

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
BİGA İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

Cilt 6 • Sayı 1 • 2008 • *Volume 6 • Number 1*

Bu Dergi
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Tarafından Yayımlanmaktadır.

Pozitif Matbaacılık
Çamlıca Mh. Anadolu Bulvarı 12.Sk.
Gimat / ANKARA
Tel: 0 312 397 00 31

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Journal of Administrative Sciences

Cilt 6 • Sayı 1 • 2008 • Volume 6 • Number 1

SAHİBİ / Owner

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Adına Prof. Dr. Ali AKDEMİR

EDİTÖRLER / Editors

H. Neşe ÖZGEN (Prof.Dr., ÇOMÜ, Koordinatör Editör, *Editor in Chief*)

Sedat LAÇİNER (Doç.Dr., ÇOMÜ, Danışman Editör, *Advisory Editor*)

Mahir GÜMÜŞ (Yrd.Doç.Dr., ÇOMÜ Danışman Editör, *Advisory Editor*)

Suat UĞUR (Yrd.Doç.Dr., ÇOMÜ, Yönetici Editör, *Co-Editor*)

YAZI KURULU / Editorial Board

Alfabetik Sıra İle / In *Alphabetical Order*

Yücel ACER (Doç. Dr., ÇOMÜ.)	Ruşen KELEŞ (Prof.Dr., Ankara Ü. SBF)
Coşkun Can AKTAN (Prof.Dr., DEÜ.)	Levent KÖKER (Prof.Dr., (AİBÜ.)
Rıza AŞIKOĞLU (Prof.Dr., Afyon Kocatepe Ü.)	Sedat LAÇİNER (Doç. Dr., ÇOMÜ.)
Harun ARIKAN (Yrd.Doç.Dr., Sütlüce İmam Ü.)	Joseph A. McKINNEY (Prof.Dr., Baylor Ü., Texas, USA)
Türkkaya ATAÖV (Prof.Dr.)	Jiri MEZULANIK (Dr., Silesian U., Çek Cum.)
Ersel AYDINLI (Yrd.Doç.Dr., Bilkent Ü.)	Kenan MORTAN (Prof.Dr., MSÜ.)
Hüseyin BAĞCI (Prof.Dr., ODTÜ.)	Nilüfer NARLI (Prof.Dr., Kadir Has Ü.)
İhsan BAL (Doç.Dr. Polis Akademisi)	Mim Kemal ÖKE (Prof.Dr., Beykent Ü.)
Ertan EFEGİL (Yrd.Doç.Dr., Beykent Ü.)	Mehmet ÖZCAN (Yrd. Doç.Dr., Güv.Bil.Ens.)
Çağrı ERHAN (Doç.Dr., Ankara Ü.)	Erdogan ÖZNAL, (E.Tüm Gnr.)
Hüseyin ERGİN (Prof.Dr., Dumlupınar Ü.)	Stanislav POLOUCEK (Prof.Dr., Silesian U.)
Bülent GÖKAY (Dr., Keele University., İngiltere)	Şerafettin SEVİM (Prof.Dr., Dumlupınar Ü.)
Kemal GÖRMEZ, (Prof.Dr., Gazi Ü.)	Mete TUNÇOKU (Prof.Dr., ÇOMÜ.)
Ramazan GÖZEN (Prof. Dr., Çankaya Ü.)	Ekrem TATOĞLU (Doç.Dr., Bahçeşehir Ü.)
Mahir GÜMÜŞ (Yrd. Doç. Dr., ÇOMÜ.)	Sabri Sami TAN (Yrd. Doç. Dr., ÇOMÜ.)
Naim KAPUCU (Yrd.Doç.Dr., Central Ü., Florida)	Suat UĞUR (Yrd.Doç.Dr.,ÇOMÜ.)
Zerrin Toprak KARAMAN (Prof.Dr., DEÜ.)	Tülay UĞUZMAN (Prof.Dr., ÇOMÜ, Çanakkale)
Rıdvan KARLUK (Prof.Dr., Anadolu Ü.)	Nazan YELKİKALAN (Yrd. Doç. Dr., ÇOMÜ.)
Kamer KASIM (Doç.Dr., AİBÜ.)	Engin YILDIRIM (Prof.Dr., Sakarya Ü.)
İbrahim KAYA (Doç.Dr. ÇOMÜ.)	İhsan YILMAZ, (Dr., SOAS, Londra Ü., İngiltere)

Devamlı Bölümler ve Bölüm Editörleri / Section Editors

Alfabetik Sıra İle / In *Alphabetical Order*

Yönetim Gündemi / Management Agenda	Uluslararası İlişkiler Gündemi / International Relations Agenda
Ayten AKATAY	Yücel ACER
Ali AKDEMİR	Soner KARAGÜL
Murat KASIMOĞLU	Sedat LAÇİNER
Mehmet MARANGOZ	Bülent ULUDAĞ
Ali Şahin ÖRNEK	Yunus YOLDAŞ
Nazan YELKİKALAN	Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler Gündemi /
Ekonomi Gündemi / Economy Agenda	Public Administration and Local Government Agenda
Abdurrahman BENLİ	Derya ALTUNBAŞ
Esra DEMİRCAN	Bünyamin BACAK
Uğur DOLGUN	Mustafa GÖRÜN
Meliha ENER	Mahir GÜMÜŞ
Halis KALMIŞ	İbrahim KAYA
Mehmet ŞAHİN	Hamit PALABIYIK
Sefer ŞENER	Ülkü VARLIK
Suat UĞUR	Hikmet YAĞAŞ

Yazı İşleri Müdürü

Ebru KANYILMAZ

Yazı İşleri Müdür Yrd.

Tanju ÇOLAKOĞLU

Canan Öykü DÖNMEZ KARA

Sekreteryas

Melda TEKİN

İdari İşler Müdürü

Levent ŞAHİN

Tasarım ve IT Editörü

Erdal AYDIN

Tanju ÇOLAKOĞLU

Kitap Tahlilleri Editörü

Ebru KANYILMAZ

HAKEM VE DANIŞMA KURULU / Referee Advisory Board

Alfabetik Sıra İle/ In Alphabetical Order

Ali AKAY (Prof.Dr., MSÜ., İstanbul)	Mehmet Rüşti GÜRKAYNAK (Prof.Dr.)
Ayten AKATAY (Yrd. Doç.Dr. ÇOMÜ, Çanakkale)	Yüksel İNAN (Bilkent Ü., Ankara)
Asuman AKDOĞAN (Prof.Dr., Erçiyevs Ü., Kayseri)	Eser KARAKAŞ (Prof.Dr., Bahçeşehir Ü., İstanbul)
Gökтуğ Cenk AKKAYA (Doç. Dr. DEÜ, İzmir)	Cemil KAYA (Doç.Dr., Selçuk Üniversitesi, Konya)
Gündüz AKTAN (Em.Büyükelçi-ASAM Başkanı)	İbrahim KAYA (Doç. Dr., ÇOMÜ, Çanakkale)
Yusuf ALPER (Prof.Dr., Uludağ Ü., Bursa)	Murat KAYRI (Yrd. Doç.Dr. Yüzüncü Yıl Ü., Van)
Ömer Zühtü ALTAN (Prof.Dr., Anadolu Ü., Eskişehir)	Sadık KIRBAŞ (Prof.Dr., Okan Ü., İstanbul)
İnal Cem AŞKUN (Prof.Dr., Anadolu Ü., Eskişehir)	Ayşe Çiğdem KIREL (Doç.Dr. Anadolu Ü. Eskişehir)
Muhittin ATAMAN (Yrd.Doç.Dr., ALBÜ., Bolu)	Tamer KOÇEL (Prof.Dr., Kültür Ü., İstanbul)
Önder AYTAÇ (Yrd.Doç.Dr., Polis A., Ankara)	Kuvvet LORDOĞLU (Prof.Dr., Marmara Ü., İstanbul)
Tahir BAŞTAYMAZ (Prof.Dr., Uludağ Ü., Bursa)	Ahmet MAKAL (Prof.Dr., Ankara Ü., Ankara)
Serkan BAYRAKTAROĞLU (Doç.Dr., Sakarya Ü., ..)	Mehmet MARANGOZ (Yrd. Doç.Dr. ÇOMÜ, Çanakkale)
Abdurrahman BENLİ (Yrd.Doç.Dr., ÇOMÜ, Çanakkale)	Kenan MORTAN (Prof. Dr. MSÜ, İstanbul)
Turgay BERKSOY (Prof.Dr., Marmara Ü., İstanbul)	Naci MUTER (Prof.Dr., CBÜ., Manisa)
Veysel BİLGİÇ (Yrd.Doç.Dr., Polis Akademisi)	Sedat MURAT (Prof. Dr., İstanbul Ü., İstanbul)
Veysel BOZKURT (Prof.Dr., Uludağ Ü., Bursa)	Oktay OKSÜZLER (Yrd. Doç. Dr., Balıkesir Ü. Balıkesir)
Kadir CANGIZBAY (Prof.Dr., Gazi Ü., Ankara)	Enver ÖZKALP (Prof.Dr., Anadolu Ü., Eskişehir)
Guram CHIKOVANI (Prof.Dr., Tiflis Asya-Afrika Enstitüsü)	Havva Neşe ÖZGEN (Prof. Dr. ÇOMÜ, Çanakkale)
Simona Mirela CRISTEA (Doç. Dr. Craiova Ü. Romanya,	Hamit PALABYIK (Doç. Dr., ÇOMÜ, Çanakkale)
Hasan ÇATALCA (Prof. Dr., ÇOMÜ, Çanakkale)	Jon PRATT (Minnesota Council of Nonprofits, USA)
Huriye ÇATALCA (Prof. Dr., ÇOMÜ, Çanakkale)	Gültekin RODOPLU (Prof.Dr., Kocaeli Ü., Kocaeli)
Burhan ÇİL (Prof. Dr. Gazi Ü. Ankara)	Samir SALHA (Prof.Dr., Kocaeli Ü., Kocaeli.)
Hulusi DEMİR (Prof.Dr., Doğu Akdeniz Ü., KKTC)	Ali Yaşar SARIBAY (Prof.Dr., Uludağ Ü., Bursa)
Esra DEMİRCAN (Yrd.Doç.Dr., ÇOMÜ, Çanakkale)	Faruk SAPANCALI (Doç., Dr., DEÜ, İzmir)
Özlem İpekgil DOĞAN (Yrd. Doç. Dr. DEÜ, İzmir)	Ahmet SELAMOĞLU (Prof.Dr., Kocaeli Ü., Kocaeli)
Uğur DOLGUN (Yrd. Doç. Dr. ÇOMÜ, Çanakkale)	Edward SCHUHC (Prof.Dr., Minnesota Ü., USA)
John Van DYKE (Prof.Dr., Hawaii Ü., ABD)	Emine SÖZEN (Prof.Dr., İstanbul Ü., İstanbul)
Engin ERDOĞAN (Prof. Dr., ÇOMÜ, Çanakkale)	Ali Nazım SÖZER (Prof.Dr., DEÜ, İzmir)
Güngör ERDUMLU (Prof.Dr., Kocaeli Ü., Kocaeli)	Mehmet ŞAHİN (Prof.Dr., Anadolu Ü., Eskişehir)
Erol EREN (Prof.Dr., Doğu Ü., İstanbul)	Metin TAŞ (Prof.Dr., Uludağ Ü., Bursa)
Hüsnü ERKAN (Prof.Dr., DEÜ, İzmir)	Musa TAŞDELEN (Prof.Dr., Sakarya Ü., Sakarya)
Gülgün ERKAN (Yrd.Doç.Dr., ÇOMÜ, Çanakkale)	Aysen TOKOL (Prof.Dr., Uludağ Ü., Bursa)
Nihat FALAY (Prof.Dr., İstanbul Ü., İstanbul)	Cengiz TORAMAN (Doç. Dr. Balıkesir Ü. Balıkesir)
Laura Victoria GIURCA VASILESCU (Doç. Dr. Romanya)	Ekrem TUFAN (Yrd.Doç.Dr., Anadolu Ü., Eskişehir)
Ramazan GEYLAN (Prof.Dr., Anadolu Ü., Eskişehir)	Korkut TUNA (Prof.Dr., İstanbul Ü., İstanbul)
Cihat GÖKTEPE (Yrd.Doç.Dr., Kafkas Ü., Kars)	Hikmet YAVAS (Yrd.Doç.Dr., ÇOMÜ, Çanakkale)
Mustafa GÖRÜN (Yrd. Doç.Dr. ÇOMÜ, Çanakkale)	Nazan YELKİKALAN (Doç. Dr. ÇOMÜ, Çanakkale)
Koral GÖYMEN (Prof.Dr., Sabancı Ü., İstanbul)	Gültekin YILDIZ (Prof.Dr., Sakarya Ü., Sakarya)

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) Worldwide Political Science Abstracts Database tarafından indekslenmektedir.

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) Cilt: 5, Sayı: 2 (2007)'den itibaren TÜBİTAK ULAKBİM tarafından indekslenmektedir

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) yılda iki kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Gönderilen yazılar ilk olarak editörler ve yazi kurulunca bilimsel anlatım ve yazım kuralları yönünden incelenir. Daha sonra uygun bulunan yazılar alanında bilimsel çalışmalar ile tanınmış üç ayı hakeme gönderilir. Hakemlerin kararları doğrultusunda yazi yayımları veya yayımlanmaz. Hakemlerin gizli tutulan raporları dergi arşivlerinde beş yıl süre ile tutulur. Dergi politikaları ve yazım kuralları ile ilgili detaylar dergi sonunda bulunabilir. Belirtilmemiş hususlar üç dergi sekreteryası aranabilir.

Journal of Administrative Sciences (JAS) is abstracted and/or indexed in Worldwide Political Science Abstracts Database.

Journal of Administrative Sciences (JAS) is abstracted and/or indexed in TUBITAK ULAKBİM since Volume: 5, No: 2 (2007).

Journal of Administrative Sciences (JAS) is a biannual refereed journal. Articles submitted for consideration of publication are subject to peer review. The editorial board and editors takes consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to three referees known for their academic reputation in their respective areas. Upon their decision, the articles will be published in the journal, or rejected for publication. The referee reports are kept confidential and stored in the archives for five years. For the full details about the journal see Notes for Contributors section or feel free to contact with the editors.

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) / Journal of Administrative Sciences (JAS)

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 17200 Biga / Çanakkale - TURKEY

Tel: (+90) (286) 335 87 38-40 Faks: (+90) (286) 335 87 36

Erişim: <http://biibf.comu.edu.tr/ybd.html> / **e-posta:** ybd@comu.edu.tr, ekanyilmaz@comu.edu.tr / suatugur@comu.edu.tr

Yönetim Bilimleri Dergisi'nde yayımlanan yazılarda fikirler yalnızca yazar(lar)ına aittir. Dergi sahibini veya editörleri bağlamaz.

Tüm hakları saklıdır. Önceden yazılı izin alınmaksızın hiçbir iletişim, kopyalama sistemi kullanılarak yeniden basılamaz.

Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır

All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of the JAS editors.

ISSN: 1304-5318

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

Journal of Administrative Sciences

Cilt 6 • Sayı 1 • 2008 • Volume 6 • Number 1

İÇİNDEKİLER / Contents

Sayı Hakkında	7
Dergi Hakkında	9
GÜNDEMLER / Agendas	
YÖNETİM GÜNDEMİ / Management Agenda	15
Ayten AKATAY & Nazan YELKİKALAN <i>Zaman Yönetimi ve Yönetimsel Zamanın Etkin Kullanılması</i>	
EKONOMİ GÜNDEMİ / Economy Agenda	25
Suat UĞUR & Ebru KANYILMAZ <i>Sosyal Güven(siz)lik Reformu Üzerine</i>	
KAMU YÖNETİMİ VE YEREL YÖNETİMLER GÜNDEMİ / Public Administration and Local Government Agenda	29
Mustafa GÖRÜN & Mustafa KARA <i>Kentsel Dönüşüm Projelerinin Hukuki Alt Yapısı ve Sosyal Sorumluluk Çerçevesinde Belediyelerin Rolü</i>	
ULUSLARARASI İLİŞKİLER GÜNDEMİ / International Relations Agenda	41
Sedat LAÇİNER <i>Türkiye'nin Ortadoğu'daki Yumuşak Gücü</i>	

MAKALELER / Articles

Gökhan Acar.....	53
<i>Enformasyon Sistemlerinin Stratejik Önemi ve Planlanması</i>	
Aytül Ayşe ÖZDEMİR.....	77
<i>Çalışanların İş Tatminlerinin Arttırılmasında Örgütsel Sosyal Sermaye Yeni Bir Belirleyici Olabilir mi?</i>	
Yunus Emre ÖZER.....	91
<i>Sanayi Bölgelerinin Gelişim Sürecinin Türkiye ve Dünyadaki Yansımaları</i>	
Zahid SOBACI.....	103
<i>Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler</i>	
Ertuğrul ÇETİNER & Mikail EROL.....	121
<i>Öğrenme ve Öğrenmenin Maliyet Düşürmede Araç Olarak Kullanılması ve Amprik Bir Çalışma</i>	
İsmail ELAGÖZ.....	129
<i>Tedarik Zinciri Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Mevcut Durumu ve Geleceğe İlişkin Değerlendirmeler</i>	
Ahmet Kamil TUNÇEL.....	145
<i>İMKB'de İşlem Seansları Anomalisi</i>	
Şükrü ASLAN.....	157
<i>Yasalar ve Kamu Yönetiminin Politikaları Üzerinden Türkiye'de Geçekonu Sorunu</i>	
Tülay UÇAKTÜRK & Murat Mustafa KUTLUTÜRK & Selin NEHİR.....	169
<i>Girişimci Kadınlar: Biga Örneği</i>	
Yavuz EMİREL.....	203
<i>Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma</i>	
Kitap Tahlilleri / Book Reviews	223
En Son Kitaplar / Recent Boks	239
Özetler ve Anahtar Kelimeler	247
Abstract and Keywords	253
Katkıda Bulunanlar	261
Contributors	267
Yazarlar İçin Bilgi Notu	275
Notes for Contributors	281

SAYI HAKKINDA...

Her zaman olduğu gibi Yönetim Bilimleri Dergisinin ilk bölümlerini gündem yazıları oluşturuyor. Güncel gelişmelere derinlemesine analizler getirmeyi amaçlayan gündem yazılarının bu sayıdaki bölümlerinde; ‘Zaman Yönetimi ve Yönetim Zamanının Etkin Kullanılması’, ‘Sosyal Güven(siz)lik Reformu Üzerine’, ‘Kentsel Dönüşüm Projelerinin Hukuki Alt Yapısı ve Sosyal Sorumluluk Çerçevesinde Belediyelerin Rolü’ ve ‘Türkiye’nin Ortadoğu’daki Yumuşak Gücü’ başlıklı gündem yazıları yer almaktadır.

Bu sayımızda on makale bulunmaktadır. İlk sırada “Enformasyon Sistemlerinin Stratejik Önemi ve Planlanması” başlıklı çalışması ile Gökhan Acar bulunmaktadır. Acar; Yoğun küresel rekabet ortamı içerisinde işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayabilmelerinin tek yolunun enformasyon sistemlerinin stratejik değere sahip bir araç olarak görülmesi ve istihdam edilmesi gereğinden yola çıkmaktadır. Çalışma; stratejik düşünce, stratejik planlama süreci ve enformasyon sistemleri arasındaki bağlantıları kurmaya çalışmaktadır.

İkinci sırada yer alan, “Çalışanların İş Tatminlerinin Arttırılmasında Örgütsel Sosyal Sermaye Yeni Bir Belirleyici Olabilir mi?” isimli çalışmada Aytül Ayşe Özdemir, iş tatmini, ve örgütsel sosyal sermaye arasındaki ilişkiyi kavramsal boyutta incelemektedir. Yazar; Kavramsal boyuttan elde edilen bir model yardımıyla, bundan sonraki çalışmalarda yeni bir iş tatmini belirleyicisi olarak sosyal ağların veya sosyal sermayenin incelenmesini beklemektedir.

Üçüncü olarak Yazar Yunus Emre Özer, “Sanayi Bölgelerinin Gelişim Sürecinin Türkiye ve Dünyadaki Yansımaları” başlıklı çalışması ile yer almaktadır. Çalışmada yazar günümüzde Sanayi Bölgesi konusunda yaşanan değişimin dünyadaki ve Türkiye’deki etkileri yanında ülkemizdeki teşvik uygulamalarını analiz etmektedir.

Bir sonraki çalışma “Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler” başlığını taşımaktadır. Çalışmada Zahid Sobacı özellikle 1970’lerin sonlarından itibaren gündeme gelen Stratejik Yönetim Modelinin Kamu Yönetimine uygulanması gereğini dile getirmektedir.

Beşinci sırada, ‘Öğrenme ve Öğrenmenin Maliyet Düşürmede Araç Olarak Kullanılması ve Ampirik Bir Çalışma’ başlıklı çalışma ile Ertuğrul Çetiner ve Mikail Erol yer almaktadır. Bu çalışma ile Muhasebe ve Finansman Anabilim Dalı derslerinin öğretim elemanları ve öğrenciler yönünden başarı seviyesi ve verimliliği ölçülmeye çalışılmıştır.

Altıncı sırada ‘Tedarik Zinciri Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamalarının Mevcut Durumu ve Geleceğe İlişkin Değerlendirmeler’ başlıklı çalışma yer almaktadır. İsmail Elagöz, çalışmada iyi entegre edilmiş bir tedarik zincirinin; işletmelerin stok düzeyini, tedarik ve teslimat zamanlarını kısaltırken, maliyetlerinde de önemli tasarruflar sağladığını vurgulamaktadır.

İMKB’de İşlem Seansları Anomalisi, yedinci sırada yer alan çalışmadır. Yazar Ahmet Kamil Tunçel çalışmasında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nın zayıf formda

etkin olup olmadığını belirlemek amacıyla, işlem seansları arasında anlamlı bir anomali olup olmadığını araştırmıştır.

Sekizinci sırada Şükrü Aslan, ‘Yasalar ve Kamu Yönetiminin Politikaları Üzerinden Türkiye’de Gecekondu Sorunu’ başlıklı çalışması ile yer almaktadır. Çalışmada ülkemiz kamu yönetimi gündeminde önemli bir yer edinen gecekondu sorunu konu edilmektedir.

Dokuzuncu sırada Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nin kurulu bulunduğu Biga ilçesi ile ilgili bir çalışma yer almaktadır. Çalışmada yazarlar Tülay Uçaktürk, M. Mustafa Kutlutürk ve Selin Nehir Biga’nın genel anlamda kadın girişimci profilini çıkarmaya çalışmışlardır.

Son olarak geçen sayımızda yayınlanan, ancak bazı baskı hataları nedeniyle özür dileyerek bu sayımızda da yeniden yayınladığımız ‘Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma ‘ başlıklı Yavuz Demirel’in çalışması yer almaktadır.

Yönetim Bilimleri Dergisi’nin bir sonraki sayısı, Aralık 2008’de yayımlanacaktır. Eleştiri ve yorumlarınız Yönetim Bilimleri Dergisini daha nitelikli bir dergi haline getirecektir. Her türlü yorumunuz ve makale öneriniz için Yönetim Bilimleri Dergisi Yazı İşleri numaralarını kullanabilirsiniz. Bir sonraki sayıda görüşebilmek dileğiyle...

YBD

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

AMAÇ, KAPSAM VE YÖNTEM

Yönetim bilimi, yönetim, yöneticilik ve liderlik kavramları, olguları hem bireysel, hem örgütsel, hem kentsel, hem ülkesel ve hem de uluslararası yönleri ile ele almakta ve belirleyiciliğini gittikçe artırmaktadır. Bireylerin, örgütlerin, işletmelerin, kentlerin, ülkelerin ve uluslararası ilişkilerin başarısında; finansman, teknoloji, insan kaynakları performansı kadar- belki de onlardan daha fazla- yönetim de belirleyici bir unsurdur. Hatta, insan kaynaklarının, teknolojinin, finansmanın verimliliği ve performansı, yönetimin, yöneticiliğin ve liderliğin başarısına bağlıdır denebilir.

Özellikle vurgulanmalıdır ki 'yönetim' kavramı yalnızca işletme konseptiyle anılmayacak kadar genişlemiştir. İşletmelerin verimli, etkili, etkin ve kârlı yönetilmesinde yöneticilik ve liderlik yetkinlikleri büyük öneme sahiptir. Ancak, yönetimin, yöneticiliğin ve liderliğin etkinliği; işletmecilik yetkinliklerinin dışında becerileri ve yetkinlikleri de gerektirmektedir. Sözgelimi, yönetim süreçlerinde başarılı olmak işletmeciliğin rasyonellik ilkelerini olduğu kadar, kamusalığın, kamu yönetiminin, siyaset biliminin, uluslararası ilişkilerin ilkelerini de dikkate almayı gerektirecektir.

Bu genel eklettik çerçeve içerisinde Dergi, işletme, ekonomi, stratejik yönetim, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, çalışma ekonomisi, maliye, kamu yönetimi gibi temel alanlara ilişkin araştırmacı ve analitik yazıları yayımlamayı temel amaç edinmektedir. Belirtilen bu genel çerçevenin bir sonucu olarak, yazılarda yönetsel vurgunun ön plana çıkması doğal ve amaçlanan bir durumdur.

Akademisyen, araştırmacı ve uygulamacıları yukarıdaki içerikte ulusal ve uluslararası düzeyde araştırma yapmaya ve makale yazmaya özendirilmenin yansırı, kamu ve özel sektör yönetimi, bireysel yönetim ve uluslararası yönetim düzeylerinde yönetimin, yöneticiliğin ve liderliğin eklettik, sentezci, analitik açıdan algılanmasını sağlamak da Dergi'nin belirgin amaçları arasındadır.

Somut başlıklarla YBD'nin ilgili olduğu konular; yönetim kültürü; yöneticilik ve liderlik; ekonomi; davranış bilimleri; insan kaynakları yetkinlikleri yönetimi; siyaset bilimi; kamu yönetimi; makro yönetim; maliye; çalışma ekonomisi, uluslararası ilişkiler, sosyoloji ve yönetim bilimi olup; söz konusu konular, kurumsallaşma, entelektüel sermaye ve entelektüel liderlik, yönetsel ve sosyal mühendislik ve davranış bilimlerine yönelik ilkeler, yöntemler, felsefe akımları temelinde ele alınmayı gerektirmektedir. Bu yargılar, yönetim kavramının, biliminin gittikçe eklettik, sentetik bir ruha büründüğünü göstermektedir. Bu eklettik ve sentetik vurguyu yayınlara taşımak, tüm düzeylerdeki yöneticilerin çok boyutlu yetkinliklere sahip olmaları gerektiğini vurgulamak YBD'nin temel amaçları olacaktır.

Öte yandan; hem özel ve kamu sektörünü hem de merkezi ve yerel yönetimleri, katılımcı demokrasi vizyonunda yönlendiren; yönetim modeli belirleme, istihdam sağlama, süreklilik temelinde çalışma, bireysel, örgütsel, toplumsal dönüşümü yönlendirme gibi işlevleri olan sivil toplum kuruluşları konusunda ulusal ve uluslararası yenilikleri yansıtmak Dergi'nin öncelikli hedefleri arasındadır. Bu maksat ve ilkeler çerçevesinde YBD, 'Yazılarda Yönetimsel Gündem', 'Ekonomi Yönetimi Gündemi', 'Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler Gündemi', 'Uluslararası İlişkiler Gündemi' ve 'Makaleler' bölümlerinden oluşmaktadır. Yukarıda belirtilen konular, hem bu bölümlerin ilgili olduğu bakış açısı ile hem de yönetim bilimi ilke, paradigma ve felsefesi bağlamında ele alınacaktır. Bu bakış açısı, günümüzde yönetim biliminin hem diğer konulardan etkilenen hem de o konuları etkileyen bir bilim dalı olmasının bir gereğidir ve bu özelliği ile de Yönetim Bilimleri Dergisi'nin bakış açısını oluşturmaktadır.

YÖNELİMİ

Ampirik (Görgül), kavramsal, analitik, sentezci, çıkarımsal, karşılaştırmalı çalışmalar ve yazılar.

HEDEF KİTLESİ

Akademisyenler, araştırmacılar ve özel sektör, kamu sektörü, ulusal ve uluslararası sivil toplum kuruluşları uygulamacıları, yöneticileri.

YAYIN İLKELERİ

Yönetim Bilimleri Dergisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi girişimi ve yürütücülüğünde **yılda iki kez yayınlanmaktadır**. *Dergi; sosyal bilimlerin tüm alanlarındaki yönetsel ve kuramsal bakış açılarına eşit uzaklıkta durur. Özgünlük ve yeni bilgi üretimi YBD'nin temel ilkesidir.*

Dergi'nin **yayım dili Türkçe ve İngilizce**'dir. Türkçe yazılar İngilizce özet, İngilizce yazılar Türkçe özet ile başlayacaktır.

Dergi'ye önerilen çalışmalara ilişkin *yayım kararları, yazar ve hakem kimliğinin karşılıklı gizli tutulduğu bir süreçte hakem değerlendirmelerine dayandırılacaktır.*

Çalışması yayımlanmak üzere kabul edilen yazara, telif ücreti ödenmeyecek, çalışmanın yayımlandığı dergi sayısı bir adet ücretsiz olarak gönderilecektir.

Dergi'de davet üzerine yazılacak kitap incelemelerine de yer verilecektir.

Dergi'ye gönderilen yazıların daha önce başka bir yerde yayınlanmamış veya yayın için gönderilmemiş olmaları gerekir. *Daha önce kongrelerde tebliğ olarak sunulmuş ve özeti yayınlanmış çalışmalar, bu özelliği belirtilmek üzere kabul edilebilir.* Yayın için gönderilen yazıların geri alınması istenirse yazarın bir dilekçe ile başvurması gerekir. Araştırma herhangi bir kuruluş tarafından maddi destek görmüşse makalenin başlığının son kelimesi üzerine (*) konularak aynı sayfada dipnot olarak belirtilir. Çalışma, Dergi tarafından kabul edildikten sonra, *yazar 'Makale Kabul Formu' (MKF) doldurarak yayın hakkını Dergi'ye devretmiş olur.*

BÖLÜMLERİ VE BÖLÜM İÇERİKLERİ

Yazılarda Yönetimsel Gündem: Tüm akademik ve popüler dergilerdeki yönetim merkezli yazıların ağırlıklı olarak üzerinde durduğu, tartıştığı analiz ettiği konuları saptayarak bunları araştırmacılara ve uygulayıcılara aktarmak temel işlev olacaktır.

Ekonomi Yönetimi Gündemi: Türkiye’de, Dergi’nin yayımlandığı döneme ilişkin olarak, ekonomi yönetimine ilişkin kurumlardaki (DPT, Hazine Müsteşarlığı, Merkez Bankası vb.) gelişmeleri ve ilgili bakanlık ve kurumların yöneticilerinin yaklaşımlarını ve aldıkları kararları, temel tercihlerini, yönetim nosyonu ve değerleri (yönetim yaklaşımları, yöneticilik ve liderlik yetkinlikleri, karar alma yaklaşımları, koordinasyon yetkinlikleri, hedef belirleme, uzun süreli bakış, süreç ve ani müdahale yetkinliği) temelinde inceleyen, değerlendiren, analiz eden, çıkarımlarda ve önerilerde bulunan ana yazıdan oluşur.

Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler Gündemi: Çeşitli bakanlıklara ilişkin gelişmeleri, ortaya çıkan yeni yaklaşımları, projeleri ve benzeri gelişmeleri, belediyeler, il özel idareleri, yerel dinamikler olarak sivil toplum kuruluşlarını ve yerel konulara katkılarını, yerel yönetimler ve ilgili bakanlıklardaki idarecilerin ve uygulayıcılarının tutum ve tercihlerini, sosyal politikaya ilişkin güncel konu ve sorunları yönetim bilimi nosyonu ve prensipleri (yönetici yaklaşımları, yöneticilik ve liderlik yetkinlikleri, karar alma yaklaşımları, koordinasyon yetkinlikleri, hedef belirleme, uzun süreli bakış, süreç ve ani müdahale yetkinliği) temelinde inceleyen, değerlendiren, analiz eden, çıkarımlarda ve önerilerde bulunan ana yazıdan oluşur.

Uluslararası İlişkiler Gündemi: Uluslararası konjonktür, statüko ve dengeleri meşgul eden konuları; uluslararası örgütler, uluslar-üstü örgütler, uluslararası sivil toplum kuruluşları, ülkeler ve onların karar vericilerinin tavır tutum ve uygulamalarını yönetim bilimi nosyonu (yönetici yaklaşımları, yöneticilik ve liderlik yetkinlikleri, karar alma yaklaşımları, koordinasyon yetkinlikleri, hedef belirleme, uzun süreli bakış, süreçsel ve ani müdahale yetkinliği) temelinde inceleyen, değerlendiren, analiz eden, çıkarımlarda ve önerilerde bulunan ana yazıdan oluşur.

Bilimsel Makaleler: Bilimsel Makaleler bölümü, araştırmacı, analitik ve sentezci niteliğe sahip bilimsel makalelerden oluşur ve YBD’nin Editörler Kurulu ve Yardımcı Editörlerince yönlendirilir.

GÜNDEM / *Agenda*

YÖNETİM GÜNDEMİ

Management Agenda

ZAMAN YÖNETİMİ VE YÖNETSEL ZAMANIN ETKİN KULLANILMASI

Ayten AKATAY

Nazan YELKİKALAN

Business Week dergisinin yayıncılarına göre, bir örgütün en önemli kaynağı para değil zamandır. Zaman diğer kaynaklara benzemez. Hammadde gibi depolanamaz, para gibi biriktirilemez, diğer bir ifadeyle zaman, satın alınamaz, satılamaz, kiralanamaz, ödünç verilemez, ödünç alınamaz, üretilemez. Zaman tekrar yerine konulamaz ve elastik değildir. Diğer önemli kaynaklardan biri olan paranın harcanması ve yeniden kazanılabilmesine karşılık zaman bir kez harcandığında bir daha geri dönüşü mümkün olmayan bir kaynaktır.

Yönetim alanında otoritelerden Drucker'ın da ifade ettiği gibi “zaman en az bulunan kaynaktır. Eğer o doğru yönetilemiyorsa (kullanılmıyorsa) hiçbir şey doğru yönetilmiş sayılmaz” sözü zaman ve zaman yönetiminin önemine işaret etmektedir.

I. GİRİŞ

Örgütlerde yöneticilerin etkin ve verimli çalışabilmesi başarı için zorunludur. Yöneticiler örgütlerde belirlenen amaçlara ulaşabilmeli, doğru işleri yaptırabilmelidirler. Ancak bunu yapmak pek çok yönetici için mümkün olamamaktadır. Sorun, yöneticiler üzerinde onların etkinliğini azaltan oldukça fazla

baskının olmasıdır. Dolayısıyla yöneticilerin etkinlik ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyen baskıların ortadan kaldırılmaları gerekmektedir¹.

Her biri farklı yönetim kademelerinde görev alan yöneticiler üzerinde baskı yapan, onların etkinliğini azaltan ve denetlenemeyen en önemli unsur zamandır. Zaman konusunda görüşülen yöneticilerin % 1'inin yeterli zamana sahip oldukları ve yöneticilerin en çok şikayet ettikleri dokuz konudan altısının doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak zaman konusuyla ilgili olduğu American Management Association-AMA yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur².

Hangi yönetim kademesinde olurlarsa olsun yöneticiler çalışma saatleri içinde astlarıyla, üstleriyle, iş sahipleriyle ve ziyaretçilerle konuşmak zorunda kalmakta, toplantılara katılmakta, evrak ve dosya incelemekte ve çalıştığı örgütteki bir takım işleri takip etmek durumunda kalmaktadırlar. Yöneticilerin bir çok önemli ve değişik görevi sınırlı bir zaman içerisinde gerçekleştirmek durumunda olmaları, yönetsel işlevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmede kullanacakları yönetim zamanlarını kısaltmaktadır³.

Bir örgütün en önemli kaynağı zamandır. Yönetimin en önemli düşünürlerinden Drucker herhangi bir süreçte çıktı miktarının kıt kaynaklar tarafından belirlendiğini, zamanın kıt bir kaynak olduğunu ifade etmektedir. Zamana bir kaynak olarak bakıldığında, diğer üretim girdilerinden farklı olarak zamanın, para gibi tasarruf edilmesi, hammadde gibi depolanması mümkün değildir. Zaman bu özelliği nedeniyle yönetsel eylemlerin sonuçlarını doğrudan belirleyebilecek bir konumdadır. Çünkü bir çalışmanın sonuçlarını o çalışmada yararlanılan ya da kullanılan en kıt kaynak belirlemektedir. Diğer yandan yönetim fonksiyonu, örgütteki diğer fonksiyonlar üzerinde egemen bir konumdadır. Bu noktadan hareketle yöneticilerin yönetsel eylemleri gerçekleştiren oluşturdukları yönetsel zamanın, örgütteki tüm kaynakların kullanılma biçimini doğrudan belirleyici bir nitelik taşıdığı söylenebilir. Dolayısıyla yöneticilerin zamanlarını kullanma biçimleri, yönetimin başarısını belirleyen etmenlerin başında gelmektedir⁴.

2. ZAMAN KAVRAMI

Kelime anlamı olarak zaman, olayların geçmişten bugüne gelip, geleceğe doğru birbirini takip ettiği, bireyin kontrolü dışında kesintisiz devam eden bir süreçtir⁵. Çeşitli bilim dallarındaki düşünürlere göre zaman kavramı farklı açılardan ele alınarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Newton zamanın mutlak olduğunu ve oluşumunun evrene bağlı olmadığını ifade etmektedir. Newton'un tanımının tersine, zamanı başka bir açıdan ele alan Leibnitz, zamanın kendi başına bir varlık olmadığını ve olayların sırası

¹ Eroğlu, Feyzullah ve Sabahat Bayrak; "Örgüt Faaliyetleri Açısından Zaman Yönetimi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 3-4, 1994, s. 258.

² Marino Sal; "The Importance of Time", *Industry Week*, Vol: 246, 1997, s. 1.

³ Erdem, Ramazan ve Sıdıka KAYA; "Zaman Yönetimi", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, Ankara: TODAİE Yayınları, Nisan-1998, s. 99.

⁴ Karakoç, Nihat; "Toplam Kalite Yönetimi ve Yönetsel Zaman", *Süleyman Demirel Üniv. İkt. ve İdr. Bilm. Fak. Dergisi*, S. 4 (Güz), Yıl: 1999, s. 97.

⁵ Smith, Hyrum W.; *Hayatı ve Zamanı Yönetmenin 10 Doğal Yasası: Üretkenliği ve İç Huzuru Artırmak İçin Kanıtlanmış Stratejiler*, 1. Baskı, Çeviren: Adalet Çelbiş, Sistem Yayıncılık, Şubat 1998, İstanbul, s. 24.

olduğunu ifade etmektedir. Einstein'da Leibnitz gibi, zamanın olayların sırasına göre ölçüldüğünü ve bu olaylar dışında bağımsız bir varlığının olmadığını ileri sürmektedir.⁶

Zaman, bir eylemin geçtiği süredir. Bir an için evrende hareket halinde olan her şeyin durduğu varsayıldığında böylesi statik bir ortamda zaman olgusundan söz edilememektedir⁷. Zaman bireylerin sahip oldukları kaynakların en önemlisidir. Zaman tekrar yerine konulamaz ve elastik değildir. Diğer önemli kaynaklardan biri olan paranın harcanması ve yeniden kazanılabilmesine karşılık zaman bir kez harcılandığında bir daha geri dönüşü mümkün olmayan bir kaynaktır⁸.

Tyler'in ifade ettiği gibi, zaman hayattaki en acımasız ve en katı elementtir⁹. Zaman, önüne geçilemez şekilde sabit bir hızla akıp giden ve tüm bireylerin eşit bir biçimde sahip olduğu eşsiz bir kaynaktır. Sahip olunan işgücü, hammadde, malzeme, makine, araç-gereç ve enerji vb. kaynaklardan farklı olarak zaman; alınamayan, çoğaltılamayan, tasarruf edilemeyen, üretilmeyen sadece kullanılan ve kaybedilen bir değerdir. Bütün bu ve benzeri özelliklerinden dolayı zaman, örgütler ve yönetiminden sorumlu yöneticiler açısından hayatı bir öneme sahiptir.

3. ZAMAN YÖNETİMİ KAVRAMI

Günümüzde profesyonel çalışma hayatında başarının en önemli unsurlarından biri durumuna gelen zaman yönetimi¹⁰ işgücü yoğun yöneticilerin zamanlarını daha iyi organize etmelerine yardımcı olmak amacıyla bir eğitim aracı olarak Danimarka'da doğup, dünyaya yayılmıştır¹¹. Zaman yönetimi eleştiri konusu olan bir kavramdır. Zaman yönetimi konusunda değişik yazarlarca farklı tanımlamalar yapılmıştır. Time dergisi yöneticisi Pearson, terimin yanlış kullanıldığını ifade ederek, “zamanı yönetemeyiz; yalnızca, kendimizi zamana göre yönetebiliriz.” demektedir¹². Çünkü, akreple yelkovanın hareketi bireyin denetimi dışındadır. Bunlar durmaksızın hareket eder ve birey ne yaparsa yapsın, zaman önceden kararlaştırılmış bir hızla akıp gider. Sorun saati yönetmek değil, bireyin kendisini zaman içinde yönetebilmesidir¹³.

Hall “insanlar zamanı yönetemez. Ancak sahip oldukları zamanı daha iyi kullanırlar” demektedir¹⁴. Dobbins ve Pettman ise, “Zaman yaşamdır. Zamanı yönetmek yaşamı yönetmektir. Gerçekte zaman yönetilemez. Ancak bireyler yaşamlarındaki aktiviteleri yönetebilirler” demektedir¹⁵. Çeşitli kaynaklarda yer alan değişik

⁶ Smith, ‘Hayatı ve...’, ss. 23-24.

⁷ Özgen, Hüseyin ve Selen Doğan; “Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları”, *Standard Dergisi*, Yıl: 36, Sayı: 425, Ekim 1997, s. 137.

⁸ Lucco, Frank J.; “Effective Time Management”, *Appraisal Journal*, Vol: 62, Oct. 1994, s. 1.

⁹ Mackenzie, R. Alec; *Zaman Tuzağı: Zamanı Nasıl Denetlersiniz?*, Çev: Yakut Güneri, Amacom İlgı Yayınları, İstanbul, 1989, s. 14.

¹⁰ Akatay, Ayten, “Örgütlerde Zaman Yönetimi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:10, Yıl: 2003s. 283.

¹¹ Koch, Richard; *The 80/20 Principle: The Secret of Achieving More With Less*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York, 1998, s. 147.

¹² Josephs, Ray; *Zaman Yönetimi*, 2. Baskı, Çev: Özlem Koşar, Epsilon Yayınları, İstanbul 1996, s. 8.

¹³ Mackenzie, R. Alec; *Zaman Tuzağı: Zamanı Nasıl Denetlersiniz?*, Çev: Yakut Güneri, Amacom İlgı Yayınları, İstanbul, 1989, s.14.

¹⁴ Deniz, Mehmet; *Etkin Zaman Yönetimi ve Türkiye'deki Büyük Tekstil İşletmelerindeki Uygulaması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, 1996, s. 18.

¹⁵ Dobbins, Richard ve Barrie O. Pettman; “Creating More Time”, *Equal Opporunities International*, Vol: 17, No: 2, 1998, s. 18.

tanımlamalara göre zaman yönetimi; en basit şekilde belli işlerin yapılmasını belirli zaman dilimlerinde tamamlamaktır¹⁶. Amaçlara ve hedeflere ulaşmada önemli bir kaynak olan zamanı verimli kullanma çabası¹⁷ olarak da ifade edilen zaman yönetimi planlama, örgütlenme, yürütme ve kontrol gibi yönetim fonksiyonlarını, yöneticilerin kendi faaliyetlerinde uygulamasıdır¹⁸.

Zaman yönetimi, yönetimin ve yöneticinin zamana olan talebinden ortaya çıkmıştır. Zamanın yönetilmesi önemli bir sorundur. Çünkü zaman üretim ve tüketim kaynağı olarak görülmektedir. Bu ise, zamanın kıt olma özelliğinden kaynaklanmaktadır¹⁹. Zaman yönetiminin amacı, bireylerin ve özellikle de yöneticilerin zamanlarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmalarını sağlayabilmektir. Zaman yönetimi, bireyin tıpkı kaliteye hakim olduğu gibi zamana da hakim olabilmesi; zamanın ona hakim olmasını önleyebilmesidir²⁰.

Zaman herkesin eşit şekilde sahip olduğu tek nesnedir. Ancak çok az sayıda birey için yeterlidir²¹. Dolayısıyla zaman yönetiminde sorun, zamanın kısalığı ya da yapılması gereken işlerin sayıca çokluğu nedeniyle daha fazla zamana ihtiyaç hissedilmesinden kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, sorun zamanın kendisinde değil, bireylerin mevcut zamanlarını nasıl kullandıklarında ve bu zaman içinde neler başarabildiklerindedir.

4. YÖNETSEL ZAMANIN ETKİN KULLANILMASI

Yönetimsel zaman yöneticilerin yönetim işlevlerini yerine getirmek için kullandıkları zamanı tanımlar. Her yönetim kademesinde tüm yöneticilerin operasyonel işlemler dışında yönetimsel çalışmalara ayırdıkları zaman yönetimsel zaman olarak ifade edilmektedir²². Diğer bir ifadeyle yönetimsel zaman; birden çok bireyi bir araya getirebilecek nitelikteki bir amaç belirlemesi ile bu amaca ulaşmak için yerine getirilen planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon, denetim ve yönetici eğitimi faaliyetlerinin gerektirdiği işgören ve makine zamanı toplamıdır²³.

Yönetimsel işlevlerin yerine getirilmesi için kullanılan zaman yöneticilerin astları, iş arkadaşları ve üstleri arasındaki karşılıklı etkileşimlerden etkilenmektedir. Dolayısıyla, yöneticinin; planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve denetim gibi yönetimsel işlevlerini yerine getirmede kullanacağı zamanın, diğer bir ifadeyle yönetim

¹⁶ Tutar, Hasan; *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları: 88, İstanbul 2000, s. 176.

¹⁷ Uğur, Asuman; "Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi", *Anahtar Dergisi*, MPM Yayını, Yıl: 12, Sayı: 143, Kasım 2000, s. 18.

¹⁸ Erdem, Ramazan ve Sıdıka KAYA; "Zaman Yönetimi", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 2, Ankara: TODAİE Yayınları, Nisan-1998, s. 101.

¹⁹ Ulusoy, İ. Tayfun; *Zaman Yönetimi ve Yönetici Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, İstanbul 1996, s. 7.

²⁰ Özgen, Hüseyin ve Selen Doğan; "Zaman Yönetiminde Yeni Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları", *Standard Dergisi*, Yıl: 36, Sayı: 425, Ekim 1997, s. 137-138.

²¹ Özgen, Hüseyin; "İşletmelerde Zaman Yönetimi", *Standard Dergisi*, Ekim 1998, s. 57.

²² Erdem ve Kaya, 'Zaman...', s. 101.

²³ Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz; *Örgütsel Psikoloji*, 2. Baskı, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa 1996, s. 193.

zamanının önemli bir bölümünü patronun, sistemin ve astlarının yüklediği zaman oluşturmaktadır²⁴:

Patronun (İşveren) Yüklediği Zaman: Patronun istediği işleri yapmak için kullanılan zamandır. Yönetici bu işleri hızlı bir cezalandırmayı göze almadan yapamazlık edemez.

Sistemin Yüklediği Zaman: Yöneticinin, iş arkadaşlarından etkin destek sağlamaları konusunda gelen istek ve taleplerini karşılamak için gereken zamandır. Bu talepler (beklenti, istek, destek) cezalandırma korkusu ile sağlanmak zorundadır.

