmelerin verimli çalışmadıklarının bir göstergesidir. Diğer yandan da bu işletmeleri tümüyle verimsiz kabul etmek doğru değildir. Çünkü yeni teknolojiler kullanan ve büyüklüğün sağladığı avantajlarla maliyetleri düşürerek üretim yapabilen büyük işletmelerin katma değer paylarının yüksek olması normaldir. Buna karşın, büyük bir çoğunluğu "emek yoğun" teknoloji ile basit üretim yöntemleri ve düşük nitelikli iş gücü kullanarak sınırlı miktarda üretim yapabilen bu işletmeler sayı olarak çok, fakat katma değer olarak düşük düzeyde kalmaktadırlar. Tabi ki bu durum rekabet açısından olumsuzdur (Memiş, 1998).

1980-1994 döneminde, 1-9 işçi çalıştıran işletmeler toplam katma değerinin 1980 yılında %11.5'ini, 1985 yılında % 13.0'ünü, 1992 yılında % 7.3'ünü, 1993 yılında % 6.9'unu ve 1994 yılında % 5.7'sini gerçekleştirmiştir (Tablo 5). İncelenen dönemde bu işletmelerin toplam içindeki katma değer payı sürekli düşmüştür. Aynı düşüş, 10-49 işçi çalıştıran işletmelerde de gözlenmektedir. Buna karşın 50-99 ve 100+ işçi çalıştıran işletmelerin toplam içindeki katma değer payları incelenen dönemde artış kaydetmiştir.

1994 yılında KOSİ'ler toplam katma değerinin %18.4'ünü üretirken, bu oran büyük işletmelerde %81.56'dır (Tablo 5).

Tablo 5. İmalat Sanayide İşletmelerin Katma Değer Payları

Yıl	Toplam Katma Değer		1-9		10-49		50-99		100+	
	(Milyon TL)	%	(Bin TL)	%	(Bin TL)	%	(Bin TL)	%	(Bin TL)	%
1980	931.109	100,0	107.135	11,5	77.020	8,3	56.378	6,0	690.576	74,2
1985	6.472.049	100,0	842.230	13,0	471.971	7,3	315.858	4,9	4.841.990	74,8
1992	267.654.747	100,0	19.722.612	7,3	17.191.934	6,4	14.604.858	5,5	216.135.370	80,8
1993	486.055.116	100,0	33.742.359	6,9	30.437.179	6,3	26.552.228	5,5	395.323.350	81,3
1994	966.410.030	100,0	55.188.862	5,7	63.133.099	6,5	59.710.523	6,2	788.377.546	81,6

Kaynak: DİE, 1997. s.15. Not: Katma Değeri ifade eden sayıların son üç rakamı sıfır olarak yuvarlanmıştır.

GSMH rakamının yüksek olması ülkenin refah seviyesinin bir göstergesidir. Bilindiği gibi GSMH da sektörlerin katma değerlerinin toplamından oluşmaktadır. Ülkemizde büyümeyi gerçekleştirmek "Büyüme ekonomisinin, bir yıldan diğerine, milli gelirinde veya GSMH'da reel olarak artışların meydana gelmesidir." (Manisalı, 1987). Dolayısıyla refah seviyesini artırmak için KOBİ'lerin katma değer paylarını yükseltilmesi gerekmektedir. Bunu için de ilkel metotlarla, niteliksiz işgücü kullanarak vb. üretim faaliyetlerinde bulunan KOBİ'lerin problemlerine ciddi bir şekilde eğilmek ve bu problemleri en az indirmek gerekmektedir.

6. KOBİ'LERİN İHRACAT PAYLARI

Geçmişten günümüze, bütün ekonomilerde sanayinin gelişmesine önemli katkılarda bulunan KOBİ'ler bu görevlerini halen devam ettirmektedirler. Bu durum ülkemiz açısından da geçerlidir. Türkiye ekonomisinin belkemiğini oluşturan KOBİ'lerin, ülkemiz ihracatındaki payları incelediğinde, Avrupa Birliği üyesi ülkeleri KOBİ'lerinin oldukça gerisinde kaldığı görülmektedir.

İhracat ülke ekonomisinin gelişme ve kalkınmasında son derece önemlidir. Gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde, dünya ticaretindeki gelişmelere paralel olarak ihracata önem verilmekte ve çeşitli programlar ile desteklenmektedir. Çünkü, ihracatın artması dolayısıyla ülke ekonomisinin gelişmesi, o ülkenin bireylerin refah seviyesinin yükselmesine yol açmaktadır.

"Bugün ülkemizde 8000 civarında firma ihracat faaliyetinde bulunmaktadır. Bunlardan 30 milyon dolardan fazla ihracat yapan firmalar büyük, 1-30 milyon dolar arası ihracat yapan firmalar orta, 200.000 ile 1 milyon dolar arası ihracat yapan firmalar ise küçük firmalar olarak kabul edilmektedir." (Karataş, 1991).

Büyük ölçekli işletmeleri ihracat yapan işletmeler içindeki payı %0.8 olmasına rağmen, toplam ihracat içinde % 61.9 oranla en büyük paya sahiptir. Orta ölçekli işletmeler ihracatçı işletmelerin %8.9'unu oluştururken toplam ihracatın da %30.1'ini meydana getirmektedirler. Küçük işletmeler ise ihracatçı işletmelerin %90.3'ünü oluşturmasına karşın, toplam ihracatın sadece %8'ini gerçekleştirmektedirler (Tablo 6).

Küçük işletmeler sayıca çok olmasına rağmen, toplam ihracat içindeki payları çok düşüktür. Çünkü bu işletmeler birçok problemle karşı karşıya olmakla birlikte, ihracat teşviklerinden de yeterince yararlanamamaktadırlar.

Tablo 6. İşletme Gruplarına Göre İhracatın Sayısal ve Oransal Dağılımı

Ölçek	İşletme Sayısı	İhracatçı İşletmeler İçin. Payı (%)	Top. İhracat İçin. Payı (%)
Büyük	65	0.8	61.9
Orta	695	8.9	30.1
Küçük	7.099	90.3	8.0
Toplam	7.859	100.0	100.0

Kaynak: Karataş, 1991. s.110.

Türkiye'de teşvik sistemi büyük ölçekli işletmeleri hedef almaktadır. Teşviklerde KOBİ'leri de dikkate alacak bir yapının geliştirilmesi şarttır (İlyasoğlu, 1997). KOBİ'lerin ihracat potansiyellerinin ülke ekonomisi yararına kullanılması için rekabet açısından bütün işletmelere aynı şans ve imkanlar tanınmalı ve teknik, mali ve idari teşvikler verilmelidir (Ege ve Acar, 1993).

7. SONUÇ

KOBİ'ler diye adlandırılan Küçük ve orta Ölçekli İşletmeler ticaret, hizmet ve sanayi sektörlerinde ekonomik parametreler açısından değerlendirildiğinde ülkemiz ekonomisinde önemli işlevleri yerine getirmektedirler. Bu işlevlerden başta gelenleri; ülkedeki istihdama katkıda bulunmak, GSMH'da katma değer oluşturmak ve ihracat yolu ile ülkeye döviz girdisi sağlamaktır.

Ekonomiye bu denli katkıda bulunmalarına rağmen, KOBİ'lerin devletten gereken desteği ve yardımı gördükleri söylenemez. "Küçüğü olmayanın büyüğü de olmaz" sözünden hareketle, KOBİ'lerin ayakta kalabilmeleri, gelişebilmeleri ve büyüyerek ülke ekonomilerine daha fazla katkıyı yapabilmeleri için, alınan ekonomik kararlarda yetki ve sorumluluğu elinde bulunduranlar bu işletmelere gerekli yardım ve desteği vermelidir.

KOBİ'ler, 1990'lı yılların Global Ekonomik Krizine diğer büyük işletmelere göre daha fazla direnç göstermiştir. Ancak, bu direncin uzun süreli olabilmesi için, bu işletmeler de büyük işletmelere sağlanan destek ve yardımlardan yararlandırılmalıdır.

Örgütlenme ve yönetim, tedarik, üretim yönetimi, pazarlama yönetimi, finansal yönetim, muhasebe yönetimi, insan kaynakları yönetimi, halkla ilişkiler, Ar-ge ve karar alma (Çelik ve Akgemici, 1998) ile ilgili sorunlar KOBİ'lerin temel sorunları olup, bu sorunların çözümü de yine bu işletmelerin yöneticilerine düşmektedir.

Türkiye, Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde KOBİ'lerle ilgili alması gereken tedbirler vardır. Bunlar; makro tedbirler (döviz kuru, enflasyon oranı, faiz hadleri, küresel işletmecilik vb.), sektörel tedbirler (modernizasyon, ölçek ekonomilerine

uyuma, şirketlerle işbirliği, eğitim programları vb), mikro (pazar bilgisi, teknik bilgi, finansman, maliyet muhasebesi vb.) tedbirlerdir (Ege ve Acar, 1995). Makro tedbirler ulusal ve uluslararası düzeyde iken, sektörel ve mikro tedbirler işletmeler ve sektörel bazdadır. Bu tedbirler zaman geçirilmeden hem devlet tarafından hem de işletme yöneticileri tarafından alınmalıdır.

KAYNAKLAR

- ALPUGAN, O., 1994. *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*. 2. baskı. Der Yayınları, İstanbul.
- ÇELİK, A. ve AKGEMİCİ, T., 1998. Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Nobel Yayınları, No: 45, Ankara.
- DİE, 1997. *İmalat Sanayiinde Küçük ve Orta Ölçekli İşyerleri, Sorunlar, Çözümler, Öneriler*. Yayın No: 2032, Ankara.
- EGE, A., ve ACAR, U., 1993. *Avrupa Topluluğu İle Gümrük Birliği Kapsamında Küçük ve Orta Boy İşletmeler*. KOSGEB Yay.
- EGE, A., ve ACAR, U., 1995. *Avrupa Birliği İle Gümrük Birliği Muhtemel Etkiler ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*. KOSGEB Yay.
- ELEREN, A., 1998. 2000'li Yıllara Hazırlanan KOBİ'lerimiz İçin Dışa Dönük Stratejiler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı:4, Manisa.
- GÖKÇE, M. U., 1997. "KOBİ'lerin Ekonomimiz içindeki yeri, Önemi; Klasik Finansman Kaynakları İle Avrupa Birliği'nde KOBİ'lere Yönelik Politikaların Mali Portresi". *Maliye Postası*. Sayı: 409. (Eylül 1997). s. 47-65.
- İLYASOĞLU, E., 1997. *Türk Bilgi Teknolojisi ve Gümrük Birliği*. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları No: 363, Ankara.
- KARATAŞ, S., 1991. *Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*. Veli Yay., İstanbul.
- KORKMAZ, E., 1998. "İstihdam Sorununu Unutuyoruz". *İstanbul Ticaret Gazetesi*, 3 Nisan
- MANİSALI, Erol. *İktisada Giriş*. İstanbul: Menteş Kitabevi, 1987.
- MEMİŞ, H., 1998. Türkiye ve Avrupa Birliği'ndeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ekonomik Analizi. (Basılmamış YL tezi), HRÜ. Sos. Bil. Enst., Şanlıurfa.
- MÜFTÜOĞLU, T., 1997. *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Sorunlar-Öneriler*. EGS Bank Yay., Ankara.
- Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994), 1993 Yılı Çalışma Programı, s.113, Ankara

KIDEM TAZMİNATLARININ MUHASEBE KAVRAM VE İLKELERİ KARŞISINDAKİ DURUMU VE MUHASEBELEŞTİRİLMESİ

Yrd. Doç. Dr. Fikret OTLU

İnönü Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, MALATYA

I.GİRİŞ

Üretim maliyetlerinin düzenli ve sağlıklı bir biçimde hesaplanabilmesinde karşılaşılan sorunlardan birisi de kıdem tazminatı karşılıklarıdır. 26.12.1992 tarihinde 21447 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak 1.1.1994 tarihinde yürürlüğe konulan 1 nolu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği ile başka konularda olduğu gibi kıdem tazminatları konusunda da yeni bir takım uygulamaların zorunlu hale getirilmesi daha sonra 7.3.1996 tarih ve 22573 Sayılı Resmi Gazetede Yayınlanarak Yürürlüğe giren 6 nolu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği ile kıdem tazminatları konusundaki bu zorunluluğun, bu konu ile ilgili muhasebe standartlarının yürürlüğe girinceye kadar isteğe bağlı hale getirilmesi sorunun önemini daha da artırmış bulunmaktadır.

Bu nedenle bu çalışmada kıdem tazminatının gerek iş hukukumuzdaki ve gerekse muhasebe hukukumuzdaki yeri ve önemi açıklanmak suretiyle sorunun çözümüne katkıda bulunulmaya çalışılmıştır.

2. İŞ HUKUKUNDA KIDEM TAZMİNATI

Kıdem tazminatının ülkemizdeki tarihi gelişimi incelendiğinde bu konuda değişik tarihlerde yapılan düzenlemelerin tutarsız olduğu ve dolayısıyla konunun temel iktisadi felsefesi hakkında tam bir kanaat birliğinin oluşmadığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, kıdem tazminatına;

- * Bir işyeri ve işverene belirli bir süre sadakatle çalışmanın karşılığı,
(Çelik, 1981, s.182)
- * İşçinin bedeni ve fikri yıpranmasının bedeli,
- * İşten çıkma ya da çıkarılma sonucu gelir güvencesi, (Ekin, 1986, s.283).
- * Birikmiş ücretlerin topluca ödenmesi

gibi farklı özelliklerin yakıştırıldığı görülmektedir.

İşçi kesimi tarafından ilave bir ekonomik kazanç, işverenler tarafından ise ek bir maliyet unsuru olarak kabul edilen kıdem tazminatı, bu iki zıt çıkarın birbirini etkilemesi sonucu, Türk İş Hukukunun en çok değişime uğrayan kurumu olmuştur. (Ekonomi, 1985, s.58).

Kıdem tazminatı, 1936 tarih ve 3008 sayılı kanunun 13. maddesi ile çalışma hayatımıza girmiştir. Bu kanunla **"5 yıldan fazla olan her bir tam iş yılı için ayrıca 15 günlük ücret tutarında tazminat verilir"** hükmü getirilmiştir. Bu beş yıllık süre hem çalışma yılı olarak ele alınmış hem de kıdem tazminatının hesaplanmasında dikkate alınmamıştır. Ayrıca, bu kanunla fikir işçileri ile 10 işçiden az işçi çalıştıran işyerleri uygulama kapsamı dışında bırakılmıştır. (Çelik, 1981, s.182)

1950 yılında 5518 sayılı kanunla 3008 sayılı İş Kanununda değişiklik yapılarak kıdeme esas süre 5 yıldan 3 yıla indirilmiş ve ayrıca bu üç yıllık süre tazminatın hesaplanmasına dahil edilmiştir. (Gützel, 1986. s.195)

Daha sonra, 28.7.1967 tarihli ve 931 sayılı İş Kanunu ile 3008 Sayılı İş Kanunu yürürlükten kaldırılmış ve 931 Sayılı İş Kanunu'nun 14.maddesinde Kıdem tazminatı yeniden düzenlenmiştir (Çelik, 1981 s.134). Bu kanun ile, kıdem tazminatı ödenmesinde iş yılı kavramından vazgeçilerek takvim yılı kavramı esas alınmış ve ayrıca 6 aydan fazla sürelerin 1 yıla tamamlanacağı hükme bağlanmıştır. Ayrıca bu kanunla beden ve fikir işçisi ayırımına son verilerek fikir işçileri de kıdem tazminatı kapsamına alınmıştır.

1970 yılında 931 sayılı İş Kanunu'nun Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilmesi üzerine 1.9.1971 tarihinde 1475 Sayılı İş Kanunu çıkarılmıştır. Bu kanunda **"her bir takvim yılı için 15 günlük ücret ödenmesine esas olan sürenin hizmet akitleri ve toplu iş sözleşmeleri ile artırılabilir"** hükmüne yer verilmiştir. (Ekin, 1954, s.18)

Halen yürürlükte bulunan 1475 sayılı İş Kanununda, 4.7.1975 tarih ve 1927 Sayılı Kanun ile yapılan değişiklikle kıdem tazminatının hesaplanmasına esas olan süre 3 yıldan 1 yıla indirilirken, her tam yıl için ödenecek tazminat miktarı 15 günlük ücretten 30 günlük ücret miktarına çıkarılmıştır. Ayrıca bu sürenin hizmet akitleri ve toplu iş sözleşmeleriyle artırılma imkanı korunmuştur. Bu kanunda, 1 takvim yılı için ödenecek olan 30 günlük ücretin tespitinde son ücretin esas alınacağı hükmüne yer verilmiş ve bu ücrete diğer menfaatlerin de ilave edileceği karara bağlanmıştır.

Yukarıda belirtilen değişikliklerden sonra 1475 sayılı İş Kanunu'nun Kıdem Tazminatına ilişkin 14 maddesinin son şekli aşağıdaki gibidir.

"Bu kanuna tabi işçilerin hizmet akitlerinin:

1. İşveren tarafından bu kanunun 17. maddesinin 11 numaralı bendinde gösterilen sebepler dışında,
2. İşçi tarafından bu kanunun 16.maddesi uyarınca,
3. Muvazzaf askerlik hizmeti dolayısıyla,
4. Bağlı buldukları kanunla kurulu kurum veya sandıklardan yaşlılık, emeklilik veya malüllük aylığı yahut toptan ödeme almak amacıyla;

Feshedilmesi veya kadının evlendiği tarihten itibaren 1 yıl içerisinde kendi arzusu ile sona erdirmesi veya işçinin ölümü ile son bulması hallerinde işçinin işe başladığı tarihten itibaren hizmet akdinin devamı süresince her geçen tam yıl için

işverence işçiye 30 günlük ücreti tutarında kıdem tazminatı ödenir. 1 yıldan artan süreler için de aynı oran üzerinden ödeme yapılır."

3. TAZMİNAT TUTARININ HESAPLANMASI:

Kıdem tazminatı işçinin son ücreti üzerinden hesaplanır. Bu ücret doktrin veya uygulamada bürüt ücret olarak kabul edilmektedir. Parça başı, akort, götürü veya yüzde usulü gibi ücretin sabit olmadığı durumlarda son bir yıllık süre içerisinde ödenen ücretin o süre içerisinde çalışılan günlere bölünmesi suretiyle bulunacak ortalama ücret bu tazminatın hesabına esas tutulur. Tazminata esas olan ücret hesaplanırken çıplak ücretin üzerine işçiye sağlanmış olan para ve para ile ölçülmesi mümkün olan akdi ve kanundan doğan menfaatler de eklenir. Diğer bir ifade ile hizmet akdi veya toplu iş sözleşmesi yahut kanundan doğan prim, ikramiye, çocuk ve aile zammı gibi ödemeler ile gıda, meslek, sağlık, giyim, yakacak ve aydınlatma ihtiyaçlarını karşılayan para ve para ile ölçülebilen bütün yardımların bir günlük tutarı, bir günlük temel ücrete eklenecektir. Böylece bulunan bir günlük ücretten 30 günlük ücret hesaplanacaktır.

Ancak bu hesaplamalarda, çalışılan pazar (hafta tatili) ulusal bayram, genel tatil ve yıllık izin ücretleri ile fazla çalışma ücreti, jübile ikramiyesi, sigara molası ücreti gibi arazi nitelikte olup, devamlılık arzermeyen çalışmalar karşılığı yapılan ödemeler göz önünde bulundurulmayacaktır.

4. TAZMİNAT TUTARININ ÜST SINIRI

1927 Sayılı Kanunla kıdem tazminatına bir tavan uygulaması getirilmiştir. Bu uygulama ile yıllık Kıdem tazminatının üst sınırının, günlük asgari ücretin 30 günlük tutarının 7.5 katından fazla olamayacağı hükme bağlanmıştır. 1982 yılında çıkarılan 2762 Sayılı Kanunla üst sınırdaki yapılan en son değişiklikle, bir yıllık kıdem tazminatı miktarının TC Emekli Sandığı'na tabi en yüksek devlet memurunun alacağı bir yıllık emeklilik ikramiyesini geçmeyeceği hükme bağlanmış olup halen bu uygulama yürürlükte bulunmaktadır.

5. KIDEM TAZMİNATI FONU

Kıdem tazminatı yükümlülüğü, işletmeler açısından önemli bir maliyet unsuru oluşturmaktadır. Yıllar itibariyle biriken kıdem tazminatı borçları, ekonomik kriz ve daralma dönemlerinde işverenlerin hareket kabiliyetlerini sınırlamakta, işletmelerin krizden daha fazla etkilenmelerine sebep olmaktadır. Birçok işletmenin kıdem tazminatını ödeyemedikleri ve bu yüzden kapanma tehlikesiyle karşılaştıkları bilinmektedir. Yapılan araştırmalar, işyerlerindeki işçilerin toplam kıdem tazminatı alacaklarının bazı işletmelerde işletmenin sermayesini aştığı sonucuna varmıştır. (Balci Ersöz, 1997, s.37)

Bu nedenle, günümüzde birçok işletmeler, kıdem tazminatı ödeme mecburiyetini bertaraf edebilmek için değişik yöntemler uygulamaktadırlar. Bunun için bordro dışı elaman çalıştırma, taşeron işçilik, bordroda düşük ücret gösterme, işten

çıkartılanlara kıdem tazminatı ödememe gibi durumların giderek yaygınlaştığı görülmektedir. (Seviğ, 20 Aralık, 1996)

Çalışanlar açısından ise en büyük endişe, kıdem tazminatlarının işverenler tarafından ödenip ödenmeyeceğidir. Gerçekten, ticari faaliyetleri iflas nedeniyle sona eren işletmelerde çalışanlar, kıdem tazminatını bazen hiç alamamakta ya da uzun bir süre bekledikten sonra alabilmektedirler. Yine ticari faaliyetlerini normal olarak sürdüren işletmelerin bir kısmında kıdem tazminatları hemen ödenmemekte; uzunca bir süreye yayılarak ve hatta gecikme faizi verilmeksizin ödenmektedir. (Balci, Ersöz, 1997 s.7)

İşte, hem işverenleri hem de işçileri bu ve benzeri risklerden korumak amacıyla 1984 yılında İş Kanunu'nun 14. maddesine eklenen bir hükümlü Kıdem Tazminatı Fonu Kurulması kararlaştırılmıştır. 14. maddenin sonuna eklenen bu fıkrada: "İşverenin sorumluluğu altında ve sadece yaşlılık, emeklilik, malüllük, ölüm ve toptan ödeme hallerine mahsus olmak kaydıyla, devlet veya kanunla kurulu kurumlarda veya % 50'den fazlası devlete ait bir bankada veya bir kurumda işveren tarafından kıdem tazminatı ile ilgili bir fon tesis edilir. Fon tesisi ile ilgili hususlar kanunla düzenlenir." denilmektedir. Ancak aradan 15 yıllık bir sürenin geçmesine rağmen böyle bir fon henüz kurulmuş değildir.

6. KIDEM TAZMİNATININ MUHASEBE KAVRAM VE İLKELERİ KARŞISINDAKİ DURUMU

Kıdem tazminatı; İş Kanunu'nun 14. maddesinde belirtildiği gibi, iş akdi sona eren işçiye, belirli bir süre çalışmış olması şartıyla hizmet süresine ve ücretine göre değişen miktarda işveren tarafından ödenmesi gereken bir paradır. Bu itibarla kıdem tazminatı, işverenin ödemekten kaçamayacağı bir borç, bir yasal yükümlülüktür. Kıdem tazminatı borcunun işletmenin diğer borçlarından tek farkı borcun kesin miktarının ve ödeme zamanının belli olmayışdır. Ancak Muhasebenin Temel Kavramlarından 9. Tam Açıklama Kavramı "Mali tabloların; bu tablolardan yararlanacak kişi ve kuruluşların doğru karar vermelerine yardımcı olacak ölçüde yeterli, açık ve anlaşılır olmasını ifade etmekte olup mali tablolarda finansal bilgilerin tam olarak açıklanması yanında, mali tablo kalemleri kapsamında yer almayan ancak alınacak kararları etkileyebilecek, gerçekleşmesi muhtemel olaylara da yer verilmesi bu kavramın gereğidir." ve 10. İhtiyatlılık Kavramı "Bu kavram muhasebe olaylarında temkinli davranılması ve işletmelerin karşılaşılabilecekleri risklerin göz önüne alınması gereğini ifade etmekte olup bu kavramın sonucu olarak işletmeler muhtemel giderleri ve zararları için karşılık ayırırlar...." gereğince kıdem tazminatı karşılıklarının ayrılması ve Bilanço İlkelerinden, Yabancı Kaynaklara İlişkin İlkelerden 3. "Tutarları kesinlikle saptanamayanları veya durumları tartışmalı olanları da kapsamak üzere, işletmenin bilinen ve tutarları uygun olarak tahmin edilebilen bütün yabancı kaynakları kayıt ve tespit edilmeli ve bilançoda gösterilmelidir." ilkesi gereğince işletmenin kıdem tazminatı borçları,

işçilerin işe alındığı yıldan itibaren her yıl hesaplanmalı ve işletmenin borçları arasında bilançoda gösterilmelidir.

Uygulamada ise; kıdem tazminatı borçları her yıl hesaplanıp bilançoda borçlar arasında gösterilme yerine, sadece ödemenin fiilen yapıldığı yılın hesapları arasında gösterilmektedir. Böyle olunca da işletmenin ödemek zorunda kalacağı kıdem tazminatlarının büyük tutarlara ulaşması nedeniyle hem kıdem tazminatı ödemeleri finanse edilememekte hem işletmenin düzenlemek zorunda olduğu mali tablolar gerçeği yansıtmamakta ve dolayısıyla işletmeyle ilgili kişi ve kuruluşlar yanıltılmakta hem de kıdem tazminatı yükünün ayrılmamış olması nedeniyle son derece karlı ve verimli görülen bir işletmenin finansal yapısı, kıdem tazminatı ödemelerinin devreye girmesiyle birden bire bozulabilmektedir.

Mevcut uygulamaya göre kıdem tazminatı yükü işletme tarafından işçiye ödendiği zaman, ancak işletmenin mali sonuçlarına yansıtılmaktadır. Bu durumda her dönemin sonunda bulunan net gelir ve buna bağlı olarak ödenecek vergiler ve kar payları gerçeklere aykırı olmaktadır. Ne yazık ki, Türkiye'de pek az işletme dışında hiç bir işletme kıdem tazminatını borcunu, bilançolarına yansıtmamakta ve bu nedenle de hem yöneticileri hem ortakları, hem de işletme ile ilişkisi bulunan kişileri yanıltılmaktadır. Bu nedenle işletmelerin, birikmiş kıdem tazminatları yükleri için karşılık ayırmaları ve bu karşılıkları vergilense bile bilançolarının pasifinde göstermeleri gerekmektedir. Aksi halde bilançonun samimiliği ilkesi zedelenmiş olmaktadır. (Üstün, 1996, s.162)

7. KIDEM TAZMİNATI KARŞILIKLARININ TEK DÜZEN MUHASEBE SİSTEMİ KARŞISINDAKİ DURUMU:

1 nolu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği ile 1.1. 1994 tarihinden başlamak üzere bu tebliğ kapsamına giren işletmelerin tebliğde belirtilen muhasebe usul ve esaslarına uymaları zorunluluğu getirilmiştir. Söz konusu tebliğde, işletmelerin ödenecek kıdem tazminatları için Muhasebe Usul ve Esaslarından "**İhtiyatlılık Kavramı**" gereğince karşılık ayırmaları gerektiği belirtilmiş olup 18.3.1995 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanan 4 nolu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği ile kıdem tazminatı karşılığının ayrılması 1.1.1995 tarihinden itibaren zorunlu hale getirilmiştir.

Daha sonra, 7.3 1996 tarih ve 22573 Sayılı Resmi Gazete'de Yayınlanan 6 nolu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği ile Türkiye Muhasebe Standartları yürürlüğe girinceye kadar mükelleflerin Tek Düzen Muhasebe Sistemi çerçevesinde kıdem tazminatı için karşılık ayırmaları serbest bırakılmıştır.

Muhasebe uygulamalarının yöntemini belirleyen düzenlemeler konumundaki muhasebe standartları muhasebe kuramının önemli kaynaklarından birini oluşturmakta olup ülkemizde muhasebe standartlarını hazırlama ve yayınlama yetkisi kısa adı TİMÜDESK olan "Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu" na verilmiştir. Bu kurul şimdiye kadar 11 adet muhasebe standardını hazırlamış ve yayınlamıştır.

Kıdem tazminatları da kapsamına alan 29 maddelik "Emeklilik Haklarının Muhasebeleştirilmesi" adlı Türkiye Muhasebe Standardı henüz taslak halinde olup kesinleşmemiştir. Taslak halindeki standardın 26 maddesinde yer alan kıdem tazminatı ile ilgili şu düzenleme getirilmiştir. "Türkiye'deki mevcut iş kanunu ve bu kanuna dayalı toplu sözleşme, iş akdi gibi sözleşmelerden dolayı kıdem tazminatlarının muhasebeleştirilmesinde bilanço tarihindeki azami yükümlülük esas alınır. Bilanço tarihi itibarıyla hesaplanan azami yükümlülük bilançoda raporlanırken, cari dönem artışları ise ilgili maliyet ve gider hesaplarına yansıtılır. (TÜRMOB, 1998-55)

8. KIDEM TAZMİNATININ MUHASEBELEŞTİRİLMESİ

Kıdem tazminatlarının muhasebeleştirilmesinde karşılaşılan en önemli sorun ödenen kıdem tazminatlarının üretim maliyetine nasıl yansıtılacağıdır. Ödenen kıdem tazminatlarının tümünün ödemenin yapıldığı yılın maliyetlerine yüklenmesi muhasebenin dönemsellik ilkesi ile bağdaşmamaktadır. Kıdem tazminatı; birdenbire ortaya çıkan arızı bir maliyet türü olmayıp, işçilerin çalışma süreleri boyunca oluşan bir maliyet türü olduğundan, sadece ödemenin yapıldığı yılın gideri olarak kabul edilmeyip, işçilerin hizmet süreleri boyunca her dönemin üretim maliyeti ile ilişkilendirilmelidir. Eğer, kıdem tazminatı sadece ödemenin yapıldığı yılın gideri olarak kabul edilirse o dönemin üretim maliyeti haksız yere yükselecek ve diğer yılların üretim maliyeti ise yine haksız yere düşük çıkacaktır.

Gelir tablosu ilkelerinden 1. "**Bilanço tarihinde var olan ve sonucu belirsiz bir veya birkaç olayın gelecekte ortaya çıkıp çıkmamasına bağlı durumları ifade eden, şarta bağlı olaylardan kaynaklanan ve makul bir şekilde gerçeğe yakın olarak tahmin edilebilen gider ve zararlar, tahakkuk ettirilerek gelir tablosuna yansıtılır**" ilkesi gereğince kıdem tazminatının ödenmesi beklenmeden, her yılın kıdem tazminatı yükü tahmin edilerek bu yükten üretim maliyetine pay verilmelidir. Böyle yapılmak suretiyle, enflasyon v.b. sebepler dışında yıllar itibarıyla üretim maliyetlerindeki dalgalanmalar önlenmiş olmakta ve dolayısıyla üretim maliyetleri daha gerçekçi bir biçimde hesaplanmakta ve yöneticilere karar almada daha sağlıklı bilgiler sunulmuş olmaktadır.

Ancak, karşılık ayırmak suretiyle üretim maliyetine yüklenen kıdem tazminatının vergi yasaları karşısındaki durumunu incelemek yerinde olacaktır.

Kıdem tazminatı karşılıkları; VUK'nun 288 maddesinde "**Hasıl olan veya husulü beklenen fakat miktarı kesin olarak kestirilemeyen ve teşebbüs için bir borç mahiyetini arzeden belli bazı zararları karşılamak maksadıyla hesaben ayrılan meblağlara karşılık denir**" şeklinde tanımlanan karşılık tanımına uygun olmakla birlikte 323. maddesinde sayılan hangi tür karşılıkların VUK'na göre gider kabul edilebileceğine ilişkin hükümler içerisinde yer almadığından, ayrılan kıdem tazminatı karşılıklarının mali karın tespitinde Kanunen Kabul Edilmeyen Gider olarak kabul edilmesi ve muhasebe kayıtları yapılırken bu durumun gözönünde bulundurulması gerekmektedir. (Büyükmirza, 1995, s.131.) VUK açısından kıdem

tazminatları, ancak ödemenin fiilen yapılması halinde ve ödemenin yapıldığı yılın gideri olarak kabul edilmektedir.

Bununla birlikte, diğer bütün karşılık giderlerinde olduğu gibi kıdem tazminatı karşılık giderlerinin de işletme kişiliği açısından Ticari Karın tespitinde gider olarak kabul edileceği açıktır.

Kıdem tazminatı karşılıklarının muhasebeleştirilmesinde karşılaşılan diğer bir sorun da, kıdem tazminatı karşılık giderlerinin maliyet muhasebesi uygulamaları açısından bir maliyet gideri mi yoksa bir dönem gideri mi sayılacağı konusudur. Sermaye Piyasası Kanununda söz konusu karşılık giderlerinin "Faaliyet Giderleri" hesabına dönemler itibarıyla kaydedileceği öngörülürken Tek Düzen Muhasebe Sisteminde söz konusu karşılık giderlerinin hangi gider çeşitlerine aktarılacağı konusunda bir açıklama bulunmamaktadır. (Uragun, 1993, s.144.) Uygulamada ise bu konu tartışmalı olmakla beraber genel kabul gören uygulama, esas üretim gider yerleri, yardımcı üretim gider yerleri ve yardımcı hizmet gider yerlerinde çalışan işçilere ait kıdem tazminatı karşılık giderlerinin genel üretim gideri olarak bir maliyet gideri, diğer gider yerlerinde çalışan işçilere ait kıdem tazminatı karşılık giderlerinin ise Dönem Gideri olarak kabul edilmesi yönündedir. (Uslu, 1991, s.115)

Ancak, Sermaye Piyasası Kanununa tabi işletmeler, SPK'nun "Muhasebe Standartları ve Mali Tablolara İlişkin Tebliğler" bölümünün 42. maddesi uyarınca, kıdem tazminatı karşılıklarını ayırmak zorunda olup ayırdıkları bu karşılıkları genel yönetim gideri veya faaliyet gideri olarak muhasebeleştirmek zorundadırlar. SPK'na göre ayrılan kıdem tazminat karşılık giderlerinin Faaliyet Gideri olarak muhasebeleştirilip, üretim maliyetine pay verilmemesi şeklindeki bir uygulama hesaplanan üretim maliyetinin gerçeği yansıtmamasına yol açmaktadır. (Şeker, Yıldız, 1996, s.24)

Şimdi bu açıklamalar çerçevesinde konuyla ilgili muhasebe kayıtları örnek üzerinde açıklanmaya çalışılacaktır. Gerek konunun ve gerekse muhasebe kayıtlarının anlaşılabilir olması için örnek olarak işe yeni başlayan bir işletme ele alınacaktır.

8.1.FAALİYETİNE YENİ BAŞLAYAN İŞLETMELERDE KIDEM TAZMİNATI KARŞILIKLARININ MUHASEBELEŞTİRİLMESİ

8.1.1. İlk Yıl İşlemleri

1.1.1998 tarihinde işe başlayan ve üretim maliyetlerinin hesaplanmasında fiili maliyet sistemini kullanan ABC üretim işletmesinde 10 işçi çalışmakta olup bu işçilerden 3'ü esas üretim gider yerinde, 3'ü yardımcı hizmet gider yerinde ve 4'ü yönetim gider yerinde çalışmaktadır.

Dönem sonunda (31.12.1998 tarihinde) her bir işçi için tüm yan ödemelerle birlikte 30 günlük brüt ücretin ortalama 50.000.000 TL. olduğu hesaplanmıştır.

Bu durumda, işletmenin 1998 yılı kıdem tazminatı yükü:

10 işçi X 50.000.000 TL =500.000.000 TL olup, muhasebe kayıtları ise aşağıdaki gibi yapılacaktır.

1	-----31.12.1998----- 730 GENEL ÜRETİM GİDERLERİ 770 GENEL YÖNETİM GİDERLERİ 472-KIDEM TAZMİNATI KARŞILIKLARI <u>Gider Çeşitleri Kod.No:</u> 1.İşçi Ücret ve Giderleri 1.10.Kıdem Tazminatı Karşılıkları <u>Gider Yerleri Kod No:</u> 10.Esas Üretim Gider Yerleri 150.000.000 40.Yard.Hiz.Gider Yerleri 150.000.000 70. Genel Yönetim Gider Yer. 200.000.000 -----31.12.1998-----	300.000.000 200.000.000	500.000.000
2	950 KANUNEN KABUL EDİLMEYEN GİDERLER 950.40.Kanunen Kabul Edilmeyen Kıd.Taz. 951.KANUNEN KABUL EDİLMEYEN GİDERLER ALACAKLI HESABI	500.000.000	500.000.000

1. Maddenin kaydının yapılmasıyla hem kıdem tazminatı karşılık giderleri işletmenin giderleri arasına katılmış oldu hem de "472-Kıdem Tazminatı Karşılıkları" hesabı ile işletmenin kıdem tazminatından doğan borçlarının bilançoda uzun vadeli yabancı kaynaklar arasında yer alması sağlandı.

2. Maddenin kaydının yapılmasıyla da 1. madde de gider olarak kaydedilen ancak VUK açısından gider olarak kabul edilmeyen kıdem tazminatı karşılık giderlerinin mali karın tespitinde dikkate alınması sağlanmış olmaktadır.

8.1.2. İkinci Yıl İşlemleri

31.12.1999 tarihi itibarıyla hiçbir işçinin işten ayrılmadığını ve 30 günlük brüt ücretin bütün yan ödemelerle birlikte 100.000.000 TL olduğu hesaplanmıştır.

1999 yılı kıdem tazminatı yükünün hesaplanması:

10 işçi 100.000.000 TL.x 2 yıl=	2.000.000.000 TL.
1998 yılında ayrılan karşılık tutarı=	<u>-500.000.000 TL.</u>
Ayrılmaması gereken Kıd.Taz.Karşılığı.	1.500.000.000 TL
İşçi başına düşen miktar 1.500.000.000/10=	150.000.000 TL.

1	-----31.12.1999----- 730 GENEL ÜRETİM GİDERLERİ 770 GENEL YÖNETİM GİDERLERİ 472-KIDEM TAZMİNATI KARŞILIKLARI <u>Gider Çeşitleri Kod.No:</u> 10.Esas Üretim Gider Yerleri 450.000.000 40.Yard. Hizmet Gider Yerleri 450.000.000 70. Gen.Yön. Gider Yerleri 600.000.000 <u>Gider Çeşitleri Kod No:</u> 1. İşçi Ücret ve Giderleri 110. Kıd.Taz.Karşılıkları	900.000.000 600.000.000	1.500.000.000
2	-----31.12.1999----- 950 KANUNEN KABUL EDİLMİYEN GİDERLER 950.40.Kanunen Kabul Edilmeyen Kıd.Taz. 951.KANUNEN KABUL EDİLMİYEN GİDERLER ALACAKLI HESABI	1.500.000.000	1.500.000.000

8.1.3. Kıdem tazminatının Ödenmesi:

Bu defa 1.7.2000 tarihinde esas üretim gider yerinde çalışan bir işçinin (işçi C) kıdem tazminatına hak kazanarak işten ayrıldığını ve kendisine aynı tarihte kıdem tazminatının ödendiğini kabul edelim.

1.7.2000 tarihi itibarıyla 30 günlük ortalama brüt ücretin tüm yan ödemelerle birlikte 250.000.000 TL. olduğu düşünülürse.

a. İşçi C'ye Ödenecek Tazminat Tutarının Hesaplanması:

$$140.000.000 \times 2.5 \text{ Yıl} = 350.000.000 \text{ TL.}$$

İşçi C'ye ödenecek bu tutarın 200.000.000 liralık kısmı önceki yıllarda karşılık ayırmak suretiyle gider kaydedildiği için (1998-50.000.000 TL, 1999-150.000.000 TL) bu yıl gider olarak kaydedilecek tutar ise şöyle hesaplanacaktır.

$$350.000.000 \text{ TL.} - 200.000.000 \text{ TL} = 150.000.000 \text{ TL.}$$

250.000.000	150.000.000	100.000.000
-------------	-------------	-------------

b. Muhasebe Kayıtları:

1	-----1.7.2000----- 730 GENEL ÜRETİM GİDERLERİ 372 KIDEM TAZMİNATI KARŞILIKLARI 372.03.C Kıd.Taz.Kor. <u>Gider Çeşitleri Kod.No:</u> 1. İşçi Ücret ve Giderleri 110. Kıd.Taz.Karşılıkları <u>Gider Yerleri Kod.No:</u> 10. Esas Üretim Gider Yerleri	150.000.000	150.000.000
2	-----1.7.2000----- 472.KIDEM TAZMİNATI KARŞILIKLARI 472.03.C Kıd.Taz.Karşılıkları 372 KIDEM TAZMİNATI KARŞILIKLARI 372.03 C Kıd.Taz.Kar. Önceki yıllarda ayrılan Kıdem Tazminatı borç karşılıklarının ilgili hesaba devri	200.000.000	200.000.000
3	-----1.7.2000----- 372.KIDEM TAZMİNATI KARŞILIKLARI 372.03 C Kıd.Taz.Kar. 100 KASA İşçi C'nin Kıdem tazminatının ödenmesi	350.000.000	350.000.000

Kayıtlardan da anlaşılacağı gibi ödenen kıdem tazminatının 350.000.000 TL. olmasına rağmen gider olarak kaydedilen tutar 150.000.000 TL.dir. Bunun nedeni ise 200.000.000 TL.'nin önceki yıllarda gider olarak kaydedilmiş olmasıdır. Bu yılın 6 aylık dönemine isabet eden 150.000.000 TL tutarındaki kıdem tazminatının ise ödemenin fiilen yapılmış olmasından dolayı VUK açısından gider yazılmasında ve matrahtan düşülmesinde herhangi bir sakınca bulunmamaktadır. Bu nedenle, 2000 yılına isabet eden bu tutar VUK açısından kabul edilebilir nitelikte bir gider olduğundan nazım hesaplarda gösterilmeyecektir. Ancak; önceki yıllarda gider olarak kaydedilen ve Ticari Karın tespitinde dikkate alınan fakat Mali Karın tespitinde VUK açısından gider olarak kabul edilmediğinden dolayı matraha ilave edilen 200.000.000 TL.'lık tutarın Mali Karın tespitinde bu defa matrahtan indirilmesi gerekmektedir.

Bu nedenle yukarıdaki muhasebe kayıtlarından sonra aşağıdaki kaydın yapılması gerekmektedir.

4	952 VERGİYE TABİ OLMAYAN GELİRLER 952.80 Geçmiş Dönemlerde Matrahi Eklenmiş Giderler 953 VERGİYE TABİ OLMAYAN GELİRLER ALACAKLI HESABI	200.000.000	200.000.000
---	---	-------------	-------------

8.1.4. Kıdem Tazminatına Hak Kazanılmadan İşten Ayrılma Durumu:

Herhangi bir nedenle işten ayrılan işçilere kıdem tazminatı ödenebilmesi için İş Kanunu'nun 14. maddesinde sayılan şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu şartların eksik olması halinde herhangi bir nedenle işten ayrılan işçiler kıdem tazminatına hak kazanamayacaklardır. Bu durumda; miktarı belli olup da işçilere ödenemeyecek olan bu tazminat tutarı önceki dönemlerde ticari karın tespiti açısından gider olarak kayıtlara alındığı için bu defa gelir olarak kayıtlara alınacaktır. Ancak; önceki dönemlerde gider kaydedildiği halde VUK açısından mali karın tespitinde matraha eklenen bu tutar bu defa mali karın tespitinde matrahtan indirilecektir.

Üretim maliyetinin tam ve doğru olarak hesaplanabilmesi için kıdem tazminatları her yıl ödenecekmiş gibi hesaplanmalı ve daha önceki örneklerde olduğu gibi gerekli muhasebe kayıtları yapılmalıdır. İşten ayrılan işçilere kıdem tazminatına hak kazanılmaması nedeniyle ödemenin yapılmaması durumunda işletme kişiliği açısından gelir haline dönüşen bu tutarın önceki dönemlere ait olan kısmı "671- Önceki Dönem Gelir ve Karları" hesabında, içinde bulunulan döneme ait olan kısımları ise "679-Diğer Olağandışı Gelir ve Karlar" hesabında kayıt altına alınmalı ve mali karın tespitinde bu tutarların indirim konusu yapılabilmesi için durumun nazım hesaplarda izlenmesi gerekmektedir.

Örnek:

1.7.2000 tarihinde, esas üretim gider yerinde çalışan işçi C'nin İş Kanunu'nun 14. maddesinde sayılan kıdem tazminatına hak kazanma şartlarını yerine getirmeden işten ayrıldığı kabul edilirse muhasebe kayıtları aşağıdaki gibi yapılacaktır.

1	-----1.7.2000----- 730 GENEL ÜRETİM GİDERLERİ 372 KIDEM TAZMİNATI KARŞILIKLARI Gider Çeşidi Kod No: 1. İşçi Ücret ve Giderleri 1.10. Kıdem Tazminatı Karşılıkları Gider Yeri Kod No: 10. Esas Üretim Gider Yerleri Döneme isabet eden kıdem tazminatı karşılığının kaydı.	150.000.000	150.000.000
2	-----1.7.2000----- 950 KANUNEN KABUL EDİLMİYEN GİDERLER 950. 40. Kanunen Kabul Edilmeyen Kıd. Taz.Kar. 951. KANUNEN KABUL EDİLMİYEN GİDERLER ALACAKLI HESABI	150.000.000	150.000.000
3	-----1.7.2000----- 472 KIDEM TAZMİNATI KARŞILIKLARI 472.03.C Kıdem Kaz.Karşılığı 372. KIDEM TAZMİNATI KARŞILIKLARI 372.03-C Kıd.Taz.Karşılığı Önceki dönemlerde karşılık yoluyla ayrılan kıdem tazminatı karşılıklarının ilgili hesaba devri	200.000.000	200.000.000

4	-----1.7.2000----- 372 KIDEM TAZMİNATI KARŞILIKLARI 372.30 C.Kıd.Taz.Karşılığı 671 ÖNCEKİ DÖNEM GELİR VE KARLARI 671.10.Kıd.Taz.Kar.İptal Karları 679 DİĞER OLAĞANDIŞI GELİR VE KARLAR 679 50.Kıd.Taz.Kar. İptal Karları İş kanonu'nun 14.maddesi uyarınca hak kazanılmayan kıdem tazminatının gelire dönüşmesinin kaydı.	350.000.000	200.000.000
5	-----1.7.2000----- 952 VERGİYE TABİ OLMAYAN GELİRLER 952.10.Matrahtan indirilecek gelirler: 150.000.000 952.80. Ön.Dön.Matraha Ek.Giderler:200.000.000 953. VERGİYE TABİ OLMAYAN GELİRLER ALACAKLI HESABI	350.000.000	150.000.000
			350.000.000

8.2. FAALİYETİNE DEVAM EDEN İŞLETMELERDE GEÇMİŞ YILLARA AİT KIDEM TAZMİNATI KARŞILIKLARININ MUHASEBELEŞTİRİLMESİ

Faaliyetlerine eskiden beri devam etmekte olan işletmeler, kıdem tazminatı yükümlülükleri için karşılık ayırma uygulamasına başlamaya karar verdikleri takdirde, geçmiş yıllara ait kıdem tazminatı karşılıklarının nasıl muhasebeleştirileceği konusunda sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Tek Düzen Muhasebe Sisteminde bu hususta bir düzenlemenin bulunmaması böyle bir uygulamaya ilk defa başlayacak işletmeleri güç durumda bırakmaktadır.

Geçmiş dönemlere ait kıdem tazminatı yükümlülükleri için ilk defa karşılık ayıracak olan büyük ölçekli işletmelerde bu tutarın büyük rakamlara ulaşması nedeniyle, bu tutarın tamamının ilk yılın gideri olarak kaydedilmesi karlı işletmelerin ticari karlarını, büyük ölçüde azalmasına yol açacaktır. (Şeker, Yıldız, 1996, s.24)

SPK'nun 24. maddesinde, Sermaye Piyasası Kanunu'na tabi işletmelerin, önceki dönemlere ait kıdem tazminatı yükümlülüklerini en az 5 en çok 10 yılda eşit taksitler halinde karşılık ayırmak suretiyle muhasebeleştirilecekleri hükme bağlanmıştır. SPK'na tabi olmayan işletmelerin ise, geçmiş dönemlere ait kıdem tazminatı yükümlülüklerinin az olması durumunda (örn.ticari karın % 10-20'si civarında) bunun tamamını ilk yılın gideri şeklinde, bu tutarın büyük rakamlara ulaşması durumunda ise bunu eşit taksitler halinde en az 5 en çok 10 yılda karşılık ayırmak suretiyle, bu konudaki SPK hükmü doğrultusunda muhasebeleştirmeleri gerekmektedir. Bu durumda; geçmiş yıllara ait kıdem tazminatı yükünün az olması durumunda bunun tamamı "681- Önceki Dönem Gider ve Zararları" hesabına borç, "472 Kıdem Tazminatı Karşılıkları" hesabına alacak olarak kaydedilmelidir. Bu yükün fazla olması halinde ise toplam tutar 5'e bölünerek yıllık yük hesaplanmalı ve bu yük 5 yıl boyunca "681 Önceki Dönem Gider ve Zararları" hesabına borç, "472-Kıdem Tazminatı Karşılıkları" hesabına alacak olarak kaydedilmelidir. (Hacıüstemoğlu, 1995, s.129)

9.SONUÇ

Kıdem tazminatlarının muhasebeleştirilmesinde, örneklerle açıklanmaya çalışılan kayıt yönteminin benimsenmesiyle hem işletmenin kıdem tazminatı yükümlülüğünden doğan borçları bilançoda yer almakta hem de kıdem tazminatları için karşılık ayırmak suretiyle üretim maliyetlerine pay verilerek üretim maliyetinin doğru ve sağlıklı bir biçimde hesaplanabilmesi sağlanmıştır.

Diğer taraftan, kıdem tazminatı karşılıklarının ayrılması ile Muhasebe Sistemi Uygulama Tebliğlerinde yer alan kavram ve ilkelere uyulmuş olmakta ve nazım hesaplar aracılığı ile de işletmelerin sorumluluğuna bırakılmış olan Muhasebe Sistemi Uygulama Tebliği ile ilgili Mevzuat Hükümleri arasındaki aykırılığın mali tablolar ve raporların düzenlenmesi sırasında giderilmesi işlemleri yerine getirilmiş olmaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Balcı, Yunus, Ersöz, Halis Yunus Kıdem Tazminatı Fonu, Bir Model Önerisi, UTESAV Yayınları, Yayın no 22 İstanbul-1997.
- Büyükmirza, Kamil, Maliyet ve Yönetim Muhasebesi, Tek Düzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı, Genişletilmiş 4.Baskı, Polat Yayıncılık Ankara 1995.
- Çelik, Nuri, İş Hukuku Dersleri, 5.Baskı, Sermet Matbaası, İstanbul 1981.
- Ekin, Nusret Kıdem Tazminatında Yeni Yaklaşımlar, Sosyal Siyasetler Konferansı Kitaplar, İstanbul Üniversitesi Yayını, Yayın No:349, İstanbul 1986.
- Ekonomi, Munir İş Hukuku Açısından Kıdem Tazminatı Fon Tasarısı, İstanbul, 1985, KiplasYayınları.
- Güzel, Ali, 3008 Sayılı İş Kanunu'nun Önemi ve Başlıca Hükümleri, Sosyal Siyaset Konferansları 35.ve 36. kitaplar, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No:3409, Tür-Ay Matbaası, İstanbul 1986.
- Hacırüstemoğlu, Rüstem, Maliyet Muhasebesi, Ders Kitapları Aş.Tesisleri İstanbul 1995.
- İş Kanunu Tüzük ve Yönetmelikleri, Şeker-İş Yayınları No:30 Ayyıldız Matbaası, Ankara, 1954.
- Seviğ, Veysi Kıdem Tazminatı Sorunu, Yeni Yüzyıl Gazetesi, 20.Aralık, 1996.
- Şeker, Sakıp, Yıldız, Bülent, Kıdem Tazminatının Hesabı ve Muhasebeleştirilmesi, Vergi Sorunları Dergisi, Mayıs 1996.
- Uragun, Mehmet, Maliyet Muhasebesi ve Mali Tablolar, Yetkin Matbaası, Ankara 1993.
- Uslu, Selçuk, Planlama ve Kontrol Açısından Maliyet Muhasebesi, Gazi Üniversitesi Yayınları, Yayın No:170, Ankara 1991.
- Üstün, Rifat Maliyet Muhasebesi, Tek Düzen Hesap Planı :Uygulamalı, Bilim Teknik Yayın Evi, Eskişehir 1996.

TRANSPORTASYON METODU İLE BÜTÜNLEŞİK ÜRETİM PLANLAMA VE BİR ALGORİTMA ÖNERİSİ

Yrd. Doç. Dr. Metin ÖNER

Celal Bayar Üniversitesi Tütün Ekspertiği Yüksekokulu, MANİSA

1. GİRİŞ :

“Bütünleşik Üretim Planlama (Aggregate Production Planning)” veya diğer bir adıyla “Bütünleşik Çizelgeleme (Aggregate Scheduling)”; bir planlama döneminde beklenen talep düzeylerini en düşük maliyetle karşılayan uygulanabilir üretim seçeneklerine ait düzeylerin belirlenmesi işlevidir.

Bir imalat işletmesinin üretim planlamasında; normal mesai, fazla mesai, envanter bulundurma, talebin ileriye atılması (backordering), fason yaptırma, işgücünü artırma veya azaltma... vb. söz konusu olabilecek üretim seçenekleridir. Üretim planlamasında, aydan aya değişen talep dalgalanmaları uygulanabilir üretim seçenekleri ile karşılanmaya çalışılır. Ana amaç, en düşük maliyetli üretim planını elde etmektir.

