

YÖNETİM VE EKONOMİ

CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

Yıl: 2003 Cilt: 10 Sayı:1

ISSN-1302-0064

İÇİNDEKİLER

•Ahmet AKDENİZ - Faruk DURMAZ	The Application of Production - Inventory Balance Model On WMI.....	1
•Ahmet AKDENİZ - Mehmet AKSARAYLI	Bir İmalat İşletmesinde Çok Aşamalı Üretim-Stok Planlaması	11
•Asil ALKAYA - C.Erdem HEPAKTAN	Organizational Change.....	31
•Barış SAFRAN	Krizlerin Aşılmasında Önemli Bir Araç Olan İşveren Motivasyonuna Yönelik Olarak İstanbul Tekstil Sektörü İşletmelerinin İncelenmesi.....	59
•Hasan GUL	Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı ve Değerlendirmesi....	73
•İpek SAVAŞÇI	Perakendecilikte Yeni Eğilimler: Perakendeci Markaların Gelişimi ve Türkiye'deki Uygulamaları	85
•Murat OZCAN - Rahmi YÜCEL	Anormal Getirilerde Firma Büyüklüğü Etkisi	103
•Mustafa ÖKMEN	Yerel Yönetimlerde Yeniden Düzenleme Girişimleri ve Son Reform Tasarısı Üzerine Bir Değerlendirme.....	117
•Naci B. MUTER -Gül KAYALIDERE	Toplam Kalite Yönetimi'nin Manisa Vergi Dairesinde Uygulanabilirliği	141
•Okan ŞAFAKLI - Hüseyin ÖZDEŞER	KKTC'de Tarım Sektörünün Göreceli Önemi	159
•Salih OZTURK	Sabit Döviz Kuru Politikasının Finansal Krizlere Etkisi: 1997 Güneydoğu Asya ve 2000 Kasım- 2001 Şubat Türkiye Krizleri.....	171
•Serhat BAŞTAN	Yapay Zeka, Yeni İletişim Teknolojileri ve Örgütsel Değişim: Akıllı Örgüte Doğru.....	187
•Süreyya SAKINÇ – Gül KAYALIDERE	Yerel Hizmetlerin Özelleştirilmesinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Manisa Belediyesi Örneği.....	205
•Yusuf Yüksel AYVAZ – Ali Rıza FİRUZAN	Ana Bileşenler Yöntemi İle Clein Modeli'nin Türkiye'de Uygulanması.....	223

The Application of Production-Inventory Balance Model on WMI

Doç. Dr. H. Ahmet AKDENİZ

Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, Ekonometri Bölümü, İzmir

Faruk DURMAZ

Industrial Engineer on WMI

ABSTRACT

In this study, at the solution of production-inventory problem the dynamic programming model was constructed, taking into consideration the time parameter. It was realized for West Machine Industry (WMI). After that the application of dynamic programming model was realized on the production-inventory problem at WMI. Following this, the results taken by application of the model were explained.

Keywords: *Dynamic Programming, Production, Inventory*

Batı Makine Sanayiinde Üretim-Envanter Denge Modelinin Uygulanması **ÖZET**

Bu çalışmada; ilk olarak bir üretim-stok probleminin çözümünde zaman parametresi de dikkate alınarak, Batı Makine Sanayi (BMS) için bir dinamik programlama modeli kurulmuştur. Daha sonra; BMS' de üretim-stok problemi üzerinde deterministik dinamik programlama modeli uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bunu takiben; modelin uygulamasından elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Dinamik Programlama, Üretim, Envanter*

1. INTRODUCTION

In present days, different models especially used in spare parts production systems in factories in order to solve problems of manufacture planning were developed. The aims of these models to determine the values realize minimizing or maximizing of the target function. Because of this, these models are called on optimization models [Akdeniz, 2000].

In this research, the deterministic dynamic programming model will be constructed by also using time parameter in a solution of the balance problem of production-inventory.

Because of the deterministic dynamic programming model takes into problems directly, not by estimating, this model which is optimization technique was selected. In other side, besides dynamic programming is an optimization technique, it is a technique that parts the problems into series of such problems [Hiller&Lieberman, 1990].

In this study, first of all deterministic dynamic programming technique will be examined briefly. Then in a factory, this model will be constructed on a production-inventory problem. And then, application of this model will be

realized using data belonged to four period of time in the year 1997. Following these, the results determined by application of model will be exalted.

2. DETERMINISTIC DYNAMIC MODELLING

In optimization problems, selected variables have values that minimize or maximize the objective functions. But in dynamic models, objective politics of some variables are taken into light in the basis of a variation frame. Optimization technique that will be applied to sub problems of dynamic programming may be as simple comparisons or mathematics programming, linear programming [Chiang, 1991].

Deterministic dynamic programming can be described diagrammatically as shown in figure 1. Thus at stage n the process will be in some state S_n . Making policy decision X_n then moves the process to some state S_{n+1} at stage (n+1). The contribution there after to the objective function under an optimal policy has been previously calculated to be $f_{n+1}^*(S_{n+1})$. The policy decision X_n also makes some contribution to the objective function. Combining these two quantities in an appropriate way provides $f_n(S_n, X_n)$, the contribution of stages n onward to the objective function optimizing with respect to X_n then gives $f_n^*(S_n) = f_n(S_n, X_n^*)$. After finding X_n^* and $f_n^*(S_n)$ for each possible value of S_n , the solution procedure is ready to move back one stage [Tolunay, 1991].

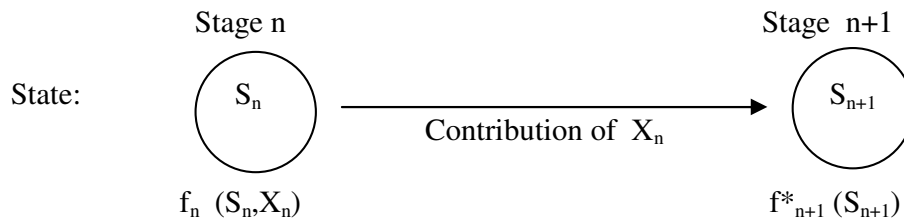


Figure 1. The Basic Structure For Deterministic Dynamic Programming.

Deterministic dynamic programming has different applications fields :

- I) Investment problem
- II) Loading problem
- III) Production -inventory problem
- IV) Distribution problem
- V) Inventorying problem

3. PRODUCTION -INVENTORY MODEL OF WMI

Production planning is a study that is used to take series of decisions belonged to future parts of time in factories. One of the problems which is necessary for production planning is to balance the inventories.

Developed decision models related to production planning, can be solved special techniques related to their variables and functions. In solution of all

dynamic problems, “Deterministic programming” approach is an effective method. Basic parameters of WMI production-inventory models are these:

- n : 1,2,3,... Planning period of time,
- D_n : Demand values of every n period of time,
- S_n : Inventory level of beginning of n^{th} period of time,
- X_n : Production values in n^{th} period of time,
- X : Maximum production capacity of a period,
- d : Holding cost of a unit property,
- $S(X_n)$: $d.S_n$ holding cost,
- $f(X_n)$: Production cost
- $C(n)$: Total cost.

Restrictions of the model:

- I) Production capacity of WMI is 15.000 unit for a period of time.
- II) Function of production cost is $f(X_n) = a + b X_n + c X_n^2$
- III) Maximum inventory unit shouldn't increase than 4.000 unit in every period of time.

It is asked that production planning under the conditions mentioned before, should be realized with minimum costing in order to product for demand.

Steps of Model:

I) **Decision step:** Every period of time takes into consideration as decision step ($n=1,2,3,\dots$)

II) **State variable:** The variable that will be effect in decision is inventory value in the beginning of the period of time (S_n).

The inventory-value in a period of time is related to inventory, production and demand value in other periods.

$$S_{n+1} = S_n + X_n - D_n$$

III) **Decision variable:** Production value related to every period of time (X_n).

IV) **Optimum Decision Rule:** Optimal production which has the expression of $X_n^*(S_n)$ will be determined as the function beginning inventory value for every period of time.

V) **Total cost function related to every period of time is equal to sum of production and holding costs:**

$$C(n) = f(X_n) + S(X_n) = a + b X_n + c X_n^2 + d.S_n$$

VI) **Objective function related to every period of time $f(n)$:**

$$f_n^*(S_n) = \min \{ C_n(X_n, S_n) + f_{n+1}^*(S_n + X_n - D_n) \},$$

$$0 \leq X_n \leq K$$

$$X_n + S_n \geq D_n$$

Taking an decision, production amount $X_n^*(S_n)$ which minimize the total cost for every value of S_n named condition variable is determined in every decision steps. Beginning with last period of time (n), An optimal decision rule that minimizes the total cost was developed for every beginning inventory starting from last to first periods of time.

Açıklama [x1]:

4. APPLICATIONS

In this study; using deterministic dynamic programming method and WMI' s production-inventory parameters, preparing a production plan that meets demand to their products in minimum cost was aimed. In application, data belonged to four periods of time that has three months in 1997 been used.

Amounts of demand, in four periods of time for products by WMI were estimated as given below: (see. Table 1).

Table 1. Amounts of demand according to periods

Periods (n)	Amounts of Demand (D _n)
1	12.000
2	13.500
3	15.000
4	10.000

Production capacity of WMI is 15.000 units for one period of time.

Function of production cost:

$$f(X_n) = 6500 + 18 X_n + (1/1.000) X_n^2 \text{ (Million TL.)}$$

It is wanted that amount of inventory at the end of every period of time should not exceed 4.000 units.

Cost of keeping a unit in inventory is $d = 1,2 \cdot 10^6$ TL

Decision model of problem under these circumstances is:

$$S_{n+1} = S_n + X_n - D_n \quad (n= 1, 2, 3, 4)$$

$$S_n + X_n \geq D_n$$

$$S_n \leq 4.000$$

$$X_n \leq 15.000$$

S_n, X_n and $D_n \geq 0$ and Integer

Goal Function:

$$\min C_n = \{C_1 + C_2 + C_3 + C_4\}$$

or

$$\min C_n = \{ f(X_1) + d.S_1 + f(x_2) + d.S_2 + f(x_3) + d.S_3 + f(x_4) \}$$

It was started to find a solution the problem by fourth period of time.

Taking into consideration that amount of inventory should not exceed 4.000 units at the end of period of time, production values and costs related to demands as 10.000 units were calculated and given in table 2.

Calculated values related to third, second and first periods of time expressed in Table 3, Table 4 and Table 5 respectively. As seen in Table 3, if it was started with inventories in 4.000 units at first period of time, amount of production realized in 11.000 units are enough for minimum cost.

Beginning with this, the values in every periods of time of optimum decision strategy which has total cost in 1.420.050 (Million TL) for four periods of time were shown in Table 6.

Table 2. Fourth Period

S ₄	X ₄	COST			END OF PER. INV.
		PRODUCTION	HOLDING	TOTAL	S ₅
0	10.000	286.500	0	286.500	0
	11.000	325.500	0	325.500	1.000
	12.000	366.500	0	366.500	2.000
	13.000	409.500	0	409.500	3.000
	14.000	454.500	0	454.500	4.000
500	9.500	267.750	600	268.350	0
	10.500	305.750	600	306.350	1.000
	11.500	345.750	600	346.350	2.000
	12.500	387.750	600	388.350	3.000
	13.500	431.750	600	432.350	4.000
1.000	9.000	249.500	1.200	250.700	0
	10.000	286.500	1.200	287.700	1.000
	11.000	325.500	1.200	326.700	2.000
	12.000	366.500	1.200	367.700	3.000
	13.000	409.500	1.200	410.700	4.000
1.500	8.500	231.750	1.800	233.550	0
	9.500	267.750	1.800	269.550	1.000
	10.500	305.750	1.800	307.550	2.000
	11.500	345.750	1.800	347.550	3.000
	12.500	387.750	1.800	389.550	4.000
2.000	8.000	214.500	2.400	216.900	0
	9.000	249.500	2.400	251.900	1.000
	10.000	286.500	2.400	288.900	2.000
	11.000	325.500	2.400	327.900	3.000
	12.000	366.500	2.400	368.900	4.000
2.500	7.500	197.750	3.000	200.750	0
	8.500	231.750	3.000	234.750	1.000
	9.500	267.750	3.000	270.750	2.000
	10.500	305.750	3.000	308.750	3.000
	11.500	345.750	3.000	348.750	4.000
3.000	7.000	181.500	3.600	185.100	0
	8.000	214.500	3.600	218.100	1.000
	9.000	249.500	3.600	253.100	2.000
	10.000	286.500	3.600	290.100	3.000
	11.000	325.500	3.600	329.100	4.000
3.500	6.500	165.750	4.200	169.950	0
	7.500	197.750	4.200	201.950	1.000
	8.500	231.750	4.200	235.950	2.000
	9.500	267.750	4.200	271.950	3.000
	10.500	305.750	4.200	309.950	4.000
4.000	6.000	150.500	4.800	155.300	0
	7.000	181.500	4.800	186.300	1.000
	8.000	214.500	4.800	219.300	2.000
	9.000	249.500	4.800	254.300	3.000
	10.000	286.500	4.800	291.300	4.000

Table 3. Third Period

S ₃	X ₃	COST			FUTURE COST		TOTAL COST
		PRODUCTION	HOLDING	TOTAL	S ₄	F ₄ (S ₄)	
0	15.000	501.500	0	501.500	0	286.500	788.000
500	14.500	477.750	600	478.350	0	286.500	764.850
	15.000	501.500	600	502.100	500	268.350	770.450
1.000	14.000	454.500	1.200	455.700	0	286.500	742.200
	15.000	501.500	1.200	502.700	1.000	250.700	753.400
1.500	13.500	431.750	1.800	433.550	0	286.500	720.050
	14.500	477.750	1.800	479.550	1.000	250.700	730.250
	15.000	501.500	1.800	503.300	1.500	233.550	736.850
2.000	13.000	409.500	2.400	411.900	0	286.500	698.400
	14.000	454.500	2.400	456.900	1.000	250.700	707.600
	15.000	501.500	2.400	503.900	2.000	216.900	720.800
2.500	12.500	387.750	3.000	390.750	0	286.500	677.250
	13.500	431.750	3.000	434.750	1.000	250.700	685.450
	14.500	477.750	3.000	480.750	2.000	216.900	697.650
	15.000	501.500	3.000	504.500	2.500	200.750	705.250
3.000	12.000	366.500	3.600	370.100	0	286.500	656.600
	13.000	409.500	3.600	413.100	1.000	250.700	663.800
	14.000	454.500	3.600	458.100	2.000	216.900	675.000
	15.000	501.500	3.600	505.100	3.000	185.100	690.200
3.500	11.500	345.750	4.200	349.950	0	286.500	636.450
	12.500	387.750	4.200	391.950	1.000	250.700	642.650
	13.500	431.750	4.200	435.950	2.000	216.900	652.850
	14.500	477.750	4.200	481.950	3.000	185.100	667.050
	15.000	501.500	4.200	505.700	3.500	169.950	675.650
4.000	11.000	325.500	4.800	330.300	0	286.500	616.800
	12.000	366.500	4.800	371.300	1.000	250.700	622.000
	13.000	409.500	4.800	414.300	2.000	216.900	631.200
	14.000	454.500	4.800	459.300	3.000	185.100	644.400
	15.000	501.500	4.800	506.300	4.000	155.300	661.600

Table 4. Second Period

S ₂	X ₂	COST			FUTURE COST		TOTAL COST
		PRODUCTION	HOLDING	TOTAL	S ₃	F ₃ (S ₃)	
0	13.500	431.750	0	431.750	0	788.000	1.219.750
	14.500	477.750	0	477.750	1.000	742.200	1.219.950
	15.000	501.500	0	501.500	1.500	720.050	1.221.550
500	13.000	409.500	600	410.100	0	788.000	1.198.100
	14.000	454.500	600	455.100	1.000	742.200	1.197.300
	15.000	501.500	600	502.100	2.000	698.400	1.200.500
1.000	12.500	387.750	1.200	388.950	0	788.000	1.176.950
	13.500	431.750	1.200	432.950	1.000	742.200	1.175.150
	14.500	477.750	1.200	478.950	2.000	698.400	1.177.350
	15.000	501.500	1.200	502.700	2.500	677.250	1.179.950

1.500	12.000	366.500	1.800	368.300	0	788.000	1.156.300
	13.000	409.500	1.800	411.300	1.000	742.200	1.153.500
	14.000	454.500	1.800	456.300	2.000	698.400	1.154.700
	15.000	501.500	1.800	503.300	3.000	656.600	1.159.900
2.000	11.500	345.750	2.400	348.150	0	788.000	1.136.150
	12.500	387.750	2.400	390.150	1.000	742.200	1.132.350
	13.500	431.750	2.400	434.150	2.000	698.400	1.132.550
	14.500	477.750	2.400	480.150	3.000	656.600	1.136.750
2.500	11.000	325.500	3.000	328.500	0	788.000	1.116.500
	12.000	366.500	3.000	369.500	1.000	742.200	1.111.700
	13.000	409.500	3.000	412.500	2.000	698.400	1.110.900
	14.000	454.500	3.000	457.500	3.000	656.600	1.114.100
3.000	10.500	305.750	3.600	309.350	0	788.000	1.097.350
	11.500	345.750	3.600	349.350	1.000	742.200	1.091.550
	12.500	387.750	3.600	391.350	2.000	698.400	1.089.750
	13.500	431.750	3.600	435.350	3.000	656.600	1.091.950
3.500	10.000	286.500	4.200	290.700	0	788.000	1.078.700
	11.000	325.500	4.200	329.700	1.000	742.200	1.071.900
	12.000	366.500	4.200	370.700	2.000	698.400	1.069.100
	13.000	409.500	4.200	413.700	3.000	656.600	1.070.300
4.000	9.500	267.750	4.800	272.550	0	788.000	1.060.550
	10.500	305.750	4.800	310.550	1.000	742.200	1.052.750
	11.500	345.750	4.800	350.550	2.000	698.400	1.048.950
	12.500	387.750	4.800	392.550	3.000	656.600	1.049.150
4.000	13.500	431.750	4.800	436.550	4.000	616.800	1.053.350

Table 5. First Period

S1	X1	COST			FUTURE COST		TOTAL COST
		PRODUCTION	HOLDING	TOTAL	S ₂	F ₂ (S ₂)	
0	12.000	366.500	0	366.500	0	1.219.750	1.586.250
	13.000	409.500	0	409.500	1.000	1.175.150	1.584.650
	14.000	454.500	0	454.500	2.000	1.132.350	1.586.850
	15.000	501.500	0	501.500	3.000	1.089.750	1.591.250
500	11.500	345.750	600	346.350	0	1.219.750	1.566.100
	12.500	387.750	600	388.350	1.000	1.175.150	1.563.500
	13.500	431.750	600	432.350	2.000	1.132.350	1.564.700
	14.500	477.750	600	478.350	3.000	1.089.750	1.568.100
500	15.000	501.500	600	502.100	3.500	1.069.100	1.571.200

1.00	11.000	325.500	1.200	326.700	0	1.219.750	1.546.450
	12.000	366.500	1.200	367.700	1.000	1.175.150	1.542.850
	13.000	409.500	1.200	410.700	2.000	1.132.350	1.543.050
	14.000	454.500	1.200	455.700	3.000	1.089.750	1.545.450
	15.000	501.500	1.200	502.700	4.000	1.048.950	1.551.650
1.50	10.500	305.750	1.800	307.550	0	1.219.750	1.527.300
	11.500	345.750	1.800	347.550	1.000	1.175.150	1.522.700
	12.500	387.750	1.800	389.550	2.000	1.132.350	1.521.900
	13.500	431.750	1.800	433.550	3.000	1.089.750	1.523.300
	14.500	477.750	1.800	479.550	4.000	1.048.950	1.528.500
2.00	10.000	286.500	2.400	288.900	0	1.219.750	1.508.650
	11.000	325.500	2.400	327.900	1.000	1.175.150	1.503.050
	12.000	366.500	2.400	368.900	2.000	1.132.350	1.501.250
	13.000	409.500	2.400	411.900	3.000	1.089.750	1.501.650
	14.000	454.500	2.400	456.900	4.000	1.048.950	1.505.850
2.50	9.500	267.750	3.000	270.750	0	1.219.750	1.490.500
	10.500	305.750	3.000	308.750	1.000	1.175.150	1.483.900
	11.500	345.750	3.000	348.750	2.000	1.132.350	1.481.100
	12.500	387.750	3.000	390.750	3.000	1.089.750	1.480.500
	13.500	431.750	3.000	434.750	4.000	1.048.950	1.483.700
3.00	9.000	249.500	3.600	253.100	0	1.219.750	1.472.850
	10.000	286.500	3.600	290.100	1.000	1.175.150	1.465.250
	11.000	325.500	3.600	329.100	2.000	1.132.350	1.461.450
	12.000	366.500	3.600	370.100	3.000	1.089.750	1.459.850
	13.000	409.500	3.600	413.100	4.000	1.048.950	1.462.050
3.50	8.500	231.750	4.200	235.950	0	1.219.750	1.455.700
	9.500	267.750	4.200	271.950	1.000	1.175.150	1.447.100
	10.500	305.750	4.200	309.950	2.000	1.132.350	1.442.300
	11.500	345.750	4.200	349.950	3.000	1.089.750	1.439.700
	12.500	387.750	4.200	391.950	4.000	1.048.950	1.440.900
4.00	8.000	214.500	4.800	219.300	0	1.219.750	1.439.050
	9.000	249.500	4.800	254.300	1.000	1.175.150	1.429.450
	10.000	286.500	4.800	291.300	2.000	1.132.350	1.423.650
	11.000	325.500	4.800	330.300	3.000	1.089.750	1.420.050
	12.000	366.500	4.800	371.300	4.000	1.048.950	1.420.250

Table 6. Results

PERIOD	Si	X4	END OF PERIOD INVENTORY (Si+1)	COST		
				PRODUCTION	HOLDING	TOTAL
1	4000	11,000	3,000	325,500	4800	330,300
2	3000	12,500	2,000	387,750	3600	391,350
3	2000	13,000	0	409,500	2400	411,900
4	0	10,000	0	286,500	0	286,500
TOTAL COST				1.409.250	10.800	1.420.050

5. CONCLUSION

The deterministic dynamic programming that applied in West Machine Industry is appropriate model than dynamic linear programming. The results determined by applying of multi-stage inventory model were given in table 6.

In the deterministic programming model dimension of time is also taken into consideration. Thus, this model gives a chance of using different parameters related to financial politics of company. And this model gives realistic solutions to problems. Following this; in order to approach to zero inventory in every period of time, the firm should decrease the costs of production and holding. But the quality of product should be the same, When West Machine Industry reach its purposes, the beginning of Just-in-time production could be done.

REFERENCES

- AKDENİZ, H.Ahmet .Yöneylem Araştırması, Bornova Can Matbaası, İzmir, 2000.
 CHIANG, C.A. “ The Basic Methods of Mathematical Economic”, 2th Edition, 1991.
 HALAÇ, O. “ Kantitatif Karar Verme Teknikleri,” 3. Baskı, İstanbul, 1991.
 HILLER, F.S.J & Lieberman, G.J. “ Introduction to operations Research” fifth edition Mc. Graw Hill Inc., 1990.
 KARA, İ. “ Yöneylem Araştırması - Doğrusal Olmayan Modeller” , Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 139, Eskişehir, 1986.
 TAHA, A. Candle, Lee. “Operations Research”, Mc. Graw Hill Inc., USA, 1991
 TOLUNAY, Y. “Matematiksel Programlama ve İşletme Uygulamaları” , 3. Baskı, İstanbul, 1991.

Bir İmalat İşletmesinde Çok Aşamalı Üretim - Stok Planlaması¹

Doç. Dr. H. Ahmet AKDENİZ

Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, Ekonometri Bölümü, İzmir

Araş. Gör. Mehmet AKSARAYLI

Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, Ekonometri Bölümü, İzmir

ÖZET

Bu çalışmada; İzmir'de kurulu Batı Makine Sanayiinin ürettiği 'Büyük boy mutfak seti' 1997 yılı aylık talep miktarlarını karşılayacak minimum maliyetli üretim planı elde edilmiştir. Çok aşamalı üretim stok planlaması olarak tespit edilen söz konusu problem için optimal çözümü sağlayacak yaklaşımın dinamik programlama olduğu öngörülmüş ve ilk olarak dinamik programlama yaklaşımı anlatılmış ardından problem ortaya konarak modellenmiş daha sonra çok aşamalı üretim - stok planlaması gerçekleştirilmiş ve sonuçlar elde edilerek değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Dinamik Programlama, Çok Aşamalı Programlama, Üretim Stok Planlaması*

Multi-Stage Dynamic Production Stock Planning Which Performed In West Machine Company

ABSTRACT

In today's world, production of goods and service is an important indicator of a country's development and competitiveness. Unnecessary stock holding increases costs Production stock planning is a way that helps the company to meet its demands and to have minimum costs. This study is about production stock planning which has a dynamic structure. In first section, terms about production and in second section the concept of stock are introduced. In third section dynamic programming approach which forms the basis of practice study is explained. In the last section multi-stage dynamic production stock planning which performed in West Machine Company is presented.

Keywords: *Dynamic Programming, Multi Stage Programming, Production-Stock Planning*

I. GİRİŞ

Günümüzde mal ve hizmet üretimi bir ülkenin gelişmişliği ve rekabet gücünün önemli bir simgesi durumundadır. Üretilen malın dünya pazarında satılabilmesi için kaliteli mal ve hizmet üretmek üretim kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılmasıyla mümkün olmaktadır. Talep dalgalanmalarının yoğun olduğu pazarlarda talepleri karşılamak ise çoğu zaman elde stok bulundurmakla mümkün olmaktadır. Stoklama maliyetleri de göz önüne alındığında stok miktarları işletme için büyük önem taşımaktadır.

¹ Araştırma Sempozyumu, 23-25 Kasım 1998, T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, Ankara, Sempozyumunda Sunulmuştur.

II. ÜRETİM - STOK PROBLEMLERİNDE DİNAMİK PROGRAMLAMA

Dinamik programlama özellikle üretim planlaması, envanter kontrolü, yenileme, yatırım planlaması, kaynakların dağıtımı, ulaştırma, yükleme problemleri gibi sorunlarda çok geniş ve yaygın bir uygulama alanına sahiptir.

Dinamik programlamanın diğer tekniklere göre üstünlüğü, zaman faktörünü değerlendirmesi yanında; çok boyutlu problemlerin çözümünde etkin hesaplama kolaylığı sağlamasıdır (DOĞAN, 1985; sf: 122).

Diğer tekniklerden farklı olarak dinamik programlama yaklaşımında, karar problemine belli bir anda veya aşamada çözüm aranmaz. Bu yöntemle karşılaşılan problemi, önce alt bölümlere (aşamalara veya küçük problemlere) ayırarak her alt problem veya aşama için çözüm aranır. Daha sonra, her bir alt problemin optimum çözümüyle yetinilmeyip “tüm problem” için optimum çözüm bulmaya çalışılır (DOĞAN, 1985; sf: 122 -123).

Dinamik programlama yaklaşımında amaç, ardışık ve birbirlerini etkileyen alt problemler için ayrı ayrı optimum kararları bulup bulunan sonuçları toplayarak problemi sonuçlandırmak değil, asıl problem için optimum sonucu verecek şekilde alt problemler için en iyi kararı bulmaktır. Yani bazı durumlarda alt problemlerde en iyi olmayan bir karar gerçek problem için optimum sonucu sağlayan karar olabilmektedir.

Dinamik programlama problemlerinin çözümü için kullanılacak standart bir model yoktur. Farklı türden problemler için ortak bir model mevcut değildir. Fakat benzer özellikler taşıyan problemler için aynı optimalite altında çözüm yaklaşımlarını genellemek mümkün olabilmektedir. Bu yüzden dinamik programlama problemlerinin her biri için ayrı ayrı çözüm yaklaşımları mevcuttur.

Dinamik Programlamada Geriye Doğru Çözüm Yaklaşımı :

Birbirleriyle ilişkili alt problemlere ayrılmış ardışık karar problemi için, problemi eniyileyecek değerlerin , n aşamalı bir problem için en son aşamadan (n. aşama) başlanarak ilk aşamaya (1. aşama) doğru ilerlenerek bulunması geriye doğru çözüm yaklaşımıdır. f_n n. aşamanın katkısı olmak üzere geriye doğru çözüm

$$f_n + f_{n-1} + \dots + f_3 + f_2 + f_1 \quad \text{şeklindedir.}$$

Her aşamada belirlenecek durumların diğer aşamalarda verilecek kararları etkilediği göz önüne alınırsa , n. aşamada D_n durumuyla başlayan problemin en iyi çözümü

$$D_{n-1} = g_n (X_n , D_n) \text{ kısıtları altında}$$

$$\text{Eniyi } \{ f_n (X_n , D_n) + f_{n-1} (X_{n-1} , D_{n-1}) + \dots + f_1 (X_1 , D_1) \}$$

karar modeli ile bulunabilir (KARA, 1985; sf:206).

İşletme için üretim planlaması gelecek üretim dönemleri için zaman faktörü açısından ardışık kararların alındığı bir faaliyettir. Bilinen veya tahminlenen talepler doğrultusunda her bir dönem için üretim miktarları tespit edilmeye çalışılır. Birçok ürün için farklı dönemlerde talepler farklı miktarlarda

olacaktır. Çoğu zamanda belli bir dönem için maksimum üretim miktarı o döneme ait talebi karşılayamaz. Böylesi durumlarda elde stokların bulunması gereklidir. İşletme için stok bulundurma bir maliyeti içereceğinden ihtiyaç dışı stok gereksiz bir maliyet artışı doğurur. Dolayısıyla işletme karlılığı için aylık üretim ve stok miktarlarının minimum maliyeti verecek şekilde belirlenmesi gereklidir. İşletme için zaman faktörü içeren bu tip üretim – stok planlaması dinamik bir yapı göstermektedir. Dinamik yapıdaki üretim – stok planlaması için dinamik programlama yaklaşımı ile optimalite sağlanır.

Problemin Formülasyonu

X_n : n . dönemdeki üretim miktarı

S_n : n. dönem başındaki stok miktarı

D_n : n. dönemdeki talep miktarı

c : Birim malı bir dönem stokta bulundurma maliyeti

n. dönem için ilişki şöyledir:

$$S_n + X_n - D_n$$

Bu ilişki bir sonraki dönem için başlangıç stokunu verir. :

$$S_n + X_n - D_n = S_{n+1}$$

Problem için tekrarlanan ilişki ;

$$f_n (S) = \text{Minimum} [c (S , X_n) + f_{n+1} (S + X_n - D_n)] \text{ şeklindedir.}$$

Burada; $f_n (S)$: Karar vericinin önünde n dönem olduğunda dönem başı envanteri s düzeyinde iken en küçük politika maliyetini gösterir.

Problem için karar modeli :

$$S_n + X_n - D_n = S_{n+1}$$

$$X_n \leq \text{Her dönem için maksimum üretim miktarı}$$

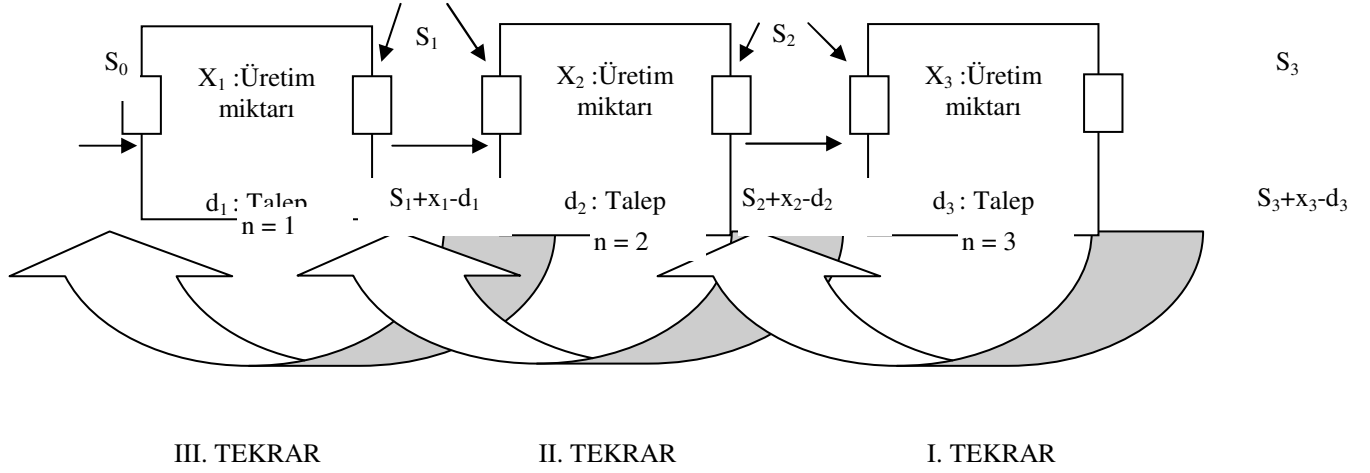
$$S_n \leq \text{Her dönem için maksimum stok miktarı}$$

$$X_n , S_n , D_n \geq 0$$

kısıtları altında

$$\text{Minimum } X_0 = \sum c_n (X_n , S_n) \text{ olarak yazılır.}$$

Dinamik programlamanın genel çizim yaklaşımı şekil 1 ' de şematik olarak gösterilmiştir.



Şekil 1 : Geriye Doğru Üretim – Stok Çözüm Şeması

III. BATI MAKİNE SANAYİNDE ÇOK AŞAMALI ÜRETİM STOK MODELİ

Bu çalışmada BMS de üretilen “ Büyük Boy Mutfak Seti ” taleplerini karşılayacak üretim planı gerçekleştirilecektir. Bayilerin toplam talepleri 1997 yılı itibariyle aylar için aşağıdaki gibidir. Bayiler talep ettikleri ürünleri her ayın sonu itibariyle almaktadırlar..

Çizelge 1 : Bayilerin aylık talep miktarları

Dönem Aşama	Oca 1	Şub 2	Mart 3	Nis 4	Mayıs 5	Haz 6	Tem 7	Ağus 8	Eylül 9	Eki 10	Kasım 11	Aral 12
Talep	3000	3000	5500	3500	3500	6000	3000	4000	4500	5500	2500	3000

Batı Makine Sanayinde söz konusu üründen bir aylık dönem içinde en fazla 5000 adet üretilmektedir. Talep dağılımından da görüldüğü gibi bazı aylarda talep maksimum üretim miktarı olan 5000 ‘den büyüktür. Bu yüzden planlama dönemi içinde stok bulundurmamak talepleri karşılayabilmek için kaçınılmazdır. Sorunumuz ise hangi aylarda ne kadar stok bulunduracağımız veya farklı bir ifadeyle aylık üretim miktarlarımızın ne olacağıdır. Ürün için üretim maliyetinin yanında bir birim ürünü stokta tutmanın belli bir maliyeti de vardır. Dolayısıyla stok miktarlarını gelişi güzel belirlemenin doğuracağı maliyet yükü oldukça fazla olabilir. İşletme için amaç minimum üretim maliyeti veren üretim planını tespit etmektir. İşletme bir ay içinde maksimum 5000 ürün üretmenin yanında bir ayda en fazla 3000 ürün stoklayabilmektedir. Sorun yapısı gereği dinamik özellik göstermektedir. Çünkü bir ay için üretim ve stok miktarı sonraki ayların üretim ve stok miktarını etkilemektedir. Sorunun dinamik yapı göstermesi bakımından 12 dönemden oluşan üretim – stok planlaması Dinamik Programlama yardımıyla çözülecektir.

Planlama döneminden önce söz konusu üründen eldeki stok miktarı sıfırdır. Planlama sonunda yani aralık ayı sonunda kış aylarındaki talebin düşük olması sebebiyle , stok miktarının sıfır olması işletme stratejisidir.

1995 – 1996 yıllarını kapsayan aylık üretim miktarları ile maliyet değerleri arasındaki regresyonla bulunan fonksiyonel ilişki aşağıdaki gibidir (AKDENİZ ve DURMAZ, 1998; sf:5)

Üretim Maliyet Fonksiyonu: $f(X_n)=6500+18X_n+(1/1000)X_n^2$ (milyon T.L.)

Depolama Maliyet Fonksiyonu : $c=1.2 (D_n)$ (Milyon T.L.)

Maksimum Üretim Miktarı (Her dönem için) = 5000

Maksimum Stok Miktarı (Her dönem için) = 3000

Dönem Başı Stok Miktarı = 0

Dönem Sonu Stok Miktarı = 0

Sorunun Formülasyonu :

1. Kademeler (Karar aşamaları) : Burada her ay bir kademedir. 12 kademe vardır. ($j=1,2,\dots,12$)
2. Durum Değişkeni : Her ayın başındaki stoklar durum değişkenleridir
3. Karar Değişkenleri : Aylık üretim miktarları karar değişkenleridir.
4. Durumlar Arası Geçiş fonksiyonları : Stok,üretim,talep ve izleyen ayın başındaki stokları veren ilişkidir.
5. Katkı fonksiyonu : Üretim maliyeti ve stok maliyeti katkı fonksiyonunu oluşturur.

$j = 12,11,\dots,3,2,1$ son aydan başlayarak geriye doğru aylar dizini (12:Aralık, 11: Kasım, ...,1:Ocak)

S_j : j. ayın başındaki stok düzeyi

X_j : j. aydaki üretim miktarı

D_j : j. aydaki talep

c : Birim malı bir ay stoklama maliyeti

$M(X_j)$: X_j birim mal üretim maliyeti ifade eder.

Enk $X_0 = \{ M(X_1) + M(X_2) + cD_2 + M(X_3) + cD_3 + \dots + M(X_{12}) + cD_{12} \}$

Enk $X_0 = \{ M(X_j) + cD_i \quad j=1,2,\dots,12 ; \quad i=2,\dots,11 \}$

$i=2,\dots,11$ yani 1. aşama (ocak ayı) stok maliyeti bu planlama için amaç fonksiyonuna dahil edilmemiştir Çünkü 1. aşama için verilecek karar 1. aşama stok düzeyi ile ilgilidir (ki bu problemde 0 dır.) .

IV. UYGULAMA

Uygulamanın yapıldığı BMS' nin 1997 yılına ilişkin 12 aylık talep miktarlarından hareketle talepleri karşılayacak ve minimum üretim - stok maliyetini verecek plan dinamik programlama yaklaşımı ile elde edilmiştir.

Uygulamanın gerçekleştirildiği Batı Makine Kalıp San. Ve Tic. A.Ş. (BMS) 1979 yılında İzmir Bornova' da otomotiv yan sanayi olarak faaliyetlerine başlamıştır. 1982 yılından itibaren faaliyet alanını değiştirerek, seri üretimle çeşitli ebatlarda paslanmaz çelikten tencere, tava ve aksesuarlardan oluşan mutfak setleri imaline başlamıştır. Bu mamuller aktif pazarlama sistemiyle yurt içinde ve yurt dışında tüketicilerin kullanımına sunulmaktadır. Üretiminin % 30' u ihracata yönelik olup sürekli gelişim göstermektedir.

Batı Makine Sanayi çok aşamalı üretim stok planlaması son aşamadan başlayarak geriye doğru dinamik programlama yaklaşımıyla aşağıdaki gibi aşama aşama elde edilir.

Çizelgelerdeki koyu rakamlar başlangıç durum değişkeni belliyken en iyi politikayı veren üretim miktarlarını ifade eder.

Çizelgelerdeki ilk sütun dönem başındaki stok miktarını ifade eder, .aşama için dönem başı stok miktarı yani 1997 Aralık ayı başındaki muhtemel stok miktarları 0 ila 3000 arasındadır. Dönem başı stok miktarının en fazla 3000 olması işletmenin maksimum stok kapasitesiyle ilgilidir. Çizelgedeki ikinci sütun söz konusu dönem talebini karşılayacak üretim miktarını verir. Üretim miktarı dönem başı stok miktarı ile birlikte düşünülür ve işletmenin maksimum üretim kapasitesi olan 5000 ürün miktarını geçmeyecek şekilde tespit edilir.12. Aşama için üretim miktarı 0 ila 3000 arasındadır çünkü dönem talebi olan 3000 adet ürünü ilk sütunda görülen önceki dönemden kalan muhtemel stok miktarı 3000 sayesinde karşılanabilmektedir. Ayrıca muhtemel üretim miktarlarını belirlerken bir sonraki dönem başı stok miktarının da göz önünde tutulması gerekmektedir.12. Aşama itibariyle dönem sonu stok miktarı işletme politikası ile 0 olarak öngörülmüştür. 'Maliyetler' ana başlığı altındaki 'Üretim' başlığı sütunu üretim miktarlarına karşılık gelen üretim maliyetini vermektedir. Sözelimi 69500 değeri aşağıdaki gibi elde edilmiştir;

Üretim Maliyet Fonksiyonu : $f(X_n) = 6500 + 18X_n + (1/1000)X_n^2$
(milyon T.L.) ve

$X = 3000$ durumunda

Üretim Maliyeti = $6500 + 18(3000) + (1/1000)(3000)^2 = 69500$ (milyon TL) dir.

'Stok' başlığı altındaki sütun ise dönem başı stok miktarlarının işletmeye vereceği stok maliyetini verir. Sütunun ikinci sırasındaki 600 değerinin elde edilişi ise şöyledir;

Depolama Maliyet Fonksiyonu : $c=1.2 (D_n)$ (Milyon T.L.) ve $D = 500$ iken

Depolama Maliyeti = $c=1.2 (500)$ (Milyon T.L.) = 600 (Milyon TL) dir.

'Toplam' başlığı altındaki sütun üretim ve stok maliyet toplamlarını ifade eder. 'Dönem Sonu Stok' başlıklı sütun her bir satırdaki dönem başı stok miktarı ve üretim miktarı toplamından söz konusu dönem için talep miktarının çıkarılmasıyla elde edilir.12. Aşama için bu sütun değerlerinin tamamı 0 olarak

elde edilmiştir.11. Aşamada ve diğer aşamalarda görülen ‘Sonraki Maliyet’ sütünü dönem sonu stok miktarı ile ilgilidir. 11. Aşamada sonraki maliyet sütununun ilk satırında koyu olarak yazılmış 69500 değeri bir önceki aşama olan 12. Aşamada dönem başı sok miktarı 11. Aşamada ise dönem sonu stok miktarına karşılık gelen 0 stok miktarı için 12. Aşamadaki toplam maliyettir.

12. AŞAMA

$$t=12 \text{ için ; } S_t + X_t - D_t = S_{t-1}$$

$$S_{12} + X_{12} - 3000 = 0$$

$$S_{12} + X_{12} = 3000 \text{ kısıtı altında en iyi katkı çizelge 2 de elde}$$

edilmiştir.

Çizelge 2 : 12. Aşama

D. BAŞI STOK (S_{12})	ÜRETİM MİK. (X_{12})	MALİYETLER (MİLYON TL.)			DÖNEM SONU STOK
		ÜRETİM	STOK	TOPLAM	
0	3000	69500	0	69500	0
500	2500	57750	600	58350	0
1000	2000	46500	1200	47700	0
1500	1500	35750	1800	37550	0
2000	1000	25500	2400	27900	0
2500	500	15750	3000	18750	0
3000	0	6500	3600	10100	0

11. AŞAMA (t = 11)

$$S_{11} + X_{11} - 2500 = S_{12}$$

Min $S_{11} = 0$; Max $S_{11} = 3000$ olduğundan

Max ($S_t + X_t$) = Max (S_t) + 2500 den,

Max ($S_t + X_t$) = 5500 olur.

Min ($S_t + X_t$) = 0 + 2500 = 25000 olur

2500 <= $X_t + S_t$ <= 5500 dür.

Çizelge 3 : 11.Aşama

D. BAŞI STOK (S_{11})	ÜRETİM MİK. (X_{11})	MALİYETLER (MİLYON TL.)			DÖNEM SONU STOK	SONRAKİ MALİYET	TOPLAM MALİYET
		ÜRETİM TOPLAM	STOK				
0	2500	57750	0	57750	0	69500	127250
0	3000	69500	0	69500	500	58350	127850
0	3500	81750	0	81750	1000	47700	129450
0	4000	94500	0	94500	1500	37550	132050
0	4500	107750	0	107750	2000	27900	135650
0	5000	121500	0	121500	2500	18750	140250
500	2000	46500	600	47100	0	69500	116600
500	2500	57750	600	58350	500	58350	116700
500	3000	69500	600	70100	1000	47700	117800
500	3500	81750	600	82350	1500	37550	119900

A. Akdeniz-M. Aksaraylı / Bir İmalat İşletmesinde Çok Aşamalı Üretim-Stok Planlaması

D. BAŞI STOK (S _{1i})	ÜRETİM MİK.(X _{1i})	MALİYETLER (MİLYON TL.)			DÖNEM SONU STOK	SONRAKİ MALİYET	TOPLAM MALİYET
		ÜRETİM TOPLAM	STOK				
500	4000	94500	600	95100	2000	27900	123000
500	4500	107750	600	108350	2500	18750	127100
500	5000	121500	600	122100	3000	10100	132200
1000	1500	35750	1200	36950	0	69500	106450
1000	2000	46500	1200	47700	500	58350	106050
1000	2500	57750	1200	58950	1000	47700	106650
1000	3000	69500	1200	70700	1500	37550	108250
1000	3500	81750	1200	82950	2000	27900	110850
1000	4000	94500	1200	95700	2500	18750	114450
1000	4500	107750	1200	108950	3000	10100	119050
1500	1000	25500	1800	27300	0	69500	96800
1500	1500	35750	1800	37550	500	58350	95900
1500	2000	46500	1800	48300	1000	47700	96000
1500	2500	57750	1800	59550	1500	37550	97100
1500	3000	69500	1800	71300	2000	27900	99200
1500	3500	81750	1800	83550	2500	18750	102300
1500	4000	94500	1800	96300	3000	10100	106400
2000	500	15750	2400	18150	0	69500	87650
2000	1000	25500	2400	27900	500	58350	86250
2000	1500	35750	2400	38150	1000	47700	85850
2000	2000	46500	2400	48900	1500	37550	86450
2000	2500	57750	2400	60150	2000	27900	88050
2000	3000	69500	2400	71900	2500	18750	90650
2000	3500	81750	2400	84150	3000	10100	94250
2500	0	6500	3000	9500	0	69500	79000
2500	500	15750	3000	18750	500	58350	77100
2500	1000	25500	3000	28500	1000	47700	76200
2500	1500	35750	3000	38750	1500	37550	76300
2500	2000	46500	3000	49500	2000	27900	77400
2500	2500	57750	3000	60750	2500	18750	79500
2500	3000	69500	3000	72500	3000	10100	82600
3000	0	6500	3600	10100	500	58350	68450
3000	500	15750	3600	19350	1000	47700	67050
3000	1000	25500	3600	29100	1500	37550	66650
3000	1500	35750	3600	39350	2000	27900	67250
3000	2000	46500	3600	50100	2500	18750	68850
3000	2500	57750	3600	61350	3000	10100	71450

10. AŞAMA

$$S_{10} + X_{10} - D_{10} = S_{11}$$

$$S_{10} + X_{10} - 5500 = S_{11}$$

$$S_{10} + X_{10} = S_{11} + 5500$$

Min $S_{11} = 0$ ve Max $S_{11} = 3000$ olduğunda

$$\text{Min} (S_{10} + X_{10}) = 0 + 5500 = 5500$$

$$\text{Max} (S_{10} + X_{10}) = 8000 \text{ olur}$$

Çünkü max. Üretim 5000'dir ve Ekim ayı talebini karşılayabilmek için min. 500 stokla başlamak gerekir. Döneme max. Stok miktarı olan 3000 ile başlanılsa ve max. Üretim olan 5000 birim mal üretilse bile talep 5500 olduğu için bir sonraki ay için max. 2500 birim stok kalacaktır.

$$5500 \leq (S_{10} + X_{10}) \leq 8000$$

Çizelge 4: 10. Aşama

D. BAŞI STOK (S_{11})	ÜRETİM MİK. (X_{11})	MALİYETLER (MİLYON TL.)			DÖNEM SONU STOK	SONRAKİ MALİYET	TOPLAM MALİYET
		ÜRETİM	STOK	TOPLAM			
500	5000	121500	600	122100	0	127250	249350
1000	4500	107750	1200	108950	0	127250	236200
1000	5000	121500	1200	122700	500	116600	239300
1500	4000	94500	1800	96300	0	127250	223550
1500	4500	107750	1800	109550	500	116600	226150
1500	5000	121500	1800	123300	1000	106050	229350
2000	3500	81750	2400	84150	0	127250	211400
2000	4000	94500	2400	96900	500	116600	213500
2000	4500	107750	2400	110150	1000	106050	216200
2000	5000	121500	2400	123900	1500	95900	219800
2500	3000	69500	3000	72500	0	127250	199750
2500	3500	81750	3000	84750	500	116600	201350
2500	4000	94500	3000	97500	1000	106050	203550
2500	4500	107750	3000	110750	1500	95900	206650
2500	5000	121500	3000	124500	2000	85850	210350
3000	2500	57750	3600	61350	0	127250	188600
3000	3000	69500	3600	73100	500	116600	189700
3000	3500	81750	3600	85350	1000	106050	191400
3000	4000	94500	3600	98100	1500	95900	194000
3000	4500	107750	3600	111350	2000	85850	197200
3000	5000	121500	3600	125100	2500	66650	191750

9. AŞAMA (t = 9)

$$S_9 + X_9 - D_9 = S_{10}$$

$$S_9 + X_9 - 4500 = S_{10}$$

$$S_9 + X_9 = S_{10} + 4500$$

Min $S_{10} = 500$ ve Max $S_{10} = 2500$ olduğunda

$$\begin{aligned} \text{Min} (S_9 + X_9) &= 500+4500 = 5000 \\ \text{Max} (S_9 + X_9) &= 7500 \text{ olur} \\ 5000 \leq (S_9 + X_9) &\leq 7500 \text{ olur.} \end{aligned}$$

Çizelge 5: 9. Aşama

D. BAŞI STOK (S ₁₁)	ÜRETİM MİK.(X ₁₁)	MALİYETLER (MİLYON TL.) ÜRETİM STOK TOPLAM			DÖNEM SONU STOK	SONRAKİ MALİYET	TOPLAM MALİYET
0	5000	121500	0	121500	500	249350	370850
500	4500	107750	600	108350	500	249350	357700
500	5000	121500	600	122100	1000	236200	358300
1000	4000	94500	1200	95700	500	249350	345050
1000	4500	107750	1200	108950	1000	236200	345150
1000	5000	121500	1200	122700	1500	223550	346250
1500	3500	81750	1800	83550	500	249350	332900
1500	4000	94500	1800	96300	1000	236200	332500
1500	4500	107750	1800	109550	1500	223550	333100
1500	5000	121500	1800	123300	2000	211400	334700
2000	3000	69500	2400	71900	500	249350	321250
2000	3500	81750	2400	84150	1000	236200	320350
2000	4000	94500	2400	96900	1500	223550	320450
2000	4500	107750	2400	110150	2000	211400	321550
2000	5000	121500	2400	123900	2500	199750	323650
2500	2500	57750	3000	60750	500	249350	310100
2500	3000	69500	3000	72500	1000	236200	308700
2500	3500	81750	3000	84750	1500	223550	308300
2500	4000	94500	3000	97500	2000	211400	308900
2500	4500	107750	3000	110750	2500	199750	310500
2500	5000	121500	3000	124500	3000	188600	313100
3000	2000	46500	3600	50100	500	249350	299450
3000	2500	57750	3600	61350	1000	236200	297550
3000	3000	69500	3600	73100	1500	223550	296650
3000	3500	81750	3600	85350	2000	211400	296750
3000	4000	94500	3600	98100	2500	199750	297850
3000	4500	107750	3600	111350	3000	188600	299950

8. AŞAMA (t = 8)

$$S_8 + X_8 - D_8 = S_9$$

$$S_8 + X_8 - 4000 = S_9$$

Min (S₉) = 0 ve Max (S₉) = 3000 olduğunda

$$4000 \leq (S_8 + X_8) \leq 7000 \text{ olur.}$$

Çizelge 6: 8. Aşama

D. BAŞI STOK (S ₁₁)	ÜRETİM MİK.(X ₁₁)	MALİYETLER (MİLYON TL.) ÜRETİM STOK TOPLAM			DÖNEM SONU STOK	SONRAKİ MALİYET	TOPLAM MALİYET
0	4000	94500	0	94500	0	370850	465350
0	4500	107750	0	107750	500	357700	465450
0	5000	121500	0	121500	1000	345050	466550
500	3500	81750	600	82350	0	370850	453200
500	4000	94500	600	95100	500	357700	452800

D. BAŞI STOK (S ₁₁)	ÜRETİM MİK.(X ₁₁)	MALİYETLER (MİLYON TL.)			DÖNEM SONU STOK	SONRAKİ MALİYET	TOPLAM MALİYET
		ÜRETİM	STOK	TOPLAM			
500	4500	107750	600	108350	1000	345050	453400
500	5000	121500	600	122100	1500	332500	454600
1000	3000	69500	1200	70700	0	370850	441550
1000	3500	81750	1200	82950	500	357700	440650
1000	4000	94500	1200	95700	1000	345050	440750
1000	4500	107750	1200	108950	1500	332500	441450
1000	5000	121500	1200	122700	2000	320350	443050
1500	2500	57750	1800	59550	0	370850	430400
1500	3000	69500	1800	71300	500	357700	429000
1500	3500	81750	1800	83550	1000	345050	428600
1500	4000	94500	1800	96300	1500	332500	428800
1500	4500	107750	1800	109550	2000	320350	429900
1500	5000	121500	1800	123300	2500	308300	431600
2000	2000	46500	2400	48900	0	370850	419750
2000	2500	57750	2400	60150	500	357700	417850
2000	3000	69500	2400	71900	1000	345050	416950
2000	3500	81750	2400	84150	1500	332500	416650
2000	4000	94500	2400	96900	2000	320350	417250
2000	4500	107750	2400	110150	2500	308300	418450
2000	5000	121500	2400	123900	3000	296650	420550
2500	1500	35750	3000	38750	0	370850	409600
2500	2000	46500	3000	49500	500	357700	407200
2500	2500	57750	3000	60750	1000	345050	405800
2500	3000	69500	3000	72500	1500	332500	405000
2500	3500	81750	3000	84750	2000	320350	405100
2500	4000	94500	3000	97500	2500	308300	405800
2500	4500	107750	3000	110750	3000	296650	407400
3000	1000	25500	3600	29100	0	370850	399950
3000	1500	35750	3600	39350	500	357700	397050
3000	2000	46500	3600	50100	1000	345050	395150
3000	2500	57750	3600	61350	1500	332500	393850
3000	3000	69500	3600	73100	2000	320350	393450
3000	3500	81750	3600	85350	2500	308300	393650
3000	4000	94500	3600	98100	3000	296650	394750

7. AŞAMA (t = 7)

$$S_7 + X_7 - D_7 = S_8$$

$$S_7 + X_7 - 3000 = S_8$$

Min (S₈) = 0 ve Max (S₈) = 3000 olduğunda

$$3000 \leq (S_7 + X_7) \leq 6000 \text{ olur.}$$

Çizelge 7 : 7. Aşama

D. BAŞI STOK (S ₁₁)	ÜRETİM MİK.(X ₁₁)	MALİYETLER (MİLYON TL.)			DÖNEM SONU STOK	SONRAKİ MALİYET	TOPLAM MALİYET
		ÜRETİM	STOK	TOPLAM			
0	3000	69500	0	69500	0	465350	534850
0	3500	81750	0	81750	500	452800	534550
0	4000	94500	0	94500	1000	440650	535150
0	4500	107750	0	107750	1500	428600	536350
0	5000	121500	0	121500	2000	416650	538150
500	2500	57750	600	58350	0	465350	523700
500	3000	69500	600	70100	500	452800	522900
500	3500	81750	600	82350	1000	440650	523000
500	4000	94500	600	95100	1500	428600	523700
500	4500	107750	600	108350	2000	416650	525000
500	5000	121500	600	122100	2500	405000	527100
1000	2000	46500	1200	47700	0	465350	513050
1000	2500	57750	1200	58950	500	452800	511750
1000	3000	69500	1200	70700	1000	440650	511350
1000	3500	81750	1200	82950	1500	428600	511550
1000	4000	94500	1200	95700	2000	416650	512350
1000	4500	107750	1200	108950	2500	405000	513950
1000	5000	121500	1200	122700	3000	393450	516150
1500	1500	35750	1800	37550	0	465350	502900
1500	2000	46500	1800	48300	500	452800	501100
1500	2500	57750	1800	59550	1000	440650	500200
1500	3000	69500	1800	71300	1500	428600	499900
1500	3500	81750	1800	83550	2000	416650	500200
1500	4000	94500	1800	96300	2500	405000	501300
1500	4500	107750	1800	109550	3000	393450	503000
2000	1000	25500	2400	27900	0	465350	493250
2000	1500	35750	2400	38150	500	452800	490950
2000	2000	46500	2400	48900	1000	440650	489550
2000	2500	57750	2400	60150	1500	428600	488750
2000	3000	69500	2400	71900	2000	416650	488550
2000	3500	81750	2400	84150	2500	405000	489150
2000	4000	94500	2400	96900	3000	393450	490350
2500	500	15750	3000	18750	0	465350	484100
2500	1000	25500	3000	28500	500	452800	481300
2500	1500	35750	3000	38750	1000	440650	479400
2500	2000	46500	3000	49500	1500	428600	478100
2500	2500	57750	3000	60750	2000	416650	477400
2500	3000	69500	3000	72500	2500	405000	477500
2500	3500	81750	3000	84750	3000	393450	478200
3000	3000	69500	3600	73100	3000	393450	466550

6. AŞAMA

$$S_6 + X_6 - D_6 = S_7$$

$$S_6 + X_6 - 6000 = S_7$$

$$\text{Min} (S_7) = 0 \text{ ve } \text{Max} (S_7) = 3000 \text{ olduğunda}$$

$$\text{Min} (S_6 + X_6) = \text{Min} (S_7) + 6000 = 6000 \text{ olur}$$

$$\text{Max} (S_6 + X_6) = \text{Max} (S_6) + 6000 = 9000 \text{ gibi elde edilmesine karşın}$$

max. Üretim miktarı bir dönemde 5000 ve max. Stok miktarı 3000 kısıtları altında

$$\text{Max} (S_6 + X_6) = 8000 \text{ olur. Bu durumda;}$$

$$6000 \leq (S_6 + X_6) \leq 8000 \text{ olur.}$$

Ayrıca Haziran ayındaki talebi karşılayabilmek için bir önceki aydan minimum 1000 tane stok kalmış olması gerekir. Yani Haziran ayı dönem başı stok miktarı minimum 1000 olmalıdır.

Çizelge 8 : 6. Aşama

D. BAŞI STOK (S ₁₁)	ÜRETİM MİK.(X ₁₁)	MALİYETLER (MİLYON TL.)			DÖNEM SONU STOK	SONRAKİ MALİYET	TOPLAM MALİYET
		ÜRETİM	STOK	TOPLAM			
1000	5000	121500	1200	122700	0	534550	657250
1500	4500	107750	1800	109550	0	534550	644100
1500	5000	121500	1800	123300	500	522900	646200
2000	4000	94500	2400	96900	0	534550	631450
2000	4500	107750	2400	110150	500	522900	633050
2000	5000	121500	2400	123900	1000	511350	635250
2500	3500	81750	3000	84750	0	534550	619300
2500	4000	94500	3000	97500	500	522900	620400
2500	4500	107750	3000	110750	1000	511350	622100
2500	5000	121500	3000	124500	1500	499900	624400
3000	3000	69500	3600	73100	0	534550	607650
3000	3500	81750	3600	85350	500	522350	607700
3000	4000	94500	3600	98100	1000	511350	609450
3000	4500	107750	3600	111350	1500	499900	611250
3000	5000	121500	3600	125100	2000	488550	613650

5. AŞAMA

$$S_5 + X_5 - D_5 = S_6$$

$$S_5 + X_5 - 3500 = S_6$$

$$\text{Min} (S_6) = 1000 ; \text{Max} (S_6) = 3000 \text{ olduğundan}$$

$$4500 \leq S_5 + X_5 \leq 6000 \text{ olur.}$$

5. aşama için önemli bir kısıt bir sonraki aya en az 1000 adet ürün devretmesidir. Yani mayıs ayı sonunda talep karşılandıktan sonra 1000 adet ürün kalması gerekmektedir.

Çizelge 9: 5. Aşama

D. BAŞI STOK (S _{1i})	ÜRETİM MİK.(X _{1i})	MALİYETLER (MİLYON TL.)			DÖNEM SONU STOK	SONRAKİ MALİYET	TOPLAM MALİYET
		ÜRETİM	STOK	TOPLAM			
0	4500	107750	0	107750	1000	657250	765000
0	5000	121500	0	121500	1500	644100	765600
500	4000	94500	600	95100	1000	657250	752350
500	4500	107750	600	108350	1500	644200	752550
500	5000	121500	600	122100	2000	631450	753550
1000	3500	81750	1200	82950	1000	657250	740200
1000	4000	94500	1200	95700	1500	644200	739900
1000	4500	107750	1200	108950	2000	631450	740400
1000	5000	121500	1200	122700	2500	619300	742000
1500	3000	69500	1800	71300	1000	657250	728550
1500	3500	81750	1800	83550	1500	644100	727650
1500	4000	94500	1800	96300	2000	631450	727750
1500	4500	107750	1800	109550	2500	619300	728850
1500	5000	121500	1800	123300	3000	607700	731000
2000	2500	57750	2400	60150	1000	657350	717500
2000	3000	69500	2400	71900	1500	644100	716000
2000	3500	81750	2400	84150	2000	631450	715600
2000	4000	94500	2400	96900	2500	619300	716200
2000	4500	107750	2400	110150	3000	607700	717850
2500	2000	46500	3000	49500	1000	657250	706750
2500	2500	57750	3000	60750	1500	644100	704850
2500	3000	69500	3000	72500	2000	631450	703950
2500	3500	81750	3000	84750	2500	619300	704050
2500	4000	94500	3000	97500	3000	607700	705200
3000	1500	35750	3600	39350	1000	657250	696600
3000	2000	46500	3600	50100	1500	644100	694200
3000	2500	57750	3600	61350	2000	631450	692800
3000	3000	69500	3600	73100	2500	619300	692400
3000	3500	81750	3600	85350	3000	607700	693050

4. AŞAMA

$$S_4 + X_4 - D_4 = S_5$$

$$S_4 + X_4 - 3500 = S_5$$

Min (S₅) = 0 ; Max (S₅) = 3000 olduğundan

$$3500 \leq S_4 + X_4 \leq 6500 \text{ olur.}$$

Çizelge 10 : 4. Aşama

D. BAŞI STOK (S _{1t})	ÜRETİM MİK.(X _{1t})	MALİYETLER (MİLYON TL.)			DÖNEM SONU STOK	SONRAKİ MALİYET	TOPLAM MALİYET
		ÜRETİM	STOK	TOPLAM			
0	3500	81750	0	81750	0	765000	846750
0	4000	94500	0	94500	500	752350	846850
0	4500	107750	0	107750	1000	739900	847650
0	5000	121500	0	121500	1500	727650	849150
500	3000	69500	600	70100	0	765000	835100
500	3500	81750	600	82350	500	752350	834700
500	4000	94500	600	95100	1000	739900	835000
500	4500	107750	600	108350	1500	727650	836000
500	5000	121500	600	122100	2000	715600	837700
1000	2500	57750	1200	58950	0	765000	823950
1000	3000	69500	1200	70700	500	752350	823050
1000	3500	81750	1200	82950	1000	739900	822850
1000	4000	94500	1200	95700	1500	727650	823350
1000	4500	107750	1200	108950	2000	715600	824550
1000	5000	121500	1200	122700	2500	703950	826650
1500	2000	46500	1800	48300	0	765000	813300
1500	2500	57750	1800	59550	500	752350	811900
1500	3000	69500	1800	71300	1000	739900	811200
1500	3500	81750	1800	83550	1500	727650	811200
1500	4000	94500	1800	96300	2000	715600	811900
1500	4500	107750	1800	109550	2500	703950	813500
1500	5000	121500	1800	123300	3000	692400	815700
2000	1500	35750	2400	38150	0	765000	803150
2000	2000	46500	2400	48900	500	752350	801250
2000	2500	57750	2400	60150	1000	739900	800050
2000	3000	69500	2400	71900	1500	727650	799550
2000	3500	81750	2400	84150	2000	715600	799750
2000	4000	94500	2400	96900	2500	703950	800850
2000	4500	107750	2400	110150	3000	692400	802550
2500	1000	25500	3000	28500	0	765000	793500
2500	1500	35750	3000	38750	500	752350	791100
2500	2000	46500	3000	49500	1000	739900	789400
2500	2500	57750	3000	60750	1500	727650	788400
2500	3000	69500	3000	72500	2000	715600	788100
2500	3500	81750	3000	84750	2500	703950	788700
2500	4000	94500	3000	97500	3000	692400	789900
3000	500	15750	3600	19350	0	765000	784350
3000	1000	25500	3600	29100	500	752350	781450
3000	1500	35750	3600	39350	1000	739900	779250

D. BAŞI STOK (S ₁₁)	ÜRETİM MİK.(X ₁₁)	MALİYETLER (MİLYON TL.)			DÖNEM SONU STOK	SONRAKİ MALİYET	TOPLAM MALİYET
		ÜRETİM	STOK	TOPLAM			
3000	2000	46500	3600	50100	1500	727650	777750
3000	2500	57750	3600	61350	2000	715600	776950
3000	3000	69500	3600	73100	2500	703950	777050
3000	3500	81750	3600	85350	3000	692400	777750

3. AŞAMA

$$S_3 + X_3 - D_3 = S_4$$

$$S_3 + X_3 - 5500 = S_4$$

$$\text{Min}(S_4) = 0 ; \text{Max}(S_4) = 3000$$

$$\text{Min}(S_3 + X_3) = 0 + 5500 = 5500 \text{ olur}$$

Max (S₃ + X₃) = 300+5500 = 8500 gibi elde dilmesine karşın maksimum üretim miktarı bir dönemde 5000 ve maksimum stok miktarı 3000 kısıtları altında

$$\text{Max}(S_3 + X_3) = 8000 \text{ olur}$$

$$5500 \leq (S_3 + X_3) \leq 8000$$

Ayrıca Mart ayındaki talebi karşılayabilmek için Mart ayı başında minimum 500 birim ürünün üretilmiş olarak stokta bulunması gerekmektedir.

Çizelge 11 : 3. Aşama

D. BAŞI STOK (S ₁₁)	ÜRETİM MİK.(X ₁₁)	MALİYETLER (MİLYON TL.)			DÖNEM SONU STOK	SONRAKİ MALİYET	TOPLAM MALİYET
		ÜRETİM	STOK	TOPLAM			
500	5000	121500	600	122100	0	846750	968850
1000	4500	107750	1200	108950	0	846750	955700
1000	5000	121500	1200	122700	500	834700	957400
1500	4000	94500	1800	96300	0	846750	943050
1500	4500	107750	1800	109550	500	834700	944250
1500	5000	121500	1800	123300	1000	822850	946150
2000	3500	81750	2400	84150	0	846750	930900
2000	4000	94500	2400	96900	500	834700	931600
2000	4500	107750	2400	110150	1000	822850	933000
2000	5000	121500	2400	123900	1500	811200	935100
2500	3000	69500	3000	72500	0	846750	919250
2500	3500	81750	3000	84750	500	834700	919450
2500	4000	94500	3000	97500	1000	822850	920350
2500	4500	107750	3000	110750	1500	811200	921950
2500	5000	121500	3000	124500	2000	799550	924050
3000	2500	57750	3600	61350	0	846750	908100
3000	3000	69500	3600	73100	500	834700	907800
3000	3500	81750	3600	85350	1000	822850	908200
3000	4000	94500	3600	98100	1500	811200	909300

D. BAŞI STOK (S ₁₁)	ÜRETİM MİK.(X ₁₁)	MALİYETLER (MİLYON TL.)			DÖNEM SONU STOK	SONRAKİ MALİYET	TOPLAM MALİYET
		ÜRETİM	STOK	TOPLAM			
3000	4500	107750	3600	111350	2000	799550	910900
3000	5000	121500	3600	125100	2500	788100	913200

2. AŞAMA

$$S_2 + X_2 - D_2 = S_3$$

$$S_2 + X_2 - 3000 = S_3$$

$$\text{Min} (S_3) = 500 ; \text{Max} (S_3) = 3000 \text{ olduğunda}$$

$$\text{Min} (S_2 + X_2) = 3500$$

$$\text{Max} (S_2 + X_2) = 6000$$

$$3500 \leq (S_2 + X_2) \leq 6000$$

Çizelge 12 : 2. Aşama

D. BAŞI STOK (S ₁₁)	ÜRETİM MİK.(X ₁₁)	MALİYETLER (MİLYON TL.)			DÖNEM SONU STOK	SONRAKİ MALİYET	TOPLAM MALİYET
		ÜRETİM	STOK	TOPLAM			
0	3500	81750	0	81750	500	968850	1050600
0	4000	94500	0	94500	1000	955700	1050200
0	4500	107750	0	107750	1500	943050	1050800
0	5000	121500	0	121500	2000	930900	1052400
500	3000	69500	600	70100	500	968850	1038950
500	3500	81750	600	82350	1000	955700	1038050
500	4000	94500	600	95100	1500	943050	1038150
500	4500	107750	600	108350	2000	930900	1039250
500	5000	121500	600	122100	2500	919250	1041350
1000	2500	57750	1200	58950	500	968850	1027800
1000	3000	69500	1200	70700	1000	955700	1026400
1000	3500	81750	1200	82950	1500	943050	1026000
1000	4000	94500	1200	95700	2000	930900	1026600
1000	4500	107750	1200	108950	2500	919250	1028200
1000	5000	121500	1200	122700	3000	907800	1030500
1500	2000	46500	1800	48300	500	968850	1017150
1500	2500	57750	1800	59550	1000	955700	1015250
1500	3000	69500	1800	71300	1500	943050	1014350
1500	3500	81750	1800	83550	2000	930900	1014450
1500	4000	94500	1800	96300	2500	919250	1015550
1500	4500	107750	1800	109550	3000	907800	1017350
2000	1500	35750	2400	38150	500	968850	1007000
2000	2000	46500	2400	48900	1000	955700	1004600
2000	2500	57750	2400	60150	1500	943050	1003200
2000	3000	69500	2400	71900	2000	930900	1002800

D. BAŞI STOK (S _{1i})	ÜRETİM MİK.(X _{1i})	MALİYETLER (MİLYON TL.)			DÖNEM SONU STOK	SONRAKİ MALİYET	TOPLAM MALİYET
		ÜRETİM	STOK	TOPLAM			
2000	3500	81750	2400	84150	2500	919250	1003400
2000	4000	94500	2400	96900	3000	907800	1004700
2500	1000	25500	3000	28500	500	968850	997350
2500	1500	35750	3000	38750	1000	955700	994450
2500	2000	46500	3000	49500	1500	943050	992550
2500	2500	57750	3000	60750	2000	930900	991650
2500	3000	69500	3000	72500	2500	919250	991750
2500	3500	81750	3000	84750	3000	907800	992550
3000	500	15750	3600	19350	500	968850	988200
3000	1000	25500	3600	29100	1000	955700	984800
3000	1500	35750	3600	39350	1500	943050	982400
3000	2000	46500	3600	50100	2000	930900	981000
3000	2500	57750	3600	61350	2500	919250	980600
3000	3000	69500	3600	73100	3000	907800	980900

1. AŞAMA

$$S_1 + X_1 - D_1 = S_2$$

$$S_1 + X_1 - 3000 = S_2$$

$$\text{Min}(S_2) = 0 ; \text{Max}(S_2) = 3000 \text{ olduğunda}$$

$$3000 \leq (S_1 + X_1) \leq 5000$$

olur. Çünkü Ocak ayı başında stok miktarı sıfırdır.

Çizelge 13 : 1. Aşama

D. BAŞI STOK (S _{1i})	ÜRETİM MİK.(X _{1i})	MALİYETLER (MİLYON TL.)			DÖNEM SONU STOK	SONRAKİ MALİYET	TOPLAM MALİYET
		ÜRETİM	STOK	TOPLAM			
0	3000	69500	0	69500	0	1050200	1119700
0	3500	81750	0	81750	500	1038050	1119800
0	4000	94500	0	94500	1000	1026000	1120500
0	4500	107750	0	107750	1500	1014350	1122100
0	5000	121500	0	121500	2000	1002800	1124300

V. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

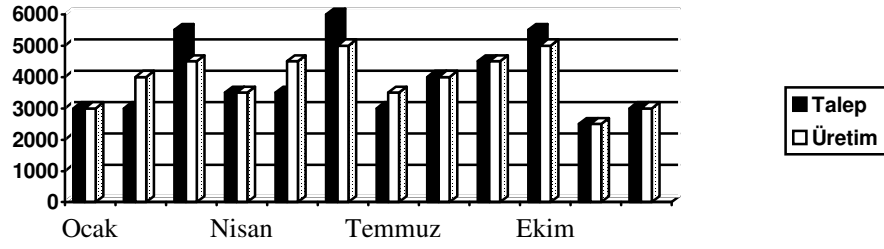
Her bir ay için oluşturulan çizelgeler yardımıyla en son çizelgeden minimum maliyeti veren üretim miktarları ve dönem başı stok miktarları geriye doğru gidilerek elde edilir. En son çizelge için dönem başı stok miktarı “0” olduğu durumda minimum maliyet 3000 adet mal üretildiğinde sağlanır. Bu plana göre ocak ayı sonunda stok miktarı “0” olacaktır. Bir sonraki ayda dönem başı stok miktarının “0” olduğu durumundaki üretim miktarı ise çizelge 12 yardımıyla 4000 olarak bulunur. Planda şubat ayı için 4000 adet ürün üretileceği belirlendiğinde mart ayı için dönem başı stok miktarının 1000 adet olacağı öngörülür. Bu öngörüm ile çizelge 11’den mart ayı için üretim miktarının 4500

adet alması planlanır. Geriye doğru yapılan tekrarlamalar ile çizelge 14'te verilen üretim planı elde edilir.

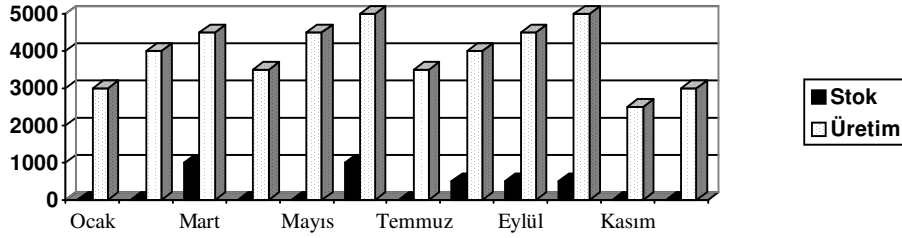
Çizelge 14 : Batı Makine Sanayii Üretim Planı

Dönem (Aşama)	Ocak 1	Şubat 2	Mart 3	Nisan 4	Mayıs 5	Haziran 6	Temmuz 7	Ağustos 8	Eylül 9	Ekim 10	Kasım 11	Aralık 12
Talep	3000	3000	5500	3500	3500	6000	3000	4000	4500	5500	2500	3000
Stok	0	0	1000	0	0	1000	0	500	500	500	0	0
Üretim	3000	4000	4500	3500	4500	5000	3500	4000	4500	5000	2500	3000

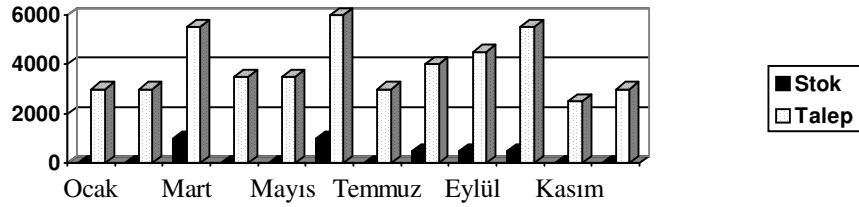
Şekil 3, 4, 5' de sırasıyla aylara göre Talep-Üretim, Stok-Üretim, Stok-Talep ilişkisi verilmiştir.



Şekil 3 : Aylara Göre Talep Üretim İlişkisi



Şekil 4 : Aylara Göre Stok Üretim İlişkisi



Şekil 5 : Aylara Göre Stok Talep İlişkisi

KAYNAKÇA

- ACAR , Nesime ; Üretim Planlaması Yöntem Ve Uygulamaları ; 1989Ankara
- AKALI N, Sedat ; Yöneylem Araştırması ; 1979 İzmir
- AKDENİZ , H. Ahmet – DURMAZ Faruk ; The Application Of Production – Stock Balance Model On WMI 1998 (Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XX. Ulusal Kongresi, YA-EM'99, Kara Harp Okulu, 8-9 Haziran 1999, Ankara)
- ANDERSON , David R. – SWEENEY , Dennis J. – WILLIAMS , Thomas A. , An Introduction To Management Science Quantative Approaches To Decision Making ; 1985 San Fransisco
- BAZARAA , Mokthar S. – JARVIS , John J. – SHERAL , Harit D. ; Linear Programming And Network Flows ; 1990 Singapore
- BERTSEAKS , Dimitri P. ; Dynamic Programming and Stochastic Control ; 1976 New York
- BUDNICK ,Frank S. – MCLEAVEY , Dennis – MOJENA , Richard ; Principles Of Operations Research For Management ; 1988Yale Uni.
- BURNS , James R. – AUSTİN Larry M. ; Management Science Models And The Microcomputer ; 1986 New York
- CHIANG , Alpha C. , Matematiksel İktisadın Temel Yöntemleri (Çeviri) ; Ankara 1990
- DEMİR , Hulusi ; Üretim Yönetimi ; 1982 İzmir
- DENNIS , Laurie B. – DENNIS Terry L. ; Microcomputer Models For Manegement Decision Making ; 1986 St Paul
- DİLWART , B. James ; Operations Management ; 1996
- DOĞAN , İbrahim ; Yöneylem Araştırması Teknikleri Ve İşletme Uygulamaları ; 1995 Eskişehir
- DOĞAN, Muammer; İşletmelerde Karar Verme Teknikleri; Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Yayını; Bilgehan Basımevi; 1985 İzmir
- HALAÇ , Osman ; Kantitatif Karar Verme Teknikleri ;1995 İstanbul
- HİLLİER , Frederck S. – LİEBERMAN Gerald J. ; Introduction To Operations Research ; 1990 New York
- KARA , İmdat ; Yöneylem Araştırması “ Doğrusal Olmayan Modeller “ ; 1986 Eskişehir
- KARA , İmdat ; Yöneylem Araştırmasının Yöntembilimi ; 1985 Eskişehir
- KARAYALÇIN , i. İlhami ; Yöneylem “Hareket “ Araştırması ; 1993 İstanbul
- KOBU , Bülent ; Üretim Yönetimi ; 1994 İstanbul
- LAPİN , Lawrencel L. – JAVANOVİCH Harcourt Brace ; Quantative Methots For Business Decision ; 1978 Atlanta
- LOWE , P.H. ; Üretim Planlaması ; 1972 İstanbul
- MARKLAND , Robert E. ; Topics In Manegement Science ; 1989 New York
- ÖZTÜRK , Ahmet ; Yöneylem Araştırması ; 1991 Bursa
- PERIIRA , M.V.F. – PİNTO , L.M.V.G. ; Multi- Stage Stochastic Optimization Applied To Energy Planning ;1989 Rio De Janerio
- PHILLIPS , Don T. – RAVİNDRAN , A. – SOLBERG , James J. ; Operation Research ; 1976 Canada
- RAO , S.S. ; Optimization Theory And Applications ; 1978 New Delhi
- TAHA , Hamdy A. ; Operatins Research ; 1987 New York
- TATAR , Tevfik ; İşletmelerde Üretim Yönetimi Ve Teknikleri ; Ankara
- TÜTEK , Hülya H. – GÜMÜŞOĞLU , Şevkinaz ; Sayısal Yöntemler ;1994 İstanbul
- WAGNER , Harvey M. ; Principles Of Operations Research ; New Jersey 1969

Organizational Change

Araş. Gör. Asil ALKAYA

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, MANİSA

Araş. Gör. C. Erdem HEPAKTAN

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü, MANİSA

ABSTRACT

In today's competition environment, organizations are forced to change according to the pressures of the outside environment and also from its core. A process can be observed in each type of change in the organization. In this article; the phases, barriers and variables that affect the change are described and discussed. Change can be made through individuals, groups and organizations. If the aim is to have a successful change, a consideration of key factors of the culture of individuals / organizations should be taken into account. The determinants of the successful key factors are shown so that each method of the organizational change can be compared.

Keywords: Change, motivation, group, team, organization, culture, success

Örgütsel Değişim

ÖZET

Günümüzün rekabet ortamında, organizasyonlar dış çevreden ve kendi çekirdeğinden aldığı baskılar sonucunda değişime zorlanmaktadır. Organizasyonun her değişim türünde bir süreç gözlemlenebilir. Bu makalede; değişimi etkileyen aşamalar, engeller ve değişkenler tanımlanmış ve tartışılmıştır. Değişim; bireyler, gruplar ve organizasyonlar arasında gerçekleştirilebilir. Eğer amaç başarıya ulaşan bir değişim yaparsa, bireylerin/ organizasyonların sahip olduğu kültürün ana etmenleri göz önüne alınmalıdır. Organizasyonel değişimin metotlarının her birinin karşılaştırmasını yapabilmek için başarılı ana etmenlerin çıkarsamaları gösterilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değişim, motivasyon, grup, takım, organizasyon, kültür, başarı

1.Introduction

The topic of organizational change has a rich and varied history. It is the domain of the entire discipline of organizational development and has featured prominently in discussions of organizational behavior and organization theory throughout their respective histories. Typically, the concept of organizational change is in regard to organization-wide change, as opposed to smaller changes such as adding a new person, modifying a program, etc. Examples of organization-wide change might include a change in mission, restructuring operations (e.g., restructuring to self-managed teams, layoffs, etc.), new technologies, mergers, major collaborations, "rightsizing", new programs such as Total Quality Management, re-engineering, etc. Some experts refer to organizational transformation. Often this term designates a fundamental and radical reorientation in the way the organization operates. Successful change must involve top management, including the board and chief executive. Usually there's a champion who initially instigates the change by being visionary, persuasive and consistent. A change agent role is usually responsible to translate the vision to a realistic plan and carry out the plan. Change is usually best carried out as a team-

wide effort. Communications about the change should be frequent and with all organization members. To sustain change, the structures of the organization itself should be modified, including strategic plans, policies and procedures. This change in the structures of the organization typically involves an unfreezing, change and re-freezing process.

The best approaches to address resistances are through increased and sustained communications and education. For example, the leader should meet with all managers and staff to explain reasons for the change, how it generally will be carried out and where others can go for additional information. A plan should be developed and communicated. Plans do change. That's fine, but communicate that the plan has changed and why. Forums should be held for organization members to express their ideas for the plan. They should be able to express their concerns and frustrations as well.

2. What is change?

Change is generally a response to some significant threat or opportunity arising outside of the organization. According to Pettigrew (Daft,1983):

“Changes within an organization take place both in response to business and economic events and to processes of managerial perception, choice and actions. Managers in this sense see events taking place that, to them, signal the need for change.”

In this sense it is important that an organization continually monitors what is happening around it ; that is, it develops a sense of awareness which stems from realizing the need to set in motion changes that will keep it in, or ahead of, the game.

It is evident that for the organization to survive, let alone thrive, change needs to be considered by management at all levels. It is necessary to consider what the causes of change are and what actually needs changing. The main causes of change that give rise to change programmes being initiated can be classified as follows (Wilson,1994: 164-184):

- **External causes of change** can be as a result of changes in the level of technology used, market place changes, customer expectations, competitor activities, quality and standards, government legislation or political values, as well as changes in the economy. Depending on their current situation and aspirations, different companies will react to these external stimuli in different ways.