Kendisinin Yüklediği Zaman: Yöneticinin kendisinin belirlediği ve yapılmasına karar verdiği işler için gerekli olan zamandır. Ancak bu zamanın belirli bir kısmı astlar tarafından alınması nedeniyle, astların yüklediği zaman olarak da isimlendirilmektedir. Zamanın geri kalan kısmı yöneticinin kendisine ait olup bu zamana da bireysel zaman denilmektedir. Bireysel zaman bir cezayı gerektirmemektedir. Çünkü, ne patron ne sistem, yöneticinin ne yapmayı amaçladığını bilmemekte, dolayısıyla onu disiplin altına alamamaktadır.

Yöneticinin, patron, sistem ve işgören dayatmalı işler için harcadığı zaman bölümü denetimi dışındaki zaman ortamıdır²⁵. Yöneticinin toplam zamanının önemli bir bölümünü denetleyemediği zaman oluşturmaktadır. Yöneticinin kendi isteğine göre kullanabileceği ve düzenleyebileceği zaman bölümü denetimindeki zaman ortamıdır. Drucker'a göre bir yöneticinin denetimi altında tutabileceği zaman toplam zamanının %25'i kadardır²⁶. Zaman rutin idari raporlar, patronun getirdiği kriz konuları için harcanıyorsa yöneticinin denetimi altında tutabileceği zaman azalıyor demektir²⁷.

Yöneticilerin zamanlarını nasıl kullandıkları konusunda kurumsal ve uygulamaya yönelik bir çok araştırma mevcuttur. Yapılan bu araştırmalar sonucunda elde edilen bulgular, yöneticilerin mevcut ve yeni sorumluluklarını karşılamaları açısından zamanlarını nasıl kullanmaları gerektiğini bilmediklerini ortaya koymaktadır.

TMI Araştırma ve Program Geliştirme Departmanı'nın İtalyan yöneticiler üzerinde yaptığı bir araştırmada yöneticilerin beş yıl önce ve beş yıl sonra hangi aktivitelere ne kadar süre ayırdıkları ortaya konulmuştur. Ayrıca, söz konusu aktivitelere ayırmaları gereken ideal süre de belirtilmiştir. Yöneticilerin beş yıl öncesinde ve sonrasında hangi aktivitelere ne kadar süre ayırdıkları ve bu faaliyetlere gerçekte ayırmaları gereken süre tablo 1'de yer almaktadır²⁸.

²⁴ Oncken, William Jr., Donald L. Wass ve Stephen R. Covey; "Management Time: Who's Got The Monkey?" *Harvard Business Review*, Vol: 77, Nov/ Dec. 1999, s. 178-179.

²⁵ "Taking Control of Your Workday", *Women is Business*, Vol: 46, Nov/ Dec. 1994, s. 8.

²⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, 'Örgütsel...', s. 194.

²⁷ Women in Control, s. 7.

²⁸ Egidio, Franco D.; "İtalyan Firmalarında Zaman Yönetimi ve Kültürü", *Human Resources, İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, Yıl: 1, Sayı: 11, Eylül 1997, s. 16.

Tablo 1.
Yöneticinin Zaman Dağılımı

Bu aktivitelere günde ortalama ne kadar zaman harcarsınız?			
Aktivite	Şimdi (%)	5 sene önce (%)	İstenen (%)
Rutin işler	22	22	11
Acil İşler	22	20	8
Strateji/Geleceği düşünme /Yenilik	17	14	27
Personelin Geliştirilmesi	14	14	20
Bireysel /Profesyonel gelişim	7	10	15
Müşteriler/Tedarikçiler/ Ortaklarla İlişkiler	18	20	19
TOPLAM	100	100	100

Kaynak; Franco D. Egidio, “İtalyan Firmalarında Zaman Yönetimi ve Kültürü”, *Human Resources, İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, Yıl: 1, Sayı: 11, Eylül-1997, s. 17.

Yöneticilerin beş yıl öncesinde ve sonrasında hangi aktivitelere ne kadar zaman ayırdıklarını tespitine ilişkin sorulardan, zamanın %44’ünün rutin işler (stratejik ve yenilikçi olmayan) ve hızlı çözüm bekleyen ani sorunlar arasında eşit bir şekilde bölünmüş olduğu, zamanın %14’ünün personelin geliştirilmesine, %7’sini bireysel gelişime, %17’sinin planlama programlama ve yenilenme gibi gelecekle ilgili düşüncelere, %18’inin müşteriler, tedarikçiler ve ortaklarla ilişkilere harcadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçları beş yıl önce kendi gelişimleri için zamanlarının %10’unu harcayan yöneticilerin beş sene sonrasında zamanın %7’sini harcadıklarını ortaya koymuştur. Yine araştırmaya katılan yöneticilerin %97.3’ü zaman yönetimi becerilerinin geliştirilmesi durumunda firma adına uzun dönemli bir rekabet avantajı yakalanabileceğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların %56’sı, gelecekle ilgili ne sıklıkla plan yaparsınız sorusuna, sadece çalıştığım kurum istediğinde, yılın ilk günlerinde, hatta hiçbir zaman şeklinde cevap vermişlerdir. Görüşmeye katılanların %40’ından fazlası daha sakin ve zihinlerinin açık olduğu zamanlarını en önemli işlere ayırdıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca %20’si, zamanlarını yapılması gereken öncelikli işleri önem sırasına göre değil, ara sıra ortaya çıkan acil durumlar ve rastlantılara göre organize ettiklerini ifade etmişlerdir. Yine aynı araştırmada zamanı planlamak ve programlamak için ne tür araçlar kullanıldığını anlamaya ilişkin sorulardan ise, katılımcıların büyük bir bölümünün yetersiz ve eski moda planlama araçlarını kullandıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçları katılımcıların %73’ünün bir günlüğünün olduğu, %42.2’sinin yapılması gereken işleri unutmamak için kağıt ve post-it kullandığı, sadece %25’inin biraz daha karmaşık organizatörler ve bazen de bilgi işlem araçlarını kullandığını ortaya koymuştur. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler zaman, görev ve aktivite yönetimine karşı rasyonel metot ve tutum eksikliği olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Zamanı daha akıllıca kullanmak için yöneticiler bir sekretere başvurabilirler. Ancak bu nadiren gerçekleşmektedir. Katılımcıların %34.2’si sekreterlerini telefon görüşmelerine ya da olası iç dış bölünmelere karşı bir tür filtre olarak kullandıklarını, %57’si günü planlamak için sekreter kullanmadıklarını ya da çok az kullandıklarını ifade etmişlerdir²⁹.

Yöneticilerin zamanlarını nasıl kullandıklarını belirlemeye ilişkin bir çalışmada Oshagbemi, yöneticilerin toplam çalışma zamanlarının %6’sını telefon ederek ya da gelen telefonlara cevap vererek geçirdiklerini ortaya koymuştur³⁰. Başka

²⁹ Egidio, “İtalyan...”, s. 16-17.

³⁰ Oshagbemi, Titus; Management Development and Managers’ Use of Their Time, *Journal of Management Development*, Vol: 14, Nom: 8, 1995, s. 5.

bir araştırmaya göre ortalama günlük çalışma zamanının %40'ı üst kademelerde, %60'ı orta düzeyde, %80'i alt kademelerde toplantılarda geçmektedir. Diğer yandan yapılan araştırmalar yöneticilerin günde en az üç buçuk saatini, çoğunu aslarının oluşturduğu ziyaretçilere ayırdıklarını göstermektedir³¹. Benzer bir araştırmada Coulter ve Hayo yöneticilerin zamanlarının % 36'sının çay ve kahve molaları, toplantılar ve kesintiler tarafından tüketildiğini, planlama ve düşünme işlevi için sadece zamanlarının % 5.7'sini ayırabildiklerini ortaya koymuştur³².

Araştırmacılar yaptıkları çalışmalar sonucunda yöneticilerin işlerini karşılama çıktıkları gibi özel bir hazırlanma yapmadan gerçekleştirdiklerini ve günlerinin büyük kısmını planlanmamış kısa konuşmalarla geçirdiklerini ortaya koymuşlardır.

Yöneticilerin zamanlarını kullanmalarına ilişkin iki holdinge bağlı on örgütte yapılan bir araştırmaya göre de çalışma kapsamına giren yöneticilerin zamanlarını etkili kullanmadıkları dolayısıyla enerji ve kapasitelerinden tam olarak verimli bir şekilde yararlanmadıkları ortaya çıkmıştır. Yönetimsel zamanın en değerli bölümü, yöneticinin yaratıcılık gerektiren çabalara ayırması gereken bölümüdür. Yöneticiler politikaların geliştirilmesinde, uzun vadeli planların yapılmasında doğrudan görev almak zorundadırlar. Ancak yapılan araştırmalarda yöneticilerin zamanlarının önemli bir bölümünü günlük yazışmalar, rapor incelemeleri, günlük toplantı, törenlerde bulunma ve zihinsel çaba gerektirmeyen işlere ayırdıkları ortaya konulmuştur³³.

Yöneticilerin birçok değişik ve önemli görevi sınırlı bir zaman içerisinde yerine getirme zorunluluğu yönetsel etkinliği olumsuz etkilemektedir. Tüm bireyler için günde yirmi dört saatle sınırlı olan zamanı etkili bir biçimde kullanamayan yöneticiler, yönetsel fonksiyonlarını gereğince yerine getirmede yetersiz kalmaktadırlar. Bunun yanı sıra, zamanlarının önemli bir kısmını örgütün günlük olağan işlerini yerine getirmek ve yapılanları denetlemek için harcadıklarından birçok yönetici kendini geliştirmek ve yenilemek için zaman ayıramamaktadır³⁴.

Etkin zaman yönetiminde amaç, az zamanda çok iş başararak verimlilik ve etkinliğin artmasıdır³⁵. Hedeflerin belirlenememesi, planlamanın iyi yapılamaması, gereğinden fazla kırtasiye ve bürokratik işlemler, iş önceliklerini belirleyememek gibi zaman kullanımındaki başarısızlık üretimi ve iş verimini son derece olumsuz yönde etkilemektedir. Belirli bir sürede alınması gereken çıktı miktarı düşmektedir³⁶.

³¹ Ölçer, Ferit ; “Verimli Zaman Kullanımının Etmenleri”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 32, Sayı: 3, Ankara: TODAİE Yayınları, Eylül 1999, s. 133.

³² Borden M. Coulter ve George E. HAYO; “Executive Time Management: How to Budget Your Time”, *The Management of Time*, KEND, U.S.A 1987, s. 144.

³³ Ölçer, ‘Verimli...’, s. 132-133.

³⁴ Alpugan, Oktay; *Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, 2. Baskı, Der Yayınları, Ankara 1994, s. 73.

³⁵ Ulusoy, İ. Tayfun; *Zaman Yönetimi ve Yönetici Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, İstanbul 1996, s. 16.

³⁶ Ulusoy, İ. Tayfun; *Zaman Yönetimi ve Yönetici Açısından Zaman Yönetiminin Araştırılması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi, İstanbul 1996, s. 86.

Zamanın etkili bir biçimde kullanımı konusunda yeterince bilgi sahibi olmayan, zamanı etkili kullanma olanakları ve fırsatları yaratmayan yöneticilerin, işlerini gerçekleştirme süreçlerinde zamanı yanlarına değil karşılarına almaları söz konusudur. Zamanı karşılarına alan yöneticilerin genellikle dengesiz bir yaşantıları bulunmaktadır. Bu tür yöneticiler işleri için çok zaman harcamalarına karşılık, kendilerine, ailelerine ve arkadaşlarına çok az zaman harcarlar. Düşünmek için zaman bulamayan bu yöneticilerin, işlerin arkasındaki şeylerle ilgili çok fazla zaman bulmaları söz konusudur. Dolayısıyla işleri ile ilgili harcadıkları zaman dilimlerinde asıl yapmaları gereken işlerinden çok, doğrudan ilgili olmadıkları işleri yapmaktadırlar³⁷.

Zamanı etkin kullanmak ya da yönetmek, sahip olunan her saati, her dakikayı belirli bir hedef ve amaç doğrultusunda planlayarak kullanmak anlamına gelmektedir³⁸. Zamanı etkin kullanmaya yönelik olarak yapılan bilinçli çabaların hem yöneticiler hem de işgörenler için sayısız yararları bulunmaktadır.

Zamanın etkin kullanımıyla yöneticiler; örgüt çalışanlarının zamanlarını daha iyi kullanmalarına yardımcı olmakta, genel disiplin anlayışının gelişmesine katkıda bulunmakta, diğerlerinin sorumluluk duygularının ve becerilerinin gelişmesine yardımcı olmakta, diğer çalışanlarda, nerede oldukları ve onlardan nelerin beklendiği kavramlarının oluşmasını sağlayabilmektedir³⁹. Etkin zaman yönetimi, yapılmak istenenler için zaman bulmak anlamına gelir. Etkin zaman yönetimi bireye; ailesine ve yakınlarına zaman ayırması, yaratıcı olması ve hayattan zevk alması için zaman vermektedir⁴⁰. Yöneticilerin kendilerinin ve çalışanlarının zamanını iyi yönetmesi sonucunda, değişime ayak uydurabilmeleri, rakiplerini ve gelişmeleri izlemek için zaman kazanabilmeleri olasıdır.

Yönetim zamanının etkin kullanımı yöneticilerin; öncelikle zaman darlığının üzerlerindeki olumsuz etkisi olan stresi önleyebilmelerini, özel ve iş yaşamlarına ilişkin amaçlarına ulaşmada ihtiyaç hissettikleri zamana sahip olabilmelerini, mevcut çalışma zamanları içerisinde daha çok sayıda işi gerçekleştirebilmelerini, örgütün çalışmalarına yapıcı katkı sağlayan işler üzerinde yoğunlaşabilmelerini, değişime uyum sağlayabilmelerini, rakiplerini ve gelişmeleri izlemek için zaman kazanmalarını mümkün kılmaktadır. Kısaca yöneticilerin kişisel ve özellikle de yönetim zamanlarını etkin kullanmaları, istedikleri sonuçlara daha etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmeleriyle sonuçlanacaktır.

Yöneticilerin zaman kayıplarına neden olan faktörlerin bir kısmının ortadan kaldırılması bir kısmının ise etkilerinin azaltılması olanaklıdır. Bunun için öncelikle zamanın etkin kullanımını engelleyen sorunları saptayarak, uzun ve kısa vadede bu sorunları ortadan kaldıracak yöntemler uygulamaya akarılmalıdır. Zamanın etkin kullanımını sağlayacak belli başlı yöntemleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

³⁷ Sucu, Yaşar ; *Yönetişel Zamanın Etkin Kullanılması*, El Kitabı, Bolu, Ekim 1996, s. 5-6.

³⁸ Uğur, Asuman; "Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi", *Anahtar Dergisi*, MPM Yayını, Yıl: 12, Sayı: 143, Kasım 2000, s. 18.

³⁹ Ulusoy, 'Zaman Yönetimi...', s. 9.

⁴⁰ Silber Lee., *Time Management for the Creative Person*, Three Rivers, New York, 1998, s. 26.

- Zaman analizi yapmak
- Yöneticinin kendi kendini yönetmeyi bilmesi
- Planlamaya önem vermek
- Öncelikleri belirlemek
- Yetki devretmek
- Zamanı programlamak
- İşlerin sürüncemede bırakılmaması
- Açık kapı politikasını uygulamak
- Aşırı iş yapma anlayışını önlemek
- Kesintileri ortadan kaldırmak
- Etkili iletişimi sağlamak
- Etkili toplantı yönetimini bilmek ve uygulamak

Zamanın etkili kullanımında yararlanılacak diğer yöntemler arasında, yöneticilerin kendilerine ve okumaya zaman ayırmaları hayır demeyi öğrenmeleri, kendilerini organize etmeleri, sekreterlerden etkin bir biçimde yararlanmaları, ziyaretçileri denetim altına almaları yer almaktadır.

Zaman yönetimi kesintisiz devam eden bir faaliyettir. Bu nedenle zaman yönetimi programının uygulanması sonucunda ister beklenen sonuçlar gerçekleşsin, isterse gerçekleşmesin iyileştirme çabaları sona ermemektedir. Zaman yönetiminde başarı, geliştirilen programların dikkatli ve titiz bir şekilde uygulanması, aşamaların ileriye dönük izlenmesi ve analizin tekrarı ile mümkün olabilmektedir. Ancak en önemli nokta, bireyin zamanını kontrol etmeye yönelik bilgiler çerçevesinde, kendini zamanını yönetmeye adanması olmaktadır⁴¹.

5. SONUÇ

Günümüzde sadece sermaye ve insan desteğine sahip olmak yönetimde başarı için yeterli olmamaktadır. Başarılı olmak, yöneticilerin hammadde, makine, araç-gereç, sermaye gibi üretim faktörlerine sahip olmaları ve etkin kullanmaları kadar önemli bir girdi olan zaman kaynağını iyi kullanmalarına da bağlıdır.

Zaman diğer örgüt kaynakları içerisinde en önemli olanıdır. Zamanın eşsiz bir kaynak olduğunu yönetim danışmanı Drucker şöyle ifade etmektedir: “Diğer önemli kaynaklardan biri olan para aslında oldukça bol bulunan bir şeydir. Ekonomik büyümeye ve faaliyete sınır koyan unsurun, sermayenin arzından çok talep olduğu genel kabul görmektedir. Diğer sınırlayıcı kaynak olan insanlar ise, aralarında nitelikli olanı az olmakla birlikte, kiralanabilir bir unsurdur. Ancak, kimse daha fazla zamanı ne kiralayabilmekte ne de kiraya verebilmektedir⁴². Bu nedenle yöneticiler hiçbir şekilde zamanlarını israf etmemeli ya da boş harcamamalıdır.

Yöneticilerin zamanlarını kontrol edebilmeleri ve etkin bir biçimde kullanabilmeleri her şeyden önce başarılı bir zaman yönetiminin ancak kendi çabaları

⁴¹ Uğur, ‘Çalışma...’, s. 18.

⁴² Drucker, Peter F.; *Etkin Yöneticilik*, 2. Baskı, Çev: Ahmet Özden-Nuray Tunalı, Eti Kitapları, İstanbul 1996, s. 37-38.

ile mümkün olacağıın bilincinde olmalarına bağlıdır. Belirli bir zaman diliminde zaman yönetimi anlamında en başarılı stratejiler uygulanmış olsa da her an ortaya çıkabilecek beklenmedik ve önemsiz olmasına karşılık aciliyet kazanmış işler yönetim zamanının yaklaşık % 40'lık bir bölümünü almaktadır. Bu bağlamda yöneticiler beklenilmeyen olaylar, kesintiler ve benzeri durumların üstesinden gelebilmek için toplam çalışma süresinin % 100'ünü planlamaktan kaçınılmalı ve sadece belli bir yüzdesini planlamalıdır.

Günümüzde yöneticiler başarılı olabilmek için her dakikanın hesabını yapmak zorundadırlar. Hiçbir şekilde zaman israf edilmemeli ya da boşa harcanmamalıdır. Yönetim zamanlarını başarılı bir biçimde kullanabilmek için yöneticiler; çalışma zamanlarının ne kadarını yönetsel çalışmalarda ne kadarını yönetim dışındaki işlerde kullandıklarını, hangi davranışlarının ve alışkanlıklarının kendilerine zaman kaybettirdiğini zaman kullanım analizi yoluyla belirlemelidir. Bir sonraki aşamada zaman analizi sonuçlarını göz önünde bulundurarak zamanlarını planlamalı ve programlamalıdır. Ayrıca yöneticiler yukarıda yer alan ve yönetim zamanının etkin kullanımına olanak sağlayan yetki devri yapmak, tersine yetki devrinden kaçınmak, erteleme alışkanlığından vazgeçmek, kesintileri kontrol etmek, hayır diyebilmek, aşırı çalışma alışkanlığından vazgeçmek, planlamaya önem vermek vb davranış ve yöntemleri mümkün olduğunca uygulamaya aktarmalıdır.

EKONOMİ GÜNDEMİ

Economy Agenda

SOSYAL GÜVEN(SİZ)LİK REFORMU ÜZERİNE

Suat UĞUR

Ebru KANYILMAZ

Sosyal güvenlik, bir ülkede yaşayan herkesi her hangi bir ayırım gözetmeksizin yaşlılık (emeklilik), malullük (sakatlık), ölüm, hastalık, iş kazası ve meslek hastalığı, analık, işsizlik gibi sosyo-ekonomik risklere karşı korumayı amaçlayan, devlet tarafından organize edilen zorunluluk ve prim esaslı, sosyal ve ekonomik niteliklere sahip bir sistemdir. Bu anlamda risklere karşı verilen güvence sürekli gelir güvencesi ve sağlık güvencesi olmak üzere iki başlıkta sınıflandırılabilir.

Bütün dünyada sürekli gündem olma özelliğine sahip konuların başında sosyal güvenlik gelmektedir. Devletlerin “sosyal devlet”, bazen “refah devleti” olarak tanımlanması nedeniyle sosyal güvenlik her zaman önemli bir gelişmişlik standardı olmuş ve olmaya da devam etmektedir. Modern yönetim anlayışında devlet, vatandaş olsun veya olmasın devlet olarak gücünü ve yetkisini kullandığı sınırları içerisinde yaşayan insanların, insan olma onuruna yaraşır bir standartta tutmayı görev saymaktadır.

Devletin saygınlığını artıran veya azaltan hususlardan birisi, insanların memnun eden veya edemeyen politikalarıdır. Bu anlamda sosyal güvenlik politikaları devletin saygınlığını artıran veya azaltan en önemli politikalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü sosyal güvenlik politikaları, gerek toplumun tamamını gerekse de her bireyin kendisini tek tek ilgilendirmektedir.

Sosyal güvenlik sisteminin hem sosyal hem de ekonomik nitelikleri arasında kurulacak denge, tarafların memnuniyetinin artmasını veya azalmasını doğrudan etkilemektedir. Söz konusu dengenin kurulmasında taraflara sorumluluklar düşmektedir. Taraflar denildiğinde sadece çalışanların ve çalıştıranların değil, aynı zamanda devletin ve sistemden yararlanan herkesin anlaşılması gerekmektedir. Dengenin sağlanması, parasal gelir kaynaklarının yeterliliğinin yanı sıra harcamaların büyüklüğüyle de doğrudan ilişkilidir. Sosyal sigorta sisteminin parasal gelirlerinin neredeyse tamamı prim gelirlerinden oluşmaktadır. Harcamalar ise yukarıda da geçtiği üzere verilen gelir güvencesi ve sağlık güvencesi nedeniyle yapılan harcamalardan oluşmaktadır. Dengenin sağlanması için ya harcamalar toplanan gelirleri aşmayacak ya da yapılan harcamalar kadar gelir toplanacaktır. Bu denge durumu ülkemiz açısından bugüne kadar mümkün olamamıştır.

Konuyu hem gelir kalemleri açısından hem de harcama kalemleri açısından incelemek gerekmektedir. Gelir kalemleri açısından bakıldığında prim gelirleri temelde iki şekilde artırılabilir. Bunlardan birincisi olarak kayıt dışı çalışan kesimin kayıt altına alınması sağlanarak prim gelirlerinin artırılması önerilmektedir. Ancak kayıt dışılığı kayıt altına almanın bu çalışmada anlatılamayacak zorlukları bulunmaktadır. Prim gelirlerini artırmanın diğer bir yolu prim oranlarını artırmakla mümkün olabilmektedir. Ancak, ülkemizdeki prim oranlarının dünya ortalamalarının çok üzerinde olduğu bilinmektedir. Mevcut gerçeğe rağmen prim oranlarının daha da artırılması kayıt dışılığın artmasına neden olacaktır. Bu çerçevede gelir kalemleri ile ilgili iyileştirici bir politika üretilmesi çok zor görünmektedir.

Harcama kalemleri açısından değerlendirme yapılacak olursa, iki husus üzerinde durmak gerekmektedir. Birincisi, gelir güvencesi verilen kalemlerde güvence miktarının düşürülmesi veya gelir güvencesinden yararlanma haklarının zorlaştırılmasıdır. İkincisi ise sağlık güvencesi kapsamının daraltılmasıdır.

Gelir güvencesi miktarının düşürülmesi temelde emeklilik vb. gelirlerde azaltılmaya gidilmesi anlamına gelmektedir. Oysa emeklilik gelirlerinin yetersizliği sürekli eleştiri konusu olmaktadır. Daha da azaltılması kabul edilemez bir teklif olarak değerlendirilmektedir. Zaten mevcut emeklilik gelirlerinin yetersizliği nedeniyle emeklilik döneminde çalışmaya devam etmek zaruri bir seçenek olarak görülmektedir.

Sağlık güvencesi kapsamında daraltılmaya gidilmesi, katkı paylarının artırılması veya sağlık yardımlarından ve hizmetlerinden yararlanılmada zorlaştırıcı yollara başvurulması hem tarafların memnuniyetsizliğine yol açacak hem de sorunun çözümünü sağlamayacaktır. Sağlık alanında tasarruf yapılması makul olsa da söz konusu tasarrufun sağlık yardımı ve hizmetlerinin azaltılması şeklinde olmaması gerekmektedir.

Gerek gelir kalemlerinde gerek gider kalemlerinde alınabilecek tedbirlerin sayılı olması gerekse de alınacak tedbirlerin hayata geçirilmesindeki zorluklar başka bir soru sorulmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. O soru “Sosyal güvenlik sistemindeki gelir gider dengesizliğinin nedeni nedir” sorusudur. Sorunun cevabı için

aktif pasif dengesine bakılması gerekmektedir. Aktif pasif dengesinden kastedilen en basit anlatımla sosyal sigorta sistemi içinde çalışır durumda olan sigortalılar ile emekliliğe hak kazanmış ve bu nedenle de çalışmayan sigortalılar arasındaki orantıdır. Diğer ifade ile sosyal sigorta sistemine gelir kazandıranlar aktif sigortalı iken sosyal sigorta siteminde uzun vadeli sigorta dallarından harcama yaptırılanlar pasif sigortalıdır.

Dünyada 4 aktif sigortalıya 1 pasif sigortalının düşmesi, aktif pasif ilişkisinde dengenin bozulmaya başladığı orantı noktası olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede Türkiye'nin aktif pasif dengesi kabul edilebilecek makul orantıdan oldukça uzaktadır. Aktif pasif dengesi, (hatta dengesizliği denilebilir) 1,9 aktif sigortalıya 1 pasif sigortalı noktasında eşleşmektedir. Diğer anlatımla sosyal sigorta sisteminin gelir-gider yapısı telafi edilemeyecek derecede bozulmuştur. Bu haliyle sistem ciddi açıklar vermekte ve vermeye de devam edecektir.

Bu kapsamda sosyal sigorta sisteminin aktif pasif dengesinin bozulmasının nedenlerini kısaca ele almak gerekmektedir. Aktif sigortalılar ve pasif sigortalılar açısından ayrı ayrı değerlendirme yapıldığında karşımıza pasif sigortalılığın kazanılmasındaki kolaylıklar çıkmaktadır. Aktif sigortalı olmayı zorlaştıran nedenler kadar aktif iken pasif olmayı teşvik eden ve kolaylaştıran unsurlar da bulunmaktadır. Böyle olmasının nedenlerinin başında sosyal sigorta mevzuatında özellikle uzun vadeli sigorta dallarında sık sık yapılan değişiklikler gelmektedir. Örneğin, 1980'li yıllarda kadınlar için 50, erkekler için 55 olan emeklilik yaşı 1992 yılında kadınlar için 38, erkekler için 43 olarak uygulanmaya başlandı. 1999 yılında kadınlar için 58 erkekler için 60 olarak değiştirildi. Son olarak 2008 değişikliği emeklilik yaşını 65 olarak belirledi. Sosyal güvenlik sistemi uzun dönemleri ilgilendirdiğinden yapılan değişiklikler sigortalılar lehine olduğunda hemen yürürlüğe girmekte, sigortalıların aleyhine olduğunda ise kademeli geçişlerle uzun yıllar sonra yürürlüğe girmektedir. Örneğin, emeklilik yaşını 38-43 olarak düzenleme hemen yürürlüğe girerek söz konusu yaşlarda emeklilik kazanılmış bir hak olmuştur. Oysa 1999 yılında emeklilik yaşı kadınlar için 58, erkekler için 60 olarak belirlenmesine rağmen kazanılmış hakların hukuki sonuçları gereği içinde bulunduğumuz 2008 yılında emeklilik yaşı kademeli geçiş nedeniyle 45-48 dolaylarında bulunmaktadır.

Kuşkusuz emeklilik yaşının 38-43 olarak belirlenmesi aktif pasif dengesinin bozulmasında en etkili faktör olmuştur. Bunun yanı sıra, prim oranlarının yüksekliği nedeniyle kayıt dışı kalmanın ekonomik açıdan faydaları, sık sık çıkarılan af kanunları ile prim ödememenin ödüllendirilmesi aktif sigortalı olmayı zorlaştırmaktadır.

Gelir gider açısından dikkat çeken hususlardan bir diğeri külfet ile nimet arasındaki orantıda bulunmaktadır. Örneğin, bir aktif sigortalı için uzun vadeli sigorta dallarında %20 prim ödenmektedir. Asgari ücret (608 YTL) üzerinden aylık yaklaşık 120 YTL prim ödenmektedir. Emekliliğe hak kazanmak için ortalama 5000-5500 gün prim ödenmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle 15 yıl prim ödemek gerekmektedir. En düşük emekli aylığı 550-600 YTL dolaylarındadır. Asgari ücretli bir sigortalı, emeklilik için ödediği aylık prim miktarının yaklaşık 5 katını emekli olduğunda

emekli aylığı almaktadır. Türkiye’de ortalama ömür kadınlarda 74 erkeklerde 69 yaşdır. Bugünkü koşullarda emeklilik aylığı ortalama 23-24 yıl alınabilmektedir. Bu verilere göre bir sigortalı ödediği tüm primleri yaklaşık 3-5 yılda emekli aylığı olarak geri almaktadır. Oysa 20 yıl kadar daha emekli aylığı almaya devam etmektedir. Kısaca, nimet/külfet ilişkisi telafi edilmesi çok zor bir açık üretmektedir. Söz konusu açıklar genel bütçenin dengesini olumsuz olarak etkilemektedir.

Sosyal sigorta sisteminin parametreleri ana hatlarıyla değerlendirildiğinde tablonun memnuniyetsizliği rahatlıkla anlaşılabilir. Doğru tespitleri yapmak önemli olsa da tüm tarafların memnuniyetsizliklerini ortadan kaldırmak imkansız olarak görülmektedir. Vatandaşlar haklı olarak emeklilik ve sağlık güvencelerinin yetersizliğini eleştirirken devlet de finansman açıklarının sürdürülebilmenin mücadelesini vermektedir. Yapılan yeni değişiklikler bu amaçla gerçekleştirilmiştir. Emeklilik yaşı 2050’li yıllarda 65 olacaktır. Emekliliğe hak kazandıracak prim gün sayısı 7200 yapılmıştır. Aylık bağlanma oranı %2 olarak uygulanacaktır. Güncelleme katsayısı düşürülmüştür.

Bütün bunların hepsi sisteme olan güveni vatandaşlar açısından zedelemektedir. Sendikalar başta olmak üzere pek çok görüşe göre emeklilik gelecekte artık mümkün olmayacaktır. Reform yanlılarına göre ise bu haliyle finansman açıklarının sürdürülebilirliği imkansız olup asıl bu reform yapılmayı gelecekte sosyal sigorta sistemi olamayacağından emeklilik mümkün olmayacaktı. Ayrıca sosyal devlet ilkesi, sadece emekli olanların değil tüm ülke insanının haklarının korunmasında dikkate alınmalıdır. Bu kapsamda sadece emeklilerin haklarının korunması ve iyileştirilmesi adına genel bütçeden yapılacak transferler, geride kalan diğer vatandaşların haklarının ihlal edilmesi anlamına gelebilir. Bu nedenle reform yanlıları sosyal devlet ilkesi emekli olanlar kadar olmayanların haklarının da korunmasını önemsemelidir şeklinde değerlendirmeler yapmaktadır.

Pek çok alanda olduğu gibi sosyal güvenlik alanında da karmakarışık bir mevzuat kirliliği bulunmaktadır. Sıradan bir vatandaşın mevzuatı anlaması bir yana bu alanda çalışan personelin hatta akademisyenlerin anlaması oldukça güçleştirilmiştir. Mevzuatın sade ve anlaşılır olması gerçekleştirilememiştir. Reformun gerekliliği ve parametreleri tüm kesimlere şeffaf bir şekilde anlatılamamıştır. Yapılan reform, mevcut sorunları çözmekten ziyade yeni sorunlar üretebilecek potansiyeldedir. Bu haliyle pek çok değişikliğin yeniden yakın gelecekte yapılması kaçınılmaz görülmektedir.

Sosyal güvenlik sistemi üzerine yapılan tartışmalar uzun yıllardır sürmekte ve gelecekte de devam edecektir. Son yapılan değişiklikler kimileri açısından Sosyal Güvenlik Reformu diye adlandırılırken kimileri tarafından da Sosyal Güvensizlik Reformu olarak adlandırılmaktadır. Reformun güvenli mi güvensiz mi olduğu konusunda farklı yaklaşımlar olacaktır. Ama asıl önemli olan tüm tarafların memnun olduğu bir Sosyal Güvenlik Sistemine sahip olabilmektir.

KAMU YÖNETİMİ VE YEREL YÖNETİMLER GÜNDEMİ

Public Administration and Local Government Agenda

KENTSEL DÖNÜŞÜM PROJELERİNİN HUKUKİ ALT YAPISI VE SOSYAL SORUMLULUK ÇERÇEVESİNDE BELEDİYELERİN ROLÜ

Mustafa GÖRÜN

Mustafa KARA

Yerel yönetimler yerel halkın ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş, topluma karşı sorumlulukları olan kamu kurumlarıdır. Hızla artan kentsel hizmet talepleri kıt kamu kaynaklarının çok daha etkin kullanılmasını gerektirmekte ve yerel yönetimleri yönetim anlayışlarında bazı değişiklikler yapmaya zorlamaktadır. Yönetim anlayışlarındaki en önemli değişiklik ise¹, dışa açık ve çevresel gelişmelere duyarlı olunması, kamu politikalarının belde halkının ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulması, kısaca sosyal sorumluluk bilincinin ön plana alınması şeklinde ifade edilmektedir.

Günümüzde aşırı nüfus yığılmaları, ekonomik şartlar, sosyal bilinçsizlik, koşulsuz ve yanlış yer seçimi tercihleri, arz-talep eğilimleri gibi çeşitli nedenlere bağlı

¹ Yüksel, Özge vd. (2007), "Metropolitan Alanda Bir Kentsel Dönüşüm İncelemesi: Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi", 25-26 Ekim 2007-İstanbul: İTÜ Mimarlık Fakültesi Şehir ve Bölge Planlama Bölümü, 12. *Ulusal Bölge Bilimi/Bölge Planlama Kongresi Bölge Biliminde Yeni Yaklaşımlar Bildiriler Kitabı*, Cenker Matbaacılık Ambalaj San. Ve Tic.Ltd.Şti., İstanbul, ss. 449-454.

olarak kentlerde çöküş süreci yaşamaktadır. Dünyada olduğu gibi, ülkemizde de kuvvetle hissedilen bu çöküş, ilgili çevreleri bu çöküntüyü ortadan kaldıracak çözüm arayışlarına yöneltmiştir. Kentsel yenileme kavramı, işte bu arayışların bir sonucu, bir çözüm yolu olarak ortaya atılmıştır².

Sosyal sorumluluk konusundaki çalışmalar incelendiğinde kavramın ilk olarak kurumsal sosyal sorumluluk olarak işletmecilik alanında kullanıldığı görülmektedir. Bu kapsamda, kurumsal sosyal sorumluluk en genel tanımıyla, toplumun bir parçası olan kurumların amaçlarını gerçekleştirirken, etik değerlere bağlı kalmaları ve kaynaklarını içinde buldukları toplumu geliştirmek için kullanmalarındır³. Kamu yönetimi açısından sosyal sorumluluk; halk adına hareket eden kamu çalışanlarının, aldıkları her kararda, halkın büyük çoğunluğunun tatminini sağlayıcı bir genel sorumluluk taşımalarını ifade etmektedir⁴.

Yaklaşık 150 yıllık bir geçmişi olan ülkemiz yerel yönetimleri yasal ve idari düzenlemeler ve mali imkanlarına bağlı olarak zaman zaman değişmekle birlikte, sosyal politika alanında çeşitli görevler üstlenmiştir. 1980'lerden itibaren etkisini artıran yeni liberal politikalar küreselleşme ile birlikte kamu yönetimi ve yerel yönetimleri etkilemeye ve dönüştürmeye başlamıştır. Kamu yönetimi ve yerel yönetimler reformları kapsamında ülkemiz merkezi ve yerel yönetim sistemlerinde de önemli değişiklikler yapılmaktadır. Reform, dört ana bölümden oluşmaktadır: a) Etkinliği artırmak, b) İyi yönetişi kurmak ve idari kapasiteyi güçlendirmek, c) Bütçe yönetiminde disiplini sağlamak, d) Şeffaflık ve hesap verebilirliği güçlendirmek Bu çerçevede 5227 sayılı Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı (KYTK)'nda, merkezi yönetimin sorumlulukları adalet, güvenlik, ulusal savunma ve maliye gibi temel kamusal hizmet alanlarıyla sınırlanırken, yerel yönetim organlarının görev alanları önemli ölçüde genişletilmekte ve bu birimler yerel düzeyde genel görevli hale getirilmektedir. Ayrıca, yetki, görev ve sorumluluklar açısından merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında yaşanan bu yeniden yapılandırma, kamusal hizmetlerin hemen hemen tümünün ulusal-uluslararası piyasa koşullarında ve ulusal-uluslararası piyasa aktörlerine sundurulmasının da yolu açılmaktadır. KYTK, IMF odaklı istikrar programının bir parçası olarak, ekonomik-mali sistemin küresel piyasalara entegrasyonundan sonra, Türkiye'nin siyasal yönetsel sistemini küresel karar merkezlerine entegre etmenin aracı olarak değerlendirilmektedir⁵.

² Çakılciöglu, Mehmet ve Ömer F. Cebeci (2003), Kentin Çöküntü Alanlarında Uygulamada Yetersiz Kalan İmar Planlarının Yerine Alternatif Planlama Süreçler", <http://www.kentli.org/makale/donusum.htm>, (Erişim, 17.03.2008).

³ Şimşek, M. Şerif vd. (2005), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Adım Matbaacılık, 4. Basım, Konya, ss.378; Aktan, C. Coşkun ve İstiklal Y. Vural (2007), "Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Uluslar arası Kuruluşlar ve Hükümet Dışı Organizasyonlar Tarafından Sürdürülen Başlıca Girişimler", *Çimento İşveren*, Mayıs, ss. 4-21; Argüden, Yılmaz (2002), Kurumsal Sosyal Sorumluluk, ARGE Danışmanlık Yayınları No: 03, 1. Basım, İstanbul, s. 9.

⁴ Yüksel, Özge vd. (2007).

⁵ Güler, A. Birgül (2005), "İkinci Dalga: Siyasal ve Yönetsel Liberalizasyon Kamu Yönetimi Temel Kanunu", Devlette Reform Yazıları, Paragraf Yayınevi, 1. Basım, Ankara, ss.171; Gül, Hüseyin (2005) "Kamu yönetimi Temel Kanun Tasarısına Ademi Merkezileşme-Küreselleşme Dinamikleri ve Yönetimi Geliştirme Açılımlarından Bakış", H. Özgür ve M. Kösecik (editörler); Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I, 1. Basım, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, ss. 39-56.

Kamu yönetimi ve yerel yönetimler reformları kapsamında yasalaşan 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun⁶ üçüncü bölümü "belediyelerin görev, yetki ve sorumlulukları" başlığını taşımakta olup, 14. maddede belediyelerin görev ve sorumlulukları düzenlenmektedir. 1580 sayılı eski Belediye Kanunu'nun 15. maddesinde belediyelerin görevleri 82. madde ile sayılıp sınırlandırılmışken⁷, yeni yasada "Belediye, kanunlarla başka bir kamu kurum ve kuruluşuna verilmeyen mahallî müşterek nitelikteki diğer görev ve hizmetleri de yapar veya yaptırır" denilmek suretiyle, belediyelere geniş bir faaliyet alanı tanımlanmıştır. Yani, belediyeler diğer kamu kurum ve kuruluşlarına açıkça terk edilmemiş görevler konusunda doğrudan hareket edebileceklerdir.

5393 sayılı Belediye Kanunu belediyeleri genel yetkili hale getirmekle birlikte, belediyelerle ilgili bazı hizmet türlerini sayma ihtiyacı duymuştur. Bunlar da zorunlu ve isteğe bağlı görevler olarak ikiye ayrılmaktadır. Belediyelerin zorunlu, emredici nitelikteki görevleri maddenin "a" fıkrasında, "İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 50.000'i geçen belediyeler, kadınlar ve çocuklar için koruma evleri açar (md. 14/a)" şeklinde sıralanmıştır.

Belediyelerin isteğe bağlı görevleri ise "b" fıkrasında "Okul öncesi eğitim kurumları açabilir; Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. Gerektiğinde, öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme verir ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir" şeklinde sıralanmıştır. Ayrıca, belediye hizmetlerinin, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulacağı, hizmet sunumunda özür, yaşlı, düşkün ve dar gelirli durumuna uygun yöntemler uygulanacağı da belirtilmiştir (md. 14/b).

5393 sayılı Kanunun 69. maddesinde, "Belediye; düzenli kentleşmeyi sağlamak, beldenin konut, sanayi ve ticaret alanı ihtiyacını karşılamak amacıyla belediye ve mücavir alan sınırları içinde, özel kanunlarına göre korunması gerekli yerler ile tarım arazileri hariç imarlı ve alt yapı arsalar üretmek; konut, toplu konut yapmak, satmak, kiralamak ve bu amaçlarla arazi satın almak, kamulaştırma yapmak, bu arsaları trampa etmek, bu konuda ilgili diğer kamu kurum ve kuruluşları ve bankalarla iş birliği yapmak ve gerektiğinde onlarla ortak projeler gerçekleştirmek yetkisine sahiptir"

⁶ 5393 Sayılı Belediye Kanunu, R.G: 13/07/2005/25874.

⁷ 1580 Sayılı Belediye Kanunu, R.G: 14/04/1930/1471.

denilmek suretiyle belediyelerin arsa ve konut üretimi konusundaki sosyal sorumlulukları belirtilmiştir (md. 69).

Türkiye’de 5393 sayılı Belediye Kanunu ile belediyeler mahalli düzeydeki sosyal politika ve sosyal refah hizmetlerinin yerine getirilmesinde ve sınırları içindeki vatandaşların refahının artırılmasında etkin kuruluşlar haline getirilmiştir. Öyle ki çevre ve çevre sağlığı, kültür ve sanat etkinliklerinin yanı sıra, belediyeler konut ihtiyacının karşılanması, sosyal hizmetlerin sunulması, sosyal yardımlar, işsizliği azaltmak amacıyla meslek ve beceri faaliyetlerinin düzenlenmesi, kadın ve çocuk koruma evleri açılması gibi sosyal sorumlulukları karşılamakla görevlendirilmişlerdir⁸.

Kentsel dönüşüm, kentin içinde veya yakınında bulunan yapısal veya yapısal olmayan çevrenin, öncelikle fiziksel ve sonra da ekonomik ve sosyal değişimini içeren genel bir kavramdır. Kentsel Dönüşüm, bir kentin dokusunu bozan, ekonomik ömrünü doldurmuş bulunan kent kısımlarının, gerekli kentsel ve sosyal donatı hizmetleri getirilerek ve tüm doğal afet riskleri de bertaraf edilecek şekilde, sağlıklı ve modern standartlarda yeniden planlanması ve yapılandırılmasıdır. Kentsel Dönüşüm uygulamaları bütünleşmiş ve kapsamlı bir örgütlenme- planlama- projelendirme ve yönetim sürecini gerekli kılmaktadır. Kentsel dönüşüm genel olarak iki şekilde gerçekleşmektedir. İlk olarak kentlerin alansal büyümesi sonucu kent çeperlerinde bulunan kırsal toprakların kentsel arazi kullanımına açılması, ikinci olarak da kentin tamamının yada küçük bir parçasının/parçalarının biçimsel değişimi ile gerçekleşmektedir. Kentsel dönüşümün kökeninde sosyal, ekonomik ve politik değişim süreçlerinin baskısı ile kentsel alanda gerçekleştirilen her dönüşümün yeni dönüşümleri tetiklemesi bulunmaktadır. Kentsel dönüşüm projeleri ile, kentsel deformasyona uğramış bölgeleri fiziksel olarak rehabilite etmek ve buna bağlı olarak bölgede sosyal ve ekonomik gelişim sağlamak hedeflenmektedir⁹. Kentsel dönüşüm/yenileme eylemlerinin türleri ise, (a) Yeniden canlanma/canlandırma Revival - Revitalization, (b) Yenileme/yenilenme Renewal - Renovation, (c) Yeniden oluşum Regeneration, (d) Soylulaştırma Gentrification, (e) Eski haline getirme Rehabilitation şeklinde sıralanmaktadır¹⁰.

Türkiye’de, kentsel dönüşüm projeleri 1999 Marmara depreminden sonra yoğun bir şekilde gündeme gelmeye başlamıştır. 2003 yılından itibaren gerçekleştirilen yasal düzenlemeler çerçevesinde, TOKİ dönüşüm projelerinde yetkilendirilmiş olup ülke çapında dönüşüme ve yenilemeye ihtiyaç duyulan kent bölümlerinin yeni bir planlama düzeni içinde sağlıklı yapılaşması için yerel yönetimler ile iş birliği halinde gecekondü dönüşüm ve kentsel yenileme projelerini hayata geçirmektedir. Bu dönemde hazırlanan ve Türkiye’deki kentsel dönüşüm/yenilemenin hukuki yapısını oluşturan başlıca düzenlemeler şunlardır:

⁸ Ersöz, Y. Halis (2007), “5272 Sayılı Yasa Öncesinde Türkiye’de Belediyelerin Sosyal Politika Alanındaki Deneyimleri”, *Sosyal Siyaset Konferansları Kitap 50*, ss. 133-153 http://www.calisma.org/index.php?option=com_content&task=view&id=1843&Itemid=59 (Erişim, 25.03.2008).

⁹ T.C. İller Bankası (2006), İller Bankası Stratejik Planı (2006-2010), http://www.sp.gov.tr/documents/Ilbank_SP.pdf (Erişim, 15.02.2008).

¹⁰ Özden, P. Pelin (2001), “Kentsel Yenileme Uygulamalarında Yerel Yönetimlerin Rolü Üzerine Düşünceler ve İstanbul Örneği”, <http://www.istanbul.edu.tr/siyasal/dergi/sayi23-24/20.htm>, (Erişim, 17.03.2008).

04/03/2004 tarih ve 5104 sayılı Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi Kanunu¹¹: Kanunun amacı, kuzey Ankara girişi ve çevresini kapsayan alanlarda kentsel dönüşüm projesi çerçevesinde fiziksel durumun ve çevre görüntüsünün geliştirilmesi, güzelleştirilmesi ve daha sağlıklı bir yerleşim düzeni sağlanması ile kentsel yaşam düzeyinin yükseltilmesi olarak belirlenmiştir (md. 1).

Plan ve ruhsata ilişkin konularda ilçe belediyeleri ve diğer kamu kuruluşlarına ait olan, her ölçek ve nitelikteki imar plânları, parselasyon plânları vb. imar uygulamalarına dair izin ve yetkilerin Proje alan sınırları içinde kalan bölgede Belediyeye ait olduğu, belediyece hazırlanacak 1/5000'lik nazım imar plânlarının Bayındırlık ve İskân Bakanlığı tarafından onanarak yürürlüğe gireceği belirtilmiştir.