Bütünleşik üretim planlama, planlama ufkunun çoğunlukla 12 ay olduğu, ancak işletmelerde 3 aydan 24 aya kadar uygulamaları görülebilen orta dönemli bir planlamadır. Bu planlama sürecinin temel girdileri şu şekilde sayılabilir. [Ayrıntılar için bkz. (Nişancı; 1984; sf:38-42)].

1. Dönemsel talep tahminleri
2. Uygulanabilir üretim seçenekleri ve maliyetleri
3. Dönem başı stok düzeyi
4. Dönemsel kapasite kısıtları
5. Üst yönetimce belirlenen kapasite düzenleme stratejileri.

Gerçekleştirilen planlama ile aşağıdaki kararlardan bir veya birkaçına ulaşılmak istenir. Bu kararlar aynı zamanda planlama sürecinin çıktılarıdır.

1. Dönemsel normal ve fazla mesai üretim seviyesi
2. Dönemsel envanter düzeyleri
3. Dönemsel işgücü seviyeleri
4. Dönemsel fason yaptırma kararları.

Üretim yönetimi, planlama sürecinde aşağıda belirtilen planlama stratejilerinden birini izleyebilir.

1. İşgücü seviyesini değiştirerek (işe alma veya işten çıkarma yolu ile) üretim hızını değiştirmek.
2. İşgücü seviyesini sabit tutarak fazla mesai veya boş durma yolu ile üretim hızını değiştirmek.

3. Üretim hızını sabit tutarak talepte görülen dalgalanmaları stok seviyesini değiştirerek karşılamak.

4. Talebin mevcut kapasite ile karşılanamadığı durumlarda siparişi ileri bir tarihe ertelemek (backordering).

5. Talebin karşılanamadığı durumlarda başka işletmelere fason yaptırmak.

Yukarıda sayılan stratejiler, planlama yapılırken hangi üretim seçeneklerine başvurulacağını göstermektedir. Bu stratejilerden ilk üçü (Mellichamp,Love; 1978; sf:1242)' de belirtildiği gibi üç temel planlama stratejisidir. Bu makalede, bu planlama stratejilerine iki stratejinin daha ilave edilmesi yararlı görülmüştür. Üretim yönetimi, genellikle, üretim planını yaparken yukarıda sayılan beş temel stratejinin uygun bir bileşimini benimseme yoluna gider. Zira, ana amaç, talepteki dalgalanmaları karşılayan en uygun karma üretim stratejisini elde etmektir.

Bütünleşik çizelgeleme problemlerinde, en uygun üretim stratejisinin bulunmasında farklı metotlar geliştirilmiştir. Literatürde yer alan bu metotları dört ana grupta sınıflandırmak yararlı olacaktır.

1. Doğrusal maliyet ilişkilerine dayanan "Deneme-Yanılma" metotları. (Örneğin; grafik metodu, tablo kullanımlı deneme-yanılma metodu gibi).

2. Doğrusal olmayan maliyet ilişkilerine dayanan "Heuristic (sezgisel)" metotlar.

3. Doğrusal maliyet ilişkilerine dayanan "Optimizasyon" metotlar. (Örneğin; doğrusal programlama, transportasyon metodu).

4. Doğrusal olmayan maliyet ilişkilerine dayanan "Optimizasyon" metotlar. (Örneğin; arama karar kuralı, dinamik programlama ...)

Literatürde, daha çok son iki grupta yer alan optimizasyon metotlar işlenmiştir. Bütünleşik çizelgeleme konusunda yayınlanmış en eski yaklaşım (Holt, Modigliani, Simon; 1955, sf:1-30) tarafından önerilen "Doğrusal Karar Kuralı (Linear Decision Rule=LDR) yaklaşımıdır. Doğrusal programlama literatürde en yaygın olarak ele alınan yaklaşımdır. [Güzel bir örnek için bkz. (Shafer; 1991, sf:4-10)]. Doğrusal programlamanın özel bir durumu olan Transportasyon metodu ilk olarak (Bowman; 1956; sf:100-103)' de ele alınmıştır. Literatürde yer alan diğer tanınmış yaklaşımlar, (Jones ;1967; sf: 843-867) tarafından ele alınan "Parametric Production Planning =PPP) ve (Taubert; 1968; sf:343-359) tarafından açıklanan "Arama Karar Kuralı (Search Decision Rule =SDR) şeklinde sayılabilir. Bu çok bilinen yaklaşımların yanında, hedef programlama, dinamik programlama, çok amaçlı programlama gibi metotlar da literatürde yer almaktadır.

Bu çalışmada, doğrusal maliyet ilişkilerine dayanan Transportasyon metodunun kullanımı ele alınmıştır. Literatürde, Transportasyon metodunun

bütünleşik çizelgeleme konusunda kullanımı ilk olarak (Bowman; 1956; sf:100-103)'de önerilmiştir. (Sadleir; 1970; sf:393-402) üretim planlamasında kullanımını bir uygulamayla desteklemiştir. Bunlara ilave olarak bu makalenin amaçladığı katkılar aşağıda sıralanmıştır.

1. Bowman'ın Transportasyon modeline siparişi ileriye atma (backordering) stratejisi dahil edilmiştir.

2. Transportasyon modelinin çözümünde (Posner, Szwarc; 1983; sf:188-199) tarafından önerilen iteratif olmayan algoritma tanıtılmıştır.

3. Posner-Szwarc algoritması, fason yaptırma kararının söz konusu olabileceği durumlar için genişletilmiştir. Geliştirilen bu algoritmaya "Genişletilmiş Posner-Szwarc Algoritması" adı verilmiştir.

2.BÜTÜNLEŞİK ÜRETİM PLANLAMANIN TRANSPORTASYON MODELİ :

Normal mesai, fazla mesai, fason yaptırma, stok bulundurma ve siparişi ileriye atma (backordering) şeklindeki beş uygulanabilir üretim seçeneğinin bulunduğu bir bütünleşik çizelgeleme probleminde Transportasyon modelinin genel formülasyonu şu şekildedir.

$$\text{Amaç denklemi} : \text{minimum} \sum_{i=0}^{3n} \sum_{j=1}^{n+2} c'_{ij} x_{ij}$$

$$\text{Kısıtlar} : \sum_{j=1}^{n+2} x_{ij} = a_i \quad a_i \geq 0 \quad \text{ve} \quad i = 0, 1, 2, \dots, 3n$$

$$\sum_{i=0}^{3n} x_{ij} = b_j \quad b_j \geq 0 \quad \text{ve} \quad j = 1, 2, 3, \dots, n+2 \quad (\text{P1})$$

$$x_{ij} \geq 0 \quad i = 0, 1, 2, \dots, 3n \quad \text{ve} \quad j = 1, 2, 3, \dots, n+2$$

Bu model, $\sum_{i=0}^{3n} a_i = \sum_{j=1}^{n+2} b_j$ şeklindeki $\{c'_{ij}\}$ matrisidir. (P1) ile gösterilen bu modelin üç dönemlik bir planlama problemi için yapısı Şekil-1'de gösterilmiştir. Bu modelde yer alan simgelerin anlamları şu şekildedir :

r	:	Bir birimi normal mesai ile üretme maliyeti
w	:	Bir birimi fazla mesai ile üretme maliyeti
s	:	Bir birimi fason üretme maliyeti
c	:	Bir birimi bir dönem stokta tutma maliyeti

- b : Bir birimin üretimini bir dönem ileriye atma maliyeti
- a_i : Bir dönemde i. üretim seçeneğinden yararlanılabilecek maksimum kapasite
- b_j : j. Döneme ait tahmini talep
- x_{ij} : j. Dönemdeki talebi karşılamak için i. Üretim seçeneğinden yararlanılacak miktar.

Bütünleşik çizelgeleme problemlerinde, Transportasyon modelinin kullanımında bazı özellikler söz konusudur. Bunlar aşağıda sıralanmıştır.

1. Modeldeki maliyet ilişkileri doğrusaldır. Bir başka ifade ile üretim miktarı arttıkça, üretim maliyeti de doğrusal olarak artmaktadır.
2. Bütünleşik çizelgeleme problemlerinde Transportasyon modelini dengelenmiş hale getirmek amacıyla toplam kapasitenin, toplam talebe eşitlenmesi gerekir. Bunu sağlamak amacıyla, birim maliyeti sıfır olan hayali talep sütunu veya hayali kapasite satırı modele dahil edilir.
3. Üretim kapasitesi ve talep değerleri, aynı birim cinsinden ve eşdeğer üretim miktarı olarak modele konmalıdır.
4. Şekil-1'de esas köşegenin altında kalan alan siparişi ileriye atmanın söz konusu olduğu maliyet ilişkilerini göstermektedir. Esas köşegenin üstünde kalan alan ise talebi stoktan karşılamının maliyet ilişkilerini göstermektedir.
5. Şekil-1'deki model; normal mesai, fazla mesai ve fason yaptırmanın söz konusu olduğu üç modlu bir yapıdadır. Herhangi bir dönem için üretim maliyetlerinin büyüklük sıralamasının $s > w > r > 0$ şeklinde olduğu varsayılmıştır.

Şekil-1'de gösterilen Transportasyon modelinin optimum çözümü, Yöneylem Araştırması kitaplarında anlatılan "Atlama-Taşı" veya "M.O.D.I" algoritmaları kullanılarak elle yapılabilir. Ancak dönem sayısı arttıkça, el yordamıyla bu algoritmaları kullanarak optimum çözümü bulmak oldukça güçleşir. Hatta, çoğu zaman imkansız hale gelebilir. Bu nedenle, bu algoritmaları kullanan hazır paket programlarından yararlanılmalıdır. Bilgisayar kullanmanın getirdiği diğer bir avantaj da "What-If" senaryolarıyla modelin gerektirdiği duyarlılık analizlerinin yapılabilmesine olanak tanınmasıdır. Örneğin; talepteki, başlangıç ve bitiş stok düzeylerindeki, maliyet bilgilerindeki değişimin model üzerindeki duyarlılığı kısa zamanda sonuçlandırılabilir.

Üretim Seçenekleri	TALEP DÖNEMLERİ			Planlama Sonu Stok	Hayali Talep	KAPASİTE
	1	2	3			
Planlama Başı Stok	0	c	2c	3c	0	a_0
Normal Mesai-1	r	r+c	r+2c	r+3c	0	a_1
Fazla Mesai-1	w	w+c	w+2c	w+3c	0	a_2
Fason Yaptırma-1	s	s+c	s+2c	s+3c	0	a_3
Normal Mesai-2	r+b	r	r+c	r+2c	0	a_4
Fazla Mesai-2	w+b	w	w+c	w+2c	0	a_5
Fason Yaptırma-2	s+b	s	s+c	s+2c	0	a_6
Normal Mesai-3	r+2b	r+b	r	r+c	0	a_7
Fazla Mesai-3	w+2b	w+b	w	w+c	0	a_8
Fason Yaptırma-3	s+2b	s+b	s	s+c	0	a_9
TALEP	b_1	b_2	b_3	b_4	b_5	$\sum a_i = \sum b_j$

Şekil-1: Üç dönemli Bir Bütünleşik Çizelgeleme Probleminin Transportasyon Modeli.

Bütünleşik çizelgeleme problemlerinde optimum çözüm veren diğer bir algoritma sunusu, Posner-Szwarc tarafından yapılmıştır. (Posner,Szwarc; 1983; sf:189-191)

Posner-Szwarc algoritmasında öncelikle birim maliyeti sıfır olan hayali değişkenlerin değeri bulunmaktadır. Algoritmanın dayandığı bu temel fikrin genel modeli aşağıda gösterilmiştir.

$$\text{Minimum } \sum_{i=0}^{2n} c_i x_{i,n+2} + (b+c) \sum_{k=1}^{n-1} \max \left[0, \sum_{i=0}^{2k} (x_{i,n+2} - a_i) + \sum_{j=1}^k b_j \right]$$

(P2)

$$\text{Kısıt : } \sum_{i=0}^{2n} x_{i,n+2} = b_{n+2} \quad 0 \leq x_{i,n+2} \leq a_i \quad \text{ve} \quad i = 0,1,2,\dots,2n$$

Bu modeldeki c_i 'ler; $(c_0, c_1, c_2, c_3, c_4, \dots, c_{2n-1}, c_{2n}) = (0, -r, -w, -r+c, -w+c, \dots, -r+(n-1)c, -w+(n-1)c)$ değerlerini almaktadır. $X_{i,n+2}$ 'ler ise (P1) modelinin hayali değişkenleridir.

Posner-Szwarc algoritmasının optimum çözüm prosedürü, matrisin diğer elemanlarının Kuzey-Batı Köşesi Kuralı ile bulunmasıyla tamamlanmaktadır.

Posner-Szwarc algoritması, sadece normal mesai ve fazla mesainin söz konusu olduğu iki modlu bir yapıdadır. Bu makalede, fason yaptırmanın geçerli olduğu durum da algoritmaya dahil edilerek genişletilmiştir. Geliştirilen bu algoritmaya "Genişletilmiş Posner-Szwarc" algoritması adı verilmiştir.

3. GENİŞLETİLMİŞ POSNER-SZWARC ALGORİTMASI :

Normal mesai, fazla mesai, fason yaptırma, stok bulundurma ve siparişi ileriye atma şeklinde beş üretim seçeneğinin bulunduğu bir transportasyon modelinin optimum çözümünü veren genişletilmiş Posner-Szwarc algoritması aşağıda sunulmuştur.

Adım -0: Başlangıç Değerleri

$$x_i(0) = 0, \quad i=0,1, \dots, 3n$$

$$v_k(1) = v_k = \sum_{i=0}^{3k} a_i - \sum_{j=1}^k b_j \quad k = 1,2,\dots,n-1$$

$$H(1) = [0,1,\dots,3n] \quad \text{ve} \quad t=1. \quad \text{Adım - 1'e GİR}$$

Adım -1:

$$z_i(t) = \begin{cases} c_i + (b+c)d_i(t), & i = 0,1,\dots,3n-3 \\ c_i & i = 3n-2, 3n-1, 3n \end{cases}$$

$$\begin{aligned} c_i &= (c_0, c_1, c_2, c_3, c_4, c_5, c_6, \dots, c_{3n-2}, c_{3n-1}, c_{3n}) \\ &= (0, -r, -w, -s, -r+c, -w+c, -s+c, \dots, -r+(n-1)c, -w+(n-1)c, -s+(n-1)c) \end{aligned}$$

$$\min_{i \in H(t)} [z_i(t)] = z_q$$

q indis değerini belirle. Adım-2'ye GİR

Adım-2: BUL.

$$\Delta = \min \left\{ b_{n+2} - \sum_{i=0}^{3n} x_i(t-1), a_q - x_q(t-1), \min_{q/3 \leq k \leq n-1} [v_k(t) > 0] \right\}$$

HAYALİ DEĞİŞKENLERİN DEĞERİNİ BUL.

$$x_i(t) = \begin{cases} x_q(t-1) + \Delta, & i = q \\ x_i(t-1), & \text{diğer durumlarda} \end{cases}$$

EĞER $b_{n+2} = \sum_{i=0}^{3n} x_i(t)$ ise ADIM -3'e GİT

DEĞİL İSE,

(a) BUL.

$$v_k(t+1) = \begin{cases} v_k(t) & k < q/3 \\ v_k(t) - \Delta & q/3 \leq k \leq n-1 \end{cases}$$

(b) Eğer; $x_q(t) = a_q$ ise q elemanını $H(t+1)$ 'den çıkart.

(c) $t = t+1$; ADIM-1'e GERİ DÖN.

Adım-3:

$i = 0, 1, \dots, 3n$ ve $j = 1, 2, \dots, n+1$ olmak üzere, matrisin diğer x_{ij} elemanlarını Kuzey - Batı Köşesi Kuralı ile belirle.

OPTİMUM ÇÖZÜME ULAŞILDI. DUR.

Algoritmadaki t sembolü, çözüm için gerekli aşama sayısını göstermektedir. Bir başka ifade ile algoritmanın (1). ve (2). adımlarının birlikte icra edilme sayısıdır.

$x_i(t)$ ise t . aşamada $x_{i,n+2}$ hayali değişkenine tahsis edilen değeri göstermektedir.

$k = 1, 2, \dots, n-1$ dönem sayılarını göstermek üzere;

$$v_k = \sum_{i=0}^{3k} a_i - \sum_{j=1}^k b_j$$

şeklinde tanımlanan v_k değeri, k dönemine kadar üretim kapasitesindeki kümülatif fazlalığı temsil etmektedir. v_k 'nin negatif değer alması, k dönemindeki talebin karşılanmasında siparişin ileri bir döneme atılmasına ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

$d_i(t)$ ise t aşamasında, $k \leq n-1$, $k \geq i/3$ olmak üzere $v_k(t) \leq 0$ koşulunu sağlayan dönem sayısını simgelemektedir.

Δ değeri, t aşamasında en küçük $z_i(t)$ değerine karşılık gelen $x_{i,n+2}$ hayali değişkenine eklenebilecek maksimum miktarı belirtmektedir. $z_i(t)$ ise marjinal maliyettir.

Son olarak, $H(t)$ ile t aşamasında $0 \leq i \leq 3n$ koşulunu sağlayan indis değerlerinin kümesi simgelenmektedir.

Bu aşamada, algoritmanın yarıyışlılığını dört dönemli bir planlama problemi üzerinde göstermek uygun olacaktır.

ÖRNEK: $r=10$ $w=15$ $s=18$ $b=8$ $c=4$ $n=4$

$$(a_0, a_1, a_2, \dots, a_{11}, a_{12}) = (4, 3, 2, 1, 5, 2, 1, 6, 3, 1, 9, 4, 1)$$

$$(b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6) = (4, 12, 11, 3, 2, 10)$$

Algoritmanın Adım-0'ına göre; $x_i(0)=0$, $0 \leq i \leq 12$; $v_1(1) = v_1 = 6$; $v_2(1) = v_2 = 2$; $v_3(1) = v_3 = 1$; $H(1) = [0, 1, 2, \dots, 11, 12]$ dir. $v_k(1) > 0$ olduğundan $d_i(1)=0$ ve $0 \leq i \leq 12$ için $z_i(1) = c_i$ ' dir.

Algoritmanın (1). ve (2). Adımları, çözüm prosedürü esnasında birlikte 5 kez kullanıldığından $t = 5$ 'dir. Beş aşamada, (1). ve (2). adımlarda bulunan değerler, Tablo-1, Tablo-2, Tablo-3 ve Tablo-4' de gösterilmiştir.

Aşama	$v_1(t)$	$v_2(t)$	$v_3(t)$	$d_i(t)$
T=1	6	2	1	0
T=2	5	1	0	1
T=3	5	1	0	1
T=4	5	1	0	1
T=5	4	0	-1	2

Tablo-1 : Çözüm Prosedüründe $v_k(t)$ ve $d_i(t)$ değerleri.

Aşama	$Z_0(t)$	$Z_1(t)$	$Z_2(t)$	$Z_3(t)$	$Z_4(t)$	$Z_5(t)$	$Z_6(t)$	$Z_7(t)$	$Z_8(t)$	$Z_9(t)$	$Z_{10}(t)$	$Z_{11}(t)$	$Z_{12}(t)$
t=1	0	-10	-15	-18*	-6	-11	-14	-2	-7	-10	2	-3	-6
t=2	12	2	-3	X	6	1	-2	10	5	2	2	-3	-6*
t=3	12	2	-3	X	6	1	-2	10	5	2	2	-3*	X
t=4	12	2	-3*	X	6	1	-2	10	5	2	2	X	X
t=5	24	14	X	X	18	13	10	22	17	14	2*	X	X

Tablo-2 : Altı Aşamadaki Marjinal Maliyet Değerleri

Aşama	$X_0(t)$	$X_1(t)$	$X_2(t)$	$X_3(t)$	$X_4(t)$	$X_5(t)$	$X_6(t)$	$X_7(t)$	$X_8(t)$	$X_9(t)$	$X_{10}(t)$	$X_{11}(t)$	$X_{12}(t)$
t=1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
t=2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
t=3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	1
t=4	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4	1
t=5	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	4	1

Tablo-3 : Altı Aşamada Hayali Değişkenlere Tahsis Edilen Değerler.

Aşama	A	B	C	$\Delta = \min(A,B,C)$	$x_q(t)$
t=1	10-0	1-0	Min[6,2,1]	1	$x_3(1)=0+1=1$
t=2	10-1	1-0	Mevcut değil	1	$x_{12}(2)=0+1=1$
t=3	10-2	4-0	Mevcut değil	4	$x_{11}(3)=0+4=4$
t=4	10-6	2-0	Min[5,1,-]	1	$x_2(4)=0+1=1$
t=5	10-7	9-0	Mevcut değil	3	$x_{10}(5)=0+3=3$

$$A = b_{n+2} - \sum_{i=0}^{3n} x_i(t-1) \quad B = a_q - x_q(t-1) \quad C = \min_{q/3 \leq k \leq n-1} [v_k(t) > 0]$$

Tablo-4 : Altı Aşamada Hayali Değişkenlere Atanacak Değerler.

Şekil-2' de örnek problemin optimum çözüm tablosu verilmiştir. Tablo-4'de bulunan hayali değişkenlerin değerleri ilgili dönemlere atandıktan sonra, tablonun diğer elemanları, Kuzey-Batı Köşesi Kuralı ile bulunmuştur.

	1	2	3	4	Dönem Sonu Stok	Hayali Talep	
Dönem Başı Stok	4					0	4
Normal Mesai-1		3				0	3
Fazla Mesai-1		1				1	2
Fason-1						1	1
Normal Mesai-2		5				0	5
Fazla Mesai-2		2				0	2
Fason-2		1				0	1
Normal Mesai-3			6			0	6
Fazla Mesai-3			3			0	3
Fason-3			1			0	1
Normal Mesai-4			1	3	2	3	9
Fazla Mesai-4						4	4
Fason-4						1	1
	4	12	11	3	2	10	

Şekil – 2 : Optimum Çözüm Tablosu.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER:

Transportasyon modeli, özellikle doğrusal veya doğrusala yakın maliyet ilişkilerinin var olduğu üretim planlamasında, oldukça yararlı bir tekniktir. Transportasyon modelinin yapısı, konuyu bilmeyen uygulayıcılara çok kolaylıkla anlatılabilir. Bu nedenle, özellikle, orta ölçekli işletmelerde başarılı bir planlama aracı olarak kullanılabilir.

Transportasyon modelinin optimum çözümü, yöneylem araştırması kitaplarında anlatılan "Atlama-Taşı" veya "M.O.D.I" algoritmalarıyla el yordamıyla yapılabilir. Ancak, çoğu zaman, el yordamıyla bu algoritmaları kullanarak optimum çözüme ulaşmak hemen hemen imkansız gibidir. Bu makalede özellikle, el yordamıyla çözümde oldukça etkin Posner-Szwarc algoritması ele alınmıştır. Söz konusu algoritma, fason yaptırma kararının da söz konusu olabileceği düşünülerek genişletilmiştir.

Bu makalede tanıtılan algoritma, özellikle, elektronik tablo (spreadsheet) formundaki bilgisayar programlarında kolaylıkla icra edilebilir. Bilindiği gibi, elektronik tablo programlarının en önemli özelliği, "What-If" senaryolarını kolaylıkla gerçekleştirebilmesidir. Böylelikle, modelin gerektirdiği tüm duyarlılık analizleri kolaylıkla elde edilebilir.

Sonuç olarak, iteratif olmayan yapısıyla genişletilmiş Posner-Szwarc algoritması, gerek el yordamıyla ekonomik ve etkin çözüm sunması bakımından gerekse elektronik tablo formuna uygunluğu ile değerlendirilebilecek önemli bir yaklaşımdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR :

- BOWMAN, E.H. (1956): "Production Scheduling by the Transportation Method of Linear Programming"**, Operations Research, Vol: 4, No: 1, p. 100-103
- HOLT, C.C., MODIGLIANI, F., SIMON, H. (1955): "A Linear Decision Rule for Production and Employment Scheduling"**, Management Science, Vol: 2, No: 1, p. 1-30
- JONES, Curtis H., (1967): "Parametric Production Planning"**, Management Science, Vol: 13, No: 11, p. 843-867
- MELlichamp, J.M., LOVE, R.M. (1978): "Production Switching Heuristics for the Aggregate Planning Problem"**, Management Science, Vol: 24, No: 12, p. 1242-1251
- NIŞANCI, H.İ., (1984): "Üretim Planlaması ve Kontrolü"**, SEGEM Yayını, Ankara
- POSNER, M.E., SZWARC, W. (1983): "A Transportation Type Aggregate Production Model With Backordering"**, Management Science, Vol: 29, No: 2, p. 188-199
- SADLEIR, C.D. (1970): "Use of the Transportation Method of Linear Programming in Production Planning: A Case Study"**, Operational Research Quarterly, Vol: 21, No: 4, p: 393-402
- SHAFFER, S.M. (1991): "A Spreadsheet Approach to Aggregate Scheduling"**, Production And Inventory Management Journal, Fourth Quarter, p. 4-10
- TAUBERT, W.H., (1968): "A Search Decision Rule for the Aggregate Scheduling Problem"**, Management Science, Vol: 14, No: 6, p. 343-359

KOBİLER VE ENFLASYON – FAİZ PARADOKSU**Yrd. Doç. Dr. H. Nasuf ÖZSOY***Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, NİĞDE***1. GİRİŞ**

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülke ekonomilerinde çok önemli bir yer ihtiva eden KOBİ'lerin, üretim, ihracat ve istihdama katkılarını belirlenmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte 18. Yüzyılda başlayan sanayileşme devri ile kitle üretimine başlanması ve bunun kabul görmesi büyük ölçekli işletmelerin önemini arttırmıştır. Ancak bu gelişme, 1973 petrol krizinin yaşanmasıyla tekrar değişmeye başladığından, bilhassa günümüzde değişen şartlara daha hızlı adapte olan küçük ve orta ölçekli işletmelere rağbeti artırmıştır. Yalnız Türkiye'de bu işletmelerin nasıl bir tanımla ifade edileceği henüz kesin bir karara ulaşılmadığından, DİE, Halk Bankası ve KOSGEB kendi düşünce ve yapılanmalarına göre bir tanım kullanmışlardır. Bahsedilen kurum veya kuruluşlarca yapılan bu farklı tanımlamalardaki sorun, bunların tanımlamalarında çalıştırılan işçi sayısını göz önüne almalarıdır. Bir işletmenin küçük, orta ve büyük sınıflandırmalarda nerede yer alacağı, o işletmenin kullandığı teknoloji kapasitesi, teknoloji transferi ve bu teknolojiye adaptasyon yeteneği, ülke içi yada ülke dışı standartlara göre üretim kapasitesi ve kalitesi gibi diğer unsurlarla belirlenebilir. Çünkü günümüzde kullanılan yeni teknolojiler ki özellikle teknoparklar az iş gücüyle daha verimli üretim sürecini gündeme getirmiştir. Bundan dolayı iş gücü sayısı ile değil kullanılan teknoloji ile tanımlama yapılması daha uygundur.

KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki yeri gerek imalat ve hizmet sektörlerinde, gerekse istihdam ve yatırımlardaki önemli payıyla ekonominin temel unsurlarından biri olduğu için, tanım burada büyük önem arz edecektir. Başka yönüyle Türkiye ile seçilmesi diğer ülkelerdeki küçük işletmelerin toplam işletmeler içindeki oranları, istihdam oranları ve üretimdeki payları itibariyle ülkemizdeki işletmelerle diğer ülkelerdeki işletmeler arasında bir benzerlik göze çarpmaktadır. Mukayese edilen ülkelerle ülkemiz işletmelerinin yatırım payları, kullanılan kredi miktarı ve ihracat içindeki payları, kullanılan kredi miktarı ve ihracat payları oldukça düşük oranlarda kalmıştır.

Yukarıda ifade edilenlerin ana sebeplerini oluşturan iki faktör vardır. Bunlardan ilki enflasyon, diğeri de faizdir. Bu ikisinin aralarındaki paradoks, yani faizler yükseldiğinde enflasyonun aşağı çekilmesi ya da bunun tersi şeklinde işler. Ülkede ekonomik canlılığın sağlanabilmesi Keynesyen düşünce doğrultusunda faizlerin düştüğü ortamı gerektirir. Buda makul enflasyonist ortamın gerekliliğini ortaya koyar. Çünkü enflasyon, fiyatlar genel seviyesindeki sürekli artış olduğuna göre fiyatlardaki bu artış üretim sürecini hızlandırır. Bu atıl sermayeyi üretime

kanalize eder. Böylece şirketlerin üretimlerinde canlılık oluşturur. Ülkemizdeki işletmelerin gerek yapısı, dünya standartlarına yaklaşmış ülkelerdeki işletmelerin, yatırım payları, kullanılan kredi miktarları ve ihracat içindeki paylarına göre oldukça geride kalmıştır. Bunun sebebini de faizle enflasyon arasındaki ilişkiye bağlayabiliriz. Dikkat edilmesi gereken; enflasyonla ilgili mücadele çalışmaları ve faiz teorilerinden ziyade pratikte görülmesidir.

2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER

18. yüzyılda başlayan sanayileşme devri ile birlikte kitle üretimi başlamış ve büyük ölçekli işletmeler önem kazanmıştır. Sanayi devriminin başlamasıyla kitle üretimi veya yığın üretime geçilmesi dünyada "daha büyük daha güzeldir" anlayışını getirmiştir. Bununla birlikte fabrika üretimine geçilmesi, ölçek ekonomisi avantajlarından yararlanılması ve ürünlerin süratli ve ucuza mal edilmesi, düşünce dünyasını ve bilim adamlarını da etkilemiştir. Bazı düşünürler, dünyada üretimin artık büyük fabrikalarda yapılacağını ve üretimin tekelleşeceğini ileri sürmüşlerdir. Ancak bu görüş 1973 petrol krizinin yaşanmasıyla tekrar değişmeye başlamış, özellikle günümüzde değişen şartlara daha hızlı adapte olan ve örnek işletmelere rağbet artmıştır. (ŞAHİN, Mart 1999 s.18)

Bunun için günümüzde KOBİ'lerin önemi gittikçe daha iyi anlaşılmakta ve önem arzetmektedir. Önce KOBİ'lerin Türkiye standartlarına göre tanımını yapmak yerinde olacaktır. DİE'nin tanımına göre 1992 yılında, imalat sanayiinde 10 – 49 kişi çalıştıran işyerleri küçük, 50 – 99 kişi çalıştıran işyerleri orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmıştır. Halk Bankası'nın tanımına göre, 1996 yılında, çalışan sayısı 1 – 99 arası ve makine parkı bilanço değeri 15 Milyar TL'yi geçmeyen işletmeler küçük işletmeler, çalışan sayısı 10 – 250 ve Makine parkı bilanço değeri 30 Milyar TL'yi geçmeyen işletmeler ise orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmıştır.

KOSGEB'in tanımında ise, işçi sayısını ölçüt olarak kuruluş kanununda belirtilen tanımları kullanmaktadır. Buna göre, imalat sanayiinde 1 – 50 arası işçi çalıştıran işyerleri küçük, 51 – 150 arasında işçi çalıştıran işyerleri orta ölçekli işletmeler olarak tanımlanmıştır. (DİLİK, Nisan 1998 s.69-70)

Bu tanıma dayanarak KOBİ'lerin ülke ekonomisindeki yeri gerek imalat ve hizmet sektörlerinde, gerekse istihdam ve yatırımlardaki önemli payıyla ekonominin temel unsurlarından biridir. Tablo 1 – 1'de görüleceği gibi, küçük ve orta ölçekli sanayi işletmeleri imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin yüzde 99,5'ini oluşturmaktadır. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerindeki istihdam, imalat sanayindeki istihdamın yüzde 61,1'ini oluşturmaktadır. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerindeki meydan getirilen katma değer payı ise yüzde 27,3'dür. (ŞAHİN, Mart 1999 s.19)

Tablo 1 – 1Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Ölçeksel Dağılımı

Sanayi Ölçeği	İşletme Sayısı	İşletme Payı (%)	Çalışan Sayısı	Çalışan Payı (%)	Katma Değer (Trilyon TL)	Katma Değer Payı (%)
Küçük Ölçekli Sanayi (1 – 49)	194.546	98,4	721.469	47,1	37,9	14,1
Orta Ölçekli Sanayi (50 – 199)	2.247	1,1	213.676	14,0	35,6	13,2
KOS (1 – 199)	196.793	99,5	935.144	61,1	73,5	27,3
Büyük Sanayi (200 +)	982	0,5	595.601	38,9	194,9	72,7
Toplam İmalat Sanayi	197.775	100,0	1.530.74	100,0	268,4	100,0

Kaynak : ŞAHİN, Kasım, Karınca, Mart 1999 s. 20

Diğer taraftan Türkiye ile seçilmiş diğer ülkelerdeki küçük işletmeleri Tablo I-2'de görüldüğü gibi mukayese ettiğimizde, işletmelerin toplam işletmeler içindeki oranları, istihdam oranları ve üretimdeki payları itibariyle ülkemizdeki işletmelerle diğer işletmeler arasında bir benzerlik göze çarpmaktadır. Yalnız ülkemiz işletmelerinin yatırım payları, kullanılan kredi miktarı ve ihracat içindeki payları oldukça düşük olduğu görülür. Buradan da ülkemizdeki küçük ölçekli işletmelerin öz sermayeye dayanan düşük kapasiteli ve iç piyasaya dönük üretim yaptıkları açık ortaya çıkmaktadır.

Son zamanlarda bu işletmelerin benzer sorunları farkedilerek bunları önleyecek bazı teşvik çalışmalarına başlanılmış ve onlara destek olmaya devam edileceği kanaati uyanmıştır.

Tablo I-2 Çeşitli Ülkelerde Küçük İşletmelerle İlgili Ekonomik Gösterge

Ülkeler	Toplam İstihdam İşletmelere Oranı	İstihdam Oranı (%)	Yatırım Payı (%)	Üretim Payı (%)	İhracat Payı (%)	Verilen Kredi Payı (%)
ABD	97,2	50,4	38,0	36,2	32,0	42,7
Almanya	99,8	64,0	44,0	49,0	31,1	35,0
Hindistan	98,6	63,2	27,8	50,0	40,0	15,3
Japonya	99,4	81,4	40,0	52,0	38,0	50,0
İngiltere	96,0	36,0	29,5	25,1	22,2	27,2
Güney Kore	97,8	61,9	35,7	34,5	20,0	46,8
Fransa	99,9	49,4	45,0	54,0	23,0	48,0
İtalya	97,0	56,0	36,9	53,0	--	--
Türkiye	98,9	45,6	6,5	37,7	8	3-4

Kaynak: ŞAHİN, Kasım, Karınca, Mart 1999 s.21

3- KÜÇÜK VE ORTABOY İŞLETMELERİN İHRACAT ÜZERİNE ETKİLERİ

1970'li yıllardan itibaren uluslararası alanda, hammadde fiyatları ve petrol fiyatlarında görülen artışlara bağlı olarak yaşanan ekonomik krizler, büyük sanayi işletmelerinin gerek üretim gerek finansman açısından darboğaza girmelerine yol açarken, küçük ve orta boy işletmeler yapıları ve ölçekleri itibarıyla esnek talep-esnek arz modeline çok daha kolay uyum sağlayarak krize direnç göstermişlerdir. 1990'lı yılların son dönemlerini yaşadığımız günümüzde, büyük işletmelerin, üretimin belirli aşamalarında zaman ve maliyetten tasarruf etmek ve rekabet güçlerini arttırmak amacıyla yan sanayilerden yararlanma yoluna gitmeleri, KOBİ'lerin gelişimine zemin hazırlamış, küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu gün gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerde giderek ekonominin ağırlık noktasını oluşturmalarını sağlamıştır. Konuya AB ve Türkiye açısından bakıldığında da, KOBİ'lerin son 30 yıllık dönem içinde geçirdikleri evreler sonucunda ekonominin temel taşları durumuna geldikleri görülmektedir.

Bugün AB' de toplam işletmelerin 99.9'unu (Türkiye yüzde 98'ini) AB'de imalat sanayinin % 96,5'ini (Türkiye'de yüzde 99,47'sini), AB'de toplam istihdamın yüzde 72'sini (Türkiye'de yüzde 56,3'ünü) KOBİ'ler oluşturmaktadır. (HASANOĞLU, 5 Şubat 1999 s.3)

Gelişmekte olan ülkeler, sanayileşme ilk aşamasında ithal ikameci politikalar uygulanmakta ve öncelikle iç talebi karşılamaya çalışmaktadırlar. Aynı zamanda hammadde, makine-teçhizat ve diğer girdiler için gerekli olan döviz ihtiyacını karşılayabilmek amacıyla bir sonraki aşamada ihracat yapmak durumunda kalmışlardır. Sanayileşmenin ilk aşamasında ortaya çıkan KOBİ'lerin bazıları zaman içinde gelişerek büyük ölçekli işletmelere dönüşmüşlerdir. Küçük ve orta boy işletmeler, gelişmekte olan ülkeler de düşük bir ihracat payına sahiptirler. Örneğin ülkemizdeki 1988 yılı Ocak - Eylül dönemine bakacak olursak; ihracat yapacak işletmelerin oran olarak yüzde 88'ini 1 ile 1.000.000 dolar aralığındaki değer de ihracat gerçekleştirmekte oldukları tespit edilmiştir. Bu işletmelerce yapılan toplam ihracat değerinin genel ihracat içerisinde ancak yüzde 13'lük bir paya sahip olduğu görülmektedir. KOBİ'lerin direk ihracat payının düşük olmasında karşın büyük sermaye şirketlerinin ihraç ettiği (mamul yada yarı mamul) niteliğindeki ürünlerde önemli bir payı vardır. (Türkiye'de imalat sanayinin yüzde 99.47'sini KOBİ'ler oluşturmaktadır. (HASANOĞLU, 5 Şubat 1999 s.3)

Bu gün Türkiye'de KOBİ'lerin karlılaştığı temel sorunlar: Kapasite kullanım oranlarının düştüğü, geleneksel üretim teknikleri kullanımları, standartlara uyum sorunu, sermaye yapılarının zayıflığı, yeterli devlet desteğinden yoksun olmaları (İmalat sanayinde yüzde 99'un üzerinde bir paya sahip olmalarına karşın, KOBİ'lerin toplam kredi hacmi içindeki paylarını yüzde 3-4 civarında oluşu

düşündürücüdür.), Kalifiye eleman sıkıntısı, mesleki eğitim gereksinimi, üretim-planlama aşamasında güçlük çekmeleri gibi bilinen gerçeklerdir.

Büyük işletmelerin üretim kapasitelerinin sınıra yaklaştığı ve yatırımların azaldığı bir dönemde, kapasitelerinin çek altında çalışan küçük ve orta boy işletmelerin ihracata yönelmeleri Türk ekonomisi açısından gereklidir. Bu durumda Türkiye ihracatında bir devamlılık sağlanacak, girişimcilerin kaynak elde etmeleri, ülkeye katma değer sağlamaları, kendilerine olan güvenlerini elbette ki artıracaktır.

4- ENFLASYON – FAİZ PARADOKSU

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de küçük ve orta ölçekli işletmeler, ekonomik, sosyal ve politik yönden istikrarın temel unsurlardan birisi olarak kabul edilmektedir. Ancak ne var ki, ekonomik istikrarsızlıklardan, iç ve dış piyasadaki bilinmezliklerden en çok küçük işletmeciler etkilenmektedir. Günümüzde küçük ölçekli işletmeleri etkileyen en önemli ekonomik olgu, yüksek düzeylerde seyreden enflasyon'dur. Bu tür işletmeler, yüksek enflasyon da,tam rekabet şartlarına uyum sağlamada zorlanmaktadır.(GÜCELİOĞLU, 1994, s.18)

Zira 1991 yılının ilk yarısından itibaren Türkiye Ekonomisi önemli ve ciddi sorunlarla karşı karşıya kalmıştır. Bir taraftan üretimde ve istihdamda düşme görülürken öbür taraftan enflasyon oranında önemli yükselmeler kaydedilmiştir. Bu iki zıt gelişmenin oluşmasında mevcut durumları ve buna bağlı olarak kredi faiz oranlarının yükselmesinin önemi büyük olmuştur. Çoğu sanayi dalında faizlerin üretim değeri içindeki payı, yüzde 50'ye ulaşırken Milli Gelirin de yüzde 35'ini meydana getirmiştir.

Faiz oranları, daha önceleri enflasyonun bir sonucu olarak ortaya çıkarken günümüzde enflasyonun önemli bir unsuru haline gelmiştir. Faizlerin yüksekliği maliyet enflasyonu yaratma yanında; yatırımlarda ve üretimde düşmelere yol açmakta, dış ticaret açığını ve dış borçlanmayı arttırmakta, devlet gelirlerini tahrip etmekte ve gelir dağılımındaki adaletsizliği attırmaktadır. Toplam faiz gelirlerinin yüzde 80'ini yaklaşık 100 bin dolayında tasarruf sahibinin elde etmesi sosyal adaletsizliğe yol açtığı gibi, bu grubu aşırı tüketime, teşvik ederek talep enflasyonu yaratmaktadır. Bu ve benzeri ekonomik sorunlar karşısında özellikle küçük ve orta boy firmalar son yılların en önemli bunalımını geçirmektedir. Daralan talep ve artan maliyet koşulları da işlerini küçülterek işçilerini çıkarmak zorunda kalmaktalar, finansman sıkıntılarını gidermek için giderek artan ölçülerde ve zor koşullarda borçlanmaktalar ihracatlarını küçültmektedirler. Küçük ve orta boy firmaların yaşadığı bunalımda özellikle kamu ve özel kesim büyük firmaların tekelinin durumları önemli rol oynamaktadır. Çünkü tekelleri eğilimler nedeniyle küçük ve orta boy firmalar için gerekli olan girdiler yüksek maliyetle temin ederlerken, diğer yandan üreticiler arasında paylaşılacak olan, tüketicilerin satın alma gücünü kamu ve özel sektör tekeli firmaların normalin üzerindeki zamları yüzünden bu kuruluşlara yönelmesi, küçük ve orta boy firmalara olan talebi

daraltmaktadır.(BAĞRIAÇIK, 1991, s.137). Bundan dolayı KOBİ'ler rekabet yapma imkanından mahrum kalmaktadırlar. (İvedikle yapılması gereken KOBİ'lerin öz sermayelerini düşük faizli krediyle arttırmaktır. Ayrıca KOBİ'leri yüksek teknolojiye ulaştırmak, KOBİ'lere dış ülkelerden ortaklar bulunmalıdır. Bunlar yapılmadığı takdirde ufak bir talep daralmasında küçük sanayici işletmesini durdurmak zorunda kalacaktır. Bu durum ülke ekonomisini istihdam yönünden negatif neticeye götürecektir.)

Nitekim 1999'unu ilk altı ayında istihdamda;

Küçük Ölçekli İşyerlerinde Yüzde 11.1

Orta Ölçekli İşyerlerinde Yüzde 6.4

Büyük Ölçekli İşyerlerinde Yüzde 6.8

Oranında azalma meydana gelmiş, yine aynı dönemde küçük ölçeklilerde yüzde 11.2, orta ölçeklilerde yüzde 5.9 ve büyük işyerlerinde de yüzde 5 oranlarında ücretle çalışanların işlerine son verilmiştir. (Dünya, 16 Eylül 1999, s.9)

Burada şu neticeye varabilir. Eğer bir ülkede, Türkiye'de olduğu gibi faiz oranları çok yükseklerde, enflasyonda düşük oranlarda seyrediyorsa yukarıda bahsedilen neticeler istenmese de vuku bulmaktadır. "Faiz oranları yüzde 150'ye vardığı bir ülkede, enflasyon oranı yüzde 50 olamaz. Bu iktisat ilmine aykırıdır. Yüzde 50 oranındaki enflasyon bastırılmış enflasyondur." (BOZBEYOĞLU, 15 Aralık 1998, s.9). Tablo I-3'de bunu teyit eden rakamlar görülebilir.

Tablo I-3 Faiz enflasyonun çok üstünde %

	Enflasyon (TEFE)	Faiz	Enflasyon (TEFE)	Faiz	
Ocak 98	92,5	130,24	Ocak 99	50,0	125,14
Şubat	89,6	141,14	Şubat	48,3	105,18
Mart	86,0	127,87			
Nisan	83,3	111,94			
Mayıs	79,9	97,97			
Haziran	76,7	98,1			
Temmuz	72,0	76,23			
Ağustos	67,4	94,06			
Eylül	65,9	156,58			
Ekim	62,0	143,81			
Kasım	58,6	145,66			
Aralık	54,3	134,70			

Kaynak: Ekonomik Forum, S.4, 15 Nisan 1999, s.7

Yukarıdaki tablonun ülkemizde zuhur etmesi şundan kaynaklanmaktadır. Genelde gelişmiş ekonomiler, enflasyonist ve deflasyonist bir baskı olmadığı sürece kısa vadeli faizleri istikrarlı bir çizgide tutmayı, döviz kurunu dalgalanmaya

bırakmayı yeğlemektedirler. Gelişmekte olan ekonomilerde ise kur istikrarı öncelikli hedef olurken, faiz, genel dengenin korunması açısından dalgalanmaya bırakılmaktadır. İki grup arasındaki bu farklılık ekonominin olumsuz eğilimlere direnme gücü, bankacılık kesiminin potansiyeli, serbest piyasa altyapısının yeterliliği, kayıt dışı ekonominin hacmi, merkez bankasının özelliği ve yerli paranın itibarı gibi yapısal özelliklerden kaynaklanmaktadır. Neticede, gerek cari denge, gerekse rekabet gücüne ilişkin beklentileri etkilediği sermaye hareketleri, uygulanan para politikalarına bağlı olarak gelişmiş ekonomilerde döviz kurunu, gelişmekte olan ekonomilerde ise faizleri dalgalandıran değişken olmaktadır. Ancak, fiyat istikrarını tehdit eden aşırı eğilimler olması durumunda, gelişmiş ülkelerde para politikasının gevşetilmedi veya sıkıştırılması inisiyatifi tamamen para otoritesinin kontrolünde iken, gelişmekte olan ülkeler için durum tamamen farklı gerçekleşmektedir. Haliyle, sermaye hareketi, para politikasının sıkıştırılması veya gevşetilmesi konusunda otomatik belirleyici konumda olmaktadır.

Gelişmekte olan bir ülkeye sermaye girişi söz konusuysa, kur istikrarını hedefleyen merkez bankası alıcı olarak piyasaya girmekte ve böylelikle yaşanan parasal genişleme, reel faizleri geriletmekte, iyimser eğilimler bir dalga halinde yayılmaktadır. Ancak, iç ve dış piyasa kökenli her hangi bir sebeple rekabet gücü azalır da sermaye çıkışa geçerse kısır bir sürece girilir; kur istikrarı nedeniyle para otoritesi döviz satmak durumunda kalınca likidite daralmaktadır. Reel faizler yükselmeye başlar, rekabet gücü iyice azalır. Sermayeyi kalmaya ikna için çok yüksek reel faizlerin ödenmesi gerekmektedir. Bunun sürmesi, gerek kamu, gerekse özel kesimde, hem reel, hem mali kesimlerde dengeleri sarsar, yapısal sorunlara neden olabilir. Yabancı sermayeye bağımlılık ve yüksek reel faiz kronikleşir, tekrar normale dönmek için her kesimin belli fedakarlıklara katlanması gerekir. Gelişmekte olan bir ülkenin sermaye çıkışı başladığında reel faizlerde yükselişi önlemek üzere karşılıksız para basmaya ve devalüasyon yönelmesi, sebep olduğu panikle daha da yıkıcı olabilir. Para kurulu gibi bir tercih durumunda ise yine reel faizlerin yükselmesi önlenemez. Gelişmekte olan bir ülkenin faiz istikrarını hedef alıp, döviz kurunu dalgalanmaya bırakarak fiyat istikrarını koruması ise pek mümkün değildir. Bu koşullarda gelişmekte olan ekonomiler için ya serbest piyasa anlayışından uzaklaşıp sermaye hareketlerini kontrol altında almak veya senyoraj hakkından vazgeçip güçlü bir parayı kullanmaktan başka alternatif kalmamaktadır. (POWER, Mayıs 1999, s.31)

Burada özellikle KOBİ'leri yakından ilgilendiren enflasyona teşir eden iş gücünden bahsedilecek olursa, işsizlik mi enflasyonu körükler, enflasyon mu işsizliği körüklemektedir? 1970'lere kadar özellikle enflasyonla işsizlik arasında ters orantılı bir ilişki vardı. Enflasyon yükseldiği zaman işsizlik düşer, düştüğü zaman işsizlik artma eğilimine girmekteydi. Bu Keynes'in işsizliğin nedeni olarak ileri sürdüğü talep yetersizliğini gidermek, talebi harekete geçirmek için yatırım yapmak (Devletin doğrudan yatırım yapması v.b) yıllarca işsizliği azaltmaya

yönelik önlemlerle ilgiliydi. Fakat bu ilişki 1970 Petrol Krizinden sonra tersine dönmüştür. Bu defa hem enflasyon, hem de işsizlik ortaya çıkmıştır. Yani doğru orantılı bir ilişki vardır. Bu defa talepten ileri gelen bir işsizlik ve enflasyon değil arz cephesi önem kazanmıştır. Petrol başta olmak üzere, ana maddelerin fiyatlarındaki artış malların fiyatlarını yükseltmekte, aynı zamanda üretim de düşmektedir ve bu yüzden işsizlik artmaktadır. Yani işsizlik ve enflasyon bir arada görülmektedir. Böyle bir durumda işsizliği azaltmak, yatırımları çoğaltmak için para arzını çoğaltırsanız, yani Keynes ekonomisini işleterseniz, enflasyon daha da artacaktır. Ancak bir yerde de işsizlikle mücadele etmek lazımdır. Onun için hem Keynes'in ekonomileri, hem de Freidman'ın görüşleri bir arada uygulanmaktadır. İş gücünün miktarı, ülkenin gayri safi milli hasılası ve refahı ikinci derecede kalmaktadır. Oysa asıl önemli olan iş gücünün verimliliğidir. İş gücünün verimliliğini arttırarak enflasyon düşürülebilir. Ama bununda istihdam üzerinde olumsuz etkileri olabilir. Üretim yükselirken işverenler istihdamı geliştirmek istemeyebilirler (İİBK, 1998, s.69).

5- SONUÇ

1990'lı yılların son dönemlerini yaşadığımız şu günlerde, büyük işletmelerin, üretimin belirli aşamalarında zaman ve maliyetten tasarruf etmek ve rekabet güçlerini arttırmak amacıyla yan sanayilerden yararlanma yoluna gitmeleri, KOBİ'lerin gelişimine zemin hazırlamış, küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu gün gerek gelişmiş, gerekse gelişmekte olan ülkelerde giderek ekonominin ağırlık noktasını oluşturmalarını sağlamıştır. Konuya AB ve Türkiye açısından bakıldığında, KOBİ'lerin son 30 yıllık dönem içinde geçirdikleri evreler sonucunda ekonominin temel taşları durumuna geldikleri görülmüştür. Bu gün AB'de toplam işletmelerin yüzde 99.9'unu (Türkiye'de yüzde 98'ini), AB'de imalat sanayinin yüzde 96.5'ini (Türkiye'de yüzde 99.47'sini), AB'de toplam istihdamın yüzde 72'sini (Türkiye'de yüzde 56.3'ünü) KOBİ'ler oluşturmaktadır. Yalnız KOBİ'lerin ülkemiz genel kredi hacmi içerisindeki payı gelişmiş ülkelere oranla son derece yetersizdir, mesela Japonya'da bu oran yüzde 50, Avrupa Ülkelerinde ortalama yüzde 40 civarında iken ülkemizde bu oran yüzde 3 - 4 dolayındadır. Zaten ülkemizdeki KOBİ'lerin en önemli sorunu da başlangıç sermayesi ve artan işletme sermayesi olduğuna göre bu kredi hacmi içerisindeki yüzde 3 - 4'lük pay oranı oldukça yetersizdir. Bu payla gelişmiş ülkelerle ne üretim miktarıyla ne de kalite yönüyle rekabet edilemez, KOBİ'lerimizin AB firmaları karşısında rekabet güçlerini artırma bilmeleri için kapasite kullanım oranlarını ve verimliliklerini artırmaları, teknolojilerini yenilemeleri ve standartlara uyu sağlamaları gerekmektedir, bunun içinde AB düzeyinde devlet yardımı sağlanması KOBİ'lerimiz açısından önemi çok büyüktür.

Ancak, Türkiye'de faiz oranlarını yüksek oluşu, KOBİ'lerimizin gelişmelerini önleyen faktörlerin başında gelmektedir. Bunun nedeni ise, bankalar

kaynaklarını rantı yüksek olan parasal fonlara yönelttiklerinden, KOBİ'ler acil ihtiyaç duydukları kredileri temin edememektedirler.

Yukarda bahsedildiği gibi KOBİ'ler Türkiye ekonomisi için önemli bir yer tutmasına rağmen, devletten yeterli teşvikleri alamamakta, ihtiyaç duydukları kredileri bankalardan sağlayamamakta, ayrıca enflasyon oranına göre faiz oranlarının da yüksek oluşu KOBİ'ler için oldukça güç bir durum oluşturmaktadır.

Buradan yola çıkarak acil çözüm önerileri içerisinde; KOBİ'lerin özsermayelerini düşük faizli krediyle arttırmak, yüksek teknolojiye ulaştırmak ve dış ülkelerden ortaklar temin edilmelidir.

K A Y N A K L A R

- **BAĞRIAÇIK, Atilla**, İSO Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Sorunları, Yayın no:5; 1991
- **BOZBEYOĞLU, Cengiz**, Dünya, 15 Aralık 1998
- **DİLİK, Bedri – DURAN, Mustafa**, Hazine Dergisi, Nisan 1998
- **DÜNYA**, 16 Eylül 1999
- **GÜCELİOĞLU, Ömer**, Türkiye Esnaf – Sanatkar ve Küçük Sanayi Araştırma Enstitüsü, Tes-Ar Yayınları no:13, Ankara 1994
- **HASANOĞLU, Ayşe**, Dünya (Finans Kulüp S. 37), 5 Şubat 1999
- **İBK**, Cumhuriyetimizin 75. Yılında Türkiye'de İstihdam Sorunları, Yayın no: 303, Ankara 1998
- **ŞAHİN, Kasım**, Karınca S.747, Mart 1999
- **POWER**, Mayıs 1999

forbundet er en af de mest udviklede og mest produktive i verden. Det er derfor vigtigt at sikre, at den danske økonomi kan konkurrere på lige fod med de andre lande i verden.