- **Internal context of change** relates to management philosophy, structure, culture and the system of power control.

2.1. The Change Process

Lewin proposed a change model, which describes the necessary stages for successful change to occur.(Gilgeous, 1997: 15-35)

2.1.1. The Three-step Model of Change

1- Unfreezing the present level requires confrontation meeting or a process of re-education, which might be achieved through team building.

2- Moving to the new level requires developing new behaviors, values and attitudes.

3- Refreezing the new level seeks to stabilize the organization at a new state of equilibrium to ensure that the new ways are safe from regression.

A feature of this model is that it recognizes, and takes into account, the important fact that, with many change programmes, things may revert back to what they were, unless permanence of the new level is included in the objective.

2.2. The stages of the change process

Managers wanting to introduce change should recognize that change occurs slowly and moves through a series of stages. In the first instance, the need for change must be recognized. Then it is necessary to define where the company stands relative to the problem, where it wants to be, and how it is going to get there. With respect to the way the change process needs to be managed, Lewin's three-step model can be expanded to show that the following sequential set of activities needs to take place:

- 1) Recognizing the need for change
- 2) Defining the problems
- 3) Identifying where the company is relative to the problem
- 4) Searching for alternatives
- 5) Defining goals (identifying where the company wants to be after the change)
- 6) Preparing for change
- 7) Unfreezing (loosening the organization so that it can change)
- 8) Moving (consciously managing the process of change)
- 9) Arriving (realizing when the goals have been met)
- 10) Refreezing (stabilizing and reinforcing the change)

2.3. Phases of Planned Change

Based on a review of over 30 models of planned change, Bullock and Batten show that change activities, of the type listed above, fall into four phases. They are (Dalton, 1970):

1- Exploration phase: becoming aware of the need for change; deciding whether to make specific changes and commit resources to planning the changes; searching for a consultant or facilitator to assist with planning and implementing the changes; establishing a contract with a consultant which defines each party's responsibilities.

2- Planning phase: understanding the organization's problem or concern; collecting information in order to diagnose the problem; establishing change goals and designing appropriate actions to achieve these goals; getting key decision makers to approve and support the proposed changes.

3- Action phase: implementing the changes derived from the planning, including arrangements to manage the change process, evaluating the implementation activities and feeding back the results to make any necessary adjustments.

4- Integration phase: consolidating and stabilizing the changes so that they become part of normal everyday operations; reinforcing new behaviors through feedback and reward systems and gradually decreasing reliance on the consultant.

2.4. Main Change Factors

Before embarking on a change program, one needs to obtain an overview of the situation. Wilson suggests that this can be done by considering the following broad parameters (Tosi, Rozzi & Carroll:1990):

Scale. What is the scope and size of the program? Is it a pilot study in a section or department? Perhaps you have selected a particular unit, or maybe your plans entail changing the whole organization.

Investment. Change can rarely take place without considerable investment. How it is defined in monetary terms will depend on the organization. Is the sum to be spent the annual change budget figure or does it include additional money?

Timescale. How long the total change process will take? Will the time spent on research and planning the change program be included? How will the end of the program be determined – when the operation is working to target or when a change of philosophy and culture has taken place?

Changes. The nature of the changes that are taking place needs to be appreciated. These may range from a change in current operating methods through to a complete change of organization philosophy. The approach required and the investment needed will be different for each level of change.

Impetus for change. The reasons for embarking on the change program need to be known, since these will determine, to some extent, its direction and style. Is the change to do with organization survival or development, since the implications of the strategy adopted can be quite different?

Strategy. What is the nature of the strategy driving the change process? Is it, for example, revolutionary in nature, happening to a very short timescale with many casualties? Or does it have a much longer timescale and grow organically with the full support and co-operation of the organization's employees? Perhaps it is neither of these and change is introduced piecemeal or on a project-by-project basis.

3. APPROACH TO CHANGE

There are various ways in which change can be introduced and it is necessary that managers should appreciate what these are so that they can carefully attempt to choose the most useful one. A description of the available

alternatives that arise from the choice of four types of variable can be provided as (Wilson:1994:74-93):

1. the amount of time required
2. the degree of planning
3. the type of involvement
4. the use of power

The four variables, depicted in Table 1, illustrate the range of extremes in managing operations and change. In making the choice between the extremes, the effect of the tactics chosen needs to be appreciated. For example, a manager adopting the approach indicated on the right-hand side of the Table 1 would introduce change slowly in a very controlled and thoroughly planned manner. This is an *evolutionary* approach and explicit is the need to be comfortable with each new situation before moving on to the next stage. Typically, with an evolutionary approach, many people will be involved in planning and implementing the change program, taking great care to be patient, get people involved and minimize resistance. Consequently, much investment and effort would be put into education, problem-solving training, organizational development, supervisory retraining and teambuilding to achieve this.

Table 1. Strategic options for the management of change.
(Woodcock&Francis:1994)

Revolutionary Change	Evolutionary Change
Rapid Changes	Slow Changes
Pace	
Clearly Planned	Not clearly planned initially
Structure	
Little involvement of others	Lots of involvement of others
Involvement	
Overcome resistance	Minimize resistance
Approach to resistance	

The left-hand side of the table depicts changes which are more *revolutionary*. Such changes are often planned by a few people and implemented in a rapid manner by those who agree with the changes or those who are coerced to do so. At first, the rapid changes may excite the doubters and induce them to help make change work. However, there is a great chance here that the situation may become unsavory, involving conflict and casualties, since those who resist will suffer.

3.1. Key situational variables

Between the endpoints of each of the change continuums there is a range of approaches, any of which a manager may adopt. The key situational variables that can help a manager decide which approaches to take are:

- The amount and type of resistance that is anticipated
- The position of the initiators vs the resisters, in terms of trust, power, etc.
- The locus of the relevant data for designing the change and the energy needed for implementing it.
- The stakes involved.

Therefore, in attempting to manage effectively all of the stages in the change process, different managers will adopt different change styles, and managers wishing to embark on a change program need to understand the change process and adopt a style that will increase the change of being successful.

4. BARRIERS TO CHANGE

4.1. Barriers that impede the change process

Those managing the change must be aware of the nature of the resistance they will face by other managers as well as workers. The cause can often be traced back to difficulties in the organization – its structure, its power centers, its culture. These difficulties must be addressed before unfreezing can take place. People may become stubborn and defend the status quo. They may aggressively challenge the credibility of any change proposals. Alternatively, they may feign co-operation while covertly seeking to jeopardize the change program.

14 categories of blocks are identified (Woodcock & Francis:1994):

1. Unclear aims
2. Unclear values
3. Inappropriate management philosophy
4. Lack of management development
5. Confused organizational structure
6. Inadequate control
7. Inadequate recruitment and selection
8. Unfair rewards
9. Poor training
10. Personal stagnation
11. Inadequate communication

12. Poor teamwork
13. Low motivation
14. Low creativity

4.1.2. Organization Culture and Power

The organization culture helps to maintain stable behavior patterns in organizations. **Culture** is self-reinforcing and a potentially significant barrier to change. After all, the very nature of change will lead to a modification of the organization culture and the power structure.

The change efforts will not work unless they are compatible with the organization culture and the power structure – this is a very well- documented reason why many change efforts fail. Quite often, a senior manager decides to introduce a program to improve worker participation, such as a quality of work life program which requires a climate of trust and willingness to delegate. In an organization that has a long history of adversarial relationships between workers and management, lack of trust, and strong, centralized decision making, such programs will not work unless the conditions are also changed.

Table 2. Many thoughts that caused perceived barriers to change.

- Performance measures will kill us if we do these things.
- The union will never hear of this.
- The consultant doesn't have hands-on manufacturing experience.
- Does management understand all that implies?
- What does this do to our existing capital spending plans?
- The supplier is unreliable.
- Marketing can't forecast well enough.
- Engineering and schedule changes won't permit zero inventories.
- Our equipment won't meet a zero defects requirement.
- How can we deal with 'their' mindset?
- Management has no real manufacturing understanding or appreciation.
- They'll never accept all this disruption.

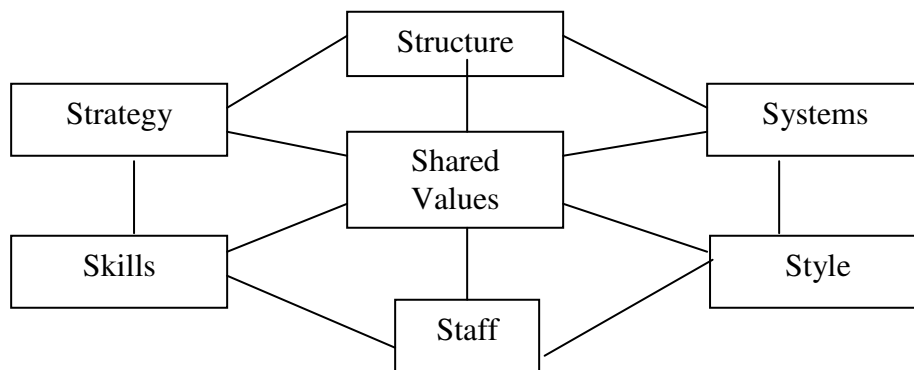
4.1.3. Change interdependencies.

Interdependence is another barrier to change. Change programs often focus on changes in tasks, people, technology, or structure. In task changes, the duties assigned to individuals are changed. In people changes, an attempt is made to alter individual behavior, attitudes, or skills. Technological change focuses on the machinery, procedures, work flows, or materials. Structure rearrangements focus on changing the way that organization members are grouped together or on the systems and procedures that the organization employs to guide and direct interactions. To change any of these, the other basic organization components

may often be affected as well. These **change interdependencies** may cause a change to fail, even though the desired change in the organization target has taken place.

A recent formulation of key interdependencies is the McKinsey 7-S system. The interdependencies consist of seven factors that many consider to be major determinants of organizational success. The structure of an organization, whether it is organic or mechanistic, must fit the style of management (directive vs. democratic), the shared values of organization members (toward collaboration, innovation), and the staff (abilities of people). The strategy of the organization (market focus) must be congruent with the organization's skills (unique organizational abilities) if the organization is to be successful. The systems employed by the organization (reward, control) must be congruent with the type of people employed and their characteristics as well as being compatible with the way people are grouped together by the organization's structure. When one of these related systems is changed, so must the others be. (Tushman & Anderson:1997: 122-154)

Figure 1. The McKinsey 7-S Framework



4.2. Other Barriers To Change

Although the barriers described above can have an effect on the change process, it is necessary to understand the factors that lie behind resistance to change. Beckhardt lists these as being (Corwin,1969:35-49)

1- The existence of a credibility gap between top management's statement of philosophy, values, and practices and its actual behavior.

2- The use of canned solutions or pieces of a change program that are not based on specific change goals. Comments like 'We need a CAD/CAM system because everyone else has one' are not likely to occasion productive change. In other words, is it imitation or innovation?

3- A short time perspective or an unrealistic expectation of short-term results.

4- An over dependence on or improper use of external and internal consultants. This is buying expertise, being unwilling or unable to develop it, and can be a major barrier.

5- A lack of communication and integration of change efforts among various levels of the organization.

6- The search for quick solutions or cookbook prescriptions for organizational effectiveness.

Three important additions to the above list need referring to. First, the culture of the organization may pose a barrier to change. For example, a 'no mistakes allowed' culture may prevail. This may be symptomatic of a risk – avoidance strategy on the part of the managers. The effect is that it will adversely limit the plans and actions of many in the organization. Experimentation and innovation should be accepted as a natural part of the change process. Peters and Waterman noted that risk-taking and occasional failure often accompany successful change: *A special attribute of the success-oriented, positive, and innovative environment is a substantial tolerance for failure.*

Second, the hierarchies in which people manage can separate them from a common sense of purpose. Communications from top to bottom and from bottom to top may be infrequent, inconsistent, and give rise to misunderstandings. Finally, the barrier to change can lie within every person. The individualism of the West may spurn innovativeness, which is an essential asset in many market places, but the spirit of the East, which accepts teamwork and group goals, certainly underpins bringing such assets to the market.

5. Pressures For Change

Pressures for change may be external or internal to the organization. When organization performance is unsatisfactory, for example, pressures may come from **stakeholders** (groups with a stake in the success of the organization) at once. These pressures are often conflicting. For instance, stockholders may demand improved earnings and dividends at the same time that environmental protection groups want the firm to focus more on costly antipollution activities.

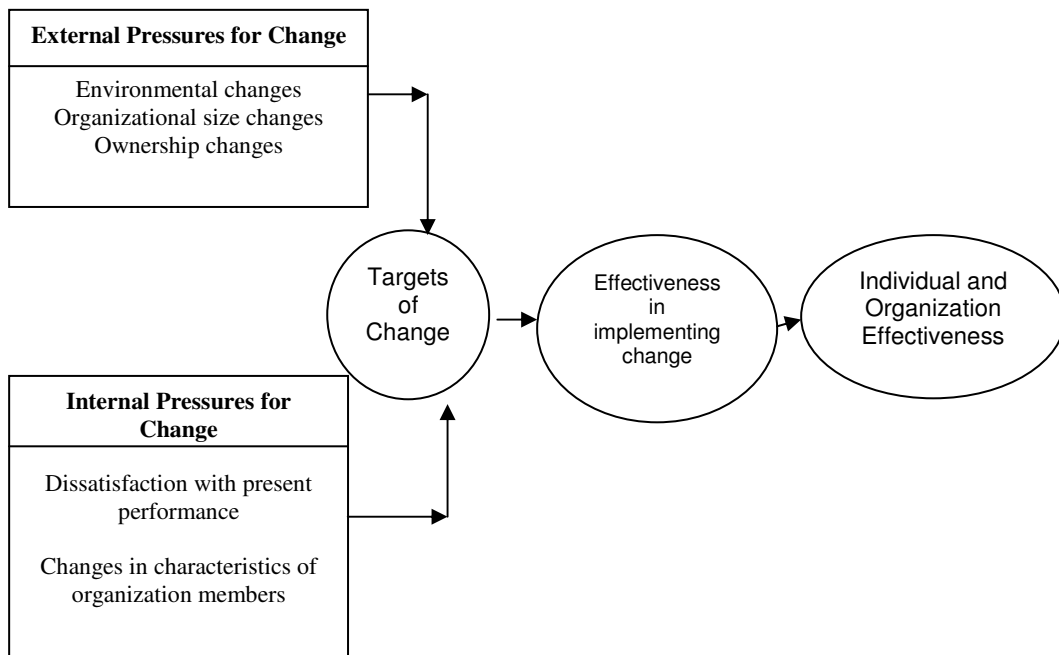
Pressures to change come from the various environments of the organization, more so in recent years since many changes have occurred in the economic, technological, political, and social environments of organizations.

Organization growth also leads to change. Managerial styles, organization structures and systems, and the procedures that were appropriate for a small organization may be quite inappropriate for a larger one. Such changes are not simple, either. Small, centralized firms may become decentralized as they grow, then more centralized, and finally, as they become very large, they must decentralize all over again, although in a somewhat different way. Over time, managers at the top of a large organization have to change their focus from entrepreneurship and innovativeness to efficiency and cost control, and finally to a political emphasis that aims at achieving some organizational coordination or harmony among the many diverse interest groups in the organization. Often these

changes are so drastic that some people leave and are replaced by others with a perspective that fits with the company's current growth stage. (Woodcock & Francis, 1994: 184-207)

Change in ownership also includes organization change. Thousands of mergers and acquisitions have taken place in U.S. industry in recent years. Typically in such takeovers the acquired organization must adopt the management styles, philosophies, systems, and procedures of the acquiring organization, often in a very short period of time.

Figure 2. Pressures for Change



Perhaps the most common internal change pressure is dissatisfaction with performance. Undesirable levels of outcomes as quantity of units produced, revenue, cost of operations, or quality can all trigger pressure to change. Dissatisfaction with employee behavior or failure may also instigate change efforts.

Internal pressure also arises when changes occur in characteristics of organization members. Coming into a firm, new managers may have quite different performance expectations, goals, and values than former managers. The present management systems, styles, or procedures may not be accepted by the new organization members.

5.1. Targets of Change

Sometimes pressures to change may focus on a single individual. When the individual is the target, the goal is usually to improve his or her performance or to change attitudes.

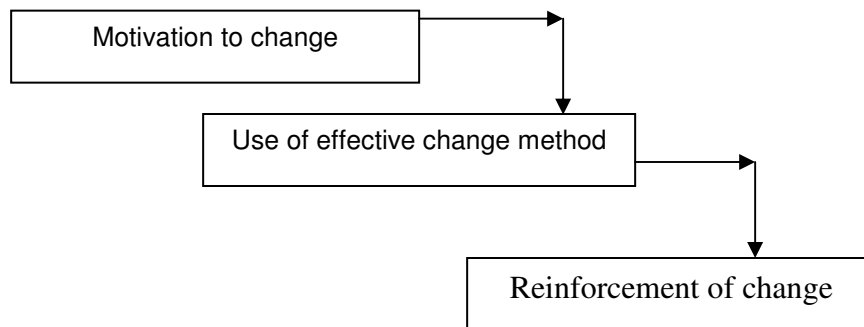
The focus of attention may also be the group or the unit. In order to obtain better performance from a unit, it may be necessary to have the unit function differently. Suppose a research and development unit has a disappointing record of new product ideas. Change efforts could help to make it more innovative. Perhaps the unit's members aren't cooperating enough. This can seriously hinder the effectiveness if interdependent tasks are required to solve challenging technical problems. Sometimes the problems of change are the relationship between two or more units, as when a marketing department is not working effectively with a personnel unit.

Finally, the target of change may be the organization. It may focus on an organization-wide factor, such as the budget system, or on organizational goals and strategies. Here the change efforts might move from the individual level to the group level on a planned and systematic basis.(Daft, 1983:169-185)

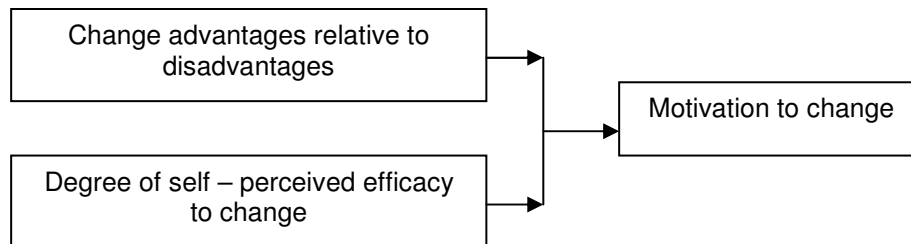
6. Key Stages of Successful Change

Successful change depends on getting through the key stages of the change process in a systematic manner.

Figure 3. Key stages in Effective Change



1) The first stage is the development of motivation to change among those who are initiating the change and those who are implementing it. Motivation to change depends on two basic questions: Is it worthwhile to change? Can the change be successfully carried out? In determining whether it is worthwhile to change, a calculation, at least in a rough sort of way, must be made of the positive and negative outcomes associated with changing.

Figure 4. Determinants of Motivation to Change

Motivation to change also requires that the individual group or organization must believe that it is possible to change and that a change effort will be followed by success. Increasing the motivation to change involves building **self-efficacy**; the degree to which an individual believes it is possible to achieve a particular performance level or behavioral standard. Self-efficacy can stem from a variety of personal experiences. One source is someone's actual performance achievements. When a task is performed successfully, the person gains a sense of **enactive mastery** and will feel capable of performing that way again.

One way to facilitate self-efficacy is to arrange the organizational situation to ensure that the individual has an opportunity to gain enactive mastery and observe him or herself performing successfully. Self-efficacy can also develop from vicarious learning, or modeling. In organizational change programs, appropriate models should demonstrate the desired behaviors to the targets of change. Verbal persuasion and other types of social influence may contribute to a heightened sense of self-efficacy for change by convincing the change targets that they are capable of engaging in desired behaviors.

2) The second key stage, when sufficient motivation to change exists, is use of an appropriate **change method**. To identify a change model, the situation of the organization must be examined and a decision should be given for the change type.

6.1. Analysis of both change and resistance forces to identify an appropriate change path

Programs based primarily on the change drivers, ignoring the forces of resistance, are as prone to failure as those dealing primarily with the forces of resistance, ignoring the change drivers. What is needed is the choice of a change path based on a diagnosis of both the forces of changes and resistance. Three basic forms of change forces can be identified (Strebel & Välikangas, 1991:69-83)

- Established trends in socio-political, economic, technological, competitive, and organizational environments.
- Turning points that reflect the limits to the established trends (limits to the existing resources, capacity investment, growth) and the stimuli promoting new trends (innovation, life cycle shifts, new players)

- Internal change drivers in the form of the organizational shifts, new managers, and change agents.

The forces of resistance, which are the response of the company's internal and external stakeholders to the change requirements, he identifies as four basic forms:

- Rigid structures and systems reflecting organizations, business technology, and stakeholder resources that are not consistent with the forces of change
- Closed mindsets reflecting business beliefs and strategies that are oblivious to the forces of change
- Entrenched cultures reflecting values, behaviors and skills that are not adapted to the forces of change
- Counterproductive change momentum driven by historical or other change drivers that are not relevant to the most urgent forces of change.

6.2. The change path diagnostic

If the forces of change are strong, the change is called **reactive change**. The reactive change consists of four types of change paths. These are:

- a. Resistance:** The forces of change can be rolled back. But change forces don't represent opportunities.
- b. Renewal:** The forces of change can be rolled back. Also change forces represent opportunities.
- c. Revitalization:** The forces of change can't be rolled back. Time that can/is made available is significant.
- d. Restructuring:** The forces of change can't be rolled back. Time that can/is made available is very little.

If the forces of change are weak, the change is called **proactive change**. The proactive change consists of four types of change paths, too. These are:

- a. Corporate realignment:** The forces of change can be easily identified. But the organization of the corporate is closed to change.
- b. Cascading implementation:** The forces of change can be easily identified. The organization is open to change.
- c. Focused re-engineering:** The forces of change can't be easily identified. The organization is closed to change.
- d. Bottom-up experimentation:** The forces of change can't be easily identified. The organization is open to change.

3) The third key stage in successful change is **reinforcement of change**. New behaviors, working relationships, procedures, and so forth must result in rewarding, not negative, outcomes. Otherwise the individuals, groups or organizations will revert to previous conditions or look for new ones. (Strebel & Välikangas, 1991:102-127)

7. Individual Change

Many change methods are directed at individuals. Of course, if enough individuals change, a unit and the organization itself could change. If the individuals targeted for change are important in the organization, then only a few may need to be changed to improve an entire unit of organization.

7.1. Creating Motivation to Change in Individuals

Individuals may receive negative evaluations from others or suffer failure. They recognize that present performance is unsatisfactory and should be changed to avoid adverse consequences.

Both formal and informal **performance feedback** provide individuals or groups with information about how their performance compares with some precisely developed standard. First, formal feedback facilitates good performance by reminding the individual or group of the performance standard. Often poor performance results because organization members simply do not know what is expected of them.

Second, feedback facilitates performance because it has reinforcing properties. Reinforcement can be self-administered when employees see that they are making progress toward a goal. Feedback systems can be designed to allow for self-monitoring. (Carroll, Olian & Giannantonio, 1986:45-54)

7.2. Methods of Individual Change

Many different approaches for individual change have been developed over the years. Indeed, programs for changing individuals in terms of their health (mental or physical), their habits (eating, alcohol consumption, etc.), and their competencies for careers are a major industry in US. In organizations, common individual change programs include training, coaching and mentoring, and individual counseling. (Katzenbach & Smith, 1993:78-114)

Training. Much training is directed at changing individuals after they have been in the organization and their behavior has been observed. Of course, not all performance deficiencies can be changed through training. Sometimes a person cannot perform tasks because of innate capacities, a handicap or personality and values.

Coaching and mentoring. One informal type of training is **coaching**; a superior provides advice and guidance on job-related issues to subordinates. Another is **mentoring**. A mentor is an older and more experienced organization member who helps a younger, less experienced person in the organization learn to navigate in the world of work. This older person doesn't have to be the direct supervisor of the younger person. Some organizations have a more formal mentoring program in which mentors are assigned to younger people, but most mentoring arrangements are informal and carried out so as to meet the needs of the two parties.

Counseling. **Employee counseling** has been used as an individual change method for many years. Counseling is a problem-focused interaction

process with the object of the stimulating learning, growth and changed behavior. It is facilitated by the counselor's conveying genuine feelings of warmth and spontaneity, tolerance and sincerity. Outside the work setting, counseling is often used to deal with emotional problems. In the work setting, it is usually directed at helping employees in handling work-related issues, such as relationships with superiors, salary issues, and absenteeism.

Counseling may lead to different outcomes that can help achieve change for the person :

1- *Advice.* The counseling interaction can result in a course of action that may help an employee deal with his or her problem. Acceptance of the advise is obviously the critical difficulty.

2- *Reassurance.* The counseling interaction can build the employee's self-confidence or sense of efficacy for coping with most difficulties.

3- *Communication.* Counseling can reveal organizational causes of employee problems that have not been noticed by the managers. In this sense, counseling is a form of upward communication that may result in change because of the information provided to the organization by the employee.

4- *Release of emotional tension.* Emotional release from the tensions and frustrations can result from counseling. This may be an important first step in personal problem solving.

5- *Clarified thinking.* The problem may be the result of an individual's emotions not being congruent with the facts of the situation. The counselor may be able to help the employee realize that minor incidents are being unrealistically magnified and that the employee's perceptions or conclusions in the problem situation are not warranted by the facts.

6- *Reorientation.* The counselor can help an employee change his or her basic goals and perceptions, perhaps by recognizing personal limitations. The employee can adopt a more realistic assessment of his or her personal reality.

Individual change is more likely when counselors exhibit certain behaviors and have certain skills. Quite often managers can help in solving conventional work problems. When a firm wishes to use them as counselors they should be trained so that they understand the counseling role and the scope of the problems they should work with. When counseling is used for therapy in cases of severe emotional disturbance, a counselor must be professionally trained.

There are three different styles of counseling. In **directive counseling** the counselor listens to an employee, decides what should be done, and then actively directs the employee to do it. Although this approach can produce useful results, it can lead to dependency. The subordinate's feeling of self-confidence in solving his or her own problems in the future is not enhanced. In **nondirective counseling** the counselor listens to an employee's problems. By expressing them, the employee eventually begins to understand them. The non-directive counselor's role is to motivate the employee to solve his or her own problems. This occurs if the counselor can act as a reflector of the employee's problem. This approach may take much time and require counseling skills that the average

supervisor does not have. **Cooperative counseling** involves a mutual and cooperative exchange of ideas between a supervisor and a subordinate to solve problems.

Counseling need not necessarily take place in a formal, planned manner. It can be done during any interaction between supervisors and subordinates. Thus a supervisor and a subordinate may schedule a meeting for a performance appraisal interview or it could occur informally, as when they meet by accident in the cafeteria at lunch.

Counseling will work when it results in the individual wanting to change, if it builds the individual's confidence in his or her ability to change, when the counseling method is appropriate for the type of problem, and if the counselor provides reinforcement in the desired directions of change.

7.3. Reinforcement of change

Reinforcement of individual change is often a planned component of the change process. For example, in counseling, coaching, or mentoring, praise for progress may be consciously given. Reinforcement can also be intrinsic, resulting from the actual performance success of the individual.

8. Group change

Sometimes the focus is on changing entire groups. These groups may be intact organization units such as departments and project teams, or organization levels such as first-line supervisors.

8.1. Definition of Group and Team

It is rather unfortunate that organizations can adopt a teamwork philosophy without ever really understanding how to define a team or the conditions necessary for it to operate successfully. As the old adage goes, 'If you can't define it, you can't measure it'. Many arrangements of people which purport to be teams are in fact merely groups. There is a very large difference between groups and teams. (Woodcock & Francis, 1994, 24-29)

8.1.1. Groups

A group is generally defined as: '*A number of persons associated together in work or activity*'.

According to Hunt, groups are: '*Any number of people who are able to interact with one another, are psychologically aware of one another, and who perceive and are perceived as being members of a team*'.

Groups appear within organizations through the specialization of functions, through the establishment of teams to handle projects, or naturally in order to satisfy social needs. They may be formally established by management or may informally arise amongst workers themselves. Management will establish formal groups in order to carry out specific tasks such as decision taking, project completion, problem solving, communication etc. Informal groups emerge as

employees simple intermingle in working situations. Customs and social relations are established among the workers. Patterns of behavior, informal rules, relations and working methods, which are not typical of the organization, appear and become entrenched.

The Human Relations school of thought first appreciated the importance of the group. Notably, Elton Mayo and the Hawthorne Experiments brought to light the importance of groups, group values and norms, and the influence of groups on behavior at work. Exponents of the systems approach brought to light the importance of groups within the social-technical system, and the likes of the Longwall experiments highlighted the importance of groups in influencing behavior at work. (Belbin, 1996: 38-43)

8.1.2.Teams

The study of teams and teamwork originates from the study of groups, and interest and research into teams has been popularized by the likes of R. Meredith Belbin who developed a theory of successful team composition. The team is one of the main mechanisms for bringing about change in organizations. Many change initiatives are based on a teamwork philosophy in which the team becomes the central unit of the organization.

8.1.2.1.Definitions of Teams

Katzenbach and Smith make the following definition of a team, distinguishing it from a mere group people with a common assignment:

A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals and approach, for which they hold themselves mutually accountable.

Nolan states:

A team is a group of people working together to achieve common objectives and willing to forgo individual autonomy to the extent necessary to achieve those objectives.

According to Bennett:

A team is a special sort of group.

According to Bursic, teams have a general purpose which is aimed at improving the overall efficiency and effectiveness of various organizational processes and / or improving the quality of work life within the organization.

One of the many similar differentiations between teams and small groups is that teams have well-defined positions and tackle a variety of tasks over and above group problem-solving exercises and, broadly speaking, the difference between the two lies in the presence of teamwork, which is, itself, somewhat difficult to define. However, in many instances, the terms 'team' and 'group' are used interchangeably. Another difference between groups and teams is that team members voluntarily co-operate and co-ordinate their work in order to achieve their objectives. Members of the team are interdependent and must, to some extent, interpret the nature of their particular role. Each team is led by someone

who may or may not have been appointed by higher management and his / her authority is fully accepted by all team members. The leader represents the team and is formally answerable for the team's behavior. Within each team there should be a high degree of group cohesion, interaction, mutual perception of issues and members who are willing to help and support each other.

8.2. Reasons for organizing work into teams

- The increased need and emphasis on quality and the need for customer focus
- Significant changes in the nature of the workforce away from homogenous skills towards a multitude of employee perspectives.
- The trend towards participative rather than autocratic management styles and support for the idea that people support what they create
- Changes in the psychological contract between employers and employees as workers expect a higher quality of working life (QWL)
- Increased realization of the complexity of work (particularly manufacturing) to the point where one person cannot possibly plan and control contingencies.

8.2.1. America's best-run companies use teams

From their studies of America's best-run companies, Peters and Waterman received the message that small teams are 'beautiful' and they identified areas where teams can lead to gains. These are (Tushman & Anderson, 1997:36-89):

1- Internal competition. This is where the organization becomes the market environment in which teams compete. This competition can also occur at managerial levels, so managers feel they must constantly strive to improve. The idea of the competition is to force managers and team leaders to drive out any inefficiencies within the system and also to be innovative, which in turn will drive down costs and create a feeling of loyalty and commitment within the team.

2- Innovation through intense communication. The team structure in these excellent companies needs effective communication systems to aid the innovative process it creates. The techniques being used have implications for managers at all levels, but they are especially applicable to the manufacturing function.

3- Flexibility. Once established, teams can be moved from project to project with much more ease than conventional structures, and this is the theme that Peters and Waterman noticed in excellent companies.

8.3. The Benefits of Teams

- Improved performance in terms of quality, productivity, flexibility, speed and customer service
- Reduced costs

- Fewer and simpler job classifications
- Better job design (hence increased motivation and performance)
- Enhanced ability of an organization to attract and retain the best people
- Increased learning
- Reduced duplication of effort
- Increased co-operation
- An increase in innovative ideas produced
- Better decisions made
- Easier adaptation to change
- Increased commitment
- Reduced constructive conflict
- Improved intergroup and interpersonal relationships and communication
- Opportunity for employees to perform to the best of their abilities.

8.4. Teamwork culture

There are many cultural factors which may influence the effects of using teams. In manufacturing, organizational culture is an important aspect of the use of teams. Positive effects on organizational culture include:

- Increasing co-operation between departments
- Improving communications
- Changing outdated traditional procedures and processes
- Increasing employee involvement at various levels.

It is known that many of these factors contribute to an individual's motivation, and changes involving them fulfill some employee needs, such as recognition and responsibility, and will ultimately increase job satisfaction. Changes introduced by team programs may have a positive influence on job satisfaction and motivation among the organization's employees.

Any organization wanting to change to a culture based on teamwork needs first to develop change champions who are in favor of teamwork, and second to promote teamwork as one of its values, supported and continually reinforced by senior management. It may also be necessary to make structural changes to the groups of people in the organization so that they are able to operate as teams. (Wilson, 1994: 124-156)

Team leaders and members should be selected on the basis of two main criteria. The first is the technical or commercial skills required by the team to perform its function. If the team is required to perform an accounting function, for example, then it must have the correct blend of technical skills to do the job. The second criterion is teamwork skills. There should be a blend of team skills and abilities so that members co-operate and work to make the best use of technical skills for the benefit of the team, its members and the organization as a whole.

After the teams have been defined and selected, teamwork has to be developed by gradually training and educating everyone in the organization. This must form part of a carefully-constructed strategy which should contain the following elements: team training and team leader training.

8.5. Factors behind team success

Kazemek's ten general effectiveness criteria

- 1- Goals and objectives are understood and agreed.
- 2- Conflict is dealt with constructively.
- 3- Members share the leadership role.
- 4- People's abilities are used.
- 5- Communication is open and participatory and members know what is going on.
- 6- Members support the team's controls and procedures.
- 7- They have well-established problem-solving and decision-making approaches.
- 8- Experimentation and creativity are encouraged.
- 9- They evaluate their functions and processes regularly.
- 10- Members understand their roles, responsibilities and authority limitations.

Huszczko's seven characteristics

- 1- Goals should be clear and related to the wider organization, and members should be committed to the goals.
- 2- Teams should have sufficient talent to accomplish tasks and development of talent should be encouraged.
- 3- Members need to be clear about their roles in the team and what they should contribute.
- 4- Procedures need to be in place that allow effective interaction, problem-solving and decision-making.
- 5- Interpersonal relations skills need to be developed so that team members communicate and relate well and resolve conflict.
- 6- There is a need to reinforce effective behavior through recognition at the personal and organizational levels.
- 7- Care must be taken to build external relationships which other groups outside of the team, but which form part of the team's environment.

Logan's eight key ingredients needed in a winning team

- 1- Top management championship
- 2- The right product selected for focus
- 3- A five-to eight –member team representing all involved functions.
- 4- Management-team alignment on purpose and expectations.
- 5- Management provided resources
- 6- Results-oriented team technologies
- 7- Management implementation of team recommendations
- 8- A customer-centered culture that rewards teamwork

Bursic's broader view of what makes teams successful

- 1- Top management support
- 2- Definition of leadership
- 3- A facilitator
- 4- Clear objectives and goals
- 5- Early planning
- 6- Interdisciplinary teams
- 7- Definition of the team structure
- 8- Use of team building
- 9- The training of team members in problem-solving, measuring results

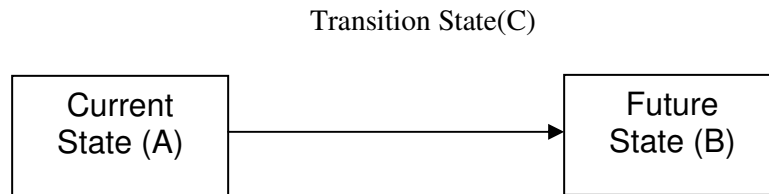
etc.

9. Change Through The Whole Organization

Change can also focus on the whole organization. Such efforts usually involve an attempt to change through an organization-wide program in which most workers, managers, and professionals participate.

During the past decade, there has been increasing interest in the subject of managing organizational change. One approach to thinking about change that many have found useful was originally proposed by Richard Beckhard and Reuben Harris. They saw the implementation of a change, such as a new organization design, as the moving of an organization toward a desired future state. They saw changes in terms of transitions.

Figure 5. Organizational change as transition.



At any time, an organization exists in a **current state** (A). The current state describes how the organization functions prior to a change. In terms of our congruence model, we can think of the current state as a particular configuration of the strategy, task, individual, and formal and informal organizations. A change involves movement toward a desired **future state** (B), which describes how the organization should function after the change. In a design, the full set of design documents (strategic design, impact analysis, operational design, and so on) provides a written description of the intended future state.

The period between the current state (A) and the future state (B) can be thought of as the **transition state** (C). In the most general terms, then, the effective management of change involves developing an understanding of the current state, developing an image of the desired future state, and moving the

organization through a transition period. In design, we deal with the first two of these steps. Implementation concerns the moving of the organization through the transition period. Typically, as much care needs to be taken in designing the future state – both are critical.

Several criteria can be used to judge the effective management of transitions. Building on the transition framework just presented, an organizational change, such as the implementation of a new design, can be managed effectively when:

1. The organization is moved from the current state to the future state – in which the design is actually installed or implemented.

2. The functioning of the organization design in the future state meets expectations, or works as planned. In the case of design, this means that the design in practice met the criteria that it was intended to satisfy.

3. The transition is accomplished without undue cost to the organization. This means that the design is implemented without significant disruptions to the business or damage to relationships with customers, suppliers, or regulators. While there is always some cost associated with implementation, the cost should be managed, predictable, and controlled consistent with the estimates done in the impact analysis. “Undue” cost is cost that is unplanned, unpredicted, or uncontrolled.

4. The transition is accomplished without undue cost to individual organization members. Here again, the key operative word is “undue” as defined by the original impact analysis. Much of the cost to individuals occurs more through the manner in which changes are made than through the change itself.

Of course, not every implementation of a new design can be expected to meet all of these criteria consistently, but such standards provide a target for planning implementation. The question is how to maximize the chances that the design will be implemented effectively.

9.1. Problems of Implementing Organizational Changes

What are the issues that must be addressed if managers are to implement effectively? On the broadest level, there are two basic issues – what the change should be and how the change should be implemented. Observations of changes seem to indicate that there are three types of problems encountered in some form whenever a significant organizational change is attempted.

1) The Problem of Power

Any organization is a political system made up of various individuals, groups, and coalitions competing for power. Political behavior is thus a natural and expected feature of organizations. Such behavior occurs during the current and future states. In the transition state, however, these dynamics become even more intense as an old design, with its political implications, is dismantled and a new design takes its place. Any significant change (and design changes clearly are significant in terms of power) poses the possibility of upsetting or modifying the balance of power among various formal and informal interest groups. The

uncertainty created by change creates ambiguity, which in turn tends to increase the probability of political activity as people try to create some structure and certainty by attempting to control their environment.

Individuals and groups may take political action based on their perceptions of how the change will affect their relative power position in the organization. They will try to influence where they will sit in the organization (both formal and informal) that emerges from the transition and will be concerned about how the conflict of the transition period will affect the balance of power in the future state. Finally, individuals and groups may engage in political action because of their ideological position with regard to the change – the new design, strategy, or approach may be inconsistent with their shared values or their image of the organization.

2) The Problem of Anxiety

Change in organizations involves the movement from something that is known toward something that is unknown. Individuals naturally have concerns, such as whether they will be needed in the new organization, whether their skills will be valued, and how they will cope with the new situation. These concerns can be summarized in the question that is frequently voiced during a major organizational change – “what’s going to happen to me?” To the extent that this question cannot fully be answered, individuals may experience stress and feel anxious.

As stress and anxiety increase, they may result in a variety of behavior or performance problems. For example, stress may result in difficulty in hearing or integrating information. It may lead people to resist changes that they might otherwise support or in the extreme, engage in irrational and even self – destructive acts. Resistance is a common occurrence, although in many large organizations people may not actively resist the change by openly refusing to implement the new organization design. What does occur is that people passively or subtly resist the change or act in ways that objectively do not appear to be constructive for either the individual or the organization.

3) The Problem of Organizational Control

A significant change in organization design tends to disrupt the normal course of events within the organization. Thus, it frequently undermines existing systems of management control, particularly those that are embedded in the formal organizational arrangements. An impending change may suddenly make control systems irrelevant or cause them to be perceived as “lame ducks”. As a result, it is often easy to lose control during a change. As goals, structures, and people shift, it becomes difficult to monitor performance and make correct assumptions., as one would during a more stable period.

A related problem is that most of the formal organizational arrangements are designed either to manage the current state (the existing design) or to manage the future state (the proposed new design), but those same designs may not be

adequate for the management of the transition state. In most situations, they are not appropriate for managing implementation, since they are steady state management systems designed to run organizations already in place. They are not transitional management devices.

9.2. Organizational Change Methods

The steps involved in a survey research change program are shown below. They are carried out in a firm by external consultants. The external consultant formed a system development group made up of managers from the highest organizational levels possible to work on the problem. This helped to ensure that the solution developed will have credibility. In this project, the system development group was the company's executive committee. One or two members of this group were designated as internal advisers to assist the external consultant in designing approaches to study the problem and to help implement the solution. Internal advisers are useful for their knowledge of the organization and its history. They can help ensure that changes are compatible with the organization's culture, history, personnel, and existing practices.

The external consultant then gathered data by interviews or structured questionnaires. When these data had been collected and evaluated, they were summarized and presented to the project system group. But while the data were being collected, the system development group was trained with respect to various policy issues involved in the change. They were shown what existing research, theory and practice suggested about the factors influencing the effectiveness of solutions. When the system development group members received the summarized feedback data about current problems, they then began developing solutions with the aid of the external consultant.

9.3. An Approach to Organizational Change

A. The organization or unit perceives it has problems with an existing system and calls it an external consultant.

B. Consultant forms a top management system task force (those with influence and motivation).

C. A group of internal advisers is formed (those with prestige and competence).

D. An organizational audit is conducted to determine current problems with the management system (e.g., communication, performance levels, motivation, intergroup relations, and leadership).

E. Top management group and internal advisers are trained.

a. Training for top management group focuses on broader aspects of program (e.g., long – range planning, policy implications, need for top management support).

b. Training for internal advisers focuses on implementation issues (e.g., training, answering questions users pose, superior – subordinate goal setting).

F. Results of audit in D above are provided to both top management group and internal adviser group.

G. Group of internal advisers is aided in developing a program tailored to organizational needs.

H. Internal advisers develop the program and communicate to top management group.

I. Top management task force forwards suggestions for change to internal adviser group.

J. Internal adviser group finalizes program with aid of external consultant and obtains approval of top management group.

K. Pilot testing, revision, orientation, and training program are conducted.

L. Program is put into effect. External consultant monitors top management program sessions and activities. Internal advisers monitor middle – and – lower – management program sessions and activities.

M. External consultant conducts organizational audit no longer than one year later and feeds results back to top management group and internal advisers.

N. Modifications in program are made by internal advisers and approved by top management.

O. Above steps are repeated at later time.

9.4. Using Culture To Promote Innovation and Change

To illustrate this perspective, consider the impact of the culture on innovation. It is obvious that organizations must be innovative to survive. At the same time, designing formal control systems to insure innovation is difficult, because by its very nature innovation involves unpredictability, risk taking, and nonstandard solutions. If there were a guaranteed way to promote innovation, such as there is to optimally schedule inventory or manage cash flow, most organizations would adopt it, and there would be little competitive advantage gained. It is precisely because of this uncertainty that a competitive advantage is possible for innovative firms. The intriguing issue raised in examples such as these is *How do they keep doing?* How is it that some firms sustain a competitive advantage based on innovation over long periods?

An important piece of the puzzle is in how they use culture or social control. Think about those norms, which if they were widely shared and strongly held in the organization would help promote innovation. What are the shared expectations about attitudes and behavior that would result in higher levels of innovation? This is the challenge we have investigated in our research for the past several years.

To answer this, we must first recognize that innovation is an outcome. We know innovation has occurred only because something has changed. The definition of innovation is “the successful introduction into an applied situation of means and ends that are new to the situation”. Note that this definition emphasizes that a new way of doing something has occurred. It does not mean

that something unique has happened, only that an idea that is new to the particular situation has been implemented. It includes ideas that may be old hat to some but are new to the specific context. This typically involves the invention, discovery, modification, or copying of an idea, technology, or process that is new to the organization, followed by the development and implementation of this approach. This means there are two component processes that underlie all innovation: (1) *creativity* or the generation of a new idea; and (2) *implementation* or the actual introduction of the change. Innovation occurs *only* when both components are present. Thus, to promote innovation in organizations requires that managers both stimulate new ideas and put these ideas into practice. Simply being creative is not a guarantee of innovation.

9.5. Organization Development

Organization development (OD) is concerned with planned change. In other words, change is to be anticipated, planned, and consciously designed rather than approached in a crisis mode of operation. OD practitioners often have training in the behavioral sciences. Because of their background, they also emphasize diagnosis and the use of specific therapies or behavioral technologies in helping individuals, groups, or organizations to reach a more successful mode of functioning. Evidence exists that OD efforts can work.

In organization development, the emphasis is placed on the use of **change agents**, who collaborate with organization members to produce a self – directed change. Often an attempt is made to produce new organization structures and cultures to support any new systems or approaches introduced. This is because in organization development approaches, it is assumed that all organization functioning involves a number of organization components working together, and to change any part of the system requires an adjustment of the entire system. OD change agents seek to enhance the capacity and motivation of those in the organization to learn, improve, and change through their own efforts in the future. They emphasize development through human growth and improvement.

9.6. Reinforcement of Organizational Changes

The final step in a program of planned change is to follow up later to ensure that the change has been effective. If any deficiencies in the new system are identified they should be corrected. Improved organizational results can be reinforced through feedback showing that revenues, costs, quality and quantities are better than before. The changes and solutions might also be reinforced by feedback from other organizations that have benefited from a particular solution. In several cases, project results were written up and widely disseminated. (Tosi, Rizzo & Carroll,1990: 59-74)The firms were frequently visited by teams from other organizations wishing to improve their own systems with a similar solution. The recognition from these other organizations increased acceptance of the new system among the managers in the organization where the change was originally implemented.

In change programs, it may take several years and many modifications before a solution is effective.

10. Evaluating Change

To change individuals, groups, or organizations takes time and money. There will be hidden costs, such as political issues that make change and improvement difficult if they are not solved. For these reasons, it makes sense to try to determine whether or not the change program was effective.

Change programs can be evaluated in very sophisticated ways. These evaluations involve very complicated measurement techniques, statistics, and research designs. The manager can get help from such professionals when it is needed but can look at other factors as well. Beer has described a number of factors to be considered by a manager in judging the effectiveness of a change program and whether it was worthwhile. What is most critical and most important will depend on the organization's situation at the time. Those threatened with bankruptcy do not have the luxury of evaluating the effectiveness of a change by waiting to look at long-term performance improvements.

Conclusions

Organizations are subject to change pressures from the outside environment and from the inside the organization itself. From the outside environment there are pressures to change because of new regulations, new competition, ownership changes, and simply from organizational growth itself – systems and personnel that were appropriate at one time are no longer appropriate. A major pressure for change also comes from dissatisfaction with present performance. Other change pressures stem from changes in the characteristics of people and also changes in technologies or internal systems employed.

Organizational success affected by an organization's ability to change when this is required. Successful change requires having the necessary motivation to change, using an effective change method, and reinforcing the change after it occurs so that it stabilizes and endures.

There are many individual change methods. Two of the widely used and oldest are training and counseling. Over the years, a great deal of knowledge has been obtained on how to train effectively. Counseling programs can result in a number of positive outcomes, depending on individual needs in the particular situation.

Group change focuses on entire groups or organization units. In group training, the interdependencies among individuals in a group and the importance of any new behavior being reinforced and supported by other group members are recognized. Thus the whole group is trained together so that the members can support one another in their efforts to change.

Many organizations – wide change approaches focus on changing a particular system used throughout the entire organization, such as a performance

appraisal system or an inventory system. One widely used approach is survey research, in which organization members collaborate with outside experts in devising a new program to solve organizational programs.

Change is easier if the organization has a climate or culture that is generally supportive of change. Successful changes require effective communication, in which concerns and expectations flow easily up and down the organization. There should be a climate of trust in the organization, especially between workers and management, that will help them cope with the risk, uncertainty, and fear that often accompanies organizational change.

REFERENCES

- Belbin, R. M. **Management Teams: Why they succeed or fail?**, Oxford, 1996
- Carroll, S. J., Olian, J. D. and Giannantonio, C. **Performance enhancement through mentoring**, 1986.
- Corwin, R. G. **Patterns of organizational conflict**. Administration Science Quarterly, 1969.
- Daft, R. L. **Organization Theory and Design**, 1983
- Dalton, G. W. **Influence and organizational change**. Homewood, Dorsey Press, 1970
- Gilgeous, Vic. **Operations and the management of change**, 1997
- Katzenbach and Smith, **The wisdom of teams**, NY, 1993
- Tosi, H. L., Rizzo J. R., Carroll S. J. **Managing Organizational Behaviour**, New York, 1990
- Strebel, Paul, Välikangas, Liisa, **Towards a general theory of change : incorporating different types of radical business change**
Lausanne : International Institute for Management Development , 1991,
- Tushman M. L., Anderson P., **Managing Strategic Innovation and Change**, Oxford, 1997
- Wilson T., **A manual for change**, Aldershot, 1994
- Woodcock and Francis, **Teambuilding strategy**, Aldershot, 1994

Krizlerin Aşılmasında Önemli Bir Araç Olan İşveren Motivasyonuna Yönelik Olarak İstanbul Tekstil Sektörü İşletmelerinin İncelenmesi

Araş. Gör. Barış SAFRAN

Muğla Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, MUĞLA

ÖZET

Günümüzde küreselleşme ile birlikte geçmiş dönemlerden çok daha yoğun bir rekabet ve belirsizlik ortamında faaliyetlerini sürdüren örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirebilmelerine bağlıdır. Bunun sağlanabilmesi için de öncelikle örgütlerde etkili bir kriz yönetim sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Özellikle işletme yöneticilerinin, kriz ortamlarından çıkabilmek için sıkça tercih ettiği insan kaynağına ilişkin uygulamalarda sorumlulukları daha da artmaktadır. Bu bakımdan insan kaynağına ilişkin, kısa vadeli çözümler yerine uzun vadede düşünülüp, birlikte tartışılmış; akıllı, yapıcı ve kalıcı uygulamaların yaşama geçirilmeleri gerekmektedir. Kriz dönemlerinde işletmelerin personelin motivasyonunu artırmaya yönelik faaliyetleri ile olumsuz yönde etkileyen çalışanlarla ilgili tasarrufa gitme faaliyetinin kriz yaşamayla ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır ve bu konuda bazı öneriler getirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz, kriz yönetimi, kriz kaynakları, insan kaynakları yönetimi, güdüleme, güdüleme araçları, ücret

Investigation of Organizations Operating in Textile Sector in İstanbul to Understand The Effects of Employee Motivation in Overcoming Crises

ABSTRACT

Today, with the rise of globalization, organizations need to carry out their operations in a more competitive and unstable conditions. Survival of organizations in such conditions depends on their protecting themselves from dangers and making use of opportunities in the market. First thing to be done by organizations to protect themselves. From dangers and make use of opportunities is to establish and effective crisis management system. In crisis conditions, particularly managers, responsibilities connected with human resources-related operations which are usually drawn on by managers to survive from crises increase. Hence, instead of short term solutions to problems relating to human resources, it is necessary to implement long term solutions which are found out as a result of cooperative endeavor and which are constructive and stable. Here, relationship between operations carried out by organizations to enhance their staff's motivation and operations carried out to cut to expenses connected with staff and experiencing a crisis is investigated and some suggestions are provided.

Keywords: Crisis, crisis management, resources of management, human resources management, motivation, motivation tools, salary

GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ile birlikte geçmiş dönemlerden çok daha yoğun bir rekabet ve belirsizlik ortamında faaliyetlerini sürdüren örgütlerin varlığını devam ettirebilmeleri, bu tehlikelerden korunmalarına veya fırsatları değerlendirebilmelerine bağlıdır. Bunun sağlanabilmesi için de öncelikle örgütlerde etkili bir kriz yönetim sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Özellikle işletme yöneticilerinin, kriz ortamlarından çıkabilmek için sıkça tercih

ettiği insan kaynağına ilişkin uygulamalarda sorumlulukları daha da artmaktadır. Çünkü, insan kaynağının etkin yönetimi, örgütün performansında ve yaşayabilmesinde fiziksel sermayenin yönetiminden daha etkili olabilmektedir. Bu bakımdan insan kaynağına ilişkin, kısa vadeli çözümler yerine uzun vadede düşünülüp, birlikte tartışılmış; akıllı, yapıcı ve kalıcı uygulamaların yaşama geçirilmeleri gerekmektedir.

Kriz dönemlerinde, tüm çalışanların asli görevlerinden biri olan problem çözme işi, eğer başarılı bir şekilde gerçekleştirilemezse, problemin niteliğine bağlı olarak örgüt etkinliğini azaltan sonuçlara yol açabilir ve hatta bazen örgütün hayatını tehlikeye atabilir. Ancak çalışanların bu işte başarılı ya da başarısız olmaları, güdülenme düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Güdülenme, düşünceleri yönlendirerek kişilerin yalnızca problem çözümüne ilişkin olan düşünceler üzerinde durmasını sağlar.

Bu düşüncelerin ışığında hazırlanan bu çalışmanın amacına uygun olarak, kriz yönetimi adlı ilk bölümde kriz ve kriz yönetimi kavramları açıklanarak kriz süreci, krizin olumlu ve olumsuz etkileri ve nedenleri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde kriz döneminde insan kaynakları yönetiminin önemine değinilmiş ve üçüncü bölümde krizlerin aşılmasında problem çözme ve işgören motivasyonu arasındaki ilişki irdelenmiştir. Uygulama kısmında ise kriz dönemlerinde işletmelerin personelin motivasyonunu artırmaya yönelik faaliyetleri olan gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanakları sağlama ve adaletli, sürekli bir disiplin sistemi oluşturmaya ilişkin yaklaşımları ile yine kriz dönemlerinde işgören motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen çalışanlarla ilgili tasarrufa gitme faaliyetinin kriz yaşamayla ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır ve bu konuda bazı öneriler getirilmiştir.

1. KRİZ YÖNETİMİ

Günümüzün değişken ve karmaşık ekonomik, teknolojik ve politik yapısından dolayı işletmeler kriz, risk ve belirsizlik durumlarıyla sık sık karşılaşmaktadırlar. Genel olarak kriz, hızlı ve ani bir şekilde meydana gelen, önceden tahmin edilemeyen ve zaman baskısı yaratan bir durumdur (Lippit ve Schmit,1967:103-104,111-112). Başka bir ifadeyle kriz, şirketlerin ödeme gücünü ve performanslarını etkileyen acil ve beklenmeyen olaylar olarak tanımlanabilir (Jimenez,2001:54). Daha kapsamlı bir tanımda kriz, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için fırsat veya tehdit yaratan, işletmenin amaçlarına ulaşma yeteneğini azaltan veya ortadan kaldıran, karar vermede organizasyonel araştırmaları gerekli kılan, çözüm stratejilerinin belirsizliği nedeniyle risk yaratan bir durumdur (Milburn, Schuller, Watman, 1983:1144). Kriz yönetimi ise muhtemel bir krizin engellenmesi amacıyla uyarı sinyallerinin saptanması, koruma ve önleme mekanizmalarının oluşturulması ile örgütün krizi tamamen ortadan kaldırması veya en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması sürecini kapsar (Can,1999:317-318). Bu süreçte en büyük sorumluluk tepe yöneticilerine düşmektedir. Kriz zamanlarında yönetici,

bir stratejist gibi olayların önemini önyargısız kavrayıp tehlikeyi sezerek çabuk karar vermek zorundadır (Hinterhuber,1992:105).

Krizi yönetebilmek ve olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için hazır ve her durumda kullanılacak bir formül veya çözüm önerisi bulunmamasına ve literatürde kriz süreciyle ilgili çok farklı sınıflandırmalar olmasına rağmen genel olarak üç aşamadan söz etmek mümkündür (Akat,1999:337). Birinci aşama olan kriz uyarılarının algılanması sürecinde örgütün çevreyle olan ilişkilerinde sorunlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Örgütün veri toplama sistemleri kriz sinyallerinin tespitinde geç kalır veya yöneticilere iletmede etkisiz olursa gerekli önlemler alınamayacak, yönetim eksik veriyle ve geçmiş deneyimlerine dayanarak yanlış kararlar alacak ve kriz dönemine geçecektir (Şimşek,1999:309). İkinci aşama olan kriz döneminde, hem işgörenler hem de yöneticiler arasında panik başlar, yetki merkezileşir ve buna bağlı olarak karar alma sürecinde bozulmalar ortaya çıkar (Budak,1998:245). Üçüncü aşama olan çözüm veya çöküş evresi, işletmenin içine düştüğü krize cevap verebilmek için son şansıdır. Üst yönetim veya oluşturulmuşsa kriz yönetim ekibi üyeleri, stratejiyi seçmeli, amaçları oluşturmalı ve değişikliği başlatmalıdır. Aksi takdirde örgütün devamlılığı tehdit altına girer ve işletme faaliyetlerine son vermek zorunda kalabilir (Türk,1995:25-26).

Krizin işletmeler üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri vardır. Krizin olumsuz sonuçlarına örnek olarak merkezileşme eğilimlerinin ve örgüt üyeleri arasında gerilim ve stresin artması, plan ve kararların niteliğinin bozulması, psikolojik ve fizyolojik çöküntü, öz savunmanın artması, amaçların netliğini yitirmesi, karşılıklı güvenin kaybolması ve ekonomik çöküntü verilebilir (Çelik,1995:64-69). Krizin olumlu etkileri ise yöneticilerin krizleri kullanarak yapısal veya kültürel değişimler yapmaları, astlarıyla yakınlaşmaları, yarım kalan projeleri gündeme getirmeleri, gerek işletmede gerekse de kendilerinde aksayan yönleri fark etmeleri ve işletmenin kriz yönetimi konusunda tecrübe kazanması, yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar için fırsat yakalaması, ekip çalışmasının güçlenmesi olarak sıralanabilir (Hurst,2000:65-84).

Krizi ortaya çıkaran pek çok faktör sıralanabilir ancak genel bir ifadeyle örgütle çevresi arasındaki uyumsuzlukların krize yol açtığı söylenebilir. Çevresel etmenler ekonomik dalgalanmalar ve düzensizlik, arz talep dengesizliği gibi ekonomik sistem ve durumla ilgili öğeler, teknolojik gelişmeler, toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzlarındaki değişimler, hukuksal ve siyasi sınırlamalar, uluslararası rekabet, savaş veya deprem, sel gibi doğal afetlerdir (Ergin,1992:50-56). İç çevre faktörleri ise koordinasyon, kontrol ve iletişimin yetersiz olması, işletmenin içinde bulunduğu hayat safhası, örgüt yapısının katılığı ve yönetimin merkezileşme derecesi, işletmenin büyüklüğü ve yönetimin yetersizliği olarak sıralanabilir (Can,1994:30-32).

2. KRİZ DURUMUNDA İNSAN KAYNAKLARININ ÖNEMİ

İnsan kaynakları işletmenin en değerli varlığıdır. Açık bir sistem anlayışı içinde bakıldığında işletme girdileri arasında yer alan hammadde, malzeme, makine ve enerji gibi faktörler ancak insanın fiziksel ve düşünsel katkısıyla

biçimlenir ve değer kazanır. Diğer tüm girdileri sağlayan, planlayan, onları işletme içinde bilinçli ve uyumlu biçimde birleştiren, mal ve hizmet çıktılarını bilgisi ve emeğiyle gerçekleştiren en büyük güç, insan kaynağıdır (Sabuncuoğlu,1997:13). Günümüzde diğer üretim faktörlerinin gelecekte ne gibi bir seyir izleyecekleri önceden tahmin edilebilirken, personelin ya da diğer bir ifadeyle insan kaynağının davranışını tahmin edebilmek çok güç olmaktadır. Personelin yarattığı bu belirsizlik de örgütlerin performansını büyük çapta etkilemektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalarda diğer üretim faktörlerinde yapılan iyileştirmelere karşın, üretimdeki gerilemenin en açıklayıcı nedeni olarak insan gücünün etkin kullanılmaması gösterilmektedir (Aldemir,2001:5).

Özellikle de stresin ve gerilimin üst düzeyde olduğu kriz durumlarında insan kaynağının etkin kullanılması büyük önem arz etmektedir. Çünkü bir işletmeyi ayakta tutan, işletmeye bağlı ve onun vizyonunu paylaşan çalışanlardır. Burada bahsedilen tüm çalışanların oluşturduğu ve paylaştığı, işletme içindeki herkese ilham veren bir vizyondur. Eğer çalışanlar ve onların oluşturduğu işletme, günü kurtarmak için değil de gelecekte ne olmak istediklerinin hayali ile çalışırsa, bu noktada krizleri de beraberce aşmaları kolay ve sancısız olacaktır (Gürsoy,2000:24).

İşletmelerin parasal kaynakları ve diğer kaynakları kriz durumundan nasıl etkileniorsa, insan kaynakları da aynı şekilde hatta daha fazla etkilenebilmektedir. Bu nedenle işletmelerin insan kaynakları yöneticileri ve diğer yöneticilerinin kriz ortamlarında farklı stratejiler geliştirmesi ve uygulamaya koyması gerekmektedir (Şimşek ve Aydoğan, 2000:16). İnsan kaynakları fonksiyonlarının geliştirilen bu stratejiler doğrultusunda yerine getirilmesi gerekmektedir. Kriz dönemleri aslında, organizasyonların ve insan kaynakları politika ve uygulamalarının kalitesinin test edildiği ve önemli derslerin alındığı dönemlerdir. Bu nedenle de işletme stratejileri doğrultusunda insan kaynaklarını iyi yönetebilen işletmelerin, söz konusu kriz ortamlarından fazla etkilenebilirdiği söylenebilir.

3. KRİZLERİN AŞILMASINDA İŞGÖREN MOTİVASYONUNUN ÖNEMİ

Kriz döneminde ve sonrasında ortaya çıkan problemlerin çözülebilmesi için insan kaynakları yönetimine düşen görevlerin yerine getirilmesinin aciliyeti konusunda pek çok yazar fikir birliğine varmış bulunmaktadır. Konuyla ilgili olarak yapılan literatür taramasında, problem çözmede dört aşamanın olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlar, tanıma (hazırlık), üretme, kuluçka (kavrayış,aydınlanma) ve değerlendirme (düzeltme) aşamalarıdır (Wallas, 1926: 26, Johnson, 1944: 201-229, Morgan, 1995: 150, Cüceloğlu, 1999: 219).

Birinci aşamada problemin gerçekte nasıl olduğu ortaya konur. İlgili görülen bilgi ve malzeme toplanır. İkinci aşamada değişik çözüm seçenekleri aranmaya başlanır. Bunlar uygulamaya konur ve sonuçlar gözlenir. Hatta bir süre için problemin çözümünden vazgeçilir. Böylece üçüncü aşamaya (kuluçka) geçilir. Daha sonra probleme yeniden geri döneriz. Bu noktada problem için

yepyeni, en azından çözen kişi için yepyeni bir çözüm yolu bulunmuştur. Yeniden değerlendirme yapılır ve problem çözüme ulaşıncaya kadar tekrar tekrar bu aşamalardan geçilir. Aşamalar her zaman bu sırada gelmeyebilir. Bazen atlamalar olur ve belli bir sıralamayı izlemeyebilir. Problem çözüme yeteneği güdülenme, kurulum ve işleve takılma gibi bireysel faktörlere de bağlıdır (Örücü ve Safran, 2002: 203).

İnsanlar problemi çözmek için güdülenmiş olmalıdırlar. Yoksa, düşünceleri amaçsız olacak ve belki de çözüme ulaşamayacaklardır. Güdülenme, düşünceyi yönlendirir; böylece, yalnızca problemin amacına ilişkin olan düşünceler üzerinde durulur. Güdüleme en çok problem çözmenin başlangıç ve son aşamaları için önemlidir. İnsanlar birinci aşamada, hazırlıkta, problemi ortaya koyma ve çözüm için gerekli bilgileri bir araya toplamaya güdülenmiş olmalıdırlar. Fakat ikinci aşamada aşırı güdülenme bir engel olabilir. Aynı şekilde insanların problemi bir yana bırakıp kuluçka aşamasının etkisini göstermesini beklemek yerine, yanlış çözümler üzerinde verimsizce uğraşmalarına yol açabilir. Fakat bir kez kuluçka aşaması atıldıktan sonra değerlendirme ve düzeltme için güdülenme yine gereklidir (Morgan, 1997: 163). İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise aktif güdüleyici kuvvetlerdir. Öyleyse güdüleme, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 1996: 412). Başka bir tanıma göre güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Can, 1999: 64).

İnsanların iş ile ilgili davranışlarını güdüleme için kullanılan özendirme araçlarının saptanması uzun zaman almıştır. Bu etmenlerin önem derecesi kişiden kişiye ya da duruma göre değişir. Güdüleme planları bu araçlar çerçevesinde yapılırsa daha başarılı olur. Bunlar; gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanakları sağlama ve adaletli, sürekli bir disiplin sistemi oluşturma olarak sıralanabilir (Eren, 1998: 413-420). Günümüz Türkiye’inde son dönemde yapılan çalışmalar ücretin en önemli motivasyon araçlarından biri olmaya devam ettiğini göstermektedir (Örücü ve Safran, 2002: 211; Örücü ve Cabar, 1998: 103-115; Örücü, 1997: 57-63).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın temel amacı, Kasım 2000 ve Şubat 2001 tarihlerinde yaşadığımız krizin de etkisiyle sorunlar yaşanan son dönemlerde, İnsan Kaynakları Yönetimi departmanı olan işletmeler ile olmayan işletmeler arasında personelin motivasyonunu artırmaya yönelik olarak uygulanan stratejiler açısından fark olup olmadığının değerlendirmesini yapabilmektir. Kriz döneminde insan kaynakları yönetimi üzerinde odaklanılmasının temel sebebi, insan kaynakları yönetimi stratejilerinin özellikle “örgütsel değişim programlarının gerçekleştirilmesinde ve çeşitli kriz dönemi politikalarının

uygulanmasında yardımcı bir rol üstlenmiş olduğu (Küskü,2000:703)” konusundaki yaygın düşüncedir.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖRNEKLEMİ

Farklı sektörlerde, sektörlerin farklı yapısal ve yönetsel özelliklerinden kaynaklanan, farklı uygulamaların olabileceği varsayımı ile belirlenen amaca ulaşabilmek için, uygulamada sadece İstanbul Tekstil Sektörü* incelendi. Araştırma için Tekstil Sektörü’nün seçilmesinin temel nedenleri arasında “son dönemlerde yaşadığımız krizlerden en çok etkilenen sektörlerin başında yer alması” ile “sektörün Türkiye ekonomisi için taşıdığı önem ve içinde bulunduğu koşullar” sayılabilir.**

Sektör özelliği açısından daha çok, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluştuğu için böyle bir ayırım yapılmaksızın İstanbul Sanayi Odasına kayıtlı, tekstil firmaları belirlenmiş ve tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 250 tanesine mail yoluyla anket formları gönderilmiştir. Ancak formların bir kısmı işletmenin eline ulaşmadığından, bir kısmı da yetkililerin konuya ilgi göstermemesinden dolayı geri dönmemiş ve yalnızca 57 firmadan yanıt alınabilmiştir.

6. KULLANILAN ANKET FORMU

Küskü (2001:29) tarafından yapılan “Kriz Döneminin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkileri: Ampirik Bir İnceleme” isimli çalışmada kullanılan anket formu başta olmak üzere literatür kısmında adı geçen tüm eserlerden yararlanılarak anket formu oluşturulmuştur.

7. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

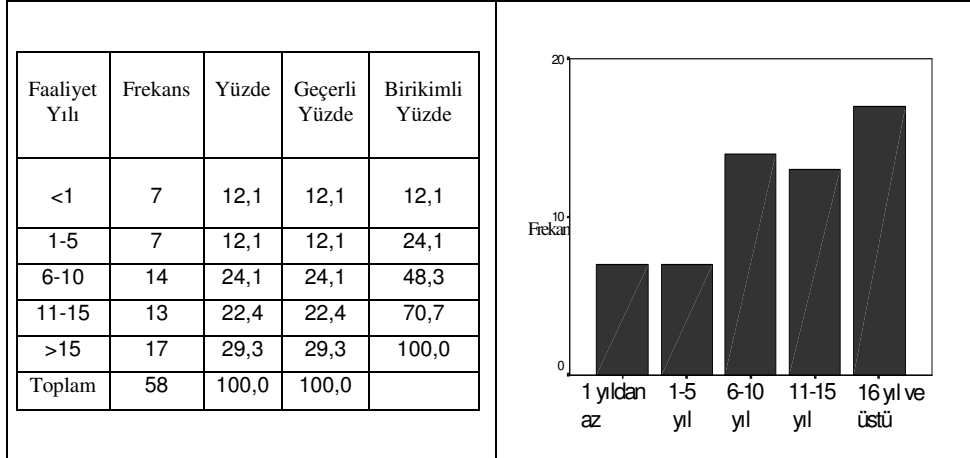
Araştırma verilerinin analizinde, SPSS paket programı kullanılmıştır. SPSS (Statistical Package For Social Scientist- Sosyal Bilimciler İçin İstatistik Paketi) programının veri editörü, veri kütüklerini oluşturmak ve derlemek için yayılan sayfa türünde bir penceredir (Gürsakar,1997:47). Veriler söz konusu programdan girilerek yüzde testi ve T testi yapılmış, sonuçlar tablolar halinde düzenlenmiştir.

7.1. Anket Sorularının Frekans Analizi

Yapılan uygulama sonucunda, ankete katılan firmaların genel yapısına ve Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinden etkilenip etkilenmediklerinin tespitine yönelik olarak hazırlanan sorulardan bazılarının yüzde analizleri ve bunlara ilişkin grafikleri aşağıdaki gibidir.

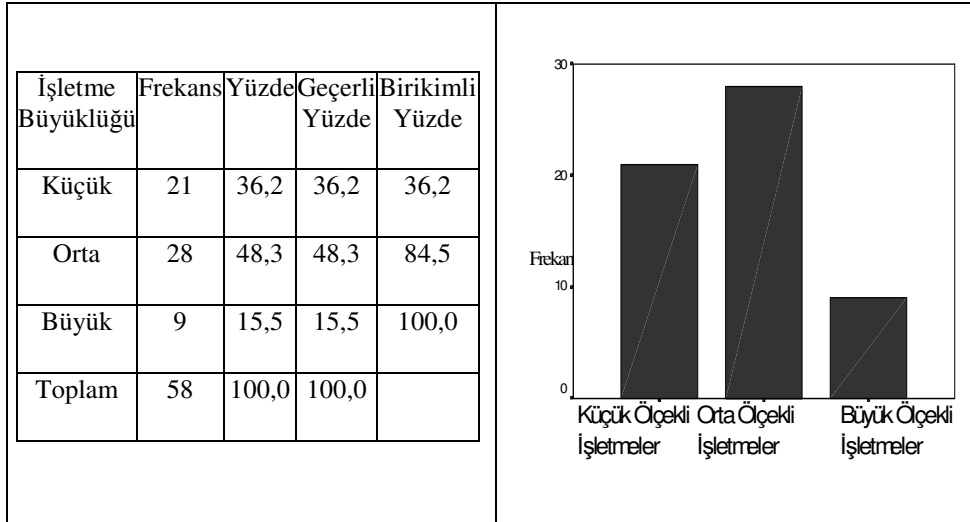
* Bu çalışmada, dokuma ve giyim sektörleri, “Tekstil” sektörü adı altında birlikte değerlendirilmektedir.

** Daha fazla bilgi için bkz. BİÇER İsmail H., KÜSKÜ Fatma, “Örgütsel Değişim Çabalarının İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlişkisi: Türk Tekstil Sektörü Örneği”, 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, 27-29 Mayıs 1999



Tablo-1: İşletmelerin Faaliyette Buldukları Yıllara Göre Dağılımı

Tablo-1'den de görüldüğü gibi ankete katılan işletmelerin %50'si, on yıldan daha uzun bir süreden beri faaliyettedir. Bu da krizlerin sıkça yaşandığı tekstil sektöründe daha tecrübeli işletmelerin bu tür araştırmalara daha çok ilgi gösterdiği anlamına gelmektedir. İstanbul tekstil sektörünün genel yapısı itibarıyla yapılan istatistikler faaliyet yılı on yıldan fazla olan işletmelerin anakütlenin %50'sinden çok daha azını oluşturduğunu göstermektedir.*

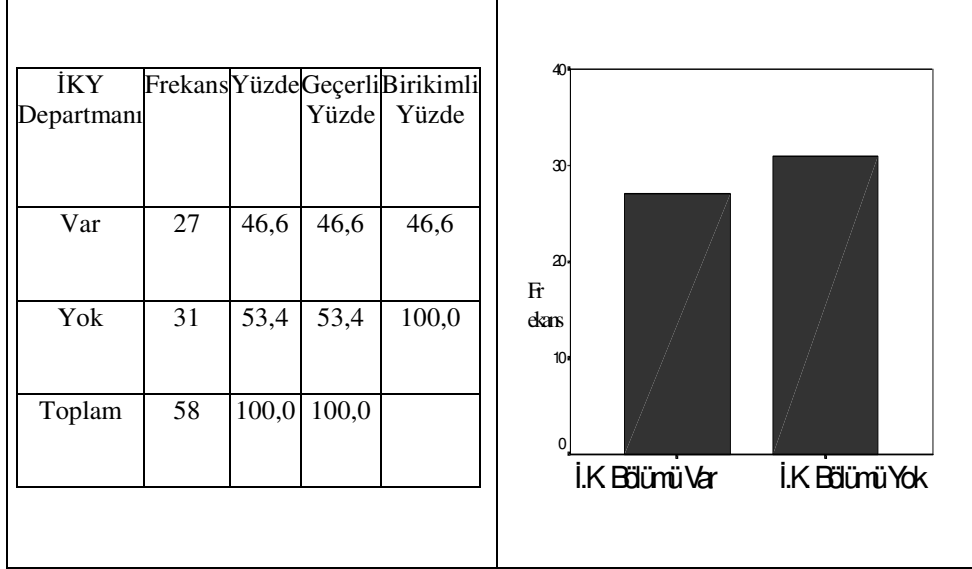


Tablo-2: İşletmelerin Büyüklüklerine Göre Dağılımı

Sektörün özelliği gereği daha çok küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluştuğunu daha önce de belirtmiştik. Bu durum ankete katılan

* Bu konuda ayrıntılı bilgi için bkz. www.ito.org.tr

işletmelerde de gözükmektedir. Ankete katılan işletmelerin %84,5'i küçük ve orta büyüklükteki işletmelerden oluşmaktadır. Bunların büyük bir çoğunluğu faaliyet hayatı altı yıldan daha fazla olan kökü işletmelerdir ancak yine de büyük ölçekli işletme statüsünde değerlendirilmemektedirler.



Tablo-3: İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanı Olup Olmamasına Göre Dağılımı

Ankete katılan işletmelerin %46,6'sında İnsan Kaynakları Departmanı bulunmaktadır. Araştırmaya konu olan işletmelerin yarısından fazlasında insan kaynakları departmanının bulunmaması üzücü bir durum olmasına rağmen küçük ve orta ölçekli işletmelerin örneklemedeki ağırlığı dikkate alındığında (%84,5) anlaşılabilir bir nitelik kazanmaktadır. Çünkü insan kaynakları departmanının daha çok büyük işletmelerde olması beklenmektedir. Özellikle büyük işletmelerin anketimizdeki oranı (%15,5) göz önüne alındığında, orta büyüklükteki işletmelerin insan kaynakları departmanı oluşturmaya önem verdiği ortaya çıkmaktadır. Tablo 4'teki matris incelendiğinde orta ölçekli işletmelerin yaklaşık %60'ında insan kaynakları departmanının var olması olumlu bir bulgu olarak değerlendirilebilecektir.

İKY Departmanı	Büyüklüğüne Göre Firma Türü			Toplam
	Küçük	Orta	Büyük	
Var	2	16	9	27
Yok	19	12	-	31
Toplam	21	28	9	58

Tablo-4: İşletme Büyüklüğü/İKY Departmanı Matrisi

Anketimize katılan işletmelerin %74,1'i Kasım ve Şubat aylarındaki krizden olumsuz, %13,8'i olumlu etkilendiğini, %12,1'i hiç etkilenmediğini belirtmiştir.

İşletme Krizden	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Olumlu Etkilendi	43	74,1	74,1	74,1
Etkilenmedi	7	12,1	12,1	86,2
Olumsuz Etkilendi	8	13,8	13,8	100,0
Toplam	58	100,0	100,0	

Tablo-5: İşletmelerin Kasım ve Şubat Krizlerinden Etkilenmelerine Göre Dağılımı

7. 2. İnsan Kaynakları Bölümünün Varlığının Kriz Anında Ya da Sonrasında Personelin Motivasyonunu Yüksek Tutmaya Yönelik Çabalar Üzerine Etkisinin Tespit Edilmesi

İnsan kaynakları bölümüne sahip işletmeler ile sahip olmayan işletmeler arasında kriz anında ya da sonrasında personelin moralini yüksek tutmaya yönelik çabaları açısından fark olup olmadığının tespit edilmesi için T testi yapılmıştır.

Bu amaçla öncelikle personelin motivasyonunu artırmaya yönelik faaliyetler olan gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanakları sağlama ve adaletli, sürekli bir disiplin sistemi oluşturma faktörlerinden her birine cevaplayıcıların;

1. Hiç Uygulanmıyor
2. Pek Uygulanmıyor
3. Kararsızım
4. Kısmen Uygulanıyor
5. Tamamen Uygulanıyor

seçenekleri doğrultusunda cevap vermeleri istenmiş ve her bir işletmeye bu cevaplar doğrultusunda bir başarı puanı hesaplanmıştır.* Elde edilen puanlarla insan kaynakları biriminin varlığı arasında bir ilişki aranmıştır.

* Anket formunda, söz konusu güdüleme araçlarından her biriyle ilgili olarak bir önerme yer almış ve cevaplayıcılardan bunlara 5'li likert tipi ölçeğe göre bir puan vermeleri istenmiştir. Örneğin, güdüleme araçlarından gelire ilgili olarak "İşletmemizde çalışanlara kriz öncesi, kriz sırasında ve kriz sonrasında tatmin edici bir ücret ödenmektedir." ya da yükselme olanaklarını ölçmek için "İşletmemizde üstün performanslı çalışanların yükselme olanakları son derece fazladır." önermeleri

	t	sd	Sig. (2-tailed)	Ortalama Farkları
İK Bölümü var	-2,498	56	,015	-,3166
İK Bölümü yok	-2,509	55,656	,015	-,3166

Tablo-6: İnsan Kaynakları Bölümünün Varlığının Kriz Anında Ya da Sonrasında Personelin Motivasyonunu Yüksek Tutmaya Yönelik Çabalar Üzerine Etkisinin Tespit Edilmesi

Ho: İnsan kaynakları bölümüne sahip işletmeler ile sahip olmayan işletmeler arasında kriz anında yada sonrasında personelin moralini yüksek tutmaya yönelik çabalar açısından fark yoktur.

H1: İnsan kaynakları bölümüne sahip işletmeler ile sahip olmayan işletmeler arasında kriz anında yada sonrasında personelin moralini yüksek tutmaya yönelik çabalar açısından fark vardır.

Yapılan T testi sonucunda (Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için) Ho red, H1 kabul edilir. Yani işletmelerde insan kaynakları bölümüne sahip olan işletmeler ile olmayanlar arasında, kriz anında yada sonrasında personelin moralini yüksek tutmaya yönelik çabalar açısından fark vardır. Teorik açıklamalarımızda kriz dönemlerinde örgüt üyeleri arasında gerilim ve stresin artması, psikolojik ve fizyolojik çöküntü, öz savunmanın artması, karşılıklı güvenin kaybolması gibi olumsuz durumların ortaya çıkabildiğini ve bunların aşılabilmesinde insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden birinin personele psikolojik ve teknik destek vermek olduğunu vurgulamıştık. Analiz sonucuyla da bunu ortaya koymaktayız.

7. 3. Kriz Yaşamının Çalışanlarla İlgili Tasarrufa Gitme Üzerine Etkisinin Tespit Edilmesi

Yukarıda kriz döneminde insan kaynakları yönetiminin işgören motivasyonunu olumlu yönde etkileyen faaliyetlerine yönelik olarak yapılan analizden sonra işgören motivasyonunu olumsuz yönde etkileyen çalışanlarla ilgili tasarrufa gitme faaliyetinin kriz yaşamayla ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.* Kriz yaşama olgusuyla ilgili olarak cevaplayıcıların;

1. Krizden olumsuz etkilendik.
2. Etkilenmedik.
3. Olumlu etkilendik.

verilmiştir. Güdüleme araçlarının her biriyle ilgili puanların aritmetik ortalaması alınarak işletmelerin başarı puanları hesaplanmıştır.

* Çalışanlarla ilgili tasarrufa gitme faaliyetleri, ücretli ve ücretsiz izin verme, maaş kesintisine gitme, yarım maaş verme, vardiya saatlerini düşürerek saat ücretlerinden tasarruf sağlama gibi eylemleri içermektedir. Cevaplayıcılara işletmelerinde krizi aşmak amacıyla söz konusu uygulamalardan hangilerinin yürürlüğe konulduğu cevaplanması istenerek elde edilen cevaplarla krizden etkilenme şekilleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

seçeneklerine verdikleri yanıtlara göre kriz yaşamının çalışanlarla ilgili tasarrufa gitme üzerine etkisinin tespit edilmesi için varyans analizi yapılmıştır.

Ho: Kriz yaşamının çalışanlarla ilgili tasarrufa gitme üzerine etkisi yoktur.

H1: Kriz yaşamının çalışanlarla ilgili tasarrufa gitme üzerine etkisi vardır.

Yapılan varyans analizi sonucunda (Sig. değeri 0.05'ten küçük olduğu için) Ho red, H1 kabul edilir. Yani kriz yaşamının çalışanlarla ilgili tasarrufa gitme üzerine etkisi vardır. Buna göre krizden etkilenen firmaların çalışanlarla ilgili olarak çeşitli tasarruf tedbirleri uyguladıkları söylenebilir.

	Kareler toplamı	sd	Ortalamalar Karesi	F	Sig.
Gruplar Arası	13,886	2	6,943	6,155	0,004
Gruplar içi	62,045	55	1,128		
Toplam	75,931	57			

Tablo-7: Kriz Yaşamının Çalışanlarla İlgili Tasarrufa Gitme Üzerine Etkisinin Tespit Edilmesi

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre tekstil işletmelerinin çok önemli bir bölümü Kasım 2000 ve Şubat 2001 tarihlerinde yaşanan ekonomik krizlerden olumsuz etkilenmiştir. Bunların büyük bir çoğunluğu faaliyet hayatı altı yıldan daha fazla olan köklü işletmelerdir ancak personel sayısının azlığı, üretim ve satış hacminin düşüklüğü gibi nedenlerle büyük ölçekli işletme statüsünde değerlendirilmemektedirler.