Ayrıca, Proje sınırları içindeki tüm gayrimenkullerin de Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten önce mevzuata uygun olarak yapılmış ve onaylanmış herhangi bir ölçek ve türdeki imar planı kapsamında kalsalar dahi, bu kanuna göre yapılacak plan hükümlerine tabi olacağı belirtilmektedir. Proje alan sınırları içinde kalan bölgede, bu Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten önce yapılmış olan plânların uygulanmasının Kanunun yürürlüğe girdiği tarihten itibaren durdurulacağı belirtilerek, bu plânların kısmen veya tamamen uygulanmaya devam edilmesi ya da bu Kanuna göre yeniden yapılması hususunda Belediye yetkili kılınmıştır.

Proje uygulamasının tamamlanmasından sonra, Belediyenin bu Kanundan kaynaklanan yetkilerinin ilgili mevzuatına göre ilçe belediyeleri ve diğer kamu kuruluşlarına devredileceği belirtilmektedir (md. 4).

Proje yönetiminin, Belediye ve İdare tarafından, Bakanlıkça tespit edilecek görev dağılımına göre yapılacağı veya yaptırılacağı belirtilmektedir. Projedeki müşavirlik ve kontrollük hizmetlerinin İdare ve Belediye tarafından özel hukuk hükümlerine göre kurulacak veya iştirak edilecek şirket tarafından bedeli karşılığında yürütüleceği de belirtilmiştir (md. 6).

16/06/2005 tarih ve 5366 sayılı Yıpranan Tarihi ve Kültürel Taşınmaz Varlıkların Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Hakkında Kanun¹²: Bu kanunun amacı, büyükşehir belediyeleri, büyükşehir belediyeleri sınırları içindeki ilçe ve ilk kademe belediyeleri, il, ilçe belediyeleri ve nüfusu 50.000'in üzerindeki belediyelerce ve bu belediyelerin yetki alanı dışında il özel idarelerince, yıpranan ve özelliğini kaybetmeye yüz tutmuş; kültür ve tabiat varlıklarını koruma kurullarınca sit alanı olarak tescil ve ilan edilen bölgeler ile bu bölgelere ait koruma alanlarının, bölgenin gelişimine uygun olarak yeniden inşa ve restore edilerek, bu bölgelerde konut, ticaret, kültür, turizm ve sosyal donatı alanları oluşturulması, tabii afet risklerine karşı tedbirler alınması, tarihi ve kültürel taşınmaz varlıkların yenilenerek korunması ve yaşatılarak kullanılması olarak belirlenmiştir (md. 1).

Kanuna göre yenileme alanları, il özel idarelerinde il genel meclisi, belediyelerde belediye meclisi üye tam sayısının salt çoğunluğunun kararı ile belirlenir. İl özel idaresinde il genel meclisince, büyükşehirler dışındaki belediyelerde belediye meclisince alınan kararlar Bakanlar Kuruluna sunulur. Büyükşehirlerde ise ilçe ve ilk

¹¹5104 sayılı Kuzey Ankara Girişi Kentsel Dönüşüm Projesi, R.G: 12/03/2004/25400.

¹² 5366 sayılı Yıpranan Tarihi ve Kültürel Taşınmaz Varlıkların Yenilenerek Korunması ve Yaşatılarak Kullanılması Hakkında Kanun, R.G: 05/07/2005/25866.

kademe belediye meclislerince alınan bu kararlar, büyükşehir belediye meclisince onaylanması halinde Bakanlar Kuruluna sunulur. Bakanlar Kurulu projenin uygulanıp uygulanmamasına üç ay içinde karar verir. Belirlenen alan sınırları içindeki tüm taşınmazlar, belediyece ve il özel idaresince hazırlanacak yenileme projelerinin kültür ve tabiat varlıklarını koruma kurulunca karara bağlanmasını müteakip bu Kanuna göre yapılacak yenileme projesi hükümlerine tâbi olurlar. Büyükşehir belediye sınırları içinde büyükşehir belediyelerinin yapacaklarının dışında kalan yenileme projeleri, ilçe ve ilk kademe belediyelerince hazırlanması ve meclislerinde kabulünden sonra büyükşehir belediye başkanınca onaylanarak yürürlüğe girer. Buna göre kamulaştırma ve uygulama yapılır (md. 2).

Kanuna göre yenileme alanlarında il özel idaresi ve belediye tarafından hazırlanan veya hazırlatılan yenileme projeleri ve uygulamaları ilgili il özel idareleri ve belediyeler eliyle yapılır veya kamu kurum ve kuruluşları veya gerçek ve özel hukuk tüzel kişilerine yaptırılarak uygulanır. Bu alanlarda Toplu Konut İdaresi ile ortak uygulama yapılabileceği gibi, Toplu Konut İdaresine de uygulama yaptırılabilceği hükmü getirilmiştir (md. 3).

03/07/2005 tarih ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun Kentsel Dönüşüm ve Gelişim Alanı ile ilgili 73. maddesi: Kentlerin gelişimine uygun olarak, eskiyen kent kısımlarını yeniden inşa ve restore etmek konusunda, Belediyelerin yetki ve sorumlulukları 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 73. maddesinde düzenlenmiştir.

Bu maddeye göre, belediye, kentin gelişimine uygun olarak eskiyen kent kısımlarını yeniden inşa ve restore etmek; konut alanları, sanayi ve ticaret alanları, teknoloji parkları ve sosyal donatılar oluşturmak, deprem riskine karşı tedbirler almak veya kentin tarihî ve kültürel dokusunu korumak amacıyla kentsel dönüşüm ve gelişim projeleri uygulayabilecektir.

Kentsel dönüşüm ve gelişim projelerine konu olacak alanlar, meclis üye tam sayısının salt çoğunluğunun kararı ile ilân edilecektir. Kentsel dönüşüm ve gelişim proje alanlarında yıkılarak yeniden yapılacak münferit yapılarda ilgili resim ve harçların dörtte biri alınacaktır.

Bir yerin kentsel dönüşüm ve gelişim proje alanı olarak ilân edilebilmesi için; o yerin belediye veya mücavir alan sınırları içerisinde bulunması ve en az elli bin metrekare olması şart koşulmuştur.

Kentsel dönüşüm ve gelişim proje alanlarında bulunan yapıların boşaltılması, yıkımı ve kamulaştırılmasında anlaşma yolu esas olduğu belirtilerek, kentsel dönüşüm ve gelişim projesi kapsamında bulunan mülk sahipleri tarafından açılacak davalar, mahkemelerde öncelikle görüşülerek karara bağlanacağı ifade edilmektedir.

Yine, Belediye Kanunu'nun 69. maddesinde; yerel yönetimlere, düzenli kentleşmeyi sağlamak için ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile iş birliği yapmak ve gerektiğinde onlarla ortak projeler geliştirmek yetkisi verilmiştir.

*22/06/2006 tarihli Dönüşüm Alanları Hakkında Kanunu Tasarısı*¹³: İmar planı kapsamında kalsın veya kalmayın, kentsel veya kırsal alanlarda, kamu yararı ve sosyal adalet gözetilerek, kentsel standartlara, bilim, teknik, sanat ve sağlık kurallarına uygun,

¹³ Dönüşüm Alanları Hakkında Kanun Tasarısı, http://www.basbakanlik.gov.tr/docs/kkgm/kanun_tasarilari/101-1054%20son.doc, (Erişim, 22.03.2008).

doğal, tarihi, kültürel çevre ve ekosistemleri koruyan, yaşatan ve geliştiren, afetlere duyarlı, sürdürülebilir gelişme ve ekonomik kalkınma hedeflerine uygun yaşam çevrelerinin oluşturulması için iyileştirme, tasfiye ve yenileme ilke ve esasların belirlenmesi amaçlanmaktadır (md. 1).

Kanun Tasarısı ile Türk Silahlı Kuvvetlerine ait harekât, eğitim ve savunma amaçlı kullanılan alanlar kapsam dışında kalmak üzere, dönüşüm alanı olarak belirlenen sınırlar içerisinde kalan tüm arsa ve araziler ile bunların üzerinde bulunan her türlü yapı kapsama alınmakta, dönüşüm alanına ilişkin imar planlarının hazırlanması, arsa ve arazi düzenleme işlemlerinin yapılması, iyileştirme, yenileme, tasfiye işlemleri ile trampa ve mülkiyetin el değiştirmesi de dahil olmak üzere yapılacak iş ve işlemler düzenlenmektedir (md. 2).

Kentsel, doğal ve teknolojik afet tehlikesine ve risklerine maruz alanların, sosyal, ekonomik veya fiziki köhneme alanlarının, doğal, kültürel ve tarihi özellikleri nedeniyle korunması gereken çevre ve ekosistemlerin, mevcut sosyal ve teknik altyapının yetersiz ve niteliksiz olduğu yerlerin, yerleşme ve yapılaşma sorunlarının sürdürülebilir gelişme ilkesi çerçevesinde çözümü, bu alanların korunması, yaşatılması ve geliştirilmesi amacıyla bu alanların dönüşüm alanı ilan edilmek suretiyle tasfiye, iyileştirme ve yenilemeye konu edilebileceği belirtilmiştir. Bu alanların parçacı yaklaşımlar yerine bütünsel bir yaklaşımla ele alınabilmesi için, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 73 üncü maddesi hükmüne de paralellik sağlanarak en az beş hektarlık bir alanı kapsamı zorunluluğu getirilmiştir. Kanunla dönüşüm alanı sınırlarının idare meclisinin üye tam sayısının salt çoğunluğunun kararı ile tespit olunacağı belirtilmiştir. Meclis kararı ile belirlenen dönüşüm alanı sınırlarının toplumsal katılımı sağlamak adına askıya çıkarılmak suretiyle ilan edilmesi, otuz günlük askı süresi içinde dönüşüm alanı sınırlarına ve dönüşüm alanı kararına itiraz edilebilmesi öngörülürken, itirazların yine idare meclisi tarafından görüşülüp kesin karara bağlanması gereği belirtilmiştir. Kesin karara bağlanan dönüşüm alanlarının idarece ayrıca kamuoyuna duyurulması da zorunluluk olarak getirilmiştir (md. 5).

İdare meclisince belirlenen dönüşüm alanı kararının kesinleşmesi ile birlikte dönüşüm kararının gerektirdiği uygulamaların daha kolay ve daha sorunsuz ve ilgililer lehine ilave yeni haklar ortaya çıkmadan yapılabilmesini temin için bu alan içerisindeki bütün plan, plan değişikliği ve plan revizyonu onamaları, parselasyon planı, ifraz, tevhit, yapı ruhsatı ve yapı kullanma izin belgesi düzenlenmesi, kat irtifakı ve kat mülkiyeti tesisine ilişkin işlemler ve bölge kararının onayından evvel ruhsata bağlanmış olanlar da dahil bütün yapıım faaliyetleri durdurulmaktadır. İnşai faaliyeti tamamlanmış mevcut yapıların kısmen veya tamamen geçici olarak kullanılmasına ilişkin karar alınması sürecinde idare yetkili kılınmaktadır.

12/10/2004 tarihinden önce yapıldığını belgeleyen gecekondü sahipleri, ruhsatsız yapı sahipleri ile bu yapılarda ikamet edenlerin dönüşüm alanı içerisinde yapılacak sosyal konutlardan bedelini ödemek suretiyle öncelikle yararlanmaları öngörülürken, hem gecekonduların tasfiyesi hem de kişilerin barınma ihtiyaçlarının karşılanması sağlanmaktadır. Kişilerin mağduriyetine sebep olunmaması açısından, idare dönüşüm alanı kararının kesinleşmesinden itibaren üç yıl içinde bu Kanunun amaçlarını gerçekleştirmek üzere dönüşüm amaçlı imar planı ve parselasyon planı işlemlerinin tamamlanmasından sorumlu tutulmaktadır. Ayrıca üst ölçekli planlarda

dönüşüm kararı kapsamında revizyon veya değişiklik öngörülmesi halinde bunlara ilişkin işlemlerinde kanunla belirlenen süre içinde tamamlanması öngörülmekte, il çevre düzeni planında değişiklik gerekmesi halinde dönüşüm alanı ile sınırlı olmak üzere, büyükşehir veya il belediyesince veya il özel idaresince değiştirileceği belirtilmektedir.

Dönüşüm alanı olarak belirlenen alanlarda planlama çalışmalarına ivedilikle başlanabilmesi için planlama alanına ilişkin görüşleri istenilen kurumların görev, yetki ve çalışma konuları kapsamındaki verileri kanunla belirlenen süre içerisinde vermeleri zorunluluğu getirilmektedir.

Dönüşüm alanına ilişkin imar planının, dönüşüm ve ayrı olarak belirlenmişse gelişim alanını da kapsayacak şekilde alanın özellikleri ve koruma-kullanma dengeleri gözetilerek, anlaşmaların yapılmasına esas projeler ile kentsel tasarım ve çevre düzenleme projeleri de dahil olmak üzere dönüşüm alanı bütününde hazırlanması ve plan ve projelerin finansmanının nasıl sağlanacağı, uygulama etap ve programlarını ne şekilde olacağını da içerecek şekilde imar programına dayalı olarak hazırlanacağı belirtilmektedir (md. 6). Yıldırım¹⁴ kentsel dönüşüm alanı ile ilgili olarak şöyle bir sınıflandırma yapmaktadır:

- Noktasal bir alanda yapılacak uygulamalara ilişkin kanun (5104),
- Sit alanlarında yapılacak uygulamalara ilişkin kanun (5366),
- Belediye ve mücavir alanında olmak, beş hektardan az olmamak üzere yapılacak uygulamalara ilişkin kanun maddesi (5393/73),
- Yasalaşması halinde her yerde (kentsel/kırsal alanlarda) yapılacak uygulamalara ilişkin olarak (Kentsel Dönüşüm Kanunu Tasarısı).

Hükümet tarafından hukuki alt yapısı tamamlanmak üzere olan kentsel dönüşüm politikasının uygulamaya konulması durumunda, kentlerdeki çöküntü alanlarının sosyal ve fiziki yönden ıslahının sağlanması beklenmektedir. Ancak, kentsel dönüşüm projelerinin uygulanması sonucunda ortaya çıkacak siyasi ve ekonomik rantın paylaşımı konusunda ciddi tartışmalar devam etmektedir. Bilim ve siyaset dünyasından bazı aktörler, belediyeler ve TOKİ tarafından birlikte yürütülmekte olan kentsel dönüşüm projelerine karşı çıkmaktadırlar. Hükümetin kentsel dönüşüm politikalarına karşı olan siyasi aktörlerin eleştirilerini yoğunlaştırdıkları noktalar şunlardır¹⁵:

Kapsayıcılık ve Katılımın Olmaması: “Değerli arkadaşlarım, dönüşüm projeleri, hepimizin ve gelecek kuşaklarımızın yaşamını, diğer yandan kentlerimizin geleceğini çok yakından ilgilendiren ve yön veren projelerdir. Bundan dolayıdır ki, bu tür projelere yönelik yasal düzenlemelerin, ülke bütünlüğünü kapsayacak biçimde ilgili kurum ve kuruluşların, üniversitelerin, sivil toplum örgütlerinin, meslek odalarının görüşleri alınarak hazırlanmasında sayısız yararlar olacağı tartışılmazdır. Bu tür parçacı bir anlayışla, kişilere bağlı, o kişinin bilgi, görgü, eğitimi, yaşam tarzı ve kültürüne yönelik bir anlayışla kentlerin geleceğine yön veren yasaların çıkarılması doğru bir yöntem değildir¹⁶”. Kamu Sektörünün İstismarı: “Önce Belediye Kanunu’nda yapılan bir hükümle, daha sonra da yeni bir yasa çıkartarak, kamu arazilerine ve özel arazilere

¹⁴Yıldırım, Kamuran (2008), “Kentsel Dönüşüm ve Kentsel Yenilemede İki Kanun, Bir Kanun Maddesi ve Bir Kanun Tasarısı”, <http://www.yerelsiyaset.com/pdf/subat2008/15.pdf>, (Erişim, 16.03.2008).

¹⁵ 2006 yılı 22. dönem TBMM Tutanakları.

¹⁶ Karademir, Erdal (2006a), TBMM Genel Kurul Tutanağı 22. Dönem 4. Yasama Yılı 84. Birleşim 05/Nisan /2006 Çarşamba, ss. 30-32.

el konulmasına ve bunlarda, proje yapılarak, hem kentin bazı ihtiyaçlarının karşılanmasını, ama hem de büyük ölçüde rantlar sağlanmasına imkân tanımış bulunuyoruz, Kentsel Dönüşüm Yasası'yla. Bu yetmiyor, dönüşüm alanları kanunu teklifi ortaya çıkıyor. Her türlü sınırları kaldıran bir teklif bu ve imar planı bulunsun-bulunmasın, kentsel ve kırsal alanlarda bütün arazilere ve taşınmazlara el konulmasına ve geliri ileriye dönük rant dağıtımını amaçlayan birtakım değişiklikler yapılmasını mümkün kılıyor. Henüz ortalarda dolaşmayan, ama, gizli olarak hazırlanmakta olan bir de taslak var. Bu, durumu daha da serbestleştiriyor, daha doğrusu, kamu sektörünün istismarını daha da genişletiyor¹⁷". Kentsel konularda çalışmalar yürüten, önde gelen sivil toplum kuruluşları ve araştırmacıların hükümetin kentsel dönüşüm politikası konusundaki belli başlı eleştirilerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz¹⁸:

- Yaşayanların tasfiyesini ve mülklerin hızla el değiştirmesini öngören bu yaklaşım, ayrıca yerel yağma güçlerinin de katılımıyla yeni bir yoksullaşma-zenginleşme biçiminin de kaynağı haline getirilmek istenmektedir.
- Tasarı, kentlerimizin (ülkemizin) değerlerinin yok olmasına, yabancılaştırılmasına neden olabilecek bir varlıksızlaştırma süreci öngörmektedir.
- Tasarı ile dönüşüm alanlarını belirleme yetkisi yerel yönetimlere verilmiştir (md. 3). Ancak, bu sürecin nasıl işleyeceği açıkça belirtilmemiştir. Yani yerel yönetimlerin bunları kendi personeline mi yoksa ihale ederek mi hazırlatacağı kendilerine bırakılmıştır. Ayrıca hazırlanan proje başka hiçbir makamın onayına gerek kalmadan, il özel idaresi ya da belediye meclisince kabul edilerek onay süreci tamamlanmış olacaktır.
- Kentsel arazilerin ve yapıların 'kullanım değerleri' yerine 'değişim değerleri'ni temel alan bu politikalar, daha çok kazanç sağlayacak ve rant getirecek 'prestijli' projelerin uygulanmasını hedeflemektedir.
- Yerel yönetimler tarafından özellikle tarihi kent merkezlerine ve yasadışı yapılaşmış konut bölgelerine yönelik olarak başlatılan kentsel müdahaleleri, planlama disiplininin temel ilkelerinin göz ardı edildiği yasalar üzerinden gerçekleştirilmektedir. Yerel yönetimler; üniversitelerin, sivil toplum kuruluşlarının ve meslek odalarının eleştirilerini dikkate almadan, hazırlama ve onay süreçlerinde tek yetkili oldukları planları/projeleri acil olarak hayata

¹⁷ Keleş, Birgen (2006), TBMM Genel Kurul Tutanağı 22. Dönem 5. Yasama Yılı 42. Birleşim 24/Aralık /2006 Pazar sayfa: 138.

¹⁸ TMMOB Türkiye Mühendis ve Mimar Odaları Birliği (2007), TMMOB Mimarlar Odası Basın Açıklaması, <http://www.izmimod.org.tr/index.php?sayfa=290107&bolum=haber&kat=dev>, (Erişim, 15.02.2008);

TEKNİKGÜÇ (2006), "Yeni Bir Talan Hikayesi: Kentsel Dönüşüm", TMMOB Mimarlar Odası Yayını, Sayı 164, ss. 4-5, <http://www.e-kutuphane.imo.org.tr/pdf/9877.pdf>, (Erişim, 21.03.2008); KUYUCU, Tuna (2008), "Bir Paradoks Olarak Türkiyede Kentsel Dönüşüm ve Toplu Konut Politikaları", <http://www.gundelik.net/2008/01/08/bir-paradoks-olarak-turkiyede-kentsel-donusum-ve-toplulukonutpolitikaları/>, (Erişim, 15.02.2008).

geçirmektedirler. Bunu yaparken de yaşayanları dışlamakta, görmezden gelmekte ve onların rızalarını aramamaktadırlar.

- Yerel yönetimler, toplumun en fazla dışlanmışlık sorunuyla karşı karşıya olan gruplarını hedef almakta, örgütlenemeyen ve örgütlenemediği için de hakkını arayamayan insanlar üzerinde baskıcı bir anlayışla müdahalelerini gerçekleştirmektedirler. Bu kişilerin, yakın gelecekte kentin çeperlerinde kurulmakta olan toplu konut adacıklarına taşınmaları halinde, bu yeni yaşama alanlarında toplumsal uyum sorunları ve yeni yoksulluk süreçleriyle karşılaşmaları kaçınılmazdır.
- Bu projelerde anahtar kurum olan TOKİ finansman, arazi sunumları ve altyapı yatırımları sağlamakta ve bazı inşaatları yürütmektedir. Yani TOKİ bir sosyal politika uygulaması başlattığını açıklamaktadır. Ancak dönüşüm projeleri, enformel konut alanlarında tutunmaya çalışan yoksul kesimlere erişebilir ve yaşanabilir konut sunmak yerine mülkiyet statüsü üzerinden hareket eden yalnızca ‘fiziksel iyileştirme’ye odaklanan projelerdir ve dolayısıyla varolan eşitsizlikleri perçinlemektedir. Yoksullar rantı yükselen bölgelerden uzaklaştırılmakta ve bu bölgeler prestijli konut alanları, iş merkezleri ve turizm bölgelerine dönüştürülmektedir.
- TOKİ piyasa dinamiklerine alternatif geliştirmek yerine bu dinamiklerin kamu kaynaklarıyla önlerini açmakta, rantın çapını büyütecek projeler gerçekleştirmektedir. Neoliberal prensipleri temel alan bir şehri pazarlama/satma stratejisi devlet eliyle yürütülmektedir.
- Bunların dışında tasarıya: “a) İmar suçları akladığı, b) Kamusal denetimi kaldırdığı, c) Yetkilerin keyfi kullanımına olanak sağladığı, d) Bilime ve kamu yararına aykırı kullanım kararlarını artırdığı, e) Yerel demokrasi adına çıkar kollamayı artırdığı, f) Halka ait kamusal gücün özel girişime devredildiği, g) Yatırımcılara ayrıcalıklı teşvik öngördüğü, h) Kentsel dönüşümü her soruna çözüm olarak öngördüğü” yönünde çeşitli eleştiriler yöneltilmektedir.

Tüm bu eleştirilere karşın, ortaklık ve işbirliği unsurlarının teşvik edilerek kentsel yenilenenin başarılı bir şekilde sonuçlanması için kent politikasına yeni unsurlar eklenmektedir. Yerel yönetimin geleneksel şekilleri ile hiyerarşik ve merkezi bir yapıya sahip karar verme mekanizmaları daha az hiyerarşik ve kentsel yönetime çoklu katılımı özendiren bir yapıya dönüşmektedir¹⁹. Planlama aşamasında özel sektörün sınırlı da olsa katılımcılığı ekonomik anlamda şehri daha da ileriye götürebilir. Kamu-özel sektör iş ortaklıkları sayesinde dönüşüm projeleri kar eden girişimlere, yerel yönetimler ise karını özel sektörle ve vergi mükellefi halkıyla paylaşan kurumlara dönüştürülebilir. Kamu kurumlarının asıl amacı kar değil, sosyal sorumluluklardır. Ancak sosyal sorumlulukları akılcı yöntemlerle çözümlenmek, halkın vergileriyle halka rağmen değil; özel sektörle ve halkla beraber hareket etmek kalkınma adına atılacak

¹⁹ Özçevik, Özlem vd., (2007), “Sürdürülebilir Kentsel Dönüşüm İçin Toplumsal ve Kurumsal Gelişim Programı, 25-26 Ekim 2007-İstanbul: İTÜ Mimarlık Fakültesi Şehir ve Bölge Planlama Bölümü, 12. Ulusal Bölge Bilimi/Bölge Planlama Kongresi Bölge Biliminde Yeni Yaklaşımlar Bildiriler Kitabı, Cenkler Matbaacılık Ambalaj San. Ve Tic.Ltd.Şti., İstanbul, ss. 423-433.

doğru bir adımdır. Kamu-özel sektör iş ortaklıkları ile kentsel dönüşüm projelerinde devletin yükü azalacak, özel sektör girişimcileri sayesinde işler daha hızlı ilerleyecek, rekabet kaliteyi getirecek, gayrimenkul profesyonellerinin desteği ile planlanan kentler yeni katma değerler yaratabilecektir. Bu da kalkınmaya, dolayısıyla halka yansiyacaktır. Şehirlere sadece mimari açıdan bakmak, ekonomik fırsatları göz ardı etmek önemli fırsatların kaçırılmasına yol açacaktır²⁰. Bu bağlamda, kentsel dönüşüm ve yenileme gibi kavramlara sadece fiziki bir olgu olarak bakmak yerine, bu olgunun sosyal ekonomik ve ekolojik boyutlarına da dikkat etmek gerekmektedir. Geniş kesimlerce tartışılarak, mutlak uzlaşa sağlanmadan uygulanmaya başlanan projelerin beraberinde yeni sorunlar getireceği unutulmamalıdır. Kentsel dönüşüm projelerinin, amacından ve niteliğinden ödün vermeyecek şekilde, finansman sorununu da kendi içinde çözecek organizasyonları da kapsayacak bir biçimde bütüncül olarak ele alınması gerekmektedir²¹.

Genel Değerlendirme

Kentlerdeki bilinçsiz, plansız ve yanlış uygulamaların yol açtığı çarpık kentleşmenin önüne geçilmesi, ortaya çıkan çöküntü alanlarının ıslah edilerek kente kazandırılması ve yerel halka kaliteli ve sağlıklı konut sağlanması konusunda belediyelere önemli görevler düşmektedir. Bu kapsamda ülkemizde 2004-2006 yılları arasında kentsel dönüşüm ve konut konularında çeşitli kanuni düzenlemeler yapılmıştır. 22/06/2006 tarihli Dönüşüm Alanları Hakkında Kanunu Tasarısı ise yasalaşmayı beklemektedir. Son yıllarda kentsel dönüşüm konusunda yapılan düzenlemeler konusunda iki farklı görüş ön plana çıkmaktadır. Bir tarafta belediyeler tarafından özellikle tarihi kent merkezlerine ve yasadışı yapılaşmış konut alanlarına yönelik başlatılan dönüşüm uygulamalarının aceleye getirildiği, planlama disiplininin temel ilkelerinin göz ardı edildiği ve halkın katılımının sağlanmadığı gerekçesiyle bu tür projeleri eleştirenler bulunmaktadır. Diğer tarafta ise, kamu-özel sektör iş ortaklıkları ve halk katılımı sayesinde dönüşüm projelerinin kar eden girişimlere, yerel yönetimlerin ise karımı özel sektörle ve vergi mükellefi halkıyla paylaşan kurumlara dönüştürülebileceğini savunanlar bulunmaktadır. Tüm eleştirilere karşın kentsel dönüşüm çalışmaları belediyeler ve TOKİ aracılığıyla yürütülmeye devam etmektedir. Kentsel dönüşüm çalışmalarının amacına ulaşip ulaşmadığı ise bu alanda yapılacak bilimsel çalışmaların değerlendirilmesiyle anlaşılabilir.

²⁰ Örkem, Meral (2007), "Kentsel Dönüşüm, Gayrimenkul Yatırımları ve Kamu-Özel Sektör İş Ortaklıkları", <http://gorkemmeral.blogspot.com/2007/12/kentsel-dnm-gayrimenkul-yatrimlar-ve.html>, (Erişim, 15.02.2008).

²¹ Kılıç, Ali (2006), "Dönüşüm-Kentsel Yenileme Kavramları ve Yaklaşımlar", Ege Mimarlık, Sayı 2006/1-56, ss. 12-15.

ULUSLARARASI İLİŞKİLER GÜNDEMİ

International Relations Agenda

TÜRKİYE’NİN ORTADOĞU’DAKİ YUMUŞAK GÜCÜ

Sedat LAÇİNER

Soğuk Savaş’ın sona ermesinden bugüne Türkiye bölgesinde daha etkili bir aktör olmaya doğru ilerliyor. Geçmişte sürekli olarak ‘potansiyel’ olarak değerlendirilen ilişkiler adım adım somut ilişkiler haline gelmeye başlıyor. Türkiye ‘sahaya indikçe’ Ortadoğu, balkanlar ve Kafkasya başta olmak üzere yakın çevresindeki yumuşak gücünü de keşfetmeye, bunun tadına varmaya başlıyor. İsrail-Filistin, Pakistan-Afganistan, Suriye-İsrail ya da İran-İsrail gibi rakip kampların her iki kanadı da kendilerini Türkiye’ye yakın bulabiliyor. 2007 yılının 2. dönemi Türkiye’nin söz konusu yumuşak gücünü daha fazla fark ettiği bir dönem oldu. Bu nedenle bu çalışmada Türkiye-Ortadoğu ilişkilerini ele almak yararlı olabilir.

1. İSRAİL-FİLİSTİN ANKARA BULUŞMASI

Daha önce başka bir ‘küsün kardeşler’ olan Pakistan Devlet Başkanı Müşerref ile Afganistan Devlet Başkanı Karzai’ye ev sahipliği yapan Ankara Kasım 2007’de bu kez dünyanın en ünlü ‘düşmanları’nı bir araya getirdi. İsrail ve Filistin Devlet Başkanları Ankara’da. Şimon Peres ve Mahmud Abbas’ın Ankara ziyareti

birçok açıdan ilk oldu: İlk kez bir İsrail ve bir Filistin devlet başkanı Türk meclisine hitap etti. Peres'in Meclis'teki konuşması İsraili bir devlet başkanının Müslüman bir ülke meclisinde yaptığı ilk konuşma oldu. Dahası ilk defa iki lider birbirlerini bir başka ülkenin meclisinde dinlediler. Bazıları bu ilkleri önemsemeyebilir ve sıradan 'diplomatik oyunlar' sayabilir. Ancak iki liderin Ankara ziyaretleri Türkiye'nin (büyük) Ortadoğu'daki 'yumuşak gücü'nü açık seçik ortaya seriyor. Türkiye gerektiğinde Filistinlileri de, İsrailileri de azarlıyor, sert bir dille eleştirebiliyor. Ancak gerektiği zaman her ikisi ile en yakın ilişkileri de sürdürabiliyor. Pakistan ve Afganistan'ın Türkiye'ye duydukları güven, ama birbirlerine duydukları güvensizliğin bir benzeri de Filistin ve İsrail tarafında mevcut. Türkiye ile geçinebilenler, birbirleri ile geçinmiyorlar, hatta bir araya dahi gelmekte zorlanıyorlar. Aynı durum Irak'ın içinde bile söz konusu. Şiiler de Sünniler de Türkiye'yi kendilerine yakın görebiliyorlar. Böyle bir pozisyona sahip ikinci bir ülke bulabilmek gerçekten çok zor. Başka bir deyişle uzun yıllar sırtını Ortadoğu'ya dönen Türkiye yüzünü bölgeye dönmeye başladıkça ve bölgeyi tanıdıkça burada kendisi için 'büyük bir servetin' olduğunu fark ediyor, daha da fark edecek.

İsrail ve Türkiye

Her şeyden önce Türkiye ve İsrail bölge sorunlarının çözümünde iki farklı ekolu temsil ediyorlar. İsrail (ABD ile birlikte) sorunların çözümünü lider, rejim ve hatta sınır değişikliklerinde görüyor. Irak'ın üçe, en azından ikiye bölünmesi İsrail'in gönlünden geçen bir dilek. Irak gibi bir Arap devinin yeniden, karşısına eski haliyle dikilmesini istemiyor. Dahası Suriye ve İran'ın da ABD eliyle hallini umuyor. Suriye'de rejim değişimi, Suriye'nin birkaç parçaya bölünemese bile Lübnan ile ilgilenemeyecek kadar zayıflaması ve iç işlerine dönmesi İsrail'in bir diğer gizli dileği. İran'ın ise en azından gücünün budanması ve elini Irak, Suriye, Lübnan ve Filistin'den çekmesini bekliyor Tel Aviv. İsrail Irak ve diğer ülkelerde tüm bu süreç cereyan ederken Filistin sorununu bir veya iki güçsüz ama Batı yanlısı devlet(ler) kurdurarak çözmenin planlarını yapıyor. Elbette bu planlarda Türkiye'nin İsrail'in yanında yer alması İsraililerin en büyük dileği. Aslına bakılırsa İsrail'in derdi Ortadoğu sorunlarına kalıcı çözümlerden çok üzerindeki yükü başka ülkelerin sırtına yükleyebilmek.

Türkiye ise Ortadoğu sorunlarının çözümünün lider, sınır veya rejim değişiklikleri ile çözülemeyeceğini, aksine böylesine 'yüzeysel' bir yaklaşımın sorunları içinden çıkılamaz bir hale getireceğini düşünüyor. Irak'ın da Filistinleşme sürecine girmiş olması Türkiye'nin kendi tezini savunurken kullandığı önemli kanıtlarından biri. Ancak Türkiye'nin ABD'yi, ya da İsrail'i ikna edebilmesi kolay değil. Bu nedenle Türkiye her iki devletin politikalarını da belli bir noktaya kadar veri olarak almak ve ona göre tedbir geliştirmek zorunda kalıyor.

Türkiye-İsrail ilişkileri ekonomik rakamlar dikkate alındığında tarihinin en iyi düzeyinde. 2007 yılının ilk 6 ayında Türkiye-İsrail ticaret hacmi 1.2 milyar doları aştı. Bunun 782 milyon doları Türkiye'nin İsrail'e ihracatı ve bir önceki yıla göre % 29'luk bir artışa denk düşüyor. 1997 tarihli serbest ticaret anlaşması ticari ilişkilere ciddi bir ivme getirirken turizm alanında da iyi ilişkiler hızla gelişmeye devam ediyor. Türkiye şu anda İsrail'in Ortadoğu'daki en büyük ticari ortağı durumunda. Doğrudan yatırımlar ve diğer faaliyetler dikkate alındığında iki ülke arasındaki toplam

ekonomik faaliyetlerin 10 milyar doları aşığı tahmin ediliyor. Bu da İsrail gibi nispeten küçük bir ülke için kayda değer bir rakamdır.

Türkiye-İsrail Ticaret Hacminin Seyri

1990	100 milyon dolar
1994	300 milyon dolar
1997	450 milyon dolar
2003	1.2 milyar dolar
2005	2.1 milyar dolar
2007	(İlk 6 Ay) 1.2 milyar dolar

Peres ile Türk yetkililer arasındaki görüşmelerde ekonomik ilişkiler elbette gündeme geldi. Ancak gündem bununla sınırlı değildi ve oldukça yüklü oldu. Doğal olarak ilk sırada Filistin sorunu görüldü. Türk, İsraili ve Arap işadamlarını tek bir hedef doğrultusunda bir araya getirmeyi amaçlayan Ankara Forumu'nun Batı Şeria'da bir sanayi bölgesi oluşturması, böylece Filistin'in ekonomik sorunlarını azaltarak barışa katkıda bulunması Türkiye açısından önemli bir adım oldu. Peres de bu girişimi çok yararlı bulduğunu çeşitli defalar tekrarladı.

Şüphesiz iki taraf için de önemli bir diğer konu güvenlik ve terör. İsraililer İran'ın terörü desteklediğini ve nükleer silahlar elde etmeye çalıştığını her vesile ile tekrar ediyorlar ve Türkiye'den de benzeri bir tavır bekliyorlar. Ancak Gül-Peres görüşmesinde tarafların İran konusunda net görüş farklılıkları olduğu anlaşıldı. Cumhurbaşkanı Gül, Peres'in iddialarının önemli bir kısmına katılmadı.

Güvenlik boyutunda İsrail'in bir diğer önemsedığı konu da Türkiye'ye silah satışı. Silah sanayi İsrail'in önemli gelir kaynaklarından. Çoğunlukla ABD lisanslı silahları Washington'un izni ve çoğu kez maddi desteği ile İsrail'de üretiyorlar. Bazı silahlarda ufak değişiklikler yaparak İsrail malı versiyonlar da elde ediyorlar. Malum Ortadoğu'daki en iyi silah alıcılarından biri de Türkiye ve İsrail Türklere silah satmayı, silahlarını modernize etmeyi çok istiyor. Bu konuda hiçbir fırsatı kaçırmamak için elinden geleni yapıyor. *Jerusalem Post*'un haberine göre Peres bu gezide Türkiye'ye Arrow balistik füze savunma sistemi ile Ofek casus uydularının satışını da gündeme getirdi. Arrow (İngilizce 'ok' anlamına geliyor) füze savunma sistemi 1986'dan bu yana ABD'nin maddi desteği ile sürdürülüyor. Bu desteğin şimdiye kadar 2 milyar doları aşığı belirtiliyor. Sistem Scud ve Şahap 3 (İran) füzelerine karşı denendi ve başarılı bulundu. Halen sistemin Arrow II'si geliştirilmiş durumda ve geliştirme çalışmaları sürüyor. Sistemin daha çok Irak ve İran'a karşı geliştirildiği açık. İsrail'in Türkiye'ye pazarlarken ki argümanı da Türkiye'nin bu sisteme İran'a karşı ihtiyaç duyabileceği varsayımına dayanıyor. İsrail Arrow'u Hindistan'a da satmak istedi. Ancak ABD'nin muhalefeti nedeniyle sadece radar kısmı satılabildi. Ofek (İbranice 'Ufuk' anlamına geliyor) ise İsrail tarafından üretilen bir casus uydu. Bir arabanın plakasını dahi okuyabildiği iddia ediliyor. Üzerinde çeşitli sensörler bulunuyor ve işletme ömrü olarak 1-3 yıllık süreler belirtiliyor. 1988'de başlayan çalışmalar şu anda Ofek 7'ye ulaştı. Ofek'in Türkiye'ye katkısı şüphesiz Kuzey Irak ve Güneydoğu Anadolu'da istihbarat toplamada olacak. İsrail 2008 başı itibarıyla bu ürünleri Türkiye'ye satabilmek için hala lobi yapıyor. Ankara görüşmesinden sonra savunma alanındaki önemli bir gelişme Türkiye'nin İsrail'den kiraladığı insansız uçakları PKK'ya karşı yoğun bir şekilde kullanmış olmasıdır.

İsrail Devlet Başkanı Şimon Peres Ankara Görüşmesi esnasında “teröristler F-16 ile kovalanmaz. F-16 ile takip ederek terörle mücadele edemezsiniz. Nano gibi yeni teknolojileri kullanmak gerek” derken çantasındaki diğer satılık ürünlere de işaret ediyordu. Bunlar arasında hafif çelik yelekler de var. Peres’in sözleri aslında Türkiye’nin yumuşak karnına da işaret ediyor. USAK raporlarının Haziran 2006’da dile getirdiği “balyoz ile sivrisinek öldürülmez” sözünün başka bir versiyonunu böylece İsrail’in ağzından da duymuş oluyoruz. Nitekim 5 Kasım Zirvesi’nin ardından ABD Başkanı Bush da “sizde istihbarat yok, sizdeki istihbarat ile terörist avlanmaz” mealinde sözler söylemişti. Türkiye bu konudaki açıklarını kapayamadığı sürece ABD ve İsrail gibi ülkelerden hem tavsiyeler almaya devam edecektir, hem de bu konuda karşı ülkelere ciddi bir koz verecektir.

Görüşmelerdeki bir diğer gündem maddesi de KKTC oldu. Kıbrıs’ta ipler neredeyse tamamen Rumların eline geçtiği için Türkiye’nin manevra alanı tamamen daralmış durumda. Buradan çıkışın tek yolu tam bağımsız bir KKTC: Fakat Hükümet, tıpkı kendisinden önceki hükümetler gibi, bu konuda gerekli cesareti gösteremiyor. Bu nedenle doğrudan ticaret, doğrudan ulaşım, temsilcilik vb. ara formüller aranıyor. Suriye ile KKTC arasında başlatılan feribot seferleri bu türden önlemler arasındaydı. İsrail’den de aynı tür bir uygulama bekleniyor. Hayfa ile Gazi Magosa arasında feribot seferlerine başlanabilmesi ve KKTC’de İsrail’in ticari temsilcilik açması Peres’e götürülen öneriler arasında. İsrail’in bu konuda Türkiye’yi ‘kırmaması’ için herhangi bir neden görünmüyor. Ancak geçen aylar içinde ciddi bir adım da atılmış değil. Hatta KKTC’nin Tel Aviv’de temsilcilik açması önerisinin İsrail tarafından reddedildiği Aralık 2007’de Ha’aretz sayfalarına yansdı.

Filistin ve Türkiye

Diğer konuk Mahmut Abbas’ın gündemine bakacak olur isek burada işbirliği olanakları daha sınırlı kaldı. Filistin, Hamas’ın Gazze’de kendi idaresini ilan etmesinden sonra fiiliyatta iki ayrı ülkeye dönüştü. Mısır-İsrail arasındaki Gazze Hamas kontrolünde ve Batı medyasında ‘Hamastan’ olarak da adlandırılıyor. Bazı yorumculara göre İsrail bu durumdan hayli memnun. ‘Büyük bir Filistin ile kuşatılmaktansa iki küçük Filistin daha iyi’ diye düşündüğü söyleniyor.

Türkiye’nin Filistin konusundaki en önemli hatası ise Hamas liderini Ankara’ya çağırmak olmuştur. Her ne kadar Başbakan Erdoğan kendisiyle görüşmekten kaçındıysa da Hamas’ı Ankara’da görmek ABD ve İsrail için en kötü kâbuslardan daha kötü bir kâbustu. Ne yazık ki bunun maliyeti Türkiye’ye Kuzey Irak’ta ve Ermeni meselesinde çıkarıldı. TOBB’un inisiyatifleriyle başlayan ve Türkiye’nin devlet olarak sahiplendiği yaklaşım Filistin için üretilmiş tek ciddi proje konumunda. Eğer başarılı olur ise hem Türkiye’nin Ortadoğu’daki konumu güçlendirecek, hem de İsrail-ABD yaklaşımlarının alternatifi pratikte geliştirilmiş olacak.

Özetle Türkiye uzun yıllar gönülsüz olduğu Ortadoğu’da istekli ve güçlü bir aktör olarak belirmeye başladı. Eğer Ortadoğu’da Türkiye lehine olan zemin iyi kullanılabilir ve ciddi hatalar yapılmaz ise Türkiye’siz bir Ortadoğu düşünmek zorlaşır ve Türkiye istikrar sağlayıcı bir güç olarak güneyini bir bataklık olmaktan çıkarmaya ciddi katkılar sağlayabilir.

Bundan sonrası için Ankara'da görmeyi arzuladığımız başka ikililer de var elbette ve bunların başında Esad ile Peres geliyor. Olanaksız mı? Türkiye başkaları için olanaksız olanın gerçekleşebileceği bir iklim. Eğer Türkiye bu tür ikilileri Ankara'ya getirmeye devam edebilir ve marjinal ülke ve gruplar ile 'kör gözüne' görüşmelerden kaçınabilir ise son derece zor bir süreci büyük kazanımlar ile tamamlayabilir.

2. TÜRKİYE – İRAN İLİŞKİLERİ: AŞILMASI GEREKEN GÜVEN BUNALIMI

İran 70 milyonluk nüfusu, Türkiye yüzölçümünün yaklaşık iki misline ulaşan toprakları ve özellikle enerji alanındaki devasa kaynakları ile Ortadoğu'nun en önemli ülkeleri arasında. İran aynı zamanda Türkiye'den sonra Ortadoğu bölgesinin ve tüm Müslüman coğrafyanın en büyük ikinci ekonomisi durumunda. Üstelik İran, Türkiye'nin de komşusu. Bu veriler dikkate alındığında Türkiye ile İran arasında ciddi bir ekonomik yakınlaşma, hatta entegrasyon beklemek doğal bir sonuçtur. Ancak ilişkilere bakıldığında son derece sağlıklı bir tablo ile karşılaşıyor:

İran, Çin ve Rusya ile birlikte, Türkiye'nin en fazla dış ticaret açığı verdiği ülkeler arasında yer alıyor. Açık 5 milyar doları aşıyor. Ticaretin % 75'ini gaz alımı oluştururken enerji dışı ticaretin hacmi sadece 2 milyar dolar civarında kalıyor. Oysa Türkiye sanayisi ve tarım-hayvancılık sektörleri İran'ın ihtiyaçlarını karşılamaya çok müsait. Buna rağmen İran, Türk mallarına yüz vermiyor, ticaret bir türlü istenen hızda ilerlemiyor. Doğrudan yatırımlarda ise durum çok daha kötü. İran'a girmek isteyen Türk yatırımcılar akla zarar engellemelerle karşılaşılıyorlar. Türk yatırımcılar bırakınız komşu ülkeden olmanın ve ortak kültürel-dini benzerliklerin tadını çıkarmayı, Türk oldukları için bazı özel engellemelerle dahi karşılaşabiliyorlar. Tüm bu engelleri aşım ihalenin son aşamasına geldiğinizde ise tüm süreç birdenbire iptal edilebiliyor. TAV ve Türckell'de bunun en açık örnekleri yaşandı. Geçenlerde USAK'ı ziyaret eden bir grup Türk işadamı ise sorunun bir başka boyutundan dert yandı. İranlı işadamlarının son dönemde sıkça Türk işadamlarına işbirliği önerisinde bulduklarını, ancak bu ilişkilerin Türk tarafı için hep hüsrarla sonuçlandığını belirttiler. İranlılar Türk işadamlarından meslek sırlarını aldıktan, üretimin nasıl yapıldığını iyice öğrendikten sonra Türk ortağı İran'dan uzaklaştırıp yollarına devam ediyorlarmış. İşadamları İranlıların yaklaşımını 'şark uyanıklığı' olarak değerlendiriyorlar ve İran ile uzun dönemli bir işbirliğinin ne kadar zor olduğunu anlatıyorlar. Belli ki Devrim sonrasında oluşan kapalı ekonomi ve ekonomik müeyyideler İranlıları rekabetten uzaklaştırmış ve evrensel iş hayatı kurallarını öğrenmeleri bayağı bir zaman alacak. Başka bir deyişle İran'da *siyasi direncin* dışında bir de *kültürel direnç* var.

Kim ne derse desin, İran'da daha fazla Türk şirketini görmek istemeyen bazı güçlerin olduğu muhakkak. Bunların en önemli hareket noktası Türkiye'nin 'ABD ve İsrail'in casusu' olduğu düşüncesi. İran'da Türklerin sayısı arttıkça 'karşı-devrim' olacağından endişe ediyorlar. 1 Mart Tezkeresi ve Irak Savaşı sonrasında Türkiye'nin aktif Ortadoğu politikası bu düşünceleri yumuşattıysa da Türkiye birçok radikal devrimci için hala *şüphe ile yaklaşılması gereken bir ülke*.

İkinci önemli gerekçe Türkiye'nin hemen her alanda İran'ın tersi bir istikameti temsil ediyor oluşu. Türkiye İslam dünyasında farklı bir dini yaşam yorumunun şampiyonu ve serbest ekonomisi ve serbest siyasi yapısı ile İran'daki

devrim rejimini yumuşak gücü ile erozyona uğratabilecek ve nihayetinde sona erdirebilecek bir ülke olarak görülüyor. Başka bir deyişle Türkiye anlayışı bazı İranlılarca da 'İran anlayışının panzehiri' olarak algılanıyor. Bu durumda da İran devletinin derinlerinde Türkiye ile ilişkilere karşı ciddi bir direnç oluşuyor.

