

ENFLASYON KARŞISINDA MUHASEBE MESLEĞİ(*)

Prof. Dr. Göksel YÜCEL

İ.Ü. İşletme Fakültesi

"Topal Recep Paşa, 1453'den sonra idam edilmiş vezir-i azamların ondokuzuncusuydu. Yerine göz diktiği kişilere karşı, el altından yeniçeriyi ayaklandırmak gibi bir huy vardı. IV. Murat tahta çıkınca, sadaret kaymakamlığına, yani vezir-i azam vekilliğine Gürcü yahut Hadım Mehmet Paşa'yı atadığı zaman deliye dönmüştü. Kendisi o sırada kaptan-ı derya idi. Ve Mehmet Paşa'nın yerine geçmek istiyordu. Yeniçerilerle sipahileri Gürcü'nün aleyhine "enflasyon yapıyor" diye ayaklandırdı. "Enflasyon" sözcüğünü kullanmadı ama "sikkenin ayarını bozuyor" suçlamasını yaydı. Ve konağında boğdurulmasına neden oldu doksan yaşındaki vezir-i azam vekilinin. Yıl 1626. Sonra da Gürcü Paşa'nın yerine çıkıp oturdu." (1).

Tarih, Topal Recep Paşa'nın sikkenin ayarını düzeltip düzeltmediğini yazmıyor. Ancak, kendisi de önce vekilliğine geldiği, vezir-i azamlık makamında ancak üç ay kalabilip, idam edilmiş vezir-i azamlar listesine girmekten kurtulamamış.

Görüldüğü gibi, her ne kadar yalnızca yirminci yüzyılın bir olgusu olmasa da, enflasyon Dünya'da son yüzyılın ekonomik gelişmelerine en fazla eşlik eden ekonomik gerçeklerin başında gelmektedir. Ülkelerin ekonomi politikalarında enflasyonun önlenmesi hemen her zaman baş sırada yer almasına rağmen, toplumun çoğunluğu için sayısız

zararları olan bu ekonomik vak'ayı ortadan kaldırmak kısa dönemde çoğunlukla mümkün olmamakta, kimi zaman enflasyonla kalkınma doktrinleri ileriye sürülmekte, kimi zaman toplum kendince bir savunma mekanizması geliştirerek enflasyonla yaşamaya çalışmaktadır. Türkiye vak'asında ise, yaşanan çift haneli enflasyonun başlangıç yılı 1973 olarak kabul edilirse, bugün 25-30 yaşlarına ulaşmış bir neslin enflasyonsuz veya düşük enflasyonlu bir dönemi hayal etmelerinin dahi kolay olmadığı görülür.

Enflasyonun, ekonomik hayatın temel unsuru olan paranın ölçme niteliğini nasıl bozduğunu söylemek için ne uzman olmaya, ne de bu konuyu derinlemesine incelemeye gerek yoktur. Fertler, hiçbir zaman günlük hayatlarında bu ölçme hatalarına düşmemekte, ancak doğru ölçtükleri bu gerçeğe karşı mücadele etmeye çalışmaktadırlar.

Bununla birlikte, toplumu düzenleyen mali kurumların bir çoğu bu realiteyi adeta yok varsaymakta, bunun sonucunda da kimi zaman kara mizah niteliğinde vak'alarla karşılaşmaktadır. Halihazırda, ülkemizde yürürlükteki Türk Ceza Kanunu'nun para cezaları ile ilgili hükümlerinin gözden geçirilmesi bile, bu kara mizahın sayısız örnekleriyle karşılaşma imkanı verecektir. Üzülerek belirtmek gerekir ki, muhasebe faaliyetlerinin temel ürünü

(*) 11-13 Eylül 1997 tarihlerinde düzenlenen XVI. Türkiye Muhasebe Kongresine sunulmuştur

olan finansal tablolar da istisnalar dışında, enflasyonu yok varsayarak hazırlanmaktadır.

ENFLASYON, FİNANSAL TABLOLAR ve MUHASEBE MESLEĞİ

Bu bildirin amacı, enflasyon dönemlerinde, muhasebenin büyük sarsıntı geçiren "para değer ölçüsüdür" kavramının finansal tabloları nasıl kullanılmaz biçime getirdiği değildir. Kısaca ifade etmek gerekirse, geçmiş yıllardan kalma rakamları içeren bilanço ile, bir döneme ait olmakla birlikte, yaşanan enflasyonun büyüklüğüne bağlı olarak farklı satınalma güçlerine sahip rakamları eşit ölçü olarak kabul eden bir gelir tablosu veya nakit akış tablosunun bilgi değeri son derece azalmaktadır. Farklı zamanların rakamlarını ortak işlemlere tabi tutmak zaten aritmetiğin temel kurallarına dahi aykırıdır.

Esas üzerinde durulması gereken nokta, ülkemizde finansal tabloların neden bu halde hazırlanmaya devam edildiğidir. Bunun da iki tane cevabı vardır: Ya bu tabloları düzenleyenler yaptıkları aritmetik hataların farkında değildir. Ya da bu tablolar, işletme ilgilileri tarafından yeterli ölçüde kullanılmamaktadır. İlk cevabın geçerli olması mümkün olmadığına göre, ki bu tabloları hazırlayanların aynı hataları günlük hayatlarında yaptığını düşünemeyiz, ikinci cevap geçerli olmaktadır.

Finansal tabloları kullanan işletme ilgililerini, işletme içi ve işletme dışı olarak gruplamak mümkündür. İşletme içi finansal tablo kullanıcıları, küçük ölçekli işletmelerde yönetici-ortaklar, büyük çaplı işletmelerde ise profesyonel yöneticilerdir. İşletme dışı ilgileri ise vergi başta olmak üzere teşvik ve benzeri uygulamalar için bu tablolardan yararlanan devlet, küçük ortaklar, potansiyel hisse senedi ve tahvil yatırımcıları, kredi kurumları, çalışanlar ve sendikalar, araştırma kurumları, kimi durumlarda müşteriler ve satıcılar, tüketici örgütleri ve genel olarak kamuoyu olarak sıralamak mümkündür. Bununla birlikte, her ülkede her finansal tablo kullanıcısının aynı ilgi ve bilgi düzeyinde olduğu ve daha da öteye bu tabloları elde etme haklarının benzer olduğu veya bu tabloları kullanıp kullanmadıkları söylenemez. Göz-

lemler, bir ülkede öncelikle devletin vergi amaçlı olarak bu tablolardan yararlandığını, diğer ilgililerin ise ekonomi hayatının gelişme derecesine paralel olarak bu listeye girdiği yönündedir.

Nitekim ülkemizde de, finansal tabloların bir numaralı kullanıcısı öncelikle devlêt olmuş, kredi kurumları veya sermaye piyasası örgüt veya ilgilileri sonraki yıllarda devreye girmiştir. Halen ülkemizde, listedeki ilgililerin bir çoğunun henüz yerini almamış oldukları kolaylıkla gözlemlenebilir.

Bunun sonucunda, ülkemizde muhasebe ağırlıklı olarak vergi mevzuatının hükümlerini yerine getirmek olarak algılanmış (ve birçok kişi tarafından da halen böyle algılanmaktadır) ve muhasebe bilgilerindeki bozulmalara kayıtsız kalınmıştır.

Ülkemizde, bilgi bozulmasına kayıtsız kalınmayan noktalar, vergi mevzuatına ilişkin hükümlerdir. Bu konuda yeterli önlemlerin alınmış olduğunu söylemeye olanak yoksa da "yeniden değerlendirme" ve buna paralel amortisman uygulaması bu konudaki en kapsamlı ve tipik örnektir. Yasa koyucuların, vergi mevzuatının bu konudaki geleneksel olarak ifade edilen önlemleri dahi oldukça esirgeyen biçimde yürürlüğe koymalarına diğer bir tipik örnek Vergi Usul Kanunu'nun ancak 1996 yılı sonunda kullanılmasına izin verdiği LIFO (son giren ilk çıkar) stok değerlendirme yöntemidir. Karşılaştırma için, Amerika Birleşik Devletlerinde LIFO yönteminin vergi amaçlı olarak 1939 yılından itibaren kullanılmaya başlanmış olması ilgi çekici bulunabilir.

Ülkemizde, finansal bilgileri yönetim kararlarında kullanmak isteyen işletme yönetimleri ise, işletme içi raporlama düzenleri içerisinde enflasyonun etkilerini yok etmeye çalışmakta, kimi yönetimler pratik, ancak bu konudaki yöntem ve tekniklerin benimsemediği ve her zaman anlamlı sonuçlar üretmeyen, yabancı para birimlerine çevrilmiş finansal tablolardan yararlanma yoluna gitmekte, kimi işletmelerimiz ise bu konuda geniş deneyim kazanmış ülkelerin uygulamalarını veya uluslararası standartları iç raporlama ve hatta ülke dışı raporlama amaçlarıyla kullanmaktadırlar (2). Buna karşılık, finansal tabloların işletme dışına raporlanmasında enflasyon nedeniyle bozulmuş bilgi kalitesini düzeltmek için alınmış, hiçbir ciddi ön-

lem halen mevcut değildir. Bu konudaki yegane ciddi çalışma biraz sonra değinilecek olan 2 numaralı Türkiye Muhasebe Standartıdır. Bununla birlikte henüz bu standart kullanılması zorunlu nitelik kazanmamıştır.

Muhasebe mesleğinin yürütücüleri, mesleklerinin temel ürünleri olan finansal tabloların bilgi kalitesinin yükseltilmesine herkesten daha fazla öncü ve destek olmak zorundadırlar. Mesleki saygınlık açısından bu konuda her türlü çabanın harcanmasına gerek vardır. Muhasebe mesleği mensupları, topluma tam ve dürüst bir finansal bilgi sunabildikleri ölçüde saygın olurlar. Hiç şüphesiz ki, bu konuda onlara en büyük desteği vermesi gerekenler, başta meslek örgütleridir.

DÜNYA'DA ve ULUSLARARASI MUHASEBE STANDARTLARINDA ENFLASYON DÜZELTMELERİ

1919-23 Weimar enflasyonu döneminde Almanya'da Schmalenbach ve Schmidt tarafından geliştirilen dinamik ve organik bilanço teorileri, enflasyon ortamında, yararlı finansal bilgi sağlama çabalarının ilk örnekleri olarak kabul edilebilir. Daha sonra Amerika Birleşik Devletlerinde H.W.Sweeney'in yaptığı çalışmalar bu konudaki akademik gelişmelere hız kazandırmıştır (3). İzleyen yıllarda ve özellikle 1970'lerde birçok gelişmiş batı ülkesinde ve yüksek enflasyonlu bazı Güney Amerika ülkelerinde enflasyon muhasebesi yöntemleri uygulamaya aktarılmıştır.

Bugüne dek geliştirilmiş ve çeşitli biçimlerde uygulama alanı bulmuş enflasyon muhasebesi yaklaşımları başlıca üç temel model etrafında toplanmaktadır (4).

"Sabit Fiyat Esası (5)" veya "Fiyatlar Genel Seviyesi Modeli" olarak isimlendirilen yaklaşım tarihi maliyetler esasına göre elde edilmiş finansal tablo rakamlarının fiyatlar genel seviyesindeki artış eğilimini gösteren bir indekse göre düzeltilmesi ve parasal varlıklar ile borçlardan ileri gelen satınalma gücü kazanç veya kaybının da dönem sonucuna yansıtılmasını esas alan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda ölçü birimi değişmekte ancak tari-

hi maliyetlere dayanan raporlama esası muhafaza edilmiş olmaktadır.

"Cari Maliyet Esası (6)" veya "Fiyatlar Özel Seviyesi Modeli" olarak isimlendirilebilecek ikinci yaklaşımda ise paranın ölçü birimi olma niteliği korunmakta ancak tarihi maliyetlere dayalı raporlamadan uzaklaşmaktadır.

Söz konusu iki modelin birleştirilmesinden oluşan cari maliyetlerin sabit fiyat esasına getirildiği yaklaşımda (cari maliyet / sabit fiyat muhasebesi(7)) ise gerek ölçü birimi değişmiş, gerekse tarihi maliyetler esasından uzaklaşmış olunmaktadır.

Günümüzde, Dünya'daki finansal raporlama konusundaki gelişmelere öncülük eden Amerika Birleşik Devletlerinde FASB (Financial Accounting Standards Board - Finansal Muhasebe Standartları Kurulu) 1979 yılında yayınladığı 33 numaralı standartla şirket faaliyet raporlarında gerek sabit fiyat esasına, gerekse cari maliyet esasına dayalı ek bilgilerin açıklanmasını zorunlu kılmıştır (8). Bununla birlikte, iki ayrı yöntemle göre yapılan açıklamaların arzulanarı yararı sağlamadığı düşüncesiyle, 1984 yılından sonra yalnızca cari maliyet esasına göre verilecek bilgilerin yeterli olduğu kabul edilmiştir (9). 1987 yılında ise, tartışmalı yönleri olan enflasyon muhasebesi yöntemlerinin düşük enflasyon ortamında yayınlanması isteğe bırakılmıştır (10).

Amerika Birleşik Devletlerindeki uygulamalar bazı önemli sonuçları ortaya koymaktadır. Öncelikle, enflasyonun bu ülkenin standartlarına göre yükseldiği ve iki haneli rakamlarla ifade edildiği yıllarda enflasyon muhasebesinin önemi artmış ve zorunlu biçime getirilmiştir. Enflasyonun tek haneli indirilmesi ile uygulama isteğe bağlı bırakılmıştır (11). Diğer bir önemli sonuç, enflasyona rağmen geleneksel muhasebe verilerinin yayınlanmaya devam edilmesi, düzeltilmiş rakamların bir "ek açıklama" niteliği taşımasıdır. Bir başka önemli tesbit ise, enflasyon muhasebesi yöntemlerinin tartışmaya açık olmasıdır. Nitekim bu nedenle enflasyonun önem derecesinin azalması ile birlikte, tartışmaya açık yönleri olan bu yöntemlerin uygulanmasının yeterli yararı sağlamadığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, bu ülkedeki uygu-

lamaların yüksek enflasyonlu ülkelere örnek teşkil etmeyeceği açıktır. Nitekim, bu konuda aşağıda açıklanacak IASC (International Accounting Standards Committee - Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi) standartlarının tarihi gelişimi önemli bir örnek teşkil etmektedir.

Ülkeler arasındaki finansal raporlama standartlarını uyumlaştırmak için 1973 yılında kurulmuş olan IASC temel amaçlarını:

* Finansal tabloların sunulduğunda dikkate alınması gerekli muhasebe standartlarını hazırlamak, yayınlamak ve bunların dünya çapında uygulanmasını teşvik etmek,

* Finansal tabloların sunulduğu ile ilgili standart, yöntem ve düzenlemelerin geliştirilmesi ve uyumlaştırılması için çalışmak,

biçiminde belirlemiştir (12). IASC 1975 yılından bu yana tüm dünya ülkelerinde uygulanması amacıyla Uluslararası Muhasebe Standartları (IAS - International Accounting Standards) yayınlamaktadır. IASC Kurulu tarafından, üyeler, ilgili kuruluşlar tarafından getirilen öneriler dikkate alınarak geliştirilen standart taslakları (exposure drafts) öncelikle IASC üyelerine (13) ve ilgili kuruluşlara gönderilmekte ve daha sonra alınan eleştiriler de göz önünde bulundurularak standart haline dönüşmekte veya reddedilmektedir. Bu çalışmalar sırasında, IASC çeşitli kurullardan yararlanmakta ve özellikle, oluşturduğu Danışma Kurulu içinde Dünya Bankası (IBRD), FASB, Avrupa Komisyonu, OECD ve UNCTC de yer almaktadır.

Her ülkede, IASC üyesi olan kuruluşların temel yükümlülüklerinden biri de bu standartların ülke içinde uygulanması için çaba sarfetmeleridir. Nitekim, IASC'nin ülkemizdeki ilk üyesi olan TMUD Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği 1970'li yıllardan bu yana bu standartları Türkçe'ye çevirerek yayınlama faaliyetini sürdürmüştür. Ülkemizin diğer IASC üyesi TÜRMOB ise bu standartların ülkemize adaptasyonu ile ilgili kapsamlı çalışmalarını 1994 yılında oluşturulan TMU-DESK kanalıyla bugüne getirmiştir.

Ülkeler tarafından uyulması zorunluluğu olmaması nedeniyle, başlangıçta fazla önem taşıyan bu standartlar, özellikle 1980'lerin ikinci yarısından itibaren ülke sınırlarının eski katılığını yi-

tirmesinin ve uluslararası düzeyde finansal raporlama ihtiyacının artmasının doğal sonucu olarak daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Günümüzde, Uluslararası Muhasebe Standartlarının uluslararası finansal raporlamadaki önemini ve kendi standardizasyonlarını gerçekleştirme çalışmalarına giren ülkeler için örnek oluşturma niteliklerini bir çok yerde gözlemlemek mümkündür. Gelecekte, bu standartların daha da fazla önem kazanacağını söylemek kehanet olmayacaktır.

IASC, 1975 yılından bu yana 33 adet muhasebe standardı yayınlamış, zaman zaman bunları revize etmiş, yazılımını yenilemiş, bazıları yürürlükten kaldırmıştır. 1.1.1997 itibariyle halen yürürlükte 31 adet IAS (Uluslararası Muhasebe Standardı) ve 5 adet standart taslağı bulunmaktadır (14).

IASC, enflasyon muhasebesi ile ilk düzenlemesini 1977 yılında yapmış ve 6 no.lu standartta değişen fiyat seviyelerinin finansal tablolara yansıtılması gerektiğini belirtmiştir (15). Daha sonra 1981 yılında yayınlanan 15 no.lu "Değişen Fiyat Seviyelerinin Etkilerini Yansıtan Bilgiler" başlıklı standart ile 6 no.lu standart yenilenmiştir (16). Halen yürürlükte olan bu standartın ilk özelliği, konunun 1970'li yıllarda gelişmiş batı ülkelerindeki önemi nedeniyle, yayınlanan muhasebe standartları arasında bu standarta öncelik verilmiş olmasıdır. Diğer bir husus, bu standarta göre geleneksel muhasebe bilgileri esas açıklama noktası olmakta, enflasyona göre düzeltilmiş bilgiler finansal tablolara ek teşkil etmektedir. Bir başka önemli nokta ise, IASC Kurulu 1989 yılında yayınladığı bir açıklamada, "IAS 6 ve 15 yayımlandığı sırada ülkeler arasında beklenen uzlaşma sağlanamamış olduğu görüşüyle, IAS kurallarına uygun olarak hazırlanan finansal tabloların IAS 15'e uymak zorunda olmadığını, ancak Kurulun bu standartın uygulanmasını önerdiği" ifade edilmiştir (17). Görüldüğü gibi, bu standarttaki gelişmeler, bu konularda IASC'yi önemli ölçüde yönlendiren Amerika Birleşik Devletlerindeki uygulamaya paraleldir.

Dünya'da, ülkeler arasındaki ekonomik ilişkilerin giderek artması ve yüksek enflasyonlu ülkelerin de bu ilişkiler zincirinde yer almaya başlaması 1989 yılında IASC tarafından 29 no.lu standar-

tın yayınlanmasına neden olmuştur. "Hiperenfilyasyon İçerisindeki Ekonomilerde Finansal Raporlama" başlıklı standart yukarıda örnek olarak verilen düşük oranlı enflasyonlu ülkeler için değil, ekonomileri kronik ve yüksek fiyat artışları ile içiçe olan ülkeler için geliştirilmiştir (18). Standart esas olarak, 2. paragrafında belirttiği gibi "hiperenfilyasyon koşullarına sahip bir ülkede ulusal para birimi üzerinden düzenlenmiş ve enflasyona göre düzeltilmemiş finansal raporların hazırlanması yararlı değildir" görüşünden hareket etmektedir. Yine bu standartta, enflasyonun hangi safhadan sonra hiperenfilyasyon kabul edilmesi gerektiğini Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu aşağıdaki gibi tanımlamıştır:

a) Halk, varlıklarını parasal (monetary) olmayan varlıklar veya güvenilir yabancı paralar biçiminde muhafaza ediyor ve eldeki ulusal para derhal satınalma gücü kaybını önleyecek yatırımlara yönlendiriliyorsa,

b) Halk, alacaklarını ulusal para yerine daha istikrarlı bir yabancı para üzerinden talep ediyor ve fiyatlar bu para birimi üzerinden belirlenebiliyorsa;

c) Kredili alışverişlerde kredi süresi çok kısa dahi olsa bu sürede kaybedilen faiz fiyatın belirlenmesinde hesaba katılıyorsa;

d) Faiz oranları, ücretler ve fiyatlar bir fiyat indeksine bağlı olarak ayarlanıyorsa;

e) Üç yıllık kümülatif enflasyon oranı %100'e yaklaşıyor veya aşıyorsa;

bu koşullar hiperenfilyasyonun göstergesi kabul edilmelidir.

Yukarıda açıklanan nedenlerle, hiperenfilyasyon ortamındaki ekonomilerde finansal tablolar mutlaka enflasyona göre düzeltilmelidir. Bu düzeltmede enflasyon muhasebesi modellerinden herhangi biri kullanılabilir. IASC uygulama kolaylığı açısından finansal tabloların bir genel fiyat indeksi kullanılarak düzeltilmesini önermektedir. Diğer bir ifade ile düzeltmede enflasyon muhasebesi yaklaşımlarından "sabit fiyat esası" kullanılmış olacaktır.

IAS 29, halen ülkemizdeki işletmelerin yurt dışına yönelik raporlamalarında veya işletme içi raporlama amaçları ile kullanılmaktadır.

TÜRKİYE MUHASEBE STANDARTLARI ve ENFLASYON DÜZELTMELERİ

Daha öncede kısaca işaret edildiği gibi, Türkiye'de finansal tabloların enflasyona göre düzeltilmesi konusunda yapılmış en kapsamlı çalışma 2 no.lu Türkiye Muhasebe Standartıdır. Ülkemizde, işletme dışına yönelik finansal tabloların karşılaştırılabilirliğini sağlamak ve bilgi kalitesini yükseltmek için TÜRMOB bünyesinde 9 Şubat 1994 tarihinde kurulan TİMUEDESK - Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu Türkiye Muhasebe Standartları hazırlama çalışmalarına başlamıştır.

TİMUEDESK, TÜRMOB'un tayin ettiği kişiler ile ilgili kuruluşların temsilcilerinden oluşmaktadır. 60 üyesi olan Kurul, bugün TÜRMOB'un desteğiyle faaliyetlerini sürdürmekte, ancak gelecekte Türkiye Muhasebe Standartları Kurulunun bağımsız olarak, Denetim Standartları Kurulunun ise TÜRMOB bünyesinde örgütlenmesi düşünülmektedir (19).

TİMUEDESK, kuruluşunu takiben 30 adet muhasebe standartı komitesi kurmuş, bu komite üyeleri kurul üyeleri arasından seçilmiştir. Herbir komite, Uluslararası Muhasebe Standartları (International Accounting Standards) esas alınmak suretiyle oluşturulmuş, daha önce birinci taslakları görüşülen 11 standart 1996 yılında Türkiye Muhasebe Standardı olarak kabul edilmiş ve yürürlük tarihi 1.1.1997 olarak belirlenmiştir.

Önceliği, muhasebe politikalarının açıklanması gibi temel veya yüksek enflasyon dönemlerinde finansal raporlama gibi Türkiye için öncelik taşıyan konulara veren TİMUEDESK, muhasebe standartlarının yanı sıra denetim standartları ile ilgili çalışmalarını da halen sürdürmektedir. (TİMUEDESK'in tam listesi Ek 1'de verilmiştir.)

Bütün bu olumlu gelişmelere rağmen, Türkiye Muhasebe Standartlarının halen uygulanma zorunluluğu yoktur. Bu zorunluluğun, TİMUEDESK tarafından değil, Türkiye'de dışa dönük finansal raporlama düzenini etkileme yetkisi veya gücü olan kurumlarca getirilmesi gerektiği doğaldır.

Önümüzdeki dönemde, bu konuda gelişmeler beklemek olağandır.

Söz konusu 2 no.lu standart "Yüksek Enflasyon Dönemlerinde Finansal Raporlama" başlığını taşımakta olup, esas olarak IAS 29'un adaptasyonu niteliğindedir. Bu nedenle ve doğal olarak, yüksek enflasyonun tanımını IAS 29'da olduğu gibi yapmıştır (20).

Ülkemizde çeyrek asırdır bu göstergelerin çoğunun, son yıllarda tümünün var olduğu hepimizce bilinmektedir.

Bu isabetli çalışmanın şu andaki en büyük eksikliği, TMMOB tarafından 1.1.1997 tarihinden itibaren yürürlüğe konmuş olmasına rağmen, bu standartın uygulanma mecburiyetini koyacak bir otoritenin eksikliğidir. Bununla birlikte başta Sermaye Piyasası Kurulu olmak üzere finansal raporlama konusunda yetkileri olan kurumların kendi gözetim ve denetimi altındaki kuruluşlarda bu zorunluluğu aramaları beklenir.

Ülkemizde, finansal tablolarda enflasyon düzeltmelerinin vergilendirme amaçlı en önemli düzenlemesi ise hepimizce çok iyi bilinen yeniden değerlendirme uygulamasıdır. 213 sayılı Vergi Usul Kanununun 298.mükerrer maddesince yaklaşık son onbeş yıldır sürdürülen bu uygulama, esas olarak amortisman giderlerinin belirlenmesindeki mantık hatasını gidermeyi amaçlayan, ancak esas olarak rakamların bilgi kalitesini yükseltmeyi değil, enflasyonun vergilendirmede yarattığı haksızlığı kısmi olarak gidermeyi amaçlayan bir vergi mevzuatı uygulamasıdır. Nitekim, bu uygulama hükümetlerin vergi politikası nedeniyle gayrimenkullerdeki amortismanın hala maliyet değerine bağlı olması ve amortisman konusunu ilgilendirmemesi nedeniyle arazi ve arsaların yeniden değerlendirme dışında bırakılması gibi hükümleri de kapsamaktadır. Kanun koyucunun tamamen vergi politikası amaçlı bu hükümlerinin, finansal tablolardaki bilgi kalitesini yükselttiğini söylemek mümkün değildir. Kaldı ki, vergi amaçlı yasal düzenlemelerin böyle bir görevi de yoktur.

Vergi mevzuatımızda yer alan azalan bakiyeler (hızlandırılmış amortisman) yöntemi, 1980'ler sonrasında yükseltilmiş amortisman oranları, 1996 sonunda nihayet mevcudiyeti V.U.K.'nun

274 ve 275. maddeleri ile kabul edilen stok değerlemede "son giren ilk çıkar (LIFO)" yöntemi, batı ülkelerinin bir çoğunda çok eski yıllardan beri vergi amaçlı olarak uygulanan metodlardır. Bu yöntemlerin hiçbiri tek başına finansal tabloların bilgi kalitesini yükseltmez. Enflasyon ortamında, finansal tabloların düzeltilmesinden anlaşılması gereken, yalnızca vergi amaçlı düzenlemeler değil, gelişmiş veya gelişmekte olan bir topluma yakışan ve gereken, tüm finansal tablo kullanıcılarının bilgi ihtiyacını tam ve dürüst bir biçimde karşılamayı amaçlayan radikal iyileştirmelerdir. Ayrıca, vergi mevzuatının bugünkü hükümlerinin de, enflasyonda adil bir düzenleme olduğunu ileri sürmek mümkün değildir. Söz konusu hükümler, enflasyonda vergilendirmeye ilgili kısmi düzenlemelerden ibarettir. Enflasyonda adaletli bir vergileme için, öncelikle işletmelerin gerçek kârının nasıl hesap edilebileceği üzerinde durmak gerekir. Günümüzde, vergilendirilme amaçlı olarak enflasyon muhasebesine geçilmesini talep eden bir çok kişi, yalnızca satış hasılatından tarihi esasa bağlı stok maliyetlerinin düşülmesini gerekçe olarak ileri sürmekte, ancak "satılma gücü kazancı (veya kaybı)" kavramı ile faiz ve kur farkı gelir ve giderlerinin ilişkisini gözardı etmektedir. Ülkemizde, yapılmamış olması büyük eksiklik yaratan bir çalışma, işletmelerin reel kârları ile halihazırda açıkladıkları kârlar arasındaki ilişkinin ne olduğunu ortaya koymayı amaçlayan bir çalışmadır. Sanılanın aksine, işletmelerin reel kârları açıklananın altında değil daha da üstünde olabilir. Bunu belirleyen husus ise, yalnızca satış hasılatı ile maliyetlerin durumu değil, niteliği ve hesaplanma tekniği bu konudaki herkes tarafından iyi öğrenilmesi zorunlu olan "satılma gücü kazancı (veya kaybı)"dır.

ENFLASYON DÜZELTMELERİNDE BAZI TEKNİK PROBLEMLER

Enflasyon düzeltmelerinin "sabit fiyat esasına" dayalı olarak yapılmasında başlıca iki bölüm vardır. Bunlardan birincisi, finansal tablolardaki geçmiş tarihli rakamların, bir fiyat indeksinden yararlanılarak bilanço tarihindeki paranın satılma

gücüyle ifade edilmesi (ki bunu özel hayatımızda sürekli olarak yaparız); ikincisi ise satınalma gücü kazanç veya kaybının hesaplanmasıdır. Bu düzeltmelerde bilinmesi gereken en önemli nokta, söz konusu iki bölümün sonuçlarının bir arada kullanılması ve "kâr"ın basit bir ifadeyle gelir ve giderler arasındaki fark olarak tanımlanmayıp, yüzyıllardan beri "kâr"ın orijinal tanımı olan, "sermaye artırımları ve kâr payı dağıtımlarının etkileri dikkate alınmak suretiyle iki tarih arasındaki özvarlık artışı" biçimindeki özüne dönmek gereğidir. Günümüzde bu tanıma aynı ölçü birimi ile ölçülmüş olmak gereğini de eklemek gerekir.

Sabit fiyat esasına göre yapılacak düzeltmelerde, her ne kadar yalnızca fiyatlardaki ortalama bir artışı ifade etse de, fiyat indekslerinden yararlanmaktan başka çare yoktur. Fiyat indekslerine dayalı bir düzeltme yaklaşımında, bilançoda yer alan nakit veya nakitle tahsil edilecek veya ödenecek kalemleri kapsayan parasal değerlerin düzeltilmesi gerekli değildir. Geleneksel muhasebe anlayışının rakamları arasında, enflasyon ortamında da bilanço tarihi itibarıyla gerçeği yansıtan kalemler yalnızca bunlardır. Ayrıca bilanço tarihinde, bilanço kalemleri arasında net gerçekleşebilir değer veya piyasa değeri üzerinden gösterilmiş kalemler varsa, bunların da düzeltilmesi gerekmez.

Parasal olmayan varlıklar ise satınalma tarihleri esas alınmak üzere yeniden değerlendirilmelidir. Her türlü stoklar, iştirakler ve diğer uzun vadeli yatırımlar, maddi ve maddi olmayan duran varlıklar yeniden değerlendirilmesi gereken parasal olmayan varlıkları oluştururlar. Bunların yeniden değerlendirilmesinde, ülkede enflasyonun genel düzeyini ölçmekte kullanılan güvenilir bir fiyat indeksinden yararlanılabilir. Böyle bir indeks mevcut değilse veya parasal olmayan varlıkların satınalma tarihlerine ilişkin sağlıklı bilgi edinilemiyorsa, değer tesbitinde bilirkişi görüşünden yararlanılmalıdır (21).

Ortakların işletmeye tahsis ettikleri aynı veya nakdi sermaye ise, keza tahsis tarihi esas alınmak üzere bilanço tarihindeki satınalma gücü üzerinden ifade edilir (22).

Gelir tablosunda yer alan gelir ve gider kalemleri de bunların dönem içindeki gerçekleşme za-

manlarına bağlı olarak fiyat indeksi ile yeniden düzeltilmelidir.

Enflasyon düzeltmelerinin en kritik noktası "satınalma gücü kazanç (veya kaybı)"nın hesaplanmasıdır. Bu hesaplama tekniği ve herşeyden önemlisi hesaplanan tutarın anlamı bilinmiyorsa, enflasyona göre düzeltilmiş tüm finansal tabloları da anlamak olanağı yoktur. Bildiri yazarının kişisel görüşüne göre, Dünya'da ve ülkemizde bu rakamın yalnızca hesaplanma tekniğine önem verilmiş, rakamın anlamı üzerinde durulmamış ve belki de bu yüzden enflasyon düzeltmeleri yeterli yaygınlık kazanamamıştır. Anlaşılmayan bilgiler ise finansal tablo ilgilileri tarafından kullanılmaz.

Satınalma gücü kazancı (veya kaybı), dönem boyunca parasal varlıkları elde tutmaktan doğan kayıp ile parasal borçlara sahip olmaktan ileri gelen kazanç arasındaki farktır. Diğer bir ifade ile nakit ve alacak sahibi olmak satınalma gücü kaybı, borçlu bulunmak satınalma gücü kazancı yaratır. Bu ifade doğrudur. Ancak, satınalma gücü kazanç veya kaybının hesaplanması faiz ve kur farkı gelir ve giderlerini dikkate almaz. Bu nedenle bir bütünün yalnızca bir parçasıdır. Bu rakam işletmenin faiz ve kur farkı gelir giderleri ile netleştirildiğinde, adeta iki parçalı bir "define haritası"nın birleştirilmesi gibi anlam kazanır. Şaşırtıcı bir husustur ki, enflasyon muhasebesi konusundaki yayınlar bu noktaya hiç değinmemektedirler. Bunun da, satınalma gücün kazancı veya kaybının yalnızca hesaplanma tekniğine önem vermelerinden kaynaklandığı söylenebilir (23).

Aşağıda bu hususun basit bir rakamlı örnekle açıklanması yararlı görülmüştür:

1996 yılının başında fiyat indeksinin 100, yıl sonunda ise 180 değerinde olduğunu varsayınız. Bu durum yıllık % 80 oranında bir enflasyonu göstermektedir. Ayrıca yıllık ortalama indeksinin 150 olarak hesaplandığını kabul ediniz. 1996 yılı başında bir kişinin (veya işletmenin) elinde 1.000 TL nakit bulunduğunu ve bu tutarı % 70 faizle bir yıllığına herhangi bir yatırım alanında (örneğin bankada vadeli bir hesap olarak) verimlendirdiğini varsayınız. Bu durumda, bu kişinin elinde yıl sonunda ana para ve faiz birlikte olmak üzere 1.700 TL bulunacaktır. Fazla bir hesaplama gir-

meden de kolaylıkla görülmektedir ki, bu kişi bu yatırımdan 100 TL zarar etmiştir. Çünkü, hiç değilse başabaş olabilmek, diğer bir ifade ile yılbaşındaki varlığının değerini yıl sonunda aynen koruyabilmek için yıl sonunda 1.800 TL'na sahip olması gerekli idi.