Uygulamaya konu olan işletmelerin yarısından fazlasında insan kaynakları departmanının bulunmaması üzücü bir durum olmasına rağmen küçük ve orta ölçekli işletmelerin örneklerdeki ağırlığı dikkate alındığında anlaşılabilir bir nitelik kazanmaktadır. Çünkü insan kaynakları departmanının daha çok büyük işletmelerde olması beklenmektedir. Özellikle büyük işletmelerin anketimizdeki oranı göz önüne alındığında, orta büyüklükteki işletmelerin insan kaynakları departmanı oluşturmaya önem verdiği ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde insan kaynakları bölümüne sahip olan işletmeler ile olmayanlar arasında, kriz anında ya da sonrasında personelin moralini yüksek tutmaya yönelik çabalar (gelir, güvenlik, yükselme olanakları, çekici iş, statü, kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, kararlara katılma olanakları sağlama ve adaletli, sürekli bir disiplin sistemi oluşturma) açısından fark vardır. Bu departmana sahip olan işletmeler gerek kriz döneminde gerekse sonrasında çalışanların motivasyonlarını artırabilmek için söz konusu faaliyetlere ağırlık verirken, olmayan işletmeler bu hususu göz ardı etmektedirler. İşletme

yöneticileri, kriz dönemlerinde örgüt üyeleri arasında gerilim ve stresin artması, psikolojik ve fizyolojik çöküntü, öz savunmanın artması, karşılıklı güvenin kaybolması gibi olumsuz durumların ortaya çıkabildiğini ve bunların aşılabılmesinde insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden birinin personele psikolojik ve teknik destek vermek olduğunu dikkate alırlarsa krizlerin aşılmasında daha başarılı olabilirler.

Ülkemizdeki işletmelerin büyük bir çoğunluğu tarafından birer maliyet unsuru olarak görülen çalışanlar, özellikle kriz dönemlerinde daha büyük bir öneme sahip olmaktadır. Bu dönemlerde işletmeler maliyetlerini azaltmak isterken, çalışanlar da pahalılaştan hayat şartları karşısında gelirlerini artırmak istemektedir. Uygulamada krizden etkilenen firmaların çalışanlarla ilgili olarak çeşitli tasarruf tedbirlerine başvurdukları söylenebilir. Ancak işletme üst düzey yöneticileri ile insan kaynakları yöneticileri, işletmelerin parasal kaynakları ve diğer kaynakları kriz durumundan nasıl etkileniyorsa, insan kaynaklarının da aynı şekilde hatta daha fazla etkilenebileceğini de göz önüne alarak, bir yandan çalışanların çıkarları diğer yandan işletmenin gereksinimleri arasındaki süreçte özellikle toplumsal sorumluluklarını da unutmadan ortak bir çözüm arama, ortak bir payda bulma çabasında olmalıdır. Çünkü krizlerin aşılmasında işgören motivasyonu önemli bir araçtır ve günümüz Türkiye'sinde ücret, en önemli motivasyon araçlarından biri olmayı sürdürmektedir.

KAYNAKÇA

- AKAT, İter, Gönül Budak, Gülay Budak; İşletme Yönetimi, Barış Yayınları, İzmir 1999
- ALDEMİR Ceyhan, ATAOL Alpay, BUDAK Gönül, İnsan Kaynakları Yönetimi, Barış Yayınları, IV. Baskı, İzmir, 2001
- BIÇER İsmail H., KÜSKÜ Fatma, "Örgütsel Değişim Çabalarının İnsan Kaynakları Yönetimi ile İlişkisi: Türk Tekstil Sektörü Örneği", 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 27-29 Mayıs 1999, İstanbul
- BUDAK, Gönül ve Gülay Budak; Halkla İlişkiler, 2.baskı, İzmir 1998
- CAN, Esin Nesrin; Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejileri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul 1994
- CAN, Halil; Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999
- CÜCELOĞLU, Doğan; İnsan ve Davranışı, 9.baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1999
- ÇELİK, Adnan; İşletmelerde Kriz Yönetimine İlişkin Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya 1995
- EREN, Erol; Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 5.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998
- EREN, Erol; Yönetim ve Organizasyon, 3.baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996
- ERGİN, Esin; İşletme Politikaları, İstanbul 1992, Der Yayınları
- GÜRSAKAL Necmi, Bilgisayar Uygulamalı İstatistik I, Marmara Kitabevi Yayınları, Bursa, 1997
- GÜRSOY Mehmet, "Kriz Yönetiminde İnsan Kaynakları", İstanbul Sanayi Odası Dergisi, Sayı:423
- HİNTERHUBER, Hans H. ve Wolfgang Popp "Are You A Strategist Or Just A Manager?", Harward Business Rewiev, January February 1992
- HURST, David K., Kriz ve Yenilenme, Çev: Ela Güldemir, Alfa B.Y.D., İstanbul 2000
- JİMENEZ, Davis; "When You Are The Headline: A Guide To Understanding Crises Management", Franchising World, April 2001, V33, İ3
- JOHNSON, D.M.A.; A Modern Account of Problem Solving, Psychological Bulletin, 1944

- KÜSKÜ Fatma, “Kriz döneminin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkileri: Ampirik Bir İnceleme”, Amme İdare Dergisi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdare Enstitüsü Yayınları, 34/1 Mart 2001
- KÜSKÜ Fatma, “Krizde İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000
- LİPPİT, Gordon L. ve Warren H. Schmit; “*Crises In A Developing Organizations*”, Harward Business Rewiev, November December 1967
- MİLBURN, Thomas W., Randall S. Schuller ve Kenneth H. Watman; “*Organizational Crisis: Part I*”, Human Relations, Volume 36, Number 12, 1983
- MORGAN, Clifford T.; Psikolojiye Giriş (Çev: Hüsnü Arıcı), 11.baskı, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları Yayın No:1, Ankara, 1995
- ÖRÜCÜ, Edip ve SAFRAN, Barış; “İmalat İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin Ücret Düzeylerinin Problem Çözme Başarıları Üzerine Etkisi”, Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 16, Sayı 5-6, Aralık 2002
- ÖRÜCÜ, Edip ve CABAR, Yaşar; “Kamu ve Özel Sektör Banka Çalışanlarında İş Tatmini Muğla İli Örneği”, Örgütlerde İnsan Davranışlarının Yönetimi Sempozyumu, İzmir, 1998
- ÖRÜCÜ, Edip; “Güdülenin Neresindeyiz?”, İşletme ve Finans Dergisi, Yıl 12, Sayı 139, Ankara, Ekim 1997
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, Personel Yönetimi; Politika ve Yönetmelikler, VIII. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 1997
- ŞİMŞEK M. Şerif, AYDOĞAN Enver, “Kriz Ortamlarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejisi”, Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:14, Sayı:1, Yıl:2000
- ŞİMŞEK, M. Şerif; Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, Ankara 1999
- TÜRK, Murat; İşletmelerde Kriz Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar ve Bu Sorunların Çözümü Üzerine Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana 1995
- WALLAS, G.; The Art of Thought, New York: Hrcourt, Brace&World, 1926

Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı Ve Değerlendirmesi

Araş. Gör. Hasan GÜL

Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Zile Meslek Yüksek Okulu, ZİLE

ÖZET

Örgütsel bağlılık, örgütsel başarıya ulaşmada en önemli argümanlardan biri olarak görülmektedir. Çalışanların iş ve örgütlerine yönelik davranışları son otuz yıl içerisinde pek çok araştırmacının konusu olmuştur. Özellikle araştırmacılar önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan tutum ve davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu çalışmanın amacı, davranışsal bağlılık konusunda bugüne kadar yapılmış olan çalışmalar hakkında bir özet ortaya koymaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Davranışsal Bağlılık, Yan Bahis Yaklaşımı

The Behavioural Commitment Approach And Evaluation

ABSTRACT

Organizational commitment can be an important instrument for improving the performance of organizations. Employee's behaviours toward their work and their organization have been the subject of a great deal of research work over the past three decades. Specifically, researchers have attempted to determine those behaviours which are related to important organizational outcomes. The purpose of this article is to provide a summary of recent research concerning the behavioural commitment approaches.

Keywords: Organizational Commitment, Behavioural Commitment, Side-Bet Theory

1.GİRİŞ

Son yıllarda örgütsel bağlılık, örgütsel davranış ve örgütsel psikolojinin en önemli konularından birisi haline gelmiştir. Örgütsel bağlılık konusunda yıllardır çok sayıda araştırma yapılmış olmasına rağmen araştırmacıların ilgisi azalmamış aksine artmıştır. Örgütsel bağlılık örgütler için anahtar bir konudur ve yöneticiler için daima problem arz etmektedir (Brewer, 1996, p.24). Özellikle son 20 yıldan beri hem kamu hem de özel sektör araştırmacı ve uygulayıcıları örgütsel bağlılık konusuna, üzerinde fikir birliği olmamasına ve birtakım metodolojik belirsizliklere rağmen ilgi duymaktadırlar (Awamleh, 1996, p.65; Suliman and Iles, 2000 (a), p.407).

Konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın çeşitli yönleri çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Genel olarak örgütsel bağlılık (Meyer and et al., 1993; Mowday and et al., 1982; Steers, 1977), bağlılık ve motivasyon (Katz, 1964; Locke, 1991), iş başarımı (Fried and Ferris, 1987; Hackman and Oldhan, 1976), bağlılık ve güçlendirme (Conger and Kanungo, 1988; Greenberg, 1990; Sussmann and Vecchio, 1982; Thomas and Velthousde, 1990) tarafından incelenmiştir.

1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, çalışanların bağlılıkları ile ilgili çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bunlardan en çok kullanılan bazıları şunlardır: Hıristiyan inancına dayalı olarak

Protestan iş ahlakı; mesleğe değer ve önem verme; örgütsel bağlılık ve işe sarılma. Bu kavramlar birbirine denk kavramlar olmayıp, önemli ölçüde farklılıklar içermektedir (Morrow and McElroy, 1986, p.139).

Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir. Bu çerçevede, Morrow literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir (Oliver, 1990, p.10). İşletmeye bağlılığın çalışan ile işletme arasındaki doğrudan ilişki veya bağlantı olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişki veya bağlantının yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Literatürde çok sayıda örgütsel bağlılık tanımı vardır. Bunlardan birisinde örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür diye tanımlanmaktadır (Leong and et al., 1996, pp.1345-1361). Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır (Davis and Newstrom, 1989, p.179). Schermerhorn ve arkadaşları da örgütsel bağlılığı, “kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir” şeklinde tanımlamışlardır (Schermerhorn and et al., 1994, p.144). Bu tanımların dışında bireyin bir örgüt ile özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücü olarak da tanımlanmaktadır.

Örgütsel bağlılık bir çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir .

Başka bir tanım ise Becker (1960) tarafından; “işletmeye bağlılık, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır” şeklinde yapılmıştır. Becker’e göre kişi, örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır ve örgütte çalışmaya devam eder (Gökmen, 1999, ss.1-2). Bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla birleştirmesiyle oluşur.

Örgütsel bağlılık genellikle “*kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak*” tanımlanmaktadır. İşletmeye bağlılığın öğeleri ise şunlardır (Porter and et al., 1974, pp.603-609; Mowday and et al., 1979, pp.224-247; Nijhof and et al., 1998, p.243; Scott, 1993, pp.279-305; Allen and Meyer, 1990, p.848; D.Camp,

1993, p.286; Agarwal and et al., 1999, pp.728-729; Seel and A.Knight, 1987, p.317):

a. örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,

b. örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,

c. örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

Çalışanın örgüte olan bağlılığı, çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Çalışan bağlılığını, o örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyarak, örgütün yararı için yüksek seviyelerde çaba sarf ederek ya da örgüt değerlerini, vizyonunu ve hedeflerini benimseyip kabullenerek gösterebilir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Baysal ve Paksoy, 1999, ss.7-15).

Modern öğrenen örgütlerdeki çalışanların çaba, motivasyon ve girişimciliklerini artırmaları beklenilmektedir. Bir örgütün başarısı sadece insan rekabetini değil, aynı zamanda bağlılığı nasıl sağladığına bağlıdır. Son 15-20 yıl içerisinde örgütlerin ihtiyaç duyduğu yetenekler yeni teknolojilerin ve otomasyonun neticesinde büyük bir değişime uğramıştır. Örgütlerdeki yeniden yapılanma yaratıcılık ve süreçlerin öğrenilmesine dayanmakta ve çalışanların daha fazla sorumluluk almalarını gerektirmektedir (Nijhof and et al., 1998, p.243).

Örgütsel bağlılığın istenilen düzeyde sağlanabilmesi öğrenmeyi, değişimi ve katılımı teşvik eden bir örgüt kültürünün varlığını gerektirir. Zira örgüt kültürü, örgütü kendisine özgü değer ve kişiliği ile ortaya koyan ve örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar, değerler ve sembollerdir (İpek, 1999, s.13). Örgütsel kültür, işlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin çalışanlarca paylaşılan algılarını içermektedir (Balay, 2000, ss.98-98).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütsel kültür, değer ve hedefleri benimsemesi anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu da yeni işe başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini artırmak ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu doğurur. Bu başarıldığında çalışanlar örgütsel kültürü kabul eder, benimser ve onun bir parçası olur (Northcraft and Neale, 1990, p.472).

Örgüt kültürü çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çalışanlar arasında bir kimlik duygusunun gelişmesini sağlayarak ve örgütsel amaçlara katılımı teşvik ederek örgütsel bağlılığın oluşmasına veya kuvvetlenmesine destek olmaktadır (Bennett, 1999, pp.123-124; DeCotiis and Summers, 1987, pp.445-470).

Örgütsel bağlılık metali kendisine çeken güçlü bir mıknatıs gibi, örgütün çalışanı gelecekte de örgütte kalmaya cezbetmesi ve kişinin de buna istekli olmasının bir ölçөгüdür. Bu ölçөг genellikle kişinin örgütsel hedef ve görevlere olan inancını ölçmektedir.

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir (Dick and Metcalfe, 2001, p.112). Her örgüt, üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak ister. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır (Savery and Syme, 1996, p.14). Örgütsel etki ve çıktılar üzerinde çok önemli bir değişken olarak görülen unsur örgütsel bağlılıktır (Beck and Wilson, 1997, p.175). Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görev ve hedefleri gerçekleştirmede daha çok diğer bir ifadeyle ekstra çaba harcadığını göstermektedir. Bu tür çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir. Daha da önemlisi çalışanlar örgütlerine “benim örgütüm” diye sarılabilmektedirler. Düşük bağlılığı olan çalışanlar ise yeterince başarılı olamamaktadırlar. Bu tür çalışanlar işlerine kendilerini yürekten verememekte ve kendilerini örgüt misyonuna adayamamaktadırlar (Oberholster and Taylor, 1999, p.57).

Özellikle Japonların giderek büyüyen yüksek verimlilikleri çalışanların örgütlerine ithaf ve sadakatleri ile açıklanmaktadır. Genellikle çalışanların yüksek bağlılıklarının yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olma ile sonuçlandığı kabul edilmektedir (Chow, 1994, p.3). Sonuç olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez (Northcraft and Neale, 1990, p.465).

Son zamanlarda yapılan çeşitli araştırmalarda günümüzün Batı Dünyası'nın hızla değişen çevresinde örgütsel bağlılığın uygunluğu ve sürekliliğine şüpheyle bakılmaya başlanılmıştır. Çalışanların bu çağda küçülerek büyüme, yeniden yapılanma, şirket evliliği gibi unsurlarla örgütsel bağlılık yolu ile uzun süre mücadele edemeyeceklerini düşünmektedirler (Suliman and Iles, 2000 (b), p.71).

Örgütsel bağlılığın aleyhinde olan bu tür bazı araştırmalara rağmen pek çok araştırmacı da 2000'li yılların en önemli tartışma konularından birisinin örgütsel bağlılık olacağını iddia etmektedirler. Her türlü organizasyonun amacı değişen iş ve çevre şartlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmektir. Zira bugünün iş yaşamı, düşük iş güvenliği, teknoloji ve stres nedeniyle gittikçe kötüleşmektedir. Bundan dolayı yöneticiler iş güvenliği sağlamak amacıyla her zamankinden daha fazla çalışanların bağlılığını sağlamaya çalışmaktadırlar (ADL Associates, 1998, p.6).

Örgütsel bağlılığın, devamsızlık, iş gücü devir hızı, iş başarısı ve lider-ast ilişkileri gibi çok önemli iş ilişkili yapılarla münasebeti araştırıldıkça örgütler için çok önemli bir konu olduğu daha fazla ciddiye alınmaktadır (Eby and Freeman, 1999, p.463).

2.DAVRANIŞSAL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı

yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir. Örneğin; Huang (2000) bağlılıkla ilgili olarak geliştirilen farklı teorileri dört grupta sınıflandırmıştır (Huang, 2000, pp.7-12). Bunlar: davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık türleridir. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir.

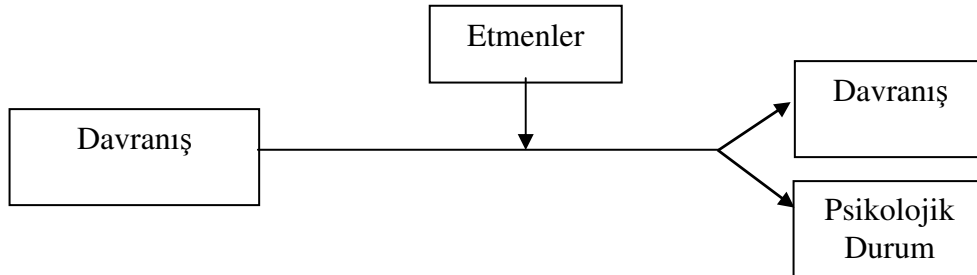
Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Mowday and et al., 1982, p.24).

Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınabilir. Bu kavram, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Mowday and et al., 1982, p.25). Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma (O'Reilly and Chatman, 1986; Mottaz, 1989), örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama (DeCottis and Summers, 1987) gibi davranışlardır.

Belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak kullanılmaktadır.

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Meyer and Allen, 1991, p.62; Oliver, 1990, p.20). Davranışsal bağlılık süreci şekil 1.'deki gibi özetlenebilir.

Şekil 1. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Meyer, J.P. and Allen, N.J., (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, Vol:1, p.63.

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in Yaklaşımları bulunmaktadır. Aşağıda bu iki yaklaşım detaylı olarak ele alınacaktır.

2.1.Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (Becker, 1960, p.32). Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Meyer and Allen, 1984, p.372). Dolayısıyla Becker'e göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Gökmen, 1996, ss.1-2; Porter and et al., 1974, pp.603-609; Becker, 1960, pp.32-42).

Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebinin tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir. Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir (Becker, 1960, p.33).

Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Becker, 1960, p.35).

Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır. Kısacası, davranışların uyumlu tutumların geliştirilmesine sebep olduğu ve bunların gelecekteki davranışları belirlediği, kendini besleyen bir döngü meydana gelmektedir. Kişinin bu tutarlılığı sağlamaya çalışması, davranışlarına karşı bir bağlılığın gelişmesini ifade etmektedir (Becker, p.35; Meyer and Allen, 1984, p.373). Sonuç olarak, kişi yavaş yavaş örgütle davranışsal ve psikolojik bağlarını artırmaktadır.

Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir (Becker, 1960, pp.36-38). Bunlar:

a. Toplumsal beklentiler: Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere

girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

b. Bürokratik düzenlemeler: Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

c. Sosyal etkileşimler: Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.

d. Sosyal roller: Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır (Becker, 1960).

Özetlemek gerekirse Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı işletmeye bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınmaktadır ve genellikle tasarlanmış bağlılık olarak da adlandırılmaktadır (Somers, 1993, pp.185-192; Mathieu and Zajac, pp.171-194; Meyer and Allen, 1990, pp.372-378). Becker'in de belirttiği gibi, bu tür bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, işletmeden ayrılmanın parasal, sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır (Mayer and Schoorman, 1992, pp.671-684).

2.2.Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (O'Reilly and Caldwell, 1981, p.598; Oliver, 1990, p.20).

Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Mowday and et al., 1982, p.20).

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir. Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler (O'Reilly and Caldwell, 1981, p.560). Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir.

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa, Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranış devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir.

3.DAVRANIŞSAL BAĞLILIKIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Örgütsel bağlılıkla ilgili yaklaşımlarından herhangi birinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açıktır (Varoğlu, 1993, s.18). Her örgütsel bağlılık türünün de geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçimi, çalışanların kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, örgütsel bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal faktörler konumundadır. Bütün bu faktörler örgütsel bağlılık türünün seçiminde önemli ölçüde rol oynamaktadır.

Davranışsal bağlılık yaklaşımları kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımı alış-veriş ilişkisine, diğer bir ifadeyle çıkar-maliyet ilişkisine dayanmaktadır. Her iki davranışsal bağlılık yaklaşımının sadece davranışlara odaklanıp, çalışanların tutum, değer, hedef, misyon ve vizyonlarını göz ardı etmesi bu yaklaşımların eksik yönlerini oluşturmaktadır. Oysa bilinmektedir ki çalışanların örgütlerine bağlılık göstermelerinde onların örgütleriyle özdeşleşebilmeleri, örgütsel hedefleri içselleştirebilmeleri ve "benim örgütüm" felsefesine sahip olabilmeleri de oldukça önemlidir.

Ancak yine de örgütsel bağlılık sınıflandırmaları sayısı her geçen gün artan örgütsel bağlılık tanımlarını daha basite indirgemeye yardım etmektedir. Bu tanımlar da ya tutum ya da davranış faktörü ön plana çıkmaktadır. Örneğin; bir kişinin normatif beklentileri aşan davranışlarından bahsedildiğinde aslında bağlılığın dışı vurumundan yani davranışlardan söz edilmektedir. Buna karşın,

kişinin kimliğinin örgüte iliştilmesinden bahsedildiğinde ise, tutumlar ön plana çıkmaktadır (Varoğlu, 1993, s.18).

KAYNAKLAR

- ADL ASSOCIATES, (1998), **Commitment: If You Build it.....Results Will Come**, ADL Associates, Lewistelle, TX.
- AGARWAL, S., DeCARLO, T. E. and B.VYAS, S. (1999), "Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salaspersons", *Journal of International Business Studies*, Vol.30, No.4, p.727, Winter.
- ALLEN, N.J. and MEYER, J.P. (1990), "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links To Newcomers' Commitment and Role Orientation", *Academy of Management Journal*, Vol:33, No:4, pp.847-858.
- AWAMLEH, A.K.H.N. (1996), "Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: a Field Study", *Journal of Management Development*, Vol:15 No:5, pp.65-74.
- BALAY, R. (2000), **Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- BAYSAL, A.C. and PAKSOY, M. (1999), "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*, C:28, S:1, ss.7-15, Nisan.
- BECK, K. and WILSON, C. (1997), "Police Officers' Views On Cultivating Organizational Commitment Implications For Police Managers", *Policing: An International Journal Of Police Strategy and Management*, Vol:20, No:1, pp.175-195.
- BECKER, H. S. (1960), "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, Vol:66, pp.32-42.
- BENNETT, R. (1999), **Corporate Strategy**, Financial Times Pitmon Publishing, 2nd. Edition, London.
- BREWER, A.M. (1996), "Developing Commitment Between Managers and Employees", *Journal Of Managerial Psychology*, Vol:11, No:4, pp.24-34.
- CAMP, S.D. (1993), "Assessing the Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach", *The Prison Journal*, Vol:74, No:3, pp.279-305.
- CHOW, I.H.S. (1994), "Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan", *The International Journal of Career Management*, Vol:6, No:4, pp.3-9.
- DAVIS, K. and NEWSTROM, J.W. (1989), **Human Behavior at Work, Organizational Behavior**, Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York.
- DeCOTTIS, T.A. and SUMMERS, T.P. (1987), "A Path Analysis of Organizational Commitment", *Human Relations*, Vol:40, No:7, pp.445-470.
- DICK, G. and METCALFE, B. (2001), "Managerial Factors and Organisational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol:14, No:2, pp.111-128.
- EBY, L.T. and FREEMAN, D.M. (1999), "Motivational Bases of Affective Organizational Commitment: A Partial Test Of An..., Organizational Commitment; Psychology", *Journal Of Occupational & Organizational Psychology*, Vol:72, Issue:4, pp.463-484.
- GÖKMEN, S. (1996), **İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçe'ye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması**, Hacettepe Üniversitesi, Sos.Bil.Ens., Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- HUANG, L.H. (2000), **The Perceived Leadership Behaviour and Organizational Commitment At CPA Firms**, DBA, Nova Southeastern University, Publication Number:AAT 9954698, www.lib.umi.com.
- İPEK, C. (1999), **Resmi Liseler ile Özel Liselerde Örgütsel Kültür ve Öğretmen-Öğrenci İlişkisi**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

- LEONG, C.S., FURNHAM, A. and COOPER, C.L. (1996), "The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship", *Human Relations*, Vol:49, No:10, pp.1345-1361.
- MATHIEU, J.E. and ZAJAC, D.M. (1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, Vol:108, No:2, pp.171-194.
- MAYER, R.C. and SCHOORMAN, F.D. (1992), "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, Vol:35, No:3, pp.671-684.
- MEYER, J.P. and ALLEN, N.J. (1991), "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, Vol:1, pp.61-89.
- MEYER, J.P. and ALLEN, N.J. (1984), "Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment:Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, Vol:69, ss.372-378.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J. and SMİTH, C.A. (1993), "Commitment to Organization's and Occupations:Extension and Test of a Three Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, Vol:78, No:4, pp.538-551.
- MORROW, P.C. and McELROY, J.C. (1986), "Research Notes on Assessing Measures of Work Commitment", *Journal of Vocational Behaviors*, Vol:7, pp.139-145.
- MOTTAZ, C.J. (1989), "An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:28, No:3, pp.214-228.
- MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. and PORTER, L.W. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol:14, ss.224-247.
- MOWDAY, R.T., PORTER, L.W. and STEERS, R.M. (1982), "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover", New York, Academic Press. In Reichers, A.E. A Revicev and Reconceptualization of Organizational Commitment, *Academy of Management Review*, Vol:10, No:3, pp.465-476.
- NIJHOF, W.J., DE JONG, M.J. and BEUKHOF, G. (1998), "Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration", *Journal of European Industrial Training*, Vol:22, No:6, pp.243-248.
- NORTHCRAFT, G.B. and NEALE, M.A. (1990), **Organizational Behavior, A Management Challenge**, The Dryden Press: USA.
- OBERHOLSTER, F.R. and TAYLOR, J.W., "Spiritual Experience and The Organizational Commitment of College Faculty", *Info*, Vol:2, No:1, pp.57-58.
- OLIVER, N. (1990), "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", *Journal of Occupational Psychology*, Vol:63, No:1, pp.19-31.
- O'REİLLY, C. and CHATMAN, J. (1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment:The Effects of Comliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, Vol:71, No:3, pp.492-499.
- O'REİLLY, C. and CALDWELL, D.F. (1981), "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", *Administrative Science Quarterly*, Vol:26, pp.597-616.
- PORTER, L.W., STEERS, R.M., MOWDAY, R.T. and BOULIAN, P.V. (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psyhciatic Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol:59, No:5, pp.603-609.
- SAAL, F.E. and KNIGHT, P.A. (1987), **Industrial-Organizational Psychology, Science and Practice**, Brooks/Cole Publishing Comp:Pacific Grove.
- SAVERY, L.K. and SYME, P.D. (1996), "Organizational Commitment And Hospital Pharmacists", *Journal of Management Development*, Vol:15, No:1, p.14.
- SCHERMERHORN, J.R., HUNT, J.G. and OSBORN, R.N. (1994), **Managing Organziation Behavior**, Fifth Edition, John Willey & Sons, Inc:New-York.

- SCOTT, D.C. (1993), "Assessing The Effects Of Organizational Commitment And Job Satisfaction On Turnover: An Event History Approach", *The Prison Journal*, Vol:74, No:3, pp.279-305.
- SOMERS, M. J. (1993), "A Test of the Relationship Between Affective and Continuance Commitment Using Non-Recursive Models", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol:66, pp.185-192.
- SULIMAN, M.A. and ILES, P. (2000a), "Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look", *Journal Of Managerial Psychology*, Vol:15, No:5, pp. 407-426.
- SULİMAN, M.A. and ILES, P. (2000b), "The Multi-Dimensional Nature of Organizational Commitment in A Non-Western Context", *Journal of Management Development*, Vol:19, No:1, pp.71-72.
- VAROĞLU, D. (1993), **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Perakendecilikte Yeni Eğilimler: Perakendeci Markaların Gelişimi ve Türkiye’de ki Uygulamaları

Araş. Gör. İpek SAVAŞCI

Ege Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, İZMİR

ÖZET

Günümüzde, perakendecilik alanında yaşanan yoğun rekabet, perakendeci firmaları yeni pazarlama stratejileri geliştirmeye yöneltmiştir. Bu stratejilerden biri de, tüketiciye fiyat avantajı sunan ve perakendeciler arasında farklılık yaratmayı sağlayan perakendecilerin kendi etiketleri adı altında piyasaya sürdükleri market markaları veya perakendeci markalarıdır. Perakendeciler, market markaları yoluyla hem pazar üzerinde etkili olmaya hem de üreticiler üzerinde baskı yaratmaya başlamışlardır.

Bu çalışmanın amacı, perakendecilikte yeni eğilimlerden biri olan perakendeci markalı ürünlerin gelişimini ve bu gelişim sürecinde üretici firmalar lehine yaratılabilecek fırsatları ortaya koymaktır. Çalışmada ayrıca, dünyada ve Türkiye’de perakendeci markalı ürünlerin artan yükselişi ve bu yükselişte etkili olan faktörlere de değinilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Market markaları, özel markalı ürünler, Perakendeciler, Üreticiler, Üretici Markaları, Dünya’da ve Türkiye’de Market Markalı Ürünlerin Gelişimi

The New Trends in Retailing: The Development of Private Labels And Applications in Turkey

ABSTRACT

Nowadays, increasingly competitive in retailing environment, retailer firms have been implementing new marketing strategies. One of these strategies is private label or store brand that offers price advantages to consumers and provides to generate store differentiation among retailers. Retailers become to be effective on the market and they get pressure on manufacturer firms through private labels.

The aim of this study is to explore the development of private labels, which is one of the new trends in retailing and shows the opportunities created in favour of the manufacturer firms in development process. Also, this study deals with the rapid progress of private labels in Turkey and the factors affective in this growth.

Keywords: Private Labels, Store Brands, Retailers, Manufacturers, National Brands, The Development of Store Brands In World and Turkey

Giriş

Perakendecilikte son yıllarda görülen gelişmelerin temelinde yatan en önemli etken “tüketici”dir. Perakendecilerin tüketicilere yakınlıkları, onları sürekli ve etkin biçimde izleyebilmeleri, onların istek ve ihtiyaçlarındaki değişimleri daha hızlı ve daha uygun cevap verebilme fırsatı sunmuştur. Özellikle, son yirmi yılda perakendeciliğin pazar kanallarında güç kazanması ve etkili olarak büyümesi, üretici firmaları daha az önemli hale getirmiştir. Genel olarak, tüketiciler ve perakendeciler kazanırken, üretici markaları pazarlama kanalları içinde güçlerini ve kontrollerini kaybeder duruma gelmişlerdir.

Dağıtım kanalı içindeki bu güç dengesindeki değişimle beraber perakendeciler üreticiler karşısında rekabet avantajı yakalayabilmek, hem kullandıkları teknolojide hem de pazarlama yöntemlerinde farklılık yaratabilmek, tüketici sadakati kazanabilmek ve pazar paylarını arttırabilmek için kendi özel markalarını geliştirmişlerdir. Bu şekilde, market zincirleri, kar marjlarını arttıracaklar ve marka bağımlısı müşterilerini muhafaza edebileceklerdir. Perakendeci markalı ürünler veya mağaza/market markaları veya özel etiketli markalar, markalı ürünlerini yüksek kar marjları ile satan üreticiler ile tüketicilere ucuz ürün sunmak isteyen market zincirleri arasındaki rekabetin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmanın amacı, perakendecilikte yeni eğilimlerden biri olan perakendeci markalı ürünlerin gelişimini ve bu gelişim sürecinde üretici firmalar lehine yaratılabilecek fırsatları ortaya koymaktır. Çalışma içinde, perakendeci markalar veya özel etiketli markalar, özel markalar, mağaza markaları, market markaları literatürde aynı anlamı ifade ettiği için dönüşümlü olarak kullanılmaktadır. Perakendeci markalı ürünler tüketiciye kaliteli ürünü düşük fiyatla satın alma imkanı sunarken, üreticiye de yeni fırsatlar yaratmaktadır. Çalışmada ayrıca, dünyada ve Türkiye'de perakendeci markalı ürünlerin artan yükselişi ve bu yükselişte etkili olan faktörlere de değinilmiştir. Bu bağlamda market markalı ürünlerin pazar paylarındaki yükselişten üreticilerin elde edebilecekleri yararlar ve pazar fırsatları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

1. Perakendeci Markaların Gelişimi

İlk olarak zincir mağazalardaki gelişimle beraber ortaya çıkan perakendeci markalar, A.B.D'de 1863 yılında "Great Atlantic and Pasific Tea" şirketi tarafından satışa sunulmuştur. Daha sonra A&P adı olarak değişmiş şirketin, "American's Choice" etiketi adı altında kendi ürünleri de piyasaya çıkarılmıştır (Savaşçı, 2002: 88).

1970'li yıllarda yaşanan petrol şoklarıyla dünya genelinde yaşanan resesyon nedeniyle perakendeciler düşük maliyetli, standart kaliteli ve çok sade ambalajlı "jenerik" (generics) ürünler sunmaya başlamışlardır. 1980'lerde resesyondan çıkışla birlikte tüketiciler tekrar ulusal düzeyde reklamı yapılan markalara dönmüşlerdir. Buna tepki olarak da perakendeciler kalite geliştirmeye ve özel etiketli ürün çeşitlerini arttırmaya başlamışlardır. Bu dönemden itibaren özel etiketli ürünler, üretici markalar karşısında ciddi rakipler olarak gelişme göstermiştir (Aksulu, 2000: 331).

Perakendecilerin konsantrasyonun artması ile birlikte, büyük perakendecilerin pazarlama kanallarında üreticilere nazaran daha fazla güç kazanmaları ve etkili olmaları nedeniyle üretici markaları önemlerini kaybetmeye başlamış, bunun doğal bir sonucu olarak da perakendeci markalı ürünlerin çeşitliliğinde ve satışlarında artış meydana gelmiştir (Kurtuluş, 2001: 9).

Perakendeci markalı ürünlerde marka ya genellikle ürünlerin ambalajında zincirin veya perakendecinin adı olarak kullanılmakta, ya da yeni bir marka yaratılmaktadır. Eğer yaratılan marka perakendecinin adını taşıyorsa, mağazaya

duyulan güven birebir ürüne yansımaktadır. Ürünün arkasındaki perakende işletme faaliyetlerinde ne kadar başarılı olursa, ürün de o kadar başarılı olacaktır. Mağaza ile ilgili olumsuz düşünceler, yargılar doğrudan ürünleri etkileyecektir. Aynı şekilde ürünle ilgili olarak ortaya çıkan sorunlarda, mağazanın imajını olumsuz yönde yansıyabilecektir. Bu nedenle, üretici firmanın üretim teknolojisi, ürünlerin mağazadaki depolama şartları ve raftaki sunumu sadece ürünün başarısını değil, perakendeci firmaya da etkisi olacaktır(Savaşçı, 2002: 89).

Eğer perakendecinin ünvanı, marka olarak kullanılacak bir sözcüğün taşınması gereken özelliklere sahip değilse, başka bir isim seçilerek perakendeci markası olarak kullanılabilir. Aynı şekilde eğer perakendeci tüketiciler arasında güven yaratacak bir imaja sahip değilse yine marketin adından farklı bir isim marka olarak kullanılmalıdır. Ayrıca, üreticinin marka hakkını zincire devretmeyi kabul etmediğinde de farklı bir isim kullanılmaktadır. Örneğin, İpek Kağıt fabrikasının sadece Migros için özel olarak ürettiği Viva markalı kağıt ürünleri gibi (Tuzcuoğlu, 1999: 101).

Çoğu özel etiketli ürün perakendeci tarafından üretilmemektedir. Üreticiler üretimde ve dağıtımda ölçek ekonomilerine ulaşmak, fazla kapasiteden yararlanmak, pazarlama maliyeti olmadan satışlarını arttırmak, ürünler arasında imaj farklılıklarından dolayı fiyat farklılığı yaratmak için perakendecilere özel etiketli ürünler üretmektedirler (Baltas, 1997: 315-324).

Son yıllarda büyük perakendeci firmalar tarafından, geleneksel özel etiketli markalı ürünlerden daha kaliteli prim özel etiketleri (premium private labels) ürünler geliştirilmiştir. Diğer bir ifadeyle, bu markalar, büyük perakendecilerin yüksek kalite düzeyine sahip, genellikle firma adından bağımsız bir adla pazara sunmuş oldukları markalardır (Örneğin; Kanada'nın en büyük perakendecilerinden biri olan Loblaw's'ın "President's Choice" adlı markası gibi. Bu marka büyük markalarla doğrudan rekabet etmesi için yaratılmıştır. Aynı firma "Colonial Cookie"si de aynı başarıyı yakalamıştır.) (Dunne ve Narasimhan, 1999: 41).

1.1. Perakendeci Markaların Büyümesinde Etkili Olan Faktörler:

Hock, S. J., Banerji, S.'nin (1993) yapmış oldukları çalışmada perakendeci markalı ürünlerin büyümesinin veya küçülmesinin dönemsel veya devrimsel bir düzen izlediğini belirtmişlerdir. Zor ekonomik koşullarda, tüketicilerin harcanabilir gelirleri düşmekte, özel etiketli ürünlerin ise beğenisi yükselmektedir. Tersine, ekonominin iyileştiği dönemlerde, üretici markalı ürünlerin pazar payı artmaktadır (Nandan ve Dickinson, 1994: 18-28). Kısaca, tüketicilerin harcamalarındaki düşüş ve enflasyondaki artış, perakendecileri sattıkları ürün gruplarında bir yenilik getirmelerine neden olmuştur. Perakendeciler diğer zincirlere karşı kendilerini farklılaştırmak amacıyla kendi marka portföylerini oluşturmuşlardır. Kendi mülkiyetleri altında yarattıkları ürünlerle sermayelerini desteklemişlerdir (Winningham, 1999: 109-110).

Perakendeci markalı ürünlerin büyümesine katkısı olan faktörler (Savaşçı, 2002: 91):

■ Üretici markalı ürünlerin fiyatlarında önemli yükseliş: 1980'li yılların son dönemlerinde benzin fiyatlarındaki aşırı yükselişin de etkisiyle üretici markalı ürünlerin fiyatlarında önemli oranda artışlar görülmüştür.

■ Üretici markalarının kuponlarını azaltmaları: 1980'ler sırasında üreticiler kuponla ürün satmayı arttırmışlardır. Perakendeciler genelde tutundurma faaliyetlerinde ürünlerine ikili ve üçlü kupon eklemişler, bu yolla tüketiciler bildikleri markaları düşük fiyatlarla satın almışlardır. Son zamanlarda, tedarikçilerin kupona eskisi kadar önem vermemeleri, perakendeci markaların çekiciliğini arttırmıştır.

■ Üretim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla, perakendeciler tarafından ulusal markalar ve market markaları arasındaki kalite farkının azaltılmaya yönelik çalışmalar yapılmıştır.

■ Tüketiciler için mevcut seçimlerinde önemli kalite değişikliğini azaltılmış olmasıdır. Carsky (1994), Lander (1991), Peterson ve diğerlerinin (1991) yapmış oldukları çalışmalarda, markalar arasında önemli kalite farklılığının daraltıldığını belirtmişlerdir. Örneğin, Carsky (1994)'nin yapmış olduğu çalışmada 1978-80 yıllarından 1988-90 yılları arasındaki dönemlerde yaptığı "Tüketici Raporları"nda ürünlerin çeşitli niteliklerini karşılaştırarak, iki dönem arasında kalite farklılığının önemli oranda düştüğünü ortaya çıkarmışlardır (Vecchio, 2001: 240).

■ Kalite değişmesinde algılanan düşüş: Önemli kalite farklılığının düşmüş olmasının, tüketiciler arasında bu düşüş değişikliğinin algılanmış olması da perakendeci markalarının yükselişine katkıda bulunmuştur.

■ Perakendecilerin gücü: Perakendecilerin dağıtım kanalı içinde güçlerinin artmasına bağlı olarak kar payları perakendeci markalı ürünler yoluyla, yükselmeye başlamıştır.

■ Tedarikçiler tarafından pazar boşluklarının görülmüş olması: Bazı tedarikçiler ve perakendeciler, tüketici alışkanlıklarındaki değişimleri ve tüketicilerin ürün değerini tespit ederken yaptıkları mukayeseleri fark etmiş olmaları, buna yönelik programlar geliştirmelerine neden olmuştur. Bundan dolayı, perakendeci seviyesinde üretici markalı üreticiler tarafından fiyatların yükseltilmesi, perakendecilere yeni arayışlara yöneltmiştir. Örneğin, perakendeci firması Loblaw'ın önemli üretici markaların fiyat yükseltmelerinden yararlanarak kaliteli President's Choice isimli kendi markasını çıkarmıştır.

■ Eğitimli tüketicilerin oranının yükselmesi: Eğitimli tüketiciler daha bilinçlidirler (Hoch, 1996:89). Bundan dolayı, fiyat farklılığının çok büyük olması, bilinçli tüketicilerin fiyat avantajı sağlaması kadar, üreticisinin kim olduğundan da haberdar olmaları perakendeci markalarını alma eğilimlerini yükseltmiştir. Çünkü, bilgili tüketiciler özel etiketli markalarında üretici firmaları tarafından üretildiğini bilmektedirler (Vecchio, 2001: 239-249).

Özetle, perakendeci markalı ürünlerin pazardaki büyümelerinin nedenleri arasında fiyatının düşük olması, bu ürünlerin kalitelerinin giderek artması, özellikle büyük perakendecilerin giderek saldırgan pazarlama programları

uygulamaları ve perakendecilerin yüksek kar marjı istekleri sayılabilir (Ashley, 1998: 75-83).

1.2. Perakendeci Markalarının Pazar Payının Yükselmesinde Etkili Olan Nedenler:

Perakendeci markalı veya özel etiketli ürünlerin son yıllarda yüksek pazar payı elde etmelerinin nedenleri arasında; perakendecinin sahip olduğu pazarlık gücü nedeniyle üretici firmadan ürünü büyük miktarda ve daha ucuza satın alması, düşük tanıtım, promosyon, fiziksel dağıtım ve ambalaj giderleri nedeniyle markasını daha ucuza tüketiciye satabilmesi yer almaktadır (Evans ve Berman, 1997: 389). Kısaca, özel etiketli markalı ürünler perakendeciye düşük üretim maliyeti, pahalı olmayan ambalajlama, minimum reklam ve düşük genel üretim masrafları gibi nedenlerle tüketiciye daha ucuz fiyatla ürünleri sunma imkanı yaratmaktadır (Richardson ve Dick, 1994: 15-22). Ayrıca, **pazarlama vergisi** (marketing tax) olarak adlandırabilen üretici markalı ürünlerin sahip olduğu reklam ve promosyon maliyetleri ile markanın satması için aracıya verilen ek teşvikler ve büyük miktarları bulan raf ücreti gibi maliyetlerin özel etiketli ürünlerde tüketicilere doğrudan raflardaki ürünlere, yüksek fiyat uygulamasıyla yansıtılmaması da pazar payı yükselişinde etkili olmuştur. Çünkü perakendecinin kendi etiketiyle çıkardığı markalarda marka geliştirme, kaynak bulma, stoklama ve reklam ve tutundurma faaliyetleri tamamiyle perakendeciye aittir (Davies, 1998: 140-146).

Mağaza markalarının hızlı yükselişiyle birlikte süpermarket raflarında geniş yer kaplamaya başlaması, hem üretici markaların raf alanlarını daraltmış, hem de aşırı fiyat yükselişlerine engel olmuştur. Böylece, perakendecinin marka üzerindeki kontrolünün yüksek olması sağlanmıştır. Bu gelişmeler, büyük indirimli perakendeci mağazaların özel etiketli ürünlere yönelmesine teşvik etmiştir (Burton ve Linchtenstein, 1998: 293).

2. Perakendeci Markasının Perakendeciye ve Üreticiye Sağladığı Yararlar

2.1. Perakendeci Markasının Perakendeciye Sağladığı Yararlar:

Özel marka kullanmalarının perakendeciye sağladığı pek çok yararı bulunmaktadır. Bunlar içinde en önemli olanları aşağıda belirtilmiştir (Savaşçı, 2002: 95).

- Perakendeci işletmeler kendi markalarını kullanmak yoluyla üreticilerin üstünlüklerine son vererek pazarlarını ve pazarlama eylemlerini denetleyebilirler (Stanton ve Futrell, 1992: 236). Özellikle büyük perakendeci işletmeler üretici markasına bağlılık yerine kendi markasına bağlılık yoluyla mağaza bağlılığı, farklı mağaza imajı yaratmak isteyebilirler. Bu şekilde, mağazalarına bağlı sadık müşteriler yaratmış olacaklardır. Çünkü, eğer marka sadece belirli perakendeci mağazada satılıyorsa, tüketiciler bunu satın almak için o mağazaya gitmek zorunda kalacaklar, bu da, perakendeci marka yoluyla müşteri kazanmayı sağlayacaktır (Hoch, 1996: 89).

- Perakendeciler pazar bölümlendirme (market segmentation) yaparak sadece fiyata duyarlı tüketicilere değil, yüksek kaliteli ürün sunarak diğer pazar bölümlerine de hitap ederek, bu markalar yoluyla pazarda esnekliklerini arttıracaklardır (Belli bir perakendeciye ait markanın diğer perakendecide bulunmaması, tüketicinin özel etiketli ürünlerin fiyatlarında karşılaştırma yapmasını zorlaştırmakta, bu da perakendeciye fiyat belirlemede daha esnek olma olanağı sağlamaktadır.).

- Perakendeci markaları, perakendecinin mağaza trafiğinin artmasına yardımcı olur. Pazarlama bileşenleri üzerinde kayda değer bir kontrole sahip olurlar.

- Satın aldığı markalara göre firma daha düşük maliyetle raflarını doldurabilir. Böylece, üretici markalı üreticilerin nedensiz olarak fiyat yükselttiklerinde, perakendeciler de özel etiketli ürünlerin raf alanını genişleterek, raf alanı üzerinde denetimini artırabilirler ve büyük markalarla bu yolla rekabet edebilirler.

- Maliyet kontrolünü perakendeciler kendileri yaptıkları için tüketicilere maksimum indirim yapabilirler (Richardson ve Jain, 1996: 159).

- Rakip mağazalarda bulunmayan özel etiketli hatlar sunarak müşteri bağlılığının yaratılmasını sağlayabilirler. Perakendeci markalı ürünler tüketicilere kalite açısından tatmin düzeyi üretici markalarla rekabet edecek güçte olduğunda ve pek çok ürün grubuna uygulandığında müşteri bağlılığını yaratılmış olacaktır.

- Perakendeciler, kendi markalarını üreticilerin markalarından daha düşük bir fiyatla elde edebilir ve satabilirler. Bu nedenle üretici markalı ürünlerin bıraktığı marjlardan daha yüksek bir kar marjına sahip olabilirler.

- Dağıtım kanalı üyesi olarak, üreticiye daha yüksek pazarlık gücü oluşturabilirler.

- Daha sıkı stok kontrolü yapabilirler (Mc Goldrick, 1990: 252).

- Ürün özellikleri ve kalitesi konusunda daha yakın takip olanağı yaratabilirler.

- Perakendeciler, özel etiketli ürünleri sunarak belirli ürünlerin düşük fiyatlı taklitlerini oluşturabilirler.

- Ekonomik koşullardaki olumsuzluklardan perakendecinin daha az etkilenmesini olanak sağlayabilirler.

- Market markaları perakendecinin imajını arttırmak ve tüketici ile ilişkiyi güçlendirmeye yardım edebilirler.

Market zincirleri kendi markalarını taşıyan ve düşük maliyetli ürünlerle var olan marka bağlılığını, fiyat duyarlılığına çevirmektedirler. Mağaza markalarının yaygınlaşmasında, perakendeciler reklam ve tanıtım giderlerini en aza çekerek fiyat avantajını tüketicilere sunma amacını taşımaktadırlar.

Özetle, perakendeciler market markalı ürünleri mağaza sadakatini, zincir karlılığını arttırdığı, raf alanları üzerinde kontrolünü sağladığı, mağaza farklılığını yarattığı, üreticilere karşı pazarlık gücü kazandırdığı için tercih ederler ve güçlü konumlandırma yaparak karlılık oranlarını arttırabilirler.

Kaliteli perakendeci markalı ürün geliştiren ve bu ürünle müşteri bağlılığı sağlayabilen perakendeciler, rakiplerine karşı büyük avantaj kazanmışlardır. Özel etiketli ürünler, perakendecilerin dağıtım kanalı üzerindeki kontrolünün kendi görünür sembolü altında büyümesini sağlar ve fiyata duyarlı tüketici kesiminden kar sağlamayı hedefler (Savaşçı, 2002: 96).

Özel markalı ürünler, zincir perakendeciler için büyük de bir risk oluşturmaktadır. Düşük kaliteli ürün, doğrudan perakendecinin de imajına zarar verebilmektedir. Genellikle ürünler, perakendeci tarafından yapılan laboratuvar testlerinden sonra kabul edilmektedir, ancak kalite standardına uymayan ürünler tüketicilerin olumsuz düşünmesine neden olmaktadır. Ayrıca, üretici markalarına göre daha düşük olan penetrasyon oranı nedeniyle ürünün reklam ve tanıtımında kullanılabileceği medya olanağı daha az olmakta hatta çoğu zaman mağaza içiyle sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle “düşük bilinirlik” ve fiyat yönlü çağrışımlar bu markaların üretici yada ulusal markalar kadar güçlenmesini engellemektedir (Ailawadi, 2001: 299-318).

Perakende markalarının sayılan avantajları (özellikle fiyat ve satış noktasındaki teşhir, promosyon, raf sayı ve büyüklüğü üstünlükleri) rekabet açısından üretici markalarını zorlamakta ve pazar paylarını düşürmektedir. Örneğin, 1993'te ABD sigara sektörünün tartışmaz lideri Phillip Morris zincir mağazalarda satılan ucuz sigaralarla rekabet edebilmek için Malbora markasının satış fiyatını 40 sent düşürmüştür. Fiyatta yapılan bu indirim, firmanın borsadaki hisse senedi değerinde büyük düşüşe neden olmuştu. Bu örnek perakendeci markalarla üretici markalarının ne kadar büyük bir rekabet içinde olduğunu göstermektedir (Quelch ve Harding, 1996 : 100).

2.2.Perakendeci Markasının Üreticiye Sağladığı Yararlar:

Konuya üreticiler açısından bakıldığında, üreticiler başlangıçta perakendeci markasıyla ürün üretmenin kendilerine çok fazla bir yarar sağlamadığını, ucuz, taklit edilebilen ve zayıf ürün kategorilerine sahip olduklarını düşünmekteydiler. Bu nedenle başlangıçta, perakendeci marka stratejisini üretim ve pazarlama gücü daha az olan ve kendi markasını çıkarma yeteneğinden yoksun firmalar benimsemekteydi. Bu stratejide, üretici başka bir firma için mal üreten fasoncu konumundadır. Marka perakendeci olan dağıtıcıya ait olduğu için üreticinin fiyat, dağıtım, promosyon gibi konularda kontrol yetkisi yoktur ve dağıtıcının yüksek miktarlı siparişleri nedeniyle doğan pazarlık gücü üreticinin kar marjını azaltan bir faktördür (Savaşçı, 2002: 97). Fakat perakendecinin gücünün büyümesiyle birlikte, perakendeciler arasındaki rekabet durumunu değiştirmiş ve günümüzde özel etiketli ürünleri arz eden üreticiler için bir fırsat yaratmıştır (Dunne ve Narasimhan, 1999: 41).

2.2.1. Market Markalı Ürün Üreticileri

- Büyük, ulusal marka üreticileri
- Perakendecilerin sahip olduğu üretim birimleri

- Belli ürün kategorisinde uzmanlaşmış ve market markalı ürünleri genelde özel olarak üretmeye yoğunlaşmış, küçük, kaliteli üreticiler(kahveciler gibi).
- Bölgesel marka üreticileri ki bunlar özel pazarlar için özel etiketli ürün üretirler (Private Label Manufacturers Association On Line, <http://www.plma.com>).

2.2.2. Market Markalarının Üreticilere Sağladığı Avantajlar:

■ Atıl kapasiteyi değerlendirmek : Bazı üreticiler özel etiketli ürünlerin üretimini fazla kapasitelerinden yararlanmak için kullanmaktadırlar.

■ Maliyet minimizasyonu : Eğer bir üretici şirket, yeterli ürün geliştirme tecrübesine ve gelişmiş üretim yöntemlerine sahipse, perakende zincirleri tarafından kolayca market markalı ürün siparişi alabilecektir. Büyük sipariş miktarıyla bu tip bir üretim, firmanın kendi markalı ürünlerini üretmesinden çok daha karlı olabilecektir. Bu ürünleri üretici firmalar rekabetsel avantaj sağlamak, kitlesel üretim yaparak dağıtım ve üretim maliyetlerini düşürmek amacıyla gerçekleştirmektedirler. Üreticiler ürün fikirlerini denerken, özel etiketli ürünler onlara büyük fayda sağlamaktadır. Çünkü tüketicileri çekmek için yoğun ulusal reklamlara harcama yapmaları gerekmemektedir. Perakendeciler kendi raflarında özel etiketli ürünleri sergileyerek bu maliyetten üreticileri kurtarmaktadırlar (Dunne ve Narasimhan, 1999:41).

■ Rakibe fırsat tanımamak: İkili üreticiler (hem kendi üretici markalarını üreten hem de perakendeci adına üretim yapan üreticiler) ürün kategorilerini etkileyebilme, üretici marka ile özel marka arasında rafların tahsisini, aralarındaki fiyat farkını, üretici markalı ürünlerin promosyon zamanlamasını düzenleyebilme ve daha iyi tedarik hizmeti verebilmek isteğiyle özel markalı ürünleri üretmektedirler. Ayrıca bu yolla, üreticiler tüketicilerin bu özel etiketli ürünlere karşı tutumlarını ve maliyet yapısını öğrenerek, kendi markalarını daha iyi savunma güçlerini arttıracaklardır.

■ Pazara kolay girme imkanı: Yeni ürün kategorilerine girmek isteyen üreticiler öncelikle market markalı ürünlerin üretimini üstlenip, perakendecilerle birlikte çalışarak risklerini düşürmekte ve böylece pazar paylarını yükseltmektedirler.

■ Alt markalar ile rekabet edebilmek : Ucuz fiyatlı ürünlere pazar payı kaptırmamak için yeni stratejiler geliştirmek zorunda kalan üretici firmalar, reklam ve promosyon kampanyaları da olmadan market markalı ürünleri kullanabileceklerdir. Bu şekilde esas markalarının fiyatlarını çok düşürmeden ve fiyat dayalı rekabette karlı çıkarak varlıklarını sürdürebileceklerdir. Bu durum, özellikle kriz döneminde bilinen markaların fiyatlarını düşürmeleri, tüketicinin gözünde marka konumlarını telafi edemeyecek şekilde değiştirme olasılığına karşı da avantaj sağlamaktadır. Özellikle, büyük üretici firmalar market markaları yoluyla hem pazar paylarını korumakta hem de tüketicinin gözünde olumsuz imaj yaratmaları önlenmiş olmaktadır. Bu şekilde, pazarda yaşanan durgunluğu

perakendecilerle daha yakın ilişkiler kurarak krizde ihtiyaçları olan satış seviyesine ulaşabileceklerdir.

■ Pazar paylarını korumak: Üreticiler kendi markalı ürünlerinin fiyatlarını yükseltmeye karar verdiklerinde, özel etiketli ürünleri fiyata duyarlı müşterilerin diğer rakip markalı ürünlere yönelmesini engellemek amacıyla perakendeci adına üretim yaparak, pazar paylarını korumayı amaçlamaktadırlar. Veya özel etiketli ürünleri, pazar lideri üreticinin ürünlerini taklit etmek amacıyla da kullanılmaktadırlar.

■ Üretici markaları için şans yakalamak: Ürün geliştirmek ve tutundurmak için gerekli yatırımları yapacak finansal güce sahip olmayan üreticiler özellikle Kobi'ler, perakendecilere bu ürünün üretilmesi ve piyasaya çıkarılması konusunda teklif götürerek, perakendeci mağazanın etiketi altında üretim yaparak hem tanıtım masraflarından ve raf listeleme ücretleri ödemediği bu ürünü piyasaya sürülebileceklerdir.

■ Pazarlama bütçesini azaltma: Özel etiketli ürün sunan üreticiler, kendi markaları ile özel etiketli ürünlerin fiyat değişimlerini ve tutundurma faaliyetlerini koordine edebileceklerdir. Perakendeciler üreticilerle yaptıkları özel etiketli ürün anlaşmasıyla, ürünlerin reklamının ve tutundurma faaliyetlerinin düzenlenmesinden sorumlu olurlar ve üreticilerin kendi markalı ürünlerine ödedikleri gibi ayrı bir ücret ödemesi yapmazlar (Dunne ve Narasimhan, 1999:41).

■ Perakendecilerle stratejik ortaklık kurma ve daha iyi ödeme koşulları: Eğer özel etiketli ürünler iyi satış yapıyorsa, perakendeciler tedarikçilere bazı özel ayrıcalıklar sağlayabilmektedirler. Perakendeciler, tüketicileri satın alma davranışları hakkında elde ettikleri verilerini üreticilere verebilmektedirler. Ayrıca, rafların düzenlenmesinde ve tutundurma faaliyetlerinde yapılabilecek değişikliklerde yorumlarda bulunabilmektedirler. Üreticiler ise, perakendecilere pazarı bölümlere ayırmada, tüketiciler için ürüne uygun stokların yaratılmasında danışmanlık hizmeti sağlayabileceklerdir.

Özetle, üretici firma bu yukarıdaki sayılan avantajlardan yararlanması için en uygun strateji; kendi markası yanında perakendeci markasını üretmesi olarak tanımlanabilecek **karma strateji**dir. Uygulamada bir çok firma tarafından kullanılan bu strateji üretici ve perakendecinin kendi markasını kontrol etme yeteneğini arttırarak, birçok pazar bölümünün hedeflenmesini sağlayabilecektir. Firma ile perakendeci arasındaki işbirliği geliştiğinde, üretici firmanın dağıtım kanalları üzerindeki kontrolü artacaktır. Bu stratejiyle firma üretimdeki dalgalanmaları önleyerek kapasite kullanım oranını yükselecektir. Bu nedenle üretici firma perakendeci markası ile üretime bir rekabet stratejisi gözüyle bakmalı ve bunu planlı bir şekilde uygulanan ve kendi markasına ek olarak yapılan bir iş olarak değerlendirmelidir.

Üretici şirketler ile beraber ürün geliştirme çalışması yapan perakendeci firmalar, birlikte pazar lideri konumuna gelebilen ürünler geliştirebileceklerdir. Bu şekilde iki tarafta kazançlı çıkması sağlanmış olacaktır.

Perakendeciler ürün tedariklerini sağlayan üreticileri seçerken fiyat dışında, yüksek kalite sağlamasına, uluslararası standartları yakalayan bir üretim normuna sahip olmasına ve ürün geliştirmede uzmanlığını ispatlamış, üretim sürecinde bilgili olmasına dikkat etmektedirler. Fiyat, perakendecilerin üreticilerden istediği koşullar listesinde sonlarda yer almaktadır. Ayrıca, üretici firma iyi bir lojistik sisteme sahip olup, perakendecinin taleplerini anında ve eksiksiz yerine getirdiği ölçüde başarılı işbirliği sağlamış olacaktır.

3. Perakendeci Markalarının Avrupa'daki ve ABD'deki Durumu

Perakendeci markalı ürünlerin toplam market satışlarındaki payları ülkeden ülkeye değişmektedir. Bu farklılığın en önemli nedeni, perakendeci zincirlerin pazardan aldıkları payın farklı olmasıdır (Savaşçı, 2002: 105).

Günümüzde özel etiketli ürünleri yada mağaza markalarının ABD, Kanada ve Avrupa ülkelerinde hızlı gelişimlerini sürdürmektedirler. AC Nielsen araştırma firmasının 1998 yılında yapmış olduğu çalışmada yer alan Avrupa'da market markalarının toplam ticaret içerisindeki ciro paylarına bakıldığında, market markalarının en yüksek paya sahip olduğu ülke % 41.8 ile İsviçre'dir. Bunu % 29.7 ile İngiltere takip etmektedir. Türkiye'de ise perakendeci markasının toplam satışlar içindeki payı % 1'ler civarında olarak diğer Avrupa ülkelerine göre düşük durumdadır (AC Nielsen, 2000:17) .

Günümüzde ABD'de her beş üründen biri market markasıdır. Yapılan çalışmalar, Amerikan tüketicisi için market markalarının diğer üretici markalardan bir farkı bulunmadığını ortaya koymuştur. Market markalarının ortalama pazar payı 1988 yılında % 15.3'ten 1998 yılında % 20'ye çıkmıştır.

ABD süper market satışları içinde özel etiketli ürünlerin payının % 20 civarında olmasına karşın, toplam satış artışının yarısını kapsamaktadır. Örneğin, ABD'deki bakkaliye mallarının 1/5'i perakendeci markası adı altında satılmaktadır. Bu oran Kanada'da 1/4'tür. Gelişmiş ülkelerde perakendeci markalı ürünlerin genel satışlar içerisinde paylarının % 70'lere ulaşması, artan perakendeci gücünü göstermektedir. A.B.D'de de son yıllarda perakendeci markalı ürünlerin birim pazar paylarına göre 250 ürün kategorisinin 177'sinde en çok satılan ilk üç ürün içinde perakendeci markalı ürünlerin yer aldığı görülmüştür (Aggarwal ve Cha, 1998: 244-253).

Amerika'nın % 39'una mağaza markaları önemli mağazalarına nüfuz etmiştir. Amerika'da mağaza markaları lider üretici markalarına benzer kalite seviyesine sahip olup, lider markalara karşı fiyat indirimi yapmamaktadırlar (Corstjens ve Lal, 2000: 281).

Amerikan perakende pazarında market markalı ürünler yaklaşık %15 ile %20 arasında değişen oranı kapsamakta ve bu oran gittikçe büyümektedir. Fiyatları %10 ile %40 arasında değişen oranda üretici markalı ürünlerin fiyatlarına göre düşüktür. Perakendeci kar marjı ise % 5 ile %50 arasındadır (Silverstein ve Hirschohn, 1994: 17).

Avrupa'da ise ilk perakendeci markalı ürünlerin piyasaya sunulduğu ülke 1970'li yıllarda Fransa'daki Continent, Carrefour gibi zincirlerdir. Carrefour Fransa'daki satışlarının % 35'i market markalı ürünlerden sağlamaktadır.

Perakendeci markalı ürünlerin en büyük pazar payına sahip olduğu ülke İngiltere'dir. Marketlerde satılan her 3-4 üründen biri market markalarıdır. İngiltere'de özel etiketli ürünlerin pazar payları yıllık yaklaşık % 1 artmaktadır. 1977'den günümüze bu oran % 22'den % 39'a yükselmiştir (Baltas, 1997: 315-324). Ucuza ürettirilen ürünlerin kalitesinden hiç bir ödün vermemeye titizlik gösteren büyük İngiliz hipermarket zincirleri, büyük pazar paylarına ulaşmışlardır. Örneğin, Sainsbury'nin bakkaliye mallarının % 54'ü, Tesco'nun % 41'i kendi markasının satışlarından gelir elde etmektedir. Üreticilerle perakendecilerin en çok rekabet ettikleri ürün kategorisi alkolsüz içeceklerdir. Sainsbury'nin "Classic Cola" adıyla 1994 yılında pazara sunduğu kolalı içeceği "Cola Cola"nın fiyatlarından %28 daha ucuza sunulmuştur. Bugün Sainsbury kola satışlarının % 65'i perakendeci markalardan oluşmakta olup, İngiltere pazarında kola satışlarının % 15'ini oluşturmaktadır (Quelch ve Harding, 1996: 99). İngiltere'de lider süpermarket zincirlerinde sunulan ürünlerin %50'si özel etiketli ürünlerdir (Collen, 1994: 31). İngiltere'de 2000 yılında satışların % 44.5'ini market markalı ürünler oluşturmaktadır.

Almanya'daki tüketicilerin ise %50'si düzenli olarak özel etiketli markalar kullandıklarını ifade etmektedirler. Perakendeci markalarının pazar payı %3 ile %50 arasında değişmektedir. Almanya'nın en büyük perakendecilerden biri olan Aldi, kendi markasını taşıyan kahve ile büyük bir pazar başarısı yakalamıştır.

İsviçre'nin en büyük perakende zincirlerinden biri olan Migros'un ürünlerinin % 90'ı kendi etiketi adı altında çıkardığı ürünlerden oluşmaktadır. Satış cirosu içinde % 95'i bu ürünlerden sağlamaktadır.

İspanya, İtalya ve Almanya'da süt ürünleri, Finlandiya ve Avusturya'da hijyen ürünleri, İsviçre ve Almanya'da zeytinyağı, İngiltere'de dondurulmuş gıda ürünleri market markasıyla yada markasız olarak daha çok satılmaktadır. Tüm Avrupa'da genel olarak market markalı ürünlerle ilgili artışın en önemli sebeplerinden biri bu ülkelerde artan ekonomik zorluklardır (Savaşçı, 2002: 106).

Avrupalı süpermarketlerin ABD'dekilere göre özel markalarda daha başarılı ve pazar payları daha yüksektir. Bunun nedenleri arasında, üretici markalı ürünlerin ABD'de Avrupa'ya göre daha yoğun TV reklamları yapılmaktadır ve Batı Avrupa'daki perakendecilik yapısı ABD'deki gibi parçalı, küçük perakendecilerin hakimiyeti altında değildir. Bu nedenle, perakendeciler üreticilere göre daha güçlüdürler. Buna bağlı market ürünlerinin zincir mağazalarda hakimiyeti yüksektir. ABD'de küçük perakendeciliğin yaşamasını sağlamak için uygulanan rekabet yasaları da büyük market zincirlerinin oluşmasının önünü kesmektedir. Bu durum, market markalı ürünlerin pazardaki hakimiyetine yansımaktadır (Quelch ve Harding, 1996: 99).

Son yıllarda perakendeci markalı ürünlerin satışları hızla yükselen bir trend haline gelmiştir. 2002 yılında özel markalı ürünlerin yıllık satışı İtalya'da

19.5, İspanya'da 21.7, Almanya'da ise 17.5 milyar dolara ulaşmıştır. Türkiye'de ise, bu rakamın 2002 yılı sonu itibariyle 1.4 milyar dolarlık satış rakamına ulaşması öngörülmektedir (www.privatelabelonline.net).

Tablo 1: Market Markalı Ürünlerin Ülkeler İtibariyle Yıllık Satış Rakamları (Milyon \$)

ÜLKELER	1997	2002	Büyüme (%)
Yunanistan	456	1.337	293
İtalya	10.461	19.477	186
İspanya	18.711	21.755	116
Fransa	46.185	56.753	123
Almanya	57.415	71.544	125
Polonya	866	7.085	818
Türkiye	292	1.412	485
Toplam	262.607	330.914	126

Kaynak: Euromonitor (www.euromonitor.com)

Tablo 1'de de görüldüğü gibi market markalı ürünlerin 1997-2002 yılları arasındaki 5 yıllık dönemde değişim oranları ülkeler itibariyle incelendiğinde, Türkiye'nin market markalı ürün satış rakamları % 485 oranıyla artarak Polonya'dan sonra en hızlı büyüyen ikinci ülkedir. Avrupa ülkeleri arasında iki dönem arasında en düşük artış (%116'lık artışla) İspanya'ya aittir.

4. Türkiye'deki Perakendeci Marka Uygulamaları

Perakendeci mağazalar özellikle son yıllarda yabancı firmaların da ülkeye gelmesiyle birlikte çok hızlı bir gelişme göstermiştir. Hipermarket markası uygulaması, ülkemiz için nispeten yeni bir kavram olmakla birlikte, tüketicilerin güven duydukları, sürekli alışveriş yaptıkları marketin adını taşıyan ürünleri satın almaya yöneltileri görülmektedir. Perakendecinin kendi markasını kullanımı, büyük ölçekli perakendeciliğin gelişimi olan 1990'lı yıllardan itibaren başlamıştır. Yerli ve yabancı firmaların artmasıyla, mağaza raflarında perakendecilerin özel olarak ürettirdikleri ve kendi isimlerini taşıyan ürünler de çoğalmaktadır.

Türkiye'de market markası uygulaması ilk defa Migros'la başladığı görülmektedir. Migros dışında, Metro, Gima, Tansaş, Kipa ve İsmar gibi zincirler ile Continent, Carrefour gibi hipermarketler de, bu tip ürünler üretirmeye başlamışlardır. Özel etiketli ürünler başlangıçta, sadece düşük kapasiteli ve yetersiz teknoloji sahibi küçük üreticiler tarafından üretilirken, artık markalı ürünlere sahip büyük şirketlerde üretim kapasitelerinin bir kısmını bu ürünleri üretmeye ayırmaktadırlar. Ülkemiz açısından market markaları incelendiğinde, genellikle fason olarak üretilen ürüne market isminin verildiği, bunun yanı sıra Migros, Yimpaş gibi kendi üretimlerini yapan hipermarketlerin olduğu görülmektedir. Bu tür markalarda reklam, taşıma ve dağıtım maliyetlerinden tasarruf edilmesi ve atıl kapasiteden yararlanılarak fiyat avantajı elde edilmesi söz konusudur (Korkmaz, 2000: 27-34).

Perakendeci markalı ürünleri Türkiye’de 1957 yılında ilk uygulamaya başlayan perakende zinciri Migros’tur. 706 farklı üründe Migros markalı ürün çıkaran firma, çocuk bezinden, peynire, deterjandan, yoğurda, hazır çorbadan diş fırçasına toplam 28 farklı kategoride Migros markalı ürünler satmaktadır (arsiv.hurriyetim.com.tr/hur/turk/99/06/27/ekonomi). Migros markalı ürünlerin toplam cirosu içindeki payı % 9 ulaşmış durumdadır. 2000 yılında ise bu rakam % 10.5’lik bir paya yükselmiştir. Migros’un kurduğu indirimli mağazası Şok mağazaları içinde de, büyük oranda market markalı ürün üretimi yaptırılmaktadır. Ayrıca Rusya’da açılan Ramstore mağazaları içinde, Ramola markalı ürünler üretmektedir. Ürünlerin çoğu Migros markalıdır. Sadece temizlik kağıtları VİVA, kozmetik ürünleri VALUE, ve bira ALBATROS markasını taşımaktadır (Tuzcuoğlu, 1999: 107)

Türkiye’nin ikinci büyük perakende zinciri olan Tansaş ise 30 firmaya fason üretim yaptırmakta ve ürünlerin toplam satışlar içinden payı % 23 ulaşmıştır. Mağaza içinde Tansaş markasını taşıyan 640 tane ürün bulunmaktadır. Et (farklı özel etiketlerle sattığı Tanet) ve şarküteri ürünleri gibi gıda ürünlerinin yanı sıra temizlik maddeleri ve temizlik kağıtları da Tansaş markalı ürünler içinde bulunmaktadır (Savaşçı, 2002: 109). Son günlerde Tansaş ürün yelpazesini genişleterek, süt ve süt ürünlerinden, gofret, konserveler, şeker ve şekerlemeler, meyve suları, çaylar olarak içecekler alanlarında yönelmiştir. Çalıştığı üretici firmaları ise, çamaşır makinesi deterjanında Başer Kimya ile, sütte Sütaş süt ile, konservede Penguen’le, tuvalet kağıdında da Toprak Kağıttır.

Fiba Holding tarafından satın alındıktan sonra hızlı bir gelişme sürecine giren Gima zinciri hem kendi mağazalarında hem de yeni kurulan Stop indirimli marketlerinde 150 çeşit özel etiketli ürün satmaktadır. Gima market markalı ürünlerini Gimmy ve Gima adı altında piyasaya sunmaktadır. Gima markalı ürünler 1999 yılında % 3 iken, kriz sonrası yapılan araştırmalarda % 15’e kadar çıktığı tespit edilmiştir. 2000 yılında Gima markalı ürünlerin toplam satışlarda % 22’lik paya yükselmiştir. Gima yetkilileri ürünlerini piyasadaki eş değer kalitedeki ürünlerden % 20 ucuz fiyatlandırmaya rağmen, bu ürünlerin daha yüksek kar marjına sahip olduğunu belirtmektedirler. Gima, toz deterjanı Sodaş, sıvı bulaşık deterjanlarında Viking Temizlik Malzemeleri’ne, kahveyi Instant Gold’a, klasik ve Türk kahvesini Elittepe’ye, sütü Mis Süt ve Teksüt’e, kolalı içecekleri Çamlıca’ya ve et ürünlerini Trakya Et’e ürettirdiklerini belirtmişlerdir (www.radikal.com.tr/2001/01/04/ekonomi).

Bunun dışında Türkiye’de en büyük market zincirlerine sahip olan ve “toptan fiyatına, perakende satış” olarak kurulan Birleşik Mağazalar A.Ş. (BİM) özel etiketli ürünlerin sayısı 200’den gelecek yılın sonunda ürün portföyünün tümüne yayarak, tüketicinin marka bağımlılığını kaldırmayı amaçlamaktadır. BİM tüm ürünlerinde farklı isimleri kullanma stratejisini kullanmaktadır (www.finansalforum.com.tr. 20/09/2000).

Kart sahibi tüketicilere satış yapan Metro zinciri de özel etiketli markalar üretirme stratejisini uygulayan zincirlerdendir. Almanya ve Avrupa ülkelerinde

Goldhand markasını kullanan Metro, Türkiye'deki ürünlerinde bunu Altinel markası olarak kullanmaktadır (www.radikal.com.tr/2001/03/18/yasam).

Yimpaş zinciri hem kendisine ait Aytaç et ürünleri ile Kevser sıvı yağ, peynir ve zeytin gibi ürünleri, hem de kendi tesislerinde Yimpaş adıyla ürettiği un, bakliyat, çay ve şeker gibi ürünleri satmaktadır (Tuzcuoğlu, 1999: 108).

Kipa hipermarket mağazası Ekim 2000'den itibaren "kaliteyi ucuza almak hakkınız" sloganı ile Kipa markalı ürünleri sunmaya başlamıştır. Baldan, reçele, çaydan hazır kahve çeşitlerine, krakerden fındık kremasına, baharattan makarnaya, çiçekyağından zeytinyağına, kağıt grubundan temizlik bezlerine kadar, 86 tane temel gıda ve ihtiyaç ürününe satışa sunmuştur. Kaliteyi sürekli kılmak için üretici firmaları, Kipa marka ürünleri ve Kipa mağazalarını düzenli olarak denetleme konusunda Tübitak-Marmara Araştırma Merkezi ile anlaşma yapmıştır (www.kipa.com.tr).

Fransız perakende zincirlerinden Carrefour, kendi markasını taşıyan ürünleri, küçük ve orta ölçekli firmalara ürettirip, fiyatını piyasa ortalamasının % 20 altında satarak, gıda alanında 68 ürünüyle pazardan % 15 pay almak istemektedir (www.sabah.com.tr, 12.06.2000)

Türkiye'de perakendeci markaların gelişmesi, perakende sisteminin kurumsallaşmasına, zincir marketlerin ile hipermarketlerin, toplam perakende piyasalarındaki payı artmasına bağlıdır. Bu durum, özel etiketli ürünlerin önemini arttıracak ve gelişimini hızlanacaktır. Özellikle, son yıllarda Türkiye'de görülen krizler, tüketicilerin gelir düzeylerinde meydana gelen değişiklik tüketim alışkanlıklarını ve marka tercihlerini de değiştirmiştir. Buna bağlı olarak, tüketiciler diğer markalara göre daha düşük fiyat düzeyine sahip markalara yönelmeleriyle, perakendeci markaların önemi artmıştır. Bu durum, perakendecileri mağaza raflarında daha fazla özel etiketli ürünlere yer vermelerine, üreticiler için ise daha fazla perakendeciler adına üretim yapmaya yöneltmiştir. Zaman içinde, ucuza kaliteli ürünler satın almak isteyen bilinçli tüketicilerin artmasıyla, perakendeci markaların diğer ülkelerde olduğu gibi önemleri daha da artacaktır. Kriz öncesinde yıllık % 1.9 olan market markalarının payı, kriz sonrasında altı ayda % 2.1'e yükselmiştir (www.retailing-institute.com).

2002 yılında ise market markalı ürünlerin toplam tüketimdeki ciro payı % 3.2 civarında yer alırken, daha önceki yıllara göre, market markalarının payında % 18.7 oranında bir artış göstermiştir (Tablo 2).

Tablo 2 : Market Markalarının Toplam Tüketimdeki Ciro Payları (%)
(Eylül 2001- Ağustos 2002)

Ürün Grupları	Ciro Payı(%)	Büyüme (%)
Gıda	2.9	18.4
Kişisel Bakım Ürünleri	4.3	28.5
Temizlik Ürünleri	5.4	17.0
Diğer Ürünler	1.8	62.3
Toplam	3.2	18.7

Kaynak : 2002 Market Markaları Raporu (www.retailing-institute.com)

Market markalarının Eylül 2001 - Ağustos 2002 döneminde pazar paylarının en yüksek olduğu ürün grupları arasında temizlik ürünleri % 5.4'le birinci sırada yer alırken, % 17'lik bir büyüme göstermektedir. Market markalarının % 4.3'lük pazar payına sahip olduğu kişisel bakım ürünlerinde (kağıt dahil) % 28.5 oranında bir yükselme görülürken, gıda kategorisindeki market markaları harcaması toplam gıda harcamaları içindeki payı % 2.9'u oluştururken, büyüme oranı ise % 18.4'tür (Tablo 2).

Tablo 3: Ürün Gruplarına Market Markalarının Satış Oranları

Ürün Kategorileri	İlk 10 Kategori Payı (%)
Bakliyat	25.1
Kağıt ürünleri	25.0
Margarin	12.0
Yoğurt	9.8
Sıvı yağ	8.0
Süt	6.5
Çay	6.0
Çamaşır deterjanı	4.4
Gazlı meşrubat	3.6
Peynir	2.3

Kaynak: 2002 Market Markaları Raporu (HTP- Retailing Institute)

Ürün kategorileri arasında en yüksek paya sahip olan iki kategori % 25.1 ile bakliyat ve % 25.0'lik payla kağıt ürünleri olduğu görülmektedir. Üçüncü sırada ise % 12'lik bir payla margarin yer almaktadır (Tablo 3). İlk 10 ürün kategorisinde en düşük payı ise % 2.3'le peynir almaktadır.

SONUÇ

Günümüzde üreticiden ürünü alıp, tüketiciye sunan perakendecilik tipi değişmiş, yerine nihai tüketicilerin ihtiyaçlarını tatmin etmeye ve onlara değer sunmaya yönelik modern perakendecilik tipi oluşmuştur. Bu çerçevede özellikle tüketiciler ile doğrudan temasta olan perakendeciler değişen tüketici isteklerine üretici firmalara göre daha kolay uyum sağlayabilmektedirler. Ayrıca, bir çok perakendeci firma, üretici firmalardan daha güçlü sermaye yapısına sahip hale gelmiştir. Perakendeci firmaların, tüketiciye yakın olmaları ve onlarla birebir ilişki kurmalarının yarattığı avantajı iyi kullanmalarıyla tüm fiziksel dağıtım kanallarında merkez konumuna ulaşmışlardır.

Perakendeci markalı ürünlerin zaman içinde kalitelerindeki artış ve fiyattan çok kaliteye önem vererek marka konumlandırmaları yapmaları pazar paylarını arttırmış ve daha da arttıracaktır. Kalitenin vurgulanması, tüketici açısından market markalı ürünleri satın alırken algılanan riskin düşmesini sağlayacak ve algılanan ürün kalitesi kabul edilebilir seviyeye gelecektir.

Perakendeciler ve üreticiler yönünden önemli olan özel etiketli ürünlerde ürünün kalitesi, ambalajı, perakendeci desteği, reklam ve/veya tutundurma etkileriyle başarılı uygulamaların gerçekleştirilmesidir. Özellikle perakendeciler

güçlü imaj oluşturmaya yönelik pazarlama faaliyetlerinin yanı sıra ürünlerinde üretici markalı ürün bileşimlerini kendi ürünlerinde kullanıp, bunu promosyonlarda vurgulayarak da, kaliteleri ile ilgili tüketici algılamalarını iyileştirebilirler. Ayrıca, perakendeciler pazar segmentasyonuna göre rekabetçi fiyatlandırma uygulamaları yapabilirler.

Perakendeciler rakiplerini ulusal üreticiler yerine diğer perakendeciler olarak kabul ederse, yerel düzeyde daha başarılı olacaklardır. Eğer değişik zincirler tarafından sunulan özel etiketli markalar, tüketici tarafından algılanırsa ve indirimleri belli dönemlerde ve yerel pazar şartlarına göre değişirse, ulusal marka ile perakendeci markası arasındaki fiyat aralığı market markalı ürünlerin pazar paylarının belirlenmesinde o kadar önemli olmaz. Eğer tüketici, market markalı ürünleri herhangi bir markette satılıyor gibi düşünürse, market markalı ürünün pazar payı zincirin pazara nüfuz etmesine bağlı olarak değişecektir.

Üretici şirketler ile perakendeciler arasındaki ilişkilerin en önemlisi, perakendeci markalı ürünlerin ürettirilmesi sebebiyle kurulan ilişkidir. Özellikle, market zincirleri kendi markalarını taşıyan ve düşük maliyetli ürünlerle yıllardır var olan marka bağlılığını, fiyat duyarlılığına çevirince, markalı ürünler çıkış yolu aramaya başlamışlardır. İki grubu kimi zaman karşı karşıya getiren, kimi zaman da işbirliğine götüren perakendeci markalı ürünlerde, piyasada marka bağlılığı, tüketici davranışı, fiyat elastikiyeti, promosyonların etkinliği gibi bir çok konuyla içiçe bulunmaktadır.

Genel olarak perakendeci markalı ürünlerin gelişim trendi ekonomik koşullara göre değişmektedir. Buna bağlı olarak, ekonominin iyileştiği, büyümenin hızlandığı dönemde üreticiler üretici markalı ürünlerin reklamlarını arttırarak, tüketicileri üretici markaya çekmişlerdir. Fakat, ekonominin duraklama döneminde özel etiketli ürünlerin fiyatlarının diğer markalara göre düşük olduğundan üretici markalara göre daha hızlı büyüdüğü ve nüfuz oranı yüksek seviyeye çıktığı son trendler göstermiştir.

Türkiye'de ise özellikle son yıllarda yaşanan krizlerin tüketicide yarattığı gelir düşüklüğü ve işletmelerde artan üretim maliyetleri, üretici firmaları değişen tüketim kalıplarına bağlı yeni stratejiler geliştirmeye zorlamıştır. Artık üretici tek kendi ürettiği markasıyla değil, perakendecinin kendi etiketi adı altında çıkardığı özel etiketli markalar içinde üretim yapmaya başlamıştır. Bu yeni strateji üreticilere, tüketiciyi cezbetmeye ve şirket karlılığını koruyup, durgunluğu ve krizi daha kolay atlattıklarına yardımcı olacaktır.

Son yıllarda Türkiye'de market markalı ürünlerin pazar paylarının yükselmesi ve tüketicinin bu markalı ürünlere yönelik tercihindeki artış, üreticiler ile perakendecilerin bir araya getiren fuar düzenlenmeleri yapmaya teşvik etmiştir. Amaç, Türkiye'nin ve dünyanın önde gelen zincir mağazalarıyla, perakendecilerin talepleri doğrultusunda üretim yapacak, nitelikli imalatçıları bir araya getirmektir.