İlişkilerin yeterince gelişmemesinde en önemli bir diğer sorun ise *geleneksel-tarihsel İran politikaları*. Başka bir deyişle İran seküler bir ülke olsaydı da karşımıza çıkabilecek bir sorun. O da İran'ın Arap, Türk ve diğer Müslüman ülkelere karşı izlediği kendine has *güven telkin etmeyen dış politikası*. Hatırlanacağı üzere Osmanlı döneminde de İran ile Osmanlı Devleti bir müttefik olamamış, ciddi bir ekonomik ya da siyasi işbirliğine girememişlerdir. Bu dönemde İran-Vatikan ilişkileri İran-Osmanlı ilişkilerinden çok daha iyi bir durumdadır. Birçok araştırmacı Türk-İran sınırının uzun yıllar boyunca önemli oranda değişmeden kalmış olmasını ilişkilerin olumlu bir yönü olarak sunular da sınırların nispeten değişmemesinin nedeni tarafların birbirlerine duydukları güvenden ziyade *güç dengesinde* aranmalıdır. Eğer Osmanlı Devleti yeterince güçlü olmamış olsa idi İran, Anadolu'nun içlerine kadar uzanmış olurdu. Osmanlı'nın İran'ın içlerine fazlaca girmemiş olmasının nedeni ise Osmanlı'nın yayılma sahası olarak temelde Akdeniz ve Avrupa'yı görmüş olmasında aranmalıdır. Özetle sınırlardaki istikrar ilişkilerin güçlü olmasından kaynaklanmamıştır. Aksine Osmanlı arkadan bir saldırıya uğramamak için Irak'ta ve Anadolu'da İran'a karşı çok çeşitli önlemler almıştır. Örneğin Irak Türkmenlerinin kuzeyden güneye bir kılıç şeklinde yerleştirilmelerinin en önemli nedeni 'İran tehlikesi'dir.

Aslına bakılırsa İran'ın ilişkileri sadece Anadolu Türkleri ile değil, neredeyse tüm Müslüman dünyası ile sorunlu olmuştur. Bu sorunlar 20. yüzyılda da sürmüş ve İran İslam Devrimi sonrasında ortaya çıkan devletin Müslüman coğrafyadaki algılanması bu açıdan bakıldığında Şah dönemi ile bazı benzerlikler de içermiştir. Örneğin 2008 itibarıyla Arap dünyasının bölgede en çok çekindiği ülkelerin başında İran geliyor. Soğuk Savaş boyunca Arapları komünizm tehlikesi ile kendi liderliğinde birleştirmeye çalışan ABD şimdi de İran tehdidini bir araç olarak kullanıyor. Bölgede hangi Arap temsilci ile görüşseniz (Suriye, Hamas ve Hizbullah hariç) İran'a hiçbir bölge ülkesinin güvenemediğini anlıyorsunuz. Körfez Arapları İran'ın her an kendilerine saldırabileceğini, topraklarının bir kısmını almaya çalışabileceğini veya iç işlerine karışacağını düşünerek İran'ı en önemli tehditlerin başına yerleştiriyorlar. Çoğu kez bu nedenle ABD'ye yanaşıyorlar. Yani Körfez'deki ABD varlığını meşrulaştıran en önemli neden de İran. Sadece Körfez Arapları değil, Ürdün ve Mısır gibi nispeten daha uzak bölgelerdeki Araplar da İran'a şüphe ile bakıyor ve niyetlerini sağlıklı bulmuyorlar.

İran sadece Arapları değil, Pakistan gibi diğer bazı Müslüman ülkeleri de 'korkutuyor'. Bunun çok sayıda örneği var ancak en çarpıcı olanı Pakistan'da deprem olduğunda yaşandı. İran, Pakistan'a giden yardım ekiplerine büyük zorluklar çıkardı ve bu durum ne Pakistan, ne de Türkiye tarafından bugüne kadar unutulmadı.

İran'ın en önemli güven sorunu yaşadığı Müslüman gruplardan biri de Türkler. Sadece Türkiye değil, Azerbaycan, Türkmenistan, Özbekistan ve diğer Türk cumhuriyetleri de İran'ı şüphe ile karşılıyor. Özellikle Azerbaycan, İran'ın Ermenistan'a verdiği açık desteğin çok net bir şekilde farkında. Eğer Türkiye ve ABD'nin net karşı çıkışları olmamış olsaydı Azerbaycan'ın özellikle Hazar'da İran

karşısında ne kadar zor durumda kalacağı aşikârdı. Ermenistan'ın Azeri topraklarını işgali sürerken Ermenistan'a her türlü ekonomik desteği veren ilk iki ülkenin Rusya ve İran olduğu da bir sır değil. İran başta enerji olmak üzere her alanda Ermenistan'ın Azerbaycan karşısında güçlenmesine katkı sağlıyor. Tahran'ın zaman zaman iki ülke arasında arabulucu gibi davranma çabası da garip. Çünkü İran bir İslam devleti olduğunu iddia ediyor ve kendi nüfusunun da önemli bir kısmını oluşturan Azerilerin toprakları işgal altındayken kendisini en fazla arabulucu olarak tanımlayabiliyor.

Türkiye açısından ise İran'ın PKK terör örgütüne verdiği destek hala akıllardadır. İran sınırını serbest geçiş alanı gibi kullanan terör örgütünün bugün Kandil Dağı'nda kullandığı birçok altyapı da İran'dan birer hatıra. Zamanında terörü görmezden gelen İran bugün aynı derde düştü ve Türkiye ile işbirliği yapmak zorunda kalıyor. Fakat ilerleyen zamanlarda bu durumun tersine dönmeyeceğinin garantisini de yok. Türkiye için İran imajını etkileyen en önemli unsur ise şüphesiz 1980ler boyunca süren ve 1990ların bir kısmında da net bir şekilde hissedilen rejim ihraç etme çabaları oldu. Bugün dahi Türkiye'de birçok kişi İran'ın hala bu tür gayretler içinde olduğunu düşünüyor.

Anlaşılan o ki İran'ın Müslüman ülkeler ile ilişkileri oldukça garip. İran kendisini bir 'İslam Cumhuriyeti' olarak tanımlıyor. Ancak dış ilişkilerinde birkaç istisna (Suriye, Sudan gibi) dışında neredeyse tüm Müslüman ülkeler ile sorunlu. İlişkilerinin iyi olduğu ülkeler Rusya ve Ermenistan gibi bölgenin iki Hıristiyan ülkesi. Üstelik bu iki ülke Müslümanlarla da ciddi sorunları olan ülkeler. Ermenistan komşusu Azerbaycan'ın topraklarının neredeyse beşte birini işgal etmiş, Rusya ise Çeçenistan'da gelmiş geçmiş en büyük insanlık dramlarından birine imza atmış. Başka bir deyişle bu şartlar altında Osmanlı'ya karşı Vatikan ile işbirliği yapan İran'ı hatırlamamak çok zor.

Bu veriler altında denebilir ki Ortadoğu'da ekonomik entegrasyonu, ticareti ve siyasi işbirliğini arttırmak isteyen Türkiye'nin karşısındaki en önemli engellerin başında İran geliyor. Çünkü İran herkesi kendisi gibi biliyor. Türkiye'nin gizli (kirlili) bir gündemi olduğunu sanıyor. Türkiye'nin ticaret ile İran'ın altını oyacağından endişeleniyor. Tahran'da bu bakış açısı sadece Türkiye'ye karşı değil, diğer birçok bölge ülkesine karşı da var. Oysa İran bu kaygılarında çok yanılıyor. Bunu anlaması için 'ABD ajanı' olarak algıladığı ülkelerin ABD politikasına nasıl karşı çıktıklarına bir göz atması bile yeterli olurdu.

Gaz Sorunu

Doğalgaz hattındaki kesilmeler İran'ın yanlış bakış açısının bir diğer örneği. Bilindiği üzere Türkiye, Rusya'ya olan bağımlılığını azaltabilmek ve komşusu İran ile ticaretini arttırabilmek için İran gazını almaya karar verdi. Bu maksatla ciddi yatırımlar yapılarak iki ülke arasında yüzlerce kilometrelik doğalgaz boru hattı döşendi. Türkiye ilk defa bu hattı gündeme getirdiğinde içeride ve dışarıda çok önemli siyasi maliyetlerle de karşılaştı. İçeride İran gibi bir 'İslamcı rejim' ile iş yapılmasının Türkiye Cumhuriyeti'nin temel kurucu ilkelerinden laikliğe aykırı olduğu söylenirken, dışarıda da ABD, İran ile her türlü işbirliğine karşı olduğunu açıkladı. Fakat Ankara tüm bu zorlukların üstesinden gelerek İran doğalgaz hattını hayata geçirdi. Hatta ilerleyen yıllarda İran ile doğalgaz alanında başka işbirliklerinin de yolunu aradı. İran'dan tüm dünyanın köşe bucağı kaçtığı, ona 'çirkin ördek

yavrusu' muamelesi yaptığı bir dönemde Türkiye'nin tüm bu fedakârlığına ve uluslararası yazılı anlaşmalara rağmen İran keyfi bir biçimde, üstelik kara kışın ortasında gazı kesmeye başladı. İran'dan gelen gazın kalitesinde de ciddi sorunlar yaşandı. Bu kesintiler zamanla sıklaştı. 2005-2006 kışında ve bu kış ise İran'ın kesintileri Türk ekonomisini vurmaya başladı. İki kış önce bazı sanayi tesisleri faaliyetlerini gaz yetersizliği nedeniyle durdururken, bu yıl da elektrik üretiminde ciddi sorunlar yaşanıyor.

İran gaz kesintileri konusunda zamanında açıklama yapma ihtiyacını bile duymuyor. Canı isteyince vanayı kapatıyor, canı istemezse açıyor. Türkiye'de tepkiler sertleşince lütfen bir açıklama gelse de özür vs. hak getire.

Bu yılki gerekçeleri yine aynı: "Kış sert geçiyor. Bize yetmiyor, size mi verelim?" Hatta Türkiye'de bazıları da İran'a hak verecek kadar ileri gidiyor: "Bir ülke kendi vatandaşları dururken gazı dışarı satar mı?" diyorlar. Elbette satar. Eğer bir anlaşma imzalamışsanız, uluslararası taahhütler altına giriyerseniz, öncelik dış taahhütlerinizdedir. İçerideki haliniz ne olursa olsun sözünüzde durmak zorundasınız. Aksi takdirde hiç kimse sizinle ne ticaret yapabilir, ne de siyasi işbirliği. İran kış soğuklarını tarihinde ilk defa yaşamıyor. Yıllık gaz üretiminin ne kadar olacağı da sır değil. Bu durumda başka bir ülke ile anlaşma imzalayan İran'ın öncelikle bu taahhütlerine uyması gerekir. En azından anlaşma imzaladığı Türkiye ile oturup anlaşarak yaşanan sıkıntıyı paylaşması gerekir.

İran'ın bir diğer gerekçesi de Türkmenistan'ın İran'a verdiği gazı ani bir şekilde kesmesi. Türkmenler gaz fiyatını beğenmedikleri için İran'ı yola getirmeye çalışıyorlar, İranlılar da faturayı Türkiye'ye çıkarmaya kalkıyorlar. Oysa Türkmen gazı da Türkiye'yi ilgilendirmiyor. Çünkü Türkiye Türkmenistan ile herhangi bir anlaşma yapmış değil. Hatta böyle bir işbirliğinin önündeki önemli engellerden biri de Tahran Yönetimi oldu. İran, Türkiye'nin Orta Asya ile ilişkilerinde hep engelleyici olduğu gibi Türkmen gazı konusunda da her zaman engelleyici oldu. Söyledikleri ile uygulamaları birbirini tutmadı. Türkmen gazının doğrudan Türkiye'ye gitmemesi için Türkmen gazını alıp kendi gazıymış gibi Türkiye'ye satmaya kalktı.

Özetle İran içinde bulunduğu kuşatılmışlığa, ABD ve Avrupa ile yaşadığı siyasi ve ekonomik sorunlara rağmen bölgesine dönük şüphe uyandıran politikalarını sürdürüyor. Milyarlarca dolar kazandığı Türkiye pazarına karşı dahi sorumluluklarını yerine getirmiyor. Tutarlı bir ortak gibi davranmıyor.

Oysa ki Türkiye ve İran'ın işbirliği önündeki engelleri aşması demek Türkiye-İran-Orta Asya ve Türkiye-İran-Pakistan hattında derinleşen bir ekonomik entegrasyon demek. Bölge ülkeleri arasında katlanan ekonomik ilişkiler sayesinde bölge dışı ülkelerin daha az siyasi müdahalesi demek. Türkiye yılmadan İran'a ekonomik araçlar (ticaret, boru hatları vs.) ile girmeye çalışıyor. Çünkü ekonomik olarak bölgeye entegre olmuş bir İran sadece Türk ulusal çıkarlarına değil, bölgesel istikrar ve barışa da katkı sağlayacaktır. Ortadoğu'nun kalkınması ve istikrara kavuşmasında hiç şüphe yok ki Türkiye ve İran işbirliği özel bir rol oynayacak. Eğer bu iki ülke en azından ticari sahada yaklaşmazsa Ortadoğu'nun (ve hatta Pakistan ve Orta Asya'nın) geleceği için güzel düşler kurmak dahi zorlaşacaktır. Bu basit gerçeğin farkında olan İranlıların sayısı az değil. Ancak bu gerçeği anlamak istemeyen ve hala eski Pers İmparatorluğu oyunlarını İslamcılık etiketi altında

sürdürmek isteyen dar, ama çok etkili bir kadro da İran devletinin içlerinde mevzilenmiş durumda.

Son söz olarak denebilir ki İran'ın önündeki en önemli engel yine İran. İran'dan anlaşılması güç, birbiriyle çelişen mesajlar geliyor. Şu an için denebilir ki karşımızda en azından birden fazla İran var ve böyle bir İran da en az ABD kadar bölge ülkelerini korkutuyor.

MAKALELER / *Articles*

ENFORMASYON SİSTEMLERİNİN STRATEJİK ÖNEMİ VE PLANLANMASI

Gökhan ACAR
İstanbul Üniversitesi

ABSTRACT

Under intense global competition, the only way to achieve continuous competitive advantage for the companies are, employment and usage of information systems in an active way. These Information Technologies and Information Systems have to be seen as a tool that has strategic value and must be planned in that direction. From this point, our study is trying to set up a connection between strategical thought, strategical planning process and information systems. Depending on this relation, our study is presenting how "Strategical Information System Planning" can be a successful model.

Keywords: *Information Systems, Strategic Thought, Strategic Planning, Strategic Information Systems Planning.*

GİRİŞ

İşletmelerin çevresel unsurlarla etkileşime açık yapılar olduğunu savunan Sistem Yaklaşımı ile birlikte, Yönetim Bilimine yönelik olarak farklı yaklaşımlar ortaya konmaya başlanmıştır. Bu yaklaşımların temelinde işletmelerin, iç ve dış çevrede yaşanan değişimler karşısında, dinamik dengeyi kurmaya çalışan bir canlı olarak ele alınmaya başlanması ve teorilerin bu bakış açısıyla oluşturulması yatmaktadır.

Stratejik Yönetim yaklaşımının temelinde, işte, bu değişen çevre içerisinde yaşayan işletmelerin; yaşantısını sürdürmesi ve bu sırada da sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalaması dürtüsü vardır. Bu yaklaşıma göre işletmelerin içinde buldukları pazarda, rakiplerine karşı geçici bir rekabet avantajı yakalaması yeterli olmayacak, yakaladığı bu avantajlı konumu hep korumak için dinamik bir süreç olan, gelişim içerisinde bulunması gerekecektir. Bu ise, çevresindeki değişimleri doğru olarak algılayabilmesi ile mümkün olabilecektir. Bu noktada işletmelerin ömürlerinin, doğru enformasyonun temin edilmesine ve bunun bilgiye dönüştürülmesine bağlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Günümüz işletmeleri; çevresel değişimlere karşı daha duyarlı, etkinlik ve verimlilik odaklı, küresel iş çevresinde yaşamlarını sürdürmeye çalışan, karmaşık teknolojilerden yararlanarak rekabet edebilen organizasyon yapılarına sahiptir. Enformasyon sistemleri (Information Systems-IS), modern organizasyonların temel altyapısıdır. Organizasyonu bir sistem olarak ele aldığımızda, IS, alt sistemlere (iş

birimleri, departmanlar, süreçler vb.) yönelik faaliyetleri ve kaynakları koordine etmeye yardımcı olur. Bunu izleyen aşamalarda da, içsel verimliliği sağlar. Bunun yanında, enformasyon sistemleri organizasyonların dış çevrelerindeki gelişmeleri takip edebilmelerini kolaylaştırarak, çevresel unsurları anlamalarına yardımcı olur.¹

Çevresel faktörlerdeki heterojenlik ve değişimin hızı, çabuk karar verme zorunluluğu ve veri kirliliği, iş süreçlerini güvence altına almak isteyen organizasyonları enformasyon teknolojilerine (IT-information technology) bağımlı olacak şekilde değiştirmiştir.

1. Enformasyon Teknolojileri ve Enformasyon Sistemleri

Bir enformasyon süreci, verilerin toplanmasıyla başlar. *Veri* olarak adlandırdığımız kavram ise; ham, özetlenmemiş, analiz edilmemiş gerçeklerdir. Veriler enformasyonun hammaddeleridir. Enformasyon ise verinin alıcı için anlamlı ve kullanışlı bir biçime dönüştürülmesidir.² Yani, enformasyon, verinin anlaşılabilir şeklidir.³ Kullanışlı bir enformasyonun ihtiyaç duyulduğu zaman ulaşılabilir olması; eksiksiz, hatalardan arındırılmış ve kullanıma elverişli olması; kullanıcının anlayabileceği bir biçime sokulmuş olması gerekmektedir.

Enformasyonun, organizasyonun etkin faaliyet gösterebilmesi için, belli becerilere dönüştürülmesiyle bilgi ortaya çıkar.⁴ Enformasyon dinamik yapıya sahip bir süreçtir. Bilgi ise bir durumdur. Bilgi, hayata geçirilmiş enformasyondur. Deneyimleri, değerleri, sosyal ilişkileri, bütünleştirilmiş enformasyonu ve kişisel uzmanlık ile becerilere bağlı olarak oluşan sezgileri kapsar. Yani, işletmelerin ayakta kalabilmeleri sağlayacak bilgi, ancak doğru enformasyonun varlığı ile oluşturulabilecektir.

Bu temel kavramlardan hareketle Enformasyon Sistemleri (IS) ve Enformasyon Teknolojilerine (IT) geldiğimizde, genelde bu iki kavramın uygulamada birbirinin yerine kullanıldığına tanık oluyoruz. Bu karmaşıklık ise, şirketlerin IS/IT odaklı olunmasını; donanım ve yazılıma yönelmiş olmakla eş tutmasına neden olmaktadır. Böyle bir zihniyetin sonucunda ise, IT altyapısının ya da enformasyon sistemlerinin kurulmasından sorumlu birimler ile organizasyonun fonksiyonel bölümlerinin arasında bir koordinasyonsuzluk oluşur. İş süreçleri bir bütün olarak görülemez ve enformasyon sistemlerinin iş süreçleri ile bütünleştirilmesi başarısızlığa uğrar.

Esasında IS, bir şekilde organizasyonlarda varlığını hep sürdürmüştür. IT ise kendisini yeni yeni göstermeye başlamıştır.⁵ Dolayısıyla, IS'in, IT organizasyonlara gelmeden de var olduğunu söyleyebiliriz.⁶

IT kavramı donanım, yazılım ve telekomünikasyon ağlarını içeren bir teknolojiyi işaret eder. Bu nedenle; hem somut (servis sağlayıcılar, bilgisayarlar, ağ kabloları

¹ Mahmoud M. Yasin ve John V. Quigley, 'The Utility of Information Systems: Views of CEOs and Information System Executives', *Industrial Management & Data Systems*, Cilt 94, Sayı 5, 1994, s. 25.

² Richard L. Daft, *Management*, South Western College Publishing, 2003, s. 683.

³ A. W. Court, 'The relationship between information and personal knowledge in new product development', *International Journal of Information Management*, Cilt17, Sayı 2, 1997, s.124-125.

⁴ Pat Finnegan ve Ciaran Murphy, *Information Systems at the Core*, Blackhall Publishing, 2000, s. 76.

⁵ Robert D. Galliers ve Dorothy E. Leidner, *Strategic Information Management*, Butterworth Heinemann, 2003, s. 1.

⁶ John Ward ve Joe Peppard, *Strategic Planning for Information Systems*, John Wiley & Sons, 2002, s. 3.

vb.), hem de soyuttur (her çeşit yazılım). IT, bilginin ve diğer sayısal içeriğin elde edilmesini, işlenmesini, depolanmasını, dağıtılmasını ve paylaşılmasını kolaylaştırır. IS ise; kişi ya da organizasyonların, teknolojiye yararlanarak; enformasyonu toplaması, işlemesi, depolanması, kullanması ve dağıtılması olarak tanımlanabilir. Bu nedenle de IS'in, IT'den yararlandığı söylenebilir.⁷ Yani IT, IS'in belli amaçlara ulaşabilmesini kolaylaştıran bir teknik alt yapıdır.

2. Enformasyon Sistemlerinin Organizasyonlar İçerisinde Gelişimi

Kuşkusuz enformasyon sistemlerinin etkinliği ile gücü her geçen gün artan bilgisayarlar (kişisel bilgisayarlar ya da servis sağlayıcılar) arasında kuvvetli ve doğru yönlü bir ilişki vardır. Bilgisayarlar verinin depolanmasında, sınıflandırılmasında ve gruplanmasında, işlenmesinde ve dağıtılmasında insanlara, dolayısıyla kurumlara önemli avantajlar sağlamışlardır.

İş dünyasında bilgisayarların kullanımı 1950'lerin başlarına denk gelmektedir. Fakat önem kazanmaya başladığı zaman, çok amaçlı büyük bilgisayarların (mainframe) gelişmeye başladığı 1960'ların sonlarıdır. 1970'lerde ise, mini bilgisayarların artan gücü ve işlem kapasitesi, çeşitli iş uygulamalarında kullanılmaya başlanmasına yol açmıştır. Bu uygulamalar, daha önceki büyük bilgisayarlar ile gerçekleştirilemeyecek ya da gerçekleştirilmesi ekonomik açıdan uygun olmayacak çalışmalardır.

Teknolojik gelişime dayanarak, IS'in organizasyonlarda konumlandırılması 3 dönemde incelenebilir:

1. 1960-1970 arası dönem (Veri İşleme Dönemi): Bu dönemde operasyonel faaliyetlerin otomasyonu ile veri ilişkisine odaklanılmıştır. Otomasyon sayesinde etkinliği arttırmak ve bu yolla da kârı maksimize etmek temel amaç olmuştur. Maaş bordrosu sistemleri, genel muhasebe sistemleri ve bazı rutin sekreterlik -yazışma- işlemlerinin otomasyonuna yönelik sistemler bu dönemin eseridir.
2. 1970-1980 arası dönem (Yönetim Bilişim Sistemleri Dönemi): Bu dönemde yapılan çalışmalar, karar verici olarak yöneticinin etkinliğini arttırmaya yönelik olmuştur. Yine bu dönemde geliştirilen hesap ve tabloları ile veritabanı sistemleri sayesinde, yöneticilerin sorgulama ve analiz yeteneklerine esneklik, hız ve kesinlik kazandırılmıştır. Yöneticiler karmaşık veri yığınları arasında istedikleri enformasyona, özel filtre programları vasıtasıyla hızlı bir şekilde erişebilme şansına kavuşmuşlardır.
3. 1980 sonrası dönem (Stratejik Enformasyon Sistemleri Dönemi): Bu dönem de ise, enformasyon sistemleri; şirketlerin rekabet edebilirliğini arttırmak, dönüşümünü* sağlamak ve bu yolla, yapılan işin doğasını değiştirmek amacıyla kullanılmaya başlanmıştır.

Yukarıdaki sınıflama IS/IT'nin gelişimi ile ilgili genel bir bilgi verse de, organizasyonlar içerisindeki gelişimi, fayda/maliyet odaklı bir zihniyet ile gerçekleşmiştir Gerçi enformasyon sistemlerinin yaşamsal açıdan gerekliliği ve

⁷ Ward, *Strategic...*, s. 3.

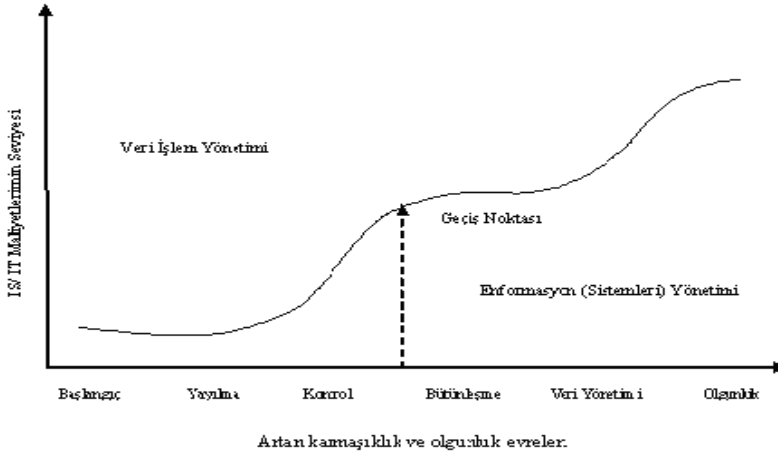
* İşletme dönüşümü; yapı, süreçler, kişi inanç-tutum-davranışlarında köklü değişiklikler anlamına gelmektedir. Değişimi kapsar ve rutin değil, temeldir. Kısa sürede gerçekleştirilir.

yapabilecekleri, artık tüm dünyada kanıtlanmıştır. Buna inanmayan şirketler bile, modern gözükmek ve çağın gerisinde kalmamak adına teknolojiye geçiş yapmaktadırlar. Ama burada vurgulanmak istenen nokta, en uygun maliyetle en yüksek performansı sağlayabilecek teknolojiye odaklanmaktır.

Bu nedenle, organizasyonlarda IS/IT'nin gelişimini aydınlatılabilmek için hem pratisyenlere, hem de akademisyenlere ışık tutması amacıyla, maliyet tabanlı bir gelişim modeli olan “Gelişim Evreleri Modeli” kullanılmaktadır. Nolan ve Gibson'un 1974 yılında geliştirdikleri orijinal 4 evre modeli, 1979 yılında Nolan'ın, yaptığı çalışmalara dayanarak 2 evreyi daha eklemesiyle 6 evre modeli olarak geliştirilmiştir. Model IT'nin kullanılması ve yönetilmesinin tanımlanabilir gelişim aşamalarının, organizasyonlardaki geçiş evrelerini göstermektedir. Bu gelişim aşamaları, organizasyonun olgunluk seviyeleri ile bağdaştırılmış ve ardından IT'nin geliştirilmesine yönelik anahtar konular açıklanmıştır. Nolan gelişim aşamalarının; tıpkı satış gelirlerinin hesaplanması gibi, veri işleme yapılan harcama tutarlarının hesaplanarak tanımlanabileceğini savunmuştur. Hipotezi, veri işlem giderlerinin zaman içerisinde S eğrisi çizeceğidir. Hepsinden önemlisi, IT'nin organizasyonlarda genel kullanımı açısından bu eğri öğrenme yolunu ifade etmektedir. Model Şekil 1' de gösterilmiştir.

Nolan'ın varsayımı; enformasyon sistemleri yönetiminin odak noktası, gelişimin ilk evrelerinde teknoloji üzerinedir. Dönüşüm noktası üçüncü evrenin bitmesiyle beraber gerçekleşir. Bu aşamadan sonra, ilgi, organizasyonun veri kaynaklarının yönetimi, veritabanı teknolojisinden yararlanma ve metotlar üzerine kayar.⁸

Şekil 1: Nolan'ın Gelişim Evreleri Modeli



Kaynak: John Ward ve Joe Peppard, *Strategic Planning for Information Systems*, John Wiley & Sons, 2002, s. 10.

⁸ R. D. Galliers ve A. R. Sutherland, 'The Evolving Information Systems Strategy', *Strategic Information Management*, Butterworth Heinemann, 2003, s. 35.

IS/IT' nin maliyetlere göre gelişim evreleri ve özellikleri ise şu şekildedir:

1. Başlangıç: Maliyetleri azaltacak şekilde sekreterlik işlerini ve rutin işleri otomatikleştirecek toplu işleme* (batch processing) ile tamamen operasyonel sistemlere odaklanılır. Bu aşamada yönetimin bu girişimlere ilgisi yetersizdir.
2. Yayılma (Contagion): Kullanıcının yüksek fayda beklentisine göre, talep edilen uygulama sistemlerinde hızlı bir artış gerçekleşir. Çevrimiçi sistemlere geçiş, bütün kullanıcıları tatmin etmeye yetecek biçimde artan veri işlem harcamaları, gevşek bir kontrol süreci bu evrenin temel özelliklerindedir.
3. Kontrol: Yönetimin maliyet kaygılarına bağlı olarak projelerin bir getirisinin olduğunun ispatlanması gerekliliği ortaya çıkar. Buna bağlı olarak planlar yapılır, belirli yöntem ve standartlar uygulanmaya başlanır. Sık sık uygulamaların yığılması ve gecikmeler (backlog) ve tatmin olamayan kullanıcıların ortaya çıkmasıyla karşılaşılır.
4. Bütünleşme: Mevcut sistemleri bütünleştirebilmek için önemli harcamalar (veri tabanları vasıtası ile) yapılmaya başlanır. Kurulan sistem için kullanıcılar sorumluluk üstlenmeye başlar. Kullanıcı ihtiyaçları ve teknoloji kullanımına yakınlık seviyesi göz önüne alınarak, verilen hizmetler artırılır ve çeşitlendirilir.
5. Veri Yönetimi: Enformasyon ve bilgi, organizasyon içerisinde paylaşılmaya başlanır. Kullanıcıların, bilginin değerini anlaması halinde veritabanı maksimum fayda sağlanacak şekilde kullanılır.
6. Olgunluk: Organizasyon içerisinde IS/IT'nin planlanması ve gelişimi, işletmenin gelişimi ile yakın bir koordinasyon içerisinde. Artık veri kaynakları ve akışı stratejik olarak planlanır ve yönetilmeye başlanır. Sürece son kullanıcı da dâhil edilir.

3. Enformasyon Sistemlerinin İşletmeler İçin Stratejik Önemi

Son yıllarda teknolojik gelişime, ihtiyaca ve kullanıma paralel olarak, tüm ekonomiyi saran bir enformasyon devrimi varlığını hissettirmektedir. Hiçbir işletme bunun etkilerinden kaçamaz. Enformasyonu temin etmenin, işlemenin ve dağıtmanın maliyetindeki çarpıcı düşüş, işletmelerin iş yapma biçimlerini de değiştirmektedir. Bu bağlamda bahsedilen enformasyon devrimi rekabeti üç yönde, çarpıcı bir şekilde etkilemiştir:⁹

- Sektörün yapısını değiştirmiş ve bunu yaptığı anda da rekabetin kurallarının değişmesine neden olmuştur
- Şirketlere rakiplerini geçmelerini sağlayacak yeni yollar önererek, rekabet avantajı yaratmalarını sağlamıştır

* Birçok verinin bir araya getirilip işlenmesi ve kullanıcıya gönderilmesi.

⁹ Michael E. Porter ve Victor E. Millar, 'How Information Gives You Competitive Advantage', *Harvard Business Review*, July-August 1985, s. 150.

- Tamamen yeni işler yaratmıştır. Hatta bunlardan bazıları, şirketin mevcut operasyonlarının içinde doğmuştur

Bugün, iş çevresi; artan bir rekabet yoğunluğu, küreselleşen dünya ekonomisi, hızlı teknolojik değişimler ve müşterilerin, tedarikçilerin, iş gücünün artan beklentileri ile temsil edilmektedir. Bu durum süreklilik arz eden karmaşıklık ve dinamik çevre unsurları içerisinde ayakta kalabilmek için, stratejik düşünme ve karar verme becerisini gerektirmektedir. Enformasyon sistemleri, bu mücadele için gerekenleri karşılayacak güçte bir araçtır. Bu nedenle stratejik avantaj ve uzun dönemde rekabet edebilirlik; işletmenin sistematik bir şekilde yakın ve genel çevresinden ilgili enformasyonu, zamanında ve güvenilir bir şekilde toplayıp, işlemesine bağlıdır.¹⁰

Küreselleşme eğiliminden iş çevresinin de payını alması, işletmeleri farklı kültürel düzenlemeler içerisinde faaliyet göstermeye zorlar. IS, bu çevreyi tarayıp, iş fırsatlarına yönelik değer geri bildirimlerini sağlar. Pazar koşullarına yönelik değerli enformasyonların oluşturulmasını sağlar. Bu geribildirimler işleri tasarlamada ve yürütmeye, çevresel fırsatlar ile güçlü yönlerin, pazar stratejilerinin örtüşmesini sağlamada kullanılır. Buna ilave olarak, enformasyon sistemleri, organizasyonların küresel olarak yürüttüğü birçok faaliyeti birbirine bağlayarak ve koordine ederek, içsel etkinliği artırır.

IT altyapısı (bilgisayarlar, internet, yerel ağlar, servis sağlayıcılar vb.), gün geçtikçe şirketlerin rekabet performansları arasındaki farkın temel belirleyicisi haline gelmektedir. Yeni rekabet stratejileri ve örgütsel dönüşüm, IT altyapısına yapılan yatırımlara gereksinim duyar. IT altyapısının desteklediği yetenekler, sanal organizasyonlar gibi, IT altyapısına dayanan ve dinamik şebeke yapısı sergileyen yeni organizasyon yapılarının oluşmasını sağlar. Sanal değer zincirinin geliştirilmesine yardımcı olarak elektronik ticareti kolaylaştırır ve işletmelerin stratejik tercihlerinin bir parçası haline gelir. IT altyapısının sağlayacakları, özellikle bağlantı ve bütünlüşme becerileri nedeniyle, küresel rekabet içerisindeki işletmeler için hayati bir önem taşır. IT altyapısı, işletme süreçlerinin planlanmasında ve değiştirilmesinde önemli bir engel veya mümkün kılıcı olabilir.¹¹

IT, şirketlerin üretim süreçlerini tamamen etkiler. Daha da ileri giderek, ürünü baştan şekillendirir. Böylece müşteriler için değer yaratır. IT'nin rekabet sürecinde yapabilecekleri konusunda altı çizilmesi gereken katkılarında birisi de “değer zinciri”ne olan etkisidir. IT, değer zincirinin her noktasına nüfuz eder. Değer yaratacak faaliyetleri dönüştürür ve onlar arasında doğal bir bağlantı oluşturur. Her değer yaratan faaliyet; hem fiziksel bileşene, hem de enformasyon işleme bileşenine sahiptir. Fiziksel bileşen işletmenin faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gerekli olan her türlü fiziksel görevi kapsar. Enformasyon işleme bileşeni ise, faaliyeti yerine getirebilmek için gerekli olan veriyi yakalama, işleme ve dağıtma aşamalarını kapsar.

¹⁰ Z. T. Temtime, S. V. Chinyoka ve J. P. W. Shunda, ‘Toward strategic use of IT in SMEs: a developing country perspective’, *Information Management & Computer Security*, 11/5, 2003, s. 230.

¹¹ M. Broadbent, P. Weill ve B. S. Neo, ‘Strategic Context and Patterns of IT Infrastructure Capability’, *Strategic Information Systems*, 8, 1999, s. 158.

Değer yaratan faaliyetler enformasyonu yaratır ve kullanır.¹² Şekil 2' de enformasyon teknolojilerinin değer zincirine olan etkisi bir örnek ile kavramsallaştırılmıştır.

Şekil 2:

IT'nin Değer Zincirine Nüfuz Edişi

Firma altyapısı	Planlama Modelleri				
İnsan Kaynakları Yönetimi	Otomatik Personel Çizelgesi				
Teknoloji Geliştirme	Bilgisayar destekli tasarım Elektronik pazar araştırmaları				
Satınalma	Parçaların çevrimiçi alımı				
	Otomatikleştirilmiş Depo	Esnek Üretim	Otomatikleştirilmiş Sipariş Süreci	Telepazarlama Satıcılar için uzaktan erişilebilir terminaler	Teçhizatlara uzaktan bakım Bilgisayar çizelgelemesi (zamanlaması) ve tamirat yönlendirmesi
	İçer yönelik Lojistik	Üretim	Dışa yönelik Lojistik	Pazarlama ve Satış	Servis

Kaynak: Michael E. Porter ve Victor E. Millar, 'How Information Gives You Competitive Advantage', *Harvard Business Review*, July-August 1985, s. 153.

IT'nin şirketlere getirdiği faydalara rağmen, IT tarafından yaratılan fırsatlar ile bu teknolojiden etkin bir şekilde yararlanmak arasında fark vardır. Bu fark iki faktörden doğar:¹³

1. IT'nin fonksiyonelliğindeki ve maliyet performansındaki artış birçok işletmeye aynı şekilde stratejik fırsatlar sunmaktadır.
2. Birçok üst düzey yöneticinin enformasyon ve telekomünikasyon teknolojilerini yönetme konusunda ya hiç tecrübesi yoktur ya da çok az vardır. Bu nedenle, bu yeni stratejik fırsat ile işlerini ilişkilendirebilecek deneysel temele sahip değildirler.

Bu noktadan hareketle IT'den, stratejik ihtiyaçları karşılamak amacıyla yararlanmak söz konusu olduğunda, 5 temel konuya dikkat etmek gerekir. Bunlar:¹⁴

1. Yönlendirici Güçler: Yeni IT Ekonomisi (maliyet performansı yaratan işlemciler, telekomünikasyon teknolojisi ve yazılımlar), meydan okuyan bir iş çevresi (yoğun küresel rekabet ile yüzleşmek)

¹² Porter, *How Information...*, s. 149-152.

¹³ Robert I. Benjamin, John F. Rockart, Michael S. Scott Morton ve John Wyman, 'Information Technology: A Strategic Opportunity', *Sloan Management Review*, 25, 3, 1984, s. 3.

¹⁴ Benjamin, *Information Technology...*, s. 3-10.

2. Üst Yönetimin Girişimci Tutumu: Teknolojinin sağlayacağı stratejik fırsatlardan yararlanabilmek için, üst yönetimin sahip olması gereken tutumlardır. Bu tutumları şöyle sıralayabiliriz:
 - Teknolojiyi işe yönelik düşüncenin temel parçalarından biri olarak görmek
 - Yeni teknolojinin üst düzey yöneticilerin kararlarını nasıl etkileyebileceğini araştırmak
 - Çapraz fonksiyonel organizasyonların teknolojiden nasıl yararlanabileceğini araştırmak
 - Planlama ve üretim süreçlerinin teknolojiden sonuna kadar yararlanması üzerinde düşünmek
3. Lider işletmelerin stratejik pozisyonlarını geliştirmek için IT'den nasıl yararlandıkları?
4. IT'nin bünyesinde barındırdığı stratejik fırsatları keşfedebilmek için, basit fakat kullanışlı bir uygulama modeline sahip olmak
5. IT'nin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için doğru bir yönetsel yaklaşım benimsemek

4. İşletmelerde Stratejik Düşünme Becerisi ve Stratejik Planlama İhtiyacı

Organizasyonlarda teknolojik alt yapının seçimi, enformasyon sisteminin kurulumu ve geliştirilmesi rastgele seçimlere bağlı olamaz. Keyfi olarak yapılacak tercih ve düzenlemeler, sadece maliyet artışına değil, tüm iş süreçlerini etkileyeceği için, işletmelerin iflasına kadar gidecek sonuçlara yol açabilir. Dolayısıyla, atılacak adımların düşünülmüş ve planlanmış olması işin doğası gereğidir. Ancak bu sürecin sonunda, işletme için doğru kararlar olarak adlandırılabilen seçimler yapılabilecek ve bu seçimlere ulaştıracak yol haritaları olan stratejiler belirlenebilecektir.

İşletmelere stratejik yönetim boyutundan baktığımızda, değişimlere tepki verme biçimine göre iki tip işletme genellemesi yapabiliriz. Bunlardan ilki reaktif işletmelerdir. Bunlar, çevresel değişimlere ve bunun oluşturacağı koşullara, ancak o koşullar ile karşılaştığında cevap verebilen işletmelerdir. Proaktif işletmeler ise, bulunduğu çevreyi ve koşulları daima takip eden ve gelecekteki değişimi bugünden tahmin edip, ona göre davranışlarını belirleyen işletmelerdir. Proaktif işletmelerin; stratejik düşünme becerisinin temeli olan bütüncül (holistik) bakış açısıyla yaklaşıldığında, çevreyi etkileyerek değiştirebilme yeteneğine sahip işletmeler olduğu söylenebilir. Bu işletmeler stratejik bakış açısını kurum kültürlerinin bir parçası haline getirebilmiş yapılardır. Formal olmasa da, her organizasyonun muhakkak bir stratejisi vardır. Mintzberg, bu konuda stratejiyi ikiye ayırır:¹⁵

- Planlanan Strateji: Organizasyonun resmi stratejisidir. (yazılı olabilir ya da olmayabilir)
- Gerçekleştirilmiş Strateji: Kararların ve örgütün aktörlerinin üstlendiği faaliyetlerin yansımasıdır.

¹⁵ Yolande E. Chan, Sid L. Huff ve Duncan G. Copeland, 'Assessing realized information systems strategy', *Journal of Strategic Information Systems*, 6, 1998, s. 273.

Planlamanın, en genel anlamıyla bugünden gelecekte nelerin gerçekleştirilmek ve nerede olunmak istendiğinin; bunun için nelerin ve nasıl yapılması gerektiğinin belirlenmesi olduğunu söyleyebiliriz. Buradan da anlaşılacağı üzere planlama bir süreçtir. Bu süreç; geleceği, neyin belirsiz ve tahmin edilemez olduğunu anlamaya odaklanır. Yöneticilere, stratejik değişimleri gerçekleştirirken, izleyeceği yolları belirlemesinde ve bu yolda ilerlemesinde yardımcı olur. Bu nedenle planlamanın amacı katı bir plan ortaya koymak değil, insanları düşünmeye ve sorgulamaya yönlendirmektir. Bu da, stratejik düşünme becerisinin önemini yeterince arttırmakta ve vazgeçilmez kılmaktadır. Planlama perspektifinden bakıldığında, planlanmamış hiçbir şey strateji niteliği taşımaz. “Harekete geçmeden önce düşünmek” temel ilkedir.

Bir plana stratejik olma özelliğini ise, o planın kapsamı ve ufkunun (gerçekleştirileceği zaman dilimi) genişliği kazandırır. Stratejik planlar, değişen bir çevre içerisinde sektörü, pazarları ve organizasyonları bir bütün olarak göz önünde bulundurarak hazırlanır. Bu nedenle proaktif tutum sergileyen organizasyonlar, stratejik planlamayı bir iş yapma refleksi haline getirmişlerdir.

Stratejik düşünme eğilimi, bir işletmede, aşağıdaki soruların cevaplarının bulunmasına yardımcı olmaya çalışır:¹⁶

- Rekabetin gelecekte izleyeceği seyir nedir?
- Müşterilerin gelecek ihtiyaçları nelerdir?
- Rakipler nasıl bir davranış izlemektedirler?
- Rekabet avantajı nasıl kazanılabilir ve sürdürülebilir?

Stratejik düşünme becerisi; amaçlara odaklanan, dün-bugün-yarın sentezini yapabilen, olayların birbiri ile bağlantısını görebilen, bütüncül (holistik) bakış açısına sahip, karar verirken fayda/risk analizini yapabilecek davranışları bünyesinde barındıran bir yetenektir.

Stratejik düşünme sürecinin yapısı sorgulanmaya başlandığında, iki farklı görüşün ortaya çıktığını görmekteyiz. Bir tarafta, stratejik düşünmenin analitik düşünce sistemi temelinde, katı bir şekilde mantığı kullanması gerekliliğini vurgulayan rasyonel düşünce (rational thinking) bakış açısı; diğer yanda da, yaratıcılığın ön plana çıkması gerektiğini savunan üretken düşünce (generative thinking) bakış açısı vardır.

Rasyonel düşünce; stratejik düşüncenin ağırlıklı olarak mantıksal bir faaliyet olduğunu savunur. Üretken düşüncede ise; rasyonel düşüncenin önemi göz ardı edilmez. Fakat yardımdan çok engel teşkil edeceği savunulur. Bu düşünce tarzı, stratejileri oluşturacak birimlerin rasyonel düşünceye kendisini çok fazla kaptırmaması gerektiğini, yaratıcılığın en önemli varlığı olduğunu vurgular.¹⁷ Rasyonel düşünce analitik becerileri gerektirir. Olaylara sebep-sonuç ilişkileri içerisinde bakabilmeyi, verilere göre hareket etmeyi, katı tutarlı ve objektif olmayı şart koşar. Ama gerçek yaşamda uğraşılması gereken veriler yoğun, düzensiz ve değişken, erişimi kısıtlı ve bazen de kaynağı belli olmayan bir yapıya sahiptir. Üstelik insanların enformasyon işleme ve depolama kapasitesi de sınırlıdır. Dolayısıyla bazen

¹⁶ John L. Thompson, *Understanding Corporate Strategy*, Thomson Learning, 2001, s. 391-392.

¹⁷ Bob de Wit ve Ron Meyer, *Strategy Synthesis*, International Thomson Business Press, 1999, s. 56-62.

içgüdülere dayanarak hareket etmek, karar vericiye dışarıdan bakabilme özgürlüğünü ve kararlarında esnek olabilme şansını tanıyacaktır. İşte stratejik düşünme becerisi, bu iki yaklaşımın ölçüsünü tutturabilme yeteneğidir.

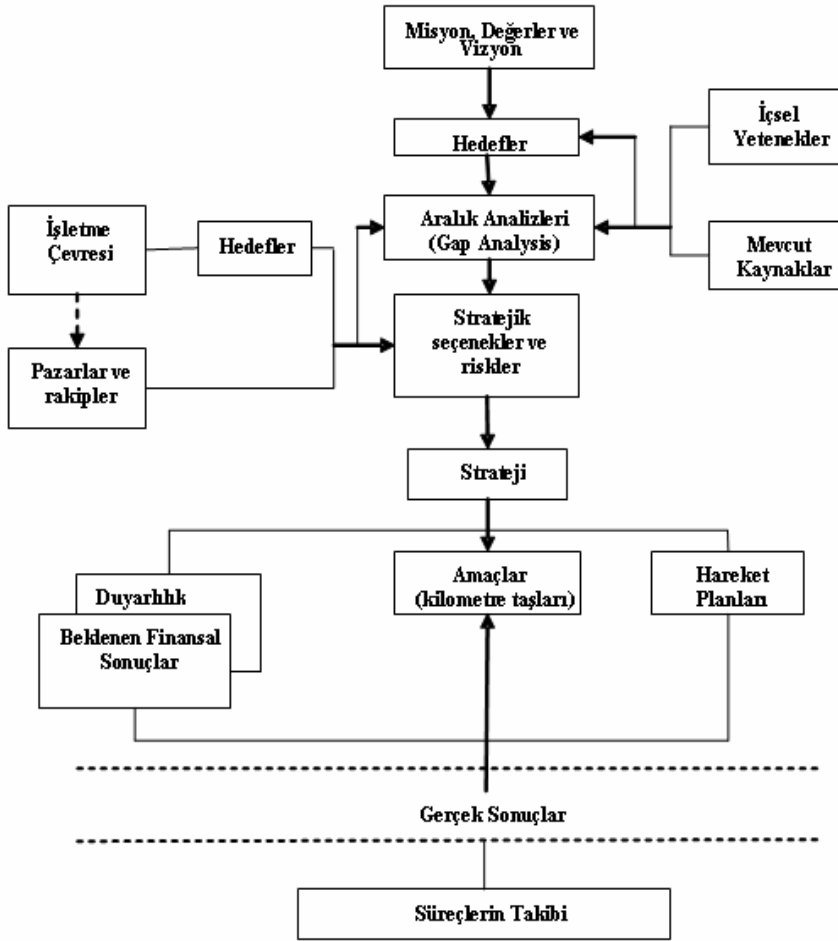
IS söz konusu olduğunda ise, yanlış bir şekilde, ilgilenilebilecek tek stratejinin planlanan strateji olduğu varsayılır. Ve bu stratejik süreç; bilinçli, analitik, yukarıdan aşağıya, kontrol merkezli, basitçe modellenebilen bir süreçtir. Ne yazık ki, günlük hayatta strateji formülasyonu, bahsedilen formülasyonlardan farklıdır. Artırmıcılık (değişimi ufak değişiklikler ile uzun bir zaman periyoduna yayarak gerçekleştirmek), işin içinden çıkamamak, miyopluk, evrimsel karar verme gibi süreçlerin etkileri baskın gelmektedir. Rasyonel düşünce tam bir bilinçlilik düzeyinde düşünceye eğilimlidir, stratejik varsayımların net olarak dile getirilmesini ister. Olaylar düzenli bir sıra içerisinde gerçekleşir. Bu da düzenli bir şekilde düşünüp formüle edebilmeyi ve uygulamayı sağlar. Fakat uygulama sırasında beklenmeyen sürprizler ortaya çıkmaya başlar.¹⁸

Planlama süreçleri ile ilgili tanımlara bakıldığında, hepsinin planlama ile ilgili hazırlıkları içerdiğini görürüz. Çoğu yönetici, organizasyonunun süreklilik arz eden bir stratejik yönetim süreci olmasa bile, zaman zaman bir iş planı hazırlama gereksinimi duymuştur. Yöneticileri ya da şirketleri formal bir stratejik planlama çabası içerisine sokan genel amaçlar şunlardır:

- Organizasyonun içinde olduğu ya da olması gereken işlerin netleşmesi
- Güçlü ve zayıf yönler hakkında bilinç düzeyinin artması
- Fırsatların farkına varılıp, yararlanılması ve tehditlere karşı savunmanın oluşturulması
- Kaynakların daha etkin dağıtımı ve kullanımı

¹⁸ Chan, *Assessing realized...*, s. 273-277.