Yderligere er det vigtigt at sikre, at den danske økonomi kan konkurrere på lige fod med de andre lande i verden. Det er derfor vigtigt at sikre, at den danske økonomi kan konkurrere på lige fod med de andre lande i verden.

Det er derfor vigtigt at sikre, at den danske økonomi kan konkurrere på lige fod med de andre lande i verden. Det er derfor vigtigt at sikre, at den danske økonomi kan konkurrere på lige fod med de andre lande i verden.

K O N K L U S I O N

• Den danske økonomi er en af de mest udviklede og mest produktive i verden. Det er derfor vigtigt at sikre, at den danske økonomi kan konkurrere på lige fod med de andre lande i verden.

1991

• Den danske økonomi er en af de mest udviklede og mest produktive i verden. Det er derfor vigtigt at sikre, at den danske økonomi kan konkurrere på lige fod med de andre lande i verden.

• Den danske økonomi er en af de mest udviklede og mest produktive i verden. Det er derfor vigtigt at sikre, at den danske økonomi kan konkurrere på lige fod med de andre lande i verden.

• Den danske økonomi er en af de mest udviklede og mest produktive i verden. Det er derfor vigtigt at sikre, at den danske økonomi kan konkurrere på lige fod med de andre lande i verden.

• Den danske økonomi er en af de mest udviklede og mest produktive i verden. Det er derfor vigtigt at sikre, at den danske økonomi kan konkurrere på lige fod med de andre lande i verden.

Yderligere er det vigtigt at sikre, at den danske økonomi kan konkurrere på lige fod med de andre lande i verden.

• Den danske økonomi er en af de mest udviklede og mest produktive i verden. Det er derfor vigtigt at sikre, at den danske økonomi kan konkurrere på lige fod med de andre lande i verden.

• Den danske økonomi er en af de mest udviklede og mest produktive i verden. Det er derfor vigtigt at sikre, at den danske økonomi kan konkurrere på lige fod med de andre lande i verden.

• Den danske økonomi er en af de mest udviklede og mest produktive i verden. Det er derfor vigtigt at sikre, at den danske økonomi kan konkurrere på lige fod med de andre lande i verden.

• Den danske økonomi er en af de mest udviklede og mest produktive i verden. Det er derfor vigtigt at sikre, at den danske økonomi kan konkurrere på lige fod med de andre lande i verden.

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ ÖĞRENCİLERİNİN YÜKSEK ÖĞRETİM BEKLENTİ PROFİLLERİNİN DİSKRİMİNANT ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

Yrd. Doç. Dr. M.Vedat PAZARLIOĞLU

Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, Ekonometri Bölümü, İZMİR

Arş. Gör. Sibel ERDOĞAN

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, MANİSA

Arş. Gör. Hamdi EMEÇ

Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, Ekonometri Bölümü, İZMİR

1-Giriş

Diskriminant analizi her bir durumun gözlenen özelliklerine göre tahminleyici bir grup üyeliği modeli kurulması istendiğinde faydalı olmaktadır. Bu yöntem, gruplar arasında en iyi ayrımı sağlayan açıklayıcı değişkenlerin doğrusal kombinasyonlarına dayanan bir diskriminant fonksiyonu oluşturur. Bu fonksiyonlar, grup üyeliği bilinen örnek olaylardan oluşturulurlar. Diskriminant analizinde gruplanan değişken iki yada daha fazla olmalıdır. Bu analiz, bağımlı değişken kategorik olduğu durumda uygun bir istatistiksel tekniktir. Eğer iki grup söz konusu ise bu teknik iki gruplu diskriminant analizi olarak anılmaktadır. Üç veya daha fazla gruplama söz konusu ise çoklu diskriminant analizi olarak bilinmektedir.

Örneği meydana getiren fertler bazen belirli karakter bakımından değişik grupları oluştururlar. Bu gruplar karakterlerin gösterdiği özelliklere bağlı olarak kesin hatlarla ayırt edilebilmektedir. Gruplar birbirinden kesin sınırlarla ayrılabilirdiği takdirde ayırım ve sınıflandırma işlemleri herhangi bir kriteri gerektirmeden kolayca yapılabilir. Grupların kesinlikle ayrılmadığı durumda fertlerin ayırımı ve sınıflandırılması daha karmaşık işlemleri gerektirir (Öztürk ve diğerleri, 1978:31).

Diskriminant analizi, iki veya daha fazla sayıdaki grupların bireyleri arasındaki farklılıkları maksimum yapan ve değişkenlerin doğrusal bileşiminden meydana gelen bir veya birden çok fonksiyonun belirlenmesidir. Günümüzde çeşitli alanlarda kullanılan ayırma analizi tekniğini araştırmacılar çeşitli amaçlar için kullanılmaktadırlar (Malhotra, 1996:618) Bunlar,

1- Açıklayıcı değişkenlere dayanarak gruplar arasında varolan farklılıkların önemli olup olmadığının incelenmesi

2- Gruplar arası farklılığı en fazla etkileyen bağımsız değişkenlerin belirlenmesi

3- Bağımsız değişkenlerin değerlerine bağlı olarak olayların sınıflandırılması

4- Sınıflandırmanın doğruluğunun değerlendirilmesidir.

Ayrıca açıklayıcı değişkenlerin seçilmesi de oldukça önemlidir. Araştırmacılar daha sağlıklı bir tahmin yapabilmek için gözlemlerini mümkün olduğunca çok bağımsız değişken üzerinde yapmak isterler. Çünkü bağımsız değişken sayısı ne kadar artarsa çeşitli problemlerin çözümünde sonuca yaklaşmak daha kesin olabilecektir. Ancak araştırmacının bu değişkenlerin tümünün gerekli ve bunların analiz için değerinin olup olmadığı konusunda karar vermesi gerekmektedir. (Çakmak, 1989: 289).

2-Diskriminant Analizi Modeli

Aşağıdaki diskriminant analizi modeli, değişkenlerin doğrusal kombinasyonlarını içerir.

$$\sum_{i=1}^n x_i \dots = b \dots \quad (1)$$

Burada,

D= Diskriminant değeri

V= Diskriminant katsayıları

X = Açıklayıcı değişken

(Tatlıdil, 1996: 203)

Bu fonksiyon diskriminant fonksiyonu olarak bilinir. Böyle bir fonksiyon bulunurken gruplar arası varyansın grup içi varyansa oranının en büyüklenmesi gerekmektedir.

$$\Delta = \min_{\substack{a_1, \dots, a_k \\ \sum_{i=1}^n (t_i - \bar{x}_i)^2 a_i^2 = 1}} \left\{ \frac{\sum_{i=1}^n (t_i - \bar{x}_i)^2 a_i^2}{\sum_{i=1}^n (t_i - \bar{x}_i)^2 a_i^2} \right\} \text{ oranının en büyük olması gerekir}$$

(Malhotra, 1996: 619). Fisher tarafından tanımlanan iki varyans oranı ,

$$\frac{\sum_{i=1}^n (t_i - \bar{x}_i)^2 a_i^2}{\sum_{i=1}^n (t_i - \bar{x}_i)^2 a_i^2} \text{ olmalıdır.} \quad (2)$$

Buradan elde edilecek λ_i özdeğerlerine karşılık gelen özvektörler belirtilen koşulları sağlayan ayırıcı fonksiyonlardır. Bunun sonucu olarak iki nolu eşitliğin V' 'ye göre türevi alınıp gerekli düzenlemeler yapılırsa λ_i özdeğerlerinin, $|W^{-1}A - \lambda I| = 0$ determinantının çözümünden elde edildiği görülebilir.

$r = \min(k-1, p)$ olmak üzere elde edilen $\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_r$ özdeğerlerine karşılık gelen r tane özvektör, ayırıcı fonksiyon işlevi görür (Kaya, 1998: 203-210).

3-Diskriminant Analizinin Dayandığı Temel Varsayımlar

$$1- v_i = \sum_{a=1}^p a_i - \sum_{b=1}^p b_i$$

$$2- \text{Var}(\underline{X}) = \underline{0}$$

$$3- \text{Cov}(u_i, u_j) = 0$$

$$4- \text{Cov}(\underline{X}, \underline{u}) = \underline{0}$$

$$5- E(\underline{u}) = 0$$

Diskriminant analizinde en önemli varsayımlardan biri her grubun çok değişkenli normal dağılım gösteren bir yığından çekilmiş olmasıdır. Bu şekildeki bir dağılımın varlığı grup üyeliği olasılıklarının ve önem testlerinin daha kesin bir şekilde yapılmasına imkan sağlamaktadır. Ayrıca diğer bir varsayım, varyans kovaryans matrislerinin her grup için eşit veya yaklaşık eşit olduğudur. Diskriminant analizi tekniğinde yaygın olarak doğrusal ayırma fonksiyonu kullanılmaktadır. Grupların varyans kovaryans matrislerinin eşit varsayılması bu fonksiyonları hesaplamada kullanılan formüllerin elde edilmesi ve önem testlerinin yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte aralarında tam korelasyon olan iki değişken aynı şeyi açıklayacakları için birlikte kullanılmaları sakıncalıdır (Çakmak, 1992: 15-17; Hair ve diğerleri, 1998: 259-260)

4-Diskriminant Fonksiyonu İçin Yapılan Önem Testleri

Diskriminant fonksiyonunun ayırıcı özelliğinin önemli olup olmadığını F testi ile belirleyebiliriz. Bu testde Mahalanobis'in uzaklık ölçüsü D^2 'den yararlanarak hesaplanan F istatistiği kullanılmaktadır.

Mahalanobis'in uzaklık ölçüsü D^2 , iki grup arasındaki uzaklığın genelleştirilmiş ölçüsüdür.

a ve b gibi iki grup arasındaki uzaklık,

$$D_{ab}^2 = (n - g) \sum_{i=1}^p \sum_{j=1}^p W_{ij} (\bar{X}_{ia} - \bar{X}_{ib}) - (\bar{X}_{ja} - \bar{X}_{jb}) \quad (3)$$

(Tatlıdil, 1996,262)

Burada,

n= örnek sayısı

g= grup sayısı

p = modeldeki değişken sayısı

\bar{X}_{ia} = a grubundaki i. değişkenin ortalaması

W_{ij} = gruplar içi ters kovaryans matrisi elemanı

$$F = \frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 - p - 1)}{p(n_1 + n_2) (n_1 + n_2 - 2)} D_{ab}^2 \quad (4)$$

n_1 = a grubu büyüklüğü

$n_2 = b$ grubu büyüklüğü
(Tatlidil, 1996:262)

Hesaplanan F değeri, p ve $(n_1+n_2 - p-1)$ serbestlik dereceli, α önem düzeyindeki F tablo değeri ile karşılaştırılır. Hesap değerinin tablo değerini aşması durumunda, bulunan diskriminant fonksiyonun bireyleri gruplara ayırma özelliğinin iyi olduğu sonucuna varılır. Aksi durumda diskriminant analizi sonuçlarına güvenilmeyeceği yorumu yapılır (bkz.Tatlidil, 1996:262; Cooley, Lohnes, 1971:227-228)

Gruplar arası farklılıkların maksimum yapılması esasına dayanan çeşitli kriterler vardır. Bunlardan biri de Wilks'λ 'dır. Wilks'λ istatistiği hem gruplar arasındaki farklılığı, hem de gruplar içindeki bağlılık ve homojenliği dikkate alır. Wilks'λ değeri 0 ile 1 arasında değişmektedir. Aşağıdaki formülle hesaplanır.

$$\Lambda = \prod_{i=k+1}^r \frac{1}{1 + \lambda_i}, \quad k = 0, 1, \dots, r-1 \quad (5)$$

k = elde edilen diskriminant fonksiyon analizi

$\lambda_i = W^{-1}B$ matrisinin i. özdeğeri

r = özdeğer sayısını göstermektedir.

(Çakmak, 1989:295)

Bu istatistikten elde edilen sıfıra yakın değerler modelde kullanılan değişkenlerin gruplar arasındaki farklılıkları açıklamada etkili olduklarını bire yakın değerler ise modelde kullanılan değişkenlerin bu farklılıkları açıklamada etkili olmadıklarını göstermektedir (Çakmak, 1989: 295).

Λ değeri bulunarak grupların genel olarak birbirinden farklı olup olmadıkları araştırılır. Fakat bulunan Λ değerinin istatistiki olarak anlamlı olup olmadığını araştırmak için $(p-k)$ $(q-k-1)$ serbestlik dereceli ki-kare dağılımı gösteren değişken,

$$\chi^2 = - \left[N - \left(\frac{p+q}{2} \right) - 1 \right] \log_e \Lambda_k, \quad k = 0, 1, \dots, r-1 \quad (6)$$

k=0 için Λ değeri yerine konulursa bulunan χ^2 değeri α anlamlılık seviyesinde $(p-k)$ $(q-k-1)$ serbestlik derecesinde ki-kare tablo değeri ile karşılaştırılarak gruplar arası farklılığın önem kontrolü yapılabilir (Cooley, Lohnes, 1971:249; Çakmak, 1992:32).

Wilks'λ istatistiğini test etmek amacıyla uygulamada oldukça yaygın olarak kullanılan testlerden birisi de F oranıdır.

$$\Lambda = \prod_{i=1}^r \frac{1}{1 + \lambda_i} \quad (7)$$

istatistiki test kriteri olarak kullanılır. Bu değişken için ,

$$F_{\Lambda} = \frac{1 - \Lambda^{1/s}}{\Lambda^{1/s}} \frac{n_2}{n_1} \quad (8)$$

(Öztürk ve diğerleri, 1978:35)

ile elde edilen F değişkeni n_1 ve n_2 serbestlik dereceli F dağılışı gösterir.

Buradaki s , n_1 , n_2 değerleri,

$$s = \sqrt{\frac{p^2(q-1)^2 - 4}{p^2 + (q-1)^2 - 5}}, \quad n_1 = p(q-1) \quad (9)$$

(Öztürk ve diğerleri, 1978:35)

$$n_2 = s \left\{ (n-1) - \frac{p+q}{2} \right\} - \frac{p(q-1)-2}{2} \quad (10)$$

(Cooley, Lohnes, 1971:227-228)

p ve q sırasıyla değişken ve grup sayılarını göstermektedir. Elde edilen F değeri tablo değeri ile karşılaştırıldığında Λ istatistiğinin anlamlı olup olmadığı araştırılabilir. Λ istatistiğinin anlamlı bulunması gruplar arası farklılığının yani ayırma fonksiyonlarından en az birinin önemli olduğunu gösterir (Öztürk ve diğerleri, 1978:35; Cooley, Lohnes, 1971: 227-228).

5- Uygulama

5.1 Çalışmanın Amacı, Yöntemi ve Kullanılan Değişkenlerin ve Verilerin Kapsamı

Bu çalışmada Dokuz Eylül Üniversitesinde bulunan tüm fakültelerde 86 soruluk bir anket yapılarak öğrencilerin üniversiteden beklentileri araştırılmıştır. Bu durum göz önünde bulundurularak, analizler yapılmıştır. Öğrencilerin üniversiteyi ayrıcalıklı bulup bulmamalarına göre gruplara ayrılmasında katkısı olan değişkenler belirlenmiş ve öğrencilerin özelliklerine göre hangi gruba girdikleri tahmin edilmiştir.

Dokuz Eylül Üniversitesi'nde tüm fakülte ve yüksek okullardan fakülte, sınıf, bölüm ve cinsiyet değişkeni dikkate alınarak zümrelere göre tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 1176 birey üzerinde çalışılmıştır. Yapılan anket çalışmasında ankete katılan öğrencilerin kişisel özellikleri, okudukları bölümleri, fakülteleri, ders içerikleri ve öğretim üyeleri ile ilgili düşünceleri incelenmiştir. Öğrenciler anket formundaki tüm sorulara cevap vermeleri halinde analize dahil edilmişlerdir.

Ölçek değerlendirmesine göre ele alınan değişkenlerde bölüm, kalite, sosyal, ders, sınav beklenti puanları yer almıştır. Bu beklenti puanları, ele alınan değişkenlere ait olan ve likert ölçeğine göre sorulan sorulardan ortalama olarak elde edilmiştir. Not değerlendirmesine göre ise analizlerde fakülte, binalar, kantin,

kütüphane, laboratuvar, bilgisayar imkanları, öğretim üyeleri, araştırma görevlileri, öğrenci işleri, temizlik, ısınma, bahçe düzenlemesi, kampüs imkanları, spor alanları, sosyal etkinlikler, mediko imkanları, yemekhane değişkenleri yer almıştır.

Araştırmada kullanılan yöntem, diskriminant analizi yöntemidir. Bu yöntem, gruplar arasında en iyi ayırımı sağlayan açıklayıcı değişkenlerin doğrusal kombinasyonlarına dayanan bir diskriminant fonksiyonu oluşturmaktadır. Bu analiz, bireylerin gruplara sınıflandırılması işlemine temel teşkil ettiğinden istatistik bilimi açısından elde edilen ayırma fonksiyonlarına 'karar fonksiyonları' da denilebilir.

Diskriminant analizi, çeşitli sahalara uygulanmakla beraber, analize başlarken ayırım bakımından önemli sayılabilecek değişkenlerin belirlenmesi gerekir. Ayrıca grup ve değişken sayıları arttıkça güvenilir testlerin yapılabilmesi için daha büyük hacimli örneklere ihtiyaç duyulur. Ayrıca diskriminant katsayıları eğer iki grup söz konusuysa fonksiyon regresyon katsayıları gibi yorumlanabilmektedir. Her bir katsayı diskriminant fonksiyonunda bağımsız değişkenlerdeki bir birim değişiminin bağımlı değişken üzerindeki görece etkisini göstermektedir.

5.4 Analiz Sonuçları

Yapılan analizlerde, gruplar arası farklılıkların incelenebilmesi için hangi değişkenlerin fonksiyon üzerinde gruplar arası farklılıkları açıklamada daha etkin olduklarının belirlenmesi gerekir. Bu kapsamda analizler gerçekleştirilmiştir.

5.4.1 Ölçek ve Not Değerlendirmesine ve Gelir Düzeyine Göre Diskriminant Analiz Sonuçları

Analizde ayırıcı değişkenler olarak hem ölçek ortalama değişkenleri hem de not değerlendirme değişkenleri yer alacaktır.

Grup ortalamalarının eşitliği testine bakıldığında, Wilks' λ değerlerinin çoğu bir ve bire yakın olduğu görülmüştür. F değerleri ise 1 ve 637 serbestlik derecesi ile gelir, bölüm, kalite, sınav beklenti puanları, kantin, ısınma değişkenleri 0.01, sosyal beklenti puanı, bilgisayar imkanları, öğrenci işleri değişkenleri ise 0.10 önem seviyesine göre iki grup ortalaması arasında fark olmadığını göstermektedir. Diğer değişkenlere göre grup ortalamaları arasında önemli bir farklılık vardır.

Tablo 1 : Grup Ortalamalarının Eşitliği Testi

Değişkenler	Wilks' Lambda	F	sd1	sd2	Prob.
Bölüm beklenti puanı	.999	0.367	1	637	.545
Ders beklenti puanı	.965	22.806	1	637	.000
Öğretim üyesi beklenti puanı	.974	16.869	1	637	.000
Kalite beklenti puanı	1.000	0.46	1	637	.830
Sosyal beklenti puanı	.996	2.600	1	637	.107
Sınav beklenti puanı	.997	2.131	1	637	.145
Fakülte	.853	109.413	1	637	.000
Binalar	.992	4.980	1	637	.026
Kantin	.998	1.030	1	637	.311
Kütüphane	.991	6.042	1	637	.014
Laboratuvarlar	.979	13.813	1	637	0.000
Bilgisayar İmkanları	.995	2.952	1	637	.086
Öğretim Üyeleri	.903	68.396	1	637	.000
Araştırma Görevlileri	.969	20.261	1	637	.000
Öğrenci İşleri	.994	3.794	1	637	.052
Temizlik	.966	22.495	1	637	.000
Isınma	1.000	.110	1	637	.741
Bahçe Düzenlemesi	.991	5.872	1	637	.016
Kampüs İmkanları	.958	27.886	1	637	.000
Spor Alanları	.963	24.807	1	637	.000
Sosyal Etkinlikler	.958	27.924	1	637	.000
Mediko İmkanları	.980	12.867	1	637	.000
Yemekhane	.977	15.169	1	637	.000
Gelir	.998	1.369	1	637	.242

Genel duruma ait grup içi korelasyonlar incelendiğinde en yüksek korelasyonun araştırma görevlileri ve öğretim üyeleri arasında, en düşük korelasyonlar ise bilgisayar imkanları ile fakülte ve spor alanları ile mediko imkanları arasında görülmüştür.

Tablo:2: Wilks' λ ve χ^2 değerleri

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans%	Kanonik Korelasyon	Wilks' λ	c2	sd.	Prob.
1	.593	100.0	.653	.766	166.882	24	.000

Fonksiyona ait özdeğer 0.593 ve kanonik korelasyon 0.653 dir. Wilks' λ değeri 0.766 ve ki-kare değeri 181.086 dır. Bu değer 24 serbestlik derecesi ile 0.01 önem seviyesinde anlamlıdır.

Standart kanonik diskriminant fonksiyon katsayıları arasında, fonksiyon üzerinde en yüksek katsayının fakülte puanı değişkeninde görülmektedir. Diğer önemli değişkenler, ders beklenti puanı ve öğretim üyeleridir. Yapısal katsayılar ise ayırma fonksiyonu ile değişkenler arasındaki ilişkinin korelasyonlarını gösterdiğine göre en yüksek korelasyon, bölüm beklenti puanı değişkeninde

görülmele beraber bu değişken, grupları ayırıştırmada önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değişkeni ders beklenti ve öğretim üyesi beklenti puanları izlemektedir. Elde edilen standart olmayan katsayılarla ise, en yüksek katsayının ders beklenti puanı olduğu ve bunu kalite beklenti puanının izlediği görülmektedir. Ayrıca hem birinci hem de ikinci grup için diskriminant fonksiyon katsayısı pozitifdir.

Tablo 3: Standart ve Standart Olmayan Kanonik Diskriminant Katsayıları ve Yapı Matrisi

Değişkenler	Standart Kanonik Diskriminant Fonksiyon Katsayıları	Yapı Matrisi	Standart Olmayan Kanonik Diskriminant Fonksiyon Katsayıları
Bölüm beklenti puanı	.053	.749	.105
Ders beklenti puanı	-.378	.592	-.861
Öğretim üyesi beklenti puanı	-.034	.378	-.052
Kalite beklenti puanı	.213	.378	.385
Sosyal beklenti puanı	.057	.357	.079
Sınav beklenti puanı	.104	-.342	.180
Fakülte	.661	.340	.031
Binalar	-.057	.322	-.002
Kantin	-.131	-.294	-.005
Kütüphane	-.167	.279	-.006
Laboratuvarlar	.086	.266	.003
Bilgisayar İmkanları	-.070	.257	-.002
Öğretim Üyeleri	.383	.176	.018
Araştırma Görevlileri	-.105	.174	-.004
Öğrenci İşleri	-.053	.160	-.002
Temizlik	.138	.140	.006
Isınma	-.309	.123	-.010
Bahçe Düzenlemesi	-.187	-.115	-.006
Kampüs İmkanları	.108	-.105	.004
Spor Alanları	.280	-.084	.010
Sosyal Etkinlikler	.041	.073	.002
Mediko İmkanları	.037	.043	.001
Yemekhane	.108	-.024	.004
Gelir	-.168	-.015	.000
Sabit	-	-	-1.788

Tablo 4: Grup Ortaları için Fonksiyon Değerleri (Not Değişkenleri)

Ayrıcalık	Fonksiyon
Evet	.580
Hayır	-.526

6- Sınıflandırma Sonuçlarının İncelenmesi

Yapılan analizlerde bireyler, not değerlendirmesini ve ölçek ortalamalarını içeren genel değerlendirmeye göre tesadüfi olarak sınıflandırılmıştır. Her yığından alınan örnekler tesadüfi olarak ikiye ayrılmakta ve ilk kısımdaki bireyler (analiz örneği) diskriminant fonksiyonlarının tahmin edilmesi için kullanılmaktadır. İkinci kısımdaki bireyler (değerlendirme örneği) ise elde edilen diskriminant fonksiyonlarının geçerliliğini ortaya koymak için kullanılırlar. Elde edilen sınıflandırma sonuçlarında, doğru olarak sınıflandırılan olayların yüzdesi köşegen elemanlarının toplanıp, toplam olay sayısına bölünmesiyle bulunabilmektedir. Diğer değerler yanlış olarak sınıflandırılan olayların sayısını ve yüzdesini göstermektedir.

6.1 Not, Ölçek Değerlendirmelerine Göre Elde Edilen Sınıflandırma Sonuçları

Genel değerlendirme için sınıflandırma sonuçları ele alındığında Tablo 5'te analiz örneği için doğru sınıflandırma olasılığının %80.2 olduğu görülmektedir. Elde edilen bu olasılık bireysel analizlerden elde edilen doğru sınıflandırma olasılıklarından daha yüksektir. Buna göre 606 bireyin 486'sı doğru olarak sınıflandırılmıştır. Değerlendirme örneği için ise bu olasılık %76.6'dır. Sınıflandırmanın geçerliliği için elde edilen $\chi^2 = 221.4$ istatistiği ile serbestlik derecesi 1 olan $\alpha = 0.05$ önem seviyesinde bu sınıflandırmanın önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5: Genel Değerlendirmeye Göre Sınıflandırma Sonuçları

	Ayrıcalık	Tahminlenen Grup Üyelikleri		Toplam
		1.0	2.0	
Analiz	1.0	230	58	288
	2.0	62	256	318
%	1.0	79.9	20.1	100.0
	2.0	19.5	80.5	100.0
Değerlendirme	1.0	225	63	288
	2.0	79	239	318
%	1.0	78.1	21.9	100.0
	2.0	24.8	75.2	100.0

SONUÇ

Bu çalışmada, diskriminant analizi Dokuz Eylül Üniversitesi olmanın ayrıcalık olup olmadığı sorusu baz alınarak uygulanmıştır. Uygulama ölçek ortalamalarına, not değerlendirmesine ve bu üç faktörü de içeren genel değerlendirmelere göre yapılmıştır

Dokuz Eylül Üniversitesinde özellikle sekiz farklı yerde eğitim yapılması nedeniyle öğrenciler "kampüs üniversitesi" imkanlarına ulaşamamaktadır. Diğer taraftan mühendislik fakültesinin farklı kampüslerde bulunması ve öğrencilerin farklı yerlerde eğitim görmelerinin ayırım üzerinde etkileri vardır. Fakülte değişkeninin fonksiyona katkısının büyük olmasında üniversitenin dağınık kampüs olmasının etkisi görülmektedir. Çünkü her kampüste farklı bir fakülte bulunmakta, bu durum da orta öğretim yapısıyla eş değerde görülmektedir.

Ölçek değişkenlerinde ayırımda etkili olan değişkenler öğretim üyesi, ders ve sosyal beklenti puanlarıdır. Söz konusu ölçek değişkenlerine göre öğrenciler üniversitenin ayrıcalıklı olup olmadığına karar vermişlerdir.

Not değişkenine göre en etkili değişkenin fakülte olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitimin farklı kampüslerde gerçekleşmesi öğrencilerin yüksek öğretimi fakülte ile özdeşleştirdiği gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

Ayrıca elde edilen doğru sınıflandırma olasılıklarına göre, bulunan diskriminant fonksiyonlarının ayırma özelliğinin önemli ve sonuçların tatmin edici olduğu ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

Cooley W. W., Lohnes P. R., (1971), *Multivariate Data Analysis*, Jhon Wiley & Sons, Inc. Canada.

Çakmak Z., (1989), "En iyi Ayırma Modelinin Belirlenmesinde Kullanılan Değişken Seçme Yöntemleri", *Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 15. Yıl Armağanı*, s. 289-299, Kütahya.

Çakmak Z., (1992), *Çoklu Ayırma ve Sınıflandırma Analizi: Eğitimde Öğrencilerin Meslek Seçimine Uygulanması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 658, Anadolu Üniv. Basımevi, Eskişehir.

Hair J. F., Anderson R. E., Tatham R L., Black W. C., (1998), *Multivariate Data Analysis*, (5th ed.) Prentice Hall Inc., International Edition.

Kaya A., (1998), "Diskriminant Analizinde Ayırmanın Gücü ile Faktör Analizinde Kullanılan Kovaryans Matrisi Arasındaki İlişki Üzerine Bir Çalışma", *DEÜ, İİBF Dergisi*, Cilt 13, sayı 1: 203-210.

Malhotra K. N., (1996), *Marketing Research An Applied Orrentation*, Second Edition, Prentice Hall International Edition.

Morrison D. G., (1971), "On The Interpretation of Diskriminant Analysis", *Multivariate Analysis in Marketing Theory and Applications*, Wardworth Publishing Company Inc., Belmont, California.

Tatlıdil H., (1996), *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, Akademi Matbaası, Ankara.

Öztürk A., Eren Ş., Şengonca, H., (1978), "Çoklu Diskriminant Analizi ve Bununla İlgili Bir Uygulama", E.Ü., *Elektronik Hesap Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1: 31-45.

Öztürk A., Şengonca, H., (1979), "Üniversite Seçme Sınavlarının Başarıyı Belirlemedeki Etkinliği Üzerine Bir Araştırma", *Uygulamalı İstatistik*, Cilt 2, Sayı 1: 157-171.

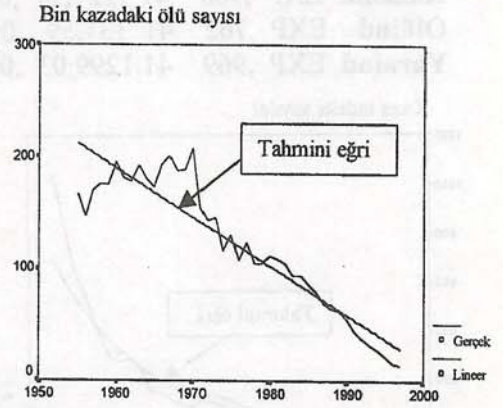
1000 araç başına düşen kaza ile 1000 kaza başına düşen araç sayısı eğrileri için tahmini eğrileri tespit eder ve bu eğrilerden gelecek ile ilgili tahminlerde bulunulur ise her bir durum için oranların düşeceği ve eğilimin düşme doğrultusunda olacağı görülür.

Bağımsız: YILLAR

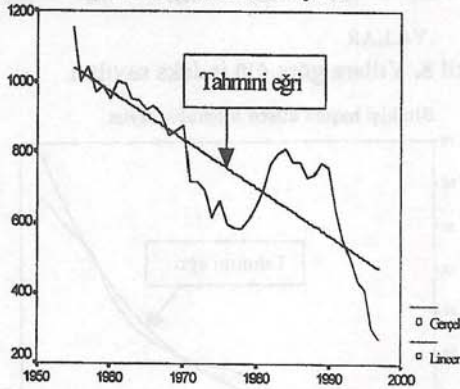
Bağımlı	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1
YARKAZA	LIN	,716	41	103,30	,000	27437,8	-13,503
OLUKAZA	LIN	,866	41	265,01	,000	8791,58	-4,3886
KAARAC	LIN	,488	41	39,06	,000	1862,69	-,9142



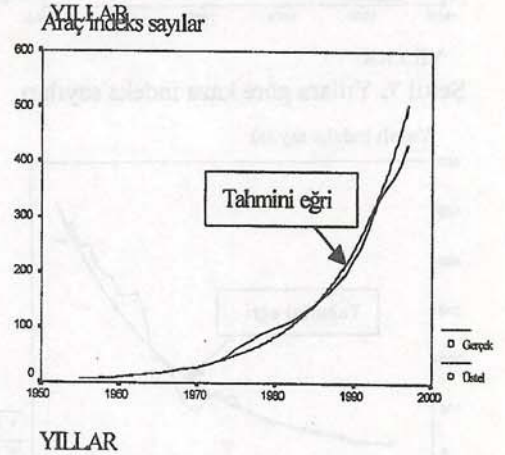
Şekil 3. Bin araç başına düşen kaza sayısı.



Şekil 4. Bin kazadaki ölü sayısı.



Şekil 5. Bin kazadaki yaralı sayısı.



Şekil 6. Yıllara göre araç indeks sayıları.

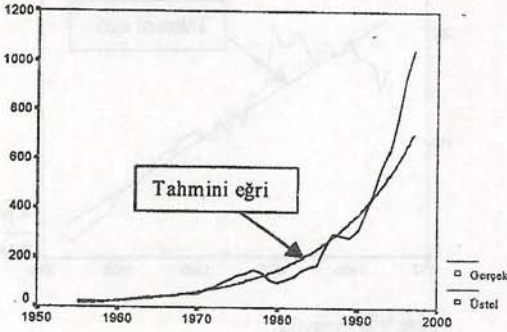
Şekil 3,4 ve 5'den 1000 kaza başına düşen araç sayısı eğrileri ile 1000 kişi başına düşen ölü ve yaralı sayısı için tahmini eğrileri tespit eder ve bu eğrilerden gelecek ile ilgili tahminlerde bulunulur ise her bir durum için oranların düşeceği ve eğilimin düşme doğrultusunda olduğu görülür.

2000'li yıllardaki araç sayısı ile kaza, ölü ve yaralı sayıları için indeks sayılardan yararlanarak tahmin eğrileri çizilir ise 6, 7, 8 ve 9 nolu Şekiller bulunur.

Bağımsız: YILLAR

Bağımlı	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1
Araçind	EXP	,993	41	6114,68	,000	4,9E-90	,1061
Kazaind	EXP	,968	41	1227,37	,000	5,3E-76	,0901
Ölüind	EXP	,762	41	131,59	,000	3,0E-32	,0390
Yaraind	EXP	,969	41	1299,03	,000	6,6E-59	,0702

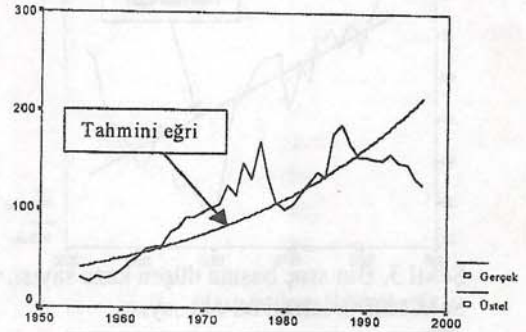
Kaza indeks sayılar



YILLAR

Şekil 7. Yıllara göre kaza indeks sayıları.

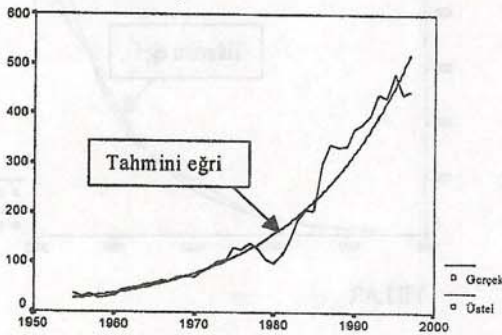
Ölü indeks sayılar



YILLAR

Şekil 8. Yıllara göre ölü indeks sayıları.

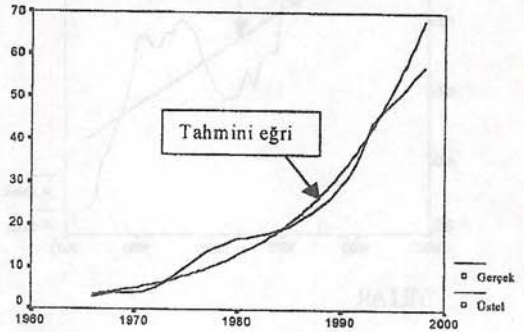
Yaralı indeks sayılar



YILLAR

Şekil 9. Yıllara göre yaralı indeks sayıları.

Bin kişi başına düşen otomobil sayısı



YILLAR

Şekil 10. Bin kişi başına düşen otomobil sayısı.

Tahmin edilen yukarıdaki eğrilere göre 2000'li yıllar için gerçek ve indeks sayılar tablosu aşağıdaki gibidir.

Yıllar	1980	1999	2000	2001
Araç Sayısı (indeks)	1344254 (100)	8526000 (633)	9481000 (704)	10542000 (783)
Kaza Sayısı (indeks)	36960 (100)	332000 (881)	364000 (964)	398000 (1055)
Ölü Sayısı (indeks)	4100 (100)	8650 (216)	9000 (225)	9350 (234)
Yaralı Sayısı (indeks)	23816 (100)	141000 (581)	151000 (623)	162000 (668)
Yıllar	2002	2003	2004	2005
Araç sayısı (indeks)	11722000 (870)	13034000 (968)	14493000 (1076)	16115000 (1196)
Kaza sayısı (indeks)	436000 (1155)	477000 (1263)	522000 (1383)	571000 (1513)
Ölü sayısı (indeks)	9730 (243)	10100 (253)	10500 (263)	10900 (273)
Yaralı sayısı (indeks)	174000 (717)	186000 (769)	200000 (825)	214000 (885)

Gelecek ile ilgili tahmin eğrilerinden anlaşıldığına göre 2005 yılında 1980 yılına göre araçların 12 kat artacağı, kazaların 15 kat artacağı, ölüm oranlarının 3 kat artacağı ve yaralanmaların yaklaşık 9 kat artacağı görülmektedir. Gelecekteki 7 yıl içinde ise araç sayısı ve kaza sayısı katlanacak, buna karşılık ölüm ve yaralanma sayısı sayısal olarak artmakla birlikte oransal olarak azalacaktır. Araç sayısının artışı nüfus sayısının artışı ile de yakından ilgilidir. Bin kişi başına düşen otomobil sayısı Şekil 10'da ve aşağıda görüldüğü gibi üstel bir değişimle artmaktadır.

Bağımsız: YILLAR

Bağımlı Mth Rsq d.f. F Sigf b0 b1
Bin kişi başına otomobil sayı EXP ,962 30 763,66 ,000 1,5E-79 ,0929

1970 yılında ortalama 1000 kişiden 4'ünde otomobil varken bugün bu oran 1000 kişiden 60'ında otomobil var konumuna gelmiştir. Bu durum aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Yıllar	1970	1975	1980	1985	1990	1995	1998
Bin kişiye düşen otomobil sayısı	3,9	10,1	16,7	19,5	29,4	48,9	57,5

Şekil 10'un tahmin eğrisi kullanılarak gelecek yıllar için bin kişi başına düşen otomobil sayısı aşağıdaki gibi bulunur.

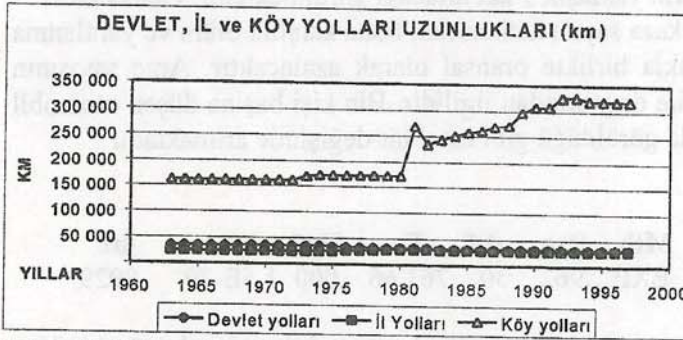
Yıllar	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Bin kişiye düşen otomobil sayısı	67	73	81	89	98	107	117

Bu ise nüfus artış hızına göre otomobil artış hızının daha fazla olduğunu gösterir. 2005 yılında her 100 kişiden 12'sinin bir otomobile sahip olacağı tahmin edilmektedir. Bu hızlı artış ile 2005 yılında nüfusu 70 milyon olacak olan ülkemizde 8 milyondan fazla otomobilin olacağı anlamına gelmektedir.

Araç ve kaza sayılarındaki bu değişimler incelenir iken, bu araçların seyir ettikleri yollardaki değişimin durumu acaba hangi oranda olmaktadır. EK 'deki Tablo 3 ve aşağıdaki Şekil 11'e bakıldığında devlet yolu, il yolu ve köy yolu artış oranlarının aynı oranda olmadığı görülür.

Yıllar	Devlet yolu km (indeks)	İl yolu km (indeks)	Köy yolu km (indeks)
1986	30986 (100)	28153 (100)	261558 (100)
1997	31320 (101)	29520 (105)	319448 (122)

Bu Tablo yeni yol açılmadan araç sayısının artmasını göstermekle birlikte yollardaki araç yoğunluğunun hızla artmakta olduğunu bir göstergesidir. Araç yoğunluğunun artması kaza sayısını arttırmakta ve yıllık kat edilen mesafeleri de arttırmaktadır.



Şekil 11. Yıllara göre devlet, il ve köy yolları uzunlukları.

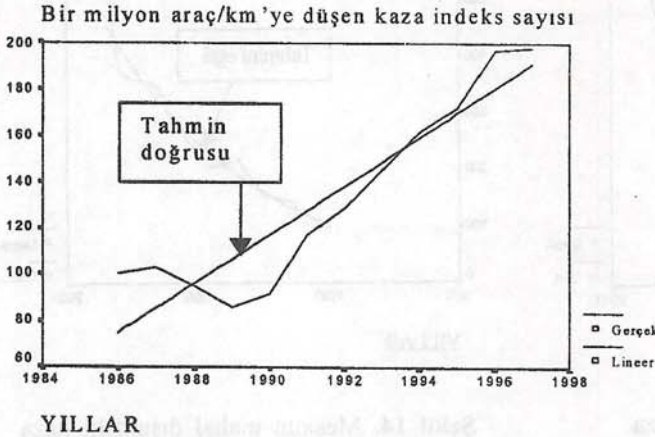
Bir ülkede trafik kazalarının çokluğu incelendiğinde sadece trafik kazalarının artıp artmadığına bakılması yanlış bir yol olur. Diğer bir deyişle kazaların artması araç sayısı ve bu araçların kat ettiği yollar ile doğrudan ilgilidir. Bir kazanın oluşması için önce aracın var olması ve daha sonrada bu aracın hareket etmesi gerekir. Dolayısıyla trafik kazalarının artıp artmadığını ve ne oranda arttığını belirleyebilmek için gerçek kaza oranlarının bulunması gerekir. Gerçek kaza oranı bir taşıtın bir yılda kat ettiği yolun kaza sayısına oranlanması ile bulunur. Bu oran bir milyon araç/km'ye düşen ortalama kaza sayısı olarak ve 1986 yılı değeri=100 indeks sayısı kabul edilerek aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Bir milyon araç/km başına ortalama kaza sayısı ve indeksleri				
YILLAR	1araç/km	kaza/aracs	10 ⁶ arac/km	bma/km indeks
1986	9551,9	0,044554131	4,66	100,0
1987	10190,8	0,048796546	4,79	102,7
1988	9949,6	0,043819565	4,40	94,4
1989	9768,9	0,039010023	3,99	85,6
1990	9070,4	0,038673738	4,26	91,4
1991	7878,3	0,042978855	5,46	117,0
1992	7591,3	0,045722773	6,02	129,1
1993	7033,5	0,047675798	6,78	145,3
1994	6633,3	0,050027530	7,54	161,7
1995	6987,1	0,056097178	8,03	172,1
1996	7050,6	0,064812184	9,19	197,1
1997	7216,8	0,066700103	9,24	198,1

İndeks sayılardan görüldüğü üzere 1986-1997 yılları arasında kaza sayısı gerçek kaza oranına göre 2 katına çıkmıştır. Ancak kaza sayısındaki değişime bakıldığında ise kazaların 4 kattan daha fazla artmış olduğu görünmektedir. Dolayısıyla bu artış yıllar itibari ile kat edilen yolun aynı kalması varsayımı altında olur ki bu ise doğru değildir. Gerçek kaza oranının ele alınmasıyla yıllara göre değişen yol katedişleri işleme dahil edilmiş ve değişen araç sayısı ile birlikte kaza sayıları belirlenmiştir.

Bağımsız: YILLAR

Bağımlı Mth Rsq d.f. F Sigf b0 b1
Bma/kmindeks LIN ,861 10 62,12 ,000 -20944 10,5836



Şekil 12. Bir milyon araç/km'ye düşen kaza indeks sayısı.

Şekil 12'deki tahmini eğri yardımıyla gelecek 2000'li yıllardaki bir milyon araç/km başına düşen kaza sayısı aşağıya çıkarılmıştır. Bu değişim indeks sayının sürekli artacağını ve 1986 yılına göre 2005 yılında yaklaşık 3 katına ulaşacağını göstermektedir.

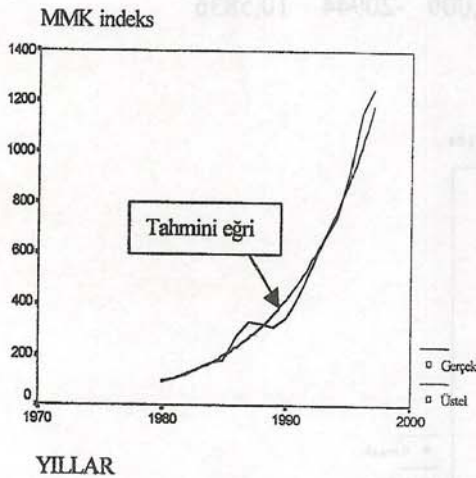
Yıllar	1986	1999	2000	2001
Bir milyon araç/km başına kaza indeksleri	100	213	223	234
Yıllar	2002	2003	2004	2005
Bir milyon araç/km başına kaza indeksleri	244	255	266	276

3. MESKUN MAHAL ve MESKUN MAHAL DIŞINDAKİ KAZALARIN İNCELENMESİ

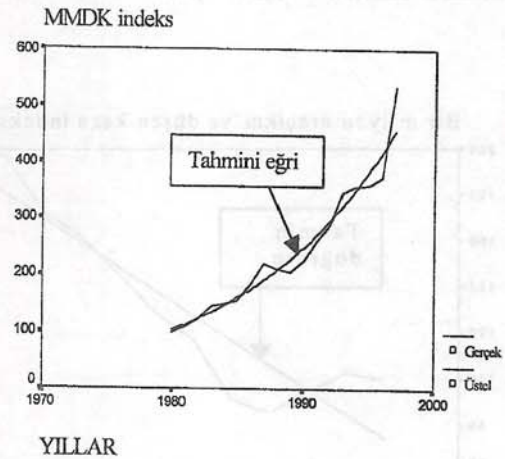
EK'deki Tablo 4 meskun mahal (mm) ve meskun mahal dışı (mmd) kaza, ölü ve yaralı sayılarını 1980-1997 yılları arasında göstermektedir. Tablo 4 incelendiğinde ilgili yıllar arasında meskun mahalde meydana gelen kazaların 12,5 kat arttığını buna karşılık meskun mahal dışında olan kazaların ise 5,4 kat arttığı görülmektedir. Bu artışlar aşağıdaki Şekil 13 ve 14'den de görülebilir.

Bağımsız: YILLAR

Bağımlı	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1
MMKindeks	EXP	,983	16	928,87	,000	1,9-126	,1485
MMDKindeks	EXP	,972	16	549,21	,000	1,8E-73	,0869



Şekil 13. Meskun mahaldeki kaza indeksleri.

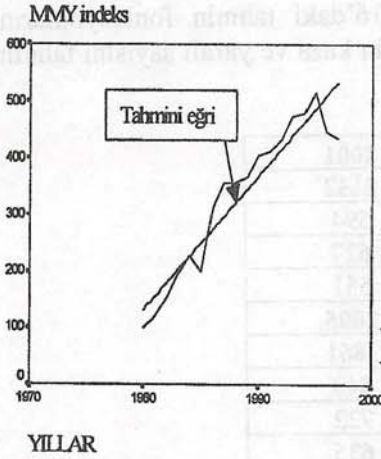


Şekil 14. Meskun mahal dışındaki kaza indeksleri.

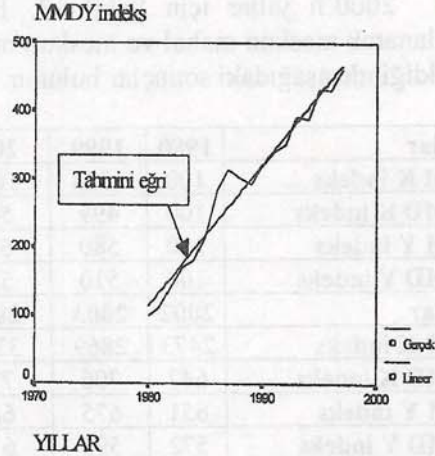
Meskun mahalde meydana gelen kazalardaki ölü sayısında da bir artış olmasına karşılık bu artış kaza sayısındaki artışın çok gerisindedir. Benzer şekilde meskun mahal dışındaki ölü sayısında bir artış olmasına karşılık bu artış oldukça azdır. Dolayısıyla ölü sayısındaki bu düşük artış eğilimi memnuniyet verici bir durumdur. Ancak yaralı sayısındaki durum için aynı şeyleri söylemek mümkün değildir. Aşağıda görülen Şekil 15 ve 16'dan çıkarılacağı üzere yaralı sayısı 1980 yılına göre 1995 yılında 5 katına çıkmış olmasına karşın, son iki yılda gerileme eğilimi göstermiştir. Meskun mahal dışındaki kazalarda yaralı sayısı sürekli artarak ele alınan yıllar arasında 4,6 katına ulaşmıştır. Fakat yaralı sayısı ister meskun mahal olsun, ister meskun mahal dışında olsun kaza artış oranlarının da altındadır. Bu değişim ham kaza sayısının arttığını yarananmalı ve ölümlü kaza sayısının bu artışının gerisinde kaldığını göstermektedir.

Bağımsız: YILLAR

Bağımlı	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1
MMDYİNDE	LIN	,965	16	446,97	,000	-41172	20,8512
MMYİNDEK	LIN	,901	16	144,81	,000	-46653	23,6283

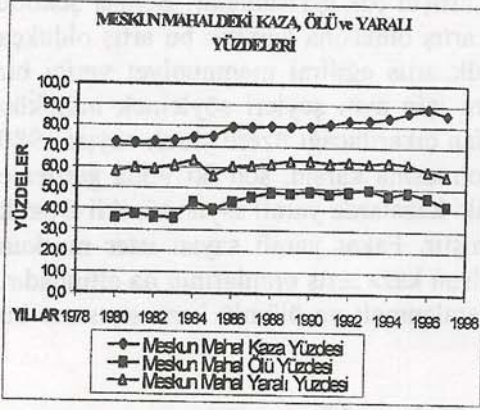


Şekil 15. Meskun mahaldeki yaralı indeksleri.

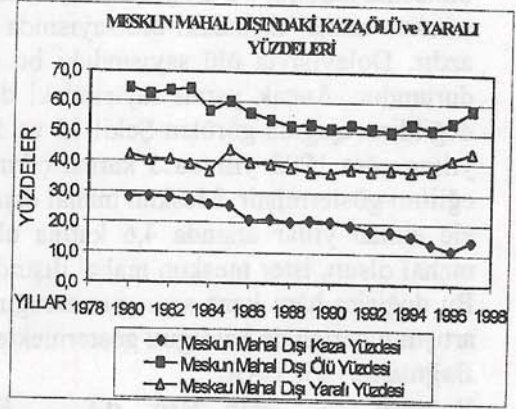


Şekil 16. Meskun mahal dışındaki yaralı indeksleri.

Meskun mahal ve meskun mahal dışındaki kaza, ölü ve yaralı yüzdeleri incelenir ise Şekil 17 ve Şekil 18 'deki değişimler karşımıza çıkar. Şekil 17 incelendiğinde % 70-90 arası kazaların, % 40-50 arası ölümlerin ve % 60 yaralanmaların meskun mahallerde olduğu görülür. Şekil 18 incelendiğinde ise, kazaların % 10-30 arasını, yaralanmaların % 40'ını ve ölümlerin % 50-60 arasını meskun mahal dışındakilerin oluşturduğu görülür.



Şekil 17. Meskun mahaldeki kaza, ölü ve yaralı yüzdeleri.



Şekil 18. Meskun mahal dışındaki kaza, ölü ve yaralı yüzdeleri.

2000'li yıllar için Şekil 13, 14, 15 ve 16'daki tahmin fonksiyonlarını kullanarak meskun mahal ve meskun mahal dışı için kaza ve yaralı sayısını tahmin edildiğinde aşağıdaki sonuçlar bulunur.

Yıllar	1980	1999	2000	2001
MM K indeks	100	1584	1837	2132
MMD K indeks	100	499	544	594
MM Y indeks	100	580	604	627
MMD Y indeks	100	510	530	551
Yıllar	2002	2003	2004	2005
MM K indeks	2473	2869	3328	3861
MMD K indeks	647	706	770	840
MM Y indeks	651	675	689	722
MMD Y indeks	572	593	614	635

Bu tablo gösteriyorki meskun mahal ve meskun mahal dışındaki kazalar yine artmaktadır. Meskun mahaldeki kazaların son 7 yıl içinde 2 kattan daha fazla artacağı tahmin edilmesine karşın meskun mahal dışındaki kazalarında 2 kata yakın artacağı beklenmektedir. Kaza sayısındaki üstel artışa göre yaralı sayısındaki artış oranı oldukça geride kalacaktır. Ölü sayısında düzenli bir değişim olmadığından tahminde bulunmak mümkün değildir.

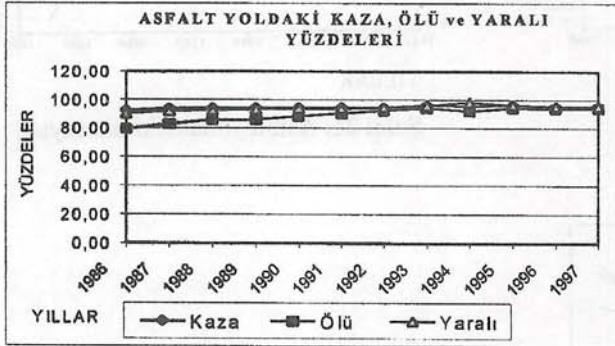
4. KAZALARIN MEYDANA GELDİKLERİ YOLUN KAPLAMA CİNSİNE GÖRE İNCELENMESİ

Kazaların meydana geldikleri yolun kaplama cinsine göre asfalt yollardaki kazalar, tüm kazalara göre incelendiğinde, asfalt yollardaki kazaların büyük

oranda olduğu ve ölümler ile yaralanmalarında yüksek yüzdelere burada oldukları açık olarak görülmektedir. Asfalt yollardaki kaza, ölü ve yaralı yüzde oranları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Bu oranın dışında kalan küçük yüzdelik oranda ise toplam olarak beton yol, parke yol, stabilize yol, kırmataş yol, toprak yol ve ham yoldaki kaza, ölüm ve yaralanma yüzdeleri vardır ve bu ise oldukça küçüktür.