Sonuç olarak; perakendeci markalı ürünlerin gün geçtikçe artan pazar paylarına bağlı olarak üreticilerinde özel etiketli ürünler üretmeye yöneldikleri görülmektedir. Her iki tarafında satış ve kar maksimizasyonu sağlayabilmeleri

için yeni stratejiler geliştirmeli ve uygulanmalıdırlar. Bu rekabetçi koşullara uymaları için üretici şirketler perakendecilerle çatışmak yerine onlarla işbirliğine yönelmeleri en mantıklı yaklaşım olacaktır. Perakendeci markalı ürünler, her iki tarafında kazançlı çıkabilmesi için bir fırsattır. Temel faaliyet alanı ürün satış ve pazarlaması olan üretici firmalar, perakendeciler kanalıyla yaptıkları pazarlama faaliyetlerinden perakendecilerin kendi etiketleri altında üretilen markaların üretimini yaptıklarından maliyetlerini daha kolay karşılayabileceklerdir.

KAYNAKÇA

- 2002 Market Markaları Raporu** (HTP-Retailing Institute) (www.retailing-institute.com)
- AC Nielsen (2000)**, “Türkiye’de Tüketim ve Alışveriş Göstergeleri Raporu”
- Aggarwal, P. ve Cha, T. (1998)**, “Asymmetric Price Competition and Store vs. National Brand Choice”, *Journal of Product & Brand Management*, Cilt: 7
- Ailawadi, Kusum L. (2001)**, “The Retail Power-Performance Conundrum: What Have We Learned?”, *Journal of Retailing*, Vol. 77
- Aksulu, İkbal (2000)**, “Tüketiciyi Perakendeci Markasına Yönelten Nedenler”, *5. Ulusal Pazarlama Kongresi*, Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırma, Geliştirme ve Uygulama Merkezi, Antalya
- Arıkbay, Canan (1996)**, Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 572, Ankara
- arsiv.hurriyetim.com.tr/hur/turk/99/06/27/ekonomi**
- Ashley, S. R. (1998)**, “How To Effectively Compete Against Private-Label Brands”, *Journal of Advertising Research*, Vol. 38, Issue 1
- Baltas, George (1997)**, “Determinants of Store Brand Choice: A Behavioral Analysis”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol.6, Num.5
- Burton, Scot ve Linchtenstein, Donald R. (Fall 1998)**, “A Scale for Measuring Attitude Toward Private Label Products and Examination of Its Psychological and Behavioral Correlates”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.26, Issue 4
- Collen, Jess M (Jul/Aug 1994)**, “Private or Generic?”, *Managing Intellectual Property*; Volume. 6, Issue 4
- Corstjens, Marcel ve Lal, Rajiv (Aug 2000)**, “Building Store Loyalty Through Store Brands”, *Journal of Marketing Research*, Vol.37, Issue 3
- Davies, G. (1998)**, “Retail Brand and The Theft of Identity”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol: 26, Issue 4
- Dawson, John (2000)**, “Viewpoint: Retailer Power, Manufacturer Power, Competition and Some Questions of Economic Analysis”, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol:28
- Dunne, David, ve Narasimhan, Chakravarthi (May/Jun99)**, “The New Appeal of Private Labels”, *Harvard Business Review*, Vol. 77, Issue 3
- Euromonitor**, www.euromonitor.com
- Evans, Joel R. ve Berman, Barry (1997)**, Marketing. Seventh Edition, Prentice Hall
- Hoch, Stephen (Winter,1996)**. “How Should National Brands Think About Private Labels?”. *Sloan Management Review*, Volume:37, Issue 2
- Korkmaz, Sezer (Eylül-Ekim 2000)**, “Marka Oluşturma Sürecinde Hipermarket (Dağıtıcı) Markaları ve Bu Markaların Tanınırlık Düzeylerine İçeren Bir Araştırma”, *Pazarlama Dünyası*, Yıl: 14
- Kurtuluş, Sema (Eylül-Ekim 2001)**, “Perakendeci Markası ve Üretici Markası Satın Alanların Tutumları Arasında Farklılık Var mı?”, *Pazarlama Dünyası*, Yıl: 15
- Kurtuluş, Sema, Kurtuluş, Kemal, Yeniçeri, Tülay ve Yaraş, Eyüp (Kasım 2000)**, “Tüketicilerin Perakendeci Markası Tercihleri Üzerine Bir Pilot Araştırma”, *5. Ulusal Pazarlama Kongresi*, Akdeniz Üniversitesi Turizm Araştırma, Geliştirme ve Uygulama Merkezi, Antalya
- Mc Goldrick (1990)**, Retail Marketing, Mc Graw Hill, London

- Nandan, Shiva ve Dickinson, Roger (1994)**, “Private Brands” (Major Brand Perspective), *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 11, Issue 4
- Private Label Manufacturers Association On Line**, <http://www.plma.com>
- Quelch, John A. ve Harding, David (Jan/Feb 1996)**, “Brands Versus Private Labels: Fighting to Win”, *Harvard Business Review*, Vol 74, Issue 1
- Richardson, Paul S. (1997)**, “Are Store Perceived To Be Just Another Brand?”, *Journal of Product and Brand Management*, Volume: 6, Number 6
- Richardson, Paul S. ve Jain, Arun K. (Summer 1996)**, “Household Store Brand Proness : A Framework”, *Journal of Retailing*, Vol.72, Issue 2
- Richardson, Paul S.; Dick, Alans.; et al (Oct 1994)**, “Extrinsic and Intrinsic Cue Effects on Perception of Store Brand Quality”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, Issue 4
- Savaşçı, İpek (2002)**, “Tüketicilerin Perakendeci Marka Tercihleri : İzmir Hipermarketleri Kapsamında Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Silverstein, Michael J. ve Hirschohn, Lindy (1994)**, “Exposing The Five Myths of Private Label Brands”, *Brandweek*, Vol.35, Issue 25
- Stanton, William J., Etzel Michael J. ve Walker, Bruce J. (1991)**, *Fundamentals of Marketing*, 9 th Edition, McGraw Hill Inc., U.S.A
- Tuzcuoğlu, K. Selçuk (Ekim 1999)**, “Perakende Piyasalarında Dayanıksız Tüketim Ürünleri İle İlgili Gelişmeler-Bireysel Markalı Ürünlerde Satın Alma Davranışı”, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Vecchio, Devon, Del (2001)**, “Consumer Perceptions of Private Label Quality: The Role of Product Category Characteristics and Consumer Use of Heuristics”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8
- Webster, Jr. ve Frederick E. (2000)**, “Understanding The Relationship Among Brands, Consumers and Resellers”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 28(1)
- Winningham, Bruce (Nov. 1999)**, “Private Label Grows Up”, *Discount Merchandiser*, Vol.39, No:11
- www.finansalforum.com.tr. 20/09/2000
- www.kipa.com.tr
- www.privatelabelonline.net
- www.radikal.com.tr/2001/01/04/ekonomi
- www.radikal.com.tr/2001/03/18/yasam
- www.sabah.com.tr.12.06.2000

Anormal Getirilerde Firma Büyüklüğü Etkisi

Araş. Gör. Murat ÖZCAN

Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, GEBZE

Araş. Gör. Rahmi YÜCEL

Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, GEBZE

ÖZET

Ortalama ya da anormal getirilerin büyük firmalara oranla küçük firmalar için daha büyük olduğunu ortaya koyan deneysel kanıtlar, firma büyüklük etkisi olarak bilinir. İlk olarak Banz (1981) ve Reinganum (1981) tarafından ortaya atılan bu etki, yalnız Amerikan sermaye piyasasında değil, dünyanın diğer menkul kıymet piyasalarında da geçerli olan bir etkidir. Bununla birlikte son yıllarda yapılan araştırmalardan elde edilen yeni bulgular, firma büyüklüğü etkisinin tüm dönemlerde ortaya çıkmayabileceğini göstermektedir. Bu nedenle çalışmamızın temel amacı, test dönemleri kısalıkça anormal getiri davranışının önemli oranda değişkenlik gösterdiği hipotezini test etmek ve bu etkinin sektörlere göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. İMKB'de 1988-2001 döneminde aylık anormal getirilere dayalı olarak yapılan analizden elde edilen bulgular, 1988-2001 dönemini içeren on dört ve yedi yıllık dönemlerde etkinin bulunduğunu, ancak sürekliliğinin olmadığını göstermektedir. Ayrıca yıl ve ay gibi kısa zaman aralıklarında, anormal getiri davranışının değiştiği, çoğu ay ve yıllarda anormal getirilerde firma büyüklük etkisinin bulunmadığı, buna karşın bazı yıl ve aylarda ise güçlü bir şekilde ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Özellikle ekonomik ve siyasi krizin yaşandığı dönemler olan 1993-1994 ile 2000-2001 arasında büyüklük etkisinin oldukça güçlü olduğu ve sektörel farklılıklar bulunmakla birlikte etkinin daha çok imalat sanayinde görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Firma Büyüklüğü, Anormal Getiri

The Firm Size Effect on Abnormal Returns

ABSTRACT

The empirical evidences, which prove that average or abnormal return for small companies is more than big companies, are known as firm size effect. The effect claimed by Banz (1981) and Reinganum (1981) is valid not only in American capital market but also in other capital markets in the world. However, the new findings that have been obtained from research in recent years, show that firm size effect may not appear in all periods. Accordingly, the main goal of this study is to test the hypothesis being that abnormal return behavior shows considerable variability and to determine whether this effect changes in according to sectors while the test periods become shorter. The findings, obtained from analysis which was based on monthly abnormal return in the period 1988-2001 in İMKB, shows that the effect exists in fourteen-year-period and seven-year period including in the period 1988-2001 but that the effect's continuity doesn't exist. Moreover, it was found that abnormal return behavior would change in short periods like month and year, and that firm size effect wouldn't affect abnormal return in most of the years and the months. On the other hand, firm size effect exists sometimes. Especially in the period of economic and political crisis (1993-1994 and 2000-2001), it was concluded that the firm size effect had been powerful and that the effect had been viewed mostly in manufacturing sectors, nonetheless the there had been differences between sectors

Keywords: Firm Size, Abnormal Return

1. GİRİŞ

Amerikan menkul kıymet piyasalarında ilk olarak Banz (1981) ve Reinganum (1981) tarafından ortaya atılan firma büyüklüğü etkisi, literatürde

küçük firmaların hisse senetlerinin büyük firmaların hisse senetlerine oranla, normalin üzerinde getiri sağlaması durumunu ifade etmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu konuyla da ilgili olarak çok sayıda akademik çalışma yayınlanmıştır. Bu etki, yalnız Amerikan Sermaye Piyasalarında değil aynı zamanda dünyanın bir çok menkul kıymet piyasalarında görülen bir anormallik davranışı niteliğindedir. Fama ve French (1992,1996,1998) çok sayıdaki menkul kıymet piyasasında; Chan, Hamao ve Lakonishkok (1992), Japon; Berges, McConnell, ve Schlarbaum (1982) ile Elfakani, Lockwood ve Zaher (1998) Kanada; Herrera ve Lockwood (1994) Meksika; Wong (1989) Singapur; Özer (1996) ile Özer ve Özcan (2000) ise Türk menkul kıymetler piyasasında, ortalama ve anormal getiriler için büyüklük etkisinin geçerli olduğunu ortaya koyan çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmalar, firmaların piyasa değeri arttıkça getirilerinin azaldığını, tam tersine piyasa değeri azaldıkça, getirilerin arttığını; yani, firma büyüklüğü (firm size) ile hisse senetlerinin ortalama getirileri arasında zıt yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koyan çalışmalardır.

Bununla birlikte son on yıl içinde yapılmış olan bazı araştırmalarda, büyüklük etkisinin tüm dönemlerde ortaya çıkmadığı ve değişkenlik gösterdiği yönünde bulgular sunulmaktadır. Reinganum (1992), küçük piyasa değerli firma portföylerinin büyük piyasa değerli firma portföylerinden daha yüksek bir performans gösterdiğini, ancak bu getiri davranışının değişken ve zaman zaman da etkiye zıt sonuçlar ortaya koyma eğiliminde olduğunu ifade etmektedir. Bhardwaj ve Brooks (1993) 1926-1988 tarihleri arasında boğa ve ayı piyasalarında büyüklük etkisini incelemiş ve küçük firmaların hisse senetlerinin büyük firmaların hisse senetlerinden daha fazla getiri sağladığı yönünde literatürde bir çok araştırma ile desteklenen etkiye zıt bulgulara ulaşmıştır. Ibbotson ve Sinquefeld (1995), küçük firma getirilerinin, 1981-1990 dönemine oranla 1971-1980 döneminde daha yüksek olduğunu göstermiştir. Kim ve Burnie (2002) ise, ekonomik koşullardaki birbirine zıt değişimler karşısında firma büyüklük etkisinin varlığını araştırdığı çalışmasında, genişleme dönemlerinde güçlü bir büyüklük etkisinin bulunduğunu, ancak ekonominin daraldığı dönemlerde büyüklük etkisinin ortadan kalktığını raporlamaktadırlar.

Yukarıdaki araştırmalar, firma büyüklük etkisinin bazı durumlarda ve bazı zaman aralıklarında ortaya çıkmayabileceğini, süreklilik arz etmeyebileceğini ya da değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede çalışmanın temel amacı, test dönemleri kıaldıkça anormal getiri davranışının önemli oranda değişkenlik gösterdiği hipotezini test etmek ve bu etkinin sektörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır.

Bu çerçevede, İMKB'da 1988-2001 döneminde işlem gören hisse senetlerine ait 26.375 aylık gözlem kullanılarak yapılan analizlerde, 1988-2001 yıllarını kapsayan uzun zaman aralığında anormal getirilerde güçlü bir firma büyüklük etkisi bulunduğu, bununla birlikte 1988-1994 ve 1995-2001 yıllarını kapsayan alt portföylerde etkinin süreklilik arz etmediği, test dönemleri kıaldıkça anormal getiri davranışının önemli oranda değişkenlik gösterdiği ve ekonomik

kriz yaşanan dönemlerde ve imalat sanayi sektöründe etkinin güçlü bir şekilde ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

2. VERİ VE YÖNTEM

A. Veri

Araştırmamızda kullanılan 1988-2001 yıllarına ait kapanış fiyatları, aylık getiriler, endeks değerine ait veriler ve firmaların finansal tabloları, İMKB Eğitim Müdürlüğü'nden bilgisayar ortamında ve İMKB şirket yayınlarından elde edilmiştir. ABD Dolar satış kurları verisi ise, TCMB web sitesinden temin edilmiştir.

Yukarıdaki kaynaklardan ham olarak elde edilen veri, Microsoft Excel programında işlendikten sonra, 1988-2001 tarihleri arasında işlem görmüş firmaların hisse senetlerine ait getiri, aylık endeks getirileri, anormal getiriler ve piyasa değerine ait gözlemler, örnek seçimine dahil edilmiştir. Bu yolla belirlenen ana küleden, aşağıdaki seçim ve eleme kriterleri kullanılarak, araştırmanın örneklemini belirlenmiştir.

1. Ay sonu kapanış fiyatlarına,

2. Geçici ve yıllık mali tabloları ile sermaye artırım bilgilerine ulaşılamayan ve

3. İflas, birleşme veya başka nedenle İMKB'den kaydı silinen firmalara ait gözlemler ile

4. Analizlerin gerçekleştirilmesi sırasında anormal seyir izlediği sonucuna ulaşılan gözlemler örnekten çıkartılmıştır.

Yukarıda ifade edilen tüm seçim ve eleme kriterlerinin uygulanması sonucunda 1988-2001 dönemi için elde edilen toplam 26.375 adet aylık gözlem, çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

B. Yöntem

Çalışmada kullanılacak hipotez ve test yöntemleri ile değişken belirleme usul ve prosedürleri aşağıdaki şekildedir.

1. Hipotez ve Test Yöntemleri

Araştırmada toplam 3 adet hipotez test edilecektir. Parametrelerin ve açıklanan varyansların anlamlılığının sınanmasında çift taraflı testler kullanılacaktır. Sıfır hipotezinin ret sınırı % 5 anlamlılık düzeyi ve altındaki alan olarak belirlenmiştir. Test edilecek bu hipotezler, temel dayanaklarının yanı sıra analizler sırasında kullanılacak test yöntem ve modelleriyle birlikte aşağıda açıklanmıştır.

a. Firma Büyüklüğü ve Büyüklük Portföyleri Arasındaki Farklılık

Literatürde çok sayıdaki araştırmada kanıtlanan ortalama getirilerle firma büyüklüğü arasında zıt yönlü ilişki, anormal aylık getiriler ile firma büyüklüğü arasında da bulunmaktadır.

H_{1A}: Firma büyüklüğü ile hisse senetlerinin ortalama anormal aylık getirileri arasında zıt yönü bir ilişki bulunmaktadır.

İMKB’de 1988-2001 döneminde firmaların aylık anormal getirileri ile firma büyüklük değişkeni arasındaki ilişkinin analiz edilmesi sırasında kullanılacak test modeli aşağıdaki gibidir.

$$\text{AHG}_{ijt} = \beta_0 + \beta_1 (\text{Ln FB}_{ij-1}) + e_{ijt} \quad (2.1)$$

AHG_{ijt} = i firmasının j yılının t ayındaki anormal hisse senedi getirisi.

FB_{ij-1} = i firmasının j yılından önceki yılın son günündeki piyasa değeri.

Yukarıdaki hipotezin doğal bir sonucu olarak küçük piyasa değerli firmalara ait olan hisse senetlerinin anormal getirilerinin, sırasıyla orta ve yüksek piyasa değerli firmalara ait olan hisse senetlerinin anormal getirilerinden farklı ve daha yüksek olması beklenir.

H_{1B}: Küçük piyasa değerine sahip firmaların aylık ortalama anormal hisse senedi getirileri, sırasıyla orta ve büyük piyasa değerine sahip firmaların aylık anormal hisse senedi getirilerinden farklı ($\gamma_0 \neq \gamma_1 \neq \gamma_2 \neq 0$) ve daha yüksektir ($\gamma_0 > \gamma_1 > \gamma_2$).

İMKB’de 1988-2001 döneminde firma büyüklük portföyleri arasındaki farklılığı ve sıralamayı ortaya koymak için ikili kukla (dummy) değişkenleri içeren aşağıdaki test modeli kullanılacaktır.

$$\text{AHG}_{ijt} = \gamma_0 + \gamma_1 (\text{OFID}) + \gamma_2 (\text{BFID}) + e_{ijt} \quad (2.2)$$

γ_0 : Küçük firmaları temsil eden parametre.

OFID: (Orta büyüklükteki firmalar ikili değişkeni) Orta büyüklükteki firma gözlemleri için 1, diğerleri için 0.

BFID: (Büyük firmalar için ikili değişken) Büyük firma gözlemleri için 1, diğerleri için 0.

b. Etkinin Sürekliliği

Daha önceki çalışmalarda Reinganum (1992) ile Ibbotson ve Sinquefeld (1995), firma büyüklüğü etkisinin zamanla değişime uğradığını ortaya koymaktadır. Bu araştırmacıların yaptıkları çalışmadan hareketle, test dönemleri kısaltıldıkça (on dört ve yedi yıl, yıl ya da ay gibi) etkinin değişebileceğini ve bazı alt test dönemlerinde büyüklük etkisinin görülmeyebileceği gibi, bazı dönemlerde de etkinin ters işleyebileceğini tahmin etmekteyiz. Bu durumda test edeceğimiz hipotez aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

H_{2A}: Anormal getirilerde firma büyüklüğü etkisi, test dönemleri küçüldükçe değişkenlik gösterir.

H₂ hipotezini test etmek için 1988-2001 dönemi; (1) yedişer yıllık iki alt test dönemine, (2) yıllık test dönemlerine, (3) aylık test dönemlerine ayrılarak firma büyüklük etkisinin sürekliliği izlenmiştir. Yedişer yıllık iki alt test dönemindeki analizler için, 2.1 ve 2.2 modelleri, diğer yıllık ve aylık test dönemlerine ait analizler için ise 2.1 nolu test modelleri kullanılmıştır.

Çalışmamızda son olarak anormal getiriler ile firma büyüklüğü arasındaki ilişkinin sektörlere göre değiştiği, ana sektörlerde diğer sektörlerle oranla daha

önemli olduğu varsayımı ileri sürülmektedir. Bu çerçevede ilgili sektörel farklılıklar üçüncü alternatif hipotezle ifade edilmektedir.

H_{3A}: Anormal getirilerde firma büyüklüğü etkisi, sektörlerle göre değişkenlik gösterir.

H_{3A} hipotezinin test edilmesi sırasında eşitlik 2.1 kullanılmıştır.

2. Değişkenlerin Tanımlanması

Belirlenen hipotezlerin, yukarıdaki yöntem ve modeller ile test edilebilmesi için öncelikle, kullanılacak değişkenlerin tanımlanarak ölçülmesi gerekmektedir.

a. Firma Büyüklüğü (FB)

Anormal hisse senedi getirileri ile firma büyüklüğünün arasında negatif bir ilişkinin olup olmadığını inceleyebilmek amacıyla kullanılacak olan firma büyüklüğü değişkeni, firmaların hisse senedi sayısı ile aylık getirilerin gözlemlenmesinden önceki yıl sonu kapanış fiyatının çarpılması suretiyle elde edilmiştir. Ancak ülkemizdeki yüksek enflasyon nedeniyle bu şekilde yapılan hesaplama, yanlış sonuçlara ulaşmamıza yol açacağından dolayı, firmaların piyasa değerlerini hesaplandığı tarihte ABD Doları cinsine çevrilmiştir.

Bu şartlar altında firma büyüklüğü değişkeni, aşağıdaki eşitlik yoluyla hesaplanmıştır.

$$FB_{it} = \frac{(Sermaye_{it}/ND_{it}) \times KF_{it-1}}{DolarKuru_t}$$

FB_{ij-1} = i firmasının j yılından önceki yılın son işlem günündeki piyasa değeri,

ND_{ijt} = i hisse senedinin j yılı t ayındaki nominal değeri,

KF_{ijt-1} = i hisse senedinin j yılında önceki ayın son işlem günündeki kapanış fiyatı.

Firma büyüklüğü ile ilgili temel istatistikler, tablo 2.1'den izlenebilir.

Tablo 2.1: 1988-2001 Döneminde Firma Büyüklüğü (Abd Doları) İle İlgili Temel İstatistikler

Değ.	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	S.S.	1.Çeyrek	Medyan	3.Çeyrek
FB	26376	346.727	8.671.645.396	184.727.631	587.920.550	12.178.811	36.536.988	105.339.229

Tablo 2.1'deki 1.çeyrek, medyan ve 3. çeyrek kullanılarak firmalar küçük, orta ve büyük olarak üç portföy içerisinde toplandığında, portföylerin ortalama aylık getirilerini 2.2 nolu tablodan izlenebilir.

Tablo 2.2: 1988-2001 Döneminde Portföylerinin Aylık Anormal Getirileri İle İlgili İstatistikler

Portföyler	Minimum	Maksimum	Ortalama	S.S.	Medyan
Küçük	-0,810	5,350	0,0293	0,293	-0,007
Orta	-0,980	3,090	0,0118	0,244	-0,011
Büyük	-0820	2,467	0,0121	0,232	-0,002

Yukarıdaki tablodaki ortalamalardan da görüldüğü gibi, 1988-2001 döneminde küçük piyasa değerli firmalar orta ve büyük piyasa değerli firmalara nazaran daha yüksek anormal getiri sağlamaktadır.

b. Hisse senedi Getirisi (HG)

Aylık hisse senedi getirisi aşağıdaki eşitlik yolu ile hesaplanmıştır

$$HG_{ijt} = \frac{HF_{ijt} - HF_{ijt-1}}{HF_{ijt-1}}$$

HG_{ijt} = i hissesinin j yılının t ayındaki getirisi,

HF_{ijt} = i hissesinin j yılının t ayındaki düzeltilmiş kapanış fiyatı

HF_{ijt-1} = i hissesinin j yılının t-1 ayındaki düzeltilmiş kapanış fiyatı

c. Endeks Getirisi

Çalışmamızdaki anormal hisse getirisinin (AHG) hesaplanabilmesi için hisse getirisinin yanı sıra endeks getirisinin de hesaplanması gerekecektir.

$$EG_{jt} = \frac{E_{jt} - E_{jt-1}}{E_{jt-1}}$$

EG_{jt} = j yılının t ayına ait endeks getirisi

E_{jt} = j yılının t ayına ait endeks rakamı

E_{jt-1}
= j yılının t-1 ayına ait endeks rakamı

d. Anormal Aylık Getiri

Endeks getirisi hesaplandıktan sonra piyasadaki dalgalanmaların hisse senedi getirilerine doğrudan yansıdığı varsayımı altında anormal hisse senedi getirisi aşağıdaki formülle hesaplanmıştır.

$$AHG_{ijt} = HG_{ijt} - EG_{jt}$$

AHG_{ijt} = i hissesinin j yılının t ayına ait anormal getirisi,

HG_{ijt} = i hissesinin j yılının t ayında ait getirisi

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın hipotezleri ile bunların analizi için oluşturulmuş modellerin test edilmesi sonucu elde edilen bulgular aşağıdaki biçimde ifade edilmiştir.

3.1. Firma Büyüklüğü

İMKB'dan elde edilmiş veri kullanılarak anormal getirilerde firma büyüklüğünün ortaya koymak amacıyla kullanılan 2.1 no'lu test modellerinden elde edilen sonuçlar, tablo 3.1'den izlenebilir.

Tablo 3.1 1988- 2001 Döneminde Anormal Getiri İle Firma Büyüklüğü Arasındaki İlişki

Parametreler/ Eşitlik	N	SH	β_0 (t)	β_1 (Ln FB) (t)	F
1988-2001	26375	0,2549	0,08547 (5,243*)	-0,003960 (- 4,264*)	18,180*

*0,000 düzeyinde anlamlı.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi hem model hem de parametreler, 0,000 düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır. β_1 parametresinin işaretinin tahmin edildiği gibi negatif olması, ortalama anormal hisse senedi getirileri ile firma büyüklüğü arasında zıt yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumda firma büyüklüğü ile anormal aylık getiriler arasında zıt yönlü bir ilişki bulunduğunu ifade eden H_{1A} hipotezinin kabul edilmesi gerekecektir.

Tablo 3.2: 1988-2001 Döneminde Anormal Getiri ile Büyüklük Portföyleri Arasındaki İlişki

Parametreler/ Dönemler	N	SH	γ_0 (t)	γ_2 (t)	γ_3 (t)	F
1988-2001	26375	0,2548	0,02933 (9,348*)	-0,01747 (- 4,546*)	-0,01722 (- 3,882*)	11,519*

*0,000 düzeyinde anlamlı.

Küçük piyasa değerine sahip firmaların aylık ortalama anormal hisse senedi getirilerinin, orta ve büyük piyasa değerine sahip firmaların aylık ortalama anormal hisse senedi getirilerinden farklı ve daha yüksek olduğunu ifade eden H_{1B} hipotezinin testinden elde edilen sonuçlar, modelin ve tüm parametrelerinin en azından 0,000 düzeyinde istatistiki olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($\gamma_0 \neq \gamma_1 \neq \gamma_2 \neq 0$). Parametre işaretlerinin üzerinde yapılan inceleme, küçük firmaları temsil eden γ_0 parametresinin pozitif, diğer iki parametrenin ise, negatif olduğunu; orta büyüklükteki firmalar portföyünün küçük firmalar portföyünden istatistiki olarak anlamlı bir biçimde daha az kazandırdığını, büyük firmalar portföyünün ise, hem küçük hem de orta büyüklükteki firmalar portföyünden önemli derecede daha az kazandırdığını ortaya koymaktadır ($\gamma_0 \neq \gamma_1 \neq \gamma_2 \neq 0$). Bu koşullar çerçevesinde H_{1B} hipotezinin kabul edilmesi gerekecektir.

3.2. Dönemsel Değişkenlik

Anormal getirilerde firma büyüklüğü etkisinin uzun ve kısa test dönemlerinde ortaya çıkıp çıkmadığını incelemek amacıyla 14 yıllık veri önce 1988-1994 ve 1995-2001 olmak üzere iki alt döneme ayrılmış, arkasından yıllık ve aylık test dönemlerine göre etkinin varlığı test edilmeye çalışılmıştır. Yedi yıllık iki alt döneme ait eşitlik sonuçları tablo 3.3'den izlenebilir.

Tablo 3.3: Yedişer Yıllık İki Test Döneminde Büyüklük Etkisi

Parametreler/ Eşitlik	N	SH	$\beta_0(t)$	$\beta_1(Ln FB)(t)$	F
1988-1994	7079	0,2826	0,192 (5,410*)	-0,00929 (-4,605*)	21,209*
1995-2001	19295	0,2436	0,04933 (2,724**)	-0,00216 (-2,097***)	4,399***

*0,000, **0,01, ***0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.3'deki sonuçlar, her iki alt test döneminde de, hem modellerin hem de parametrelerinin istatistiki olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. β_1 parametresinin işaretinin negatif olması her iki dönemde de anormal hisse senedi getirileri ile firma büyüklüğü değişkeni arasında beklendiği gibi zıt yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İki yedi yıllık test döneminde ilişkide bir değişme olup olmadığını belirlemek için yapılan Chow testi, 0,05 düzeyinde iki eşitliğin parametrelerinin birbirinden farklı olduğunu göstermektedir. Bu durum büyüklük etkisinin 1988-1994 ile 1995-2001 test dönemlerinde önemli oranda değiştiğini ve etkinin sürekliliğinin olmadığını göstermektedir.

1988-1994 ve 1995-2001 dönemlerinde büyüklük portföylerinin getirileri arasında önemli farklılıklar olup olmadığını belirlemek için kullanılan 2.2 nolu eşitlikten elde edilen sonuçlar tablo 3.4'de görüldüğü gibidir.

Tablo 3.4: Yedişer Yıllık İki Test Döneminde Büyüklük Portföylerindeki Getiri Farklılıkları

Parametreler/ Dönemler	N	SH	$\gamma_0(t)$	$\gamma_2(t)$	$\gamma_3(t)$	F
1988-1994	7079	0,2827	0,05251 (7,879*)	-0,02720 (-3,289**)	-0,03791 (-4,099*)	9,024*
1995-2001	19295	0,2436	0,02063 (5,867*)	-0,01334 (-3,110**)	-0,00957 (-1,909***)	4,847**

*0,000, **0,01, ***0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Küçük piyasa değerine sahip firmaların aylık anormal ortalama hisse senedi getirilerinin, orta ve büyük piyasa değerine sahip firmaların aylık anormal hisse senedi getirilerinden farklı ve daha yüksek olduğunu ifade eden H_{1B} hipotezinin iki alt dönem için testinden elde edilen sonuçlar, modelin ve tüm parametrelerinin istatistiki olarak anlamlı olduğunu göstermektedir ($\gamma_0 \neq \gamma_1 \neq \gamma_2 \neq 0$). Her iki test dönemi için modellerin parametre işaretlerini üzerinde yapılan bir inceleme, küçük firmaları temsil eden γ_0 parametresinin pozitif, diğer iki parametrenin ise, negatif olduğunu; orta büyüklükteki firmalar portföyünün küçük firmalar portföyünden istatistiki olarak anlamlı bir biçimde daha az kazandırdığını, büyük firmalar portföyünün ise, hem küçük hem de orta büyüklükteki firmalar portföyünden önemli derecede daha az kazandırdığını ortaya koymaktadır ($\gamma_0 > \gamma_1 > \gamma_2$). Bu koşullar çerçevesinde H_{1B} hipotezinin kabul edilmesi gerekecektir. 1988-2001 döneminde yıllık dönemleri için ayrıarak gerçekleştirilen analizlerden elde edilen sonuçlar, tablo 3.5'dan izlenebilir.

Tablo 3.5: Yıllık Test Dönemlerinde Büyüklük Etkisi

Parametreler/ Test Dönemleri	N	SH	$b_0(t)$	$B_1(\ln FB)(t)$	F
1988	527	0,1759	0,05670 (0,539)	-0,00223 (-0,369)	0,136
1989	539	0,2813	-0,09114 (-0,555)	0,00731 (0,727)	0,468
1990	683	0,3507	0,248 (1,421)	-0,01420 (-1,445)	2,087
1991	1055	0,2490	0,06307 (0,747)	-0,00224 (-0,475)	0,635
1992	1271	0,2095	0,132 (2,167***)	-0,00625 (-1,804)	3,254
1993	1403	0,2985	0,284 (3,580*)	-0,01323 (-2,835**)	8,037**
1994	1595	0,3304	0,303 (3,050**)	-0,01493 (-2,760**)	7,618**
1995	1871	0,2266	0,09026 (1,381)	-0,00421 (-1,138)	1,296
1996	2183	0,02286	0,06844 (1,211)	-0,00314 (-0,972)	0,331
1997	2483	0,2310	-0,05919 (-1,098)	0,00286 (0,934)	0,872
1998	2843	0,02104	0,08470 (1,967***)	-0,00402 (-1,660)	2,756
1999	3071	0,2556	-0,180 (-3,710*)	0,01052 (3,711*)	13,771*
2000	3203	0,2442	0,154 (3,857*)	-0,00782 (-3,509*)	12,316*
2001	3635	0,2779	0,135 (3,111**)	-0,00621 (-2,481***)	6,156***

*0,000 **0,01 ve ***0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.5'deki sonuçlar, anormal getirilerde firma büyüklük etkisinin yıllık test dönemlerinde değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. 14 yıldan sadece 1993-1994 ve 2000-2001 gibi birbirini takip eden yıllarda gerek model gerekse parametreler istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. β_1 parametresinin işaretinin bu dönemlerde negatif ve istatistiki olarak anlamlı olması bu yıllarda etkinin bulunduğu anlamına gelmektedir.

Özellikle 1994-1995 ve 2000-2001 yıllarında büyüklük etkisinin oldukça güçlü olduğu görülmektedir. Bilindiği gibi bu dönemler Türkiye'de iki önemli ekonomik ve siyasi kriz gerçekleşmiştir. Etkinin bu dönemlerde güçlenmesinin önemli sebepleri arasında krizin payının olduğunu düşünmekteyiz.

Aylık dönemlerde 2.1 nolu modellerin testinden elde edilen sonuçlar, tablo 3.6'dan izlenebilir.

Tablo 3.6 Aylık Test Dönemlerinde Büyüklük Etkisi

Parametreler/ Aylar	N	SH	b_0 (t)	β_1 (Ln FB) (t)	F (P)
OCAK	2197	0,2878	0,155 2,434***	-0,00982 -2,705**	7,318**
ŞUBAT	2197	0,2204	-0,08322 -1,704	0,00330 1,188	1,411
MART	2197	0,2399	0,06056 1,140	-0,00192 -0,636	0,404
NİSAN	2197	0,2915	0,109 1,693	-0,00490 -1,332	1,774
MAYIS	2197	0,2524	0,08015 1,433	-0,00719 -2,257***	5,096***
HAZİRAN	2197	0,2620	0,186 3,201**	-0,00579 -1,752	3,068
TEMMUZ	2197	0,2190	0,02610 0,538	-0,00093 -0,337	0,114
AĞUSTOS	2197	0,2230	0,240 4,853*	-0,01283 -4,558*	20,779*
EYLÜL	2197	0,2175	0,09845 2,043***	-0,00273 -0,994	0,989
EKİM	2197	0,2693	0,00692 -0,116	0,00175 0,516	0,266
KASIM	2197	0,2667	0,1158 0,196	-0,00189 -0,564	0,318
ARALIK	2197	0,2596	0,149 2,584**	-0,00453 -1,384	1,917

*0,000, **0,01 ve ***0,05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 3.6'daki sonuçlar, 2.1 nolu test modelinin ve β_1 parametresinin yalnızca Ocak, Mayıs ve Ağustos aylarında istatistiki olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu aylarda β_1 parametresinin negatif ve istatistiki olarak anlamlı olması, anormal getirilerde büyüklük etkisinin varlığına işaret etmektedir. On dört ve yedişer yıllık test dönemlerinde güçlü görülen büyüklük etkisi, Ocak, Mayıs ve Ağustos ayları dışındaki diğer dokuz ayda istatistiki olarak anlamlı bulunamamıştır.

Etkinin sürekliliği ile ilgili olarak yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar bir bütün olarak, on dört ve yedişer yıllık test dönemlerinde oldukça güçlü olan büyüklük etkisinin, yıl ve ay gibi kısa test dönemlerinde önemli oranda değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu durum etkinin test dönemleri kısaltıkça değişkenlik gösterdiğini ifade eden H_{2A} hipotezinin kabul edilmesini, sıfır hipotezinin ise reddedilmesini gerektirmektedir.

1988-2001 dönemlerini kapsayan yıllarda 2.1 nolu modelin sektörler bazında test edilmesinde elde edilen sonuçlar tablo 3.7'den izlenebilir.

Tablo 3.7: Sektörler Bazında Firma Büyüklüğü Etkisi

Parametreler/ Sektör	N	SH	b_0 (t)	β_1 (Ln FB) (t)	F (P)
GIDA	1919	0,2519	0,175 (2,084***)	-0,00971 (-1,980***)	3,922***
TEKSTİL	3191	0,2657	0,236 (3,672*)	-0,01370 (-3,577*)	12,797*
ORMAN	1559	0,2608	0,07451 (0,813)	-0,00345 (-0,646)	0,418
KİMYA	3047	0,2513	0,08541 (1,794)	-0,00364 (-1,391)	1,934
TAŞ	3119	0,2478	0,164 (2,981**)	-0,00841 (-2,658**)	7,063**
METAL ANA	1535	0,2289	0,260 (3,375**)	-0,01263 (-2,883**)	8,313**
METAL EŞYA	2723	0,2468	0,141 (2,698**)	-0,00686 (-2,438***)	5,514***
DİĞER İMALAT	119	0,2449	-0,268 (-0,729)	0,01655 (0,750)	0,562
ELEKTRİK	491	0,3147	0,712 (2,956**)	-0,03612 (-2,836**)	8,043**
TURİZM	743	0,3260	0,384 (1,803)	-0,02227 (-1,706)	2,909
TİCARET	1079	0,2550	0,189 (1,966***)	-0,00968 (-1,772)	3,139
ULAŞTIRMAVE SAĞLIK	311	0,2683	0,08694 (0,456)	-0,00305 (-0,313)	0,098
BANKA	1271	0,2426	0,06316 (0,718)	-0,00219 (-0,481)	0,232
SİGORTA	611	0,2283	0,04403 (0,343)	-0,00159 (-0,221)	0,049
FİN.KİRALAMA	911	0,2570	0,183 (1,265)	-0,01089 (-1,249)	1,560
HOLDİNG	1643	0,2556	0,157 (2,332***)	-0,00705 (-1,958***)	3,832***
GMYO	1655	0,2453	0,09407 (1,456)	-0,00486 (-1,161)	1,349
BİLİŞİM	299	0,2509	0,232 (0,989)	-0,0116 (- 0,924)	0,855
SAVUNMA	131	0,2330	0,477 (0,748)	-0,02415 (-0,700)	0,490

*0,000, **0,01 ve ***0,05 düzeyinde anlamlıdır

Tablo 3.7'den elde edilen sonuçlar İmalat Sanayi sektörlerinden Gıda, Tekstil, Taş ve Toprağa Dayalı, Metal Ana, Metal Eşya sektörlerinde hem modelin hem de β_1 parametresinin işaretinin istatistiki olarak anlamlı ve β_1 parametresinin işaretinin negatif olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın Orman Ürünleri, Kimya, Diğer İmalat, Turizm, Ticaret, Ulaştırma ve Sağlık, Banka, Sigorta, Finansal Kiralama, GMYO, Bilişim ve Savunma sektörlerinde ise firma büyüklük etkisi ortaya çıkmamaktadır.

4. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, anormal getirilerde firma büyüklüğü etkisinin varlığını, etkinin yıllar ve aylar gibi test dönemlerinde değişkenlik gösterip göstermediğini ve etkinin sektörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. İMKB’de 1988-2001 yılları arasında toplam 26.375 gözlem kullanılarak yapılan analizler, on dört ve yedişer yıl gibi uzun test dönemlerinde firma büyüklüğü etkisinin bulunduğunu, bununla birlikte yıl ve ay gibi kısalan test dönemlerinde getiri davranışının değişkenlik gösterdiğini ve hatta bazı test dönemlerinde etkinin hiç ortaya çıkmadığını göstermektedir. Yıllık bazda özellikle 1993-1994 ve 2000-2001 dönemlerinde büyüklük etkisi mevcutken, bu dönemler dışında kalan diğer yılların önemli bir kısmında etki görülmemektedir. Bu durum anormal getirilerdeki firma büyüklüğü etkisinin ülkemizde yaşanan siyasi ve ekonomik kriz dönemlerinden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgulara ek olarak, sektörel farklılıklar için yapılan analizlerde, etkinin her sektörde bulunmadığını ve özellikle İmalat sektörü için diğer sektörlerle oranla daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

- Banz, R. W. (1981) “The Relationship Between Earnings’ Yield Market Value Common Stocks.” **Journal of Financial Economics**, 9, s. 3-18
- Berges, A., McConnel, J. J. ve Schlarbaum, G. G. (1982) “An Investigation on the Turn-of-the-Year Effect, and the Tax-Loss-Selling Pressure Hypothesis in Canadian Stock Returns”, **Journal of Finance**, 39, s.185-192.
- Bhardwaj, R. ve Brooks, L. (1993) “Dual Betas from Bull and Bear Markets: Reversal of the Size Effect” **Journal of Financial Research**, 16, s. 269-283.
- Chan, K. C., Hamao, Y., Lakonishok, J. (1992) “Fundamentals and Stock Returns in Japan”, **Journal of Finance**, December, s. 1739-1764.
- Elfakhani S., Lockwood L. J., Zaher, T. S. (1998) “Small Firm and Value Effects in the Canadian Stock Market”, **Journal of Financial Research**, Fall, s. 277-291.
- Fama, E. F. ve French, K. (1996) “Multifactor Explanations of Asset Pricing Anomalies”, **Journal of Finance** 51, s. 55-84.
- Fama, E. F. ve French, K. (1998) “Value versus Growth: The International Evidence”, **Journal of Finance**, 53, s.1975- 1999.
- Fama, E.F. ve French, K. (1992) “The Cross-Section of Expected Stock Returns”, **Journal of Finance** 47, s. 427-465.
- Herrera, M. ve Lockwood, L. J. (1994) “The Size Effect in the Mexican Stock Market” **Journal of Banking and Finance**, 18, s. 621-632.
- Ibbotson, R. G. ve Sinquefeld, R. A. (1995) **Stocks, Bonds, Bills and Inflation: 1995 Yearbook**, Ibbotson Associates, Chicago.
- Keim, D. B. (1983) “Size-Related Anomalies and Stock Return Seasonality: Further Empirical Evidence”, **Journal of Financial Economics**, 12, s.13-32.
- Kim, M. K. ve Burnie, D. A. (2002) “The Firm Size Effect and the Economic Cycle”, **Journal of Financial Research**, Spring, s. 111-124.
- Kothers, T. ve Kohli, R. K. (1991) “The Anomalous Stock Market Behavior of Large Firms in January: The Evidence from the S&P Composite and Component Indexes”, **Quarterly Journal of Business and Economics**, Summer, s.14-32.
- Özer, G. (1996) **Muhasebe Kârları ile Hisse Senedi Verimleri Arasındaki İlişkiler: İMKB’de Deneysel Bir Analiz**, SPK Yayınları, Yayın No. 31.

- Özer, G. ve Özcan, M. (2000) “İMKB’da Ocak Etkisi, Etkinin Sürekliliği, Firma Büyüklüğü ve Portföy Denkleştirme Üzerine Deneysel Bir Çalışma”, **erc/ODTÜ Uluslararası Ekonomi Kongresi IV**, Ankara, 13-16 Eylül.
- Reinganum, M. (1983) “The Anomalous Stock Market Behavior of Small Firms in January: Empirical Tests for Tax Loss Selling”, **Journal of Financial Economics**, 12, s.89-104.
- Reinganum, M. R. (1981) “Misspecification of Capital Asset Pricing: Empirical Anomalies Based on Earnings’ Yields and Market Values”, **Journal of Financial Economics** 9, s.19-46.
- Reinganum, M.R. (1992) “A Revival of the Small Firm Effect”, **Journal of Portfolio Management**, 18, s. 55-62 .
- Wong, K. A. (1989) “The Firm Size Effect on Stock Returns in a Developing Stock Market”, **Economic Letters**, 30, s. 61-65.

Yerel Yönetimlerde Yeniden Düzenleme Girişimleri ve Son Reform Tasarıları Üzerine Bir Değerlendirme

Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÖKMEN

Celal Bayar Üniversitesi, Salihli Meslek Yüksek Okulu, SALIHLI

ÖZET

Bütün dünyada yaşanan, teknolojik-ekonomik ve politik-ideolojik gelişmeler bağlamında Türkiye'de de toplumun bir çok kesiminde ve değişik siyasal yaklaşımlar arasında, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve sisteminin geliştirilmesi gereği konusunda ortak bir anlayış oluşmuştur.

Bu anlayış, özellikle 1960 sonrası Planlı Kalkınma Dönemi ile birlikte, Kalkınma Planlarında, Hükümet Programlarında, parti programlarında ve diğer çalışmalarda ağırlığını duyurmaya başlamıştır. Değişik zamanlarda farklı hükümetlerce dile getirilen ve bazı araştırma ve raporlarla sonuçlandırılan bu çabalar içinde 1998 ve 2001 tarihli Reform tasarıları önemli bir yer tutmaktadır. Yerel yönetimler reform tasarısı adıyla hazırlanan ve gerçekten önemli sayılabilecek gelişmeleri içeren ancak bir türlü Komisyonları aşıp Türkiye Büyük Millet Meclisi genel kuruluna gelemeyen bu çalışmalar ne yazık ki, bitmeyen senfoninin bir parçası olmaktan kurtulamamıştır. Bu çalışmada, genel olarak yönetimde ve özel olarak yerel yönetimlerde reform çabalarının genel bir gelişim sürecinin yanı sıra, sözü edilen son iki reform tasarısıyla ilgili bir değerlendirme ve analiz yapılmaktadır. Şu anda görevde bulunan hükümetin hazırladığı 2003 tarihli Reform Tasarısı çalışmaları ise henüz kamuoyu ile paylaşılmadığı için değerlendirilmesi mümkün olmamakla birlikte, konu bugüne yansıyan temel sorunlar ve yaklaşımlar çerçevesinde 1998 ve 2001 tarihli tasarılar merkezli olarak irdelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yerel Yönetim, Yerel Yönetim Reformu, Yeniden Yapılanma

Initiatives of Reformation on Local Governments And a Review of Recent Reform Bills

ABSTRACT

In the context of technological-economical and political-ideological happenings all over the world, a consensus on the issue of necessity which empower the local governments and improve the system came into existence in many parts of Turkish Society and among varied political approaches.

This consensus had a strong influence on development plans, governmental and party programs and other studies particularly afterwards Planned Development Period of 1960 and on. Reform Bills, dated 1998 and 2001, take an important part in these efforts that were depicted by distinct governments in various times and concluded by certain researches and reports. Unfortunately, these studies, which were prepared under the name of Local Government Reform Bill containing important developments indeed and but cannot be brought to the general council of Turkish Great National Assembly by exceeding the lower commissions in one way or another, did not escape from the being a part of a never-ending symphony. Besides a general course process of reformation efforts in national government generally and in local governments specifically, an analyze and conclusion has been made concerning last two bills mentioned above. On the other hand, it is not possible that Reform Bill, which is dated 2003 and was prepared by existing government recently, can be evaluated because of this it is not offered to public opinion. The matter will be examined by focusing on bills dated 1998 and 2001 in the context of the recent issues and approaches.

Keywords: Local Government, Reformation Of Local Government, Reconstruction

Giriş

Bütün dünyada yaşanmakta olan hızlı kentleşme, sürekli toplumsal ve teknolojik değişim ve demokratikleşme konusundaki gelişmelerin yanında, merkeziyetçi yapılardan uzaklaşma, küreselleşmeyle birlikte gelen yükselen yerellik ve çevre bilinci, hizmetlerde halka dönüklük ve etkinlik, yaşam kalitesinin artırılması çabaları gibi olgular, yerel yönetim ve kentsel sorunlar konusunda yeni arayış, anlayış ve yapılanmalara yol açmıştır.

Bütün bu yapılanmalara paralel gelişen yerel yönetim kavramı, gerek anlayış olarak gerekse kurumsal olarak yeni ufuklara doğru yol almaktadır. Bu durum, yönetim anlayışı ve tekniğindeki küresel gelişmelerin doğal bir sonucu olduğu gibi aynı zamanda bu sürecin bir parçasıdır. Söz konusu sürecin en belirgin niteliği ise, daha demokratik, daha halka yakın ve yerel niteliğiyle yerel yönetimlerin hızla öne çıkması ve yeni yapılanmalarda ağırlığını arttırmasıdır.

Bu gelişmeler bağlamında Türkiye’de de toplumumuzun bir çok kesiminde ve değişik siyasal yaklaşımlar arasında, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve sisteminin geliştirilmesi gereği konusunda ortak bir anlayış oluşmuştur.

Bu anlayış, özellikle 1960 sonrası Planlı Kalkınma Dönemi ile birlikte, Kalkınma Planlarında, Hükümet Programlarında, parti programlarında ve diğer çalışmalarda ağırlığını duyurmaya başlamıştır. Değişik zamanlarda farklı hükümetlerce dile getirilen ve bazı araştırma ve raporlarla sonuçlandırılan bu çabalar içinde 1998 ve 2001 tarihli Reform tasarıları önemli bir yer tutmaktadır. Yerel yönetimler reform tasarısı adıyla hazırlanan ve gerçekten önemli sayılabilecek gelişmeleri içeren ancak bir türlü Komisyonları aşırp Türkiye Büyük Millet Meclisi genel kuruluna gelemeyen bu çalışmalar ne yazık ki, *bitmeyen senfoninin* bir parçası olmaktan kurtulamamıştır. Bu çalışmada, genel olarak yönetimde ve özel olarak yerel yönetimlerde reform çabalarının genel bir gelişim sürecinin yanı sıra, sözü edilen son iki reform tasarısıyla ilgili bir değerlendirme ve analiz yapılmaktadır. Şu anda görevde bulunan hükümetin hazırladığı 2003 tarihli Reform Tasarısı çalışmaları ise henüz kamuoyu ile paylaşılmadığı için değerlendirilmesi mümkün olmamakla birlikte, konu bugüne yansıyan temel sorunlar ve yaklaşımlar çerçevesinde 1998 ve 2001 tarihli tasarılar merkezli olarak irdelenecektir.

Yerel Yönetim ve Niteliği

Toplumlarda kaynak ve değerleri meşru zor kullanma tekeli elinde bulundurarak, otoriter yolla dağıtan kurum ve ilişkilerin bütünü olarak tanımlanan siyasal sistemin kaynak ve değer dağıtması, kural koyması ve karar alması; ancak sisteme yardımcı alt sistemlerin varlığı ile mümkündür. Siyasal sistemin karar ve kurallarını otoriter yolla uygulayan aygıt anlamında idare, çeşitli kurum ve işlevlerden oluşan bir sistem olarak ele alınabilir. Aynı sosyal sistem içinde örgütlenen ve sürekli bir etkileşim içinde bulunana bu iki sistem, bir toplumun siyasal ve idari kurum, örgüt ve işlevlerinin kendi aralarında oluşturdukları uyumlu

bir bütün anlamında siyasi- idari sistemi oluştururlar. Bu sistem ise o toplumun sosyal, kültürel, ekonomik ve diğer sistem ve alt sistemleriyle etkileşim içindedir.

Amacı, belli bir toprak parçası (ülke) üzerinde yaşayan insanların, iç ve dış güvenlik, adalet, sosyal güvenlik ve sosyal refah gibi ortak nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak olan devlet, sosyal bir organizasyondur. Devletler, bu tür görevlerini yerine getirebilmek için faaliyet alanları tüm ülkeyi kapsayan bir merkezi idare örgütü kurmuşlardır. Ancak, devletin egemen olduğu ulusal sınırlar içinde dağınık bir tarzda köy, kasaba ve kent gibi değişik büyüklükte birçok yerleşme birimi mevcuttur. Bunların da kendi mahalli sınırları içinde yaşayanlar için önem taşıyan bazı hizmetlere ihtiyacı vardır. Devlet bu tür ihtiyaçları da merkezi idare örgütü aracılığıyla karşılayabilir. Ancak, merkezi idarenin bu hizmetleri de üstlenmesi ekonomik ve siyasal bazı sebeplerden dolayı rasyonel bir davranış olmaz. Merkezi idare yetki ve güç yönünden sahip olduğu avantajlara rağmen bu hizmetleri etkin bir biçimde gerçekleştiremez (Nadaroğlu, 1994: 3). İşte gerek bu hizmetlerin etkin yürütülmesi, gerekse başka ekonomik ve siyasal nedenlerle, siyasal sistemin uygulama aygıtı olan idarenin örgütlenme ve işleyişi değişik görünüm almaktadır. Farklı açılardan ele alınabilecek bu görünümlerden birisi de merkezîyetçi ve adem-i merkezîyetçi yapılanmalardır. Bu yapılanmaların farklı ülke ve toplumlarında farklı etkenleri olmasına rağmen bu noktada en büyük etken ekonomik ve siyasal etkenlerdir.

Adem-i merkezîyetçi yapılanmanın en önemli ve eski örneği olan yerel yönetim kurumunun temelinde demokrasi değerleri vardır. Yerel toplulukların kendilerini en çok ve en yakından ilgilendiren konularda kendi kendilerine özgürce ve demokratik yol ve yöntemlerle yönetmelerini öngören bu değerler, daha çok “klasik liberalizmin ilk zamanlarında ortaya atılan düşüncelerden geliştirilen özgürlük, eşitlik ve refah” gibi kavramalarla ifade edilebilir (Hill, 1974: 20). Bu değerler, başka bir yaklaşımda ise, özgürlük, katılım ve etkinlik olarak ele alınmıştır (Sharpe, 1970: 115). Birbirine yakın ve tamamlar nitelikteki bu demokratik değerlerin yanı sıra yerel yönetim kuruluşları, üstlendikleri kamu hizmetlerinin yürütülmesinde merkezi yönetime göre, etkinliği ve verimliliği daha üst düzeyde gerçekleştirebilen kuruluşlar olarak değerlendirilmektedir. “Yerel yönetimler, merkezi yönetimin yanında ve onun yan hizmetlerini yürüten yerel nitelikte hizmet üniteleridir. Bir başka ifade ile yerel yönetimler, il, belediye ve köy halkının yerel/ortak ihtiyaçlarını karşılayan ve karar organları halk tarafından seçilen kamu tüzel kişisidir” (Toprak, 2001: 14).

Yerel yönetimlerin oynadığı türlü roller ve fonksiyonlar, siyasal, yönetsel ve ekonomik başlıklar altında toplanabilir. Bu ana işlev kümeleri içinde de, bu yönetimlerin çok sayıda işlevlerinden söz edilebilir. Demokratik katılımın özendirilmesi, yönetimde etkinliğin sağlanması, toplumsal ve ekonomik gelişmenin hızlandırılması, ulusal birlik ve bütünlüğün korunup geliştirilmesine katkı, bu işlevlerden birkaçıdır (Keleş, 1994: 42). Bu işlevlerden bazıları belirli zaman ve yerlerde daha ön plana çıkıp, daha etkin olabilmektedir.

Yerel Yönetimlerde Yeni Yapılanmalar ve Türkiye Yerel Yönetimlerde Yeniden Düzenlemeyi Gerektiren Nedenler

Yüzyılımızın sonuna doğru bütün dünyada yaşanmakta olan hızlı değişim, demokratikleşme ve insan hakları konusundaki gelişmeler, çevre sorunlarına uluslararası düzeyde çözüm arayışları, dünyada bir küreselleşme sürecini başlatırken, diğer yandan ulaşım ve iletişim alanındaki gelişmeler, bilginin hızla yayılması, yönetimde merkeziyetçi yapılardan uzaklaşmayı ve yerelleşmeyi öne çıkarmıştır (Ökmen, 1998: 23).

İki binli yılların başındaki dünyada bir yandan küreselleşme süreci yaşanırken, aynı zamanda da yerelleşme eğilimlerinin güçlendiği görülmektedir. İlk bakışta birbiri ile çelişir gözükken bu iki yönlü gelişme süreci bağlamında küreselleşme eğilimi, geleneksel yönetim anlayışlarını ve uluslar arası yapılanmaları dönüştürmektedir; buna karşılık, yerelleşme süreci ise küreselleşme eğiliminin kendi bünyesinde taşıdığı tekdüze ve merkeziyetçi anlayışları yeniden üretmek ve birbirine eklemeyerek daha insani ve yaşanabilir bir dünyanın yaratılmasına katkıda bulunmaktadır (Emrealp, 1994: 2).

İşte bütün bu gelişmelerin önemli bir sonucu olarak, dünyanın bir çok yerinde, hem demokratik bir yönetim birimi hem de etkin ve verimli hizmet sunma birimi olarak yerel yönetimler üzerinde bir konsensus oluşmaktadır. Hem demokratikleşme eğilimlerinin hem de etkin ve verimli hizmet sunma bağlamında yeni yönetim tekniklerinin odağı olarak öne çıkan yerel yönetimler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru yaşanan süreçte, yeni nitelikler ve işlevlerle, bir realite, bir alternatif olarak giderek önem kazanmaktadır” (Ökmen, 2002: 625). Bugün birçok ülkede, yerel yönetimler ve yerel siyaset, aktif tartışma konularının başında gelmektedir. Giderek artan kamuoyu beklentileri ve yerel toplulukların karar vermede daha çok katılımı içeren güçlü baskıları, yerel otoriteleri yeni taleplerle karşı karşıya getirmektedir (Hambleton, 2000: 931).

Sözü edilen ve hızı, içeriği giderek artan bu gelişmeler, doğal olarak ülkemiz yerel yönetimlerini, merkezi yönetim- yerel yönetim ilişkilerini ve bunlara ilişkin anlayış ve yapılanmalarını da etkilemektedir. Bu etkileme süreci ise genellikle reform ve yeniden düzenleme düşüncesi ve girişimleri şeklinde uygulamaya yansıtılmak istenmektedir.

Ülkemizde kamu hizmetlerini görmekle yükümlü idare, *merkezden yönetim* ve *yerinden yönetim* esaslarına göre faaliyet göstermektedir. Merkezi idare, esas itibarıyla bakanlıklar ve bağlı kuruluşlarından, mahalli idareler il özel idareleri, belediyeler ve köylerden meydana gelmektedir. Merkezi idare ve mahalli idareler, idarenin birbirini tamamlayan iki unsuru olup, kuruluş ve görevleriyle bir bütün teşkil etmektedir.

Bununla birlikte, merkezi idare ile mahalli idareler arasında hizmetlerin niteliğine uygun bir görev ve kaynak bölüşümü yapılmış değildir. İdari yapımızın en belirgin özelliği, aşırı merkeziyetçi oluşudur. Yerel nitelikteki pek çok hizmet, merkezi idare birimlerince yerine getirilmektedir. Mahalli idareler kamu hizmetlerinin ancak %12'sini görmektedir. Oysa, bu oran gelişmiş ülkelerde %50'ler civarındadır (Daşöz, 1996: 83).

Kendi toplumsal koşullarımızın yarattığı bir kurum olmamakla birlikte, ülkemizde yüz yılı aşkın bir yerel yönetim geleneğinin en azından uygulamasının varlığından söz edilebilir. Türkiye’de yerel yönetimlerin geçmişi pek eskilere gitmemektedir. Bu yönetimler Tanzimat döneminde ve esas itibarıyla 1854’den sonra oldukça yavaş ve ilginç bir gelişme seyri izleyerek kurulmuşlardır. “Bu dönemde imparatorluğun savunmasını *Bati’ya rağmen Batılılaşmak* biçiminde gören yöneticiler bunu bir dizi Batılı kurumu *ithal* ederek sağlamaya çalıştılar. Belediye örgütü de bunlardan biriydi.

Osmanlı-Türk toplumunda belediyeler hem beliren yerel gereksinimleri karşılamak için organik olarak, hem de bazı dış baskılar sonucunda yapay olarak doğdular. Bu oluşumun özel koşullarının etkilerini ve uzantılarını, özellikle merkezi hükümet-yerel yönetim ilişkileri boyutunda, bugün de gözlemek olanaklıdır

1850’lerde ilk Batı tarzı belediye örgütü ağırlığını Müslüman olmayan nüfusun oluşturduğu İstanbul’un Beyoğlu semtinde kurulduktan sonra yerel örgütler imparatorluk’ta yaygınlaştı ve özleri fazla değişmeden, Cumhuriyet dönemine kadar geldiler” (Göymen, 1997: 19). Gerçi, modern yerel yönetimler Türkiye’de demokratik bir amaçla doğmadı, ama demokrasi yerel yönetimin doğasında vardır ve Türkiye de bu kuralın dışında kalmış değildir (Ortaylı, 1985: 12).

Osmanlı Devleti’nin son döneminde yaşanan bu ilginç ve yavaş seyrin ardından “Cumhuriyetin ilanı ile birlikte yeni bir döneme girilmiştir. Ankara Hükümeti bir an önce Türkiye’nin imarını gerçekleştirmek amacındadır. Ankara’nın başkent olması nedeniyle, önce başkentim imarı gereklidir. Dolayısıyla başkent olarak Ankara bütün Türkiye’ye örneklik edecektir. Onun için Ankara, belediyecilikte önemli bir *laboratuvar* olmuştur.

Türkiye Cumhuriyeti’nin yeni olması, kültürel mirasının da yeni olduğunu göstermez. Yeni devletin kültürel mirasının özellikle de bürokratik kültürünün, Osmanlı’nın merkezîyetçi yapısı olduğunu, yani Osmanlı’nın merkezîyetçi kültürünün, Türkiye Cumhuriyeti’ni de önemli ölçüde etkilediğini belirtmek gerekir. Bu arada, Osmanlı’dan Cumhuriyet’e aktarılan belediyecilik deneyimi de oldukça yetersizdir” (Görmez, 1997: 99, 100). Tüm hukuki niteliklere sahip yerel yönetimlerin kuruluşu için ise, Cumhuriyet ilerleyen yıllarını beklemek gerekecektir.

Özellikle, çok partili siyasi hayata geçişle birlikte yerel yönetimler konusunda beklenen atılımlar yapılamamıştır. “Tam tersine, çok partili siyasi hayata geçiş, yerel yönetimlerin fonksiyon itibarıyla zayıflamasını sağladı. Siyasi iktidarlar, yerel yönetimleri idari ve mali açılarından kendilerine bağımlı hale getirmek suretiyle, yerel demokrasiyi zayıflattılar” (Eryılmaz, 1997: 13). Türkiye’de yerel yönetimlerin gerek mali gerekse yönetsel açıdan merkeze bağımlı olmaları siyasetin merkeze yönelik olma niteliğinin kemikleşerek sürmesine neden olmuştur (Köksal ve Kara, 1990: 118).

Yerel yönetimlerde reform konusu, 30-40 yıldan beri söylenmekte, hükümet programlarında yer almakta; ancak nedense bir türlü

gerçekleşmemektedir. Bunun sebebi, yetkili kişilerin ellerindeki yetki ve imkanları devretmek istememeleri, siyasilerinde bu konuya sıcak bakmamalarıdır (Pirler, 1996: 5). Sıcak baksalar bile konu siyasi çıkar ve tekelciliğe kurban edilmektedir.

Türkiye’de hemen herkesin üzerinde birleştiği yeniden düzenleme ya da reform girişimi konusu birtakım gerçekçi nedenlere ve sorunlara dayanmaktadır. Yerel yönetim sisteminin yeniden yapılandırılmasını gerektiren nedenler üç temel alanda yoğunlaşmış bulunmaktadır.

Bunlardan birincisi, demokratik niteliklerin yetersizliğidir ki, yürütülebilir karar alma yetkisinde, halk katılımında ve yönetsel saydamlık konularında yoğunlaşmaktadır. Diğer temel alan güçsüzlük ile ilgilidir ve genel olarak yerel kamu hizmetleri üzerinde yetki ve sorumluluk, yerel yönetimlerin kesin yürütülür karar alma yetkisi ve akçal kaynak yeterliliği ve kaynak yaratma yetkisi konularını içermektedir. Son temel sorun alanı ise, etkili ve verimli hizmet üretememe konusu ile ilgilidir (TODAİE, 1992: 4).

Yerel yönetimlerimizin karşı karşıya buldukları sorunları daha somut başlıklar altında ele alabiliriz. Bu başlıklar aynı zamanda yerel yönetimlerde yeniden düzenlemeyi gerektiren nedenleri oluşturmaktadır.

Bugünkü durumuyla gerek yönetim birimlerimiz çağdaş toplumun isteklerini karşılayabilecek demokratik, katılımcı, saydam, etkin ve verimli yönetim yapısına sahip değildir. Merkezi yönetim ile yerel yönetimler, bunların da kendi aralarında etkinliği ve demokratikliği arttıracak biçimde, nesnel, bilimsel verilere dayalı olarak bir görev ve sorumluluk bölüşümü yapılmış değildir.

Yerel yönetimlere, gerekli görev ve sorumlulukları yerine getirmelerine yeterli, serbestçe toplayıp kullanabilecekleri akçal olanaklar, gelir kaynakları sağlanmamıştır. Yerel yönetimler, akçal kaynaklar açısından merkeze göbeğinden bağlıdır. Yerel yönetim gelirleri içinde devlet gelirlerinden aktarılan payların ve öbür kaynakların oranı büyük bir yüzdeyi oluşturmaktadır. Başka bir anlatımla, yerel yönetimlere serbestçe salabilecekleri, toplayabilecekleri yerel nitelikteki kaynaklar bırakılmamıştır. Öz gelirlerin toplam içindeki payı çok düşüktür.

Merkezden, bakanlıklarca kullanılan fonlardan ve ödeneklerden kaynak aktarılırken yandaşı olan kent yönetimlerini kayırcı, ödüllendirici, yandaşı olmayan belediyeleri cezalandırıcı davranıldığı açıkça görülmektedir. Bu durum aşağı yukarı bütün hükümetler için aynı olmuştur.

Yerel yönetimlerde, hizmetleri yürütmekte olan görevlilerin, çalışanların hukuki konuları, sosyal güvenceleri, işe alım ve çalıştırma koşulları, hizmet öncesi ve sonrası eğitimleri vb. açık seçik kurallara bağlanamamış daha doğrusu yerel yönetimlerin bürokrasileri tam anlamıyla kurulamamıştır.

Yerel yönetimlerin özerk ve demokratik birer yapıya kavuşamamalarında, merkezi yönetimin, başkent ve taşradaki örgütlerinde aşırı merkeziyetçiliğin ağır basmasının büyük etkisi görülmektedir.

1982 Anayasasının öngördüğü kimi düzenlemelerinde etkisi ile yerel yönetimleri organları, karaları işlemleri, çalışanları üzerindeki yoğun idari vesayet

sistemi, yerel yönetimlerin gelişmesini engellemekte, demokratikleşme ve yerelleşme eğilimlerinin güçlenmesini önlemektedir.

3030 sayılı yasa dışında belediyelerin nüfus, coğrafya, ekonomi, toplumsal yapı ve kültürel özellikler göz önünde bulundurulmadan, bölgesel gelişmişlik düzeyine bakılmadan aynı görev, yetki ve sorumluluklarla donatılması, tümüne aynı gelir kaynaklarının ayrılması, uygulamada kimi belediyelerin gelişmesini, yeterli, nitelikli hizmet sunmasını engellemektedir. Başka bir anlatımla, ülke ölçeğindeki belediye hizmetlerinin belirli bir düzeyin altına düşmemesi sağlanamamaktadır (Geray, 1995: 14, 15).

Yeniden Düzenleme Girişimleri ve Gelişimi **1960- 1980 Arası Girişimler**

Türkiye’de, bir çok alanda olduğu gibi yerel yönetimlerde yeniden yapılanma ile ilgili çalışmalar da, 1960 sonrası planlı kalkınma dönemiyle başlamıştır denilebilir. Yönetimin bir bütün olarak yeniden yapılanması bağlamında hazırlanan kalkınma planlarında, yerel yönetimler önemli bir yer tutmuştur.

Planlı dönemde, yerel yönetimlerin yeniden düzenlenmesini amaçlayan en önemli girişim, kuşkusuz **MEHTAP** (Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi) dir. 13 Şubat 1962 gün ve 6/209 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla başlatılan bu projenin amacı, planlı dönemde, yönetim yapısında, hızlı ekonomik gelişmeyi gerçekleştirmeye elverişli bir değişiklik yapmaktır. Bu araştırma sonucunda şu öneriler yapılmıştır: “*Merkezi kuruluşlar ile merkezi hükümet teşkilatının taşra birimleri ve mahalli idareler arasında görev dağılımı, mahalli idarelerin yetkileri, kaynakları, teşkilatlanması konuları çok önemli bir inceleme alanı teşkil etmektedir. Bu konular ayrı ayrı ele alınıp incelenmelidir.*” Öneriler arasında, “*Mahalli idareler ve bunların merkezle münasebetlerinin incelenmesi*” de vardır.

MEHTAP projesinde, yönetimlerin kümelendirilmesinde, gelir ölçütünün kullanılmasından vazgeçilmesi, merkezi vesayet yetkisini kullanacak yönetimler arasında sağlanması gerektiği, merkezi yönetimde yeniden düzenleme yapılırken yerel yönetimlerin göz önünde bulundurulması gerektiği, yerel yönetimlerin personel sorununun devlet memurlarının kine koşut olarak çözümlenmesi ve meslek içi eğitimlerinin sağlanması gibi öneriler ortaya konulmuştur. Rapor, ayrıca belediyelerin, büyük kentler, kentler ve kasabalar olarak kümelendirilmesini öngörmektedir.

Belediyelerin akçal kaynak sorununa salt bir gelir sorunu olarak değil, yönetimin ve yönetsel yöntemlerin yeniden düzenlenmesine bağlı bir sorun gözüyle bakan MEHTAP projesinin önerilerinden pek azını uygulamada gerçekleştirmek olanağı bulunabilmiştir. Bu projeye uygun olarak bir çok tasarı hazırlanmış ancak bunlardan yalnızca birkaçı yürürlüğe sokulabilmiştir. Onlar da 1980’li yıllara rastlar (Keleş, 1994: 378-380).

Yerel yönetimlerle ilgili ikinci önemli çalışma 29 Mayıs 1971 gün ve 7/2527 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile *Devlet kesiminin yeniden*

düzenlenmesinin genel yönünü ve stratejisini tespit etmekle görevlendirilen Danışma Kurulunca yapılmıştır. Üç ay gibi kısa bir sürede tamamlanan bu çalışmada bazı öneriler öne sürülmüştür.

Belediye kuruluşları için gerekli taban nüfusun 5.000 olması, yerel yönetimlerde oto kontrol sistemi geliştirilip güçlendirilmesi, vesayet yetkisini kullanacak makamların azaltılması, aralarında eşgüdüm sağlanması ve yetkinin ilçe düzeyinde kaymakamda toplanmasına ağırlık verilmesi gibi öneriler getiren bu çalışmada il düzeyinde denetim ve vesayet, valiler ve kaymakamlar aracılığı ile uyumlu bir biçimde yapılmalıdır denmektedir.

Çalışmada ayrıca, yerel idare birimlerine görevleri ile orantılı gelir kaynakları sağlanması, yerel idarelerin, işlemleri, muhasebe usul ve tekniklerinin bir örnek, basit ve sade olması, ihtiyaç ve şartlara göre sürekli olarak geliştirilmesi, yerel yönetimlerin örgütleniş biçimini tayin edecek faktörün, bu birimlere verilecek görevler olması gerektiği şeklinde düşünceler yer almaktadır (Tortop, 1992: 44).

Yerel yönetimlerde yeni düzenleme girişimleri ile ilgili belli başlı çalışmalar arasında, 1978 Ocak ayında kurulup, Kasım 1979'da kaldırılan Yerel Yönetim Bakanlığı denemesi önemli bir yere sahiptir. Olumlu ya da olumsuz yanları ile Yerel Yönetim Bakanlığı girişimi, yerel yönetimin önemini vurgulama fırsatı sağlamış bir çalışma olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, ülkemizde güçlü merkezi yönetim düşüncesinin *güçlü imajını* ortaya koyması bakımından önemli bir deneyimdir.

1980 Sonrası Girişimler

Yerel yönetimlerle ilgili 1980 sonrası çalışmaların temel özelliği, düzenleme girişimlerinin bir bütün oluşturamamasıdır. Yapılan çalışmalar bir bütün oluşturamamakta ve birbirinden ve birbirinden bağımsız ele alınmış bulunmaktadır.

Bu dönemde yapılan çalışmaların en önemlisi, yerel yönetimleri demokratik ve verimli hizmet üreten birer yönetim kurumu haline getirmeyi amaçlayan, 1989'da başlatılan ve 1991'de tamamlanan KAYA projesidir.

KAYA (Kamu Yönetimi Araştırma) projesinin özelliklerinden biri, kamu yönetiminin bir bütün içinde, yerel yönetimlerle merkezi yönetimin ve onunla taşra birimlerinin bir arada ele alınmasıdır. Daha önceki çalışmalarda bu bütünlük yeterince sağlanmış değildir. Diğer özellik, yerel yönetimlerin kendi aralarında, bunların merkezle ve merkez yönetiminin taşra birimleri arasında gerekli bağlantıların kurulmağa çalışılmış olmasıdır. Özellikle kırsal alanlara ilişkin önerilerde bu açıkça görülmektedir. Her iki türden yönetim birimlerinin bir arada alınmasının bunlar arasında, uyumlu bir dengenin kurulmasına katkıda bulunacağı açıktır. Üçüncü bir özellik ise, KAYA Raporunda verimlilik, etkinlik ile demokratikliğin birbiriyle çelişen iki zıt kavram olarak ele alınmasıdır (Geray, 1993: 10).

KAYA Raporunda, genel nitelikte önerilerle birlikte, il yerel yönetimleri, ilçe yerel yönetimleri, köy yerel yönetimleri ve belediyelerle ilgili ayrıntılı

öneriler sunulmaktadır. Bu öneriler, temel ilkelerden görev bölüşümüne, kuruluştan personele kadar geniş bir çerçevede oluşturulmuştur.

Çalışmada ilçe yerel yönetimi temel bir hizmet birimi olma özelliği taşımaktadır. İl yerel yönetimi de, büyük ölçek içinde ele alınması daha ekonomik ve verimli olan önemli bir kısım hizmetlerin sorumluluğunu üstlenecek ve ilçeye destek hizmet verecektir (TODAİE, 1992: 68).

Yerel yönetimlerle ilgili yeniden düzenleme çalışmaları bağlamında önemli bir çalışma da TÜSİAD'ın önerdiği modeldir. Kırsal ve kentsel yöreler için ayrı ayrı yönetim basamakları öngören bu çalışma 1992 yılında tamamlanmıştır.

Temel amaç olarak, *bir yandan yerel topluluklara güçlü, özerk, demokratik yerel yönetimler aracılığıyla temsil sistemi içinde yerel hizmetleri özgürce yönetme yetkisi vermek* gibi bir yaklaşım sergilenen bu çalışmada ayrıca, *bu yetkilerin kamu yararı doğrultusunda ve etkili/verimli bir gerçekleştirmeğe yönelik kullanılmasını sağlamak için yasal ve demokratik yol ve yöntemleri gerçekleştirmek gereklidir* denilmektedir.

Kırsal yöreler için önerilen üçlü yapının öğeleri olarak ise, il yerel yönetimi, ilçe yerel yönetimi ve köyler ile belediyeler öngörülmektedir. Temel hizmet birimi ise ilçe yerel yönetimleridir (TÜSİAD, 1995: 14). TÜSİAD'ın önerdiği model ile KAYA Raporu arasında yakın bir benzerlik bulunmaktadır.

Yerel yönetimlerin yeniden düzenlenmesi ile ilgili başka önemli çalışmalar da bulunmaktadır. Bunlar arasında Toplu Konut İdaresi Başkanlığı ve IULA-EMME'nin ortak bir çalışma olarak ortaya koyduğu ve çok sayıda kitap ve raporu içeren girişim, önemli bir yer tutmaktadır. Burada, Türkiye'de Yerel Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi ve başka konular geniş bir biçimde ele alınmıştır. Yerel yönetim sisteminin geliştirilmesi bağlamında, Anayasa ve Yerel Yönetim ile ilgili madde önerisi, Belediye Yasası önerisi, Yerel Topluluk Üyelerinin Temel Hakları ve Ödevleri Bildirgesi, Yerel Seçilmiş Görevlilerin Hak ve Ödevleri Bildirgesi, Yerel Yönetim Ahlak Şartı Önerisi ve Merkezi Yönetim – Yerel Yönetim Ortak Kurulu Önerisi gibi konular ele alınmıştır.

Bir yandan, Türkiye'de konut ve kentleşme konularında başlatılan kurumsal ve yasal düzenlemeler somut katkı ve girdiler sağlamayı hedefleyen diğer yandan yerel yönetimlerin mevcut ve artması beklenen yetki, sorumluluk ve kaynaklarını daha etkin bir biçimde kullanmalarını sağlayacak yönetsel yapılar ve tekniklerin geliştirilmesi üzerinde duran ve genel olarak yerel demokrasinin geliştirilmesine katkıda bulunmayı amaçlayan bu çalışma (IULA-EMME, 1994: 8) yerel yönetimlerle ilgili düzenleme girişimleri içinde kapsamlı bir yere sahiptir.

Yeniden Düzenleme Girişimleri ve Temel İlkeler

Yerel yönetimler yeniden düzenlenirken bazı ilkeler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu ilkeler hem daha önce yapılan çalışmalardaki eksik ve hatalı durumların ortadan kalkmasına yardımcı olacak hem de tekin ve verimli bir yerel yönetim düzeltimini olanaklı kılacaktır.

İlk olarak, merkezi yönetimin başkent ve taşradaki birimleriyle yerel yönetimler birlikte, bir bütün içinde ele alınmalıdır. Yine, yerel yönetimlerin kendi aralarında, bunların merkezle ve merkezi yönetimin taşra birimleri ve yönetsel kademeler arasındaki ilişkiler, bağlantılar göz ardı edilmemelidir.

Verimlilik, etkinlik ile demokratikliğin birbirleriyle çelişen kavramlar olmadığı, verimlilikten özveride bulunmaksızın da demokratikliğin gerçekleştirilebileceği noktasından hareket edilmelidir.

Gelişen ulaşım, iletişim olanakları ve yapılmakta olan işlerin nitelikleri, özellikleri dikkate alınarak, merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında gerçekçi bir görev bölüşümünü, yerel yönetimlerin yüklenebilecekleri hizmetleri gerçekleştirmeye yeterli olabilecek ölçüde gelir sağlamayı amaçlayan bir akçal denkleştirmeyi gerçekleştirmeksizin yerel yönetim düzeltimi yapılamaz.

Yerel yönetimler düzeltimi, temelde kamu yönetiminin tümüyle desantralize edilmesi ile eş anlamlıdır. Merkezi yönetimin merkezdeki ve taşradaki birimleri yetki genişliği ilkesine göre desantralize edilmedikçe, yerel yönetimler desantralize edilemez.

Yeni il ve ilçelerin kurulması, yeni il özel yönetimlerinin, yeni belediyelerin kurulmasını gerektirdiğinden, yerel yönetimler yönetsel kademelenmelerden soyutlanarak ele alınmalıdır.

Merkezi yönetimin yerel yönetimler üzerindeki aşırı idari vesayeti en aza indirilmeli, yerindelik denetimi yerine, hukuka uygunluk denetimi getirilmelidir.

Kent yönetimine halkın katılımı yolları araştırılmalı. Mahalle ve semtler düzeyinde yerel örgütlenme biçimleri üzerinde öneriler geliştirilmelidir (Geray, 1995: 18).

Belediyelerin nitelikli personel sağlamalarına yarayacak eğitim kurumları kurulmalıdır. Büyük belediyelerin kendileri de bu tür kurumlar oluşturabilir. Hizmet içi eğitim yolu ile mevcut personelin olgunlaşması sağlanmalıdır. Ayrıca, ilçe yerel yönetimi ile ilgili görüşler değerlendirilmelidir (Tortop, 1992: 50).

Yerel yönetimler kamu harcamalarının %50'sini yapabilecek şekilde yeterli gelir imkanlarına kavuşturulmalıdır. Yerel yönetimlerin bütçelerinin %50 miktarı kendi meclislerince belirlenecek yerel vergilerden oluşmalıdır (Gerice yöreler hariç). Bunun yanında, her kademedeki yerel idare, plan, program ve bütçe yapma yetkisine sahip olmalıdır (Yazıcıoğlu, 1996: 241). Bu ve benzeri düzenlemeler, gerçek yerel yönetim özerkliğinin önemli bir parçası olacaktır.

Sözü edilen içeriklerin dışında özerklik kavramı bugün uluslar arası bir nitelik kazanmıştır ve bazı hukuksal metinlerde ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Bu çerçevede, “yerel yönetimler merkezi yönetimin müdahalelerinin dışında kendi yapısını, örgütünü ve faaliyetlerini düzenleme yetkisine sahip olmalıdır. Özerk yerel yönetim ilkesi, başta anayasa olmak üzere ilgili yasalarda güvence altına alınmalıdır. Yerel özerklik, Avrupa Bakanlar Konsey’inde imzalanan (1985) Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı’na uygun olarak düzenlenmelidir. Yönetsel denetim (vesayet), anayasa ve yasalara uygunluk denetiminin ötesinde olmamalıdır. Yerel özerklik, hem idari, mali özekliği içermelidir” (Aktan, 1998: 72).

Özerklik Şartı'nı kabul eden fakat bazı çekinceler koyan Türkiye, kendi özel ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel koşullarının durumuna göre ve küresellemeyle gelen yerellik anlayışına uygun olarak bazı hukuki düzenlemeler yapmalıdır.

Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı, önemli demokratik katkılar içeren bir uluslar arası belgedir. Türkiye'nin de imzaladığı bu belge, eksiklik ve uygulamadaki aksaklıklara rağmen Türk yerel yönetim sistemi açısından önem taşımaktadır. Türkiye'nin özellikle yerel bazda karşı karşıya olduğu, çevreden altyapıya, konuttan ulaşımaya kadar birçok sorunun çözümünde yerel yönetimlerin bu özerk niteliği çok önemlidir (Ökmen, 2002, 116-118).

Yerel Yönetim Reformu ve 1998 Tarihli Yasa Tasarısı

Temel Amaç ve Hedefler

1997 yılında hazırlanan ve Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı'na 24.03.1998 tarihinde sunulan Yerel Yönetim Reformu yasa taslağı ilk olarak, *İdareyi bir bütün olarak; daha etkin işleyen, daha verimli kaynak kullanan, daha kolay ulaşılabilen, hizmet üreten bir yapıya kavuşturmak* hedefini ön plana çıkarmaktadır. Burada idarenin bir bütün olarak ele alınması oldukça önemlidir. Çünkü bundan önceki reform girişim ve çalışmalarının en büyük eksiği yerel yönetim yapılarını tek başına ele almış olmalarıdır. Ayrıca, yerel yönetimin üç temel değeri olan özgürlük, katılım ve etkinlik ilkelerinden biri olan etkinlik ve verimliliğe vurgu yapılmış olması önemli sayılabilir.

Taslağın ilk hedeflerinden biri de yerel hizmetlerin *yerinden yönetim* ilkesine uygun olarak yerel yönetimlerce yürütülmesini sağlamak olarak ele alınmaktadır. Bu, 1982 Anayasasının 123 ve 127. Maddelerinde vurgulandığı gibi ayrıca Avrupa Konseyi Yerel Yönetimler Özerklik Şartı gibi uluslar arası belgelerde de sıkça yer alan bir ilkedir. Ancak, bütün çalışmalarda olduğu gibi burada da uygulanma süreci çok önemli bir aşama olarak karşımıza çıkmaktadır.

Taslağın öngörülen önemli bir hedef de, yerel yönetimlerin hizmet üretimindeki payının %15'lerden, %35'lere çıkarılması, buna karşılık merkezi idarenin hizmet üretimindeki rolünün değiştirilmesidir ki, bu oldukça önemli bir hedefdir. Avrupa ülkelerinin şu anki durumuna yakın bir oranı ifade eden bu oran *uygulanabilirse* ülkemiz yerel yönetimleri için oldukça olumlu bir gelişme olacaktır. Bu bağlamda, yerel yönetimin mali, ekonomik, siyasal ve hukuksal bir bütün olduğu gözden uzak tutulmamalıdır.