	1.1.1996	yıllık ortalama	31.12.1996
Fiyat indeksleri	100	150	180
Enflasyon oranı			%80
Yatırılan tutar	1.000 TL		1.000 TL
Faiz oranı	%70		Faiz 700
			Toplam 1.700

Yukarıdaki basit hesap tablolarına yansıtıldığında aşağıdaki sonuçlarla karşılaşılmaktadır.

Gelir tablosu (Tarihi maliyet esas)		Gelir tablosu (sabit fiyat esas)
Faiz geliri 700 TL	* 180/150 840	840
	Satınalmagücü kaybı	(940)
Dönem kârı 700 TL	Dönem zararı	(100)

Satınalma gücü kaybının hesaplanması:

	Düzeltilmiş değerler
Dönem başı parasal varlıklar 1.000 TL * 180/100 =	1.800 TL
Faiz geliri 700 * 180/150 =	840
Dönem sonu parasal varlıklar 1.700 TL	2.640 TL
	1.700
Satınalma gücü kaybı	(940 TL)

a) Tarihi maliyetlere dayalı gelir tablosundaki sonuç dramatik ölçüde yanlıştır. Bu kişi (ya da kuruluş) gerçekte 100 TL zarar etmesine rağmen, gelir tablosu 700 lira kâr raporlamaktadır.

b) Sabit fiyat esasına göre düzenlenen gelir tablosunda faiz gelirinin bütün bir yıla dağıldığı varsayılarak ortalama indeks ile düzeltme yapıldığında (180/150) düzeltilmiş faiz geliri 840 TL olmaktadır. Ancak bu bilgi asla tek başına kullanılamaz. Çünkü ortada, gerçek durumda 100 TL tutarında bir zarar varken, gelirin 700 TL'ndan bile daha fazla (840 TL) olduğunu söylemek daha da büyük bir hata olur.

c) Ancak, sabit fiyat esasına göre gelir tablosunu tamamlamak için gerekli ikinci aşama "satınalma gücü kazancı (veya kaybı)"nın hesaplanmasıdır. Bu tutar hesaplanmadan gelir tablosu kullanılamaz. Yukarıda görüldüğü gibi, satınalma

gücü kaybı hesaplandığında bu tutarın 940 TL olduğu görülmektedir. Bu kayıp, sabit fiyat esasına göre düzenlenmiş gelir tablosuna yerleştirildiğinde sonucun (sabit fiyat esasına göre) 100 TL zarar olduğu, ve bunun da örneğin başında basit bir mantıkla hesaplanan 100 TL tutarındaki rakamla aynı olduğu görülmektedir.

d) Faiz gelirlerinin düzeltilmesinde farklı bir indeks (örneğin 170) kullanılsa idi, yapılacak hesaplamalar aşağıdaki gibi olacak, ancak görüldüğü gibi sonuç (sabit fiyat esasına göre zarar) yine 100 TL olarak hesaplanacaktı. Farklı indeks, düzeltilmiş gelir tablosundaki faiz gelirini bu kez 741 TL yapmakta, ancak bu kez de satınalma gücü zararı 841 TL olmakta, ve sonuç değişmemektedir.

İndeks 150 yerine 170 olarak alınsaydı:

Gelir tablosu (tarihi maliyet esas)		Gelir tablosu (sabit fiyat esas)
Faiz geliri 700 TL	* 180/170	741
	Satınalmagücü kaybı	(841)
Dönem kârı 700 TL	Dönem zararı	(100)

Satınalma gücü kaybının hesaplanması:

	Düzeltilmiş değerler
Dönem başı parasal varlıklar 1.000 TL * 180/100 =	1.800 TL
Faiz geliri 700 * 180/170 =	741
Dönem sonu parasal varlıklar 1.700 TL	2.541 TL
	1.700
Satınalma gücü kaybı	(841 TL)

e) Gerçekte işin kilidi, kârın gerçek tanımıdır. Nitekim bu basit ve açıklayıcı örnekte şirketin net varlığının örneğin giriş bölümünde belirtildiği gibi yılbaşından yıl sonuna reel olarak 100 TL azaldığı görülmektedir. Gelir tablosu kârın tutarını değil, kârın nedenlerini açıklayan bir tablodur. Ancak, kimi zaman bu basit gerçek unutulmakta, eksik veya tam anlaşılmamış yöntemlerle gelir tablosunda "kâr" hesaplanmaya çalışılmaktadır. Bu da, enflasyona göre düzeltilmiş tabloların yaygınlaşmasının önündeki en önemli engeldir.

Yukarıda açıklanan düzeltme (netleştirme) doğal olarak yalnızca gelir tablosunda değil, nakit akış tablosu bünyesinde de yapılmalıdır. Başta bankalar olmak üzere, faiz ve kur farkı kalemlerinin gelir ve nakit akış tablolarında önemli bir yer işgal ettiği kuruluşlarda bu netleştirmeye

gidilmeden yapılacak düzeltmeler, yararlı olmaksızın çok, şaşırtıcı ve yanıltıcı bilgiler üretecektir.

SONUÇ ve ALINMASI GEREKEN ÖNLEMLER

Enflasyon düzeltmeleri ülkemiz finansal raporlama düzeninin en önemli sorunu değildir. Bu sorunun da önünde, bağımsız dış denetimin zorunlu biçime getirilmesi ve tam ve dürüst açıklamaların yapılmasını sağlayacak muhasebe standartlarının uygulanma zorunluluğu vardır. Bu nedenle aşağıdaki sonuç ve önlemler dizisinde bu iki temel şartın mevcudiyeti gözden uzak tutulmalıdır.

1) Ülkemizin giderek bozulan gelir dağılımını, yarattığı sosyal sorunları, devletin giderek kötüleşen mali yapısını sağlıklı bir vergi düzeni kurulmadan iyileştirme olanağı kesinlikle yoktur.

2) Yalnızca vergi amaçlı olarak değil, tüm finansal bilgi kullanıcılarının yararlı muhasebe bilgilerine kavuşturulması açısından, finansal tabloların enflasyon düzeltmelerine tabi tutulmasını sağlayacak bir düzenin getirilmesi şarttır. Bu yapılmadığı takdirde, halihazırdaki anlamsız finansal tablolarımız tarihte bizlere pek parlak olmayan bir yer kazandıracaktır.

3) Finansal raporlama düzenimizdeki mantık ve aritmetik hatalar, bir başka bilim dalında olsa, yapılan köprüler çöker, uçaklar düşer, hastalar ilacın yanlış dozajından ötürü kaybedilirdi. Satınalma gücünün ölçüsü olan para her ne kadar fen bilimlerinin değişmez ölçüleri ile aynı kriterde değilse de, bu husus yapılan yanlışları görmemizden gelmenin gerekçesi olamaz.

4) Muhasebe verileri ve finansal tablolar, yalnızca, vergi amaçlı değildir. Muhasebe mesleği mensuplarının birinci önceliği, tüm finansal bilgi kullanıcılarına yararlı bilgi sağlamak ve bu konuda çaba sarfetmektir. Ülkemizde geçmiş yıllarda yerleşmiş "vergi muhasebesi" anlayışını tüm muhasebe faaliyetlerine genelleştirmekten vazgeçilmediği sürece, muhasebe mesleği arzulanı saygınlığa ulaşamaz.

5) Yalnızca muhasebe bilgilerinde değil, tüm finansal bilgilerde ülkemizde enflasyon gerçeği

kabul edilmeli ve anlamsız parasal ölçüler düzeltilmelidir. Yasalarımızdaki güncelliği kalmamış ve adil olmayan mali hükümler ancak devletin saygınlığını zedeler.

6) Bütün bu hususlara destek olmak için, muhasebe mesleği mensupları enflasyon düzeltmelerini öğrenmeli, tartışmalı ve uygulama desteği vermelidir. Bilinmeyen yöntem ve teknikler kullanılamaz, savunulamaz. Batı ülkelerinde, iki haneli enflasyonun geçici olarak da hissedilmiş olduğu dönemlerde zorunlu uygulama örneklerine rastlanan enflasyon düzeltmelerine, ülkemizde daha fazla uzak kalınmaz.

Görüldüğü gibi, yukarıdaki sonuç ve önlemler esas olarak bir anlayışın değişmesine bağlıdır. Yasal düzenlemelerden öteye, muhasebe mesleği mensuplarının bu anlayışın değişmesine birinci öncelikte katkıda bulunacaklarına inanmak gerekir. Ülkemizde, söz konusu yöntem ve tekniklerin uygulamaya aktarılması için gerekli bilgi birikimi fazlasıyla mevcuttur.

Ek 1

TÜRMOB BÜNYESİNDE OLUŞTURULAN TMUDESK (Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu) TARAFINDAN HAZIRLANAN TÜRKİYE MUHASEBE STANDARTLARININ LİSTESİ (1 Ocak 1997 itibarıyla)

- TMS 1 Muhasebe Politikalarının Açıklanması
- TMS 2 Yüksek Enflasyon Dönemlerinde Finansal Raporlama
- TMS 3 Nakit Akış Tabloları
- TMS 4 Satışlar ve Diğer Olağan Gelirler
- TMS 5 Konsolide Finansal Tablolar Standardı
- TMS 6 İştiraklerdeki Yatırımların Muhasebeleştirilmesi
- TMS 8 Maddi, Maddi Olmayan Duran Varlıklar ile Özel Tükenmeye Tabi Varlıklar
- TMS 9 Amortisman Muhasebesi
- TMS 10 Dönem Net Kârı veya Zararı, Temel Hatalar ve Muhasebe Politikalarında Değişiklikler Standardı

TMS 11 Finansal Bilgilerin Bölümlere Göre Raporlanması Standardı

DİPNOTLAR

1) Çetin Altan, **İdam Edilen 44 Vezir-i Azamın Dramı**, Afa Yayınları, İstanbul, 1991, s.73

2) Bu konuda kesin bir referans verme olanağı yoktur. Ancak, bildiri yazarının bu konuda çok geniş gözlemleri vardır.

3) H.W. Sweeney, **Stabilized Accounting**, 1936. Ayrıntılı bilgi için bakınız: Göksel Yücel, "Hiperenflasyon Koşullarında Finansal Tablolara Nasıl Düzenlenmelidir", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt 18, Sayı 1-2, Kasım 1989.

4) Bu modelleri kapsamlı biçimde incelemek bu yazının sınırlı amacının dışındadır. Bu modeller hakkında geniş bilgi edinmek isteyenler Türkçe olarak şu kaynağa başvurabilirler: A.Yüksel, **Enflasyon Muhasebesi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul, 1985.

5) Amerika Birleşik Devletlerinde "constant dollar accounting" olarak bilinen bu yöntem, ülkemizde yerleşmiş bir terim olmadığı için bildiri yazarınca "sabit fiyat esası" olarak isimlendirilmiştir. Bu ifadeyi "sabit Türk Lirası esası" biçiminde kullanmak da önerilebilir.

6) Current cost accounting.

7) Current cost / constant dollar accounting. Bu yöntem aynı zamanda A.B.D.'nde FASB tarafından önerilmiş olduğu için "FASB accounting" olarak da isimlendirilmektedir. Bkz: D.E.Kieso, J.J.Weygandt, **Intermediate Accounting**, 5.Ed., John Wiley & Sons, New York, 1986, s.1132.

8) **Statement of Financial Accounting Standards (SFAS) No. 33**, "Financial Reporting and Changing Prices", FASB, September 1979.

9) **SFAS No.82**, "Financial Reporting and Changing Prices: Elimination of Certain Disclosures", FASB, December, 1984.

10) **SFAS No.89**, "Financial Reporting and Changing Prices", FASB December 1987.

11) Bu ülkede tüketici fiyatlarıyla 1978'de % 7.7 olan enflasyon oran izleyen yıllarda sırasıyla 1979-1981 döneminde % 11.3, % 13.5 ve % 10.4 olmuş, 1982'den itibaren yeniden tek haneli olarak % 6.1'e inmiş ve giderek daha da azalmıştır.

12) IASC'nin kuruluş sözleşmesinde yer alan bu amaçlar, ayrıca 1975'te yayınlanan ve 1982'de revize edilen "Preface

to Statements of International Accounting Standards" içinde de sunulmuştur. Bkz: **International Accounting Standards 1997**, IASC, s.29 vd.

13) IASC'nin Ocak 1997 itibarıyla 88 ülkeye dağılmış 119 üyesi bulunmaktadır. Türkiye'den TMUD Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği ve TÜRMOB IASC üyesidir.

14) **International Accounting Standards 1997**, IASC, s.5*6.

15) **IAS 6 - Accounting Responses Changing Prices**, IASC, June 1997.

16) **IAS 15 - Information Reflecting the Effects of Changing Prices**, IASC, November 1981 (reformatted January 1995).

17) **IAS 1997**, IASC Board Statement 1989, s.248.

18) **IAS 29 - Financial Reporting in Hyperinflationary Economies**, IASC July 1989 (reformatted January 1995).

19) **Türkiye Muhasebe Standartları 1997**, TMOUESK, Önsöz.

20) Bkz: **TMS 2 - Yüksek Enflasyon Dönemlerinde Finansal Raporlama**, TMOUESK, 1997, madde 3.

21) **IAS 29**, paragraf 14.

22) Türk Ticaret Kanununun, 1995 yılında yapılan düzenleme ile yeni kurulacak anonim şirket ve limited şirket sermayelerinin asgari tutarının sırasıyla 5 milyar ve 500 milyon Türk Lirasına yükseltmesi, ancak bunu yaparken geçmişte kurulan şirketlerin sermaye tutarlarının da bu rakamlara yükseltmesini şart koşması, kanun koyucularca enflasyonun yok varsayıldığının ilginç bir örneğidir. Bilançoda görülen sermaye rakamı nakit demek değildir. Ortakların vaktiyle şirketlerine tahsis ettikleri kişisel varlıklarını ifade eden bir bildiren ibarettir. Zaman ve enflasyon bu bilginin kalitesini bozabilir. Ancak, geçmişteki bu tahsis bugün koyulan asgari limitlerin çok üzerindeki bir değeri ifade edebilir. Bu hususu görmemezlikten gelmek anlaşılır gibi değildir.

23) Bu netleştirilmenin yapılması gereğine bu konudaki yabancı ve sınırlı sayıdaki yerli kaynakta raslanmamaktadır. Bu konuya çok kısaca değinen kaynak ise, 29 sayılı Uluslararası Muhasebe Standartıdır. IAS 29, 26.paragrafında satınalma gücü kazanç (veya kaybı) ile faiz ve kur farkı kalemlerinin gelir tablosunda ayrı ayrı sunulabileceğini, ancak birlikte sunulmalarının daha yararlı olacağını ifade etmektedir. TMS 2 ise bu konuya değinmemiştir. Ayrıntılı bilgi için bkz.: Göksel Yücel, **İşletmelerde ve Bankalarda Nakit Akış Tablosu ve Enflasyon Düzeltmeleri**, İstanbul, 1995.

ESNEK İMALAT SİSTEMLERİ

Yrd. Doç. Dr. Necdet ÖZÇAKAR

İ.Ü. İşletme Fakültesi

GİRİŞ

1900'lerin başlarında, Amerikan Ford şirketi tarafından geliştirilen ve daha sonra bütün dünyaya yayılan "seri üretim" ya da "kitle üretimi" ile imalat yapan işletmeler arzu ettikleri kar hedeflerine ulaşabiliyorlardı. 1970'li yıllar ile birlikte, müşteri beklentilerindeki hızlı değişimlere ayak uydurma zorluğu ve firmalar arasındaki ulusal rekabetin uluslararası pazarlara taşınması güçlüğü, sadece kaliteye odaklanma ile aşılılamazdı. Nitekim müşteri talebindeki bu hızlı değişime cevap verebilmek için, "Esnek İmalat Sistemleri" (EİS) ortaya atıldı.

NC VE CNC TEZGAHLARI

Esnek imalat sistemlerinin gelişmeye başlaması 1950'li yıllarda nümerik kontrollü NC tezgahları ile birlikte olmuştur. NC tezgahları, kontrol sistemi, kontrol devresi ve tezgah ile birlikte üç bölümden oluşur. İşlem sıraları özel delikli kartlara veya banta işlenir. Optik veya mekanik okuma yapılarak parça üzerindeki işlemler programa uygun olarak gerçekleştirilir. NC tezgahlarının üretimi otomatik olarak gerçekleştirilmeleri işçilik ile ilgili maliyetleri azaltır ve bir mamul üretimine geçişi kolaylaştırır. 1970'li yıllarla birlikte bilgisayar nümerik kontrol-

lu CNC tezgahları devreye girmiştir. Bu sistemde tüm kontrol bilgisayar tarafından gerçekleştirilir. NC tezgahlarının bilgisayar yardımıyla birbirlerine bağlanmasıyla ise, direk nümerik kontrol DNC sistemi oluşturulabilir (06,s:76).

ROBOTLAR

Son yıllarda robotlar ile ilgili olarak gerçekleştirilen geliştirmeler, esnek imalat sisteminin çok daha etkin olarak uygulanmasına olanak sağlamaktadır. Özellikle Amerika ve Japonya başta olmak üzere gelişmiş ülkelerdeki robot kullanımını gün geçtikçe artmaktadır. Robotların özellikle, insan için çalışma şartlarının çok zor ve/veya hayati tehlike oluşturduğu koşullarda bile çalışabilmesi çok büyük bir avantaj sağlamaktadır. Robotlar, yine gündüz-gece ya da aydınlık-karanlık demeden ve yorulmadan günde 24 saat çalışabilmektedirler. Ancak bütün bunların yanında, zaman içersinde; robotların rastgele pozisyonlardaki parçaları toplayamaması, iki farklı malzemeyi ayırt edememesi, çevre koşullarındaki değişimlere kolay adapte olamaması, kendi performansındaki azalmayı sezememesi, makine ve insanlarla kolay iletişim kuramaması konularında problemler yaşanmasına rağmen, bu gibi zorluklar aşılmak üzeredir (04,s:459).

Robotlarla ilgili tanımlardan biri "malzeme ve

takımları taşıma amacıyla tasarlanmış programlanabilir makinalardır" şeklindedir (07,s:283). Biraz daha detaylı bir tanım ise "robotlar, programlanmış emirlere ya da ses, görüntü vbğ. etkilere tepki vererek birçok görevi yerine getiren sistemlerdir" şeklindedir. Robotlar basit veya karmaşık olabilirler. Basit robotlar sabit ardışık işleri yaparlar. Daha zeki robotlar ise; malzeme, yer, zaman ve işleme ilgili olarak aldığı bilgiye göre davranırlar. Robotların yaptığı işin kalitesi, insanların yaptığına göre daha tutarlı, daha devamlıdır. Bu da, kullanılan malzeme ile ilgili tasarruf sağlanmasına neden olur. Robotlar çok esnektir, kolayca programlanabilirler; yazılımları yeni işlere uygun olarak tekrar tekrar değiştirilerek çok çeşitli görevler yaparlar (18,s:177).

EİS TANIMLARI

Esnek imalat sistemleri ile ilgili tanımlara gözatacak olursak, kullanım yerlerine göre bir çok tanımın yapıldığını görebiliriz. Bunlardan biri "Esnek imalat sistemi, bilgisayar tarafından kontrol edilen makinalar grubunun oluşturduğu bir imalat sistemidir" (09,s:13) şeklindedir. En çok rastlanılan tanım ise, "birbirlerine otomatik malzeme taşıma ekipmanlarıyla bağlanmış nümerik kontrollu birden fazla tezgahın oluşturduğu, bütünüyle bilgisayar tarafından kontrol edilen bir sistemdir" anlamında bir ifade bulunmaktadır (01,s:49) (07,s:283) (15,s:336) (17,s:128) (19,s:785) (20,s:172) (22,s:117). Biraz daha kapsamlı tanımlarda ise "çeşitli ürünlerin imalatı için; her türlü taşıma, seçme, yükleme, işleme, montaj ve muayene işlemlerinin bilgisayar kontrolünde gerçekleştirildiği bir sistemdir" şeklindeki bir ifade ile aslında tam otomatik bir fabrikanın hedef alındığı anlaşılmaktadır (02,s:425) (05,s:64) (18,s:128). Farklı açılardan bakıldığında ise, "esnek imalat sistemi, üretim çıktısını, farklı müşteri isteklerini karşılayacak şekilde ayarlama yeteneğine sahip bir sistemdir" (16,s:33); "esnek imalat sistemi, birden çok parçayı, düşük miktarlardan orta büyüklükteki miktarlara kadar, etkin bir şekilde üretmek amacıyla tasarlanmış, yarıbağımsız nümerik kontrollu iş istasyonlarının,

malzeme taşıma sistemi ile birbirine bağlandığı bir üretim sistemidir" (10,s:21) (24,s:36); "esnek imalat sistemi, büyük imalat hacimleri ile ulaşılan üretkenlik seviyesine; küçük miktarlar için bile en düşük maliyetle ulaşma yeteneğine sahip sistemdir" (11,s:28.7) (13,s:2495) (21,s:130) (23,s:26) şeklinde tanımlamalara rastlanmaktadır. Bütün bu tanımları biraraya getirecek olursak, "esnek imalat sistemleri, genellikle az miktarlardaki çeşitli ürünleri düşük maliyet ve yüksek üretkenlikle imal edebilen, her türlü işlemin bilgisayar kontrolü altında otomatik olarak gerçekleştirildiği, müşteri taleplerine en hızlı bir şekilde cevap verebilen üretim sistemleridir" şeklinde ifade edilebilir.

SİSTEMİN ELEMANLARI

Esnek imalat sisteminin üç temel bileşeni bulunmaktadır (04,s:458) (14,s:197).

Bilgisayarlı kontrol sistemi

Esnek imalat sistemi içersindeki her türlü faaliyet, bir bilgisayar sistemi tarafından kontrol edilir. Yapılacak tüm değişikliklerin ilk hareket noktası burasıdır.

Malzeme taşıma sistemi

Yine bilgisayarla kontrol edilen ve her türlü parçanın iş istasyonları arasında otomatik dolaşımını sağlayan sistemdir. Buradaki en esnek taşıma sistemi, otomatik klavuzlu araçlardır. Sınırlı alana sahip işyerleri için robot kullanımı da uygun olabilir.

İş istasyonu

İki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısım, operasyonu gerçekleştiren bilgisayar kontrollu tezgahdır. Esnek imalat sisteminin esnekliği, büyük ölçüde kullanılan tezgahın esnekliğine bağlıdır. Tezgah üzerindeki mevcut eksen sayısı ve tezgahlarda kullanılan bağlama düzeni tipleri, tezgahın dolayısı ile sistemin esnekliğini etkiler. İkinci kısım ise, otomatik yükleme ve boşaltma sistemidir. Bu birimin etkinliği de sistemi doğrudan etkiler.

YARAR VE SAKINCALAR

Yararlar

- * Parçaları az miktarlarda ve ekonomik olarak üretmek mümkündür.
- * Tasarım değişikliklerine karşı hızlı bir şekilde cevap verme şansı vardır.
- * Düşük başabaş noktası, az miktardaki stoklarla çalışma imkanı sağlar.
- * Elde edilen kalite yüksektir.
- * Hatalı olan parçaların otomatik bir şekilde ayıklanması mümkündür.
- * Gözetim maliyetleri düşüktür.
- * İşçilik maliyetleri düşüktür.
- * Siparişlerin teslim süresi kısadır.

Sakıncalar

- * Sayılan çok sayıda yarara rağmen, esnek imalat sistemlerinin en büyük dezavantajı yatırım maliyetlerinin oldukça yüksek olmasıdır. Bunun yanında yatırımın geri dönüş hızı da düşüktür (06,s:77) (18,s:128).

SİSTEMİN ESNEKLİĞİ

Kusiak tarafından yapılan tanımlamada dört farklı tip esneklikten bahsedilmektedir (15,s:337-338).

- * İmalatı gerçekleştiren modülün esnekliği: bu modülün işleyebileceği parça sayısı ile ölçülür.
- * Malzeme taşıma sisteminin esnekliği: farklı parçaların farklı rotalara taşınabilmesi ile ölçülür.
- * Bilgisayar sisteminin esnekliği: değişikliklere adapte olabilme yeteneği ile ölçülür.
- * Organizasyon esnekliği:
 - İş esnekliği: işlenebilecek parçaların karışımı ile ilgilidir.
 - Program esnekliği: Herhangi bir parçanın üretiminde gidilebilecek yol sayısı ile ölçülür.
 - Kısa vadeli esneklik: Uygulanan bir üretim programından, bilinen bir üretim programına geçerken oluşan maliyet ile ölçülür.
 - Uzun vadeli esneklik: Uygulanan üretim programından yeni bir üretim programına geçerken oluşan maliyet ile ölçülür.

EİS PROBLEMLERİ

Esnek imalat sistemleri içinde ele alınan problemleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (08,s:12-36) (12,s:5-13) (21,s:118-121).

Tasarım problemleri

Karşı karşıya kalınan problemlerden biri, esnek imalat sisteminde hangi parça ailelerinin imalatının ve/veya montajının yapılacağıdır. Grup teknolojisi gibi modeller bu problemin çözümüne katkıda bulunmaktadır.

Ekipman seçimi problemleri

Ekipman seçimi ile ilgili problemlerde toplam üretim maliyetini en aza indirmek amaçlanmaktadır. Tamsayılı programlama, kuyruk modelleri, ve 0-1 programlama gibi teknikler çözüm amacıyla kullanılmışlardır.

Yerleşim düzenlemesi problemleri

Problemin çözümünde akış ve uzaklık gibi faktörlerin yanısıra, malzemenin rotası ve makinelerin arasındaki açıklıklar gözönüne alınmaktadır. Burada, kuadratik atama probleminin çözümde kullanıldığını görüyoruz.

Taşıma sistemi problemleri

Esnek imalat sistemlerinde daha çok otomatik klavuzlu araçlar kullanılmaktadır. Bu taşıma sistemi ile ilgili problemlerin çözümünde ise simülasyon yönteminden yararlanılmaktadır.

Bütünleşik üretim planlama problemi

Burada genellikle gruplama ve yükleme problemleriyle karşı karşıya kalınmaktadır. Bu gibi problemlerin çözümünde, çok kanallı kuyrukları içeren, tekli kapalı kuyruk ağ modelinin denendiği görülmüştür. Yine makina gruplama probleminin çözümünde, 0-1 programlama kullanılabilmektedir.

Parça seçimi problemi

Esnek imalat sistemlerinde karşı karşıya kalınan en zor problemlerden biridir. Parça aileri oluşturularak problem çözülmeye çalışılır. Daha çok birtakım sezgisel yöntemlerin kullanıldığı görülmektedir.

Üretim oranı belirleme problemi

Üretim oranlarının belirlenmesi ile ilgili olarak, optimal kontrol kavramı esas alınarak hiyerarşik bir algoritmanın önerildiği çözüme rastlanmıştır. Yine rassal işleme zamanlarının ele alındığı problemlerin çözümünde genellikle kuyruk modelleri kullanılmaktadır.

Kaynak tahsisi ve yükleme problemi

Her parça tipi için sınırlı sayıdaki palet ve tertibatların tahsisi ile yükleme problemi ile verilen ürün karışımı için belirlenen makina grupları arasında operasyonların ve takımların tahsisi söz konusudur. En fazla kullanılan yükleme yaklaşımlarından biri sıralı yani hiyerarşik yaklaşımdır.

İnsangücü problemi

Esnek imalat sistemleri, klasik sistemlere göre aşağıdaki konularda farklılık gösterir.

- * Tezgahlarda operatör yoktur.
- * Hazırlık faaliyetleri tezgahın kendi ya da robot tarafından gerçekleştirilir.
- * Malzeme taşıma sistemlerinde elle kontrol söz konusu değildir.
- * İnsan tarafından gerçekleştirilen işler çok fazla ustalık ister ve birden fazla işin biraraya gelmesinden oluşur.
- * İnsanın yaptığı işin doğasında gözlem vardır (08,s:18-19).

Esnek imalat sistemi içinde olması gereken optimum insan sayısı ile ilgili çalışmalara rastlanmaktadır.

Uzman sistemler

Uzman sistemler, aynen bir uzman gibi teşhis, yorum, denetim ve danışmanlık yapabilen bilgisayar programlarıdır. Esnek imalat sistemi içinde makina yerleşimi ve çizelgeleme ile ilgili uzman sistem çalışmalarına rastlanmaktadır.

Yapay zeka ve yapay sinir ağları

Düşünen ve öğrenen sistemler insanların ulaşmak istedikleri en büyük hayallerden biridir. Bunun için de, insanın biyolojik yapısı bu gibi çalışmaların başlangıç noktası olmuştur. Nitekim, günümüzde, yapay sinir ağları ile ilgili çalışmalar

yapılmaktadır. Ancak, bütün bu modeller, biyolojik ağların karmaşıklığını yansıtmaktan henüz çok uzaktır.

Yapay sinir ağlarının çeşitli uygulamaları bulunmaktadır. Intel tarafından piyasaya sunulan çeşitli programlar ise şu şekildedir.

- * El yazısı karakterlerinin tanınması.
- * Radar ve sonar sınıflandırılması.
- * Tıbbi teşhis.
- * Arızaların tanınması
- * Robot kontrolü
- * Konuşma tanıma (03,s:74-76)

Özellikle söz tanıma, yazılı metinden söz sentezi, karakter tanıma ve robot hareketleri motor kontrolleri ile ilgili gelişmeler, robotların esnek imalat sistemi içinde karşılaştıkları zorlukları birer birer ortadan kaldırmaktadır.

SONUÇ

Görüldüğü gibi, esnek imalat sistemleri, işletmelerin günümüzdeki küresel rekabete ayak uydurma savaşı içinde sahip oldukları en önemli silahlardan birisidir. Esnek imalat sistemleri ile ilgili çok çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Ancak, en çarpıcı olanların, yapay zeka ile ilgili olan çalışmalar olacağı açıktır. Buna bağlı olarak, robotlar ile ilgili gelişmelerin büyük hız kazanması esnek imalat sistemlerine olan katkının yanı sıra; düşünen ve öğrenen sistemleri, belki de hayal olmaktan çıkaracaktır.

KAYNAKÇA

- 01 ADAM, Everett E. - Ebert, Ronald J., Production and Operations Management, Prentice-Hall, New Jersey, 1986.
- 02 AGNETIS, Alessandro - Dror, Moshe - Vakharia, Asoo J. - Rossi, Fabrizio, Tool Handling and Scheduling in a Two-Machine Flexible Manufacturing Cell, IIE Transactions 28, 1996.
- 03 AKPINAR, Haldun, Yapay Sinir Ağları, Gelişimi ve Yapılarının İncelenmesi, İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, C.23,S1,1994.
- 04 CHARY, S.N., Production and Operations Management, Tata McGraw-Hill, New Delhi, 1988.
- 05 CHASE, Richard B., - Aquilano, Nicholas J., Production and Operations Management, Irwin Inc., Boston, 1989.

06 DELMAR, Donald, Operations and Industrial Management, McGraw-Hill, New York, 1985.

07 EVANS, James R. - Anderson, David R. - Sweeney, Dennis J - Wiliams, Thomas A., Applied Production and Management, West Publishing Company, St Paul, 1987.

08 ESNAF, Şakir, Rassal Esnek İmalat Sistemleri ve Yeni Bir Sezgisel Algoritma Önerisi, Basılmamış Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

09 GAITHER, Norman, Production and Operations Management, The Dryden Press, Chicago, 1987.

10 GHOSH, Soumen - Gaimon, Cheryl, Production Scheduling in a Flexible Manufacturing System with Setups, IIE Transactions, Vol.25, N.5, 1993.

11 GREENE, James H., Production and Inventory Control Handbook, McGraw-Hill, New York, 1987.

12 GUNASEKARAN, A. - Martikainen, T. - Yli-Olli, p., Flexible Manufacturing Systems: An Investigation for Research and Applications, European Journal of Operational Research 66, 1993.

13 HEDIN, S.R., - Malhotra, M.K. - Philipoom, P.R., Shop Floor Control and Tool Loading Policies in Flexible Manufacturing Systems, International Journal of Production Research, Vol.32, N.11, 1994.

14 KRAJENSKI, Lee J. - Ritzman, Larry P., Operations Management, Addison-Wesley Publishing Company Inc., Massachusettes, 1987.

15 KUSIAK, Andrew, Application of Operational Research Models and Techniques in Flexible Manufacturing Systems, European Journal of Operational Rese, arch 24, 1986.

16 LUBBEN, Richard T., Just-in-Time Manufacturing, McGraw-Hill, New York, 1988.

17 McCLAIN, John O. - Thomas L. Joseph, Operations Management, Prentice-Hall, New Jarsey, 1985.

18 MONKS, Joseph G., Operations Management, Mc Graw-Hill, New York, 1987.

19 MONTEZARI, M. - Van Wassenhove, L.N., Analysis of Scheduling Rules for FMS, International Journal of Production Research, Vol.28, N.4, 1990.

20 SCHROEDER, Roger G., Operations Management, McGraw-Hill, New York, 1989.

21 STARR, Martin K., Managing Production and Operations, Prentice Hall, New Jarsey, 1989.

22 SZELKE, Elizabeth - Browne, Jimmie, Advances in Production Management Systems 85, North Holland, Amsterdam, 1985.

23 WALDNER, Jean-Baptiste, CIM Principles of Computer-Integrated Manufacturing, John Wiley and Sons, Chichester, 1992.

24 YOUNG, Robert E., - Rossi, Michael A., Toward Knowledge-Based Control of Flexible Manufacturing Systems, IIE Transactions, Vol.20, N.1, 1988.

Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İŞLETMELERDE ORGANİZASYON İLKELERİ VE UYGULAMASI

3. Baskı

İsteme Adresi:

İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü

Avcılar - İSTANBUL

Tel.: (0212) 590 14 27

TRANSPORT PROBLEMİ İÇİN GELİŞTİRİLMİŞ VAM YÖNTEMİ

Dr. Erhan ÖZDEMİR

İ.Ü. Teknik Bilimler M.Y.O.

1.GİRİŞ

VAM transport problemlerine en düşük maliyetli başlangıç çözüm bulunmasında çok kullanılan bir yöntemdir.

Dengelenmiş transport problemleri için VAM yöntemi, bütün satır ve sütunlar da en düşük iki birim maliyet arasındaki farkları almakla başlar. Daha sonra en büyük farkı veren satır ve sütuna mümkün olan maksimum sayıdaki birim en az maliyetli hücreye dağıtılır. Daha sonra ortaya çıkan sıfır arz veya talep sütunu iptal ederek geriye kalan satır ve sütun farkları alınarak dağıtımına devam edilir. İptal edilmemiş tek bir satır veya sütun kalıncaya kadar işlem sürdürülür. Bu suretle dağıtım tamamlanmış olur. Dejenerasyon durumu kontrol edildikten sonra MODI (Modified Distribution Method) veya atlama taşı (Stepping-Stone) yöntemlerinin biri ile optimallik kontrolü yapılır (5).