YILLAR	%Afyk/kaza	%Afyö/ölü	%Afy/yara
1986	92,22	79,14	90,15
1987	93,69	82,94	91,83
1988	93,86	85,84	92,51
1989	94,18	85,77	93,01
1990	94,26	88,17	93,53
1991	94,47	90,39	93,62
1992	94,64	92,50	94,64
1993	95,91	93,94	95,76
1994	95,40	91,91	98,15
1995	96,38	94,05	96,03
1996	94,97	93,57	95,33
1997	95,17	93,96	95,46

Asfalt yoldaki bu yüksek yüzde oranının bu yollar ile ilgili önlemlerin hızla artırılması ve acil yardım noktalarının daha optimal faydalanılacak şekilde düzenlenmesi gerektiğini ortaya çıkmaktadır. Aşağıdaki grafikten görüldüğü üzere asfalt yoldaki kaza, ölüm ve yaralanma yüzdelinde yıllar itibariyle artış sürmektedir. Bu ise asfalt yoldaki önemi daha da arttırmaktadır.



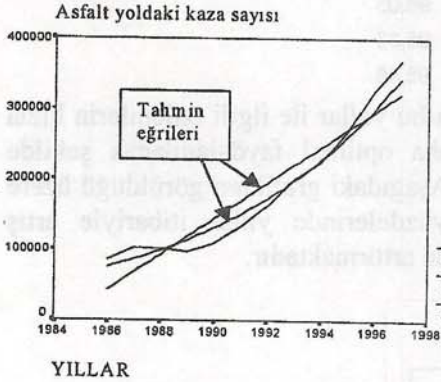
Şekil 19. Asfalt yollardaki kaza, ölü ve yaralı yüzdeleri.

Gelecek yıllarda asfalt yollardaki değişimin hangi boyutlara ulaşacağı tahmin edilecek olunursa Şekil 20, 21 ve 22'nin tahmini eğrilerinden (Rs_q değeri büyük olandan yararlanarak) aşağıdaki tablo bulunur. Burada tahmini eğrilerle ilgili karşılaştırma yapabilmek ve uygun olan eğrinin nasıl seçildiğini göstermek üzere iki tahmini eğri çizilmiştir.

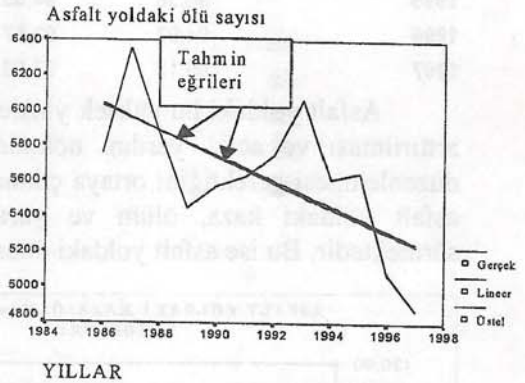
Yıllar	1999	2000	2001	2002
AsfaltY Kaza S	453000	521000	598000	687000
AsfaltY Ölü S	5170	5100	5040	4970
AsfaltY Yaralı S	130000	136000	142000	149000
Yıllar	2003	2004	2005	
AsfaltY Kaza S	789000	906000	1040000	
AsfaltY Ölü S	4900	4850	4780	
AsfaltY Yaralı S	155000	162000	170000	

Bağımsız: YILLAR

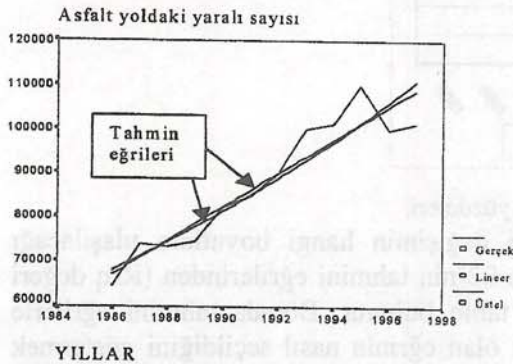
Bağımlı	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1
ASFYOLK	LIN	,892	10	82,78	,000	-5,E+07	25362,8
ASFYOLK	EXP	,953	10	201,96	,000	3,9-115	,1383
ASFYOLO	LIN	,424	10	7,36	,022	148177	-71,573
ASFYOLO	EXP	,432	10	7,62	,020	1,0E+15	-,0130
ASFYOLY	LIN	,894	10	83,91	,000	-7,E+06	3796,22
ASFYOLY	EXP	,898	10	88,32	,000	3,7E-34	,0444



Şekil 20. Asfalt yoldaki kaza sayısı



Şekil 21. Asfalt yollardaki ölü sayısı.



Şekil 22. Asfalt yollardaki yaralı sayısı.

İncelenen sonuçlardan ve çizilen eğrilerden anlaşıldığı üzere kazaların, yaralanmaların ve ölümlerin % 90'ından fazlası kaplama cinsi açısından asfalt yollarda olmaktadır. Geri kalan % 10'luk bölüm ise beton yol, parke yol, stabilize yol, kırmataş yol, toprak yol ve ham yoldaki kazaları kapsamaktadır. Bu durum asfalt yollara çok önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ülkemizdeki asfalt kaplanmış yol uzunluklarının büyük olmasına rağmen yinede bu yüzde oldukça yüksektir. Bu sonuçlardan çıkan asfalt yollara daha fazla özen gösterilmesi gerekliliğidir.

5. KAZALARIN MEYDANA GELDİKLERİ YERİN ÖZELLİKLERİNE GÖRE İNCELENMESİ

Kazaları meydana geldikleri yerler olarak; düz yol, dar yol, hafif viraj, sert viraj, üçlü kavşak, dördütlü kavşak, diğer kavşaklar, köprü üstü, tünel içi ve menfez üstü, kontrollü ve kontrolsüz demiryolu geçidi, okul yaya ve alt geçit, tehlikeli meyil, tepe üstü ve diğer yerler şeklinde bölümler halinde yıllara göre incelendiğinde düz yolda oluşan kaza, ölüm ve yaralanma yüzdelerinin çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum kazaların genel olarak yol faktörüne bağlanmaya çalışılmasının tersini göstermektedir.

EK 'teki Tablo 5 incelendiğinde 1986-1997 yılları arasında kazaların, ölümlerin ve yaralanmaların % 55-60 'ının düz yolda yaklaşık % 10'unun hafif virajda olduğu görülür. Ölüm ve yaralanmaların ise % 5-10 arası üçlü ve dördütlü kavşakta olur iken kazaların da % 10-15'i buralarda olmaktadır. Bu 4 nokta (düzyol, hafif viraj, üçlü kavşak ve dördütlü kavşak) toplam olarak ele alındığında aşağıdaki tablo ortaya çıkar.

YILLAR	topkaza	Topölü	Topyaralı
1986	88,5	78,1	85,8
1987	88,1	79,1	85,0
1988	87,8	79,5	85,0
1989	87,9	81,2	86,2
1990	87,6	81,3	86,0
1991	88,0	84,7	87,1
1992	77,4	85,0	88,1
1993	89,6	86,3	88,6
1994	88,1	81,2	89,2
1995	89,2	84,9	87,3
1996	87,0	86,2	87,2
1997	86,0	86,5	87,1



Dolayısıyla bu 4 nokta kazaların % 85-90'ını, ölümlerin % 80-85'ini ve yaralanmaların da % 85-90'ını oluşturmaktadır. Geriye kalan % 15-20'lik oranda sert viraj, diğer kavşaklar, köprü üstü, tünel içi ve menfez üstü, kontrollü ve kontrolsüz demiryolu geçidi, okul yaya ve alt geçit, tehlikeli meyil, tepe üstü ve diğer yerler bulunmaktadır.



Şekil 23. Düz yollardaki kaza, ölü ve yaralı yüzdeleri. Şekil 24. Kazaların olduğu cadde, kavşak ve devlet yollarındaki ölü yüzdeleri.

Şekil 23 incelendiğinde kaza, ölüm ve yaralanmaların % 55-60'ının düz yolda meydana geldiği görülmektedir. Yüksek oranda kazaların düz yolda olması sürücü faktörünün öne çıkması anlamına gelebilir.

6. KAZALARIN MEYDANA GELDİKLERİ YOLUN ÖZELLİKLERİNE GÖRE İNCELENMESİ

Kazaların meydana geldikleri yolun özellikleri olarak; cadde, kavşak, okul öntü, bölünmüş yol, devlet yolu, bölünmüş devlet yolu, il yolu, bölünmüş il yolu, oto yolu, köy yolu şeklinde sıralanabilir. Bu yollardaki kaza, ölü ve yaralı sayısı incelendiğinde en büyük oranla kaza, ölüm ve yaralanmaların cadde, kavşak ve devlet yollarında olduğu ortaya çıkar. Bu üç yoldaki toplam kaza ve yaralanma oranı % 70-80, ölüm oranında % 60-70 arasındadır. Şekil 24, 25 ve 26'da caddede, kavşakta ve devlet yolunda olan kaza, ölüm ve yaralanma yüzdelерini vermektedir.



Şekil 25. Kazaların olduğu cadde, kavşak ve devlet yollarındaki kaza yüzdeleri.

Şekil 26. Kazaların olduğu cadde, kavşak ve devlet yollarındaki yaralı yüzdeleri.

Bu şekillerden yıllara göre kazaların % 20-30'un kavşakta, % 40-50'sinin caddede ve % 10-20'sinin devlet yollarında olduğu görülür. Ölümün % 5 civarı kavşakta, % 20 civarı caddede ve düzensiz değişimle birlikte artarak % 50'lere varan bir oranda da devlet yollarında olmaktadır. Yaralanmaların ise % 10-15'i kavşaklarda, % 25-30'u caddede ve sürekli artmakla birlikte % 25-30'u da devlet yollarında olmaktadır. Fakat yıllar itibari ile özellikle üzerinde durduğumuz cadde, kavşak ve devlet yollarındaki durum incelendiğinde EK 'teki Tablo 6 ortaya çıkacaktır.

Kaza indeksleri açısından Tablo 6 incelendiğinde 1986-1997 yılları arasında cadde ve kavşaklardaki kazaların 5 kat artmış olduğu, bunun yanı sıra devlet yollarındaki kazaların ise 3,6 kat arttığı görülür. Yaralanma sayılarının ilgili yıllarda artmasına karşılık kazaların çok gerisinde kaldığı tespit edilmiştir. 12 yıllık süre içinde caddelerdeki yaralı sayısı 1,3 kat artar iken kavşaklardaki yaralı sayısı 1,9 kat ve devlet yollarındaki yaralı sayısında 2,3 kat artmıştır. Ölüm oranları ise, ele alınan yıllar süresince artmamış hatta azalma eğilimi göstermiştir.

Tablo 6'daki cadde, kavşak ve devlet yollarındaki kaza, ölü ve yaralı sayıları ile tahmini eğrilerin fonksiyonlarından gelecek ile ilgili tahminler yapılar ise aşağıdaki sonuçların çıkacağı beklenmektedir.

Yıllar	1999	2000	2001	2002
Cadde K	225000	261000	303000	351000
Kavşak K	134000	156000	181000	211000
DevletY K	48700	54300	60500	67400
Cadde Ö	800	751	702	653
Cadde Y	30600	31300	31900	32600
Kavşak Y	18600	19700	20900	22100
DevletY Y	44000	47400	51200	55200
Yıllar	2003	2004	2005	
Cadde K	408000	473000	549000	
Kavşak K	245000	286000	332000	
DevletY K	75100	83700	93300	
Cadde Ö	604	556	507	
Cadde Y	33300	34000	34700	
Kavşak Y	23300	24700	26100	
DevletY Y	59500	64200	69300	

2000'li yıllar için tahminler incelendiğinde, 7 yıllık süre içinde caddelerdeki ve kavşaklardaki kazaların yaklaşık 2,5 kat artması, devlet yollarındaki kazaların ise yaklaşık 2 kat artması beklenmektedir. Kavşak ve devlet yollarındaki ölü sayıları ile ilgili tahminlerde bulunmak mümkün değildir. Ancak caddelerdeki ölü sayıları ile ilgili tahmin yapılar ise bunların tüm artışlara rağmen azaldığı görülür. Yaralı sayılarındaki artış sürmesine rağmen kaza oranlarının oldukça gerisindedir.

7. KAZALARIN MEVSİMLERE GÖRE İNCELENMESİ

Kazaların mevsimlere göre yüzdesel durumunu incelediğimizde aşağıdaki Tablo bulunmuş olur.

Yıllar	sonkyüz	kışkyüz	ilkkyüz	Yazkyüz
1986	28,01	24,46	21,01	26,52
1987	27,91	22,51	21,13	28,45
1988	27,12	21,63	23,96	27,29
1989	25,89	22,78	23,70	27,63
1990	26,85	22,62	22,66	27,87
1991	28,01	21,88	23,41	26,69
1992	27,84	22,52	22,27	27,37
1993	27,79	23,37	22,94	25,91
1994	27,11	25,30	23,62	23,97
1995	27,72	23,90	23,65	24,73
1996	27,14	25,50	22,70	24,66
1997	26,06	25,68	23,41	24,85

Kazaların % 26-28'i sonbahar aylarında, % 24-26'sı yaz aylarında, % 22-25'i kış aylarında ve % 21-23'ü de ilkbahar aylarında olmaktadır. Ölümünün ise % 30'un üstü yaz aylarında olurken % 17-18'i ile en azı kış aylarında olmaktadır. Benzer şekilde yaralanmaların % 30'undan fazlası yaz aylarında olurken % 18-20 ile en az kış aylarında olmaktadır.

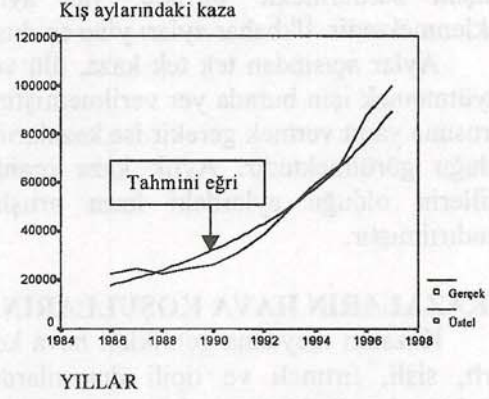
Kazaların yıllara göre mevsimsel değişimleri indeks sayıları açısından incelendiğinde EK'teki Tablo 7'de ilkbahar aylarındaki artış oranının diğer mevsimlere göre daha yüksek olduğu görülür. Ancak; 1986 yılına göre tüm mevsimlerde kazalar 4 katına yakın veya 4 katından fazla artarken, yaralanmalara dikkat edildiğinde her yıl artmasına karşılık kaza oranlarının çok gerisinde kalmaktadır. Sevindirici durum ise her mevsim için ölüm oranlarının gerilemesidir. 2000'li yıllar için sadece kazaların mevsimsel değişimleri ele alınıp Şekil 27,28,29 ve 30'daki tahmini eğriler ile incelenebilir.

Bağımsız: YILLAR

Bağımlı	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1
ILKBAHK	EXP	,970	10	324,71	,000	1,0-118	,1417
KISK	EXP	,932	10	137,24	,000	1,4-122	,1462
SONBAHK	EXP	,942	10	163,36	,000	1,0-111	,1337
YAZK	EXP	,951	10	195,80	,000	1,4-102	,1231



Şekil 27. Sonbahar aylarındaki kaza sayısı.



Şekil 28. Kış aylarındaki kaza sayısı.



Şekil 29. İlkbahar aylarındaki kaza sayısı.



Şekil 30. Yaz aylarındaki kaza sayısı.

Yıllar	1999	2000	2001	2002
Sonbahar	118000	135000	154000	176000
Kış	117000	136000	157000	182000
İlkbahar	104000	120000	138000	159000
Yaz	104000	117000	133000	150000
Yıllar	2003	2004	2005	
Sonbahar	201000	230000	263000	
Kış	211000	244000	282000	
İlkbahar	183000	211000	244000	
Yaz	170000	192000	217000	

2000'li yıllarda en yüksek oranla kazaların kış aylarında olacağı ve diğer mevsimlerin önüne geçeceği tahmin edilmektedir. Sonbahar ayları yine oran

artışını sürdürmekle birlikte, yaz aylarındaki artış düzeyine gerileyeceği beklenmektedir. İlkbahar ayları yine en düşük kaza oranı seyrini sürdürecektir.

Aylar açısından tek tek kaza, ölü ve yaralı sayısının durumuna araştırmayı büyütmek için burada yer verilmemiştir. Ancak hangi ayda en çok kaza olduğu sorusuna yanıt vermek gerekir ise kazaların en çok ortalama olarak Ağustos ayında olduğu görülmektedir. Aylık kaza oranları icelenirken bayramların ve resmi tatillerin olduğu aylardaki kaza artışlarından normal aylık kaza oranları arındırılmıştır.

8. KAZALARIN HAVA KOŞULLARINA GÖRE İNCELENMESİ

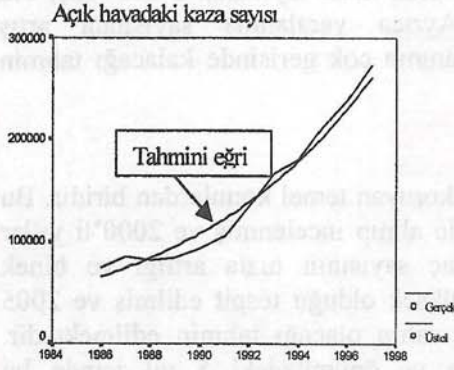
Kazaları meydana geldikleri hava koşullarına göre; açık, bulutlu, yağmurlu, karlı, sisli, fırtınalı ve tipili durumlarda incelendiğinde açık havada oluşan kazaların büyük bir yoğunluk oluşturduğu görülmektedir. Aşağıdaki tablo yıllar itibari ile açık havadaki kaza, ölü ve yaralı sayısı ile bunların yüzdelerini vermektedir. İncelenen yıllar arasında açık havadaki kaza, ölü ve yaralı sayısı toplam kaza, ölü ve yaralı sayısına oranladığında bu oranın % 70-80 arasında olduğu ve giderek yüzdesel olarak azaldığı görülmektedir.

Yıllar	AçıkK	AçıkÖ	AçıkY	ahk/topk	ahö/topö	ahy/topy
1986	74434	5898	57273	80,5	81,0	80,2
1987	85238	6045	63215	77,3	78,9	78,6
1988	81285	5203	59882	75,5	76,0	75,6
1989	83642	5066	63590	80,6	79,8	79,6
1990	92407	5006	70316	80,1	79,2	80,2
1991	106109	4646	68120	74,6	74,6	75,3
1992	134902	4864	75348	78,5	78,3	79,5
1993	166550	5205	84109	79,8	80,6	80,6
1994	179953	4656	81833	76,4	76,2	79,6
1995	211245	4569	87626	75,5	76,1	76,7
1996	238178	3859	75175	69,1	71,1	71,9
1997	273334	3530	76132	70,5	68,1	71,7

İncelenen 12 yıllık süreçte açık havadaki kaza sayısı 3,6 kat, yaralı sayısında 1,3 kat artarken ölü sayısı azalmıştır. Açık havadaki kaza, ölü ve yaralanma sayılarından tahmini eğriler çizildiğinde Şekil 31, 32 ve 33 bulunmaktadır.

Bağımsız: YILLAR

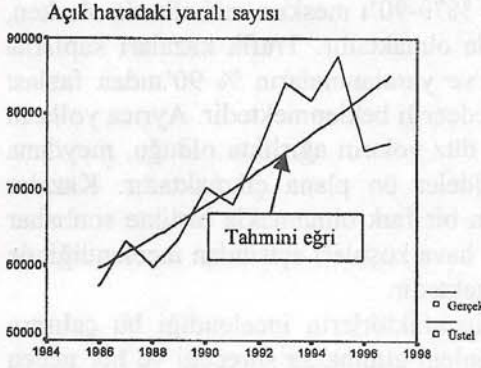
Bağımlı	Mth	Rsq	d.f.	F	Sigf	b0	b1
ACIKK	EXP	,954	10	208,72	,000	1,0-104	,1262
ACIKO	EXP	,793	10	38,41	,000	3,2E+36	-,0380
ACIKY	EXP	,749	10	29,80	,000	1,9E-23	,0319



Şekil 31. Açık havadaki kaza sayısı.



Şekil 32. Açık havadaki ölü sayısı.



Şekil 33. Açık havadaki yaralı sayısı.

Açık havadaki kaza, ölü ve yaralı sayıları ile ilgili Şekil 31, 32 ve 33 tahmin eğrileri yardımı ile 2000'li yıllar için tahminler yapıldığında aşağıdaki tablo değerleri bulunur.

Yıllar	1999	2000	2001	2002
Açık Hava Kaza S	364000	413000	468000	531000
Açık Hava Ölü S	3500	3300	3100	3000
Açık Hava Yaralı S	98000	101000	105000	108000
Yıllar	2003	2004	2005	
Açık Hava Kaza S	603000	684000	776000	
Açık Hava Ölü S	2800	2600	2450	
Açık Hava Yaralı S	111000	115000	119000	

Önümüzdeki 7 yıl içinde açık havada olan kaza sayısında 2 kat artış, ölü sayısında ise azalma beklenmektedir. Ayrıca yaralanma sayısında artış beklenmesine karşın bu artışın kaza artış oranının çok gerisinde kalacağı tahmin edilmektedir.

9. SONUÇ

Trafik kazaları her zaman güncelliğini koruyan temel konulardan biridir. Bu çalışmada trafik kazaları çeşitli yönleri ile ele alınıp incelenmiş ve 2000'li yıllar için çeşitli tahminlerde bulunulmuştur. Araç sayısının hızla arttığı ve binek otomobiller açısından bu artışın çok daha yüksek olduğu tespit edilmiş ve 2005 yılında her 100 kişiden 12'sinin otomobile sahip olacağı tahmin edilmektedir. Trafik yoğunluğu her geçen gün artmakta ve önümüzdeki 5 yıl içinde bu yoğunluğun 2'ye katlanacağı görülmektedir. Ancak bu yoğunluğa rağmen gerçek kaza oranlarına göre 2000'li yıllarda kazalar yüksek olmasada artarken, ölüm oranları düşmesini sürdürecektir. Kazaların %70-90'ı meskun mahallerde olurken, ölümlerin % 50-60'ı meskun mahal dışında olmaktadır. Trafik kazaları kaplama cinsi açısından incelendiğinde kaza, ölüm ve yaralanmaların % 90'ından fazlası asfalt yollarda olmaktadır ve bunun devam edeceği beklenmektedir. Ayrıca yolların özellikleri açısından kazalar incelendiğinde düz yolların ağırlıkta olduğu, meydana geldiği yer olarak incelendiğinde ise caddeler ön plana çıkmaktadır. Kazalar mevsimler açısından incelendiğinde belirgin bir fark olmamakla birlikte sonbahar ve yaz aylarının yüzdesel olarak daha fazla, hava koşulları açısından incelendiğinde ise % 70-80'inin açık havada olduğu görülmektedir.

Trafik kazaları ve bunlara neden olan faktörlerin incelendiği bu çalışma sonucunda trafik kazaları ve sonuçlarının önlem alınmazsa süreceği ve her geçen yıl artacağı açıktır. Bu araştırma ağırlıklı öncelikleri ortaya koymuş ve gerçekçi yaklaşımların bu doğrultuda yapılması gerektiğini göstermiştir. Trafik problemi ve kazalar bir çok ana nedene bağlı ve çok yönlü olaylar oldukları için önlemleri tek yönlü düşünerek kısa vadeli kararlarla çözmeye çalışmak doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Olaylar doğru incelenip uzun vadeli kararlar alınmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Akdeniz, F.; "Olasılık ve İstatistik", Ankara, 1981.
- [2] Çömlekçi, N.; "Temel İstatistik İlke ve Teknikleri", Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1994
- [3] Bağırkan, Ş.; "İstatistiğe Giriş", İstanbul, 1980.
- [4] Ünver, Ö.; "Uygulamalı İstatistik Yöntemler Giriş", Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995.
- [5] Yoğurtçugil, K.; "Örnekleme", Sermet Matbaası, İstanbul, 1976.
- [6] "İstatistik Göstergeler 1923-1995", T.C. Başbakanlık D.İ.E.
- [7] "İstatistik Göstergeler 1923-1990", T.C. Başbakanlık D.İ.E.
- [8] "İstatistiklerle Türkiye 1998", T.C. Başbakanlık D.İ.E.
- [9] "Karayolları Trafik Kaza İstatistikleri, 1980-1997 yılları", T.C. Baş.D.İ.E.
- [10] "Ulaştırma İstatistikleri, 1980-1997 yılları", T.C. Başbakanlık D.İ.E.
- [11] "Türkiye İstatistik Yıllığı, 1980-1997", T.C. Başbakanlık D.İ.E.
- [12] "75. Yılında Sayılarla Türkiye Cumhuriyeti", T.C. Başbakanlık D.İ.E.

EK: TABLO 1. Araç, Kaza, Ölü, Yaralı Sayıları ve İndeks Sayıları

Yıllar	Araç sayısı	Kaza	Ölü	Yaralı	Araçindeks	Kazaind	Ölüind	Yarind
1955	80757,	7 493	1 247	8 673	6,01	20,27	30,41	36,42
1956	86496,	7 397	1 083	7 370	6,43	20,01	26,41	30,95
1957	91708,	7 816	1 329	8 157	6,82	21,15	32,41	34,25
1958	89359,	6 856	1 206	6 636	6,65	18,55	29,41	27,86
1959	102806,	7 542	1 320	7 441	7,65	20,41	32,20	31,24
1960	123588,	8 136	1 590	7 729	9,19	22,01	38,78	32,45
1961	142119,	10 309	1 861	10 325	10,57	27,89	45,39	43,35
1962	163307,	11 770	2 086	11 691	12,15	31,85	50,88	49,09
1963	187053,	12 619	2 422	12 001	13,91	34,14	59,07	50,39
1964	195815,	14 043	2 526	13 273	14,57	38,00	61,61	55,73
1965	214968,	14 805	2 564	13 654	15,99	40,06	62,54	57,33
1966	231977,	16 218	3 134	15 138	17,26	43,88	76,44	63,56
1967	284194,	16 763	3 364	15 211	21,14	45,35	82,05	63,87
1968	318768,	19 973	3 747	16 896	23,71	54,04	91,39	70,94
1969	354398,	20 009	3 772	17 233	26,36	54,14	92,00	72,36
1970	369808,	19 207	3 978	16 838	27,51	51,97	97,02	70,70
1971	403880,	26 783	4 149	19 271	30,04	72,46	101,20	80,92
1972	460087,	29 891	4 282	21 423	34,23	80,87	104,44	89,95
1973	543318,	35 254	5 116	24 392	40,42	95,38	124,78	102,42
1974	647947,	40 674	4 699	25 065	48,20	110,05	114,61	105,24
1975	785920,	46 643	6 054	30 864	58,46	126,20	147,66	129,59
1976	920141,	50 475	5 389	30 207	68,45	136,57	131,44	126,83
1977	1042239,	56 467	6 983	33 144	77,53	152,78	170,32	139,17
1978	1142561,	51 853	5 417	30 407	84,99	140,29	132,12	127,67
1979	1247834,	41 481	4 368	25 332	92,83	112,23	106,54	106,37
1980	1344254,	36 960	4 100	23 816	100,00	100,00	100,00	100,00
1981	1420688,	40 023	4 327	27 711	105,68	108,29	105,54	116,35
1982	1502370,	46 264	4 832	35 489	111,76	125,17	117,85	149,01
1983	1610681,	55 256	5 200	43 888	119,82	149,50	126,83	184,28
1984	1751834,	60 705	5 684	49 234	130,32	164,25	138,63	206,73
1985	1888767,	63 473	5 477	49 058	140,50	171,73	133,59	205,99
1986	2075408,	92 468	7 278	71 445	154,39	250,18	177,51	299,99
1987	2258500,	110 207	7 661	80 456	168,01	298,18	186,85	337,82
1988	2456688,	107 651	6 848	79 243	182,75	291,26	167,02	332,73
1989	2659778,	103 758	6 352	79 928	197,86	280,73	154,93	335,61
1990	2981222,	115 295	6 317	87 668	221,77	311,95	154,07	368,11
1991	3307324,	142 145	6 231	90 520	246,03	384,59	151,98	380,08
1992	3756137,	171 741	6 214	94 824	279,42	464,67	151,56	398,15
1993	4380063,	208 823	6 457	104 330	325,83	565,00	157,49	438,07
1994	4711206,	235 690	6 108	102 848	350,47	637,69	148,98	431,84
1995	4985331,	279 663	6 004	114 319	370,86	756,66	146,44	480,01
1996	5317565,	344 643	5 428	104 599	395,57	932,48	132,39	439,20
1997	5810081,	387 533	5 181	106 146	432,21	1048,52	126,37	445,69

TABLO 2. Bin Araç Başına Yapılan Kaza (K*1000/as) ile 1000 Kaza Başına Ölü (Ö*1000/ks) ve Yaralı (Y*1000/ks) Oranları

Yıllar	K*1000/as	Ö*1000/ks	Y*1000/ks	Yıllar	K*1000/as	Ö*1000/ks	Y*1000/ks
1955	92,78	166,42	1157,48	1977	54,18	123,67	586,96
1956	85,52	146,41	996,35	1978	45,38	104,47	586,41
1957	85,23	170,04	1043,63	1979	33,24	105,30	610,69
1958	76,72	175,90	967,91	1980	27,49	110,93	644,37
1959	73,36	175,02	986,61	1981	28,17	108,11	692,38
1960	65,83	195,43	949,98	1982	30,79	104,44	767,10
1961	72,54	180,52	1001,55	1983	34,31	94,11	794,27
1962	72,07	177,23	993,29	1984	34,65	93,63	811,04
1963	67,46	191,93	951,03	1985	33,61	86,29	772,90
1964	71,72	179,88	945,17	1986	44,55	78,71	772,65
1965	68,87	173,18	922,26	1987	48,80	69,51	730,04
1966	69,91	193,24	933,41	1988	43,82	63,61	736,11
1967	58,98	200,68	907,42	1989	39,01	61,22	770,33
1968	62,66	187,60	845,94	1990	38,67	54,79	760,38

1969	56,46	188,52	861,26	1991	42,98	43,84	636,81
1970	51,94	207,11	876,66	1992	45,72	36,18	552,13
1971	66,31	154,91	719,52	1993	47,68	30,92	499,61
1972	64,97	143,25	716,70	1994	50,03	25,92	436,37
1973	64,89	145,12	691,89	1995	56,10	21,47	408,77
1974	62,77	115,53	616,24	1996	64,81	15,75	303,50
1975	59,35	129,79	661,71	1997	66,70	13,37	273,90
1976	54,86	106,77	598,45				

TABLO 3 Devlet, İl ve Köy Yolları Uzunlukları (km)

Yıllar	Tdev+il	Devlet	İl	Köytes	Köystabi	Köyas	Köyhy	Topköy	Gentop
1965	58 792	34 502	24 290	8 836	22 815	-	130 404	162 055	220 847
1966	58 792	34 502	24 290	6 128	28 856	-	127 071	162 055	220 847
1967	58 792	34 502	24 290	7 842	33 055	-	121 158	162 055	220 847
1968	58 792	34 502	24 290	10 578	39 829	-	111 648	162 055	220 847
1969	59 620	35 230	24 390	15 980	47 677	-	98 398	162 055	221 675
1970	59 453	35 016	24 437	21 460	55 497	-	85 098	162 055	221 508
1971	59 469	35 018	24 451	25 587	62 750	-	73 718	162 055	221 524
1972	59 448	35 005	24 443	28 587	69 750	-	63 718	162 055	221 503
1973	59 279	34 815	24 464	37 451	75 355	-	57 397	170 203	229 482
1974	59 499	34 918	24 581	39 979	81 364	-	50 760	172 103	231 602
1975	59 069	33 762	25 307	41 007	87 963	-	43 133	172 103	231 172
1976	59 615	33 200	26 415	41 515	94 829	-	35 759	172 103	231 718
1977	59 407	32 501	26 906	41 629	102 390	-	28 084	172 103	231 510
1978	59 718	32 229	27 489	41 133	107 956	-	23 014	172 103	231 821
1979	60 059	32 208	27 851	40 105	113 747	-	18 251	172 103	232 162
1980	60 761	31 976	28 785	38 175	118 692	-	15 236	172 103	232 864
1981	60 712	31 888	28 824	37 925	127 692	-	103 200	268 817	329 529
1982	60 954	31 953	29 001	58 696	117 300	10 272	47 877	234 145	295 099
1983	59 297	31 210	28 087	59 739	124 329	11 135	48 156	243 359	302 656
1984	59 112	30 982	28 130	60 294	129 706	12 310	48 899	251 209	310 321
1985	59 302	30 997	28 305	60 815	135 373	12 963	48 357	257 508	316 810
1986	59 139	30 986	28 153	61 900	138 723	14 947	45 988	261 558	320 697
1987	58 915	31 062	27 853	66 268	142 922	17 647	42 317	269 154	328 069
1988	58 851	30 999	27 852	67 790	147 193	18 882	37 646	271 511	330 362
1989	58 552	31 048	27 504	72 117	150 771	19 869	54 822	297 579	356 131
1990	59 128	31 149	27 979	72 186	156 520	21 374	58 507	308 587	367 715
1991	59 221	31 261	27 960	73 679	158 910	23 397	52 616	308 602	367 823
1992	59 842	31 343	28 499	76 809	162 187	25 345	62 180	326 521	386 363
1993	59 770	31 424	28 346	77 696	162 319	29 525	57 713	327 253	387 023
1994	59 832	31 389	28 443	74 596	159 263	29 960	56 310	320 129	379 961
1995	59 999	31 422	28 577	74 068	156 357	36 308	53 322	320 055	380 054
1996	60 225	31 412	28 813	72 529	154 035	43 548	49 889	320 001	380 226
1997	60840	31320	29520	71598	148454	52443	46953	319 448	380 288

TABLO 4. Meskun Mahal ve Meskun Mahal Dışı Kaza, Ölü, Yaralı Sayıları ve İndeks Sayıları

Yıllar	MMKaza	MMDKaza	MMÖlü	MMDÖlü	MMYaralı	MMDYaralı
1980	26540	10420	1457	2643	13769	10047
1981	28604	11419	1623	2704	16536	11175
1982	33287	12977	1751	3081	21042	14447
1983	40122	15134	1859	3341	26671	17217
1984	45011	15694	2460	3224	31145	18089
1985	47390	16083	2185	3292	27444	21614
1986	73200	19268	3181	4097	43050	28395
1987	87137	23070	3523	4138	48856	31600
1988	85910	21741	3284	3564	48958	30285
1989	82432	21326	3020	3332	50497	29431
1990	91875	23420	3086	3231	55557	32111
1991	114925	27220	2960	3271	56374	34146
1992	141741	30000	3026	3188	59514	35310
1993	172639	36184	3207	3250	64993	39337
1994	196631	37172	2795	3147	65767	38950
1995	242281	37382	2932	3072	70882	43437
1996	305718	38925	2514	2914	61392	43207

Yıllar	331643 MMKin	55890 MMDKin	2155 MMÖin	2970 MMDÖin	59904 MMYin	46342 MMDYin
1980	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1981	107,8	109,6	111,4	102,3	120,1	111,2
1982	125,4	124,5	120,2	116,6	152,8	143,8
1983	151,2	145,2	127,6	126,4	193,7	171,4
1984	169,6	150,6	168,8	122,0	226,2	180,0
1985	178,6	154,3	150,0	124,6	199,3	215,1
1986	275,8	184,9	218,3	155,0	312,7	282,6
1987	328,3	221,4	241,8	156,6	354,8	314,5
1988	323,7	208,6	225,4	134,8	355,6	301,4
1989	310,6	204,7	207,3	126,1	366,7	292,9
1990	346,2	224,8	211,8	122,2	403,5	319,6
1991	433,0	261,2	203,2	123,8	409,4	339,9
1992	534,1	287,9	207,7	120,6	432,2	351,4
1993	650,5	347,3	220,1	123,0	472,0	391,5
1994	740,9	356,7	191,8	119,1	477,6	387,7
1995	912,9	358,8	201,2	116,2	514,8	432,3
1996	1151,9	373,6	172,5	110,3	445,9	430,0
1997	1249,6	536,4	147,9	112,4	435,1	461,3

TABLO 5. Kazaların Meydana Geldiği Düz Yol, Hafif Viraj, Üçlü ve Dörtlü Kavşaklardaki Yüzde Oranları

Yıllar	Düzyk/topk	Düzyö/topö	Düzyy/topy	Hafifvk/topk	Hafifvjö/topö	Hafifvy/topy
1986	59,4	56,8	59,9	7,2	13,8	12,7
1987	59,0	59,0	60,5	6,2	11,8	10,2
1988	58,7	60,2	60,5	5,9	11,2	10,0
1989	58,4	60,8	61,4	6,1	12,0	10,0
1990	57,6	59,7	60,5	5,6	12,3	9,6
1991	57,1	64,0	61,6	5,6	11,8	9,9
1992	56,5	62,2	61,7	5,3	13,5	9,8
1993	57,2	66,5	62,3	5,2	10,6	9,5
1994	56,3	63,2	63,1	4,5	10,0	8,6
1995	55,6	65,8	61,7	4,3	9,7	8,7
1996	55,2	64,3	61,2	5,9	13,1	10,6
1997	55,3	66,1	60,4	5,9	11,5	11,2
Yıllar	Üçkk/topk	Üçkö/topö	Üçky/topy	Dörtkk/topk	Dörtkö/topö	Dörtky/topy
1986	10,0	3,7	6,3	11,8	3,8	6,9
1987	10,5	4,5	6,9	12,4	3,8	7,3
1988	10,5	4,3	7,0	12,6	3,7	7,5
1989	9,8	4,4	6,6	13,6	4,0	8,2
1990	10,6	5,2	7,2	13,8	4,1	8,7
1991	11,3	4,7	7,0	14,0	4,2	8,6
1992	1,2	4,9	7,6	14,5	4,5	9,0
1993	11,8	4,9	7,4	15,3	4,3	9,4
1994	11,7	4,2	7,7	15,7	3,8	9,8
1995	12,9	4,7	7,2	16,4	4,5	9,7
1996	13,6	4,9	7,4	12,2	4,0	7,9
1997	13,1	4,5	7,4	11,6	4,3	8,1
Yıllar	TopKyüzde	TopÖyüzde	TopYyüzde	DiğerleriK	DiğerleriÖ	DiğerleriY
1986	88,5	78,1	85,8	11,5	21,9	14,2
1987	88,1	79,1	85,0	11,9	20,9	15,0
1988	87,8	79,5	85,0	12,2	20,5	15,0
1989	87,9	81,2	86,2	12,1	18,8	13,8
1990	87,6	81,3	86,0	12,4	18,7	14,0
1991	88,0	84,7	87,1	12,0	15,3	12,9
1992	77,4	85,0	88,1	22,6	15,0	11,9
1993	89,6	86,3	88,6	10,4	13,7	11,4
1994	88,1	81,2	89,2	11,9	18,8	10,8
1995	89,2	84,9	87,3	10,8	15,1	12,7
1996	87,0	86,2	87,2	13,0	13,8	12,8
1997	86,0	86,5	87,1	14,0	13,5	12,9

TABLO 6. Kazaların Meydana Geldiği Cadde, Kavşak ve Devlet Yollarındaki Kaza Sayıları ve İndeks Sayıları

Yıllar	CaddeK	KavşakK	DevyoluK	CadKindeks	KavKindeks	DevKindeks
1986	39992	19713	13186	100	100	100
1987	45563	24702	16330	113,93	125,31	123,84
1988	44305	24442	17167	110,78	123,99	130,19
1989	42301	24311	15314	105,77	123,32	116,14
1990	45528	28760	17663	113,84	145,89	133,95
1991	57933	37773	18914	144,86	191,61	143,44
1992	64377	41952	19171	160,97	212,81	145,39
1993	81870	48300	33986	204,72	245,02	257,74
1994	100791	59639	28001	252,03	302,54	212,35
1995	119019	75598	28813	297,61	383,49	218,51
1996	170000	85052	40644	425,09	431,45	308,24
1997	196156	101525	47883	490,49	515,02	363,14
Yıllar	CaddeÖ	KavşakÖ	DevyoluÖ	CadÖindeks	KavÖindeks	DevÖindeks
1986	1461	420	2451	100	100	100
1987	1487	460	2513	101,78	109,52	102,53
1988	1251	398	2609	85,63	94,76	106,45
1989	1303	381	2176	89,19	90,71	88,78
1990	1217	431	2200	83,30	102,62	89,76
1991	1234	432	2227	84,46	102,86	90,86
1992	940	319	3353	64,34	75,95	136,80
1993	1058	307	3477	72,42	73,10	141,86
1994	1142	368	2251	78,17	87,62	91,84
1995	1020	457	2343	69,82	108,81	95,59
1996	980	405	2728	67,08	96,43	111,30
1997	898	389	2687	61,46	92,62	109,63
Yıllar	CaddeY	KavşakY	DevyoluY	CadYindeks	KavYindeks	DevYindeks
1986	23615	8605	17640	100	100	100
1987	25813	10038	20130	109,31	116,65	114,12
1988	25224	9968	22385	106,81	115,84	126,90
1989	26624	10527	19914	112,74	122,34	112,89
1990	27632	12616	23210	117,01	146,61	131,58
1991	28286	12942	23680	119,78	150,40	134,24
1992	25336	10977	36368	107,29	127,57	206,17
1993	27943	11572	39582	118,33	134,48	224,39
1994	30554	15782	28937	129,38	183,40	164,04
1995	30358	16364	31758	128,55	190,17	180,03
1996	30200	15820	39632	127,88	183,85	224,67
1997	30161	16082	40785	127,72	186,89	231,21

TABLO 7. Kazaların Meydana Geldiği Mevsimlerdeki Kaza, Ölü ve Yaralanma İndeks Sayıları

Yıllar	SonKi	KışKi	İlkKi	YazKi	SonÖi	KışÖi	İlkÖi	YazÖi
1986	100	100	100	100	100	100	100	100
1987	119	110	120	128	98	104	103	114
1988	109	99	128	115	83	86	101	83
1989	108	108	131	121	87	101	103	91
1990	119	115	135	131	79	89	101	84
1991	154	138	171	155	82	82	96	85
1992	185	171	197	192	83	85	82	89
1993	224	216	247	221	84	91	101	85
1994	245	262	284	229	76	85	98	76
1995	299	296	341	282	74	89	96	78
1996	361	389	403	347	74	88	73	68
1997	390	440	467	393	67	76	77	66
Yıllar	SonYi	KışYi	İlkYi	YazYi				
1986	100	100	100	100				
1990	117	115	135	125				
1995	159	144	192	151				
1997	136	147	174	145				

HOW A HOST COUNTRY SHOULD DESIGN ITS TAX POLICY TO MAXIMISE THE GAIN FROM AN INFLOW OF FOREIGN INVESTMENT ?

Arş. Gör. Mustafa Ali SARILI

Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F., Maliye Bölümü, İZMİR

ÖZET

Yabancı yatırımlar; parasal kıymetlerin satın alınması ile ifade edilen portföy yatırımlar ve gerçek bir varlığın satın alınmasını ifade eden dolaysız yatırımlar olmak üzere ikiye ayrılır. Bir çok dolaysız yabancı yatırımlar çok uluslu şirketler tarafından yapılır. Çok uluslu şirketlerin artması, bir taraftan ev sahibi ülke hükümetlerinin gücünü azaltırken diğer taraftan ev sahibi ile misafir ülke arasındaki uluslararası politik ilişkileri etkileyebilir. Ev sahibi ülkenin vergi politikası mevcut dolaysız yabancı yatırımları etkilediği gibi dolaysız yabancı yeni yatırımları da etkiler. Bu yüzden, ev sahibi ülkeler dolaysız yabancı yatırımları ülkeye çekmek için özel teşvik ve imtiyaz programları hazırlarlar. Çünkü vergi teşvikleri, dolaysız yabancı yatırımları ülkeye çekmek için etkilidir. Yabancı yatırımcılar ödeyecekleri toplam vergileri azaltmaya ve ayrıca vergi sonrası kazançlarını en yüksek seviyeye çıkarmaya çalışırlar. Ev sahibi ülkeler yabancı yatırımlardan elde edilen vergi gelirlerini ve ulusal refahı en yüksek seviyeye çıkarmalıdır. Bu makale, ev sahibi bir ülkenin, yabancı yatırımların akışından elde edilen kazancın en yüksek seviyeye çıkarılabilmesi için vergi politikasının nasıl düzenlenmesi gerektiğini açıklamaya çalışır.

I- INTRODUCTION

In the nineteenth century, foreign investment played an important role in the development process of many countries. Foreign investment is both a money flow and a transfer of real assets from one country to another. It is commonly distinguished by looking at portfolio investment and direct investment. A portfolio investment is the purchase of a financial asset that does not give the investor control of a business firm. It consists of international trade in financial assets. The investor expects to earn income without having a controlling interest in a foreign enterprise. A direct investment is the purchase of a real asset, such as real estate, plant, and/or equipment, that results in acquiring significant control of a corporation. It consists of a purchase of a real asset or controlling interest in a foreign firm. The most important direct investments include the operations of multinational corporations. Even though, foreign direct investment can be made by individual or partnership firms, most foreign direct investments are undertaken by

big enterprises. Multinational enterprises are owned and conducted by at least two countries.

This paper seeks to examine the disadvantages that a host country faces from an inflow of foreign investment, and how a host country should design its tax policy to maximise the gain from an inflow of foreign investment.

II. DISADVANTAGES THAT HOST COUNTRIES FACE FROM FOREIGN INVESTMENT

The average annual growth rate of international direct investment that flows from developed countries to developing and less developed countries has been increasing over the last three decades. One of the most important reasons for this growth has been the existence of low-cost labour and raw materials in these countries. Indeed, foreign direct investment has played an important role in the rapid growth of manufacturing in many countries. In some developing countries, a significant share of foreign investment has been concentrated in free trade zones, where enterprises benefit from many tariffs and fiscal concessions. The growing role played by tax havens is also notable, as these countries have increased their share of the stock of international direct investment in developing countries. A large proportion of this investment was not for production facilities, but was related to the establishment as well as financing insurance, petroleum and motor vehicle companies and other service sector activities. The growth rate of international direct investment has moved towards the growth of the multinational corporations because most direct investment is carried out by multinational firms. The growth of multinational corporations has many political as well as economic effects on the host country. The growth of multinational corporations might reduce the power of host country government, which may affect the international political relations between the host and the home countries. Lindert claims that "multinational corporations can also buy host country politicians and bankroll plots against the government, as International Telephone and Telegraph did against the Allenda government in Chile in 1972-73" (Lindert, 1991: 578).

The definition of foreign investment covers both direct investment and portfolio investment, and involves both public enterprise and private firms. If savings in a country are inadequate relative to the potential demand for investment, foreign capital can be a fruitful means of stimulating rapid growth. Furthermore, direct investment can be a means of financing a balance of payments deficit. It also includes the setting up of subsidiary companies for the domestic production of goods which were previously imported from the parent company.

There are two kinds of portfolio investments. Firstly, private capital flows are motivated by profit opportunities. Secondly, government flows, which are motivated by political influence. Government capital is usually described as foreign aid. Most of the developing and less developed countries economies are

dependent on loans from developed countries because foreign aid is usually given conditionally to these countries. It follows that their economies begin to be controlled by portfolio investment.

A portfolio investment takes the form of a purchase of government debt in a foreign stock market, or loans made to a foreign company. For instance, the purchase of bonds by a foreign company (or government debt) and loaning a foreign company do not give absolute control. A portfolio investment leads to the occurrence of two kinds of problems in the host countries. The first is control over foreign enterprises. If a foreign company has more than 50 per cent of the purchase of shares, it will have control of the host country's company. Eventually, the host country's economy may be dependent on foreign capital. The other problem is the transfer of capital from a home country to a host country. When the capital is transferred from a home country to a host country, the owner of capital in the host country loses because of the existence of low interest rates.

It is contended that "foreign firms distort efficient resource allocation by importing too much into the developing countries and exporting too little. This assumes either that the firms are not maximising units or that the prices they face do not reflect social values" (Lindert and Kindleberger, 1982: 456). Foreign firms seek to maximise their profits for this reason, they invest in highly profitable industries such as petroleum, mining, motor vehicles, food and drink, tobacco and household products, building materials, chemicals and textiles. Eventually, it follows that foreign investment plays an important role in the distribution of the host country's income. Furthermore, foreign firms might prevent the improvement of domestic firms. If foreign firms invest in the same industry as domestic firms, domestic firms might have to compete with foreign firms. It is very difficult for domestic firms because of huge multinational corporations.

Balasubramanyam claims that there are two main disadvantages of foreign investments for a host country (Balasubramanyam, 1985). Firstly, if foreign firms choose intensive technologies and capital intensive industries as well, they do not create new field of workforce. As a result, foreign investments do not contribute to reduce unemployment. Secondly, there is a weak connection between foreign firms and host country firms, because of the foreign firms importing most of inputs they need rather than buying them in the host countries. Therefore, foreign investment does not contribute to improving internal investment. Furthermore, if labour and capital are fully employed in an economy, the inflow of foreign investment raises factor prices. For this reason, domestic firms can be affected negatively from this situation. Foreign firms use transfer pricing to shift their reported profits. The transfer pricing of foreign firms restricts tax revenues because foreign firms inform transfer prices as high to tax authority.

Salvatora points out that "one of the harmful affects of multinational corporations on the host country is the siphoning off of research and development funds to the home nations. While this may be more efficient for the multinational corporations, it also keeps to host country technologically dependent" (Salvatora, 1990: 358). This is an important problem for developing countries. In addition, he claims that multinational corporations can absorb host country's savings and ability, thus preventing them from being used to establish local enterprises that might be more significant for national growth and development. Also, in the long run, foreign direct investment has a negative effect on the host country's balance of payments.

There might be competition between local companies and a foreign company in the host country. The foreign company, as a multinational firm, has many advantages over than the local company. In this case, the local company might be negatively affected. Moreover, the domestic industry is getting to be independent of foreign direct investment. For this reason, it is very difficult for local company to develop economically. For instance, "in Canada, nearly 60 per cent of the capital in manufacturing is controlled by foreigners(over 80 per cent by Americans)" (Sodersten and Reed, 1971: 488).

Multinational corporations impose social cost on host countries because of external diseconomies of production, including traffic congestion and pollution created by multinational corporations. Corden claims that external economies affect inflow of foreign capital when foreign capital comes in the host country (Corden, 1974). There is technology transfer from home country to host country. Domestic firms can be affected negatively by foreign investment technology because they have not had similar technology. As a result, external diseconomies cause reductions in the welfare of the host country's people living near the factories and perhaps increases costs to adjacent local companies. Although, there are double tax agreements to avoid double taxation between many countries, there are not double tax agreements between some countries. In this case, there can be some problems between countries regarding which country levies tax, because both countries (home and host country) want to levy tax.

III- TAX POLICY TO MAXIMISE THE GAIN FROM AN INFLOW OF FOREIGN INVESTMENT

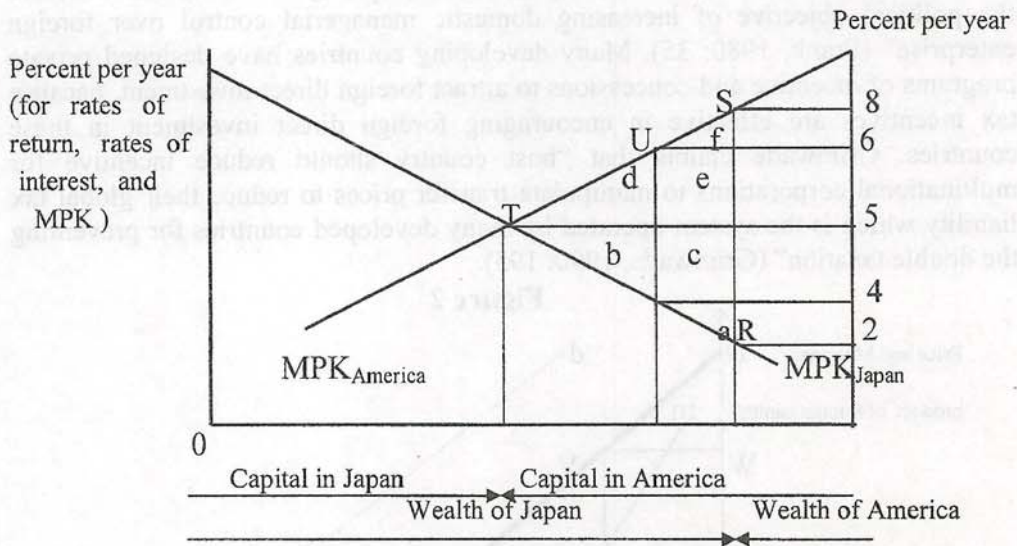
Each multinational firm seeks to maximise profit and each host country's government's aim is to maximise corporation tax revenue from foreign investment. Furthermore, host government tries to maximise national welfare by imposing a tax on the income of foreign capital that might effectively profit from monopoly power.

Tariffs and import restriction can influence inflow of foreign capital. They have an important motive for indirect investment. If there is import restriction in an

industry, more direct investment can come in this industry. Corden points out that most of the foreign capital is in manufacturing industries in many countries, because there is effective protection in these industries (Corden, 1974). When an industry is protected by tariffs or import restrictions, its profits increase. In fact that host country has loss in its tax revenue by low tariffs or import restrictions. It can increase its tax revenue by levying corporate tax on foreign direct investment. Moreover, foreign direct investment can increase by protection. Eventually, host country will maximise its total tax revenue. It can be said that protection might encourage the inflow of foreign capital.