Yerel yönetimleri görev ve sorumlulukları ile orantılı mali olanak ve yapıya kavuşturmak başlığı altında ele alınan hedef ise yine 1982 Anayasasının 127. Maddesinde ele alınan durumun biraz genişletilmiş şeklini vurgulamaktadır. Görev kavramına ek olarak sorumluluk kavramı ortaya konulmuştur.

Yerel yönetimler üzerindeki gereksiz vesayet uygulamalarını kaldırmak veya hafifletmek, kendi organları vasıtasıyla karar verme ve uygulama yapma yeteneklerini arttırmak şeklinde ele alınan hedef, ülkemizdeki mevcut merkezi yönetim-yerel yönetim ilişkilerinin durumuna ve vesayetin *koyuluğuna* bakılacak olursa sevindirici bir gelişmedir. Ama uygulamada merkezi yönetimin nasıl bir

tavır alacağı, vesayetin hafifletilmesi ve *hukuka uygunluk denetimi* düzeyinde tutulmasının bir *statü ve yetki kaybı* olarak değerlendirilip, değerlendirilmeyeceği konusu önemli bir noktayı oluşturmaktadır.

Taslağın öngördüğü hedeflerin bir tanesi de, yerel yönetimlerin kendi aralarında ve merkezi idarelerle işbirliği ve yardımlaşma olanaklarının artırılmasıdır. Bu ilke de yine 127. Maddede vurgulandığı için yeni bir şey getirmese de, Avrupa Konseyi Yerel Yönetimler Özerklik Şartı gibi uluslar arası belgelerde önemle ve sıkça vurgulanan bu ilkenin burada da yer alması önem taşımaktadır.

Yerel yönetimlerde nitelikli personel istihdamını kolaylaştırmak başlığı ile ele alınan hedef genel bir ifade olarak karşımıza çıkmaktadır ve bu durumun ekonomik, teknik, eğitimsel, sosyal ve hukuksal bir çok yönünün bulunduğu açık bir gerçektir.

Yerel hizmetlerin, özelleştirilmesinin kolaylaştırılması hedefi ise ilginç bir durumu ortaya koymaktadır. Yerel yönetimler yerel nitelikteki hizmetleri halka yakınlık ilkesi çerçevesinde etkin ve demokratik bir biçimde yerine getirmek için üstlenirler ve bu doğal bir durumdur. O halde şu soru sorulabilir. Yerel yönetim birimi yerel hizmeti özelleştirecekse yani kendi yerine getirmeyecekse niçin üstlenip, merkezi yönetimden devralacaktır? Ya da merkezi idare yerine özel kuruluşlarca yerine getirilmesinin yararı ve avantajı ne olacaktır?

Taslağın dilek ve temenni niteliğindeki bir diğer hedefi ise, şeffaf ve katılımcı bir yönetim oluşturulmasıdır. Bu, gerek uluslar arası belgelerde gerekse ülkemizde sık sık tekrarlanan ve vurgulanan ama bir türlü etkin olarak gerçekleştirilemeyen bir konudur. Demokratik yerel yönetimin bir gereği olan şeffaf ve katılımcı yerel yönetim, sosyal, siyasal, kültürel ve etik yönleri olan bir durumu anlatmaktadır. Ülke genelindeki demokratik uygulamalar ve eğitim düzeyi ile de yakından ilgili bulunmaktadır.

Taslakta Öngörülen Yenilikler ve İçeriği

Yerel yönetim reform taslağı ilk olarak merkezi yönetim ile yerel yönetim arasındaki hizmetlerin niteliğine ve ülke ve dünya gerçeklerine uygun bir görev bölüşümüne dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, adalet, güvenlik, dış politika ve eğitim gibi hizmetler ile, bölgesel veya ulusal nitelikli olan veya bölgesel ya da ulusal düzeyde bir bütünlük içinde yürütülmesi gereken hizmetler, yerel yönetimlerin gücünü aşan hizmetler ve ayrıca hizmetlere ilişkin politika, hedef ve standart belirleme ve bunlara uyulmasını sağlama görevi merkezi yönetime verilmektedir. Yerel nitelikli tarım, imar, bayındırlık, eğitim altyapısı, gençlik, spor, sağlık, çevre, turizm, ormancılık, ağaçlandırma, hayvancılık vb. hizmetler ağırlıklı olarak yerel yönetimlere verilmektedir.

Taslakta, idari bütünlüğü güçlendirecek şekilde merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında hizmet ilişkilerinin esasları düzenlenmektedir. Merkezi yönetime hizmetlerin koordinasyonu, denetimi, ülke düzeyinde dengeli yürütülmesini sağlama ve yerel yönetimlere rehberlik ve yardımcı olma görevi verilmekte, yerel yönetimlere ise hizmetleri mevzuata, merkezi yönetimce

belirlenen ilke, hedef ve politikalara uygun olarak yürütme zorunluluğu getirilmektedir.

Yerel hizmetler; halka yakınlık, hizmet kapasitesi ve rasyonel hizmet alanı büyüklüğü kriterlerine göre il özel idareleri, belediyeler ve köyler arasında bölüştürülmektedir. Burada özellikle, 1992 tarihinde imzalanan Maastricht Antlaşmasında önemle vurgulanan **Yerellik (Subsidiarity)** ya da hizmette halka yakınlık ilkesinin bir kriter olarak öne çıkarılması büyük önem taşımaktadır. Aşağıdan yukarıya doğru bir yönetsel yapılanma ve optimizasyon, etkinlik ilkelerine uygun olarak çalışan bir yapıyı da içeren yerellik yani hizmette halka yakınlık ilkesinin vurgulanmış olması Türk Yerel Yönetim Sistemi açısından önemli bir aşamadır. Ancak, yine asıl önemli olan uygulama aşamasındaki başarı oranının yüksekliğidir. Bu da sosyal, ekonomik, siyasal ve kültürel olmak üzere çok yönlü bir durumu içermektedir.

Taslağın görev bölüşümü ve hizmetlere ilişkin yapılanmada bütüncül bir bakış açısı taşıması yani, merkezi yönetim ile yerel yönetimin bir bütün olarak ele alınması da önemli bir gelişmedir. Bu konu taslakta, *Öngörülen görev bölüşümü ve hizmet esaslarına göre yeniden yapılandırılacak bakanlıklar ve diğer kuruluşlar ile merkezi yönetimden yerel yönetimlere yapılacak devirlerin esasları düzenlenmektedir*, şeklinde ifadelendirilmektedir.

Taslağın getirdiği önemli yeniliklerden biri de il özel yönetimlerinin yeni bir yapılanmaya kavuşturulmasıdır; Buna göre, İl özel yönetimleri, sorumluluk alanı ilin tamamı olan ve ağırlıklı olarak kırsal kesime hizmet götüren yerel birimlerdir. Bu özellikler gereği pek çok hizmeti il genelinde, bir bütünlük içerisinde ve rasyonel bir şekilde yürütme olanakları vardır.

Bu nedenle; eğitim altyapısı, sağlık, gençlik-spor, bayındırlık, imar, altyapı, turizm, çevre, tarım, hayvancılık, ağaçlandırma ve benzeri görevler, ağırlıklı olarak il özel yönetimlerinin sorumluluğuna verilmektedir. İl özel yönetimleri bu hizmetleri yürütebilecek bir teşkilat yapısına kavuşturulmakta ve genel bütçeden aldıkları pay %1,70'den %20'lere çıkarılmaktadır.

İl özel yönetimleri, bu asli görevlerinden ayrı olarak aynı zamanda, mali ve teknik gücü yetersiz belediye ve köylere destek bir unsur olarak değerlendirilmekte, merkezi yönetimin pek çok alanda taşra örgütü kurmasını gereksiz hale getirecek bir düzenleme getirilmektedir.

Bu düzenlemeler sonucunda bugün çeşitli bakanlık kuruluş tarafından ayrı ayrı ve farklı öncelik ve planlamalarla yürütülen pek çok hizmetin ilin gerçek ihtiyaç önceliklerine göre *tek elden* planlanması ve gerçekleştirilmesi sağlanmış olacaktır.

Burada iki nokta önemli görünmektedir. Birincisi, yıllardır süren il özel yönetimleri kaldırılması ya da kalması gerektiği yönündeki iki kutuplu tartışmaya bir nokta konmaktadır. Yıllar içerisinde yaptıkları yerel hizmetler birer birer merkezi yönetime geçerek etkisiz ve yetkisiz durumda kalan il özel yönetimlerinin durumu iyileştirilmeye çalışılmakta ve bu yönde düzenlemeler öngörülmektedir. İkinci durum ise, il özel yönetimlerinin genel bütçeden aldığı payın oldukça yüksek bir orana yani %20'ye çıkarılmasıdır ki, taslakta bu da

birinci durum ile ilgili olarak ele alınmakta başka bir deyişle il özel yönetimlerinin durumları iyileştirilerek varlıklarının devam ettirilmesi çabasının bir parçası olarak ortaya çıkmaktadır. Burada dikkat çekici bir nokta ise, il özel yönetimlerinin demokratik yapısı, vesayet gibi konulara değinilmemiş olmasıdır.

Reform taslağında belediyelerle ilgili olarak ise genel olarak şunlar yer almaktadır; *Belediyeler, artan kentleşme sorunları ile başa çıkabilecek hukuksal yetki ve mali kaynağa sahip hale getirilmektedir. Belediyelerin öz gelirleri arttırılmakta, genel bütçeden aldıkları pay %9,25'den %15'lere çıkarılmaktadır. İl merkezi belediyelerine ayrıca o il merkezinde yapılan genel bütçe vergi gelirleri tahsilat toplamı üzerinden %5 pay verilmektedir. Ayrıca Anakent Belediyelerinin kurulması ve geliştirilmesi ile ilgili yeni düzenlemeler getirilmektedir. Anakent Belediye Encümeninde seçilmiş üyelerin de yer alması sağlanmaktadır.*

Burada dikkat çeken önemli bir konu belediyelerin gelirleri konusundaki önemli artıştır. Gelirlerin arttırılması belediyeler için çok önemli bir konu olmakla birlikte, gelir arttırımının her şey demek olmadığı da unutulmamalıdır. Üstelik bu gelirler içinde öz gelirlerin oranı yeterli düzeyde değilse tam tersi bir sonuçla yani *yerelleşirken farkına varmadan merkezileşme* gibi bir sonuçla karşılaşılabilir.

Anakent Belediye Encümeninde *seçilmiş üyelerin de* bulunması gerektiği yolundaki düzenleme trajikomik ve anti-demokratik bir durumu yansıtmaktadır. Çünkü normal ve doğal olan, bir yerel yönetim biriminin karar organının seçilmiş üyelerce oluşturulmasıdır. Yoksa bu üyelerin tamamının atanmış olması ya da bunları yanında seçilmişlerin de bulundurulması demokratik bir uygulama olamaz. 3360 sayılı yasanın il daimi encümeninde doğal üye bulunmaya ilişkin maddesinin, Anayasa Mahkemesince iptalini gerektiren, Anayasanın 127. Maddesinde öngörülen ve yerel yönetimlerin karar organlarının seçimle oluşturulması gerektiğini gösteren hükmü burada da geçerli olmalıdır. Anakent Belediye Encümeni de bir karar organıdır ve demokratik bir yapı için üyelerinin tamamı seçimle gelmelidir. Anlaşılması zor olan şudur ki burada atamayla gelen üyeler doğal olarak nitelendirilmektedir. Önceki duruma göre bir ilerleme sayılsa da Anakent Belediye Encümeninde seçilmiş üyelerin de bulunması değil, tamamının seçimle gelmesi gerektiğine ilişkin bir düzenleme daha demokratik bir tavır ve karar olacaktır. Burada teknik konulardaki gerekliliği öne sürerek yapılan savunmalar ve ortaya konulan düşünceler ile belirtilen sakıncalı durumlar ise daha değişik yol ve yöntemlerle giderilmelidir. Çünkü, etkinlik ve verimlilik kadar demokratiklik ve katılım da yerel yönetimlerin en önemli değerlerini oluşturmaktadır.

Taslağın getirdiği diğer yenilikler arasında, yerel yönetimlerle ilgili kararların alınması ve uygulanması sürecine halkın katılımını sağlayacak ve arttıracak düzenlemeler yer almaktadır. Bu bağlamda kaymakamların, muhtarların ve kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının kendi görev ve faaliyet alanı ile ilgili konularda il genel meclisi ve belediye meclisi toplantılarına katılıp, oy hakkı olmaksızın görüşlerini dile getirebilmelerine olanak sağlanmaktadır.

Ayrıca kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının görüş ve önerilerini almak amacıyla yerel yönetimler genel karar organlarının özel

gündemle toplanması sağlanmaktadır. Diğer taraftan ilçelerde, yapılacak hizmet ve yatırımların önceliklerini belirlemek ve yetkili mercilere önerilerde bulunmak üzere kaymakamların başkanlığında, yerel yönetimler, merkezi idare, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve sivil toplum örgütlerinin temsilcilerinin katılımı ile *ilçe meclisleri* oluşturulmaktadır. Bu düzenlemelerle daha katılımcı bir yönetim oluşturulacağı düşünülmektedir.

Taslağın getirdiği yenilikler arasında şunlar da sayılabilir; Belediye başkanlığı için iki turlu seçim sistemi, hazine arazilerinin il özel idarelerine ve belediyelere devri, her belediyede profesyonel yönetici anlayışına uygun olarak bir genel sekreter bulunması, il özel idareleri ve belediye bütçelerinden diğer kamu kurum ve kuruluşlarına pay verilmesi uygulamasının kaldırılması, il özel yönetimi ve belediyelerin taşıt alımlarında gerekli olan Bakanlar Kurulu kararının kaldırılması, yerel yönetimler konusunda araştırmalar yapmak üzere İçişleri Bakanlığına bağlı Mahalli İdareler Enstitüsü kurulması ve başta belediye başkanı ve meclis üyeleri olmak üzere yerel yönetim personelinin durumlarının iyileştirilmesi.

Burada sözü edilen hazine arazilerinin belediye ve il özel idarelerine devri olumlu bazı yanlara sahip olmakla birlikte dikkat edilmesi ve kötüye kullanılmaması konusunda gerekenin yapılması önemli bir konudur. Çoğu konu gibi bu konu da politize olma talihsizliğine uğrar ve gerekli denetim yapılamazsa zararı yararından fazla bir uygulama haline dönüşebilir.

İki turlu seçime gelince bu konu da çift uçlu bir bıçağa benzetilebilir. Güçlü ve halka yakın, halkın çoğunluğunca seçilen yerel yönetici ve meclisler hem demokratik hem de etkin ve verimli çalışma açısından önemli ve gerekli olmakla beraber bu türlü bir uygulamanın mevcut ikili ideolojik ayrışma ve çatışmaları derinleştireceği, dolayısıyla toplumsal barışa zarar vereceği düşünülebilir. Ama son tahlilde daha katılımcı ve etkin bir yerel yönetim ve temel değerlere uygun bir yerel yönetim anlayışı için çift turlu seçim yararlı olabilir. Bu, aynı zamanda ülkemizdeki ulusal anlamda demokrasiye de katkıda bulunabilir.

Taslağın son kısmında ise şu görüşlere yer verilmektedir.; *Taslaklarla amaçlanan şey, gerçekçi ve anlamlı bir görev bölüşümü ile merkezi yönetim ve yerel yönetimlere daha iyi yapabilecekleri görevler vermek ve bu yöneticilerin bu görevleri etkili ve verimli bir şekilde yapabilmelerini sağlayacak mali kaynak, örgüt ve yetkiye sahip kılmaktır. Bunun sonucunda idari sistemimizin bir bütün olarak daha sağlıklı bir yapıya kavuşacağına ve üniter yapımızın daha da güçleneceğine inanılmaktadır.*

Bu düzenlemelerle, idari reform yolunda geniş bir kapı açılacağı muhakkaktır. Sürecin tamamlanması, yerel nitelikli hizmet gören Bakanlık ve diğer merkezi idare kuruluşlarının *görev tanımlarının* yeniden yapılarak buna göre teşkilatlanmaların sağlanmasına ve bu yönetimlerden yerel yönetimlere, hizmetin gerektirdiği devirlerin gerçekleştirilmesine bağlı olacaktır.

Taslak, idari terminolojiyle, teşkilat mı önemlidir, teşkilatın ettikleri mi sorusundan teşkilatın ettiklerine önem veren bir yaklaşım ile hazırlanmıştır. Bu

tercih de, yönetimde etkililiğin artırılmasında yetersizliklerin sürdürülmesine zemin hazırlayacaktır.

İl özel idareleri, merkezi yönetimin taşradaki uzantısı gibi değerlendirilmiş, yerel hizmetler geliştirilerek çeşitlenmiştir. İl özel idarelerine köy ve belediyenin hiyerarşik üst birimi gibi yaklaşmış, kontrol den ve yürüten işlevi yükletilmiştir. Bu işlevi artırmak için, il özel idaresi, ilçe özel idaresi kademelenmesi getirilmiştir. Oysa İl Özel İdaresi, Belediye ve Köy ayrı tüzel kişiliklere sahip ve özerk birimlerdir. Aralarında ne hiyerarşik ne de vesayet ilişkisi bulunmaktadır. Öyle olması da gerekmektedir.

Ayrı bir tüzel kişiliğe sahip köy idareleri unutulmasa da her zamanki gibi geçiştirilmektedir. Esasen bu taslakta, köy idareleri için ayrı bir düzenleme getirilmemiştir. Yerel yönetimlerin hizmetlerinin yürütülmesinde açıklık, seffalık, halkın denetimi gibi konular ise yine unutulmuştur (Toprak, 1997: 60).

Yerel Yönetim Reformu ve 2001 Tarihli Yasa Tasarısı

Yukarıda sözü edilen 1998 tarihli Tasarının daha da geliştirilerek ve bir takım eksikliklerin giderilerek revize edildiği bir çalışma niteliğindeki son Tasarı, 25.05.2001 tarihinde Türkiye büyük millet meclisi başkanlığı'na sunulmuştur. Temmuz 2001 tarihinde bir takım eklemeleri de yapıldığı söz konusu Reform Tasarısı, Merkezi Yönetim ile Yerel Yönetimler arasında görev bölüşümü ve hizmet ilişkilerinin esaslarının yanı sıra Büyükşehir Belediyelerinin yönetimi hakkında ve İl Özel İdareleri Kanununda da önceki tasarıya göre önemli sayılabilecek düzenlemeleri içermektedir.

Tasarının önemle üzerinde durduğu konulardan biri merkezi yönetim ile yerel yönetimlerin yerine getireceği hizmet ve görevler konusunda somut bir ayırımın ve görev tanımlamasının yapılmasıdır. Bu konu, yetki, gelir ve akçal denkleştirme konularıyla yakın ilişkisinden dolayı ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Burada merkezi yönetim daha çok, ulusal ve bölgesel nitelikte olan veya ulusal ve bölgesel düzeyde bir bütünlük içinde yürütülmesi gereken hizmetlerle ilişkilendirilirken, merkezi ve yerel yönetimlerce yürütülen hizmetlerin mevzuata, belirlenen genel politikalara ve standartlara uygunluğunu denetlemek gibi *eşgüdüm ve denetim* ağırlıklı bir yaklaşım çerçevesinde ele alınmıştır.

Yerel yönetimler tarafından yerine getirilecek hizmetler ve görevler konusunda ise, yerel nitelikteki her görevin ya da hizmetlerin mümkün olduğunca yerel halka en yakın yönetim birimi olan yerel yönetimlerce yerine getirilmesi düşüncesinin ağırlıklı olarak vurgulandığı görülmektedir. *Bu kanunda ve ilgili kanunlarda belirtilen esas ve sınırlamalar çerçevesinde; eğitim,sağlık, sosyal yardım, gençlik ve spor, kültür, sanat, turizm, tarım, orman, ağaçlandırma, çevre, bayındırlık, imar, ulaştırma, zabıta hizmetleri, ifaiye hizmetleri, sanayi ve ticaret alanlarında yerel ve müşterek nitelikli hizmetler yerel yönetimlerle ilişkilendirilmiş, ayrıca asli görev ve hizmetlerinin yanı sıra, kanunların yasaklamadığı veya münhasıran başka idarelere vermediği yerel ve müşterek nitelikli ihtiyaçları karşılamak üzere genel karar organlarının uygun göreceği her*

türlü faaliyet ve hizmetler de yerel yönetimlerin yerine getireceği hizmet ve görevler olarak ele alınmıştır.

Tasarıda, hizmet ilişkilerinin esasları ile ilgili olarak ise benzer bir yaklaşım sergilenmektedir. Buna göre, *Bakanlıklar, yerel yönetimlerin kendi sorumluluk alanlarına giren hizmetlerinin ulusal ve bölgesel düzeyde koordinasyonunu sağlar. Bakanlıklar, kendi sorumluluk alanlarına giren hizmetlerle ilgili konularda yerel yönetimlere rehberlik eder, teknik destek sağlar ve personelinin eğitimine yardımcı olur. Yerel yönetimlerin iş ve işlemlerinin idaresinin bütünlüğü ilkesine, mevzuata, kalkınma planlarının ilke ve hedeflerine ve merkezi idare belirlenecek politika ve standartlara uygunluğu ilgili kanunlara göre merkezi idarece denetlenir. Yerel yönetimler, görev ve sorumluluk alanlarındaki hizmetlere ilişkin kararların alınması, uygulanması ve denetlenmesi süreçlerinde açıklık ve katılımı sağlayıcı her türlü tedbiri almakla yükümlüdür.*

Tasarının önceki çalışmalardan farklı olarak oluşturduğu yeni bir yapı olan Mahalli İdareler Ortak kurulu da dikkat çekmektedir. *Merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında ulusal düzeyde hizmet ilişkisi, koordinasyon, işbirliği, yardımlaşma ve mevzuat düzenlemeleri konularında bilgi alışverişinde bulunmak, ortak sorunları değerlendirmek ve bunların çözümü konusunda yönlendirici kararlar almakla görevli Mahalli İdareler Ortak Kurulu oluşturulur.* Merkezi ve yerel yönetimlerden temsilcilerin oluşturacağı kurul, ilke olarak olumlu olarak değerlendirilse de, uygulamada merkezi yönetimin yerel yönetimleri kontrolü ve yönlendirmesine dolayısıyla yerel özerkliği zedeleyecek bir sonuca doğru gidebileceği yönünde bir takım çekinceler de söz konusudur.

Tasarının 1580 sayılı Belediye Kanunu, 3030 sayılı Büyükşehir Belediyeleri Kanunu ve İl Özel İdarelerini düzenleyen 1913 tarihli Geçici Kanunun içeriğinde önemli değişiklikler yaptığı bir gerçektir. Örneğin, 1580 sayılı Belediye Kanunu'nun 20 maddesi başlığı ile birlikte değiştirilerek kentsel katılım arttırılmaya çalışılmıştır. *Belediye baş amirleri, mahalle muhtarları, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının temsilcileri, üniversitelerin ilgili bölüm temsilcileri ve komisyon üyesi olmayan meclis üyeleri görev alanlarıyla ilgili konuların görüşüldüğü ihtisas komisyonu toplantılarına iştirak edebilir, görüşlerini belirtebilir, ancak oy kullanamazlar.*

Aynı kanuna, mahallelere yardım başlığı altında bir madde eklenerek belediyelere mahalle yönetimleri konusunda bir takım görevler verilmesi de aynı yönde değerlendirilebilir. *Belediyeler, mahallelere yönelik hizmetlerin planlanması ve yürütülmesinde mahalle muhtarlığının ve mahalle halkının katılımını sağlayıcı tedbirleri alır, mahalle halkının önereceği ve katkı sağlayacağı projeleri öncelikle değerlendirir ve imkanları ölçüsünde mahalle muhtar ve ihtiyar heyetlerinin görevlerini yapmalarına ve muhtarlık bina ve bürolarının tesisine yardımcı olur.*

Bu konuyu biraz açmak gerekirse, 2001 yılında TBMM'de gündeme alınan tasarıda mahalle yönetimleri ile ilgili düzenlemede, yerleşimlerin toplumsal gereksinimleri karşılayacak şekilde tasarlanması, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi

düşüncesi, yaşanabilir kentlerin ancak yaşanabilir mahallelerden kurulabileceği gerçeğine işaret edilmektedir (Toprak, 2001:102).

Yine eklenen açıklık ve katılım başlıklı başka bir maddeyle de benzeri bir yaklaşım ortaya konmuştur. *Belediyeler, faaliyetleriyle ilgili olarak halkın, meslek odalarının ve sivil toplum kuruluşlarının bilgi alma, görüş oluşturma ve öneride bulunma haklarını kullanabilmelerini sağlayıcı tedbirleri alır. Gerçek ve tüzel kişiler, maliyetini aşmamak üzere belediye meclisine belirlenecek tarifede yer alan bedel karşılığında, belediye karar organlarının karar ve toplantı zabutlarının kendilerini ilgilendiren kısımlarının suretlerini yazılı olarak isteme hakkına sahiptir.*

Belediyenin gelir ve giderlerini gösteren aktarılır. üçer aylık Mali Durum Raporu, İçişleri Bakanlığınca belirlenecek esaslara uygun olarak hazırlanır ve belediyenin mutata ilan yerlerinde askıya çıkarılır.

Yine İl Özel İdaresi Kanunu'na yapılan ekleme ve değişikliklerle de benzer adımlar atılmıştır. Örneğin İlçe köy birliklerine yardım başlıklı maddede, en az dört köyü olan ilçelerde; gönüllülük esasına dayalı olarak, köylere ait hizmetlerin yürütülmesine yardımcı olmak, gerektiğinde bu hizmetleri bizzat yapmak ve kırsal kalkınmayı katılımcı bir anlayışla sağlamak üzere, tüm köylerin iştiraki ve Bakanlar Kurulu izniyle kurulduğu ilçenin adını taşıyan İlçe Köy Birlikleri kurulması öngörülmekte ve katılımı öne çıkaran bir işleyişe vurgu yapılmaktadır.

İl Özel İdarelerinin yurt dışı ilişkileri ve görev alanlarıyla ilgili konularda faaliyet gösteren uluslar arası teşekkül ve organizasyonlara katılımı konusu da eklenen bir maddeyle daha geniş bir bakış açısıyla düzenlenmiştir.

Yine açıklık ve katılım konusu burada da öne çıkarılmıştır. *İl özel idareleri, faaliyetleriyle ilgili olarak halkın, meslek teşekküllerinin ve sivil toplum kuruluşlarının bilgi alma, görüş oluşturma ve öneride bulunma haklarını kullanabilmelerini sağlayıcı tedbirleri alır.* Belediyelerde olduğu gibi mali şeffaflığı sağlamak açısından Mali Durum Raporlarının askıda tutulması il özel idareleri için de düzenlenmiştir.

Tasarıda önemle ele alınan konulardan biri de yerel yönetimle merkezi yönetim arasındaki gelir bölüşümü yani yerel yönetimlerin gelirlerinin ne olacağı konusudur. Belediyelerin genel bütçe vergi gelirlerinden alacağı pay 1998 tarihli tasarıdan biraz daha farklı ele alınmıştır. Buna göre belediyeler, illerde yapılan genel bütçe vergi gelirleri tahsilatının %5'i ve ülke genelinde yapılan genel bütçe vergi gelirleri tahsilatının %8'i belediyelerin iller bankasındaki hesabına aktarılır. Yine dağıtım da nüfus esas alınmakla birlikte, ülke genelinde yapılan genel bütçe vergi gelirleri tahsilatının binde 5'i, iller bankası nezdindeki kalkınmada öncelikli yöreler belediyeleri hesabına yatırılır. Bu şekilde nüfus esasının yanında kalkınmada öncelikli yöreler için yapılan ayrı bir düzenlemeyle dağıtımda denge sağlanmaya çalışılmıştır.

İl özel idarelerinin genel bütçe vergi gelirlerinden alacağı paylar ise, İstanbul ilinde yapılan genel bütçe vergi gelirleri tahsilatının binde 7'si ve ülke genelinde yapılan genel bütçe vergi gelirleri tahsilatının %3,32'inden

oluşmaktadır. Ayrıca, ülke genelinde yağılan genel bütçe vergi gelirleri tahsilatının binde 3'ü de iller bankası nezdindeki kalkınmada öncelikli yöreler il özel idarelerine aktarılmaktadır.

Belediye Gelirleri Kanunu adını taşıyan 2464 sayılı kanunun adı değiştirilerek Belediye ve İl özel İdareleri Gelirleri Kanunu yapılmış ve burada özellikle bu yönetimlerin özkaynaklarının artırılmasına çalışılmıştır. Özellikle, haberleşme ve elektrik-gaz tüketim vergisi öne çıkarılmıştır. Burada önceden belediyelere verilen yetkiler genişletilerek il özel idarelerini de içine alır duruma getirilmiştir.

Yine aynı kanuna yapılan eklemeye, mahalli idare hizmetlerine katkı payı oluşturulmuştur. Mahalli idare hizmetlerinde kullanılmak üzere aşağıda belirtilen işlemler ve kağıtlar için karşılıklarında gösterilen miktarlarda mahalli idare hizmetlerine katılma payı ödenir. Bu bağlamda vergi dairelerine ve belediyelere verilen beyannameler ile SSK'ya verilen sigorta prim bildirgelerinden ve gümrük idarelerine verilen beyannamelerden maktu miktarlarda pay alınması düzenlenmiştir. Yine taşıt alım vergisine tabi olan motorlu taşıtların kayıt ve tescil ile devirlerinden de benzer şekilde pay alınması öngörülmektedir. Burada başka birçok konuda alınacak paylarla ilgili olarak dikkati çeken nokta, alınacak miktarların maktu olması yani parasal olarak belirlenmiş olmasıdır. Bu sorun, 1580 sayılı Belediye Kanunu ve 442 sayılı Köy Kanun gibi bir çok yasal düzenlemede yaşanmışken yine böyle zamanla değerini yitirecek maktu miktarların tercih edilmesi pek anlaşılır görünmemektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Yeni teknolojik gelişmelerin, hızlı kentleşme, küreselleşme ve demokratikleşme çabalarının yer aldığı yoğun değişimler içindeki bir dünyada yaşıyoruz. Yirminci yüzyılın sonuna doğru bütün dünyada yaşanan ve yaşanmakta olan hızlı değişim ve bu bağlamda ortaya çıkan sorunlara uluslar arası düzeyde çözüm arayışları dünyada bir küreselleşme sürecini öne çıkarırken, diğer yandan ulaşım- iletişim alanındaki gelişmeler ve bilginin hızla yayılması olgusu, yönetimde merkezîyetçi yapılardan uzaklaşmayı ve yerelleşmeyi zorunlu kılan sonuçları da beraberinde getirmiştir. Üçüncü bin yılın başındaki dünyada bir yandan küreselleşme süreci yaşanırken, aynı zamanda da yerelleşme eğilimlerinin güçlendiği görülmektedir.

Bütün dünyada yaşanmakta olan bu demokratikleşme ve yerelleşme eğilimlerinin odağında bulunan yerel yönetimler, bu süreçte hem demokratik bir yerel yönetim birimi ve yerel demokrasinin kaleleri olarak hem de etkin ve verimli hizmet sunan birimler olarak öne çıkmaktadır. Bu öne çıkma keyfiyeti, ortaya çıkan yeni anlayışlara paralel olarak, yerel yönetimlerle ilgili reform ve yeniden yapılanma tartışmalarını da beraberinde getirmektedir.

Sözü edilen anlayış ve yapılanmalar, hem yerel demokrasi dinamikleri hem de etkin ve verimli bir yerel yönetim sistemi oluşturmaya yönelik çabalar çerçevesinde, Türk yerel yönetim sistemini de yakından ilgilendirmektedir. Bu bağlamdaki çabalar ve yeniden düzenleme girişimleri, özellikle 1960 sonrası,

Planlı Kalkınma Dönemiyle birlikte, Kalkınma Planlarında, Hükümet Programlarında, Parti Programlarında ve diğer çalışmalarda egemen konumda olmuştur. Genel olarak ise, *merkezi denetimin azaltılması, yerel yönetimlere ağırlık veren yeni görev bölüşümü, yerel temsil ve katılımın özendirilmesi, yerel parlamentoların oluşturulması, yerel kaynakların arttırılması, büyük metropol ve özel gelişme merkezleri için büyük projelerin yürürlüğe konulması, bölgesel gelişme ve stratejilerin saptanması* gibi ilkelerle dile getirilmiştir.

Türkiye’de yerel yönetimin karşı karşıya bulunduğu ana sorunlar ve yerel yönetimin temel ilkeleri göz önünde tutulduğunda, yerel yönetim sisteminin geliştirilmesinde ikili bir yapı gerekli görülmektedir. İlk olarak, *demokratik* yönetim birimi olmanın gerektirdiği yerel yönetimin genel konumunu ve yerel demokrasinin kapsamlı bir biçimde geliştirilmesi gibi düzenlemeler dikkate alınmalıdır. İkinci olarak, etkin hizmet birimi olmanın zorunlu kıldığı yerel hizmetlerin, insan gücünün, mali kaynaklarının, örgütsel yapısının geliştirilmesi gibi düzenlemelere yer verilmelidir.

Yerel yönetimlerimizle ilgili yasaların çok eskimiş olması, hızlı kentleşme ve çok partili rejimle başlayan demokratikleşme, ülkemizde çoktandır köklü bir yerinden yönetim reformunu zorunlu duruma getirmiştir. Avrupa Birliğine tam üye olabilmek için yapılan başvuru, yerel yönetimlerde reformun önemini daha da arttırmıştır.

Türkiye gibi yetmiş milyonluk bir ülkede her sorunu merkezden çözmeye olanak olmadığı sık sık dile getiriliyor. Konu, yalnız yönetim açısından değil, siyasal yönden de önem taşıyor. Reformun güçlüğü de burada bulunmaktadır. Sık sık belirtildiği gibi, yerel yönetimler demokratik gelişmenin ve yerel gelişme potansiyelini harekete geçirmenin ilk ve en elverişli basamaklarıdır. Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı’nı onaylamış bir ülke olarak, yerel yönetimlerin güçlendirilmesine, ülkemizde sanki ilk bakışta kimse karşı değildir. Siyasal partilerimiz bu konuda neredeyse görüş birliği içindedirler.

Bütün bunlara karşın, söylenenler, nedense hep kağıt üzerinde kalmaktadır. Bunun değişik nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenlerin bir bölümü tarihten gelmektedir. Merkeziyetçi yönetim yapımız, Napolyon Fransa’sından esinlenerek oluşturulmuştur. İçtenlikle istense de bu yapıyı değiştirmek kolay değildir. Fransa’nın kendisi, 1980’lerde bu yönde önemli adımlar atmış olduğu halde, biz ondan aldığımız eskimiş merkeziyetçi düzeni hala ayakta tutmaya çalışıyoruz.

Yetkilerin ve kaynakların merkezin elinde tutulmasında yarar gören siyasal güçler Türkiye’de her zaman etkili olmuştur. Merkezdeki siyasal kadrolar, yetki ve kaynak paylaşımında, belediyeleri güçlendirerek kendilerine rakip odakları yaratmaktan kaçınıyorlar. Kısaca, *bindikleri dalı kesmek istemiyorlar*. Devlet adamlığına belediyelerden yetişerek sıçrama yapmış bir çok siyasal önder de , merkezi konumlarına kavuştuktan sonra, merkezden yana tavır almayı yeğlemişlerdir (Keleş, 1994: 33). Öte yandan, devlet merkezde güçlü bir otorite kurmayı tamamlamadan, yönetsel ve siyasal kurumlarını tam anlamıyla kurup olgunlaştırmadan yerel yönetimlerine , bölgelerine geniş yetkiler tanırsa; bundan

ulusal birlik ve bütünlük açısından sakıncalar doğabileceği kaygısı her yerde var olmuştur. Bu nedenle, bağımsızlığına yeni kavuşmuş olan ülkelerde, yerel yönetimler değil merkezi devlet ön planda tutulur. Bu, Türkiye’de de böyle olmuştur.

Ama, unutmamak gerekir ki, Cumhuriyet 75 yaşını geride bırakmıştır. Halk bilinçlenmiş, kendi kurumlarını oluşturup yönetebilecek olgunluğa erişmiştir. Bu nedenle de, yerel yönetimlerin daha geniş yetkilerle donatılması, daha da özerkleştirilmesi, ülkenin birlik ve bütünlüğüne, gelişmesine olumsuz değil, olumlu etkiler yapacaktır. Bundan kaygı duymaya gerek yoktur. Kaldı ki, çekingen ve ürkek davranılsa bile yerelleşme ve özerkleşme eğilimleri, kaçınılmaz olarak varlığını sürdürecektir. Küreselleşme, yerelleşmeyi de gerekli ve kaçınılmaz kılmaktadır.

Önemli bir nokta da, yerinden yönetimleri yetki ve kaynak bakımından güçlendirmenin gerekli olmasına karşın, yeterli olmadığı unutulmamalıdır. Yerel yönetimleri, kadrolarıyla, atanmış ve seçilmiş personelinin nitelikleriyle, yönetim ve toplum anlayışlarıyla, sorumluluk ve bilinç düzeyleriyle, ellerindeki kaynakları ve yetkileri *toplum yararına* kullanabilecek bir düzeye getirmek de şarttır. Bu, hem belediyecilerin, hem halkın hem de siyasetçilerin bu alanlarda sürekli ve sistemli olarak eğitilmelerini gerektirir.

Yerinden yönetim, katılımcı olduğu kadar, saydam, sorumluluk duygusuna sahip ve halkın sürekli denetimine açık olmak zorundadır. Yolsuzluk olayları ya da söylentileriyle yıpranmış, bu olumsuzluklarla neredeyse özdeşleşmiş bir yerel yönetimin demokratik gelişmeye katkı yapması elbette söz konusu olamaz. Bu açıdan bakıldığında, gelir kaynaklarının artırılmasının yanı sıra, bu kaynakları, toplum yararına ve hukuka bağlı devlet ilkesine uygun olarak kullanmaları da o denli önemlidir.

Son olarak vurgulanması gereken bir nokta da, ülke çapında demokrasinin kendisi ile yerel demokrasi arasında kopmaz bir bağlılığın olduğu gerçeğinin hatırdan tutulmasıdır. Bir başka deyişle, yerel yönetimler demokrasi için ne denli vazgeçilmez öğeler ise; demokrasinin ülke çapında tüm kurum ve kurallarıyla yerleşmiş olması da, yerel demokrasinin varlığı için o denli önemli bir ön koşul ve güvencedir. O olmaksızın, bir ülkede yerel demokrasiden söz edilmesi iyimserlikten ötede bir anlam taşımaz (Keleş, 1994: 34).

Türkiye’de yıllardır devam eden reform ya da yeniden düzenleme çalışmaları 1980 sonrası ve özellikle de 1990 sonrasında bazı iç ve dış dinamiklerin etkisiyle daha da hızlanmıştır. Bu girişimlerin son halkalarını oluşturan 1998 ve 2001 tarihli yasa tasarıları hem içerik hem de bakış açısı bakımından Türkiye’de yerel yönetimlerin anlaşılmasına ve geliştirilmesine önemli katkılar sağlayacak nitelikte olmasına rağmen, Türkiye Büyük Millet Meclisi genel kuruluna bir türlü gelememişlerdir. Eksiklikleri ve yararlı yanları ile yukarıda irdelenen bu iki tasarı da siyasi mülahazalara kurban edilmiş ve önceki deneyimlerin kötü sonuna benzer bir sonla karşılaşılmaktan kurtulamamıştır. Ancak yine de özellikle merkezi yönetimde yer alanların yerel yönetimler bakış açısı ve Türkiye’de yerel demokrasi, yerel katılım ve özerk yerel yönetim

anlayışının gelişimi açısından bu tasarıların önemli katkıları olduğunda şüphe yoktur. Zaten yerel yönetimlerde reform ya da yeniden düzenleme düşüncesi bütün siyasi partilerimizin ittifakla istediği ender konulardan biridir. Yeter ki bu konuda siyasi çıkar ve tekelcilikten uzak kalınsın. Mevcut sorunlu siyasi yapı ile bunun gerçekleştirilmesi zor görünse de imkansız değildir. Şu anda iktidarda bulunan hükümetin hazırladığı yerel yönetim reform tasarısı kamuoyuna açıklanmadığı için bir şey söylemek mümkün olmamakla birlikte, artık yerel yönetimler konusunda ele aldığımız iki tasarımın yani 1998 ve 2001 tarihli tasarıların içeriğinin gerisine gidileceğini tahmin etmiyoruz. En azından bunu temenni ediyoruz ve bu konudaki atılacak adımların bundan öncekilerin olduğu gibi yeni hükümetin de en büyük sınavlarından birini oluşturacağını düşünüyoruz.

KAYNAKÇA

- Aktan, Coşkun Can (1998), Değişim ve Devlet, TİSK İnceleme Yayını, No:22, Ankara
- Daşöz, H. İbrahim (1996), “Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılmasına İlişkin Kanun Tasarısı Üzerinde Bir Değerlendirme” Türk İdare Dergisi, Mart.
- Emrealp, Sadun (1994), Yerel Yönetim ve Bilgi Teknolojisi, IULA-EMME Yayını, İstanbul.
- Eryılmaz, Bilal (1997), Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılanması, Birleşik Yayıncılık, İstanbul.
- Geray, Cevat (1993), “KAYA Yazanağı Açısından Yönetimin Taşra Birimlerinin ve Yerel Yönetimlerin Yeniden Düzenlenmesi”, Çağdaş Yerel Yönetimler, C.2, S.1, Ocak..
- Geray, Cevat (1995), “Nasıl Bir Yerel Yönetim Düzeltimi?”, Çağdaş Yerel Yönetimler, C.2, S.5, Eylül.
- IULA-EMME(1994), Türkiye’de Yerel Yönetim Sisteminin Geliştirilmesi, IULA- EMME Yayını, İstanbul.
- Görmez, Kemal (1997), Yerel Demokrasi ve Türkiye, Vadi Yayını, Ankara.
- Göymen, Korel (1997), Türkiye’de Kent Yönetimi, Boyut Kitapları, İstanbul.
- Hambleton, Robin (2000), “Modernising Political Management in Local Government”, Urban Studies, May.
- Hill, Dillys M (1974), Democratic Theory and Local Government, Allen and Unwin, London, 1974, s. 20
- Keleş, Ruşen (1994), Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma, Türk Belediyecilik Derneği Yayını, Ankara.
- Keleş, Ruşen (1994), Yerinden Yönetim ve Siyaset, Cem-Kültür Yayını, İstanbul.
- Köksal, Sema, Kara, Nihal (1990), “1980 Sonrasında Yerel Siyasetin Örgütlenmesi ve Belediyeler”, Toplum ve Bilim, Sayı: 48-49.
- Ortaylı, İlber (1985), Tanzimat’tan Cumhuriyet’e Yerel Yönetim Geleneği, Hil Yayını, İstanbul.
- Ökmen, Mustafa (1998), “Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma ve Türkiye”, Mahalli İdareler Dergisi, S.44.
- Ökmen, Mustafa (2002), “Yerel Yönetimlerde Özerklik Eğilimleri, Avrupa ve Türkiye”, Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türkiye’de Yerel Yönetimler (Edit. B.Parlak, H.Özgür), Alfa Yayını, İstanbul.
- Ökmen, Mustafa (2002), “Küreselleşme Sürecinde Yerelleşme Eğilimleri ve Yerel Haklar”, Yerel Yönetim Sempozyumu Bildirileri, TODAİE Yayını, Ankara.
- Pirler, Orhan (1996), Mahalli İdarelerin Yeniden Yapılandırılmasına Dair Kanun Taslağının Tartışılması, Türk Belediyecilik Derneği Yayını, Ankara.
- Sharpe, L.J (1970), “Theories and Values of Local Government”, Political Studies, Vol. 18, NO:2, June.
- TODAİE (1992), KAYA Raporu, Yerel Yönetimler Araştırma Grubu Raporu”, TODAİE Yayını, Ankara.
- TODAİE (1992) KAYA Raporu, TODAİE Yayını, Ankara.

- Toprak, Zerrin (1997), “Türk Yerel Yönetimlerinin İşlevselliği ve 1997 Mahalli İdareler Reformu”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 417, Aralık.
- Toprak, Zerrin (2001), Yerel Yönetimler, İzmir.
- Tortop, Nuri (1992), “Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma”, Amme İdaresi Dergisi, C.25, Sayı:3, Ankara.
- Tortop, Nuri (1992), Yerel Yönetimlerde Yeniden Düzenleme, Amme İdaresi Dergisi, C.25, Sayı:3, Ankara.
- TÜSİAD (1995), Yerel Yönetimler, Sorunlar, Çözümler, TÜSİAD Yayını, İstanbul.
- Yazıcıoğlu, Recep (1996), “Demokratik Katılım ve Yeniden Yapılanma”, Şehir ve Yerel Yönetimler, İlke Yayını, Cilt:2, İstanbul

Toplam Kalite Yönetiminin Manisa Mesir Vergi Dairesinde Uygulanabilirliği

Prof. Dr. Naci B. MUTER

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü, MANİSA

Araş. Gör. Gül KAYALIDERE

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü, MANİSA

ÖZET

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), son yıllarda kamusal hizmetlerin sunumunda dikkati çekmektedir. Çalışmamızda, Mesir Vergi Dairesi'nde TKY uygulanabilir mi? sorusuna yanıt aranmıştır. Vergi Dairesi'nde çalışan yönetici ve memurlarla yüz yüze görüşülmüştür. Sonuçta, hazırlanan anket formuna verilen yanıtlar doğrultusunda Mesir Vergi Dairesi'nde TKY uygulamaları için öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Toplam Kalite Yönetimi, Vergi Dairesi, Yeniden Yapılandırma*

Applicability of Total Quality Management in the Tax Administration Department of Manisa, Mesir

ABSTRACT

In the recent years, Total Quality Management in the supply of governmental services has been taken great attention. This study investigates whether Total Quality Management can be implemented in the Tax Administration Department of Manisa, Mesir. We interviewed with managerial and clerical personnel to conduct a questionnaire. Based on the results of the questionnaire, we gave recommendations on the practices of Total Quality Management in Tax Administration Department of Manisa.

Keywords: *Total Quality Management, Tax Administration, Reorganization*

GİRİŞ

Vergiyi ödemekle yükümlü olan vergi mükelleflerinin veya vergi sorumlularının, vergi hizmetini sunan personelle birebir karşılaşma mekanı vergi daireleridir ve hoşlanılan mekanlar arasına girmemektedir. Bunun nedeninin hem verginin özelliğinden hem de, bir ölçüde, sunulan hizmetin özensizliğinden olduğu düşünülmektedir. Vergi, yüklenenin kullanılabilir gelirini düşürücü etkisinden dolayı zorunlu bir kamusal yük olarak üstlenilmektedir. Buna bir de bürokratik, karmaşa ve ilgisizlikle hizmet sunan bir ortam eklenince daha da olumsuz bir durum ortaya çıkmaktadır.

Vergi, kamu harcamalarının yapılabilmesindeki en sağlıklı kaynaktır. Dolayısı ile başarılı bir vergi uygulamasında, vergi tahsil hizmeti sunulan ortamın ve sunan personelin bilgili, etkili ve kaliteli olması ön koşul olarak düşünülmektedir.

Vergi hizmeti sunulan mekan, ülkemizde vergi daireleridir. Vergi dairelerimizde idari sorunların yanında bir de hizmet sunumuna yönelik sorunlar yaşanmaktadır. Söz konusu sorunların çözümüne yönelik çeşitli yeniden yapılanma çalışmaları yapılmaktadır. Bu bağlamda düşünülen yeniden yapılanma araçlarından bir tanesi de "Toplam Kalite Yönetimi" dir.

Toplam kalite Yönetimi' nin vergi dairelerimizde özellikle de çalışmamızın amacı olan Manisa Mesir Vergi Dairesi' nde uygulanabilirliği tartışılacaktır.

1. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi, bir organizasyon içinde kaliteyi odak alan, organizasyonun bütün üyelerinin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yolu ile uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve organizasyonun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanabilmektedir.

TOPLAM: Herkesin katılımı

KALİTE: Müşteri gereksinim ve beklentilerinin tam olarak karşılanması

YÖNETİM: Kaliteli ürün veya hizmet için bütün koşulların sağlanması (Miyachi, 1999:12).

Yukarıdaki şekilde de formüle edilebilecek olan Toplam Kalite Yönetimi' nin (TKY) başlıca özelliği; kalitenin geleneksel yaklaşımda olduğu gibi sadece bir bölümünün değil kurumun (işletmenin) bütün bölümlerinin, bütün elemanlarının görevi olduğunun algılanmasıdır (Doğan,2000:40). bu bağlamda geliştirilen TKY kriterleri, TKY' nin felsefesini de ortaya koymaktadır. Söz konusu kriterler;

- Müşteri (vatandaş) odaklılık
- Liderlik
- Sürekli Gelişme
- Tam Katılım
- Hataları önlemeye Dönük Yaklaşım
- Ölçüm ve İstatistik

Bu kriterleri kısaca açıklayalım;

1.1. Müşteri Odaklılık

Müşteri odaklılık ilkesi, “kaliteyi müşteri belirler” anlayışına dayanmaktadır. Müşterilerin isteklerine göre gerçek anlamda ihtiyaçlarını tatmin etmesini sağlamaya çalışılacaktır.Yani burada temel ölçü, üretim aşamasından sonra müşterilerin bu ürünlere göre ihtiyaçlar belirlemesi değil, müşterilerin isteklerini baştan bilip, ona göre üretim yapılmasıdır. Söz konusu anlayış, kısa dönemde uygulanması zor, ancak uzun dönemde en fazla yarar getirebilecek bir anlayıştır (Yüksel, 1998:257).

1.2. Liderlik

Başkalarını belli amaçlar doğrultusunda davranmaya veya hareket ettirmeye yönlendirme açısından önem kazanan liderliğin Peter Drucker' e göre anlamı ise şöyledir;

“Yönetim, İnsanlara ilişkin bir şeydir. Görevi, insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak, zaafıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır” (Arslan, www.kho.edu.tr/akademik/arastirma).

1.3. Sürekli Gelişme

Müşteriyi tatmin etme ilkesinin yerine gelebilmesinin altında yatan bir olgu da değişen şartlara uyum sağlama ihtiyacıdır. Yaşanılan ortam hızla değişmekte ve bu değişikliğe ayak uyduramayanlar hızla gerileme ve yok olma sürecine girmeye başlamaktadırlar. TKY, değişim ile baş edebilmenin tek yolunun değişmek olduğunu ve iyinin daima iyisinin olabileceğini kabul etmektedir (Yenersoy, 1997:39).

1.4. Tam Katılım

Problemin çözümünde, değişim ve gelişimin sağlanmasında çalışanların enerjisinden faydalanılmasıdır. Buradaki katılımdan, sadece üst yönetimden olan kişilerden değil tüm örgüt çalışanları anlatılmaya çalışılmaktadır. Böylece çalışanlar işin yapımına katılabilecekler ve yaptıkları işten daha çok zevk alabileceklerdir (Yüksel,1998:258).

1.5. Hataları Önlemeye Dönük Yaklaşım

Hataları önlemeye dönük yaklaşım, problemler ortaya çıktıkça onları çözmek yerine problemin ortaya çıkmasını engelleme esası olarak da açıklanabilir. TKY, anlayışında hataları ayıklamak değil, hata yapmamak ve ilk defada doğru yapmak amaç olarak düşünülmektedir. Sorunlar çıktıktan sonra onların çözümlenmeleri ile uğraşmak ortaya çıkmasını engellemekten çok daha zor olabilmektedir (Maasaki,1986:95).

1.6. Ölçüm ve İstatistik

Kişisel yorum ve hislerin karışmasını önleyerek, tarafsız verilere dayalı karar alınmasını ve sonuç çıkarılmasını sağlamak, ölçüm ve istatistik ilkesinin temel amacı olarak ifade edilmektedir. Sistematik analiz yapmak ölçüm ve istatistikler ile mümkün olurken, bu sayede sürekli geri bildirim , analiz ve denetim yapma imkanı da sağlanabilmektedir. Ne zaman ve nerede değişiklik yapılacağı belirlenmekte ve değişikliklere karşılık verme duyarlılığı sağlanmaktadır (Yüksel,1998:259).

Toplam Kalite felsefesinin üzerine oturduğu yukarıdaki ilkeler uygulamamızın da temelini oluşturmaktadır. Çalışmamızda Manisa Mesir Vergi Dairesinde görev yapmakta olan yönetici ve çalışanların saydığımız TKY ilkelerine (kriterlerine) yönelik oluşturulmuş sorulara yanıtları ile TKY' ye bakışları veya uyumlulukları ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Mesir Vergi Dairesi' nde neden böyle bir bakışa ihtiyaç doğmuş olabilir? Sorusu akla gelebilir. Bu konuda son dönemde dünyadaki gelişmeler ve Türkiye' ye yansımaları vergi dairelerinde "yeniden yapılanma" fikrini gündeme taşıdığı söylenebilir. Şimdi kısaca söz konusu gerekçelere değinelim.

2. Vergi Hizmeti Sunumunda Vergi Dairelerinde Yeniden Yapılanma Gereçekleri

Mesir Vergi Dairesi'nde çalışan personel ve yöneticilerin iş yükleri ve hizmet sunumundaki yoğunluk hizmet kalitesini düşürücü etki yapabilmektedir. Vergiye tam anlamı ile mesaisini ayırmak, uygulamaları izlemek, şikayetleri dinlemek ve gerektiğinde müdahalede bulunmak çalışanlar çalışanlar için zor bir hal almış durumda gözükmektedir. Mükellef sayısındaki yoğunluk da tüm vergi daireleri için artmaktadır. Bugünkü yapılaşma içinde vergi dairesi personelinin mükellefi tanıyabilme şansı hemen hemen hiç yoktur. Müdür ve yardımcılarının temel görevleri, evrak imzalamak ve havale etmek ile dertli mükellefi dinleyip, dosyasına bakmak haline gelmiştir. Söz konusu kişilerin vergi mevzuatını, gelen tebliğ ve iç genelgeleri okuyup değerlendirmek ve kendi personelini de bu konuda eğitmek, uygulama ile ilgili iç genelgeler çıkartmak gibi görevlerini yerine getirmeleri normal mesai saatleri içerisinde mümkün olamamaktadır (DPT,1995:4).

Mali idare ile mükellefin yüzyüze geldiği yer olan vergi dairelerinin önemli bir kısmı, mekan olarak yerine getirmek durumunda oldukları fonksiyonları ifa edemeyecek durumda gözükmektedirler. Sıkışık-karmaşık-sağlıksız şartlar da personelin verimliliğini etkileyebilecektir (Tosuner, www.esiad.org.tr/egvizyon).

Vergi yasalarının giderek karmaşık bir görünüme bürünmesi, vergi dairesinde nitelikli eleman ihtiyacını da giderek arttırmaktadır. Ücret yetersizliği, nitelikli eleman temininden, personelin isteksiz ve verimsiz çalışmasına kadar hemen her alanda kendisini göstermektedir.

Vergi dairesinden (idaresinden) topluma yeterli bilgi aktarımını sağlayacak otomasyon ağının tam anlamı ile kurulamamış olması da büyük bir problem olma değerini korumaktadır (DPT,1995:4).

Bu ve benzeri sorunlar ile baş başa olan vergi dairesinin yeniden yapılanmaya zorunlu hale geldiği düşünülmektedir. Vergi hizmeti sunumundaki söz konusu problemler sadece Türkiye' de ortaya çıkmamıştır. Amerika, İngiltere ve Fransa' da da yeniden yapılandırma çalışmaları son yıllarda önem kazanmıştır.

3. Çeşitli Ülkelerde Vergi Hizmeti Sunumlarında Yeniden Yapılanma Çalışmaları

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1986 yılında yapılmış olan kongrede "Mükellef Hakları Beyannamesi" ilan edilmiş ve ABD vergi idaresi tarafından mükellefin haklarının neler olduğu ve mükellef tarafından ne şekilde kullanılabileceği açıkça tanımlanarak web sitesinde taahhüt edilmiştir. Bunlar; mükellefe adil, profesyonelce, doğru ve nazik bir şekilde muamele edilmesi şeklinde özetlenmekte ve yasaların özel güvencesi altına alınmaktadır.

ABD' de alkol, tütün ve patlayıcılar dışında kalan yurt içi gelirle ilgili çıkarılan kanunları uygulamakla görevli ve yetkili kuruluş IRS (Internal Revenue Service) yani İç Gelirler İdaresi' dir. IRS' nin teşkilat yapısı; Merkezde Ulusal Ofis, ve buna bağlı ülke genelinde yayılmış 4 Bölge Ofisi (New York, Atlanta,

Dallas, San Francisco), 33 Vilayet (Mıntıka) Ofisi ile 10 Hizmet Merkezi ve 25 Mükellef Hizmet Merkezinden oluşmaktadır. Merkezde ayrıca bir Bilgisayar Hesap Merkezi bulunmaktadır.

Merkezdeki İç Gelirler İdaresinin (Ulusal Ofis-National Office) başında ataması politik olarak yapılan bir yönetici ve kariyerdan gelme bir yardımcı bulunmaktadır (Eyüpgiller, 2001:123).

IRS, 22/Temmuz/1998 tarihinde yeniden yapılandırma ve reform kanunu ile dört ana operasyon grubu (operational division) altında yeniden kurulmuştur. Dört ayrı grubun adeta ayrı vergi hizmeti veren işletmeler gibi mükelleflerin ihtiyaçlarını ve sorunlarını bilen bir yapı içinde örgütlenmesi sağlanmıştır. Bu grupların sorumluluğu üstlenen üst düzey yöneticilerin unvanlarının belirlenmesi bile özenle tartışılmış ve Genel Müdür yerine “Commissioner” (Komisyon Üyesi) unvanı verilerek, diyaloga açık ve mükellef odaklı bir yönetim yapılacağı vurgulanmaya çalışılmıştır.

Mükellef ile idare arasında hakemlik, mükellefin avukatı müessesesi geliştirilmiştir ve Ulusal Mükellefin Avukatı İdaresi yılda iki kez Kongre’ye rapor vermektedir. İlk rapor bu idarenin hedeflerini ve bütçesini ikincisi ise mükellefin karşılaştığı en önemli 20 sorunu, bu sorunların çözümlenmesi için alınması gereken önlemleri ve vergi idaresinin mükellefin sorunlarını çözmek için yaptığı çalışmaların genel değerlendirmesini kapsamaktadır.

“Mükellefin Avukatı İdaresi”nin asıl görevi, zor durumda kalan mükellefi idare karşısında korumak olarak da açıklanabilecektir.

Amerikan Vergi İdaresi 2000’li yılların başında tutarlılık, etkinlik ve adalet kavramları çerçevesinde yeniden yapılandırılmış ve misyonu da şöyle açıklanmıştır:

“Vergi mükelleflerinin sorumluluklarını anlamalarına ve yerine getirmelerine yardımcı olarak ve vergi yasalarını herkese tutarlılık ve adalet anlayışı içinde uygulayarak en üst kalitede hizmet sunmak” (Eyüpgiller,2001:124).

Fransa’da ise vergi idaresi, Ekonomi, Maliye Ve Sanayi Bakanlığı bünyesinde, bütçeden sorumlu müsteşara Gelirler Genel Müdürlüğü olarak düzenlenmiştir. Gümrükler de aynı müsteşara bağlı bir genel müdürlük olarak yer almaktadır.

28/Nisan/2000 tarihinde vergi idaresinin yeniden yapılandırılmasına yönelik olarak;

“Basitleştirme, şeffaflık, yeni teknolojilerin adaptasyonu ve yapılandırılması, diyalog ve deneyimleme” gibi önlemler ortaya konulmuştur.

Reformun hemen uygulamaya konulabilecek somut adımları arasında; beyannamelerin bilgi işlem yolu ile otomatik olarak hızlı düzenlenmesi ve bildirimeye yönelik prosedürler, yerel hizmetleri yaygınlaştırarak destek ofisleri (maisons) açılması, gerçek şahıslara ve şirketlere işlemlerini kolay ve etkin bir biçimde yürütebilmeleri için vergi dairelerine bir mükellef temsilcisi (interlocuteur) belirlenmesi yer almaktadır. İşlemlerin basitleştirilmesi için de belirli önlemler alınmaya çalışılmıştır;

- Beyanname formlarının açık ve net olarak hazırlanması,
- Dosyaların işlem görme hızının artırılması,
- Bazı sorunların telefon veya teknolojik araçlar yardımıyla çözümlenebilmesi,
- Mükellef bazında takip ve mükellef temsilci sisteminin geliştirilmesi,
- Mükellefin vergi dairelerinde daha iyi karşılanmalarını sağlayıcı önlemler (www.alize.finances.gov.fr).

İngiliz Gelir İdaresi ise, mükellefin ve çalışanların görüşlerini alarak hazırlanmış olduğu “Charter For Taxpayers” başlıklı metni 1/Nisan/1999 tarihinde ilan etmiştir. Bu metin ile mükelleflerine (customers) etkin, verimli ve adil hizmet vermeyi amaçladıkları belirlenmiş, mükelleflere sunulacak hizmetin standartları, hangi konularda idarenin yardım ve desteğini alabilecekleri, dilek ve şikayetlerini ne şekilde işleme koyabilecekleri net bir şekilde tespit edilmiştir. Mükellefler düzeltme taleplerini ve şikayetlerini gelir idaresinin yetkililerinden, önceden belirlenmiş süreler içinde belirleyemedikleri takdirde, Parlamento Vergi Yönetimi Komisyon Üyesi (Parliamentary Commission For Administration) veya “ombudsman” olarak adlandırılan bağımsız merciye başvurarak talep edebilmektedirler.

Inland Revenue (İngiliz Gelirler İdaresi) 1999-2000 hesap dönemi beyannamelerinden itibaren de internet üzerinden beyanname düzenleme ve idareye tevdi sistemini başlatmıştır. Ayrıca vergi yasalarının mükellefler tarafından daha iyi anlaşılabilmesi için “vergi yasalarının anlaşılabilir yeniden yazımı (Law Rewrite)” projesi başlatılmıştır (www.inland.revenue.gov.uk).

4. Türkiye’ de Vergi Hizmeti Sunumunda Yeniden Yapılanma Çalışmaları

Ülkemizde yeniden yapılanma çalışmaları 1995 yılında Dünya Bankası’nın finansmanını sağladığı “Kamu Mali Yönetiminin Modernizasyonu Projesi” ile başlatılmıştır. Söz konusu projede ilk olarak, Kamu Gelir Yönetiminde otomasyona geçilmesine ağırlık verilmiş ve “Vergi Dairesi Tam Otomasyon Projesi” olarak bilinen (VEDOP) projesi uygulamaları başlatılmıştır (Yıldırım,1996:179). Son verilere göre 141 vergi dairesinde uygulama alanı bulan bu proje, bugün için büyük vergi dairelerini kapsamaktadır. Bilgisayar sistemlerinin vergi dairelerinin bir kısmında henüz uygulanmaması veya söz konusu sistemlerin kullanıldığı vergi dairelerinde kapasitesinin çok altında kullanılması işgücü kaybına neden olmakta ve sonuçta toplam maliyetlerin artmasına yol açmaktadır.

Yapılmış olan bir çalışmada, vergi dairenizde kurulu bilgisayar ağından memnun musunuz? Sorusuna %31 çok fazla, %18 fazla, %35 orta düzeyde, %5 fazla değil, %1 oldukça az cevaplarını vermişlerdir. Yine aynı çalışmada, VEDOP uygulamalarının yaptığınız işe katkısı ne kadardır? Sorusuna, %16 çok fazla, %25 fazla, %27 normal, %7 katkısı azdır, %4 katkısı yoktur, %21 fikrim yok yönünde yorumda bulunmuşlardır (Karyağdı, 2001:101).

Yeniden yapılanma çalışmalarına ivme kazandıran vergi daireleri arasında Kocaeli Defterdarlığı son dönemde dikkati çekmektedir. Defterdarlıkta yapılan çalışmalar TKY çerçevesinde gelişmiştir. TKY' ye geçiş için;

- Eğitim çalışmaları,
- Organizasyon çalışmaları,
- Strateji ve hedeflerin belirlenmesi,
- İç Müşteri* beklentilerinin tespiti,
- Dış müşteri** beklentilerinin tespiti, çalışmaları yapılmıştır.

Ayrıca, TKY' ye geçiş sürecinde Kalite Çemberleri*** oluşturulmuştur. Bakış ve Doğuş adlarında iki çember faaliyete geçirilmiştir. Çemberler, çemberler çalışma koşullarını belirlemişler, sorunların nedenlerini ortaya koymuşlar, çözüm üretmişler ve sonuca varmaya çalışmışlardır. Örneğin Doğuş Çemberinin çalışma konusu 65 yaş maaşı, Yeşil Kart, Sağlık Karnesi, Sosyal Yardımlaşma ve çeşitli kurumlardan dilekçe ile başvurular olarak belirlenmiştir. Sorun ise, yığılmaların yaşanması ve hizmet sürelerinin uzamasıdır. Çözüm; belirlenen bir vergi dairesi müdürlüğüne işlemi yapma yetkisinin verilmesi ve hizmeti sunacak servisin de mükellefin rahatça ulaşabileceği yerde kurulmasının sağlanması olarak tespit edilmiştir. Söz konusu uygulama sonucunda, işlem öncesi birim işlem bazındaki zaman süreci 88 dakika iken uygulama sonrası birim işlem bazındaki zaman süreci 27 dakikaya inmiştir (Denizhan-Yaman, 2001:108).

Yeniden yapılanma çalışmalarının Türkiye ve dünyada hızlanması vergi dairelerinin değerini mükellefin (vatandaşın) gözünde artırıcı etki yapabilecektir.

Manisa Mesir Vergi dairesinde yapmış olduğumuz çalışmada da yeniden yapılanma bağlamında TKY kriterleri çerçevesinde oluşturduğumuz sorulara yönelik verilen cevaplar sonucunda, yönetici ve çalışan (memur-işgören) personelin TKY' ye ne kadar uyumlu olup olmadıkları ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

5. Manisa Mesir Vergi Dairesinde Bir Uygulama

5.1. Uygulamanın Amacı

TKY kriterleri (müşteri (vatandaş) odaklılık, liderlik, sürekli gelişme, tam katılım, hataları önlemeye dönük yaklaşım, ölçüm ve istatistik) çerçevesinde oluşturduğumuz sorulara vergi dairesi yöneticileri ve diğer çalışanlarının verdikleri yanıtlar doğrultusunda Mesir Vergi Dairesinin Toplam Kalite düşüncesine yatkınlıkları veya uyumlulukları araştırılmaya çalışılmıştır.

5.2. Örneklem Seçimi

Manisa Mesir vergi dairesinde görev yapan 12 vergi dairesi yöneticisi ve 109 vergi dairesi çalışanı sorularımızı yanıtlamıştır. Örneklemimiz tüm vergi

* Kuruluşun içinde ürün ya da hizmeti bir öncekinden alan kişi ya da bölümdür.

** Firmadan ürün ya da hizmet talep eden kişi ya da kuruluştur.

*** Kalite etkinliklerini gönüllü olarak aynı işyerinde yürüten küçük gruplardır.

daireesi çalışanlarıdır. Fakat çeşitli nedenlerden dolayı sorularımıza yanıt alamadığımız çalışanlar bulunmaktadır. 2001 yılı verilerine göre çalışan memur sayısı 124, yönetici sayısı ise 18' dir.

5.3.Uygulama Yöntemi

Çalışmamızda birebir anket yöntemi uygulanmıştır. Çalışanlara (bkz. EK I) ve yöneticilere (bkz.EK II) ayrı ayrı sorulardan oluşan anket formları dağıtılmıştır. Sorular 20 adettir. Soru formu 5' li Likert ölçeğine göre düzenlenmiştir. Soruların yanlarında yer alan rakamların ne anlama geldikleri ise formun üst kısmında belirtilmiştir. Böylece yanıtlayıcının, soruların yan tarafındaki (1), (2), (3), (4) ve (5) seçeneklerinin, sırasıyla, "asla katılmıyorum", "katılmıyorum", "tarafsızım", "katılıyorum" ve "tamamen katılıyorum" şeklinde algılaması sağlanmıştır.

5.4.Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 1' de vergi daireesi çalışanın müşteri (vatandaş) odaklılık kriterine yönelik sorulara verdiği yanıtların dağılımı verilmiştir. Buna göre; 1. Soruya verilen yanıtların %75,2' si soruya olumlu yanıt vermiştir. %2,8 ve %7,3' lük oran ise olumsuz yanıtlamıştır. %14,7 ise tarafsız kalmayı tercih etmiştir. 2. Soruya yoğunluk yine katılım yönündedir. %77,9'luk payın müşteri (vatandaş) odaklı davranma isteği içerisinde olduğu görülmektedir. 3. Soruda vatandaşların iş başında olan vergi daireesi çalışanına geliş güzel soru sorulmasının istenmediği anlaşılmaktadır. %59,7'lik pay soruya olumlu yanıt vermiştir. %13,8'lik pay ise tarafsızlığı seçmiştir. Sorumuza bir kişi de cevap vermemiştir. 4. Soruda ise vergi daireesi çalışanlarının, muhatap oldukları veya olacakları vatandaşın bilinçli olmasını istedikleri göze çarpmaktadır. Sorumuza %74,3 oranında bu yönde yanıtlar alınmıştır. Müşteri memnuniyetini isteyen çalışanların payı ise %88,9' dur.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesesi Çalışanlarının Müşteri Odaklılık (Vatandaş) Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Müşteri Odaklılık	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S1	3	2,8	8	7,3	16	4,7	8	2,4	4	2,8
S2	7	6,4	12	11	5	4,6	54	49,5	31	28,4
S3	7	6,4	21	19,3	15	13,8	32	29,4	33	30,3
S4	4	3,7	18	16,5	6	5,5	51	46,8	30	27,5
S5	2	1,8	2	1,8	8	7,3	43	39,4	54	49,5

Tablo 2’de yöneticilerin müşteri (vatandaş) odaklılık kriterine bakışları yer almaktadır. Mükellefin görüşlerinin dikkate alınmasını isteyen yöneticilerin oranı %91,6’ dır. 2,3,4 ve 5. Sorularımıza aldığımız yanıtların yoğunluğu yine müşterinin (vatandaşın) önemli olduğunu ve memnuniyetinin gerekli olduğu konularında yoğunlaşmaktadır.

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Müşteri (vatandaş) Odaklılık Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Müşteri Odaklılık	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S1	-	-	1	8,3	-	-	10	83,3	1	8,3
S2	-	-	1	8,3	-	-	8	66,7	3	25
S3	1	8,3	3	25	1	8,3	6	50	1	8,3
S4	-	-	1	8,3	-	-	4	33,3	7	58,3
S5	-	-	1	8,3	-	-	5	41,7	6	50

Tablo 3’te liderlik kriteri açısından vergi dairesi çalışanlarının verileri değerlendirilmiştir. Görüldüğü üzere 6. Soruda, %68,8’lik payın yönetim ile ilişkilerinin tatminkar olduğuna inanmadığı ortaya çıkmıştır. %16,5’lik kesim tarafsız kalırken, %14,7’lik kesim ise yönetim ile ilişkinin yeterli düzeyde olduğunu söylemiştir. Soru 7 de ise yönetimin çalışanlar arasında ayırım yapmadan fikir alışverişinde bulunulması gerektiğini söyleyen çalışanların payı, %89’dur. 8. Soruda, yönetimin tek otorite olduğunu savunanların payı ile fikirlerinin alınmasını isteyen çalışan kitlesinin payının birbirine yakın olması, yani %44 ve %36,7 olması dikkati çekmektedir. %19,3’lük oran ise tarafsız kalmayı yeğlemiştir. Çalışanlarını verimliliğe iten unsurları kullanan liderin, hizmet sunumunda verimlilik artırıcı etki yarattığını düşünen çalışanların oranı %90,8’dir.

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Liderlik Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Liderlik	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S6	32	29,4	43	39,4	18	16,5	13	11,9	3	2,8
S7	2	1,8	2	1,8	8	7,3	40	36,7	57	52,3
S8	17	15,6	23	21,1	21	19,3	35	32,1	13	11,9
S9	3	2,8	3	2,8	4	3,7	39	35,8	60	55

Tablo 4’te ise yöneticilerin liderlik kriterine yönelik değerlendirmeleri yer almaktadır. 6. Soruda, yöneticisi bulunduğu personeli ile iletişimin önemini

%91,7'lik pay kabul etmiştir. 7. Soruda da yine personelinin düşüncelerini önemseyen yönetici söz konusudur diyebiliriz, ancak, söz konusu sorudaki %58,3'lük olumlu paya karşın 8. Sorudaki %33'lük olumsuz pay da azımsanamayacak düzeydedir. Uygulanacak kararlarda sadece kendi inisiyatifinin yeteli olmadığını düşünen vergi dairesi yöneticilerinin oranı %58,6'dır. %40,7'lik yönetici dilimi ise tam tersi düşünceye sahiptir. Kaliteli hizmet anlayışının benimsenmesini ise yanıt veren yöneticilerin hepsi istemektedir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Liderlik Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Liderlik	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S6	-	-	1	8,3	-	-	3	25	8	66,7
S7	-	-	4	33,3	1	8,3	6	50	1	8,3
S8	1	8,3	6	50	-	-	3	25	2	16,7
S9	-	-	-	-	-	-	6	50	6	50

Hataları önlemeye yönelik yaklaşım kriterine vergi dairesi çalışanlarının vermiş olduğu cevapların değerleri tablo 5' de yer almaktadır. %91,8 oranında çalışan, çalışmalarının istatistiksel olarak değerlendirilmesi konusuna sıcak bakmaktadırlar. Ayrıca Soru 11'e verilen yanıtlardan da vergi dairesi çalışanlarının görüşlerinin, sunulan hizmette daha iyi performans sağlanması için, takım çalışmasının gerekliliği yönünde olduğu göze çarpmaktadır. Sunulan hizmetle çalışan kişi sayılarında dengenin oluşturulması yönünde %91,8 olumlu yanıt alınmıştır. Soru 13' te ise bürokratik işlemlerin çokluğundan hizmet sunma etkinliğinin zedelendiğini düşünen vergi dairesi çalışanları %90,8'i oluşturmaktadır.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Hataları Önlemeye Yönelik Yaklaşım Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Hataları Önleme İsteği	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S10	2	1,8	4	3,7	3	2,8	55	50,5	45	41,3
S11	3	2,8	3	2,8	6	5,5	64	58,7	33	30,3
S12	2	1,8	2	1,8	5	4,6	50	45,9	50	45,9
S13	3	2,8	4	3,7	3	2,8	36	33	63	57,8

Hataları önlemeye yönelik yaklaşım kriterine vergi dairesi yöneticilerinin vermiş olduğu cevapların değerlendirmeleri Tablo 6' da yer almaktadır. Personeli ile beraber sorunları gidermek isteyen yöneticilerin oranı, 10. Soruya verilen yanıtların değerlendirilmesi sonucu %83,3' tür. Ancak yine bu soruda %8,3' lük pay tarafsız kalmayı seçmiştir. Çalışanların verimliliğini artırıcı unsurları (ödüllendirme, ikramiye...v.b.) hayata geçirebilen yönetici oranı %58,4' tür. Ancak %33,3' lük yönetici kesimi böyle bir uygulama yapamadığını söylemiştir. 12. Soruya verilen yanıtlar ise dikkat çekicidir. Yukarıda vergi dairesi çalışanlarının takım çalışmasına olumlu baktığı belirtilmişti. Ancak vergi dairesi yöneticilerinin %75' i, personelinin takım çalışmasına yatkın olmadığına inanmaktadır.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Hataları Önlemeye Yönelik Yaklaşım Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Hataları Önleme İsteği	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S10	-	-	1	8,3	1	8,3	9	75	1	8,3
S11	-	-	4	33,3	1	8,3	5	41,7	2	16,7
S12	1	8,3	1	8,3	1	8,3	7	58,3	2	16,7

Tablo 7' de vergi dairesi çalışanının sürekli gelişme kriterine ait değerlendirmeleri yer almaktadır. İşlemleri daha kısa sürede ve doğru yapma isteğinin %89 gibi bir orana sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanlar, yıllarca süregelen uygulamaların da verimsizliğe yol açtığını %73,4 oranında yanıtlarına yansıtılmışlardır. %62,4'lük bir pay da teknolojik imkanların tam olarak kullanılmadığını söylemiştir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Sürekli Gelişme Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Sürekli gelişme	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S14	2	1,8	1	0,9	7	6,4	46	42,2	51	46,8
S15	32	29,4	48	44	18	16,5	7	6,4	4	3,7
S16	28	25,7	40	36,7	9	8,3	14	12,8	18	16,5

Vergi dairesi yöneticilerinin sürekli gelişme kriteri sorularına ait yanıtlarının değerlendirilmesi Tablo 8’ de yapılmıştır. 14. soruya verilen yanıtlar yeniliklerin ve gelişmenin olması yönünde yanıtlanmıştır. 15. soruya geldiğimizde yine yenilikçi bir bakış açısı ile karşılaşılmaktadır. Ancak tarafsız yöneticilerin de %16,7’ lik pay aldığı göze çarpmaktadır. %33,3’ lük bir kesim de hali hazırdaki uygulamaların değişmemesi yönünde yanıt vermiştir. 16. Soruya, yöneticilerin verdikleri yanıt, teknolojik imkanların %83,4 oranında olumludur. Ancak vergi dairesi çalışanları da %62,4 oranında teknolojik imkanları tam olarak kullanamadıklarını belirtmişlerdir. 17. soruda hizmet içi eğitimin gerekliliği konusunda %83,4’lük olumlu yanıt ile karşılaşılmıştır.

Tablo 8: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Sürekli Gelişme Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Sürekli Gelişme	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S13	-	-	1	8,3	1	8,3	3	25	7	58,3
S14	-	-	-	8,3	-	-	4	33,3	7	58,3
S15	3	25	3	25	2	16,7	3	25	1	8,3
S16	1	8,3	4	33,3	1	8,3	2	16,7	4	33,3
S17	-	-	2	16,7	-	-	5	41,7	5	41,7

Tablo 9’da vergi dairesi çalışanlarının tam katılım kriteri doğrultusunda vermiş olduğu yanıtlar değerlendirilmiştir. 17 ve 18. sorularda çalışanlar %87,1 ve %78 oranlarında vergi dairesi ile ilgili uygulamalara ve sunulan hizmetlerde inisiyatif kullanmaya istekli olduğu göze çarpmaktadır. Ayrıca vergi dairesi ile muhatap olan mükelleflerin de katılımına sıcak bakıldığı söylenebilir. Sorumuza bir kişi de cevap vermemiştir.

Tablo 9: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Tam Katılım Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Tam katılım	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S17	4	3,7	2	1,8	8	7,3	41	37,6	54	49,5
S18	4	3,7	6	5,5	13	11,9	51	46,8	34	31,2
S19	5	4,6	18	16,5	19	17,4	52	47,7	14	12,8

Vergi dairesi yöneticilerinin tam katılım kriterine ait bulguları ise tablo 10' de yer almaktadır. Yöneticilerin %16,7'si personelinin fikir sunabilecek nitelikte olmadığını düşünmektedir. %83,4' ü ise tersi düşünceye sahiptir. 19. soruda ise çarpıcı bir sonuç ile karşılaşmıştır. Tüm yöneticiler günlük rutin işlemlerde vergi dairesi çalışanına yetki devrinin gerekli olduğuna inanmaktadırlar.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Tam Katılım Kriterine İlişkin Değerlendirmeleri

Tam Katılım	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S18	-	-	2	16,7	-	-	5	41,7	5	41,7
S19	-	-	-	-	-	-	8	66,7	4	33,3

Çalışmamızın 20. sorusu vergi dairesi çalışanları ve vergi dairesi yöneticilerimize sorulmuş bağımsız bir sorudur. "Gelir idarelerinde hizmet kalitesinin artırılması vatandaşların devlete karşı güvenini artırır mı?" sorusuna, çalışanlar %94,5 yöneticiler %91,6 oranında olumlu yanıtlar vermişlerdir. Yöneticilerden bir kişi bu yargıya katılmamıştır. Çalışanlardan bir tanesi de sorumuzu yanıtlamamıştır.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Çalışanlarının Bağımsız Soruya İlişkin Değerlendirmeleri

Bağımsız Soru	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S20	2	1,8	2	1,8	1	0,9	35	32,1	68	62,4

Tablo 12: Araştırmaya Katılan Vergi Dairesi Yöneticilerinin Bağımsız Soruya İlişkin Değerlendirmeleri

Bağımsız Soru	Asla Katılmıyor		Katılmıyor		Tarafsız		Katılıyor		Tamamen Katılıyor	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
S20	-	-	-	-	1	8,3	4	33,3	7	58,3

Tablo 13’ de, vergi dairesi çalışanlarının TKY hakkında bilgilerinin olup olmadığı değerlendirilmiştir. %45 oranında çalışan TKY hakkında bilgi sahibidir. %21,1’ lik kesim ise hiçbir bilgiye sahip değildir. %31,2’ lik oranın ise tam bir bilgi sahibi olmadıkları ortaya çıkmıştır.

Mesir Vergi Dairesi yöneticilerinin ise 21. soruya verdikleri yanıtlarda, %50 yöneticinin TKY’ ni bildiği saptanmıştır. %33,3 payın da toplam kaliteyi tam olmasa da bildiği düşünülürse genel anlamda yöneticiler konuya yabancı değildir.

Tablo 13: Araştırmaya Katılan Kişilerin Toplam Kalite Yönetimi’ ne İlişkin Bilgi Düzeyleri

TKY Hakkında Bilgi Düzeyi	Bilgisi Var (%)	Bilgisi Yok (%)	Var Ama Tam Bilmiyor (%)
Vergi Dairesi Çalışanı	45	21,1	31,2
Vergi Dairesi Yöneticisi	50	16,7	33,3

Tablo 14’ de vergi dairesi çalışanlarının TKY’ nin vergi dairesinde uygulanabilirliğine inanıp inanmadıkları yönündeki yanıtlarına yer verilmiştir. %41,6 oranında çalışan, yönetimin hizmet anlayışını değiştirmesi ve “hizmet-içi” eğitim verilmesi sonucu bu felsefenin hayata geçirilebileceği düşüncesindedirler. %22,9’ luk kesim de uygulanabileceği yönünde yanıt vermiştir.

Vergi dairesi yöneticilerimizin 22. soruda verdikleri yanıtlar ilgi çekicidir. Değerler eşit dağılmıştır. Ancak %66,6'lık bir yönetici payının TKY' nin vergi dairelerinde uygulanabilirliğine inandığı saptanmıştır.

Tablo 14: Araştırmaya Katılan Tüm Çalışanların Toplam Kalite Yönetimi' nin Vergi Dairelerinde Uygulanabilirliğine İlişkin Değerlendirmeleri

TKY Vergi Dairelerinde Uygulanabilir mi?	Uygulanabilir (%)	Uygulanamaz (%)	Eğitim ve hizmet anlayışı değişimi ile uygulanabilir(%)
Vergi dairesi çalışanı	22,9	15,6	41,6
Vergi dairesi yöneticisi	33,3	33,3	33,3

SONUÇ

Manisa Mesir Vergi Dairesinde yapmış olduğumuz çalışmanın sonuçlarının bazı konularda umut verici, bazılarında ise düşündürücü olduğu söylenebilecektir.

Teknolojik altyapının yetersizliği, yöneticiler ile çalışanlar arasında kopukluğun yaşanması, mükelleflere gereken önemin verilmediği, yöneticilerin emrindeki personele fikir sormaya yanaşmadıkları, ancak TKY konusunda bilgi sahibi olduğu ve hizmet içi eğitimlerin verilmesi ile TKY uygulamasının çalışanlar tarafından istendiği sonuçlarına varılmıştır.