Eğer toplam arz toplam talebe veya tersi birbirine eşit olmadığı zaman dengelenmemiş transport problemi ortaya çıkar. Bu durumda, talep arzdan fazla ise sıfır birim maliyetli yapay depo eklenir. Eğer arz talepten fazla ise sıfır birim maliyetli yapay pazar yaratılarak ortaya çıkan fazlalık fark, bu yapay pazar veya depoya atanır. Böylece dengelenmemiş problem sıfır birim maliyetli hücreleri bulunan satır veya sütunlu den-

gelenmiş probleme dönüşür. Genellikle bu sıfır birim maliyetli hücreler nedeniyle VAM yöntemi iyi bir başlangıç çözümü vermez. Bu güçlüğün üstesinden gelebilmek için Goyal, yapay satır veya sütunlardaki sıfır maliyet yerine mevcut birim taşıma maliyetleri arasından en büyük olanını atamayı önermiştir (1). Bu önemli değişiklikle, birimlerin yapay satır ve sütunlara dağıtımına en az öncelik verilir. Bunun sonucu olarak genellikle daha az maliyetli bir başlangıç çözümü elde edilir.

Şimdi de Ramakrishnan'ın Goyal değişikliği üzerinde yaptığı ve daha düşük maliyetli başlangıç çözümü veren önerisini tanıtalım (4).

1. Maliyet matrisinin her sütunundaki en küçük birim maliyet sütunundaki diğer maliyetlerden çıkarılır.

2. Bu indirgenmiş matristeki en büyük birim taşıma maliyeti yapay sütuna yerleştirilir.

3. Yapay sütunda dahil olmak üzere satırlar içinde en düşük birim maliyet satırdaki diğer maliyetlerden çıkarılır.

4. Yapay sütundaki en düşük maliyet diğerlerinden çıkarılır.

5. İndirgenmiş matrise VAM uygulanır.

Yukarıda görüleceği gibi Ramakrishnan önerisinde, ilk matris dört aşamada indirgenmiş bir matrise çevrilir ve sonra VAM uygulanır.

Şimdi Goyal'in makalesinde verilen örnek problemin başlangıç çözümünü sırasıyla VAM

yöntemi ve Goyal ile Ramakrishnan önerilerine göre verelim.

	P ₁	P ₂	P ₃	a _i
D ₁	6	10	14	50
D ₂	12	19	21	50
D ₃	15	14	17	50
b _j	30	40	55	

Tablo:1.

VAM yöntemi ile Başlangıç çözümü

P ₁	P ₂	P ₃	Yapay	a _i	
D ₁	6	10(40)	14(10)	0	50
D ₂	12(30)	19	21(20)	0	50
D ₃	15	14	17(25)	0(25)	50
b _j	30	40	55	25	

Tablo:1.1.

Toplam maliyet = 1745

Goyal yaklaşımı ile başlangıç çözümü

P ₁	P ₂	P ₃	Yapay	a _i	
D ₁	6	10(40)	14(10)	21	50
D ₂	12(30)	19	21	21(20)	50
D ₃	15	14	17(45)	21(5)	50
b _i	30	40	55	25	

Tablo:1.2.

Toplam maliyet = 1665

Ramakrishnan yaklaşımı ile başlangıç çözümü: Maliyet matrisinin sütunlarındaki en küçük maliyeti diğer birimlerden çıkaralım ve yapay sütuna mevcut en büyük birim maliyeti atayalım.

P ₁	P ₂	P ₃	Yapay
D ₁	0	0	9
D ₂	6	9	7
D ₃	9	4	3

Tablo:1.3.

Elde edilen maliyet matrisinin satırlarındaki en küçük maliyeti diğer birimlerden çıkardıktan sonra yapay sütundaki en düşük maliyeti bu sütundaki diğer birim maliyetlerden çıkaralım.

P ₁	P ₂	P ₃	Yapay
D ₁	0	0	9(6)
D ₂	0	3	1
D ₃	6	1	0

Tablo:1.3.1.

Bu indirgenmiş maliyet matrisine VAM uygulandığı zaman aşağıdaki başlangıç çözümü elde edilir. Bu çözüm aynı zamanda optimal çözümdür.

P ₁	P ₂	P ₃	Yapay	a _i	
D ₁	6(5)	10(40)	14(5)	0	50
D ₂	12(25)	19	21	0(25)	50
D ₃	15	14	17(50)	0	50
b _j	30	40	55	25	

Tablo:1.3.2.

Toplam maliyet = 1650

2. UYGULAMA¹

a. Dengelenmiş Transport Problemi

Yukarıda kuralları verilen Ramakrishnan önerisini dengelenmiş bir transport problemine uygulayalım. Problem aşağıdaki gibi verilmiş olsun ⁽²⁾.

P ₁	P ₂	P ₃	a _i	
D ₁	4	8	8	56
D ₂	16	24	16	82
D ₃	8	16	24	77
b _j	72	102	41	215

Tablo:2

Maliyet matrisinin sütunlarındaki en küçük maliyeti diğer birimlerden çıkaralım.

	P1	P2	P3
D ₁	0	0	0
D ₂	12	16	8
D ₃	4	8	16

Tablo:2.1.

Şimdi de satırlardaki en küçük maliyeti diğer birim maliyetlerden çıkaralım.

	P1	P2	P3
D ₁	0	0	0
D ₂	4	8	0
D ₃	0	4	12

Tablo:2.2.

Bu indirgenmiş matrise VAM yöntemini uygularsak aşağıda maliyetli tabloda görülen optimal alternatif başlangıç çözümü elde edilir.

	P1	P2	P3	a _i
D ₁	4	8(56)	8	56
D ₂	16	24(41)	16(41)	82
D ₃	8(72)	16(5)	24	77
b _j	72	102	41	

Tablo:2.3.

Toplam maliyet = 2744 = Dual formun değeri = 16.82 + 8.77 + 8.102 elde edilir.

b. Dengelenmemiş Transport Problemi

1. Yukarıda kuralları verilen Ramakrishnan önerisini dengelenmemiş bir transport problemine uygulayalım. Problem aşağıdaki gibi verilmiş olsun.

	P1	P2	P3	a _i
D ₁	4	8	8	56
D ₂	16	24	16	82
D ₃	8	16	24	77
				<u>215</u>
b _i	82	102	61	245

Tablo:3.

Maliyet matrisinin satırlarındaki en küçük maliyeti diğer birimlerden çıkaralım.

	P1	P2	P3
D ₁	0	4	4
D ₂	0	8	0
D ₃	0	8	16
Yapay	16	16	16

Tablo:3.1.

Şimdi de sütunlardaki en küçük maliyeti diğer birim maliyetlerden çıkarıp yapay satırdaki en düşük maliyeti bu satırdaki diğer maliyetlerden çıkaralım.

	P1	P2	P3
D ₁	0	0	4
D ₂	0	4	0
D ₃	0	4	16
Yapay	16(4)	12(0)	16(4)

Tablo:3.2.

Bu indirgenmiş maliyet matrisine VAM yöntemini uygularsak aşağıda orjinal maliyetler ile gösterilen tablodaki başlangıç çözümü elde edilir.

	P1	P2	P3	a _i
D ₁	4	8(56)	8	56
D ₂	16(5)	24(16)	16(61)	82
D ₃	8(77)	16	24	77
Yapay	0	0(30)	0	30
b _j	82	102	61	

Tablo:3.3.

Alternatif Optimal başlangıç çözüm

Toplam maliyet = 2504 = Dual formun değeri = 16.82 + 8.77 - 8.30 + 8.102 elde edilir.

2. Şimdi de yukarıda kuralları verilen Ramakrishnan önerisine göre yapay pazarı olan dengelenmemiş bir transport problemine uygulayalım. Problem aşağıdaki gibi verilmiş olsun.

	P ₁	P ₂	P ₃	a _i
D ₁	4	8	8	76
D ₂	16	24	16	82
D ₃	8	16	24	77
				<u>235</u>
b _j	72	102	41	215

Tablo:4.

Şimdi de sütunlardaki en küçük maliyeti diğer birim maliyetlerden çıkaralım.

	P ₁	P ₂	P ₃	Yapay
D ₁	0	0	0	16
D ₂	12	16	8	16
D ₃	4	8	16	16

Tablo:4.1.

Maliyet matrisinin satırlarındaki en küçük maliyeti diğer birimlerden çıkarıp yapay sütundaki en küçük maliyeti bu sütundaki diğer birim maliyetlerden çıkaralım.

	P ₁	P ₂	P ₃	Yapay	a _i
D ₁	0	0	0	16(8)	76
D ₂	4	8	0	8(0)	82
D ₃	0	4	12	12(4)	77
b _j	72	102	41	20	

Tablo:4.2.

Bu indirgenmiş maliyet matrisine VAM yöntemini uygularsak aşağıda orjinal maliyetler ile gösterilen tablodaki başlangıç çözümü elde edilir.

	P ₁	P ₂	P ₃	Yapay	a _i
D ₁	4	8(76)	8	0	76
D ₂	16	24(21)	16(41)	0(20)	82
D ₃	8(72)	16(5)	24	0	77
b _j	72	102	41	20	

Tablo:4.3.

Optimal başlangıç çözümü

Toplam maliyet = 2424 = Dual formun değeri
= 16.82 + 8.77 - 16.20 + 8.102 elde edilir.

3. Aşağıdaki yapay pazar gerektiren bir dengelememiş Transport Problemi alınarak Ramakrishnan önerisine göre çözülmüştür. (3)

	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	a _i
D ₁	3	16	9	2	40
D ₂	1	9	3	8	20
D ₃	4	5	2	5	50
b _j	25	25	42	8	

Tablo:5.

Maliyet matrisinin sütunlarındaki en küçük maliyeti diğer birimlerden çıkaralım.

	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	Yapay	a _i
D ₁	2	11	7	0	11(0)	40
D ₂	0	4	1	6	11(0)	20
D ₃	3	0	0	3	11(0)	50
b _j	25	25	42	8	10	

Tablo:5.1.

Her satırda sıfır maliyet olduğu için satırlardaki en küçük maliyeti diğer birim maliyetlerden çıkardığımız zaman yine aynı indirgenmiş matris elde edilir. Yapay sütundaki elemanlarda eşit oldukları için çıkarma işleminden sonra sıfır maliyetli hücreler elde edilmiştir. Bu indirgenmiş maliyet matrisine VAM yöntemini uygularsak aşağıda orjinal maliyetler ile gösterilen tablodaki başlangıç çözümü elde edilir.

	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	Yapay	a _i
D ₁	3(5)	16	9(17)	2(8)	0(10)	40
D ₂	1(20)	9	3	8	0	20
D ₃	4	5(25)	2(25)	5	0	50
b _j	25	25	42	8	10	

Tablo:5.2.

Başlangıç çözüm

Toplam Maliyet = 379 = Dual formun değeri = $-2.20 - 7.50 - 3.25 + 12.25 + 9.42 + 2.8$. elde edilir. VAM Yönetimi ile çözüldüğünde ise başlangıç çözümü optimal ve 311 olarak bulunmaktadır.

SONUÇ ve YORUM:

Makalenin giriş bölümünde VAM yöntemi verilip, Goyal ve Ramakrishnan önerileri tanıtılıp, Goyal'in makalesinde vermiş olduğu örnek problem aynen alınmıştır. Goyal makalesinde bu örnek problemi VAM ile ve kendi önerisine göre çözecek sonuçları karşılaştırmış ve Vam'dan daha düşük maliyetli bir başlangıç çözümü elde etmiştir. Ramakrishnan'da kendi makalesinde Goyal'in verdiği örnek problemi ele alıp kendi önerisine göre çözmüş ve sonuçları karşılaştırmıştır. Ramakrishnan, Goyal'den daha düşük maliyetli, hatta optimal başlangıç çözümü elde etmiştir (Tablo:1.3.2.). Ramakrishnan ayrıca son indirgenmiş maliyet tablosuna (Tablo:1.3.1) VAM'ı uyguladığında sadece sıfır maliyetli hücrelere atama yapıldığını görmüş ve Simpleks Yöntemin optimal tablosunun da bu durumu sağladığını söylemiştir. Gerçekten aynı problem Simpleks yöntem ile çözüldüğünde z_j-c_j satırındaki indirgenmiş maliyet rakamları Ramakrishnan'ın son indirgenmiş tablosundaki hücre maliyetleri ile aynıdır.

Uygulama bölümünün ilk örneği olan dengelenmiş transport problemine (Tablo:2.) Ramakrishnan önerisini uyguladığımız zaman Tablo:2 .2.'deki indirgenmiş maliyet matrisi elde edilmiştir. Bu matrise VAM yöntemi uygulanarak tek tabloda alternatif optimal başlangıç çözümü elde edilmiştir. Esas problem olan Tablo:2.'ye VAM yöntemi uygulanırsa yine tek tabloda alternatif başlangıç çözümü bulunmaktadır. Ancak Tablo:2.2.'de Simpleks optimal tablosunda vermiş olduğu indirgenmiş maliyet rakamlarına ulaşamamıştır. Çünkü bu dengelenmiş problem simpleks ile çözülsünce x_{11}, x_{13}, x_{21} ve x_{19} temel

dışı değişkenlerine karşı gelen indirgenmiş maliyetlerin sırasıyla 4,8,0 ve 16 olduğu görülmektedir. Bunun sebebi de D_2P_2 ve D_3P_2 gibi sıfır maliyetli olmayan hücrelere atama yapmak zorunda kalınmasıdır. Fakat şu görülmüştür ki pratik olarak son indirgenmiş matrisde sıfır maliyetli hücrelere mümkün olan en fazla birim atanmıştır ve hesaplamalarda daha küçük tam sayılarla işlem yapılmıştır.

Yine uygulama bölümünün dengelenmemiş transport problemi kısmında birinci örnekte yapay depo eklenmesi gereken aynı birim maliyetli problem çözülmüştür (Tablo:3.). Bu problemde yapay depo içinde çıkarma işlemi yapabilmek için Ramakrishnan'ın önerisindeki 1. ve 3. maddelerin yerleri değiştirilerek Tablo:3.2. indirgenmiş matrisi elde edilmiştir. Bu matrisin elemanları da tam olarak simpleks optimal z_j-c_j satırındaki elemanlara karşılık gelmemektedir. İndirgenmiş matrise VAM uyguladığı zaman tek tabloda optimal alternatif başlangıç çözümüne ulaşılmaktadır (Tablo:3.3.). Tablo:3.'de verilen orjinal probleme doğrudan VAM uygulandığı zaman ise toplam maliyet = 2744 olarak bulunmaktadır ve optimal çözüme varabilmek için bir iterasyon daha gerekmektedir.

Aynı bölümdeki ikinci örnek ise yapay pazar gerektiren bir dengelenmemiş problemdir (Tablo:4.). Bu probleme Ramakrishnan'ın kendi makalesinde verdiği örneğin çözümünde olduğu gibi öneriler doğrultusunda hareket edilerek çözülmüş ve Tablo:4.2.'de verilen indirgenmiş matris elde edilmiştir. Bu tablodaki rakamlar yine optimal simpleks tablosundaki indirgenmiş matrise VAM uygulandığında Tablo:4.3.'de verilen optimal alternatif başlangıç çözümü elde edilmiştir.

Son üçüncü örnekte ise başka bir dengelenmemiş ve pazar gerektiren problem alınmıştır. Bu probleme orjinal VAM uygulandığında tek tabloda optimal başlangıç çözümü elde edilmiştir (toplam maliyet = 311). Halbuki aynı probleme Ramakrishnan önerisinin uygulanmasıyla elde edilen Tablo:5.2.'de görülen daha yüksek maliyetli başlangıç çözümüne ulaşılmaktadır.

Sonuç olarak, Ramakrishnan kendi makalesinde önerisinin uygulanması halinde, VAM ile Goyal'den daha düşük maliyetli başlangıç çözümüne ulaşılacağı iddiasında bulunmuştur. Halbuki yukarıda verilen örneklerden görüleceği gibi bu iddianın genelleştirilmesi mümkün değildir.

KAYNAKÇA

1. GOYAL,S.K., (1984), "Improving VAM for Unbalanced Transportation Problems", J.Opl.Res.Soc. Vol.35, No. 12, s.1113-1114.
2. Levin, R.I., Kirkpatrick, C.A., Rubini D.S., (1982),

"Quantitative Approaches to Management" McGraw-Hill Book Comp., Fifth Edit., s.473.

3. Lucey, T.,(1988), "Quantitative Techniques", DP Publications Ltd., London NW 10 7UL, Third Edition, s.323.

4. Ramakrishnan,C.S., (1988), "An Improvement to Goyal's Modified VAM for the Unbalanced Transportation Problem", J.Opl.Res.Soc.Vol.39.No.6, s.609-610.

5. Tulunay,Y., (1982), "İşletme Matematiği", Önsöz Basım ve Yayıncılık Koll.Şti., İstanbul, s.269.

NOTLAR

1. Bu bölümdeki problemlerin çözümünde "AB:QM Version 4.0 Sang M.Lee University of Nebraska-Lincoln, 1990" kullanılmıştır.

PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI

GENİŞLETİLMİŞ 5. BASKI

Prof. Dr. Kemal KURTULUŞ

İsteme Adresi:

İ.Ü. İşletme Fakültesi
İşletme İktisadı Enstitüsü - Avcılar
Tel.: (0212) 590 14 27
Fax: (0212) 591 99 78

BİR YÖNEYLEM ARAŞTIRMASI UYGULAMASI:

REHİNE KURTARMA OPERASYONUNUN ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ İLE ANALİZİ^{1(*)}

Üst düzey yöneticiler ve politikacılar için önemli kararları vermede geleneksel olarak kullanılan yol, uzmanların görüşlerine başvurmaktır. Amerika başkanı Carter, iki alternatif arasında zor bir karar vermek durumunda olduğu zaman, genellikle danışmanlarının iki farklı kararı destekler biçimde, neredeyse eşit büyüklükte iki gruba ayrıldığını söylemiştir. Esasen zor olan kararı vermek sonuçta yine kendisine düşmekte idi.

Danışmanların görüşleri kesin ve kararları belirli ise, bu durumda yöneticiye karar vermede fazla yük düşmemektedir. Karar konusunda uzmanlar arasında farklı görüşler olabilir. Ancak, uzmanlar görüşleri farklı bile olsa, daha önce gözönüne alınmamış hususlar hakkında sorular yönelterek, ihmal edilmiş olabilecek bazı hususların karar verilirken gözönünde bulundurulmasını sağlamaktadır.

Kararın Geri Planı

İran'daki rehine kurtarma operasyonu büyük bir sır perdesi ile örtülüdür. Kasım 1979'dan beri Tahran'da rehine olarak tutulan 53 Amerikalının kurtarılması için 26 Nisan 1980'de bir hava

harekatı yapılması kararlaştırılmıştır. Bu görev; askeri birlikler, uçaklar, helikopterler, uzun bir uçuş-ardından çöle iniş, Tahran'a bir sefer düzenlenmesi, rehinelere kurtarılması ve sonunda güvenli bir yere dönüşü içeren çok karmaşık bir planı içermekteydi.

Harekatın ne şekilde yapılacağı konusundaki kararın nasıl verildiği hakkında üst düzey güvenlik görevlilerinin dahi bilgi sahibi olmadığı söylenmektedir. Carter danışmanlarından birkaç alternatif plan hazırlayarak getirmesini istemiştir. Daha sonra Carter bu planları en yakın danışmanları ile tartışmıştır. 5 Mayıs 1980 tarihli Time dergisinde belirtildiğine göre bu danışmanlar; Brown, Brzezinski, Christopher, Jordan, Modale, Turner ve Vance'tir. Carter danışmanları ile planlar üzerinde konuştuktan ve bazı hususların aydınlatılmasından sonra kararı tek başına vermiştir. Carter'in son çare olarak kararı danışmanları arasında oylamaya sunduğu hususunda bir belirti yoktur. Kararın; danışmanları ile detayları görüştüğünden sonra kararı kendi almak gibi, tipik bir "Carter usulü karar verme" olduğu söylenmektedir.

Rehine kurtarma operasyonunun yapılıp-yapıl-

(*) Analitik hiyerarşi Prosesi (AHP) yöneticilere uzman kişilerin fikirleri yardımı ile karar vermede yardımcı olmak üzere geliştirilmiş bir tekniktir. Pazarlama, finans, ekonomi alanlarında yaygın biçimde uygulanabilen bu tekniğe ait hesaplamaların ne şekilde yapılacağı Ek-2'de bir örnek üzerinde gösterilmiştir.

maması hususunda "operasyonun muhtemel başarısı"nın en önemli faktör olduğu inkar edilemez bir gerçektir. Hiç şüphesiz, böyle bir görevde operasyonun başarısının ne şekilde tanımlanacağını belirlemek kolay değildir. Yüksek başarı, askeri birliklerin tüm rehineleri sağ olarak kurtararak kayıpsız şekilde geri dönmesidir. Orta düzeyde başarı ise; az da olsa askeri kayıp, ancak rehinelere sağ olarak kurtarılmasıdır. Düşük başarı ise, asker ve rehinelere bazı kayıplar olmasıdır. Bunlardan daha kötüsü ise, operasyonun başarısızlığından başlayan-felakete kadar uzanan bir kesimi kapsamaktadır. Savunma Bakanlığında bu göreve ait bilgisi olan bazı uzmanlar açık yüreklilikle "bu tür bir operasyondan orta düzeyde bir başarı beklenmesi gerektiğini" ifade etmişlerdir. Time dergisinde Carter'ın "operasyonun kesinlikle çok zor ve çok tehlikeli" olduğunu ifade ettiği yazılmıştır. Esasen Carter, operasyonun "muhteşem bir başarı şansı" olduğunu konusunda kararlılığını ortaya koymuştur.

Daha sonra göreceğimiz üzere; Carter'ın kararı, kendi bakış açısıyla ve tesiri altında olduğu unsurlar dikkate alındığında çok uygun görünebilir, ancak aynı kararın Amerikan halkı için de aynı derecede uygun olup-olmadığı tartışmaya açık bir husustur.

Karar Analizi

Karar problemi iki ayrı kısımda ele alınacaktır. İlki, mevcutlar içinden en iyi askeri alternatifin seçilmesi ve muhtemel başarısının belirlenmesidir. Askeri seçenek aynı zamanda dış ilişkiler ve istihbarat açısından da uzmanlar tarafından incelenecektir. İkinci kısım ise uzmanlardan sağlanan operasyonun yapılıp-yapılmamasına ait prosestir. Her iki kısmı şimdi ayrıntıları ile inceleyeceğiz.

Operasyonun askeri kanadını oluşturan uzmanlar, aşağıdaki faktörleri dikkate almıştır:

- Transfer: Çöle, Tahran'a, Elçiliğe,
- Kuşatma: Binaya girme, şaşırtma taktikleri, rehinelere yerini belirleme,
- Kurtarma: Rehinelere kurtarma, helikoptere götürme ve kalkış, (bu arada da İran birliklerinden uzak durmaya çalışılacaktır)

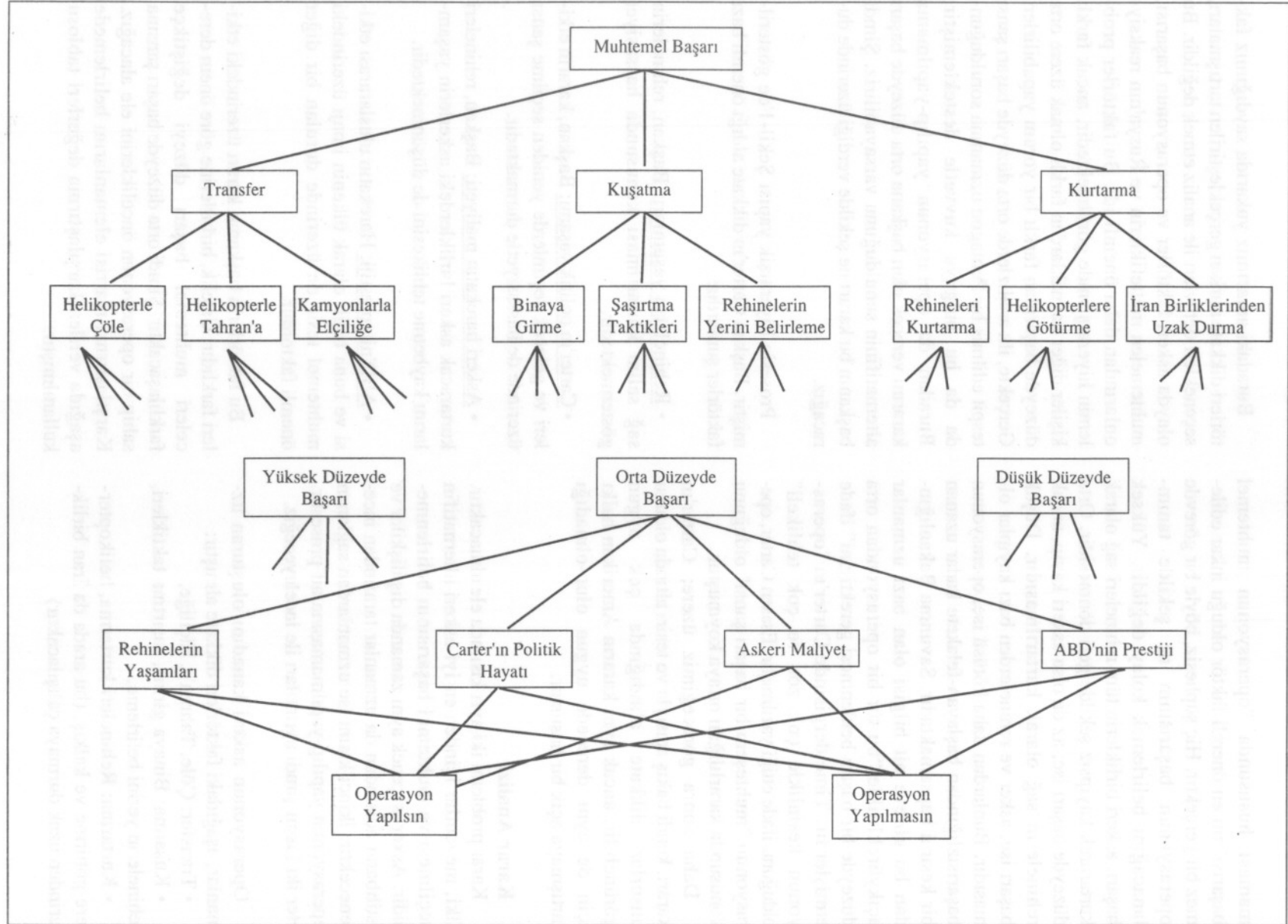
Buradaki amacımız yukarıda saydığımız faktörleri dikkate alırken gerçekleştirilen tartışmaları, seçenekleri detayları ile analiz etmek değildir. Bu olayda askeri faktörler ve operasyonun başarısı, muhtemelen müttefiklerin ve Rusya'nın reaksiyonlarından daha önemli idi. Bu faktörler problemin hiyerarşisinde görülmektedir, ancak farklı kişiler diğer kaynaklardan farklı olmak üzere orta düzeyde başarıdan farklı bir yorum yapabilirler. Gerçekte, ilk analizlerde orta düzeyde başarı şansı tespit edilmiş, bir Pentagon uzmanına sorulduğunda da bu bulguyu kuvvetle desteklemiştir. Buradan da operasyonun yapılıp-yapılmama kararını verecek olan başkana orta düzeyde başarı alternatifinin sunulduğunu varsayabiliriz. Şimdi başkanın bu kararı ne şekilde verdiği üzerinde duracağız.

Prosesin hiyerarşik yapısı Şekil-1'de gösterilmiştir. Başkan Carter'ın dikkate aldığı önemli bazı faktörler şunlardır:

- **Rehinelere yaşamları:** Başkan, rehinelere sağ salim kurtarılması konusunda hassasiyet göstermektedir.
- **Carter'ın politik yaşamı:** Başkan, kararın etkileri ve gelecek seçimlerde yeniden seçilme şansı üzerinde de hassasiyetle durmaktadır.
- **Askeri hareketin maliyeti:** Başkan, rehinelere kurtaracak askeri birliklerdeki askerlerin yaşamlarını kaybetme tehlikesini de düşünmektedir.
- **ABD'nin prestiji:** Harekatın uluslararası etkisi ve buna bağlı olarak ülkenin imajı üzerindeki muhtemel tesir de üzerinde durulan bir diğer önemli faktördür.

Bu faktörlerin başkanın kararı üzerindeki etkileri farklıdır. Üstelik, birbirlerine göre önem dereceleri muhtemelen başarı düzeyi değiştikçe farklılaşacaktır. Şimdi orta düzeyde başarı şansına sahip bir operasyonun önceliklerini ele alacağız. Karşılaştırma matrisi elemanlarını belirlemede aşağıda verilen karşılaştırma değerleri tablosu kullanılmıştır.

Şekil-1: Operasyonun yapıp-yapılmamasına ait hiyerarşik yapı



Tablo-1: Karşılaştırma Değerleri Tablosu

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit Derecede Önemli	Her iki faktör aynı öneme sahiptir
3	Orta Derecede Önemli	Tecrübe ve yargılara göre bir faktör diğerine göre biraz daha önemlidir
5	Kuvvetli Derecede Önemli	Bir faktör diğerinden kuvvetle daha önemlidir
7	Çok Kuvvetli Derecede Önemli	Bir faktör diğerine göre yüksek derecede kuvvetle tercih edilmektedir
9	Mutlak Derecede Önemli	Faktörlerden biri diğerinden çok yüksek derecede önemlidir
2,4,6,8	Ara Değerleri Temsil Etmektedir	İki faktör arasındaki tercihte fedakarlık gerekmektedir
Karşılıklı Değerler	i,j ile karşılaştırılırken bir değer (x) atanmış ise; j,i ile karşılaştırılırken atanacak değer (1/x) olacaktır	

Tablo-2'de verilen değerlere göre, başkanın değerlendirmesinde rehinelerin yaşamları askeri maliyetten kuvvetli derecede önemlidir. Bu nedenle 1-nci satırın 3-ncü sütununa 5 değeri verilmiş, buna karşılık 3-ncü satır, 1-nci sütun değeri bu değer tersidir. Karşılaştırmalarda, satır elemanları her zaman bir sütun seçilerek bu eleman ile karşılaştırılır. (Örneğin, rehinelerin yaşamları sütunu seçilerek, tüm satır elemanları bu faktör ile önem derecesine göre değerlendirilir.)

Aşağıdaki tablo, ikili karşılaştırmalar sırasında

bir özelliğin diğer özelliğe göre ne ölçüde daha önemli olduğunu göstermektedir.

Tablo-2: Karşılıklı Önem Dereceleri Matrisi

	1.	2.	3.	4.	Öncelikler:
1. Rehinelerin Yaşamları	1	1/3	5	1/3	0.15
2. Carter'ın Politik Hayatı	3	1	7	4	0.54
3. Askeri Maliyetler	1/5	1/7	1	1/6	0.05
4. ABD'nin Prestiji	3	1/4	6	1	0.26

Tablo-2'den de görüleceği üzere, esas önemli faktörler Carter'ın politik hayatı ve ABD'nin prestijidir. ABD'nin prestiji, operasyon orta düzeyde başarı ile sonuçlansa dahi, gücünü göstermek açısından çok önemlidir. En yüksek öncelikli faktör çıkmış olan Carter'ın politik yaşamı ise subjektif bir faktördür.

Bu noktada orta düzeyde başarı şansına sahip böyle bir operasyon için, hareketin yapılması veya yapılmaması kararlarından hangisinin tercih edilmesi gerektiğini belirlemek gerekmektedir. Sonuçlar Tablo-3, Tablo-4, Tablo-5 ve Tablo-6'da gösterilmiştir.

Tablo-3: Rehinelerin Yaşamlarına ait Öncelikler

Rehinelerin Yaşamları	Operasyon Yapılsın	Operasyon Yapılmasın	Öncelikler
Operasyon Yapılsın	1	1	0.50
Operasyon Yapılmasın	1	1	0.50

Rehinelerin yaşamları dikkate alındığında karar neredeyse her iki durum için tam ortadadır. Bu durumu şu şekilde açıklamak mümkündür: Şu andaki şekliyle rehinelerin yaşamları acil bir tehdit altında değildir.

Tablo-4: Carter'ın Politik Hayatına ait Öncelikler

Carter'ın Politik Hayatı	Operasyon Yapılsın	Operasyon Yapılmasın	Öncelikler
Operasyon Yapılsın	1	3	0.75
Operasyon Yapılmasın	1/3	1	0.25

Carter'ın politik hayatını dikkate aldığımızda ise, Carter operasyonunun yapılmasına kuvvetle taraftardır. Bunun nedeni, bir kaç ay önce yeniden seçilebilme konusunda yapılan kamuoyu araştır-

malarında, seçimlerde yüksek şansa sahip olmadığı sonucunun çıkmasıdır. Başarılı bir operasyon Carter'ın kamuoyundaki imajını olumlu şekilde etkileyecek bir unsurdur. Operasyonun başarısızlıkla sona ermesi halinde sonuç üzücü olabilir. Ancak böyle bir sonuç ortaya çıksa dahi Carter bu riski alabilir; çünkü operasyonun başarısızlığı halinde olumsuz bir etki oluşabilir, buna karşılık operasyon başarıyla sonuçlanırsa ortaya çıkacak fayda, başarısızlık halindeki olumsuz etkiyle karşılaştırılamayacak kadar büyüktür.

Tablo-5: Askeri Maliyetlere ait Öncelikler

Askeri Maliyetler	Operasyon Yapılsın	Operasyon Yapılmasın	Öncelikler
Operasyon Yapılsın	1	1/7	0.125
Operasyon Yapılmasın	7	1	0.875

Tablo-6: ABD'nin Prestijine ait Öncelikler

ABD'nin Prestiji	Operasyon Yapılsın	Operasyon Yapılmasın	Öncelikler
Operasyon Yapılsın	1	4	0.8
Operasyon Yapılmasın	1/4	1	0.2

Askeri maliyetler ve ABD'nin prestijine bakıldığında sonuç açıktır. Bütün bu faktörlerin ağırlıklarını bir arada ele alıp operasyonun yapılıp-yapılmaması hesaplandığında aşağıdaki sonuç elde edilmiştir :

Operasyon Yapılsın:	0.69
Operasyon Yapılmasın:	0.31

Olaylar vuku bulduktan sonra bu sonucu yakalamak çok kolay görünmektedir. Ancak, yine de karar verilmeden önce de AHP kullanılsaydı benzer nitelikte bir karar alınması gerektiği ortaya çıkacaktı. Bu hesaplamalar yapılırken yedi uzmanın görüşlerine başvurulmuştur. İlgili uzmanların görüşleri arasında çok büyük farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buradan uzmanların bireysel olarak farklı öncelikler belirlediğini ve sonuçta aynı karara vardıklarını söylemek mümkündür.