Şekil 3: Stratejik Bir İş Planının Ana Bileşenleri



Kaynak: David Hussey, *Strategic Management: From Theory to Implementation*, Butterworth-Heinemann, 1998, s. 72.

Temel bir stratejik iş planının ana bileşenleri Şekil 3’ de gösterilmiştir. Model, bir süreçten çok, planın kapsamı gereken konuları ifade etmektedir. Modelde varsayımlar, riskler ve aralık analizleri yer almaktadır. Güçler ve zayıflıklar iki parçaya ayrılmıştır: İçsel yetenekler ve mevcut kaynaklar. Bunun nedeni; en başarılı organizasyonların bile, organizasyonun kapsamının ötesinde finansal kaynaklara, yeteneklere ve insan kaynağına erişimi olsa da, hala olası stratejileri etkileyebilecek kaynak kısıtlarının bulunmasıdır. Aralık analizi ise, en temel anlatımıyla mevcut durum ile amaçlar arasındaki mesafenin belirlenmesidir. Bunun nasıl kapatılabileceği

ile ilgili çalışmaları kapsar. Risk, strateji değerlendirme sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Stratejik kararlar alınırken daima risklerin analiz edilmesi gerekmektedir.¹⁹

Planlama sürecinin nasıl tasarlanacağı ile ilgili olarak izlenebilecek birkaç yol vardır. Önemli olan her şirketin kendi ihtiyaçlarını karşılayacak bir planlama süreci oluşturmasıdır. Verilen örneklerin ve oluşturulan metotların bir başlangıç olarak ele alınması ve çok dogmatik olarak okunmaması gerekmektedir.²⁰

Stratejik yönetim sürecinde üzerinde en çok düşünülen kavramlar belirsizlik ve değişimdir. Planlamaya yönelik birçok yaklaşımda belirsizlik, duyarlılık ve risk analizleri ile ele alınır. Genel kanı, aşırı derecede yapılaşmış bir stratejik planın, karmaşık bir çevre ile başa çıkabilecek esnekliğe sahip olmadığı yönündedir. Bu nedenle girilen senaryo planlama süreci, olası geleceğe yönelik belli sayıda tahmini içerir. Her bir senaryo için plan yapılır. Fakat modern yaklaşımda, gelecekte ne olabileceğine dair tahminde bulunurken ipucu yoktur. Temel stratejiler her bir senaryoya göre değerlendirilir. Bu yaklaşımla elde edilmek istenen, hangi şartlar altında olursa olsun, seçilen stratejinin değer yaratmasıdır.²¹

Örgüt kültürü, stratejik liderin beklentileri ve anahtar paydaşlar, tüm analiz sürecini ve karar vermeyi etkiler. Düşünme süreci organizasyonun mevcut pozisyonunun değerlendirilmesi ile başlar, yetenekler ve kaynaklar gözden geçirilir. Misyonun, hedeflerin ve vizyonun net bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Ancak bundan sonra işletmenin çevresine odaklanarak analiz edilmeye başlanır. Bu analiz, 3 farklı analizden beslenir; geniş çaplı senaryo planlaması, ürün portföy analizleri ve sektör analizleri. Çevre analizi yapılırken stratejik konulara odaklanmak gerekir. Bu konular organizasyonun misyonu ve bunun gerekliliklerini karşılayacak amaçlar üzerinde etkisi olan konulardır.²²

5. Stratejik Bir Kaynak Olarak Enformasyon Sistemlerinin Planlanması

Teknolojide son yıllarda yaşanan büyük gelişmeler sayesinde çoğu organizasyon eski iş uygulamalarına yönelik donanımlarının ve yazılımlarının, yeni teknolojilerin sunduğu avantajları sağlayamadığını fark etmişlerdir. Bu organizasyonların büyük bir çoğunluğu pazarda rekabet avantajı yakalayabilmek için yeni teknolojilere gözü kapalı yatırım yapmaktadır. Bazen de, mevcut durumunu koruyabilmek ve pazarda kalabilmek adına bu yatırımları yapmaktadır. Bununla beraber, yeterli araştırmalar yapılmadan gerçekleştirilen yatırımlar önemli miktarda mali kayıplara, çoğu durumda da şirketin varlığının tehlikeye girmesine yol açmaktadırlar.

Enformasyon stratejileri, IS/IT yatırımlarına ya da projelerine yönelik bir portföydür. IS'in üzerine kurulacağı bir zemin hazırlamak için, hizmet verecek IT uygulamalarına yönelik mimarinin tasarlanmasıdır. Yaygın görüş IS stratejilerini

¹⁹ David Hussey; *Strategic Management: From Theory to Implementation*, Butterworth-Heinemann, 1998, s.72.

²⁰ Hussey, *Strategic...*, s. 56.

²¹ Hussey, *Strategic...*, s. 70-71.

²² Thompson, *Understanding...*, s. 401-403.

* Enformasyon mimarisi, organizasyonun enformasyon ihtiyaçlarını ifade eden bir haritadır. Organizasyonun amaçlarına ulaşması ve belli fonksiyonları yerine getirebilmesini sağlamak amacıyla IT'nin özel bir biçim almasıdır. Ne tarz enformasyona ihtiyaç duyulduğunu ve nasıl işleneceğinin detaylı bir şekilde tanımlanmasıdır.

planlama sürecinin, işe yönelik stratejik düşünme sürecinden ayrı tutulamayacağı yönündedir. Böylece, IS stratejilerinin işletme stratejilerini kapsayacak şekilde düzenlenmesi gerekliliği bir gerçek olarak karşımıza çıkar. Bir yanda IS stratejileri kapsamında gereksinimleri ile yer alan işletme stratejileri, diğer yanda da enformasyon stratejilerinin göz önünde bulundurulması gereken ve IT sayesinde gerçekleşen yeni iş yapma yolları bulunmaktadır. Dolayısıyla işletme stratejilerinin analizi kaçınılmaz bir süreçtir. Yani, IS stratejileri departman stratejileri ile uyum içerisinde olmalıdır.²³

Bu noktada devreye giren Stratejik Enformasyon Sistemleri Planlaması (SISP-Strategic Information Systems Planning), IS fonksiyonu ile işletme yönetimi arasında iletişimi sağlayan bir araç rolü oynamaktadır. Sürecin temelinde; işletmenin gereksinimlerinin ve yönünün, IS'in yönünü belirlemesi vardır. Bir SISP sürecinin sonunda, işletmeler tarafından elde edilmesi beklenen sonuçlar şunlardır:

- Organizasyonun maliyetli ve kritik bir kaynağının (IS) etkin yönetimi
- İşletme ve IS arasındaki iletişimi geliştirmek
- IS'in yönünü, işletmenin yönüne çevirebilmek
- Enformasyon ve süreçlerinin akışını planlamak
- IS kaynaklarının dağılımını etkin ve verimli bir şekilde halletmektir.

Enformasyon sistemlerinin planlanması son 15 yıl içerisinde kendisini göstermiştir. 1970'lerin sonunda temel amaç; bilgisayar kullanıcıları ile IT departmanı arasında iletişimi geliştirmek, üst yönetimin IT yayılımı ile ilgili desteğini arttırmak, IS'e yönelik daha isabetli gereksinim tahminlerinin yapılabilmesi, uygun kaynakların tahsis edilmesi, IT departmanının geliştirilmesi için gereken fırsatları tanımlamak, yeni bilgisayar uygulamalarını tanımlamaktır. En son olarak buna iki yeni amaç daha eklenmiştir. Organizasyonlara rekabet avantajı sağlayan stratejik enformasyon sistemleri uygulamalarının tanımlanması ve organizasyon çapında bir enformasyon mimarisinin geliştirilmesidir.²⁴ SISP ile ilgili literatüre ve işletmelerdeki uygulamalara baktığımızda, birçok görüş ve model ile karşılaşırız. Ama genel olarak bir SISP süreci ana hatlarıyla aşağıdaki gibi işler:²⁵

1. Safha: Planlama sürecinin kurulması safhasıdır. Amaç-süreçler-kapsam ilişkisi bu noktada ele alınır ve belirlenir. İşletmenin misyonu, vizyonu, değerleri, amaçları, hedefleri ve iş öncelikleri belgelendirilir. Eğer işletmenin hâlihazırda bir planı varsa, bu bilgiler oradan temin edilir. Bu bilgilere genelde üst düzey yöneticiler seviyesinde yapılan görüşmeler sonucunda varılır. Ayrıca şirketin tarihçesi, işlerin tanımı, finansal özetler, sektöre yönelik bilgiler bu aşamada derlenir. Yapılan görüşmeler sonucunda çevresel faktörler değerlendirilir, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri

²³A. R. Teubner ve M. Mocker, 'Strategic Information Planning-insights from an action research project in the financial services industry', Working Paper, Sayı 3, *European Research Center for Information Systems*, April 2005, s. 12-13.

²⁴A. L. Lederer ve V. Sethi, 'The information systems planning process: meeting the challenges of information systems planning', *Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems*, Butterworth-Heinemann, 2003, s. 217.

²⁵Anita Cassidy, *A Practical Guide to Information Systems Strategic Planning*, St. Lucie Press, 1998, s. 1-32.

ortaya konur ve çevresel gereksinimlere odaklanılır. Tedarikçilerin ve müşterilerin gereksinimlerine ağırlık verilir.

2. Safha: İşletmenin yönü, daha detaylı bir şekilde belgelendirilir. Anahtar enformasyon ihtiyaçları belirlenir. Her bir enformasyon parçasına ya da yakalanmış veriye değil, yönetimin işletmeyi ayakta tutarken ihtiyaç duyduğu anahtar enformasyon parçalarına odaklanılır. Bu aşamada iş süreçlerinin tanımlanmasına ve belgelendirilmesine, iş süreçlerini geliştirme çabalarına girişilir. Ardından da işletmenin geleceğine yönelik olarak detaylı gereksinim analizleri yapılır.

3. Safha: Mevcut IS çevresi belgelendirilir. IS organizasyonunun tanımlanması, bireylerin rollerinin ve sorumluluklarının tanımlanması, grubun yeteneklerinin belirlenmesi bu aşamada gerçekleştirilir. Ayrıca IS giderleri ve eğilimleri sektörle kıyaslanır. Geciktirilmiş ya da gereksinim duyulan çeşitli IS/IT projeleri tanımlanır. IS sektöründeki gelişmeler ve bunun işletme çevresini, geleceğini nasıl etkileyebileceği ortaya konmaya çalışılır. Rakiplerin IS’i nasıl kullandıkları incelenir. Önceki aşamalarda ve bu aşamada yapılan analizler sonucunda en uygun IS misyonu ve vizyonu belirlenir. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için en uygun stratejik amaçlar ortaya çıkarılır. Her iş biriminin amacı ve IS’in bu amaca ulaşmada nasıl bir katkısının olabileceği belirlenir. Buna uygun olarak da teknik mimari ortaya çıkar. IS projeleri ve amaçları önceliklerine göre sınıflandırılır. Sorumluluklar ve politikalar netleştirilir. Ardından, IS hizmet mimarisi (IS stratejilerinin yürütülmesinde rolü olacak bireyleri ve süreçleri içerir) hazırlanır.

4. Safha: İşletme vizyonunun, çevresel gereksinimlerin, enformasyon ihtiyaçlarının, işletme uygulamalarının, işletme gereksinimlerinin ve teknik mimarinin değerlendirilmesini kapsar. Bunun sonucunda da, mevcut durum ile gelecekte arzulan durum arasındaki boşluk belirlenerek, bunun nasıl kapatılabileceği üzerinde durulur. Maliyet, zaman ve kaynak tahminleri yapılır. Yatırımın geri dönüşü (ROI-return on investment), enformasyon kıyaslamaları, avantaj/dezavantaj analizleri bu aşamada gerçekleştirilir.

IT’ye yapılan yatırımlar, işletme stratejilerine veya stratejik seçenekler yaratmaya destek verme pozisyonuna yükseldiğinden beri; “SISP sektörü” hem IT üreticileri, hem de yönetim danışmanları arasında gittikçe büyümeye başlamıştır. Tabii bu da birçok metodolojinin ve tekniğin geliştirilmesine neden olmuştur. Literatüre baktığımızda, SISP’nin aşağıdaki çalışma alanlarını hedeflediğini söylemek mümkündür:²⁶

- IS’e yapılan yatırımları işletme amaçlarına göre düzenlemek
- IT’den rekabet avantajı için yararlanmak
- IS kaynaklarının etkinlik ve verimlilik amacıyla yönetilmesi
- Teknoloji politikaları ve mimarisi geliştirmek

Bu alanlardan ilk ikisi, IS stratejileri ile üçüncü alan enformasyon yönetim stratejileri ile ve dördüncü alan da IT stratejisi ile ilgilidir. Earl’e (2003) göre başarılı bir SISP sürecinin gerektirdiği koşullar Şekil 4. de gösterilmiştir.

²⁶ M. J. Earl, ‘Approaches to Information Systems Planning: Experiences in Strategic Information Systems Planning’, *Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems*, Butterworth-Heinemann, 2003, s. 181-182.

Metod; SISP'nin merkezinde yer alan teknikler ve prosedürler ile ilgilidir. Bunlar ya işletmenin genel olarak kullandığı, kendisine has yöntemlerdir ya da değer zinciri analizi veya kritik başarı faktörleri gibi yaygın olarak kullanılan yöntemlerdir. Metodların bir kısmı da, iyi bilinen tekniklerin yeniden düzenlenerek özelleştirilmesidir.

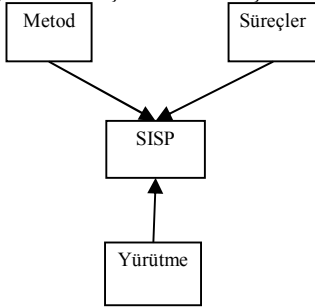
Yürütme; SISP başarılı olarak değerlendirilse de, sonucu olan stratejiler ya da plan her zaman takip edilebilecek cinsten olmayabilir. Her ne kadar yön net olarak çizilmiş olsa ve yeni uygulamaların geliştirilmesi için destek alınmış olsa da, bazen projeler başlatılamaz veya sistem geliştirme süreci yürümez. Dolayısıyla yürütülemeyen veya zayıf bir şekilde yürütülen strateji, strateji değildir.

Süreç; komuta (line) yönetiminin katılımındaki eksiklik, IS-kullanıcı ilişkilerinin zayıflığı, yetersiz kullanıcı bilinci ve eğitimi, yönetimin felsefeyi ve SISP uygulamalarını sahiplenme seviyesinin çok düşük olması gibi konular bu aşamanın kapsamına girmektedir.

Yaklaşım (approach); kendi başına bir teknik değildir. Aynı zamanda rutin olarak uygulanabilecek formal veya net bir çalışma da değildir. IS'in planlanması her zaman basit bir prosedür ya da özel birkaç teknik ile gerçekleştirilemeyebilir. Bir yaklaşım; prosedürlerin, tekniklerin, kullanıcı-IS etkileşimlerinin, özel analizlerin ve rasgele keşiflerin bileşimidir. Bunlar genelde yapısal faaliyetler ve yapısal olmayan davranışlardır. Metodun doğası ve yeri, sürece olan dikkat ve sürecin tarzı, yürütmenin olasılıklarına odaklanma, bir yaklaşımın bileşenleri olarak ele alınabilir.²⁷

Her şirketin farklı bir planlama perspektifi vardır. Genelde şirketler etraflarını saran 6 temel koşula göre SISP metodolojilerini seçer ya da geliştirirler. Bunlar.²⁸

Şekil 4:
Başarılı SISP İçin Gerekli Koşullar



Kaynak: M. J. Earl, 'Approaches to Information Systems Planning: Experiences in Strategic Information Systems Planning', *Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems*, Butterworth-Heinemann, 2003, s.187.

²⁷ Earl, *Approaches to...*, s.189-200

²⁸ S.K. Min, E. H. Suh ve S. Y. Kim, 'An Integrated Approach Toward Strategic Information Systems Planning', *Journal of Strategic Information Systems*, 8, 1999, s. 375-376.

- Mevcut uygulama portföylerinin karmaşıklığı (ya da bu konudaki tecrübeleri)
- Şirketin gelişim aşaması
- Şirketin ve yöneticilerinin karşılaştığı anlık problemler
- Planlama safhası için mevcut kaynaklarının miktarı
- Şirketin içinde bulunduğu sektör
- Şirketin IS'e verdiği önem olarak ifade edilebilir.

Özetlemek gerekirse, SISP metodolojisi, IS kararlarının oluşumunu sağlayacak örgütsel düzenlemelerin gerçekleştirilmesini sağlar. Bu nedenle birçok organizasyon; İş Sistemleri Planlaması (BSP), Metod/1, Enformasyon Mühendisliği gibi SISP'yi uygulamalarına yardımcı olacak kalıplar (frameworks) kullanır. SISP yaklaşımı ise, prosedürlerin karışımını, teknikleri, kullanıcı-IS etkileşimini, özel analizleri ve rastgele keşifleri içerir. Yaklaşım metodun yerini ve yapısını açıklar. Bu sürecin dikkati ve tarzı, yürütme olasılığı üzerinedir.²⁹

6. Stratejik Enformasyon Sistemleri Planlamasının Başarısının Altında Yatan Temel Etkenler: IS İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve IS-İş Birimleri Uyumu

IS stratejisini belirlemenin bir yolu da, işletmedeki her bölüme gereksinimlerinin neler olduğunu sormaktır. IS stratejisinin geliştirilmesi muhakkak işletme stratejileri ile paralel götürülmelidir. Gereksinimlerin tanımlanması; bir organizasyon için SISP sürecinin en önemli aşamalarındandır. Böylece, IS tasarım ve geliştirme süreci yönlenecektir.

Literatüre baktığımızda enformasyon gereksinimlerinin analizi bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bunun birinci aşaması mevcut sistemin özelliklerinin tanımlanmasıdır. İkinci olarak, yeni kurulacak IS'e yönelik olarak enformasyon gereksinimleri ile ilgili olarak veri toplanmasından bahsedilebilir. Üçüncü olarak da, enformasyon gereksinimlerinin derecelendirilerek, bir seçimin yapılması söz konusudur. Yönetici açısından bakıldığında etkin enformasyon gereksinimlerinin analizi; işletmenin mevcut enformasyon problemlerine işaret eder ve kullanıcıları da kapsar. Fakat organizasyonların çapraşıklığı böyle bir çabayı zorlaştırmaktadır. İhtiyaçların tanımlanmasının temel amacı, yeni IS'in kullanıcı ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde tasarlanmasıdır. Çeşitli nedenlerden dolayı organizasyonlarda doğru ve tam olarak enformasyon ihtiyaçlarının belirlenmesi çok zordur. Kullanıcıların, neyin doğru ve tam gereksinim olduğunu ifade etmede kısıtları vardır. Çoğunlukla da IS'in kabiliyetlerinden pek haberdar değildirler. Buna ilaveten, kullanıcılar gereksinimleri farklı şekillerde yorumlarlar. Bazen seçimlerinde önyargılı davranabilirler.³⁰

Üç çeşit enformasyon kaynağını kıyasladığımızda (belgeler, insanlar ve elektronik sistemler) birçok çelişki ve kaynağına bağlı olarak farklı enformasyonlar ile karşı karşıya kalırız. Bu nedenle karar vermek için ne tarz bir enformasyona

²⁹ N.F. Doherty, C.G. Marples ve A. Suhaimi, 'The Relative Success of Alternative Approaches to Strategic Information Systems Planning: an Empirical Analysis', *Journal of Strategic Information Systems*, 8, 1999, s. 265.

³⁰ Yong Shi, Pamela Specht, Justin Stolen ve Francis VanWetering, 'A Consensus Ranking for Information System Requirements', *Information Management & Computer Security*, 1996, 4/1, s.10-11.

ihtiyacımız olduğunu ve bunu nasıl derleyeceğimizi sorgulamaya başladığımızda, karmaşık bir görevle yüzleşiriz. Enformasyonu tanımlamaya çalışırken, öncelikle işimizin ne olduğunu tanımlamalıyız. İşimizin temel bileşenleri anlaşılmadan, enformasyon ihtiyaçları belirlenemez.³¹

Sistem geliştiriciler genellikle proje süresince; işle ilgili bütün değişimleri dondurmak isterler ve sabit bir gereksinim içeriği ile çalışmaktan da mutlu olurlar. İşin özünde, diğer her şeyin eşit ve değişmez olduğu, uygun bir IS geliştirmeye çalışmaktadırlar. Ama ne yazık ki, amaçlar, hedefler, işletme gereksinimleri ve işletmenin bir bütün olarak stratejileri, kaçınılmaz olarak zaman içerisinde değişmektedir.³²

Hiçbir IT uygulaması tek başına sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamaz. Bu, IT'nin örgütsel dönüşüm içerisindeki rolünü kavramaya yönelik bir yönetim düşüncesinin geliştirilmesini, IS/IT stratejilerinin kritik bileşenlerini ve bunun işletme stratejilerini desteklemede ve şekillendirmede ki rolünü anlamayı gerektirir.³³

Farklı işletmeler üzerinde yapılan çalışmalara baktığımızda, uyum konusu farklı evrelere bölünebilmektedir. Bu sınıflama şu şekildedir:³⁴

1. Planlama yok: Formal bir iş planı ya da enformasyon sistemleri planı yoktur
2. Bağımsız planlama: Ya işletme planı ya da IS planı mevcut, ama ikisi bir arada bulunmaz
3. Reaktif planlama: IS fonksiyonu işletme planlarına göre tepki verir.
4. Bağlı planlama: Sistem kaynakları işletme ihtiyaçları ile eşleştirilir.
5. Entegre planlama: BP ve ISP birbirinden ayırt edilemez. Eş zamanlı ve etkileşimli olarak ortaya çıkarlar.

Daha önce de bahsedildiği gibi enformasyon sistemlerinin stratejik olarak planlanması süreci IS fonksiyonu ile işletme yönetimi arasında iletişim kurmaya yarayan bir araçtır. Sürecin temeli, işletme amaç ve ihtiyaçlarının, IS'in yönünü ve mimarisini çizecek olması üzerine kuruludur. Bu çok temel bir kavram gibi gözükse de, çoğu işletme bunun tersini yapar ve yeni teknolojilerin cazibesine kapılarak kendilerini yönlendirmesini bekler.³⁵

Yapılan çalışmalar göstermiştir ki; IT'nin gerçek işletme değerini yakalayabilmek ve bu teknolojinin stratejik avantaj olanağından sonuna kadar yararlanabilmek için; IS planları ve işletme planları arasında, IS fonksiyonunun her seviyedeki örgütsel amaçları ve faaliyetleri destekleyebileceği bir uyumun sağlanması gerekmektedir. Bu tarz bir uyumlaştırma çabası, aynı zamanda sistem geliştirme

³¹ Jasna Kuljis, 'Business Modelling, Decision Support and Determining Information Requirements', *Information Systems at the Core*, Blackhall Publishing, 2000, s. 287.

³² Stuart Maguire, 'Reconciling the System Requirements Process in Changing Business Environments', *Information Management & Computer Security*, Cilt 12, Sayı 2, 2004, s. 362.

³³ J. C. Henderson ve N. Venkatraman, 'Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations', *IBM Systems Journal*, Cilt 38, Sayı 2&3, 1999, s. 472.

³⁴ William R. King ve Thompson S. H. Teo, 'Integration Between Business Planning and Information Systems Planning: Validating a Stage Hypothesis', *Decision Sciences*, Cilt 28, Sayı 2, 1997, s. 282.

³⁵ Cassidy, *A Practical Guide...*, s. XV.

süreci için kritik uygulamaların tanımlanmasına ve uygun kaynakların bu uygulamalara atanmasına da yardımcı olur.³⁶

Tablo 1: SISP Başarı Ölçeği

Uyum (Alignment)	<p>Üst yönetimin stratejik önceliklerini anlamak</p> <p>IS stratejilerini işletme stratejileri ile uyumlu hale getirmek</p> <p>IS'in amaç/hedeflerini, organizasyonun değişen amaç/hedeflerine adapte etmek</p> <p>IS'in stratejiyi desteklemesine yönelik rolü üzerine üst yönetim ile karşılıklı fikir birliğine varmak</p> <p>İşletmenin stratejik yönünü destekleyecek, IT ile ilişkilendirilmiş fırsatları tanımlamak</p> <p>IT'nin önemi konusunda üst yönetimi eğitmek</p> <p>Teknolojiyi stratejik değişime adapte etmek</p> <p>Yeni teknolojilerin stratejik önemini değerleyebilmek</p>
Analizler (Analysis)	<p>Organizasyonun alt birimlerinin enformasyon ihtiyaçlarını anlayabilmek</p> <p>IT vasıtasıyla işletmenin içsel süreçlerinde gelişim fırsatlarını tanımlayabilmek</p> <p>Organizasyonun temelde nasıl işlediği ile ilgili gelişmiş bir anlayışa sahip olmak</p> <p>Örgütsel süreçlerin yapılandırılmasına yönelik bir plan "blueprint" geliştirmek</p> <p>İşletmenin içsel ihtiyaçlarını izlemek ve IS'in becerileri vasıtasıyla bu ihtiyaçları karşılamaya çalışmak</p> <p>Örgütün değişen süreç ve prosedürleri ile ilgili bir anlayış oluşturmaya çalışmak</p> <p>IT vasıtasıyla süreçlerin yeniden yapılandırılmasına yönelik yeni fikirler yaratmak</p> <p>Verilerin, uygulamaların ve diğer teknolojilerin işletme içerisinde nasıl dağıldığını anlamak</p>
İşbirliği (Cooperation)	<p>Temel sistemlerin geliştirilmesinde örtüşmelerin (overlapping) ayırımında olmak</p> <p>Sistem projelerinin riskleri ve hangilerinin terk edileceği ile ilgili olarak genel bir ortak anlayış seviyesine erişmek</p> <p>Projelere öncelik tanımaya yönelik olarak <i>bir örnek</i> temeller hazırlamak</p> <p>Diğer departmanlarla iletişim için açık hatlar kurmak</p> <p>Çeşitli örgütsel alt birimlerin geliştirme çabalarını koordine etmek</p> <p>IS planlarına karşı direnç oluşturabilecek potansiyel kaynakları tanımlamak ve çözmek</p> <p>Planın yürütülmesine ilişkin olarak yönetsel sorumlulukların açık olarak tanımlanması</p>
Yetenekler (Capabilities)	<p>Temel problemleri alanları tanımlayabilme yeteneği</p> <p>Yeni iş fırsatlarını tanımlama yeteneği</p> <p>IS stratejisini işletme stratejileri ile uyumlaştırabilme yeteneği</p> <p>Sürpriz ve krizleri önceden tahmin edebilme yeteneği</p> <p>İşletme ve enformasyon ihtiyaçlarını anlayabilme yeteneği</p> <p>Beklenmeyen değişimlere adapte olabilme yeteneği</p> <p>IS planlarına yönelik olarak kullanıcı grupları arasında işbirliği oluşturabilme yeteneği</p>

Kaynak: Albert H. Segars ve Varun Grover, 'Strategic Information Systems Planning Success: An Investigation of the Construct and Its Measurement', *MIS Quarterly*, June 1998, p. 146.

³⁶ Thompson S. H. Teo ve James S. K. Ang, 'Critical Success Factors In the Alignment of IS Plans with Business Plans', *International Journal of Information Management*, 19, 1999, s. 173-174.

7. Stratejik Enformasyon Sistemleri Planlamasının Kapsamı ve Başarısı Arasındaki İlişki

Başarısız IT projelerinin arkasında, birer “Teknoloji Projesi”ymiş gibi yönetilmeleri yatmaktadır. Bu bakış açısıyla yürütülen projeler, bireylerin düşünceleri ve ilgileri sürece gerektiği gibi aktarılamadığı için başarısızlığa uğramaktadırlar.³⁷ IS planlaması ile ilgilenen birimler, organizasyonun sahip olması gerektiğini düşündükleri değil, organizasyonun ihtiyacı olan sistem üzerinde çalışmaktadırlar.³⁸

SISP'nin başarısını kavramsallaştırmak için kullanılan en yaygın model Segars ve Grover (1998) tarafından geliştirilmiştir. Model 4 değişikenden oluşmaktadır. Bunlar; uyumlu hale getirme, analizler, işbirliği ve yeteneklerdir.

Bu modelde; uyum ile kastedilen IS stratejileri ile işletme stratejileri arasında kurulan bağlantıdır. Bu sayede organizasyonlarda IT'nin yerleşim ve yayılımı kolaylaşır, elde edilecek kazanımlar artar. IS planlamacıları ile üst düzey yöneticiler arasında karşılıklı bir anlayış oluşur. Çünkü sistem tam olarak organizasyonun rekabetçi ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulur.

Analizler, organizasyonun süreçlerine, prosedürlerine ve teknolojilerine yönelik olarak yapılan çalışmaların sonuçlarıdır. Amaç organizasyonun faaliyetlerini ve işleyişlerini daha iyi anlayabilmektir. İşbirliği, önceliklerin geliştirilmesi, zaman çizelgelerinin uygulanması ve sorumlulukların yönetilmesi üzerinde fikir birliğinde olunmasının sonucudur. Böylece SISP'nin yürütülmesini tehlikeye sokabilecek potansiyel çatışmalar önlenmiş olur. Temel amaç SISP'nin içeriği ve süreçleri üzerinde destekleyici bir koalisyona varılabilmesidir. Yetenekler ise, planlama sisteminin potansiyelindeki gelişmeleri kapsamaktadır. Etkin bir planlama programı, zamanla organizasyonu destekleyen temel faaliyetlerin gelişmesine olanak tanır. Modelin alt boyutları Tablo 1. de verilmiştir.

SISP'nin kapsamına ilişkin model ise Mentzas (1997) tarafından geliştirilmiştir. Tablo 2. de kısaca özetlenen modelde, Mentzas SISP sürecinin aşamalarını temel değişkenler olarak ele almıştır.

Mentzas (1997) SISP kavramını öncelikle 5 aşamada ele almıştır. Bu aşamaları da John L. Thompson'ın çalışmasından (1993) türetmiştir. Aşamalar şu şekildedir:

Stratejik farkındalık; şirkete ve rekabetine yönelik olarak bütün temel sorulara cevap aranan aşamadır. Bu nedenle, şirketin stratejik amaçlarının belirlenmiş olması hayati önem taşımaktadır. Bu amaçlar, IS stratejik amaçlarının uyumlaştırılmasında ve geliştirilmesinde kılavuz rolü üstlenecektir. Ayrıca bu aşamada temel iş süreçleri IS süreçleri ile IT sistemleri tanımlanır, stratejik önemleri belirlenir.

Durum analizi ise; hedeflenen organizasyona yönelik olarak mevcut iş süreçleri, fonksiyonel yapı, kritik başarı faktörleri, verimsizlik ilişkisi analiz edilir ve tanımlanır. Örgüt yapısı gözden geçirilir. Mevcut IT sistemlerinin durumu (fonksiyonellik, kontrol, homojenlik, performans, evrim) teşhis edilir. Ardından yapılan bu çalışmalar belgelendirilir. Aynı zamanda dış/iç çevreye yönelik olası fırsatlar tespit edilir. SWOT analizleri, portföy analizleri, gelişim aşaması modelleri,

³⁷ Jay Liebowitz, 'A Look at Why Information Systems Fail', *Kybernetes*, Cilt 28, Sayı 1, 1999, s. 61.

³⁸ Thompson S. H. Teo ve James S. K. Ang, 'An Examination of Major IS Planning Problems', *International Journal of Information Management*, 21, 2001, s. 457-468.

rekabet güçleri analizi ve değer zinciri analizleri oldukça kullanışlı metotlardır. Böylece de güçlü ve zayıf yönlerle ilişkin geniş bir alana yayılmış olan görüşler sentezlenebilir. Aynı zamanda amaçlar, hedefler, çevresel eğilimler, tarihsel düzenlemeler gözden geçirilmiş olur.

Tablo 2: IS Strateji Sürecinin Aşamaları

Aşamalar	Temel Konulara Yönelik Örnekler
Stratejik Farkındalık	Nereye gidiyoruz? Nasıl gideceğiz? Rekabet analizi
Durum Analizleri	Fırsatların ve tehditlerin tanımlanması Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi Stratejik bir kaynak olarak enformasyonun kullanımı IT kullanımının analizi
Strateji Anlayışı	Nereye gitmek istiyoruz? Mevcut olan stratejik alternatifler nelerdir? İyi bir tercihin bileşenleri nelerdir?
Strateji Formülasyonu	Alternatif büyüme stratejilerinin analizi Alternatif büyüme stratejilerinin içerisindeki iş sistemlerinin analizi Alternatif büyüme stratejileri içerisinde IS'in analizi
Stratejinin Uygulanmasının Planlanması	IS stratejisinin yapısı Kaynakların yönetimi ve kontrolü Risk yönetimi Değişim yönetimi

Kaynak: Gregory Mentzas, 'Implementing an IS strategy-a team approach', *Long Range Planning*, Cilt.30, Sayı 1, 1997, s. 88.

Strateji anlayışı; stratejik düşünmeyi ve analitik karar vermeyi içerir. Stratejik anlayış rekabet avantajları ve performans avantajları açısından geleceğin taranmasını kapsar. Aynı zamanda gelecekte büyümeye yönelik olarak, alternatif senaryolarda hazırlanır. Farklı bakış açıları ve varsayımlar tanımlanarak senaryoya dâhil edilir. Yine bu aşamada, IS senaryoları oluşturulmaya başlanır. Buna bağlı olarak da, IT'nin avantajlarına ve kullanımına yönelik net bir anlayış geliştirilmeye çalışılır. Kritik başarı faktörleri, "eğer...olursa, ...ne olur" (what- if) analizleri, çapraz etki analizleri, senaryo değerlendirme metotları, çoklu kriter teknikleri gibi metotlar bu aşamada kullanılır.

Diğer iki aşama olan strateji formülasyonu ve stratejinin uygulanmasının planlanması, Mintzberg'in Stratejik Programlama olarak bahsettiği aşamadır.³⁹ Strateji formülasyonu safhasında, seçilmiş olan senaryo işletme sistemleri

³⁹ Gregory Mentzas, 'Implementing an IS Strategy-a Team Approach', *Long Range Planning*, Cilt 30, Sayı 1, 1997, s. 88.

(fonksiyonlar), hiyerarşiler ve sorumluluklar (örgütsel yapı), IT sistemlerinin kurulabilmesi için belirlenen teknik mimari açıdan analiz edilir. Enformasyonun akışı, depolanması, işlenmesi ve dağıtımı, güvenliğin gözden geçirilmesi, maliyet ve bakım gibi konular bu aşamada ele alınır, incelenir.

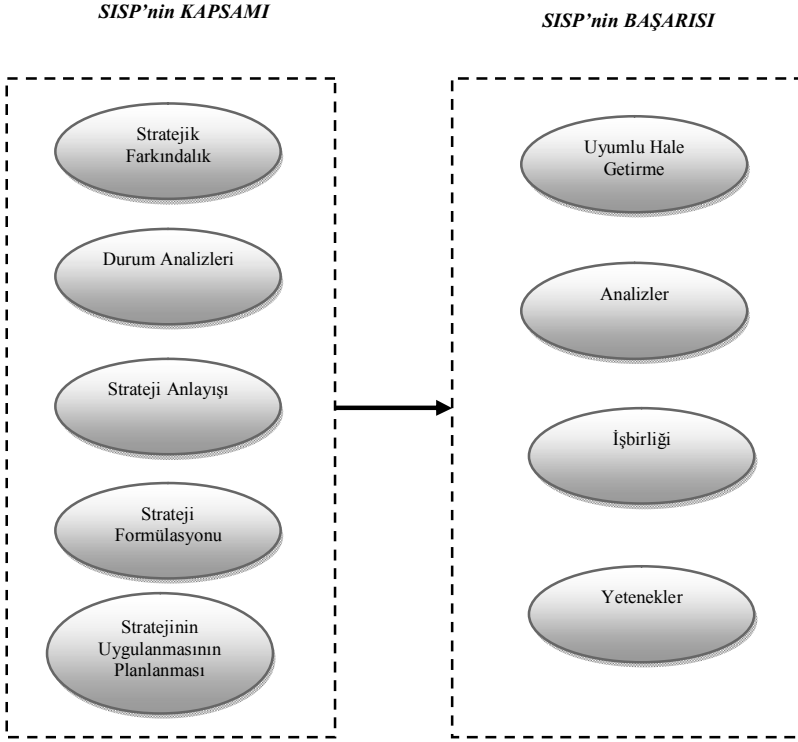
Uygulamanın planlanması ise, IS mimarisinin oluşturulması aşamasıdır. Somut faaliyetler belirlenir, bütçe gereksinimleri değerlendirilir, zaman ve örgütsel kısıtlar üzerine çalışılır, insan kaynaklarına yönelik konular detaylandırılır. Ayrıca oluşturulan faaliyet planı riskler, stratejik önem, kısa dönemli ihtiyaçların tatmini, organizasyonun bir bütün olarak evrimi göz önünde bulundurularak değerlendirilir. Ardından da takip ve kontrol prosedürleri hazırlanır.

SISP sürecinin kapsamı ve başarı gereksinimleri arasındaki ilişki aşağıdaki Şekil 5.' de gösterilmiştir. Stratejik farkındalık, SISP sürecinin başlangıç aşamasıdır. Bu aşamada amaçlar ve mevcut sistem tanımlanır. Planlama sürecinin her aşaması üst yönetimin desteği yine bu aşamada sağlanır. Proje organizasyonu ve yürütme komitesi bu aşamada oluşturulur. Dolayısıyla planlama sürecinin amaçlarına ulaşım, başarılı olabilmesi bu aşamanın gerektiği gibi tamamlanmasına bağlıdır.

Durum Analizleri, stratejik planlama ve yönetim sürecindeki çevresel analizler ile paralellik taşır. Bilindiği gibi bir stratejik planda örgütsel yönlendirme dediğimiz (misyon, vizyon ve değerlerin gözden geçirilmesi, yoksa oluşturulması) aşamanın hemen ardından iç ve dış çevrenin analizi gelir. Buradaki amaç işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve dış çevredeki fırsat ile tehditlerin anlaşılabilmesidir. Durum analizleri aşamasında da, işletmenin mevcut fonksiyon ve süreçlerinin, IT altyapısının, organizasyon yapısının ve dış çevre faktörlerinin detaylı olarak incelenmesi aşamaları vardır. Bu analizler ve analiz sürecinin gereksinimler gereken koordinasyon ortamını sağlayacak ve SISP sürecinin başarısı üzerinde olumlu bir etki yapacaktır.

Strateji Anlayışı, geleceğe fırsatlar açısından bakılmaya başlanması demektir. Bu fırsatlar işletme için sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamaya yönelik olmalıdır. Tabii ki fırsatlar ve şirketin bunları nasıl elde edebileceğine yönelik simülasyonlara ihtiyaç vardır ki bunlarda senaryolar olarak adlandırılır. Böylece şirketler bu senaryolar üzerinde risk almadan olası tahminler geliştirebilirler. En sonunda da kendi seçim kriterlerine ve beklentilerine en uygun senaryoyu seçerler. Senaryolar SISP'nin başarısını, oluşturulan alternatif adımların netleştirilmesini sağlayarak etkilemektedir. Aynı zamanda şirkete, daha detaya inerek yöneticilere, planlama sürecine yönelik bir vizyonda kazandırmaktadır.

Strateji Formülasyonu, işletmeye ve IT'ye yönelik mimarilerin oluşturulması aşamasıdır. Bu noktada artık amaçlar, mevcut yapılar, ihtiyaçlar net olarak bilinmektedir. Senaryolar sonucunda istenen sonuca nasıl ulaşılacağı şekillenmiştir. Yeni iş süreçlerinin oluşturulması ve teknik alt yapının kurulmasına yönelik tasarımlar geliştirilebilir. Taşlar yerine oturmaya başlamaktadır. Görevler, yetkiler ve sorumluluklar, yani yeni organizasyon yapısı kendisini göstermeye başlayacaktır. Mimariye yönelik çalışmalar IS'in temellerini oluşturmaktadır. Dolayısıyla önceki süreçlere yönelik olarak mimari yapı ne kadar detaylı ve net tanımlanabilirse, SISP sürecinde bir o kadar başarılı olmuş demektir.

Şekil 5: SISP'nin Kapsamı ve SISP'nin Başarısı Arasındaki İlişki

Stratejinin Uygulanmasının Planlanması ise, faaliyet planlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi aşamalarını kapsamaktadır. Kritik başarı faktörleri gözden geçirilir, uygulama sürecinin nasıl izleneceği ve kontrol mekanizmasının nasıl işleyeceği kararlaştırılır. Alternatifler doğrultusunda atılacak somut adımlar organizasyon içerisinde dağıtılır. Dolayısıyla bu aşama, önceki aşamalarda elde edilen sonuçların çok iyi değerlendirilmesini gerektirmektedir.

SONUÇ

Bugün işletmelerin büyük bir kısmı IS/IT'nin stratejik bir öneme sahip olduğunun bilincindedir. Ama yapılan çalışmalar, IS/IT'nin stratejik bir araç olarak görülmesinin, rekabet avantajını ya da yapılan yatırımdan beklenen getirinin elde edilmesini kolaylaştırma konusunda yeterli olmadığını göstermektedir. Bu noktada, yaşanan başarısızlıkların ve hayal kırıklıklarının temelinde işletme planları ile IS/IT planlarının uyumlu olmaması yatmaktadır. Hatta bunun ötesinde bir IS planının bulunmaması yatmaktadır.

İşte bu noktada, SISP işletmelere; IS/IT ile işletme arasındaki iletişimi geliştirmede, IS/IT'nin işletmenin amaçlarına göre yönlendirmesini sağlamada,

enformasyon ihtiyaçlarının tespitinde, stratejik bir kaynak olan enformasyonun etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamada atılabilecek somut adımları geliştirmesi için bir yol gösterir.

Stratejik bir planlama sürecinin en büyük riski, elde edilecek sonuçlara uzun bir zaman zarfında ulaşılabilecek olmasıdır. Bu da, değerlendirme sürecinin yavaş işlenmesini ve bazı riskleri göze almayı gerektirmektedir. Özellikle, Türkiye gibi gündemin çok çalkantılı olduğu, dolayısıyla çevresel faktörlerdeki değişimin çoğu zaman tahmin edilemez durumlara vardığı bir ülkede; göze alınması gereken riskler, geleceği kestirmede yetersiz kalan şirketleri (ki bunların çoğunluğunu KOBİ'ler oluşturmaktadır) 6 aydan daha uzun bir planlama ufkundan uzak tutmaktadır.

ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİNİN ARTTIRILMASINDA ÖRGÜTSEL SOSYAL SERMAYE YENİ BİR BELİRLEYİCİ OLABİLİR Mİ?

Aytül Ayşe ÖZDEMİR
Anadolu Üniversitesi

ABSTRACT

Job satisfaction, which creates important outcomes on the base of individuals and organizations, has been a salient concept in organizational behavior or human resource management. When social capital has come to agenda and its importance in working life has been discussed; concepts, like job satisfaction, creativity or knowledge creation have been reexamined. The aim of this study is to analyze a conceptual relationship between job satisfaction and organizational social capital. A model, derived from conceptual bases, support the new studies that analyze the social capital or social networks as a new determinant of job satisfaction.

Keywords: *Job Satisfaction, Organizational Social Capital, Social Network Theories.*

GİRİŞ

Uzun yıllardan beri örgütsel araştırmalarda önemli bir unsur olarak yer almış olan iş tatmininin belirleyicileri ve sonuçları üzerine çok sayıda araştırmalar yapılmıştır. İş tatmini konusundaki bilgiler hem çok sistematik hem de çok tutarlı olmadığından, bu kavram üzerinde çalışılmaktan vazgeçilmiştir; fakat yakın zamanda sosyal ağ araştırmalarında sosyal ilişkiler ve iş tatmini arasındaki ilişki nedeniyle tekrar üzerinde çalışılan bir kavram olmaya başlamıştır. Bir başka ifadeyle sosyal sermaye kuramı, sosyal ağların ve iş tatmininin nasıl ilişkili olabileceği konusunda yeni fikirler sunmaktadır.

Bu bağlamdan hareketle bu çalışmanın amacı iş tatminini etkileyen değişkenlerden biri olarak örgütsel sosyal sermayenin ele alınıp alınamayacağını tartışmaktır. Böylelikle hem Türkçe yazında eksik kalmış olan sosyal sermaye kuramı örgütsel davranış bakış açısıyla incelenecek, hem de iş tatmini araştırmalarına ışık tutacak yeni bir kavram üzerinde durulacaktır.

1. İş Tatminiyle İlgili Yazın Taraması

Sosyal bilimcilerin uzun yıllardan beri ilgilendikleri ve üzerinde çok çeşitli araştırmalar yaptıkları iş tatmini, en basit biçimiyle işe karşı geliştirilen genel bir tutum olarak tanımlanmaktadır¹.

Locke'a göre (1969: 317) iş tatmini, bireyin işinden veya iş deneyimlerinden ortaya çıkan olumlu veya memnun edici duygusal bir durumdur². Miner (1992)³, Brief (1998)⁴ gibi yazarlar, tutum ve duygusal tepkinin aynı çerçevede değerlendirilecek kavramlar olmadığını düşünmektedirler; üzerinde hemfikir olunan tanım ise iş tatminin bireyin işiyle ilgili beklentileri ile gerçek sonuçları arasındaki kıyaslama sonucu oluşan işe yönelik duygusal bir tepki olduğudur.

İş tatmini duygusal ve bilişsel olmak üzere iki boyutuyla ele alınmaktadır⁵. Duygusal tatmin, işin olumlu duygusal değerlendirilmesine dayanmaktadır. Mevcut işin olumlu bir mod veya duygu yaratıp yaratmadığı duygusal bağlılığa işaret etmektedir. Buna karşın bilişsel tatmin, iş koşullarının rasyonel ve mantıksal bir değerlendirilmesinin yapılmasıyla oluşmaktadır⁶.