Protection in the form of tariffs and quotas on imports motivate increased or decreased inflows of foreign direct investment. "If an industry is protected from import competition through tariffs and quotas, its profits or potential profits increase" (Balasubramanyam, 1985: 168). Therefore, inflows of foreign direct investment will increase in this industry. Eventually, host government's corporation tax revenue on foreign direct investment will increase because of increased inflows of foreign direct investment.

Figure 1



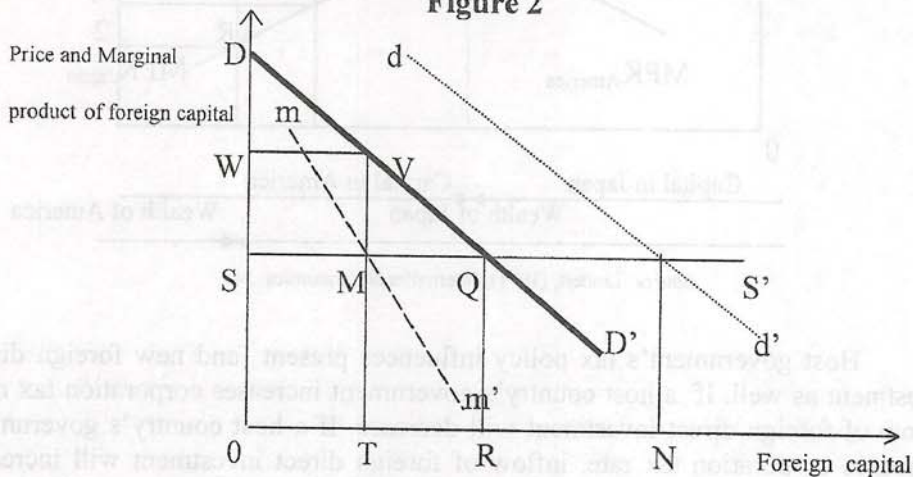
Source: Lindert, (1991), International Economics: 549

Host government's tax policy influences present and new foreign direct investment as well. If a host country's government increases corporation tax rate, inflow of foreign direct investment will decrease. If a host country's government decreases corporation tax rate, inflow of foreign direct investment will increase. Host government should apply at least the same corporation tax rate with home

country. Caves stated that "optimal tax policy for the host country depends on the tax policy of source (home) countries" (Caves, 1982: 282). Figure 1 shows that a host country's tax policy depends on a home country's tax rate. The horizontal axis is the invested capital and its ownership of a two country world, and the vertical axis is percentage rates of return earned on wealth. Figure 1 also shows two large countries, 'Japan' having more capital, and 'America' having less capital. In this case, Japan is home country, America is host country. Both of the countries have market power. If Japan imposes a tax of 2 per cent a year on the value of capital held abroad, America will lose (d+e). If America imposes a tax of 2 per cent a year on borrowing abroad, America will gain (c-d). American (host country's) government should design tax rate depending on Japanese (home country's) tax rate. Furthermore, host government should apply the same tax rate both foreign and domestic investment. As a result, host government's tax policy might encourage or discourage inflow of foreign direct investment because it determines their post-tax profit.

Host countries seek not only to attract foreign direct investment but also to harness it to their goals. These goals are "the economic objective of maximising output and tax revenues, the social objective of equalising income distribution, and the political objective of increasing domestic managerial control over foreign enterprise" (Frank, 1980: 35). Many developing countries have designed private programs of incentive and concessions to attract foreign direct investment, because tax incentives are effective in encouraging foreign direct investment in these countries. Grimwade claims that "host country should reduce incentive for multinational corporations to manipulate transfer prices to reduce their global tax liability which is the system operated by many developed countries for preventing the double taxation" (Grimwade, 1990: 195).

Figure 2



Source: Corden, (1974), Trade Policy and Economic Welfare: 345

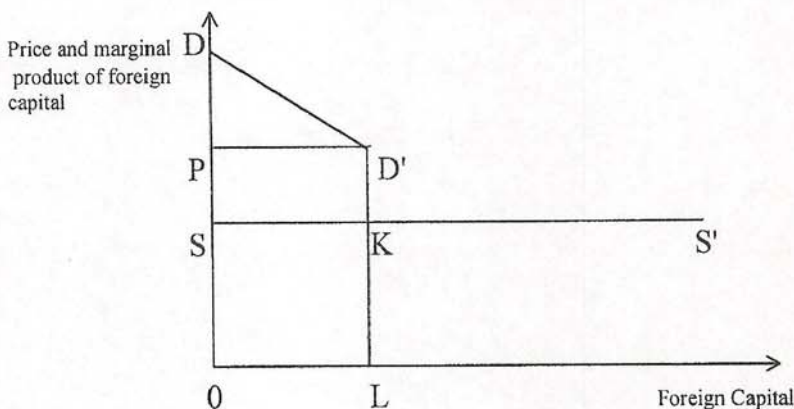
Caves stated that "If equal before-tax return sat the margin to the competing suppliers of capital translate into equal after tax earnings, the system is neutral. Neutral tax system have virtue both because they seem fair and because they promote efficient use of resources" (Caves, 1982: 227). Therefore, capital import neutrality ensures equality between local company and foreign company. It can be said that host country should apply neutral tax on foreign investment.

In figure 2, horizontal axis is the quantity of foreign capital, and vertical axis is price and marginal product of foreign capital. DD' is the social marginal product curve, and demand. SS' is the supply curve. Marginal revenue curve is mm' . If there is no tax, OR of capital will come to host country. If host country imposes a tax at the rate WS/OW , tax revenue on foreign capital will be $WVMS$. This is maximum tax revenue. Eventually, the social gain will be DVW of surplus plus $WVMS$ of revenue, the sum of which falls below the surplus in the absence of tax by VQM . VQM is the social loss because of the tax.

Furthermore, external economies associated with inflow of foreign capital. Externalities change the social marginal product curve. If there are external economies, the social marginal product curve is shifted to the right. If there are diseconomies, the social marginal product curve is shifted to the left. Eventually, foreign capital stock will be influenced by external economies.

In figure 3, SS' is supply curve, DD' is demand curve. OL of capital has come in the host country. There is monopolistic price which is OP . This price is higher than normal price (OS). Monopoly profits are $PSKD'$. This profit should be taxed by the host country. For this reason, host country should impose a tax which is PS per unit. If host country imposes corporation income tax, it will increase tax revenues.

Figure 3



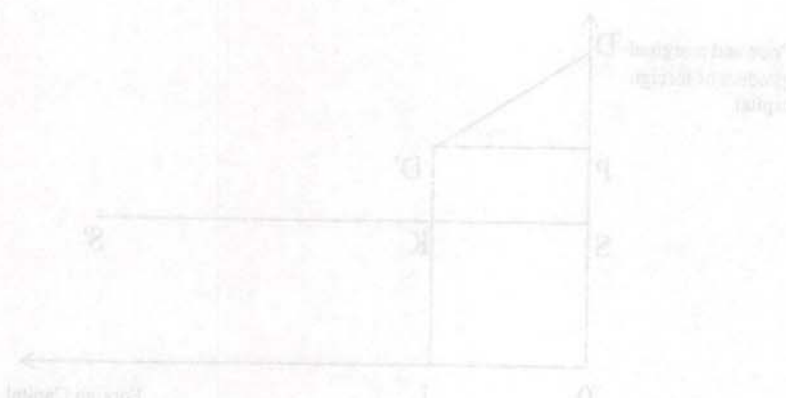
Source: Corden, (1974), Trade Policy and Economic Welfare: 345

IV. CONCLUSION

It can be concluded that in the short run, host countries have some advantages from an inflow of foreign investment but in the long run, they have many disadvantages from an inflow of foreign investment. Foreign investment firms try to reduce their global tax payments and to maximise after-tax profits. Host countries should maximise tax revenue and national welfare from foreign investment. Therefore, host countries' governments should design tax policy to maximise tax revenue and national welfare as well.

REFERENCES

- BALASUBRAMANYAM, V. N. (1985) "Foreign Direct Investment and the International Transfer of Technology" in D. Greenway (ed.), *Current Issues in International Trade*, Macmillan, London
- CAVES, R. E. (1982), *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge
- CORDEN, W. M. (1974), *Trade Policy and Economic Welfare*, Oxford University Press, Oxford
- FRANK, I. (1980), *Foreign Enterprise in Developing Countries*, The Johns Hopkins University Press, Baltimore
- GRIMWADE, N. (1990), *International Trade: New Patterns of Trade Production and Investment*, Chapman and Hall, Inc, New York
- KEMP, M. C. (1964), *The Pure Theory of International Trade*, Prentice Hall, Inc, New Jersey
- KOPITS, G. F. (1976), "Taxation and Multinational Firm Behaviour: A Critical Survey", IMF Staff Papers, pp. 624-671
- LINDERT, P. H. (1991), *International Economics*, Richard D. Irwin, Inc, USA
- LINDERT, P. H. & KINDLEBERGER, C. P. (1982), *International Economics*, Richard D. Irwin, Inc, USA
- SALVATORE, D. (1990), *International Economics*, Macmillan Publishing Company, New York
- SODERSTEN, B. & REED, G. (1971), *International Economics*, The Macmillan Press Ltd, Hampshire



THE IMF AND WORLD BANK APPROACHES TO MACROECONOMIC MANAGEMENT IN DEVELOPING COUNTRIES

Arş. Gör. Hüseyin ŞEN

Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Maliye Bölümü, İZMİR

Özet: Bretton Woods Kuruluşları olan IMF ve Dünya Bankası'nın kurulmasından bu tarafa yarım yüzyıldan daha uzun bir süre geçti. Geçmiş yıllarda olduğu gibi, her iki kuruluşta hala çok sayıda ülkenin ekonomik ve siyasi gündeminin baş köşesinde durmaktadır. Bu çalışma, gelişmekte olan ülkelerde IMF ve Dünya Bankası'nın makroekonomik yönetime yaklaşımının bir analitik tanımlamasını yapmaktadır.

I. Introduction:

The IMF and World Bank were created at the Bretton Woods Conference in July 1944 by the delegation of 44 nations, along with a system of rules that have governed the world economy for more than fifty years. The IMF has played a key role in ensuring price stability, strengthening the balance of payments (hereafter BOP) and provision of loans to countries needing assistance. As for the World Bank, it was initially known as the International Bank for Reconstruction and Development (IBRD) was established to help industrial countries rebuild after World War II. Later the World Bank's body was expanded and now it contains in its body, apart from IBRD, the International Finance Corporation (IFC), and International Development Association (IDA). The World Bank took a dual role of reconstruction and development. The development aspect was on long-term basis in which the Bank lend funds to developing countries in need.

Following the economic problems of developing countries (hereafter LDCs) in the 1970s (oil price shocks in 1973-74 as well as 1979-80, decline in terms of trade, debt crisis in 1979-80s, fiscal deficits and high inflation), the two institutions formulated structural adjustment programmes designed specifically to resolve the economic problems of LDCs. The problems can be traced initially to the collapse of the Bretton Woods exchange rate system in 1971, which contributed to the volatility of the exchange rate. Since 1980s, the IMF and World Bank have played key roles in planning and management of LDCs.

This paper discusses the basic nature of both the IMF and World Bank approaches to macroeconomic management in LDCs which constitutes their approaches to macroeconomic stabilisation and structural adjustment programmes.

II. The Bretton Woods Institutions and Macroeconomic Management:

Perhaps the IMF and World Bank are the first twin organisations which represent an important attempt in the history of economics to apply scientific conception of economic forces to the world economy through their stabilisation and structural adjustment programmes. With these programmes, both the IMF and World Bank deal with economic issues and focus their efforts on broadening as well as strengthening the economies of their member nations.

Macroeconomic management consists of stabilisation and structural adjustment programmes. Whilst stabilisation programmes are generally associated with the IMF, structural adjustment is dealt with by the World Bank. The IMF focuses primarily on BOP management, the World Bank, on the other hand, gives priority to the longer-term development of an economy. The IMF pays an important attention to monetary and fiscal policy, exchange rate management and foreign borrowing. As for the World Bank, it is charged with a country's development objectives, such as mobilisation of domestic resources, improving efficiency in resource allocation, reform in the structure of economic incentives and institutional reforms. The IMF approach to macroeconomic management centres around monetary variables whereas the World Bank approach focus mainly on real variables of the economy. Briefly, the main differences between the IMF and World Bank can be shown in the following Box.

Box 1: The main differences between the IMF and World Bank

<i>In terms of...</i>	<i>The IMF</i>	<i>The World Bank</i>
<i>Character</i> →	• <i>Monetary institution</i>	• <i>Developmental institution</i>
<i>Orientation</i> →	• <i>Demand side of the economy</i>	• <i>Supply side of the economy</i>
<i>Goal</i> →	• <i>Monetary stability</i> • <i>Financing temporary deficits in the BOP</i>	• <i>Promotion of economic development</i> • <i>Financing economic development</i>
<i>Credit</i> →	• <i>Providing programme lending to all members—both industrial and developing countries.</i>	• <i>Providing project lending to developing countries</i>
<i>Credit term</i> →	• <i>Short-term / medium-term</i>	• <i>Long-term</i>

Kaynak: Derived from Murinde (1996:78) and IMF (1996)

The following sections explore both the IMF and World Bank approaches to macroeconomic management in LDCs.

III. The IMF Approach to Macroeconomic Management:

The IMF approach to macroeconomic management shows itself in the IMF programmes. These programmes represent an orthodox response to

macroeconomic imbalances of LDCs (Murinde,1993; Killick,1995; Weiss,1995; Murinde,1996; Polak,1997). Macroeconomic imbalances in an economy may stem usually from, either the prevalence of inflation and deficits in BOP or low rates of employment and growth, or both of them. In the IMF approach to macroeconomic stabilisation, it is assumed that these imbalances are generally caused by an excessive or unsustainable expansion of aggregate demand.

In the literature, the IMF programmes are frequently called as orthodox stabilisation programmes. According to orthodox stabilisation programmes, the main cause of inflation and deficits in a country's BOP is the resource-expenditure imbalance of that country's public sector. In the developing country context, public sector expenditures are much higher than its revenues and thus fiscal deficits are largely financed through increasing money supply. Increase in money supply would lead to expansion of aggregate demand and thus increase in inflation. With the acceleration of inflation, imports of foreign good and services would be cheaper relative to domestic good and services while exports more expensive. As a result, domestic demand for foreign good and services would increase while foreign demand for domestic good and services decreases. These developments would lead to a deficit in the BOP. For this purpose, as an anti-inflationary policy, general price level must be reduced by restricting money supply and credit to both public sector and private sector. Similarly, deficit in BOP stems from excessive expenditure of public sector. Therefore, in order to have a sustainable BOP, public expenditure must be reduced.

In the IMF approach to macroeconomic management, under the assumption of a stable aggregate supply function, variations in aggregate demand are considered to be major factors behind the short-term fluctuations in output, prices and the BOP (Buiru, 1983:118).

In short, orthodox stabilisation programmes, which reflect the IMF approach to macroeconomic management, require the use of tight monetary and fiscal policies to restrain aggregate demand in order to achieve macroeconomic goals, such as a viable BOP and price stability in the medium-term, which are seen a necessary condition for long-term sustainable economic growth. While the programme vary in their details, however, their common thrust is to restore BOP while maintaining and strengthening the conditions for achieving a satisfactory rate of long-term economic growth in a non-inflationary manner.

Underpinning the IMF approach to macroeconomic management is build around the following macroeconomic accounts (IMF,1987; Tarp,1993):

National account:	$Y = C + I + (X-Z)$	[1]
External balance :	$\Delta R = \Delta NFA = (X-Z) - (INP - NTR)$	[2]
Monetary balance:	$\Delta M = \Delta R + \Delta DC$	[3]

$$\text{Fiscal balance}^1 : Sg - Ig = \Delta NFAg - \Delta NPBg - DCg \quad [4]$$

Where,

- Y = national income,
- I = investment
- X = export
- Z = import .
- Δ = the changes in the variable
- R = foreign reserves
- M = money stock
- DC = the credit to the both private sector and the government sector,
- INP = interest payments from the government and the private sector to the foreign sector,
- NTR = net transfers to the domestic to the government and the private sector,
- NFA = the accumulation of net foreign assets against the domestic economy,
- NPB = net public borrowing
- Sg = government savings, and
- Ig = government investment.

These accounts serve several important functions: first, the data are useful in the assessment of the state of the economy and the determine the need for an adjustment policy; second, provide a framework for the model of macroeconomic performance that gives the logical structure to any macroeconomic programme, and finally, provide a check for forecasts and policy packages.

The IMF approach splits the economy into four sectors as, private non-financial sector, government sector, banking sector and the foreign sector. The accounting relationships which is shown in the flow of funds account, highlight the fact that any sectors spending beyond its income must be financed by the savings of the other sectors and that such excess spending by an economy is possible only when it is financed by net saving from the foreign sector (recorded in foreign sector account). The IMF mandate ensures that the use of its resources by a beneficiary country is linked to a policy programme that leads within reasonable time to a viable BOP position. Therefore, the analytical framework underlying the IMF programmes focuses on the BOP and its various components as well as overall macroeconomic developments. The earlier version of the IMF approach to macroeconomic management was based on the absorption approach¹. It was later integrated and expanded by Polak in the late 1950s - known as the Polak Model².

¹ Fiscal balance identity expresses the government budget constraint.

² Absorption Approach combines the national accounts balance and the external balance.

³ Polak Model takes its name from Jacques J. Polak who is considered to be the 'founding father' of the IMF approach to macroeconomic management. The model is based on a small open economy with fixed exchange rate. The model integrates monetary and credit factors into the BOP and thus derive a relationship between domestic component of the money stock (domestic credit) and changes in foreign reserves.

This model constitutes the pillar of the IMF approach to macroeconomic management. The IMF itself later expanded the Polak model on the development of the monetary approach to the BOP. The approach has been identified as the theory underlying the IMF financial programming framework.

Financial programming is the core of the theoretical and practical aspects of the IMF management programmes in LDCs. Since 1950s, it has been making up of the backbone of the analysis leading to IMF conditionality, which is the policy actions that a borrowing country agrees to follow as a condition for providing IMF credit (Polak, 1997). Financial programming is an accounting framework that integrates a system of accounts, including national income and expenditure, current and capital accounts of the BOP, accounts of the central bank, the banking system and the government. These accounts are all integrated into the flow of funds account and the monetary survey of the central bank. Consequently, the basic structure of the IMF programmes is built on a financial analysis that ensures consistency between the impact of proposed policy measures and the desired BOP outcome (IMF, 1987).

The financial programming framework links the financial sector with the BOP as illustrated by the following identities:

$$Y = GDP - NF \quad [5]$$

$$GDP = C + I + (X - Z) \quad [6]$$

$$DA = C + I \quad [7]$$

$$CA = X - Z - NF \quad [8]$$

where,

Y = national income,

DA = domestic absorption,

CA = the balance on current account of BOP, and

NF = net factor payments to abroad.

The substitution of [6], [7], [8] into [5] gives the following identity;

$$Y = C + I + (X - Z) - NF \Rightarrow Y = C + I + (X - Z) - NF \Rightarrow Y = DA + CA,$$

and thus,

$$CA = Y - DA \quad [9]$$

This means is that current account deficit is simply equal to the difference between national income and domestic absorption. In addition, the equation highlights that the current account shows a surplus if income is greater than domestic absorption and a deficit in the reverse case. This information illustrates

the important principle that a current account deficit can be reduced by a decline in absorption (relative to income) or by an increase in income (relative to absorption). Similarly, a change in reserves will be equal to the current account balance plus any net inflows of foreign capital (ΔFI). Thus,

$$\Delta R = CA + \Delta FI, \quad [10]$$

where,

ΔR = the change in net foreign assets of the banking system, and

ΔFI = the change in the net inflow of foreign capital.

Combining equations [9] and [10] one obtains,

$$\Delta R = Y - DA + \Delta FI \quad [11]$$

which shows the excess of domestic absorption over income not financed entirely by foreign borrowing leads to a rundown of net foreign assets. Since the stock of such assets is limited in LDCs, the financing of domestic absorption in this manner is greatly limited. It is noted that demand management policies directly influence domestic absorption and thereby the internal balance which refers to the conformity between aggregate expenditure (equal to absorption plus exports minus imports) and potential output at stable prices.

From the monetary balance identity:

$$\Delta M = \Delta R + \Delta DC \quad [12]$$

The identity above shows a balance-sheet relationship for the banking system, where the change in domestic money stock is equal to the sum of changes in foreign and in domestic assets. It is also assumed under the approach that money demand⁴ is a function of income, prices and the opportunity costs of holding money, which takes the form:

$$\Delta M\partial = f(\Delta Y, \Delta P, \dots) \quad [13]$$

or rearranging to relate the change in nominal money ($M\partial$) to changes in nominal income (ΔY):

$$\Delta M\partial = k\Delta Y, \quad [14]$$

where,

⁴ In its approach to macroeconomic management the IMF assumes a stable demand for money. Therefore, the IMF approach may be seen as a monetarist model (see, Buiru, 1983:119).

k = the inverse of the income velocity of money.

According to the equilibrium condition in the money market:

$$\Delta M\partial = \Delta M \quad [15]$$

Hence, equations [12], [13], [15] can be combined to relate the change in net foreign assets, in which BOP is given by the difference between the change in money stock (equal to $\Delta M\partial$) and the change in domestic credit (Tarp,1993; Polak,1997).

$$\Delta R = \Delta M - \Delta DC = f(\Delta y, \Delta P, \dots) - \Delta DC \quad [16]$$

The equation shows that a change in net foreign assets will be positive (BOP surplus) to the extent that the change in the total money stock exceeds the change in domestic credit. In the above equation real income is treated as exogenous. In the design of the IMF programmes, the implications of policies for both output and the price level are analysed carefully and output and inflation targets are major factors in deciding upon the policy package.

Equation [9] shows that the gap between income and domestic absorption is equal to the current account. Further, the current account must be matched by the change in net foreign assets which is also equal to the difference between the change in the money supply and the change in domestic credit from the balance of the banking system, combining the equation gives:

$$CA + \Delta FI = \Delta M - \Delta DC \quad [17]$$

substituting equation [9] to the equation [17] gives:

$$Y - A + \Delta FI = \Delta M - \Delta DC \quad [18]$$

Given the overall financial programming framework, the relationship between change in net foreign assets and changes in domestic credit can be used in the design of a financial programme.

The IMF uses expenditure switching or/and expenditure reducing policies to bring about a favourable BOP outcome. Exchange rate policy, hence devaluation is the main policy instrument to initiate expenditure switching policies, to change the composition of foreign and domestic expenditure between foreign and domestic goods. Devaluation can improve the external balance (ΔR) by improving the competitiveness of domestic goods and services without at the same increasing the domestic absorption of all goods and services. Increase in the exports of goods and services due to improved competitiveness in the world market

improves the current account balance of the BOP in terms of increased foreign exchange earnings.

Expenditure reducing policies is targeted by placing ceilings on the expansion of domestic credit to the public and private sector. Restricting domestic credit (ΔDC) is the main priority in the IMF stabilisation programmes. Restricting credit to the government is mainly associated with expenditure reductions (reducing subsidies, wage freeze, reduction in military budget) to improve the fiscal deficit. However, the expansion of domestic credit to finance the fiscal deficit leads to an increase in the money supply which could lead to the deterioration in the BOP and inflation.

Contrastingly, devaluation increases the prices of imported goods and services. Most LDCs import intermediate inputs and capital for their production process. The increase in price of intermediate inputs is mainly passed on to consumers through increase in the price of final goods and services. Thus devaluation in itself is said to be inflationary. On the other hand, restricting the expansion of domestic credit in the banking system results in increases in interest rates. Increases in the interest rate raise investment costs, therefore investment is negated. Restraining investment leads to low capital formation, low growth and low employment creation. Thus, the IMF stabilisation programmes are said to be stagflationary in the short-term.

IV. The World Bank Approach to Macroeconomic Management:

Following the reconstruction of the post-war Western European countries, a more and more attention has been given by the World Bank to providing finance for long-term growth and social development in LDCs. The Bank, thus, mainly provided funding for specific investment projects - project funding. However, the Bank's policy agenda was changed significantly during the later period of the 1970s. Since then the bank has been charged with financing of growth and development over medium-term.

The World Bank uses the Revised Minimum Standard Model (hereafter RMSM) in its approach to macroeconomic management. RMSM was designed in 1973 to set up a consistent approach to projections among countries. With the model, it is also aimed to facilitate comparisons among beneficiary countries. The model is an expansion of the Harrod-Domar growth model that relates investment, imports and savings with output. RMSM is generally an accounting framework, linking the national accounts and BOP, with particular emphasis paid to the foreign financing gap and projections of foreign borrowing (Khan, *et al.*, 1990). The model highlights the importance of the relationship among savings, foreign capital flux, investment and growth.

The framework initially used by the Bank in their 'empty' framework are aggregated by the following identities:

Production and Expenditure Balance:	$Y = C + I + (X - Z)$	[1]
Income - Savings Balance:	$Y = C + S$	[2]
Savings and Trade Gaps:	$I - S = Z - X$	[3]

From these identities, income is either used for savings or consumption. It is noted that investment must come either through domestic savings or the inflow of foreign capital (imports). Domestic savings is needed to finance targeted level of investment, however, given that most LDCs experience low levels of domestic savings, it implies that imports should be larger than exports. The greater share of imports in this instance would be made of investment goods or intermediate inputs to the production process. The identity also implies that foreign resources need to be injected in the economy for financing of investment projects.

Financing of capital inflows could be from foreign reserves. However, if foreign reserves is limited, as is often the case in most LDCs, then foreign borrowing is utilised for such a purpose. This is expressed by the following identity:

$$S - I = \Delta NFA + \Delta R, \quad [4]$$

where,

ΔNFA implies additional foreign borrowing by the public and private sector ΔNFB .

The two gap growth model is derived from the following identities. For a closed economy, real output:

$$Y = C + I \quad [5]$$

which implies that under equilibrium, *ex-ante investment* is equal to *ex-ante savings*. Saving is a function of real income:

$$I = sY \quad [6]$$

where,

I = investment

s = marginal propensity to save

We know that I is equal to ΔK , therefore the rate of capital accumulation is given by:

$$\begin{aligned} g &= \Delta K/K \\ &= s/k \end{aligned} \quad [7]$$

where,

$$k = K/Y$$

Assuming, k is constant, the growth in real output ($\Delta Y/Y$) will be the same as the growth in capital stock. Thus,

$$g = \Delta K/K = \Delta Y/Y = s/k^5 \quad [8]$$

The above equation basically relates to the Harrod-Domar equation, which shows that the rate of growth is determined by the savings rate and the capital-output ratio. The identity highlights that target growth in LDCs's economies must save and translate these savings to effective investment. The growth rate also depends on the efficiency of investment which is measured by the incremental capital-output ratio (ICOR) or k .

From equation [8], given the level of savings and investments, the rate of economic growth can be determined. The identity is used by the Bank as a planning tool to establish how much investment and savings is needed to attain a target level of growth, which is expressed as:

$$\Delta Y^* = I/k, \quad [9]$$

where,

$$\Delta Y^* = \text{target level of growth.}$$

Since LDCs face savings constraint, then the required level of foreign borrowing to finance inflow of capital can be determined using the equation:

$$S - I = \Delta NFA + \Delta R, \quad [10]$$

where,

$$\Delta NFA = \Delta NFB,$$

Thus the additional foreign borrowing required to finance capital inflows is given by:

$$\Delta NFB = k\Delta Y^* - sY + \Delta R = (\Delta R - sY_{-1}) + (k - S) \Delta Y^*. \quad [11]$$

⁵ Harrod-Domar Equation derived from the production function shows the relationship between quantity of production factors (capital, machinery to output).

Furthermore, given the trade gap experienced by LDCs the additional foreign borrowing by the private and public sector to close the trade gap is given as (Tarp, 1993):

$$\begin{aligned}\Delta NFB &= m_1 k \Delta y^* + m_2 y - X + \Delta R & [12] \\ &= (\Delta R - X + m_2 y_{-1}) + (m_1 + m_2) \Delta y^*\end{aligned}$$

Tarp (1993) highlights four main equations which forms the theoretical core of RMSM:

$$\Delta Y = \Delta Y^* \quad [13]$$

$$I = k \Delta Y^* \quad [14]$$

$$X = \bar{X} \quad [15]$$

$$Z = mY \quad [16]$$

From equation [17] - [20] it is assumed that ΔFI is determined by exogenous factors ($\Delta FI = \Delta \bar{FI}$) and that import (Z) is dependent on exchange rate 'e' and by 'z'.

Further, Tarp (1993) points out that in order to avoid the overdetermination of the model caused by the restriction on ΔFI , the Bank made readjustments on k , s , and m parameters to obtain consistent projections. The Bank has also introduced the exchange rate as the key policy variable in the expenditure switching policy instrument of its structural adjustment programmes. It therefore, follows from equation [20] - [21], that taxes and public expenditures are controlled in the model to achieve BOP and output targets.

$$\Delta F = \Delta \bar{FI} \quad [17]$$

$$Z = my - ze \quad [18]$$

$$\Delta R^* = \bar{X} - Z + \Delta \bar{FI} \quad [19]$$

$$\Delta R^* = \Delta \bar{FI} - mY^* + ze + \bar{X} \quad [20]$$

$$\Delta Y^* = 1/k - s - m(s + m)Y_{-1} + (1 - s)T - Cg - \bar{X} - ze \quad [21]$$

The Bank programming and projections primarily focus on real variables, rather than monetary variables. The projections on investment and savings are generally a planning aid to target the level of growth in the economy. Given the savings constraint of most LDCs, foreign financing is estimated to finance investment level that is consistent in achieving the targeted level of economic growth.

V. Summary and Conclusion:

The IMF approach to macroeconomic management is based on the financial programming model that relates the financial sector to the BOP. The policy instruments are mainly targeted to work on the monetary balance of the central bank. Ceilings on domestic credit through the increase in interest rates work on ΔDC while the exchange rate policy (devaluation) works on the ΔR to achieve a favourable BOP outcome and price stability. It is an accounting framework that integrates all variables and relationships in the macroeconomic accounts which are consolidated in the flow of funds account and the monetary survey of the central bank.

The World Bank's RMSM model is generally an accounting framework linking the national accounts and BOP, with particular emphasis paid to the foreign financing gap and projections of foreign borrowing when relating investment, imports and savings with target output growth. The Bank has tried to fill the foreign exchange gap through provision of structural adjustment loans (SALs) and sectoral adjustment loans (SECALs) to LDCs with some degree of conditionality.

It must be highlighted that the both the IMF and World Bank models are only theoretical and empirical abstractions which is very difficult to synthesise with the real world behaviour of economic variables in LDCs, on which policy instruments are targeted. It is, therefore, prudent that during the IMF 'Article IV Consultations' and the World Bank Mission Consultations, policy dialogue and consultation should be made thoroughly with LDCs. It is also important that for policy purposes the models and projections must be specified precisely.

VI. References:

- Buira, A. (1983), '*IMF Financial Programs and Conditionality*', Journal of Development Economics, Vol:12, pp.111-136.
- IMF (1987), '*Theoretical Aspects of the Design of Fund-Supported Adjustment Programs*', IMF Occasional Paper, No:55, Research Department of the IMF, International Monetary Fund: Washington D.C.
- IMF (1996), '*The IMF and the World Bank: How Do They Differ?*', The IMF Economic Issues, International Monetary Fund: Washington D.C., pp.1-14.
- Khan, M.S, Montiel, P and Hague, N.U. (1990), '*Adjustment with Growth: Relating the Analytical Approaches of the IMF and World Bank*', Journal of Development Economics; Volume 32, No:1, pp.158-178.
- Killick, T. (1995), *IMF Programmes in Developing Countries: Design and Impact*, Roudledge: London.
- Murinde, V. (1993), *Macroeconomic Policy and Modelling for Developing Countries*, Aldershot: Avebury.
- Murinde, V. (1996), *Development Banking and Finance*, Aldershot: Avebury.
- Polak, J.J. (1997), '*The IMF Monetary Model: A Hardy Perennial*', Finance and Development, December 1997.
- Tarp, F. (1993), *Stabilisation and Structural Adjustment: Macroeconomic Frameworks for Analysing the Crisis in Sub-Saharan Africa*, Routledge: London.
- Weiss, J. (1995), *Economic Policy in Developing Countries: The Reform Agenda*, Prentice Hall-Harvester Wheatsheaf: London and New York.

TÜRKİYE'DE BÜTÇE DIŞI FONLARIN MALİ YAPILARININ GELİŞİMİ

Öğr. Gör. Ahmet Tekin

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Maliye Bölümü, AFYON

GİRİŞ

Fon uygulamalarının temel gerekçesi, kamu hizmetlerinin sunumunda gecikmeleri önlemek ve hizmetin amacına uygun bir şekilde yerine getirilmesini sağlamaktır. Gecikmenin nedeni olarak kamu giderinin yapılması aşamalarında yasal ve bürokratik uygulamalar olarak ileri sürülmektedir. Ülkemizde de Fon uygulamaları çeşitli amaçlarla uygulanmış ancak teorik amaçların gerçekleşmediği yönünde eleştiriler getirilmiştir.

Fon uygulamaları, özellikle kuruluş ile ilgili hukuki düzenlemelere konulan hükümlerle önemli mali yasalar ve denetime tabi tutulmamaktadırlar. Fon uygulamaları bütçe ilkelerine de aykırı olmakta, bu ise, bütçe hakkının tam olarak gerçekleşmemesine neden olmaktadır.

Ülkemizde ilk fon uygulaması, 1936 yılında "İstikrar Fonu" ile başlamış, farklı amaçlarla çok sayıda fon kurulmuş, özellikle 1984-1990 dönemi fonların en çok kurulduğu dönem olmuştur.

İ-FON KAVRAMI VE TÜRKİYE'DE FON UYGULAMALARININ GELİŞİMİ

"Fon, belirli bir amacın veya birbirine yakın amaçlar grubunun gerçekleştirilmesi için belirli kaynakların toplandığı ve harcandığı, bütçe bağlantılı veya bütünüyle bütçe dışı kamusal nitelikli özel bir hesaptır"(OYAN,AYDIN:1991,8). Bu tanım, ayrı harcama usülleri olmayan ve bütçe yasasına göre işleyen "bütçe içi fonları" dışarda bırakmaktadır. Öte yandan, tanımda belirtilmemekle beraber, burada ve genel olarak Türkiye uygulamasında kastedilen kamu özel fonları, devletin merkezi kamusal kurum ve kuruluşların belirli amaçlı kullanımlarına merkez olarak tahsis edilmiş bulunan fonlardır. Başka deyişle, yerel yönetimlerin, yarı kamusal kurumların, kamu bağlantısı zayıf olan idarelerin ve uluslararası nitelikteki anlaşmaların oluşturduğu fonlar bu tanım içine alınmamaktadır. Bunlar, farklı kategorilerdeki fonlar olarak düşünülmelidir.

Ülkemizde, özellikle 1980-1991 yılları arasında büyük bir uygulama alanı bulan bütçe dışı fonların kesin sayısı hakkında bilgi vermek zordur. Ülkemizdeki fonları amaçlarına göre genel olarak gruplara ayırarak aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür: (AKIN:1986,16).

i-Konut ve İskan Amaçlı Fonlar: Toplu Konut Fonu, Afetler Fonu, Deprem Fonu, Gecekondu Fonu, Özel İskan Fonu, Keban İskan Fonu,

ii-Eğitim Amaçlı Fonlar: Çıraklık Mes. ve Teknik Eğitimi Geliş.ve Yayma Fonu Kooperatifleri Tanıtma ve Eğitim Fonu Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Fonu, iii-Mali ve Ekonomik Amaçlı Fonlar: Kamu Ortaklığı Fonu, Serbest Bölgeleri Tesis ve Geliştirme Fonu, Kaynak Kullanımını Destekleme Fonu, Dış Krediler Kur Farkı Fonu, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu, Sermaye Piyasası Fonu, Menkul Kıymetler Tanzim Fonu, İhracatı Teşvik Fonu, Finansman Fonu, Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu, Tarım Reformu Fonu, Savunma Sanayii Destekleme Fonu, Sanayi Kredisi Fonu, Çimento Fonu, Petrol Arama ve Petrolle İlgili faaliyetleri Düzenleme Fonu.

iv-Sağlık ve Sosyal Yardım Amaçlı Fonlar: Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Fonu, Köy Camilerine Yardım Fonu, Türk Sporunu Teşvik Fonu, Çevre Kirliliğini Önleme Fonu.

v-Kültür ve Turizm Amaçlı Fonlar: Tanıtma Fonu, Turizmi Geliştirme Fonu, Sinema ve Müzik Sanatını Destekleme Fonu.

vi-Mahalli İdarelere Yönelik Fonlar: İl Özel İdareler Fonu, Mahalli İdareler Fonu, Belediyeler Fonu, Trafik Hizmetlerini Geliştirme Fonu, Akaryakıt Tüketim Fonu.

vii-Diğer Amaçlı Fonlar: Vergi İdaresini Geliştirme Fonu, Geliştirme ve Destekleme Fonu, Nato Fonu, Sivil Savunma Fonu, Madencilik Fonu.

Bütçe disiplini dışında bırakılan fonlar, bütçe dışı fonlar olarak kabul edilmektedir. (AKIN:1986,12)

Böylece bütçe dışı fonlar grubuna ; genel olarak bütçe ile parasal bağlantısı olmayan fonlar ile bütçe ile kısmen bağlantısı olan fonlar dahil edilmektedir. Bütçe dışılık, esas itibariyle bütçe disiplininin dışında tutulmak olarak yorumlanmaktadır. Bütçe bağlantılı bütçe dışı fonların, bütçe içi fonlardan önemli nitelik farkı; bunların kaynaklarını kısmen veya bazen bütçeden karşılamaları; bunun yanında genel olarak bütçe dışı gelir kaynaklarına bağlı olmaları, harcamalarını da bütçe kanunu dışında, kendi özel mevzuatlarına göre yapmalarındır(TOSUNER:1989,12). Türkiye’de uygulanmakta olan fonlar, devlet bütçesinden ayrılan paralar ile bütçe dışı kaynaklardan sağlanan paraların bir banka hesabına toplanarak fon hesabının kurulması, fonun yönetimi ve fonun uygulanması olarak üç bölümde incelenebilir (TURAL:1988,76).

Cumhuriyet döneminin ilk fon uygulaması 1936 yılında, 1567 sayılı Türk Parasınının Kıymetini Koruma Kanunu’nun verdiği yetkiye dayanılarak kurulan “İstikrar Fonu” ile başlatılmıştır. Bunu 1941 yılında kurulan Asker Ailelerinden Muhtaç Olanlara Yardım Fonu ve 1948 yılında oluşturulan Muhtaç Çiftçilere Ödünç Tohumluk Verilmesi Hakkında Fon izlemiştir. 1941-1979 döneminde 33 adet, 1980-1983 döneminde 24, 1984-1990 döneminde 47 olmak üzere toplam 104 fon kurulmuştur (OYAN,AYDIN:1991,115).

1984-1990 dönemide fon sayısının arttığı bir dönemdir. Bu dönemde kurulan 36 fonun yıllık ortalaması 9’dur. Bir başka açıdan, ortalama her 5-6 haftada bir

yeni fon oluşturulmuştur. 1980 sonrası, özellikle de 1984'den itibaren, tamamen yeni bir anlayışla fon tesis edilmiş ve bu, uygulamalarda dönemin ekonomik politikasıyla örtüşmüştür. İstikrar ve uyum programlarının temel yönelişleriyle fonların yönelişleri genelde çakışmaktadır. İstikrar programının ilk döneminde (1980-1983) oluşturulan fonların 5'i, ihracatı teşvik yönünde çalışan veya bu yönde amaçlar taşıyan fonlardır. Bu fonlardan önem taşıyan iki tanesi, 24 Ocak İstikrar Programını izleyen 25 Ocak 1980 tarihinde oluşturulmuştur(OYAN,AYDIN:1991, 115).

1984 sonrasının çok geniş bir amaçlar yelpazesine yayılan fonları, kamu ekonomisinin ve istikrar/uyum programlarının bütün alanlarını ilgilendirmeye başlamıştır. Kaynak ve gelir dağılımının dışı açık yeni bir yapılanma doğrultusunda değiştirilmesi, kaynak tahsisi mekanizmasında yürütmenin aşırı yetkilerle donatılması; sermaye piyasasının oluşturulması ve desteklenmesi, mali istikrarın desteklenmesi gibi amaçlar doğrultusunda geniş bir fon sistemi oluşturulmuştur(OYAN,AYDIN:1991,116).

1997 Mali Yılı Bütçe Kanunu'nda yer alan 63 adet bütçe içi (her bir üniversite bünyesinde ayrı ayrı kurulmuş bulunan 53 adet Üniversite Araştırma Fonu tek fon olarak sayılmıştır), 10 adet bütçe dışında yer alan fonla birlikte 73 adet fon günümüz uygulaması içerisinde yer almaktadır(YILDIRIM:1997,58). Günümüzde, gizli fon diye adlandırabileceğimiz uygulamalar da mevcuttur. 1986 yılından itibaren fonların büyüme eğilimine girmesiyle birlikte, fonlara kamu oyundan ve uluslararası ekonomik çevrelerden gelen tepkiler, siyasal yönetimi kaçamak yolları aramaya yöneltmiş ve "Gizli Fon" uygulaması başlamıştır. "Hesap niteliğinde fonlar" olarak nitelendirilen bu grubun en çarpıcı örneklerden biri olarak, uygulaması 1988 yılında başlatılan, çalışanları yakından ilgilendiren ve her geçen gün kaynak ve yükümlülükleri artan "Çalışanların Tasarruflarını Teşvik Hesabı"nı gösterebiliriz. Akaryakıt Tüketim Vergisi Hesabı, Eğitim, Gençlik, Spor ve Sağlık Hizmetleri Vergisi, Konut Edindirme Yardımı, GAP Bölge Kalkınma Fonu, Ek Tazminat Fonu, Olağanüstü Hal Bölge Valiliği Fonu, diğer önemli hesap niteliğindeki fonlardır. Gizli fonların özelliklerinden biri de, kaynağında devlet payının fazla olmasıdır. Görünürde amaçları "zorunlu tasarruf ve yardım" olan bu tür gizli fonlardan nemalandırma amacı ile devlet tahvili, gelir ortaklığı senedi, KİT tahvillerine kaynak aktarılmış, bu durum ise bir nevi devlet parası ile iç borçlanmaya gidilmesi gibi kısır bir döngünün oluşmasına neden olmuştur. Türkiye'de fon uygulaması, hemen hemen her alanda kaynak toplayan, zaman zaman kullanım amaçlarının dışına çıkabilen ve süresiz çalışan sisteme dönüşmüş kamu maliyesinin altında ayrı bir mali sistem oluşturulmuştur. Mali disiplini bozan, bu fonların ortak hükümlere tabi olması, denetim kapsamı içine alınması için Maliye ve Gümrük Bakanlığınca tüm fon mevzuatı birleştirilip kitap haline getirilmiştir(MALİYE BAKANLIĞI:1989,13). 1985 yılından itibaren önemli fonlar (12 fon), kamu kesimi genel dengesine dahil edilmiş olup, bunlar, Kamu

Ortaklığı Fonu, Toplu Konut Fonu, Geliştirme ve Destekleme Fonu, Savunma Sanayi Destekleme Fonu, Gelir İdaresini Geliştirme Fonu, Sosyal Yardımlaşmayı ve Dayanışmayı Teşvik Fonu, Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu, Kaynak Kullanımını Destekleme Fonu, Petrol Arama ve Petrolle ilgili Faaliyetleri Düzenleme Fonu, Akaryakıt Fiyat İstikrar Fonu, Eğitim Gençlik, Spor ve Sağlık hizmetleri Fonu ile Akaryakıt Tüketim Vergisi Fonu (01.07.1989'dan itibaren A.T.V. Hesabı)'dur. Bu uygulama ile fon gelirlerinin yaklaşık % 80'i Kamu Kesimi Genel Dengesine dahil edilmiştir(OYAN,AYDIN:1991,14-18).1995 yılından itibaren de Özelleştirme Fonu da kamu kesimi genel dengesi içinde izlenmektedir.

II-FON HARCAMALARININ GELİŞİMİ VE FON DENGESİ

Tablo 1.'de fonların harcamaları ve Tablo2 'de % artış ve azalışları gösterilmiştir. Fonlarla ilgili sağlıklı verilerin 1987 yılından itibaren hesaplanmaya, gruplandırmaya başlandığını söyleyebiliriz. Buna rağmen, amaç-konu ve kaynak farklılıklarını dikkate aldığımızda, mukayese açısından yeterli verinin olmadığını görürüz. İncelenen 1987-1997 döneminde, 1995 yılından önce toplam fon harcaması içinde yıllar itibariyle en önemli pay Kamu Ortaklığı Fonu'na aittir. Bu fonu sırası ile Savunma Sanayi Destekleme Fonu ve Toplu Konut fonu izlemiştir. Destekleme ve Fiyat İstikrar Fonu, Geliştirme ve Destekleme Fonu da en fazla harcama yapan fonlar içinde yer almıştır.

Tablo 1.Fonların Harcamaları (1987 – 1997)

YIL	ÖZEL.	K.O.	T.KON.	GEL.D.	AK.T	S.SD.F	V. İD.	S.YD.	DST.F.İ	K. K.D.	PTRA	AK.F.İ	B.GS
1987		981	53	136	92	10	52	69	480	274	74	174	
1988		1.458	219	479	152	371	91	232	957	408	118	281	77
1989		3.950	1.437	1.039	422	594	184	306	1.653	697	107	41	270
1990		7.957	3.016	1.708	715	2.078	256	549	2.951	878	71	186	547
1991		13.492	3.704	2.875	1.254	2.519	401	1.063	4.174	1.961	43	564	658
1992		23.112	4.756	5.112	1.953	7.355	1.833	1.668	9.740	3.340	325	2.059	1.480
1993		33.591	7.083	9.652	3.166	9.524	2.882	6.111	21.687	5.613	476	3.415	3.118
1994		53.025	15.874	10.496	1.450	16.160	6.517	17.326	25.622	10.504	495	7.650	2.389
1995	23.744	67.545	28.112	10.686	2.082	38.696	10.614	32.128	42.849	15.754	1.665	26.851	7.941
1996	84.761	97.565	36.191	26.203	5.020	64.497	22.810	47.559	53.178	29.500	2.478	38.005	15.032
1997	276.609	154.683	55.048	42.769	8.316	102.634	43.000	87.127	67.562	62.554	3.984	71.007	25.695

Kaynak : D.P.T ve Hazine Müsteşarlığı Kayıtları

1997 yılı rakamlarına baktığımızda, toplam harcama içinde ilk sırayı % 36 ile Özelleştirme Fonu almakta, bunu % 15.4 ile Kamu Ortaklığı, % 10.2 ile Savunma Sanayi Destekleme Fonu izlemektedir. Aynı dönemde, tabloda yer alan bütün fonların harcamalarında artış meydana gelmiştir. 1987-1997 döneminde en az harcamayı ise, 1987'de 10 Milyar TL. ile Savunma Sanayi Destekleme Fonu

yapmıştır. Aynı dönemde incelediğimiz 13 fonun harcamalarının yıllar itibariyle sürekli artış gösterdiğini söyleyebiliriz. En yüksek artış 1989 yılında % 556.1 Kamu Ortaklığı Fonunda, en düşük artış ise 1994 yılında % 3.9 ile Kaynak Kullanma ve Destekleme Fonunda gerçekleşmiştir. Dikkati çeken bir nokta da, 1994 yılında Geliştirme Destekleme Fonunda meydana gelen % 54 oranındaki azalıştır. Ayrıca Kaynak Kullanma ve Destekleme Fonu'nda 1988-1989-1990 yıllarında üst üste üç yıl, harcamalarda sırasıyla % 9, % 3.6, % 39.4 oranında azalma meydana gelmiştir. Harcamalarda artış ve azalış meydana gelmesinin en önemli nedeni, hükümetlerin uyguladıkları mali ve iktisat politikalarıdır.

Tablo 2. Fon Harcamaları (% Artış ve Azalışlar)

YIL	ÖZL	KO	TK	GD	AT	SSD	VİG	SYD	DFİ	KK	PA	AFİ	BES
1988	49	313	252	65	3610	75	236	99	49	59	61	-	102
1989	171	556	117	178	60	102	32	73	71	-9	-85	251	121
1990	101	110	64	69	250	39	79	79	26	-34	354	103	95
1991	70	23	68	75	21	57	94	41	123	-39	203	20	56
1992	71	28	78	56	192	357	57	133	79	656	265	125	92
1993	45	49	89	62	29	57	266	123	78	46	66	111	69
1994	58	124	9	-54	70	126	184	18	87	4	124	-23	58
1995	27	77	2	44	139	63	85	67	50	236	251	232	84
1996	44	29	145	141	67	115	48	24	87	49	42	89	69
1997	59	52	63	66	59	89	83	27	112	61	87	71	91

Kaynak:D.P.T ve Hazine Müsteşarlığı Kayıtları

Kısaltmalar: ÖZL:Özelleştirme F., KO:Kamu Ortaklığı F., TK:Toplu Konut F.,GD:Geliştirme ve Destekleme F., AT:Akaryakıt Tüketim, SSD:Savunma Sanayi Destekleme F.,VİG:Vergi İdaresini Geliştirme F.,SYD:Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik F, DFİ:Destekleme Fiyat İstikrar F., KK:Kaynak Kullanımını Destekleme F., PA:Petrol Arama F., AFİ:Akaryakıt Fiyat İstikrar F., BES:Bütçe Eğitim Sağlık Vergisi

Tablo 3'de oranların gerçekçi olabilmesi için, konsolide bütçe gelir rakamından, fonlardan bütçeye aktarılan tutarlar çıkarılmıştır. Bunu paralel olarak, konsolide bütçe harcama tutarı, bütçeden fonlara yapılan aktarma tutarından arındırılmıştır.

Tabloda çıkan değerler, fon sisteminin toplandığı kaynakların, GSMH'nin % 5'i kadar bir yer tuttuğunu, konsolide bütçe gelirlerinin ise % 35'ine ulaştığını gösteriyor. Bu değerler, fon sisteminin mali sistem içinde ulaşmış olduğu yerin önemini vurgulamaktadır.

Tablo 3. Fonlarla İlgili Bazı Göstergeler (Trilyon)

	1993	1994	1995
GSMH	1.997	3.888	7.855
Konsolide Bütçe Geliri(KBG)	288	645	1.178
Fon Gelirleri	105	183	414
Fon Gelirleri /GSMH	% 5	% 5	% 5
Fon Gelirleri/KBG	% 36	% 28	% 35
Konsolide Bütçe Harcaması(KBH)	458	850	1.632
Fon Harcamaları	72	122	245
Fon Harcamaları /GSMH	% 4	% 3	% 3
Fon Harcamaları /KBH	% 16	% 14	% 15

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı-Maliye Bakanlığı-DPT Müsteşarlığı.

Fon harcamalarının GSMH ve konsolide bütçe harcamalarına oranlamasına baktığımızda, fon gelirlerine nazaran daha düşük rakamlarla karşılaşmaktayız. Bu durumun, 1992 yılından beri uygulanmakta olan fonların bütçe içerisine alınarak, harcamalarının kontrol altına alınması ve kapsamının giderek daraltılması yönündeki fon politikasının sonucu olduğu söylenebilir.

Tablo 4.Fon Dengesi (Cari Fiyatlarla,Milyar TL)

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Fon Kaynakları	48.857	89.334	132.458	259.126	503.713	1.89.204	2.085.091
Vergi Gelirleri	33.669	57.029	69.822	135.049	217.952	543.446	932.421
Vergi Dışı Normal Gelir.	3.955	6.011	10.990	33.189	51.453	92.907	157.278
Faktör Gelirleri	3.913	4.964	7.932	11.200	30.425	41.314	67.161
Cari Transferler	1.611	6.123	11.047	32.984	146.144	274.521	370.673
Sermaye Transferleri	5.678	15.207	32.666	46.705	57.738	137.014	557.558
Ödemeler	62.733	106.317	167.507	308.668	521.236	1.071.168	2.161.443
Cari Giderleri	4.985	9.197	17.794	43.596	57.640	101.825	239.935
Faktör Giderler	2.955	1.472	1.800	3.886	16.918	55.242	75.932
Cari Transferler	26.221	45.722	76.458	167.975	255.541	429.365	882.081
Sermaye Transferleri	13.807	22.005	45.589	52.324	83.264	243.294	525.890
Sabit Sermaye Yatırımları	14.766	27.921	25.866	40.886	107.873	241.442	437.605
Borçlanma Gereği	-13.807	-16.984	-35.049	-49542	-17.523	18.036	-76.352
Finansman	13.876	16.984	35.049	49.542	17.523	18.036	76.352
Dış Borç Kullanımı	4.924	2.150	8.100	22.295	53.505	133.618	201.131
Dış Borç Ödemesi	-2.907	-3.071	-5.008	-8.597	-34.700	-42.075	-74.260
İç Borç-Alacak İlişk.(Net)	10.815	22.924	28.424	41.222	39.650	62.361	9.083
Kasa-Banka Değişmesi	1.044	-5.019	3.533	-5.378	-40.929	-171.940	-59.602

Kaynak: TOBB Ekonomik Rapor 1998, s.88

Tablo-4'de kamu kesimi genel dengesinde yer alan fon dengesi görülmektedir. Kamu kesimi genel dengesinde yer alan fon gelirleri 1998 yılında %91,4'lük artışla 2,085.1 trilyon TL'ye, harcamalar ise %101,8'lik artışla 2,161.4 trilyon TL'ye yükselirken, borçlanma gereği 76.4 trilyon TL olmuştur.

Fon sayısındaki artış, fonların kaynak ve harcamalarındaki hızlı gelişme, bütçeden karşılanamayan harcamaların giderek fon sistemine kaydırılması, mali sistemin bozulmasına, bütçe birliğinin zedelenmesine ve kaynakların etkin kullanımından uzaklaşmasına yol açarak, maliye politikasının etkinliğini azaltmıştır.