Kararda Carter'ın politik hayatının önemli rol oynadığı açıktır. Duyarlılık analizleri, Carter'ın

politik hayatı açısından, %75 operasyon yapılsın oranının %38'e değiştirilse dahi aynı sonucun çıktığını göstermiştir. Carter'ın bir politikacı olduğu dikkate alındığında, %75 ile operasyon yapılmalıdır oranının en düşük tahmini değeri temsil ettiği söylenebilir. Esasen Carter yeniden seçilmesi ile yaklaşık aynı değerde önem verdiği rehinelerin yaşamlarını gözönünde bulundurarak operasyonun yapılmamasına karar verebilirdi.

Bu görüşü incelemek üzere, aynı problem "düşük başarı şansı" halinde uzmanlar tarafından yeniden incelenmiştir. (Başkana orta düzeyde başarı şansı "tam" bir seçenek olarak sunulurken, büyük ihtimalle düşük başarı şansı daha kötü olayların vuku bulması altında gerçekleşebilecek bir durum olarak sunulmuştur.) Aşağıda düşük düzeyde başarı şansına ait bulgular verilmiştir:

Tablo-7: Düşük Başarı Düzeyinde Göreceli Öncelikler

Faktörler	Orta Düzeyde Başarı Halinde Öncelikler	Düşük Düzeyde Başarı Halinde Öncelikler
Rehinelerin Yaşamları	0.15	0.35
Carter'ın Politik Hayatı	0.54	0.39
Askeri Maliyetler	0.05	0.10
ABD'nin Prestiji	0.26	0.16

Tablodan görüldüğü üzere, düşük düzeyde başarı şansı halinde rehinelerin yaşamlarının önceliği yükselirken, Carter'ın politik hayatının önceliği azalmaktadır. Operasyonun yapılıp-yapılmaması kararına etkileri açısından bu faktörler Tablo-3'te karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

Düşük başarı düzeyi halindeki bulgularla gerçekleştirilen uzman değerlendirme sonuçları şu şekildedir:

Operasyon Yapılsın:	0.41
Operasyon Yapılmasın:	0.59

Elde edilen sonucun ilk sonuçtan farklı olmasının nedeni, rehinelerin yaşamlarının tehlikeye girmesidir. İran'a hiç düşünmeden gitme kararı verilmesi, ancak rehinelerin yaşamlarını

büyük bir riske atmayı göze almak halinde mümkündü. Dahası, düşük başarı şanslı bir operasyona girişmek, rehinelere hayatını tehlikeye atacağı gibi Carter'ın politik hayatına da katkıda bulunmayacaktı.

Tablo-8: Operasyonun Yapılıp-Yapılmama Kararını Etkileyen Faktörler

Faktörler	Orta Düzeyde Başarı		Düşük Düzeyde Başarı	
	Operasyonu Yap	Operasyonu Yapma	Operasyonu Yap	Operasyonu Yapma
Rehinelere Yaşamları	0.50	0.50	0.20	0.80
Carter'ın Politik Hayatı	0.75	0.25	0.75	0.25
Askeri Maliyetler	0.125	0.875	0.10	0.90
ABD'nin Prestiji	0.80	0.20	0.25	0.75

İran'daki rehine kurtarma operasyonu analizi sonucu elde edilen bulgular incelendiğinde; Carter'ın politik hayatının subjektif bir faktör olduğu, %54'lük kendisine ait önceliği gözönünde bulunduracağı görülecektir. Büyük ihtimalle bu faktöre bu kadar büyük öncelik vermesi danışmanı Vance ile arasını açmıştır. Bir ihtimal Vance, Carter'ın kendi politik hayatına bu derece büyük öncelik veren bir kararı almasını onaylamamış ve operasyonun yapılmasını istememiştir. Vance'in istifasını sadece bu nedene bağlamak ne derece doğrudur bilinmez, istifanın başka politik gerekçeleri de bulunabilir.

Rehine kurtarma operasyonunun AHP analizi bize üst düzey kararlarda AHP'nin ne şekilde etkin olarak kullanılabileceğini göstermektedir. Analiz değerleri, karar alındıktan sonra dahi, yöntemin önceki hatalardan kaçınmak ve bir ders çıkarmak üzere etkin bir metod olduğunu göstermektedir. Bu örnekte sonuç değerleri gerçek değerlerle uyumlu çıkmıştır. Bazı durumlarda, medyanın verdiği bilgiler kararda nelerin etkili olduğunu göstermede yeterli olabilmektedir. AHP, düşüncelerin kararı etkileyen faktörler üzerinde yoğunlaşmasında, daha da önemlisi subjektif faktörleri dikkate alıp incelemede yardımcı olmaktadır.

Ek: 1

Çevirenin Notu:

Tarafımdan aslına uygun olarak dilimize çevirmeye çalışılan yukarıdaki makalede, olaylar yıllar öncesine dayandığından, olayların ne şekilde başlayıp, nasıl geliştiği ve ne şekilde sona erdiği hususlarında ayrıntılı bilgi edinmek üzere günlük gazeteler (Hürriyet Gazetesi) taranmıştır. Olayların kronolojik gelişiminin, gazete yayım tarihleri ve gazete ifadeleri itibarıyla, şu şekilde olduğu tespit edilmiştir:

16 Ocak 1979: "1919 doğumlu Şah Rıza Pehlevi 1941'de İran'da tahta çıktı. 1967'de oğlu Prens Pehlevi'yi vefat ilan etti. Ancak 1978 yılı sonuna doğru Şah aleyhtarı gösteriler yoğunlaştı. Şah yeni kurulan Bahtiyar Hükümeti güvenoyu alırmaz İran'a vedaya hazırlandı ve İran'ı terketti. Şah, önce Mısır'a, ardından Fas'a, daha sonra Bahamalar'a geçti. Sonunda Meksika'da bir malikhaneye yerleşti. Ancak kanser olduğu anlaşılınca New York Cornell Hastanesi'nde ameliyat olarak tedavi altına alındı".

5 Kasım 1979: "İran'da Şah'ın iadesini isteyen göstericiler Amerikan elçiliğini işgal ettiler. (4 Kasım 1979) Şah Pehlevi'nin İran'a iade edilmesini isteyen yüzlerce öğrenci Tahran'daki Amerikan Büyükelçiliğini işgal ederek 100 kadar görevliyi rehine aldı. Şah'a karşı yapılan ilk öğrenci gösterilerinin yıldönümünde büyük bir yürüyüş düzenleyen öğrenciler Amerikan Büyükelçiliğinin önüne geldiklerinde, bir grup öğrenci elçiliğin bahçesine girdiler. Elçiliği koruyan Amerikan piyade birliğinin gözyaşartıcı bomba atarak öğrencileri geri püskürtmeye çalışmasına rağmen göstericiler binaya girmeyi başardılar ve görevlileri rehine aldılar."

6 Kasım 1979: "Hasta Şah'a karşılık 100'e yakın Amerikalı rehine tutuluyor. Göstericiler İngiliz Büyükelçiliğini de işgal ettiler. Şiraz ve Tebriz kentlerindeki Amerikan konsoloslukları da işgal edildi. Tahran'daki Amerikan Elçiliğini basanların Humeyni'den emir aldığı iddia ediliyor."

7 Kasım 1979: "Şah yüzünden İran yine karıştı. Başbakan Mehdi Bazergan istifa etti. İran'da yönetim Devrim Konseyine devredildi."

Amerikan Dışışleri Bakanlığının İranlı öğrencilerin isteklerini reddetmesi ve Şah'ın iade edilmeyeceğini açıklaması üzerine işgalci öğrenciler "Amerika'nın rehineleri kurtarmak için herhangi bir çılgınlık yapması halinde, bütün rehinelerin öldürüleceğini" bildirdiler. Carter zor Durumda: Bazı Siyasi çevrelerce Carter "Pısrıklıkla" suçlandı. Başkan aday olan eski Texas Valisi J.Conally "Carter olaylar karşısında çekingen davranmak ve anında sert tepki göstermemekle büyük hata ediyor" dedi. Amerikan Dışışleri Bakanlığı ise, "İran'daki durumun Olağanüstü Durum Komitesi tarafından dikkatle izlendiğini, Şah'ın kesinlikle İran'a geri verilmeyeceğini ve rehineleri kurtarmak için herhangi bir askeri operasyon düşünülmeyeceğini" açıkladı. Şah Pehlevi'nin sağlık durumu ise gittikçe kötüleşiyor."

8 Kasım 1979: "Carter İran'a iki özel temsilci gönderdi."

9 Kasım 1979: "Şah olayların büyümesini önlemek için Amerika'dan ayrılmak istedi, ama doktorlar izin vermedi."

10 Kasım 1979: "Amerikan kentlerinde; Carter yönetimi, İran yönetimi ve İranlı öğrenciler aleyhinde gösteri yapılıyor. Eski başkan Ford bunalımın çok ciddi olduğunu söyledi."

11 Kasım 1979: "Elçilik işgali sürerken Carter yönetimi sessiz. Elçilikteki rehinelerin hayatını tehlikeye atmamak için hareket edemeyen ve çaresiz durumda bulunan Carter yönetimi, dünya basınında çıkan yorumlara göre hergün biraz daha prestij kaybediyor."

12 Kasım 1979: "Vizesi dolan İranlılar Amerikadan çıkartılacak. Başkan Carter, "Rehinelerin hayatlarının Amerika'nın gücünü kanıtlamaktan daha önemli olduğunu" ifade ederek ülkede yaşayan 60 bin kadar İranlı hakkında araştırma yapılmasını istedi."

13 Kasım 1979: "Carter İran'dan Amerika'ya petrol alımını yasakladı. İran da ABD'ye petrol satışlarının durdurulduğunu açıkladı."

14 Kasım 1979: "İran'ın ABD'deki bankalarda bulunan mal varlığını geri çekme hazırlığı içinde olduğunu öğrenen ABD Başkanı Carter, 8 milyon dolar olarak hesaplanan İran mal varlığının

"Dondurulması" emrini verdi."

15 Kasım 1979: "İngiliz ve Amerikan gemileri Basra körfezi girişinde deniz tatbikatı yapacak. İran Dışışleri Bakanı Beni Sadr "İran ile Amerika arasındaki sorunları görüşmek üzere Washington'a gidebileceğini" belirtti".

18 Kasım 1979: "Rehinelerin bir kısmının serbest bırakılması emrini veren Humeyni, bunların sınırdışı edilmesini istedi."

19 Kasım 1979: "Rehinelerin 3'ü basın toplantısına çıkarıldı. 13 rehinenin serbest bırakılacağı bildirildi."

20 Kasım 1979: "3 rehine serbest. Şah verilmezse geri kalan rehineler casusluk suçuyla yargılanacak."

22 Kasım 1979: "Carter İran'ı müdahale ile tehdit etti. "Rehineler bırakılmazsa paraşütçüler Tahran'a inecek ve işgaldeki Amerikan elçiliğini basacak." Aynı gün Amerikalı bir general şu açıklamayı yapmıştır. "Pekçok İranlıyı öldürebiliriz, ama rehineleri kurtarmamız imkansız." Askeri açıdan en uygunu sayılan paraşütçü birliklerini komando hareketi da Pentagon'daki planlamacılar tarafından çok riskli bulunuyor. Kurtarma birlikleri gizlice Tahran'a inebilse bile, elçiliğe ulaşmak için kilometrelerce uzaklığa çarpışarak gidebilmeleri, binlerce silahlı Humeyni taraftarını safdışı bırakmaları gerekir. Tabii, bu sırada elçiliği elde tutan devrim muhafızlarının rehineleri öldürmeleri işten bile değil."

23 Kasım 1979: "FKÖ temsilcisi, Şah Amerika'dan çıkarsa rehinelerin serbest bırakılacağına söz verildiğini açıkladı. 5 rehine daha serbest bırakıldı." Aynı gün Farah Pehlevi "Şah'ın kanser tedavisinden hemen sonra muhtemelen 10 gün içinde Meksika'ya gitmek istediğini" söyledi."

1 Aralık 1979: "Meksika Dışışleri Bakanlığı, bugün Amerika'dan ayrılması gereken devrik İran Şah'ını kabul etmeyeceğini açıkladı."

3 Aralık 1979: "Amerika müdahalenin eşiğinde. Başkan Carter "Amerika'nın haysiyeti ve şerefi bizim için çok önemlidir. Hatta, icabında rehine tutulan 50 Amerikalının hayatlarından da önemlidir" şeklinde konuştuğu ve bu konuşmanın, basından gizli tutulduğu öğrenildi."

5 Aralık 1979: "Tahran'da 50 rehinenin ön

sorgulaması yapıldı. Carter yumuşadı. "Rehineleri verin, Şah'ın durumunu konuşalım" dedi. Aynı günlerde İran ve Amerika arasındaki gerginlik karşılıklı tehditlerden çıkarak ekonomik bir kavga niteliğine büründü."

15 Aralık 1979: "Şah'ın sağlık durumu kötüye gidiyor."

16 Aralık 1979: "Şah Panama'ya gitti. Beyaz Saray Basın Sözcüsü "Şah'ın kendi isteği ile Amerika'dan ayrıldığını, Panama hükümetinin verdiği özel izinle bu ülkede sürekli olarak oturmayı planladığını" açıkladı."

18 Aralık 1979: "İran Dışişleri Bakanı Kutbzade rehinelerin bazılarının Noel'den önce serbest bırakılacağını umduğunu söyledi."

19 Aralık 1979: "Humeyni rehinelerden bir bölümünün serbest bırakılmasının sözkonusu olmadığını bildirdi."

* Aradan geçen dönemde uygulanan ambargo nedeniyle petrol bunalımı artmaktadır.

22 Aralık 1979: "İran Devrim Mahkemeleri Başkanı Sadık Halkali, "50 Amerikalının suçsuz olduğuna inandığını ve serbest bırakılmasını istediğini" söyledi."

1 Ocak 1980: "BM Güvenlik Konseyince İran'a karşı ekonomik ambargo uygulanması kararlaştırıldı."

* Arada geçen dönemde Carter, İran'ı bir yandan askeri müdahale ile tehdit ederken, bir yandan Güvenlik Konseyini devreye sokarak sorunu çözmeye çalışmakta, aynı zamanda da ülkesinde ortaya çıkan enerji krizi, petrol fiyatı gibi sorunlarla boğuşmaktadır. Aynı dönemde Rusya'nın Afganistan'a girmesi ile başlayan olaylar gündemi rehinelerden Afganistan'a çevirmiştir.

27 Ocak 1980: "Beni Sadr Cumhurbaşkanı seçildi. İlk işinin ekonomiyi düzeltmek, Amerika ile ilişkileri normalleştirmek olduğunu söyledi."

* Amerika Basra Körfezi ve Hürmüz Boğazında yığınak yapmakta ve ekonomik ambargolar sürüp gitmektedir. İran'da ise aynı dönemde Beni Sadr yönetimindeki hükümet ile öğrenciler arasında otorite savaşı verilmektedir.

29 Ocak 1980: "Beni Sadr Tahran'daki Amerikan Büyükelçiliğinde 50 Amerikalıyı rehin tutan İranlı öğrencilere sert çıktı. İranlı öğrenci-

lerin hükümet işlerine karışmasına izin verilmeyeceğini söyledi."

30 Ocak 1980: "Beni Sadr Vance'ın işbirliği teklifi üzerine "Amerika yardımı karşılığında rehinelerin bırakılması sözkonusu olamaz; Şah'ın İran ulusuna karşı suç işlediğinin kabul edilmesi gerekir" dedi."

10 Şubat 1980: "İran Dışişleri Bakanı Kutbzade"...gerekirse, Elçiliği işgal altında tutan İranlı öğrencilere karşı zor da kullanabiliriz" dedi."

* İran hükümeti rehineleri serbest bırakmak için planlar hazırlıyor. Aynı dönemde Şah'ın yargılanması da gündemdedir. Bu arada geçen zaman içinde Beni Sadr Hensen ile görüşmüştür. Genel kanı Amerika'nın Ortadoğu'daki gücünün azaldığı yönünde. Daha sonra Beni Sadr görevinden alındı. Amerika Lahey Adalet Divanına başvurdu. Aynı dönemde Amerika'da Demokrat adaylar Kennedy ile Carter ve Cumhuriyetçi adaylar Bush ile Regan arasında seçim yarışı başlamıştır.

5 Mart 1980: "Devrim Konseyi, rehineleri serbest bırakırsa halkla, bırakmazsa Amerika'yla sirtüşecek. Öğrenciler rehineleri Devrim Konseyine teslim etmekten vazgeçti."

6 Mart 1980: "Öğrenciler, rehin tuttukları Amerikalıların sorumluluğunu Devrim Konseyi'ne devrettiler. Bununla birlikte rehineler üzerinde son söz sahibi olmaya devam ediyorlar. ABD, İran'la diplomatik ilişkilerini kesti ve İran'a karşı bir dizi yaptırım önlemi ilan etti."

25 Mart 1980: "Şah Panama'dan Mısır'a geçti."

* Arada geçen dönem içinde ambargo nedeniyle ortaya çıkan enerji krizi Carter'ı ülke içinde zor durumda bırakırken rehinelerin hala serbest bırakılmamış olması sorun olmaya devam etmektedir.

26 Nisan 1980: "İran'daki rehineleri kurtarmak için girişilen baskın (25 Nisan 1980) fiyaskoyla bitti. Amerikalılar ölü ve yaralıları alarak geri çekildiler. Carter "Teknik arıza olmasaydı kurtarma hareketini başarıya ulaştıracaktık" dedi. Amerikalıları kurtarmak için girişilen "Entebbe tipi" baskın hareketi, İran'a inmeyi başaran Amerikan uçaklarının ikisinin yerde birbiriyle

çarpışması sonucunda yarım kaldı. Kazada ölen 8 Amerikalı ve yaralılar İran'dan çıkarıldı. Beyaz Saray Basın Sözcüsü, "Carter'ın hareketin iptali emrini verdiğini, birlikler geri çekilirken uçakların çarpıştığını, askeri bir çatışma gerçekleşmediğini" söylemiştir.

27 Nisan 1980: "175 gündür Tahran'da rehin tutulan Amerikalılar, ikinci bir operasyon tehlikesine karşı İran'ın çeşitli şehirlerine dağıtıldı."

28 Nisan 1980: "Beyaz Saray'dan Carter'ın hareket emrini vermekten pişman olmadığı, operasyonun başarısız olmasına üzüldüğü, ancak kararın yanlış olduğunu düşünen birisi olduğunu sanmadığı" açıklandı"

29 Nisan 1980: "Sertlik yanlısı Brzezinski, Barış yanlısı Vance'ın başını yedi. Dışişleri Bakanı Cyrus Vance, "İran'a karşı girişilecek askeri hareketin her türlüşüne karşı çıktığını" açıkladı. "Kurtarma Operasyonunu" da desteklemeyen Vance "Sonuç ne olursa olsun istifa edeceğim" demiş. Harekattan 4 gün önce istifa dilekçesini Carter'a veren Vance'ın istifası 28 Nisan'a kadar gizli tutulmuş ve Carter'ın bu istifayı istemeyerek kabul ettiği açıklanmıştır. Brzezinski hareketin İran'a "Amerika'nın gücünü küçük görmemesi ve Amerika'nın askeri güce başvurma kararlılığından kuşkuya düşmemesi için bir uyarı" olması gerektiğini" söylemiştir."

27 Temmuz 1980: "Devrik İran Şahı Rıza Pehlevi, sürgünde bulunduğu Mısır'da öldü."

12 Eylül 1980: "Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Komisyonu, rehinelerin serbest bırakılması için yeni bir çağrıda bulundu. İranlı dini lider Humeyni, rehinelerin serbest bırakılması için İran'ın koşullarını açıkladı. Bu koşullar, Şah'ın servetinin İran'a iadesi, dondurulan varlıklarının İran'a geri verilmesi, ABD'nin İran üzerinde her türlü hak iddiasından vazgeçmesi ve Washinton'un İran'a siyasi ve askeri bir müdahalede bulunmayacağı yolunda güvence vermesi olarak belirlendi. ABD bu gelişmeyi "ihtiyatlı bir iyimserlik"le karşıladı."

22 Eylül 1980: "Bir dizi sınır çatışmasından sonra Irak Silahlı Kuvvetleri İran'a saldırdı."

2 Ekim 1980: "İran Meclisi, rehinelerin serbest bırakılması için ABD ile bir temas yapılmasını

kararlaştırdı."

26 Ekim 1980: "Meclis, rehineler konusunda, günlerce süren özel bir oturum başlattı."

4 Kasım 1980: "Rehin alınmalarının birinci yıldönümünde, 52 Amerikalının tutuklulukları devam etti. Tahran'da yüzbinlerce kişi ABD aleyhinde gösterilerde bulundular. ABD Başkanlık seçimlerini Cumhuriyetçi aday Ronald Regan kazandı."

11 Kasım 1980: "Cezayir, ABD ile görüşmelerde İran'ın çıkarlarını temsil görevini üstlendi. ABD Dışişleri Bakanı Yardımcısı Warren Christopher, Cezayir'e giderek yetkililerle temaslarda bulundu."

20 Kasım 1980: "ABD, İran'ın rehinelerle ilgili koşullarını 'ilke olarak' kabul etti. Ancak her iki taraf arasında, görüşmelerdeki tutumları üzerinde bir yaklaşma sağlanamadı."

30 Aralık 1980: "İran'ın, 'ABD tarafından Cezayir'e 23 milyar dolar teminat yatırması' talebinin başlattığı tartışmalardan sonra ABD, Cezayir'e, rehinelerin bırakıldığı anda 5-6 milyar dolar teminat yatırmayı, ve ABD'de dondurulmuş İran varlıklarını da tedricen serbest bırakmayı önerdi. ABD, Şah'ın servetinin İran'a ödenmesi için "Yardımcı olmaya" söz verdi."

4 Ocak 1981: "İran Dışişleri Bakanlığı'nda tutulan 3 rehine de öteki rehinelerin yanına konuldular."

8 Ocak 1981: "ABD Dışişleri Bakan Yardımcısı W.Christopher, yeni görüşmeler için Cezayir'e gitti."

13 Ocak 1981: "ABD, İran'ın dondurulmuş paralarını aşamalı olarak serbest bırakmayı önerdi."

14 Ocak 1981: "İran Meclisi, olağanüstü toplantı yaparak, hükümeti ABD ile görüşmeler konusunda yetkili kıldı."

15 Ocak 1981: "İran, ABD'ye 24 saat süreli bir ultimatoma vererek dondurulmuş İran paralarının üçüncü bir ülkeye transfer edilmesini istedi."

16 Ocak 1981: "ABD ile İran'ın rehinelerin serbest bırakılmasına karşılık yatırılacak teminatın miktarı konusunda anlaşmaya vardıklarını bildirdi."

21 Ocak 1981: "Dondurulan bütün İran fon-

larının Cezayir'e iade edilmesinden sonra, 440 gün boyunca zorunlu misafir olarak İran'da bulunan rehinelere (20 Ocak 1981, saat 20:30'da) serbest bırakıldı."

Harekatın Dünya Basınındaki Yorumları:
(Hürriyet 28 Nisan 1980)

İngiliz Basını:

Telegraph: "Carter denemekte haklıydı, başarısızlığa uğraması büyük bir şanssızlıktır."

Daily Mail: "Carter güçlü olmaya çalışan zayıf insanların tipik bir örneğidir. Seçim kaygısıyla daha da artan kaprisli davranışları ve olağanüstü birşey yapma isteğiyle herkesi bir üçüncü Dünya Savaşına sürükleyebilir."

The Times: "Harekatın başarısızlığının Amerika'yı Sovyetlerle ilişkilerde güçsüz duruma getirdiğini" yazdı.

Fransız Basını:

Le Monde: "Talihsizlik Başkan Carter'ın yakasını bırakmıyor. Harekatın başarısızlığa uğraması dış dünyada Amerika'ya güveni sarsmıştır."

Alman Basını:

Frankfurter Allegemeine Zeitung: "Böyle bir harekate girişirken her türlü olasılığı hesaplayıp, yedek personel ve araç da bulundurmamak gerekirdi. Ancak böyle yapılmış olsa bile harekatın başarı şansı yine de şüpheli gözükmektedir."

Amerikan Basını:

The New York Times: "Şu anda böyle bir kurtarma hareketine girişilmiş olmasından değil, sadece bu girişimin başarısızlığa uğramasından pişmanlık duyulabileceği" belirtildi.

Rus Basını:

Pravda: "Amerika'nın Batı Avrupalı müttefiklerinin gösterdikleri hoşgörü, Carter'ın İran'da re-

hineleri kurtarmak için girişilen başarısız hareket da dahil olmak üzere daha aşırı hareketlere kalkışmasına yol açmıştır."

Çeşitli Arap Ülkeleri Basın Organları:

S.Arabistan, Kuveyt, Bahreyn, Ürdün, Suriye ve Tunus gazeteleri Amerikan hareketini kınayarak İran'a karşı şiddet kullanılmasına karşı olduklarını belirtmişlerdir."

Olayların kronolojik gelişimi yukarıda verilmiş olup, makalede sözkonusu edilen kişi, yer ve olayların doğrulandığı görülmektedir. Makalede dikkate alınan kriterlerden, rehinelere hayatı ve Carter'ın politik hayatına ilişkin görüşleri irdelemek üzere, ilgili dönemde Amerika'da gelişen olaylar, kararda ne şekilde etkili olduklarını görebilmek açısından ayrıntıları ile ele alınmıştır. Aynı şekilde, Amerika'nın prestijine ve askeri maliyetlere verilen önem de ilgili dönemdeki gelişmelerden izlenerek anlaşılmaya çalışılmıştır. Bütün bunların yanısıra makalede olayların sonucunun verilmemiş olduğu dikkate alınarak, Carter'ın seçim sonuçları, Şah'ın durumu, sonuçta rehinelere ne olduğu, operasyonun dünya basınındaki yorumları incelenerek olayı tamamlayan unsurlar olarak ekte verilmesi uygun görülmüştür. Bu makale ile amacımız Amerika ve/veya İran'ın yargılanması-taraflardan birine veya diğerine hak verilmesi değil, gerçek bir olaydan yola çıkarak, karmaşık bir karar verme durumunda (bu problemde bir üst düzey kararda), kararın subjektif faktörlerinin matematik olarak ne şekilde modellenebileceğinin okuyucuya sunulmasıdır. Bu örnek AHP'nin subjektif faktörler içeren kararlarda en çarpıcı uygulamalarından birini teşkil etmektedir. (Ek-2'de AHP'nde hesaplamaların ne şekilde yapılacağı ayrıntıları ile açıklanmıştır.)

Ek-2: ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ

Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP), karmaşık karar problemlerinde, karar alternatif ve kriterlerine göreceli önem değerleri verilmek suretiyle yönetsel karar mekanizmasının çalıştırılması esasına dayanan bir karar verme yöntemidir. Bu proseste izlenen adımlar sırasıyla²:

Hedeflerin listesinin çıkarılması,

1. Hedefleri gerçekleştirmek için gerekli kriterlerin belirlenmesi,

2. Herbir kriter için (n) muhtemel karar alternatifinin belirlenmesi.

AHP'ndeki karşılaştırma ve hesaplamaların ne şekilde yapılacağını bir örnek üzerinde aşağıda verilmiştir.

ÖRNEK: Baş İşletmesi A veya B veya C işletmelerinden (X) mamülü satın alacaktır. A, B veya C işletmelerinden mamül satın alacak olan Baş İşletmesi, (X) mamülünü A'dan \$1000'den, B'den \$800'den, C'den ise \$440'den satın alabilecektir. Baş işletmesi yönetimi, fiyat açısından bakıldığında, firmalar için göreceli olarak farklı tercihlerde bulunmuştur. Yönetimce, B'nin A'ya göre orta kuvvetle-eşit arasında tercih edileceği, C'nin A'ya göre çok kuvvetle tercih edileceği belirtilmiştir. Ayrıca C'nin de B'ye göre orta kuvvetle tercih edileceği açıklanmıştır. Buna göre maliyet kriteri için;

a) Karşılaştırma Matrisi:

Karşılaştırma Matrisi elemanları, herbir kriter atfedilen karşılaştırma değerleri ilgili satırlarda karşılıklı değerler yerleştirilmek suretiyle oluşturulmaktadır.³

	(A)	(B)	(C)
(A)	1	1/2	1/7
(B)	2	1	1/3
(C)	7	3	1
Toplam:	10	9/2	31/21

b) Normalize Edilmiş Matris:

Elde edilen Karşılaştırma Matrisinin bir Öncelikler Vektörüne dönüştürülmesi gerekmektedir. Bunun için önce Karşılaştırma matrisindeki her sütuna ait elemanlar sütunun toplam değerine bölünerek normalize edilmiş matris değerleri elde edilir.

	(A)	(B)	(C)
(A)	1/10	2/18	3/31
(B)	2/10	2/9	7/31
(C)	7/10	6/9	21/31

c) Öncelikler Vektörü:

Normalize Edilmiş Matrisin herbir satırının ortalaması alınarak *Öncelikler Vektörü* hesaplanır. Normalize Edilmiş Matrisin elemanları hesaplama kolaylığı açısından ondalıklı değerlerle ifade edilirse;

	(A)	(B)	(C)
(A)	0.10	0.11	0.10
(B)	0.20	0.22	0.23
(C)	0.70	0.67	0.68

Öncelikler Vektörü elemanları, matrisin satır elemanları toplamının ortalaması alınarak hesaplanır.

$$(A) (0.10 + 0.11 + 0.10) / 3 = 0.10$$

$$(B) (0.20 + 0.22 + 0.23) / 3 = 0.22$$

$$(C) (0.70 + 0.67 + 0.68) / 3 = 0.68$$

d) Tüm Öncelikler Matrisi:

Öncelikler vektörü hesaplandıktan sonra, elde edilen vektör başlangıçta verilen Karşılaştırma Matrisi ile çarpılarak, bir *Tüm Öncelikler Matrisi* oluşturulur. Öncelikler vektörü ile karşılaştırma matrisi çarpılarak hesaplanan Tüm Öncelikler Matrisi aşağıda verilmiştir:

$$0.10 \begin{vmatrix} 1 \\ 2 \\ 7 \end{vmatrix} + 0.22 \begin{vmatrix} 1/2 \\ 1 \\ 3 \end{vmatrix} + 0.68 \begin{vmatrix} 1/7 \\ 1/3 \\ 1 \end{vmatrix} = \begin{vmatrix} 0.307 \\ 0.646 \\ 2.040 \end{vmatrix}$$

Uyum oranının hesaplanabilmesi için; elde edilen matris elemanları, öncelikler vektörü elemanlarına bölünür:

$$0.307 / 0.10 = 3.07$$

$$0.646 / 0.22 = 2.93$$

$$2.040 / 0.68 = 3.00$$

I_{maks} 'i hesaplayabilmek için üç değerlerin ortalaması bulunur:

$$I_{maks} = (3.07 + 2.93 + 3.00) / 3 = 3.0036$$

Karar Alternatifleri Sayısı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rastgele Değer İndeksi (RI)	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.4	1.45	1.49

CI : Uyum İndeksi

n : Karar alternatifleri sayısı,

$$CI = (I_{maks} - n) / (n-1)$$

$$CI = (3.0036 - 3) / (3-1) = 0.0018'dir.$$

Uyum Oranının hesaplanabilmesi için Rastgele Değer İndeksi (RI) seçilmelidir. RI, uygun karar alternatifi sayısına bağlı olarak, aşağıda verilen tablo değerlerine bakılarak seçilmektedir.⁴

CR : Uyum Oranı

$$CR = CI / RI$$

Karar alternatifi sayısı 3'e karşılık gelen indeks değeri 0.058'dir.

$$CR = 0.0018 / 0.58 = 0.003'tür.$$

CR < 0.10 olduğuna göre sonuç uyum sınırları içindedir.

Uyum Oranı 0.10'dan düşük çıktığı için iyi bir oran elde edildiğini söyleyebiliriz. Sonuç uyum sınırları içindedir. Sonucun birbiriyle uyumlu olması başlangıçta oluşturulan karşılaştırma matrisi kriterlerine atfedilen karşılaştırma değerlerinin birbiriyle çelişmediğini ifade etmektedir. Örneğin X, Y'ye tercih ediliyor ve Y de, Z'ye tercih edili-

yorsa; tam bir uyum için X,Z'ye de tercih ediliyor olmalıdır. Tersine bir değerlendirme yapılmış olan bir Karşılaştırma Matrisi kurulmuş olması halinde, sonuçta elde edilen Uyum Oranı, karşılaştırmaların isabetli olmadığını yansıtmaktadır. Böyle bir çelişme varsa (CR>IO ise) karşılaştırma matrisi elemanları gözden geçirilerek düzeltme yapılmalıdır. Ele aldığımız örnekte sonuçlar uyumlu çıkmıştır.

AHP'de saydığımız bütün bu işlemleri gerçekleştirmek üzere **EXPERT CHOICE (EC)** paket programı kullanılmaktadır. Ancak yukarıda ele alınan örnekte olduğu gibi, matris hesaplamalarının EC yerine birçok kişinin rahatça erişebileceği **EXCEL** ile gerçekleştirilmesi de mümkündür.

Notlar:

1 Bu makale Thomas L. Saaty'nin "Decision Making for Leaders" adlı kitabından (Wadsworth Inc., 1982, ss.95-102), aslına sadık kalmak üzere Yrd. Doç. Dr. Mehpere TİMOR tarafından dilimize çevrilmiş ve Ek-1'de olayların kronolojik gelişimi verilmiştir.

2 Anderson David G., Sweeny Dennis J., Williams Thomas A., Study Guide to Accompany to: *An Introduction to Management Science*, West Publishing Company, 1991, Ss. 332-333.

3 Saaty Thomas L., age, SS. 76-85.

4 Saaty Thomas L., age, S. 84.

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ÇEVRESEL FAKTÖRLER

Arş. Grv. Celalettin SERİNKAN

Pamukkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

GİRİŞ

Üretim faktörlerinden biri olan emek faktörü tüm işletmeler için büyük bir önem arz etmektedir. Bu emek faktörü sayesinde işletmeler, diğer üretim unsurlarını daha verimli ve daha rantabl kullanabilirler. Emek gücünü oluşturan örgütün insan kaynağını etkin bir biçimde bir araya getirmek, örgütlemek, bireyin ve grubun refahını göz önünde bulundurmaya suretiyle, çalışanlarının örgütün başarısına en yüksek derecede katkıda bulunmalarını sağlamak insan kaynaklarının görevidir.