Yazında yer alan araştırmalar, iş tatminini etkileyen değişkenleri üç ana başlık altında toplamıştır. Bu değişkenler bireysel özellikler, işe ilişkin özellikler ve örgüt yapısına ilişkin özellikler olarak açıklanabilir. İşe ilişkin özellikler arasında rol tanımı⁷, beceri çeşitliliği veya işin kompleks yapısı, iş için harcanan zaman, işin önemi, özerklik⁸ ücret ve terfi fırsatları⁹ gibi değişkenler olarak yer almaktadır. Örneğin Glisson ve Duric (1988)'in yaptığı çalışmada işin özelliklerinden rol belirsizliği ve beceri çeşitliliğinin iş tatminini en fazla etkileyen değişkenler olduğu bulunmuştur¹⁰. Örgüte ilişkin özellikler arasında ise liderlik, denetim, çalışma

¹ T. Oshagbemi, T., 'Job Satisfaction of UK Academics', *Educational Management and Administration*, Cilt. 24, No.4, 1996, ss.389-400.

² E. A. Locke, 'What is Job Satisfaction?', *Organizational Behavior and Human Performance*, Cilt.4, 1969, ss.309-336.

³ J.B. Miner, *Industrial Organizational Psychology*. (USA: McGraw-Hill Publication, 1992).

⁴ A.P. Brief, *Attitudes in and around Organizations*. (USA: Sage Publications, 1998).

⁵ H. M. Weiss, J.P. Nicholas ve C. Daus, 'An Examination of the Joint Effects of Affective Experiences and Job Beliefs on Job Satisfaction and Variations in Affective Experiences Over Time', *Organizational Behavior and Human Performance*, Cilt.78, 1999, ss.1-24.

⁶ R.H Moorman, 'The Influence of Cognitive And Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior', *Human Relations*, Cilt.46, No:6, 1993, ss.759-777.

⁷ S. S. Lui, H. Ngo ve A. Tsang, 'Interrole Conflict as a Predictor of Job Satisfaction and Propensity to Leave', *Journal of Managerial Psychology*, Cilt.16, No.5/6, 2001, ss. 469-485.; E. R. Kemery, A. G. Bedeian, K. W. Mossholder ve J. Touliatos, 'Outcomes of Role Stress: A Multisample Constructive Replication', *The Academy of Management Journal*, Cilt. 28, No. 2, 1985, ss. 363-375.

⁸ T. D. Taber ve G. M. Alliger, 'A Task-Level Assessment of Job Satisfaction', *Journal of Organizational Behavior*, Cilt. 16, No. 2, 1995, ss.101-121.; L.T. Eby, D. M. Freeman, M. C. Rush ve C. E. Lance, 'Motivational Bases of Affective Organizational Commitment', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt.72, 1999, ss. 463-483.

⁹ Yuan Ting, 'Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees', *Public Personnel Management*, Cilt.26, No.3, 1997, ss. 313-335.

¹⁰ C. Glisson ve M.Durick, 'Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment', *Administrative Science Quarterly*, Cilt.33, No.1, 1988, ss. 61-81.

koşulları¹¹ ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler gibi değişkenler yer almaktadır¹². Yapılan araştırmalarda işin sosyal bağlamının iş tatmini üzerinde çok etkili olduğu, özellikle işbirliği ve güvene dayalı, kaliteli iş ilişkilerinin bireylerin iş tatmini üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Özellikle çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerden işin yapılmasına, sorunların çözümüne ilişkin tavsiyeler almak, bilgi paylaşmak olarak açıklanabilecek sosyal destek, çalışanların iş tatminini arttırmaktadır¹³. Bireysel özellikler arasında ise yaş¹⁴, cinsiyet¹⁵, eğitim düzeyi, çalışma süresi¹⁶ gibi demografik değişkenlerin yanında kişilik özellikleri de iş tatmini belirleyicileri arasında yer almaktadır. Özgüven, kendilik kontrolü gibi kişilik özelliklerine ilave olarak¹⁷, dışa dönüklük, nevrotiklik ve bilinçlilik, iş tatmini düzeyini etkilemektedir¹⁸. İş tatminini etkileyen değişkenlerin her birinin birbirinden bağımsız olduğunu varsaymak çok doğru bir yaklaşım olmayacaktır; değişkenlerin arasındaki etkileşim veya örgütteki çalışma süresi ile göreve yönelik stres arasındaki etkileşim¹⁹, iş tatminini düzeyini farklılaştırabilmektedir.

İş tatmini, hem bireyler hem de örgütler üzerinde çok önemli sonuçlar doğurmaktadır; özellikle işin bireyin yaşamında taşıdığı anlam ve iş başında geçirilen saatler düşünüldüğünde fiziksel ve ruhsal sağlık, büyük ölçüde işe karşı geliştirilen

¹¹ N. C. Jurik ve G. J. Halemba, 'Gender, Working Conditions and the Job Satisfaction of Women in a NonTraditional Occupation: Female Correctional Officers in Men's Prisons', *The Sociological Quarterly*, Cilt. 25, No. 4., 1984, ss.551-566.

¹² Ting, 'Determinants of ...'; E. G. Lambert, N. L. Hogan ve S. M. Barton, 'The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers', *The Social Science Journal*, Cilt.38, 2001, ss.233-250.

¹³ P. Brough ve J. Pears, 'Evaluating the Influence of the Type of Social Support on Job Satisfaction and Work Related Psychological Well-Being', *International Journal of Organisational Behaviour*, Cilt. 2, No. 2, 2004, ss.472-485.

¹⁴ Lambert vd., 'The Impact of Job Satisfaction...'; J.M. Chambers, 'The Job Satisfaction of Managerial and Executive Women', *Journal of Education for Business*, Cilt.75, No.2, 1999, ss. 69-75.; O. Siu, P.E. Spector, G.L. Cooper ve L. Donald, 'Age Differences in Coping and Locus of Control: A Study of Managerial Stress in Hong Kong', *Psychology and Aging*, Cilt.16, 2001, ss. 707-710.

¹⁵ A. Souza Poza ve A. A. Souza Poza, 'Well-Being at Work: A Cross National Analysis of the Levels and Determinants of Job Satisfaction', *The Journal of Socio-Economics*, Cilt. 29, 2000, ss. 517-538.

¹⁶ W. Hunt ve P. Saul, 'The Relationship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females', *Academy of Management Journal*, Cilt.18, No.4, 1975, ss. 690-702.; D. Brush, M. Moch ve A. Pooyan, 'Individual Demographic Differences and Job Satisfaction', *Journal of Occupational Behavior*, Cilt. 8, No. 2, 1975, ss.139-156.

¹⁷ T. A. Judge ve J. E. Bono, 'Relationship of Core Self-Evaluations Traits-Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis', *Journal of Applied Psychology*, Cilt. 86, No. 1, 2001, ss.80-93.; D. M. Tokar ve L. M. Subich, 'Relative Contributions of Congruence and Personality Dimensions to Job Satisfaction', *Journal of Vocational Behavior*, Cilt.50, 1997, ss.482-491.

¹⁸ T.A. Judge, D.Heller ve M.K. Kount, 'Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis', *Journal of Applied Psychology*, Cilt.87, No.3, 2002, ss. 530-541.

¹⁹ M. Igarria ve T. Guimaraes, 'Antecedents and Consequences of Job Satisfaction Among Information Center Employees', *Journal of Management Information Systems*, Cilt. 9, No 4, 1993, ss.145-174.

olumlu veya olumsuz tutumun etkisinde kalmaktadır²⁰. Örgütlerde ise özellikle işgücü piyasasındaki akışkanlığın en önemli belirleyicilerinden biri olarak karşımıza iş tatmini çıkmaktadır²¹. İş tatmininin örgütsel temelde yarattığı sonuçlar, örgütsel bağlılık, devamsızlık ve işi bırakma oranının azalması gibi değişkenler üzerinde kendini göstermektedir²². Her ne kadar örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklayan farklı modeller olsa da²³, işini seven ve işini zevk alarak yapan kimselerin, kendilerine o iş yapma fırsatını veren örgütlerine de olumlu bir tutum geliştirdikleri kabul edilmektedir²⁴. İşteki pozisyona bağlı olarak pozisyon yükseldikçe elde edilen fırsatlar ve ödüller artacağından, iş tatmini ile iş performansı²⁵ ve de örgütsel vatandaşlık davranışları²⁶ arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

İş tatmininin birey ve örgüt üzerinde yarattığı etkiler dikkate alındığında, iş tatminini olumlu etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörler üzerinde durulması önemli bir konu olarak kendini göstermektedir. İş tatminini etkileyen değişkenlerden biri olarak çalışma ilişkilerinin yazındaki araştırmalarda ortaya çıkması, temelinde sosyal ilişkilerin yer aldığı sosyal sermaye kavramını iş tatmini bağlamına incelemeyi ve aradaki olası ilişki sınırlarını kavramsal boyutta inceleme gereksinimini ortaya çıkarmaktadır. Bundan sonraki başlıkta sosyal sermaye ve sosyal ağ kuramları hakkında kısa bir bilgi verildikten sonra, sosyal sermaye ve iş tatmini arasındaki ilişki incelenecektir.

-
- ²⁰ T. Oshagbemi, 'Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers', *Women in Management Review*, Cilt. 15, No. 7, 2000, ss.331-355.; R. D. Iverson ve C. Maguire, 'The Relationship between Job and Life Satisfaction: Evidence from a Remote Mining Community', *Human Relations*, Cilt.53, No.6, 2000, ss. 807-840.
- ²¹ R. B. Freeman, 'Job Satisfaction as an Economic Variable', *The American Economic Review*, Cilt. 68, No. 2, 1978, ss. 135-141.
- ²² Lambert vd., 'The Impact of Job Satisfaction...'; L. M. Moynihan, W. R. Boswell ve J. W. Boudreau, 'The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Executive Withdrawal and Performance', *CAHRS Working Paper Series*, 2000.; T. A. Wright ve D. G. Bonett, 'Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover', *Journal of Management*, Cilt.37, No.3, 2007, ss. 141-160.
- ²³ R. Vandenberg ve C. Lance, 'Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment', *Journal of Management*, Cilt.18, No.1, 1992, ss. 153-167.
- ²⁴ R. Knoop, 'Relationship among Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment', *The Journal of Psychology*, Cilt.129, No.6, 1995, ss.643-650.; O. Karatepe ve A. Halıcı, 'İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme', 6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 1998.
- ²⁵ Judge ve Bono, 'Relationship of Core...'; J. K. Harter, F. L. Schmidt ve T. L. Hayes, 'Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis', *Journal of Applied Psychology*, Cilt. 87, No. 2, 2002, ss. 268-279.; M. M. Petty, G. W. Mcgee ve J. W. Cavender, 'A Meta-analysis of the Relationships Between Individual Job Satisfaction and Individual Performance', Cilt. 9, No. 4, 1984, ss. 712-721.; Moynihan, Boswell ve Boudreau, 'The Influence of ...'; P. Hosie and P. Sevastos, 'Are Happy Managers More Productive?', *Curtin University of Technology School of Management Working Paper Series*, 2005.
- ²⁶ T.S. Bateman ve D.W. Organ, 'Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship'', *Academy of Management Journal*, Cilt. 26, No. 4, ss. 587-595.; D. Organ ve K. Ryan, 'A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior', *Personnel Psychology*, Cilt. 48, 1995, ss. 775-802.; Moorman, 'The Influence of Cognitive....?'

2. Sosyal Sermaye ve Sosyal Ağlar

Uzunca bir süre toplum ya da topluluk bağlamında bireysel ilişkilerin incelendiği bir kavram olarak karşımıza çıkan sosyal sermaye, 2000'li yıllara geldiğinde örgüt bağlamında sosyal ilişkilerin incelendiği bir kavram olmuştur. Fukuyama (1995)²⁷, Cohen ve Prusak (2001)²⁸ gibi yazarlardan sonra Hansen (1999, 2005)²⁹, Penning ve Lee (1999)³⁰ gibi yazarlarla birlikte sosyal sermaye, örgütler ve yönetim olgusu açısından önemli bir değişken olarak incelenmeye başlanmıştır. Yazında sürekli artan sayıda çalışmaların ortak noktası ise örgütsel sosyal sermayenin örgüt performansı ve örgüt başarısı üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymaktadır. Özellikle insan sermayesi ve sosyal sermaye arasında birbirini destekleyen bir ilişkinin olması, çalışanların bilgi, beceri ve yaratıcılık gibi özelliklerinin sosyal sermaye olgusu ile nasıl pekiştirildiğini ispatlamaktadır³¹.

Çağımıza damgasını vuran bir kaynak olarak nitelendirilen sosyal sermaye ile ne ifade edildiği sorusunun cevabı ise sosyal sermayenin farklı analiz düzeylerinin olmasından dolayı farklılaşmaktadır. Sosyal sermaye, Bourdieu, Coleman, Putnam gibi araştırmacılar için bir topluluğun, bir toplumun veya bir ülkenin sahip olabileceği ve o alanın sınırları dahilinde kurulan/kurulacak ilişkilerden doğan bir kaynaktır³². Belliveau ve arkadaşları, Lin, Burt gibi araştırmacılar için ise sosyal sermayenin sahibinin ancak birey olabileceğini, topluluğun ve toplumun bu sermayeden dolayı olarak yararlanabileceğini ifade etmektedirler³³. Bu noktada ise sosyal sermaye

²⁷ F. Fukuyama, 'Global Economy and Social Capital' *Foreign Affairs*, Cilt.74, No.5, 1995, ss.89-104.

²⁸ D. Cohen ve L. Prusak, Kavrayamadığımız Zenginlik: Kuruluşların Sosyal Sermayesi, (Çev: Ahmet KARDAM, İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, 2001).

²⁹ M.T. Hansen, 'The Search Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organizational Subunits', *Administrative Science Quarterly*, Cilt. 44, No. 1, 1999, ss.82-112.; M. T. Hansen, M.L. Mors ve B. Lovas, 'Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases', *Academy of Management Journal*, Cilt. 45, No. 5, 2005, ss. 776-799.

³⁰ J.M. Pennings ve K. Lee, 'Social Capital of Organization: Conceptualization, Level of Analysis and Performance Implications', Leenders, R.Th.A.J. ve Gabbay, S.M. (eds.) *Corporate Social Capital and Liability* (Boston:Kluwer Academic Publishers, 1999), ss. 43-67.

³¹ T. Schuller, 'The Complementary Roles of Human and Social Capital', ISUMA, Cilt. 2, No.1, 2001, ss.17-24.; T. Schuller, 'Integrating Human/Knowledge Capital and Social Capital', OECD Working Paper, Oxford, <http://www.oecd.org/dataoecd/47/36/2074416.pdf>, 2002 (Erişim tarihi: 18.07.2004).; E.Lesser, 'Leveraging Social Capital in Organizations', *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*. Ed.: Eric L Lesser, (Woburn, MA:Butterworth-Heinemann, 2000).; J. Nahapiet ve S. Ghoshal, 'Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage', *Academy of Management Review*, Cilt. 23, No. 2, 1998, ss. 242-286; W. Tsai, 'Knowledge Transfer in IntraOrganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance', *Academy of Management Journal*, Cilt.44, No. 3, ss.996-1004.; W. Tsai ve S. Ghoshal, 'Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks', *Academy of Management Journal*, Cilt.41, No. 4, 1998, ss. 464-478.

³² R.D. Putnam, 'Bowling Alone: America's Declining Social Capital', *Journal of Democracy*, Cilt.6, No.1, 1995, ss.65-78. ; R.D.Putnam, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, (Princeton University Press, 1993).; P.Bourdieu, 'The Forms of Capital', http://www.viet-studies.org/Bourdieu_capital.htm, (Erişim tarihi: 21.01.2004). J. Coleman, 'Social Capital in the Creation of Human Capital', *American Journal of Sociology*, Cilt.94, 1988, ss.95-120.; J. Coleman, *Foundations of Social Theory*, (England: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990).

³³ M.A. Belliveau, C.A. O'reilly ve J.B. Wade, 'Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation', *Academy of Management Journal*, Cilt. 39, No. 6, 1996, ss. 1568-1593.;

kavramına ilişkin getirilen tanımlar, özellikle kavramın sosyoloji, ekonomi, siyaset bilimi gibi farklı disiplinler tarafından da ele alınmasıyla birlikte birbirinden farklılaşmaktadır. Adler ve Kwon'un (2001:17) ifade ettiği gibi "Sosyal sermaye, sosyal ilişkilerden doğan ve eylemi kolaylaştırmak için kullanılan iyiniyettir."³⁴ İlişkiler yoluyla gerekli kaynaklara ulaşmayı sağlayan sosyal sermaye, amaçları etkin bir şekilde gerçekleştirmede birtakım faydalar sunmaktadır. Kavrama ilişkin farklı bakış açıları olmasına rağmen, üzerinde hemfikir olunan unsur ise sosyal sermayenin sosyal ilişkiler içerisinde yer alan bir kavram olarak, sosyal ilişkilerden birtakım faydalar elde edilmesini ve önemli kaynaklara ulaşılmasını içermesidir.³⁵

Örgütsel sosyal sermaye ise örgüt üyelerinin birbirleriyle ilişkilerinin yanında örgütün çalışanlar dışındaki paydaşlarıyla kurduğu ilişkileri sayesinde oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle, hem örgüt içindeki çalışanların yöneticilerle ve birbirleriyle ilişkileri, hem de örgütün diğer örgütlerle, müşterilerle, tedarikçilerle olan ilişkileri o örgütün sosyal sermayesini oluşturmaktadır. Bu bağlamda son dönemde yapılan araştırmalarda örgütsel sosyal sermayenin örgüt içi (internal) ve örgüt dışı (external) olarak ayrıştığı görülmektedir. Örgüt içi sosyal sermaye, örgütlerde bireyler arasındaki, departmanlar arasındaki ilişkilerden oluşurken; örgüt dışı sosyal sermaye, örgütün dışarısında kalan paydaşlarla ilişkilerden oluşmaktadır (Bkz. Şekil 1). Bu bağlamda örgütsel sosyal sermaye, "Örgüt aktörünün amaçlarına ulaşmasını sağlayan ve aktörün sosyal ilişkileri aracılığıyla biriktirdiği somut veya soyut kaynaklar dizisidir."³⁶ Bu tanımdaki örgüt aktörleri, hem örgütlere hem de örgüt üyelerine yöneliktir. Sosyal sermayenin iş tatmini üzerindeki etkisini kavramsal düzeyde inceleyen bu çalışmada ise örgütsel sosyal sermaye ile örgüt içerisindeki ilişkiler, bir başka ifadeyle örgüt içi sosyal sermaye ele alınmaktadır.

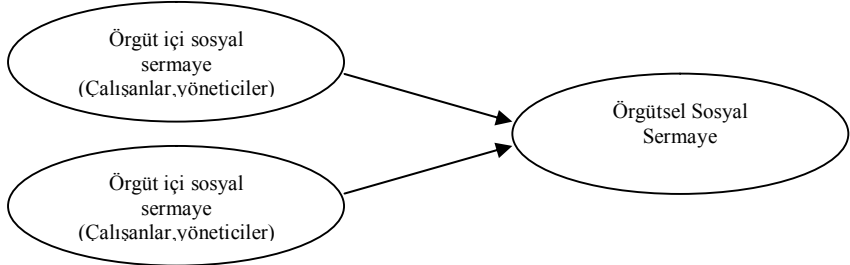
N. Lin, *Social Capital : A Theory of Social Structure and Action*. (USA:Cambridge University Press, 2001).; R.S. Burt, 'The Contingent Effect of Social Capital', *Administrative Science Quarterly*, Cilt. 42, No: 2, 1997, s. 339-366.; N. De Graaf ve H. Flap, 'With a Little Help from My Friends: Social Resources as an Explanation of Occupational Status and Income in West Germany, The Netherlands and the United States', *Social Forces*, Cilt. 67, No. 2, 1988, ss. 452-467.

³⁴ P.S. Adler ve S. Kwon, 'Social Capital: Prospects for a New Concept', *Academy of Management Review*, Cilt. 27, No. 1, 2002, ss. 17-40.

³⁵ N. Lin, *Social Capital...*; S. MITRAUD, 'Promoting Conservation and Development through Social Capital: a New Name For an Old Framework', Paper Presented at the Comparative Research Workshop, Yale University, 2001, www.yale.edu/ccr/mitraud.doc. (Erişim tarihi:20.02.2004).

³⁶ S. Gabbay ve R.Th.A.J. Leenders, 'Corporate Social Capital: The Structure of Advantage and Disadvantage', Leenders, R.Th.A.J. ve Gabbay, S.M. (eds.) *Corporate Social Capital and Liability* (Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999), ss. 1-14.

Şekil 1:Örgütsel Sosyal Sermaye



Örgütün sosyal sermayesinin bir dereceye kadar istihdam ettiği çalışanlara bağlı olduğu tartışılmaktadır. Burt'e göre (1992), çalışanların sosyal sermayeleri örgütün sosyal sermayesini oluşturmaktadır³⁷. Penning ve Lee (1999), örgütün sosyal sermayesinin çalışanları tarafından oluşturulduğunu belirtmektedirler³⁸. Örgüt içerisinde üç farklı analiz düzeyi vardır: Birey, örgütün en temel yapısında yer alır. Biyolojik sistemde hücre ne anlama geliyorsa, örgütte de birey o anlama gelmektedir. Bir adım yukarıda, insanların ortak görevler doğrultusunda bir arada oldukları grup veya departmanları görebiliriz. Bir sonraki adımda, departmanların toplamı olan örgütün kendisi yer alır³⁹. Bu farklı analiz düzeyleri birbirinden tamamen bağımsız değildir; kendi aralarında bir etkileşime sahiptirler. Birey, üyesi olduğu takımın sosyal sermayesinden etkilendiği gibi, diğer bir analiz düzeyi olan takımın diğer takımlarla ilişkisinden de etkilenmektedir. Örneğin, bir araştırma merkezinde çalışan birey, hem bu merkezdeki ilişkilerden ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşabilir; hem de merkezin diğer araştırma merkezleriyle olan ilişkilerini kullanarak ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşabilir. O nedenle analiz düzeyleri farklı olsa da, her biri arasında bir etkileşim olduğu göz ardı edilmemelidir.

Farklı analiz düzeylerine sahip olmasının yanında, sosyal sermaye çok boyutlu bir kavramdır. Nahapiet ve Ghoshal'a göre (1998) yapısal, ilişkisel ve bilişsel olmak üzere sosyal sermayenin üç boyutu vardır:

- Yapısal boyut; birimler ve insanlar arasındaki sosyal etkileşimi ele alır, ağların kendisi bu boyutun temelini oluşturur.
- İlişkisel boyut; güven, güvenilirlik, normlar, yükümlülükler, özdeşleşme gibi ilişkilerin kaynaklarını ifade eder.
- Bilişsel boyut; ortak dil, kodlar, hikayeler gibi ilişkilerin önemli öğelerinden oluşur⁴⁰.

Bu boyutlar, aynı zamanda sosyal sermayenin kaynaklarını da ifade etmektedir. Sosyal sermayenin en önemli kaynaklarından birini yapısal sosyal

³⁷ R.S. Burt, *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, (Harvard: Harvard University Press, 1992).

³⁸ J.M. Pennings ve K. Lee, 'Social Capital of Organization: Conceptualization, Level of Analysis and Performance Implications', Leenders, R.Th.A.J. ve Gabbay, S.M. (eds.) *Corporate Social Capital and Liability* (Boston:Kluwer Academic Publishers, 1999), ss.43-67.

³⁹ Gabbay ve Leenders, 'Corporate Social Capital...'

⁴⁰ Nahapiet ve Ghoshal, 'Social Capital....'

sermayede yer alan sosyal ağlar oluşturmaktadır. Ortak bir özelliği veya özellikleri olan insanların oluşturdukları gruplar olarak tanımlanan ağlar sayesinde bireylerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşmaları mümkün olmaktadır. Sosyal sermaye, bir ağdaki insanlardan, onların birbirine yardım etme isteklerinden ve bu yönde davranma yeteneklerinden oluşur. Burada üzerinde durulması gereken ve bir çok çalışmada göz ardı edilen konu, farklı ağ yapılarının veya özelliklerinin farklı biçimlerde sosyal sermaye yarattığıdır. Yazından en çok tartışılan konulardan biri sosyal ağlarda güçlü mü yoksa zayıf bağların mı kaynaklara ulaşmada daha çok faydalı olduğuyla ilgilidir. Granovetter (1973, 1983), zayıf bağların gücünü teorik olarak ilk inceleyenler arasındadır. Bireyler arası bağların zayıf olmasının, bireyin belli hedeflere yönelik eylemleri için daha etkin bir sosyal sermayeye ulaşmasını sağladığını savunan Granovetter (1973:1361), bireyler arasındaki bir bağın gücünü şu şekilde tanımlar: “Bir bağın gücü, bağı biçimlendiren zamanın miktarının, duygusal yoğunluğunun, içtenliğinin ve karşılıklı yükümlülüklerin bir kombinasyonudur.”⁴¹ Herhangi bir sosyal ortamdaki bireyin özellikleri zamanla ortamdaki diğer kişilerin özelliklerine benzer ve bu özelliklerin kapsamına bireylerin sahip oldukları bilgi de dahildir. Sosyal ortamdaki bireylerin bilgileri zamanla birbirine benzemeye başlar. Bireyler, farklı bilgilere ihtiyaç duyduklarında, kendi sosyal ortamlarından farklı ortamlarda bu bilgiyi bulma olasılıkları oldukça fazladır. Diğer bir sosyal ortama ulaşmak için birey, iki ortamı birleştiren bağlara ihtiyaç duyacaktır; bu noktada farklı iki sosyal ortamı birleştiren araç ise zayıf bağlardır. Granovetter (1985:502), köprü oluşturan iki birey arasındaki bağın zayıf olduğunu, çünkü her bireyin farklı bir sosyal ortamda olacağını öne sürmektedir.⁴² Zayıf bağları, bilgi gibi değerli veya yeni kaynaklara ulaştırdığı için savunanların yanında; sık görüşülen, yakın, sıkı ilişkileri ifade eden, bir başka deyişle güçlü bağları da savunanlar bulunmaktadır. Bireyler arasında güçlü bağların olması, güven, işbirliği, özdeşleşme gibi ancak güçlü bağlarla oluşabilecek kaynaklara ulaşmayı sağlamaktadır. Örneğin Krackhardt ve Stern departmanlar arası güçlü bağların, özellikle örgütün kriz yaşadığı bir süreçte örgüt içinde çatışmayı azalttığını bulmuştur.⁴³ Zayıf bağlar, departmanların kendi çıkarlarına odaklanmasını engellemeye yeterli olmaz; güçlü arkadaşlık ilişkileri, güven ve işbirliği yaratarak, krizin yol açtığı yeni duruma uyum sağlamayı kolaylaştırır.

Burt (1992), bağın gücünü kuramında bir adım ileriye götürerek ağ konularını bağlamında konuyu incelemiştir. Burt, Yapısal Boşluk kuramıyla sosyal sermayeyi ele almaktadır. Bu kuram, sosyal sermayenin ağlardaki aracılık fırsatlarının nasıl bir fonksiyonu olduğunu açıklamaktadır; bir başka ifadeyle, sosyal bir yapıda birbirini tanımayan bireyler arasında aracılık yapan kişinin elde ettiği bilgi ve kontrol avantajları ile sosyal sermayeyi tanımlamaktadır. Burt için ağ yapılarının iki önemli yararı vardır: Bilgi ve kontrol. Ağlar sayesinde bireyler tek başlarına ulaşabileceklerinden daha fazla bilgiye zamanında ulaşabilmektedirler. Bireylere

⁴¹ M. Granovetter, ‘The Strength of Weak Ties’, *American Journal of Sociology*, Cilt.78, No.6, 1973, ss. 1360-1380.

⁴² M. Granovetter, ‘Economic Action and Social Structure Embeddedness’, *American Journal of Sociology*, Cilt.91, No. 3, 1985, ss. 481-510.

⁴³ D. Krackhardt ve R. N. Stern, ‘Informal Networks and Organizational Crises: An Experimental Simulation’, *Social Psychology Quarterly*, Cilt. 51, No. 2, 1988, ss. 123-140.

gelen bilgiler ağın süzgecinden geçtiği gibi, aynı şekilde bireyler hakkında diğerlerine gidecek bilgileri de yönlendirir ve belli bir düzene koyar. Bilgiye ulaşmak yanında birbirleriyle bağlantısı olmayan bireyler arasında aracılık yapmak kontrol faydası sunmaktadır. Bu bireyler, aracı kişi ile iletişimlerini sağlamaktadırlar; bu durum ise aracıya bir kontrol avantajı vermektedir. Burt, sosyal yapıdan fayda elde eden üçüncü kişiyi “tertius gaudens” kavramı ile tanımlamaktadır: Satıcı ve alıcı arasında aracı olmak, çatışan taleplerin söz konusu olduğu bir ilişkide üçüncü olmak gibi⁴⁴.

Sosyal Kapalılık kuramıyla birlikte Coleman, yapısal boşlukların tersine sosyal ağların kapalı olmasını; ancak kapalı ağlarda işbirliği, güven gibi esasların gelişebileceğini ifade etmiştir. Ağların kapalı olması, etkin normların mevcudiyetini güçlendirecek ve güvenilirliği arttıracaktır. Ağlarda kapalılık olduğu sürece bilgi paylaşımı kolaylaşacaktır. Yakın, sıkı bağlardan oluşan kapalı ağlar, insanların birbirlerine güvenmeleri durumunda yaşayacakları riskleri azaltacaktır⁴⁵.

Sosyal Kaynaklar kuramının sahibi Lin (2001) ise sosyal ağ özellikleri ve yapıları konusunda asıl belirleyici olanın bireyin hangi amaca ulaşmak istediği olduğunu belirtmiştir. Örneğin, önemli bir bilgiye ulaşmak isteniyorsa yapısal boşluk; karşılıklı güven ve işbirliği oluşturulmak isteniyorsa yakın, sıkı, kapalı bir ağ daha faydalı olabilmektedir⁴⁶.

Bu bilgiler dahilinde iş tatmini kavramı incelendiğinde farklı bir bakış açısı ortaya konulabilir. Bundan sonraki kısımda sosyal sermayenin kuramsal modellerinden elde edilen bilgilerle, sosyal sermayenin iş tatmini belirleyicileri üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılacaktır.

3. Sosyal Sermaye ve İş Tatmini İlişkisi

Yukarıda verilen bilgiler ışığında sosyal sermayenin bireylere sağladığı faydaların, ağ yapılarına ve ağın özelliklerine göre değiştiği görülmektedir. Sosyal sermayeden sağlanacak faydalar önemli bilgilere ulaşmak, sosyal destek almak, işbirliği içerisinde çalışmak gibi çok çeşitli bir yelpazede değerlendirilebilir. Bu perspektiften hareketle sosyal sermaye ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. İş tatmininin hem duygusal hem de bilişsel boyutu vardır. Sosyal ihtiyaçlar, duygusal boyutu; amaçsal ihtiyaçlar, bilişsel boyutu karşılamaktadır. Amaçsal ihtiyaçlar, bireyin yaptığı işin sonucunda iyi bir ücret, kariyer fırsatı gibi ihtiyaçların karşılanmasını sağlarken; sosyal ihtiyaçlar, ilişkilerde güven, kabul görme, işbirliği gibi ihtiyaçların karşılanmasını sağlar.

Örgüt içerisinde çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle olan ilişkilerinde sıkı ve yakın ilişkilere mevcutsa, bir başka ifadeyle güçlü bağlar söz konusu ise, bu bağlara sahip örgüt üyeleri arasında güven düzeyi yüksek olur, iletişim çok daha kolay sağlanır ve tükler arasında işbirliğini sağlamak mümkün olur. Bireyin her aldığı departman veya takım içerisinde sosyal ağların bu tür özellikler taşıması, bireyin işine karşı olan tutumunu çok daha olumlu etkilemektedirler. Çünkü örgüt içerisinde güvene dayalı ilişkiler, her zaman iş tatmininin kuvvetli bir belirleyicisi olmuştur.

⁴⁴ Burt, Structural Holes, 1992, ss. 30-31.

⁴⁵ Coleman, Foundations of Social Theory, 1990, ss. 318-321.

⁴⁶ N. Lin, Social Capital, 2001, ss. 90.

Kalleberg ve Berg'in (2002) çalışmalarında, çalışma ilişkilerinde güven unsurunun olmasının iş tatminini olumlu yönde etkilediği ve yöneticilere güven duyan kişilerin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır⁴⁷. Güvenin yanında sosyal destek de iş tatminini yakından etkilemektedir. Hulbert'in (1991) çalışmasında sosyal bir kaynak olan ağların, üyelerine sosyal destek sağlayarak iş tatminini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Bireyin iş arkadaşlarıyla arasında yakın bir ilişkinin olması, onun iş tatminini arttırmaktadır. Örgüt içindeki ağlara dahil olanların iş tatmini, örgüt içinde bu ağlardan izole olanlara göre daha yüksek çıkmaktadır⁴⁸. Hulbert'a göre (1991), iş arkadaşlarının dışındaki arkadaşlık ağları da, çalışma ortamından kaynaklanan iş stresini azalttığından, iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır⁴⁹.

Sosyal sermayenin en önemli bileşenlerinden olan güven ve sosyal desteğin yanında grup dayanışması da sosyal sermaye ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmektedir. Sosyal sermayenin temelinde iyiniyet ve birbirine yardım etme isteği vardır. Grup dayanışması, bireyin işini daha anlamlı kıldığı gibi işiyle özdeşleşmesini de sağlamaktadır. Bu ise bireyin iş tatminini arttırmaktadır⁵⁰.

Requena'nın çalışmasında (2003), sosyal sermayenin işyerinde hem yaşam kalitesinin hem de iş tatminin en önemli belirleyici olduğu sonucu çıkmıştır. Sosyal aktörler arasında kolektif eylemi kolaylaştıran işbirlikçi ilişkiler düzeni olarak ele alınan sosyal sermaye, çalışanın, örgütün ve iş ortamının özelliklerinden çok daha güçlü bir iş tatmini belirleyicisi olduğu saptanmıştır⁵¹.

Bu bilgiler ışığında iş tatmininin duygusal boyutu ve örgütsel sosyal sermaye arasındaki ilişkinin çerçevesi çizilmektedir. Duygusal boyutu karşılayan sosyal ihtiyaçlar, bir başka ifadeyle güven, işbirliği, özdeşleşme, sosyal destek gibi unsurlar, sosyal sermayenin en temel kaynağı olan güçlü bağlarla karşılanmaktadır.

Bireylerin mevcut iş rollerinden karşılamayı beklemedikleri sosyal ihtiyaçların sosyal sermaye ve ağlarla ilişkisinin yanında; amaçsal ihtiyaçlar ve sosyal ağ ilişkisi biraz daha farklıdır. İyi bir ücret, yeni beceriler kazanma, kariyer geliştirme gibi amaçlar, iş tatmini ve ağ ilişkisini farklılaştırmaktadır. Bu noktada Flap ve Völker (2001), sıkı, yakın ağlardan ziyade açık, gevşek ilişkilerin, yani zayıf bağların bireylerin kariyer geliştirme, iyi bir ücret gibi amaçlarını karşıladığını ifade etmektedirler⁵². Burt'un (1992) ifade ettiği gibi yapısal boşluk içeren ağlara sahip kimseler, etraflarındaki fırsatları daha iyi kontrol edebilecekleri gibi, önemli bilgilere daha çabuk ulaşacaklardır⁵³. Böylelikle sahip oldukları insan sermayesini, sosyal

⁴⁷ A. L. Kalleberg ve P. Berg, 'Trust and High Performance Work Organization', Paper Presented at Conference on Work Intensification, Paris, France, 21-22 November, 2002, http://www.cee-recherche.fr/uk/colleague_intensification/pdf/Kalleberg%20Arne.pdf, (Erişim tarihi: 22.02.2005).

⁴⁸ K. H. Roberts ve C. A. O'reilly, 'Some Correlations of Communication Roles in Organizations', *Academy of Management Journal*, Cilt. 22, No.1, 1979, ss. 42-57.

⁴⁹ J.S. Hulbert, 'Social Networks, Social Circles and Job Satisfaction', *Work and Occupations*, Cilt.18, No. 4, 1991, ss.415-430.

⁵⁰ R. Hodson, 'Group Relations at Work', *Work and Occupations*, Cilt. 24, No.4, 1997, ss. 426-452.

⁵¹ F. Requena, 'Social Capital, Satisfaction and Quality of Life in the Workplace', *Social Indicators Research*, Cilt. 61, No. 3, 2003, ss. 331-360.

⁵² H. Flap ve B. Völker, 'Goal Specific Social Capital and Job Satisfaction: Effects of Different Types of Networks on Instrumental and Social Aspects of Work', *Social Networks*, Cilt. 23, 2001, ss. 297-320.

⁵³ Burt, *Structural Holes*.....1992, ss.115-157.

sermayeleri sayesinde daha etkin kullanabileceklerdir. Çalışma yaşamında insan sermayelerini daha etkin kullanarak, birtakım fırsatlardan daha iyi yararlanmaları ise bireylerin iş tatmini düzeylerini arttıracaktır⁵⁴. Bunun yanında sosyal sermayenin bireylerin daha yüksek ücret almalarına neden olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkmaktadır. Mevcut işlerinde daha fazla sosyal sermayeye sahip bireyler, diğer çalışanlara göre daha yüksek gelir elde etmekte ve daha hızlı terfi alarak örgüt içinde iyi bir pozisyona ulaşmaktadırlar. Bu konuda en fazla atıf yapılan çalışma Belliveau ve arkadaşlarına aittir. Bireyin kişisel ağları ve elit kurumsal ilişkileri ile sosyal sermayeyi ölçtükleri çalışmalarında, bu özellikleri bakımından sosyal statüleri güçlü olan yöneticilerin daha yüksek gelir elde ettiklerini bulmuşlardır. Burt (1992), yapısal boşlukları fazla olan yöneticilerin daha yüksek gelir elde ettiklerini ifade ederken⁵⁵; Caroll ve Teo ise ağında çok sayıda meslektaşını bulundurmanın⁵⁶; Boxman ve arkadaşları ise zayıf ilişkilerin çalışanların ücretlerini arttırdığını bulmuşlardır⁵⁷.

Sosyal sermaye bağlamında mesleki faaliyetlere katılmak, örgüt dışından bağlantılar kurmak gibi davranışlar, daha iyi bir gelir elde etmeyi sağladığı gibi, bireylerin daha hızlı terfi almalarını da sağlamaktadır⁵⁸. Ağdaki yapısal boşluklar, hareketliliği teşvik eder ve birey, diğerlerinin görmediği fırsatları değerlendirebilir, merkezi otoritenin boşluklarından faydalanabilir⁵⁹. Burt (1997), yapısal boşluklar içeren ağlara sahip erkek yöneticilerin daha erken terfi aldıklarını; buna karşın kadın yöneticilerin ve yeni yönetici statüsüne ulaşmış erkek yöneticilerin daha sıkı, yakın bir ağa ihtiyaçları olduğunu belirtmiştir. Özellikle yöneticinin başarısı çevresinden aldığı destek ve işbirliğine bağlıysa, yöneticinin çevresiyle kurduğu ilişkiler, onun daha hızlı terfi almasını etkilemektedir⁶⁰.

Örgüt içinde bireysel verimliliği arttıran faktörlerden biri de sosyal sermayedir. Sosyal sermaye, verimliliğe katkıda bulunur; çünkü bireyler tavsiye almak, sorunları çözmek ve kaynaklara ulaşmak için sosyal ilişkilerini kullanırlar. Özellikle bireylerin kendi yetenek, bilgi ve tecrübesini aşan görevlerde tavsiye ağlarından yardım almaları, onların örgüt içindeki verimliliğine olumlu etki

⁵⁴ M.W. Douthit, 'Job Satisfaction Returns To Human and Social Capital', *The Journal of Behavioral and Applied Management*, Cilt.1, No. 1, 1999, ss. 67-75.

⁵⁵ Burt, *Structural Holes*....., 1992, ss. 115-157.

⁵⁶ R. G. Caroll ve A.C. Teo, 'On the Social Networks of Managers', *Academy of Management Journal*, Cilt.39, No.2, 1996, ss.421-440.

⁵⁷ E.A.W. Boxman, P.M. De GRAAF ve H.D. FLAP, 'The Impact of Social and Human Capital on the Income Attainment of Dutch Managers', *Social Networks*, Cilt.13, 1991, ss.51-73.

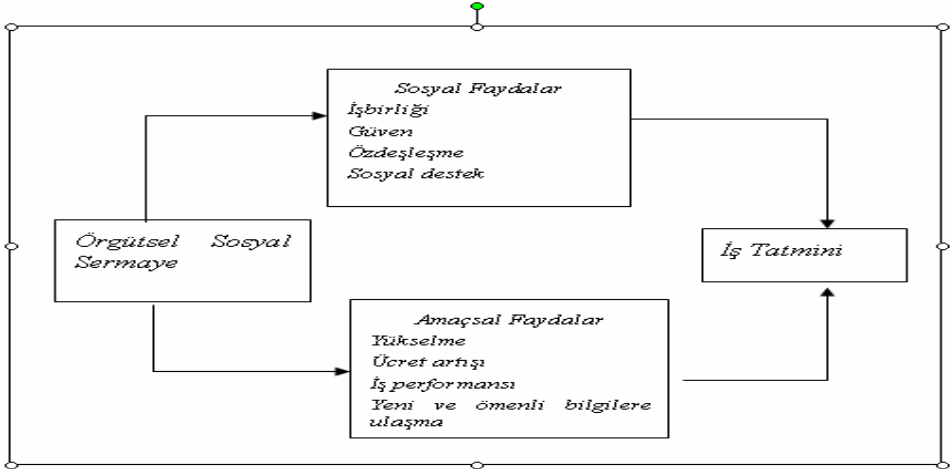
⁵⁸ I. Metz ve P. Tharenou, 'Women's Career Advancement: The Relative Contribution of Human and Social Capital', *Group and Organization Management*, Cilt. 26, No. 3, 2001, ss. 312-342.

⁵⁹ R. Sennett, *Karakter Aşınması: Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri*, (Çev:Barış Yıldırım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 2005).

⁶⁰ C. Orpen, 'Dependency as a Moderator of the Effects of Networking Behavior on Managerial Career Success', *Journal of Psychology*, Cilt. 130, No. 3, 1996, ss. 245-249.; N. Bozionelos, 'Intra-Organizational Network Resources: Relation to Career Success and Personality', *The International Journal of Organizational Analysis*, Cilt. 11, No.1, 2003, ss. 41-66.

yapmaktadır⁶¹. Bazı çalışmalarda iletişim ağları olarak geçen tavsiye ağları, bireylerin karmaşık ve zor görevlerini tamamlamak için gerekli olan bilgi, yardım, rehberlik gibi kaynakları paylaştıkları ilişkilerden oluşmaktadır. Özellikle bilgi yoğun bir işte, iş performansı, bir dereceye kadar yeni, zor sorunları çözmek için doğru bilgiye ulaşmakla mümkün olur⁶². Özellikle yapısal boşluk içeren ağ yapıları ve zayıf bağlar, bireylerin örgüt içerisinde farklı departmanlardan ve bireylerin statülerinden daha yüksek pozisyondaki kişilerle ilişki kurmalarına yardımcı olarak, onların önemli bilgilere ulaşmalarını, kariyer desteği almalarını sağlamakta ve dolayısıyla kariyerlerine yönelik tatminlerinin artmasına neden olduğu araştırma sonuçlarında kendini göstermektedir⁶³. Bu bilgiler ışığında sosyal sermaye ve iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik kavramsal bir model oluşturulmuştur.

Şekil 2: Sosyal Sermaye ve İş Tatmini İlişisine Yönelik Kavramsal Bir Model Önerisi



⁶¹ A. Greve ve M. Benassi, 'Exploring the Contributions of Human and Social Capital to Productivity', Paper Presented for Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii, 2004, http://www.chass.utoronto.ca/%7EAgreve/Greve-Benassi_soc%26hum.pdf. (Erişim tarihi: 10.03.2005).

⁶² R. Cross ve J. Cummings, 'Tie and Network Correlates of Individual Performance in Knowledge Intensive Work', *Academy of Management Journal*, Cilt. 47, No. 6, 2004, ss. 928-937.

⁶³ S.E. Seibert, M. Kraimer ve R.C. Liden, 'A Social Capital Theory of Career Success', *The Academy of Management Journal*, Cilt. 44, No. 2, 2001, ss. 219-237.

SONUÇ

Birey ve örgüt temelinde önemli sonuçlara yol açan iş tatminin hem oluşması hem de korunması oldukça karmaşık bir süreci içermektedir. Örgüt içerisinde çok farklı özelliklere sahip olan bireylerin, iş tatmini belirleyicilerine verecekleri tepkiler de birbirinden farklı olmaktadır. Özellikle günümüzde işgücü yapısının değişmeye başlaması, bir başka ifadeyle eğitim düzeyi yüksek ve mesleklerine bağlılıkları, örgütlerine bağlılıklarının önüne geçmiş, bireyleri artık ücret veya çalışma koşullarıyla tatmin etmek zorlaşmıştır. Ayrıca nesle dayalı olarak bireylerin değerlerinin değişmesiyle, eski nesle göre daha bağımsız ve bireyci olan gençlerin iş dünyasına girmeye başlamasıyla birlikte klasik iş tatmini kuramlarını gözden geçirmek gibi bir ihtiyaç görmezden gelinmemelidir. Bu faktörlere ilave olarak ekonomik krizlerin küreselleşmesiyle birlikte örgüt yapısında da değişmelerin olması, yalnız küçük örgüt yapıları içerisinde geleneksel iş sözleşmelerinin yerini psikolojik sözleşmelerin almış olması, bireylerde iş tatmini yaratacak faktörleri değiştirmektedir. Bu süreçte ise örgütsel sosyal sermaye, bir başka ifadeyle bu çalışma da ele alındığı kapsamda, örgüt içerisindeki çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle işbirliği ve güvene dayalı ilişkiler geliştirmeleri, sosyal ağlarını yönetmeleri, yeni bir iş tatminini belirleyicisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada kavramsal boyutta incelenen iş tatmini ve sosyal sermaye ilişkisine ilişkin bir model geliştirilmiştir; bu çalışmanın bir sonraki aşaması, oluşturulan bu modelden hareketle saha araştırması yoluyla değişkenlerin ölçülmesi olacaktır. Bu model çerçevesinde örgütsel sosyal sermaye, sosyal ve amaçsal ihtiyaçları karşılayarak, iş tatminini etkilemektedir.

Bireylerin sosyal ağları ve örgüt çalışanlarıyla aralarındaki yakın bağlar, iş tatmini düzeylerini etkileyebilmektedir. Bir başka ifadeyle, iş tatmini için gerekli olan sosyal ve amaçlara yönelik ihtiyaçlar ağlardaki ilişkilerden etkilenmekte ve bu nedenle iş tatminiyle ilgili yazında yeni bir belirleyici olarak yerini almaktadır. Burada önem taşıyan nokta, sosyal sermayenin çok boyutlu olduğu ve her ağ yapısının farklı ihtiyaçları karşılamaya yönelik olduğudur. İş tatmini ve sosyal sermaye arasındaki ilişkiyi inceleyen yazında bazı araştırmalarda kuvvetli bir ilişki çıkarken, bazı araştırmalarda zayıf bir ilişki çıkmaktadır. Bunun nedeni sosyal sermayenin çok boyutlu olması ve farklı amaçlarda farklı ağ özelliklerinin geçerli olmasıyla açıklanabilir. İş tatmininin hem amaçsal hem de sosyal yönü olması, sosyal sermaye ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi değiştirmektedir. Kapalı, sıkı bir ağın işe karşı geliştirilen tutumun sosyal kısmını tatmin ettiği ve açık, gevşek bir ağın amaçsal kısmını tatmin ettiği ifade edilebilir. Bireyin elde etmek istediği amaca göre, farklı ağ yapıları farklı bir ilişki doğurmaktadır.