TKY' nin uygulanabilirliği de bazı ön çalışmalara dayanmaktadır;

Öncelikle, yöneticilerin ikna edilmesi gerekmektedir. Özellikle topyekün bir değişim düşünülüyorsa bunun, bakan, müsteşar ve teşkilatın üst düzey tüm yetkililerinin katılımıyla yapılması gerekmektedir. Bir kalite organizasyonu oluşturulmalıdır ve bu organizasyona üst düzey yönetimin tam desteği sağlanmalıdır. TKY yönünde, yöneticilerin eğitimi de büyük önem taşımaktadır. Eğitimde; TKY konusunda özel eğitim, grupları tanıma ve teşvik etme, sorunları çözme yöntemleri, iç müşteri – tedarikçi ilişkisi, kalite ile ilgili araçların öğretilmesi gerekmektedir. Ayrıca, TKY uygulamaya geçirilirken bilgilendirme çok önemlidir. Yönetimden çalışana doğru bilgi akışının verimli bir şekilde sağlanması gerekmektedir. Personelin eğitimi ve katılımın sağlanması ayrıca çember faaliyetlerinin başlatılması kaliteli hizmet yönlü yapılacak en önemli çalışmalardır.

Mesir Vergi Dairesi' nde TKY uygulamasına gidilmek isteniyorsa yukarıda sayılan çalışmaların yapılmasının gerekliliğinin önemli olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- DENİZHAN Y., YAMAN, A., “Kocaeli Defterdarlığı Toplam Kalite Yönetimine Geçiş Aşamaları”, **Maliye Dergisi**, Sayı: 138, Eylül-Aralık 2001
- DOĞAN, Ö. İ., “Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi”, **D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, Ocak- Mart 2000
- DPT **Vergi Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Temmuz, 1995
- EYÜPGİLLER, S., “Vergi İdaresinin Yapılandırılması: Global Eğilimler ve Türkiye İçin Öneriler”, **Vergi Dünyası**, Sayı 233, Ocak 2001
- KARYAĞDI, N., **Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Vergi İdaresi**, ASO Yayınları, Ankara 2001
- İMAI,M.,**Toplam Kalite Kontrol**, KALDER Yayınları, İstanbul 1995, s. 18-44
- MIYAUCHI, I., **Japonya’ da Toplam Kalite Yönetimi**, MESS Yayınları, No:301, İstanbul,1999
- YENERSOY, G., **Toplam kalite Yönetimi (Mükemmeli Arayış Yolculuğuna İlk Adım)**, Rota yayınları, Mart 1997
- YILDIRIM, A., “Gelir İdaresinin Yeniden Yapılandırılması ve Modernizasyonu Projesi”, **Vergi Dünyası**, Temmuz 1996,
- YÜKSEL, F., “Belediyelerde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Üzerine Bir Tartışma”, **Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, 1998
- www.alize.finances.gov.fr
- www.inland.revenue.gov.uk
- www.kho.edu.tr/akademik/arastirma
- www.esiad.org.tr/egevizyon

EK I

ÇALIŞAN

- S1.**Sunduğumuz ve gelecekte sunacağımız hizmetlerden yararlanan mükelleflerimizin görüşleri dikkate alınmalıdır.
- S2.**Dairemize gelen bir mükellefin bilgisiz olduğu hissedildiğinde soru sormasına gerek kalmadan yardımcı olmaya çalışılmalıdır.
- S3.**Bilgisiz mükelleflerin gelişigüzel soru sormaları verdiğimiz hizmetin verimliliğini düşürmektedir.
- S4.**Mükelleflerin dairemiz içindeki levhalara bakarak hangi birime başvuracağını kendisi belirlemelidir.
- S5.**Hizmeti sunduktan sonra mükellefin memnuniyeti beni mutlu etmektedir.
- S6.**Yönetim ile iletişimimizin tatminkar olduğuna inanmaktayım.
- S7.**Alınacak kararlarda yönetim biz çalışanların statüleri arasında ayırım yapmadan görüşlerimizi almalıdır.
- S8.**Yönetimin biz çalışanlar için en doğru uygulamaları yapacağına inanılmalıdır.
- S9.**Sunulan hizmetler sonucu belli bir başarı elde edilmesi karşılığı ödüllendirilmek biz çalışanları daha verimli çalışmaya itmektir.
- S10.**Tarafımızca sunulan hizmetlerin etkinliği periyodik olarak değerlendirilmelidir.
- S11.**Çalışanlar olarak bizlerin sunduğumuz hizmetin verimliliği için takım çalışması yapmamız gerekmektedir.
- S12.**Sunulan hizmetlerle çalışan kişi sayıları arasındaki dengenin kurulması gerekmektedir.
- S13.**Bürokratik işlemlerin çokluğu hizmeti sunma etkinliğini düşürmektedir.
- S14.**İşlemleri daha kısa sürede ve doğru yapmanın yöntemlerini düşünmemiz gerekmektedir.
- S15.**Sunulan hizmetlerin yıllardan beri süregelen şekilleri ile yapılması daha verimli sonuçlar doğurmaktadır.

- S16.**Teknolojik imkanlar (bilgisayar, internet vb.) tüm çalışanlarca tam olarak kullanılmaktadır.
- S17.**Çalışanlar olarak bizlerin de dairemiz ile ilgili kararlarda söz sahibi olmamız gerekmektedir.
- S18.**Günlük yapılan işlemlerdeki sorunlarda inisiyatifimizi kullanmamız gerekmektedir.
- S19.**Yapılan hizmet sunumlarında mükelleflerimizin çözüm önerilerinin dikkate alınması gerekmektedir.
- S20.**Gelir idarelerimizde hizmet kalitesinin artırılması vatandaşların devlete karşı olan güvenini de artırır.

EK II

YÖNETİCİ

- S1.**Sunduğumuz ve gelecekte sunacağımız hizmetlerden yararlanan mükelleflerimizin görüşleri dikkate alınmalıdır.
- S2.**Dairemize gelen bir mükellefin bilgisiz olduğu hissedildiğinde soru sormasına gerek kalmadan yardımcı olmaya çalışılmalıdır.
- S3.**Mükelleflerin dairemiz içindeki levhalara bakarak hangi birime başvuracağını kendisi belirlemelidir.
- S4.**Herhangi bir işlem için gelen çalışana en kısa ve doğru şekilde yardımcı olmak beni memnun etmektedir.
- S5.**Mükelleflerin daire içerisinde çeşitli sorunlarına yanıt verebilecek bir birime ihtiyaç vardır.
- S6.**Sorumluluğumdaki Personel ile iletişimin gerekliliği benim için önemlidir.
- S7.**Alacağım kararlarda personelim fikirleri doğrultusunda hareket etmem gerekmektedir.
- S8.**Personelim ve dairem için inisiyatifim doğrultusunda yapacağım uygulamalar en doğru uygulamalardır.
- S9.**Kaliteli hizmet anlayışını benimsemek gerekmektedir
- S10.**Personelimin yanlış yapmasından dolayı kendimi sorumlu tutar ve hep birlikte bu yanlış gidermeye çalışırız.
- S11.**Çalışanlarımın verimliliğini artırıcı uygulamaları hayata geçirebilmekteyim. (ödüllendirme, ikramiye... v.b.)
- S12.**Personelimin takım çalışmasına yatkınlığına inanmamaktayım.
- S13.**Personelimin bürokratik işlemlerden kurtulmasını sağlayıcı çalışmalar gerekmektedir.
- S14.**İşlemleri daha kısa sürede ve doğru yapmanın yöntemlerini düşünmemiz gerekmektedir.
- S15.**Sunulan hizmetlerin yıllardan beri süregelen şekilleri ile yapılması daha verimli sonuçlar doğurmaktadır.
- S16.**Teknolojik imkanlar (bilgisayar, internet v.b.) tüm çalışanlarca tam olarak kullanılmaktadır.
- S17.**Çalışanlarımın gelişmesini sağlayıcı hizmet içi eğitimlerin gerekliliğine inanmaktayım.
- S18.**Çalışanlarımın yönetime fikir sunabilecek yeterlilikte olduğuna inanmaktayım.
- S19.**Günlük rutin işlemlerde yetki devrine gitmek gerekmektedir.
- S20.**Gelir idarelerimizde hizmet kalitesinin artırılması vatandaşların devlete karşı olan güvenini de artırır.

Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Tarım Sektörünün Göreceli Önemi

Yrd. Doç. Dr. Okan ŞAFAKLI

Yakın Doğu Üniversitesi, İİBF, LEFKOŞA

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ÖZDEŞER

Yakın Doğu Üniversitesi, İİBF, LEFKOŞA

ÖZET

Bu çalışmanın temel amacı, KKTC'de sektörel açıdan 1974 yılından beri uygulanan yanlış ekonomik politikaları konu olarak tarım sektörünün diğer sektörler karşısındaki önemini ortaya koymaktır. KKTC'de ekonomik politika olarak turizm ve eğitim sektörü kalkınmada öncelikli sektörler seçilirken tarım geri plana itilmiştir. Çalışmada ,tarihi perspektif içinde tarımın diğer sektörlerle karşılaştırmalı olarak başta istihdam, dışsatım, ve sektörel katma değerlerin reel büyüme hızları açısından önemi vurgulanmış ve öncelikli sektör olarak seçilen turizm ve yüksek öğretim sektörü ile ekonomik açıdan ilişkilendirilmiştir. Ayrıca, tarım sektöründe verimlilik, teknolojik donanım , yapısal değişim ve dönüşüm üzerinde genel bir değerlendirme yapılmış ve verimlilikte gerçekleşen düşüşün temel nedenleri belirtilmiştir. Çalışmanın son kısmı ise tarım sektörünün iyileştirilmesi için önerilere ayrılmıştır.

Anahtar kelimeler : KKTC, Göreceli Önem, Sektör, Tarım

The Relative Importance Of Agricultural Sector In TRNC

ABSTRACT

The main aim of the study is to point out the “ applied mistakes” in economic policies of Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC) since 1974. Selection of tourism as a locomotive sector for 27 years caused a bankruptcy occurrence in agriculture sector, which in the study mentioned as the most important sector. The study supports the idea that if there is a need to choose a locomotive sector for TRNC economy; this is agriculture; not tourism. Also the study analyses what are the costs created in TRNC economy by applying Tourism as locomotive sector and by rejecting the importance of agricultural sector.

Keywords: TRNC, Relative Importance, Sector, Agriculture

1. GİRİŞ

Tüm ülkeler sahip oldukları ekonomik yapıya göre kalkınmalarını gerçekleştirmek durumundadırlar. Ekonomik yapı içerisinde temel olarak tarım, turizm ve sanayi sektörleri bulunmaktadır. Genel olarak gelişmiş ülkelerde bu sektörlerin hepsi mevcuttur. Fakat, geri kalmış veya gelişmekte olan ülkelerde en popüler olan sektörler tarım ve turizmdir. Çünkü sanayi sektörünün bir ülkede kökleşmesi ve gelişebilmesi için yoğun anlamda sermaye yatırımlarına ihtiyaç vardır. Ancak, az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler böyle bir kaynaktan yoksundur. Dolayısıyla , tarım ve turizm sektörü bu ülkelerin gelişmesinde köprü vazifesi görecektir. Avrupa içerisindeki birçok ülke analiz edildiğinde , tarım sektörünün bu ülkeler için gelişme yolunda lokomotif olduğu anlaşılmaktadır (Fontaine,2000:17-21) .

Tarihsel perspektif içerisinde bakıldığında, tarım sektörünün diğer sektörleri destekleyici bir ana sektör konumunda olduğu görülmektedir

(Anderson and Hazel,1985:20-36). Bu ekonomik gerçekten hareket edilirse şu sonuca varmamız mümkündür. Geri kalmış veya gelişmekte olan ülkeler öncelikle tarım sektörünü geliştirici iktisadi politikaları oluşturmalı ve bu sektördeki gelişmeler ışığında diğer sektörlerin gelişmesine yön vermelidirler. Eğer bir ülke , tarım sektörünü ihmal ederek diğer sektör veya sektörler önem verirse ve tarımın dolaylı olarak gelişeceğini varsayarsa , sonuç ekonomik olarak çıkmaz sokak olmaktan öteye gidemeyecektir.Geri kalmış ve gelişmekte olan ülkelerin kalkınması için son derece önemli olan tarımı “ insan yönetimi ile insan için gerekli bitkilerin sistematik bir biçimde yetiştirilmesi ” şeklinde tanımlayabiliriz. Tarımın insanoğlu için gerekli yiyecekleri üretmek yanında , tekstil ve ilaç gibi benzeri alanlarda kullanılması da söz konusudur. Bunun yanında canlı hayvan yetiştiriciliği de tarım sektörünün kapsamında yer almaktadır. Yabancı bitkiler ile haşhaş, kokain gibi maddelerin yapımına yönelik yetiştirilen bitkiler tarım alanına girmemektedir. (Encyclopedia Americana, 1976:414) .

2. KKTC EKONOMİSİNDE TARIM SEKTÖRÜNÜN ÖNEMİ

Uygulanan yanlış yatırım politikaları nedeniyle KKTC ekonomisinde uzun bir süredir kısır döngü yaşanmaktadır Yüksek Öğretim sektörünün bugünkü boyutlara ulaşmadığı 1980’li yıllara kadar KKTC ekonomisinde en önemli rolü iki temel sektör oynamıştır. Bunlardan biri tarım diğeri ise turizm olmuştur.Daha sonraki kısımlarda rakamsal olarak açıklanacağı gibi,tarım sektörü gerek istihdam gerekse üretim açısından ülke ekonomisinin iskeletini oluşturmuştur (Morvaridi,1993:235). Bugün, makro-ekonomik politikalar ve sektörde yaşanan sorunlar dolayısıyla tarım sektöründe gerileme gözlenmesine rağmen yine de ülke ekonomisi için önemli bir yer tutmaktadır. Tarım sektöründeki bu gerilemenin temel sebeplerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

a)Tüm tarımsal alanlarda geçerli olmak üzere, üretici ürününü satmadan veya herhangi bir gelir elde etmeden yüksek enflasyondan ötürü girdilere büyük oranlarda zamlar yapılması , üreticiyi zararını bile karşılayamaz duruma getirmiştir. Bunun anlamı , tarım sektörüne yönelik gerçek anlamda bir sübvansiyeye politikasının olmamasıdır

b)Bilimsel olarak , herhangi bir ürünün yetiştirilmesine yönelik ekonomik, teknik ve mali etüdlerin bütünselliği içerisinde fizibilite (yapılabilirlik) etüdünün hazırlanması gerekmektedir (Güvemli,1990:1-30).Bu etüd kapsamında pazar araştırması önemli rol oynamaktadır (Morvaridi,1988:27). Bu açıdan bakıldığında , KKTC’nde geçmişde olduğu gibi bugün de tarım ürünlerinde pazar sorunuyla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu sorun, başlıca 1994 yılında alınan Avrupa Birliği Adalet Divanı’nın (ABAD) KKTC ürünlerine ambargo kararı, Türkiye’deki 1994 şoku sonrasında TL’nin reel olarak değerlendirilmesi ve düşük verimlilik artışı dolayısıyla KKTC’nin rekabet gücünü giderek yitirmesine neden olmuştur (Türel, 2002:92).

c)Kuzey Kıbrıs’ta hammadde ve su yetersizliği, tarımın ve tarıma dayalı sanayinin gelişmesini sınırlamaktadır. Doğru bir tarım politikası uygulanmamış,

tarıma yapılan yatırım sınırlı kalmıştır. Modern üretim tekniklerine geçilememiş, makine parkı oluşturulamamış, kaliteli tohum, damızlık hayvan, gübre, fidan, ilaç, v.b girdi sağlanamamış; iç ve dış ürün talebine uygun ürün çeşitlenmesine gidilememiştir. Sonuç olarak, tarım yarı kurak iklim koşullarına bağımlı durumda verimlilik ve etkinlikten çok uzaktır. Yanlış tarım politikalarının en somut örneği talebi olmayan greyfurt gibi ürünlerin devlet tarafından hala teşvik edilmesidir (TÜSİAD, 1998:48-49). Kıbrıs'lı işadamları Asil Nadir'in piyasadan çekilme zorunda kalmasıyla narinciye ürünlerine pazar bulmada başarısız olunmuştur. Bunun sonucu olarak, birçok tarım alanı atıl durumda kalarak üreticiler ve bu sektörde çalışanlar işsiz duruma düşmüştür. Özellikle, Güzelyurt İlçesi ve civarındaki sözkonusu kesim refah içerisinde yaşarken bugün geçim zorlukları içinde bulunmaktadır. Bu kesimin sorunları halen çözülememiştir. Pazar bulmadan büyük miktarda kaynak israf edilerek KKTC'de karanfil üretilmesi ise bu sorunun diğer bir yönüdür. Hayvancılığın ürettiği sütleri yollara dökmek zorunda kalması da yine bu sorunun bir parçasıdır (Kıbrıs Gazetesi, 1997).

2.1 Tarım Sektörünün Dışsatımdaki Önemi

Tablo 1 ve Şekil 1' de görüleceği gibi, 1980'li yıllarda % 81.7'ye kadar yükselen tarımsal ürün ihracatı günümüzde %35'lere kadar düşmüştür. Durum böyle olmasına rağmen, 2001 verilerini gösteren Şekil 1 incelendiğinde sanayi ürünleri dışsatımında işlenmiş tarım ve gıdanın % 23.4 'ü oluşturduğu, bunun ise dolaylı olarak tarımı dışsatımda en önemli sektör haline getirdiği ortaya çıkmaktadır.

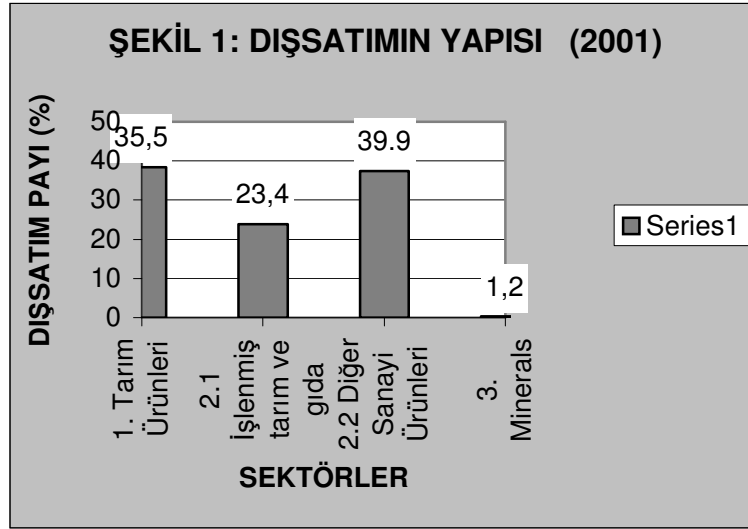
Tablo 1 : Dışsatımın Yapısı (%)

SEKTÖRLER	1980	1985	1988	1993	1996	1999	2001
I. TARIM ÜRÜNLERİ	81.7	77.6	56.1	44.6	44.0	38.4	35.5
II. SANAYİ ÜRÜNLERİ	16.8	22.2	43.1	55.0	54.5	61.2	63.3
2.1 İşlenmiş Tarım ve Gıda	4.7	8.4	7.4	15.0	18.7	23.8	23.4
2.2 Diğer	12.1	13.8	35.7	40.0	35.8	37.4	39.9
III. MİNERALS	1.5	0.2	0.8	0.4	1.5	0.4	1.2

Kaynak: DPÖ, (2002), **Ekonomik ve Sosyal Göstergeler 2001**, KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü İzleme ve Koordinasyon Dairesi Lefkoşa, 54-55 s.

2.2 Tarımın İstihdamdaki Önemi

Çalışan nüfusun yüzde dağılımını gösteren Tablo 2 ve Şekil 2 incelendiğinde, pazar sorunu nedeniyle tarımdaki istihdam, % 40'lardan % 16.5'e gerilemesine rağmen tarımın halen ülke istihdamı için en önemli sektör olduğu ortaya çıkmaktadır.



Tarım sektöründeki istihdama işlenmiş tarım ve gıda ürünlerine yönelik istihdam eklendiği zaman , tarım bu yönde de en önemli sektör halini almaktadır. Gizli işsizliği barındıran ve üretken olmayan kamu sektörünü istihdam alanı olarak değerlendirmek son derece yanlış olacaktır. Tablo 1 ve Tablo 2'deki sanayi sektörünün durumu incelendiğinde ilginç bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Tarım sektöründe dışsatım payındaki düşüşe paralel olarak istihdam oranında düşüş gerçekleşirken , sanayi sektöründe dışsatım payı % 16.8'den % 63.3'e yükselmiş fakat istihdam oranında neredeyse hiç bir değişiklik olmamıştır. Bu durum sanayinin istihdam yaratma potansiyelini ortaya koyarken aynı zamanda üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur. Ülke kalkınması için lokomotif sektör olarak görülen turizm sektöründe ise istihdam oranı % 1.5'den ancak % 4.0'e yükseltilebilmiştir. Bu bulgular tarım sektörünün ülke kalkınması için ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 2: Çalışan Nüfusun Yüzde Dağılımı

SEKTÖRLER	1980	1985	1988	1993	1996	1999	2001
I. TARIM	38.1	33.5	29.0	24.0	21.2	17.8	16.5
II. SANAYİ	10.4	10.1	10.5	10.8	10.5	9.8	9.6
III. İNŞAAT	6.2	7.2	10.3	12.7	12.4	14.1	15,6
IV. TİCARET -TURİZM	7,5	9,1	9,2	10,5	10,4	10,9	10,7
V. ULAŞTIRMA	5,4	6,6	7,7	8,2	8,5	8,8	9,0
VI. MALİ MÜESSESELER	1,9	2,4	2,5	2,8	3,1	3,5	2,7
VII. SERBEST MES.ve HİZ.	-	7,5	8,1	9,2	12,4	14,9	15,9
VIII. KAMU HİZMETLERİ	30,1	23,5	22,6	21,7	21,3	20,2	20,0

Kaynak: DPÖ, (2002), **Ekonomik ve Sosyal Göstergeler 2001**, KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü İzleme ve Koordinasyon Dairesi Lefkoşa, 70-71 s.

2.3 Sektörel Katma Değerler Açısından Tarım Sektörünün Önemi

2001 yılı itibarıyla sektörel katma değerlerin reel büyüme hızları incelendiğinde tarım % 16.1 ile birinci, %14.3 ile serbest meslek ve hizmetler ikinci, ve diğer sektörlerin tümünde eksi büyüme gerçekleşmiştir (DPÖ, 2002: 10-11; DPÖ,1999: 8-9).

2.4 Tarım Sektörünün GSYİH'daki Payı

KKTC ekonomisinde tarım GSYİH içinde de önemli yer tutmaktadır. Şöyle ki, 2001 yılı itibarı ile % 9,7 gibi önemli bir oran bu sektörden karşılanmaktadır. Tablo 3'den görüldüğü gibi kalkınmada öncelikli sektör olan turizmin ticaretle birlikte katkısı % 14,6 ile sınırlı kalmıştır.

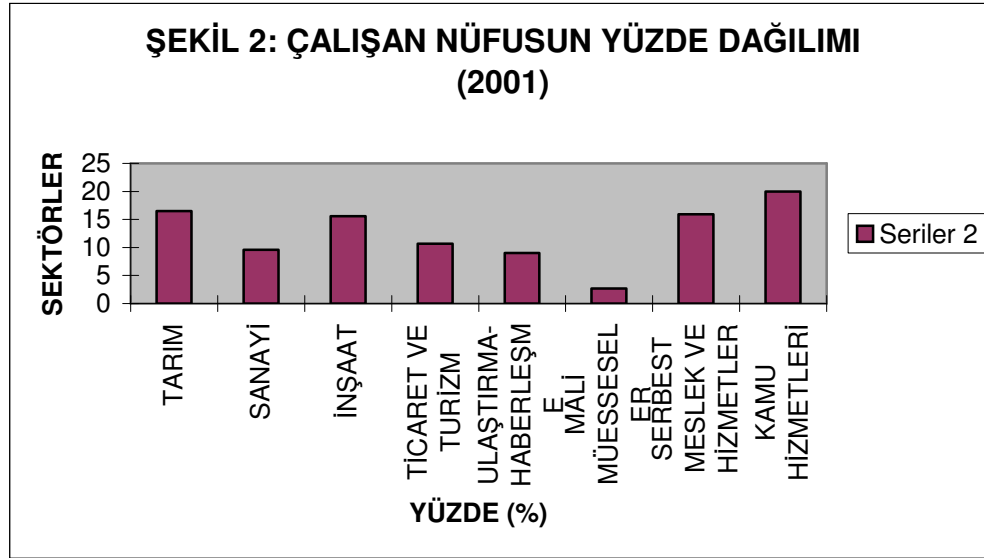
Tablo 3: Gayri Safi Yurt içi Hasılabın Dağılımı (1977 Fiyatlarıyla, %)

Sektörler	1977	1985	1990	1995	1997	2001
Tarım	16,4	16,0	9,2	10,9	7,6	9,7
Sanayi	9,7	10,2	13,7	13,6	12,8	12,0
İnşaat	4,1	5,3	7,3	6,9	8,1	7,8
Ticaret-Turizm	21,2	19,1	19,2	18,9	16,5	14,6
Ulaştırma-Haberleşme	6,8	9,5	11,4	11,0	11,8	13,0
Mali Müesseseler	3,1	4,4	4,5	5,6	6,0	5,1
Konut Sahipliği	9,4	6,8	5,5	5,6	5,4	5,6
Serbest Meslek ve Hizmetler	3,4	3,4	3,7	3,8	8,2	9,4
Kamu Hizmetleri	19,9	22,3	18,4	17,9	17,1	17,1
İthalat Vergileri	6,0	3,0	7,1	5,8	6,5	5,7

Kaynak: 1-DPÖ, (2002), **Ekonomik ve Sosyal Göstergeler 2001**, KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü İzleme ve Koordinasyon Dairesi Lefkoşa, 8-9 s. 2- Tarım ve Orman Bakanlığı (2001), **Tarımsal Yapı ve Üretim 2000**, KKTC Tarım ve Orman Bakanlığı – İstatistik ve Planlama Şubesi, Lefkoşa , 2000, 8-9 s.

2.5 KKTC'de Yatırım Ortamı ve Sektörel Değerlendirme

Bir ülkede varolan ekonomik istikrarsızlık, hükümetlerin değişim oranı ,askeri darbe olasılığı ve savaş gibi faktörler o ülkenin politik riskini artırmaktadır (Orhan,1995:40-50; Seyidoğlu,1994:313). Politik risk ise bir ülkede gerçekleşebilecek yatırım ve üretim ile ters ilişkilidir (Meldrum, 2000) . KKTC politik riski son derece yüksek bir ülke olduğu gibi aynı zamanda da siyasi anlamda tanınmayan bir ülkedir. Politik risk ve tanınmamışlık Kuzey Kıbrıs'a yabancı sermaye ve turist çekmede en büyük engeli oluşturmaktadır.Bu açıdan bakıldığında, Kuzey Kıbrıs'dan diğer ülkelere doğrudan ulaşım ve yatırımlara gerçek anlamda garanti verilememesi gibi kronikleşmiş sorunlar ortaya çıkmıştır. Türkiye dışında hiçbir ülkeye direkt uçuş gerçekleştirilemeyen KKTC'de, otellerin doluluk oranı tüm zamanlar için yüzde ellilere bile ulaşmamıştır. Bu durum Tablo 4'de gösterilmektedir. Siyasi anlamdaki tanınmamışlığımız devam



ettiği sürece bu durumun değişme olasılığı da kesinlikle mümkün görülmektedir.

Tablo 4 : Turistik Konaklama Tesisleri ve Yatak Kapasitelerinin Dağılımı

Yıllar	Toplam Tesis	Toplam Yatak	Doluluk Oranı(%)
1980	49	3488	27,70
1985	54	4120	23,07
1988	76	4569	42,95
1990	89	6125	35,27
1993	93	7462	36,30
1996	99	8267	31,80
1999	115	9932	37,50
2001	107	10500	31,50

Kaynak: 1-Şafaklı, Okan & Özdeşer, Hüseyin (2002), “ KKTC Ekonomisinin Genel Analizi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi Sayı:5 Ocak 2002*, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş., İstanbul. 2- Turizm Planlama Dairesi (2001), *Turizm İstatistikleri Yıllığı 2000*, KKTC Devlet Bakanlığı ve Başbakan Yardımcılığı Turizm Planlama Dairesi Lefkoşa, 28 s. 3- Turizm Planlama Dairesi (2002), *Turizm İstatistikleri Yıllığı 2001*, KKTC Devlet Bakanlığı ve Başbakan Yardımcılığı Turizm Planlama Dairesi Lefkoşa, 13,27 s.

Yukarıda değinilen konular, turizm sektörünün desteklenmemesi gerektiği yönünde bir argüman ortaya koymamaktadır. Aksine, en az turizm kadar önemli olan tarım sektörünün de aynı derecede devlet tarafından desteklenmesi gerektiği öne sürülmekte ve turizmin gerçekten diğer sektörlerin gelişimine ivme kazandırabilecek lokomotif sektör olup olmadığı tekraren sorgulanmaktadır. Yukarıda vurgulanan, politik risk, tanınmamışlığın yarattığı ulaşım, finans gibi sorunların olduğu ve bu sorunların içinde bulunan ekonomik

ve siyasi konjektüre göre çözülemeyeceğinin anlaşıldığı KKTC’de turizm, ekonominin lokomotifi olma görevini yerine getirememiştir.

KKTC’nde, tarımın geçmişte kanıtlanan ekonomiyeye katkısı ve istihdam yaratma potansiyeli gözönüne alındığında ve tarımın içinde bulunduğu sorunların turizme kıyasla çözülebilecek sorunlar olduğu gerçeğinden hareketle, tarımın turizme oranla daha fazla lokomotif sektör olma özelliği taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Örneğin, ticarete ambargo sorunu, tarım ürünlerinde Türkiye üzerinden satış yoluyla çözülebilirken turizm servisi için bu durum sözkonusu değildir. Tarımda var olan başlıca pazar bulma, sübvansiyeye yoluyla girdilerin aşağıya çekilmesi ve su sorununun Türkiye’nin katkılarıyla çözülmesi KKTC tarımının gelişmesine neden olacak ve diyer sektörlerin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Ülke kalkınması için diğer sektörlerdeki gelişme paralelinde tarımda da gelişme kaydedilmesi gerekliliği , kalkınmış ülkelerin tarihinde ekonomik gerçeklik olarak ortaya çıkmaktadır (Blyn,1983;Dyker,1999:200-210).

2.6 Turizm ve Yüksek Öğretim Sektörü Açısından Tarımın Önemi

KKTC’de turizm ve yüksek öğretim sektörü kalkınmada öncelikli sektör olarak belirlenmiş ve bu yönde desteklenmektedir (DPÖ, 2000:89). Ancak, ülke ekonomisine katkının belirlenen düzeyde olması için aşağıda belirtildiği gibi bu sektörlerin paralelinde tarım sektörünün de gelişmesi gerekmektedir.

- Varsayalımki, devletin destekleri sonucu turizm sektöründe önemli bir gelişme kaydedildi ve turistik tesisler tam kapasiteyle çalışmaya başladı.. Bu durum, turistlerin yeme-içme ihtiyacını artıracak ve yetersiz olan tarım ürünlerinin ithaline neden olacaktır. Başka bir deyişle, turizm yoluyla ülkeye giren döviz, tarım sektöründeki üretim yetersizliğinden dolayı tekraren ülke dışına çıkacak ve ülkeye olan katkısı olumsuz yönde etkilenecektir.

- Üniversitelerde öğrenim gören 22,000’ni aşkın öğrencinin bulunması Yüksek Öğretim Sektörünü KKTC’nin önemli bir sektörü haline getirmiştir. Sözkonusu öğrencilerin yaptıkları harcamalar ışığında, KKTC’nin Peyak, Metropol ve Lemar gibi hipermarketlerinde yapılan gözlem sonuçlarına göre, sözkonusu öğrencilerin satın aldıkları tarımsal ürünlerin % 70-80 oranında Türkiye’den geldiği ortaya çıkmaktadır . Yani, bu sektörden gelen dövizin büyük bir bölümü tekrar öğrencilerin büyük bir bölümünün geldiği ülkeye, yani Türkiye’ye geri dönmektedir. KKTC’nde öğrenim gören öğrencilerin dağılımı Tablo 5’de belirtilmektedir.

Sonuç olarak ifade edilmesi gereken şudur ki, tarım sektöründeki olumlu gelişmeler gerçekleşmediği sürece diğer sektörlerden beklenen maximum faydayı elde etmek mümkün olmayacaktır.

**Tablo 5 : KKTC'deki Üniversitelerde Okuyan Öğrencilerin Dağılımı
(2000-2001 Öğretim Yılı itibarıyla)**

ÜNİVERSİTELER	KKTC	TC	3.ÜLKE	TOPLAM
Doğu Akdeniz Üniversitesi	4901	7669	734	13304
Girne Amerikan Üniversitesi	322	1026	94	1442
Yakın Doğu Üniversitesi	1724	3683	883	6290
Lefke Avrupa Üniversitesi	425	837	103	1365
Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi	80	380	63	523
Toplam	7452	13595	1877	22924
ORANI (%)	32,5	59,3	8,18	100,0

Kaynak: DPÖ (2002), **Ekonomik ve Sosyal Göstergeler 2000**, KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü İzleme ve Koordinasyon Dairesi, Lefkoşa, 60-61 s.

3. TARIM SEKTÖRÜNDE VERİMLİLİK ,TEKNOLOJİK DONANIM, YAPISAL DEĞİŞİM VE DÖNÜŞÜM ÜZERİNE GENEL DEĞERLENDİRME

Verimlilik kavramı, üretimde kullanılan girdilerden elde edilen çıktı olarak ifade edilebilir. Üretimdeki birim girdi miktarından daha fazla çıktı elde edilmesi ise verimlilikte artış şeklinde tanımlanabilir. Günümüzde hüküm süren küresel dünya ekonomisinde verimlilik artışı ise, müşteri memnuniyeti, ürün, hizmet kalitesi, çevre ve doğal yapı ile birlikte düşünülmelidir (KTMMOB-ETİ, 1996). Üretimde verimlilik kullanılan çeşitli girdi birimlerine göre hesaplanabilir. Özellikle tarım alanındaki alt sektörlerde verimlilik farklı birimlere göre ortaya konmaktadır. KKTC 'de ise tarım sektörü, farklı birimlere göre verimlilikleri ortaya konan bitkisel üretim, hayvancılık, ormancılık ve su ürünleri gibi alt sektörlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla, tüm alt sektörler için geçerli olabilecek ve sektörler arası karşılaştırmayı mümkün kılacak bir birimin verimlilikte kullanılması gerekmektedir. KKTC için bu birim Tablo 6'da görüldüğü gibi kişi başına üretim miktarı olarak seçilmiştir. Bu rakamlar, sektörlerin Gayri Safi Milli Hasıla içindeki payının sektörde çalışan kişi sayısına bölünmesiyle hesaplanmıştır. Tablodan da anlaşılacağı gibi, tarım sektöründe yıllar itibarıyla artış gerçekleşmesini rağmen verimliliği en düşük olan üç sektörden biridir. Özellikle verimlilik, ticaret-turizm ve ulaştırma-haberleşme sektörlerinde yaklaşık iki, mali müesseselerde ise yaklaşık üç kat tarım sektöründen fazladır. KKTC tarım sektöründeki verimlilik Güney Kıbrıs'taki verimlilikle karşılaştırıldığında çok büyük farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki, 1999/2000 ekim sezonu için dönüm başına KKTC'de 42.9 EURO, Güney Kıbrıs'ta ise 552.6 EURO'luk verim gerçekleşmiştir (European Commission, 2002).

KKTC tarım sektöründe gerçekleşen düşük verimliliğin temel sebeplerini aşağıdaki gibi ortaya koymak mümkündür:

- Daha önce belirtildiği gibi dış ticaretteki ambargolar ve pazara dönük ürün yetiştirilememesi,

Özellikle kuru tarım ve hayvancılıkta kullanılan alet, makine, altyapı ve teknolojik düzeyin çağdaş düzeyde olmaması ve çoğunun ekonomik ömrünü aşmasıdır (Fikretler, 2003). Bunun temel nedenleri arasında yanlış sübvansiyeler politikaları ve başta kooperatifçilik olmak üzere tarımda yeterli düzeyde olmayan örgütlenmenin bulunmasına karşın en önemli etken tarım işletmelerinin yapısıdır. 1995 Genel Tarım Sayımına göre (GTS) işletmelerin % 99.94'ü Hanahalkı ve % 0,06'sıda şirket, kooperatif ve resmi tarım işletmelerinden oluşmaktadır. Aynı yılda KKTC tarım sektöründe 11854 işletme bulunmaktadır. Bunların 1107'sini arazisi olmayan, 10747'sini ise arazisi olan işletmeler oluşturmuştur (Tarım ve Orman Bakanlığı, 1997: 7,14). Aynı yılda sektörde çalışan kişi sayısının 17385 olduğu dikkate alındığında işletme başına iki kişinin dahi bulunmadığı anlaşılmaktadır (Tarım ve Orman Bakanlığı, 1999: 6-7) . Bu durum karşısında , tarım işletmelerinin her türlü çağdaş teknolojik altyapı ve donanımına sahip olması mümkün değildir. Buna ilaveten, tarımda kullanılmaya başlanan damla sulama gibi tekniklerden üreticilerin eğitimsizliği nedeniyle gerekli randıman alınamamaktadır.

**Tablo 6: KKTC'de Sektörel Verimlilik (kişi başına sektörel katkı)
(1977 Fiyatlarıyla Milyon TL)**

Sektörler	1983	1990	1997	2001
Tarım	24156	33503	37126	55482
Sanayi	82545	117911	120752	117613
İnşaat	57253	67951	56075	47476
Ticaret-Turizm	167957	192178	150962	129429
Ulaştırma-Haberleşme	120903	138233	130325	136747
Mali Müesseseler	136041	157520	179020	181185
Serbest Meslek ve Hizmetler	35407	40970	57246	55559
Kamu Hizmetleri	74702	79986	80049	80828

Kaynak: DPÖ, (2002), **Ekonomik ve Sosyal Göstergeler 2001**, KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü İzleme ve Koordinasyon Dairesi Lefkoşa, 8-9,70-71 s.

- Ülkede kurumsal bir planlama anlayışı bulunmamaktadır. Şöyleki, ülkesel fiziki plan halen hazırlanmamış ve tarım sayımı ve envanteri, toprak etüt ve haritalama ve su araştırmaları yapılmasına rağmen turizm master planı halen hazırlanmamış ve makro tarım politikaları geliştirilmemiştir(Şafaklı & Okan, 2002).
- KKTC tarım sektörünün karşılaştığı yukarıda belirtilen sorunlardan kurtulmanın tek yolu sektörde yapısal değişim ve dönüşümün gerçekleştirilmesidir. Söz konusu değişim ve dönüşümün temel unsurları aşağıda belirtilmektedir.

- Ülkesel fiziki planın, Tarım Master Planının ve Makro Tarım Politikalarının hazırlanarak uygulamaya konması,
- Bilimsel pazarlama felsefesiyle pazara dönük ürün deseninin oluşturulması
- Dış ticarete ambargo uygulanmayan Avrupa Birliği dışındaki ülkelere dönük ürünlerin geliştirilmesi
- Çağdaş düzeyde teknolojik altyapı ve donanımın rantabil olabileceği belirli ölçekteki tarım işletmelerinin sübvansiyeye edilmesi ve desteklenmesi
- Sistemli bir şekilde üreticiye eğitim verilmesi
- Ülkenin doğal, coğrafik ve iklim şartlarının dikkate alınarak mukayeseli avantaj bulunan ürünlere yönelmesi ve bu ürünlerin sübvansiyeye edilerek desteklenmesi. KKTC'de

mukayeseli avantaj bulunan temel ürün ve ürün gurublarının kültür balıkçılığı, bağcılık, damızcılık-tohumculuk , organik tarım , seracılık , harup üretimi ve harup çekirdeğinin işlenerek kozmetik sanayinde kullanılması, zeytin ve zeytin yağı üretimi, narenciye yan ürünleri , kesme çiçek, meyve suyu, dondurulmuş gıdalar, patates ve işlenmiş patates ürünleri , işlenmiş meyve –sebze üretimi, ve konserve meyve-sebze üretimi olduğu söylenebilir (Fikretler, 2003; İGEME, 2000: 41-43).

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

İzlenen yanlış tarımsal politikalar nedeniyle , özellikle kırsal kesimde istihdam tarım sektöründen kamu sektörüne kaymıştır. Başka bir deyişle, üretici konumundan tüketici konumuna dönüşmüşlerdir.Devlette istihdam edilemeyen gençlerin büyük bir kısmı ise ülkeden göç etmişlerdir.Bu durum günümüzde de devam etmektedir. KKTC'nde izlenen yanlış politikalar nedeniyle ülke ekonomik çıkmaza sürüklenmiş ve Türkiye Cumhuriyeti'nden alınan yardımlarla ayakta durabilir hale gelmiştir. Bugün Avrupa'nın birçok ülkesinde tarım sektöründe meydana gelen gelişmeler sayesinde endüstriyel gelişmeler gerçekleşebilmiştir (Anderson-Hazel,1985). Yani tarım bir ülkedeki sektörlerin anası konumunda olmuştur. KKTC'nde ise tam tersi yapılmıştır. Diğer sektörlerdeki gelişmenin tarım sektörünü de geliştireceği düşünülmüştür. Bu ise önemli bir stratejik yanlıdır. Çünkü tarım sektöründeki gelişme gerçekleşmediği sürece KKTC'deki turizm veya eğitim sektörlerinin gelişmesi ekonomik yönden gerçekçi olmayan sanal gelişmeleri meydana getirecektir.

Özetle, tarım sektöründeki gelişmelerin KKTC ekonomisi için vazgeçilmez bir unsur olduğu Devlet politikası olarak kabul edilmelidir.

KKTC tarımının en olumsuz yönü düşük verimliliğidir. Düşük verimliliği yaratan temel unsurlar ise tarımda yapısal değişim ve dönüşümün gerekliliğini zorunlu kılmaktadır. Yapısal değişim ve dönüşüm çerçevesinde ,KKTC'de tarım sektörünün ana sektör olması için aşağıdaki gibi bazı öneriler getirilebilir:

- Tarım Master Planının süratle tamamlanarak sulama teknikleri ve hangi

- bölgede hangi ürünlerin üretilmesi konusunda tesbitlerin yapılması ve bu çerçevede halkın teşvik yoluyla yönlendirilmesi ,
- Avrupa Birliği dışındaki ülke pazarlarına yönelmesi,
 - Belirli ölçek üzerindeki tarım işletmelerinin sübvansiyeye edilmesi ve desteklenmesi,
 - Mukayeseli avantaj bulunan ürünlerin yetiştirilmesi ve desteklenmesi,
 - Tarım Bakanlığı ve ilgili dairelerin tarımla uğraşan kesimi bilinçlendirmede daha etkin olması,
 - Tarım maksatlı kullanılacak ve çalışması yapılan su kaynaklarının süratle ülkenin kullanımına kazandırılması,
 - Tarım alanında eğitim veren lise ve dengi okullarla üniversitelerde fakültelerin kurulması,
 - Üreticilere belirli zamanlarda seminerler verip bilgilendirilmelerinin sağlanması,
 - Tarım ürünleri için dış pazarlar konusunda araştırma yapılması ve bu pazarların sürekli iyileştirilmesi , ve
 - Ülkedeki hayvan üretme çiftliğinin iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve hayvan üreticilerine ucuz ve kredili satışlarla destek verilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Andersen, P. & Hazell, B.R. (1985), “ The Impact of the Green Revolution and Prospects for the Future” **Food Reviews International**, Volume I, No.1.
- Behruz,M. (1988), “ **Tarım Ekonomisi Dersi Yayınlanmamış Ders Notları**”, Doğu Akdeniz Üniversitesi, Gazimağusa, KKTC.
- Blyn, G. (1983), “ Economic Development and Cultural Change” **The Green Revolution Revisited**, Volume 31, N0.1
- DPÖ (1999), **2000 Geçiş Yılı Programı**, KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü ,Lefkoşa.
- DPÖ (2000) , **2001 Geçiş Yılı Programı**, KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü, Lefkoşa .
- DPÖ (2002), **Ekonomik ve Sosyal Göstergeler 2001**, KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü İzleme ve Koordinasyon Dairesi Lefkoşa.
- DPÖ (2002), **Ekonomik ve Sosyal Göstergeler 2000**, KKTC Başbakanlık Devlet Planlama Örgütü İzleme ve Koordinasyon Dairesi, Lefkoşa.
- Dyker, D. (1999), **The European Economy**, 2nd Ed., Addison Wesley , Great Britain.
- European Commission (2002), **Agricultural Situation in the Candidate Countries**, Country Report on Cyprus. European Commission Directorate-General for Agriculture, July 2002.
- Encyclopedia Americana** (1976), Volume II.
- Fontaine, P. (2000), **A new Idea for Europe**, European Commission, Belgium.
- Güvemli, O. (1990), **Yatırım Projelerinin Düzenlenmesi ve Değerlendirilmesi**, 4. Baskı ,Bilim Teknik Yayın Evi, , İstanbul.
- İGEME (2000), **KKTC’de Yatırım İklimi ve Yatırım Olanakları 2000**, İGEME-KKTC, Türk Ticareti Geliştirme Ofisi, Lefkoşa, Kasım 2000.
- Fikretler, A. (2003), **Mülakat**, Devlet Üretme Çiftlikleri Eski Genel Müdürü ve Bakanlık Müşaviri, 4 Mart 2003, Lefkoşa.
- KTMMOB – ETİ (1996), “**Üretim ve Verimlilik Kongresi**”, Kıbrıs Türk Mühendis ve Mimar Odalar Birliği – ETİ Teşebbüsleri Ltd, 20-21 Mart Atatürk Kültür Merkezi- Lefkoşa.

- Meldrum, D. H. (2000), “ Country Risk and Foreign Direct Investments” **Business Economics** , Issue:Jan, 2000.
- Morvaridi, B. (1993), “ Agriculture and the Environment” in C.H. Dodd (Ed.) ,**The Political Social and Economic Development of Northern Cyprus** , The Eothen Press, England.
- Orhan, O. (1995), **Başlıca İktisat Politikaları**, Filiz Kitapevi, İstanbul.
- Seyidoğlu, H. (1994), **Uluslararası Finans** , Güzem Yay., İstanbul.
- Şafaklı, O. & Özdeşer, H. (2002), “ KKTC Ekonomisinin Genel Analizi” **Doğuş Üniversitesi Dergisi** , Sayı:5 Ocak 2002, Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş, İstanbul.
- Şafaklı, O. & Özdeşer, H. (2002), “ The Contribution of The Environment to the TRNC Economy”, **International Conference on the Environmental Problems of the Mediterranean Region**, 12-15 April, 2002, Near East University, Nicosia , TRNC.
- Tarım ve Orman Bakanlığı (1997), **1995 Genel Tarım Sayımı**, KKTC Tarım ve Orman Bakanlığı İstatistik ve Planlama Şubesi, Lefkoşa .
- Tarım ve Orman Bakanlığı (1999), **Tarımsal Yapı ve Üretim 1998**, KKTC Tarım ve Orman Bakanlığı İstatistik ve Planlama Şubesi, Lefkoşa .
- Tarım ve Orman Bakanlığı (2001), **Tarımsal Yapı ve Üretim 2000**, KKTC Tarım ve Orman Bakanlığı İstatistik ve Planlama Şubesi, Lefkoşa .
- Turizm Planlama Dairesi (2001), **Turizm İstatistikleri Yıllığı 2000**, KKTC Devlet Bakanlığı ve Başbakan Yardımcılığı Turizm Planlama Dairesi Lefkoşa.
- Turizm Planlama Dairesi (2002), **Turizm İstatistikleri Yıllığı 2001**, KKTC Turizm Bakanlığı Turizm Planlama Dairesi Lefkoşa.
- Türel, O. (2002), “ KKTC Ekonomisinin Dünü, Bugünü ve Yarını: Bir Makroekonomik Perspektif” in Oktay Türel (Ed), **Akdeniz’de Bir Ada KKTC’nin Varoluş Öyküsü**, İmge Kitabevi, Ankara.
- TÜSİAD (1998), **Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Ekonomisi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri**, Temmuz 1998 (Yayın No. TÜSİAD-T/98-7/232), İstanbul.

Sabit Döviz Kuru Politikasının Finansal Krizlere Etkisi: 1997 Güneydoğu Asya Ve 2000 Kasım- 2001 Şubat Türkiye Krizleri

Dr. Salih ÖZTÜRK

ÖZET

Finansal kriz, finansal piyasaların ekonomide yüklediği fonksiyonları yerine getiremez duruma düşmesidir. Bir ekonominin finansal kriz içerisine girmesinin en önemli nedenlerinden biri, gerçekçi olmayan döviz kuru politikası uygulamasıdır. Bu nedenle, özellikle 1997 Güneydoğu Asya krizinden sonra, gelişmekte olan ülkelerde uzunca bir süre uygulanan sabit döviz kuru politikası sorgulanmaya başlanmıştır. Tartışma henüz sonuçlanmasa da, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu kriz içerisindeki ülkeler, kriz sonrası esnek döviz kuru politikası uygulamaya başlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Finansal kriz, sabit döviz kuru politikası, esnek döviz kuru politikası, gelişmekte olan piyasalar.

Fixed Exchange Rate Policy And Its Impact on Financial Crisis: In Southeast Asia 1997 And November 2000- September 2001 Turkey Crisis

ABSTRACT

Financial crisis is that financial markets don't fulfil its function properly. The reason for financial crisis is the application of fixed exchange rate policy, which is not appropriate for developing economies. Especially after SouthEast Asia Crisis in 1997, fixed exchange rate policy has been questioned. Even though discussion is not over yet, developing countries like Turkey start using flexible exchange policy after crisis.

Keywords: Financial crisis, fixed exchange rate policy, flexible exchange rate policy, emerging markets.

GİRİŞ

Gelişmekte olan ülkelerde 1990'ların ikinci yarısında gerçekleşen finansal krizler ve kriz sonrası dönemde makro düzeyde gerçekleşen değişiklikler özel bir ilgiyi hak etmektedir. 1995 Meksika Krizi, 1997 Güneydoğu Asya Krizi ve bunu izleyen yıllarda Rusya, Arjantin ve nihayet Türkiye'de meydana gelen krizler, ortaya çıkış mekanizmaları ve nedenleri itibariyle daha önce yaşanan krizlerden çok farklı değildir. Bununla beraber, bu krizleri ötekilerden ayıran özellik, krizlerden sonra uygulanan ekonomik politikalar konusundaki görüşlerin değişmiş olmasıdır.

Bu değişikliğin en önemli kısmı kur politikalarıdır. Daha önceki tarihlerde, gelişmekte olan ülkelerde yaşanan finansal krizlerden sonra, sabit döviz kuru politikası uygulamalarına yer verilmiştir. Uygulanan kur politikasının ne ölçüde katı olacağı, kurun tamamen mi sabitleneceği yoksa kur artışının enflasyonun altında mı tutulacağı gibi tercihler şüphesiz değişkenlik göstermiştir. Bununla beraber, gelişmekte olan piyasalarda döviz kurunun belli ölçüde baskı altında tutulması gerektiği düşüncesi karar vericilerin yakın tarihlere kadar temel

tercihi olmuştur. Bu tercihin sonucu olarak da sabit döviz kuru politikası geride bıraktığımız son 15-20 yılda gelişmekte olan ülkelerde geniş bir uygulama alanı bulmuştur.

Güneydoğu Asya Krizi'nden sonra, sabit döviz kuru politikaları sorgulanmaya başlanmıştır. Uygulayıcılarla akademisyenler arasında, tamamen esnek kur ya da tam dolarizasyon gibi iki spesifik çözüm önerisinin öne çıkarıldığı bir tartışma başlamıştır. Tartışma henüz çözüme bağlanmamıştır. Bununla beraber, bu tarihten sonra finansal kriz yaşayan gelişmekte olan piyasalarda kriz sonrası esnek kur politikalarının daha çok tercih edildiği gözlenmektedir. Malezya hariç bütün Güneydoğu Asya ülkelerini, Türkiye ve Arjantin'i bu duruma örnek göstermek mümkündür. Ayrıca Meksika gibi Güneydoğu Asya krizinden kısa süre önce (1995) esnek esnek kura geçmiş örnekleri de eklemek mümkündür.

Esnek kur politikasının önerilmesi bu ülkeler açısından yeni bir durum yaratmıştır. Çünkü gelişmekte olan ülkelerin büyük kısmı, 1980'lerden bu yana şu veya bu şekilde kontrollü sabit bir kur politikası uyguladığı açıktır. Bu durumun büyümenin dış kaynakla finansmanını son derece kolaylaştırdığını söyleyebiliriz. Ayrıca enflasyonist baskıları azaltıp, iç faiz hadleri üzerinde parasal otoritenin kontrolünü zayıflatır.

Esasında, bu ülkeler kendilerini pek alışık olmadıkları bir finansal yapı içinde bulmuşlardır. Bu finansal yapı, eski alışkanlıkların tamamen değişmesini gerektirmektedir. Çünkü esnek kur politikasının uygulandığı/uygulanmak zorunda kaldığı bir ülkede doğal olarak dış kaynak sağlamak son derece zorlaşmaktadır. Dış kaynak eksikliği ekonomik büyüme için ihracat, iç talep ve kamu harcamaları gibi 'alışılmamış' değişkenlerin kullanılmasını gerektirmektedir. Öte yandan şöyle ya da böyle kurun kontrol edilmesi üzerine kurulan finansal politikalar son yıllarda gelişmekte olan ülkelerin çoğunda ekonomik büyümenin dış kaynaklara dayanması ile sonuçlanmıştır.

Bu çalışma, Güneydoğu Asya ve Türkiye gibi finansal kriz yaşayan ülkeler örneğinde, finansal krizlere, sabit kur politikasının etkilerini incelemeyi ve mümkünse bazı çıkarımlar yapmayı amaçlamaktadır.

1. 1997 GÜNEYDOĞU ASYA KRİZİ

Güneydoğu Asya krizi, esas itibarıyla makroekonomik dengesizliklerin sonucu olarak değil, büyük oranda finansal sistemdeki zaafaların ve yönetim hatalarının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Krizle ilgili söylenebilecek birinci husus, hiçbir kimsenin Güneydoğu Asya'da bu boyutta bir krizi önceden görememesidir. Gerçi bazı ekonomistler Asya'da ekonomik mucize iddialarını abartılı bulmuşlar ve Asya'nın büyüme sürecinin sonuna geldiğini ileri sürmüşler, hatta Tayland'da krizin patlak vermesinden bir ya da iki yıl önce uyarılara başlamışlardır. Daha sonra ise, Güneydoğu Asya ülkelerinin sahip oldukları cari açığın 1994'de Latin Amerika'nın karşı karşıya bulunduğu cari açıktan daha fazla olduğunu ve bu nedenlerle, Asya ekonomilerinin finansal krizlerden kaçınmasını önleyecek herhangi bir mekanizmanın bulunmadığını ileri sürmüşlerdir. Ancak,

kötümser bir yaklaşıma sahip olanlar dahi basit bir döviz krizi yaşanacağını ve bunu ekonomide ılımlı bir durgunluğun izleyeceğini, büyüme konusunda aşamalı olarak ortaya çıkacak uzun süreli bir yavaşlama görüleceğini öngörmüşlerdir (Göktaş, 2000 : 15) .

Oysa krizle birlikte görülen olaylar, hiçbir kimsenin düşünemeyeceği kadar şiddetli olmuş ve ulusal sermaye piyasalarında çöküş, geniş kapsamlı banka iflasları, birçok firmanın iflası ve daha ciddi durgunluk olmuştur. Güneydoğu Asya krizini geleneksel döviz krizi modelleri ile açıklamak mümkün olmamıştır. Çünkü daha önceki kriz modellerinin temel unsurlarından hemen hiçbirisi bu krizde ortaya çıkmamıştır. Zira, kriz öncesinde söz konusu ülkeler az veya çok ekonomik dengeye sahiptiler; sorumsuz bir şekilde kredi genişlemesi ve sınırsız parasal genişleme söz konusu değildi. Enflasyon oranları da oldukça düşüktü. İkinci olarak, 1996'da büyüme oranında yavaşlama görülse de, kriz patlak verdiğinde hemen belirgin bir işsizlik problemiyle karşı karşıya kalınmamış ve develüasyon sonrasında ekonomik genişleme değil daralma yaşanmıştır. Krizin ekonomik sonuçları esas itibarıyla 1998'de görülmüştür (Mishkin, 1999 : 3)

Üçüncü olarak, krize giren bütün ülkelerde döviz krizi öncesinde sermaye piyasaları doygunluk dönemindeydi. Hisse senedi ve emlak fiyatları oldukça yükselmiş, daha sonra birden düşmeye başlamış ve krizin patlak vermesinden sonra dahi, büyük çaplı düşüşler göstermeye devam etmiştir. Son olarak, krize düşen bütün ülkelerde mali araçlar kriz konusunda önemli bir rol oynamışlardır. Örneğin Tayland'da "mali şirketler" denen bankalar dışındaki aracı kuruluşlar döviz cinsinden kısa vadeli borçlanmalara giderek spekülative yatırımcılara borç vermişler ve bu suretle krizde esaslı bir role sahip olmuşlardır. Güney Kore'de ise, bankalar aşırı ölçüde kısa vadeli borçlanmalara başvurmuşlar ve büyük işletmelere spekülative yatırım yapmak üzere borç vermişlerdir. Etkin bir denetim mekanizması getirilmediğinde aracı mali kuruluşların moral çöküntü yaratmak suretiyle krizin çıkmasında önemli bir rol oynayabilecekleri anlaşılmıştır. Burada aslında, mali kuruluşlar, hükümetlerden açık bir garanti almış değillerdi. Ancak, Tayland mali şirketleri ile Güney Kore bankaları, güçlü siyasi bağlantıları nedeniyle herhangi bir riskten kendilerini korunmuş hissetmişler ve riskli krediler vermekte tereddüt etmemişlerdir (Mishkin, 1999 : 6) .

Kriz, 2 Temmuz 1997'de Tayland'ın 1997 başından giderek yoğunlaşan spekülative baskılar nedeniyle ulusal para birimi "Baht"ı dalgalanmaya bırakma ve daha sonra IMF'ye başvurma kararı alması ile patlak vermiştir. Tayland Merkez Bankası'nın bu kararı açıklaması ile baht bir anda %15'in üzerinde değer kaybetmiştir. Kriz öncesi dönemde doların yen ve başlıca Avrupa para birimlerine karşı değerinin artması, krizin "infilak" unsurunu oluşturmuştur. Aslında, 1995 yazından itibaren başlayan bu değerlenme, ülkenin ihracat alanında karşılaştığı güçlükleri daha da ağırlaştırarak Tayland parasının dolara bağlanması politikasını giderek daha az tahammül edilebilir hale getirmiştir. Tayland'da büyümenin ve ihracatın yavaşlaması, özellikle işgücü maliyetlerindeki yükselme nedeniyle endüstrinin rekabet gücünün azalmasına bağlı olarak şiddetlenmiştir. Nihayet, yabancı yatırımcıların güveni, (gayrimenkul spekülasyonu, tahsil edilme imkanı

kalmamış alacakların birikmesi vb. . nedenlerle desteklenen) bankacılık sektörünün giderek daha da zayıflaması nedeniyle düşmüştür. Tayland parasının dolar karşısında düşüş ihtimalinin giderek yükselmesi, endişeleri arttırmıştır. Oysa, değer düşmesi, büyük ölçüde dolar cinsinden yapılan ve ödeme imkanı kalmayan borçların yükünü ağırlaştırarak yalnızca bankacılık ve mali sistemi istikrarsızlığa sürükleyebilirdi (Göktaş, 2000 : 33)

Temmuz 1997'den itibaren yaşananlar, daha önce mevcut ekonomik rahatlığın daha fazla sürmeyeceğini ve önemli yapısal değişiklik gerektiği şeklinde uyarılarda bulunanları haklı çıkarmıştır. Döviz kurlarının gerçekçi olmayan bir şekilde belirlenmesinden kaynaklanan güçlükler ortadan kalkacak gibi görünmüyordu. Böylece, döviz kurlarının (IMF'nin temel ekonomi politikası olarak görünen) düşük enflasyon oranı ve ılımlı bütçe açığı kadar önem taşıyan temel ekonomik göstergelerden biri olduğu açıkça görülmüş ve ihmal edildiğinde onlar kadar ekonomiyi tahrip edebileceği anlaşılmıştır.

Spekülatif hareketler, daha sonra bölgedeki diğer ülkelere de (Endonezya, Malezya, Filipinler, Güney Kore) yönelmiş ve Endonezya Ekim 1997'de, Güney Kore ise Kasım 1997'de IMF'ye başvurmak zorunda kalmıştır. Bu yayılmanın nedenleri çok ve ülkeden ülkeye az veya çok farklılıklar göstermektedir. Makro ekonomik dengesizliklerin benzerliği (cari açığın derinleşmesi dahil) , krizin komşu ülkelere yayılmasını kısmen açıklamaktadır. Bununla birlikte, Malezya'nın ve ekonomik açıdan daha az önemli bir ülke olarak nitelendirilebilecek Endonezya'nın durumlarında muhtemelen rekabet unsuru, bu yayılmanın başlıca vektörü olmuştur. Bölge ekonomileri aynı dış piyasalarda birbirine rakip olduklarından, içlerinden biri (Tayland örneğinde olduğu gibi) dolara endeksleme uygulamasından vazgeçtiği zaman, diğer ülkeler de rekabet güçlerini kaybetmemek ve rakiplerine göre Pazar paylarının düşmesini önlemek için aynı yönde davranma gerekliliğini hissetmişlerdir.

Krizin patlak vermesini izleyen altı aylık dönemde, rating kuruluşlarının bölgedeki ülkelere ilişkin kredi notlarında büyük ve hızlı düşüşler yaşanmıştır. Üç büyük rating kuruluşunun verdiği notlar dikkate alındığında, Tayland'ın kredi notu 4, Endonezya'nın kredi notu yaklaşık 5, Güney Kore'nin kredi notu ise 9 kademenin üzerinde düşmüştür.

Aslında, Temmuz 1997'de kriz patlak verdiği Güneydoğu Asya ülkeleri, ciddi bir sorunla karşı karşıya bulduklarının bilinci içinde olmadıklarına dair bir görünüm sergilemişlerdir. Zira, bazı ülkeler krizin varlığını inkar yoluna giderken, birkaç ülke de ekonomik durumun bozulmasında sorumlulukları bulunduğunu kabul etmemişler ve bilinmeyen nedenlerle (hatta bunların ırkçı ya da dini güdülerde ayrıldıkları dahi ileri sürerek) ülkeyi terk ettiğini düşündükleri spekülatif fonları suçlamaya yeğlemişlerdir.

Ancak bu tutumu daha fazla sürdürememişler ve olayın karşısında kendilerini suçsuz göstermeye yönelik tavırlarından vazgeçerek, izledikleri ekonomik politikalarının bazı zaafı içerdiğini kabul etmek suretiyle daha gerçekçi bir değerlendirme yapmaya başlamışlardır.

2. 2000 KASIM - 2001 ŞUBAT TÜRKİYE KRİZLERİ

Diğer gelişmekte olan ülkeler gibi, Türkiye'nin de 1994 yılındaki Meksika ve 1997 yılındaki Asya krizlerinden önemli ölçüde etkilendiği bilinmektedir. Bu krizlerden sonra 1998 yılında Rusya'da meydana gelen kriz, Rusya ile olan ticaretimizde de önemli kayıplara yol açmış ve ekonomi durgunluğa itilmiştir (Özbilen, 1999:174) Ancak bu krizlerin hiçbiri 2000 ve 2001 yıllarında art arda gelen krizlerdeki gibi ekonomiyi derinden etkilememiştir. Türkiye 2000 yılında IMF ve Dünya bankasının desteğini alarak üç haneli rakamlara ulaşan enflasyonu düşürmek için bir dezenflasyon programını uygulamaya koymuştu.

1999 yılının Aralık ayında IMF'ye verilen niyet mektubunda 2000 enflasyonu düşürme programının genel çerçevesi şöyle belirlenmiştir : a) Faiz dışı bütçe dengesinin fazla vermesi, b) Döviz kuru ve para politikalarının yeniden belirlenmesi, c) Sosyal güvenlik, özelleştirme, vergi ve tarım konularında yapısal reformların gerçekleştirilmesi. Böylelikle enflasyonun temel kaynağının kamu açıkları olduğu ve bununla kamu kesimi finansman yönetiminden kaynaklandığı kabul ediliyor ve bu açıkların kapatılması için tedbir alınıyordu. Bu amaçla, bir yandan kamu harcamalarının kısılması, diğer taraftan da vergi gelirlerinin artırılması kararlaştırılmıştır. Bunlara ek olarak, IMF ve Dünya Bankasından sağlanacak uzun vadeli ve düşük maliyetli kredilerle, yüksek reel faizli ve kısa vadeli iç borçlanmanın azaltılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda faiz dışı bütçe fazlasının 7.5 milyar dolar fazla vermesi temel hedef olarak ortaya konulmuştur.

Enflasyonla mücadele programının ikinci önemli ayağını döviz kuru ve para politikalarındaki değişiklikler oluşturuyordu. Döviz kurlarının nominal çıpa olarak kullanılması kararlaştırılıyor ve bu şekilde oluşturulan kur sepetinin (1 Dolar + 0.77 Euro) 2000 yılı sonuna kadar beklenen enflasyon oranı kadar (% 20 TEFE'ye göre) artırılması planlanıyordu. Ayrıca kurlardaki değişimin çapraz kurlardaki hareketliliğe göre belirlenmesi ve aylık olarak kurun sabit kalması planlanmış ve 2001 Haziranında kademeli olarak kurun dalgalanmaya bırakılması kararlaştırılmıştır. Para politikası alanında ise Merkez Bankasının net iç varlıklarına sınırlama getirilmiştir. Net iç varlıklar sınırı 1.2 katrilyon olarak belirlenmiş ve net iç varlıkların döviz girişi oranında artırılması kararlaştırılmıştır. Böylece Merkez Bankasının para basımı sınırlandırılmış ve bankanın para kurulu (currency board) gibi çalışması hedeflenmiştir.

Aslında para kurulu sisteminin özünde, para politikasıyla ilgili işlemlerin para kurulu ve Merkez Bankası arasında paylaşılması vardır. Para arzı, para kurulunca ve diğer işlemler de Merkez Bankası tarafından yapılması gerekirken Türkiye'de böyle bir ayırma gidilmemiştir. Döviz girişine bağlı olarak iç borçlanmanın azaltılması ve piyasaya TL. sunulmasıyla likiditenin artırılmasına ve faiz oranlarının düşürülmesine karar verilmiştir (Çolak, 2001 : 7) . Ayrıca net uluslararası rezervler için hedef taban getirilerek, Merkez Bankası döviz rezervlerini belirli bir seviyenin üstünde tutacak otomatik bir mekanizma geliştirilmek istenmiştir.

Programın son ayağını yapısal reformlar ve özelleştirme programları oluşturuyordu. 2000 yılında 5 milyar doları Telekom'dan olmak üzere 7.6 milyar dolar ve 2001 yılında 6 milyar dolarlık özelleştirme yapılması planlanmış, ancak siyasi nedenlerle ve uluslararası piyasalardan beklenen talebin gelmemesi gibi nedenlerle büyük özelleştirmeler (THY, Türk Telekom vd...) yapılamamıştır. Tarım ve sosyal güvenlik alanlarında da kayda değer ilerleme sağlanamamıştır.

1999 yılında, Türkiye'de enflasyon (TÜFE) % 65'e, büyüme oranı % 6'ya, iç borç stokunun GSMH'ya oranı % 29'a, cari işlemler açığı ise 1.36 milyar dolara (GSMH'nın yaklaşık % 0.7'sine) ulaşmıştır. Meksika ve Asya örneklerinde olduğu gibi Türkiye'de de kriz öncesi yabancı sermaye hareketlerinde büyük artışlar gözlenmiştir. Sermaye hareketlerinin içeriğine bakıldığında portföy yatırımlarının ve kısa vadeli sermaye hareketlerinin ağırlıkta olduğu görülmektedir. Kısaca özetlemek gerekirse, Türkiye 1999 yılında enflasyonla mücadele programına başlamadan önce Meksika ve Güney Asya ülkelerindeki duruma benzer biçimde sürdürülebilir cari işlemler açığına, yüksek faizlere rağmen çevrilebilir iç borç/GSMH oranına ve yaklaşık olarak Meksika ve Tayland'ın kriz öncesinde sahip olduğu M2Y/döviz rezervleri oranına sahipti. Bu ülkelerden farklı olarak Türkiye'de enflasyon ve faiz oranları oldukça yüksekti ve büyüme oranı önemli ölçüde düşüktü. IMF desteğiyle uygulamaya konulan enflasyonla mücadele programı, etkilerini ilk olarak faizlerin düşmesiyle göstermiştir. Devlet iç borçlanma senetlerinin (DİBS) ortalama bileşik faiz oranları 1999 yılının son çeyreğinde % 103 iken, 2000 yılında sürekli azalarak Kasım krizine kadar % 40'a kadar inmiştir. Faizlerdeki düşüşün en önemli nedeni döviz kurunun çıpaya bağlanması nedeniyle düşük faizle yapılan dış borçlanmanın artmasıdır. Bilindiği üzere M2Y/rezervler oranı Merkez Bankasının likidite yükümlülüklerini yerine getirebilmek için yeterli uluslararası rezerv birikimine sahip olup olmadığını göstermektedir.

Türkiye'de; 2000 yılının Sonbaharında % 27'lere ulaşmış TÜFE enflasyonu, GSMH'lanın % 4'ünü geçmiş cari işlemler açığıyla, artan ithalat giderleri ve dış borçlarla, azalan ihracat gelirlerine karşılık yabancı sermaye girişinin sağlanamadığı bir konumdaydı ve devalüasyon beklentisi artmıştı. Sonuçta yabancı fon yöneticileri plasmanlarını tasfiye etmeye başlamış ve kredileri kesmişlerdir. Böylece yaklaşık 4 milyar 800 milyon dolarlık portföy yatırımı ülkeden çıkmış ve devalüasyon beklentisi içindeki bankalar açık pozisyonlarını kapatmak telaşıyla döviz taleplerini artırmışlar ve piyasa da likidite sıkıntısı başlamıştır. Merkez Bankası artan likidite ihtiyacına karşılık, IMF programı çerçevesinde belirlenen döviz rezervlerini minimum seviyede tutmak ve parasal tabanı net dış varlıklardaki artış oranında yükseltmek hedefleri uyarınca piyasa likidite vermemiştir. Döviz talebindeki artış, faiz oranları artırılarak frenlenmek istenmiştir. Faizlerin aşırı derecede yükselmesi sonucunda bünyesinde çok fazla DİBS bulunduran Demirbank'a el konulmuş ve TMSF'ye devredilmiştir.

Diğer bankalara el konulacağı beklentisi paniğe yol açmış ve 22 Kasım'da bankalararası piyasalarda ortalama gecelik faiz % 110.8'e çıkmış ve en

yüksek değer olarak da % 210'a ulaşmıştır (TCMB) . 15 Kasımda 13256 olan IMKB 100 endeksi sürekli azalarak 4 Aralıkta 7329 puana gerilemiştir (TCMB) . Panik havasını dağıtmak isteyen Merkez Bankası, sonuçta piyasaya para sürmek zorunda kalmıştır. 17 Kasım 2000 tarihinde 24 milyar 433 milyon dolar olan Merkez Bankası brüt döviz rezervi 1 Aralıkta 18 milyar 942 milyona düşmüştür (TCMB) . Kasım krizinin derinleşmesini IMF 'in 7.5 milyar dolar tutarında ek kredi vermesi ve halkın herzeye rağmen TL'den dövize geçmemesi önlemiştir. Kasım krizinden sonra, IMF'in de uyarılarına rağmen kur çıpasına devam edilmiştir. IMF kredisi ek rezerv kolaylığı (Supplemental Reserve Facility) şeklinde verildiğinden vadesi çok kısa ve maliyeti yüksek olmuştur. Böylece kur çıpası yüksek bir maliyet ödenerek savunulmuştur.

Türkiye Aralık ayının sonlarına ve Ocak 2001'in başlarına doğru kriz ortamından çıkmaya başlamıştır. 5 Ocak 'ta Merkez Bankası döviz rezervleri yeniden 25 milyar doların üzerine çıkmış ve Şubat krizine kadar da bu seviyenin altına inmemiştir. 2000 Aralık sonunda ortalama % 199 olan interbank gecelik faiz oranları, Ocak ayında % 42'ye düşmüştür. IMKB 100 endeksi de 4 Ocak ta 10198 puana yükselmiştir.

Ancak bu tür olumlu gelişmeler 19 Şubat 2001'de Başbakan ve Cumhurbaşkanı arasındaki siyasi tartışmayla son bulmuş, Kasım krizi nedeniyle zaten hassas olan piyasalar altüst olarak döviz krizi başlamıştır. Kasım krizinde TL pozisyonlarını koruyan insanların da Şubatta dövize hücum etmeleri sonucu döviz kuru üzerindeki baskı artmış, Merkez Bankası krizi izleyen iki gün boyunca rezervlerini eritmek pahasına piyasaya müdahale etmiş, ancak 22 Şubat 2001 tarihinde, döviz kuru çıpasının yürürlükten kaldırılıp dalgalı kura geçildiğini ilan etmek zorunda kalmıştır.

16 Şubatta 27 milyar 943 milyon dolar olan döviz rezervleri, 19 Şubat 2001 itibariyle 22 milyar 581 milyona düşmüştür. Merkez bankası böylece bir gün içinde (17 ve 18 Şubat'ın hafta sonu tatili olması dikkate alındığında) 5 milyar doların üzerinde döviz rezervi kaybetmiştir. Dalgalı kura geçiş kararından sonra dolar 688 bin TL civarından 962 bin TL'ye yükselmiştir. Artan döviz talebi yüksek faiz silahıyla durdurulmak istenince gecelik interbank faiz oranları en yüksek % 50'den, % 6200'e çıkmış, daha sonra hızlı biçimde düşerek Şubat ayı sonunda % 103'lere inmiştir. 16 Şubatta 10169 puan olan borsa endeksi, 19 Şubatta 8683 puana inmiştir.

Türk Lirası'nın devalüe edilmesi bankaların açık pozisyonlarını yükselterek finans sektöründe hassaslığın artmasına ve reel sektöre açılan kredilerde kısıtlamaya gidilmesine yol açmıştır. Böylece, hem finansal hem de reel sektör krizden büyük ölçüde etkilenmişlerdir. Şubat 2001 kriziyle birlikte Aralık 1999 da uygulamaya konulan enflasyonla mücadele programının da sonuna gelmiş olunuyordu. Türkiye'de Şubat krizinden sonra 15 Mayıs 2001 tarihinde açıklanan ve Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı olarak adlandırılan yeni bir program yürürlüğe girmiştir. Bu program ilk kez 14 Nisan 2001 de basına açıklanmış daha sonra 3 Mayıs 2001 tarihli niyet mektubuyla da yeniden biçimlendirilmiştir. Yeni programda sürdürülmekte olan döviz kuru çıpasına

dayalı kur politikası terk edilerek esnek kur politikasına geçilmesi kararlaştırılmıştır. Gerekli görüldüğü durumda piyasaya likidite verilmesi öngörülmüştür. G. E. G. Programı ekonomideki yapısal sorunların önemini vurgulayarak, bu konuda reformlar yapılmasını hedeflemektedir. Programda kısa vadede parasal hedefleme yapılarak, enflasyonun kontrol altına alınması planlanmıştır. Orta vadede ise enflasyon hedeflemesine geçilerek fiyat istikrarı sağlanması hedeflenmiştir. Kısa dönemde toplam talep ve döviz kuru cephesinden gelen enflasyonist baskının azaltılması amacıyla kısa vadeli faiz oranlarının artırılması ve TL'nin değerinin yükseltilmesi amaçlanmıştır. Uzun dönemde yapısal reformlar ve bankacılık sisteminin rehabilitasyon ile, beklentilerin olumlu etkilenmesi suretiyle nominal ve reel faizlerde düşme öngörülmüştür. Döviz kurunun uzun dönemdeki denge değerinin etkilenmemesi temel ilke olarak benimsenmiş, sadece döviz kurunun enflasyonist baskıyı çok arttırdığı durumlarda, döviz arz ve talebini belirleyen unsurlarının yüksek faizlerle etkilenmesi hedeflenmiştir.

Normal koşullarda döviz arz ve talebinin piyasa şartlarında belirlenmesi öngörülmüştür. Döviz kurunda aşırı dalgalanma eğiliminin olduğu durumlarda, Merkez Bankasının döviz müdahalelerinin daha çok ihale yöntemiyle gerçekleştirmesi kararlaştırılmıştır. (TCMB, 2001 : 9) . Para politikasıyla ilgili olarak para tabanına ve net iç varlıklara tavan değerler, net uluslararası rezervlere ise dönemsel hedef taban değerler konulmuştur. Para tabanı gösterge, net iç varlıklar ve net uluslararası rezervler ise performans kriterleri olarak saptanmıştır. Güçlü ekonomiye geçiş programı 2001 yılında ekonomik büyüme hedefini % - 3, enflasyon oranını (TÜFE) % 52 olarak öngörmüş ancak bu hedefler iki kez revize edilmek zorunda kalmıştır. 28 Kasım'da açıklanan niyet mektubunda 2001 yılı enflasyon hedefi % 65 (TEFE) , ekonomik büyüme oranı ise % -8 olarak belirlenmiştir. İç borçların vadesini uzatmak amacıyla 15 Haziran 2001'de yapılan takas operasyonu ile bankaların elinde bulunan TL. endeksli menkul kıymetlerin ortalama vadesi 5. 3 aydan 37. 2 aya çıkarılmıştır (Bağımsız Sosyal Bilimciler İktisat Grubu, 2001:19). Takas operasyonu sonucunda bankacılık kesimine net bazda döviz endeksli olarak 4. 8 milyar dolarlık, TL. 'ye endeksli ise 2. 8 katrilyonluk DİBS ihraç edilmiştir. Takas işlemi kapsamındaki döviz endeksli senetlerin getiri oranları yaklaşık % 14 ile % 15 arasında değişmektedir. Takas işlemi sırasında yaklaşık 1200 000 TL. /\$ olan döviz kuru bir ay sonunda 173 000 TL değer kazanarak 1 373 000 TL yükselmiş ve böylelikle bankacılık sektörüne bir ay sonunda 830 (173 x 4. 8) trilyon TL. 'lik kaynak aktarılmıştır. Sonuçta bankaların açık pozisyon yükümlülüklerinin karşılanması yolunda önemli bir adım atılmış, bir anlamda bankacılık sektörü devlet tarafından sübvansede edilmiştir.

Özetlemek gerekirse, Kasım 2000 ve Şubat 2001 krizlerinden sonra oluşan stagflasyonist ortamda uygulanmaya konulan G. E. G. programı, net makro ekonomik hedefler ortaya koyamadığından, krizlerden kaynaklanan belirsizlik ortamından çıkılmasını kolaylaştıramamıştır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı kaynaklarına göre Kasım ve Şubat krizlerinden sonra 15 000'e

yakın KOBİ kapanmış ve bir milyona yakın kişi işsiz kalmıştır. G. EG. programı artan işsizlik sorununa da hiçbir çözüm önerisi getirmemektedir. Döviz kuru politikası haricinde içerik olarak 2000 yılındaki programdan çok farklı olmayan G. E. G. programının, Türkiye'yi içinde bulunduğu durgunluk ve yüksek enflasyon ortamından çıkarmak için yeterli olmadığı aşıkardır. 2000 yılı programının diğer ülkelerde uygulanan benzer programlarda dikkate alınarak genel bir değerlendirilmesi yapılırsa, döviz çıpasına dayalı kur politikalarının spekülative ataklara karşı sürdürülmesinin oldukça zor olduğu görülür. Faiz oranlarına devamlı yükselterek döviz talebini bastırma politikalarının finansal sisteme çok büyük zararlar verdiği ve krize neden olduğu, incelenen krizlerden çıkarılması gereken önemli derslerden birisidir.

Ayrıca döviz kuru çıpası ulusal para için istikrar unsuru olarak görülmeye başlandığında, döviz cinsinden borçlanmayı ve yüksek oranlarda döviz kuru riski almayı teşvik etmektedir. Döviz kuru çıpaya bağlanınca yatırımcılar konvertibilite garantisinin uluslararası rezervlerle sınırlı olduğunu ve ülkenin dışarıdan borçlanabildiği müddetçe kur politikasını sürdürebileceğini bilmektedirler. Bu durumda, döviz kuru politikasının sürdürülebilirliğine olan güven azalmaya başlayınca, ülkeye kısa vadeli spekülative amaçlı sermaye girişi hızlanmaktadır. Merkez bankasının sterilizasyona gitmemesi durumunda ülkeye giren yabancı sermaye, tüketim ve ithalatta büyük artışlara neden olarak ödemeler dengesini olumsuz etkileyebilmektedir.

2000 yılı programının en önemli eksiklerinden birisi de TL'nin aşırı değer kazanmasını önleyebilecek tedbirlerin olmamasıdır. Ulusal para, reel anlamda aşırı değerlendirildiğinde ülkenin rekabet gücü zayıflamakta ve cari işlemler açığı tehlikeli boyutlara ulaşabilmektedir. Bunun sonucunda döviz kurları üzerindeki baskı artmakta ve piyasalarda devalüasyon beklentisi hakim olmaktadır. Böyle bir durum, uygulanmakta olan istikrar programına devam mümkün olmamaktadır.

3. SABİT DÖVİZ KURU POLİTİKASININ KRİZLERE OLAN ETKİSİ

Sermaye girişleri likiditeyi arttırdığı için, (aksi bir parasal politika yürütülmediği sürece) yurtiçi nominal faiz oranlarını düşürmekte ve bunun sonucu yurtiçi harcamalar artmaktadır. Dış ticarete konu olan mallara yönelen harcamalar, ticaret açığını arttırmakta, bu da sermaye girişinin sürmesine yardım etmektedir. Sermaye girişleri sebebiyle, istenmeyen kur değerlenmeleri ekonomide reel ve finansal sektörler arasındaki bekleyişlerde bir asimetri yaratmaktadır. Kur yönetimindeki komplikasyonlar, mal ve hizmet piyasalarındaki endeksleme sonucu, enflasyonla ilgili bekleyişlere yansımaktadır. Bu noktada, bu piyasalardaki esnek olmayan fiyat yapısını da dikkate almak gerekmektedir. Bu piyasalarda endeksleme sonucu geriye doğru karar alma davranışı, finansal piyasalardaki kararların ileriye dönük olarak alınması beklentilere ve davranış kalıbında asimetri yaratmaktadır. Finansal piyasalar ile mal ve hizmet piyasalarındaki bu asimetri reel kurun aşırı değer kazanmasından doğan istikrar maliyetini arttıracaktır. Ayrıca, aşırı değerlendirilmiş kurun, sermaye kaybını da

beraberinde getirip, yerli yatırım ve büyüme için gerekli kaynakların azalmasına yol açmasıdır. (Türker Kaya: 1998:35)

Buradan hareketle, Türkiye ile Güneydoğu Asya Ülkeleri açısından durum değerlendirildiğinde; koşulların bir kısmı ile benzerlik bir kısmı ile de farklılık göstermektedir. Kamu maliyesinde büyüyen dengesizlikler ve bu dengesizliğin finans kesiminde zayıflıklara neden olması, dış kaynak kullanımının artan risk ve yüksek belirsizlik paralelinde azalması, buna bağlı olarak büyüme eğiliminin zayıflaması gibi olgular benzerlik göstermektedir.