Bilginin, teknolojinin, rekabetin ve çevresel faktörlerin öneminin hızla artması insan kaynakları yönetiminin önemini arttırmıştır. Bu sebepten insan kaynakları yönetimi, çevresel faktörleri göz önünde bulunduran bir yaklaşım sergiler. Çevre, işletmenin kendi dışındaki fakat, doğrudan veya dolaylı olarak kendisiyle ilgili faktörleri ifade eder. Her işletme içinde yaşadığı çevre ile sürekli etkileşimde bulunur.

Bu çalışmada insan kaynakları yönetimi ve çevre ilişkisi incelenmeye çalışılacaktır. İnsan kaynakları yönetimi ve çevre hakkında bilgi verdikten sonra dış çevre faktörleri ve iç çevre faktörleri incelenerek insan kaynakları yönetimine olan etkisi üzerinde durulacaktır. Dış çevre faktörleri, makro çevre faktörleri ve endüstri çevre fak-

törleri olarak iki ana başlıkta incelenmiştir. Makro çevre faktörleri olarak; ekonomik, politik, teknolojik, doğal ve uluslararası faktörlerden bahsedilerek insan kaynakları yönetimi ile olan ilişkileri incelenmeye çalışılmıştır. Endüstri çevre faktörleri olarak rakipler, sendikalar ve toplum üzerinde durulmuştur. İkinci ana başlık olarak iç çevre faktörlerinden bahsedilirken işletmede çalışanlar, çalışma koşulları, politikalar ve şirket kültürü üzerinde durularak insan kaynaklarına olan etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

I. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇEVRE

A) ÇEVRENİN TANIMI

Çevre, işletmenin kendi dışındaki fakat kendisiyle doğrudan ve/veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder¹. İşletmelerin dış çevresi olduğu gibi iç çevresi de vardır.

İşletmeler malların ve hizmetlerin üretimi ve pazarlanması için faaliyette bulunur. Her işletme, içinde yaşadığı çevre ile sürekli etkileşimde bulunur. Çevre şartları bilhassa günümüzde oldukça büyük öneme sahip olmaya başlamıştır. Günümüzün bilgi çağında meydana gelen hızlı gelişmeler, yenilikler ve teknolojiler hızla uygulamaya konulmaktadır. Bu durum, rekabeti artırarak işletmelerin kendilerini yenilemelerini,

geliştirmelerini gerektirmektedir.

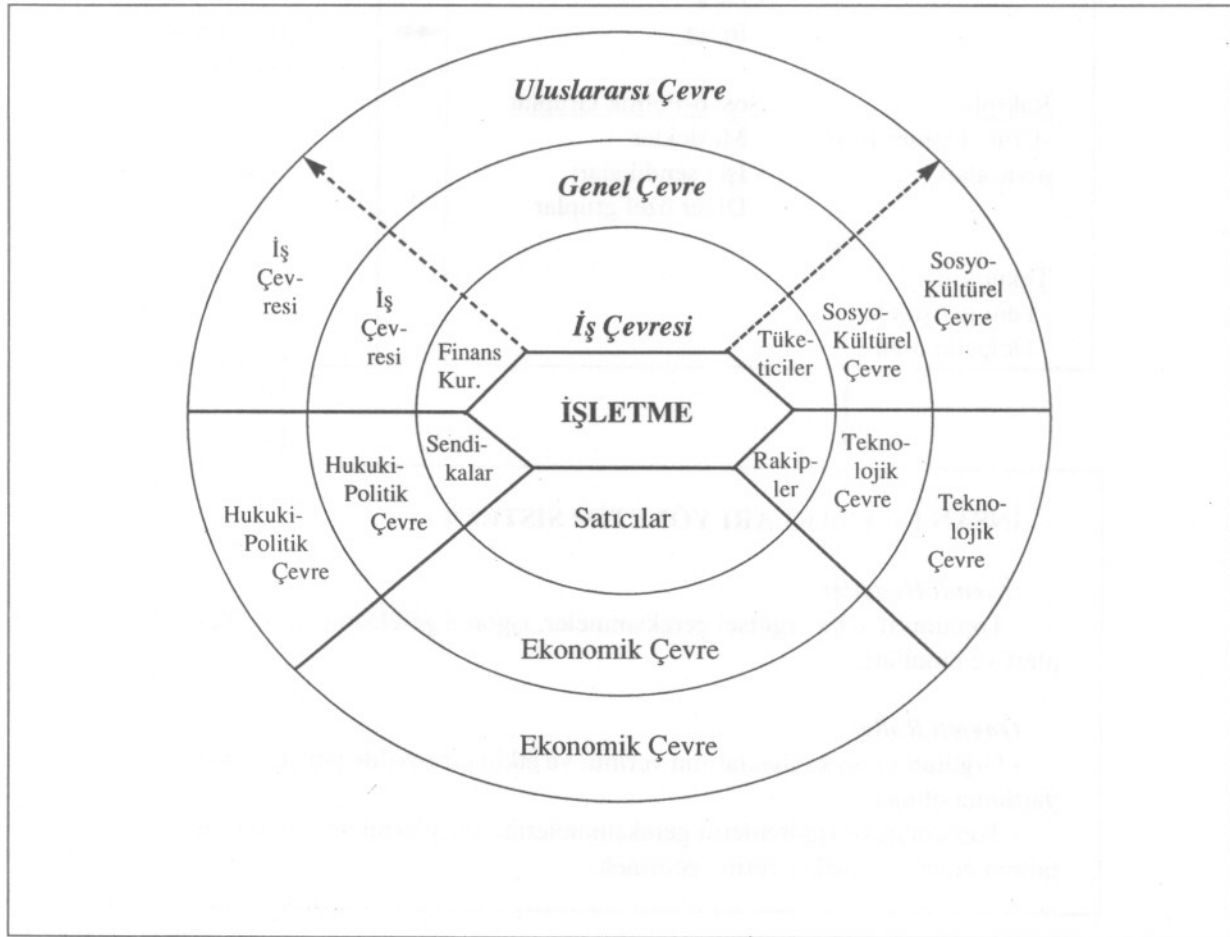
İşletme bazen yavaş, bazen de hızlı olarak faaliyetini çevredeki değişimlere göre ayarlamak zorundadır. Bunun için de işletmenin çevresinde meydana gelen olayları tahlil etmesi, buradaki değişiklikleri zamanında görüp, gereken tedbirleri alması lazımdır.²

Bilgi ve teknolojiadaki gelişmeler, özellikle ulaşım ve iletişim sektörlerinde büyük değişimlere ve gelişimlere neden olmuşlardır. Bu değişimler ulusal pazarlar arasındaki sınırların kalkmasına, yani küreselleşme, kıyasıya bir rekabet, güç kay-

naklarının değişmesi, yeni yaşam biçimlerinin ve dolayısıyla yepyeni toplulukların oluşmasına neden olmuştur.³

İşletmeyi çevre şartları zorlayarak belirli sınırlar içerisinde çalışmasını gerektirir. İşletmelerin değişime sürekli açık olmaları toplumdaki varlıklarının sürdürülebilmesi için temel bir zorunluluktur. İşletmelerin dış çevre ve iç çevreyle ilişkileri vardır. Bunlardan işletme hem etkilenir hem de bunları etkiler. Aşağıdaki şekilde işletme ve çevresi gösterilmiştir.⁴

İşletmeyle ilgili çevre faktörlerini, en içerden



ŞEKİL 1: İşletme ve Çevresi

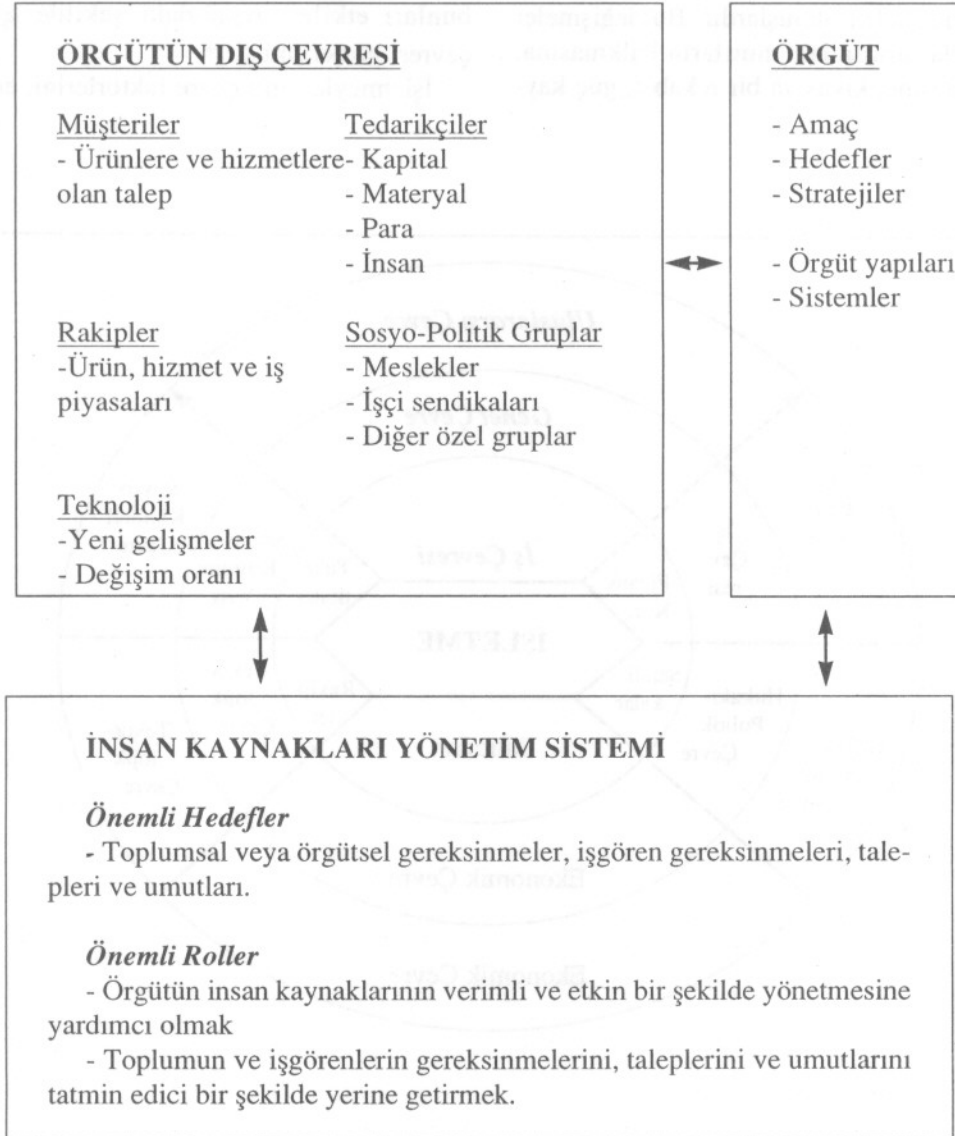
Kaynak: Ömer Dinçer, Staretejik Yönetim ve İşletme Politikası, 2.b., İstanbul: Timaş Basımevi, 1992.

dışarıya doğru gittikçe azalan bir etkileşim içinde üç gruba ayırabiliriz: (a) İşletmeyi doğrudan doğruya etkileyen iş çevresi, (b) işletmeyi dolaylı olarak etkileyen genel çevre ve (c) uluslararası çevre.

1. Uluslararası Çevre: İşletmenin içinde yaşadığı toplumu ve genel çevreyi etkileyen

çevredir. İşletme üzerindeki etkisi çok dolaylı olmakla birlikte, uluslararası alanda faaliyette bulunan firmalar için doğrudan etki yapabilecek iş çevresi faktörlerine de sahiptir.

2. Genel Dış Çevre: Bu, işletmeyi genel olarak ve dolayısıyla etkileyen çevredir. Bu çevre; ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki-



ŞEKİL 2.: Örgüt, Onun Çevresi ve İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi Arasındaki İlişki

Kaynak: Vida Gulbinas Scarpella, James Ledwinka, Personnel/Human Resource Management, Environments and Functions, DWS-Kent Publishing Comp., 1988.

politik ve tabii çevre faktörlerinden meydana gelir.

3. İşletmenin İş Çevresi: Yakın çevre olarak da adlandırılan iş çevresi, işletmenin iş ilişkisi içinde bulunduğu ve doğrudan doğruya etkilendiği faktörlerden oluşur. Müşteriler, satıcılar, finansman kuruluşları, işçi piyasası ve sendikalar, rakipler ve mahalli idareler bu faktörler arasında sayılabilir.

Çevre ilişkileri, bir şirketin bütününe ve bir ülkeye yayılabileceği gibi, bazen uluslararası bir boyuta da ulaşabilir. Çevre ile olan ilişkiler, işletmeler büyüdükçe onlar için daha çok önem kazanmaktadır. Çünkü işletmeler genişledikçe çevre ile olan ilişkileri daha yoğun, çok yönlü ve karmaşık bir niteliğe bürünmekte ve bunun sonucu olarak dış çevre koşullarından meydana gelen değişimler, işletmeleri ve yöneticilerini yakından etkilemektedir.⁵ Yöneticiler bu değişen çevreyi her zaman yakından izlemelidirler. Farmer ve Richman yaptıkları araştırmada yönetim incelemelerin çoğunda black box "kapalı kutu" ile çevre şartları düşünülmesizin işleyen bir firma düşünülmüştür⁶. Eğer çevre şartlarının bütün işletmeler için aynı olduğu düşünülürse, yaklaşım doğru olur. Fakat çevre şartları farklı olduğu için her işletmenin, black box yaklaşımı, karşılaştırmalı farklılıkları açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu sebepten Farmer ve Richman yönetimin etkinliğinde dış çevre faktörlerinin önemli olduğunu belirtmişlerdir.

B) İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÇEVRE

İşletme dış ve iç çevre faktörlerini göz önünde bulundurmalıdır. Üretim faktörlerinden biri olan emek veya aynı anlamda olan insan kaynağı da çevreden etkilenir. Zaten işletmelerin temeli insana ve insan ilişkilerine dayanır. İşletmenin varlığının bir güvencesidir insan kaynağı.

Şekil 2, insan kaynakları yönetimi ile örgüt ve örgütü etkileyen dış çevre ile olan ilişkileri göstermektedir⁷.

Yönetimin ilgisi daha çok şeklin sağ üst tarafındaki "Örgüt" kısmında yoğunlaşır. Örgütün dış çevresi, örgüt ve çalışanları arasındaki ilişki aracı rolünü üstlenmektedir. Gerek örgütün kendisi, gerekse dış çevresi insan kaynakları yönetimi sistemi ile etkileşimde bulunmaktadır. Örgütün kendisinden doğan faktörlere "iç çevre faktörleri" de diyebiliriz. İnsan kaynakları yönetimi, çevresiyle ilişkide bulunurken modern bir yönetim tekniği olan stratejik planlamayı göz önünde bulundurmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi stratejik planlamayı da kapsar.

İyi yönetmek için yönetici, kendi rolünde rasyonel olmalıdır. Profesyonelleşme davranışta ve bilgide genel standardı gerektirir. Yönetici, becerilerini işletmede pratik yaparak artırabilir⁸. Çalışan doktorlar gibi. İnsan kaynakları yöneticisi de artık günümüzde bir profesyonel yönetici olduğuna göre, stratejik planlamayı da iş hayatında bilmesi ve uygulaması gerekir. Strateji, Yunanca bir kelime olan "stragea"dan türetilmiş olup, rakip güçlere karşı belirli amaçları gerçekleştirmek için kaynakların planlanmasıdır⁹. Stratejik yönetim ise 1980 yılından bu yana işletme literatürüne girmiş bulunmaktadır. Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlayan ve bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır¹⁰.

Tanımdan anlaşılacağı gibi, bu tür bir faaliyet örgütün çevresiyle ilişkilidir. Çalışanları da kapsadığı için bu konuya insan kaynakları yönetimi de dahil olur. Stratejik planlama, stratejik yönetim sürecinin bir alt fonksiyonudur. İnsan kaynaklarına ilişkin amaç ve stratejiler örgütün genel stratejik planlarının bir alt unsurudur. İşletme düzeyinde yapılan insan kaynakları planlamada insan unsurunun etkinliğinin de geliştirilmesi amaçlanmaktadır¹¹. İnsan kaynakları planlamada

A) DIŞ ÇEVRE FAKTÖRLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BÜNYESİNE ETKİSİ

Örgütler faaliyetlerini sürdürürken genel olarak gerek Makro Çevre Faktörlerinden gerekse Endüstri çevre Faktörlerinden etkilenmektedirler. Dolayısıyla insan kaynakları bünyesini etkileyen dış çevre faktörlerini iki ana gruba ayırarak inceleyebiliriz:

- 1- Makro Çevre Faktörleri,
- 2- Endüstri Çevre Faktörleri.

1- Makro Çevre Faktörleri ve İnsan Kaynakları Bünyesine Etkisi

Makro çevre faktörleri olarak ekonomik faktörler, politik faktörler, doğal faktörler, teknolojik faktörler ve uluslararası faktörleri sayabiliriz. Bu faktörler işletmenin içinde bulunduğu ülke sınırlarını da aşan etkenlerdir. Etki alanları geniş ve işletmenin bunları etkilemesi oldukça güçtür. Her işletmenin ayrı ayrı küçük payı olabilir.

a) Ekonomik Faktörler

Ekonomiyi oluşturan münferit birimler olan işletmeler, piyasa koşulları ve dalgalanmaları gibi ekonomik etkenlerle belirlenmiş bir ekonomik çevrenin kaçınılmaz etkisi altındadır¹⁶. Ekonominin gelişme dönemlerinde, talebin yüksek olduğu dönemlerde işletmeler talebi karşılayabilmek için üretim miktarlarını artırmak isterler. Bunun için ihtiyaçlarını görece eleman alma yoluna gitmeyi düşünebilirler. Bunun için insan kaynakları departmanı devreye girerek gerekli olan nicelik ve nitelikte işgöreni almak için faaliyete geçer.

Genel bir anlayış olarak ekonominin krize girdiği daralma dönemlerinde işletmeler, işçi çıkarma eğilimindedirler. Ekonominin canlı olduğu, talebin arttığı dönemlerde ise işgören alma eğilimindedirler. Ülkemizde 5 Nisan 1994 tarihinde alınan ekonomik kararlar işletmelerin büyük bir çoğunluğunu etkileyerek işçi çıkarmalarını gerektirmiştir. Böylesi bir durumda İnsan Kaynakları Bölümüne büyük bir görev düşmektedir.

Liberal bir ekonomik sisteme sahip olan ülkede, işletmedeki personel yöneticisinin rolü daha fazladır. Yönetici, rekabet büyük önem taşıdığı için bu sistemde, ekonomik çevre hakkında geniş bilgiye sahip olmalıdır.

Ekonomik değişiklikler işletme dışında gelişir ve işgücü talebini yakından ilgilendirir. Bir ülkede faiz hadlerinin yükselmesi yatırımların azalması anlamına gelir. Yatırımların azalması, istihdamı azaltır. Personel yöneticileri, buna benzer ekonomik değişiklikleri zamanında inceleyerek, hatta bazı durumlarda önceden sezinleyerek gerekli tedbirleri almalıdırlar.

Ekonomideki değişimlerin en fazla etkisi A.B.D.'de bilhassa işletmelerde verimlilikte azalma ve enflasyon etkenleridir. Uluslararası rekabette Japonların üstün gelmelerinin sebebi, verimlilik alanındaki başarıları ve insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmalarındır. Bu durum A.B.D.'de işletmeleri, Japonlar gibi daha fazla verimlilik ve insan kaynaklarının daha etkin bir şekilde yönetilmesi gerektiğini düşündürmüştür¹⁷. Üst yöneticisinden alt yöneticisine kadar tüm elemanları daha etkin, daha kaliteli ve daha az maliyetli elemanlar olarak geliştirmenin incelikleri araştırılmaktadır.

b) Politik Faktörler

Bu, yöneticinin göz önüne alması gereken önemli etmenlerden biridir. Politik veya diğer bir tabirle yasal faktörler ülkesel, bölgesel veya ülkeler arası yapılan hukuki düzenlemelerdir. Yasal değişiklikleri önceden tahmin etmek ekonomik değişikliklere oranla daha kolaydır. Fakat bazen, bazı kararların işletme insan kaynaklarına nasıl yansıtacağı belli olmayabilir¹⁸. Örneğin, önümüzdeki yıllarda vergi kanunlarında yapılacak değişiklikler tahmin edilebilir, ama bu değişikliklerin insan gücü talebini nasıl etkileyeceğini önceden kestirmek pek mümkün olmayabilir. Fakat bunun yanısıra, insan kaynağına etkisi net olarak ortaya çıkan yasalar da vardır. İşletmelerde belirli oranlarda sakat ve eski hükümlü çalıştırma zorunluluğu ile asgari ücret zorunluluğunun etkisi net olarak anlaşılabilir.

ülkenin sosyal, ekonomik, teknik, sosyo-kültürel ve demografik değişikliklerine göre olmalıdır. Bu faktörler dış çevreyi oluşturur. İnsan kaynakları planlama gelecekteki personel ihtiyacını tahmin ederek bu talepleri karşılayacak insan kaynağı hazır bulundurmaktır¹².

İnsan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları planlamasını yaparken dış ve iç çevreden etkilenir. Dış çevre de sadece planlamayı değil insan kaynakları yönetiminin diğer işlevlerini de etkiler.

İnsan kaynakları yönetimi sistemi ve çevresini oluşturan etmenler şekil 3'de görülmektedir¹³.

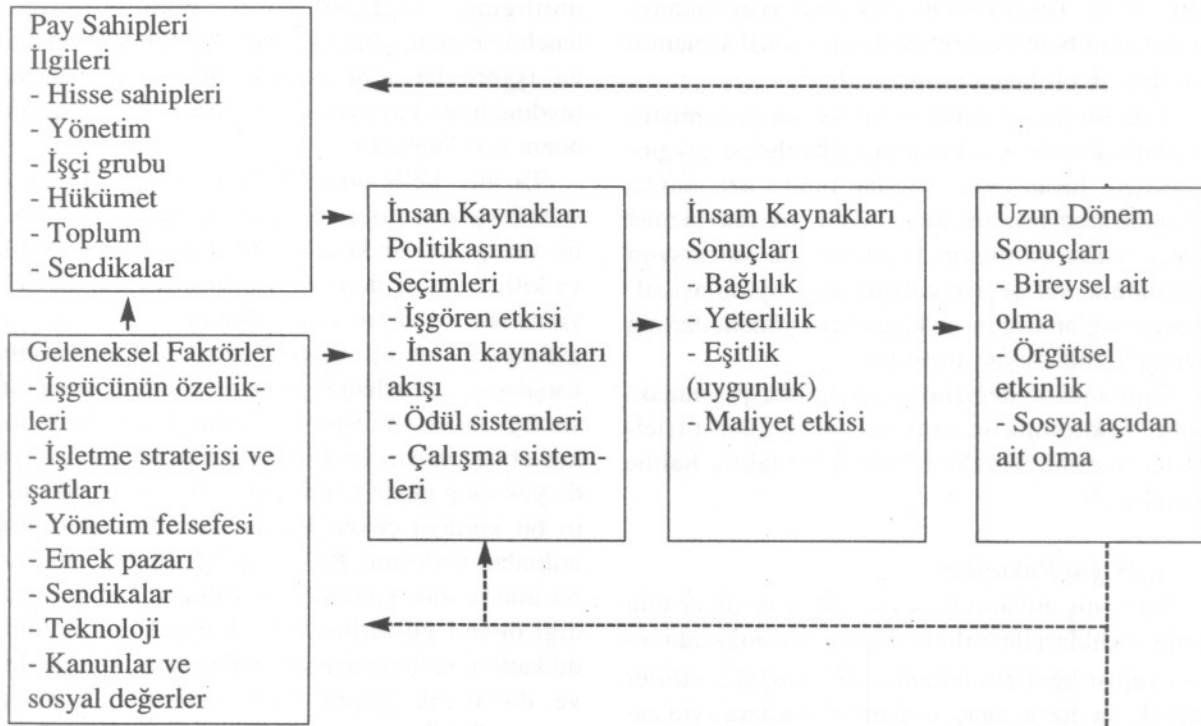
II. DIŞ VE İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BÜNYESİNE ETKİSİ

Açık bir sistem olan işletmeler dış çevre faktörlerini göz önünde bulundururlar. Günümüzde işletmelerin içinde yaşadığı çevre bilimsel

çalışmaları ile yeni üretim araç ve yöntemlerinin bulunmasına, böylece teknolojik gelişmelerin oluşmasına olanak sağlamaktadır¹⁴. Bilimsel, eğitsel, kültürel ve özellikle teknik alanda oluşan bu gelişme, insanın bilgi birikimini artırırken bir yandan işletmelerin üretim teknolojisini etkilemekte, bir yandan da bilgi alma ve haberleşme teknolojisinde köklü değişimleri getirmektedir.

Bilgi, teknoloji ve iletişimdeki bu gelişmeler insan kaynaklarının da giderek global bir nitelik kazanmasını sağlamaktadır. 1990'lı yıllar globalleşen ekonomilerde insan gücü hareketlerinin de artacağını göstermektedir¹⁵.

Globalleşen ekonomilerde insan kaynaklarının da bundan etkilenmemesi imkansızdır. Dış çevreyi oluşturan etmenler arasında uluslararası faktörler de vardır. İnsan Kaynakları Yönetimini etkileyen faktörleri genel olarak Dış Çevre Faktörleri ve İç Çevre Faktörleri olarak iki gruba ayırabiliriz.



ŞEKİL 3.: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çevresi

Kaynak: James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, *Human Resource Management*, 5th Ed, New Jersey: Prentico-Hall Inc, 1988.

c) Teknolojik Faktörler

İşletmeler iktisadi mal ve hizmet üretirken teknolojiden faydalanırlar. Bunu gerçekleştirmek için optimum teknoloji tercihini seçerler. Optimum teknoloji kavramı kâr maksimizasyonu veya birim maliyet minimizasyonu gibi belirli bir işletme amacını en üst seviyede gerçekleştiren teknolojiyi ifade etmektedir¹⁹.

Teknolojik gelişme ise mevcut üretim metodlarının geliştirilmesi, örgütün teçhizat ve yeni maddelerinin ıslahı, mamul maliyetlerinde tasarruf sağlanması gibi işletmenin ihtiyacı ve sorunlarını dikkate alan her türlü gelişmedir²⁰.

Hızlı gelişmeler organizasyonun karar verme sürecinin de personel departmanını ön saflara yerleştirmede önemli bir faktör olmuştur. Teknoloji yeni beceriler gerektirmiştir. Bazı sanayi dalları gelişirken bazıları ufalmaktadır. Örneğin A.B.D.'de ulaşım sanayinde otomobil, kamyon ve uçak teknolojisi, demiryolları şirketinin aleyhine gelişme göstermiştir.

Yöneticiler ile teknoloji arasında sık bir işbirliği vardır. Teknolojinin yönetime uygulanması, hem kamu hem de özel sektör personel yönetimi için büyük bir önem taşımaktadır²¹.

Teknoloji sayesinde otomasyona geçilmiştir. İmalat sektöründe robotların kullanılması yaygınlaşmıştır. İnsan eliyle yapılan imalat azalmakta, fakat bu araçların bakımı dahil bir çok yeni hizmet işleri ortaya çıkmıştır. İş yerlerinde otomasyon uygulamasına geçişe çalışanların uyumlaştırılmasını sağlamada insan kaynakları yöneticilerinin uzmanlığına ihtiyaç artmıştır.

Günümüzde değişim artan oranda yaşanmaktadır. Teknolojik ve sanatsal değişmelerin işletmeler üzerindeki etkisi önemli bir faktör haline gelmiştir²².

d) Doğal Faktörler

En geniş anlamıyla çevre, insan ve diğer tüm canlı varlıkları ile birlikte doğanın ve doğadaki insan yapısı öğelerin bütünüdür²³. Doğal faktörler toprak, su, hava, ağaç, ormandır. Bunlara aynı zamanda ekolojik çevre de denilmektedir. Ekoloji, canlıların çevreleriyle olan ilişkilerini inceleyen

bilim dalıdır. Doğanın canlılar ve özellikle insanlar tarafından durmaksızın anarşik bir biçimde işlenmesi doğa ile yaşam arasında eskiden beri devam eden dengenin hızla bozulmasına neden olmaktadır²⁴.

Sanayileşme doğal çevreyi bozan temel bir olgudur. Sanayileşme neticesinde istihdan hizmet sektörlerine doğru kaymıştır²⁵.

Çevre kirlenmesini ilk yıllarda birçok işletme yönetimi ve hükümet pek önemsememişlerdir. Fakat yıllar önce tehlike çanları çalmaya başladığında devlet ve hükümet yöneticileri telaşa kapılarak sorunun ciddiyetini anlamışlardır. Aldıkları kararlarla çevreyi kurtarmaya çalışmaktadırlar.

İşletmeler günümüzde çevreye zarar vermeye, çevreyi korumaya ve bunu için faaliyetlerde bulunmaya başlamışlardır. Çalışanlara bu konuda bilgiler vermekte, çeşitli etkinlikler düzenlemektedirler. Bunun için personel yönetimi bölümünden istifade etmektedirler. İş yerindeki çalışma şartları da işgörenlerin verimliliğinin sağlanabileceği şekilde düzenlenebilmektedir. Binalar daha sağlıklı yapılmakta ve işgörenler için önemli olan ışıklandırma (aydınlatma), havalandırma, ısıtma gibi hususlara önem verilmektedir.

Tarihin belli dönemlerinde insanoğlu belli sorunlarla karşılaşmış bunların çözümlerine öncelik vermek zorunda kalmıştır. Nüfus artışı, açlık ve kıtlık, savaş, deprem, kentleşme gibi. 1970'li yıllardan itibaren tüm ülkeler, gelişmiş, az gelişmiş ayrımı olmaksızın, yeni bir ortak sorunla karşılaşmaya başladığı ya da bu sorunun bilincine vardığı yıllar olmuştur. Bu ortak sorun çevrenin hızla bozulması, çevre değerlerinin yozlaşması ya da yok olup gitme tehlikesidir. İnsanlığın dikkatini bu konuya çeken Roma Kulübü raporunun ardından Birleşmiş Milletler Örgütünün, 1972'de bir uluslararası konferans toplayarak konuya verdiği önemi göstermesiyle, dünya kamuoyunun dikkatleri bu konu üzerine çekmiştir. Çevreye ilgi ve duyarlılık geçen süre içerisinde gittikçe artmıştır²⁶.

20-30 senelik zaman zarfında gerek mamul

maddelerin ve gerekse de tabii kaynakların kullanımını son derece artmıştır. Pek çok ülkedeki çevre kirlenmesi aşırı tüketimden kaynaklanmaktadır²⁷. Nüfus artışının çevre kirlenmesi ve kaynak tüketimindeki payı %10 civarındadır. Dünya gelirinin %75'inin dünya nüfusunun %25'i tarafından kullanılmakta olduğu düşünülürse, çevre kirlenmesinin nüfus artışından ziyade tüketimin artmasından kaynaklandığı söylenebilir.

İşletme içi kirlilik işletmede çalışan işgörenlerin verimliliğini olumsuz yönde etkiler. İşgörenlere kirlilik sebebiyle ödenecek tedavi masrafları veya kirlilik sebebiyle verilen cezaların ödenmesi masrafları personel giderleri açısından önemli bir konudur.

İşletmelerdeki yöneticilerin ve işgörenlerin çevre mevzuatının tüm gereklerini bilmeleri yanında bu bilinç ve duyarlılığa sahip olmaları ve gerekleri yerine getirmeleri şarttır. Bu da sürekli eğitimle mümkündür. İşletmelerde eğitim, yönetici ve şeflerin yardımcıları ve diğer personele sürekli olarak işin bir parçası şeklinde iş içerisinde veya düzenli programlar halinde vermeleri gereken bir aktivitedir²⁸.

Ülkemizde de bu hususta çalışmalar yapılmış ve yapılmaktadır. Ekolojik değişimler bütün canlıların ve insanlığın geleceği için önemli olduğu için işletme yöneticileri bu konuya özellikle önem vermelidirler. Stratejik planlama yaparken doğal çevre faktörleri göz önünde bulundurulmalıdır.

e) Uluslararası Faktörler

Günümüzde emek/insangücü piyasaları küreselleşmektedir. Yerel iş gücü; gerek ülke içi, gerekse uluslararası göç hareketlerinde bulunmaktadır. İşgücü arz ve talebindeki denge arayışlarının sınırlar ötesi bir nitelik kazanması sonucu, işgücünün globalleşmesi hareketini işletme yönetimi alanında da bazı yeni sistem ve modellere gerek duyulmasına neden olacaktır²⁹.

Çokuluslu işletmelerin artması neticesinde yabancı ülkede görev yapacak olan yöneticilerin gidecekleri yerdeki sorunlarının azaltılması için hazırlık çalışmaları yapılması gerektiği

anlaşılmıştır. Bu bakımdan kültürel farklılıklarının doğurduğu problemlerle baş edebilmek için eğitilmeleri gerekmektedir.

Gelişmiş ülkelerde işgücü ücret düzeyleri gelişmekte olan ülkelere ve geri kalmış ülkelere oranla yüksek olduğu için bu tür ülkelerde iş yapacak olan yöneticilerin milli işgücü piyasalarına ilişkin uygulamaları ve prensipleri öğrenmesi gerekir. Birçok ülke işletme yöneticilerinin yabancı bir ülkede istihdam edilmesinin faturası, kendi ülkesinde istihdam edilmesine oranla üç kat fazla olduğu çokuluslu Amerikan işletmelerinde yapılan araştırmada ortaya çıkmıştır.

Gelişmekte olan ülkelerdeki insan kaynakları işlevlerine çokuluslu işletmelerin yönetimi öncülük etmektedir. Bazı yaklaşım ve sistemlerin ilk uygulamalarında ülke insanı tanımamaktan doğan sorunlar yaşanıyorsa da, elde edilen tecrübe ile ve ülkenin toplumsal ve kültürel özelliklerini öğrendikçe sorunlar azalmaktadır. Buna benzer problemlerin çözümünde kısa zamanda sonuç alabilmek, bazen de yaşanan olumsuzlukların çalışanlar üzerindeki etkilerini azaltmak önemli ölçüde iyi yetişmiş insan kaynakları/personel yöneticilerine bağlı olmaktadır. Konusuna hakim, güncel yönetim teknik ve becerilerine sahip bu yöneticiler, insan kaynakları yönetimin, tepe yönetiminin gözünde gerekli önemi kazanmasına yardımcı olacaklar ve böylece gelişmiş sistemlerin organizasyon içinde çalışanlar tarafından da benimsenmesini kolaylaştıracaklardır.