SANAYİ BÖLGELERİNİN GELİŞİM SÜRECİNİN TÜRKİYE VE DÜNYADAKİ YANSIMALARI

Yunus Emre ÖZER
Dokuz Eylül Üniversitesi

ABSTRACT

Structure of production had changed and flexible, information based production appeared by small and medium scale industrial organisations along with globalisation. Industrial districts are affected from these changes and need to adopt these changes became as an obligation. Organized Industrial Zones which aims to collect small and medium scale industrial organisations has been applying since 1961. Despite this process Organized Industrial Zones Act is made in 2000. And Industrial Zones Act made information based production, more foreign investment and gaining global competition advantage possible. But Industrial Zones hasn't been applied yet. This article analyses the change and the impacts of this process in world and in Turkey and stimulations in Turkey.

Keywords: *Organized Industrial Zones, Industrial Zones, Industrialization, Globalization*

GİRİŞ

Bölgelerarası dengesizlikler her ülke açısından değişen biçimlerde etkisini göstermektedir. Bölgelerarası dengesizlikleri giderebilmek için çeşitli teşvik uygulamalarına gidilmiştir. Diğer yandan küreselleşmeyle birlikte bölgelerarası dengesizlikleri gidermekten ziyade bölgelerarası rekabet avantajı sağlama kavramı ön plana çıkmıştır. Bu ortamda bölgeler, farklılık yaratarak küresel rekabette avantaj sağlamaya çalışmaktadırlar. Bunun bir sonucu olarak sürekli yenilik yaratmanın, yenilikleri uygulamanın, ARGE (Araştırma ve Geliştirme)'nin, bilginin ve bilgi teknolojilerinin öneminin giderek arttığı görülmektedir.

Değişim sürecinden Sanayi Bölgeleri de etkilenmiştir. Ancak, Sanayi Bölgeleri, bu sürece giderek daha fazla uyum sağlayan alanlar olmuştur. Türkiye ise bu sürece tam anlamıyla uyum sağlayabilmiş değildir. Sanayi Bölgesi kavramı Türkiye'de uzun süre Organize Sanayi Bölgesi (OSB) kavramıyla birlikte değerlendirilmiştir.

OSB'ler Türkiye'de devlet tarafından sanayi yatırımlarının başlangıcı sayılmış ve sayıca artırma yoluna gidilmiştir. 2002 yılında çıkarılan Endüstri

Bölgeleri Kanunu'yla birlikte yabancı yatırımcıyı Türkiye'ye çekmeyi hedefleyen ve ileri teknolojiden istifade edilmesine olanak tanıyan bir yapı ortaya çıkmıştır. Ayrıca ilgili kanunla OSB'nden de Endüstri Bölgeleri'ne dönüşüm mümkün kılınmıştır. Bu imkân ve gelişmelere karşın Türkiye'de bir Endüstri Bölgesi modeli bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle dünyada giderek bilgi yoğun ve bilgi teknolojilerine dayanan üretim modellerinin Türkiye'de henüz etkisini gösteremediğini ifade etmek mümkündür.

1. TÜRKİYE'DE ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ MODELİNİN ETKİLERİ

Kentlerin ve bölgelerin gelişme sürecine girmeleriyle kentsel alanların yeniden düzenlenmesi gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Üretim değişen yapısı, farklılaşan kentsel ihtiyaçlar ve artan nüfus gibi etmenler gelişme, sanayileşme ve kentleşme ilişkilerinin düzenli ve planlı bir şekilde yürütülmesini engelleyebilmektedir. Gelişme süreciyle birlikte sanayi yatırımları artış göstermekte ve sanayi yatırımlarının kentsel alanlar üzerindeki olumsuz etkileri daha fazla hissedilmeye başlamaktadır. Bu süreçte sanayi faaliyetlerinin toplulaştırıldığı, sanayi faaliyetlerinin toplulaştırılmasıyla çevre sorunlarıyla daha kolay mücadele edildiği bunun yanında yatırımcı için önemli maliyet unsurlarından olan altyapı hizmetlerini yatırımcıya hazır bir şekilde sunulduğu ve ağırlıklı olarak küçük ve orta ölçekli sanayinin faaliyet gösterdiği OSB modeli gündeme gelmiştir. Bu model, sanayi faaliyetlerinin toplulaşarak kentsel alanlarda maliyeti düşük ama sosyal faydası yüksek yatırımların yapılabilmesine olanak tanımaktadır.

Sanayi Bölgeleri, çoğunlukla küçük çaplı işletmelerle üretimin yapıldığı, belli bir konuda uzmanlaşan ve faaliyette bulunan işletmeler arasında işbirliği ve rekabetin olduğu üretim alanları olarak tanımlanmaktadır¹. Türkiye'de ise Sanayi Bölgeleri, OSB adı altında oluşturulmuştur. Ülkemizdeki OSB'lerde üretim çoğunlukla küçük ve orta ölçekli işletmelerle yürütülmektedir. Manisa OSB gibi bazı istisna OSB'ler de orta ve büyük ölçekli işletmeleri bünyesinde barındırmaktadır. Birlikte ve birbirinin müşterisi olarak üretim yapılması hedeflenen OSB'ler yukarıdaki tanımda yer alan işbirliği unsurunun bir örneğidir. Ancak tanımdaki rekabet unsuru ülkemiz OSB'leri açısından eksik kalan bir noktadır.

Ülkemiz, sanayi yatırımlarının başlangıcı olarak kabul ettiği OSB yatırımlarını sayıca arttırmayı hedeflemektedir. Bu anlayış çerçevesinde az gelişmiş bölgelerde OSB'ler kurulmakta ancak yatırımcılar açısından cazip bulunmayan bölgelerdeki bu OSB'lerde boş sanayi parselleri kalmaktadır. Bu boş parseller de devlet tarafından ayrıca uygulanan teşviklerle doldurulmaya çalışılmaktadır. Ancak günümüzde teşvikler bu noktada rasyonel bir uygulama aracı olarak kabul edilmemektedir. Günümüzde bölgelerin rekabet gücü ön plana çıkmakta bu rekabet gücünü sağlayabilmek için bölgelerin özgün değerleri ve potansiyeli üzerine oluşturulan bölgesel plan ve politikalar uygulanmaktadır. Sonuçta teşvikle sanayi yatırımlarını bölgeye çekmek yerine OSB'lerde bölgenin özgün değerleri üzerine uzmanlaşan bir üretim sürecini desteklemek gerekmektedir.

¹ Udo Staber, 'Sociology and Economic Development Policy: The Case of Industrial District Policy', *Canadian Journal of Sociology*, (23(2/3), 1998), ss. 241.

Türkiye’de 1961 yılında ilk olarak Bursa OSB kurulmuştur. 2000 yılına kadar herhangi bir yasası olmadan devam eden uygulama bu yılda 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu’nun çıkmasıyla yeni bir boyut kazanmıştır. 2007 sonu itibariyle kurulan OSB sayısı 107’ye ulaşmıştır. Özellikle son yıllarda Türkiye’de OSB yatırımlarında büyük bir artış vardır. Ancak OSB’leri sayıca arttırmak bir başarı değildir. Bu konudaki asıl başarı sanayi parselleri tam doluluğa ulaşan, kurulduğu bölgenin potansiyelini yansıtan, yatırımcılarının birbirinin müşterisi olduğu ve birbirini tamamlayan bir üretim yapısına sahip üretim bölgesini oluşturmaktır.

Alfred Marshall bir Sanayi Bölgesi’nde yer almanın kalifiye istihdama kolayca ulaşılabilmesi ve yeni uygulamaların kolayca tatbik edilebilmesine olanak tanınması nedeniyle yatırımcılar için avantajlı olduğunu ifade etmektedir². Böylelikle bu görüşe göre, Sanayi Bölgeleri yenilik üretmede bir unsur olarak görülmemekte ve yeniliklerin uygulanmasında ilk nokta olmaktadır. Marshall, yerel dışal ekonomiler terimiyle yerele yoğunlaşma ve sektörel uzmanlaşma kavramlarına dikkat çekmekte ve bunların avantajlarını ortaya koymaktadır. Örneğin, yeteneklerin ortaya çıkarılması, bilginin dolaşımı, üretim ve hizmetlerin sunumunda serbesti, uzman işgücü pazarının oluşması ve tamamlayıcı sanayinin gelişimi bu avantajlardır³. Marshall’ın 1920’lerde ortaya koyduğu bu Sanayi Bölgesi modelinde bilginin merkezi konumu, ülkemizdeki Sanayi Bölgelerinde hala tam olarak algılanamamıştır.

OSB’lerde yer seçimi de dikkat edilmesi gereken bir diğer husustur⁴. Zemini sağlam, fay hatları üzerinde olmayan, su kaynaklarına yakın, turizmi etkilemeyen, sit alanlarını etkilemeyen, enerji ve su tesisi kurulması kolay alanlar tercih edilmelidir⁵. Bununla birlikte OSB’lerin kurulmasında dikkat edilmesi gereken en önemli unsur da ulaşım olanaklarına yakınlıktır. Örneğin, önemli ulaşım yollarının üzerinde bulunan ve İzmir’e de coğrafi açıdan yakınlığı olan Manisa OSB bugün Türkiye’deki önemli OSB’ler arasındadır. Manisa OSB bu önemli avantajdan istifade ederek ciddi yatırımları bünyesinde toplamış ve ihracat açısından önemli bir unsur haline gelmiştir. Dünyadaki benzer birçok Sanayi Bölgesi uygulamasında görüldüğü gibi yatırımcılar vergi ayrıcalıkları gibi teşvikler yerine pazara yakınlık, ucuz işgücü ve altyapı unsurlarına ve teşviklerine daha fazla önem atfetmektedirler. Ayrıca etkin bir vergi sistemine sahip olmayan ve vergi kaçakçılığının yaygın olduğu ülkelerde vergi ayrıcalıklarının da özendiriciliğinin azalacağı belirtilmektedir⁶.

5084 sayılı Yatırımların ve İstihdamın Teşviki ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun kapsamındaki teşvikler de yatırımcıların ilgisini çekebilecek niteliktedir. Yatırım için yapılan yer seçimi kararında bu teşvikler

² F. Belussi, L. Pilotti, ‘Knowledge Creation, Learning and Innovation in Italian Industrial Districts’, *Geografiska Annaler.*, (84 B (2), 2002), ss. 125.

³ Fabio Sforzi, ‘The Industrial District and the ‘New’ Italian Economic Geography’, *European Planning Studies*, (Londra: Carfax Publishing, Vol.10, No.4, 2002), ss. 441.

⁴ Zerrin Toprak, *Kent Yönetimi ve Politikası*, (İzmir: Birleşik Matbaacılık, 2008), ss. 150-152.

⁵ Selahattin Sapmaz, Ahmet Eryaşar, Şahin Yüce, ‘Organize Sanayi Bölgelerinin Kalkınmadaki Yeri’, *21. Yüzyıla Doğru Denizli Sanayii Sempozyumu*, (Denizli: 17-19 Ekim 1997), ss. 157-158.

⁶ Lütfü Öztürk, ‘Yerel Ekonomik Kalkınmada Yatırım Bölgeleri: Dünya Deneyimleri ve Türkiye’de Uygulanabilirliği’, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, (15 (1), 2006), ss. 9-13.

de etkide bulunmaktadır. Ancak teşvik kapsamındaki illerin de altyapı, ulaşım ve pazarlara yakınlık gibi konularda yetersizlikleri bulunmaktadır. Bu teşviklerden yararlanan illerin ve bu illerde kurulan OSB'lerin geçmişteki birçok teşvik uygulamasına rağmen halen boş parsellere sahip olması bunun göstergesidir. Dolayısıyla 5084 sayılı kanun kapsamındaki teşvikler yatırımcıların ilgisini daha fazla çekse de teşvik kapsamındaki iller yatırımcı açısından cazip bulunmayabilme olasılığını taşımaktadır.

2. OSB'LERE YÖNELİK TÜRKİYE'DEKİ TEŞVİK UYGULAMALARI

OSB'ler, yatırımları toplulaştırarak kaynak kullanımında etkinliği sağlamanın yanında kurulduğu bölgenin potansiyeline dayanan bir üretim yapısına sahip özel statülü üretim bölgeleridir. Ancak ülkemizde OSB'ler kalkınmada bir araç ve sanayi yatırımlarını özendirerek bir unsur olarak görülmüş ve nitelikten çok niceliğe önem atfedilmiştir. Bu da boş kalan sanayi parselleriyle yatırımcı açısından cazibeye sahip olmayan OSB'leri ortaya çıkarmıştır. Bu dezavantajlı durumu değiştirebilmek için de devlet eliyle teşvik tedbirleri uygulanmaktadır. Kısaca teşvik, OSB politikasının ayrılmaz bir parçası olmuştur. Son yıllarda bu konudaki en dikkat çekici örnek de 5084 sayılı Yatırımların ve İstihdamın Teşviki ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'dur.

29/01/2004 tarihinde kabul edilen 5084 sayılı Yatırımların ve İstihdamın Teşviki ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun bu teşvik tedbirlerinden biridir. Buna göre, vergi ve sigorta primi teşvikleri ile enerji desteği açısından 2001 yılı için belirlenen kişi başına GSYİH tutarı 1500 ABD dolarının altında olan illerle bu iller dışında kalan ancak DPT tarafından 2003 yılında hazırlanan İllerin Gelişmişlik Sıralaması'na göre endeks değeri eksi olan illeri, bedelsiz arsa ve arazi temini açısından yukarıda sayılan nitelikteki iller ile kalkınmada öncelikli yöreler kapsamındaki diğer illeri kapsamaktadır. Bu kanun çerçevesinde yatırım ve istihdamı artırmak için gelir vergisi stopajı ve sigorta primi teşviki, bedelsiz arsa ve enerji desteği sağlanacağı belirtilmiştir. OSB ve Endüstri Bölgeleri'nin bu teşviklerden yoğun bir oranda yararlandırılmak istendiği görülmektedir.

5084 sayılı Kanun'un 3. maddesine göre kişi başına GSYİH'si 1500 ABD dolarının altındaki illerde ve bu illerin dışında olan ancak DPT tarafından 2003 yılında hazırlanan İllerin Gelişmişlik Sıralaması'na göre endeks değeri eksi olan illerde kurulan OSB ve Endüstri Bölgeleri'nde 31/12/2008'e kadar 1/4/2005'ten itibaren yeni işe başlayan gelir ve kurumlar vergisi mükellefleriyle ve 1/4/2005 tarihinden önce işe başlamış olan gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerinin asgari on işçi çalıştıranlarının işyerinde fiilen çalışan işçilerin ücretleri üzerinden hesaplanan gelir vergisinin tamamı tahakkuk eden vergiden terkin edilecektir.

Yine aynı kanununun 4. maddesine göre süreler aynı olmak üzere sigorta primi işveren paylarında da kişi başına GSYH'si 1500 ABD dolarının altında olan illerde ve bu illerin dışında olan ancak DPT tarafından 2003 yılında hazırlanan İllerin Gelişmişlik Sıralaması'na göre endeks değeri eksi olan illerde 31.12.2008'e kadar 1.4.2005 tarihinden itibaren yeni işe başlayan gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerinin, en az on işçi çalıştırmaları koşuluyla, bu iş yerlerinde çalıştırdıkları

işçilerin, 1.4.2005 tarihinden önce işe başlamış olan gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerinden asgarî on işçi çalıştıranların iş yerlerinde fiilen çalışan işçilerin sigorta primlerindeki işveren hissesinin OSB ve Endüstri Bölgeleri'nde Hazine tarafından karşılanacağı belirtilmiştir. Buraya kadar olan teşviklerde Kanun GSYİH'si 1500 ABD dolarının altındaki illerde istihdamın artırılması ve teşvik edilmesi amaçındadır. Bu tür şehirlerdeki OSB ve Endüstri Bölgeleri'nde yatırım maliyetlerinin belirgin şekilde düşürülmesi ve yatırımın bu illerde daha da cazip hale getirilmesi ana hedefdir. Bu illerde yatırımcıları çekmeyi hedefleyen bir diğer unsur da Kanunda bedelsiz yatırım yeri tahsisidir.

5084 sayılı kanunun 5. maddesine göre, kişi başına GSYİH'si 1500 ABD dolarının altındaki illerde ve bu illerin dışında olan ancak DPT tarafından 2003 yılında hazırlanan İllerin Gelişmişlik Sıralaması'na göre endeks değeri eksi olan illerde ve kalkınmada öncelikli yöreler kapsamındaki diğer illerde kurulacak OSB'lerde en az 10 kişilik istihdam öngören yatırımlara girişen gerçek ve tüzel kişilere; Hazineye, özel bütçeli kuruluşlara, belediyelere veya il özel idarelerine ait arazi veya arsaların üzerinde kırkdokuz yıl süreli bağımsız ve sürekli nitelikli bedelsiz irtifak hakkı tesis edilebilir. Bu maddede OSB ve Endüstri Bölgeleri'nde yer alabilecek yatırımlar için öncelikle bu bölgedeki boş parsel durumuna bakılması eğer buralarda boş parsel yoksa bu arazilerin tahsis edilmesi şartı konulmuştur. Endüstri Bölgeleri ve OSB'lerde yer alan işletmelere yönelik %50'ye kadar enerji desteği de bu kanunla kapsam dâhiline alınmıştır.

5084 sayılı Kanun kişi başına düşen GSYİH'si 2001 yılı itibarıyla 1500 doların altındaki illeri teşviklerle cazip hale getirmeyi amaçlamaktadır. 2005 ve 2007'de Kanun, DPT tarafından 2003 yılında hazırlanan İllerin Gelişmişlik Sıralaması'na göre endeks değeri eksi olan iller ve diğer Kalkınmada Öncelikli İller kapsamındaki diğer illeri çeşitli konularda kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Kanun'un başarıya ulaşması için Kanun kapsamındaki illerde yatırım yapılması gerekmektedir. Ancak, yukarıda belirtilen birçok önemli teşvike rağmen yatırımcılar için Kanun'da teşvikler kapsamındaki yerlerde yatırım yapmak cazip olmayabilmektedir. 5084 sayılı Kanun kapsamındaki iller geri kalmış illerdir. Bu iller yalnızca ekonomik potansiyelden yoksunluk itibarıyla değil birçok unsorda geri kalmıştır. İşgücü potansiyelinin yeterli düzeyde olmaması, ulaşım ve altyapı olanaklarının yetersizliği ya da uzaklığı, eğitim düzeyinin düşüklüğü ve güvenlik gibi birçok unsur bahsedilen geri kalmışlıkla ilgilidir. Dolayısıyla hem sosyal hem de ekonomik açıdan kanun kapsamındaki illerdeki geri kalmışlık, yatırımları bu illerde toplamayı dolayısıyla kanunu başarıya ulaştırmayı bile engelleyecek niteliktedir. Özetle bu süreç, yüksek maliyetli yatırımlara karşı beklenen faydanın sağlanamamasına ve devletin bu sebeple yeni maliyetlerin altına girmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla OSB'leri, ekonomik ve sosyal açıdan potansiyele sahip bölgelerde kurulmalı, geri kalmış bölgelerde sanayi yatırımlarının başlangıcı sayılmamalı ve sayı da bu çerçevede oluşmalıdır. Geri kalmış bölgeler için bu bölgelerde bulunan belli başlı sektörlerin birbirinin müşterisi olarak üretim yapabilecekleri İhtisas OSB'leri daha rasyonel görünmektedir. Örneğin, ülkemizde

eksikliği hissedilen tarımsal potansiyele dayanan üretim modeli İhtisas OSB'leri aracılığıyla sağlanabilecektir.

3. ENDÜSTRİ BÖLGELERİ MODELİ VE ETKİLERİ

Küreselleşmeyle birlikte bölgelerarası dengeyi sağlamak öncelik olmaktan çıkmış ve bölgelerarası rekabete dayanan bir yapı ağırlık kazanmıştır. Bu rekabette bölgelerin potansiyellerine dayanan bir yapıyı tesis ederek farklılaşan, bilgi yoğun ve yüksek teknolojinin kullanıldığı yatırımlara ağırlık veren bölgeler öne çıkmaktadır. Bu süreçte küresel anlamda rekabeti sağlayabilecek olan küçük ve orta ölçekli sanayi faaliyetleri önem kazanmaktadır. Sanayi Bölgelerinin de başarısı salt kaynaklara fiziksel yakınlıkla değil aktörlerarasında sosyal ve kurumsal işbirliğini tesis edebilmesiyle de ölçülmektedir. Ekonomik üretim süreçlerinde bilgi teknolojileri daha önce hiç olmadığı ölçüde yoğunluğa sahip olmuştur. Bunun da küresel rekabetin doğal bir sonucu olduğu belirtilmektedir. Rekabette yenilikleri sağlama ve sosyal, ekonomik, kurumsal yapılarla işbirliği zorunluluk haline gelmiştir. Böylelikle kalkınma, yeni bilgi üretimi ve yeni teknolojilerinin kullanımına dayanan bir konuma gelmiştir⁷. Başarılı olarak değerlendirilen Sanayi Bölgeleri, kurumlararası ve pazarlama konusunda işbirliği kanallarını oluşturmak, üniversiteler ve araştırma ve teknoloji transfer merkezleriyle eşgüdümü temin etmek gibi amaçlarına ulaşmak için geniş bir yelpaze içindeki aktörle bilgi sağlamak ve üretmek için ortak hareket etmektedir⁸.

Ayrıca günümüz koşullarında esnek üretim ve yenilik üreten küçük ölçekli diğer işletmelerle işbirliği ağlarının oluşturulması istenmektedir⁹. Yerel ekonomik gücün oluşturulmasında ve küresel entegrasyonun gerçekleşmesinde Sanayi Bölgeleri ve yerel ağların geliştirilmesi büyük önem kazanmıştır. Bu şekilde yerelde üretim organize edilebilmiş ve Sanayi Bölgelerindeki yatırımcıların küresel pazarda başarılı olmasının önü açılmıştır. Zaman içerisinde Sanayi Bölgeleri de küreselleşmeyle birlikte bir değişim göstermiştir. Küresel rekabet gücünü sağlama, yenilik yaratma ve birlikte öğrenme Sanayi Bölgelerini değişime iten küresel etkenlerden bazıları olarak ifade edilebilir¹⁰.

Küreselleşme süreciyle birlikte değişen bu yapı esnek üretim modelini de gerektirmektedir. Esnek üretim modelinin gerçekleşmesine en yakın üretim birimleri de küçük ve orta ölçekli işletmelerdir. OSB modeli küçük ve orta ölçekli sanayi faaliyetlerinin yatırımlarına ağırlık vermesi itibarıyla bu bakımdan önem taşımaktadır. Endüstri Bölgeleri de OSB'ler gibi üretim bölgeleridir. Dünyada sanayi bölgelerinin giderek günümüz gereksinimlerine ve rekabet koşullarına uygun bir yapılanmayı tercih ettiklerini görmekteyiz. Yeni sanayi bölgeleri, çağdaş ekonomilerde esnek üretim ve dinamik bölgesel yapılanmalarıyla önemli bir yer tutmaktadır.

⁷ Mike Raco, 'Competition, Collaboration and the New Industrial Districts: Examining the Institutional Turn in Local Economic Development', *Urban Studies*, (Londra: Carfax Publishing, Cilt: 36, No: 5-6, 1999), ss. 952-954.

⁸ Udo Staber, 'Sociology and...', ss. 241-254.

⁹ Neil M. Coe, 'A Hybrid Agglomeration? The Development of a Satellite-Marshallian Industrial District in Vancouver's Film Industry', *Urban Studies*, (Cilt.38, No. 10, 2001), ss. 1753-1754.

¹⁰ Ron A. Boschma, Jan G. Lambooy, 'Knowledge, Market Structure, and Economic Coordination: Dynamics of Industrial Districts', *Growth and Change*, (Cilt.33, Summer, 2002), s. 306.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ağırlık kazandığı karakteristik bir üretim modeli İtalya’da kendisini göstermiştir. Dünyada giderek artan bir öneme haiz olan Sanayi Bölgesi faaliyetleri İtalyan ekonomik yapısını etkilemiş ve mekânın kullanımı konusuna dikkate değer etkileri olmuştur¹¹. Bu Sanayi Bölgelerinde küçük ve orta ölçekli, üretimin bir ya da iki aşamasında uzmanlaşan, yerel topluluğu üretim sürecine asli unsur olarak sokan ve yerel ekonomileri sürükleyen belli bir sanayi faaliyeti yürütülmektedir¹². Ayrıca, bu Sanayi Bölgeleri önemli bir istihdam potansiyelini de barındırmaktadır. İtalya’daki Sanayi Bölgeleri dünyadaki değişimlerden büyük ölçüde etkilenmiş ve bilgi yoğun, yenilikçi, küçük ve orta ölçekli üretimin ve uzmanlaşmanın olduğu ve yerel halkın katılımının sağlandığı çağdaş bir yapıya ulaşmıştır. İtalyan Sanayi Bölgeleri çağdaş sanayi ve kalkınma modellerini gerçekleştirme yönündeki kaydedeğer başarısı nedeniyle çarpıcı bir örnek olarak görülmektedir.

Dünyada Sanayi Bölgelerinin geçirdiği bu değişim, yenilik üretme ve bilginin küresel anlamda önemi artmıştır. Bununla birlikte her Sanayi Bölgesi ya da her bölge bunu aynı başarıyla uygulayamamaktadır. Aynı üretim süreci farklı bölgelerde farklı yapılarıdaki Sanayi Bölgesi modellerini ortaya çıkarabilmektedir. Keza bilginin üretimi ve paylaşılmasında da bazı Sanayi Bölgeleri zayıf kalırken bazıları da yenilik üretiminde büyük başarılar elde edebilmektedir. Dünyada değişen ve farklılaşan birçok Sanayi Bölgesi modelinin varlığına, Sanayi Bölgelerinin uluslararası kabul görmesine ve popülaritesine karşın başarılı olan modeller bu geniş yelpazede küçük bir parçayı teşkil etmektedir. Bu yüzden başarılı modelleri özellikle gelişmekte olan ülkelerde birebir uygulamaya koymaya çalışırken bunu dikkate almak gerekmektedir¹³. Ülkelerin hatta bölgelerin değişen koşullarında değişen yapılarda ortaya çıkan ve başarılı olan Sanayi Bölgesi modelinin bir diğer ülkede hatta aynı ülkenin farklı bölgesinde başarılı olacağı bir kesinlik arz etmemektedir. Dolayısıyla Sanayi Bölgesi kurulurken, başarılı bir modeli alarak aynen uygulamak yerine o ülkenin/bölgenin özgün koşullarını, üretim ve istihdam yapısını ve kentsel altyapısını dikkate alarak bir model tasarlamak ve oluşturmak gerekmektedir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde bilgiye, yeniliğe ya da ARGE’ye dayanan bir strateji oluşturmak, altyapı eksikliği gibi temel unsurlardaki yetersizlikler düşünüldüğünde güçtür. Küresel rekabet güçlü bir ihracat yapısını da gerektirmektedir. Bu şekilde yabancı sermayeyi, teknolojiyi ve deneyimlerini ülkeye çekebilmek mümkün olmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ve özellikle Afrika ülkelerinde altyapı, sanayi ve kurumsal bazdaki yetersizlikler yabancı sermayeyi çekme konusundaki gücünü azaltmaktadır¹⁴. Aslında Türkiye açısından durum, Afrika ülkelerindeki kadar olumsuz olmasa da bilgi yoğun, bilgiye dayanan bir üretim yapısının da tam anlamıyla oluşturulmadığını söylemek gerekir.

¹¹ Fabio Sforzi, ‘The Industrial...’, ss. 443.

¹² Silvio Goglio, ‘Introduction: The Industrial District as a Proving Ground’, *European Planning Studies*, (Londra: Carfax Publishing, Cilt. 10, No. 4, 2002), ss. 421.

¹³ F. Belussi, L. Pilotti, ‘Knowledge Creation...’, ss. 135.

¹⁴ Hennes Gerhardt, Kristian Stokke, ‘Industrial District or Subordinated Production: A Case Study of Small-Scale Carpentry Industries in Accra, Ghana’, *Geografiska Annaler*, (83 B (4), 2001), ss. 175.

Özetle OSB'ler, sanayi toplumunun dışsal ekonomi yaratma yaklaşımının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Ülkemizde OSB'lerde üretim yapısı ise günümüzün gerektirdiği bilgi yoğun ve bilgi teknolojilerine dayanan bir üretim modeli değildir. Bilgi toplumunun bu noktada geliştirdiği model teknopark modelidir. Yani teknoparklar bilgi toplumunun bilgi yoğun üretim merkezleridir. Diğer deyişle, teknoparklar üniversite ya da araştırma merkezleriyle işbirliği kuran, ileri teknolojiyi geliştiren, ticari bir değer kazandıran, içinde teknoloji ve bilgi kökenli işletmelerin yer aldığı, yönetiminin teknoloji transferi konusunda çalıştığı girişimlerdir¹⁵. Ülkemizde ise sanayi bölgesi yaklaşımı bugün için bu noktada arada kalmış bir yapıdadır. Teknoparklarla OSB'ler arasında kalan bazı model uygulamaları da dikkati çekmektedir. Örneğin Nitelikli Sanayi Bölgesi (NSB) uygulaması buna örnektir. İlk kez Ortadoğu barış sürecinin desteklenmesi için Amerika Birleşik Devletleri tarafından bölgenin istihdam sorununa çözüm olması amacıyla kurulan NSB'ler bölgede yatırımların teşvik edilerek ABD'ye gümrüksüz ve kotasız ihracat yapabilme olanağı tanımaktadır. Bu vasıta NSB'ler ileri teknolojinin bölgede kullanılması yanında özellikle tekstil sektörüne yönelik üretimin ABD'ye gümrüksüz ve kotasız girmesini sağlaması nedeniyle rekabet gücü kazandıracak bir unsur olarak görülmüştür. Türkiye'de de benzer bir NSB yapılanması tartışılmıştır. Ortadoğu'da tekstil üzerine uzmanlaşan NSB modelinin Türkiye'de ileri teknoloji yatırımları ve özellikle otomotiv sektöründe uzmanlaşacak şekilde kurulması tartışılmıştır. Türkiye NSB'lerin ileri teknoloji ve gümrüksüz-kotasız ihracat olanakları nedeniyle Türkiye'nin öne çıktığı sektörlerden olan tekstili de kapsayacak şekilde genişletilmesini istemiştir. Ancak tekstil sektöründe uzmanlaşan üretimi gerçekleştiren Ortadoğu ülkeleri Türkiye'nin benzer bir modeli tesis etmesiyle bu alandaki üstünlüklerini kaybedecekleri endişesiyle buna karşı çıkmışlardır.

NSB'ler uzmanlığa dayanan üretim bölgeleridir. Bu bölgelerde uzmanlaşan sektörde ileri teknolojiyle üretim yapılması planlanmakta ve yapılan anlaşmalarda burada üretilen malların ABD'ye gümrüksüz ve kotasız girişinin sağlanması istenmektedir. Dolayısıyla NSB'lerin bir de dış ticaret anlaşması boyutu bulunmaktadır. Sektörel uzmanlaşmaya dayanan NSB modeline dayanarak Türkiye'de kurulabilecek olası NSB'lerin Türkiye'ye dış ticarete getirebileceği bazı avantajlar ancak sektörel uzmanlaşmanın NSB'lerde tam anlamıyla sağlanmasıyla gerçekleşebilecektir. Uzmanlaşmanın gerçekleştirilebilmesi teknoparklar için de son derece önemlidir. Çünkü günümüzde hem NSB'ler hem de teknoparklar için uzmanlaşma ön plana çıkmakta ve uzmanlığa dayalı teknopark modeli dikkat çekmektedir. Bunun için de Türkiye açısından, bölgelerde uzmanlaşan sektörlerin üretimine öncelik verilerek küresel rekabet gücü sağlanmalıdır. Bu noktada sektörel uzmanlaşmaya dayalı üretimin gerçekleştiği ihtisas OSB ve olası Endüstri Bölgeleri uygulamalarından elde edilecek deneyim Türkiye için son derece önemlidir. Bu noktada ileri teknoloji ve yabancı yatırımcıyı ülkemize çekme hedefini güden ve sanayi toplumundan bilgi toplumu sanayi bölgesi modellerine geçişte önem arz edebilecek nitelikteki Endüstri Bölgesi modelini incelemek gerekmektedir.

¹⁵ Mustafa Ay, 'Bölgesel ve Ulusal Kalkınmada Etkili bir Mekanizma: Teknoparklar', *Stradigma*, (8, 2003), ss. 1-8.

4. ENDÜSTRİ BÖLGESİ MODELİ VE TÜRKİYE

Küresel rekabette avantaj sağlamayı hedefleyen Sanayi Bölgelerinin kalkınma sürecinde yer alan yerel ve bölgesel tüm aktörlerarasında sosyal uyumu da tesis etmeleri ve sürdürmeleri gerektiği belirtilmektedir¹⁶. Sanayi Bölgeleri küreselleşme sürecinin de etkisiyle, küresel rekabette yer almanın gereklerinden olan farklılaşma ve bu yolla küresel rekabet avantajı elde etme sürecinin önemli aktörleri olmuştur. Bu bölgeler sürekli yenilik ve yüksek teknolojinin kullanıldığı alanlar haline gelmektedir. Ülkemizde henüz günümüzün gerektirdiği koşullara uygun bir Sanayi Bölgesi oluşturulamamıştır. Endüstri Bölgeleri Kanunu'yla bu konuda yasal olanaklar tanınmış olsa da bu koşulları sağlayan bir uygulama henüz başlatılmamıştır.

Endüstri Bölgeleri, Türkiye'de yatırımları teşvik etme, Türk işçilerin tasarruflarını Türkiye'de yatırıma yönlendirme ve yabancı sermaye girişini artırma amacını taşımaktadır. Endüstri Bölgeleri daha ziyade yüksek teknoloji kullanımını ve yabancı sermaye yatırımlarına ağırlık verilen bölgelerdir. Bu amaçlarla 4737 sayılı Endüstri Bölgeleri Kanunu çıkarılmış ve 2004 yılında 5195 sayılı Kanun'la Endüstri Bölgeleri Kanunu'nda değişiklik yapılmıştır. Bu değişikliklerle Endüstri Bölgeleri'nin kurulmasının ve Endüstri Bölgeleri Koordinasyon Kurulu'nun toplanmasının kolaylaştırıldığı belirtilmektedir¹⁷.

Endüstri Bölgeleri Kanunu, OSB'lerin Endüstri Bölgesine dönüşmesine öncelik tanımaktadır. Diğer deyişle Endüstri Bölgesi kurulması talep edilen bölgede önceden kurulmuş OSB kısmen ya da tamamen Endüstri Bölgesi olarak ilan edilebilmektedir. Bu dönüşümün gerçekleşebilmesi için sanayi parsellerinin tahsis oranının yüzde elliden düşük olması, tahsisi yapılmamış parsellerin bütünlük arz edecek şekilde bir arada bulunması, alt yapı inşaatı tamamlanmış ya da tamamlanmak üzere olan karayolu, demiryolu, liman, havaalanı yakınlığı gibi alt yapı avantajı bulunması gerekmektedir. Bu nitelikteki OSB'lerden Sanayi Bakanlığı'nca uygun görülenler, Bakanlar Kurulunca Endüstri Bölgesi olarak ilân edilebilmektedir. (4737 sayılı kanun, Geçici md. 1). Bugüne kadar OSB'den Endüstri Bölgelerine dönüşme talebi için 65 başvuru yapılmıştır ancak bu şekilde ilan edilen bir Endüstri Bölgesi henüz bulunmamaktadır.

Endüstri Bölgeleri, öncelikli olarak bürokrasi kaynaklı engellerin kaldırılmasını öngörmektedir. Endüstri Bölgesi'nde yapılacak yatırımlardan önce yapılması gereken tüm işlemlerin üç ay içinde bitirilmesi düşünülmektedir. Ayrıca OSB'lerden farklı olarak kamulaştırma Hazine adına yapılacaktır. Bahsedilen kamulaştırma ve altyapı giderleri Sanayi Bakanlığı tarafından karşılanacak ve bunun için gerekli ödeneğin geri dönüşü olmayacaktır.¹⁸ Endüstri Bölgeleri yerli ve yabancı yatırımcının idari açıdan yatırımlarına başlamaları için gereken süreyi kısaltmaktadır. Örneğin Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) raporu olumlu olan ya da ÇED'e gerek duyulmayan faaliyetler hakkında başka hiçbir işleme gerek duyulmaksızın onbeş gün içinde gereken tüm izin, onay ve ruhsatlar verilecektir. Bu

¹⁶ Gabi Dei Ottai, 'Social Concertation and Local Development: The Case of Industrial Districts', *European Planning Studies*, (Londra: Carfax Publishing, Cilt. 10, No.4, 2002), ss. 449-450.

¹⁷ Ali Coşkun, 'Endüstri Bölgeleri Faal Hale Geliyor', *Ekonomik Forum*, (Yıl: 11, Ağustos 2004), ss. 39.

¹⁸ (<http://www.sanayi.gov.tr/>, 05/07/2007).

da bütün bu işlemlerin 3 ay içinde tamamlanması anlamına gelmektedir. Keza ÇED faaliyeti de yer tetkiki kararından muafır. (4737 sayılı kanun, md. 3/A, 3/B)

Endüstri Bölgeleri yukarıda bahsedildiği gibi esnek ve bilgi yoğun üretimin yapılacağı bölgeler olarak düşünülmektedir. Endüstri Bölgeleri, Türkiye'nin özellikle yabancı yatırımcı çekme açısından bir teşvik uygulamasıdır. Diğer deyişle yabancı yatırımcının ülkeye daha fazla çekilmesi için mekânsal anlamda da özel statülü bir bölgeyi ifade etmektedir. Özellikle İhtisas Endüstri Bölgeleri modeliyle de ileri teknoloji kullanılması, araştırma geliştirmeye olanak tanınması, bilişim, tıp ve tarımsal endüstri gibi konularda yoğunlaşan bölgeler oluşturulması hedeflenmektedir¹⁹. Ancak tekrarlamak gerekirse mevzuattaki tüm değişiklik ve uygulamadaki kolaylaştırmalara rağmen bugüne kadar kurulmuş bir Endüstri Bölgesi bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle Sanayi Bakanlığı'na OSB'den Endüstri Bölgelerine dönüşüm, Karma Endüstri Bölgeleri, Münferit Endüstri Bölgeleri ve Özel Endüstri Bölgeleri olarak toplam 208 adet başvuru yapılmasına karşın henüz ilan edilen Endüstri Bölgesi bulunmamaktadır²⁰. Bunu bir anlamda Türkiye'nin bilgi yoğun teknoloji ve üretim açısından hamle yapmasına engel olan unsurlar arasında değerlendirmek gerekir.

Özetle küresel sermaye günümüzde bürokrasinin azaltılması yanında kendisine en avantajlı olanakları sağlayan bölgeleri tercih etmektedir. Hatta bir ülkeden önce bir bölge yatırım tercihinde ön plana çıkabilmektedir. Bölgesel/kurumsal idari yapılanmalar olarak Bölgesel Kalkınma Ajansları bu alanda önemli bir görevi yerine getirmektedir. Yatırımları kendi bölgelerine çekme ve en avantajlı koşulları yatırımcılara sağlama amacıyla faaliyet gösteren ajanslar bugün dünyada birçok ülkede faaliyet göstermektedir. Türkiye'de de 5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun'la birlikte pilot uygulama İzmir ve Çukurova'da başlamıştır. Kalkınma Ajansları yabancı yatırımcıyı kendi bölgelerine çekme amacıyla tanıtım faaliyetlerini yürütmektedir. Endüstri Bölgeleri vasıtasıyla sağlanan teşvik ve olanaklar Türkiye şartlarında oldukça caziptir. Kalkınma Ajansları ve Endüstri Bölgeleri'nin yabancı yatırımcı çekme amaçları da çakışmaktadır. Bu nedenle Türkiye'deki Kalkınma Ajansları henüz kurulmamış olan Endüstri Bölgeleri'nin kendi bölgelerinde kurulmasını sağlayarak en azından Türkiye koşullarında farklılık yaratabilecektir. Bununla birlikte ileri teknoloji ve ARGE faaliyetlerinin yoğunlaşacağı İhtisas Endüstri Bölgeleri de dünyada üretim açısından öne çıkan bilgi yoğun üretim sürecinin bir halkası olabilecektir. İhtisas Endüstri Bölgesi modelinin, günümüzde giderek önem kazanan uzmanlaşmaya dayalı sanayi bölgeleri ve teknopark uygulamalarına altyapı oluşturması açısından ve Türkiye'nin geleneksel ve bilgi toplumu sanayi bölgeleri modelleri arasında kalmış sanayi bölgeleri yaklaşımının aşılması için son derece önemli bir deneyim olması beklenmektedir.

Bölgesel/kurumsal idari yapılanma olan Bölgesel Kalkınma Ajansları'nın Endüstri Bölgeleri'nin kurulmasına, çakışan amaçları nedeniyle öncülük etmesi

¹⁹ Coşkun, 'Endüstri Bölgeleri...', ss. 39.

²⁰ Bu bilgiye 10/07/2007 tarihinde Bilgi Edinme Hakkı Kanunu kapsamında Sanayi Bakanlığı'na yapılan başvuruya 17/07/2007 tarihinde verilen cevapla ulaşılmıştır.

beklenmektedir. Henüz kurulmuş bir Endüstri Bölgesi bulunmamasına rağmen kurulduğu takdirde, Kalkınma Ajanslarının bölgeye yatırımcı çekme faaliyetlerinde Endüstri Bölgeleri ve OSB'lerle işbirliği ve eşgüdüm içinde çalışacağı pek muhtemeldir.

SONUÇ

Küreselleşmeyle birlikte dünyada küresel rekabet avantajı sağlama önemli bir unsur haline gelmiştir. Bu süreçte ülkelerden ziyade bölgeler ön plana çıkmaya başlamıştır. Bölgelerarası rekabette farklılaşmak ve bölgenin potansiyeline dayanan bir üretim yapısı oluşturmak öne çıkmıştır. Böylelikle bilgi yoğun ve bilgiye dayanan üretim yapısı Sanayi Bölgelerini de etkilemiştir. Giderek artan ölçüde bilgi yoğun üretime Sanayi Bölgelerinde yer vermeye başlanmıştır.

Türkiye'nin OSB'ler vasıtasıyla sanayi faaliyetleri az gelişmiş bölgelere yönlendirilmeye çalışılmıştır. Ancak bu bölgelerin altyapı ve ulaşım başta olmak üzere birçok konuda geri kalmış olması yatırımcıları bu bölgelere çekmede yetersiz kalmasına neden olmuştur. Bu nedenle de teşvik uygulamalarıyla bu sorun aşılacak istense de çeşitli teşvik uygulamaları yatırımcılarda oluşması beklenen etkiyi yaratmamıştır. Bu durum az gelişmiş bölgelerde boş sanayi parselleriyle gelişen ve atıl kapasite barındıran OSB'leri ortaya çıkarmıştır. Diğer deyişle teşvik uygulamaları yatırım yapılması istenen bölgenin az gelişmiş yapısı dikkate alındığında etkisiz kalabilmektedir. Dolayısıyla o bölgenin potansiyeline dayalı bir strateji tercih edilmesi ve bölgede öne çıkan sektörlerin birlikte üretim yaptığı İhtisas OSB'lerinin gelişmekte olan bölgelerde daha fazla tercih edilmesi gerekmektedir. İhtisas OSB modeli ve sağlayacağı uzmanlaşma ortamı Türkiye'nin öne çıkacağı sektörleri de kapsayan ve bu sektörlerde üretimin ileri teknolojiyle yapılacağı alanlar olan Nitelikli Sanayi Bölgeleri ve teknopark uygulamalarına geçişteki uyumu kolaylaştıracaktır. Sanayi Bölgelerinin gelişim sürecinde Türkiye bilgi toplumu ve sanayi toplumunun modelleri arasında kalmış bir konumdadır. Bu noktada bilgi toplumunun gereklerine uyum ve buna dayalı üretimin de kilit noktası uzmanlaşmaktan geçmektedir. İleri teknolojinin ve yatırım alanlarının tesis edilmesinde bu noktada henüz uygulaması gerçekleşmeyen Endüstri Bölgeleri uygulaması da Türkiye açısından son derece önemlidir. Diğer deyişle Endüstri Bölgeleri modeli, sanayi toplumu ve bilgi toplumu sanayi bölgesi modelleri arasında kalan Türkiye için bir geçiş ve uyum fırsatı olabilecektir.

Türkiye henüz uygulamaya koyamadığı Endüstri Bölgeleri modeliyle yerli ve yabancı yatırımcının önündeki bürokratik engelleri kaldırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca İhtisas Endüstri Bölgesi modeliyle ileri teknolojinin ülkemizde uygulanması olanağı doğmuştur. Ülkemizde uygulama başlanması durumunda Endüstri Bölgeleri'nin bölgedeki tüm aktörlerle işbirliği ortamını hazırlayarak bölgenin kalkınma sürecini daha çağdaş bir çizgiye oturtması da beklenmektedir.

Gerek Endüstri Bölgesi gerekse de OSB modellerinde talep esasına dayandırmadan sayısal artışı yeğlemek boş kalan sanayi parsellerine neden olacaktır. Bu tür üretim bölgelerinde, kurulan bölgenin potansiyeline dayanan bir üretim modeli tercih edilmelidir. Bölgenin potansiyelinin tespiti ve bölgesel stratejilerin oluşturulmasında Bölgesel Kalkınma Ajansları'yla işbirliği gereklidir. Ülkemizde pilot uygulaması başlayan Kalkınma Ajansları'nın yatırım çekme, bölgenin tanıtımını

yapma ve ileri teknolojinin kullanılmasını sağlamada Sanayi Bölgelerinin gereksinim duyduğu bölgesel/idari yapı olup olamayacağını ise zaman ve uygulamalar gösterecektir.

Demokrasi, iktidarın adaletsizliğini açığa vurma hakkını desteklemekle birlikte, yasa dışı eylemi savunmamaktadır, savunması da beklenemez. Ancak demokrasilerde yönetimin adil olduğunu düşünmeyenler açısından itaatsizlik hakkını savunmak, en azından haksızlığa uğrayanlar nezdinde haklı görülmektedir. Bu bağlamda sivil itaatsizliğin meşruluğu, ancak sosyal olgudan hareketle olanaklıdır.

STRATEJİK YÖNETİM VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE DEĞERLENDİRMELER

Mehmet Zahid SOBACI
Uludağ Üniversitesi

ABSTRACT

Especially by late 1970s, the economic, social, political and technologic developments affected administrative area, the traditional paradigm was started to be questioned and the idea of implementing new management models and techniques in public administration was expressed. One of these new management models is "strategic management". Trends such as globalization, liberalization, democratization and civilization, on the one hand cause rapidly changes of elements surrounding the organizations; on the other hand, change people's expectations from public services. The strategic management can be seen as a management model which aims to meet these expectations and adapt to the changing conditions in the public administration area.

Keywords: *Citizen, Competition, Customer, Environmental Analysis, Public, Public Administration, Strategic Management.*

GİRİŞ

Özellikle, 1970'lerin sonlarından itibaren yaşanmaya başlanan ekonomik, toplumsal, siyasal ve teknolojik gelişmeler, yönetsel alanı da etkilemiş, gerek özel sektör gerekse kamu yönetimine hakim olan yönetim modelleri önemli değişimlere uğramıştır. Bu yıllardan itibaren geleneksel kamu yönetimi anlayışı sorgulanmaya başlanmış ve yeni yönetim anlayışı ve tekniklerinin kamu yönetiminde uygulanması gereği dile getirilmiştir. Bu yönetim modellerinden biri de "stratejik yönetim"dir.