Güneydoğu Asya ülkelerinde uygulanmış olan sıcak para politikalarının oluşturduğu finansal risk genellikle reel kesim firmaları üzerinde kalmış ve bu durum dış kaynak kullanımı azalırken ekonomik faaliyetteki yavaşlama eğilimini hızlandırmıştır.(Mishkin, 1999:11) Türkiye’de ise söz konusu finansal risk genellikle bankacılık sistemi üzerinde yoğunlaşmıştır. Buna karşın, ekonomik aktivitede yavaşlama anlamında Türkiye’de ortaya çıkan sonuçlar; Güneydoğu Asya ülkelerinden farklı olmayacaktır. Çünkü Türkiye’de finans kesiminden başlayan bir krizin parasal aktarım mekanizmaları kanalıyla reel kesimi etkileyeceği/etkilediği malumdur. Bu durum; yani mekanizması farklı olsa dahi dış tasarruflardaki azalmanın büyüme üzerindeki güçlü olumsuz etkisi de benzer yönlerden biridir.

Ekonomik büyüme açısından, görünür bir gelecekte, Türkiye –IMF gibi kuruluşlardan gelen resmi kredileri bir yana bırakırsak- uygulamak zorunda olduğu kur politikasıyla anlamlı ölçüde dış kaynak çekemeyecek ve dolayısı ile bu kaynağı büyümeye tercüme edemeyecektir. Daha gevşetilmiş bir maliye ve/veya para politikası –faiz dışı bütçe fazlası ve enflasyon hedefi gibi daha öncelikli hedeflerle çelişeceğinden dolayı uygulanamayacaktır. Bu çerçevede, ekonomik büyüme için dış kaynak sağlanması ve kamu maliyesinin kullanılması yolları önemli ölçüde kapalıdır.

Türkiye’nin manevra alanını sınırlayan bir başka faktör iç borç stokudur. Türkiye’de; faiz hadlerindeki değişime duyarlı ve borçluları zayıf bir mali bünyeye sahip iki ayrı borç stoku vardır. Bunlardan birincisi firmalar kesiminin, diğeri de kamunun borç stokudur. Her iki borç stokunun alıcısı büyük ölçüde finansal sistemdir. Bu durum, iç faiz hadlerinin kontrolünü bir zorunluluk haline getirmektedir. Dolayısı ile serbest kur rejimini bir zorunluluk haline getirmektedir. Hazırlanan ekonomik programın öncelikli hedeflerinden birisi iç borç yükünün getirdiği faiz yükünün azaltılması, kontrol altında tutulması olduğu için; para otoriteleri kurları değil, faizleri kontrol altında tutabilecek durumda olmayı tercih etmişlerdir.

İki iç borç stoku Türkiye’yi iç faiz hadlerinin kontrolüne ve ‘İstanbul Yaklaşımı’ benzeri –faiz hadlerinden bağımsız kılınmaya çalışılan- uygulamalara mecbur etmiştir. Bununla beraber, ekonomideki belirsizlik faiz hadlerinin kontrolünü de zorlaştırmaktadır. Genellikle iç faiz hadleri ve döviz kurları birbirine ters değil, aynı yönde hareket etmektedir.

Yukarıda sözü edilen olgu - iç faiz hadleri ve döviz kurlarının aynı yönde hareketi- ekonomideki belirsizlik ve beklentilerin enflasyon dışında bir

nedenden/nedenlerden de kaynaklandığını göstermektedir. Çünkü döviz kurlarındaki artış TL talebin düştüğüne işaret ederken TL faizlerdeki artış; TL'nin cazibesini artıracak bir unsur değil, riskin yükseldiğine işaret eden bir gösterge olarak algılanmaktadır. Nitekim son bir kaç yıl içinde TL talebinin arttığı dönemler reel TL faizlerinin yüksek değil, düşük olduğu dönemler olmuştur. Bu nedenle, yüksek belirsizlik bulunan bir gelişmekte olan ülke ekonomisinde enflasyondaki gerilemenin reel faiz hadlerinde de bir gerilemeye yol açacağına dair varsayım, ispat edilmesi gereken bir varsayım olma özelliğini taşımaktadır.

Türkiye ve Güneydoğu Asya Ülkeleri arasında özellikle finansal kesimin yeniden yapılandırılması süreçlerinde dikkat çekici benzerlikler bulunmaktadır. Bu benzerlikler şöyle sıralanabilir:

-Her iki tarafta da bankacılık sektörü için bağımsız bir üst denetim organı kurulması neredeyse kriz döneminin ortaya çıkardığı bir gelişme olmuştur. Bu durum, önceki dönemlerde denetim yetersizliğine işaret etmektedir.

-Her iki tarafta da denetim ve gözetim otoritesinin bankacılık sektörü hakkındaki bilgisi başlangıçta zayıftı ve bu bilginin üretilmesi için geçen süre, yeniden yapılandırma uygulamasının maliyetini artırmıştır. (Türkiye'de bankaların enflasyon muhasebesine uygun bilançolarının ancak Haziran 2002'de belli olduğu hatırlanmalıdır.

-Her iki tarafta da siyasi risk ek bir belirsizlik unsuru olmuştur.

-Her iki tarafta da yeniden yapılandırma uygulaması, aylara hatta yıllara taşan uzun ve devamlı bir süreç olmuştur. Bu durum, piyasada ve kamuoyunda güvenin sağlanması konusunda ciddi sorunlar yaratmıştır.

Finansal sistemdeki gelişmeleri öngörebilmek şüphesiz son derece zordur ve koşulları ne kadar benzerse benzesin hiç bir ülke bir diğerinde yaşanacak gelişmeler için anlamlı bir örnek oluşturmaz. Bununla beraber, Güneydoğu Asya tecrübesinde yapılan hatalar, Türkiye'de karar vericilerin seçeneklerini değerlendirirken göz önüne alabilecekleri bir veri seti oluşturmuştur.

Düşük enflasyon oranı ve fiyat istikrarı, gelişmekte olan ülkelerde genellikle ülke parasının değeri sabit tutularak gerçekleştirilmeye çalışılır. Çoğu durumlarda bu, "sabit döviz kuru politikası ile sağlanmaya çalışılır. Fakat, her ne kadar "sabit döviz kuru politikası" enflasyonu kontrol altında tutmak için başarılı bir strateji gibi gözüksün de, Güneydoğu Asya krizi ve Türkiye krizleri göstermiştir ki; bu strateji, gelişmekte olan ülkeler piyasalarını büyük miktarlarda borç yükü altına sokabilir.

Şöyle ki, sabit döviz kuru politikası altında, spekülasyon sermaye hareketleri sonucu ülkenin ulusal parasının değeri; esnek döviz kurundan daha hızlı ve öngörülenden daha fazla değer yitirir. Örneğin, 1997 Güneydoğu Asya krizinin en kötü ülkesi konumunda ki Endonezya'da, çok kısa bir zaman içerisinde, para birimi, kriz öncesi değerinin % 15'inden daha fazlasını yitirmiştir. Böylece, Endonezya'da, devalüasyondan sonra ödemeler bilançosundaki açık ciddi biçimde büyümüştür (Mishkin, 1999 : 19)

Sabit döviz kuru politikasının bir diğer olası tehlikesi şudur ki; ülke para biriminin olduğundan daha değerli gözükmesi, yabancı yatırımcıları ülkeye çeker

ve bunun tabii sonucu olarak ülkeye sermaye girişi olur. Eğer bu sermaye verimli yatırımlara kanalize edilemez ve büyüme gerçekleştirilemezse, borç yükünün aşırı derecede büyüdüğünü görebiliriz.

Şu halde diyebiliriz ki; esnek döviz kuru politikası, döviz kuru hareketlerinde az-çok sabit döviz kuru politikasından avantajlıdır. Gerçekte, esnek döviz kuru politikasındaki günlük dalgalanmalar; özel firmalar, bankalar ve hükümetlerin döviz cinsinden yükümlülükleri için açık bir avantajdır. Üstelik, döviz kurundaki bir düşme, iktisat politikası uygulayıcılarına erken uyarı göndererek, potansiyel bir krizin etkilerini sınırlamak için politikalarını ayarlama imkanı verir.

Türkiye açısından baktığımızda, 24 Ocak 1980 kararlarına kadar, sabit döviz kuru politikası uygulayan Türkiye, bu tarihte aldığı kararlar çerçevesinde, 'daha gerçekçi ve esnek' bir kur politikasına geçmeye karar vermiştir. Bu kapsamda, TL, yabancı paralar karşısında yaklaşık olarak % 50 civarında devalüe edilmiş ve kimyasal gübre ithalatı dışında katlı kur uygulamaları kaldırılmıştır. Ayrıca, ihracatçılara tanınan döviz tahsisi uygulaması hammadde ve ara malı ithalatçılarına da tanınmıştır.

1984 yılında kur politikasında çok önemli bir değişiklik yapılarak yerleşiklere, ticari faaliyetler karşılığında edinilmiş dövizlerin bankalarda mevduat olarak tutulması imkanı getirilmiştir. 1989 Ağustos ayında kabul edilen 32 Sayılı Karar'la döviz ve efektif hareketleri üzerindeki kısıtlamaların hemen hepsi kaldırılmıştır. Yerleşik olmayanlara da döviz mevduat hesabı açma hakkı tanınmış ve TL için konvertibiliteye geçilmiştir. 1990-1992 yılları arasında uygulanabilen para programları hazırlanmış ve bu para programlarında döviz piyasası genellikle TCMB'nin açık pozisyonunu küçültme veya kontrol altında tutma çabalarının sonucu olan müdahalelere uğramıştır. Fakat bu müdahaleler kur politikasını etkileyecek ölçüde yoğun olmamıştır.

1999 yılı sonuna kadar etkileri itibarıyla esnek çıpa, uygulamada da kontrollü esnek bir kur politikası uygulanmıştır. Kur, piyasada esnekçe belirleniyor, fakat Merkez Bankası yoğun bir şekilde müdahale ediyordu. Bu dönemde, kur artışları genelde enflasyon düzeyinde veya bu düzeyin biraz altında tutulmuştur. 2000 yılbaşından 2001 Şubat'ına kadar bir kur temelli stabilizasyon programı uygulanmıştır. Bu kapsamda kur politikası da esnek bir çıpa olarak belirlenmiştir. 2001 Şubat'ından sonra, program başarısız olmuş ve Türkiye tamamen esnek bir kur politikasına geçmiştir. Halen de bu kur politikası uygulanmaktadır. Son yirmi yılda kur politikalarındaki önemli değişiklikleri bir cümle ile ele aldığımız zaman iki özellik dikkat çekicidir. Birincisi, genel gelişim kontrollü bir çizgiden esnek bir çizgiye doğrudur. İkincisi, son yirmi yılda hemen hemen her tür kur politikası uygulanmıştır.

Genelde gelişmekte olan ülkelerin, özelde Güneydoğu Asya ülkelerinin bir finansal krizi izleyen esnek kur döneminde 'de facto' olarak esnek kur politikası uygulamadıklarını ya da bu dönemdeki kur hareketlerinin tamamen esnek bir kur politikasını işaret etmese de tamamen müdahaleye uğradığı

argümanını da destekleyecek ölçüde net olmadığını bulgulayan çok sayıda çalışma vardır.

Mc Kinnon (2000) çalışmasında, zaten yeniden bir çıpa sistemine geçmiş olan Malezya dışında kalan ve esnek kur politikasına geçtiğini ilan eden dört Güneydoğu Asya ülkesinin krizden sonra kura müdahale ettiklerini ve de facto olarak esnek kur uygulamadıklarını belirtir. Calvo ve Reinhart (2000) çalışmalarında aynı dört ülkenin krizden sonra kur hareketlerindeki oynaklığın beklenenin çok altında kaldığını ve örneğin ABD, Almanya gibi esnek kur uygulayan, fakat ülke riski çok daha düşük olan ülkelerden de daha az olduğunu bulgulamışlardır. Hernandez ve Montiel (2001) ise Kore ve Tayland'ın tam esnek bir kur sistemine nispeten daha yakın bir kur politikası uyguladıklarını; Endonezya ve Filipinler'de kurlardaki oynaklığın bu iki ülkeden de daha düşük olduğunu ve her halükarda dört ülkenin de tamamen esnek bir kur politikası uygulamadıklarını belirtirler. Baig (2001) ise Kore'nin en az, Endonezya'nın en yüksek kur oynaklığına sahip olduğunu; fakat her dört ülkenin de kriz öncesi dönemle kıyaslandığında daha esnek bir kur politikası uygulamakla beraber; bu kur politikalarının tamamen esnek olarak kabul edilemeyeceği sonucuna varır.

Genel olarak kriz sonrası Güneydoğu Asya ülkelerinin –aslında bir finansal krizi takiben esnek kur sistemine geçmiş olan gelişmekte olan ülkelerin çok büyük bir kısmının – ilan ettikleri gibi tamamen esnek bir kur politikası uygulamadıkları anlaşılmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sabit döviz kuru, gelişmekte olan ülke piyasalarında finansal istikrarsızlıkları arttırabilir. Fakat bu sonuç, bazı durumlarda sabit döviz kurunun enflasyonu kontrol altına almada yararlı bir araç olduğu düşüncesini değiştirmez. Aslında sabit döviz kuru politikası, geçmişte düşük enflasyon başarısı gösteren ülkeler tarafından enflasyonu kontrol altına almada çok güçlü bir mekanizma olarak gündeme getirilmiştir. Fakat, bu mekanizmanın geçerli olabilmesi için, bir ülkenin çok güçlü bir bankacılık sistemine sahip olması şarttır. Tersine, ülke kırılğan bir bankacılık sistemine ve önemli miktarda döviz borcuna sahipse, sabit döviz kuru politikası enflasyonu kontrol altına almada çok tehlikeli bir mekanizmadır.

Finansal krizler 1990'ların ikinci yarısından itibaren çok sayıda gelişmekte olan ülkeyi etkilemiştir. 1995 Meksika krizi ile başlayan, 1997 Güneydoğu Asya krizi ile devam eden ve nihayet 2001 Türkiye ve 2002 Arjantin krizleri ile şimdilik sona eren bu finansal krizler dizisi diğer krizlerden farklı bir grup olarak ele alınmayı gerektiren bir özelliğe sahiptirler. Bu krizlerin sonuçları ve onların incelenmesi ile elde edilen bilgiler 1980'lerin başından bu yana devam eden bir paradigmayı yıkmışlardır. Bu paradigma, ana unsuru döviz kurlarının baskılanması olan bir politikalar demetiyle yurtdışı kaynak sağlamada bir avantaj sağlamak ve sağlanan yurtdışı kaynakla hızlı bir şekilde büyüme anlayışına dayanıyordu.

Ödemeler dengesindeki bozulma ve uygulanan sıcak para politikasının risklerini büyük ölçüde taşıyan kesimlerden (kamu kesimi, bankacılık kesimi ve hatta bazı ülkelerde reel sektör) başlayan finansal krizler bu paradigmanın sorgulanmasını ve ardından terk edilmesini gerektirdi.

Yaşadıkları finansal krizlerden sonra esnek kur sistemine geçen bu ülkeler böylece dış kaynak elde etme konusundaki avantajlarını kaybetmişlerdir. Görünüşe göre yeni paradigmaya geçişin en önemli etkisi uzun yıllar boyunca ekonomik durgunluğun devam etmesi olmuştur. Bunun sonucu, esnek kur politikasından arzu edilen sonuçlara ulaşılamaması ve bu nedenle kura müdahale etmek zorunda kalınmasıdır. Dolayısıyla eski paradigmanın terk edilmesi son 15-20 yıldır bu politikaları uygulayan ülkeler açısından ciddi bir sorun oluşturmuştur. Fakat gelişmekte olan ülkelerin karşılaştığı sıkıntılar daha ciddidir. Herşeyden önce, bu politikaları uygulayan gelişmekte olan ülkelerde yatırım ve tasarruf kararları, finansal sistemin çalışma alışkanlıkları, tüketim kalıpları ve hatta kamu harcamaları bile eski politikalara göre biçimlenmiştir.

Bu ülkelerden bazıları ciddi iç borç stoklarına ve zayıf mali yapıları borçlulara sahiptir. Üstelik borç stoku faiz hadlerine duyarlıdır. Burada iç borç stokundan kastedilen sadece kamu kesiminin özel kesime olan borcu değildir. Kamu kesimi, finansal sistem, hanehalkı ve şirketler kesimi gibi kaba bir gruplandırma yaparsak; bu kesimlerden birinin diğerine ciddi miktarda bir borç stoku olması, bu borç stokunun faiz hadlerine duyarlı olması ve borçluların zayıf bir mali yapıya sahip bulunması durumunda sorun ciddi biçimde büyümektedir. Çünkü –aralarında Türkiye’nin de bulunduğu- bu ülkeler iç faiz hadlerini kontrol etmeye dayanan bir politika izlemek zorundadırlar. Bu nedenle kur düzeyine müdahale imkanları hiç olmamakta veya çok sınırlı olmaktadır.

KAYNAKÇA

- Bağımsız Sosyal Bilimciler İktisat Grubu. (2001) . “Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı ”, *Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği*, 5-45.
- BAIG, T. (2001) . Characterizing Exchange Rate Policies in Post Crisis East Asia, *IMF Working Paper*, No : 152, 1-44.
- BOSWORTH, B. , COLLINS, S. , (1999) . “Capital Flows to Developing Countries : Implications for Saving and Investment”, *Brookings Papers on Economic Activity*, No : 1, 1-38.
- CALVO, G. A. , REINHART, C. M. (2000) . “Fear of Floating” *NBER Working Paper*, No. 7993, 1-64.
- CLAESSENS, S. , GIOVANNI, F. , SIMEON, D. (1999) . “Corporate Distress in East Asia : Assessing the Impact of Interest and Exchange Rate Shocks”, *World Bank Reported Note*, No : 172, 1-34.
- ÇOLAK, F. Ö, (2001) “İstikrar Programı ve Kriz ”, *İşveren*, sayı 39, 6-9.
- DEMİRGÜÇ, A. , DETRAGIACHE, E. . (1998) . “The Determinants of Banking Crises in Developing and Developed Countries ”, *IMF Staff Papers*, 45 no : 1, 81-109.
- DPT (2000) . “Makroekonomik Program ve Beş Aylık Uygulama Sonuçları”, *Ekonomik ve Sosyal Konsey Sunuş Notu*, Ankara, 1-75.
- GREENE, J. E. (2002) . ‘The Output Decline in Asian Crisis Countries : Investment Aspects, *IMF Working Paper*, No : 25, 1-24.
- GÖKTAŞ, A. (2000), *Küresel Kriz ve Türkiye*, Özen Yayıncılık, Ankara.
- HABIR, M. , PANGESTU, M. (2002) . “The Boom, Bust, and Restructuring of Indonesian Banks” *IMF Working Paper*, No : 66, 1-35.

- HERNANDEZ, L. MONTIEL, P. (2001) . 'Post Crisis Exchange Rate Policy in Five Asian Countries : Filling in the Hollow Middle', *IMF Working Paper*, No : 170, 1-41.
- IMF (1998) . *International Financial Statistics*, Washington, D. C.
- İZMİRLİOĞLU, A. (Haziran 2000) . *Makroekonomik Program (2000-2002) ve Beş Aylık Uygulama Sonuçları* , DPT.
- Mc KINNON, R. (2000) . *After the Crisis, the East Asian Dollar Standart Revisited*, Stanford University.
- MISHKIN, F. S. (1999) . "Lesson From The Asian Crisis", *National Bureau of Economic Research*, Cambridge, 1-24.
- KIM, S. , STONE, M. , (1999) . 'Corporate Leverage, Bankruptcy, and Output Adjustment in Post Crisis East Asia' *IMF Working Paper*, No : 143.
- ÖZBİLEN, Ş., (1999) . "Global ve Ulusal Ekonomilerde Reel Kriz Süreçlerinin Ortaya Çıkışı ve Gelişme Süreçleri ", *Yeni Türkiye*, 171-185.
- TÜRKER KAYA (1998), Yasemin, " Sermaye Hareketleri ve Kısa Süreli Sermaye Hareketlerinin Modellenmesi: Türkiye Örneği", DPT Yayınları, Ankara.
- TCMB. (2001) . "2001 Para Politikası Hedefler ve Uygulama", Temmuz, , 1-45.
- UYGUR, E. (2001) . "2000 Kasım ve 2001 Şubat Üzerine Değerlendirmeler ", *Mülkiye*, 25 (227) , 37-71.

Yapay Zeka, Yeni İletişim Teknolojileri ve Örgütsel Değişim: Akıllı Örgüte Doğru

Yrd. Doç. Dr. Serhat BAŞTAN

Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksek Okulu, MANİSA

ÖZET

Geleceğin bilgi sistemlerinin kendi kendine karar verebilen zeki uygulamalara dönüşeceği öngörüsü, bilgi ve iletişim teknolojilerinin bugünkü gelişim hızı ile artık bilimkurgu olmaktan çıkmaya başlamıştır. Düşünebilen bir makine gerçekleştirmek için Yirminci Yüzyılın ilk yarısında başlayan teorik çalışmalar, günümüzde sibernetik ve robot tasarımı alanında somut ve heyecan verici sonuçların temellerini atmıştır. İnsan gibi algılayabilen, düşünebilen, yargılayabilen ve çıkardığı sonuçlara göre belirli bir davranış tarzı geliştirebilen makineler, hiç kuşkusuz insanoğlunun hayal bile edemeyeceği birçok potansiyelleri beraberinde taşımaktadır. Bu yapay zeka uygulamaları, ses, görüntü ve diğer herhangi bir türde bilginin yüksek kapasiteli iletişim alt yapıları ile daha büyük miktarlarda ve bant genişliklerinde taşınabildiği ulusal ve uluslar arası ölçekli sistemlerinin düğümlenme noktalarında yer alacaktır. Bir teknoloji toplumunun ekonomik ve kültürel gereksinimlerini karşılayacak örgütlerin de bu tür bilgi ağları ile donatılması bir zorunluluktur. Bu tür örgütleri akıllı örgüt olarak adlandırmak mümkündür. Merkezinde yapay zekanın bulunduğu ve birçok elektronik iletim tekniği ile sarılmış akıllı örgütlerin ortaya çıkışı bir dizi örgütsel uyum ve değişim problemini de beraberinde getirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yapay zeka, us, cisimleştirme, yeni iletişim teknolojileri, iletim teknikleri, örgütsel değişim, akıllı örgüt.

Artificial Intelligence, New Communication Technologies and Organizational Change: Towards The Intelligent Organization

ABSTRACT

The foresight that future's knowledge systems will turn into intelligent applications deciding by itself is not a science fiction because of the fast innovations on today's information and communication technologies. Theoretical studies started at the beginning of Twentieth Century to create machines thinking like human beings constituted fundamentals of concrete and exciting results in the area of cybernetics and robotics. Machines which are able to perceive, think, draw conclusions and improve a manner of behavior in respect of conclusions undoubtedly bring many potentials accompanying themselves out of human imagination. These applications of artificial intelligence will be in the nodes of national and international communication systems that carry any kind of information including aural and visual signals in high capacities and bandwidths. Therefore, it is also inevitable that organizations which have to meet economical and cultural demands of a technology society are to be equipped with this kind of intelligent information networks. It is possible to call these organizations intelligent. Also, emergence of intelligent organizations which have artificial intelligence at the center and are surrounded by many electronic transmission techniques carry successive organizational adaptation and change problems together.

Keywords: Artificial intelligence, rationality, embodiment, new communication technologies, transmission techniques, organizational change, intelligent organization.

GİRİŞ

Bilginin üretim ve dağıtım tekniklerindeki gelişmeler, çalışma ve eğlence alışkanlıklarımız üzerinde köklü değişikliklere yol açmaktadır. Bugün elektromanyetik dalgalar ve kablolu iletim teknikleri aracılığı ile bütün dünyayı

saran bir küresel iletişim sistemi içinde çepeçevre sarılmış durumdayız. Çoğunlukla bütün bu teknolojiler hayatımızın rutinleri içinde yer alır hale geldikleri veya doğrudan gözlenebilir nitelik taşımadıkları için, yaşadığımız ilginç değişimi gözden kaçırmak mümkün olabilmektedir. Ancak cep telefonlarının, ATM cihazlarının, internetin ve çok kanallı televizyon yayınlarının yaşamlarımızdan çekiliverdiğini imgelediğimizde veya çok değil, on yıl kadar önce nelere sahip olmadığımızı tekrar hatırladığımızda, bilgi ve iletişim teknolojilerinin günlük etkinliklerimiz üzerinde ne derece önemli olduklarını kavrayıveririz. Daha akıllı ve daha otomatik olması için sürekli geliştirilen, yaşamlarımızın her alanına yayılan elektronik donanımlar, işyerlerimize de girerek çalışma alışkanlıklarımızı köklü bir biçimde değiştirmektedir. İşyerlerimiz, bu elektronik donanımların birbirleri ile iletişim kurmalarını sağlayacak şekilde karmaşık iletim hatları ile birbirine bağlanmaktadır.

Kökleri yüzyılımızın başlarına kadar giden ve matematik, linguistik, sibernetik, elektronik gibi farklı birçok alanın teorisyenlerinin çalışmalarına dayanan “yapay zeka” teknolojileri de bu gelişme süreci içinde çalışma yaşamındaki yerini yavaş yavaş almaktadır. Yapay zeka, sırasıyla elektronikleşme, sayısallaşma, entegrasyon, minyatürleşme ve otomasyon olarak verilebilecek bir dizi teknolojik gelişmenin bugünkü en son halkasını oluşturmaktadır. İster kamusal, isterse de ticari her türlü örgütlenme biçimi, giderek daha çok yapay sinir ağları ile sarılan, sayısallaştırılmış verilerle düşünen, iş bilgilerini veri tabanı adı verilen hafıza bankalarında depolayan, kendi içinde ve diğer örgütler ile iletişim kuran akıllı sistemler ile donatılmaktadır. Merkezinde yapay zekanın bulunduğu elektronik sistemlere ilişkin öngörülere artık sadece bilim kurgu eserlerinde değil, akademik çalışmaların içeriklerinde de rastlanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, yaşadığımız bu değişimin temel kavramları olan yapay zeka ve iletişim teknolojileri kavramlarını betimleyerek, değişen iş yaşamı üzerindeki olası etkilerini ortaya koymaktır.

1. YAPAY ZEKA

Yapay zeka kavramı çoğunlukla insana özgü uslamlama, akıl yürütme süreçleriyle ilişkilendirilir. Bugün insan usunun ne olduğuna dair anlaşılabilir, tatminkar ve üzerinde psikolojiden bilgisayar bilimlerine, dil biliminden antropolojiye kadar farklı disiplinlerden gelen bilim insanlarının görüş birliğine varmasını sağlayabilecek bir tanım yapmak oldukça zor görünmektedir. Ancak kabaca usu, insanın çevresini algılaması, soyutlayarak kavramsallaştırması yoluyla ya da daha önce öğrenme süreçleri sonucunda edindiği deneyimler çerçevesinde yorumlayarak tepki vermesini sağlayacak zihinsel mekanizma olarak tanımlamak mümkündür.

Yapay zeka ise, us olarak adlandırdığımız insan beyni fonksiyonunun yapay simülasyonunun bilgisayarlarla gerçekleştirilmesidir. Daha geniş anlamda, genel olarak akıllı davranış olarak ifade edilebilecek hesaplayıcı anlamayı (computational understanding) ve buna bağlı mekanizmaları (robotlar, konuşan

bilgisayarlar gibi) üretmek için bilim ve mühendisliğin bir alanını ifade etmek üzere kullanılan terimdir (Adlassnig, 2002: 1-2).

Us ve yapay zekanın kavramsal temellerine indikçe, felsefi konulara derinlemesine gömülmek mümkündür. Teorik fizik problemleri üzerine çalışan ünlü matematikçi Roger Penrose, usun ne olduğunu keşfetmek için bu felsefi tartışmaların başlangıç sorularını şöyle sıralamaktadır: Düşünmek ve hissetmek nedir? Us nedir? Us gerçekten var mıdır? Varsa, ilişkili olduğu fiziksel yapılara fonksiyonel olarak ne ölçüde bağımlıdır? Bu gibi yapılardan tamamen bağımsız olarak var olabilir mi? Veya yalnızca uygun türde fiziksel yapıların bir fonksiyonu mudur? Ne olursa olsun, ilgili yapıların özellik itibariyle biyolojik (beyin) olması mı gerekir, yoksa elektronik ekipman parçaları da pekala aynı işlevi üstlenebilir mi? Us, fizik yasalarına bağımlı mı? Gerçekte, fizik yasaları nelerdir? (Penrose, 1998: 2).

Uzun gerçekten fizik yasalarına bağımlı olabileceği olasılığı, insan beyninin işlevlerini bir makineye devretme gayretlerine ilham vermektedir. Eğer bu fizik yasaları keşfedilip elde edilen ilkeler çerçevesinde çalışan yeni teknolojiler geliştirilebilirse, insan gibi düşünen makineler yapabilmek mümkündür. Bugün bilinen fizik yasaları çerçevesinde, aritmetik ve mantıksal işlemler gerçekleştirebilen makineler üretilebilmiştir. Hatta bunlar artık günlük yaşantımızı çevreleyen mekanlarda sıradan eşyalar haline gelmiştir. Bu makinelere bilgisayar (computer - hesaplayıcı) diyoruz.

İnsanların aritmetik açıdan onluk bir tabanda evreni dolduran olguları, nesnelere ölçüp biçmesi gibi, bilgisayarlar da ikilik tabanda sayıp işleme tabi tutmaktadır. Yine de bilgisayarların çevrelerindeki nesne ve olayları insanlar gibi algıladığını, düşündüğünü, öğrendiğini, yorumlayarak kararlar verdiğini söylemek mümkün değildir. Çünkü yapay zeka diyebileceğimiz bir sistem, çözüm algoritmaları kesin çizgileriyle kendisine verilmeden, problemleri çözmek amacıyla kendi kullanacağı kuram ve teknikleri geliştirebilmelidir. İnsanların izledikleri düşünce yolu dendiğinde işin içine yaratıcılık, duygu ve karakter de girmektedir (Topçuoğlu, 2001: 40). Belki de bilgisayarların insanlar gibi uslayamama ile ilgili tek ve ölümcül zaafı doğaları gereği aritmetikten başka bir şeyden anlamamalarıdır ve kuvvetle muhtemel insan beyni bundan çok farklı çalışmaktadır.

Bilgisayar beyninin anatomisi, insan beyininkinden farklıdır. Bilgisayarların işlem yapan üniteleri (processing units), 1940'lı yıllarda katı hal (solid state) fiziğindeki ilerlemelere paralel olarak geliştirilen yarı iletken teknolojilerine dayanmaktadır. İşlemci ünitelerini oluşturan silikon çipler, kendisine verilen elektrik akımı belirli bir voltaj değerinin altında iken yalıtkan, bu voltaj değerinin üzerinde iken de iletken davranışı göstermektedir. Bu davranış biçimine yarı iletkenlik denilmektedir. Bu yalıtkanlık (0) ve iletkenlik (1) davranışları ile oluşturulan durumlar mantık kapıları olarak kullanılmaktadır. Yan yana milyonlarca mantık kapısının 0 ve 1'ler şeklinde değişik pozisyonlara getirildiği varsayıldığında, ses, ışık, matematiksel soyut kavramlar gibi her türlü bilginin bu kapıların çeşitli kombinasyonlarına atanıp işlenmesi mümkün olmaktadır.

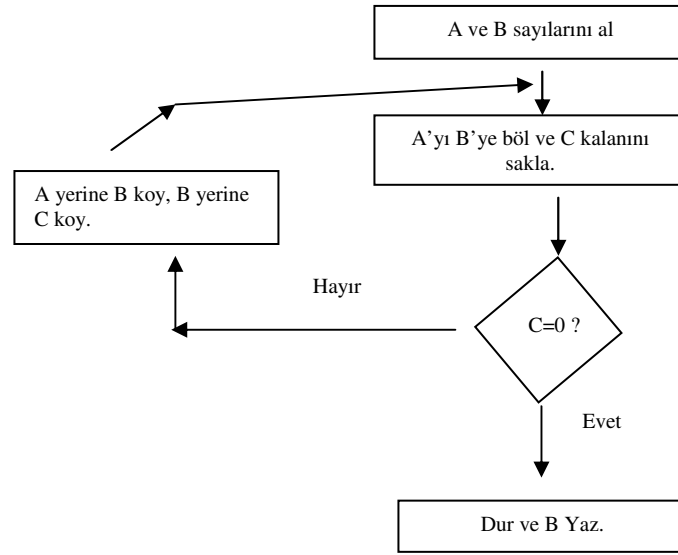
Bilginin mantık kapılarının bu çeşitli kombinasyonlarına atanmasına kodlama denilmektedir (Atabek, 2001: 32-38).

Bilgisayarlar ikilik düzende kodlanmış bilgi ve tanımlanmış belirli çözüm yöntemlerinin dışına çıkamadan çalışmaktadır. Bu tanımlanmış çözüm yöntemlerine program denilmektedir. Programlar, karşılaşılan çeşitli koşullar karşısında bilgisayarın nasıl reaksiyon göstereceğini belirleyen, farklı koşullara uygulanabilecek önceden düzenlenmiş genel çözüm yolları, başka bir ifade ile algoritmalarıdır.

Örneğin, M.Ö. 300 yılından beri bilinen ve Euklides algoritması olarak tanınan iyi bir örneği, iki sayının en büyük ortak bölenini (EBOB) bulma yöntemini ele alarak yapay zeka tasarımını basitleştirilmiş haliyle anlatmak mümkündür:

3654 / 1365 kalan 924
1365 / 924 kalan 441
924 / 441 kalan 42
441 / 42 kalan 21
42 / 21 kalan 0

Bu işlemi gerçekleştirecek bir bilgisayar programına ait akış şeması şöyle tanımlanabilir:



Yukarıdakine benzer ve çoğunlukla daha karmaşık çözüm yollarını içeren programlar olmadan, bilgisayarlar, kablolardan ve silikonlardan oluşan madde yığınlarıdır. Dolayısıyla, donanım kimi yapay zeka geliştiricileri açısından görece olarak, hatta belki tamamen önemsizdir. Bu yaklaşıma göre, program veya algoritma ise yaşamsal önem taşıyan malzemedir (Penrose, 1998: 36-37).

Ancak donanımdan bağımsız algoritmalar geliştirerek, yapay zeka tasarlama tekniklerinin sınırları bulunmaktadır. Bu sınırlar insan zekası ile yapay

zekanın rekabet ettiği sınama koşullarında kendini ifşa etmektedir. İnsan zekası ile yapay zeka kıyaslamalarının en ünlü olanı satranç müsabakalarıdır. IBM tarafından tasarlanan Deep Blue isimli satranç oynayan bir bilgisayar programının 1991 yılında büyük satranç ustası Kasparov'u zor da olsa yenmesi, bilgisayar ile insan zekası arasındaki kıyaslamaların ve rekabetin popüler hale gelmesini sağlamıştır (Halaç, Erbil, Falay, 2002: 50).

Bugün Deep Blue örneğindeki gibi büyük satranç ustalarının puanlarını (ELO puanı) yakalayan bilgisayar programları geliştirilmiştir. Hatta bunlardan Dan ve Kathe Spracklen tarafından hazırlanan bir program, 2110 ELO puanı ile UCSF satranç ustası ünvanını kazanmıştır. Carnegie Mellon Üniversitesi'nden Hsuing Hsu tarafından hazırlanan ünlü Deep Blue ise 2500 ELO puanına sahiptir. Dünya Şampiyonu Gary Kasparov'un ELO puanı ise 2700'ün üzerindedir (Penrose, 1998: 13).

Bilgisayarlar insanlar kadar ustaca satranç oynayabilmektedir. Ancak sorun şu ki; insan zekasının çalışma biçimi ve bilgi edinme yöntemi, sadece belli sayıdaki ileri hamlelerin, karşı hamleler karşısında ne gibi sonuçlar doğuracağına tahmini ve mevcut olasılıklar içinden en yararlı hamlenin seçimi ya da maksimizasyonu şeklinde çalışmamaktadır. Oysa satranç oynayan bilgisayarın yaptığı işlem bundan ibarettir. İnsanın bilgi edinme, düşünme ve karar verme davranışı bilgisayarınkinden oldukça sofistike ve bir çok değişken faktöre bağlıdır. Önselilere, yaratıcılığa, inisiyatif kullanma, riske girme, rakibini tanıma ve olası reaksiyonlarını tahmin etme yeteneklerine sahip olmak gibi insansı ve karmaşık davranış özelliklerini gösterebilecek; bunlara göre kendini ayarlayabilecek ve rakibini alt edecek bir bilgisayar programı bugün için yok gibi görünmektedir.

İnsanlar bilgiyi elde ederken ve uslarken, sosyal çevrelerinden ve yaşam deneyimlerinden edindiği ve zamanla kişiliğinin derinliklerine kadar nüfuz eden yargılarının etkisi ile hareket etmektedir. Çabucak hamle yapılmasını gerektiren durumlarda satranç oynayan bilgisayarlar, insan satranççıya göre daha iyi performans göstermektedir. Çünkü bilgisayarların çalışma kuralları kesinliğe ve hızlı işlemeye dayalıdır. İnsan ise karar verme sürecini işletmek, yavaş ve bilinçli bir değerlendirme yapmak zorundadır. İnsan yargıları bu karar verme sürecini önemli ölçüde etkileyerek doğru karar olasılıklarını azaltırken, makine yargılardan bağımsız olarak olasılık hesaplarını hızla yapıp en etkili çözümü mutlaka bulmaktadır.

Yine de insanların hata yapma olasılığının yüksek olması; bunun karşılığında en ileri ve karmaşık algoritmalara dayanan satranç programlarının zaman zaman büyük ustaları alt edebilmesi, satranç oynayan yapay zeka programlarının gerçekten de zeki olduğunu açıklar mı? Yapay zekaya ilişkin sorgulamamızı daha anlaşılır kılmak için belki de sorunun biçimini şu şekilde değiştirmek gerekmektedir: Satranç oynayabilen bir makine neden satranç oynama dışındaki diğer etkinlikleri kendiliğinden öğrenememekte ve gerçekleştirememektedir?

Yapay zeka ve bilgisayar tasarımındaki gelişmeler ile ilgili yaklaşımlar uzun yıllar boyunca, Cartesian Dualizmi veya Cartesian Betimleyiciliği (Cartesian Representationalism) adı verilen ve insan usu ile bedeninin farklı varlıklar olduğu felsefesine dayanmıştır. Bu anlayışa göre, düşünen makineler üretmenin yolu temelde gelişmiş algoritmalar yazmaktan geçmektedir. Çünkü insan beyni, dış dünyanın betimlemeleri aracılığı ile oluşturulan sembollerin işlenmesi yöntemi ile çalışmaktadır. Buna göre uslamla, bilginin çevreden alınması, mantıksal karşı reaksiyonları sağlayacak süreçleri oluşturmak üzere semboller halinde biçimlendirilmesi yoluyla gerçekleşmektedir. Bu yaklaşımın pratik sonucu, insanlar tarafından programlanmış bilgisayar veya enformasyon işleme makinesidir (Mingers, 2001: 106).

Günümüzde bilgisayar ve yapay zeka tasarımında, Cartesian Dualizmine karşı geliştirilen yeni yaklaşım, usun bir bedene kavuşturulmasını (embodiment) savunmaktadır. Geleneksel yapay zeka kesin ve iyi tanımlanmış alanlarda çok başarılıdır. Bilgisayarların büyük usta olabildikleri satranç bunun en iyi örneklerinden biridir. Ancak, geleneksel yapay zeka yaklaşımı insan beyninin çalışma biçimini taklit etmeye uygun değildir. Bilgisayar programları açısından, algılama, fiziksel manipülasyon, konuşma gibi çoğu temel ve bizim için basit olan insan etkinliğini taklit etmenin bile en zor alanlar olduğu görülmektedir. Zamanla, zekanın algoritmalar ile ilgili değil, gerçek dünya ile etkileşim içine giren araçlar ile ilgili bir sorunsal olduğu anlaşılmıştır (Pfeifer, 2001: 295-297).

İnsanlar, kendi varlığının bilincindedir. Çevrelerini kendi “ben”lerinin deneyimi ile algılamaktadırlar. Kendi beninin bilincine sahip insan, ayrıca evrende kendi benleri olmayan nesnelere ve kendi benleri olan başkaları ile birlikte yaşadıklarını da bilirler. Bütün bunlar arasındaki farkları algırlar. Nesnelere ele alıp, boyutları, ağırlıkları ile tanımlayabilir ve incelerler. Diğer insanlara ise nesnelere olarak yaklaşmazlar. Etkinliklerini onların da ayrı birer benlerinin olduğunu bilerek ayarlar; böylece başkalarıyla birlikte yaşadıkları bir dünyanın farkına varırlar. Bütün bunları bedenimizin algılayıcıları (sensors) aracılığı ile yapar ve dil aracılığı ile içselleştirirler. Dolayısıyla, us bedenden bağımsız ve soyut bir varlık olmak yerine, bedenin doğrudan bir fonksiyonu olmalıdır. Bu durumda yapay zekaya sahip bir sistem geliştirildiğinde bunun, insan benzeri bir bedene sahip yapının içine gömülmesi (embodying) gerekmektedir (Mingers, 2001: 108-109).

Kendi beninin ve evren içindeki yerinin bilgisine sahip bir düşünen makine üretmek için bir çok engel söz konusudur. İster kan, damar, sinir ve nöronlardan, isterse de transistör, kapasitör, entegre devre gibi çeşitli elektronik bileşenlerden oluşan bir siberetik sistem yaratmak, temel sorunmuş gibi görünmektedir. Oysa asıl sorun bilinçlilik halinin ne olduğuna dair tatmin edici, tutarlı, uygun ve bilgisayar üretimine uyarlanabilir bir bilimsel teorinin geliştirilmesidir.

Peki, ister sadece çok gelişmiş algoritmalara dayalı bir bilgisayar programının, isterse de kendi beninin bilincine sahip robot, android veya benzeri bir yapıda çevresini algılayabilen bir makinenin geliştirildiği varsayalım; bu

sistemin gerçekten zeki olduğunu nasıl anlayacağız? 1950 yılında yayınladığı “Computing Machinery and Intelligence” isimli ünlü makalesinde Alan Turing, tasarımılanmış bir sistemin gerçekten zeki olup olmadığını sorgulayabilecek bir test önermektedir. Testini şöyle betimlemektedir: Bir sorgulayıcı bir monitör ve klavye aracılığı ile düşünebildiği ileri sürülen bir bilgisayara ve gönüllü bir insana sorular yöneltecektir. Hem insan, hem de bilgisayar fiziksel bir engelin arkasında olacaktır. İletişim sesli olarak kurulmayacaktır. Karşı tarafların cevapları yine monitör aracılığı ile sorgulayana gönderilecektir. Sorgulayıcı, karşı taraftan gelen cevapları değerlendirerek, normal insan reaksiyonlarından farklı, yapay bir karşılık yakalamaya çalışacaktır. Sorgulayıcı, hangi cevapların gönüllüye, hangilerinin de makineye ait olduğunu ayırt edemezse, makine zeki olarak kabul edilecektir. Bu teste daha sonraları Turing Testi adı verilmiştir (Nolfi, Floreano, 2001: 500).

Tabii karşı tarafa çok miktarda, sürekli ve gerçek anlama yeteneği gerektiren özgün sorular yönelmek gerekmektedir. Böyle bir dizi seri sorgulamada sistemin gerçek anlama yeteneğinin olmadığı sonucunu yakalamak mümkündür. Sorgulayıcının becerisi, kısmen böyle özgün soru biçimleri bulabilmesine bağlıdır. Kısmen de derinlemesine bir analiz yapabilecek ve gerçek anlayışın varlığını ortaya çıkarabilecek şekilde birbiriyle bağlantılı sorular tasarlayabilmesinde gizlidir. Örneğin;

Sorgulayıcı: Duyduğuma göre, bu sabah bir gergedan pembe bir balonla Mississippi boyunca uçmuş. Buna ne dersin?

Bilgisayar: Oldukça gülünç geldi bana.

Bilgisayarın cevabı oldukça ihtiyatlıdır ve karşılık tatminkardır.

Sorgulayıcı: Sahi mi? Bir zamanlar amcam da aynı şeyi yapmıştı –gitmiş ve dönmüştü- yalnız onunki kirli-beyaz renkte ve çizgiliydi. Bunda gülünç olan ne var?

Anlama yeteneği yoksa bu tip sorular karşısında bilgisayar eninde sonunda tuzağa düşecektir. Hafıza bankasında gergedanların kanatlarının olmadığına dair bir bilgi varsa, ilk soruyu “Gergedanlar uçamaz” diyerek, ikinci soruyu da “Gergedanlar çizgili değildir” şeklinde yanıtlayıp kendini ele verebilecektir (Penrose, 1998: 4-7).

Turing, testten yola çıkarak tartışmasının ilerleyen bölümlerinde kayda değer bir zeki makinenin değişken koşullara kendini uydurabilen, öğrenebilen ve kendini geliştirebilen özellikte olması gerektiğini; o günün koşullarında bu tür makinelerin tasarımının, yapılmasının ve programlanmasının mümkün olmadığını belirtmiştir. Belki de elektronik yöntemler yerine biyolojik evrimin yapay taklitlerine dayalı böyle makinelerin başka bir yolunu bulmanın gerektiğini ileri sürmüştür (Nolfi, Floreano, 2001: 500).

Yapay zeka ile ilgili çalışmalar insan bilinci kavramının keşfinin ilk adımlarıdır. Bu keşifle elde edilecek bulgular ekonomik yaşamımızda geniş uygulama alanları bulabilme potansiyeline sahiptir. Günümüzün bilgisayar teknolojisini önemli ölçüde yapay zeka tasarımına ilişkin bilimsel çalışmalara borçluyuz. Halihazırda birçok yapay zeka uygulaması da hayata geçirilmiştir.

Bilgi tabanlı sistemler, uzman sistemler, karar destek sistemleri, otomatik program sentezi, robot tasarımı, otomasyon sistemleri bunlara örnek olarak verilebilir. Örneğin uzman sistemler, belli bir meslek grubunun (hukuk, tıp gibi) kendine özgü tüm temel ve teknik bilgilerini içeren bir veri yapısıdır. Bu veri yapısının en önemli özelliği, yeni tecrübeleri bir insan gibi paketleyip hafızasına yerleştirmesi ve karşılaşılan yeni vakalarda muhtemel uygulamalara ve çözümlere ilişkin zihinsel işlemler yürütmesidir (Dilworth, 1992: 229). Diğer taraftan, insan bilincinin ölçeğinde çalışabilecek yapay zeka sistemlerinin gelecekte bir gün geliştirilmesi mümkün olsa bile, bunların etkin kullanımı gelişmiş iletişim sistemlerinin oluşturulmasına bağlıdır.

2. YENİ İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ

Bu çalışmada “yeni iletişim teknolojileri” kavramı ile dijital iletişim sistemleri kastedilmektedir. Dijital sistemler, elektronik olarak gerçekleştirilen tüm iletişim yöntemlerinin evriminin günümüz itibarıyla son halkasını oluşturmaktadır. Dijital iletişim, yakın zamana kadar (belli bir ölçüde bugün de) kullanılan ve elektromanyetik akımın değiştirilerek belirlenen bir frekans üzerinden bilgiler gönderilip-alınmasını sağlayan analog sistemin yerine, iletişimin “binary” adı verilen yeni bir teknikle gerçekleştirilmesidir. Bu teknoloji aritmetik olarak ikilik düzende bilgi ünitelerinin (verilerin) oluşturulması, saklanması, işlenmesi ve iletilmesini sağlamaktadır (Yahyagil, 2001: 10).

Konu ile ilgili olarak dikkat edilmesi gereken ve akademik çevrelerce zaman zaman gözardı edilen nokta, dijital iletişim sistemleri sayesinde bilgi üretim süreçleri ile bilgi iletim süreçlerinin ilk defa tümleşik tek bir sistemde biraraya gelmesidir. Eski zamanlarda bilgi belli bir ortamda veya araştırma alanında elde edilir; gerekirse, geleneksel iletişim araçları (kitap, dergi, telefon, radyo, gazete vb.) ile muhataplarına iletilirdi. Başka bir deyişle, bilgi üretimi ve bilgi iletimi ayrı şeylerdi.

Dijital teknolojiler bilgi ile iletişim arasındaki farklılıkları yok etmiştir. İnsan sesi, resimler, bilimsel veriler ve her tipten ileti sayısallaştırılmış (binary-ikilik) bir koda indirgenebilmektedir. Bu kod saklanabilmekte, biçimlendirilebilmekte ve dünyanın dört bir yanına iletilebilmekte; sonra orijinal iletinin biçimine dönüştürülerek tekrar saklanabilmektedir (Helm, Edelson, 1998: 879).

Bilgisayar, iletim ve uydu sistemlerinin ikili sayı düzenine göre çalışması, bütün bu cihazların ortak bir dili kullanarak iletişime geçmelerine imkan vermektedir. Temelde hepsinin sayısal yöntemler kullanarak çalışan teknolojiler olmaları, tüm genel amaçlı bilgisayarların, telekomünikasyon cihazlarının, iletişim uydularının vs. donanım ve yazılım özelliklerini birbiriyle aşağı yukarı eşdeğer hale getirmektedir.

Bütün sayısal donanımlar, dışarıdan verilerin alınması için girdi (input) birimlerine, verilerin işleme tabi tutulması için bir veya birkaç işlem ünitesine (central processing unit), gerekiyorsa sistem hafızasında tutulması için veri kayıt ünitelerine (data recording unit) ve talep eden kişi ya da cihazlara işlenmiş verinin

(enformasyonun) iletilmesi için çıktı (output) araçlarına sahiptir (Lewis, Goodman, 1995: 605). Bu eşdeğerlilik ve aynı dili konuşabilme potansiyeli sayesinde, sözgelimi dijital bir telefon santrali, bir fabrikadaki bilgisayar destekli üretim bandı ve masaüstü bilgisayarlar birbirleriyle konuşabilecek bir teknik alt yapı içinde buluşabilmektedir.

Bu teknik alt yapı, ikilik dizilere-kodlara dönüştürülmüş bilginin, iletim formlarının birinden diğerine dönüştürülerek başka ortamlara iletilmesini sağlayabilmektedir. Bu iletim formlarının da iki temel tipi bulunmaktadır:

a) Elektromanyetik Dalgalar: Sayısal bilginin (0 ve 1'lerin) geleneksel bakır kablolar veya koaksiyel kablolar üzerinden ya da radyo dalgalarına dönüştürülerek boşluktan iletim biçimidir. Yerel ağ (LAN) veya geniş alan ağı (WAN) gibi amaçlar için sinyaller çoğunlukla kablo üzerinden taşınır. Bilgiyi iletmek için en yaygın olarak kullanılan geleneksel biçimdir. Ancak günümüzün gerektirdiği geniş bantlı (broadband) veri miktarlarına ulaşmada geleneksel biçim giderek yetersiz kalmaktadır. Bilginin yerden yere link istasyonları aracılığı ile veya yerden uyduya-uydudan yere (uplink-downlink bağlantısı) iletimi de elektromanyetik dalgalar formunda gerçekleştirilmektedir. Uzun mesafeler için uygun bir iletim formudur. Ancak atmosferdeki ve uzaydaki kullanılabilir elektromanyetik spektrum sınırlıdır. Bu sınırlılık nedeniyle hukuk sistemleri elektromanyetik spektrumu kamu tekeli altına almakta veya kullanımını belli kurallar çerçevesinde (frekans tahsisi, kullanım ücreti vbg.) kısıtlamaktadır. Ayrıca elektromanyetik spektrumdaki transfer edilen veri miktarı ve iletim kanalları doldukça sinyal kirliliği artmakta, atmosfer koşullarından dolayı iletim kapasitesi her zaman ideal düzeyde gerçekleşmemektedir (Atabek, 2001: 42-44).

b) Laser Formu: Laser (**L**ight **A**mplification **B**y **S**imulated **E**mission **O**f **R**adiation), uyarılmış ışınım yayımıyla güçlendirilmiş ışık ışını demektir (Cotton, Oliver, 1997: 127). Sayısal bilginin ışık aracılığı ile iletilmesini sağlamaktadır. Aslında ışık ışını da elektromanyetik dalgadır. Sadece ışık ışınının özel bir biçimi olan laser ışınlarının özel yapısı nedeniyle, hem konunun daha iyi kavranabilmesi, hem de metodolojik yönden böyle bir sınıflama yapılmıştır. Normalde ışık ışınları bir noktadan dağılarak boşlukta ilerlemektedir. Bu nedenle bilgi iletiminde çok kullanışlı değildirler. Laser ışınları ise doğrusal bir hat boyunca ilerleyerek bilgi iletebilecek nitelikte güçlendirilmiş ve yönlendirilmiştir. Sayısal bilgi laser darbeleri şeklinde kodlanarak, bir optik kablo (fiber optik) üzerinden veya boşluktan çok verimli bir şekilde iletelebilmektedir.

Bilginin bu formlar kullanılarak taşınması için de temelde iki iletim tekniği kullanılmaktadır:

a) Kablolü İletim Tekniği: İletişimin sağlanabilmesi için iki uç arasında fiziksel bir bağlantı söz konusudur. Geleneksel telefon kablolarından fiber optiğe kadar çok geniş bir ürün yelpazesi

bulunmaktadır. Ülkelerin telekomünikasyon şebekeleri çoğunlukla geleneksel kablo şebekelerinden oluşturmaktadır. Geleneksel bakır kablonun yerine geliştirilen koaksiyel kablo ve fiber optik gibi teknikler ile geniş bantlı radyo link istasyonları ve uydu iletimi de bu şebekelerin içinde yer almaktadır. Ancak bir zincirin en zayıf halkası kadar güçlü olması gibi telekomünikasyon şebekesindeki iletim kapasitesini sınırlayan eski kablolu tekniklerin terk edilmesi gerekmektedir. Gelişmiş ülkelerde ulusal enformasyon altyapısı (National Information Infrastructure – NII) adı altında ses ve görüntü de dahil olmak üzere yüksek hızlı ve büyük miktarlarda bilginin tek bir ulusal şebeke içinde iletilebileceği projeler yürütülmektedir. Bu projelerin en önemli hedeflerinden birisi darboğazlara sahip mevcut telekomünikasyon kablo şebekelerinin fiber optik teknikleri ile değiştirilerek, bilgi akışını istenen düzeyde gerçekleştirebilecek geniş bantlı (broadband) iletim tekniklerine geçiş oluşturmaktır. (Williams, 1998:104-105). Böylece Fiber optik kablolar bilginin ışık formunda (laser darbeleri ile) iletilmesine olanak veren ince cam veya şeffaf plastik tel demetlerinden oluşmaktadır. Geleneksel iletim tekniklerinde daha çok bilginin taşınması için enformasyon sinyalleri elektromanyetik spektrumun giderek daha yüksek taşıyıcı frekanslarına bindirilmektedir. Telekomünikasyon sistemlerinin kapasite artırımına dönük bu tarihi eğilim, sonuçta giderek geleneksel iletim yöntemlerinin taşıyıcı bir dalgadan alınarak istenildiği gibi işlenebileceği ışık ışını formuna dönüştürülmesine neden olmuştur. Elektromanyetik spektrumun daha üst frekanslarında yer alan ışık ışınları aracılığı ile veya ışık ışınlarının özel bir biçimi olan laser aracılığı ile bilginin aktarılması için fiber optik kablolar icat edilmiştir (Zubia, Arrue, 2001: 102).

b) Kablosuz (wireless) İletim Tekniği: Elektromanyetik spektrum üzerinden ya da laser ışınlarının boşluktan bir noktaya hedeflenmesi suretiyle gerçekleştirilen iletim tekniğidir. Özellikle kablo döşemenin ya çok yüksek maliyetli ya da imkansız olacağı koşullar için elverişli iletim imkanı vermektedir. Kurumsal ve yerelden küresel düzeyli çözümlere kadar bir çok uygulama alanı bulmuştur. Dağınık kampüs özelliği taşıyan sanayi merkezleri, üniversite ve araştırma kurumları, ulusal veya uluslar arası düzeyde faaliyet gösteren şirket ve kamusal örgütler birbirleriyle elektromanyetik iletim yöntemiyle bağlantı kurabilmektedir. Çoğunlukla yer link istasyonları aracılığı ile birbirine sinyal aktaran bir şebeke üzerinden iletişim sağlanmaktadır. Ancak kimi zaman elektromanyetik dalgaların yersel (terrestrial) kullanımında karşılaşılan güçlükler, yine bu dalgaların atmosferin üzerine gönderilip oradan dünyaya yansıtılması, bu sayede de daha uzun mesafelere ve kapsama alanlarına ulaşılabilmesi düşüncesini doğurmuştur. Dünya ile aynı hızda dönen ve böylece gökyüzünde bize göre sabit görünen yer eş zamanlı uydular (geo-stationary) fikri ile iletim küresel bir özellik kazanmıştır (Atabek, 2001: 91). Kablosuz iletim tekniği için kullanılan

bir başka yöntem de laserin iletim formu olarak kullanılmasıdır. Free Space Optical Wireless – Kablosuz Serbest Optik İletim adı verilen bu yöntem ile elektromanyetik spektrum işgal edilmeden kampüs alanları gibi orta ölçekli uzaklıklarda yüksek iletim hız ve kapasitelerine ulaşılabilmektedir.

Kablolu veya kablosuz her teknikte, arada kullanılan araçlar (fiber optik kablo, koaksiyel kablo gibi) ve uçlarda sinyalleri alıp, bir formdan başka bir forma dönüştüren cihazlar (iletişim uyduları, transponderler, link istasyonları gibi) öylesine çeşitli, yaygın ve karmaşıktır ki, örgüt içi birimleri, örgütleri, şehirleri ve ülkeleri birbirine bağlayan bir siber uzayın geliştiğini, bizi sarmaladığını ileri sürmek fantastik bir öngörü olmaktan çıkmaktadır. Ancak bütün bu tasarım ve işlev çeşitliliği nedeniyle, sistem içinde yer alan cihazların birbirleriyle kuralı bir şekilde haberleşmesi mümkün değildir. Bu siber uzayı oluşturan bütün araçları birbirine bağlayacak iletişim kurallarına gereksinim vardır. Bu kurallara iletişim protokolleri denilmektedir. İletişim protokolleri, bu sistemler arasında önce neyin iletileceği, nasıl iletileceği, nelerin iletileceği ve hangi hızlarda iletimin gerçekleştirileceği konusunda bir kurallar setinden oluşmaktadır ve birbiriyle iletişime geçecek cihazlar bu bilgi ile programlanmıştır.

Bilginin bir formdan diğerine dönüştürülmesini ve iletim teknikleri üzerinde bir yerden başka bir yere taşınmasını sağlayan, belirli iletişim protokolleri ile haberleşebilen iki veya daha fazla elektronik donanımdan oluşan yapıya iletişim ağı denilmektedir. Dolayısıyla iletişim ağları oldukça karmaşık, heterojen ve yazılımlar aracılığı ile çalıştırılan birçok aktif ve pasif cihazı içermektedir. Bizler ise ev veya iş yerlerimizdeki masaüstü bilgisayar, telefon, kablolu televizyon gibi buzdağının su üstündeki yönünü görmekteyiz.

İletişim ağlarının her birinin ayrı işlev ve görevlerinin olduğu birbiri üstüne binmiş tabakalardan oluştuğunu varsaymak mümkündür. En altta üzerinde sinyallerin iletildiği kablolar, koaksiyel kablolar, mikro dalga kanalları, uydular linkleri ya da fiber optik gibi fiziksel tesisat bulunur. En üstte ise son kullanıcı uygulamaları (yazılımlar) bulunur. Bunların arasındaki tabakalar ağ iletim araçlarının değişik tipleri arasında çalışabilecek çoklu uygulamaları içermektedir. Bu uygulamalar hemen üstündeki ve altındaki tabakaların çalışma biçimine uygun protokollere sahiptir. Bunlar arasında köprüler kurarak çalışmalarını sağlarlar. Böylece üst üste binmiş çok farklı yazılım ve donanım teknolojilerinin sistem içinde yer alan bütün donanımların çalışma kurallarını (protokolleri) öğrenmeden, sadece ilişkide olduğu tabakalar ile iletişim kurabilir ve işlevlerini yerine getirebilirler. İnternet'in dayandığı İnternet Protokolü (IP) bunun tipik örneğidir. İnternet Protokolü hemen hemen her platformun üzerinde çalışabilir. Böylece İnternet protokolü heterojen bir alt yapı üzerinde yer alan geniş alan ağlarını birbirine bağlayabilecek bir tabaka olarak hizmet verebilir (Ferreira, Lehr, McKnight, 2002: 747).

Bütün bu gelişmelerin pratik sonuçları, rutin veri sorgulamalarının ve sorun çözme işlemlerinin artık insan manipülasyonu olmaksızın bizzat bu alt

yapının kendisi içinde gerçekleştirilmesi, uçların (clinets) talep ettiği akıllı, otomatik hizmetleri sunması ve bağlı mekanik bir sistemi harekete geçirme gibi düzeneklerinin oluşturulabilir olmasıdır. Sıradan bir bankacılık hizmeti olarak hepimizin yaygın bir şekilde kullanmaya alıştığı ATM (Automatic Teller Machine) cihazlarını bu gelişmeye örnek olarak vermek mümkündür. ATM aracılığı ile başka bir hesaba havale işlemi yapmak istediğimizde, cihazın karşı tarafında bir banka memuru bulunmamaktadır. Makine, banka memurunun yerini alarak bizim komutlarımıza göre bağlı olduğu bir müşteri hesap kayıtları veri tabanı üzerinde işlem yapmaktadır. Hesaba havale işlemimiz ile ilgili yeni bilgiler üretmekte, veri tabanına kaydetmekte ve parasal değerleri havale işlemi yapmak istediğimiz kişinin hesabına sembolik olarak geçirmektedir. ATM'den fabrika üretim bantlarının otomasyonuna kadar bir çok bilgi ve iletişim temelli sistemin çalışma biçimi buna benzer süreç ve mekanizmaları içermektedir. Genel bir perspektiften bakıldığında, önümüzdeki birkaç on yılda her türlü ticari ve kamusal örgütlenme biçiminin bu yeni teknolojilerin sunduğu olanaklara göre kendisini uyarlaması gerekecektir.

3. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM: AKILLI ÖRGÜTE DOĞRU

Örgütleri birbiri içine geçmiş, insan, yapı, makine/teknoloji ve veri alt sistemlerinin bir bileşimi olarak tanımlamak mümkündür. İnsan ögesi örgütün dinamik, yaratıcı ve üretken yönünü oluştururken, yapı insan ile diğer örgütsel alt sistemlerin nasıl bir araya geleceğini betimleyen kuralları ve hiyerarşik düzeni içermektedir. Makine/teknoloji alt sistemi ise örgütün işlemesi için gerekli fiziksel koşulları içermektedir. Çağdaş örgütlerin bilgisayar ağları ve diğer iletişim araçları bu alt sistemin en önemli bileşenlerini oluşturmaktadır. Bunun nedeni de bir diğer alt sistem olan veri alt sisteminin işleyişinin önemli ölçüde bu teknolojilere bağlı olmasıdır. Veri alt sistemi ise örgütün bütün birimleri arasındaki bağlantıları sağlamaktadır. Dolayısıyla etkin örgütsel eşgüdüm ve üretkenlik bu veri alt sisteminin işleyişine bağlıdır (Kozar, 1989: 5-12).

Bugünkü terminoloji ile veri alt sistemi adını verdiğimiz şeye, Max Weber 20. yüzyılın başlangıcında bürokrasi modeli ile özel bir önem atfetmişti. Weber, modern bürokrasinin yönetiminin, ilk ya da müsvedde biçiminde saklanan yazılı belgelere ("dosyalar"a) dayandığını, bu nedenle, geniş bir küçük görevliler ve her türlü yazıcılar kadrosunun istihdam edildiğini vurgulamıştı (Weber, 1996: 260). Bilgi Max Weber'den günümüze kadar gelen geleneksel yönetim anlayışı için olduğu kadar modern yönetim anlayışı için de yaşamsal önem taşımaktadır. Fark şu ki, bilginin kağıt üzerinde ve dosyalarda saklanması yerine, her gün daha çok elektronik ortamlarda ifade edilmesi yönünde bir değişim olmaktadır. Bu değişimin iki aşaması bulunmaktadır.

Bunlardan birincisi, büyük miktarlarda bilginin kısmen veya tamamıyla elektronikleşmiş sistemler içinde tutulmasıdır. Üstelik elektronik sistemler, bilgi saklama yeteneklerinin yanı sıra, aynı anda çok kişinin aynı bilgiye erişebilmesini sağlayabilmektedir. Böylece aynı bilgi belli bir anda bir çok yerde bulunabilmektedir. Ayrıca bu elektronik sistemler veri işleme süreçlerini de

içermektedir. Böylece modern örgütlerde kağıt temelli dosya hakimiyeti altındaki bürokrasi, daha esnek iş ve hizmet üretim süreçlerine doğru dönüşüm geçirmektedir. İmalatta yaşanan fabrika otomasyonu gibi, çerçevesi iyi tanımlanmış rutin işlemlerin bilgisayarlarca ve bu bilgisayarların bağlı bulunduğu iletişim ağlarınınca yürütülmesi bugünkü teknoloji ile mümkündür. ATM örneğindeki gibi uygulamaları da vardır. Bu tür otomasyon sistemlerinin hizmet üretimini de içine alacak şekilde genişleyerek her türlü ekonomik aktivitenin içine nüfuz etmesi, yeni çalışma biçimlerinin karakterini çizmektedir.

İkinci aşama ise bu çalışmanın potansiyellerini ve gerçekleştirme yörüngesini sorguladığı elektronik olarak akıllı örgütlerin ortaya çıkışıdır. Akıllı örgüt, işlevlerine uygun olarak merkezinde çeşitli yapay zeka uygulamalarının olduğu ve gelişmiş iletişim hatları ile bütün alt birimlerinin birbirine bağlandığı; bu teknik alt yapı aracılığı ile rutin faaliyetlerin dışında da sorun çözebilen ve değişken çevresel koşullara göre kendini uydurabilen örgüttür.

Bugün uygun iletişim teknikleri ile sarmalanmış, birbiriyle konuşabilen uç donanımlar ile donatılmış, verilerini örgütsel hafıza olarak betimleyebileceğimiz veri tabanlarında saklayan ve buradan alarak kullanan karmaşık örgütsel ağların, insan müdahalesinin giderek azaldığı zeki sistemler haline (yapay zeka teknolojilerinin elverdiği ölçüde) dönüştüğünü gözlemlemekteyiz. Bu zeki ağların, web tabanlı uygulamalar ile evlerimize kadar uzanmasını sağlayacak uygulamalar ise internette her gün daha çok yer almaktadır. Böylece son kullanıcılar (ticari şirketlerin tüketicileri, kamu kurumlarının hizmet alan vatandaşları vs.) da etkileşimli bir siber hizmet ortamına dahil edilmeye başlamışlardır. Yiyecek sipariş eden buzdolabı, faturaları yatıran otomatik ödeme talimatları, web üzerinden vergi kimlik numarası veren devlet, deniz kenarındaki dört yıldızlı otellerin listesini çıkaran bölgesel web veri tabanları veya öğrenci sınav sonuçlarını duyuran üniversite web sorgusu futuristik birer öngörü olmaktan çıkmıştır.

Yapay zeka teknolojisinin örgütsel uygulaması söz konusu olduğunda, rutin işleri gerçekleştirmeye devam eden sistemler, beklenmeyen durumlar ile karşılaşıldığında da kendilerini yeni koşullara göre düzenleyip hizmetlerini sürdürebilmeliler. Ancak insan gibi düşünen ve dolayısıyla insan gibi hatalar yapma olasılığı olan sistemler örgütsel açıdan istenmeyen durumlar yaratır. Hesaplama işlemlerinde bilgisayarları neredeyse kusursuz ve hızlı çalıştırdıkları için tercih ediyoruz. Çeşitli otomasyon sistemlerine insan kaynaklı kusurları en aza indirmek ve hızlı hizmet vermek için geçiyoruz. Bu nedenlerle, insan zekasının beklenmeyen zorlukların üstesinden gelmesi gibi değişken koşullara kendini uyarlayabilen, rutin işlemlerin yanı sıra problem çözme kabiliyetine sahip; ancak hatalardan arınmış tasarımlara gereksinim bulunmaktadır.

Böyle bir sisteme sahip akıllı örgütte birçok şey değişecektir. Bunlar:

a) Çalışan İnsanlar Üzerindeki Olası Etkiler ve Hiyerarşik Yapının Düzleşmesi: Problem çözme işinin insanlardan alınıp, akıllı düzeneklere terk edilmesiyle ister ticari, isterse de kamusal bütün örgütlenme biçimlerinde daha az insan çalışıyor olacaktır. Böylece

personel maliyetleri düşecektir. Ayrıca personel sayısının azalması daha sade bir organizasyon biçimi ortaya çıkaracaktır. Gözetici veya orta kademe yöneticilere daha az ihtiyaç olacaktır. Böylece örgütsel hiyerarşinin tepesi ile tabanı arasındaki mesafe azalacaktır. Bu durumda, yeni teknolojilerin birçok insanı işsiz bıraktığı şeklinde konunun sosyal boyutuna dikkat çeken eleştiriler olabilir. Ancak her yeni teknoloji kısa vadede işsizliğe yol açsa da, uzun vadede yeni mesleklerin oluşmasını sağlamaktadır. Şüphesiz akıllı sistemlerin tasarlanması, kurulması ve işletilmesiyle ilgili de yeni mesleklerin türemesine yol açacaktır. Bu meslek farklılaşması kalifiye elemana duyulan ihtiyaçla paralel olarak gerçekleşecektir.

b) **Güvenilir Bilgiye Ulaşma Hızında Artış:** Mevcut otomasyon sistemlerinin çoğunda belli kriterlere göre sorgulayarak veri tabanındaki karmaşık bilgiyi yorumsuz dökümler halinde almak mümkündür. Akıllı sistemler sayesinde ise yine talep edenlerin belirledikleri kriterler doğrultusunda, ancak yorumlanmış, özetlenmiş ve daha kullanılabilir enformasyona hızlı bir şekilde ulaşmak mümkündür. Böylece bilgi kirliliği azalacak ve iş bilgisinin güvenilirliği daha yüksek olacaktır.

c) **Kırtasiyeciliğin Azalması:** Örgütsel verilerin kağıt dökümler yerine, elektronik sistemler içinde muhafaza edilmesi ve bir yerden başka bir yere iletilmesi mümkündür. Mevcut hukuk sisteminin elektronik bilgiyi ve elektronik imzayı tanıması ile kağıtsız büro otomasyonları oluşturulabilecektir. Böylece birçok formalitenin kağıt üzerine kaydedildiği geleneksel ve kasvetli büro yönetimi ortadan kalkacaktır.

d) **Problem Çözme Hızında Artış:** Akıllı örgütsel sistemlerin en önemli katkısı, hiç şüphesiz iş ve hizmet üretimine ilişkin karşılaşılan sorunların çözümünde insan müdahalelerini azaltmaları olacaktır. Böylece sorun çözümede insan kaynaklı gecikmenin yerini elektronik işlemin hızı alacaktır.

e) **Ürün Ve/Veya Hizmet Kalitesinde Yükselme:** Bilgisayar destekli üretim (CAM-Computer Aided Manufacturing) sistemlerindeki yapay zeka yeteneklerinin gelişmesi, imal edilen ürünlerin kusurlu olma olasılığını düşürecektir. Kendiliğinden problem çözebilen bu sistemler yapay zeka destekli üretim biçimine dönüşecektir. Üretim öncesi ürün tasarımında CAD (Computer Aided Design) uygulamalarının yapay zeka ile desteklenmesi, mühendis ve mimarların daha gelişmiş teknolojiler ile çalışmalarını sağlayacaktır. Hizmet sunumunun akıllı ve hızlı bir otomasyon sistemi üzerinden yürütülmesi, hizmet alanlar ile verenler arasındaki sıkıntılı süreçleri azaltacak; belki de tamamen ortadan kaldıracaktır.

f) **Web Tabanlı İnteraktif Hizmetlerin Yaygınlaşması:** İletişim teknolojilerindeki gelişmelere koşut olarak web tabanlı

programlar ve yine web tabanlı sorgulama sistemleri tüketici/vatandaş hizmetleri için giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu uygulamaların daha gelişmiş yapay zeka benzeri algoritmalarla donatılması internetin daha çok kullanıcı dostu ve bütün topluma açık bir pazar ve hizmet ortamı olmasını sağlayacaktır.

g) İşyeri Kavramının Değişmesi: Enformasyon otoyolları, mobil iletişim gibi teknolojik yaklaşımlar iş yerini belli bir mekan olmaktan çıkarmaktadır. Telecomputing adı verilen yeni bir çalışma tarzının yaygınlaşması ile büro veya sabit mekanlara bağlı kalma zorunluluğu azalmaktadır. Hatta kimi işler evlerden bile yürütülür hale gelmektedir.

Bütün bu analizlerden sonra, geleceğin ekonomik ilişkilerini kusursuz bir elektronik iletişim sistemi üzerinde çalışan zeki bilgisayarların şekillendireceği gibi yanlış bir yargıya ulaşmak mümkündür. Bu tür bir yargının yanlışlığı, gelişmiş bir dijital elektronik iletişim sisteminin geleceği şekillendirme potansiyelinin olmamasından kaynaklanmamaktadır. Böyle bir potansiyel bulunmaktadır. Ancak bu potansiyeli etkin hale getirecek iki koşul bulunmaktadır: Bunlardan birincisi, teknolojik gelişmeyi ona uygun beceriler ile donatılmış insan kaynaklarının örgütlenmesi ile birlikte değerlendirme gereğidir. Dijital elektronik iletişim sistemlerinin ve yapay zeka uygulamalarının uzman işgücü ile bütünleştirilmesi, akıllı örgütlerin oluşturulmasında arzu edilen sonuçları doğuracaktır. Yeterli sayı ve nitelikte yazılım ve donanım uzmanı, sistem çözümleyicisi ve tasarımcısı, sistem yöneticisi gibi anahtar personel ile sistem hakkında yeterli eğitimi almış operatörlerin işbirliğini ve koordinasyonunu temel alan bir örgütlenme biçimi, yeni örgüt tipinin karakterini oluşturmalıdır. Teknolojik değişim halihazırda örgütleri nitelikli işgücü istihdam etmeye zorlamaktadır. Bu noktada da ikinci koşul önem kazanmaktadır: Yeni teknolojilerin bu zorlayıcı yönünün sonuç vermesini engelleyen eski geleneksel ve kalıplaşmış yönetsel yaklaşımların ve karar verme mekanizmalarının terk edilmesi zorunludur. Kağıt üzerine yazılı kayıtlara ve dosyalama sistemine, işleri küçük ve rutin süreçlere bölmeye, katı ve hiyerarşik bir örgüt piramidine, işyerini sabit bir mekan olarak tanımlamaya, interaktif hizmetlerin sadece yüz yüze ilişkilerle gerçekleştirilebileceği ve elektronik sistemlerin temelde güvenilir olmadığı inancına alışık yönetsel anlayış, akıllı örgütün gereklerine karşılık veremeyecektir.

Yanıştan sakınarak bilimsel bir teori geliştirebilmek için bu teknoloji ve insan keşmekeşinin şu temel yönünü dikkate almak gerekmektedir: Teknoloji nötrdür. Önemli olan insanların onunla ne yaptığıdır. Yeni zeki sistemlerin ve iletişim araçlarının sihirli bir değnek gibi sorunları kökten çözmesi mümkün değildir. Geleneksel hale gelmiş yönetme ve iş görme biçimlerinin yeni teknolojilere rağmen devam ettirilmesi başarısızlıkların nedenidir. Bilgi ve iletişim teknolojileri için tasavvur edilen hızlı dönüşümün gerçekleşmesi önemli ölçüde bu güçlüğü aşılmasına bağlıdır. Özel girişimler kendilerini bu duruma kolayca uyarlayabilirler. Ancak kamu kuruluşlarının teknolojik açıdan değişken

koşullara adapte olmasını sağlayacak esnek bir yasal düzenin oluşturulması gerekmektedir.

SONUÇ

Akıllı örgütlerin ortaya çıkış aşamasını kavrayabilmek için, son on yılda telekomünikasyon teknolojilerinde, yapay zeka tasarımında, bilgisayar programcılığı ve veri tabanı yöneticiliğinde yaşanan olağanüstü sıçramaları dikkatlice incelemek gerekmektedir. Bugün California Silicon Vadisi gibi büyük endüstriyel alanlarda ve geniş bütçeli araştırma merkezlerinde ses, video, yazı veya başka biçimlerde her türlü verinin daha büyük kütleler halinde ve daha hızlı aktarımı için sürekli yeni teknikler tasarlanmaktadır. Kamu kurumları ve özel işletmeler, elde edilen çok geniş bir ürünler yelpazesi içinden kendi ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik ölçütlerine göre tercihlerde bulunarak, hem yerel düzeyde kendi iletişim alt yapılarını kurmakta, hem de çok uzun coğrafi mesafeler arasındaki yapıları birbirine bağlayan ulusal ve uluslar arası telekomünikasyon şebekelerine dahil olmaktadır.

Bütün örgütler, kendi sistemlerini kurmak ve örgüt dışı telekomünikasyon şebekelerine bağlanmak zorundadırlar. Çünkü bütün karmaşa ve zorluklarına rağmen, dijital iletişim araçları gelişmiş ülkelerdeki ekonomik yaşamın sinir sistemini oluşturmaktadır. İş dünyasının ihtiyaç duyduğu bilgi, bu yapı üzerinde bir yerden başka bir yere değişik formlara dönüştürülerek hızlı bir şekilde iletilmektedir. Elektronik fon transferinden iş talimatlarına, veri tabanları üzerinde yürütülen müşteri hizmetlerinden elektronik ticarete kadar bilgi ekonomisine dayalı toplumların hayati faaliyetlerini gerçekleştirmeleri bu teknolojiler olmadan mümkün değildir. ABD, Japonya, kimi gelişmiş Uzakdoğu ülkeleri ile birçok AB ülkesi, önümüzdeki 10-15 yıl içerisinde Ulusal Enformasyon Altyapısı adını verdikleri projelerini tamamlamayı hedeflemektedirler. Hedefe ulaşıldığında, her türlü ticari veya kamusal örgüt bir bilgi otoyolu ile birbirine bağlanacaktır. Bu nedenle söz konusu ülkeler hukuki ve teknolojik alt yapılarını bu hedef çerçevesinde yeniden düzenlemektedir.

Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin, önümüzdeki yıllarda büyük ölçüde insanın kendi zekasının ve bilincinin işleyişini çözmesine ve bu işleyişi fizik yasaları içine oturtmasına; daha sonra da bu bilimsel temeller üzerine dayanan donanım ve yazılımları geliştirmesine bağlı olduğu görülmektedir. Öyleyse bilgi teknolojileri, ufukta sürprizlerle dolu bir gelişim sürecinin henüz ilk adımlarını yaşamaktadır. Bu ufukun keşfi, aslında insanoğlunun kendisinin de keşfidir.

KAYNAKÇA

ADLASSNIG, Klaus-Peter, (2002) "Artificial-Intelligence-Augmented Systems", **Artificial Intelligence In Medicine**, 24, 1-4.

ATABEK, Ümit, (2001), **İletişim ve Teknoloji**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

COTTON, Bob, OLIVER, Richard, (1997), **Siber Uzay Sözlüğü**, Çev. Özden Arıkan, Ömer Çenderoğlu, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

DILWORTH, James B., (1992), **Operations Management: Design, Planning And Control For Manufacturing And Services**, New York: McGraw-Hill Inc.

- FERREIRA, Pedro, LEHR, William, MCKNIGHT, Lee, (2002), "Optical Networks and The Future Of Broadband Services", **Technological Forecasting And Social Change**, Vol.69, North-Holland.
- HALAÇ, Ali, ERBİL, Timur, FALAY, Togan, (Ağustos 2002) "Yapay Zeka", **PC NET**, Sayı: 59.
- HELM, Neil R., EDELSON, Burton I., (1998), "High Performance Satellite Networks", **Acta Astronautica**, Vol. 40, No. 12, Great Britain.
- KOZAR, Kenneth A., (1989), **Humanized Information Systems: Analysis And Design**, New York: McGraw-Hill International Editions.
- LEWIS, Pamela S., GODMAN, Stephen H., FANDT, Patricia M., (1995), **Management: Challenges In The 21'st Century**, Minneapolis/StPaul: West Publising Company.
- MİNGERS, John, (2001) "Embodying Information Systems: The Contribution Phenomenology", **Information And Organization**, Vol.11.
- NOLFİ, Stefano, FLOREANO, Dario, (November 2001), "Evolving Artificial Intelligence", **Forum: Trends In Cognitive Science**, Vol.5, No.11.
- PENROSE, Roger, (1998), **Bilgisayar ve Zeka: Kralın Yeni Usu I**, Çev. Tekin Dereli, Ankara: Tübitak Popüler Bilim Kitapları.
- PFEİFER, Rolf, (2001) "Embodied Artificial Intelligence 10 Years Back, 10 Years Forward", **Informatics: 10 Years Back, 10 Years Ahead**, LNCS 2000, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- TOPÇUOĞLU, Ayşenur, (Aralık 2001), "Yapay Zeka", **Bilim ve Teknik**, Sayı: 409.
- WEBER, Max, (1996), **Sosyoloji Yazıları**, Çev. Taha Parla, İstanbul: İletişim Yayınları.
- WILLIAMS, David O., (1998), "A Review of Wide-Area Aspects of High Performance Networking", **Simulation Practice And Theory**, 6, Elsevier.
- YAHYAGİL, Mehmet Y., (2001), **Kobi'lerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2001-26.
- ZUBIA, Joseba, ARRUE, Jon, (2001), "Plastic Optical Fibers: An Introduction to Their Technological Processes and Applications", **Optical Fiber Technology** , 7, Academic Press.

Yerel Hizmetlerin Özelleştirilmesinde Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Manisa Belediyesi Örneği

Doç. Dr. Süreyya SAKINÇ

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü, MANİSA

Araş. Gör. Gül KAYALIDERE

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Maliye Bölümü, MANİSA

ÖZET

Çalışmamızda, yerel hizmetlerin özelleştirilmesinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri ele alınmıştır. Spesifik bir örnek olması açısından Manisa Belediyesi'nde alan araştırması yapılmıştır. Öncelikle özelleştirme hakkında genel bilgiler verilmiştir. Daha sonra anket yöntemi ile Manisa Belediyesi'ndeki özelleştirme uygulamaları hakkında bilgi edinilmiştir. Sonuç olarak Manisa Belediyesi'nde özelleştirme uygulamalarının nasıl olduğu ve olması gerektiği konularında öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yerel Hizmetler, Özelleştirme, Manisa Belediyesi

Problems and Solutions in the Privatization of Local Government Services: A case study of the Municipality of Manisa

ABSTRACT

This study discusses problems and solutions in the Privatization of Local Government Services. To be specify, we conducted an area study in the the Municipality of Manisa. Firstly, we reviewed the literature related to privatizations. Later on, a questionnaire was applied to collect information about the practices of privatization in the Municipality of Manisa. At last, we made suggestions on implementation of privatization in the Municipality of Manisa.

Keywords: Local Government Services, Privatization, Municipality of Manisa

GİRİŞ

Özelleştirme, devletin kamusal sorumluluk alanı içerisinde yerine getirmek zorunda kaldığı hizmetlerle ilgili yükümlülüklerin azaltılması için düzenlenen faaliyetlerin tamamına verilen bir isimdir. Daha dar anlamda özelleştirme, belirli kamusal hizmet sunma yükümlülüklerinin özel sektör girişimciliği tarafından üstlenilmesidir. Bu sorumluluk kaymasına (kamudan özel sektöre doğru) hizmet sunumu ile ilgili yöntem ve araçların seçimi tamamen piyasa koşullarına uygun olarak gerçekleştirilmektedir. Böylece, piyasa ekonomisi kurallarının, hizmet sunumunda etkinliğin sağlanması amacı ile, egemen kılınması ve yönetim anlayışı içinde politik müdahalelerin en aza indirilmesi sağlanmış olmaktadır.