2- Endüstri Çevre Faktörleri ve İnsan Kaynakları Bünyesine Etkisi:

Endüstri çevresi, işletmelerin faaliyette bulunduğu sektör ile ilgili faktörlerdir. İşletmeler temel ve tali amaçlarına ulaşmak için endüstri çevre faktörlerinden olan rakiplerinin özelliklerini, sendikaların tutum ve düşüncelerini ve toplumun düşünce özelliklerini göz önünde bulundurması gerekir.

a) Rakipler

Gelişen ulaşım ve haberleşme teknolojisinin etkisiyle tüm dünya tek pazar haline dönüşmüş bulunmaktadır. Uluslararası ticaret artmış, karşılıklı

ithalat-ihracat yaygınlaşmış, bu amaçla ülkelerin dış ticaret rejimlerinde değişiklikler başlamış ve dolayısıyla işletmeler, dünyanın bir çok yerinde birbirlerine rakip hale gelmişlerdir.

Firma, faaliyette bulunduğu piyasada monopol konumunda değilse diğer firmalar da benzer mal veya hizmeti üreteceklerdir. Artan rekabet şartlarına uyum sağlamak ve güçlenen rakiplerine karşı üstünlük sağlamak için yeterli miktarda ve kalitede işgücü arzını muhafaza etmelidir. Rakipler firmalarındaki belli kritik pozisyonları doldurmak istedikleri zaman bu kıyasıya bir rekabeti doğurur. Çünkü gelişen dünyada işletmeler için işinin uzmanı olan kabiliyetli yöneticilerin önemi artmıştır.

b) Sendikalar

Sendikalar çok büyük sayıda örgütlenmiş kişi topluluklarıdır. Çalışan kişiler için ücret düzeyi ve çalışma koşulları ve de sosyal haklar çok önemlidir. Bunun için çalışan işgörenler sendikalara üye olarak toplu ve örgütlü bir şekilde sendikalar vasıtasıyla ekonomik ve sosyal durumlarını iyileştirmeye çalışırlar. Yönetim ile sendikalar karşılıklı görüşüp kendi amaçları doğrultusunda toplu sözleşmeyi düzenlemeye çalışırlar.

Sendikalar işgücü maliyetlerinin şekillenmesinde ve çalışma hayatının niteliğinin artmasında ve çalışma barışının sağlanmasında önemli bir unsurdur. İşgücü ücretlerinin düşük veya yüksek olması, işgücünün verimliliği ve motivasyonu, sendikal ilişkilerdeki anlaşma veya çalışma ortamı ve benzeri konular insan kaynakları bölümünün konularıdır.

c) Toplum (Sosyal Çevre)

Toplumun yapısı hızla değişmektedir. Bu yapı değişikliği, insanların değer yargılarını, beklentilerini ve inançlarını da etkileyerek değişmelerine neden olmaktadır. Eğitim, nicelik ve nitelik bakımından arttıkça ve yaygınlaştıkça bilgi düzeyi yükselmektedir. Eskiden itaatkâr, azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanlar yerine daha bilgili, azla yetinmeyen, gerektiğinde sorgulayan, beklentileri ve ihtiyaçları farklı, kendine zaman ayırmayı da önemli bulan işgücü gelmektedir.

dir³⁰.

Toplum aynı zamanda bir sosyal çevredir. Toplum işletmeyi etkilediği gibi işletmelerde toplumu etkileyebilirler. Sanayileşme sürecinde tarım kesiminden sanayi kesimine kayan nüfus yoğunluğu toplumda yepyeni sosyal ilişkiler oluşturur. Nüfusun miktarı, yoğunluğu, sağlık durumu, bedensel, düşünsel ve ruhsal özellikleri ile eğitim seviyesi ve oranı, iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, kültürel özellikler toplumsal çevrenin belli başlı koşullarını oluştururlar³¹. Demografik özelliklerde meydana gelen değişmelerin uzun dönemde etkisi ortaya çıkmaktadır. Çalışan kadın oranı zaman içinde büyük artış göstermiştir. Genç ve yaşlı nüfus oranları zaman içinde değişiklik göstermektedir.

Zamanla lise ve üniversite mezunu olan kişilerin sayısı artmış ve de hızla artmaktadır. Bu da mühendislik, fen bilimleri, teknoloji ve talebin yüksek olduğu alanlar dışında bir üniversite diplomasına sahip olmanın işletmelerde ilerleme imkanı vermeyeceğine işarettir. İlerleme imkanından yoksun olan çalışanlara iş yaşamı kalitesini artırıcı önlemler almak insan kaynakları yönetiminin bir görevidir. Platoya ulaşmış olan çalışanlara yeni hedefler ve yeni ufuklar açmak insan kaynakları yöneticisinin uğraş alanlarından birisi olmuştur.

B) İÇ ÇEVRE FAKTÖRLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI BÜNYESİNE ETKİSİ

İç çevre faktörleri örgütün bütünüyle denetimi altında bulunan ve her an değişiklik yapılabilen iç öğelerdir. İç çevre faktörleri olarak birçok değişken sayılabilir. Birey ve grupların davranışları, örgütün iç ve dış örgütsel yapısı, işletmenin büyüklüğü ve yaşlılığı, yönetim biçimi, geçerli olan hukuki yapı, otorite-itaat anlayışı, haberleşme sistemi, kontrol yapısı, çalışma koşulları, işletme politikaları, şirket kültürü ve benzeri etkenler örgütün iç çevre faktörlerini oluşturur.

Genel olarak iç çevre faktörlerini işletmede çalışanlar, çalışma koşulları, politikalar ve şirket kültürü olarak sınıflayabiliriz.

1- İşletmede Çalışanlar

İşletmede çalışan gerek işçiler gerekse de yöneticiler her şeyden önce emeklerinin karşılığı olan ücreti elde etmek isterler. Bunun yanı sıra sosyal güvenlik haklarının verilir korunmasını, işlerinin sürekli olmasını, aynı işi yapanlar arasında ayrılık gösterilmemesini, yaptığı işten zevk almayı, takdir edilmeyi ve işletmede olup bitenlerden zamanında haberdar olmayı isterler³². Bu istekleri yerine gelmezse verimlilikleri düşer, moral bozuklukları oluşur ve böylelikle işletmenin de verimliliği düşer. İstek ve ihtiyaçları yerine geldiğinde ise verimliliklerini artırarak daha iyi çalışırlar.

İnsan kaynakları yöneticisinin temel görevlerinden birisi de budur. Yani işgörenlerin motive edilerek verimliliğin artırılmasını sağlamak. Bireylerde mevcut potansiyeli işleyip ortaya çıkartmak ve onu işletmeye yararlı hale getirmek, bireylerden çok örgütün sorumluluğundadır.

İşletmede çalışanların beklentilerinin bir kısmına yönelik yasal düzenlemeler yapılmıştır. İstihdamda fırsat eşitliği, istendiğinde sendikaya üye olabilmek, güvenli ve sağlıklı bir çalışma çevresi, temelde benzer işleri yapan kadınlara ve erkeklere eşit ücret ve çalışanla ilgili bilgilerin saklanması gibi hususlar sayılabilir.

İşletmede çalışanlar için önemli bir gelişme iş ve özel hayatın dengelenmesi konusunda ortaya çıkmıştır. Yaşam kalitesi adı altında toplanabilecek bir takım konular (örneğin, boş zamana sahip olmak, aileye, eğitime, kültürel faaliyetlere ve politikaya zaman ayırmak gibi), tam-zamanlı bir işe sahip olmak kadar önemli görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bu gibi gelişmeleri göz önünde bulundurmalıdır.

2- Çalışma Koşulları

Sanayi devrimi öncesi çalışma koşulları fabrikalarda oldukça kötüydü. Zamanla gelişen metot ve tekniklerle bunlar düzeltilmeye çalışıldı. Günümüzde ise bir çok işletme çalışma koşullarını düzeltmesine rağmen yine de çalışma şartları kötü olan iş yerleri olabilmektedir.

Meydana gelen değişimler ve gelişimler insan kaynağının çok önemli olduğunu ortaya

koymuştur. Çalışanları eğiterek değişik işlerde çalıştırılması veya sayılarının azaltılarak kalanlardan daha iyi yararlanılması için esnek çalışma düzenlemeleri sürmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bu çalışmalarda emek gücünün var olan potansiyelinden en fazla yararlanmaya gayret etmelidir.

3-Politikalar

Politika, karar verilmesine yön vermek üzere önceden belirlenmiş rehberdir. Politika uygulama sırasında belli ölçüde yoruma izin verir. Yöneticilerin işlerini yerine getirirken önemli etkiye sahiptir. "Açık kapı" politikasını ilke edinen işletmede işgörenler ilk amirlerini atlayarak sorunlarını daha üst seviyedeki yöneticilerle görüşebilirler. Bu durumda ilk amir pozisyonundaki yöneticiler işgörenlerle ilişkilerinde keyfilige gitmekte çekinebilirler.

Devamlı olarak politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler olmaktadır. Bunlar işletmelerin esneklik politikasını izlemeye zorlamaktadır. Hızlı değişimler sebebiyle günümüzde bir çok büyük işletme çalışan sayısını azaltarak küçülme politikasını izlemektedirler. 1980'li yıllarda A.B.D.'de kötü yönetim, yetersiz planlama, yabancılarla rekabette artış ve çok büyümeyen firmalar nedeniyle bir çok işletme boyutlarını küçültme yoluna gitmiştir.

Politikalar, üretim, pazarlama ve maliyet ile ilgili olarak tespit edilmekle birlikte, politikaların büyük çoğunluğu insan kaynağı yönetimiyle ilgilidir. İnsan kaynakları yöneticisinin çalışmasına yön verecek politikaların bazıları şunlar olabilir:

- Çalışanlara olabildiğince güvenli bir işyeri sağlamak,

- Çalışanların tümünün potansiyellerini mümkün olduğunca kullanmalarını teşvik etmek,

- Çalışanlara yüksek seviyede performans teşvik edecek bir ücret vermek ve böylece hem kalite hem de miktar bakımından üretim artışı sağlamak.

- Boşalan yerlere ilk önce organizasyon içindekileri terfi ettirmek.

Bu tür politikaya "içten terfi" politikası denir. İçerden terfi ettirmekle çalışanların yükselme o-

ranlarını gerçekleşmesine olanak tanınır. Politikalar aynı zamanda esneklik özelliğini taşıdığı için, ille de terfinin içerden olması şart değildir. İşletme içinde boş olan mevkiye layık kişi yoksa, yeterince nitelikli değilse çalışanlar, o yer için dışarıdan eleman bulma yoluna da gidilebilir.

4- Şirket Kültürü

Şirket kültürü, işletme üyelerinin değişik durumlarda nasıl davranacaklarını belirleyen genel kabul görmüş ve köklü inanç, tutum, beklenti ve varsayımlardan oluşur. Bu inançlar sadece işin bir şirket tarafından yönetildiğini tanımlamaz, aynı zamanda, işletmenin iç ve dış çevresindeki değişimlerin anlaşılmasına da yardımcı olur³³. Çok sayıda kültür olabilir. Bunlarda en uç noktalardan birisi kapalı kültürdür. Bu tehlikelidir. Böyle bir kültürde kararlar genelde yukarıdan verilir. Astlara karşı bir güvensizlik eğilimi vardır. Firmada gizlilik yayılır ve işletmeler yaratıcı olmaya ve sorunları çözme etkinliklerine katılmaya teşvik edilmezler³⁴. Bunun tam zıttı ise açık kültürdür. Bu kültürde, çalışan insanlar kararlara katılmaya teşvik edilirler. Astlara karşı yüksek oranda güvence vardır, açık haberleşme özendirilir ve işçiler yaratıcı olmaya ve problemleri çözmeye özendirilir. Bu tür kültür Japon işletmelerinde büyük yararlar sağlamıştır. Japon işletmeleri alınacak önemli kararları kendi çalışanlarına uyguladıkları bir metotla (Ring Şo) herkese danışarak alırlar.

İşletme içi biçimsel olmayan grupların düşünceleri, örgüt içi seremoniler, şirket mitolojileri ve öyküleri yönetimin işletmenin amaçlarına ulaşmada yardımcı da olabilir, engel de olabilir. İşletmede var olan alt kültürler (mesleki, bölümsel, etnik ve benzeri) işletme içi etkileşimlere kendi anlam ve öncelik anlayışı içinde yaklaşır. İşletme içinde bireylerin ve grupların işletmeyle bütünleştirilerek ortak hedefe varılmasını sağlamak görevi insan kaynakları yöneticisinin önemli uğraşlarından biridir. Yönetimin öncelikleri ile çalışanların öncelikleri arasında bir uyum sağlanarak, işletmenin hedeflerini gerçekleştir-

menin her iki tarafın yararına olacağı inancı verilmelidir.

SONUÇ:

Günümüzün bilgi çağında meydana gelen hızlı gelişmeler, yeni teknolojiler ve çevresel faktörler insan kaynakları yönetiminin önemini arttırmıştır. Yoğun rekabetin yaşandığı dünyamızda örgütler hayatlarını devam ettirebilmek için insan kaynaklarını etkileyen çevresel faktörleri göz önünde bulundurmalıdır.

İşletmeler bazen yavaş bazen de hızlı olarak faaliyetlerini çevredeki değişmelere göre ayarlamak zorundadır. Bunun için de işletmenin yakın ve uzak çevresinde meydana gelen olayları iyi tahlil etmesi, buralardaki değişiklikleri vaktinde görüp gerekli tedbirleri alması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi çevresiyle ilişkide bulunurken modern yönetim tekniklerinden yararlanır. Bu tekniklerden birisi olan stratejik planlamayı, çevreyle ilişkide bulunurken göz önünde bulundurmalıdır. İnsan kaynakları yönetimi stratejik planlamayı da kapsar. İnsan kaynakları yöneticisi günümüzde profesyonel yönetici olduğuna göre stratejik planlamayı iş hayatında bilmesi ve uygulaması gerekir. Stratejik planlama, stratejik yönetimin alt süreçlerinden biridir. Stratejik yönetim; stratejilerin plânlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını plânlayan ve bu stratejilerin yürürlüğe konulabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak uygulamaya konulmasını kapsayan ve uygulama sonuçlarını da içeren süreçlerdir. Bu süreçlerden biri de insan kaynakları plânlamasıdır ki bu da, ülkenin sosyal, ekonomik, teknik, kültürel ve demografik değişikliklerinin araştırılmasıdır. İnsan kaynakları yöneticilerinin çevresel değişiklikleri dikkate alırken bu araştırmaları yapmalıdırlar.

İşletmeler çalışanlarının niteliklerini daha da arttırmak, meydana gelen değişiklikleri zamanında görüp gereken tedbirleri almak, rekabet ortamında başarılı olmak için insan kaynakları yönetimini etkileyen çevresel faktörleri göz önüne alarak gerekli çalışmaları yapmalıdırlar.

KAYNAKLAR

- ----- *Ortak Geleceğimiz Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu, Çevre Sorunları Vakfı, 1991.*
- Aktepe Eyyüp, *İşletmecilik Bilgileri*, İstanbul: Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı, Yayın No: 53, 1988.
- Altuğ Fevzi, *Çevre Sorunları*, Bursa: Uludağ Ü. Güçlendirme Vakfı Yayın No: 41, 1990.
- Baysal Ayşe C., *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayın No:225, 1993.
- Byarss L.L., *Strategic Management: Planning and Templementation, Concepts and Cases*, New York: Harper and Row Publishing Inc., 1984.
- Cascio W.F., *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life*, New York: McGraw-Hill Comp., 1989.
- Dinçer Ömer, *Staratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 2.b., İstanbul: Timaş Basımevi, 1992.
- Erdoğan İlhan, "Kültürün Yönetim Fonksiyonlarına Uygulanmasının Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma", *Doktora Tezi*, İstanbul: Sermet Matbaası, 1975.
- Eren Erol, "Ekolojik Dengenin Bozulması ve Sanayileşme", İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yönetim ve Organizasyon Dergisi, Yıl: 1, Sayı:4.
- Eren Erol, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, 3.b., İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayın No.: 234.
- Geylan Ramazan, *Personel Yönetimi*, Eskişehir: A.Ü.İ.İ.B.F., 1994.
- Huneryager-Heckman, *Human Relation in Management*, Chicago: South Western Com., 1967.
- Karpuzcu Mehmet, *Çevre Kirlenmesi ve Kontrolü*, İstanbul: Kubbealtı Neşriyat, 1994.
- Keleş Ruşen, *İnsan, Çevre, Toplum*, Ankara: İmge Kitabevi, 1992.
- Mandy R. Wayde, Robert M. Noe, *Personnel The Management of Human Resources*, Boston: Allyn and Bacon Inc., 1987.
- Müftüoğlu M. Tamer, *İşletme İktisadı*, Ankara: Turhan Kitabevi, 1989.
- Özakman Semra, "Stratejik İnsan kaynakları Planlaması", İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi, Yıl 5, Ekim 1994.
- Özevren Mina, "Endüstri Sonrası Dönemde İşletme Yönetimi", Dünya Gazetesi, 7.12.1994.
- Sadullah Ömer, "Günümüzde Beşeri Kaynakların Önemi", İstanbul: İşletme Fakültesi Dergisi, C.18, Sayı 2, 1989.
- Scarpella Vida Gulbinas, James Ledwinka, *Personnel/Human Resource Management, Environments and Functions*, DWS-Kent Publishing Comp., 1988.
- Stoner James A. F., R. Edward Freeman, *Human Resource Management*, 5th Ed., New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1988.
- Şimşek M. Şerif, *Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları*, Erzurum: A.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 71, 1975.
- Tosun Kemal, *İşletme Yönetimi*, Ankara: Savaş Yayınları, 1992.
- Tünay Okay, *Arıtma Tesislerinin İşletilmesinde Eğitim*, İstanbul: Atıksu Arıtma İşletmeciliği Okulu, TMMOB Kimya Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi, 1992.
- Ülgen Hayri, "Çevrenin İşletmenin Yaşantısına Etkisi", İstanbul: İ.Ü.İ.F. Dergisi, C.II, Sayı.2, 1973.
- Ülgen Hayri, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları*, İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E. Yayın No: 151, 1993.
- Uyargil Cavide, "Globalleşen Emek Piyasalarında İnsan

Kaynakları Yönetimi", İstanbul:İ.Ü. Yönetim Dergisi, Yıl 5, Sayı:17, 1994.

- Wether William B., Keith Davis, *Personnel Management and Human Resources*, New York: Mc.Graw Hill Book Com., 1981.
- Yazıcı Reşat, *İnsan İlişkileri ve Personel Yönetimi*, Ankara, 1987.

NOTLAR

- 1 Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 2.b., İstanbul: Timaş Basımevi, 1992, s.93.
- 2 Eyyüp Aktepe, *İşletmecilik Bilgileri*, İstanbul: Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı, Yayın No: 53, 1988, s.37.
- 3 Mina Özevren, *Endüstri Sonrası Dönemde İşletme Yönetimi*, Dünya Gazetesi, 7.12.1994, s.6.
- 4 Ömer Dinçer, a.g.e., s.96.
- 5 M. Şerif Şimşek, *Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları*, Erzurum: A.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 71, 1975, s.20.
- 6 İlhan Erdoğan, "Kültürün Yönetim Fonksiyonlarına Uygulanmasının Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma", *Doktora Tezi*, İstanbul: Sermet Matbaası, 1975, s.55.
- 7 Vida Gulbinas Scarpella, James Ledwinka, *Personnel/Human Resource Management, Environments and Functions*, DWS-Kent Publishing Comp., 1988, s.5.
- 8 Huneryager-Heckman, *Human Relation in Management*, Chicago: South Western Com., 1967, s.109.
- 9 Byarss L.L., *Strategic Management: Planning and Templementation*, Concepts and Cases, New York: Harper and Row Publishing Inc., 1984, s.19.
- 10 Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, 3. b., İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayın No.: 234, s.16.
- 11 Semra Özakman, *Staratejik İnsan kaynakları Planlaması*, İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü, Yönetim Dergisi, Yıl 5, Ekim 1994, s.7
- 12 W.F. Cascio, *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life*, New York: McGraw-Hill Comp., 1989, s.155.
- 13 James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, *Human Resource Management*, 5th Ed., New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1988, s.376.
- 14 Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları*, İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E. Yayın No: 151, 1993, s.130.
- 15 Cavide Uyargil, "Globalleşen Emek Piyasalarında İnsan Kaynakları Yönetimi", *Yönetim*, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl: 5, Sayı: 17, Ocak 1994, s.17.
- 16 Hayri Ülgen, "Çevrenin İşletmenin Yaşantısına Etkisi", İstanbul: İ.Ü.İ.F. Dergisi, C.II, Sayı.2, 1973, s.183.
- 17 Wether William B., Keith Davis, *Personnel Management and Human Resources*, New York: Mc.Graw Hill Book Com., 1981, s.42.
- 18 Ramazan Ceylan, *Personel Yönetimi*, Eskişehir: A.Ü.İ.İ.B.F., 1994, s.24.
- 19 M. Tamer Müftüoğlu, *İşletme İktisadı*, Ankara: Turhan Kitabevi, 1989, s.28.
- 20 M. Şerif Şimşek, a.g.e., s.4.
- 21 Reşat Yazıcı, *İnsan İlişkileri ve Personel Yönetimi*, Ankara, 1987, s.16.
- 22 R. Wayde Mandy, Robert M. Noe, *Personnel The Management of Human Resources*, Boston: Allyn and Bacon Inc., 1987, s.36.
- 23 Fevzi Altuğ, *Çevre Sorunları*, Bursa: Uludağ Ü. Güçlendirme Vakfı Yayın No:41, 1990,s.9.
- 24 Erol Eren, "Ekolojik Dengenin Bozulması ve Sanayileşme", İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yönetim ve Organizasyon Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 4, s.27.
- 25 ---- *Ortak Geleceğimiz Dünya Çevre ve Kalkınma*

Komisyonu, Çevre Sorunları Vakfı, 1991, s.258.

26 Ruşen Keleş, *İnsan, Çevre, Toplum*, Ankara: İmge Kitabevi, 1992., s.9.

27 Mehmet Karpuzcu, *Çevre Kirlenmesi ve Kontrolü*, İstanbul: Kubbealtı Neşriyat, 1994, s.9.

28 Okay Tünay, *Arıtma Tesislerinin İşletilmesinde Eğitim*, İstanbul: Atıksu Arıtma İşletmeciliği Okulu, TMMOB Kimya Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi, 1992, ss. 17-19.

29 Cavide Uygul, "Globalleşen Emek Piyasalarında İnsan Kaynakları Yönetimi", İstanbul: İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü

Yönetim Dergisi, Yıl 5, Sayı:17, s.17.

30 Ömer Sadullah, "Günümüzde Beşeri Kaynakların Önemi", İstanbul: İşletme Fakültesi Dergisi, C.18, Sayı 2, 1989, s.37.

31 Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, Ankara: Savaş Yayınları, 1992, s.444.

32 Eyyüp Aktepe, a.g.e., s.39.

33 Ayşe C. Baysal, *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayın No:225, 1993, s.78.

34 R. Wayde Wandy, a.g.e., s.48.

İŞLETMELERDE DAVRANIŞ

Prof. Dr. İLHAN ERDOĞAN

İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ

İsteme Adresi:

İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü

ARAŞTIRMA



İSTANBUL'DAKİ 5 YILDIZLI OTELLERİN YÖNETİM FONKSİYONLARI AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA DÜZEYLERİNİN TESBİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

*Tanıl KILINÇ

**A.Filiz SUSAR

***Elif Sungur YAPICIER

GİRİŞ

Sosyal, siyasal ve teknolojik değişimlerin son derece hızlı bir seyir gösterdiği 1990'lı yıllarda, işletmeler ve işletmecilik anlayışı da ciddi bir değişim ve gelişme sürecini yaşamaktadır. Özellikle globalleşme ve dünya pazarlarına açılma sonucu söz konusu sürecin daha da hızlanacağı ve çevresel değişimlere uyum gösterebilen, kurumsallaşmış örgütsel yapılara dönüşmenin zorunluluk arzedeceği açıktır. Örneğin, Gümrük Birliğinde yer alma, gerek dış ticaret, gerek rekabet bağlamında Türk mevzuatlarının AB mevzuatlarına uyumunu gerekli kılmaktadır. Yerli işletmeler bir yandan bu yeni mevzuat ve uygulamalara alışmaya çalışırken öte yandan yabancı şirketlerle hem ülke içinde hem de ülke dışında rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar.

Kuşkusuz, işletmeleri örgütsel yapılarını geliştirerek değişen çevre şartlarına uymak zorunda bırakacak gelişmeler salt birtakım ekonomik organizasyonlara katılmakla sınırlı bulunmamaktadır. Müşteri tatmininin ön plana çıkması, kalite anlayı-

şındaki değişim ve ISO standartlarını sağlamanın getireceği avantajlar işletmeleri örgütsel yapılarını değiştirmelerine ve/veya geliştirmelerine zorlayan diğer itici faktörlerdir. Kısacası, bugün söz konusu değişimi gerçekleştirebilen ve değişen koşullara uyum gösterecek esnekliğe sahip olan işletmeler hayatta kalmayı başaracaklardır. Böylesine bir uyumun ise, ancak kurumsallaşmış ya da kurumsallaşma süreci içine girmiş olan işletmeler tarafından gerçekleştirilebileceği açıktır.

I. KURUMSALLAŞMA KAVRAMI

Kurum, oldukça sürekli ya da kalıcı insanlararası ilişkiler ve fonksiyonlar sistemidir. Kurumların iki önemli özelliği bulunmaktadır. a) Kurumun organik, göreceli bir bütün oluşturması; kurumu oluşturan her bir birimin gerek kendi içinde gerekse birbirleri arasında organik bağların olması. b) Kurumun sürekliliği (kurumların bünyesinde bulunan ve onun oluşumunu sağlayan bireylerle karşılaştırılmayacak ölçüde daha uzun süre yaşamak zorunluluğu)⁽¹⁾.

* Tanıl Kılınç (Doç.Dr.), İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi

** A. Filiz Susar, İ.Ü. İşletme Fakültesi Doktora Öğrencisi ve İ.Ü. Edebiyat Fakültesi Öğretim Üyesi

*** Elif Sungur Yapıcıer, İ.Ü. İşletme Fakültesi Doktora Öğrencisi ve Holiday Inn Crowne Plaza'da Eğitim Şefi

Burada "Kurumsallaşma" terimi ile vurgulanmaya çalışılan husus, örgütün ayrı bir kimlik kazanması, sosyal ihtiyaç ve baskıların doğal ürünü olarak duyarlı ve esnek bir organizma haline gelmiş olmasıdır. Bir başka deyişle, örgütler amaçlarını elde etmek için ussal olarak düzenlenmiş biçimsel yapılar olarak düşünülmeyle beraber; örgütsel değerlerin somutlaştırılması ve sosyal yapının ekonomik anlamın ötesinde bir organizma olarak ihtiyaçlarının belirlenmesi suretiyle daha fazla uyum kapasitesi olan bir organizma biçiminde ele alınması ve anlaşılması halinde, örgütten çok "bir kurum" haline dönüşebileceklerdir (2). Dolayısı ile, bu dönüşümün başarılması ile kurumsallaşmadan söz edilebilecektir.

II. KURUMSALLAŞMIŞ BİR ÖRGÜTÜN KAREKTERİSTİKLERİ

Genel olarak kurumsallaşmış bir örgütün aşağıda sıralanacak özelliklere sahip olması gerektiği söylenebilir (3).

1. Yazılı misyon, vizyon, hedef ve amaçlara sahip olmak: Kurumsallaşmış bir örgütte teorik olarak misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin yazılı halde bulunması beklenir. Kurumsallaşmış bir örgütün bunları belirleyebilmesi, stratejisinin olması ile paralellik gösterir. Stratejilerini belirlemiş bir örgütte gelecekle ilgili riskler tahmin edilmiş, değişime karşı uyum yeteneği gelişmiş, geleceğe dair görüşleri (vizyonu) kestirilmiştir.

2. Biçimsel organizasyon yapısının oluşturulması: Kurumsallaşmış bir örgütte organizasyon yapısı belirgin olmalıdır. Görev tanımları, iş gerekleri, sorumluluk ve yetki alanları, ast üst ilişkileri belirlenmiş olmalıdır. Organizasyondaki hiyerarşik kademe sayısı, bölümlere ayırma, karar verme mekanizmasının işleyişi, haberleşme sisteminin yapısı bilinmelidir. Bütün bunların belirlenmesinde yani organizasyon yapısının oluşturulmasında içinde faaliyette bulunan sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik v.b. gibi çevre faktörlerinin dikkate alınması gerekir. Örgüt, ancak bu çevresel faktörleri çok iyi tahlil ettiği durumlarda organizasyon yapısını bu çevrede meydana gelebilecek

değişikliklere karşı uyumlaştırabilir.

3. Prosedür ve politika oluşturulması: Kurumsallaşmış bir örgütte çevre koşulları ile uyumlu ve organizasyon yapısı ve işleyişi ile paralel politika ve prosedürler olmalıdır. Bu özelliği taşıyan örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi olasıdır.

4. Organizasyon yapısının işlerlik kazanmasında etkili olan sistemler: Organizasyon aşamasında ortaya konulan sistemlerin çalıştırılmasında çeşitli yöntemlere başvurulabilir. Bunlar; işe uygun personelin seçimi ve yerleştirilmesi, çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi, ücret ve terfi sistemlerinin çalıştırılması, çalışanların kariyer planlamasının uygulanması, oryantasyon ve rotasyon uygulamaları, performanslarının değerlendirilmesi, kontrol sistemlerinin işletilmesidir. Kurumsallaşmış bir örgütte bu yöntemlerin etkin bir şekilde kullanılması beklenir.

5. Biçimsel olmayan organizasyon yapısı: Biçimsel organizasyonun dışında örgütte biçimsel olmayan bir yapı da söz konusudur. Bu yapının biçimsel olan organizasyon yapısını önemli ölçüde etkilediği bir gerçektir.

6. Örgüt imajı ve örgüt kimliğinin oluşturulması: Kurumsallaşmış bir örgütün en önemli özelliklerinden biri de, personeli, tedarikçileri, müşterileri, rakipleri, tüketicileri tarafından kabul edilmiş, kısaca toplum tarafından benimsenmiş ve sosyal güvenilirliği olan bir kimliğe ve imaja sahip olmasıdır. Bunu sağlarken örgütler halkla ilişkiler, Ar-Ge, veri toplama ve değerlendirme gibi faaliyetlere önem vermelidirler.

Tıpkı biçimsel organizasyon gibi, biçimsel olmayan organizasyonun da kendine özgü davranış kuralları, normları, iletişim ağı bulunmaktadır. Etkin olarak kurumsallaşmış bir örgütte, biçimsel olmayan organizasyon yapısının biçimsel organizasyon yapısını destekleyecek şekilde yönetilmesi gerekir.

7. Denetim mekanizması: Kurumsallaşmış bir sistemde etkin ve verimli bir faaliyet yapılabilmesi için kontrol mekanizmasının stratejik ve eylemsel planlar bazında etkin şekilde uygulanması gerekir. Bu ise, ancak planlama aşamasında belirlenen hedef ve standartlara ulaşıp ulaşılamadığının yani mevcut durum ile öngörülen durumun karşı-

laştırılması ve sapmaların tesbit edilmesi ve bunun sonucunda düzeltici önlemlerin alınması ile mümkün olabilir.

8. Sosyal sorumluluk: Kurumsallaşma düzeyi yüksek örgütler, işletme ortaklarına, çalışanlara, tüketicilere, doğal çevreye, rakiplere, eğitim kurumlarına ve çeşitli toplum kesimlerine karşı iş ahlakı, yasalar ve söz konusu grupların beklentileri çerçevesinde çalışma stratejisi ve politikasına sahip kurumlardır. Bu kurumların sıralanan çevresel unsurların herbirine karşı yükümlülüklerini yerine getirmesi gerekir.

III. YÖNETSEL KURUMSALLAŞMA ÖĞELERİ

Bu çalışmada "kurumsallaşma" olgusu yönetim fonksiyonları çerçevesinde irdelenmeye çalışılmıştır.

A. PLANLAMA FONKSİYONU AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA:

Kurumsallaşmış bir örgütte planlama fonksiyonu şu öğeleri kapsamalıdır; misyon, vizyon, amaç ve hedefler, politika, etkinlik, verimlilik ve çalışma prosedürlerinin oluşturulması ve iletilmesi.

Misyon bir işletmenin varoluş nedenidir. Bütün örgütler bir maksat için kurulurlar ve bütün işletmeler yazılı veya yazısız bir misyona sahiptirler. İşletmenin her türlü faaliyetinde çalışanların davranışlarını şekillendiren bu felsefe ve misyon, işletme sahip ve yöneticilerinin inançları ve değerlerine göre oluşur (4). Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya ne tür bir işletme olarak kendilerini görmek istediklerini belirtmeleri işletmelerin "misyon açıklaması" kabul edilmektedir (5).

Misyon açıklamalarının nasıl olması gerektiği konusunda bir standart olmamakla beraber, birçoğunda belli konuların belirtilmiş olduğu görülmektedir (6). Bunlar:

1. İşletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin neler olduğu,
2. İşletmenin hangi müşteri kitlesi veya pazara

hizmet sunduğu,

3. İşletmenin kullandığı temel stratejilerin neler olduğu,
4. İşletmenin büyüme ve karlılık konusundaki genel amaçları,
5. İşletmenin genel felsefesi ve iş yapma felsefesi,
6. İşletmenin kendisini nasıl gördüğü,
7. İşletmenin kamuoyuna genel olarak vermek istediği mesaj.

İşletmenin vizyonu ise, gelecekte kendini görmek istediği yer olarak ifade edilebilir. Gelecekte elde edeceği kar oranları, hedeflediği pazar payı, büyüme hedefi vizyona örnek olarak verilebilir. Vizyonun da misyon gibi çalışanlar tarafından aynı şekilde anlaşılması ve paylaşılması, kurumsallaşmanın temel göstergelerinden birini oluşturacaktır.

Strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen, özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma geçmesi ilgili seçimsel kararlar bütünüdür (7). Strateji işletmelerde farklı kişi ve/veya birimler tarafından belirlenebilir. Örneğin, zincir otellerde ve/veya kişilerin kurdukları otellerde stratejiler farklı düzeylerde belirlenebilir. Kim tarafından belirlenirse belirlensin strateji, otel işletmesinde, fonksiyonlar arasında meydana gelebilecek her türlü problemi ve karışıklığı önleyici nitelikte olmalıdır. Rekabet ortamında hizmet veren oteller, çevrede meydana gelebilecek ekonomik ve sosyal değişimleri önceden tahmin eden ve kontrol altına alabilen stratejiler üretmelidirler. Ayrıca strateji, kurumun misyon ve vizyonu ile uyumlu olmalıdır.