Gelirleri ve harcamaları açısından bütçenin yadsınamaz bir büyüklüğüne ulaşan fon sisteminin disiplin altına alınması ve bu suretle kamu maliye sisteminin etkinliğinin artırılması gereği oldukça yoğun bir şekilde hissedilerek, konu hakkında çalışmalar 1991 yılı sonlarında Hazine Müsteşarlığı Kamu Finansmanı Genel Müdürlüğü ve T.C. Merkez Bankası ile yapılan ortak çalışmalar doğrultusunda başlatılmıştır.

İlk aşamada, 1992 Mali Yılı Bütçe Kanunu'na konulan 31.madde ile, çeşitli mevzuatla kurulmuş fonların her türlü gelirlerinin, T.C. Merkez Bankası'nda açılan "Müşterek Fon Hesabı (M.F.H.)"na aktarılması ve aktarılan tutarlardan serbest bırakma oranına tekabül eden kısmın fon harcamalarında kullanılmak üzere fon

gider hesaplarına; kalan kısmın ise bütçeye aktarılması hüküm altına alınmıştır. Bahse konu maddenin uygulanmasına yönelik olarak, 9 sıra nolu Bütçe Uygulama Talimatı düzenlenmiştir. Bu talimat uyarınca, fonların herhangi bir banka nezdinde bir adet "fon gelir hesabı" ve bir adet "fon gider hesabı" açtırmaları zorunluluğu getirilmiştir. Fon gelir hesaplarında, fonun elde ettiği gelirler toplanarak, ilgili banka tarafından periyodik olarak (günlük veya haftalık) T.C. Merkez Bankası nezdindeki MFH'ye aktarılmakta, MFH içerisinde mevzuat uyarınca gerekli kesintiler yapıldıktan sonraki tutarlar fon gider hesaplarına aktarılmaktadır. Fonlar, harcamalarını kendi usul ve mevzuatı doğrultusunda fon gider hesaplarında yapmaktadır. Fon gider hesaplarından hiçbir şekilde fon sorumlularınca para çekilememekte, fon gider hesaplarına ise para yatırılmamaktadır.

1992 yılında başlatılan bahse konu uygulamanın getirmiş olduğu yenilik ve faydaları şöyle sıralayabiliriz:(YILDIRIM:1997,58). Fon gelirlerinin tek merkezde toplanması sağlanarak, fon büyüklükleri sağlıklı biçimde izlenmeye başlanmış ve bir fon envanteri çıkarılmıştır. Müşterek fon hesabı içerisinde, fon gelirlerinde mevzuat uyarınca diğer fonlara ve bütçeye yapılacak kesintilerin, fon yönetimlerinin inisiyatifi dışında otomatik olarak tam ve düzenli yapılması sağlanmıştır. Fonların gelir ve harcamalarının aynı formatta izlenmesi sağlanarak, fonların ellerindeki fazla kaynakların, kaynak yetersizliği içerisinde bulunan fonlara fonlararası aktarma yolu ile aktarma sağlanarak, fon sistemi içerisinde bir kaynak-yükümlülük dengesi oluşturulmaya çalışılmıştır.

Aynı yıl içerisinde Hazine Müsteşarlığı bünyesinde yapılan bir çalışma ile, 41 adet fonun 1988-1992 Mayıs döneminde, ilgili yıl bütçe uygulama talimatları uyarınca, gelirlerinden belirli oranlarda bütçeye aktarmaları gereken ancak aktarmadıkları tesbit edilen 3 Trilyon TL'nin, Başbakanlık makamından konuyla ilgili olarak alınan iki olur kapsamında, borçlu fonların MFH'ye intikal eden gelirlerinden bütçeye aktarılması sağlanmıştır. 1992 yılında başlatılan fon uygulaması ile, fonlardan bütçeye aynı yıl aktarılması öngörülen 17 Trilyon TL'nin üzerinde bir gerçekleşme ile toplam 21 Trilyon TL'nin fonlardan Bütçeye aktarılması gerçekleştirilmiştir.1993 yılında bir adım daha ileriye gidilerek, bütçe ve hazine birliğinin teminen fonlar bütçe içerisine alınmıştır. 1993 Mali Yılı Bütçe Kanunu'nun 29'uncu maddesi ve buna ilişkin 4 sıra nolu Bütçe Uygulama Talimatı ile 63 adet fon bütçe kapsamı içerisine alınmış, 18 adet fon bütçe dışında yer almıştır.

1992 yılında olduğu gibi fon gelirlerinin MFH'de toplanmasına bu yıl da devam edilmiştir. Bütçe içerisinde yer alan fonların MFH'ye aktarılan gelirlerinden borçlanma, kredi, anapara ve faiz dönüşleri ile satış hasılatı tutarları fonların gider hesabına; kalan kısmın mevzuat uyarınca diğer fonlara aktarılan tutarlardan sonraki bölümü bütçeye gelir kaydedilmektedir. Bütçe içi fonlar harcamalarını, bütçeye konulan ödenekleri karşılığında, Hazine Müsteşarlığı saymanlıkları kanalıyla gider hesaplarına aktarılan tutarlar ile MFH'den yukarıda bahsedilen gelir kalemlerinde

gider hesabına intikal ettirilen tutarlardan yapmaktadırlar. Bütçe dışındaki fonlarla ilgili mekanizma da aynı şekilde yürütülmektedir. Ancak bütçe dışı fonların giderleri, bütçe ile ilişkilendirilmemektedir. Bu fonların MFH'ye intikal eden gelirlerinden bütçe içi fonlarda olduğu gibi gider hesabına ve diğer fonlara yapılan aktarmalar sonrasında kalan kısmına, her yıl Başbakanlık onayı ile belirlenen bütçeye kesinti oranı uygulanarak hesaplanan tutarlar bütçeye, kalan tutarlar ise fon gider hesaplarına aktarılmaktadır.

1994, 1995, 1996 yıllarında, ilgili Bütçe Kanunlarına konulan hükümlerle fonlara ilişkin olarak yapılan işlemler 1993 yılı uygulamasının devamı niteliğinde olmuştur. 1996 Mali Yılı Bütçe Kanunu'nun fonlara ilişkin 31.maddesinin, yürürlüğü Anayasa Mahkemesi'nin 17.7.1996 tarih ve 1996/23 Es, 1996/5-1 Ks ile durdurulduğundan, aynı hükümleri ihtiva eden bir madde, 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu'na eklenmiştir. 1997 yılındaki işlemlere, 1997 Mali Yılı Bütçe Kanunu'nun 28.maddesi çerçevesinde devam edilmektedir.

1992 yılında 18 olan kapsam dışı fon sayısı, 1996 ve 1997 yıllarında, uygulanan fon politikası sonucunda 10'a düşmüştür. Yine bu doğrultuda, yeni fon kurulması hususunda hazırlanan kanun taslaklarına olumsuz görüşler verilerek, zaten yeterince kalabalık olan fon sayısının 1992-1997 döneminde artması engellenmiştir.

Bütçe dışında yer alan fon gelirlerinin belirli alanlara tahsis edilmesi, diğer taraftan bir yıldan uzun zamanlı işler için kullanılması nedeniyle, bütçe dışı fonlarda açıklık ilkesi uygulanamamakta ve bütçe dışında yer almaları da parlamento denetiminin yapılmasını engellemekte, gelir ve giderleri tam olarak denetlenememektedir(AKTÜRK:1991,11).Belirli gelirlerin önceden giderlere tahsis edilmemesinin temelinde yatan mantık, millet temsilcilerinin önce hangi hizmetlere ihtiyaç olduğunu belirlemesi ve gerekli kaynakların ona göre kabul edilmesidir. (ATAÇ:1987,131). Fon olayının boyutları, ülkemizde kabul edilebilir sınırların çok ötesine taşmış, kamu maliyesinin her yönünü ilgilendiren bir niteliğe bürünerek,"Bütçe Hakkı"nın sınırlanmasına neden olmuştur (OYAN:1987,141).

Bütçe dışı fonların en önemli bir özelliği de, bütçenin birlik ve yıllık ilkesinden sapmalara neden olmasıdır(AKTAN:1986:5). Özde fon oldukları, yüksek denetleme kurulunun denetim alanına girmedikleri halde, kuruluş yasalarında fon oldukları belirtilmeyen pek çok kurum veya teşebbüs anayasal denetim dışında bırakılmaktadır(İNAN:1978,30). Fonların denetimden kaçırılışının elbette ciddi nedenleri ve sonuçları vardır ve bu yüzden sürekli gündemde tutulmalıdır.(OYAN:1989, 53). Bu da, sınırlı kaynaklarımızın kullanımında etkinliğin ekonomik ölçütler açısından sağlanması ve denetlenmesidir. Bu yapılmazsa, fonlar günü birlik politikalarla, keyfi kaynak kullanımı ile yürümek isteyen bir iktidar açısından bulunmaz nimettir(OYAN:1988,23). Fonlarda toplanan paraların amaç dışı kullanıldığını Konut Edindirme Yardımı örneğinde de görüyoruz(OYAN:1997,20). 1961 Anayasası döneminde fon uygulamalarını

anayasaya aykırı gören Anayasa Mahkemesi,1982 Anayasası döneminde aksi yönde kararlar vermiştir (SEVEN:1986,123).

SONUÇ

Bütçe dışında yer alan fon gelirlerinin belirli alanlara tahsis edilmesi ve uzun süreli işler için kullanılması nedeniyle bu fonlarda açıklık ilkesi uygulanamamakta ve parlamento denetimi dışında kalmaktadır. Bu da sınırlı kaynaklarımızın etkin kullanılmamasını ve fonların iktidarlar için kolay ve keyfi kullanılan bir nimet haline gelmesine neden olmaktadır.

Fon olayının boyutları, ülkemizde kabul edilebilir sınırların çok ötesine taşmış, kamu maliyesinin her yönünü ilgilendiren bir niteliğe bürünerek,"Bütçe Hakkı"'nın sınırlanmasına neden olmuştur. 1991 yılından itibaren bütçe dışı fonlar bütçe kanunlarına konulan hükümlerle bütçe disiplinine alınmıştır.

Diğer yandan ülkemizde birkaç fon hariç fon uygulamalarının başarılı olduğunu söylemek zordur. Özellikle bütçe dışı fonlar bütçe disiplini içine alınmalı, keyfi ve amaç dışı kullanımlar önlenmeli böylece yolsuzluk vs. gündemden çıkarılmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AKIN Nuran, **Kamu Fonları (Bütçe Dışı Fonlar) Üzerinde bir Değerlendirme, Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu**, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Ankara, 1986,
- AKTAN Coşkun Can, "Bütçe Dışı Fonların Genellik ve Birlik İlkeleri Yönünden İncelenmesi", **Mali Sorunlara Çözüm Dergisi**, Yıl, 1986
- AKTÜRK İsmail, "Bütçe Dışı Fonlar", Basılmamış Doçentlik Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1991
- ATAÇ Engin, "Bütçe İlkeleri Açısından Fonların Değerlendirilmesi" **Çağdaş Sayıştay Denetimi Sempozyumu**, Ankara, 1987
- İNAN Atilla, "Fonların Sayıştay Denetimi", **Mali Hukuk Dergisi**, Ocak, 1978, Sayı, 48
- Maliye ve Gümrük Bakanlığı, **Yasama Organı Denetimine Tabi Fonlar**, Ankara, 1989.
- OYAN Oğuz, "Fonlar : Bilinmesi Gerekenler", **Bilim ve Sanat Dergisi**, Sayı, 94, Aralık-1989
- OYAN Oğuz, "Fonlar, İstikrar Programı ve Özelleştirme", **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**, Cilt.12, Sayı, 91, Ocak 1988
- OYAN Oğuz, "Kamu kesiminin Ekonomik Mali Etkinliğinin Denetimi Açısından Fonlar" **Çağdaş Sayıştay Sempozyumu**, Ankara, 1987
- OYAN Oğuz, "Refah-Yol' un Fon Politikaları : Zorunlu Tasarruf ta Oyalama", **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**, Cilt: 21, Sayı, 200, Haziran 1997
- OYAN Oğuz, Ali Rıza AYDIN, **Türkiye'de Maliye ve Fon Politikaları Alternatif Yönelişler**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991
- OYAN Oğuz, AYDIN, A.Rıza, KONUKMAN Aziz, **Türkiye'de Fon Sisteminin Kamu Kesimi İçindeki Yeni ve Ekonomik Etkileri**, Ankara-1991, TOBB Yayını
- SEVEN Bülent, "Anayasa Mahkemesi'nin Fon Uygulamasına İlişkin Kararlarının Bütçe İlkeleri ve Sayıştay Denetimi Karşısındaki Durumu", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 14, Sayı, 1-Temmuz-1986
- TOBB, 1998 Ekonomik Raporu
- TOSUNER Mehmet, " Bütçe Dışı Fonların Denetimi", **İzmir Ticaret Odası Dergisi**, Sayı: 4
- TURAL Aziz, " Fon Uygulamaları", **Maliye Dergisi**, Sayı: 91, Aralık, 1988
- YILDIRIM Sunay, "Türkiye'de Fon Sistemi ve Uygulaması", **Hazine Dergisi**, Sayı, 5, Ocak, 1997

PERFORMANS DEĞERLEME SİSTEMLERİNİN ÖNEMİ VE TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN BİR İNCELEME

Yrd. Doç. Dr. Pınar TINAZ

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Böl., İSTANBUL

I- GİRİŞ

Günümüzde gelişmişlik veya ekonomik sistem farklılığı olmaksızın tüm ülkelerde ekonomik ve toplumsal yaşamda önemleri gitgide artan işletmelerin, yoğun rekabet ortamı içinde ayakta kalabilmeleri için tüm çalışanların belirli bir ölçünün üzerinde performans göstermeleri gerekir. Örgütün başarısının devamı, ancak örgüt üyelerinin başarısıyla mümkündür. İşletmelerin hedefleri doğrultusunda yönetilebilmeleri için çalışanların yetenek, bilgi ve becerileri yöneticiler tarafından bilinmeli, eksiklikleri saptanmalı, yaptıkları işler ve gösterdikleri başarı düzeyleri yeterince değerlendirilmelidir.

Performans değerlendirme, işletmeler için yaşamsal değer taşıyan bir olgudur. İşletmenin, değişikliklere uyum sağlayabilmesi ve toplumsal görevini yerine getirebilmesi, işgörenlerin, örgütsel amaçlara bir bütün olarak istenilen düzeyde katkıda bulunabilmeleri ve işgörenlerin sürekli olarak değerlendirilip iyileştirilmeleriyle mümkün olur.

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetiminin en önemli konularından biridir. Çalışanların performanslarına ilişkin kararlar, insan kaynakları yönetimi içinde ücret politikası, terfiler, görev tasarımı, işe alma-işe yerleştirme ölçütleri, ve eğitim-geliştirme gibi diğer önemli konuları büyük ölçüde etkileyip yönlendirir.

İş dünyasında işletmelerin yönetiminde, çalışanların performans düzeylerinin belirlenmesi, geçmişi değerlendirmek ve geleceğe yön verebilmek açısından yapılması gereken bir çalışmadır.

Bu çalışma kapsamında performans değerlendirme kavramı, amaçların belirlenmesi, mevcut değerlendirme sistemleri ve performans değerlendirme sürecindeki güçlüklerle kısaca değinildikten sonra ülkemizde varolan performans değerlendirme uygulamaları hakkında bilgi verilecektir.

II- GENEL BİLGİLER

A. Performans Değerleme Kavramı

Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır (Baş, Artar, 1991, s.13).

İşletmelerde performans değerlendirme sistemleri ise, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini beslemeye yönelik çalışmalardır (Kaynak, 1998, s.206). Personel değerlendirme, kişinin yeteneklerini, gizil gücünü, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve niteliklerini diğer kişilerle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçümdür (Bingöl, 1997, s.217).

Yönetici, çeşitli özellikleri açısından çalışanlarını değerlendirir, onlara verilen olanakları tekrar inceler, bazılarını daha üst görevlere atar, bazılarının ise geliştirilmesine karar verir. Yöneticinin bunları yapabilmesi için çalışanlarını belli ölçütlere göre değerlemesi ve elde ettiği sonuçlara göre onların başarı dereceleri hakkında sistemli olarak bilgi oluşturması gerekir (Beach, 1980, s. 280).

B. Performans Değerlemesinin Amaçları

Performans değerlemesi yapılmasının öncelikle iki amacı vardır (Palmer, 1993, s.9). Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi, yönetimle ilgili kararların alınmasına gerekli olacaktır. Ücret artışları, primler, eğitim, terfiler, atamalar gibi yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar, genellikle performans değerlemeden elde edilen bilgilere dayanır.

Performans değerlendirme yapmanın diğer önemli amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştıklarına ilişkin geribesleme sağlamaktır.

Bu iki ana amaç dışında performans değerlendirme süreci sonucunda ulaşılmaması beklenen bir takım alt amaçlar da vardır.

- ✓ Her çalışana, kendi değerleri ve başarıları hakkında bilgi sağlamak. Aksi takdirde kişi, kendine göre yorumlar yapar ve yanlışlara düşebilir. Bu da verim düşüklüğüne ve iş doyumsuzluğuna neden olur.
- ✓ Çalışanları iyi olmayan yönleri hakkında uyarmak ve bunların nasıl düzelebileceği hakkında bilgi sağlamak.
- ✓ Çalışanlara yaptığı iş, çalışma koşulları hakkında fikirlerini ve beklentilerini serbestçe söyleyebilme olanağı tanımak.
- ✓ Yöneticilerin dengeli ve tutarlı kararlar vermelerini kolaylaştırmak (Bingöl, 1997, s. 219).
- ✓ Yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkileri, birbirlerine bakış tarzlarını iyileştirmek.
- ✓ Çalışanlar hakkında öznel ve yanlış değerlendirmelerin azalması ile, onları peşin yargılarla hareket gibi haksız uygulamalardan korumak (Yıldız, 1989, s.112).
- ✓ Dürüst bir yönetim anlayışını yayarak güven yaratmak ve çalışanların moralini yükseltmek (Bingöl, 1997, s.219).

C. Performans Değerleme Süreci

Performans değerlendirme, kolay bir yönetim uygulaması değildir. Çok kolay bir performans uygulaması tekniğinden söz etmek de zordur (Erdoğan, 1991, s.169). Performans değerlemesi yapılabilmesi için öncelikle neyin başarı olduğunun veya neyin ölçülmesi gerektiğinin belirlenmesi gerekir (Bingöl, 1997, s.223). Performans değerlendirme süreci üç evreden oluşur:

- 1- İşletmede performans standartlarının geliştirilmesi ve böylelikle başarı kriterlerinin saptanması.
- 2- İşletmenin yapısına ve hedeflerine uygun performans değerlendirme sisteminin seçilmesi.
- 3- Değerleme sonucu elde edilen bilgilerin insangücü planlaması, ücret belirleme, eğitim gereksinmelerinin belirlenmesi, terfi planlarının uygulanması gibi alanlarda kullanılması.

D. Değerleyicilerin Belirlenmesi ve Değerleme Zamanı

Performans değerlemesinin sağlıklı bir şekilde yapılması için dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri, değerlemeyi kimlerin yapacağı ve bu kişilerin eğitilmesidir. Değerlemeyi yapacak kişilerin seçiminde, bu kişilerin işletmeyi iyi tanımaları, değerlendirecekleri işgörenlerin işlerini bilmeleri, duygusal eğilimlere ve peşin yargılara kapılmadan işgörenin başarısını ellerindeki ölçütlere göre yansız, nesnel olarak değerlendirme durumunda bulunmalarına (Aşkun, 1982, s.295) dikkat edilmesi gerekir. Kısaca değerlendiricinin kişisel özellikleri yani deneyimi-eğitimi-kültürü ve değer yargıları sistemin başarısında önemli rol oynamakta ve gösterecekleri performans, değerlendirme sonuçlarını temelden etkilemektedir.

Yukarıda sözü edilen özelliklere sahip olmaları koşuluyla performans değerlemesini yapacak kişiler:

- ✓ Çalışanın bağlı bulunduğu yönetici;
- ✓ Çalışanın iş arkadaşları ve astları;
- ✓ Çalışanların kendileri;
- ✓ Birden fazla yöneticiden oluşan bir grup olabilir.

Birden fazla kişinin yaptığı değerlemenin, tek kişi değerlemesinden daha olumlu sonuçlar verdiği gözlemlenmiştir. Çünkü değerlemelerin bir üst tarafından gözden geçirileceğinin bilinmesi, üstün gerçeğe dayanmayan somut olgularla açıklanmamış yapıları ortaya koymasına engel olmaktadır (Yıldız, 1989, s.113).

Değerlemenin hangi zaman aralıklarıyla yapılacağı da önemli bir konudur. Organizasyonun performans değerlendirme için saptadığı zaman aralığı ne olursa olsun, bir yönetici, kendi çalışanlarının gereksinmelerinden her zaman haberdar olmalıdır (Meltzer, 1984, s.39). Değerlemenin belirli zaman aralıklarıyla ve hatta yılda bir kez yapılması yaygın bir uygulamadır (Bingöl, 1997, s.224). Her ne kadar resmi değerlendirmeler yılda bir kez yapılsa da resmi nitelik taşımayan ve

çalışanların sürekli kontrolünü sağlamaya yönelik sistemlerin gerekliliği de yadsınamaz bir gerçektir (Elmer, 1979, s.410).

E. Performans Değerleme Teknikleri

Her yönetici ve her örgüt, kendi hedefleri doğrultusunda, kültürüne uygun ve gereksinmelerini karşılayacak performans değerlendirme yöntemi geliştirme çabası içindedir. Performans değerlendirme yöntemlerinden bazıları ilk uygulama örneklerinde kullanılmaya başlamış olan ve günümüzde de klasik olarak adlandırılabilir yöntemlerdir. Bazıları ise, klasik değerlendirme yöntemlerinin uygulamada karşılaştığı sorunları çözmek ve daha objektif değerlendirmeler yapabilmek için geliştirilmiş, modern yöntemler olarak adlandırılan yaklaşımları içermektedir (Uyargil, 1994, s.36).

Bir örgütte uygulanacak performans değerlendirme sisteminin belirlenmesi için, öncelikle kullanılacak performans değerlendirme tekniğinin neyi ölçtüğü bilinmelidir. İşletmeler, çeşitli performans değerlendirme tekniklerinden kendilerine en yeterli olanı seçmek durumundadırlar. Küçük bir işletmede uygulanan tekniğin yeterliliğini hemen görmek mümkün iken, işletme büyüdükçe, tekniğin yeterliliğinin özellikle araştırılması gerekir (Erdoğan, 1991, s.178).

Başlıca performans değerlendirme teknikleri şunlardır:

- ✓ Grafik değerlendirme tekniği
- ✓ Sıralama tekniği
- ✓ Zorunlu dağılım yöntemi
- ✓ Davranışsal beklenti skalası
- ✓ Kritik olaylar tekniği
- ✓ İşaretleme listesi yöntemi
- ✓ Amaçlara göre yönetim

F. Performans Değerleme Sisteminde Karşılaşılabilecek Sorunlar

Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu, değerlendiricilerin gözlem ve kararlarında objektif ve önyargısız olacağı varsayımına göre geliştirilmiştir. Ancak performans değerlemenin planlanması ve uygulanması konusunda eğitimli yöneticiler bile, çoğu kez çalışanlarını objektif ve etkili bir şekilde değerlendirmekte bir takım güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Performans değerlemede karşılaşılabilecek başlıca sorunlar, özetle:

1- Hale etkisi: Hale etkisi, değerlendiricinin astının performansındaki birbirinden bağımsız ve belirgin özellikler arasındaki farkları görememesi ve bu doğrultuda hatalı değerlendirme yapması anlamına gelir (Kaynak, 1998, s.222).

2- Tek ölçüt hatası: Kişinin yaptığı iş, bir kaç görevden oluşur. İş tanımında bu görevler belirtilir. Yönetici, tüm değerlemesini tek bir kritere dayandırırorsa sağlıklı sonuç elde etme olasılığı azalır.

- 3- Müsamaha: Değerleyicinin, elemanın performansını gerçekte olduğundan daha yüksek göstermesidir. Astarları ile çatışmamak, astları yüksek puanlarla daha fazla motive edip verimliliklerini arttıracaklarını düşünmek, kendi astlarının diğer bölümlere kıyasla daha üstün olduklarını göstermek gibi nedenler böyle bir hataya yol açabilir.
- 4- Katıllık: Çalışanları, hak ettiklerinden daha düşük düzeyde değerlendirmek eğilimi şeklinde tanımlanır. Başarılı olarak değerlendirilen astın, kendi yerini alacağı endişesi, kendini zor beğenen bir yönetici olarak tanıtmaya arzusu gibi etmenler böyle bir hataya neden olabilir.
- 5- Son davranış etkisi: Performans değerlemenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde yapılması gerekir. Çoğunlukla dönem başındaki olayları hatırlamakta güçlük çeken değerleyici, yakın geçmişteki olayları temel alacaktır. Bunu önlemenin bir yolu, yöneticilere dönem boyunca astlarının performanslarına ilişkin not tutmalarının önerilmesidir.
- 6- Kontrast hatası: Bir işgören, kendisinden önce değerlendirilen işgörenin performans notundan etkilenebilir. Başarısız kişilerin ardından değerlendirilen vasat bir işgören başarılı; çok başarılı kişilerin ardından değerlendirildiğinde ise başarısız nitelendirilecektir.
- 7- Ortalama eğilimi: Herkesi vasat olarak değerlendirme eğilimidir. Bu tür bir değerlemenin ne işletmeye ne çalışanlara yararı vardır.
- 8- Önyargılar: Bazı kişiler, değerlendirdikleri kişiyle geçmişte olan ilişkileri, yaş, cinsiyet, dine ilişkin önyargılarını performans değerlendirme sistemlerine yansıtırlar. Şirket içinde belli bir birim veya grupta çalışan kişilere karşı önyargılı olmak da olasıdır. Değerleme yaparken bu gibi önyargılardan uzak durmalı ve kişilerin bireysel performanslarına ağırlık verilmelidir.

III- AMAÇ, KAPSAM VE YÖNTEM

Bu çalışmada ,değişen ve gelişen zaman içinde birbirinden oldukça farklı performans yönetim modellerinin oluşturulmaya başlandığı iş dünyasında, çeşitli kuruluşlarda uygulanan performans değerlendirme çalışmalarının incelenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırma kapsamında rastgele örneklem yöntemiyle seçilmiş beş kuruluş yer almaktadır. Bu kuruluşlara dair kısaca bilgi aşağıda verilmektedir:

Kuruluş 1: Türkiyenin en büyük holdinglerinden biridir. Kapsamında endüstriyel ve finansal alanda ülke ve dünya pazarı sıralamalarında iyi yerlere sahip pek çok şirket yer almaktadır.

Kuruluş 2: Türkiye'nin en büyük holdinglerinden bir başkasının kapsamında yer alan bir beyaz eşya üretim şirketi.

Kurulus 3: Ülkemizde hizmet veren yabancı sermayeli önemli bir akaryakıt şirketi.

Kurulus 4: Ülkemizde hizmet veren yabancı sermayeli önemli bir akaryakıt şirketi.

Kurulus 5: Ülkemizin en tanınmış bankalarından birinin yan kuruluşu olarak hizmet veren bir sigorta şirketi.

Yukarıda sözü edilen kuruluşlara bizzat gidilerek örgüt içinde benimsemiş oldukları ve halihazırda uyguladıkları performans değerlendirme yöntemlerine ilişkin insan kaynakları yöneticileri ile görüşülmüş, şirket içi bazı performans bilgi ve kayıtlarına yöneticilerin izinleri dahilinde ulaşılmaya çalışılmıştır. Görüşmelerden elde edilen bilgiler, bu çalışmanın amacına uygun şekilde düzenlenerek her kuruluşun performans değerlendirme yöntemine ilişkin olarak ayrı ayrı sunulmaktadır.

IV- PERFORMANS DEĞERLEMESİNİN TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMALARI

A- Kurulus 1

Holdingin insan kaynakları departmanı, bünyesinde yer alan şirketlerin geneline yayılacak bir performans değerlendirme sistemi oluşturabilmek için 1996 yılında çalışmalara başlamıştır.

Holdig çalışanları, 'sorumluluk', 'yönetilen kişi sayısı' ve 'işin detay düzeyi' gibi kriterlere göre çeşitli gruplara ayrılmaktadır. Sekreterler ve memurlar, performans değerlemesine tabi tutulmadıkları için bu gruplandırmanın dışında kalmaktadır.

Holdigde uygulanan performans değerlendirme sisteminin esasını, insan kaynakları departmanı tarafından belirlenen çeşitli yetenekler oluşturmaktadır. Bu sözü edilen yetenekler şöyle sıralanmaktadır:

- ✓ Başarma arzusu
- ✓ Ekip liderliği
- ✓ Bilgi edinme
- ✓ Etki ve tesir
- ✓ Kavramsal düşünme
- ✓ Analitik düşünme
- ✓ Müşteri odaklı olma
- ✓ İşbirliği ve ekip çalışması
- ✓ Kişileri hedefe yönlendirme
- ✓ Karşısındakini anlama
- ✓ Değişime hazır olma
- ✓ İnisiyatif
- ✓ Düzeni oluşturma

Gruplara ayrılmış olan çalışanlar, yukarıda belirtilen yeteneklerin içinden beş tanesini seçmek suretiyle performans değerlemesi sürecine katılmaktadır. Seçilen bu yetenekler esas alınarak, insan kaynakları departmanı tarafından her grup için performans değerlendirme formları hazırlanmaktadır. Bu formlarda her yetenek mükemmelden yetersize doğru dört dereceyle ifade edilmektedir. Hazırlanan bu formlar, çalışanlara performans değerlendirmesi görüşmesinden bir hafta önce verilmekte ve onlardan bu formları kendilerini değerlendirerek doldurmaları istenmektedir. Formu alan çalışanlar bu değerlendirmeyi yaparken, yıl içinde yapmış oldukları tüm işleri, başarılarını, başarısızlıklarını gözden geçirmekte ve performans değerlendirme görüşmesi esnasında kullanmak üzere hazırlamaktadırlar. Bölümün müdürü de, kendi gözlemleri ve notlarından yararlanarak bu formları doldurmaktadır. Daha sonra ast ile üstün yüzyüze görüşmesi ile doğrudan doğruya bir performans değerlendirme görüşmesi gerçekleştirilir. Aynı ayrı doldurdukları formları karşılaştırmakta ve farklı olan noktalarda anlaşmaya vararak genel müdürlere sunulacak performans değerlendirme formlarını birlikte hazırlamaktadırlar. Performans değerlendirme işlemi, holdingde yılda bir kez yapılmaktadır. Ancak yıl içinde performansla ilgili ara görüşmeler de sık sık tekrarlanmaktadır. Geribildirim çok önem verilmektedir.

Holdinge performansla dayalı ücretlendirme sistemi uygulanması nedeniyle performans değerlendirme formlarının gerçeği yansıtması son derece önemlidir. Ücret artışları yılda bir kez olmak üzere yönetim kurulu tarafından belirlenmektedir. Buna yönelik yapılan yönetim kurulu toplantılarında yaşam standartlarını düzeltme oranı ve performans oranları belirlenmektedir. Çalışanlar da belirlenen bu oranlar üzerinden ücretlendirilmektedirler. Ancak holdingin performans değerlendirme sürecini uygularken asıl amacı, ücretlendirmeden ziyade bölümlerin gelişiminin sağlanması ve çalışanların eksik oldukları yönlerin çeşitli eğitim programlarıyla giderilmesidir.

1996 Yılından itibaren uygulanmaya başlanan bu performans değerlendirme sisteminin kontrol edilmesi amacıyla 1997 yaz döneminde tüm şirketler tek tek ziyaret edilmiş ve bu ziyaretler sonucunda geliştirilen sistemde bazı aksaklıklar olduğu görülmüştür. Şirketlerin çoğu, sistemin uygulamada sürekli sorun çıkarmasından şikayet etmiştir. Bu sorunlar daha çok, seçilen beş tane yeteneğin, çalışanların bir kısmını ifade etmekte yetersiz kalması ve bazı çalışanların da belirlenen iş gruplarından hangisi içinde yer alacağı konusunda ortaya çıkmıştır. Yapılan inceleme, belirlenen yeteneklerin iş hedefleriyle ilişkilendirilmesi gereğinin önemini ortaya çıkarmıştır.

Bu kontrol sonucunda sistemde bir takım değişiklikler yapılmıştır. Çalışanların, performanslarının değerlendirilmesi için seçtikleri yeteneklerin sayısı arttırılmış; çalışanlardan beş yerine sekiz yetenek seçmeleri istenmiştir. Böylece, çalışanların performans ölçümünde kullanılacak kriterlerin, onları daha iyi ifade edebilmeleri sağlanmaya çalışılmıştır.

Bunların dışında bir diğer önemli sorun, yeteneklerin anlamlarının çalışanlarca iyi anlaşılammış olmasıdır. Performans değerlemesi konusunda Holding'in danışmanlık aldığı şirketin yabancı bir şirket olması nedeniyle belirlenen yeteneklerin dilimizde tam karşılığı bulunamamış olması nedeniyle bir takım zorluklarla karşılaşmıştır. Bu nedenle performans değerlendirme formlarında her yetenek ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Ancak bu konudaki problemlerin yine de tam giderildiği söylenememektedir. Kavramların bir kısmı, çalışanlara yabancı gelmekte; dolayısıyla formlardaki açıklamalar da bazıları için yetersiz kalmaktadır. Böylelikle çalışanlar, anlamını tam olarak algılayamadıkları kavramlar arasından seçim yapmak zorunda kalmaktadırlar.

Holding'in insan kaynakları bölümünün gözlemlerine göre çalışanların çoğunda performans değerlendirme kültürünün eksik olması nedeniyle performans değerlendirme görüşmelerinin benimsenmesinde güçlük çekilmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme konusuna ilişkin seminerler düzenlenmekte ve çalışanlar konuyla ilgili olarak sürekli eğitilmektedir. Tamamen Holding içinde geliştirilmiş olan bu performans değerlendirme sisteminin tüm hakları, ilgili holdinge aittir ve sistem dışı kapalıdır. Holding'in insan kaynakları bölümü tarafından hala üzerinde çalışılmakta ve eksikliklerin giderilmesi yönünde çalışmalar yapılmaktadır.

B- Kuruluş 2

Bu kuruluşta kullanılan performans değerlendirme sistemi, *Katılımcı Performans Yönetim Sistemi* olarak adlandırılmaktadır. Bu sistem tüm kapsam dışı personeli kapsamaktadır. Bu değerlendirme sisteminin ilkeleri ve işleyişi hakkında çalışanları bilgilendirmek amacıyla hazırlanmış bir KPYS kitapçığı mevcuttur. Bu sistem, açıkça belirlenmiş amaçlarla performansın sürekli gözden geçirildiği, açık iletişim üzerine kurulu, geri dönüşümlü bir süreçtir. Performansı değerlendiren kişi ile değerlendirilen kişi karşılıklı görüşerek hedefler, yetenekler üzerinde anlaşılır. Bu nedenle bu sistemin temel niteliklerinden biri "açık iletişim" olarak belirtilmektedir.

Performans değerlendirme sistemini çalışanlar açısından ele aldığımızda, yönetim ile iki yönlü iletişim kurulması; işin nasıl yapılacağı ve sonuçlarına katkılarının açığa kavuşması; çalışanın korkmadan açıkça performansı üzerinde konuşması olanağı söz konusudur. Yönetim açısından değerlendirdiğimizde ise, iş gereklerini belli dönem amaçları üzerinde bağdaştırarak tutarlı bir yaklaşımın yerleşmesine ve performansa dayalı ücret sisteminin oluşmasına yardımcı olur.

Burada uygulanmakta olan Katılımcı Performans Yönetim Sistemi, çalışanların şirket hedefleri doğrultusunda sürekli gelişmesini sağlayan bir süreç olarak tanımlanmıştır. Bu süreçte tüm çalışanların katılımı sağlanmaktadır. Bu sistemde, şirket misyonunun tüm çalışanlarca paylaşılması ve misyonun gerçekleştirilmesine çalışanların bireysel olarak yaptıkları katkıları görmeleri sağlanır. Yılda bir kez yapılan bir değerlendirme değil, çalışanların ve yöneticilerin

sürekli iletişimini gerektiren bir sistemdir. Çalışanın hedef belirleme, performans değerlendirme gelişim planlarının oluşturulması sırasında katılımı sağlanır.

Performans görüşmelerine hem çalışan ve hem yönetici hazırlıklı gelir. Yönetici, performans görüşmesinin yapılacağı günü en az iki hafta önceden çalışana bildirir ve kendisine performans değerlendirme formunu verir. Çalışan, dönem hedeflerini belirler ve kendi gelişim gereksinmelerini tasarlar. Performans görüşmesinde yönetici ve çalışan, fikir alışverişinde bulunarak performans değerlendirme formunu doldururlar. Çalışanın güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Geçen dönemin ve ondan önceki dönemin karşılaştırmalı olarak değerlendirmesi yapılır. Çalışanın önceden tasarlamış olduğu hedef planın üzerine yönetici, gerekli eklemeleri yapar. Böylece hedeflerin son şekli belirlenmiş olur. Zaman ve kaynaklar belirtildikten sonra karşılaşılabilecek güçlükler saptanır. Kişisel gelişim planı üzerinde taraflar birlikte karar vererek formu imzalarlar.

Söz konusu kuruluştta, performans değerlemesi sürecinde tarafların kaçınması gereken bir takım hususlar belirlenmiştir. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- ✓ Yetersiz hazırlık
- ✓ Çalışanla ders verir gibi konuşmak
- ✓ Önyargılı olmak
- ✓ Her zaman haklı olmaya çalışmak
- ✓ Çalışanın konuşmasına izin vermemek
- ✓ Çalışanın anladığını varsaymak
- ✓ Savunmaya geçmek
- ✓ Katı olmak
- ✓ Genellemelerde bulunmak
- ✓ Problemlere duyarsız olmak
- ✓ Suçlamalarda bulunmak
- ✓ Geçmiş hatalara veya başarılarla odaklanmak
- ✓ Tartışmak
- ✓ Düşmanca davranmak
- ✓ Tüm performans dönemi yerine sadece dönem sonundaki performansı dikkate almak
- ✓ Kişinin eğitiminden veya görünüşünden etkilenmek
- ✓ Dinlememek
- ✓ Gerçekçi olmayan beklentiler içine girmek.

Yukarıda belirtilen hususlar dışında, performans yönetim sisteminin başarısı için hedefler açıkça belirtilmeli, ölçülebilir performans kriterleri belirlenmelidir. Bu, sürekli gözden geçirilen ve yaşayan bir sistemdir. Çalışanların sisteme inanmaları ve sahiplenmeleri, sistemin başarıyla uygulanması için oldukça önemlidir.

Öncelikle şirket hedefleri (örneğin satışların %10 artırılması) belirlenir; daha sonra hedefler yukarıdan aşağıya doğru yaygınlaştırılır. Kaynak gereksinmesi belirlenir ve yukarıdan aşağıya doğru hedeflerin doğrulanmasıyla kaynak tahsisi açısından ortak bir görüş saptanmış olur.

Sözü edilen kuruluşta performans değerlendirme sisteminin işleyişi şu şekilde sıralanmaktadır:

- ✓ İş programlarının onaylanması
- ✓ Müdürlük ve takım hedeflerinin oluşması
- ✓ Performans görüşmesinin planlanması
- ✓ Performans görüşmesine hazırlık
- ✓ Performans görüşmesi
- ✓ Formun çalışan ve yönetici tarafından imzalanması
- ✓ Formun bir üst yöneticiye onaya götürülmesi
- ✓ Birer kopyanın çalışan ve yöneticide kalması
- ✓ Onaylanan formun insan kaynakları müdürlüğüne götürülmesi ve personel veri bankasına işlenmesi.

Bundan sonraki safha hedeflerin gerçekleştirilmesidir. Burada dikkat edilecek husus, hedeflerin belirli ve ölçülebilir olması, başarılabılır olması, zaman kısıtlamasının tespit edilmiş olması ve gerçekçi hedefler üzerinde uzlaşmış olmasıdır.

Performans değerlemesi sonunda su noktalar gözden geçirilmektedir:

- ✓ Performans değerlemesi çalışan ile birlikte mi yapıldı?
- ✓ Çalışanın hedefleri departman ve şirket hedefleri ile uyum içinde mi?
- ✓ Çalışan, hedeflerini ve hedef gerçekleştirme planını tam olarak anladı mı?
- ✓ Çalışanın iş için gerekli davranışsal yetenekleri ve düzeyleri seçildi mi?
- ✓ Çalışanın iş için gerekli teknik yetenekleri ve düzeyleri seçildi mi?
- ✓ Gelişim planı hazırlandı mı? Gereken eğitimler tespit edildi mi?
- ✓ Form hem çalışan hem de yönetici tarafından imzalandı mı?
- ✓ Çalışana formun bir kopyası verildi mi?
- ✓ Dönem boyunca, çalışana gerekli destek ve yönlendirme sağlandı mı?
- ✓ Dönem boyunca, çalışanla periyodik görüşmeler yapıldı mı?

Bu sorulara olumlu yanıt verildiği takdirde sistemin çalışanlara ve kuruluşa sağlayacağı yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ Bu sistem çalışana iş hedeflerinin yönünü ve düzeyini belirleme olanağı yaratır.
- ✓ Yöneticilere çalışanların girişimleriyle ilgilenme ve bunları gösterme fırsatı tanır.
- ✓ Çalışanların beklentilerinin belirlenmesine katkı sağlar.
- ✓ İşgücü verimliliğinin artmasına katkıda bulunur.

- ✓ Eğitim ve geliştirme programlarının belirlenmesine temel oluşturur.
- ✓ Kariyer planlamasına katkıda bulunur.
- ✓ Adil bir ücret sisteminin oluşmasına yardımcı olur.

Bu değerlendirme sisteminde kişisel gelişim planı yapılarak kişilerin şirket içinde önerilen pozisyonları belirlenmektedir. Kurulusta bu sistem düzenli olarak uygulanmakta ve ücrete tümüyle yansımaktadır.

C- Kurulus 3

Şirketin ekonomik faaliyetlerinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için yeni bir performans yönetim modeli oluşturulmasının gereği anlaşılmış ve bu amaçla etkin iç kontrol ve performans gelişimini mümkün kılan bir "performans yönetim modeli" oluşturulmuştur. Bu sistemin ana prensipleri olarak karara bağlanan ana prensipler aşağıda yer almaktadır:

- ✓ Ortak bir şirket dili oluşturulması;
- ✓ Organizasyonda görev alan tüm çalışanların ortak bir vizyona sahip olmaları;
- ✓ Anahtar performans ölçütlerinin belirlenmesi ve performansın ölçülmesinde herkesçe kabul gören bir yöntem saptanması.

Saptanan bu hedeflere ulaşabilmenin, bir takım önkoşulların yerine getirilmesi halinde gerçekleştirilebileceği fikrinden hareketle,

- ✓ Direktiflerin açıkça anlaşılmış olduğundan emin olunması;
- ✓ Önerilerin açıkça dile getirilmesi;
- ✓ Bir sonraki yıla ilişkin performans dağıtımı ve iş gelişim planının doğru yapıldığından emin olunması

hususları son derece dikkatli olunması gerektiği vurgulanmıştır.

Kuruluş, uygulamakta olduğu performans değerlendirme çalışmasını, performans yönetim modelinin çok önemli bir ögesi olarak görmekte ve buna bağlı olarak sağlıklı ve şirketin bünyesine en uygun performans yönetiminin sürdürülmesi amacı ile "hedeflere göre yönetim" metodunu benimsemektedir.

Sözü edilen kuruluşun performans değerlendirme yöntemini incelemeden önce performans değerlemesinin "performans yönetim modeli" içindeki yerinin ne şekilde saptanmış olduğuna bakmak yararlı olur kanısındayız.

Bu kurulusta performans yönetiminin amacı, tüm organizasyonca kullanılan ortak bir iş dilinin oluşturulması ve her türlü şirket içi etkinlikler ile tüm aşamalardaki etkinliklerin ilgili yöneticilere aktarılmasıdır.

Performans modelinde süreç iki aşamadan oluşturulmuştur:

1. Aşama: Hareket Noktalarının Belirlenmesi:

- a) iş haritalarının geliştirilmesi
- b) ölçülebilir kriterlerin ortaya konması
- c) performans hedeflerinin analizi
- d) performans kriterlerinin hassasiyetinin ölçülmesi

- e) anahtar performans kriterlerinin belirlendiği bir plan geliştirilmesi ve birbiri ile ilişkili yönergelerin dahil edildiği performans gelişim planı hazırlanması.

2. Aşama: Performans İnşa Etme:

Oldukça kritik olan bu aşamada, ortak şirket dili kullanılmaya ve daha önceden üzerlerinde fikir birliğine varılmış performans kriterlerine göre değerlendirme yapılmaya başlanmıştır.

Bu aşamada şu etkinlikler yer almaktadır:

- yöneticiler arasında karşılıklı görüşme ve toplantılar yapılması
- anahtar performans kriterlerine göre yöneticiler önderliğinde günü gününe performans yönetimi
- her yıl bir sonraki yıl için gelişim ve hedef planları oluşturulması.

Şirket faaliyetinin sürdürülmesi ve başarılı bir performans değerlendirme çalışmasının yapılabilmesi için anahtar performans kriterlerin aşağıdaki niteliklere sahip olması gerektiği sözü edilen kuruluşça belirtilmektedir:

Anahtar performans kriterler,

- Ayrıntıları ile açıklanmış
 - ✓ kolay anlaşılabilir
 - ✓ yönetim birimlerince kolay uygulanabilir
 - ✓ her biri birbirinden farklı
 - 2- Ölçülebilir
 - 3- İş performansının yürütülmesinde kullanılabilir ve hatalara imkan vermeyecek ölçüde dengeli
 - 4- İşin konusu ile bağlantılı
 - ✓ şirketin stratejik hedeflerine uygun
 - ✓ hassas noktalara yöneltici
 - ✓ organizasyonun tüm kademelerinde geçerli
- olmalıdır.

Performans Kontratı:

Yöneticiler, bağlı buldukları takım lideri ile birlikte gelecek döneme ait bir performans kontratı yaparlar. Böylelikle kontrat ile hedeflenen performans düzeyini belirlemekte ve değerlendirme çalışmasının bu kritere göre yapılmasını kararlaştırmış olurlar.

Performans Değerlendirmesi:

Yöneticinin performansını değerlendirecek olan takım lideri, daha önceden yönetici ile yapmış olduğu performans kontratını göz önüne alarak yöneticinin, önceden saptanmış hedeflere ne ölçüde ulaştığını test eder.

Değerleyici, bu değerlendirmeyi yaparken Performans Değerleme Rehberinden yararlanır. Performans Değerleme Rehberinde şu bölümler yer almaktadır:

Bölüm A: Bu bölümde, değerlendirilecek olan yönetici, dönem başında üstü ile yapmış olduğu kontratta belirtilen hedeflerden hangilerini gerçekleştirebildiğini not ederek kendi kendini değerlendirmektedir.

Bölüm B: Kişinin kendi kendisi ile yaptığı muhakemenin ardından takım liderinin değerlendirme yapması gerekmektedir. Takım lideri, puanlamayı yaparken değerlendirilecek kişinin bir yıl önce belirlediği performans hedeflerinin yüzde ağırlığını da göz önünde bulunduracaktır. Performans notunu verirken, bu kriterleri esas alarak puanlama yapacaktır.

Kuruluş 3'te uygulanan performans değerlendirme modelinde kullanılan performans dereceleri ve anlamları şöyledir:

O – Outstanding	“mükemmel”
S – Superior	“hakim”
E – Effective	“etkin”
U – Under performance	“düşük”

Bölüm C: Bu bölümde değerlendirilen kişi, kendi takım liderinin dönem içindeki tavrını ve kendisine olan yaklaşımını belirtmekte, konuyla ilgili olumlu veya olumsuz görüşünü belirtmektedir.

Bölüm D: Değerlendirilen ve değerlendiren kişi, kendi eleştirilerini ve sistemle ilgili önerilerini bu bölümde belirtmektedir.

Performans Ücreti:

Yapılan performans değerlemesi sonucunda kişilerin kazanacakları ya da kaybedecekleri puanlar alacakları ücreti de etkileyecektir.

Sistem, değerlendirilen ile değerleyen ortak bir havuzdan ve birbirlerinden sorumlu olarak ikramiye almak zorunluluğunu getirmektedir. Böylelikle, düşük puanlar verme eğiliminde olan bir yöneticinin bu durumdan kendi ücretinin de etkileneceği endişesi ile uzaklaşması ve daha dürüst bir değerlendirme yapması sağlanmaktadır.

Hedeflerin Belirlenmesi:

Bu aşamada kişisel hedefler belirlenmekte ve yukarıda sözü edilen performans kontratı süreci tekrarlanmaktadır. Hedeflerin, kuruluşun makro hedeflerine uygun ve takım çalışmasına elverişli olmasına dikkat edilmelidir. Bu hedefler aynı zamanda SMART kuralına uygun olmalıdır.

S pecific	somut
M easurable	ölçülebilir
A greed	hemfikir olunmuş
R ealistic	gerçekçi
T ime related	zaman ile ilişkili

D- Kuruluş 4

Bu kuruluş, kendi örgütsel yapısına en uygun performans değerlendirme modelini bulmak ve iş alanında etkinliğini arttırmak amacıyla performans ölçümlerini, geleceğe yönelik operasyonların planlanmasında son derece kritik görmektedir. Kuruluşun birbirinden farklı bölgelerde ve farklı faaliyetlerden sorumlu bir çok departmanı bulunmaktadır. Her bir departman görevlisi, ilgili bölümün belirlemiş olduğu kriterlere göre değerlendirilmektedir. Araştırmamızın daha somut bir fikir verebilmesi amacıyla, "performans değerlendirme" kavramının kuruluş için anlamını ve performans yönetimi içindeki yerini belirtmenin daha yararlı olacağı kanısındayız.

Kuruluş, performansın kontrol edilmesi ve geliştirilmesinin geleceğe yönelik hedeflerin gerçekleştirilmesi için vazgeçilmez bir unsur olduğunun bilincindedir. Bu performansın geliştirilebilmesi için öncelikle ölçülmesi ve niteliğinin belirlenmesi gerekmektedir. İşletmenin genel prensibi performansı ölçebilmek, yapılacak performans değerlendirme çalışmasının başarılı olmasını sağlamak ve en gerçekçi sonuçları elde edebilmek için başarı kriterlerinin neler olduğunu saptamak ve performans hedeflerinin belirlenmesi ile kriterleri ortaya koymaktır.

İşletme, "amaçlara göre yönetim" programına uygun olarak hazırlanmış ve üç temel evreden oluşan bir "performans yönetim modeli"ni benimsemiştir. Bu performans yönetim modeli, birinci evrede şirket vizyonuna uygun hedeflerin belirlenmesi ve performans hedeflerinin somut olarak ortaya konması; ikinci evrede performans değerlendirme çalışmaları, ölçümleri ve hedef durum saptaması; üçüncü evrede geleceğe yönelik "iş gelişim planı"nın hazırlanması esasına göre düzenlenmiştir.

Sözü edilen kuruluş için performans değerlendirme kavramı, dönem başı hedefleri ile dönem sonu çıktılarının karşılaştırılması ile oluşan bir puanlama sürecidir. Bu puanlamanın sağlıklı yapılabilmesi için performans hedefleri belirlenirken ele alınan kriterlerin seçimine çok önem verilmektedir. Ölçülebilir, somut, iş konusu ile ilgili ve birbirinden farklı kriterlerin oluşturulmasının ardından sistemin bir diğer unsuru da, dönem sonunu beklemeden "ara kontrol sistemi"nin yapılabilmesidir. Bu sayede yönetici ve değerlendiren bir araya gelerek hedeflenen noktanın neresinde olduklarını saptayabilmekte ve kalan zamanı hem birey hem kuruluş için en iyi şekilde değerlendirebilmenin yollarını arayabilmektedirler.

Belirlenen performans hedefleri a- kişisel hedefler, b- takım hedefleri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Böylelikle kişiler arası entegrasyon sağlandığı gibi bireysel performanslar ile takım performanslarının ilişkisinin ne yönde olduğu da ortaya konabilmektedir.

Kişiler, kendi performanslarını üst düzeyde tutarken çalışma arkadaşlarının da performansını gözlemekte ve takım performans puanının düşmemesi için birbirlerini uyarmaktadırlar. Çünkü çalışanlar, tek başına kendi performans

değerleme sonuçlarının yüksek çıkmasının ait oldukları departman için ücret dışında fazla anlamlı olmadığını bilmektedirler.

İşletmedeki performans değerlemesinin bir diğer önemli işlevi de, performans ve ücretler ilişkisini düzenlemesidir. Kuruluş, organizasyonun ve kişilerin gelişimi gibi fonksiyonlarının yanında iş doyumunun da sağlanmasına katkıda bulunması amacıyla ücret-performans ilişkisini düzenleyen yeni bir prim sistemi geliştirmiştir. Bu sisteme göre çalışanların performansları, kuruluş prensiplerine uygun olarak hem *bireysel* hem *takım* olarak iki farklı kriterler grubu esas alınarak ayrı ayrı değerlendirilmektedir.

Bireysel performans değerlendirmesinde belirlenmiş kriterler aşağıda yer almaktadır:

- ✓ Yetenek
- ✓ Zeka
- ✓ Vizyon
- ✓ İş bilgisi
- ✓ İş miktarı
- ✓ Kurallara uyma
- ✓ Güven duyabilme
- ✓ Sorumluluk alabilme
- ✓ İşine verdiği önem
- ✓ Organizasyona tavrı
- ✓ Yöneticisine tavrı
- ✓ İş arkadaşlarına tavrı

Her bir performans kriterine verilecek performans notu ise “yetersiz, vasat, normal, iyi, çok iyi” şeklinde beşli bir ölçek üzerinde belirtilmektedir.