Türkiye' de özellikle 1980'li yıllardan başlayarak ulusal düzeyde olduğu kadar, yerel düzeyde de özelleştirme uygulamaları hız kazanmıştır. Yerel yönetimler için özelleştirme, özel sektör yüklenici firmaları tarafından mal ve hizmetlerin ihale yöntemiyle sunulması olarak uygulanmıştır. İhale yöntemiyle satın alınan hizmetlerin kapsamı genişletilmiş ve giderek daha fazla yerel hizmet özel yüklenici firmalar tarafından sağlanır olmuştur. Girişim ve sorumluluğun kamu yönetiminden özel yönetime kayışı, özellikle idari maliyetlerde sağlayacağı

tasarruflar nedeniyle önem kazanmıştır. Türkiye’ de yerel yönetimler 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu ile belirlenmiş kurallara bağlı olarak hizmet alımları yapmaktadırlar. Özelleştirmenin diğer yöntemlerini kullanabilmeleri, mevcut belediye ve il özel idarelerinin organik yasalarındaki yetersizlikler ve bazı özelleştirme yöntemlerine belediyelerle ilgili mevzuatta yer verilmemiş olması nedenleriyle güçleşmiştir.

YEREL DÜZEYDE ÖZELLEŞTİRMEYİ GEREKLİ KILAN NEDENLER

Özelleştirme, her biri farklı ekonomik ve politik etkileri olan birçok değişik şekil alabilir. Özelleştirmenin tam şekli, devlet müdahalelerini ticari faaliyetlerden tümüyle çekerek, devlet mülkiyetindeki varlıkları özel sektöre satmaktır (Butler, www.canaktan.org). Başka bir ifade ile; devletin rolünü azaltmak için düzenlenen faaliyetlerin tümüne verilen bir isimdir. Bu düzenlemeler içinde girişimlerin doğrudan özel şirketlere satışı; imtiyazlar; özel sektöre işletme kurma hakkının satışı; bedelsiz tüketim malı ve hizmet alımları için kuponlar; devlet yardımlarının hak sahiplerine tahsisi (böylece ihtiyaç sahipleri mal ve hizmetleri satın alacaklarına kendileri karar verebilir); bağışlar; bazı mal veya hizmetlerin tedariki için alıcı olarak devlet ve satıcı olarak özel firmalar arasındaki düzenlemeler bulunmaktadır. Yerel yönetimler söz konusu yöntemleri kullanarak özelleştirme yaparken sosyal sorumluluklarının bir gereği olarak, insanlara sunulacak hizmetlerin kalitesinin de artırılmasını gözetmek durumundadırlar. Bu çerçevede, hizmetlerin istenilen kalitede, istenilen zamanda, gerekli yerde ve uygun fiyatla sunulması, yerel yönetimlerin sorumluluk sahası içerisinde dikkate alınması ve yerine getirilmesi gereken fonksiyonlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Eryılmaz, 1995:30). Özelleştirme ile yerel yönetimlerin sorumluluklarının bitmemesinin yanı sıra son dönemde yapılan bir alan araştırmasında da çarpıcı sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuçlara göre; yerel düzeyde en çok denetlenmesi gereken kurumlar arasında belediyeler ilk sırayı almışlardır (TÜSİAD, 2002:150).

Ekonomik Nedenler:

Özelleştirme, mevcut kaynakların etkin kullanımını teşvik etmek amacıyla gereklidir. Etkinlik, teknik olarak, sabit bir girdi miktarı ile en yüksek çıktıyı sağlayacak üretim teknolojisinin uygulanmasıyla ilgilidir. Bir hizmetin verimliliği, girdi ve çıktı arasındaki etkinlik oranına ve tüketici tercihlerine göre uygun mal bileşimi için etkinlik düzeyine bağlıdır. Üretimde etkinlik koşulunun özel kesimde olduğu gibi kamu kesimi yöneticileri tarafından da önemsenmesi, özelleştirmenin ekonomik nedenini oluşturur. Etkinliğin sağlanmasında karlılık ve düşük maliyet koşulları birbirini tamamlayıcı özelliktedir. Bu nedenle bu iki koşulun bir arada aranması kamu yöneticilerinin peşinde koştukları amaçlar arasında bulunmadığı için (bunun nedenleri arasında sosyal gerekçeler ve ideolojik anlayışlar sayılabilir) etkinliğin kamu yönetiminde sağlanması güçtür (Raga, 1995:9).

Mali Nedenler:

Merkezi hükümetler hizmet sorumluluğunu yerel yönetimlere aktarıırken, artan sorumluluğa uygun olarak ilave gelir kaynaklarını da yerel yönetimlere sağlamak zorundadırlar. Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'nda, mali konularla ilgili olarak “yerel yönetimlere, ulusal ekonomik politika çerçevesinde serbestçe kullanabilecekleri yeterli mali kaynaklar sağlanmalıdır” denilmektedir. Belediyelerin sorumlulukları, gelirleriyle orantılı olarak belirlenmemiştir. Mali kaynak bakımından yerel yönetimler tamamen merkeze bağımlı görünmektedirler. Yerel yönetimlerin mali kaynaklarının yaklaşık %80' i merkezi yönetim tarafından toplanan vergilerden ayrılan paylar ve çeşitli yardımlar biçiminde merkezi yönetimin eliyle sağlanmaktadır. ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde yerel yönetimlerin kendi öz kaynakları toplam gelirlerinin yarısı ile dörtte üçü arasında değişmektedir. Ülkemizdeki belediyelerin toplam gelirlerinin GSMH' ya oranı %3 ler civarındadır. Avrupa ülkelerindeki %10-25'lik oranla karşılaştırıldığında bu oranın çok düşük olduğu söylenebilecektir (Yalçındağ,1995:36).

Siyasi Nedenler:

Özelleştirme, ideolojik bir yaklaşımdır. “Yeni Sağ” ve “Geleneksel Sol” arasındaki anlayış farklılığı özelleştirme tercihlerini etkilemektedir. Yeni Sağ, özelleştirmeyi kamu sektörünün küçülmesi için bir yöntem olarak kabul eder ve etkinliğin kamu kesiminde sağlanmasının temel koşullarından biri olarak da özelleştirmeyi benimser.

Geleneksel Sol, kamusal üretimi özel kesim üretiminin teşvik edilmesinde itici güç olarak kabul eder ve kamusal üretimin tamamlayıcı niteliğine önem verir. Üstelik, ekonomide sadece etkinliğin sağlanması tek başına verimliliğin artırılması için yeterli değildir. Eşitlik koşulunun da sağlanması gerekir. Üretimden sağlanan katma değer işgücü ve sermaye arasında yeniden dağıtımının gerekliliğini vurgular. Böylece mevcut gelir dağılımı dengesizliği koşullarında tüketicinin fayda maksimizasyonu önemli refah kayıpları ortaya çıkmadan sağlanabilir. Yerel yönetimleri kar amaçsız kuruluşlar olarak değerlendiren görüşe göre ise özelleştirme bağlamında zorlanılabilecek bazı konular bulunmaktadır; - ortak sistemlerin ve politikaların azlığı ve geliştirme güçlüğü - yöneticilerin mevzuatla sınırlı kalmaları -“beşeri unsur” sorununun fazlalığı – gereken örgüt değişikliklerine gitme zorluğu (Furman, 1987:49).

Literatürde, yerel hizmetlerin özelleştirilmesinde önemli maliyet ve verimlilik avantajları olduğu ampirik araştırmalarla kanıtlanmıştır. Borcerdig et al, ABD, Almanya, Avustralya, Kanada ve İsviçre'de 19 yerel hizmet için yaptığı 50 araştırmanın 47' sinde kamu kurumlarının yüksek maliyetlerle üretim yaptıklarını; özel sektörün, kamu kurumları ve girişimciliğine göre daha düşük maliyetli yönetildiklerini bulmuştur. Geri kalan 3 araştırmada ise kamu girişiminin daha düşük maliyetle çalıştığını bulmuştur(Borcerdig et al, 1982:127-156). Bennett ve Johnson ise, çöp toplama, itfaiye, vergi tahsilatı, sağlık ve hastane hizmetleri, elektrik dağıtımı, havayolları gibi hizmetlerin özelleştirilmesi

sonucu önemli maliyet düşüşleri sağlandığını kanıtlamıştır(Bennet&Johnson, 1980:363-396).

Berenyi ve Stevens, Los Angeles metropoliten bölgesinde 20 şehirde ve 8 yerel hizmet için yaptıkları etkinlik değerlendirmesinde, sunum ölçeği, hizmet düzeyi, hizmetin değeri ve kalitesi bakımlarından hizmetin yerel yönetim tarafından değil de özel yüklenici firmalar tarafından sunulması halinde maliyetlerde %54 tasarruf sağlanmış olduğunu hesaplamışlardır. (Berenyi&Stevens, 1988:11-20) Ek olarak, yine L.A.' de yapılan bir başka araştırmada özel yönetim tarafından sunulan hizmetle, kent yönetimi personeli tarafından yapılan aynı nitelikteki bir iş karşılaştırıldığında, kent yönetimi personelinin hizmet sunumunun %43 daha pahalıya mal olduğu saptanmıştır. Kapıcılık hizmetlerinin aynı karşılaştırma yapıldığında %73, yol kaplama işinin ise %96 oranında daha pahalıya sunulduğu görülmüştür (Butler, a.g.e.).

Ketle, ihale yöntemiyle yerel hizmetlerin özelleştirilmesi durumunda sağlanan avantajların başında, maliyet tasarrufunun geldiğini bulmuştur. Diğerleri ise sırasıyla işgücü, risk paylaşımı, hizmetin kalitesinin artırılması, aksi halde sunulamayacak hizmetlerin arzı, zaman tasarrufu ve yerel politik sorunların çözümü olarak bulunmuştur (Ketle: 246-275).

Yerel düzeyde ihale yöntemiyle özelleştirilen temel bazı yerel hizmetlerin maliyetini etkileyen değişkenlerin tespiti ve özelleştirmeden sağlanan tasarrufları göstermek amacıyla belediyeleri* kapsayan araştırmamızda ise şu sonuçlara varılmıştır (Sakınç,1998:175-186):

Her bir hizmet türü için maliyet etken değişkenler olarak hizmet ölçeği (su sayaçlarının okunmasında abone sayısı gibi); hizmetin görülme sıklığı (hane halkı başına toplanan çöp miktarı gibi); sunum yöntemi; hizmetin değerlendirilmesi (itfaiye hizmetlerinde yıl içinde yapılan kurtarmaların ekonomik değeri gibi); toplam hizmet maliyeti dikkate alınmıştır. - Park, bahçe ve yeşil alanların tanzimi ve bakımı hizmetlerinde özelleştirme olmamakla beraber, özelleştirme sayesinde maliyetlerde önemli düşmeler sağlanmıştır. Trafik hizmetlerinde özelleştirme uygulaması görülmemiştir. Belediyelerin bu hizmetin sunumunda sorumluluk alma istekleri zayıf görülmüştür. - Kaldırım ve bordür hizmetlerinin ihale yöntemiyle özelleştirilmesi hizmet maliyetinde önemli tasarruflar sağlamamıştır. Toplu taşıma hizmetlerinin etkinlik düzeyinde sunulduğunu söylemek güçtür. Ölçek bakımından 10 belediyede yolcu taşıma maliyetleri yüksek çıkmıştır. Sosyal fayda kayıpları ise önemli bir sorundur. - Çöp toplama hizmeti özelleştirmenin en sık görüldüğü hizmet türüdür. Belediyelerin bu hizmetin özelleştirilmesinden sağladıkları maliyet tasarrufları önemlidir. Cadde ve sokakların temizliği, genel olarak belediyeler ve özel yüklenici firmalar tarafından ortaklaşa sunulan ve özelleştirmeden en fazla tasarruf sağlanan hizmetler arasındadır. Temizlik giderlerinin toplam belediye giderleri içindeki payları ortalama %30 olarak gösterilmiştir. - Su sayaçlarının okunmasında

* Ankara, Antalya, Bursa, Eskişehir, Kayseri, Konya, Mersin, ve Samsun Büyükşehir Belediyeleri, ile Afyon, Aydın, Balıkesir, Çorum, Kahramanmaraş, Manisa, Niğde ve Uşak il belediyeleri.

özleştirmeye sıklıkla başvurulmaktadır. Birim ölçekte nüfus arttıkça hane başına sayaç okuma maliyeti düşmektedir. Kanalizasyon ve arıtma hizmetleri ağırlıklı olarak belediyeler tarafından sunulmaktadır. İtfaiye hizmetleri de özelleştirmenin en az görüldüğü alanlardandır. - Sosyal faydası yüksek olan hizmetler için, üretim maliyeti ile sunulan hizmetin sosyal faydası arasında bir açık ortaya çıkmaktadır. Refah kayıplarının giderilmesi için ya hizmetin bizzat yerel yönetimler tarafından sunulması; ya da ödenecek sübvansiyonlarla refah kayıplarının telefi edilmesi gerekmektedir.

ÖZELLEŞTİRMEYİ SAVUNAN GÖRÜŞLER

Özelleştirmenin avantajlarına değinmeden önce Yerel yönetimlerin hizmet sunumunu kendilerinin gerçekleştirdikleri girişimlerinde de birçok sorunun yaşandığı göze çarpmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır: - Belediyelerin ekonomik faaliyetlerine ilişkin işletme ve diğer teşebbüslerinin bir çerçeve yasası mevcuttur. Ancak belediyelere ait iktisadi işletmelerin kuruluş, organları, teşkilatı, görev ve faaliyetleri ile denetimleri hakkında bir çerçeve yasası bulunmamaktadır (Karabilgin, 1992:23). -Şirketler Türk Ticaret Kanununa göre hizmet verseler de, yönetimlerinin yapısı itibari ile tamamen belediyelerin denetimi altına girmektedirler. Bunun sonucu olarak yönetimlerin, hizmetin gerektirdiği biçimde ve piyasa ekonomisinin şartlarına uygun olarak bağımsız karar alabilmeleri güçleşmektedir. Bu bakımdan söz konusu kuruluşların sunduğu hizmetlerin etkinliğinden söz etmek zorlaşmaktadır (Yeter, 1994:11). -Belediyeler asli görevlerini de kendi işletmelerine yaptırma yoluna gitmektedirler, oysa asli görevlerini yapabilmek için gerekli teşkilatı kurmak, memur ve işçi istihdam etmek, gerekli araç gereci almak yetkisine sahiptirler. Söz konusu bu yetkiyi şirketlerine devretme yoluna başvurmaları yetkinin kötüye kullanımına sebep olabilecektir.

Yerel hizmetlerin faydalarının bölünebilirliği, ölçekten artan verimler, marjinal maliyet fiyatlandırma kurallarının uygulanabilirliği, tüketici taleplerindeki değişmelere uygun hizmet çeşitlendirmesi ve kalite artışı gibi nedenlerle, özelleştirmeden beklenen yararlar yerel düzeyde daha önem taşımaktadır.

- a) Özelleştirme sonrası yönetimde bürokratik işlemlerin azaltılması sonucu, zaman tasarrufu ve karar almada esneklik sağlar;
- b) Tüketicilerin hizmet taleplerindeki değişim tatmin edici bir biçimde karşılanabilir;
- c) İşgücü ve diğer girdi maliyetlerinde, piyasa rekabeti ve etkinlik koşullarında üretim sayesinde önemli tasarruflar sağlar;
- d) Hizmet kalitesinin yükseltilmesi ve hizmetin çeşitlendirilmesi mümkündür;
- e) Politik rantları önler veya en aza indirir;
- f) Hizmet sunumunda yeni üretim tekniklerinin kullanılmasına olanak verir;

g) Piyasa koşullarında rekabetin sağlanması, tekeli eğilimlerin güçlenmesini engeller.

ÖZELLEŞTİRME KARŞITI GÖRÜŞLER

Özelleştirme sayesinde beklenen yararların ortaya çıkması, ekonomik etkinlik ve eşitlik koşullarının birlikte sağlanamaması nedeniyle güçtür. Özel firmalar kar motifi ile hareket ettikleri için, üretimde etkinlik ve verimlilik rekabetçi olmayan koşulların varlığını gösterir. Rekabetin gerçekleşmemesi ise, hizmet fiyatlarının artışı ile, düşük gelirlilerden yüksek gelirlilere doğru negatif bir gelir transferi sonucunu doğurur.

a) Hizmet alımının özel firmalar tarafından karşılanması, kamu çalışanlarının işlerini kaybetmelerine veya işsizlik riskinin artmasına neden olabilir;

b) Daha fazla yerel hizmetin özel firmalar tarafından sunulması, halkın kamusal çıkarların korunması taleplerini ve yönetime katılım heveslerini zayıflatabilir;

c) Yüklenici firma ile yerel yöneticiler arasında rüşvet ortamı yaratabilir. Aşırı fiyatlandırma ve mali çıkar çatışmaları ortaya çıkarabilir;

d) Tekeli koşullarda üretim, hizmet kalitesinin düşmesine neden olabilir. Karı maksimize etmek ve maliyetleri düşürmek için yüksek gelirli tüketiciler hedef alınabilir;

e) Hizmet maliyetindeki düşmelerden sağlanan tasarruflar, kentte yaşamın maliyetini düşürerek daha düşük vergi yükleri ve diğer yerel hizmetlerden daha düşük bedelle yararlanılması gibi sonuçlar yaratmayacaktır.

YEREL HİZMETLERİN ÖZELLEŞTİRİLMESİNDE ALTERNATİF YÖNTEMLER

Yerel hizmetlerin özelleştirilmesinde aşağıdaki yöntemler kullanılmaktadır.

İhale Yöntemi:

İhale, en yaygın olarak kullanılan bir özelleştirme yöntemidir. İhale yönteminde kamu yönetimi tarafından belirli hizmetlerin üretimi veya tedarikinin, bedeli karşılığında koşulları önceden saptanmış; hizmetin niteliği, görülme biçimi, standartları ve yüklenicinin özellikleri tanımlanmış bir sözleşme ile özel bir firma tarafından sağlanmaktadır.

İmtiyaz (Kullanım Hakkı Devri) Sözleşmeleri:

İmtiyaz sözleşmesiyle coğrafik belirli bir alan içinde bir hizmeti sağlama yetkisinin belirli bir süre için özel ya da kamu ortaklı bir firmaya verilmesidir. İmtiyaz sözleşmesine göre hizmetten yararlanan tüketiciler bedelini doğrudan hizmeti sunan kuruma öderler.

Yap – İşlet – Devret Yöntemi:

Bu yöntem, imtiyaz yöntemine benzemekle beraber, farklı olarak büyük finansman kaynakları gerektiren yatırım projelerinin (ulaşım, enerji, haberleşme gibi altyapı projeleri) finansmanı için başvurulan bir yöntemdir. Yatırımın

finansmanını üstlenen firma, tesis veya hizmeti belirli bir süre işlettikten sonra, yerel yönetim kuruluşuna devreder.

Satış veya Kiralama Yöntemi:

Yerel yönetim kuruluşu, sahibi olduğu altyapı tesislerini, gayri menkullerini, hizmet kuruluşlarını özel firmalara satar veya kiralar. Kiralama yönteminde yatırım sermayesini yerel yönetim sağlamak ve firma işletme bedelini, imtiyaz sözleşmelerinde belirtilenin aksine daha kısa süreler için kira veya ücret olarak ödemektedir. Bu yöntem ile, yerel yönetim mali sermayesini işletme sermayesine dönüştürmekte ve yatırım maliyetini finanse edebilmektedir.

Yerel Yönetimler Arası Ortak Hizmet Birlikleri Oluşturmak:

Coğrafik yaklaşmanın verdiği avantajları kullanarak, birden fazla yerel yönetimin ortak bir hizmet sözleşmesiyle belirli bir hizmet (genellikle tarımsal amaçlı sulama, planlama, toplu taşıma, çevre koruma, içme suyu, toplu konut gibi) yerine getirmesidir.

Kupon Yöntemi:

Yerel yönetimler, genellikle sosyal refah harcamaları içinde yer alan (gıda, konut, yaşlı, kimsesiz ve çocukların bakımı, kültür, kent içi ulaşım gibi) mal ve hizmetlere olan harcamalarını bu hizmetlerden yararlanması gelir dağılımı ve sosyal adalet anlayışı bakımından uygun olan düşük gelirli kişi veya gruplara kupon veya sertifika karşılığı kullandırmasıdır.

Gönüllü Kişi ve Kuruluşların Katkıları:

Toplum bireylerinin ve sivil toplum kuruluşlarının yerel yönetim hizmetlerinin görülmesine karşılıksız katkılarının ve desteklerinin sağlanması, halkın yönetime katılmanın getirdiği sorumluluğun bir gereğidir. Yerel yönetimler tarafından sunulmakta olan yerel hizmetlerin yerine getirilmesinde gönüllü kişi ve kuruluşlar bizzat hizmetin organizasyonunu üstlenmemektedir. Bunun yerine bilgi, beceri ve tasarruf ettikleri zamanlarını yerel hizmetlerin sunumunda değerlendirmektedirler.

Kendi Kendine Yardım:

Yerel topluluk veya mahalle örgütleri doğrudan bir yerel hizmetin arzı ile ilgili sorumluluğu üstlenmektedirler. Bu yöntemde, hizmeti sunan da, bu hizmetten yararlanan da aynı topluluk veya mahalle örgütüdür. Yerel yönetim kuruluşu hizmetin tanımı, örgütlenmesi, finansmanı, sunumu gibi gerekleri yerine getirmemekte bu gereksinimler tamamen gönüllü bir organizasyon ve katkılarla gerçekleştirilmektedir.

Sübvansiyonlar:

Sübvansiyonlar, devlet tarafından özel ve kamusal teşebbüslerin üretiminin teşviki ve idamesi için yapılan aynı veya nakdi yardımlardır. “İktisadi Gayeli Mali Yardımlar” olarak da ifade edilebilecek olan sübvansiyonlar, kredi sübvansiyonları, garanti sübvansiyonları, vergi sübvansiyonları, karşılıksız nakit sübvansiyonlar ve aynı sübvansiyonlar olmak üzere çeşitli şekillerde uygulanabilmektedir(Aktan, 1994:77).

BAŞARILI BİR ÖZELLEŞTİRMENİN TEMEL KOŞULLARI

Belediye hizmetleri özelleştirilirken belediyelere düşen en önemli görev, hangi hizmetlerin, hangi öncelikle ve hangi yöntemle kesin sınırları ile belirlenmesidir. Özelleştirmeden sonra ise, yerel hizmetleri rasyonel biçimde ve kamu yararı gözetilerek yapılmasını sağlamak ve bu amaçla etkin bir denetim yapmak, belediyenin asli görevi olacaktır.(Köksal, 1993:39) Başarılı bir özelleştirme için gerekli temel koşullar şunlardır:

- a) Belediye yönetiminin bir özelleştirme politikası olmalıdır.
- b) Hizmetin kalitesi ve etkinliğini ölçmeye yarayan standartlar geliştirilmeli ve performans denetimi yapılmalıdır.
- c) Hizmetin sürekliliğinin sağlanması amacıyla, sözleşmeler kısa süreli olmalıdır.
- d) Tüketici haklarının korunmasına yönelik ilkeler ve kurallar getirilmelidir.
- e) Hangi hizmetin, hangi uygun yöntemle daha etkin sunulabileceği araştırılmalıdır.
- f) Yüklenici firmaların nitelikli eleman istihdam etmesi sağlanmalıdır.
- g) Başarılı firmalar için uygun teşvikler geliştirilmelidir.
- h) Hizmetin sunumunda ve mal üretiminde çevre uyumlu teknolojilerin kullanılmasına özen gösterilmelidir.
- i) İhale şartnamesinde hizmetin tanımı, kapsamı, ölçek, fiyatlandırma, beklenen faydalar gibi ayrıntılı düzenlemeler yapılmalıdır.
- j) Mümkün olduğunca hizmetlerin sunumunda halkın (sivil toplum örgütlerinin) gönüllü katılımlarının sağlanması gerekmektedir.
- k) Rekabeti sağlayıcı önlemler alınmalı; kamu tekelinin yerini özel tekel almamalıdır.
- l) Hizmetin kalitesini ölçerek denetimler yapılmalı ve hizmetin sürekliliğini sağlamak için sözleşmelerde tazminat ve sigorta koşullarına yer verilmelidir.

HANGİ YEREL HİZMETLER, NASIL ÖZELLEŞTİRİLMELİDİR?

Yerel yönetimlerin, alternatif yönetimlerden en uygununun benimsenmesi ve uygulanmasında dikkate alınmaları gereken ölçütler şunlardır (Duben&Emrealp,1993:59):

- a) Maliyetler;
- b) Hizmetin kesintiye uğrama potansiyeli;
- c) Diğer yerel hizmetlerin arzını nasıl etkilediği;
- d) Hizmetin kalitesi ve (tüeticiler üzerinde) yaratacağı etki;
- e) Halkın gereksinimlerine ve beklentilerine nasıl yanıt verebildiği.

Sayılan ölçüler, her bir hizmet türü için en uygun özelleştirme yönteminin tercih edilmesinde karar almada yardımcı niteliktedir. Yerel hizmetlerin arzında benimsenen finansman yönteminin kaynak kullanımında

etkinliği bozmayacak, en düşük maliyetli ve halkın (tüketicinin) gereksinmelerine en uygun yanıt verecek kalitede ve ölçekte olması gerekir.

Yerel yönetimler tarafından en sık tercih edilen özelleştirme yöntemi ihale usulüdür. İhale yöntemiyle özel sektör yüklenici firmalarından satın alınacak mal ve hizmetlerin türü, kalitesi, sunum koşulları, hizmetin büyüklüğü, sağlayacağı maliyet tasarrufları dikkatle hesaplanmalıdır. Tablo 1' de, bazı yerel hizmetler için uygulanacak ihale yönteminin koşulları ve başarılı bir ihale için öneriler geliştirilmiştir.

Tablo 1: Hizmet Türleri Bakımından İhale Yönteminin Uygulanmasındaki Esaslar

HİZMET	YÖNTEM	KOŞULLAR	ÖNERİLER
Mimari, etüt, plan ve proje işleri, güzel sanatlar	Yarışma usulü	-İşin niteliğine göre sözleşme süresi -Teklif fiyatı=götürü maliyet + sabit ücret -Maliyet kontrolü	-Projenin %25'inden sonra değerlendirme -Risk sigortası -1'den fazla teklif -Birden fazla yılı aşan işlerde TEFE
Kamu binalarının bakımı, onarımı ve temizliği	-Pazarlık usulü(açıklık ve rekabetin sağlanması) -Açık ve kapalı teklif usulü	-Sabit fiyatla bir veya iki yıllık sözleşme -Sabit fiyatla, her yıl TEFE artışı oranı -Teklif fiyatı=götürü bedel + günlük saat ücreti	-Temizlik usulleri ve standartları -Kefalet sözleşmesi -Temizlik alanı m ² olarak belirlenmemeli -Standart dışı hizmet tesliminde eksik ödeme
Kent içi ulaşım	Açık veya kapalı teklif usulü	-Saat, gün hafta veya ay itibariyle birim fiyat -1-5 yıl süreli	-Ayrıntılı detay sözleşme -Araçların kiralınması -Araçların muayenesinin belediyece yapılması -hizmetin sürekliliğinin garantilenmesi
Araç çekme	Açık veya kapalı teklif usulü	-1-2 yıl süreli -Birim fiyat teklifleri her türlü çekme işini içermeli -Ödemeler araç sahibince yapılır	-Araç sahibi ve çekici firma anlaşmazlığını trafik amirliği çözer ve trafik yasası geçerlidir. -Çekici firma araç hasarlarından sorumludur.
Park, bahçe, meydan ve halka açık dinlenme alanlarının bakımı	Pazarlık usulü	-Her yıl için götürü fiyat -İki yıl için TEFE artışı	-Doğal zararlar ile firmanın kusurundan doğan zararlar ayrımı -Bitkilerin bakımı için performans sözleşmesi -İlaçlama, yağmurlama sorumluluğu
Yeniden dönüştürülebilir atıkların satışı	Açık veya kapalı teklif usulü	-Ton veya kg. başına sabit fiyat -İki yıl ve üzerindeki sözleşmelerde TEFE	-Kağıt ve diğer dönüşümlü materyaller için tek sözleşme -Tartı fişlerinin kullanılması
Çöp toplama	-Açık veya kapalı teklif usulü -Pazarlık usulü	-Uzun süreli (3-4 yıl) -Hane başına;kaldırımlar, bahçe;çöp bidonları;makinesiz temizlik için ayrı birim fiyat	-Sözleşmeye ekli ekipman, personel listesi -Tazminat ödemesi -Makine ve ekipman geri alım garantisi

MANİSA BELEDİYESİNDE ÖZELLEŞTİRME UYGULAMALARI ve SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Anket Yöntemi

Manisa Belediyesinde özelleştirme uygulamaları ile ilgili anket uygulaması, belediyenin hangi hizmetlerini, hangi yöntem ve yaklaşımlarla özelleştirme kapsamına aldığı ve özelleştirme sonucunda beklenen yararlar ile uygulama sonuçlarını değerlendirme amacına yöneliktir. Anket soruları (bkz.EK), Manisa Belediyesinin ilgili birim (Hukuk işleri, Hesap işleri, İmar işleri, Ulaşım, Personel ve Eğitim Daire Başkanlıkları) yöneticilerine doğrudan (birebir soru yanıt biçiminde) yöneltilmiş ve böylece yanıtların en üst düzey yöneticiler tarafından doğrulanması sağlanmıştır. Anket formunda yer alan soruların hepsine yanıt aranmasına rağmen, özelleştirme sonucu yaratılan gelir ve bunun bütçe üzerine etkisi ile ilgili soru değerlendirilememiştir. Bununla beraber, özelleştirme sonrası maliyetlerde ortalama %70 oranında bir tasarrufun sağlandığı ifade edilmiştir.

Manisa Belediyesi, 15 hizmet türünü ihale yöntemiyle özelleştirmektedir. Diğer belediyelerde de sıklıkla görüldüğü gibi, Manisa Belediyesi de özelleştirme yöntemi olarak sadece ihale yöntemini uygulamaktadır. Manisa Belediyesinin hizmet birimleri yöneticileri ile yapılan ve 16 sorudan oluşan anketimiz, özelleştirme uygulamalarının değerlendirilmesi amacına yöneliktir. Anket, aşağıdaki sorulara yanıt aramak üzere düzenlenmiştir.

- Hangi hizmet türleri, hangi yöntemle, nasıl özelleştirilmektedir?
- Hizmet türleri bakımından özelleştirme sonucu hangi avantajlar (tasarruflar) sağlamıştır?
- İhale edilen hizmetlerle ilgili olarak, belediye tarafından kalite ve verimlilik denetimi yapılıyor mu?
- Belediyeyi özelleştirme yapmaya zorlayan nedenler nelerdir?
- Özelleştirme sayesinde hangi sorunlar çözülmüştür?
- Yüklenici firmalarda aranan koşullar nelerdir? İhale sözleşmeleri nasıl düzenlenmektedir?
- Belediyenin özelleştirme politikası var mıdır?

Anket Soruları ve Değerlendirilmesi

Tablo 2: Belediyenin Sunduğu Hizmetlerde Sağlanması Amaçlanan Tasarruf Unsurları

<i>Tasarruf Unsurları</i>	<i>Öncelik Sırası</i>
İşçi Ücretleri	1
Makine Bakım-Onarım Giderleri	2
Girdi Maliyetleri (hammadde, enerji, yakıt vb.)	3
İdari Maliyetler	4

Belediye, sunduğu hizmetlerin maliyetlerinde öncelikle işçi ücretlerinde tasarruf sağlamayı amaçlamaktadır. 1994-1998 yılları arasında gider bütçesinin

ortalama %40' ını personel giderleri oluşturmaktadır. Personelin memur ve işçi dağılımı içinde işçilerin oranı %56' dır. Personel giderleri yıllık artış (1994-1998) ortalama %75' tir. Manisa Belediyesi özelleştirme sonrası maliyetlerde %70 oranında tasarruf sağlamıştır.

Tablo 3: Özelleştirmeden Beklenen Yararlar

<i>Nedenler</i>	<i>Öncelik Sırası</i>
Maliyetlerden tasarruf	1
Hizmetin kalitesini yükseltmek	2
Halkın belediye hizmetlerinden memnuniyetini sağlamak	3
Daha esnek bir yönetim organizasyonu oluşturmak	Önem verilmemiştir
Hizmetin sürekliliğini sağlamak	Önem verilmemiştir
İşçi sendikası ile ilgili sorunları azaltmak	Önem verilmemiştir

Tablo 4: Hizmet Türleri Bakımından Özelleştirme Sonrası Sağlanan Tasarruflar

	<i>İdari Maliyetler</i>	<i>İşçi Maliyetleri</i>	<i>Makine Bakım-Onarım Giderleri</i>	<i>Girdi Maliyetleri</i>
Şehir temizleme ve çöp toplama işi		X	X	X
İtfaiye müdürlüğüne yürütülen tali esenlik hizmetleri		X		
Su sayaçlarının okunması		X		
Su sayaçlarının kesme-açma,değiştirme, hasarlı olanlarının tespiti ve kontrolü		X		
Belediye hizmet binası, itfaiye binası, nikah ve konferans salonlarının iç mekan temizliği ile garajın temizliği		X		
Belediye hizmetlerinde kullanılmak üzere araç kiralama		X	X	
Yemekhane hizmetleri		X		X
Kreş hizmetleri		X		
Belediye Muammer Cider Huzurevinin temizliği ve huzurevinde kalan yaşlıların bakımı		X		
Şehir park ve bahçelerinin bakım-onarım ve tanzim işi		X	X	X
Mezarlıkların bakımı, korunması ve temizliğinin yapılması		X		
Haberleşme santral hizmetleri		X		
Kanalizasyon şebekesi ve parsel bacalarındaki tıkanıklıkların açılması, muayene bacalarının temizliği		X		
Büz, bordür atölyesi işçiliği		X		
Şehir içi toplu taşıma hizmetleri		X	X	X

Tablodan da görüleceği üzere Manisa Belediyesi, özelleştirilen hizmetlerde en büyük tasarrufu işçi ücretlerinde sağlamıştır. Özelleştirme yöntemi olarak ihale yöntemi açık ve kapalı teklif usulleri uygulanarak kullanılmıştır. Ayrıca tüm yapım ve hizmet işlerinin özelleştirilmesi öngörülmektedir. Özelleştirilen hizmetlerin denetimi; ihale şartname ve sözleşme hükümleri çerçevesinde denetlenmektedir.

Tablo 5: Özelleştirilen Hizmetler İçin Benimsenen İhale Usulleri

	<i>Kapalı Teklif</i>	<i>Açık Teklif</i>	<i>Açık Eksiltme</i>	<i>Açık Arttırma</i>
Şehir temizleme ve çöp toplama işi	X			
İtfaiye müdürlüğüne yürütülen tali esenlik hizmetleri	X			
Su sayaçlarının okunması			X	
Su sayaçlarının kesme-açma, değiştirme, hasarlı olanların tespiti ve kontrolü			X	
Belediye hizmet binası, itfaiye binası, nikah ve konferans salonlarının iç mekan temizliği ile garajın temizliği	X			
Belediye hizmetlerinde kullanılmak üzere araç kiralama		X		
Yemekhane hizmetleri	X			
Kreş hizmetleri	X			
Belediye Muammer Cider Huzurevi' nin temizliği ve huzurevinde kalan yaşlıların bakımı	X			
Şehir park ve bahçelerinin bakım-onarım ve tanzim işi	X			
Mezarlıkların bakımı, korunması ve temizliği	X			
Haberleşme santral hizmetleri	X			
Kanalizasyon şebekesi ve parsel bacalarındaki tıkanıklıkların açılması, muayene bacalarının temizliği			X	
Büz, bordür atölyesi işçiliği			X	
Şehir içi toplu taşıma hizmetleri				X

Belediyelerin 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu (DİK) kapsamındaki işleri için uygulanacak ihale usulleri aşağıdaki gibidir;

- Kapalı teklif usulü
- Belli istekliler arasında kapalı teklif usulü
- Açık teklif usulü
- Pazarlık usulü
- Yarışma usulü

2886 sayılı DİK' nda hangi işlerin hangi usulle ihale edilmesi açık olarak belirtilmiştir. Bu nedenle, belediyeler için uyulması gereken belli usuller bulunmaktadır. Kapalı teklif usulü, teklifin gizli olarak verilmesini sağlamaktadır ve en sık uygulanan bir ihale usulüdür.

Tablo 6: İhale Edilen Hizmetlerde Yüklenici Firma Tarafından Sağlanması İstenen Koşullar

<i>Koşullar</i>	<i>Öncelik Sırası</i>
En düşük fiyatın / en yüksek teklifin verilmesi	1
Yüklenici firmanın teknik bilgi ve donanım bakımından yeterli düzeyde ve büyüklükte olması	2
Hizmetin sürekliliğinin garantilenmesi	Aranmıyor
Yüklenici firmanın güven vermesi	Aranmıyor
Hizmetin kalite standartlarının yüksek tutulması	Aranmıyor

Manisa Belediyesi, hizmet alımlarında kapalı teklif usulünü sıklıkla kullanmaktadır. Bu nedenle, ihaleye girecek firmalardan ihale şartnamelerinde bulunan koşulları yerine getiren firmaların fiyat tekliflerini öncelikli olarak değerlendirmektedir. Hizmetin sürekliliğinin sağlanması; yüklenici firmanın güvenilir olması ve hizmetin kalite standartlarının korunması gibi koşulların hiç dikkate alınmadığı anlaşılmaktadır. Oysa ki, fiyat tekliflerinin uygunluğu, önem verilmeyen diğer koşulların göz ardı edilmesiyle özelleştirmeden sağlanacak yararları sadece finansal açıdan karşılamaktadır.

Tüketici taleplerine uygun hizmet sunumunun gerçekleşmemesi, kalite ve hizmet etkinliğinin dikkate alınmaması, yüklenici firmanın hizmetin sürekliliğini sağlayacak garantiler vermesinin önem taşımadığı bir özelleştirmenin başarılı sonuçlar vermesi güçtür.

Manisa Belediyesinin özelleştirmeyi düşündüğü hizmetler arasında: Belediye araç bakım-onarım atölyesi, marangoz atölyesi, demir atölyesi, sinyalizasyon ve bakım işleri, asfalt serim işleri, boyahane atölyesi yer almaktadır.

Manisa Belediyesi, özel sektöre sunulan hizmetlerin denetimini ise mukayese yöntemiyle yapmaktadır. Ayrıca, özelleştirilen hizmetlerle ilgili işçi sendikaları ve yüklenici firmalar ile sorunlar yaşamamaktadır. Özelleştirme sonrası belediyeye ait olan taşınır ve taşınmaz mallar kiraya verilerek veya satılarak değerlendirilmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Manisa Belediyesi, işçilik giderleri önemli paya sahip olan ve nitelikli işgücü gerektirmeyen hizmetlerini ihale usulü ile özelleştirmiştir. Tablo 4' te özelleştirme sonrasında sağlanan tasarruflarda işçilik giderlerinde sağlanan tasarrufların önemi görülmektedir. Özelleştirilmesi düşünülen hizmetler de belediyenin bakım ve onarım faaliyetleri ile ilgilidir ve nitelikli işgücüne dayalıdır. Özelleştirilen hizmetlerin denetimi, kalite standartları, verimliliği etkin bir şekilde yapılmamaktadır. Diğer belediye yönetimlerinde genellikle görüldüğü gibi özelleştirme, işçilik giderlerine tasarruf sağlanması, böylece mali bakımdan doğabilecek yüklerin hafifletilmesi amacıyla benimsenmektedir.

Tablo 3' te özelleştirme gerekçelerinde hizmetin kalitesinin yükseltilmesi ve halkın memnuniyetinin sağlanması, maliyetlerde sağlanacak tasarrufların arkasında ikincil olarak dikkate alındığı görülmektedir. Esnek bir yönetim anlayışlı ve hizmetin sürekliliği gibi diğer faydalar önemsenmemektedir.

Araştırmadan çıkan en önemli sonuç da; özelleştirme anlayışının sadece hizmet alımlarının ihale edilmesi ile sınırlı kalması ve işçilik maliyetlerinde sağlanacak tasarruflara öncelik verilmesidir. Halkın katılımının aktif olarak sağlanmasına olanak veren ve hizmet sorumluluğunun paylaşımını sağlayan gönüllü katkılar, ortak üretim, kendi kendine hizmet gibi yöntemlere başvurulmamaktadır. Manisa Belediyesi, özelleştirme politikasını, belediyenin tüm yapım ve hizmet işlerinin özelleştirilmesi olarak görmektedir. Oysa ki bu, sadece özelleştirmenin tercih edildiğini açıklamaktadır.

Özelleştirilecek hizmetlerle ilgili olarak en etkili yöntemin aranması; hizmetin satın alınması ve tedariki sonrası etkin bir denetim ve verimlilik ölçümünün yapılması; halkın hizmet taleplerinin değerlendirilmesi gibi ölçütlere göre belirlenecek bir politikanın uygulanması gerekmektedir. Özelleştirmeye ilişkin kararlar belediye meclisinde alındığı için, politik ve ideolojik yönleri bulunan bir uygulamadır. Bu nedenle, halkın tercihlerinin de özelleştirme uygulamaları öncesi dikkate alınması ve hizmet gereksinimlerinin ölçülmesi (hizmetin türü, büyüklüğü, kalitesi, faydalanma biçimi gibi) gerekmektedir.

Özelleştirme ile sağlanacak maliyet tasarruflarının yanında, sosyal fayda kayıpları ve hizmetin yetersiz sunumu ve bazı fiyatlandırma sorunları ortaya çıkacak ise, kamu hizmetinin amaçlarına zarar veriyor demektir. Bu durumda, özelleştirme politikalarının halkın tam desteğini alacak biçimde oluşturulması önem taşır.

Üretici belediyecilik anlayışı, sosyal hizmetlerin arzı ve yerel hizmetlerin finansmanı bakımından mali yüklerin eşitlenmesi biçiminde sosyal refah devleti yaklaşımını benimsemektedir. Özelleştirilen hizmetlerin de sonuçta üretimden beklenen etkinlik ve verimliliği kendiliğinden sağlamadığı da gerçektir. Belediyelerin, özelleştirilecek hizmetlerle ilgili olarak önceden halkın tercihlerine yönelik anket yapmaları ve çıkan sonuçlara göre belli hizmetler için en uygun özelleştirme yöntemlerinin araştırılması gerekir. Halkın gönüllü katkılarının ve sivil toplum örgütlerinin desteğinin öncelikle dikkate alınması, etkin bir özelleştirme gerçekleştirilebilmesi için önemli koşuldur.

KAYNAKÇA

- AKTAN C.Can **Kamu Ekonomisinden Piyasa Ekonomisine Özelleştirme**, Ankara, 1994
- BENNET J.T. and JOHNSON M.H., "Tax Reduction Without Sacrifice: Private Sector Production of Public Services", **Public Finance Quarterly** 8, No:4, 1980
- BERENYI Eileen B. and STEVENS Barbara J., "Does Privatization Work? A Study Of The Delivery Of Eight Local Services", **State and Local Government Review**, Vol. 20, No:1, Winter 1988
- BORCHERDING T.E.et. al., "Comparing The Efficiency of Private and Production: The Evidence From Five Countries", **Journal of Economics**, 1982
- BUTLER M.Stuart "Kamu Hizmetlerinin Özelleştirilmesi" Çeviren C.Can Aktan, www.canaktan.org
- DUBEN Alan and EMREALP Sadun, **Urban Management Development**, IULA-EMME, İSTANBUL, 1993
- ERYILMAZ Bilal, "Yerel Yönetimler ve Siyasi Çoğulculuk", **Yerel Önetimler ve Siyaset Sempozyumu**, Kayseri, 1995
- FURMAN B. Oba, "Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Stratejik Yönetim: Kavramsal Bir Çerçeve", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 16, Sayı 1, Nisan, 1987
- KARABİLGİN Ahmet "Yerel Yönetimlerin Ekonomik Girişimleri", **Çağdaş Yerel Yönetimler**, Cilt 1, Sayı1, Ocak, 1992
- KETTL Donald F., "The Myths, Realities, Challenges of Privatization", **Revitalizing State and Local Public Service**, Ed. Frank J. Thompson, Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- KÖKSAL Tunay, "Türkiye' de Belediye Hizmetlerinin Özelleştirilmesi Üzerine", **Çağdaş Yerel Yönetimler**, Cilt 2, Sayı 5, Eylül 1993
- SAKINÇ Süreyya, **Kamusal Mali Yerinden Yönetim ve Yerel Kamusal Malların Sunumunda Etkinlik: Türkiye İçin Bir Model Önerisi**, Emek Matbaacılık, Manisa 1998

JOSE T. Raga, "Privatization Once More: The Role of Market Structure Versuse Property Structure", **The Changing Role of the Public Sector: Transition in the 1990s**, IIPF 51ST Congress, Lisbon, 1995

TÜSİAD **Kamu Reformu Araştırması**, İstanbul, 2002

YALÇINDAĞ Selçuk, **Yerel Yönetimler: Sorunlar, Çözümler**, TÜSİAD yayını, İstanbul, 1995

YETER Enis "Yerel Yönetimlerin Ekonomik Teşebbüsleri", *Demokrasi Gündemi*, Sayı 18, 1994/II

EK

1) Sunduğunuz hizmetlerde aşağıdaki tasarruf unsurlarından hangilerini göz önüne aldınız, öncelik sırasına göre numaralandırınız.

- İdari maliyetler
- İşçi ücretleri
- Makine bakım onarım giderleri
- Girdi maliyetleri (hammadde, enerji, yakıt vb.) Belirtiniz:
- Sosyal ödemeler (tazminat, işçi sigorta primleri, fazla mesai) Belirtiniz:

2) Aşağıdaki hizmetlerin ölçeklerini belirtiniz.

- Şehir temizliği ve çöp toplama işi
- İtfaiye Müdürlüğünce yürütülen tali esenlik hizmetleri
- Su sayaçlarının okunması
- Su sayaçlarının kesme-açma, değiştirme, hasarlı olanların tespiti ve kontrolü
- Belediye hizmet binası, itfaiye binası, nikah ve konferans salonlarının içi mekan temizliği ile garajın temizliği

- Belediye hizmetlerinde kullanılmak üzere araç kiralama
- Yemekhane hizmetleri
- Kreş hizmetleri

-Belediye Muammer Cider Huzurevinin temizliği ve huzurevinde kalan yaşlıların bakımı

- Şehir park ve bahçelerinin bakım-onarım ve tanzim işi
- Mezarlıkların bakımı, korunması ve temizliğinin yapılması
- Haberleşme santral hizmetleri
- Şehir içi toplu taşıma hizmetleri

-Kanalizasyon şebekesi ve parsel bacalarındaki tıkanıklıkların açılması ve muayene bacalarının temizliği

- Büz, bordür atölyesi işçiliği

3) Aşağıda belirtilen hizmetlerin özelleştirilmesi sonucunda hangi giderlerde (İdari maliyetler - İşçi maliyetleri -Makine bakım-onarım giderleri - Girdi maliyetleri) tasarruf sağlanmaya çalışılmıştır yanlarına belirtiniz.

- Şehir temizliği ve çöp toplama işi
- İtfaiye Müdürlüğünce yürütülen tali esenlik hizmetleri
- Su sayaçlarının okunması

- Su sayaçlarının kesme-açma, değiştirme, hasarlı olanların tespiti ve kontrolü

-Belediye hizmet binası, itfaiye binası, nikah ve konferans salonlarının içi mekan temizliği ile garajın temizliği

- Belediye hizmetlerinde kullanılmak üzere araç kiralama
- Yemekhane hizmetleri
- Kreş hizmetleri

-Belediye Muammer Cider Huzurevinin temizliği ve huzurevinde kalan yaşlıların bakımı

- Şehir park ve bahçelerinin bakım-onarım ve tanzim işi
- Mezarlıkların bakımı, korunması ve temizliğinin yapılması
- Haberleşme santral hizmetleri
- Şehir içi toplu taşıma hizmetleri

-Kanalizasyon şebekesi ve parsel bacalarındaki tıkanıklıkların açılması ve muayene bacalarının temizliği

- Büz, bordür atölyesi işçiliği

4) Hizmet özelleştirmesinde aşağıdaki yöntemlerden hangilerini kullanıyorsunuz? Önem sırasına göre numaralandırınız.

- Satış yöntemi
- Yasal kurumsal serbestleşme
- İhale yöntemi -İmtiyaz yöntemi
- Yap-işlet-devret yöntemi
- Kiralama yöntemi
- Kupon sistemi
- Gönüllü kişi ve kuruluşlar
- Kendi kendine hizmet
- İltizam yöntemi
- Fiyatlandırma
- Ortak girişim
- Vergi teşvikleri ve İdari düzenlemeler

5) İhale edilen hizmetlerde hangi usul sıklıkla benimsenmektedir? İşaretleyiniz

- Kapalı teklif usulü -Belli istekliler arasında kapalı teklif usulü
- Açık teklif usulü -Pazarlık usulü -Yarışma usulü

6) Aşağıdaki hizmetleri **hangi yöntemle** özelleştirdiniz? Yanına belirtiniz. **İhale yöntemi ile özelleştirilenlerin** hangi ihale usulü ile özelleştirildiğini açıklayınız

- Şehir temizliği ve çöp toplama işi
- İtfaiye Müdürlüğüne yürütülen tali esenlik hizmetleri
- Su sayaçlarının okunması
- Su sayaçlarının kesme-açma, değiştirme, hasarlı olanların tespiti ve kontrolü
- Belediye hizmet binası, itfaiye binası, nikah ve konferans salonlarının içi mekan temizliği ile garajın temizliği

- Belediye hizmetlerinde kullanılmak üzere araç kiralama
- Yemekhane hizmetleri
- Kreş hizmetleri
- Belediye Muammer Cider Huzurevinin temizliği ve huzurevinde kalan yaşlıların bakımı

bakımı

- Şehir park ve bahçelerinin bakım-onarım ve tanzim işi
- Mezarlıkların bakımı, korunması ve temizliğinin yapılması
- Haberleşme santral hizmetleri
- Şehir içi toplu taşıma hizmetleri

-Kanalizasyon şebekesi ve parsel bacalarındaki tıkanıklıkların açılması ve muayene bacalarının temizliği

- Büz, bordür atölyesi işçiliği

7) Bir özelleştirme politikanız var mı? Belirtiniz:

8) Özelleştirme sonucu gelir yaratıcı bir etki görüldü mü? Rakam vererek değerlendirebilir misiniz?

9) Özelleştirilmesi düşünülen hizmetler var mı? Hangileri?

10) Özelleştirilen hizmetlerin denetimi hangi yöntem ile yapılıyor? Geliştirilen herhangi bir denetim yöntemi var mı ?

11) İhale usulü ile sunulan hizmetlerin verimliliği, sözleşme sürecinde ölçülüyor mu? Evet ise nasıl?

12) Özelleştirilen hizmetlerle ilgili işçi sendikaları ile sorunlar yaşanıyor mu?

-Evet, belirtiniz

-Hayır

13) İhale usulü ile özelleştirilen hizmetlerde yüklenici firma ile sorunlar yaşanıyor mu?

-Evet,belirtiniz

-Hayır

14) Belediye aktifinde yer alan taşınır ve taşınmaz mallarını (bina, tesis, taşıtlar , malzeme ve ekipman gibi) özelleştirme sonrası nasıl değerlendirmektedir?

-Kiraya verme

-Satış

-Bedelsiz kullandırma

15) İhale usulü ile özelleştirilen hizmetlerin yüklenici firma tarafından tedarikinde ihalede hangi koşulların varlığı önem taşımaktadır, önem derecesine göre sıralayınız:

-Hizmetin sürekliliğinin garantilenmesi

-Yüklenici firmanın teknik bilgi ve donanım bakımından yeterli düzeyde ve büyüklükte olması

-En düşük fiyatın / en yüksek teklifin verilmesi

-Yüklenici firmanın güven vermesi

-Hizmetin kalite standartlarının yüksek tutulması

-Diğer,belirtiniz:

16) Belediyeyi özelleştirme tercihinde bulunmaya zorlayan nedenler nelerdir? Önem sırasına göre sıralayınız

-Maliyetlerde tasarruf

-Hizmetin kalitesini yükseltmek

-Daha esnek bir yönetim organizasyonunu oluşturmak

-Hizmetin sürekliliğini sağlamak

-İşçi sendikası ile ilgili sorunları azaltmak

-Halkın belediye hizmetlerinden memnuniyetini sağlamak

-Diğer,belirtiniz

Ana Bileşenler Yöntemi İle Clein Modeli'nin Türkiye'de Uygulanması

Yrd. Doç. Dr. Yusuf Yüksel AYVAZ

Celal Bayar Üniversitesi, Köprübaşı Meslek Yüksek Okulu, KÖPRÜBAŞI

Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza FİRUZAN

Dokuz Eylül Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İZMİR

ÖZET

Çok değişkenli çözümleme bugün istatistiğin önemli dallarından biri kabul edilmektedir. Herhangi bir deney birimi üzerinde yapılan p değişken için p tane ortalama, p tane varyans olduğu gibi bunlar arasında $p(p-1)/2$ tane de kovaryans söz konusudur. Bu üç tür parametre bu alanda en çok kullanılan dağılım olan çok değişkenli normal dağılımın temel parametrelerini oluştururlar. Uygulamalarda genellikle Çok Değişkenli Normal Dağılımın Parametreleri tahminlenip bu parametreler üzerinde yorumlamalar yapılır.

Ancak eğer açıklayıcı değişkenler arasında Çoklu Doğrusal Bağlantı var ise En Küçük Kareler Yöntemi ile tahminlenen parametreler hatalı olacaktır.

İncelenen konuya göre, n tane bireyin p tane özelliği üzerinde duruluyorsa ve p büyükse fazla sayıda parametre ile ilgilenmemiz gerekecektir. Bu durumlarda veri yığınının tamamıyla uğraşmak yerine, değişkenleri ve bireyleri daha az sayıda gruplara indirebilir. Ve bu gruplar üzerinde çalışırsak, uygulamalarda kolaylık sağlandığı gibi daha uygun yorumlar da yapabiliriz.

Bu indirgemeyi sağlayan Çok Değişkenli İstatistik yöntemlerinden Ana Bileşenler yöntemi ilk olarak Karl Pearson tarafından Stokastik olmayan değişkenler için tanıtılmıştır. Daha sonraları bu yöntem Harold Hotelling (1933) tarafından şansa bağlı vektörlerde genelleştirildi. Görüldüğü gibi Bu yöntem bir boyut indirgeme, bir yoğunlaştırma tekniği olarak ele alınabilir. Çalışmada Ana Bileşenler Analizi tekniği tanıtılmaya çalışılmış ve Klein denklemi kullanılarak Türkiye ekonomisinde bir uygulama yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ana Bileşenler, Klein Modeli, Çok Değişkenli Çözümleme

Principle Component Analysis with Clein Model an Application in Turkey

ABSTRACT

It is assumed that Multivariate Analysis is one of the significant branches of statistics. For p variables which are made on any experiment units, there are p means and p variances and $p(p-1)/2$ covariances between these. These three parameters are parameters of the Multivariate Normal Distribution which are used as a very common distribution in this area. Usually in practice, the parameter which are parameters of Multivariate Normal Distribution are predicted and interpreted. If there are multicollinearity between the explanatory variables, then the parameters which are predicted with Ordinary Least Squared Method will be wrong.

According to the subject, if stressed on p characteristics over n persons and if p is big, then we must be concerned with a lot of parameters. In such situations, it is possible to have decreases with regans to fewer persons and fewer variables.

Principle Component Method which provides these decreases is introduced by Karl Pearson for nonstochastic variables. Later this method was generalized by Harold Hotelling on vectors tied to chances.

In this study, Principle Component Method is explained in detail and an application is made on Turkish Economy by using Clein equation.

Keywords: Principle Component, Clein 1 Model, Multivariate Analysis

GİRİŞ

Yapılan araştırmalarda incelenen değişkenlerin ancak birbirinden bağımsız olmaları halinde, birer birer incelenebileceği aksi halde hepsini bir arada incelemenin daha doğru olduğu bilinmektedir. Çok değişkenli çözümleme bugün istatistiğin önemli dallarından biri kabul edilmektedir.

Araştırılan konuya göre, n tane gözlemin p tane özelliği inceleniyorsa ve p büyükse çok sayıda parametrenin ele alınması gerekecektir. Bu gibi durumlarda ana kütlelerin tamamıyla uğraşmak yerine değişkenleri ve gözlemleri daha az sayıda gruplara indirebilir. Burada amaç uygulayıcıya işlem ve yorum kolaylığı sağlamaktır,(Gönen,S.1979,s:545-546)

Çok değişkenli sistemdeki varyasyonun büyük bir kısmını, daha az sayıda değişkenlere toplaması Ana bileşenler Yönteminin en önemli yararlarıdır. Anlaşıldığı gibi bu yöntem bir boyut indirgeme ve yoğunlaştırma tekniğidir. Bu yöntemde değişkenlerin, matrislerin yani işlemlerin çokluğu bilgisayardan yararlanmayı kaçınılmaz hale getirir. (Tunalı,T.,Okur,C.1981,s:15)

Kendall, bağımsız değişkenlerin birbiriyle çoklu doğrusal bağlantı durumlarında Klasik Regresyon yerine Ana Bileşenler Regresyon Yönteminin kullanılmasını önerir. (Çelik,Y.,1982,s:1-2)

Ana bileşenler yöntemi bir çok istatistikî analizde faydalı bir yöntem olarak kullanılmasına karşılık ,genellikle firmalar bazında mikro analizlerde kullanılmış,makro analizlerde fazlaca değerlendirilmemiştir.Halbuki makro modellerde genellikle bağımsız değişkenler arasında doğrusal ilişki çok yaygın olup,bu durum ana bileşenler analizinin bu sahada kullanımını cazip hale getirmektedir.

Ana bileşenler analizi bir asıl değişkenler kümesini yine asıl değişkenler kümesindeki bilginin çoğunu temsil edecek,içinde birbirlerinden bağımsız değişkenlerin olduğu daha küçük esas değişkenler kümesine doğrusal olarak dönüştüren bir istatistiksel tekniktir.Amacı asıl data kümesinin çok boyutluluğunu azaltmaktır.Fikir esas olarak 1902 de pearson tarafından düşünülmüş ve bağımsız olarak Hotelling(1933,Analysis of a complex of statistical variables into principal component, Journal of educational Psychology,24,417-441, 498-520) tarafından geliştirilmiştir.

ANA BİLEŞENLER YÖNTEMİ

Ana bileşenler yöntemi, verilen bir değişkenler kümesi X_j lerden ,bunların doğrusal bileşenleri olan ve ana bileşenler adı verilen yeni değişkenler P_i lerin oluşturulmasından ibarettir.Bu yöntemde P_i ler oluşturulurken; X_j lerin kendi orijinal değerleri veya ortalamalarından sapmaları $x_j = X_j - \bar{X}_j$ ları veya standartlaştırılmış x_j 'ler $Z_j = x_j / S_{x_j}$ kullanılmaktadır.Burada daha genel olması ve birim farklılıklarından etkilenmemesi sebebiyle standartlaştırılmış Z_j değişkenleri kullanılacaktır.

Orijinal X_j değişkenlerini ana bileşenler P_i lere dönüştürmek için a_{ij} katsayıları tahmin edilir. a lara yüklemeler adı verilir. Mesela k tane X

değişkeninin temel bileşenleri şöyle yazılabilir:

$$P_1 = a_{11}X_1 + a_{12}X_2 + \dots + a_{1k}X_k$$

$$P_2 = a_{21}X_1 + a_{22}X_2 + \dots + a_{2k}X_k$$

$$M \quad M \quad N$$

$$P_k = a_{k1}X_1 + a_{k2}X_2 + \dots + a_{kk}X_k$$

= Orijinal X'lere göre ana bileşenler

Ana bileşenleri X'ler yerine Z'leri olarak da yazabiliriz. Ana bileşenler, P'lerin sayısı en fazla X'lerin (veya Z'lerin) sayısına eşittir. Ana bileşenler yöntemi, Ekonometri'de çoklu doğrusal bağlantıya bir çözüm olarak kullanılmaktadır. Bilindiği gibi, çok sayıda bağımsız X değişkeni olduğundan bunlar arasında kuvvetli ilişkili olanlar bulunabilir. Bu durumda, bu yöntemle X sayısı azaltılmak suretiyle çoklu doğrusal bağlantıya çözüm getirilebilmektedir. Özellikle, X değişkeni sayısı gözlem sayısından fazla ise ilgili ekonometrik modelin çözümü mümkün değildir ve Ana Bileşenler Yönteminin kullanılması zorunludur.

Ana Bileşenler Yöntemi, istatistikte indekslerin güvenilirliğini arttırmak için de kullanılmaktadır.

Ana Bileşenler Yöntemi'nde esas olan yüklemeler a'ların bulunmasıdır. a'lardan hareketle P ana bileşenleri hesaplanır. Daha sonra Y bağımlı değişkeni ile P'ler arasındaki regresyon katsayıları c'ler hesaplanır. Ve a ve c'lerden orijinal,

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + u$$

modeli katsayıları b'ler bulunur. Özetle, burada üç adım vardır:

1. Ana bileşenleri hesabı
2. Ana bileşenler modelinin tahmini
3. Başlangıç orijinal modelinin tahmini

Gayemiz, herhangi bir başlangıç ekonometrik modelinin,

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_kX_k + u$$

\hat{b} ana bileşenler tahminlerini bulmaktır.

(AKKAYA, Ş., PAZARLIOĞLU V., Ekonometri II, S: 366-367)

UYGULAMA

Genellikle ekonomik denklem sistemlerinin tahmini oldukça kısa zaman serilerine dayanır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde istatistik verilerinin noksanlığı ve dönemlerin kararsızlığı kısa (dar) zaman verilerinin kullanılmasını gerektirmektedir.

Gözlem sayısı, bağımsız değişken sayısından az olduğu durumlarda ekonometrik modelin çözümü mümkün olmamakta ve bu durumlarda, Ana Bileşenler Yönteminin kullanılması zorunlu olmaktadır.

Ana Bileşenler Yönteminin ekonometride başka bir kullanım alanı da X bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantıyı ortadan kaldırmak içindir.

Çalışmada Türkiye için gelir belirleyici KLEİN 1 modeli uygulanacaktır. Klein 1 modelinde uygulama amacıyla 3 davranış, 3 tane tanım denklemi bulunmakta olup, aşağıdaki gibidir;

$$C = \alpha_0 + \alpha_1 S + \alpha_2 S_{t-1} + \alpha_3 (W_0 + W_k) + U_1 \quad 1$$

$$I = \beta_0 + \beta_1 S + \beta_2 S_{t-1} + \beta_3 K_{t-1} + U_2 \quad 2$$

$$W_0 = \gamma_0 + \gamma_1 (Y + T - W_k) + \gamma_2 (Y + T_0 - W_k)_{t-1} + \gamma_3 (t-1) \quad 3$$

$$Y + T = C + I + G \quad 4$$

$$Y = S + W_0 + W_k \quad 5$$

$$K_t = K_{t-1} + I_t \quad 6$$

Burada 1, 2 ve 3 Davranış denklemleri olup sıra ile tüketim fonksiyonunu, yatırım fonksiyonunu ve ücret fonksiyonlarını göstermektedirler.

4, 5 ve 6 ise tanım denklemleridir. Yine sıra ile, özdeşlik denklemi, gelir eşitliği denklemi ve sermaye stoğu eşitliği denklemini gösterirler.

Denklem	Denklemdaki dışsal değişkenler	Alet değişkenleri
1	S_{t-1}	$W_k, T, G, t(Y+T-W_k)_{t-1}, K_{t-1}$
2	S_{t-1}, K_{t-1}	$W_k, T, G, T, (Y+T-W_k)_{t-1}$
3	$(Y+T-W_k)_{t-1, t}$	$W_k, T, G, S_{t-1}, K_{t-1}$

Modelde C, I, W_0 , Y, T_t , S içsel (karşılıklı bağımlı) değişkenlerdir.

Burada;

C, tüketimi

S, Sermayeyi

K, Karı

W_0 , özel sektör ücretlerini

W_k , kamu sektörü ücretlerini

W_f , toplam ücretleri

Y, Gayri Safi Milli Hasılayı

t, Zaman

T, Vergiler

G, kamu harcamalarını gösterir.

Klein 1 modeli, İki Aşamalı En Küçük Kareler Yönteminin (2AEKKY) uygulanabilir olmasından yararlanılarak, bu modelde ana bileşenler yöntemini

kullanmak için gerek olmamasına rağmen, Klein 1 modelinde $\frac{\Lambda}{T}$ oranı aşırı

büyük olmadığından iki aşamalı en küçük karelerle, ana bileşenler yönteminin karşılaştırılmasında bize yardımcı olabilmektedir. (AKKAYA Ş., PAZARLIOĞLU, V., Ekonometri II., s:240-241)

Burada Türkiye için alınan veriler (1970-1990) yıllar itibarıyla geometrik dizi halinde arttığından modeli tam doğrusal logaritmik model olarak benimseyerek yukarıda sözedilen denklemler MICROSTAT paket programı kullanılarak logaritmik olarak çözüldü.

Tablo 1: Önceden Belirlenen (İçsel) Değişkenler Arasındaki Korelasyon Matrisi

	I WK	LTT	LG	LZN	LYTWKG1	LKG1	LSG1
LWK	1.0000	.8235	.8891	.8442	.5678	.6087	.6967
LTT	.8235	1.0000	.8859	.9055	.7939	.8133	.7324
LG	.8891	.8859	1.0000	.8927	.6746	.7108	.6908
LZN	.8442	.9055	.8927	1.0000	.7617	.8095	.8471
LYTWKG1	.5678	.7939	.6746	.7617	1.0000	.9950	.5399
LKG1	.6087	.8133	.7108	.8095	.9950	1.0000	.5910
LSG1	.6967	.7324	.6908	.8471	.5399	.5910	1.0000

Tablo II. Önceden Belirlenen Değişkenlerin Korelasyon Matrisinin Karakteristik Vektörleri

SIRA	WEIGHT 1	WEIGHT 2	WEIGHT 3	WEIGHT 4	WEIGHT 5	WEIGHT 6	WEIGHT 7
(1)	.0366822	-0.402646	-0.409996	0.651158	-0.332851	-0.0205513	-9.93663E-4
(2)	0.402433	-0.0126255	-0.134462	-0.642768	-0.634055	0.0131097	0.0667834
(3)	0.388522	-0.225496	-0.400985	-0.299773	0.632171	-0.384588	1.0548E-3
(4)	0.409067	-0.122609	0.142747	-0.046322	0.28155	0.834839	-0.137413
(5)	0.359359	0.598691	0.0231144	0.161608	-0.0271304	-0.184522	-0.671572
(6)	0.372525	0.533023	0.0591881	0.201317	0.0852941	-0.0126327	0.725014
(7)	0.342497	-0.35957	0.792855	0.064705	-0.0161999	-0.346892	1.53911E-3

Böylece korelasyon matrisinden yararlanılarak Tablo II'deki önceden belirlenen değişkenlerin kökleri bulunur.

Tablo II-a. Önceden Belirlenen Değişkenlerin Ana Bileşenlerin Varyansı ve Toplam Varyansı.

CMAT İçin Anabileşenler Analizi

Anabileşen Sırası	Yüzde Varyans	Kümülatif Yüzde
1	80.16221	80.16221
2	10.75588	90.91809
3	5.40734	96.32544
4	1.65894	97.98438
5	1.28883	99.27321
6	.70841	99.98161
7	.01839	100.00000

Tablo II-b Ana Bileşenlerin Öz Kökleri

Varyans: EVALS (length=7)

λ_1	(1)	5.61135
λ_2	(2)	0.752912
λ_3	(3)	0.378514
λ_4	(4)	0.116126
λ_5	(5)	0.0902183
λ_6	(6)	0.0495884
λ_7	(7)	1.287701E-3

Yukarıdaki Tablo II-b’de gösterilen önceden belirlenen değişkenlerin köklerinden ilk ana bileşenin önceden belirlenmiş yedi değişkenin toplam varyansı hesaplanıldığında; örneğin Tablo II-a’daki

$$\frac{\lambda_1}{K} \cdot 1000 = \frac{5.61135}{7} \cdot 100 \cong \%80' \text{ ini hemen hemen görülmektedir.}$$

İlk ve ikinci bileşenin % 91’inden fazlasını açıklamaktadır. Böylece ilk ana bileşen P_1 bize standartlandırılmış bağımsız değişkenler kümesindeki toplam değişimin yüzde %80’ini açıklamaktadır.

Tablo In. Burada P_1 'in Özkökü λ_{1, P_2} 'ninkinden O Da P_3 'ünkünden Daha Büyüktür. Aşağıdaki Tabloda 21 Yıl İçin Ana Bileşenler Hesaplanmıştır.

P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7
(1) - 7.43399	(1) -2.58977	(1) -0.0341556	(1) -0.107569	(1) 0.0723587	(1)0.0723309	(1) 3.27596E-3
(2) - 3.696	(2) 1.47075	(2) 1.92998E	(2) 0.907652	(2) 0.595428	(2)-0.273249	(2) 5.70152E
(3) - 2.19393	(3) 1.16323	(3) -0.100577	(3) -0.546737	(3) -0.163865	(3)-0.255724	(3) 0.077293
(4) - 2.0262	(4) 1.29235	(4) -0.101306	(4) -0.706194	(4) 0.166869	(4)-0.0355311	(4) -0.0309645
(5) - 1.5818	(5) 0.930549	(5) 0.106919	(5) -0.0139058	(5) -0.183427	(5)0.133444	(5) -0.0495665
(6) - 0.615367	(6) 0.31705	(6) 0.857076	(6) 0.0134927	(6) -0.503932	(6) -0.168561	(6) 6.00559E-5
(7) 0.0860742	(7) -3.64637E-3	(7) 0.0253724	(7) 0.175696	(7) -0.566132	(7) -0.162991	(7) -9.41041E-3
(8) 0.182538	(8) 0.269713	(8) -1.61455	(8) -0.0134927	(8) -0.208519	(8)0.172459	(8) -0.0234815
(9) 0.89206	(9) -0.312639	(9) -0.802627	(9) 0.35001	(9) -0.362073	(9) -0.151541	(9) -2.37335E-3
(10) 0.817471	(10) -0.150665	(10) -0.937009	(10) 0.237829	(10)-0.115672	(10)-4.27788E-3	(10)-9.33203E-3
(11) 0.432645	(11) 0.0928891	(11) 0.327421	(11) -0.138204	(11) 0.120276	(11)0.035531	(11)-0.0549387
(12) 0.883397	(12) -0.193785	(12) 0.623775	(12) -0.0780954	(12)-0.146292	(12)-0.0468674	(12) 9.13369E-3
(13) 0.621372	(13) -0.0777008	(13) 1.25958	(13) 0.380852	(13)-0.32144	(13)0.187576	(13)-0.153151
(14) 0.722794	(14) 0.234442	(14) -0.0977134	(14) -0.277058	(14) 0.124324	(14)0.345072	(14) 0.0296681
(15) 0.567697	(15) 0.265255	(15) 0.238117	(15) 0.0562506	(15) 0.406336	(15)0.384761	(15)-0.01824559
(16) 1.00657	(16) 0.015397	(16) 0.266542	(16) 0.277655	(16) 0.01425	(16)0.376035	(16) 0.0855846
(17) 1.54326	(17) -0.172223	(17) 0.313782	(17) -0.246209	(17) 0.188853	(17)0.078458	(17) 0.0368226
(18) 2.08844	(18) -0.443462	(18) -0.551023	(18) 0.0607753	(18) 0.0539568	(18)0.0639747	(18) 0.0264138
(19) 2.15335	(19) -0.426929	(19) -0.079555	(19) 0.0.256034	(19) 0.233945	(19)-0.0314767	(19) 0.0147478
(20) 2.71529	(20) -0.783934	(20) 0.13993	(20) 5.80767E	(20) 0.254315	(20)-0.324229	(20) 0.0473553
(21) 2.83435	(21) -0.896868	(21) 0.0.158067	(21)-0.276641	(21) 0.34044	(21)-0.395193	(21)-0.0724254

Böylece $P_1, P_2, P_3, P_4, P_5, P_6, P_7$ tüm ana bileşenler 21 yıl için ayrı ayrı elde edildikten sonra Tüketim (C7 nin P_1 ve P_2 için) anabileşenleri çoklu regresyonu EKKY ile hesaplanabilir.

$$C = 5.089833 + 0.223095 \begin{matrix} \gamma_1 \\ S(b_1) \end{matrix} p_1 + 0.049722 \begin{matrix} \gamma_2 \\ S(b_1) \end{matrix} p_2$$

Böylece ana bileşenler modeli elde edilir.

Aynı ana bileşenler modeli Yöntem (1) için de hesaplandığında;

$$\text{Log } l = 3.792852 + 0.142002 p_1 - 0.049191 p_2$$

$$S(b_1) \quad (0.011911) \quad (0.0325218)$$

elde ederiz.Özek sektörün ücretli için p_1 ve p_2 ana bileşenler modeli şöyledir.

$$\text{log } W_o = 1.688286 + 0.068087 p_1 - 0.074728 p_2$$

$$S(b_1) \quad (0.006474) \quad (0.017675) \text{ elde edilir.}$$

Yukarıdaki ana bileşenler modellerini sırasıyla Tüketimi, Yatırım + Özel Sektör ücretleri için ayrı ayrı elde ettikten sonra orijinal modeli ana bileşenler yöntemi ile tahmin etmek için bütün bağımsız değişkenlerin standartlaştırılmış değerlerinin hesaplanması gerekmektedir. Bu standartlaştırılmış değerler $Z_j = X_j/S_j$ lerle ifade edildiğinde (Burada $x_j = X_j - \bar{X}_j$ ve s_j, X_j nin standart sapmasıdır).

Ana bileşenlerdeki P_2 değerleri şöyle yazılabilir:

$$P_1 = a_{11} + z_1 + a_{12}z_2 + a_{13}z_3$$

$$P_1 = a_{21} + z_1 + a_{22}z_2 + a_{23}z_3$$

Bu Tüketim için 1 denkleminde hesaplanırsa;

$$P_1 = + 1.0053 Z_1 - 1.0292 Z_2 + 1.63034 Z_3$$

$$P_2 = - 0.22373 Z_1 + 0.48270 Z_2 + 0.7674 Z_3$$

Burada sırasıyla Z_1, Z_2 ve Z_3 sermaye, toplam ücret ve gecikmeli sermayenin logaritmik değerlerinin standartlaştırılmış değerini ifade etmektedir.

Yatırım için 2 denklemi çözüldüğünde;

$$P_1 = 1.1086 Z_1 + 1.6952 Z_2 + 0.60273 Z_3$$

$$P_2 = - 0.28303 Z_1 - 0.80293 Z_2 + 0.28740 Z_3$$

Burada sırasıyla Z_1, Z_2 , ve Z_3 sermaye, gecikmeli sermaye ve gecikmeli sermaye K'nın logaritmik değerlerinin standartlaştırılmış şeklidir.

Özel sektör ücretlerini 3 denkleminde tahmin ettiğimizde,

$$P_1 = 1.6629 Z_1 - 2.8319 Z_2 + 2.9363 Z_3$$

$$P_2 = -0.35708 Z_1 + 0.82531 Z_2 + 1.0608 Z_3$$

Burada P_1 ve P_2 den başka P_3, P_4, P_5 le standartlaştırılmış değerleri çoklu regresyona tabi tutuldu. Parametrelerin t değerlerinin en yüksek olduğu P_1 değerleri içinde P_1 ve P_2 diğerlerine göre ayrıcalıklı olduğundan P_1 ve P_2 seçildi.

Orijinal model olan örneğin 1 Denkleminin temel bileşenlerini elde etmek için şu tanım ilişkisinden faydalanılmıştır.

$$\gamma_1 a_{11} + \gamma_2 a_{21} = \alpha_1$$

$$\gamma_1 a_{12} + \gamma_2 a_{22} = \alpha_2$$

$$\gamma_1 a_{13} + \gamma_2 a_{23} = \alpha_3$$

Böylece tablo 4 α_i lerin Ana Bileşenler Yöntemi ile tahmini elde edilir.

Tablo 4: Klein Model 1 İçin Davranışsal Denklemlerin Alternatif Parametre Tahmini

Denklem	Metod	Kullanılan Anabileşenler	Tahmin edilen Parametreler		
1. Tüketim Fonk.	2 AEKKY Anabileşenler	1,2	α_1 (kar)	α_2 (Gecikmeli)	α_3 (Top.Üc.)
			0.53172	0.82487	-0.0581
			0.21290	0.32472	-0.2050270
2. Yatırım	2AEKKY Anabileşenler	1,2	β_1 (sermaye)	β_2 (Gecikmeli sermaye)	β_3 (Gecikmeli)
			-0.32939	-0.29001	1.7173
			0.171	0.2795	-0.09998
3. Ücret	2AEKKY Anabileşenler	1,2	γ_1 (YTWKY)	γ_2 (YTWKY)	γ_3 (Zaman)
			0.11261	-0.151	0.39
			0.13977	-.25418	0.27787

$$\alpha_1 = \text{YTWK} \quad \alpha_2 = \text{Gecikmeli} \quad \alpha_3 = \text{Zaman}$$

$$Y = \text{Gelir} \quad T = \text{Vergi} \quad \text{WK} = \text{Kamu Ücret}$$

SONUÇ

Çalışmamızda ülkemizde çok az bilinen ve çok az uygulama alanı bulmuş olan bir konuyu, ana bileşenler analizini ele aldık.

Çalışmamız Ana bileşenler analizinin Klein 1 modeli ile Türkiye’de uygulanmasından oluşmaktadır. Burada önceden belirlenmiş değişkenler ve Ana bileşenler analizi ile Eşanlı denklem sistemlerine dayanan Klein 1, modeli analiz edilmiş, aynı modele bir de 2 Aşamalı En Küçük Kareler Metodu uygulanmıştır. Teorik olarak parametre tahminlerinin birbirine yakın sonuçlar vermesi beklenirken uygulamamız bu beklentiyi doğrulamış, hatta iktisat teorisine ve Türkiye gerçeklerine daha uygun parametre tahmini vermiştir. Yatırım modelinde ise 2 aşamalı EKKY de sermaye, geçen yılki sermaye yatırım üzerinde olumsuz, buna karşılık geçen yılki kar olumlu etki yaparken, ana bileşenler analizinde yatırım üzerinde sermayeye geçen yılki sermaye olumlu, geçen yılki kar da olumsuz etki yapmıştır. Bu durum 2 aşamalıya göre iktisadi beklentilere ve ülke gerçeklerine daha fazla uymaktadır.

Özel sektör ücret modelleri doğrusal olarak iki aşamalı EKKY ve ana bileşenlerde ve bunun gecikmeli değeri ve zaman faktörü değişkenleri ele alındığında iki yöntemde de birbirine çok yakın parametre değerleri elde edilmiştir.

KAYNAKÇA

- ALDENDERFER, M.S., & BLASI-LFIELD, R.K. (1984), cluster Analysis. Beverly hills, CA: Sage.
 AKKAYA,Ş, Pazarlıoğlu,V,Ekonometri II .Erkam Matbaacılık 1998,s:240-241 , 360.
 ANDERSON, T.W. (1963), “Asymptotic theory for principal components analysis.”, Annuals of

- Mathematical Statistics, 34: 122-148.
- BIRREN, J.E., & MORRISON, D.F. (1961), “Analysis of WAIS Subtests in relation to age and education.”, *Journal of Gerontology*, 16: 363-369.
- CATTELL, R.B. (1966), “The scree test for the number of factors” *Multivariate Behavioral Research*, 1: 245-276.
- ÇELİK, Y. 1982, Anabilesenler regresyonunun bazı özellikleri üzerine bir araştırma-Yüksekisans tezi.
- DILLON, R., & GOLDSTEIN, m. (1984), *Multivariate analysis: Methods and applications*. New York: John Wiley.
- DUNTEMAN, G.H. (1984a), *Introduction to linear models*. Beverly Hills, CA: Sage.
- DUNTEMAN, G.H. (1984b), *Introduction to multivariate analysis*. Beverly Hills, CA: Sage.
- GOWER, J.C. (1966), Some distance properties of latent root and vector methods used in multivariate analysis. *Biometrika*, 53: 325-328.
- GREENACRE, M.J. (1984), *Theory and applications of correspondence analysis*. London: Academic Press.
- GUATTMAN, L. (1956), “Best possible systematic estimates of communalities.”, *Psychometrika*, 21: 273-285.
- HARMAN, H.H. (1976), *Modern factor analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- HOTELLING, H. (1933), “Analysis of a complex of statistical variables into principal component.” *Journal of Educational Psychology*, 24:417-441, 498-520.
- HOTELLING, H. (1935), “The most predictable criterion.”, *Journal of Educational Psychology*, 265: 139-142.
- JOLLOFFE, I.T. (1972), “Discarding variables in a principal component analysis, I: Artificial data.”, *Applied Statistics*, 21: 160-173.
- JOLLOFFE, I.T. (1986), *Principal component analysis*. New York: Springer-verlag.
- KAISER, H.F. (1958), “The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis.”, *Psychometrika*, 23: 187-200.
- KAISER, H.F. (1960), “The application of electronic computers to factor analysis”, *Educational and Psychological Measurement*, 20: 141-151.
- KIM, J., & MUELLER, C.W. (1978B), *Factor analysis*. Beverly Hills, CA: Sage.
- KLECKA, W.R. (1980), *Discriminant analysis*. Beverly Hills, CA: Sage.
- LAWLEY, D.N. (1963), “On testing a set of correlation coefficients for equality”, *Annals of Mathematical Statistics*, 34: 149-151.
- LAWLEY, D.N., & Maxwell, A.E. (1971), *Factor analysis as a statistical method*. New York: American Elsevier.
- LEVINE, M.S. (1977), *Canonical analysis and factor comparison*. Beverly Hills, CA: Sage.
- LEWIS-BECK, M. (1980), *Applied regression: An introduction*. Beverly Hills, CA: Sage.
- LONG, J.S. (1983), *Confirmatory factor analysis*. Beverly Hills, CA: Sage.
- MARDIA, K.V., KENT, J.T., & BIBBY, J.M. (1979), *Multivariate analysis*, London: Academic Press.
- McCABE, G.P. (1984), “Principal Variables”, *Technometrics*, 26: 137-144.
- MORRISON, D.F. (1976), *Multivariate statistical methods* (2nd ed.). New York: Mc Graw-Hill.
- MAMBOODIRI, K. (1984), *Matrix algebra: An introduction*. Beverly Hills, CA: Sage.
- OKUR, C., Tunalı T., 1991, Anabilesenler analizi ve bir uygulama s: 15 vd.
- OKUR, C., ÇELİK, Y., Anabilesenler Regresyonunun bazı özellikleri üzerine bir araştırma s: 89 vd.
- PEARSON, K. (1901), On lines and planes of closest fit to systems of points in space. *Phil.*, May 2: 559-572.
- Statistical Abstracts of the United States (1985)*. Washington, DC: U.S. Department of Commerce, Bureau of Census.
- TAYLOR, C.I., & HUDSON, M.C. (1972). *World handbook of social and political indicators* (2nd ed). New Haven, CT: Yale University Press.

- THOMPSON. R. (1984)., Canonical correlation analysis: Uses and interpretation. Beverly Hill, CA: Sage.
- THURSTONE, L L.(1947) Multiple factor analysis. Chicago: university of Chicago Press.
- WILKINSON. L. (1986) SYSTAT: The system for statistics, Evanston, IL: SYSTAT.
- WOODWARD, J.A., RETKA, R.L., & NG, L. (1984), 'Construct validity of heroin abuse estimators. "International Journal of the Addicdons, 19: 93-117.