Amaçlar, işletmenin ulaşmaya çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir.

Hedefler ise, amaçlara erişmek için gerekli olan ara dönemdeki aşamaları oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği, açık ve ölçülebilir olmalarıdır (8). Bir otel işletmesinin amaçları ortak ve çalışanlar tarafından paylaşılır olmalıdır. Ayrıca, amaçlar özgün, esnek, ulaşılabilir seviyede, kabul edilebilir, motive edici ve birbirleriyle uyumlu ol-

malıdır. Amaç ve hedefler yazılı biçimde çalışanlara (memolar, toplantılar v.b. yollarla) iletilmelidir.

Politikalar, bir işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için izlediği yol ve yöntemlerdir. Politikalar da yazılı ve gerektiğinde değiştirilebilecek esnekliğe sahip olmalıdır. Esneklik, otel işletmesinin ürününün hizmet olması sebebiyle oldukça önemlidir. Bu yüzden otel işletmeleri politikalarını oluştururken bu durumu gözönünde tutmalıdır.

Bir işletmenin etkinliği, önceden belirlenmiş olan misyon ve vizyonunu gerçekleştirme ve amaç ve hedeflerine ulaşma düzeyinin derecesi ile doğru orantılıdır. Etkin bir otel işletmesinde bu düzeyin derecesinin yüksek olması beklenir.

B. ÖRGÜTLEME FONKSİYONU AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA:

Örgütlenme fonksiyonunun kapsadığı öğeler; amaç birliği, işbölümü ve uzmanlaşma, yetki ve sorumluluk, departmanlaşma, denetim alanı, hiyerarşi, merkezileşme derecesi, iş-görev tanımları, oryantasyon, rotasyon, iş genişlemesi-zenginleşmesi, ücret ve kullanılan teknoloji olarak sıralanabilir.

Amaç Birliği, bir işletmede yer alan bütün departmanların amaçları ile işletmenin amacının uyumlu olmasını ifade eden bir kavramdır. Otel işletmesinde departmanlar düzeyinde amaçlar belirlenirken, işletmenin ana amacı ve misyonu ile uyumlu olmasına dikkat edilmelidir. Çalışanların kendi departman amaçlarından ve aynı zamanda diğer departmanların amaçlarından da haberdar olmaları sağlanmalıdır.

İşbölümü ve Uzmanlaşma, günümüzde bütün çağdaş işletmelerde önemle üzerinde durulan bir konudur. Otel işletmelerinde çalışan bireylerin yaptıkları işlerin sınırlarını bilmeleri ve işleri konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olması oldukça önemlidir. Çünkü otel işletmesi, diğer işletmelerden (mal üreten) farklı olarak hizmet üretmektedir. Bu üretim tarzı anında tüketilen bir özelliğe sahip olduğundan dolayı, çalışanların hizmeti sunarken her türlü sorunla o anda karşılaşması söz konusudur. Bu yüzden sorunları çözebilme-

si ancak işinde yeterince uzmanlaşmış olması ile mümkündür.

Yetki ve Sorumlulukların Dağılımı ve Sınırları, bütün işletmelerde olduğu gibi otel işletmesinde de önemlidir. Bütün çalışanların yetki ve sorumluluk sınırlarını bilmeleri sağlanmalıdır. Ayrıca, yetki devri, yetkiyi devreden üstü sorumluluktan kurtaramayacağı için, üst bu yetkiyi kullanabilecek uygun astı seçmelidir.

Bölgelere Ayırma-Departmanlaşma, otel işletmelerinde birçok işletmeye benzer olarak fonksiyonel esasa göre yapılır. Bu departmanlar; personel, satış, önbüro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek, halkla ilişkiler, finansman-muhasebe, satın alma ve güvenlidir. Bazı otel işletmelerinde, oda hizmetleri bölümü olan önbüro, kat hizmetleri gibi departmanlar aynı üst yöneticiye bağlanarak odalar bölümü (Room Division) müdürlüğü oluşturulabilir. Bu durumda da yine fonksiyonel departmanlaşma söz konusudur.

Denetim Alanı, otel işletmelerinde bir üstün etkin ve verimli biçimde yönetebileceği astların sayısıdır. Bu sayı, işin niteliğine, bulunulan hiyerarşik düzeye, yönetici ile astlar arasındaki ilişkilerin sıklığına, yönetici ve astların kişisel yeteneğine ve kurum kültürü gibi kriterlere bağlı olarak değişmektedir. Otel işletmelerinde, hiyerarşik kademelerde altlara doğru inildiğinde daha fazla sayıda astın yönetildiği görülmekle birlikte bu sayı hiçbir zaman bir imalat işletmesinin alt kademeleri için söz konusu olan sayıya yaklaşmamalıdır.

Otel işletmelerinde hiyerarşik basamak sayısı özellikle operasyon departmanlarında (Yiyecek İçecek, Kat Hizmetleri v.b.) fazladır. Haberleşme ilişkileri tüm hiyerarşik kademeleri izleyerek gerçekleşmelidir. Örneğin, bir otel işletmesinde Yiyecek İçecek Müdürü, Yiyecek İçecek Müdür Yardımcısına, Yiyecek İçecek Müdür Yardımcısı Banquet Müdürüne, Banquet Müdürü Banquet Captain'a yetki delege eder. Bununla beraber, hizmet işletmesi olması ve müşteri tatminini ön planda tutmaları nedeniyle, zaman zaman hızlı ve koordineli iletişim zorunluluğu ile kalite tezat oluşturabilmektedir.

Otel işletmelerinde yetkinin alt hiyerarşik basamaklara kaydırılması merkezkaçlaşmayı, yetki-

nin üst kademelerde toplanması ise merkezileşmeyi belirler. Otel işletmelerinde operasyon departmanlarında merkezkaç bir yönetim tarzı uygunken, finansman, personel gibi departmanlarda merkezi bir yönetim uygun olabilir. Çünkü bilindiği gibi oteldeki operasyon departmanlarının birçoğunda çalışanlar müşteri ve dolayısıyla olaylarla yüzyüzedir. Bu durum ani kararları ve çözümleri gerekli kıldığı için merkezkaç yönetim tercih edilen yönetim tarzı olabilir.

Otel işletmelerinde görev tanımları; görev ünvanını, ast ve üstleri, rapor ilişkisi olan makamları, görevin temel işlevini, yetki ve sorumluluk alanlarını, iç ve dış ilişkileri kapsamalıdır.

Oryantasyon, otel işletmelerinde işe yeni başlayan kişiler için, işletmenin tanıtılması, çalışma kurallarının ve uyulması gerekli prosedürlerin anlatılması, çalışma arkadaşlarının tanıtılması ve işyeri hakkında bir imaj yaratılması amacıyla kurumun misyonu, hedefleri hakkında bilgi vermeyi de içeren işe alıştırmaya amaçlı programlar olarak uygulanır.

Rotasyon, otel işletmelerinde işbirliği içinde çalışan departmanların elemanlarının karşılıklı olarak ilgili departmanda belli süreli çalışması şeklinde uygulanan "CrossTraining" ya da "Cross Exposure" olarak adlandırılan çalışmalardır. Bu çalışmaların amacı, işbirliği içinde çalışan departmanların birbirlerinin işleyişi ve yaşanan sorunlar hakkında bilgi sahibi olması yoluyla çatışmaları en aza indirmek ve olası pozisyon değişimleri için alt yapı oluşturmaktır. Rotasyon olarak yapılan bir başka çalışma da, yönetici adayı olan çalışanların bilgi ve deneyimlerinin artırılması amacıyla çeşitli sürelerde çeşitli departmanlarda çalıştırılmaları yolu ile gerçekleştirilen "Management Trainee" uygulamalarıdır. Bu çalışmalar sistematik olarak son derece yararlı olmakta ve işletmelerin içlerinden yönetici temininde değerlendirebilecekleri yönetici adaylarını yönetsel pozisyonlara hazırlamaktadır.

Aşırı işbölümü ve uzmanlaşmanın olumsuz etkilerine karşı motivasyonu arttırmak için geliştirilen iş zenginleştirme, mevcut tanımlanmış işlere yenilerinin eklenmesi yoluyla, işin içeriğinin veya tanımının genişletilmesi şeklinde uygulanabilir.

İşin miktarının artırılması ve paralel olarak geliştirilmesi söz konusudur.

Ücret, otel işletmelerinde yönetim politikaları ile uyumlu, adil ve özendirici olmalıdır. İşletmede çalışanların tümü için adil ücretleme sistemleri kurulmaya çalışılmalıdır. İş değerlendirme yöntemi ile ücretlerin düzenlenmesi yapılmalıdır. Endüstride rekabet edilebilir düzeyde ve nitelikte elemanları istihdam edebilecek şekilde ücretlemeye gidilmelidir. Sosyal haklar ve yan kazançlar sistemli olarak geliştirilmelidir. Türkiye gibi enflasyonist bir ortamda otel işletmelerinin ücret politikaları bu esasa göre yönlendirmek durumunda kalmaktadır.

Kullanılan teknoloji, otel işletmelerinde bilgi çağının gereklerine uygun olmalıdır. Bilgisayar ağları, binaların teknik yeterlilikleri, kullanılan ekipmanlar rekabet edilebilir düzeyde bulunmalıdır. Otelcilik endüstrisi, özellikle ülkemizde hızla büyüyen bir endüstri olduğundan, teknolojik yeterlilik daha da önemli olmaktadır.

Malzeme temini otel işletmelerinde son derece önemli bir konudur. İşlerin verimli yapılabilmesi için gerekli olabilecek her tür sarf malzemesi ve araç-gereç otellerde satınalma departmanı tarafından temin edilmelidir.

C. YÜRÜTME FONKSİYONU AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşmış bir otel işletmesinde yürütme fonksiyonu; eğitim ve geliştirme, kariyer planlama, liderlik, motivasyon, çatışma, karar verme, danışmanlar ve komiteler, personel devir hızı konularını kapsamaktadır.

Otel işletmelerinde eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin amacı, çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarının geliştirilerek mutlu ve iş verimi yüksek bir ortam yaratmaktır. Yıllık eğitim planları ile yeni teknolojilerin kullanımı, yeni veya geliştirilen iş yapma şekillerinin öğretilmesi, mesleki bilgilerin artırılması, yeni bilgi ve becerilerin kazandırılması, kaliteye katkıda bulunma ve işletme ile çalışanların bütünleşmesi sağlanmaya çalışılmalıdır. Otel işletmelerinde eğitim uygulamaları, işbaşında eğitim, işletme içinde yapılan eğitimler ve işletme dışında uzman kuruluşlarla işbirliği yoluyla

la yapılan faaliyetler şeklinde özetlenebilir.

Kariyer planlama, otel işletmelerinde de her tür işletmede olduğu gibi iki boyuta sahiptir. Bunlardan ilki, işletmede çalışanların kendi kariyer hedefleri, ikincisi ise, kuruluşun çalışanlarını yönlendirmek istediği noktalardır. Otel işletmeleri bu nedenle çalışanlarının kariyer hedeflerini belirleyerek ve onları işletmenin politikaları ile uyumlandırarak yönetmelidirler.

Liderlik, çalışanları işletmenin amaçlarına göre etkilemek ve yönlendirmektir. Otel işletmelerinde formel yöneticilerin aynı zamanda liderlik özelliklerini de taşımaları istenmektedir. Otellerde çalışanlar amirlerini örnek almakta, onlar ile çok yakın ve yoğun iş ilişkilerine sahip bulunmaktadır. Bu nedenle, liderlik süreci otellerde önemle üzerinde durulan bir konudur. Ayrıca, liderliğin ekip çalışmasını destekleyen ve gereğinde paylaşılan bir anlayışla yürütülmesi çok önemlidir.

Motivasyon otel işletmelerinde son derece önem taşıyan yürütme faaliyetlerinden biridir. Oteller insana insanla hizmet verilen işletmeler olduğundan ve özverili çalışma gerektirdiğinden, mutlu ve çalışma hevesi ile dolu çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Parasal tatmin, iş güvenliği, bir gruba ait olma, sayılma, sevilme ve kendini gerçekleştirme konularında işletmeler çalışanlarına imkan sağlamalıdır. Otellerde motivasyon uygulaması olarak; başarılı personelin seçilmesi ve duyurulması, başarılı personele ödül verilmesi v.b. uygulamalar yapılmaktadır.

Otel işletmelerinde kişilerarası farklılıklar, algılama farklılıkları, kıt kaynakların paylaşımı, iletişimsizlik gibi pek çok nedenle çatışmalar olabilmektedir. Çatışma belli doza kadar işletmeler için yaratıcılık, değişim ve üretkenliği ifade ederken, optimal dozu aştığında kaosa neden olmaktadır. İşlerin kilitlenmesi işletmeye kayıplar vermektedir. Çatışmaların çözümü konusunda otel işletmeleri çatışma eğitimleri yapmalı, rotasyon ile çatışma içinde olan ya da potansiyel çatışma söz konusu olan birimleri birbirlerine tanıtmalıdır. Keza problemlerin sistematik biçimde ele alınıp, nedenleri ortadan kaldıracak biçimde çözüme kavuşturulması da son derece önemlidir.

İşletme yöneticileri işletmenin sahip olduğu

maddi ve beşeri kaynakları kullanarak kuruluşu amacına ulaştırmaya çalışmaktadırlar. Bu süreç içinde, yöneticiler, sorun çözme, amaç belirleme, öncelikleri belirleme ve seçim yapma konularında karar verirler. Karar verme konusunda otel işletmeleri yöneticilerini bu konularda destekleyici eğitimler yapmalı ve karar verilmesinde son derece önemli olan bilgi sistemlerini etkin şekilde kullanmalıdırlar.

Otel işletmelerinin faaliyetlerini daha etkin ve verimli şekilde yürütmesi amacıyla danışman ve komitelerden yararlanmak sözkonusudur. Otel işletmelerinde danışmanlardan yararlanılabilecek konular; hukuk, mali işler, sigorta, yönetim, eğitim ve halkla ilişkiler olabilir. Komiteler ise, iş geliştirme, kalite, sosyal aktiviteler düzenleme, işçi sağlığı v.b. konularda oluşturulabilir.

Kurumsallaşmış bir otel işletmesinde verilen hizmetlerin kalitesinin sağlanması amacıyla belli oranlarda personel devir hızı olumlu olabilmektedir. Turizm sektörü Türkiye'de yeni gelişmekte olan bir sektördür ve eğitim kurumlarının son yıllarda daha fazla turizm eğitimine eğilmeleri ile yetişmiş personel sayısı artmaya başlamıştır. Bu ve benzeri nedenlerle işletmelerde niteliği yüksek ve genç kişileri istihdam edilebilmek için belli oranda personel devir hızı istenmektedir. Ancak, hızlı personel devri, eğitim masraflarının artmasına, alışma süresi içinde bulunan kişilerden maksimum verim alınamamasına neden olduğundan dolayı işletmelere ek maliyetler getirmektedir. Otel işletmelerinde personel devir hızının yüksekliği kurumsallaşmanın tipik bir eksikliği olarak görülebilir.

D. KOORDİNASYON FONKSİYONU AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşmış bir otelde koordinasyon fonksiyonunun kapsadığı öğeler; bilgi akışı, halkla ilişkiler ve düzenli toplantılardır.

Bilgi akışı, otel işletmelerinin departmanları arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde kullanılan araçlar sayesinde gerçekleştirilir. Bu araçlar; panolar, toplantılar, yazılı evraklar ve telefonlardır. Otel işletmelerinin çevresi ile olan ilişkilerini

düzenlemeye yardımcı olan araçlar ise, yazılı ve ya görsel basında reklamlar, ilanlar ve haberler, otelde yapılan aktivitelerin bildirildiği bültenlerdir.

Otel işletmelerinde halkla ilişkiler faaliyetleri, otelin tanıtımı ve çevrede yaratılmak istenen imajdan, yani dış halkla ilişkiler ve personele yönelik iç halkla ilişkiler faaliyetlerinden oluşur. Dış halkla ilişkiler faaliyetleri olarak; sponsor faaliyetler, yarışmalar, çevre ve yardım kuruluşlarıyla ilgili işler, otelde yapılan sosyal faaliyetlerin basına duyurulması çalışmaları, iç halkla ilişkiler faaliyetleri olarak; personel toplantıları, eğlenceler, geziler, spor faaliyetleri ve bülten yayınlama faaliyetleri yapılır.

E. KONTROL FONKSİYONU AÇISINDAN KURUMSALLAŞMA:

Kurumsallaşmış bir otel işletmesinde kontrol fonksiyonunun kapsadığı öğeler; istatistiki arşiv, standartlar, veri toplama ve değerlendirme yöntemleri, etkinlik-verimlilik ve performans değerlemedir.

İstatistiki arşiv ve veri değerlendirme yöntemleri, otel işletmelerinde personel, eğitim, maliyet, muhasebe, konaklama bilgileri ve otel hizmetlerinden yararlanan kişilerden anketler yoluyla alınan bilgilerin değerlendirilmesi, kayıtların tutulması yolu ile amaçlara ulaşma derecesi ve buna bağlı olarak yeni hedeflerin belirlenmesi için kullanılan bir kontrol aracıdır. Kurumsallaşmış bir otel işletmesinde veri işleme sistemlerinin kurulmuş ve etkin bir şekilde kullanılıyor olması gerekir.

Performans değerlendirme, çalışanların bireysel performanslarının standartlar ve kriterler aracılığı ile sağlıklı ve adil olarak belirlenmesidir. Bu şekilde insan kaynaklarının kontrolü söz konusu olmaktadır.

IV. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

A. ARAŞTIRMANIN KONUSU: Bu araştırma, 1994-95 öğretim yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme ve Personel Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı Doktora Programı'nda yer alan "Takım Kurma ve Geliştirme" der-

si kapsamında gerçekleştirilmiştir. Araştırma İstanbul'da bulunan 5 yıldızlı otellerin tarafımızca belirlenen kurumsallaşma boyutları açısından mevcut durumlarının belirlenmesine ve olası yetersizliklere karşı öneriler getirilmesine yöneliktir. Otel (Turizm) sektörünün araştırma konusu yapılmasında iki temel faktörden yola çıkılmıştır. Bunlardan birincisi, ülkemizin uluslararası rekabet gücüne sahip olduğu düşünülen alanların başında "turizm", gelmesi ve turizm gelirlerinin ekonomi içindeki payının giderek hızlanan bir biçimde artmasıdır. Diğer önemli husus ise, sektörle ilgili gözlemlerimizden kaynaklanan ve kurumsallaşma açısından eksiklikler bulunduğu yönündeki algılarımızdır. Söz konusu algılama, bizleri özellikle yönetim ve organizasyon açısından böyle bir çalışmanın uygun olacağı yönünde bir fikre itmiştir.

B. VERİ TOPLAMA ARACI VE UYGULAMA: Veriler anket yoluyla elde edilmiştir. Anket iki temel bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm otellerin özelliklerini tesbit etmeye yöneliktir. İkinci bölüm soruları ise, otel işletmesinde uygulanan yönetim fonksiyonları ile ilgilidir. Ankette toplam 74 soru kullanılmıştır. Bu soruların bir kısmı bağlantılı ve açık uçlu sorulardır. Böyle olmakla beraber, ağırlıklı olarak kapalı uçlu sorulardan yararlanılmıştır.

Anketlerin bir kısmı yöneticilerle yüzyüze yapılan görüşmeler sırasında uygulanmış, diğer bir kısmı ise -yöneticilerin zamanlarının kısıtlı olması nedeniyle- işletmelere bırakılıp bir süre sonra alınmıştır. Bu durum soruların değerlendirilmesinde bazı zorluklar yaratmıştır. Yöneticilerin bazı soruları doğru algılamamalarından ve/veya soruları boş bırakmalarından dolayı, veri değerlendirme aşamasında Boş-Belirsiz kategorisi oluşturmak gerekmiştir.

Anketler, otellerin Personel/İnsan Kaynakları Müdürlerine uygulanmıştır. Burada, Personel Müdürlerinin otelin bütünündeki uygulamalardan haberdar olan bir görev yapmaları gerçeğinden hareket edilmiştir.

C. ANAKÜTLE: Araştırma İstanbul metropolitan alan içinde kalan tüm 5 yıldızlı otelerde uygulanmak üzere planlanmıştır. İstan-

bul'daki 5 yıldızlı otel sayısının fazla olmaması nedeniyle örnekleme yapma ihtiyacı duyulmamıştır. Ancak bazı nedenlerden dolayı ana kütleli oluşturulan bütün otellere ulaşılamamıştır. Bu yüzden elde edilen veriler 8 otele ait verilerdir. Bir başka ifadeyle, veriler otellerin %57.1'inden alınmıştır.

D. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ:

Araştırma tanımlayıcı tipte bir araştırma olduğundan, veriler frekans dağılımı ve yüzde şeklinde sunulmuştur. Bu araştırmanın durum değerleyici bir araştırma olduğu ve sonuçlarından yararlanılarak daha kapsamlı araştırmalar planlanacağı kanısındayız.

V. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Daha önce de belirtildiği gibi, araştırma, 5 yıldızlı otellerin 8'inde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin bir kısmını "Otellerin Genel Özellikleri" başlığı altında özetleyebiliriz.

Otellerin Genel Özellikleri:

Araştırmada haklarında bilgi elde edilen 8 otelin kuruluş tarihlerine baktığımızda 2 otelin 1950'li yıllarda, diğerlerinin 1985'ten sonraki yıllarda kurulduğunu görmekteyiz. Otellerin kuruluş yılları aşağıda gösterilmiştir:

Otel Adı	Kuruluş Yılı
Hilton	1955
Conrad	1992
Holiday Inn	1993
Akgün	1992
Divan	1956
Sürmeli	1986
Merit	1987
The Marmara	1990

Otellerin yalnızca ikisi bir zincire bağlı olmayan işletmelerdir. Bunlar hukuki olarak anonim şirket olmakla birlikte, aile ve/veya pat-ron şirketi özellikleri göstermektedirler (bu bilgi görüşülen yöneticilerin ifadelerinden anlaşılmıştır). Zincir otellerin sahiplik durumu incelendiğinde, dördünün yabancı, ikisinin yerli kökenli olduğu

görülmüştür. Zincire bağlı olmayan oteller Türk sahipleri tarafından işletilmektedirler. Otellerin o da sayıları incelendiğinde en büyük kapasiteye sahip olan otelin Conrad, en az kapasiteye sahip olan otelin ise Divan oteli olduğu görülmektedir.

Otellerin üst kademe yöneticilerinin eğitim düzeyleri aşağıdaki tabloda detaylarıyla verilmiştir.

Tablo:1 Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri

N=8	Yönetici varsa		Eğitim Düzeyi			
	Var	Yok	Bel	Lise	Lisans	Y.Lisans
Genel Müdür	6	1	1	-	6	-
Genel Müdür Yard.	5	2	1	-	5	-
Yiyecek-İçecek Müdürü	5	2	1	3	2	-
Kat Hizmetleri Müdürü	6	1	1	2	4	-
Muhasebe Müdürü	6	1	1	-	5	1
Önbüro Müdürü	7	-	1	-	7	-
Teknik Müdür	7	-	1	2	5	-
Güvenlik Müdürü	6	1	1	5	1	-
Satış Müdürü	6	1	1	1	5	-
Satınalma Müdürü	6	1	1	4	2	-
Eğitim Müdürü	2	5	1	-	2	-
Halkla İlişkiler	3	4	1	-	3	-

Bundan sonraki veriler yönetimin 5 temel fonksiyonu içindeki kurumsallaşma öğeleri açısından yorumlanacaktır.

1. Planlama Fonksiyonu Açısından Kurumsallaşma:

Görüşülen 8 otelin 5'inde yöneticiler "Otelinizin misyonu nedir?" sorusunu cevaplamışlardır. Bu cevapların frekans dağılımı şöyledir:

Tablo: 2 Otelin Misyonu

	f
Türk Turizmine Hizmet	1
Türk mutfağı ve misafirperverliğini tanıtmak	1
Otelin ismini bir numarada tutmak	1
Kâr	1
Turizme katkıda bulunmak, çoğalmak, müşteriye en iyi hizmeti sunmak	1
Toplam	5

Cevapları incelediğimizde 4 otel yöneticisinin misyonu yeterli derecede tanımladığını görüyoruz. Bir otel yöneticisi ise, misyonu kâr olarak ifade etmiştir. Oysa kâr, tek başına bir işletmenin misyonu olamaz. Ayrıca kâr, bütün işletmeler için bir amaçtır. Misyon, bir işletmeyi diğerlerinden ayıran, felsefesini ortaya koyan bir nitelik taşımaktadır.

"İşletmenin Vizyonu Nedir?" sorusunu 6 yönetici cevaplamıştır. Cevaplar aşağıda sıralanmıştır.

Tablo: 3 Otellerin Vizyonu

	f
Büyüme	3
Uluslararası standartlara yaklaşma	1
Türk mutfağı ve misafirperverliğinde lider olma	1
Daha iyi hizmet, daha iyi satış, kaliteyi artırma	1
Toplam	6

Otellerin amaç ve hedefleri görüşülen tüm yöneticiler tarafından belirtilmiştir. Yöneticilerin hepsi, otellerinin amaç ve hedeflerinin var olduğunu söyledikleri halde, 3 yönetici bu amaç ve hedeflerin ne olduğunu belirtmemiştir. Amaç ve hedefleri belirten 5 yöneticiden biri bir amaç/hedef gösterirken, diğerleri birden fazla amaç/hedef göstermiştir. Bu amaç/hedefler şunlardır:

Tablo: 4 Otellerin Amaç ve Hedefleri

	f
Zinciri büyütmek	1
Yüksek doluluk, daha iyi hizmet, daha yüksek fiyata satmak, reklama dönük işler yapmak	1
Doluluğu artırma	1
Kaliteye ulaşmak, üstün hizmet anlayışı, eğitime ağırlık vermek	1
Doluluğu artırma	1
Toplam	5

Görüşülen sekiz otelin yedisinde her departmanın kendine özgü amaç ve hedeflerinin olduğu belirtilmiştir. Her departmanın amaç ve hedeflerinin diğer departmanlar tarafından bilinmesi gerektiği vurgulanmakla beraber, departmanlararası amaç ve hedeflerin sadece iki otelde bilin-

diği tesbit edilmiştir. Beş otelde ise, bu amaç ve hedefler kısmen bilinmektedir. Oysa departmanlararası amaç ve hedeflerin bilinmesinin etkinliği ve verimliliği arttıracığı kuşkusuzdur.

Departmanlararası amaç ve hedefler toplantılar, memorandumlar ve bütçeler aracılığı ile öğrenilmektedir. Ana amaç ve hedeflerin çalışanlara duyurulması yine ağırlıklı olarak toplantılar, memorandumlar yoluyla olmaktadır.

Beş otelde çalışanların ana amaçlarla ilgili öneriler oluşturmalarına olanak sağlandığı belirtilmiştir. Diğer üç otelde ise, böyle bir olanak sağlanması için planlama yapıldığı söylenmiştir. Öneri yapmalarına olanak tanınan çalışanlar bunu öneri kutuları, toplantılar ve bu amaçla hazırlanmış formlar aracılığı ile gerçekleştirmektedirler. Çalışanların önerilerinin bir otelde %80, diğer bir otelde %20 ve iki otelde de %50 oranında uygulanmaya konulduğu belirtilmiştir. Öneri yapma olanağı tanıyan diğer bir otel ise, uygulamaya konma oranı ile ilgili bilgi vermemiştir.

İncelemeye alınan otellerin bir kısmında, vizyon ve misyonun ifade edilmemesi, amaç ve hedeflerin belirlenmesinde katılım eksikliği, amaç ve hedeflerin tüm personel tarafından yeterince bilinmemesi ve yine ana amaçlarla ilgili çalışanların önerilerinin alınmaması gözönünde tutulduğunda, bir bütün olarak sektörde planlama açısından kurumsallaşmanın yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir.

2. Örgütlenme Fonksiyonu Açısından Kurumsallaşma:

Otellerin tamamında muhasebe, önbüro, yiyecek içecek, teknik servis, personel, kat hizmetleri, güvenlik ve satınalma departmanları bulunmaktadır. Olalı ve Korzay'ın görüşlerine göre; otel içinde yapılması gereken fonksiyonlardan biri olan satış bir otelde departman olarak yoktur⁽⁹⁾. Oteller mevcut bölümlerini otelcilik standartlarına göre belirlediklerini söylemişlerdir. Yalnızca bir otel buna ek olarak şirket hedeflerinin de bir kriter olarak bölümleri oluşturmada etken olduğunu belirtmiştir.

Otellerin 5'inde Halkla İlişkiler bir departman olarak yer almaktadır. Halkla ilişkiler departmanı

olmayan 3 otelden ikisinde bu fonksiyon danışmanlar aracılığı ile yürütülmektedir. Oysa halkla ilişkiler departmanın örgüt içinde örgütlenmesi son derece yararlıdır. Çünkü halkla ilişkilerin ana prensibi işletmeyi iyi tanımaktır. Bu da ancak otel içinde yapılmış bir halkla ilişkiler departmanı ile mümkündür (10).

Organizasyon şeması otellerin 4'ünde bulunmaktadır. Bu otellerden şemalarının bir örneği istenmiş ancak hiçbiri vermemiştir. Gerekçe olarak gizlilik öne sürülmüştür. Organizasyon şemalarının kullanılması hakkında çelişen iki görüş bulunmaktadır. Bu görüşler organizasyon yapısının yazılı bir biçimde şekillendirilmesinin gereği ve gereksizliği üzerinde durmaktadırlar. Birçok işletme organizasyon şemaları ve el kitapları hazırlamadan büyümüşler ve aralıksız başarı kazanmışlardır. Öte yandan yine birçok işletme faaliyetlerinin başarıyla yürütülmesinde bunların vazgeçilmez unsurlar olduklarını öne sürmüşlerdir. Organizasyonu şekillendirme hakkında işletmelerin değişik şekilde düşüncelerinin nedenleri; yöneticilerin kişiliklerine, işletmenin büyüme hızına, ürünlerinin ve piyasanın dayanıklılığına, yönetici devir hızına ve diğer unsurlara dayanır. Sonuç olarak, organizasyonu şekillendirmenin yararlarının olduğu ölçüde bazı sakıncalarının da bulunduğu bir gerçektir. Gerçekten de organizasyon el kitapları ve şemalarının verebileceği bilgi kısıtlıdır. Biçimsel organizasyon yapısını etkileyen herşeyi kapsamazlar. Şu halde sakıncaları bilinmeli ve hatta organizasyonu şekillendiren belgeleri kullananların bu hususlara dikkati çekilmelidir (11). Bununla beraber, çalışanların ilişkileri ve görev tanımlarını bilmesi açısından da şemanın yararı açıktır. Burada şemaya sahip olmayan örgütler kadar, şeması olduğunu belirtenlerin vermemeleri de oldukça dikkat çekici bir durumdur. Keza aşağıdaki tablodan da görülebileceği gibi, uzmanlarca bilimsel bir temele dayanarak hazırlanmayan şemaların ne derece sağlıklı olduğu da ayrı bir tartışma konusudur. Özet olarak, örgütsel kurumsallaşmanın en kritik ögesi olan bir şemaya ve görev tanımlarına sahip olma açısından 5 yıldızlı

otellerin arzulanan seviyede olmadıkları söylenebilir.

Otellerin beşinde iş tanımlarının olduğu söylenmiştir. Bir otel de bu konuda çalışmalarını sürdürdüğünü ifade etmiştir. İş tanımlarının bulunduğunu söyleyen beş otelin dördünde iş tanımları iki birim tarafından hazırlanmışken birinde üç birim bu işi birlikte yapmıştır.

Görev tanımı olmadığını söyleyen iki otelden biri bunun nedeni olarak görev tanımı-yapacak işlerin olmadığını öne sürerken, diğeri görev tanımlarının yapılacak işleri kısıtlayacağını öne sürmüştür. Yine burada da yönetim danışmanları, konu ile ilgili öğretim üyeleri ve insan kaynakları departmanı dışındaki cevaplar, mevcut tanımların nasıl hazırlandığı konusunda kuşku uyandırmaktadır. Dolayısı ile, bu boyut açısından da kurumsallaşmanın arzulanan seviyede olmadığı söylenebilir.

Tablo:5 Otelerde İş Tanımlarını Yapan Kişi ya da Birimler

	f
Herkes kendi hazırladı+İnsan Kaynakları Departmanı	1
Kurumda konu ile ilgili bilgi sahibi kişiler+Departman Müdürleri	1
Kurucular+Herkes kendi hazırladı	1
Yönetim Danışmanları+Konu ile ilgili öğretim üyeleri+Kurumda bilgi sahibi kişiler	1
Kurucular+Kurumda bilgi sahibi kişiler	1
Toplam	5

Beş yıldızlı otellerin personel seçiminde üç ve daha fazla kriteri gözönüne aldığı dikkati çekmektedir. Bu kriterleri incelediğimizde, ağırlıklı olarak adayların eğitim durumu, yabancı dil bilgisi, deneyim ve işe uygunluğun ele alındığını görmekteyiz.

Otellerin yönetici seçerken dikkate aldıkları kriterler de üç ve daha fazladır. Burada da, personel seçiminde de dikkat edilen eğitim ve deneyim kriteri başı çekmektedir. Personel seçiminde çok fazla dikkate alınmayan referanslar yönetici seçiminde dikkate alınırken, personelde dikkate alınan yabancı dil kriteri yöneticiler için çok fazla üzerinde durulmayan bir kriter olarak şaşırtıcı bir görünüm arz etmektedir.

Görüşülen tüm oteller yönetici ihtiyaçlarını öncelikle işletme içinden karşılamayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu seçimde dört otel üç kriteri, iki otel altı, bir otel ise yedi kriter gözönünde bulundurmaktadır. Bir otel ise kriterler hakkında bilgi vermemiştir. Seçimde etken olan kriterler incelendiğinde, durumu doğru analiz etme ile astları etkileyebilmenin başı çektiği görülmektedir. Astlarla kolay iletişim kurma, astlar tarafından sevilme, emirlerin astlar tarafından yerine getirilmesi, sahip olunan tecrübe de önemsenen kriterlerdir. Bu kriterler açısından bakıldığında kurumsallaşmanın yeterli ve arzulanen seviyede olduğu söylenebilir.

3. Yürütme Fonksiyonu Açısından Kurumsallaşma:

Araştırma yapılan otellerin 6'sında oryantasyon eğitimi yapılmaktadır. Oryantasyon eğitimi, 2 otelde personel müdürü, 1 otelde eğitim müdürü tarafından yapılmaktayken, 3 otelde bu işi 3 birim ortaklaşa yapmaktadır.