Takım performansının ölçümü ise, daha kapsamlı ve somut amaçlara dayanmaktadır. Takım performansının ölçümünde yönetici de dahil tüm birim ölçülebilir sonuçlara göre değerlendirilmektedir. Aynı işyerinde çalışan kişilerin ortak bir performanslarının oluşacağı ve bu performansın ölçülmesi gerektiği düşüncesi bu noktada önem kazanmaktadır.

E- Kuruluş 5

Bu işletme, performans değerlendirme yöntemlerinin uygulanmasında sadece üç yıllık bir deneyime sahiptir. Ancak tanınmış büyük bir bankanın yan kuruluşu olmasının ve bu bankanın yıllardır edinmiş olduğu profesyonelliği kullanabilmenin avantajını görmektedir.

Bu kuruluşta çağdaş bir yönetim sergileyebilmek, mevcut performansı en iyi şekilde kullanabilmek gibi amaçlar doğrultusunda “hedeflere göre yönetim” metodu benimsenmektedir. Uyguladıkları sistemde performansın ölçülmesi süreci üç aşamadan oluşmaktadır:

1.Aşama: Yılın başında performans hedeflerinin belirlenmesi.

2.Aşama: Yıl ortasında 'hedefin neresindeyim?' sorusuna bağlı yönlendirme.

3.Aşama: Yıl sonunda hedeflere bağlı somut değerlendirmeler yapılması. Performans değerlemesi yaparken dikkate aldıkları kriterler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- a- Satış
- b- Kalite
- c- Risk
- d- Ekip çalışması
- e- Kişisel gelişim

Bu işletmede öncelikle her departmana göre farklı hedef ve stratejiler saptanarak en uygun değerlendirme çalışmasının yapılabileceği görüşü hakimdir. "Hedef takip formu"nda toplam 100 puanı oluşturan 5 ana başlık yer almakta ve puanlamanın ağırlığını somut ve ölçülebilir veriler oluşturmaktadır.

Personelin kişilik özelliklerinin önemli bir yere sahip olmaması sistemin bir diğer önemli ayrıntısıdır.

Sözü geçen kuruluştaki kullanılmakta olan "hedef takip formu"nun beş ana başlığı aşağıda yer almaktadır:

✓ Satış Hedefleri

Personel istenilen düzeyde satış yapabilme özelliğine sahip mi?

✓ Kalite Hedefleri

Personel yaptığı görevin sorumluluğunu taşıyabiliyor mu?

✓ Risk Hedefleri

Sayısal risk mi?

Teknik departmandan kaynaklanan risk mi?

✓ Ekip Çalışması Hedefleri

Tüm görevler için diğer departmanlarla ve kendi içlerinde uyum var mı?

✓ Kişisel Gelişim Hedefleri

Kişinin ya da yöneticinin belirlediği hedefler kendilerini geliştirmelerine nasıl yardımcı olabilir?

Sorularının ve yanıtlarının yer aldığı verilerden yararlanılan "hedef takip formu"nun doldurulmasından sonra mülakat yapılmaktadır. Bu aşamada öncelikle personelin "hedef takip formu"nda planlanan hedefleri gerçekleştirmiş olma oranına bağlı olarak verilen performans notuna bakılmaktadır.

Şirketin belirlediği beş farklı puanlama düzeyi vardır:

- 1- Mükemmel
- 2- Beklenen başarının üstünde
- 3- Beklenen başarı düzeyi
- 4- Beklenen düzeyin altında
- 5- Başarısız

Performans değerleme mülakatında yönetici ve bölüm sorumlusu birlikte yer almakta ve personelin puanının bir komisyonca belirlenmesi prensibi uygulanmaktadır. Şayet personelin notu 5 ise, iş anlaşmasının fesh edilebilme olasılığı söz konusu olmaktadır. Performans ile ücret arasındaki ilişki de, ücretlerin performans notuna göre artması şeklinde gerçekleşmekte, ayrıca prim, tatil vb. ödüllendirme sistemleri uygulanmaktadır.

Sözü geçen kuruluşta uygulanan performans değerlemesinin asıl amacının yükselme ve ücretlendirmeyi belirlemek olduğu ve bunda da başarıya ulaştıkları şirket yöneticilerince vurgulanmaktadır. Yöneticiler, performans değerlemesinde hem bireysel hem organizasyonel gelişimin birbirinden ayrılmaz olduğunu belirtmektedirler. Ancak personelin, yöneticilerin kendilerini iyi gözleyemediklerine dair düşünceleri, şirketin önündeki en büyük zorluklardan biri olarak görülmektedir.

V- SONUÇ

21. yüzyıla girerken hem çalışanların gereksinmelerini karşılayacak hem de organizasyon için performans gelişimi konusunda bir program oluşturulmasını sağlayacak samimi bir tartışma ortamı yaratmaya ve önyargısız bir değerlendirme yapılmasına dikkat etmek gerekir.

Özellikle son yıllarda işletmelerde önem kazanan performans değerleme sistemi, önyargısız ve adil bir biçimde uygulandığında şirketlerin gelişimini destekleyen bir süreçtir. Ancak performans değerlemenin hangi esas amaçlarla yapıldığı çok önemlidir.

Günümüzde hemen hemen tüm yöneticiler, geleceğe yönelik iş planlarında, örgüt içinde oluşturulmuş ve uygulanmakta olan iyi bir performans değerleme sisteminin doğuracağı olumlu sonuçları bilmekte ve bu doğrultuda değerleme çalışmalarına önem vermektedirler.

Türkiye'de uygulanan performans değerleme sistemleri, bu araştırma kapsamında yer alan kuruluşlara ilişkin incelemelerden de yola çıkılarak, daha çok ücretle matematiksel olarak bağlantılandırılmakta ve terfi, ödüllendirme, kariyer, eğitim ve işe devam gibi konularla da kısa vadede ve doğrudan ilişkilendirilmektedir.

İnsana ilişkin yapılan bu değerlemelerin 'kusursuz'u yakalamaları elbette zordur. Performans değerlemesinde şirket hedeflerine, yapısına ve kültürüne en uygun sistemin oluşturulması için katedilmesi gereken uzun yolda insan kaynakları departmanlarının yanında yöneticilere de büyük rol düşmektedir.

Performans ile motivasyon arasında yükselen dalga oluşturan pozitif bir geri besleme ilişkisi olduğunu düşünürsek, yöneticilerin, çalışanlarını motive edebilmedeki performansının da önemi ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin performansının ekibinin performansını yansıttığı gibi, çalışanların performansının da, yöneticinin performansını yansıtacağı unutulmamalıdır. Kısaca diyebiliriz ki,

performans değerleme sistemlerinin başarısı, büyük ölçüde bilinçli ve öngörü yeteneğine sahip yöneticilerin liderliğinde, sistemin amaçlarının şirket hedefleri doğrultusunda belirlenmesine bağlıdır.

Özellikle son yıllarda Türkiye'deki organizasyonel gelişimin sağlanması ve işletmelerin "çağdaş performans yönetim modelleri"nin oluşturulma zorunluluğunu kabul etmesi ile performans değerleme kavramı ülkemizde de yaygınlaşmış ve Avrupa'daki örnekleri kadar başarılı olmasa da kısmen başarı ile uygulanmaya başlanmıştır. Ülkemizin oldukça yüksek gelişim hızı ve performans potansiyelinin birleşimi, orta ve uzun vadede çok başarılı performans yönetim modellerinin oluşması için gerekli altyapıyı oluşturacaktır.

KAYNAKÇA

- AŞKUN, İ.C. (1982): "İşgören"; Bayteş Yay.; İstanbul.
- BAŞ, M.İ., ARTAR, A. (1991): "İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri"; Milli Produktivite Merkezi Yay.; no. 435; Ankara.
- BEACH, D.S. (1980): "Personnel: The Management of People at Work"; 4. B.; Macmillan Publ. Co. Inc.; New York.
- BİNGÖL, D. (1997): "Personel Yönetimi"; 3. B.; Beta Basım; İstanbul.
- ELMER, H.B., SMITH, R.D. (1979): "Personnel Management"; McGraw Hill Book; New York.
- ERDOĞAN, İ. (1991): "İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme"; İ. Ü. İşletme Fak. Yay.; no. 248; İstanbul.
- KAYNAK, T. (1998): "İnsan Kaynakları Yönetimi"; İ.Ü. İşletme Fak. Yay.; no. 276; İstanbul.
- MELTZER, H. (1984): "Making Organization Humane and Productive"; Washington Un.; St. Louis.
- PALMER, M.J. (1993): "How To Plan and Conduct Productive Performance Appraisals"; American Management Association.
- UYARGİL, C. (1994): "İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi"; İ.Ü. İşletme Fak. Yay.; no. 262; İstanbul.
- YILDIZ, G. (1989): "İşletmelerde İşgören Yönetimi"; İTÜ Sakarya Müh. Fak. Yay.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÖNCESİ VE SONRASINDA BİR SANAYİİ KURULUŞU ÇALIŞANLARININ ÜST DÜZEY İHTİYAÇLARININ KARŞILANMA DÜZEYLERİNİN ÖLÇÜLMESİ

Prof. Dr. Cengiz YILMAZ

Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, MANİSA

Arş. Gör. Çiğdem KANTARLI

Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, MANİSA

1. GİRİŞ

Toplam Kalite Yönetimi, bugün dünyada her çeşit organizasyonu mükemmel doğru götüreceği bir yönetim felsefesi olarak evrensel bir kabul görmektedir. Günümüzün modern yönetim anlayışını temsil eden TKY hem süreç odaklı hem de insani unsurları dikkate alan bir anlayış olmakla birlikte kaliteyi gerçekleştirmeyi organizasyonun bütününe yayılmış bir çaba olarak ifade etmektedir. Organizasyon içinde TKY perspektifi ile sürekli gelişmeyi sağlamak ve kaliteyi gerçekleştirmek, insan odaklı bir yönetim politikasının benimsenmesi ile mümkün olacaktır. Bu da insanın mevcut ihtiyaçlarının saptanıp, bu ihtiyaçların organizasyon içinde giderilmesini gerektirir. Mal ve hizmet üretimi insansız olamayacağı gibi, maddi kaynaklar ya da teknolojiler ne kadar mükemmel olursa olsun, bunları kullanacak insanlar motive edilemediği ve ortaya çıkan ihtiyaçları karşılanmadığı sürece, eldeki kaynakların verimli ve etkin bir biçimde kullanılamayacağı açıktır. Bu noktada yine özünü TKY felsefesinde bulan ve çalışanları motive etme temeline dayalı çabalar kaçınılmaz olacaktır.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TANIMI

Günümüzün modern yönetim anlayışını temsil eden TKY, kuruluş genelinde toplam olarak müşteri odaklılık kültürünü oluşturan, bu amaçla iç ve dış müşteri beklentilerinin aşılmasını temel amaç olarak alan, çalışanların bilgilendirilip yetkilendirilmesini ve takım çalışmaları ile tüm süreçlerin sürekli olarak iyileştirilmesini hedefleyen bir yönetim felsefesidir (Bozkurt, 1997: 161).

Birçok bilim adamı tarafından farklı biçimlerde tanımlanabilen TKY; "teknik sistem", "yönetim sistemi" ve "sosyal sistem" olmak üzere başlıca üç boyutun bileşiminden oluşan bir sistem özelliği taşımaktadır (Ersen, 1997:25):

Teknik sistem; mamul tasarımında kalite güvencesi, imalat veya hizmet üretim süreçlerinin planlanması ve tasarımı, üretim girdilerinin, ara ve son mamullerin kontrolünü içermektedir.

Yönetim sistemi; planlama, organizasyon, kontrol ve insan kaynakları yönetim süreçleri ile kalite güvencesi arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmakta ve

burada da TKY'nin temel felsefesi olan insana yaklaşım tarzı ve üst yönetimin inanç ve desteği ön plana çıkmaktadır

Sosyal sistem ise; kuruluş içinde tüm çalışanların performansının artırılmasını amaçlamaktadır. Çalışanların performans çizgisi kaçınılmaz olarak organizasyondaki güdülenme, katılımcılık ve açık iletişim atmosferinden etkilenmektedir. Organizasyon kültürünü oluşturan bu öğeler önemli oranda iş doyumundan etkilenir.

TKY'nin amaçları; herkesin kendi işini ilk seferinde ve tam zamanında doğru olarak yapması ve sürekli gelişmeyi tüm organizasyona yaymak biçiminde iki temel noktaya indirgenebilir.

3. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN ÖĞELERİ

Günümüz rekabetçi ortamında önemli bir strateji silahı haline gelen TKY ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde sürekli ve başarılı olabilir. TKY'nin öğeleri; üst yönetimin liderliği ve sorumluluğu, müşteri odaklılık, sürekli gelişme, katılımcılık olmak üzere dört temel başlık altında toplanabilir.

3.1 Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu

Mükemmelliğe ulaşma amacını güden TKY'nin başarısı için; sürekli gelişen bir sistem olarak, organizasyon içinde kurumsallaşması gerekmektedir. Bu nedenle bir sistem geliştirme süreci olarak tanımlanan TKY'nde üst yönetimin liderliği özel bir önem taşımaktadır. TKY sadece hedeflere ulaşılmasını sağlayacak bir teknik yöntem değil, organizasyonel kültür değişimini gerektiren geniş kapsamlı bir felsefedir. Üst yönetim sadece moda bir akım olduğu için TKY'ni uygulama kararı vermemelidir. TKY'ne karşı duyduğu ilgiyi isteğe hatta ihtiyaca dönüştürebilmelidir. Ancak bu şekilde TKY'nin temel özelliklerini kavrama fırsatı bulacaktır. Üst yönetim katılacağı eğitim programlarında TKY'nin her bir özelliği hakkında bilgi edinmelidir.

TKY'nde üst yönetimin liderliği, klasik liderlik anlayışıyla farklılıklar göstermektedir. Deming'e göre lider, kalitenin sağlanmasında ve sistemi geliştirmede önemli bir rol üstlenir. Bu bakımdan liderler güven yaratırlar, yardım ederler fakat yargılamazlar. Organizasyon içinde yer alan herkesi gelişime sevk ederler ve işçilerin onur duyacağı bir ortam yaratmaya çalışırlar. Çabaları çalışanların, kurumun amaçlarına uygun bir mantık içinde, işin zevkini tadarak performanslarını en üst düzeye çıkarmaya yöneliktir (Aguayo, 1994: 198).

Üst yönetimin TKY'ne geçişte en önemli rolü, her fırsatta kaliteye en alt kademedeki çalışanlardan üst yönetime kadar herkesin ortak çabasıyla ulaşabileceği mesajını vermektir. Kalite faaliyetlerinden uzun vadede kalıcı yararlar bekleniyorsa, bu faaliyetler bizzat üst yönetim tarafından yönlendirilmeli ve her aşamada desteklenmelidir.

Burada göz önünde tutulması gereken nokta; üst yönetimin, mesajları kademe atlamadan, sırayla en alt kademeye kadar ulaştırmasını, orta ve alt kademe yöneticilerin ilgili mesajları benimsemesini sağlamaktır (Kovancı, 1995: 741). TKY'nde üst yönetimin liderliği yanında yönetimin sorumluluğu da önem taşımaktadır. Üst yönetimin temel sorumluluk alanı kalite ve verimliliğin sürekli olarak geliştirilmesidir. İyi bir yönetimin başarısı, kalite, bilgi ve becerisini yayma ve kaliteyi arttırıcı her çalışmanın organizasyonu ileriye taşıyabileceği duygusunu aşılama da kişisel bir liderlik göstermesine bağlıdır.

Yoğun bir rekabet ortamında uygulanan TKY, organizasyonda köklü değişiklikler yaratmaktadır. Ancak bu değişiklikler yaşanırken uygulamaların başarılı olabilmesi için ön koşul olarak kuruluş etik alt yapısının oluşturulması üzerinde durulur ve bu sorumluluk üst yönetime verilmektedir. Bu sorumluluk çerçevesinde yöneticilerin açıklık ve dürüstlikle hareket etmeleri zorunludur. İnsanlara gereken önemin verilmesi, insanların mutluluğunun sağlanması, duygu ve değerlerin dikkate alınması, karşılıklı güven ve saygının yaratılması, sürekli ve demokratik gelişimin sağlanması, tutarlılık, bütünsel bakış açısı, yaratıcılık, güvenilirlik ve işyeri hijyen koşullarının sağlanması yönetimin sorumluluğu altındadır (Demirkan,1997: 69).

3.2 Müşteri Odaklı Olma

Günümüzde yerel ve uluslararası pazarlarda rekabetin şiddetlenmesi, incelen müşteri zevkleri ve artan ürün çeşitliliği üretim ve hizmet sektöründe "ne üretilirse satılır" mantığının itibarını yitirmesine neden olmuş ve firmalar rekabet edebilmek için farklı müşteri taleplerini karşılayacak "satılabilir ürün ve hizmet üretme" düşüncesine yönelmek zorunda kalmışlardır (Kantarlı,1999: 18). Bu yönüyle TKY, müşterilerinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaç ve beklentilerini tespit edip, müşteri memnuniyetini sağlamayı hedefleyen bir yönetim felsefesidir. Organizasyonlar mevcut koşullar altında kalitenin bugünkü anlam ve özelliklerini kavrayıp kalite stratejilerini izlemek, kendi kalite amaç ve politikalarını geliştirmek zorundadırlar.

TKY'nde müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ürün ve/veya hizmet tasarımından hatta girdilerin tedariki aşamasından başlamaktadır. "Bir sonraki proses sizin müşterinizdir" ilkesi, müşteriye yönelme yaklaşımının firma içindeki tüm fonksiyonlara uygulanmasıdır. TKY'nde müşteri kavramının "dış müşteri" ve "iç müşteri" olmak üzere iki ayrı anlamı vardır (Yenersoy, 1997: 53).

Dış müşteri; firmadan mal ya da hizmeti satın alıp kullanan kişi ya da kuruluşlardır.

İç müşteri ise; kuruluşun içinde ürün ya da hizmeti bir önceki prodesten alan kişi ya da bölümdür. Bu şekilde firma içinde zincirleme bir "satıcı-müşteri ilişkisi" kurulur. Bu zincirde yer alan her bölüm veya kişi kendi bölümüne göre sorumluluk üstlenir ve bu sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirmekle kaliteye ulaşmada üzerine düşen görevi yapmış olur.

Bu perspektif ışığında firmalar hedeflerine ulaşabilmek için kendilerine "bizim işimiz nedir?" sorusunu sormalı ve bu soruyu aşağıda verilen üç boyuta dayanarak yanıtlamalıdır (Abell, 1980: 17):

- İhtiyaçları doyurulacak müşteri grubu kimdir?
- Hangi ihtiyaçlar doyurulacaktır?
- Müşteri ihtiyaçları nasıl doyurulacaktır?

Bu üç boyuta dayanarak yapılan iş tanımları talepteki ani ve habersiz değişimlere karşı firmayı koruyan bir önlem olur. Firmalar bu çerçevede beklenen talep değişikliklerini kendi lehlerine çevirebilirler.

Davidow ve Ural, müşteri odaklı yönetim anlayışına yönelen firmaların aşağıda açıklanan altı noktayı gözönüne alarak verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyetlerini arttırmalarını önermektedir (Daft, 1991: 589).

1. Müşteri hizmeti için strateji geliştirilmelidir. Bu amaçla müşteri beklentileri saptanmalı ve onların arzu ettikleri ürün ve hizmetleri sağlayacak planlar geliştirilmelidir.
2. Lider-yönetici, müşteri hizmeti kavramının anlaşılması ve uygulamaya sokulması için önemli bir faktördür. Bu kişiler firma içinde hem hizmet stratejisinin önemini anlatmak, hem de müşterilerle kişisel iletişime geçmek zorundadırlar.
3. Gerçek müşteri hizmeti, dış müşterilerle firma içindeki çalışanlar arasında bir ilişkiyi ifade eder. Aşağıya doğru iten yetki ve sorumluluklara sahip çalışanlar müşteri hizmetlerine daha hızlı bir biçimde yanıt verirler.
4. Ürün ve hizmet tasarımı: Zayıf kalitede ürün ve hizmetler çoğu kez müşteri taleplerini dinlemede ve ürün tasarımında başarısız olan mühendislerden kaynaklanır.
5. Nihai hedefi müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılamak olan organizasyonlar çalışma takımlarını yaratmak için yeniden yapılandırılmalıdır.
6. Müşteri hizmet ve memnuniyetinde şirketin performansı ölçülmelidir.

Günümüzün yoğun rekabet ortamında firmalar eski satış ve hizmet kavramlarını yeniden biçimlendirmek ve toplam kalite hareketinden kaynaklanan hizmet anlayışına (müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin etmenin ötesine geçip beklentilerini aşmaya yönelmek) katılmak zorundadırlar. Kalite yönelimli organizasyonlar müşterilerini, ekiplerini, müşteri beklentilerini tanımlamaya ve bu beklentileri karşılayıp aşmaya ve devamlı olarak gözden geçirmeye yönlendiren yöneticileri teşvik etmeli ve desteklemelidirler. Müşterilerin tatmininin de ötesinde firmaya olan bağlılıklarını sağlamak TKY yönünde organizasyondaki herkesin birleşik ve tutarlı çabasıyla gerçekleştirilebilir.

3.3 Katılımcılık

TKY'nin başarıyla uygulanması firma içinde üst yönetimden en alt kademeğe kadar tüm çalışanların faaliyetlere katılımının sağlanmasını gerektirir.

Katılım, organizasyondaki tüm çalışanların sorunların çözümü, süreçlerin geliştirilmesi ve hedeflere ulaşılması için stratejik açıklığın kapatılmasına zihinsel gücünü katarak, etkileşim halinde gerçekleştirilen etkinlikler bütünüdür (Türkmen, 1996: 126).

Tüm çalışanların kaliteye katılımını sağlamak bugün rekabet edebilmenin vazgeçilmez unsurlarından birisidir. Çok yakından denetim ve çok az karar verme yetkisinin tanındığı klasik emir-komuta zinciri biçimindeki organizasyon yapılarında katılımcılığın gelişmesi mümkün değildir. Katılımcılığın sağlanması organizasyonel kültürün değişimini gerektirir. Bu değişimin en fazla hissedileceği alan çalışanların işlerine ve kuruluşlarına karşı tavır, tutum ve davranışlarında olacaktır. Katılım düşünsel çabayı gerektiren bir etkinlik olduğu için motivasyon, aidiyet duygusu ve gönüllülüğü gerektirir.

TKY süreci içerisinde, bu anlayışa uygun ortam ve şirket kültürü; birey öncelikli kaizen, grup öncelikli kaizen ve yönetim öncelikli kaizen yaklaşımlarının bileşimiyle oluşturulmaya çalışılır (Bayrak, 1997: 86).

Birey öncelikli kaizen, sorunlar üzerinde düşünen ve çözüm üreten çalışanlar yaratma çabasına dayanır. Bu ise doğru yöneltme ve motivasyon süreciyle gerçekleştirilir. Bireylerin kişisel bütünlük, saygınlık, sosyal, güvenlik ve fizyolojik gereksinimlerinden hangilerinin öncelikli olduğunu saptamak motivasyonu sağlamada ve çalışanları yöneltmede etken bir faktör olacaktır.

Grup öncelikli kaizen, çalışanların insan olduklarını gözönüne alarak, onların işlerinden zevk almaları ve mutlu bir hayat sürmeleri için olanaklar verilmesini organizasyonun varlığını sürdürmesinin temel taşı olarak görmektedir. Bunun için öncelikli olarak çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve işin insancılaştırılması, işten çıkarılma kaygısının sona erdirilmesi, çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri bir ortamın yaratılması gereklidir. Grup öncelikli kaizen, kalite çemberleri, gönüllü yönetim grupları ve problem çözmek için istatistiksel yöntemleri kullanan diğer küçük grup faaliyetleri ile yürütülmektedir.

Yönetim öncelikli kaizen de ise, yöneticiler tam katılımı sağlamada önemli bir role sahiptir. Bu yönüyle yönetim katılımcılık, açıklık, sorumluluk üstlenme ve yetki devri gibi faktörlerin bileşkesiyle sistemi kaliteye götürür.

Katılımcılığın desteklendiği bir organizasyonda yetki devretmeye hazır ve istekli yönetim ile birlikte bunun için motive olmuş, nitelikli ve istekli çalışanların olması gerekmektedir. Organizasyon yapısı içerisinde yukarıdan aşağıya doğru gelen bir baskı ve zorlamayla katılımcılığın sağlanması amaçlara ulaşma da bir yarar sağlamaz. Aşağıdan yukarıya doğru gönüllülük temelinde gerçekleşen bir katılımın gerçekleştirilmesi sağlıklı ve sürekli bir yapıyı da beraberinde getirecektir.

3.4 Sürekli Gelişme ve Kaizen

TKY felsefesinde hiç bir standart nihai olarak kabul edilmez ve sürekli gelişme olarak adlandırılan kalite geliştirme faaliyetleri sonu gelmeyecek bir süreç olarak görülür. TKY uygulama süreci içerisinde; müşteri tatmininde ve güveninde, rekabette, verimlilikte, çalışanların motivasyonunda, eğitiminde kısacası bütün proseslerin, sistemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesinde sürekli gelişme temel bir unsurdur.

Sürekli gelişme düşüncesi, Deming'in 1950 yılında Japonya'da verdiği kalite kontrol seminerlerinde üzerinde önemle durduğu görüşlerden biridir. Bu düşünce Shewhart tarafından geliştirilen sürekli gelişme çevrimine dayandırılır ve genelde bu çevrim "Deming Çevrimi" veya "PDCA (Plan, Do, Control, Act) Çevrimi" olarak anılmaktadır (Neave, 1992:145). Planlama, uygulama, kontrol etme ve düzeltme eylemleri ile dinamik bir hale gelen bu çevrim ile organizasyon içinde kalıcı ve sürekli bir iyileştirme sağlanabilir.

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLE KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME, SAYGI, VE SOSYAL İHTİYAÇLAR İLİŞKİSİ

Toplam Kalite Yönetiminde insan, sisteme yönelik yaklaşımın bir parçası olarak ele alınmakta ve sistemin geliştirilmesinde en çok insan unsuru üzerinde durulmaktadır. Bugüne kadar kalite denildiğinde sadece ürün yada hizmet anlaşılırken, bugün geline noktada kalite, ürün yada hizmetin sunum yada satış aşamasına kadar geçen süreçte yer alan faktörleri içermektedir ve bu noktada insan faktörü, kalitenin ilk ve en önemli belirleyicisidir.

TKY'ne göre kalite işletmede herkesin işi olmak durumundadır ve dış müşteri tatmini de iç müşterinin yani işgörenlerin memnuniyetinden geçmektedir. Öyleyse bugün geline noktada kaliteyi sağlamak için organizasyonda her türlü çalışanın nitelikli işgücü olması önkoşul iken, diğer önemli bir ön koşulda tüm bu insanların istekli işgücü haline getirilmesidir. Tek başına yeterli eğitime sahip olmak örgütsel başarı için yeterli olmayabilir. Bu noktada yine özünü TKY'nde bulan ve işgörenleri motive etme temeline dayalı çabalar da kaçınılmaz olmaktadır.

Demek ki başarı için geleceğe yönelmiş işletmelerin elinde bulunan en önemli güç ve potansiyel kaynağı insandır. Ama bu insan; motive edilmiş, doyumlu, moralli, hedeflerini ve amaçlarını bilen, bunlara ulaşmak için çaba harcayan, işine ve işletmesine bağlı, iletişim kurabilen, kısacası bireysel beklentilerinin farkında ve bunları örgütsel ortamda giderirken, örgütsel amaçların da elde edilmesine katkıda bulunan insandır (Gürçay, 1997: 9).

Çalışanlar, yaptıkları işten ve çalışma ortamından memnun oldukları zaman daha verimli çalışabilirler. Çalışanların performanslarını yükseltmek amacıyla geliştirilmiş bir çok strateji vardır. Bu stratejilerin hemen hepsi gayretini arttırması için çalışanı "isteklendirme" yani güdüleme yolunu kullanır. Psikoloji biliminde davranışın açıklanmasında kullanılan güdüleme (motivasyon), içten gelen itici

kuvvetlerle (dürtülerle) belirli bir hedefe doğru yönelen, belli bir gayesi olan davranışlar için kullanılır (Süreklî, Tevrüz, 1997: 33).

TKY'nin çalışanları hedefe yani kaliteye yöneltmede, motivasyon sorununa nasıl yaklaştığını incelediğimizde, bireylerin sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme üst ihtiyaçlarını karşılayabilecek araçları önerdiğini görmekteyiz (Yılmaz, Kantarlı, Gülova;1999: 8). Motivasyon konusunda araştırmacıların çoğu güdülerini sınıflama ve sıralamaya çalışan kuramlar geliştirmişlerdir. Ancak Abraham Maslow'un (1954) sıralaması, yalnız çalışma ortamı düşünülerek geliştirilmiş bir kuram olmasa da örgüt araştırmacılarınca çok kullanılmıştır. Maslow klinik gözlemlerden yararlanarak insanlarda bir sıra düzen (hiyerarşi) oluşturan beş temel ihtiyacı belirlemiştir. Bunlar özetle; (Onaran,1981:13-23)

- 1- **Fizyolojik ihtiyaçlar** : açlık, susuzluk, dinlenme, uyku vb.
- 2- **Güven ihtiyaçları** : emeklilik, sigorta vb.
- 3- **Sosyal (sevgi-yakınlık) ihtiyaçlar** : Bir gruba ait olma vb. toplumsal gereksinimler
- 4- **Saygınlık ihtiyacı**: a-İnsanın kendi kendine duyduğu saygı (başarı elde etme, bağımsızlık, güven vb.)
b- Başkalarının saygısı (prestij,statü,önemli olma vb)
- 5- **Kendini Gerçekleştirme ihtiyacı**: yaratıcılık, sorunlara yönelme, demokratik bir kişilik yapısı, rahat ilişkiler kurama vb.

Maslow'a göre bu güdüler birbirleriyle ilişkili ve birbirine kenetlenmiş parçalardan oluşur ve bir üst ihtiyacın gerçekleşmesi alttaki ihtiyacın gerçekleşmesine bağlıdır. 3.,4.,5. sıralardaki ihtiyaçlar temel ekonomik ve bedensel ihtiyaçlardan üstündür.

Yukarıda özetlenen benzer görüşleri Likert (1961), Argyris (1964), Schein (1965)de de görmekteyiz. İnsanın 'sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme' ihtiyaçlarını vurgulayan davranışçı örgüt kuramlarının temel varsayımı; insanların parasal doyumdan çok ruhsal doyum arayışı içinde olduğudur. O halde yöneticiler bireylerin ihtiyaçlarını iyi tespit ettiğinde bunu örgütsel amaçların gerçekleşmesi için kullanabilirler.

Bu amacın ise TKY felsefesinde gerçekleşmiş olacağı ileri sürülebilir. Zira çalışanların yaptığı işe, çalıştığı örgüte, örgütlerin çalışanlarına yaklaşımının kırk yıl öncesine göre oldukça değiştiği günümüzde TKY'nin çalışanlara;

- Düşünce ve önerilerini açıklayabilme
- Kendini geliştirme, yeni bilgi ve beceriler edinme için fırsat yaratma
- Kendi işleriyle ilgili konularda katkıda bulunma
- Önerileri dikkate alma, uygun bulunduğu durumlarda uygulamaya koyma
- İşletmenin çalışanına ihtiyaç duyduğunu ve değer verdiğini hissettirme
- Ortak sorunlara yönelik hareket edebilme
- İş yerinde sosyal ilişkiler

olanaklarıyla üst ihtiyaçlarını karşılayabilme ortamını ve imkanını tanımakta olduğu söylenebilir.

5. TKY ÖNCESİ VE SONRASINDA MERİNOS DERİ VE TEKSTİL SANAYİ LTD. ŞİRKETİ ÇALIŞANLARININ KENDİNİ GERÇEKLEŞTİRME, SAYGI VE SOSYAL İHTİYAÇLARININ KARŞILANMA DÜZEYLERİYLE İLGİLİ TUTUMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Merinos Deri, Çiğli Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren, 4.800 m² 'lik kapalı alan, 20 milyon dolar ihracat, 155 kişilik bir işgücü; Kanada'dan Japonya'ya, İngiltere'den Avusturya'ya uzanan müşteri yelpazesine sahip, 1996 yılında ISO 9001 KGS belgesini alan ve bu tarihten itibaren TKY uygulamasına geçen bir firmadır. Kendi bünyesinde oluşturduğu veya müşterilerinin istekleri doğrultusunda hazırladığı kreasyonları, müşterilerinin beğenisine sunan Merinos Deri, deriden mamul giysilerin her çeşidinde deri konfeksiyon dünyasına ışık tutan firmalardan biri olmuştur. 21 - 28 Temmuz 1998 tarihleri arasında Merinos Deri ve Tekstil Sanayi Ltd. Şirketi'nde uygulanan bir anketle, TKY'nin çalışanlar için öngördüğü iyileştirmeler çerçevesinde, çalışanların "iş tatmini"ni ve dolayısıyla TKY uygulamasını ne derece benimsedikleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Teorik veriler ve dünyadaki TKY uygulamaları, işletmelerde TKY uygulamalarına geçildikten bir süre sonra, çalışanların işlerinden duydukları tatminin yükseldiğini göstermektedir.

Bu çalışmada yukarıdaki bilgi göz önünde tutularak TKY öncesi ve sonrası dönemlerde işgörenlerin işlerinden memnuniyet düzeyi ve çalışanların iş tatmini açısından bir farklılık olup olmadığı test edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla hazırlanan anket formları firmada çalışan yüz kişiye beşer kişilik gruplar halinde uygulanmış, değerlendirme esnasında on adet anket formu yanıtları tutarlı bulunmadığı için iptal edilmiştir. Merinos Deri'de TKY uygulamalarının başladığı 1996 yılından sonra çalışmaya başlayan işçiler kapsam dışı bırakılmışlardır. Anket sonuçları, araştırma amaçları çerçevesinde Excel ve Microstat istatistik programlarından yararlanılarak kimi değişkenler arasındaki ilişkiler "Ki Kare" istatistik testi yardımıyla belirlenmiş, elde edilen sonuçlar tablolar halinde sunulmuş ve yorumlanmıştır (Kantarlı, 1999:169).

Firma çalışanlarının TKY öncesi ve sonrası dönemlerde kendini gerçekleştirme, saygı ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanma düzeyleriyle ilgili tutumlarının karşılaştırılması amacıyla anket formunda iki ayrı tablo halinde toplam sekiz soru yöneltilmiş ve bu sorulara verilebilecek yanıt olarak beş seçenek sunulmuştur. Bu seçenekler çok iyi (5 puan), tatmin edici (4 puan), orta (3 puan), tatmin edici değil (2 puan), çok kötü (1 puan) olacak biçimde değerlendirilmiş ve 90 kişinin bu sorulara verdikleri yanıtlara karşılık gelen puanların aritmetik

ortalaması alınmıştır. TKY öncesi ve sonrası dönemlere ait firma çalışanlarının sorulara verdikleri yanıtların puan ortalamaları ve iki dönem arasındaki değişim Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Firma Çalışanlarının TKY Öncesi ve Sonrası Dönemlerde Sosyal, Saygı ve Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçlarının Karşılama Düzeyleriyle İlgili Ortalama Tutum Puanları

İHTİYAÇ TÜRÜ	SORULAR	TKY Öncesi Yanıtların Puan Ortalaması	TKY Sonrası Yanıtların Puan Ortalaması	Değişim
Kendini Gerçekleştirme	Düşünce ve önerileri açıklayabilme düzeyi	3.02	3.97	0.95
Kendini Gerçekleştirme	Kendini geliştirme, yeni bilgi ve beceriler edinme için fırsatların yaratılması	2.92	4.12	1.20
Kendini Gerçekleştirme	Kendi işinizle ilgili konularda katkıda bulunma düzeyi	3.23	4.30	1.07
Saygı	Önerilerin dikkate alınması ve uygun bulunduğu durumlarda uygulamaya konması	3.14	4.13	0.99
Saygı	İşletmenin size ihtiyaç duyduğunu ve değer verdiğini hissettirme düzeyi	3.51	4.15	0.64
Sosyal	Ortak sorunlara yönelik birlikte hareket edebilme düzeyi	3.16	3.94	0.78
Saygı	Kendi işinizle ilgili konularda kararlara katılma düzeyi	3.26	4.20	0.94
Sosyal	İş yerindeki sosyal ilişkiler düzeyi	3.56	4.24	0.68

TKY öncesi tutum puanlarına bakıldığında en yüksek iki ortalama puanın sırasıyla "iş yerindeki sosyal ilişkiler düzeyi" (3.56 puan), "işletmenin size ihtiyaç duyduğunu ve değer verdiğini hissettirme düzeyi" (3.51 puan) sorularına verilen yanıtlara ait olduğu görülmektedir. Bu puan değerleri tatmin edici seçeneğine karşılık gelen 4 puana yakın bir düzeydedir.

Tablo 1'deki değerlerden TKY öncesi en düşük tutum puanının ise "kendini geliştirme, yeni bilgi ve beceriler edinme için fırsatların yaratılması" (2.92 puan) ile ilgili olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak TKY öncesinde firma çalışanlarının özellikle kendini geliştirme, yeni bilgi ve beceriler edinme için fırsatların yaratılması, düşünce ve önerileri açıklayabilme düzeyi açısından ortamı tatmin edici bulmadıkları söylenebilir.

TKY Sonrası döneme ait puanlara bakıldığında ise; en yüksek puan ortalamalarına sahip tutumların; kendi işinizle ilgili konularda katkıda bulunma düzeyi (4.30 puan), iş yerindeki sosyal ilişkiler düzeyi (4.24 puan) ve kendi işinizle ilgili konularda kararlara katılma düzeyi (4.20 puan) ile ilgili sorulara ait olduğu görülmektedir. Bu puan değerlerinin 4 puan olan tatmin edici düzeyini aşp 5 puan olan çok iyi düzeyine yaklaşmaya başladığı söylenebilir.

Tablo 1'deki değerlerden TKY sonrası en düşük puan ortalamalarının ise ortak sorunlara yönelik birlikte hareket edebilme düzeyi (3.94) ile düşünce ve

önerileri açıklayabilme düzeyine (3.97) ait ve bu sorulara verilen yanıtların puan ortalamalarının ise 4 puan olan tatmin edici düzeye çok yakın olduğu görülmektedir.

TKY öncesinde ve sonrasında çalışanların sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgili Tablo 1'de yer alan sorulara verdikleri yanıtların puan ortalamaları arasındaki değişime bakıldığında ise en büyük değişime sahip tutumların "Kendini geliştirme, yeni bilgi ve beceriler edinme için fırsatların yaratılması" (1.20) ve "Kendi işinizle ilgili konularda katkıda bulunma düzeyi" (1.07) ile ilgili sorulara ait olduğu görülmektedir.

Bunu sırasıyla "Önerilerin dikkate alınması ve uygun bulunduğu durumlarda uygulamaya konması" (0.99), "Düşünce ve önerileri açıklayabilme düzeyi" (0.95), "Kendi işinizle ilgili konularda kararlara katılma düzeyi" (0.94), "Ortak sorunlara yönelik birlikte hareket edebilme düzeyi" (0.78), "İş yerindeki sosyal ilişkiler düzeyi" (0.68) ve "İşletmenin size ihtiyaç duyduğunu ve değer verdiğini hissettirme düzeyine ait sorular izlemektedir.

Çalışmanın ikinci aşamasında ise iki dönem arasında yapılacak karşılaştırmayı desteklemesi amacıyla firma çalışanlarının sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanma düzeyleriyle ilgili tutumlarına yönelik her soruya TKY öncesi ve sonrası verdikleri yanıtları karşılaştıran çapraz tablolar hazırlanmıştır. Bilgisayarda yapılan değerlendirmeler esnasında birden fazla satır ve sütunda 0 değeri içermeyen tabloların χ^2 ve olasılık değerleri hesaplanmıştır. Hesaplamanın nasıl yapıldığı Tablo 2'de verilen örneğe dayanarak açıklanmıştır.

Tablo 2: "Düşünce ve Önerilerinizi Açıklayabilme Düzeyi" Tutum Sorusuna Firma Çalışanlarının TKY Öncesi ve Sonrası Verdikleri Yanıtlar

TKY Öncesi	Çok Kötü	Tatmin Edici Değil	Orta	Tatmin Edici	Çok İyi	Σ
TKY Sonrası	Çok kötü	1	0	0	0	1
Tatmin edici değil	1	3	0	0	0	4
Orta	1	4	14	1	0	20
Tatmin edici	0	2	26	8	0	36
Çok iyi	0	2	18	8	1	29
Σ	3	11	58	17	1	90

$$\chi^2 = 62.137$$

$$\text{Olasılık} = 2.275 \text{ E} - 07$$

Çapraz tablonun köşegeninde yer alan değerler, TKY öncesinde ve sonrasında kendini gerçekleştirme, saygı ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanma düzeyleriyle ilgili tutumlarında herhangi bir değişme olmadığını söyleyen yani "TKY sonrası durum değişmedi" diyen çalışan sayısını göstermektedir.

Anketi yanıtlayan 90 kişi arasından sadece bir kişi "Düşünce ve Önerilerinizi Açıklayabilme Düzeyi" sorusuna TKY'den önceki dönemde "çok kötü idi" ve TKY sonrasında da "çok kötü" biçiminde görüş bildirmişlerdir. Yine aynı biçimde ankete yanıt veren 90 kişi arasından bir kişi bu tutum sorusuyla ilgili görüşlerinin her iki dönemde de değişmediğini ve TKY'den önceki dönemde de, sonraki dönemde de kendilerini denetleyenlerin tavırlarının "çok iyi" olduğunu belirtmişlerdir.

Köşegenin üstünde kalan değerler, TKY uygulamasıyla birlikte görüşlerinde olumsuz bir değişme olduğunu söyleyen yani "Durum daha kötüye gitti" diyen çalışan sayısını göstermektedir.

Tablo 2'deki değerlere bakıldığında "Düşünce ve Önerilerinizi Açıklayabilme Düzeyi" tutum sorusuna TKY'den önceki dönemde "tatmin edici idi" ancak TKY sonrası "orta" biçiminde görüş bildiren çalışan sayısının ankete yanıt veren 90 kişi arasından bir kişi olduğu görülmektedir.

Köşegenin altında kalan değerler ise; TKY uygulamasıyla birlikte görüşlerinde olumlu değişmeler olduğunu söyleyen yani "Durum daha iyiye gitti" diyen çalışan sayısını göstermektedir.

Tablo 2'deki değerlere bakıldığında "Düşünce ve Önerilerinizi Açıklayabilme Düzeyi" tutum sorusuna TKY öncesi "tatmin edici değildi" ancak TKY'den sonra "tatmin edici" biçiminde görüş bildiren çalışan sayısının ankete yanıt veren 90 kişi arasından iki kişi olduğu, TKY'den önceki dönemde "orta" ancak TKY'den sonraki dönemde "çok iyi" biçiminde görüş bildiren çalışan sayısının da on sekiz kişi olduğu görülmektedir.

Sonuçların yorumlanmasını kolaylaştırması açısından anket, Tablo 2'de verilen çapraz tablonun sonuçlarından yararlanılarak "TKY sonrası durum değişmedi", "Daha kötüye gitti" ve "Daha iyiye gitti" şeklinde özetlenmiştir.

Tablo 2'ye göre köşegende yer alan 27 kişi TKY uygulamasıyla birlikte tutumlarında herhangi bir değişme olmadığını, köşegenin altında yer alan 62 kişi TKY uygulamasıyla birlikte "Düşünce ve Önerilerinizi Açıklayabilme Düzeyi" ilgili tutumlarının daha iyiye gittiğini, köşegenin üstünde yer alan 1 kişi ise; düşünce ve önerilerinizi açıklayabilme düzeyi ile ilgili tutumlarının TKY uygulamasından sonra daha kötüye gittiğini düşünmektedirler.

Benzer biçimde ankette katılanlara, üst düzey ihtiyaçlarının karşılanma düzeylerini belirlemeleri için verilen tüm soru tümceleri, TKY öncesi dönemde ve sonrasında puanlandırılarak, iki dönem arasında değişim olup olmadığı incelenmiştir. Tablo 3, her soru tümcesi için iki dönem arasında değişim olmadığını söyleyenlerle, olumlu ve olumsuz yönde değişim olduğunu söyleyenlerin sayılarını göstermektedir. Bu tabloya bakıldığında üst düzey ihtiyaçların karşılanma düzeyi ile ilgili olarak, TKY uygulamasından sonraki dönemde tutumlarında olumlu bir değişim olduğunu söyleyenlerin sayısının, olumsuz bir değişim olduğunu söyleyenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için χ^2 testi uygulanmıştır.

Anket formunda yer alan bütün üst düzey ihtiyaçların karşılanma düzeyleriyle ilgili tutum sorularına ait çapraz tablo sonuçları, χ^2 ve olasılık değerleri Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo3:Firma Çalışanlarının TKY Sonrası Sosyal, Saygı ve Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçlarının Karşılanmasıyla İlgili Tutumlarının Sayısal Olarak Değerlendirmesi

	TKY Sonrası Daha Kötüye Gitti.	TKY Sonrası Değişmedi.	TKY Sonrası Daha İyiye Gitti.	$\chi^2=$ Olasılık(p)=%5'e göre
Düşünce ve önerileri açıklayabilme düzeyi	1	27	62	$\chi^2=62.137$ p=2.275E-07
Kendini geliştirme, yeni bilgi ve beceriler edinme için fırsatların yaratılması	1	22	67	-
Kendi işinizle ilgili konularda katkıda bulunma düzeyi	1	21	68	-
Önerilerin dikkate alınması ve uygun bulunduğu durumlarda uygulamaya konması	6	29	55	$\chi^2=58.466$ p=9468E-07
İşletmenin size ihtiyaç duyduğunu ve değer verdiğini hissettirme düzeyi	6	29	55	$\chi^2=82.537$ p=5.956E-11
Ortak sorunlara yönelik birlikte hareket edebilme düzeyi	5	32	53	$\chi^2=58.986$ p=7.750E-07
Kendi işinizle ilgili konularda kararlara katılma düzeyi	3	25	62	$\chi^2=59.200$ p=7.133E-07
İş yerindeki sosyal ilişkiler düzeyi	5	32	53	$\chi^2=63.817$ p=1.176E-07

Gerek anketin uygulanması sırasında yapılan yüz yüze görüşmelerde gerekse firmanın eğitim raporlarında yer alan çalışanların kişisel değerlendirmelerine bakıldığında, çalışanların TKY uygulamasıyla birlikte kendini gerçekleştirme ihtiyacına yönelik yaratılan eğitim fırsatlarıyla ilgili memnuniyet düzeylerinin önceki döneme oranla çok önemli bir artış gösterdiğini söyleyebiliriz.

Bu soruyla ilgili olarak Tablo 3'deki değerlere bakıldığında anketi yanıtlayan 90 kişiden 67'si kendini geliştirme, yeni bilgi ve beceriler edinme için TKY uygulamasıyla birlikte daha iyi fırsatların yaratıldığını, 22'si herhangi bir değişme olmadığını ve 1'i de eğitim fırsatlarının TKY uygulamasıyla birlikte daha kötüye gittiğini belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi ankete yanıt verenlerin büyük bir çoğunluğu firma içinde TKY uygulamasıyla birlikte eğitim fırsatlarının iyileştiğini

düşünmekle birlikte aynı tabloya bakıldığında bu soruyla ilgili χ^2 ve olasılık değerlerinin hesaplanamadığı görülmektedir.

Verilen eğitimler, kalite kontrol ve geliştirmeyle ilgili gerekli yetki ve sorumluluğun çalışanlara devredilmesi ile problemlerin nedenlerini ortadan kaldırmaya yönelik sorun çözme faaliyetlerinin yaygınlaştırılmaya çalışılması sonucu çalışanların kendini gerçekleştirme ihtiyacına yönelik olarak kendi işiyle ilgili konularda katkıda bulunma düzeyi ile saygı ihtiyacının karşılanmasıyla ilgili olarak önerilerin dikkate alınması ve uygun bulunduğu durumlarda uygulanmaya konma düzeyinde önceki döneme oranla önemli bir artış olduğu gözlenmektedir.

Tablo 3'deki rakamlara bakıldığında da ankete yanıt veren 90 kişinin 68'i kendi işiyle ilgili konularda katkıda bulunma düzeyinin TKY uygulamasıyla birlikte daha iyiye gittiğini, 21'i herhangi bir değişme olmadığını, 1'i ise daha kötüye gittiğini belirtmişlerdir. Ancak yine aynı tabloya bakıldığında χ^2 ve olasılık değerlerinin hesaplanamadığı görülmektedir.

Yine ankete yanıt veren 90 kişinin 55'i önerilerin dikkate alınması ve uygun bulunduğu durumlarda uygulamaya konma düzeyinin TKY uygulamasıyla birlikte daha iyiye gittiğini, 29'u değişmediğini ve 6'sı daha kötüye gittiğini belirtmişlerdir. Alınan sonuçlar işletmede yürütülen faaliyetlerle çalışanların kendi işiyle ilgili konularda kararlara katılım düzeyi ve önerilerin dikkate alınması ve uygun bulunduğu durumlarda uygulamaya konma düzeylerinin arttığını göstermektedir.

Merinos Deri'de küçük gruplar aracılığıyla yürütülen problem çözme faaliyetlerinin, çalışanların düşünce ve önerilerini açıklayabilme düzeyinde TKY uygulamasından sonraki dönemde olumlu bir artışa neden olduğu görülmektedir.

Tablo 3'e bakıldığında ankete yanıt veren 90 kişiden 62'si düşünce ve önerileri açıklayabilme düzeylerinin TKY uygulamasıyla birlikte daha iyiye gittiğini, 27'si iki dönem arasında bir değişiklik olmadığını ve 1'i ise daha kötüye gittiğini belirtmişlerdir. $\chi^2 = 62.137$ ve p değeri 0.05'in altındadır. Bu değerlere bakıldığında, alınan sonuçlar TKY uygulamasıyla birlikte düşünce ve önerileri açıklayabilme düzeyinde önemli bir artış olduğunu göstermektedir.

Demokratik bir yönetim tarzı getiren TKY'nin uygulanmaya başlanmasıyla saygı ihtiyacının karşılanmasına yönelik olarak sorulan "kendi işinizle ilgili konularda kararlara katılma düzeyi sorusuna verilen yanıtlara bakıldığında TKY uygulamasıyla birlikte çalışanların bu soruyla ilgili tutumlarında olumlu bir değişme olduğunu göstermektedir.

Nitekim Tablo 3'e bakıldığında ankete yanıt veren 90 kişiden 62'sinin kararlara katılma düzeyinin TKY uygulamasıyla birlikte daha iyiye gittiğini, 25'inin değişmediğini ve 3'ünün ise daha kötüye gittiğini belirtmiş oldukları görülmektedir. Bu tutum sorusuna ilişkin $\chi^2 = 59.200$ ve p değeri 0.05'in altındadır. Bu değerlere bakıldığında, alınan sonuçlar TKY uygulamasıyla birlikte çalışanların kendi işiyle ilgili konularda kararlara katılma düzeyinde olumlu bir değişme olduğunu göstermektedir.

Ayrıca ankete yanıt veren 90 kişiden 53'ünün ortak sorunlara yönelik birlikte hareket edebilme ve işyerindeki sosyal ilişkiler düzeylerinin TKY uygulamasından sonraki dönemde daha iyiye gittiğini, 32'sinin değişmediğini ve 5'inin ise daha kötüye gittiğini düşündükleri görülmektedir. Bu tutum sorusuna ilişkin $\chi^2 = 63.817$ ve p değeri 0.05'in altındadır. Bu değerlere bakıldığında, alınan sonuçlar TKY uygulamasıyla birlikte iş yerindeki sosyal ilişkiler düzeyinde olumlu bir değişme olduğunu göstermektedir.

Yine aynı tabloda ankete yanıt veren 90 kişiden 55'inin "İşletmenin size ihtiyaç duyduğunu ve değer verdiğini hissettirme düzeyi"nin TKY uygulamasıyla birlikte daha iyiye gittiğini, 29'unun değişmediğini ve 6'sının ise daha kötüye gittiğini belirtmiş oldukları görülmektedir. Bu tutum sorusuna ilişkin $\chi^2 = 82.537$ ve p değeri 0.05'in altındadır. Bu değerlere bakıldığında, alınan sonuçlar TKY uygulamasıyla birlikte işletmenin çalışanlarına ihtiyaç duyduğunu ve değer verdiğini hissettirme düzeyinde olumlu bir değişme olduğunu göstermektedir.

Tablo 3'de yer alan ikinci ve üçüncü maddeler hariç diğer tüm maddelere ait hesaplanan χ^2 değerlerinin oldukça yüksek ve olasılık değerlerinin hepsinin $p=0.05$ 'den oldukça küçük olduğu ve bu sonuçlara bakılarak da firma çalışanlarının sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanma düzeylerindeki değişimin TKY öncesi ve sonrası dönemler arasında anlamlı olduğu görülmektedir.

Yapılan istatistiksel analizlere ve iki dönem arasında meydana gelen değişime bakarak TKY uygulamasına geçen Merinos Deri ve Tekstil Sanayi Ltd. Şirketi'nde iki yıl gibi kısa bir süre içinde, bu yeni yönetim felsefesine firma yöneticilerinin ve çalışanların destek ve inancıyla demokratik ve katılımcı bir çalışma ortamının yaratılmaya çalışıldığı ve bu uygulamanın da işçilerin sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının giderilme düzeyleriyle ilgili tutumlarında olumlu değişimler meydana getirdiği ve böyle bir çalışma ortamı yaratılmasının çalışanları işleriyle ilgili olarak daha fazla motive ettiği ve daha fazla sorumluluk duymalarına neden olduğu görülmektedir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bugüne kadar kalite denildiğinde sadece hizmet yada ürün anlaşılırken, gelinen noktada kalite, ürün yada hizmetin üretiminde satış aşamasına kadar geçen süreçte yer alan tüm faktörleri içermektedir ki, bu noktada üretim sürecinin vazgeçilmez faktörü olan "insan" faktörü kalitenin ilk ve en önemli belirleyicisidir. Örgüt kültüründe sadece ekonomik bir varlık ve makinelerin bir parçası olan insandan bugün gelinen noktada mükemmeli arayan insana ulaşılmıştır. Kalite ve insan mükemmelliğinin özünde yatan ortak bileşen ise "eğitim"dir.

1996 yılından itibaren yeniden yapılanma süreci içinde kalitede mükemmelliği arayan bir anlayış içinde olan Merinos Deri, firma içinde ve dışında gerçekleştirilen eğitim programlarıyla çalışanlarının bilgi eksikliğini kapatıp onları

sisteme adapte etmeye çalışmaktadır. Burada önemli olan eğitim faaliyetlerinin uzun vadede sürekliliğinin sağlanması ve çalışanların kapasitesine ve gereksinimlerine uygun eğitimlerin ihtiyaç duyulduğu anda verilmesidir.

Bu perspektif ışığı altında 1996 yılından beri Merinos Deri ve Tekstil Sanayi Ltd. Şirketinde uygulanmakta olan TKY'nin firmada meydana getirdiği değişim ve bu değişimin çalışanların "iş tatmini"ne yönelik etkisini araştırmak için yapılan çalışmanın sonuçlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür:

1. Araştırma sonuçlarından, Merinos Deri'nin TKY'nin tüm unsurlarının firma içinde uygulamasını yaygınlaştırmaya çalıştığı görülmektedir. Merinos Deri'de "sürekli gelişme" ile "müşteri odaklı" yönetim anlayışının TKY'nin iki temel unsuru olarak ortaya çıktığı, sağlıklı iletişim, üst yönetimin liderliği ve katılımı, çalışma ortamının uygunluğu, insan ilişkilerine verilen önem, eğitim ve çalışanların katılımı gibi TKY'nin temel özelliklerinde bu anlayış içinde yer aldığı görülmektedir.

2. Anket sonuçları, Merinos Deri çalışanının TKY uygulamasından çok yüksek düzeyde memnun olduğunu ve TKY'ni benimsediğini ortaya koymaktadır.

3. Araştırma sonuçları, Merinos Deri'de TKY'den sonra çalışanların işletmeye ilgisinin arttığını ve işletmede "şirket biziz" felsefesinin yerleşmeye başladığını göstermektedir.

4. Merinos Deri'de işletme içi katılımcılığın gelişmesi ile demokratik bir yönetim tarzının da geliştiği görülmektedir.

Henüz TKY'ne geçiş aşamasında bulunan Merinos Deri ve Tekstil Sanayi Ltd. Şirketi, iki yıl gibi kısa bir süre içinde firma içinde çalışanların ve yönetimin desteği ile bu sonuçlara ulaşmayı başarmıştır. Bu anlayış, kalite ve verimlilik açısından önemli sorunları bulunan deri konfeksiyon sektöründe yaygınlaştığı takdirde, firmalara, günümüzün güçlü rekabet ortamında başarılı olabilmenin anahtarını vermektedir.

KAYNAKLAR:

- ABELL, Derek, F. (1980), Defining The Business, Prentice Hall, USA
 AGUAYO, Rafael (1994); Dr Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Adam (Çev: Kaan Tunçbilek), Form Yayınları, İstanbul
 BAYRAK, Sabahat (1997/4); Kalite Anlayışında Yeni Bir Yaklaşım Olarak TKY, Verimlilik Dergisi MPM
 BOZKURT, Rıdvan (1997); Toplam Kalite Uygulamasının Sağladığı Performans Artışları: Netaş Örneği, 3. Verimlilik Kongresi Bildiriler, MPM Yay. No: 599, Ankara
 DAFY, Richard, L.(1991); Management, Second Edition, Philadelphia, The Dryden Press, New York
 DEMİRKAN, Mahmut (1997); Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri, Değişim Yayınları, Sakarya
 ERSEN, H.(1997); Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Sim Matbaacılık, 2. Baskı
 GÜRÇAY, Emine (1997); Amaç=Kalite+Verimlilik, Araç=Güdüleme, Kalkınmada Anahtar: Verimlilik Dergisi, Yıl:9, Sayı: 107, MPM Yayınları, Ankara
 KANTARLI, Çiğdem (1999); Tam Zamanında Üretim Yönetimi ve Türk Deri Sanayiinde Uygulanabilirliği, Yayınlanmamış YL Tezi, C.B.Ü. Sosyal Bilimler Üniversitesi, Manisa

- KOVANCI, Ahmet (1995); Başarılı Bir TKY Süreci Oluşturulmasında Tepe Yönetiminin Rolü, I. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Bildiriler II, Ankara
- NEAVE, Henry(1992); Deming: A New Dimension in Quality, Quality Management Handbook, Butterworth&Heinemann, Oxford
- ONARAN, Oğuz (1981); Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, AÜ SBF. Yayın No: 470, Sevinç Matbaası, Ankara
- SÜREKLİ Derya; TEVRÜZ, Suna (1997); Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Dergisi, Kal-Der Yayınları, 2. Baskı, İstanbul
- TÜRKMEN, İsmail (1996); Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli, MPM Yay. No: 480, Ankara
- YENERSOY, Gönül (1997); Toplam Kalite Yönetimi, Rota Yayınları, İstanbul
- YILMAZ, Cengiz; KANTARLI, Çiğdem; GÜLOVA Asena (1999); YA-EM XX. Ulusal Kongresi, Kara Harp Okulu

İŞLETMELERDE MÜŞTERİ TATMİNİ : ANTALYA VE YÖRESİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ TATMİNİ SAĞLAMA YÖNLÜ ÇABALARIN ARAŞTIRILMASI

Yrd. Doç. Dr. Berrin YÜKSEL

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., AFYON

Arş. Gör. Mehmet DEMİRTAŞ

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F., AFYON

I- GİRİŞ

Müşteri tatmini sağlama, günümüzde işletmelerin en önemli amaçlarından birisidir. Bu konu özellikle müşterilerle sürekli ilişki içinde bulunması gereken pazarlama yönetiminde büyük bir önem taşımaktadır. Müşteri tatmini, müşterilerin pazarlama hizmetlerinden daha etken bir biçimde yararlanmasının bir sonucudur.

İşletmelerde pazarlama yönetimi; pazarlama karması elemanlarını müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirmekten ve yönetmekten sorumludur. Pazarlamanın temel amacı, işletme kaynaklarını müşterinin ihtiyacına uygun alanlara kanalize edilmesini sağlamak, müşteri beklentilerini karşılamak ve müşteriyi bir ortak gibi ele alarak müşteri ile uzun vadeli sadakat ilişkisi geliştirmektir. Pazarlamayı bu temel amacına ulaştırmak için müşteri tatmini sağlamak esastır.

Bu açıdan ele alındığında müşteriler; bir işletmenin en değerli kaynaklarıdır ve diğer bütün işletme kaynakları müşteri tatmini sağlama çabalarına hizmet etmelidir. Pazarlama, hedeflenen müşterilerle iki yönlü bir ilişki içinde olması gereken bir işletme işlevidir. Bu ilişki, müşterilerin işletmeden beklentilerini açıkça ifade etmelerini sağlama yanında pazarlamanın da politika ve uygulamalarını müşterilerin beklentilerine göre düzenlemesi ve müşterileri sözkonusu uygulamalar konusunda sürekli bilgilendirmesi biçiminde gerçekleşir.

Pazarlamanın müşteri tatmini yaratılmasını sağlayan bu çift yönlü ilişkisinin sürekli işleyebilmesi için işletmelerin müşteriyi odak noktası olarak ele alıp müşteri tatmini sağlamanın önemine inanmış olmaları gerekmektedir. Böylece müşteriyi tatmin etme çabalarına yönelik yapılan her hizmet işletmeler için başarının ve sürekliliğin garantisi olarak ortaya çıkacaktır.

Bu çalışmanın amacı, her tür örgütte olduğu gibi konaklama işletmelerinde de müşteri tatmini sağlamanın önemini vurgulamaktır. Ayrıca bu sektörde çalışan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin müşteriye karşı tutumları ve tatmin sağlama yönlü çabaları yapılan araştırma sonuçlarına dayanılarak incelenmeye çalışılacaktır.

II- İŞLETMELERDE PAZARLAMANIN VE MÜŞTERİ TATMİNİ SAĞLAMANIN ROLÜ VE ÖNEMİ

Rekabetçi koşullardaki hızlı değişim, işletmelerin pazarlamaya verdikleri önemi artırmaktadır. Günümüzde rekabette öncü olabilmek için geleneksel olarak bilinen pazarlama düşüncesi ve uygulamalarının dışında müşteriler için farklılık yaratabilecek değerler ve sunumlar geliştirmek önemlidir.

Bugünün pazarlaması(MCKENNA; 1997, s. 38);

- Müşteri davranış ve fikirlerinin işletmeye akışını ve ürün/hizmet geliştirme aşamasında müşteriden geri besleme almayı sağlayacak yeni bir iletişim mantalitesi

- Bugünün müşterisinin nasıl tatmin edileceği ve müşteri sadakatini sağlayacak destek, yardım ve enformasyonun nasıl elde edileceği konuları üzerinde yoğunlaşmayı

- Enformasyon teknolojisinin hem müşteri davranışını, hem de pazarlamayı nasıl değiştirdiğini öğrenme istekliliğine sahip olmak ve pazarlamanın örgüt içindeki yeni rolüyle ilgili yeni yollar bulma konusunda çaba harcamayı içermektedir.

Bugünün pazarlama sistemini kullanan işletmeler için teknoloji, hizmetleri her müşteriye özel olarak sunma ve her hizmet talebini bir iletişim haline getirme fırsatı da yaratmaktadır. Bu fırsat hem müşterinin hem de hizmeti verenin birbirinden bir şeyler öğrenmelerini ve birbirlerine güvenmelerini sağlamaktadır.

Bir ürün veya hizmetle müşteri tatmini, müşterilerin o ürünü kullanması veya o hizmeti satın almasıyla birleştirilen deneyimlerinin ve bireysel subjektif değerlendirmeler ışığında ulaşılan farklı sonuçların uygunluğu ile ortaya çıkmaktadır. Tatmin, tüketim deneyimi ve/veya bir ürünü almakla karşılaşılan ürün veya hizmete özgü sürprizlerin bir değerlendirmesi olarak en iyi bir şekilde yorumlanabilmektedir(BABİN; GRİFFİN; 1998; s.128).

Bir müşteriyi tatmin etme yeteneği, en büyük işletme becerisidir. Rekabetin az olduğu durumlarda müşteriye ürün veya hizmet satmak başlangıçta onu tatmin etmek için yeterli gelebilir. Ancak şiddetli rekabetin yaşandığı günümüzde müşterileri tatmin etmek, onları elde tutmak için gereklidir(HANAN, 1989, s.137).

Yapılan araştırmalar müşteri tatminsizliğinin, müşterilerin bir işletmeyi terketmede en büyük nedeni oluşturduğunu göstermektedir. Bunun da ötesinde müşteri tatmini; bağlılığı ve tekrar müşteri olma niyetini güçlendirir, daha az şikayet olmasını sağlar ve ağızdan ağıza işletme ve hizmetleri hakkında olumlu düşünceler dolaşmasına neden olur. Aksine müşteri tatminsizliği ise olumsuz düşünceler doğmasına, şikayetlerin artmasına ve davranış değişimine yol açmaktadır. Bu nedenle müşteri tatmini işletmelerin maliyetleri ve gelir artışları üzerinde bir etkiye sahiptir(SHARMA, NİEDRİCH, DOBBİNS; 1999, S.231).

Şekil 1- Koruyucu Faktörler ve Destekleyiciler

Koruyucu Faktörler (Müşteri Tatminsizliğini Önleyenler)	Destekleyiciler (Müşteri Tatminine Katkıda Bulunanlar)
Güvenilebilir Olma <ul style="list-style-type: none"> Güvenilir olma İnanılır olma Dürüst olma 	Hevesli Olma <ul style="list-style-type: none"> Hızlı hizmet verme Müşterilere acil cevap verme Bireyselleşmiş dikkat gösterme Hızlı şikayet çözümleri sunma
Güvenilirliğe Layık Olma <ul style="list-style-type: none"> İşe yarar ürünler sunma İşletmenin ihtiyaç duyulduğu yerde olması Temel yetenek-gerekli becerilere sahip olma 	Nezaket-Kibar Olma <ul style="list-style-type: none"> Müşterilere önem verme ve saygılı davranma
Ulaşılabilir Olma <ul style="list-style-type: none"> Hızlı ve kolaylıkla bağlantı kurulabilme Uygun telefon, yer, saat vs. 	Empati-Kendini müşterinin yerine koyma <ul style="list-style-type: none"> Müşterinin durumunu gerçekten anlamak için zaman ayırma ve ortaklaşa problem çözme ile meşgul olma Ekstra hizmetler sağlama
Teslim Kolaylığı Sağlama <ul style="list-style-type: none"> Zamanında teslim edilme, son teslim tarihine uyma 	Olağanüstü kalite sunma <ul style="list-style-type: none"> Sürekli sunum Teknik açıdan mükemmel sunum
Doğru, Titiz Olma <ul style="list-style-type: none"> Hesap, fatura, sipariş, şartnamedeki ayrıntılar vs. konularında titiz olma 	Personel <ul style="list-style-type: none"> Her konuda eğitilmiş olma Bilgili olma

Kaynak: Earl NAUMANN, Donald W. JACKSON, "One More Time: How Do You Satisfy Customers?", *Business Horizons*, (May-June 1999), s. 72.

Şekil 1'e göre koruyucu faktörler, bir ürün veya hizmette müşterinin beklediği olması gereken nitelikler toplamıdır. Koruyucu faktörlerin yokluğu müşteri tatminsizliği sonucunu doğurur. Bir işletme müşteri beklentilerini karşılamak için hijyen faktörleri müşteriye sağlamak zorundadır. Bununla birlikte kaynakların çoğu tatmin edicilere ayrılmalıdır. Çünkü bunlar müşterilerin temel beklentilerinin ötesinde olan niteliklerdir ve bir işletmeye müşterileri için eşsiz bir rekabetçi avantaj yaratma yeteneği kazandırır.

Şekil 2- Müşteri Tatmin Matriksi

Yüksek Koruyucu nitelikler üzerindeki performans	Sadece temel nitelikler Destekleyicilere önem vermeme Tamamen fiyatlar üzerinde rekabet etme	İyi yönetilen müşteri tatmini Yüksek oranda müşteriye elde tutma
	Tatmine önem vermeme Yüksek müşteri devir hızı	Beklentileri göz önüne alma Müşterinin beklediği şeylere karşı dikkat noksanlığı Yüksek müşteri devir hızı
Düşük	Düşük	Yüksek

Destekleyici Nitelikler Üzerindeki Performans

Kaynak: NAUMANN, JACKSON, s. 74.

Matriksin dikey eksenini ürün özellikleri veya hizmet elemanları gibi müşterinin almayı beklediği koruyucu nitelikler ile ilgili toplam performans ölçüsünden meydana gelmektedir. Yatay eksen destekleyiciler ile ilgili toplam performans ölçüsünü anlatmaktadır. Matriksin dört bölümü, farklı müşteri tatmin düzeylerini göstermektedir. Buna göre (NAUMANN, JACKSON; 1999, S.74).

Matriksin sol alt bölümündeki işletmeler, bir kriz içindedir. Çünkü onlar müşteri tatminini önemsememektedir. Müşteri devir hızları oldukça yüksektir. İşletmeler burada kısa bir süre için karmakarışık olabilir ancak uzun vadeli görünüm kötüdür. İşletmeler müşterilere daha iyi değerler sunmadıkça ve güçlü radikal değişiklikler yapma taahhüdü olmadıkça bir süre sonra işletme hayatları bitecektir.

Matriksin sol üst bölümündeki işletmeler, hayatta kalmak için daha büyük fırsatlara sahiptir. İşletmeler müşteriler tarafından talep edilen temel nitelikler üzerinde çok iyi performans göstermektedirler. Bununla birlikte destekleyici nitelikleri ihmal etmektedirler. Bu işletmelerin hayatlarının devamı, karşılaştıkları rekabetin yoğunluğuna geniş ölçüde bağımlıdır. Eğer rakipler yüksek müşteri tatmin düzeyleri sağlayamazlarsa bu işletmeler konumlarını koruma şansına sahip olabileceklerdir. Bununla birlikte rakipler müşterilere daha iyi değerler sunmaya ve kendilerini farklılaştırmak için destekleyicileri kullanmaya başlarsa bu konumdaki işletmelerin pazar konumları hızla azalacaktır.

Matriksin sağ alt bölümündeki işletmeler, üzücü bir durumdadır. Onlar müşterinin temel beklentilerini karşılayamazlar. Performans, bütün destekleyiciler veya bazılarında yüksektir. Koruyucu faktörler yetersiz kalmaktadır. Toplam kalite yönetimi çabaları sonucu pazarda hayal kırıklığına uğrayan işletmeler muhtemelen bu durumdadır. Ürünler daha yüksek kaliteye sahiptir ancak koruyucu hizmet faktörleri üzerindeki düşük performans pazar konumunu iyileştirmeye bir sınır olabilir. Bu işletmeler, bütün ürün ve hizmet nitelikleri karşısında iyi değerler sunamazlar. Buradaki işletmeler destekleyiciler üzerinde iyi performansla sahiptir. Koruyucu faktörler üzerindeki düşük performans müşteri tatminsizliği ve yüksek müşteri devir hızına yol açar. Bu işletmeler tehlikeli bir zaman baskısıyla yüz yüzedirler. Eğer hızla düzelmezlerse müşteri temeli eriyebilir.

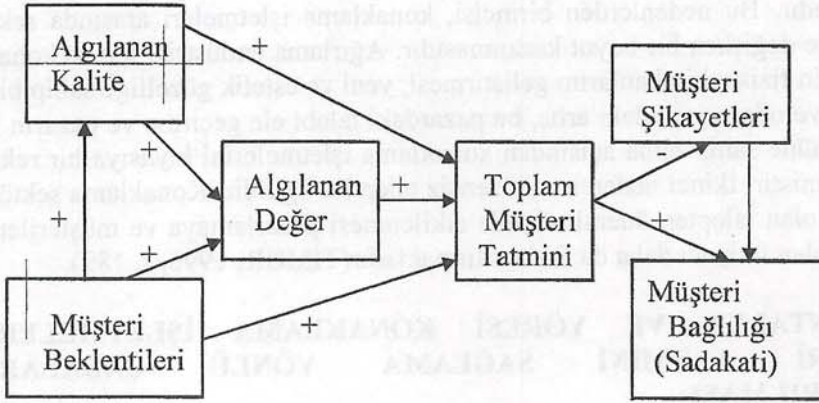
Matriksin sağ üst bölümündekiler yenilik yapan endüstri liderleri konumunda bulunmaktadır. İşletmeler, değer eklenmiş teslim sistemleriyle ve bütün müşteri beklentilerini iyi bir şekilde kavramayı sürdürmekle müşteri tatminini iyi bir şekilde yönetirler. Bu gibi işletmeler matriksin başka yerindeki işletmelerle rekabet etmeye kalkıştırlarsa daha başarılı olacaklarına şüphe yoktur. Yenilikçi işletmeler sürdürülür bir rekabetçi avantaj geliştirirler. Bu bölümdeki işletmeler, ürün veya hizmet niteliklerinin çoğu veya tümü üzerinde iyi bir müşteri değeri sunmaktadır. Müşteriler beklenenin daha üst düzeyinde yararlar ele geçirmektedir. Eğer fiyatlar beklenen yararın aşağısındaysa iyi değer sağlanır.

İşletmeler daha düşük yararlar sunuyorlarsa bu takdirde fiyatlar da aşağı çekilmelidir.

Görüldüğü gibi her tür işletme için kullanılabilecek müşteri tatmin matrisi, rekabetçi yapıda işletmelerin müşteri tatminine ne kadar fazla önem vermeleri gerektiğine de işaret etmektedir.

Bu nedenle toplam müşteri tatminini oluşturan model dikkate alınarak müşteri sadakatının sağlanması, işletmeler için önem taşımaktadır. Model, tatmin sağlayan üç unsurun bir araya gelmesiyle oluşan toplam müşteri tatmininin temel sonucunun, giderek azalan müşteri şikayetleri ve giderek artan müşteri sadakati olduğunu vurgulaması açısından değer taşımaktadır.

Şekil 3- Müşteri Tatmin Index Modeli



Kaynak: Claes, FORNELL, Michael D. JOHNSON, Eugene W. ANDERSON, Jeasung, CHA, Barbara Everitt, BRYANT, "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings", *Journal of Marketing*, V.60 (October 1996), s. 8.

Modele göre (FORNELL, JOHNSON, ANDERSON, CHA, BRYANT; 1996, S.8); Toplam müşteri tatmini sağlamanın belirleyicilerinden birincisi, algılanan kalite veya performanstır. Öyle ki bu belirleyici toplam müşteri tatmini sağlamada olumlu ve direkt bir etkiye sahiptir. Algılanan kalite yapısını işlemsel kılmak için, tüketim deneyiminin iki temel elemanını betimlemek gerekir. Bunlardan birincisi, bir işletmenin sunularını farklı müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için kişiselleştirmesi, ikincisi bir işletmenin sunularının güvenilir olması veya standartlaştırılmış olmasıdır.

Toplam müşteri tatmini sağlamanın belirleyicilerinden ikincisi, algılanan değer veya ödenen fiyatla algılanan ürün kalitesi düzeyi arasında nisbi bir ilişki bulunmasıdır. Eklenmiş algılanan değer, model içine fiyat bilgisini de dahil etmekte ve bu sektörler, sanayiler ve işletmelerin tamamında sonuçları karşılaştırmaya imkan tanımaktadır. Performansı ölçmek için değer yargıları

kullanma, düşük ve yüksek fiyatlanmış ürün ve hizmetleri karşılaştırmaya fırsat vermektedir. Algılanan kalite için müşteri tatmini ve algılanan değer artışları arasında olumlu bir ilişki düşünülmesi mümkündür.

Toplam müşteri tatmini sağlamanın belirleyicilerinden üçüncüsü, hizmet edilen pazarın beklentileridir. Hizmet edilen pazarın beklentileri, hem işletmenin sunularıyla birlikte hizmet edilen pazarın önceki tüketim deneyimleri hem de gelecekte kalite teslimi için arz edicinin yeteneğinin bir tahminidir. Beklentilerin tahmini rolü, toplam müşteri tatmininde olumlu bir etkiye sahiptir.

Toplam müşteri tatminindeki bir artış şikayet olayını azaltacak, artan toplam müşteri tatmini müşteri sadakatini artıracaktır. Sadakat modelde karlılığın bir göstergesi değerinde olduğu için modelde tek bağımlı değişkendir.

Konaklama işletmelerinde ve bu işletmelerin müşteriye ağırlama etkinliklerinde pazarlama ve müşteri tatmini sağlama da, iki temel nedenle önem taşımaktadır. Bu nedenlerden birincisi, konaklama işletmeleri arasında rekabetin artması ve değişken bir boyut kazanmasıdır. Ağırlama endüstrisi içinde konaklama tesislerinin fiziksel imkanlarını geliştirmesi, yeni ve estetik güzelliğe sahip binalara olan ilgi ve oda sayısındaki artış, bu pazardaki talebi ele geçirme ve pazarın büyük bir bölümüne sahip olma açısından konaklama işletmelerini kıyasıya bir rekabetin içine çekmiştir. İkinci neden ise, düzensiz talep ile ilgilidir. Konaklama sektörünün düzensiz olan talepten önemli ölçüde etkilenmesi pazarlamaya ve müşterileri elde tutmaya olan ihtiyacı daha da fazla artırmaktadır(TİMUR; 1996, s. 189).

III- ANTALYA VE YÖRESİ KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN MÜŞTERİ TATMİNİ SAĞLAMA YÖNLÜ ÇABALARININ ARAŞTIRILMASI

A- ARAŞTIRMANIN AMACI

Konaklama sektöründeki işletmelerin pazarlama anlayışları ve müşteri tatmini sağlama çabalarındaki görünümü ortaya çıkarmak, araştırmanın ana amacıdır. Üst düzey yöneticilerin müşteriye nasıl değerlendirdikleri ve müşteri tatmini sağlama yönlü çabaları, araştırma kapsamı içinde incelenmektedir.

Geçmişte pek çok konaklama işletmesinin üst düzey yöneticileri, pazarlama karması oluşturma çabalarını satılması gereken ürün/hizmetin ne olduğu konusu üzerinde yoğunlaştırmaktaydı. Bugün ise pazarlama anlayışı, müşterilerin ne satın almak istedikleri gerçeğine dayanmaktadır(TİMUR; 1996, s. 131). Bu durum konaklama işletmeleri üst düzey yöneticilerinin müşteriye verdikleri önem düzeyinde ve müşteri tatmini sağlama çabalarında köklü bir değişim yaratıp yaratmadığını araştırmada itici güç olmuştur. Aynı zamanda bu işletmelerin müşteri tatmini sağlama çabaları, ülkemiz turizm potansiyeli üzerinde büyük bir etki yaratacaktır. Turizm, günümüzde mikro bazda müşteriye ve işletmeleri ilgilendiren makro bazda toplumu ve ülke ekonomisini ilgilendiren ekonomik ve

sosyal nitelikte sonuçlar doğuran faaliyetlerdir. Dolayısıyla turizm gelirleri içinde önemli bir paya sahip olan bu işletmelerin rekabetçi ortamda başarılı olmalarının en önemli koşulu, müşteri tatmini sağlamaktır.

B- ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın evreni, Antalya ve yöresindeki bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmeleridir. Örneklem, Antalya Turizm İl Müdürlüğü'nün 31.01.1999 itibarıyla işletme ve yatırım belgeli oteller listesinden basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 42 işletmedir. Bu örnekleme yönteminde ana kütle tanımlandıktan sonra, ana kütleli oluşturan birimleri açıkça gösteren bir listenin ele geçirilmesi ve bu listeden örneğe girecek birimlerin tesadüfen seçilmesi gerekmektedir. En basit örnekleme yöntemidir(TOKOL; 1994, S.16). İşletmelerin yerleşim yerleri Antalya merkez, Manavgat, Alanya, Serik, Kemer, Finike, Kale ve Kaş'tır.

Araştırmada anket yöntemi kullanılmış ve cevaplar kişisel görüşme yolu ile elde edilmiştir. Anket soruları, Anatolia dergisi, turizmde seçme makaleler ve müşteri tatmininde süreklilik gibi kaynaklardan ve kişisel bilgilerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Anket soruları SPSS programında değerlendirilmiştir.

Araştırmada değerlendirmeye alınan kriterler;

- İçsel müşterilere yönelik pazarlama anlayışı ve iç müşteri tatmini sağlama çabaları
- Dışsal müşterilere yönelik pazarlama anlayışı ve dış müşteri tatmini sağlama çabaları

C- VERİLERİN SUNULMASI VE ANALİZİ

Anket sorularını cevaplandıran 42 konaklama işletmesinin niteliklerine göre dağılımı Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1- Konaklama İşletmelerinin Niteliği

İşletme Niteliği	Sayı	Yüzde(%)
* Bir Yıldız	6	14.3
** İki Yıldız	8	19.0
*** Üç Yıldız	11	26.2
**** Dört Yıldız	6	14.3
***** Beş Yıldız	9	21.4
Diğer	2	4.8
Toplam	42	100.0

Tablo 1'den görüldüğü gibi araştırma kapsamında olan 42 işletmeden 11'i üç yıldızlı, 9'u beş yıldızlı, 8'i iki yıldızlı, 6 tanesi bir ve dört yıldızlı, 2 tanesi de tatil köyü'dür.

Anketi cevaplayan kişilerin işletme içindeki pozisyonları itibarıyla dağılım Tablo 2'dedir.

Tablo 2- İşletmedeki Pozisyon

Pozisyon	Sayı	Yüzde(%)
İlk kademe denetleyici	7	16.7
Orta kademe Yönetici	16	38.1
Tepe Yönetici	17	40.5
Diğer	2	4.8
Toplam	42	100.0

Tablo 2, anketi cevaplayan kişilerin %40.5'nin tepe yönetici, %38.1'nin orta kademe yönetici ve %16.7'nin ilk kademe denetleyici pozisyonlarında yer aldığını göstermektedir. Araştırma üst kademedeki yöneticilerin pazarlama anlayışları ve müşteri tatmini sağlama yönlü çabalara ne ölçüde yer verip vermediğini ortaya çıkarmak amaçlı olduğu için Tablo 2, bizi bu amacımıza ulaştıran sonuçlar taşımaktadır.

- İçsel müşterilere yönelik pazarlama anlayışları ve iç müşteri tatmini sağlama çabaları soruları, birer müşteri olarak personelin, üst yönetim tarafından nasıl değerlendirildiğini ortaya çıkarmak yönlüdür.

Yönetimin personele verdiği değer, Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3- Yönetimin İç Müşteriye Verdiği Değer

İç Müşteri Değeri	Sayı	Yüzde(%)
İşletmemizin Önemli bir Üyesidir	24	57.1
Emrimde Çalışan Kişidir	16	38.1
Psikolojik İhtiyaçları Olan Kişidir	1	2.4
Fırsatını Bulduğunda başka İşletmeye gidebilecek kişidir	1	2.4
Toplam	42	100.0

Tablo 3'e göre işletmelerin %57.1'i personelini "işletmemizin önemli bir üyesidir", %38.1'i "emrimde çalışan kişidir" değerlendirmesinde bulunmaktadır. Bu bulgu her ne kadar yarından fazla işletmenin personelini bir iç müşteri gibi gördüğünü gösterse de %40'lık bir oranda personeli bir emir kulu olarak görmektedir.

Personelini bir iç müşteri gibi gören işletmelerin, onlar için işletmede tatmin yaratma yönlü çabalarının neler olduğu sorusuna verilen cevaplar Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4- İç Müşteri Tatmin Çabaları

	Eğitim Programları	Özel Günler Düzenleme	Sosyal Hakların İyileştirilmesi	İstek ve Şikayet Formu Doldurma	Mekanların İyileştirilmesi	Sosyal ve Kültürel İmkanlar Sağlama
Evet	59.5	47.6	59.5	33.3	47.6	21.4
Havır	35.7	42.9	28.6	59.5	42.9	64.3
Cevapsız	4.8	9.5	11.9	7.2	9.5	14.3
Toplam	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tabloya göre ankete katılan yöneticilerin %59.5'i personel eğitim programları, %47.6'ı personel için özel günler düzenleme, %59.5'i sosyal hakların iyileştirilmesi, %33.3'ü istek-şikayet formu doldurma, %47.6'ı yemekhane, kalınan yer, soyunma odası gibi mekanların iyileştirilmesi, %21.4'ü sportif ve kültürel imkanlar sağlama çabalarında bulunmaktadır. Görüldüğü gibi personelini bir iç müşteri olarak gören işletmeler bile iç müşteri tatmini sağlama çabalarını eğitim programları, sosyal hakların ve bazı mekanların iyileştirilmesi ve özel günler düzenleme çabalarında yoğunlaştırmaktadır. Personelin istek ve şikayetlerini dinlemek ve iş dışı veya iş arası sosyal ve kültürel çabalarda bulunmaları imkanı vermek önem taşımamaktadır. Oysa kendi içindeki müşteriyi tatmin edemeyen işletmenin dışarıdan gelecek olan müşteriyi tatmin etmesi çok zordur. Özellikle hizmet işletmelerinde ve kişisel ilişkilerin ön planda bulunduğu bu tür işletmelerde müşteri ile yüz yüze gelecek olan personelin öncelikle işini ve işletmesini sevmesi büyük önem taşımaktadır. Bu sevgi ve sadakat da ancak iç müşteriyi tatmin etmekle sağlanabilir. Bir işletmenin insan kaynağını modern pazarlama anlayışına uygun olarak yöneten işletmeler, aynı zamanda personelinin hizmet ve müşteri yönlü güdülenmelerini de sağlayabileceklerdir.

Dışsal müşterilere yönelik pazarlama anlayışları ve dış müşteri tatmini sağlama çabaları soruları, işletmeye hizmet almak için gelen müşterilerin üst yönetim tarafından nasıl değerlendirildiğini ortaya çıkarmak yönündür.

Araştırmaya katılan yöneticilerin müşteriye bakış açılarının değerlendirilmesi, Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5- Yöneticilerin Müşteri Anlayışı

Müşteri Anlayışı	Sayı	Yüzde(%)
Misafirimizdir	18	42.9
Para Kaynağımızdır	13	30.9
Ortağımızdır	7	16.7
Gelip geçici Yolcudur	4	9.5
Toplam	42	100.0

Tablo 5'e göre, işletmelerin %42.9'u müşteriyi misafir olarak, %30.9'u para kaynağı olarak, %16.7'i ortak olarak, %9.5'i gelip geçici yolcu olarak görmektedir.

Bugünün pazarlaması müşterilerle sürekli ilişki içinde olmayı, müşterinin birey olarak ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlayıp buna uygun pazarlama karması geliştirmeyi ve bunun için de müşteriye ortak olarak görüp çalışma süreçlerinde müşteriye de yer vermeyi gerektirmektedir. Tablo 5, günümüze uygun pazarlama anlayışının henüz araştırma kapsamına alınan işletmelerde gelişmediğini ve uygulanmadığını göstermektedir.

Müşteri tatmin çabalarının neler olduğu sorusuna verilen cevaplar Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6- Dış Müşteri Tatmin Çabaları

	Sürekli Müşterilere Sağlanan Ayrıcalık	Sürekli Müşteri Gönderenlere Sağlanan Ayrıcalık	Teşekkür Kartları ve Telefonla Arama	İşletme Gazetesi Kişisel Mektup	Müşterilerle Yüz Yüze Görüşme	İşletme Dışında Müşterilerle Yüz Yüze Görüşme	Müşteri-ye İstek/Şikayet Formu Doldurma
Evet	81.0	81.0	83.3	26.2	66.7	14.3	23.8
Havır	9.5	9.5	11.9	54.8	19.0	69.0	61.9
Cevapsız	9.5	9.5	4.8	19.0	14.3	16.7	14.3
Toplam	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Tablo 6'ya göre, işletmelerin %83.3'ü teşekkür kartları ve telefonla aramalar, %81.0'i sürekli müşterilere ve sürekli müşteri gönderenlere sağlanan ayrıcalıklar, %66.7'i müşterilerle yüzyüze görüşme yapma, %26.2'i işletme gazetesi-kişisel mektup gönderme, %23.8'i müşteriye istek/şikayet formu postalama yolu ile müşteri tatmini yaratma çabası içindedirler. Her ne kadar bugünün pazarlamasını uygulamasalar da günümüz rekabet yarışında müşteri tatmini ve sadakat sağlama çabalarına geniş bir şekilde yer verdikleri söylenebilir.

Müşteri tatmini sağlamanın bir yolu da müşteriden gelecek şikayetlere göre işletmenin faaliyetlerini düzenlemesidir. Bunun için müşterilerin şikayetlerini bildirmesinin işletme için önemi, bildirmemesinin anlamı ve yöneticilerin şikayetler karşısındaki tutumlarına yönelik sorular da sorulmuştur.

Müşterilerin istek ve şikayetlerini bildirmesinin önemi, Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7- Müşterilerin İstek ve Şikayetlerini Bildirmesinin Önemi

Önem Derecesi	Sayı	Yüzde(%)
Çok Önemli	34	81.0
Önemli	8	19.0
Biraz Önemli	-	-
Hic Önemli Değil	-	-
Toplam	42	100.0

Tablo 7, müşterilerin istek ve şikayetlerini bildirmesinin %81.0 oranında çok önemli, %19.0 oranında önemli olduğunu göstermektedir. Bu işletmelerin

tümünün, müşteri istek ve şikayetlerini öğrenmeye hevesli olduklarını göstermektedir. Ancak bu istek ve şikayetler değerlendirilip daha yüksek müşteri tatmini sağlamak amacıyla kullanıldığında bir anlam ifade edecektir.

Müşterilerin istek ve şikayetlerini işletmeye hemen veya sonradan bildirmemesinin anlamına verilen cevaplar Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8- Müşterilerin İstek ve Şikayetlerini Bildirmemesinin Anlamı

Anlam	Sayı	Yüzde(%)
Müşteri Tatminini Gösterir	24	57.1
İşletme ile Müşteri Arasındaki İletişim Noksanlığını Gösterir	9	21.5
Müşterinin Duyarsız Olduğunu Gösterir	5	11.9
İşletme Yönetiminin Başarısını Gösterir	4	9.5
Toplam	42	100.0

Müşterilerin şikayetlerini bildirmemesinin anlamını %57.1 oranındaki işletme "müşteri tatminini gösterir", %21.5 oranındaki işletme "işletme-müşteri ilişkilerinin zayıflığı ve iletişim eksikliğini gösterir", %11.9'u "müşterinin duyarsızlığını gösterir", %9.5'i "işletme yönetiminin başarısını gösterir" olarak belirtmişlerdir. Şikayetlerin olmamasının ölçütü sadece müşteri tatmini değildir. Şikayetlerin bildirilmesi için fırsat verilmemesi veya şikayet için gelen veya arayan müşteriye ilgi gösterilmemesi de şikayetlerin olmamasının bir nedenidir. Dolayısıyla müşteriye istek ve şikayetlerini bildirme konusunda cesaretlendirecek ve iletişim kurmasına imkan tanıyacak zeminin önceden hazırlanması şarttır. Bu hazırlık olduktan sonra müşteri duyarsızlığı veya işletme yönetiminin başarısı cevapları değerlendirilebilecektir.

Yöneticilerin müşteriden gelen şikayetler karşısındaki tutumu Tablo 9'da gösterilmektedir. Yöneticiler %47.6 oranında gelen şikayetlerden memnun olduğunu, %26.2 oranında kendisini ilgilendirmediğini, %16.6 oranında çok memnun olacağını belirtmişlerdir. Kızarımlı ve çok kızarımlı cevaplarına rastlamakda mümkündür. Tablodan yöneticilerin şikayetlere karşı olumlu bir tutum içinde olduklarını söylemek mümkünse de olumsuz görüş bildirenlerin de fazlalığı dikkat çekicidir.

Tablo 9- Yöneticilerin Müşteriden Gelen Şikayetler Karşısındaki Tutumu

Tutumlar	Sayı	Yüzde(%)
Çok Kızarımlı	2	4.8
Kızarımlı	2	4.8
Beni İlgilendirmez	11	26.2
Memnun Olurum	20	47.6
Çok Memnun Olurum	7	16.6
Toplam	42	100.0

Müşteri istek ve şikayetlerini hangi sıklıkta değerlendirmeye tabi tuttuklarına yönelik verilen cevaplar Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10- Müşteri İstek ve Şikayet Formlarını Değerlendirme Süresi

Değerlendirme Süreleri	Sayı	Yüzde(%)
Haftada bir	16	38.1
Ayda bir	12	28.6
Onbeş günde bir	6	14.3
Altı ayda bir	2	4.8
Yılda bir	2	4.8
Cevapsız	4	9.4
Toplam	42	100.0

Tablo 10'a göre, müşteri istek ve şikayet formları, %38.1 oranında haftada bir, %28.6 oranında ayda bir, %14.3 oranında onbeş günde bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Müşterilerin konaklama işletmelerinde çok uzun süreli kalmayacakları göz önüne alındığında bu formların haftalık ya da aylık değerlendirmeleri uygundur. Böylece mevcut müşterilerin istek ve beklentileri öğrenilip, hem o an için mevcut hem de potansiyel müşterilerin beklentilerinin karşılanması konusunda birinci elden toplanmış güvenilir veriler ele geçirilmiş olacaktır.

Müşteri istek ve şikayet formlarını doldurtmak için işletmelerin uyguladıkları yöntemler, Tablo 11'de gösterilmektedir. Tablo 11'e göre işletmeler bu formları %78.5 oranında işletmede müşterinin görebileceği uygun yerlere bırakma yolu ile doldurma yoluna gitmektedirler. Dolayısıyla müşterilerin büyük bir bölümünün kendiliğinden çok önemli bir şikayeti olmadıkça veya o işletmeye tekrar gelmeme düşüncesinden hareketle formu doldurmaları beklenemez. Bu nedenle bu formları doldurmanın hem müşteri hem işletme için ne kadar önemli olduğu konusunda müşteriyi teşvik etmeye ihtiyaç vardır.

Tablo 11- Müşteri İstek ve Şikayet Formunu Doldurma Yöntemleri

Yöntemler	Sayı	Yüzde(%)
İşletmede Müşterilerin Ulaşabileceği Uygun Yerlere Bırakma	33	78.5
Müşterileri Formları Doldurtmaya Teşvik	5	11.9
Formumuz Yok	2	4.8
Cevapsız	2	4.8
Toplam	42	100.0

İşletmelerde pazarlama faaliyetlerinin kimin tarafından yönetildiğini öğrenmek amaçlı sorulan soruya verilen cevaplarda Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 12- İşletmelerde Pazarlama Faaliyetlerinin Yönetim Niteliği

Bölüm/Kişi	Sayı	Yüzde(%)
Pazarlama Müdürü	19	45.2
Tepe Yönetici	18	42.9
Ön Büro Müdürü	4	9.5
Müdür Yardımcısı	1	2.4
Toplam	42	100.0

Tablo 12'ye göre işletmelerin %45.2'si pazarlama faaliyetlerini pazarlama yöneticisinin sorumluluğunda, %42.9'u tepe yönetici sorumluluğunda yönetmektedir. Bu işletmelerde pazarlama faaliyetlerine verilen önemin bir göstergesi sayılabilir.

Pazarlama plan ve hedefleri belirlenirken göz önünde tutulan kriterlerin neler olduğuna yönelik soruya verilen cevaplar, Tablo 13'de gösterilmektedir.

Tablo 13- Pazarlama Plan ve Hedeflerinin Belirlenmesindeki Kriterler

Kriterler	Sayı	Yüzde(%)
İşletmenin Niteliği	17	40.5
Müşteri Beklentileri	13	31.0
Seyahat Acentasının İstekleri	7	16.7
Yönetimin İstekleri	3	7.1
İşletme Sahibinin İstekleri	2	4.7
Toplam	42	100.0

Tablo 13'e göre işletmelerin %40.5'i işletmenin niteliğini, %31.0 müşteri beklentilerini, %16.7'si seyahat acentasının isteklerini göz önünde tuttuklarını belirtmişlerdir. Bu durum daha çok işletmenin niteliğine göre değişen pazarlama plan ve hedefleri belirlendiğini göstermektedir.

D- GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Antalya ve yöresindeki konaklama işletmeleri, turizmin en canlı yaşandığı yerlerde bulunmaktadır. Bilindiği gibi turizm sektörü, emek yoğun özelliği ağır basan basan bir iş koludur. Konaklama alanında yaşanan teknolojik gelişmelere rağmen hala %30-40 oranındaki işler insan emeği ile yürütülmektedir. Bu nedenle müşteri tatmininin sorgulanacağı bir alanda iç müşteri olarak görülmesi gereken personeldir. Dışarıdaki müşterinin tatmini ancak işletme personelinin de müşteri olarak kabulü ve tatmin yaratıcı çalışmalara ağırlık verilmesi ile sağlanabilir.

İşletmelerin yarısından çoğu personeli işletme için önemli olarak görmesine rağmen onların istek ve şikayetlerini öğrenmek için bir çaba sarf etmemekte, iş dışı sosyal ve kültürel imkanlar sağlamamaktadır. İşletmelerin müşteri ile ilişkisini sağlayacak ve geliştirecek, müşterinin işletme ve verilen hizmet hakkındaki fikirlerini olumlu yapacak olan personeldir. Özellikle hizmeti

alanında vereninde insan olduğu konaklama işletmelerinde dış müşterinin tatmin edilmesi için herşeyden önce iç müşterinin tatmin edilmesi gerekmektedir. Bunun içinde her türlü ücret ve sosyal hakların yanında onları önemli hissettirecek uygulamalara yer vermek gereklidir. Örneğin, karar verme insiyatifine sahip olmak, iyi koşullarda çalışmak, yaşamak, başarılarını ödüllendirmek vb.

Ancak turizm sektörünün en üzücü yanlarından biri personele gereken önemin verilmediği, ister çalışır ister çalışmaz zihniyetiyle hareket edilmesidir. Personelin yeme içme yatma olarak kullandığı mekanlar, sağlıksız yerlerdir. Turizm Bakanlığı'nın "Vasıflar Yönetmeliği"nde personel kullanım alanlarının gereken ilgiyi görmemesi, işletme yatırımcılarının ve işletme mimarisi ile uğraşanların normal bir müşterinin asla kullanmayacağı alanları personel kullanım alanları olarak değerlendirme yaklaşımları ve personelin motivasyonu konusunun konaklama işletmeleri yöneticileri tarafından dikkate alınmaması gibi nedenler, personeli iç müşteri gibi görmeyi engellemektedir. Bu nedenler ortadan kaldırıldığı takdirde günümüzde müşteriye yakışır uygulamaların personel içinde uygulanabileceğini söylemek mümkün olabilecektir. Çünkü müşteri tatmininin, çalışanların tatmini ile bağlantılı olduğu düşünüldüğünde çalışanların tatmininde ölçümü yapılmalı ve onlar tatmin edilmediği sürece dış müşteriye iyi hizmet vermenin mümkün olmadığı gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır.

İşletmelerin dış müşteri anlayışları, bugünün pazarlamasına uygun düşmese de, dış müşteriye daha çok önem verdikleri bir gerçektir. Özellikle sürekli müşteriler ve sağlayanlar için tanınan ayrıcalıklar, müşteri tatmini sağlamada ve müşteriye işletmeye bağlamada önemlidir. Bunun yanında müşteriye zaman zaman hatırlayacak uygulamalara girişmek, istek ve şikayetlerini bildirmeyi onlara bırakmayıp zorunluluk arz eden bir görev olarak kabul etmek ve yaşam kalitesini daha üst düzeylere çekecek hizmet sunularında bulunmak, müşteri tatmini sağlayacak güzel uygulamalardır.

Müşterilerin istek ve beklentilerini varsa şikayetlerini öğrenmek amaçlı hazırlanan formların, büyük bir müşteri kitlesi tarafından doldurulmasının sağlanması, bu formların uygun zaman dilimlerinde değerlendirilmesi, şikayetlerin işletme faaliyetlerini müşteri lehine düzeltme ve müşteriden bilgi toplama aracı olarak görülmesi ve şikayet bildirilmemesinin nedenlerinin araştırılması önem arz etmektedir. İşletmelerin aynı zamanda iyi birer dinleyici olması, işletme- müşteri arasındaki diyalogun sürdürülmesi için gereklidir. Yapılan bir araştırmada müşterilerin %68'i işletmeden gördükleri davranıştan memnun olmadıkları için bir daha o işletme ile iş yapmayacaklarını belirtmişlerdir(GERSON; 1997, s. 23).

Şikayet etmek, müşterinin en doğal haklarından birisidir. Bu noktada işletmeler arasındaki farkı yaratan, şikayetlerin işletmede yönetici de dahil tüm hizmet verenlerce nasıl algılandığı ve nasıl karşılanarak çözümlendiğidir. İşletmenin ve bireysel olarak tüm çalışanların "şikayet kültürü", her bir çalışanın şikayetleri nasıl algıladığına işaret etmektedir. Bu nedenle şikayetler işletme için

gereksiz ve aldırmamak, duymazlıktan gelmek gibi önemsiz ayrıntılar mıdır? yoksa sadık müşteriler yaratmanın anahtarı, yeni müşteriler kazanmanın en sağlam yolu, kişisel ve örgütsel gelişim basamağı yani bir armağan olarak değerlendirilebilir mi? (UZER: 1997, s.19). Bu soruların samimi cevapları o işletmede oluşacak şikayet kültürüne zemin hazırlayacaktır.

Şikayet etmekte olan bir müşterinin(UZER: 1997, s.19)

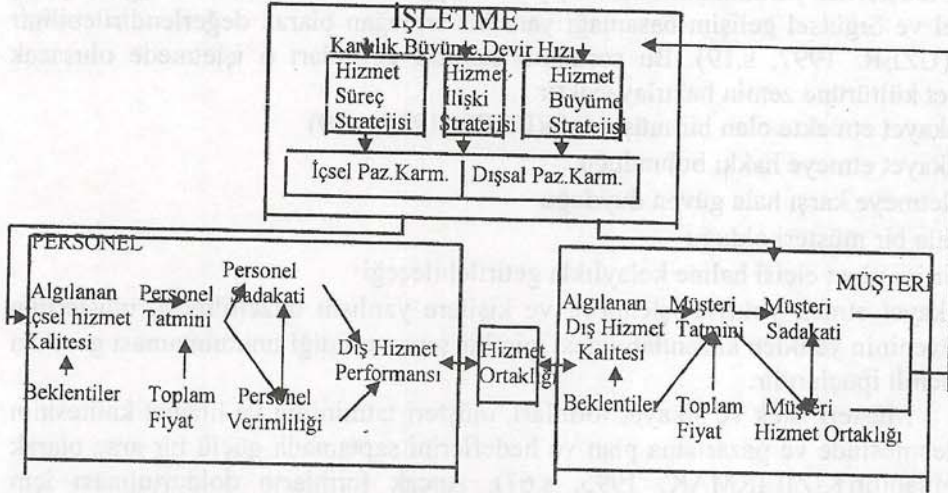
- Şikayet etmeye hakkı bulunduğu
- İşletmeye karşı hala güven duyduğu
- Hala bir müşteri olduğu
- Bir iyi niyet elçisi haline kolaylıkla getirilebileceği
- Şikayet etmek yoluyla işletmeye ve kişilere yanlışın düzeltilmesi, müşterinin güveninin yeniden kazanılabilmesi için bir şans verildiği unutulmaması gereken önemli ipuçlarıdır.

Müşteri istek ve şikayet formları, müşteri tatmininin ve hizmet kalitesinin belirlenmesinde ve pazarlama plan ve hedeflerini saptamada güçlü bir araç olarak kullanılabilir(KIZILIRMAK; 1995, s.67). Ancak formların doldurtulması için gönüllü katılımı birlikte bazı özendirici önlemlerle, müşterilerden güvenilir ve geçerli cevaplar alınma yoluna gidilmelidir.

Araştırmada dikkat çeken bir nokta da, konaklama işletmelerinin pazarlama faaliyetlerinin pazarlama müdürü ve üst yönetici tarafından yönetilmesidir. Bu pazarlamaya verilen önemde bir göstergesi kabul edilebilir. Çünkü pazarlama faaliyetlerine üst düzeyde verilen önem, üst yönetimin müşteri tatmini sağlama mantalitesine inanmasıyla işletmenin tümünde geçerli olabilecektir.

İç ve dış müşteri tatmini sağlamanın hizmet planlamasında çok önemli bir yer aldığını göstermek için burada bir hizmet planlama döngü modeli önerilecektir. Bu model; hizmetlerde üç temel oyuncu olan, işletme, hizmet personeli ve müşteriyi bir araya getirmektedir. Bunları örgütsel ve pazarlama amaçlarına ulaşmada gerekli olan üç özel hizmet stratejisi olarak ayırt etmek mümkündür. Dolayısıyla iç ve dış müşteri tatmini ve bağlılığı sağlanmaksızın işletmelerin amaçlarına ulaşmaları sözkonusu değildir. Bu nedenle bu model bütün hizmet işletmelerine örnek olarak verilebilecektir.

Şekil 3- Hizmet Planlama Döngüsü



Kaynak:Rik PIETERS, Guenther BOTSCHEN, "Special Issue on Service Marketing and Management: European Contributions", *Journal of Business Research*, 1999, s.2.

IV-SONUÇ

Müşteri, işletmenin varlığını sürdürmesinde en dinamik ve bir o kadar da önemli olan kaynaklardan bir tanesidir. Müşteri istek ve beklentilerine uygun hareket etmeyen işletmelerin rekabetçi yetenekler kazanmaları veya bu yeteneklerini sürdürmeleri mümkün olmayacaktır. Bu nedenle müşteri tatmini sağlama çabalarına girişmek, hem müşteriyi işletmeye bağlamak hem işletmenin karlılık, büyüme ve iş hacimlerindeki artış amaçlarına ulaştırmak açısından önem arz etmektedir. Bugünün işletmeleri, bugünün pazarlama ilkelerini uygulayarak başarıyı yakalayan işletmeler olmalıdır. Bunun başlangıcı da müşteri tatmini sağlamanın önemine inanmak ve çabalarını bu yönde geliştirmektir. Müşteri sadakati sağlamanın işletmelerin devamlılığı için hayati önem taşıdığı günümüzde bunu başarmak için müşteri tatmini sağlamak şarttır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- BABİN, Barry J, Mitch GRIFFİN, "The Nature of Satisfaction: An Updated Examination and Analysis", *Journal of Business Research*, V.41, N.2 (February, 1998).
- FORNELL, Claes, Michael D. JOHNSON, Eugene W. ANDERSON, Jeasung, CHA, Barbara Everitt BRYANT, "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings", *Journal of Marketing*, V.60 (October 1996).
- GERSON, Richard F, *Müşteri Tatmininde Süreklilik*, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- HANAN, Mack, *Customer Satisfaction*, Amacom, 1989.
- KIZILIRMAK, İsmail, "Otel İşletmeciliğinde Müşteri Tatmini, Önemi ve Ölçme Teknikleri", *Anatolia*, Y.6, S.2, (Haziran 1995).
- MCKENNA, Regis, "Çağdaş Pazarlamada Müşterinin Değişen Anlamı", *Power*, Özel Ek, 1997.

- NAUMANN, Earl, Donald W. JACKSON, "One More Time: How Do You Satisfy Customers?", **Business Horizons**, (May-June 1999).
- PIETERS, Rik, Guenther BOTSCHEN, "Special Issue on Service Marketing and Management: European Contributions", **Journal of Business Research**, 1999.
- SHARMA, Subhash, Ronald W. NIEDRICH, Greg, DOBBINS, "A Framework for Monitoring Customer Satisfaction", **Industrial Marketing Management**, 1999.
- TİMUR, Necdet, **Konaklama İşletmelerinde Pazarlama**, Eskişehir, 1996.
- TOKOL, Tuncer, **Pazarlama Araştırması**, U.Ü.İ.İ.B.F Yayın No:98, Bursa, 1994.
- UZER, İpek, "Şikayet Ediyorum Çünkü Anlaşılmak İstiyorum", **Human Research**, (Ekim, 1997).