Rotasyonun sadece bir otelde sistematik olarak yapıldığı belirtilmiştir. 5 otelde kısmen rotasyonun yapıldığı ifade edilmiştir. Görüldüğü gibi bu soruya cevap veren 6 otelden sadece biri düzenli olarak rotasyon eğitimi yapmaktadır. Oysa sistematik rotasyon faaliyetlerinin varlığı kurumsallaşmanın göstergelerinden biridir ve otele bütüncül bir bakış açısı sağlanmasının da en önemli yoludur.

Otellerde eğitim çalışmalarının yapılıp yapılmadığı ve eğitim ihtiyacının nasıl belirlendiği konusunda otellerin biri hariç tamamında eğitim çalışmaları yapıldığı tesbit edilmiştir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde birden fazla yöntem kullanan otellerin ağırlıklı olarak kullandıkları yöntemler astların ve yöneticilerin önerileri ve eğitim birimi ile diğer departmanların ortak çalışması şeklindedir. Aşağıda konu ile ilgili tablolar görülmektedir.

Tablo:8 Eğitim Çalışması Yapan Otelerde Eğitim İhtiyacının Belirlenme Şekli (N=7)

CEVAPLAR	f	%
Astların önerileri	5	16.7
Yöneticilerin önerileri	5	16.7
Danışmanların önerileri	2	6.6
Diğer otellerdeki eğitimler	2	6.6
Çatışma konuları	4	13.3
Eğitim birimi departmanlarla birlikte	5	16.7
Eğitim birimi tarafından	4	13.3
Anketler yoluyla	3	10.1
Toplam	30	100.0

Otellerde yapılan eğitimin hangi konuları kapsadığı ilgili soruya ağırlıklı olarak departmanların kendi uzmanlık alanlarında eğitim aldıklarını belirten yanıtlar alınmıştır.

Otellerde yapılan eğitimlerin kimler tarafından verildiği ile ilgili soruya alınan cevaplar ise birden fazladır. Verilen cevaplar da ağırlıklı olarak otel zincirinin uzmanları ve eğitim sorumlusu şeklindedir.

Otellerin üçünde kariyer planlama sistemi bulunmaktadır. Bu otellerde de kariyer planlama birden fazla birimin veya kişinin ortak çalışması ile yapılmaktadır. Bu birim veya kişiler; Genel Müdür Yardımcısı, Departman Müdürleri, Personel Müdürü ve Genel Müdürdür.

Kariyer planlama yapılan üç otelde de çalışanlar tarafından sistemin bilindiği belirtilmiştir. Kariyer planlama sistemi olmayan otellerin, olma nedeni olarak öne sürdükleri cevaplar şöyledir: yapının esnekliğine engel olması, personelin nereye kadar ilerleyeceğini bilmiyor olması, patron şirketi olması, işgücü devir hızının yüksek olması ve askerlik engelidir. Kariyer planlama yapmama nedeni olarak öne sürülen cevaplardan işgücü devir hızının yüksekliği, aslında kariyer planlama yapma nedeni olarak düşünülebilir. Gerçekten Turizm sektöründe çok yüksek bir işgücü devir hızı vardır. Bunu, kişilerin kariyerlerini planlayarak bir ölçüde azaltmanın mümkün olacağı kanısındayız.

Otellerde ast-üst ilişkileri birden fazla yolla belirlenmektedir. Ağırlıklı olarak iş tanımları bu ilişkiyi belirlerken, organizasyon şeması, toplantılar, işe alınırken yapılan görüşmeler de önemli belirleyiciler olarak ifade edilmiştir. İlginç

olan 6 otelin iş tanımlarından söz etmesine karşılık, iş tanımlarının olduğunu söyleyen 5 otelin bulunmasıdır. Deneme yanılma, işe alırken görüşme ve ikili görüşme ise, kesinlikle kurumsal olmayan bir ilişki belirleme şekli olarak düşünülmelidir.

Kurumda çalışan personelin kendilerine ait görevlerin ne olduğuna dair bilgileri nasıl aldığı sorusuna verilen cevaplardan, görevlerden tek bir yöntemle haberdar olmadıkları anlaşılmaktadır. Ağırlıklı olarak, görevlerden haberdar olma şekli ast-üst ilişkisinin bir sonucu olarak gelişmekte ve yazılı olarak bildirilmektedir. Ast-üst ilişkisinin belirlenme şekline nazaran, görevlerden haberdar olma şekli daha sağlıklı görülmektedir. Ancak, deneme yanılma ve eğitimler yoluyla cevapları yine de arzulanmayan cevaplardır.

Personel emir ve talimatlara uymadığında bir takım müeyyidelerle karşılaşmaktadır. Bu müeyyidelerin 2 ile 4 arasında değişen sayıda olduğu görülmektedir. Uygulanan müeyyidelerin başında "sicile işleme" gelmekte, onu "sözlü ikaz" ve "işten çıkarma"nın izlediği göze çarpmaktadır.

Otellerde yapılan toplantılardan haberdar olma şekli ağırlıklı olarak memorandumlarla olmaktadır. Ayrıca, ilanlar, pano duyuruları, ikili diyaloglar ve telefonla haberdar etme de kullanılan yöntemler olarak belirtilmiştir.

Görüşülen otellerin 7'sinde personeli motive etmede teşvik edici unsurlar kullanıldığı söylenmiştir. Otellerde birden fazla teşvik edici unsur kullanılmaktadır. Kullanılan teşvik edici unsurların ağırlıklı olarak başarılı elemanların seçilmesi ve duyurulması, terfi ve ikramiye olduğu görülmüştür. Birinci sırayı içsel teşvik ediciler alırken, ikinci, üçüncü ve dördüncü sıraları dışsal (maddi) teşvik edicilerin alması oldukça dikkat çekici bir durumdur.

Tablo:7 Otellerde Kullanılan Teşvik Edici Unsurlar (N=7)

CEVAPLAR	f
Başarılı elemanın seçilip, duyurulması	7
Terfi	6
Prim/İkramiye	5
Ücret artışı	2
Sırt sıvazlama	1
Toplam	21

Teşvik edici unsurlardan 6 otelde personelin tamamının haberi bulunmaktadır. Haberdar olma şekilleri yine çeşitli yollarla olmaktadır. Bunlar, ağırlıklı olarak memorandumlar, duvar panoları, ilanlar ve toplantılardır.

Otellerde hangi türde çatışmalarla karşılaşıldığı ile ilgili soruyu bütün yöneticiler cevaplamışlardır. Tablo 8 incelendiğinde otellerde pek çok çatışma durumu ile karşılaşıldığı görülecektir. Bu çatışma türleriyle karşılaşılma sıklığı ile ilgili sorulara verilen cevaplar ağırlıklı olarak (sırasıyla) nadiren, bazen veya hiçbir zaman şeklindedir. Oysa otel işletmesinde birbirine bağımlı iş yapan kişi ve/veya birim sayısı oldukça fazladır. Otellerin şimdiye kadar sergiledikleri durum da gözönüne alındığında bu cevapların ne kadar sağlıklı olduğu düşündürücüdür.

Tablo:8 Otellerde Çatışma Türleri (N=8)

	f
Yetersiz bilgi alışverişi	8
Yetersiz ve yanlış iletişim	8
Kurum kültürüne uyum sağlayamama	8
Sorumlulukların yetersiz tanımlanması	8
Bürokrasi fazlalığı	7
İşletmedeki ödül sistemi	7
Sık denetim yapılması	7
Çatışan iki tarafı ilgilendiren işler olması	7
Çatışmalı taraflardan birine bağlı iş yapılması	7
Teşvik sisteminin adaletsiz olması	8

Karşılaşılan çatışma durumlarında uygulanan çözüm yöntemlerinin başını uzlaşma ve sorun çözme çekmektedir. Ortak iş verme ve haberleşmenin arttırılması da yine ağırlıklı kullanılan yöntemlerdir. Bu yöntemlerden bazıları gerçekten çatışmalı durumların çözülmesinde etkilidir. Ancak bazıları, örneğin, uzlaşma, bastırma veya kaçma ideal çözüm yöntemleri değildir. Bunlar geçici çözüm yöntemleridir, sorunu tamamıyla ortadan kaldırmazlar.

Oteldeki hangi departmanda personel devir hızının yüksek olduğuna ilişkin soruya verilen cevaplardan, özellikle 2 departmanda personel devir hızının yüksek olduğunu anlıyoruz. Bu departmanlar; Yiyecek, İçecek ve Kat Hizmetleridir.

Tablo: 9 Otelerde Personel Devir Hızı Yüksek Olan Departmanlar (N=8)

	f
Yiyecek-İçecek	7
Kat Hizmetleri	4
Satış	1
Önbüro	1
Güvenlik	1

Otelde çalışan personelin işten ayrılma nedenleri incelendiğinde, birden fazla nedenle işten ayrıldıkları görülmüştür. Bu nedenlerden en fazla vurgulananların, daha iyi bir pozisyon için iş değiştirme (%20), işten çıkarma (%13.4), işe uyumsuzluk (%19), daha yüksek ücretli bir işe geçme (%10) ve ikamet değişimi (%10) olduğu görülmüştür. Belirtilen bu nedenlerden sonuncusu dışında kalanlar iş tatminsizliğinin ve sağlıklı bir personel seçim sisteminin bulunmayışının göstergeleri olarak düşünülmelidir.

Yöneticilerin işten ayrılma nedenlerinin birçoğu personelin işten ayrılma nedenleri ile aynıdır. Yöneticilerin birden fazla nedenle işten ayrıldıklarını verilen cevaplardan anlaşılmaktadır. En önemli nedenleri sıralamak gerekirse, bunlar; işten ayrılma (%25), daha yüksek ücretle başka bir kuruma geçme (%18.7), daha iyi bir pozisyon dolayısıyla başka bir işe geçme (%18.7), daha iyi bir pozisyon dolayısıyla başka bir işe geçme (%18.7) ve uyumsuzluktur (%12.5).

Görüşülen otellerin %87.5'i danışmanlık hizmetlerinden yararlanmaktadır. Danışmanlık hizmetlerinden yararlanan konular; hukuk, mali işler, bilgi işlem, halkla ilişkiler, eğitim, yönetim organizasyon ve teknik konulardır. Danışmanlık hizmetlerinden yararlanma boyutu açısından kurumsallaşmanın yeterli olduğu söylenebilir. Ancak daha önceki organizasyon şemalarını ve görev tanımlarını kimin hazırladığı ile ilgili soruyla bu soruya verilen cevapların bir parça tutarsızlık içerdiği gözden kaçmamalıdır.

4. Koordinasyon Fonksiyonu Açısından Kurumsallaşma:

Sekiz otelin yedisinde Genel Müdür ile Departman Müdürleri arasında toplantılar yapılmaktadır. Birden fazla durumda toplantı

yapıldığını belirten yöneticilerin verdikleri cevaplar aşağıda sıralanmıştır.

Tablo:10 Otelerde Genel Müdür ile Departman Müdürleri Arasında Toplantı Yapılan Durumlar (N=8)

YAPILAN TOPLANTILAR

	f
Bilgilendirme ve Rapor Verme	7
Durum Değerleme	6
Sohbet/Davet	6
Planlama	5
Problem Çözme	5
Karar Verme	4
İletişim	1
Toplam	34

Otelde Genel Müdürle Departman Müdürleri arasında yapılan bilgi ve rapor verme toplantılarının daha çok haftalık, problem çözme ve karar verme, planlama, sohbet/Davet toplantılarının gerek duyulduğu zaman, durum değerlendirme toplantılarının aylık düzenlendiği yöneticiler tarafından ifade edilmiştir.

Otellerin 5'inde Departman Müdürleri ile astlar arasında toplantılar yapıldığı belirtilmiştir. Bilgi ve rapor verme toplantılarının düzenleme sıklığına verilen cevaplar ağırlıkları aynı olmak üzere; gerek duyulduğunda, haftalık, aylık cevaplardır. Bazı otellerin üç yöntemi aynı anda kullandıkları görülmüştür. Problem çözme, sohbet/davet, karar verme gerek duyulduğu zaman; planlama, haftalık; durum değerlendirme ise gerek duyulduğu zaman ve aylık olarak yapılmaktadır. Toplantılar koordinasyon fonksiyonunun en önemli unsurudur. İşletme içindeki haberleşme ve bilgi akışı toplantılar yardımı ile optimale erişebilir. Otellerin birçoğunda hem genel müdür ile departman müdürleri arasında hem de departman müdürleri ile astlar arasında bir çok konuda toplantı yapıldığı verilen cevaplardan anlaşılabiliyor. Ancak yine pek çoğunda bu toplantıların belli rutinde değil, gerek duyulduğunda yapılması, koordinasyonun proaktif bir anlayışla değil, reaktif bir anlayışla sağlanmaya çalışıldığını göstermektedir.

Otellerin hepsinde bilgisayar kullanılmaktadır. Bilgisayardan en az yararlanan otel, dört depart-

manında bilgisayar kullanırken, en fazla yararlanan otel ise bütün departmanlarında bilgisayar kullanmaktadır. Bilgisayarın otelde yaygın kullanımından teknolojinin takip edildiği ve işletme içinde işlevsel kullanıldığı sonucu çıkarılabilir.

5. Kontrol Fonksiyonu Açısından Kurumsallaşma

Otellerin 5'inde performans değerlendirme yapılmaktadır. Performans değerlendirme yapılan otellerin tamamında çalışanların bu sistemden haberdar olduğu belirtilmiştir. Uygulanan performans değerlendirme sisteminin hangi kademeye kadar yapıldığı sorusuna verilen yanıtlar birbirinden farklıdır. Performans değerlendirme sistemi olmadığını belirten 3 otelden 1'i de yapılmasının düşünüldüğünü belirtmiştir.

Tablo:11 Otellerde Performans Değerlemenin Hangi Kademeye Kadar Yapıldığı

	f
Genel Müdür	1
Departman Müdürleri	1
Şefler	1
Her kademeye kadar	1
Orta kademeye kadar	1
Toplam	5

Otellerin performans değerlendirme yöntemleri; gözlem (%40.1), astların yöneticiler hakkındaki fikirlerinin alınması (%33.3) ve departmanın ortalamaya başarısının baz alınmasıdır (%26.6). Performans değerlendirme sisteminden otellerde hangi konularda yararlandığına ilişkin soruya alınan yanıtlar birden fazladır. Performans değerlendirme sisteminden ağırlıklı olarak eğitim ihtiyacı belirleme (%35.8) ve terfiler (%28.5) için yararlanılmaktadır.

VI. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Araştırma yapılan otellerde kurumsallaşmanın yönetim fonksiyonları açısından yeterli seviyede olup olmadığı tesbit edilmeye çalışılmıştır. Tüm fonksiyonlar açısından aşağıdaki gibi genel bir değerlendirme yapılabilir.

Otellerin önemli bir kısmında planlama açısından kurumsallaşmanın önemli göstergeleri sayılan

misyon ve vizyon tanımlanmamıştır. Amaç ve hedefler bütün oteller tarafından belirtilmiş, ancak, amaç ve hedeflerin belirlenmesinde -hiçbir otelde- astların fikirlerinin alınmadığı tesbit edilmiştir. Amaç ve hedeflerin belirlenmesinde astların fikirlerinin alınmaması, amaç ve hedeflerin tüm çalışanlar tarafından bilinmemesi ve dolayısıyla paylaşılmaması önemli bir kurumsallaşma eksikliği olarak kabul edilebilir.

Örgütlenme açısından kurumsallaşmayı incelediğimizde ise yine yeterli düzeyde bir kurumsallaşmadan söz etmek mümkün olamamaktadır. Örgütsel kurumsallaşmanın en kritik ögesi olan organizasyon şeması ve görev tanımları bütün otellerde bulunmamaktadır. Ayrıca organizasyon şeması ve görev tanımlarına sahip otellerde, bunların uzmanlarca hazırlanmaması da yine önemli bir eksiklik olarak görülmelidir.

Bazı otellerde oryantasyon eğitiminin olmaması ve hemen hemen bütün otellerde rotasyonun sistematik olarak yapılmaması da kurumsallaşmanın yürütme fonksiyonu açısından eksikliğine işaret eder.

Ast-üst ilişkilerinin belirlenme şeklinde, bazı otellerin ikili görüşme, deneme yanılma ve işe alırken görüşme gibi yöntemleri kullanmaları, kurumsal olmayan bir ilişki belirleme şeklidir. Otellerde yaşanan çatışma durumlarında çözüm yöntemi olarak geçici çözümlerin kullanılması da yine istenmeyen bir durumdur.

Kurumsallaşmanın tipik bir eksikliği olarak kabul edilen personel devir hızı, otellerin bazı bölümlerinde yüksektir. Özellikle Yiyecek, İçecek ve Kat Hizmetlerinde yaşanan bu personel devir hızı yüksekliğinin, iş tatminsizliğinin ve sağlıklı personel seçim sisteminin olmayışının bir sonucu olduğu düşünülebilir.

Danışmanlık hizmetlerinden yararlanma boyutu açısından kurumsallaşmanın yeterli olduğu söylenebilir. Ancak, burada danışmanlardan görev tanımları ve organizasyon şeması oluşturmada yeterince yararlanılmadığı gözden kaçmamalıdır.

Koordinasyon fonksiyonu açısından çok önemli bir işlevi yerine getiren toplantılar, otel işletmelerinde düzenli olarak gerçekleştirilmemektedir. Oysa toplantılar haberleşmenin

sağlanmasında son derece önemlidir ve eksikliği kurumsallaşma açısından olumsuzluk sergilemektedir.

Performans değerlendirme çalışmaları yapan otellerin her biri bu çalışmaları farklı kademelere kadar yapabilmektedir. Yani bütün otele yaydırılmış bir performans değerlendirme uygulaması yoktur.

Bütün bunların sonucunda 5 yıldızlı otellerde yönetim fonksiyonları açısından kurumsallaşmanın yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir. Turizm sektörünün ve bu sektör içinde 5 yıldızlı otellerin ülke ekonomisi için önemi gözönünde bulundurulduğunda, bu sonuç oldukça rahatsız edici bir durumun göstergesi olarak düşünülmelidir. Sektörün müşterilerinin kalite ve müşteri mutluluğuna verdiği önemin pek çok diğer sektöre nazaran çok daha yüksek olduğu dikkate alınır ve yine, kalite ve tüketici tatmininin globalleşen dünya pazarında kurumsallaşmayla ne derece ilişkisi olduğu gözönünde bulundurulursa, konunun önemi daha da net biçimde görülecektir.

Bu gerekçeler ışığında başta 5 yıldızlı oteller olmak üzere Turizm sektöründeki tüm kurum ve kuruluşların profesyonel işletmecilik ve yönetim anlayışına ağırlık vererek, kurumsallaşma düzeylerini yükseltmeye yönelik adımları atmaya hızlandırmaları gereği açıkça ortadadır. Bu amaçla atılabilecek en önemli adımlardan birisi, turizm ve işletmecilik alanında uzmanlaşmış üniversite ve yüksek okullarla işbirliğine gidilmesidir.

Diğer yandan, otel yıldızlarının belirlenmesinde kurumsallaşma düzeyini tesbite yönelik standartların oluşturulması ve değerlendirilmesi diğer önemli bir adım olarak düşünülebilir (Oteller Birliği öncülüğünde). Yine ISO hizmet standardını temine yönelik çabaların yaygınlaştırılması ve hızlandırılması da bir başka önlemdir.

Nihayet, otel yöneticiliği ve organizasyonu konusunda uzmanlaşmış danışmanlık firmalarının oluşturulması (Oteller Birliğinin Öncülüğünde) ya da bu tür bir uzmanlaşmayı hedefleyen firmaların desteklenmesi ve belirli bir düzeye ulaşmasından sonra, bu kurumların hizmetlerin yararlanılması ilk etapta akla gelebilecek örneklerin sonuncu olarak sıralanabilir.

Kuşkusuz yukarıda sıralanan adımların atılabilmesi bizlerin önerileri olarak değil, otel işletmesi yönetici ve/veya sahiplerinin ihtiyaç hissetmesi durumunda bir anlam ifade edebilir. Bu ise mevcut durumdan rahatsızlık duymayla ve geçici olan başarıların (Kar ya da doluluk oranı gibi) rehavetine kapılmamayla başarılabilecek bir durumdur.

KAYNAKÇA

Certo, Samuel C.; Peter, Paul. Strategic Management, McGraw Hill, U.S.A. 1991.

Eren, Erol. İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yay. No: 127, İstanbul, 1990.

Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay.No:205, 1989.

Olalı, Hasan; Korzay, Meral. Otel İşletmeciliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yay. No:109, İstanbul, 1990.

Ozankaya, Özer. Toplumbilim, Cem Yayınevi, İstanbul, 1991.

Sağlam, Mehmet. Örgütsel Değişme, TODAİ yayını, Ankara, 1979.

Sungur, Elif. İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerde Halkla İlişkiler Departmanının Yönetim ve Organizasyonu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992.

Thompson Jr., Arthur A.; Strickland III, A.J.Strategy Formulation and Implemantion, Irwin, Boston, 1992.

Ülgen, Hayri. İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulama, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İ.İ.E.Yayın No:134, İstanbul, 1990.

Wright, Peter; Pringle, Charles D.; Kroll, Mark J., Strategic Management, Allyn and Bacon, Massachusetts, 1992.

Notlar

(1) Özer Ozankaya, Toplumbilim, Cem Yayınevi, İstanbul, 1991, s.181.

(2) Mehmet Sağlam, Örgütsel Değişme, TODAİ yayını, Ankara, 1979, s.113

(3) Tanıl Kılınç ve Diğ., Özel Okul İşletmelerinin Kurumlaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, İ.Ü. İşletme Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programı, İstanbul, 1996.

(4) Arthur A. Thompson Jr; A.J. Strickland III, Strategy Formulation and Implemantion, Irwin, Boston, 1992, s.3-4.

(5) Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. No: 205, 1989, s.65.

(6) Samuel C. Certo; Paul Peter, Strategic Management, McGraw-Hill, U.S.A.1991, s.65.

(7) Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama ve

Yönetim, İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yay. No: 127, İstanbul, 1990, s.7.

(8) Peter Wright; Charles D. Pringle; Mark J. Kroll, Strategic Management, Allyn and Bacon, Massachusetts, 1992, s.68-69.

(9) Hasan Olalı; Meral Korzay, Otel İşletmeciliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Yay. No:109, İstanbul, 1990, s.470-471

(10) Elif Sungur, İstanbul'daki 5 Yıldızlı Otellerde Halkla İlişkiler Departmanının Yönetim ve Organizasyonu, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992, s.87.

(11) Hayri Ülgen, İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulama, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yay.No:134, İstanbul, 1990, s.350-354.

Doç. Dr. Ayşe Can Baysal

ÇALIŞMA YAŞAMINDA İNSAN

İsteme Adresi:

İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü

VAK'A ÖRNEKLERİ



TURKUAZ SEYAHAT ACENTASI(*)

Turkuaz Seyahat Acentası, kuruluşunun üzerinden geçen üç yıl boyunca oldukça hızlı büyümüş ve ülkenin önde gelen seyahat acentalarından biri olmuştur. Bu süre boyunca özellikle yurt içi ağırlıklı yaz-kış bölgelerinde çeşitli destinasyonlarda 80'den fazla konaklama tesisini satış portföyüne katmış, satış noktalarının sayısını 8'i İstanbul'da, 10'u ise Anadolu'da olmak üzere 18'e ulaştırmıştır. Turkuaz Seyahat Acentası'nın üst düzey yöneticilerinden alınan bilgilere göre son yıl içinde yaklaşık 6500 kişiye hizmet verilmişti, ancak bu sayının tam ve güvenilir olmadığı da belirtilmiştir. Şirketin rezervasyon sistemi içinde bilgisayar kullanılmakla birlikte, işletim açısından sorunlarla karşılaşmakta, müşterilerle ilgili veriler üzerinden net ve doğru bilgilere ulaşılmakta zorluk çekilmekteydi.

Şirket yöneticileri pazardaki rekabet koşulları karşısında, müşteri beklentilerini karşılayarak rakiplerinin önüne geçeceklerine inanmışlardı. Çünkü müşteri portföyünü arttırmayı hedeflemekteydiler ve bu amacın gerçekleştirilmesi için kurulması gerekli hizmet sisteminin ve yine bu amaca ulaşmak için izlenecek stratejilerin belirlenmesinde müşteri odaklı düşünmenin gerekli olduğunu

kavramışlardı. Ancak hizmet sisteminin kurulması ve işletilmesi, maddi ve beşeri kaynakların tedarik edilmesinin ötesinde; sistemin verimli biçimde faaliyet gösterebilmesi için pek çok çabayı gerektirmekteydi.

Turkuaz Seyahat Acentası'nın faaliyetleri geliştikçe ve müşteri sayısındaki artışla birlikte, şirketin verdiği hizmetlerle ilgili şikayetler ortaya çıkmaya başlamıştı. Başlangıçta sayıca az olan bu şikayetler zaman içinde artmaya başlamış ve bununla birlikte şikayet konularının da içeriği önem kazanmıştı. Şirketin üst düzey yöneticileri bu duruma kayıtsız kalınamayacağını bilincinde olarak birşeyler yapmaları gerektiği konusunda hemfikir diler. Ancak o ana değin şikayetlerin izlenmesi ile ilgili ciddi bir çalışmayı gerçekleştirmediklerinden, nereden başlamaları ve "ne" yapmaları gerektiği konusunda çok açık bilgileri mevcut değildi. Bu durum karşısında, sorunun artan önemini gözönünde bulunduran Genel Müdür Ahmet Orkun bir toplantı düzenlemeye karar vermişti. Şirketin departman müdürlerinin de katıldığı tüm üst düzey yöneticilerinin biraraya geldiği ve müşteri şikayetlerinin ana konu olduğu toplantıda, katılanlar görüşlerini açıklamış ve alınacak önlemler tartışıl-

(*) Bu vak'a gerçek olaylardan yola çıkılarak Yrd. Doç. Dr. İbrahim Pınar tarafından hazırlanmıştır. Vak'a, yönetim sorunlarının ilgili yöneticiler tarafından doğru ya da yanlış olarak çözümlendiklerini göstermek için değil, tartışmalara temel oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır.

mıştır. Toplantı sonucunda müşteri şikayetleri ile ilgili olarak yapılması gereken işlemler ve izlenmesi gereken süreçler tam olarak belirlenmemesine karşılık, en azından müşteri şikayetlerinin ana kaynaklarının ve şikayetlerin şirkete ulaşma kanallarının belirlenmesi mümkün olmuştur. Ahmet Orkun, şikayetlerin ana sebepleri ve hatta bunların şirkete ulaşma biçimleri konusunda dahi o ana kadar herhangi bir çalışma ve değerlendirmenin yapılmamış olduğu gerçeği ile yüzyüze kaldığında, gerekli kapsamlı çalışmaları başlatma konusunda çok geç kaldıkları kanısına varmış, ancak "zararın neresinden dönülürse kârdır" mantığı ile bir an önce harekete geçmenin gerekliliğine daha da inanmıştı. Toplantı sonrası edindiği bilgilere göre müşteri şikayetleri şu kanallar aracılığı ile şirkete ulaşmaktaydı:

1. Şikayet fax ve mektupları
2. Konaklama sırasında ve sonrasında gelen müşteri telefonları
3. Müşterinin özellikle tatil sonrası Genel Merkez'e veya ofislere gelerek yüzyüze gerçekleştirdikleri şikayetler
4. Satış elemanı, rehber vb. gibi çalışanlara sözlü olarak yapılan şikayetler
5. Medya kanalları aracılığı ile gelen şikayetler
6. Tüketicuyu Koruma Dernekleri'nden gelen

şikayetler

7. Türsab kanalı aracılığıyla gelen şikayetler

Genel Müdür Ahmet Orkun, toplantıya katılanların elinde yazılı belge ve kayıtlar olmamasına rağmen, o ana kadar olan şirket içi tecrübelerinin ve hafızalarını tazelemelerinin sonucu olarak ortaya koydukları ana şikayet konularını ise şu başlıklar altında toplamıştı:

1. Satış noktalarında verilen hizmetlerin yetersizliği ile ilgili şikayetler
2. Fiyatlandırmayla ilgili şikayetler
3. Rezervasyonların, C/I esnasında aksamasıyla ilgili şikayetler
4. Ulaşım hizmeti ile ilgili şikayetler
5. Tesiste verilen hizmetlerle ilgili şikayetler
6. Ödeme, vadeli satış, çek, senet, faturalama vb. ile ilgili şikayetler.

Ahmet Orkun, bu kadar farklı kanaldan gelen ve çeşitli konuları kapsayan müşteri şikayetlerinin izlenmesi için bir sistemin kurulması gerektiğine karar vermişti. Bu sistemin, müşteri şikayetlerini toplaması, yorumlaması, değerlemesi, sonuçlandırması ve şikayeti gidermesine yönelik olarak çalışması gerektiğini bilmekte; ancak böyle bir sistemin "nasıl" kurulup, işletilmesi gerektiği konusunda ise biraz daha çalışma ve araştırma yapmalarına gerek olduğuna inanmaktaydı.

Dr.Öztin AKGÜÇ

MALİ TABLOLAR ANALİZİ

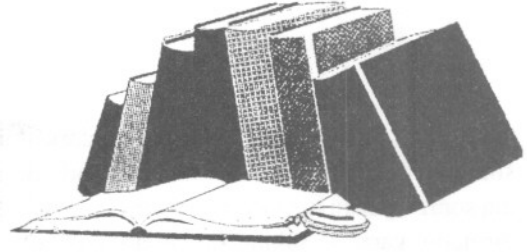
Genişletilmiş 9. Baskı

AVCIOL BASIM-YAYIN

Divanyolu Bestekarosman Sokak
Birkonlar Han 8/2 Cağaloğlu-İSTANBUL

Tel: (0212) 526 04 24 - 522 40 51

KİTAP



İŞLETMELERDE ORGANİZASYON İLKELERİ VE UYGULAMASI

Yazan: **Prof. Dr. Hayri ÜLGEN**
3. baskı, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını

Hazırlayan: **Y. Doç. Dr. İbrahim PINAR**

Yurdumuzda yönetim ve/veya organizasyon konuları ile ilgili yayınlanmış eserlere (kitaplara) baktığımızda ilginç benzerliklerle karşılaşmaktayız. Bu benzerliklerin içerik açısından olanlarını ayrı tutacak olursak, ilk başta kitap isimlerinde ve dolayısıyla da kısmen buna bağlı olarak içeriklere yansıyan benzerliklerle karşılaşırız. Gerçekten de kitap isimlerine baktığımızda çoğu kere "İşletme Yönetimi", "Organizasyonlarda Yönetim" veya "Yönetim ve Organizasyon başlıklarını görmekteyiz. Başka bir ifade ile, yayınlanan kitaplar daha çok "yönetim" konuları üzerine odaklı hazırlanmakta ve organizasyon ile ilgili konular, yönetimin bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır. Bu durumda organizasyon konuları - işletme yönetimi ile ilgili konular organizasyon ile ilgili konuları ne denli kapsasa da-, özellikle organizasyon tasarımcıları ve yüksek lisans, doktora gibi ileri eğitim düzeylerindeki öğrenciler ve akademisyenler için kısıtlı bir çerçeve içinde kalabilmektedir. İşte bu açıdan baktığımızda Prof. Dr. Hayri Ülgen'in "İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması" isimli eseri için ilk söz olarak tüm bu gereksinimleri giderici bir rol oynadığını söyleyebiliriz.

Kitap dördü teorik ve biri de pratik olmak üzere toplam beş bölümden oluşmaktadır. Temel Kavramlar başlığını taşıyan 1. Bölümün ilk kısmında organizasyonun tanım, önemi ve amaçları üzerinde durularak, daha sonra organizasyon teorisindeki gelişmelere kronolojik bir bakışta bulunmaktadır. Bu ilk bölü-

lümün 2. kısmında ise organizasyon yapısının düzenlenmesinde etkili olan temel ilkeler kapsamlı biçimde ele alınmakta, klasik ve modern bölümlere ayırma biçimlerinden bahsedilerek, organizasyon yapısı üzerinde durulmaktadır.

İşletmenin Organizasyon Yapısı ile İlgili Temel Sorunlar başlığını taşıyan 2. Bölüm iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda işletmelerde yapısal ilişkiler üzerinde durulmakta, ikinci kısımda ise uygulanacak yapının seçiminde rol oynayan etmenler olarak ekonomik, teknolojik, hukuki, politik çevre ile büyüklük, üretilen mal ve hizmetlerin çeşitliliği ile işletme kurucularının ve yöneticilerinin düşüncelerine kapsamlı olarak değinilmektedir. Kitabın 3. Bölümünü Örgütsel Değişim konusu oluşturmakta ve konu yine iki kısımda ele alınmaktadır. İlk kısımda örgütsel değişim kavramı üzerinde durularak, çevresel ve içsel koşullardaki değişimin örgütsel değişim üzerindeki uyarıcı rol ve etkilerine değinilerek, planlı örgütsel değişimin amacı ile sınırlamaları ele alınmaktadır. Bu bölümün ikinci kısmında ise değişim türleri, değişim uygulamasının gerçekleştirilmesi ve evreleri ile direniş konuları, Örgütsel Değişim Uygulaması başlığı altında incelenmektedir.

Üç kısımdan oluşan ve önceki üç bölüm açısından da organizasyonun biçimsel yönünü yansıtmaması bakımından bir sonuç bölümü sayılabilecek olan İşletmenin Organizasyon Yapısının Şekillendirilmesi başlıklı 3. Bölümde çok kapsamlı bilgiler yer almak-

tadır. İlk kısımda organizasyon şemaları, ikinci kısımda organizasyon el kitapları üzerinde durulduktan sonra üçüncü kısımda ise organizasyonu şekillendirmenin yarar ve sakıncaları anlatılmaktadır.

Kitabın uygulamadan örnekleri yansıtan beşinci ve son bölümünün ilk kısmında iki ayrı işletmenin örgütsel değişim öncesi ve sonrasını irdeleyen dört ayrı vak'a çalışması yer almaktadır. İkinci kısımda ise, örnek bir organizasyon el kitabı tüm unsurları ile

ele alınmaktadır.

Yukarıda kısaca tanıtmaya çalıştığımız Prof. Dr. Hayri Ülgen'in "İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması" isimli kitabı, ilk yayınlandığı 1989 yılından günümüze değin gerek eğitim açısından farklı düzeylerdeki öğrenciler, gerekse de konuyla daha derinden ilgili olan araştırmacı, akademisyen ve uygulamacılar için temel kaynak olarak önemini artan biçimde sürdürmüştür.

Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN

İşletme Yönetiminde ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

İsteme Adresi:

İşletme İktisadı Enstitüsü 34840 - Avcılar
Tel.: (0212) 591 44 91 Fax: (0212) 591 99 78