Esasında, stratejik yönetim özel sektördeki başarılı uygulamalardan sonra kamu sektöründe uygulanmaya çalışılan bir yönetim tarzıdır. Küreselleşme ve küreselleşmeyle birlikte güdeme gelen ulus devletin sınırlarının belirsizleşmesi olgusu, dayanılmaz rekabet koşulları, uluslararası sermayenin sınır tanımaz akışkanlığı, uluslar arası ticaretin yoğunlaşması ve iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler her türlü örgütün global düşünüp yerel davranmalarını zorunlu kılmakta ve örgütlerin çevrelerindeki unsurların eskisine nazaran çok daha hızlı bir

biçimde değişmesine neden olmaktadır. Ayrıca, küreselleşmenin yanı sıra, demokratikleşme, liberalleşme ve sivilleşme gibi eğilimlerin etkisiyle insanların kamusal hizmetlerden beklentileri değişmiştir. Dolayısıyla stratejik yönetim, bu değişen beklentilere cevap verebilmek ve dünyanın değişen koşullarına uyum sağlamak amacıyla kamu sektöründe uygulanmaya konulmak istenen bir yönetim modeli olarak değerlendirilebilir.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, stratejik yönetimin kamu yönetiminde uygulanabilirliği üzerine bir değerlendirme yapmaktır. Bu doğrultuda, öncelikle stratejik yönetimin daha iyi anlaşılabilmesi için önem arz eden bazı kavramlar açıklanacaktır. Daha sonra, stratejik yönetimin tanımı, amacı, özellikleri ve süreci bağlamında kavramsal bir açılım gerçekleştirilecek ve son olarak stratejik yönetimin kamu yönetiminde uygulamasında karşılaşılabilecek sorunlar ve bunların ortadan kaldırılması için yapılması gerekenler aktarılmaya çalışılacaktır.

A. Stratejik Yönetim Açısından Önemli Kavramlar

Stratejik yönetimin daha iyi anlaşılabilmesi ve değerlendirilebilmesi için strateji, misyon, vizyon, stratejik düşünme, politika ve taktik gibi kavramlara değinmek gerekmektedir.

1. Strateji

Strateji kelimesi Yunanca'da "generallik sanatı" anlamına gelen "strategos" sözcüğünden gelmektedir. Kelimenin ilk kullanımı ve kökeninden de anlaşılacağı üzere, askeri bir kavram olan strateji, özellikle 1970'lerden sonra özel sektörde yoğun bir şekilde kullanılan bir kavram olarak yönetim literatüründe yer edinmeye başlamıştır¹.

Strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. Strateji karşılığı olarak kullanılan "sevk-ül cevş" askeri bir hareketla ilgilidir ve askeri birlikleri en uygun tarzda yerleştirme ve gerektiğinde hareket ettirme sanatı anlamına gelmektedir².

Yönetim literatüründe, strateji kavramı üzerine konsensüs sağlanmış bir tanım sözü konusu değildir. Bu yüzden kavram ile ilgili birçok tanıma rastlamak mümkündür. Mintzberg ve Lampel, bu durumu fil ve kör insan teşbihi ile açıklamakta ve farklı okul veya ekoller tarafından farklı tanımların yapılabileceğini belirtmektedirler. Onlara göre, her bir bakış açısı strateji kavramının farklı bir parçasına vurgu yapmaktadır³.

Özel sektör açısından strateji, şirketin misyon ve vizyonuna nasıl ulaşacağını ifade eden kapsamlı plandır⁴. Strateji, uzun ömürlü rekabet etiği sağlayan karlı

¹ Fermani Maviş, 'Stratejik Yönetim Modeli', *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:6, Sayı: 1, 1988, s. 135-136; Sema Yıldırım Becerikli, 'Stratejik Yönetim Planlanması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım', *Amme İdaresi Dergisi*, 33 (3), Eylül 2000, s. 98; Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998), s. 14-15; Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (İstanbul: Beta Yayıncılık, 2000), s. 1; Coşkun Can Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, (İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003), s. 68-69.

² Dinçer, *Stratejik Yönetim...*, s. 15.

³ Henry Mintzberg ve Joseph Lampel, 'Reflecting on the Strategy Process', *Sloan Management Review*, Spring, Vol. 40, Issue 3, 1999, s. 21.

⁴ Thomas L. Wheelen, ve J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, (Addison Wesley Publishing Company, 1995), s. 12.

faaliyet yöntemleridir ve şirketin hedeflerine ulaşabilmesi için tutarlı davranış ve aksiyonları kapsamaktadır⁵. Başka bir tanıma göre strateji, işletme misyonunu ileriye götürme, dışsal ve içsel faktörler bağlamında örgütsel amacı belirleme, örgütün amaçlarına ulaşmasında özel politikalar saptama ve bu politikaları en uygun şekilde uygulama sürecidir⁶. Diğer bir tanımda ise strateji, beklenmedik durumlar karşısında, tasarlanmış ve planlanmış davranışlar olarak ifade edilmektedir⁷.

Kamu yönetimi açısından strateji, örgütün kapasitesine ve dış çevresi hakkındaki tahminlere dayalı bir şekilde, örgütün hedefleri ve önceliklerini belirlemeyi, hedefleri başarmak için çalışma planlarının tasarlanmasını ve bunların uygulanmasını içerir⁸. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, gerek özel sektör gerekse kamu sektörü bağlamında strateji denildiğinde, önceden ve açık bir şekilde belirlenmiş misyon ve vizyon, gelecek odaklılık, tasarlanmış planlar ve davranışlar ile ileri görüşlülük akla gelmektedir.

Tablo 1’de, strateji kavramına ilişkin çalışmalar yapan önemli isimlerin, strateji tanımları aktarılmaktadır. Tablodan anlaşılacağı üzere, strateji kavramı zamanla geliştirilmiş ve tanımlarda farklı kavram ve boyutlara vurgu yapılarak mahiyeti zenginleştirilmiştir.

Günümüzde, ekonomik, siyasi ve teknolojik alanda yaşanan derin değişimi ifade eden küreselleşmenin etkisiyle, örgütlerin stratejilerinin de değişime uğradığı ve stratejilerin basit, örgütsel ve dönemsel olması gerektiği belirtilmektedir⁹.

Mintzberg’e göre, örgütler, kendilerine bir yön belirlemek, rakiplerine karşı avantaj elde etmek, işlerine odaklanmak ve faaliyetler arasında koordinasyonu sağlamak, örgüt dışındakilere örgütü tanımlamak, örgütün varlık nedenini anlatmak, belirsizlikleri azaltmak ve istikrarı sağlamak amacıyla stratejiye ihtiyaç duymaktadırlar¹⁰.

⁵ Bengt Karlöf, *Çağdaş Yönetim Kavramları ve Kalkınma Modelleri* (Çev: Ziya Kütevin ve Eshar Kütevin), (İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996), s. 156.

⁶ Becerikli, ‘Stratejik Yönetim...’, s. 99.

⁷ Andre Van Cauwenbergh ve Karel Cool, ‘Strategic Management in a New Framework’, *Strategic Management Journal*, Vol: 3, No: 1 (Jul.-Sep. 1982), s. 246.

⁸ Hüseyin Çevik ve Turgut Göksu, ‘Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü için Bir Model Önerisi’, *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 72, Sayı: 428, Eylül 2000, s. 83.

⁹ Kathleen Eisenhardt, ‘Has Strategy Changed?’, *MIT Sloan Management Review*, Winter 2002, Vol. 43, Issue 2, ss. 88-91.

¹⁰ Henry Mintzberg, ‘The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies’, *California Management Review*, Fall, Vol. 30, Issue 1, 1987, s. 25-28.

Tablo 1:
Stratejinin Yakın Tarihli Tanımlarının Kronolojisi

Tarih	Katkı Sağlayan ve Kaynak	Tanım
1947	Von Neumann & Morgenstern, Oyun Teorisi ve Ekonomik Davranış (s.79-84)	Strateji, belirli durumlara göre örgüt tarafından kararlaştırılan faaliyetler bütünüdür.
1954	Drucker, Yönetim Uygulaması (s. 17)	Strateji, mevcut durumu analiz etmek ve gerekirse değiştirmektir. Örgüt, hangi kaynaklara sahip olduğunu ve ne yapması gerektiğini keşfeder.
1962	Chandler, Strateji ve Yapı: Amerikan Endüstriyel Girişim Tarihinde Bölümler (s. 13)	Strateji, uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlamadır.
1965	Ansoff, İşletme Stratejisi: Büyüme ve Genişlemeye Analitik Bir Yaklaşım	Strateji, karar almak için bir kuraldır. Üretim/pazar alanı, büyüme hızı, rekabet avantajı ve sinerji tarafından belirlenir.
1968	Cannon, İşletme Stratejisi ve Politikası (s. 9)	Stratejiler, örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli yönetsel faaliyet kararlarıdır.
1969	Learned, Christenson, Andrews, & Guth, İşletme Politikası: Teori ve Olaylar (s. 15)	Strateji, vizyon, hedefler veya amaçlar ve bu amaçlara ulaşmak için uygulanan başlıca plan ve politikalar modelidir.
1971	Newman&Logan, Strateji Politika ve Merkezi Yönetim (s. 70)	Stratejiler, örgütün misyonuyla uyumlu fırsatları yakalayabilmek için gerekli faaliyetleri başlatan ve değişimleri öngörebilen ileri görüşlü planlardır.
1972	Schendel&Hatten, İşletme Politikası veya Stratejik Yönetim (s. 4)	Strateji, örgütün temel amaç ve hedefleri, bu amaç ve hedeflere ulaşmak için seçilmiş başlıca faaliyet programları ile işletmenin çevresiyle ilgili kaynak tahsis modeli olarak tanımlanabilir.
1973	Uyterhoeven, Ackerman&Rosenblum, Strateji ve Organizasyon: Teori ve Genel Yönetimde Olaylar (s. 9-10)	Strateji, örgüte bir yön ve birlik sağlamaktadır.Strateji birkaç adımdan oluşmaktadır: stratejik profil, stratejik öngörü, kaynak denetimi, stratejik alternatifler, tutarlılık testleri ve son olarak stratejik seçim.
1974	Ackoff, Geleceği Yeniden Tasarlamak (s. 29)	Strateji, sistemi bir bütün olarak etkileyen uzun dönemli hedefler ve bunların gerçekleştirilmesi yollarıyla ilgilidir.
1975	Paine&Naumes, Strateji ve Politika Oluşturma: Bütünleştirici Bir Yaklaşım (s. 7)	Stratejiler, örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi için uygulanan başlıca spesifik faaliyetlerdir.
1975	McCarthy, Minichiello&Curran, İşletme Politikası ve Stratejisi: Kavramlar ve Okumalar (s. 19)	Strateji, çevrenin analizi ve ekonomik alternatiflerin seçimidir.
1976	Glueck, İşletme Politikası: Strateji Oluşturma ve Yönetim Faaliyeti, 2. baskı (s. 3)	Strateji, örgütün temel hedeflerini gerçekleştirmesini sağlama almak için tasarlanmış kapsamlı ve bütünleştirilmiş plandır.
1977	McNichols, Politika Oluşturma ve Yönetim Faaliyeti, 5. baskı (s. 9)	Strateji, politika formülasyonunun içine yerleştirilir: strateji, örgütün temel hedeflerini ve bu hedefleri gerçekleştirmek için kaynak ve yeteneklerini kullanımını belirleyen kararlar serisinden oluşur.
1977	Steiner&Miner, Yönetim Politikası ve Strateji: Teori Okumalar ve Olaylar (s. 19)	Strateji, iç ve dış unsurlar ışığında organizasyon için hedef ve misyon oluşturmak, hedeflere ulaşmak için spesifik politika ve stratejiler oluşturmak ve örgütün temel hedef ve amaçlarını gerçekleştirmesi için bunların belirlenen ilkeler doğrultusunda yönetilmesini garanti etmektedir.
1979	Mintzberg, Organizasyonların Yapılanması (s. 25)	Strateji, örgüt ve çevresi arasındaki arabulucu bir unsurdur.
1979	Schendel&Hofér, Stratejik Yönetim: İşletme Politikası ve Planlamasına Yeni Bir Bakış (s. 516)	Strateji, örgütün çevresindeki tehdit ve fırsatlara cevap verirken, örgütün hedeflerine ulaşmasına izin veren yönetsel replikler sağlar.

Kaynak: Jeffrey Bracker, 'The Historical Development of the Strategic Management Concept', *The Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2 (Apr., 1980), s. 220-221.

Stratejik yönetimin temelinde yer alan stratejilerin, organizasyonun bütün kademelerinde tanınması, örgütün iç ve dış çevresiyle uyumlu olması gerekmektedir. Bir örgüt açısından stratejinin amacı, örgütün risklerinin ve karlılığının dengeye getirilmesidir. Ancak, bu amaç kolay bir şekilde hayata geçirilemez. Bu yüzden, stratejilere belirli bir süre tanınmalı ve süratle uygulanmaya geçirilmelidir. Çünkü, gecikme stratejinin güncelliğini kaybetmesine sebep olacaktır¹¹.

2. Misyon

Misyon, bir örgütün varlık sebebidir ve örgütün ortak bir mantıksal çizgisini ifade etmektedir. Misyon, bir örgütün "biz kimiz?" ve "ne yapıyoruz?" sorularına

¹¹ Maviş, 'Stratejik...', s. 142-143.

verdiği cevapları kapsayan cümlelerden oluşmaktadır. Dolayısıyla, misyon söz konusu örgütü diğer benzer örgütlerden ayıran temel ve eşsiz amaçları ortaya koymaktadır¹².

Stratejik yönetimin planlama aşamasında yapılacaklara ışık tutan misyon, genel olarak üst yönetim tarafından yazılı dokümanlara aktarılmaktadır. Bu belge “misyon bildirim” olarak isimlendirilir. Örgütün farklı departmanlarının misyon bildirimleri ise, örgütün misyon bildirimine uyumlu bir şekilde ilgili departman yöneticileri tarafından hazırlanmaktadır. İyi bir misyon bildirim, örgütün varlık nedenine, kimlere hizmet sunduğuna, hangi alanda çalıştığına, hangi ihtiyaçları karşıladığına, yürüttüğü yasal görevlere ve amacına ilişkin bilgilere yer vermelidir¹³.

Bir örgütte misyon; yönetici ve personelin ortak bir amaç etrafında toplanmasını sağlar, tüm örgütsel faktörleri bir araya toplar ve motivasyon sağlar, örgütsel stratejinin ve amaçların belirlenmesini kolaylaştırarak kaynakların bu doğrultuda tahsisine yardımcı olur¹⁴.

3. Vizyon

Vizyon kelimesi, gerçekleştirilebilir amaç demektir. Vizyon örgütün geleceğini sembolize etmekte ve uzun vadede neleri yapmak istediğini ortaya koymaktadır. Vizyonun önemi, örgütün farklı birimleri arasında bütünleştirici bir unsur olmasından kaynaklanmaktadır. Güçlü bir vizyonun; idealist olma, özgün olma, ayırt edici olma ve çekici olma özelliklerini taşıması gerekir. Ancak hepsinden önemlisi vizyon gerçekçi olmalıdır. Misyonu benzer şekilde, bir de “vizyon bildirim” hazırlanmaktadır. Vizyon bildirim, örgütün ideal geleceğine; vatandaşlar, diğer kuruluşlar ve siyasi otorite tarafından nasıl algılanmak istendiğine ve örgütün vizyon ifadesine ilişkin bilgileri kapsar¹⁵.

Aktarılanlardan anlaşılacağı üzere, bir örgüt vizyonu tüm örgüte rehberlik edecek bir yönetim felsefesi, gelecekte sahip olunacak etkili bir imaj ve gelecek tahmini olmak üzere üç temel unsurdan oluşmaktadır¹⁶.

Ayrıca, vizyon ile hedef kavramlarının birbiriyle karıştırılmaması gerekmektedir. Hedef, örgütün vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek için ulaşmak istediği sonuçları göstermektedir. Hedefler belirli bir zaman dilimini kapsamakta ve sayısal bir şekilde ifade edilebilmesi gerekmektedir¹⁷. Örneğin, 2010 yılında, süt ve süt ürünleri piyasasında Türkiye'nin en büyük kuruluşu olmak bir vizyondur. 2008 yılında, pazar payını %40 arttırmak bir hedeftir.

¹² Wheelen ve Hunger, *Strategic Management...*, s. 9-11.

¹³ DPT, *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, (Ankara: DPT Yayınları, 2003), s. 20.

¹⁴ Erol Eren, *Stratejik Yönetim*, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2000), s. 8.

¹⁵ DPT, *Kamu Kuruluşları...*, s. 21-22.

¹⁶ Dinçer, *Stratejik Yönetim...*, s. 6-7.

¹⁷ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, (Bursa: Alfa Kitabevi, 1999), s. 216.

4. Stratejik Düşünme

Stratejik düşünme yeteneği “düşünme düzeyleri” ile yakından ilişkili bir kavramdır. Genel olarak üç düşünme düzeyinden söz etmek mümkündür¹⁸: Olaylar, Davranış Kalıpları/Trendler, Yapılar/Sistemler.

Olaylar düzeyinde düşünüldüğünde, olaylar tek tek, birbirinden bağımsız olarak görülür. Olaylara karşı, nedensellik bütünlüğü içerisinde yaklaşılamamakta ve duygusal tepkiler verilmektedir. Davranış kalıpları düzeyinde, olaylar birbirinden bağımsız olarak düşünülmez ve olayların sistematik olup olmadıklarına bakılır. Eğer sistematik ise, tepkici davranış yerine önlem alıcı davranış içerisine girilir. Yapı/Sistemler düzeyinde, olayların sistematik olup olmadıklarının ötesine gidilerek olayları üreten yapılar düzeyinde inceleme yapılır. Bu düzeyde, olayları üreten yapılar etkilenmeye, kontrol edilmeye ve istenilen şekilde yeniden yapılandırılmaya çalışılır.

Stratejik düşünme kavramı, dar ve geniş olmak üzere iki perspektifte tanımlanabilir. Stratejik düşünmenin dar tanımı Mintzberg ile ilişkilendirilmekte ve bu tanımda stratejinin rolü örgütün misyon ve vizyonu ile ilgilenmek olarak algılanmaktadır. Geniş tanımda ise, stratejik düşünme, hem örgütün misyon ve vizyonu ile hem de kişisel ve kurumsal düzeyde sorun çözme ile yakından ilgilidir. Stratejik düşünme olaylara, sorunlara, olgulara ve çevresel değişikliklere farklı ve derin bakmayı gerektirmektedir. Dolayısıyla, karar vericiler, örgütün içerisindeki ve çevresindeki olayları hem davranışsal hem de yapısal analizlere tabi tuttukları takdirde stratejik düşünmüş olacaklardır¹⁹.

5. Strateji ve Politika

Yönetim literatüründe, sıkça karıştırılan ve birbirinin yerine kullanılan kavramlardan ikisi, strateji ve politika kavramlarıdır. Politika, alınacak kararları, yürütülecek faaliyetleri yönlendiren ve düşünceleri kanallandıran genel ifadelerdir²⁰. Strateji ve politika kavramlarının, amaca bağlı olmaları ve uzun süre için saptanmış olmaları gibi benzer yönleri olmalarına rağmen, aralarında temel farklılıklar da söz konusudur. Bu bağlamda öncelikle şunu belirtmek gerekir ki, strateji geleceğe yönelik bütün durumların tam olarak kestirilemediği, dolayısıyla kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar iken, politika yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirli durumlarda alınan kararlardan oluşmaktadır. Yine, politika bir kez belirlendikten sonra sık sık değiştirilmezken, strateji doğası gereği değişkendir. Örgütün çevresinde yaşanan değişimler doğrultusunda stratejinin değiştirilmesi ve sürekli gözden geçirilmesi gerekmektedir. Kısaca, politika uygulamaya daha yakın olan “ilke” ve “kural”lardan oluşan kararlardan meydana gelir²¹.

¹⁸ Mehmet Barca, ‘Stratejik Açrı: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliiği’, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* (Ed: İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık), (İstanbul: Beta Yayıncılık, 2002), ss. 9-12.

¹⁹ Hüseyin Özgür, ‘Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim’, *Çağdaş Kamu Yönetimi II* (Ed: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür), (Ankara: Nobel Yayıncılık, 2004), s. 213-214.

²⁰ Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, *Strateji ve Stratejik Yönetim*, (Ankara, 2004), s. 6.

²¹ Eren, *Stratejik Yönetim...*, ss. 13-14.

6. Strateji ve Taktik

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Strateji amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakların dağıtım planı iken, taktik bu kaynakların harekete geçirilmesi ile ilgilidir. Taktik uygulamaya daha yakındır ve daha spesifik fikirlerden oluşur. Strateji ise, daha düşünsel bir eylemdir ve düzen ile ilgilidir²².

B. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir²³. Stratejik yönetimin, planlamayla başlayan bir süreçten geçerek bugünkü şeklini aldığı ifade edilmektedir. Planlamanın geçirdiği aşamalar ise şu şekilde sıralanmaktadır²⁴: Bütçe ve mali kontrol, uzun dönemli planlama, ticari stratejik planlama, ortak stratejik planlama ve stratejik yönetim.

Stratejik yönetim, çevre analizi, stratejinin planlanması, stratejinin uygulanması ile değerlendirilmesi ile kontrol aşamalarını kapsayan ve örgütün uzun dönem performansını belirleyen eylem ve kararlar bütünüdür²⁵. Stratejik yönetim, örgütün misyon ve vizyonuna uygun bir stratejinin geliştirilmesi ve bunun uygulanmasına vurgu yapmaktadır. Burada öncelikli ve önemli faaliyet, örgütün iç ve dış analizlerinin gerçekleştirilerek, örgütün zayıf ve güçlü yanları ile çevresindeki fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir.

Stratejik yönetim, örgütü bekleyen yeni durumlar karşısında davranışların planlanması ve bu planlanan davranışların uygulanmasıyla ilgilidir. Bu bağlamda stratejik yönetim, örgütün başarısı ve yaşam uzunluğu için çok önemli bir etken olarak kabul edilmektedir²⁶.

Dutton ve Ottensmeyer, “stratejik konu yönetme sistemleri” kavramlaştırmasını ortaya koymuşlar, ancak bu kavram çatısı altında esasında stratejik yönetimi ifade etmişlerdir. Dutton ve Ottensmeyer, stratejik konuları, örgütün iç ve dış çevresinde gelişen ve örgütün performansını etkileyen unsurlar olarak tanımlamışlardır. Bu doğrultuda stratejik yönetim, stratejik durumları analiz etmeye ve algılamaya çalışan örgütsel prosedür, personel ve süreçlerin bütünüdür. Bu bütünsel yapı, örgütün öğrenme ve adaptasyon kapasitesine katkı sağlamaktadır²⁷.

Stratejik yönetim, gelecek odaklı bir yönetim olarak örgütün iç ve dış çevresinde yaşanan değişimlere uyumunu sağlayıp, örgütün ömrünü uzatmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, stratejik yönetim iki kilit kavramı ortaya konmaktadır. Bunlardan ilki gelecektir. Stratejik yönetim ile yarına bakılır ve gelecek (bilinir veya

²² Eren, *Stratejik Yönetim...*, ss. 14-15.

²³ Aktan, *Değişim Çağında...*, s. 69.

²⁴ Çevik ve Göksu, ‘Kamu Sektöründe...’, s.80-81.; Özgür, ‘Kamu Örgütlerinde...’, s.218.; Wheelen ve Hunger, *Strategic Management...*, s. 4.; Fatih Yüksel, ‘Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği’, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 11 (1) Ocak, s. 33.

²⁵ Wheelen ve Hunger, *Strategic Management...*, s. 3.; Akif Çukurçayır ve Tuğba Eroğlu, ‘Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetime: Strateji Geliştirmede SWOT Analizi’, *Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi* (Ed. Akif Çukurçayır), (Konya: Çizgi Kitabevi: 2003), s. 233.

²⁶ Cauwenbergh ve Cool, ‘Strategic Management...’, s. 247.

²⁷ Jane E. Dutton ve Edward Ottensmeyer, ‘Strategic Issue Management Systems: Forms, Functions and Contexts’, *The Academy of Management Review*, Vol: 12, No: 2 (Apr., 1987), s. 335.

bilinmeyen olabilir) tasarlanır. İkinci kilit kavram ise çevredir. Açık sistemler, kaynakları çevreden almakta ve bir süreçten geçirdikten sonra tekrar çevreye vermektedir. Dolayısıyla, çevre örgütlerin biçimlendirilmesine doğrudan etkide bulunmaktadır²⁸.

Stratejik yönetim, örgütlere, gerçekleşen değişimlerden sonra söz konusu değişimlere tepki vermenin ötesinde, değişimleri kontrol edebilme ve onlara hazırlıklı olabilme imkanını vermektedir. Başka bir deyişle, stratejik yönetimle birlikte örgüt çevresindeki değişimler konusunda daha aktif konuma geçmektedir.

Stratejik yönetimin amacını gerçekleştirmek için birtakım araç ve yönetim tekniklerinden yararlanır. Bunlar; SWOT Analizi, Portföy Analizi, Q-Sort Analizi, Senaryo Analizi, Vizyon/Misyon Bildirisi, Arama Konferansı, Delphi Tekniği, Nominal Grup Tekniği, Multivoting, Açık Grup, Kalite Çemberi, Fayda-Maliyet Analizi ve Risk Analizi olarak belirlenebilir²⁹.

C. Stratejik Yönetim Süreci

Örgütün, etkin ve verimli bir şekilde ayakta kalabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi amacına hizmet etmeye çalışan stratejik yönetimde üç aşamadan bahsetmek mümkündür. Bunlar, “Stratejik Planlama”, “Stratejinin Uygulanması”, “Stratejilerin Denetimi ve Değerlendirilmesi”dir.

1. Stratejik Planlama

Strateji formülasyonu olarak da adlandırılan³⁰ stratejik planlama, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı istediği nokta arasındaki yolu tarif etmektedir. Bu bağlamda stratejik planlama, sonuçların ve değişimin planlanmasıdır. Kaliteli bir yönetimin aracı olarak kullanılabilir olan stratejik planlama, hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin değerlendirilmesine imkan tanıması nedeniyle hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur³¹.

Stratejik planlamanın amacı, örgütlerin güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi edinerek, örgütün varlığını sürdürebilmesi için yapılabilecekler hakkında bilgi vermek ve en uygun ve etkin stratejinin belirlenmesine yardımcı olmaktır. Genel olarak, stratejik planlama örgütün iç ve dış çevre analizlerinin gerçekleştirilmesini, misyon ve vizyonunun belirlenmesini ve bunlar bağlamında alternatifler arasından örgütü hedefe götüreceği en uygun stratejinin seçilmesini kapsamaktadır.

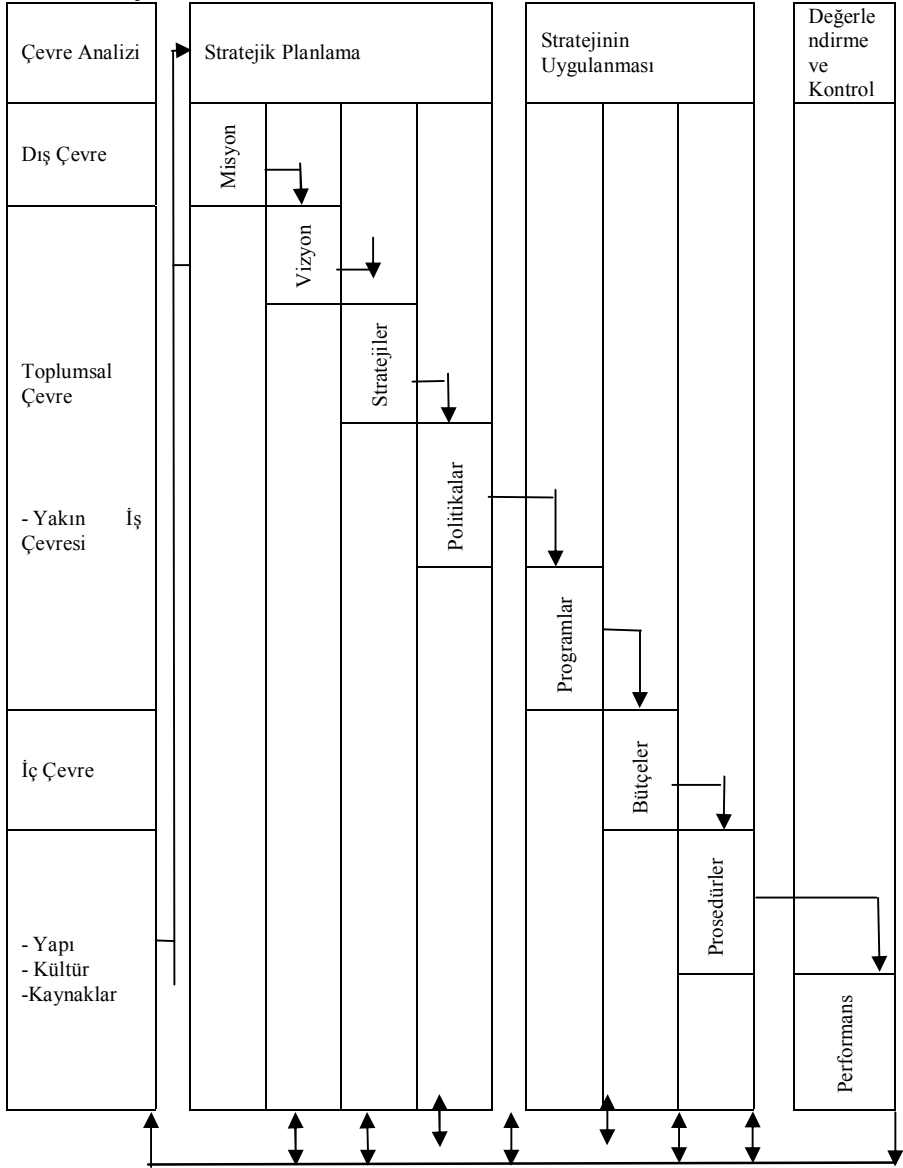
²⁸ Haluk Erkut, ‘Stratejik Yönetim Felsefesi’, *Stratejik Yönetim ve Senaryo Taktiği* (Ed. Gündüz Pamuk, Haluk Erkut, Füsün Ülengin, Öztin Akgüç, Yurdakul Alpay, Hamza Koşma), (İstanbul: İrfan Yayıncılık, 1997), s. 13.

²⁹ Coşkun Can Aktan, ‘Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Yönetiminde Uygulanması’, *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 71, Sayı: 425, 1999, s. 5-7; Aktan, *Değişim Çağında...*, ss. 73-75.

³⁰ Becerikli, ‘Stratejik Yönetim...’, s. 104; Wheelen ve Hunger, *Strategic Management...*, s. 9.

³¹ DPT, *Kamu Kuruluşları...*, s. 1

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Wheelen ve Hunger, *Strategic Management...*, s. 10.

Bir örgütün stratejisinin tanımlanmasında, örgütün uzun ömürlülüğü ile ilgili iki soruya cevap vermek hayati öneme sahiptir. Bu sorulardan ilki, örgütün uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesi için ne yapması gerektiği, diğeri, bunu nasıl yapacağıdır. Bu sorulara tutarlı ve sağlam cevaplar verebilmek için örgütün çevresini,

kaynaklarını, kaynak dağılım modelini ve örgütsel değer ve kurallarını dikkate almasını gerektirir. Nitekim bu unsurlar, yönetimin ne istediğini, ne yapması gerektiğini, ne yapabileceğini ve yönetime özellikle örgütsel değerler bağlamında ne yapması için izin verildiğini belirler³².

Stratejik planlama açısından en önemli nokta örgütün iç ve dış çevre analizlerinin gerçekleştirilmesidir. Nitekim, bu analizler örgütün misyon ve vizyonunun belirlenmesine ve uygun stratejinin seçilmesine temel oluşturacaktır. Söz konusu analizlerin gerçekleştirilmesi faaliyetine “SWOT Analizi” denmektedir.

SWOT kelimesi, İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar) ve “Threat” (tehditler) kelimelerinin baş harflerinin birleşiminden oluşmaktadır. SWOT analizinde öncelikle iç çevre analizi yapılmakta ve örgütün güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyulmaya çalışılmaktadır. Dış çevre analizi bağlamında; hükümet, tedarikçiler, rakip firmalar, ticari birlikler, işveren ve işçi sendikaları, müşteriler, çıkar gurupları gibi aktörler ve ekonomik, sosyal, kültürel, politik, yasal ve teknolojik gelişmeler dikkate alınmaktadır.

SWOT analizinden sonra, örgütün misyon ve vizyonu belirlenmekte ve amaçlar saptanmaktadır. Daha öncede belirtildiği gibi, misyon ve vizyon sırasıyla, “biz kimiz, ne yapıyoruz?” sorularının cevaplarını vermektedir. Amaç ve hedefler belirlendikten sonra, örgütü bu amaca taşıyacak en uygun stratejiler, ortaya konulan alternatifler arasından tepe yönetim tarafından seçilmekte ve uygulanmasına karar verilmektedir.

2. Stratejinin Uygulanması

Stratejik yönetim açısından önemli bir aşama da belirlenen stratejilerin uygulanmasıdır. Yine, bu aşamada stratejilerin uygulanmasına yönelik, program, bütçe ve prosedürler hazırlanmaktadır. Üst yönetim tarafından kararlar alınmakta ve stratejiler belirlenmektedir. Ancak uygulama aşamasında hemen hemen tüm örgütün katılımı gerçekleşmektedir. Stratejik yönetimin uygulanabilirliği açısından özellikle orta kademe yöneticiler kilit bir role sahiptirler. Örgüt stratejisi hakkındaki bilgiyi alt düzeylerde çalışanlara aktaracak ve onlardan gelen bilgiyi üst yönetime iletecek ve örgüt stratejisinin uygun strateji olup olmadığını ilk fark edenler orta kademe yöneticiler olacaktır³³.

Strateji oluşturma sorumluluğu tepe yöneticilerde bulunmaktadır. Ancak, tepe yönetimi dışındaki personel, uygulama aşamasında çok önemli görevler üstlenmektedir. Artık, belirlenen stratejiler sadece tepe yöneticiler tarafından değil, tüm örgüt çalışanları tarafından gerçekleştirilecektir. Dolayısıyla, örgüte yeni katılan veya mevcut çalışanların yeni stratejilere ve bunun beraberinde getirdikleri değişimlere uyumunu sağlamak için çalışanların stratejiler konusunda bilgilendirilmesi ve eğitilmesi gerekmektedir³⁴.

³² Aime Heene, ‘The Nature of Strategic Management’, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 6, 1997, s. 933-934.

³³ Ufuk Durna ve Veysel Eren, ‘Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim’, *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (1), Mart 2002, s. 67.

³⁴ Ömer Faruk İşcan, ‘Stratejik Yönetim ve İşgören Eğitimi’, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1, Haziran 2000, s. 234.

Stratejik yönetim sürecinin başarıyla yürütülebilmesi açısından örgütte uygulanacak liderlik anlayışı ve lider önem arz etmektedir. Stratejik liderlik, stratejik karar alma sürecinde ortaya çıkmaktadır. Bu süreç, bireylerin ve çalışma gruplarının örgütsel stratejiyi paylaşmaları için bir araçtır. Stratejik kararlar, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran özellikleri bünyesinde barındırmaktadır. Stratejik karar alma süreci, stratejik ve sosyal uyarlanma, politik pazarlık, örgütsel iletişim gibi daha alt süreçlerle de ilintilidir. Ayrıca, çevresel faktörler de stratejik karar alma sürecini etkilemektedirler. Dolayısıyla, yöneticiler karar alıp uygularken tüm dış faktörleri ve örgütsel unsurları etkilemek ve kontrol etmek için çaba sarf etmektedirler. Stratejik kararları uygulamanın karmaşık yapısı, stratejinin planlanması ve uygulanması faaliyetlerini yönetecek bir lideri gerektirmektedir³⁵.

Seçilen strateji ile onu uygulayacak olan liderin kişisel özellikleri arasında bir uyum olmalıdır. Liderin karakteri, eğilimi, deneyimi, eğitimi, bilgisi, kısaca kişiliği seçilmiş stratejiyi uygulamanın gerektirdiği rolü yapmasına uygun olmalıdır. Öncelikle lider, seçilen stratejiyi benimsemiş ve ona inanmış olmalıdır³⁶.

Stratejinin başarı ile uygulanabilmesi için bir diğer önemli husus, örgütsel yapının seçilen strateji ile uyumlu olmasıdır. Strateji belirlenirken örgütsel yapı ve bu yapıyı oluşturan yönetici ve çalışanlar, bunların kişisel ve mesleki beceri ve bilgileri mutlak surette dikkate alınmalıdır³⁷.

Ayrıca, stratejik planların geliştirilmesi ve yürütülmesine rehberlik edilmesi için gerekli yapının oluşturulması amacıyla “stratejik yönetim ekibi” oluşturulabilir. Bu ekip, genel olarak genel müdür, tepe yöneticiler ve kilit noktadaki üst düzey kurmay üyelerden oluşmaktadır³⁸.

Yapılan faaliyet planları ve programları doğrultusunda örgütün elindeki parasal, fiziksel, beşeri, finansal ve teknolojik kaynakların nerelere, nasıl, ne miktarda ve ne zaman yapılacağına ilişkin kararların alınmasını ifade eden kaynak dağıtımı, stratejinin başarıya ulaşmasında ve istenilen amaçlara ulaşmada önemli etkilere sahip bir diğer unsur olarak belirtilebilir³⁹.

3. Stratejilerin Değerlendirilmesi ve Denetimi

Bu aşamada, örgüt faaliyetleri ve stratejisinin sonuçlarının islenen performans, başarı ve standartlarla karşılaştırılması söz konusudur. Karşılaştırmada gerçekleştirilen başarı düzeyi ile istenilen başarı düzeyi arasında bir sapma olması durumunda, stratejinin yeniden ele alınıp değerlendirilmesi ve gerekli tedbirlerin üst yönetim tarafından alınması vazgeçilmez olacaktır. Dolayısıyla, stratejilerin değerlendirilmesi ve denetimi, stratejik yönetimin son aşaması olmasına rağmen, feedback mekanizması sayesinde tüm sürecin yeniden başlamasını da sağlayabilecektir.

³⁵ Paul Shrivastava ve Sidney A. Nachman, ‘Strategic Leadership Patterns’, *Strategic Management Journal*, Vol: 10, Special Issue: Strategic Leaders and Leadership (Summer, 1989), s. 52.

³⁶ Eren, *Stratejik Yönetim...*, s. 406.

³⁷ Eren, *Stratejik Yönetim...*, s. 354.

³⁸ Durna ve Eren, ‘Kamu Sektöründe...’, s. 69.

³⁹ Eren, *Stratejik Yönetim...*, s. 375.

D. Kamu Yönetimi ve Stratejik Yönetim

Kamu yönetimi alanında stratejik yönetim tekniğinin yoğun bir şekilde uygulanmaya başlanmasını, özel sektör ve işletmecilik tarzı yönetim modellerinin kamu sektöründe yer edinmesini öngören fikir ve uygulamalar demeti olarak tanımlanan⁴⁰ Yeni Kamu İşletmeciliği-YKİ (New Public Management-NPM) bağlamında değerlendirmek mümkündür. Nitekim, dünya çapında bir fenomen haline gelen ve başta İngiltere, ABD, Yeni Zelanda, Avustralya ve Avusturya olmak üzere Belçika, Brezilya, Finlandiya, Almanya, İtalya, Jamaika, Japonya, Malezya, Meksika, Hollanda Norveç, Singapur, Filipinler, İsveç, İsviçre, Türkiye ve Zambiya gibi birçok ülkede uygulanmaya konan⁴¹ YKİ yaklaşımının benimsediği temel anlayışlardan biri stratejik yönetim tekniğini kamu yönetiminde uygulamaktır.

Stratejik yönetim, SWOT analizi bağlamında, çevresel değişimlerden doğabilecek tehditlerden kaçınmayı ve fırsatlardan maksimum ölçüde yararlanmayı öngörmektedir. Dolayısıyla, kamu yönetiminin geleceğe yönelik belirsizliği en aza indirip söz konusu değişimlere karşı kendini yeniden konumlandırması ve kamu örgütlerinin uzun vadede başarılı olabilmesi ve ayakta kalabilmesi için stratejik yönetim önemli bir araçtır.

Dünya genelinde kabul görmüş YKİ yaklaşımının etkisinin yanı sıra; çevreye uyum, rekabet, mali krizler ve yükselen şeffaflık ve hesap verebilirlik talepleri gibi unsurlar kamu yönetimi ile stratejik yönetimin birlikte anılmasına katkı sağlayan diğer faktörler olarak belirtilebilir. Bu faktörlerin etkisi şu şekilde açıklanabilir⁴²:

Küreselleşme süreci ile demokratikleşme ve yerelleşme gibi eğilimlerin etkisiyle, kamu yönetiminin de gerek iç çevresi gerekse dış çevresi değişmekte ve dönüşmektedir. Kamu yönetimi alanında kullanılan teknolojiden personelin isteklerine, halkın kamusal hizmetler bağlamındaki talep ve beklentilerinden kamu yönetimine müdahale eden aktörlere (çok uluslu şirketler veya uluslararası örgüt ve kurumlar gibi), siyasal alanda beliren birçok yükselen değerden siyasi iktidarın el değiştirmesine, nüfus artışından devletin kaynaklarına kadar birçok konuda sürekli değişimler yaşanmakta, kamu bürokrasisi bu değişimlerden etkilenmekte ve bunları kontrol etme, en azından bilgilendirme ihtiyacı hissetmektedir. Kamu yönetimi alanında stratejik yönetimin uygulanmaya çalışılması böyle bir hissiyatın cevabı olarak algılanabilir.

Kamu yönetimi açısından en önemli sorunlardan biri, yaşanan mali krizler ve bütçe açıklarıdır. Bu sorun, zaten kıt olan kamusal kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla, kamu yönetiminde hangi hizmetlerin, hangi miktarlarda, ne zaman ve kimler tarafından sunulacağı büyük önem kazanmaktadır. Esasında, bu sorular, stratejik yönetimin planlama aşamasında sorulan sorularla benzerlik göstermektedir. Bilindiği üzere, stratejik yönetimde misyon,

⁴⁰ Robert Denhardt ve Janet Denhardt, 'The New Public Service: Serving Rather Than Steering', *Public Administration Review*, November/December, Vol: 60, No: 6, 2000, s. 550.

⁴¹ Jan-Erik Lane, *New Public Management*, (London: Routledge, 2000), s. 3; Shamsul Haque, 'The Diminishing Publicness of Public Service Under The Current Mode of Governance', *Public Administration Review*, January/February, Vol: 61, No: 1, 2001, s. 65; George Frederickson ve Kevin B. Smith, *The Public Administration Theory Premier*, (Cambridge: Westview Pres, 2003), s. 114.

⁴² Özgür, 'Kamu Örgütlerinde...', ss. 231-233.

vizyon, strateji ve yapılacak faaliyetler belirlenirken, benzer sorulara cevap aranmakta ve bir öncelikler sıralaması yapılmaktadır. Bu yüzden, stratejik yönetim kamu yönetimi alanında öncelikli olarak yerine getirilmesi gereken hizmetlerin yerine getirilmesinde ve mali krizler bağlamında, kıt olan kaynakların rasyonel kullanımının sağlanmasında etkin bir araç olarak gündeme gelmektedir.

Ayrıca, kamu yönetiminde elektrik ve telekomünikasyon gibi bazı hizmet alanları, yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte doğal tekel olma niteliğini kaybetmiş ve rekabete açılmaya başlamıştır. Bu durumda, kamu örgütleri aynı hizmet alanında özel sektör kuruluşlarıyla rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Rekabet olgusunun da etkisiyle, kamu örgütleri, özel sektörün kullandığı ve kendisine rekabet avantajları sağlayan bazı yöntem ve teknikleri kamu sektörüne adapte etme çabası içerisine girmektedirler. Bunlardan biri de stratejik yönetimdir.

Bunun yanı sıra, günümüzde demokratikleşme eğiliminin etkisiyle demokratik yönetimin olmazsa olmaz koşulları şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri yükselen değerler olarak belirlemektedirler. Şeffaflık ve hesap verebilirliğin yükseldiği ve talep edildiği böylesi bir ortamda, stratejik yönetimin, kamu örgütlerinin neyi, niçin ve nasıl ve neden o şekilde yaptıklarının cevabını verebilmesinde faydalı olacağına inanılmaktadır.

Bahsedilen nedenler dolayısıyla, stratejik yönetim kamu yönetimi alanında uygulanmaya başlanmıştır. A.B.D. ve Avustralya'da federal hükümetten yerel yönetimlere, yüksek öğrenim kurumlarından kamu sağlık kuruluşlarına kadar çok geniş bir yelpazede stratejik yönetim modeli uygulanmaktadır. Türkiye'de ise, stratejik yönetimin uygulamaya konması oldukça yenidir. Türkiye'de seçilen sekiz pilot kuruluşta stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme çalışmaları yürütülmektedir. Bu sekiz pilot kuruluş şunlardır: Devlet Planlama Teşkilatı, Tarım ve Köy işleri Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Denizli Valiliği, İller Bankası Genel Müdürlüğü, Kayseri Büyükşehir Belediyesi⁴³.

E. Stratejik Yönetimin Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği ve Karşılaşılabilecek Sorunlar

Stratejik yönetimin Türk kamu yönetiminde uygulanması konusunda, kamu sektörü ve özel sektör arasındaki farklılıklardan kaynaklanan ve bu nedenle genel olarak nitelendirilebilecek sıkıntı ve zorlukların yanı sıra, Türk kamu yönetiminin kendine has özellikleri ve yapısından kaynaklanan öznel sorunlarla da karşılaşmak mümkündür. Başka bir deyişle, söz konusu yönetim tekniğinin Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği değerlendirilirken, ortaya çıkabilecek sorunlar iki eksende ele alınabilir.

1. Kamu Sektörü ve Özel Sektör Farklılıklarından Kaynaklanan Sorunlar

Benzer bilgi ve usulleri kullansalar ve benzer beceri ve yöntemlere gereksinim duysalar da, özel sektör yönetimi ile kamu yönetimi arasında belirli farklılıklar vardır. Söz konusu farklılıklar, bazı yeni yönetim tekniklerinin Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği noktasında birtakım sorunlara yol açmaktadır. Dolayısıyla, stratejik yönetimin de Türk kamu yönetiminde uygulanması kolay

⁴³ Özgür, 'Kamu Örgütlerinde...', ss. 238-241.

değildir ve yoğun bir çaba gerektirmektedir. Bu farklılıklar ve stratejik yönetimin uygulanabilirliği noktasında beraberinde getireceği sıkıntılar şunlardır⁴⁴:

Öncelikle şunu belirtmek gerekir ki; piyasa koşullarında arz ve talebe göre hareket eden özel sektör kuruluşlarının nihai amacı kar elde etmektir. Kar amacı gütmeyen kamu yönetiminin odak noktasında ise, kamu yararı doğrultusunda kamusal hizmet sunmak yer almaktadır. Bu yüzden kamu yönetimindeki yöneticiler özel sektör tarzı yönetim modellerini uygularken çok ihtiyatlı olmalıdırlar. Nitekim, net hedeflerin varlığı, kar amacıyla hareket etme, yöneticilerin inisiyatif kullanabilme imkanları gibi özel sektör mekanizmaları ve ilkeleri kamu yönetiminde geçerli değildir. Kamu yönetiminde kar güdüsünün olmaması nedeniyle yöneticiler, kaynakların stratejik açıdan öncelikli alanlara kaydırılmasını ve tahsis edilmesini yeterince önemsemez.

Bunların yanı sıra, özel sektördeki kar güdüsü başarının ölçülebilmesi açısından işlevsel bir imkan sağlamaktadır. Bu bağlamda, özel sektör yöneticileri eğer stratejilerini hazırlayıp uyguladıklarında kar artıyorsa bu yönetimin başarısı olarak değerlendirilmekte, aksi halde bir başarısızlıktan söz edilmektedir. Oysa kamu yönetiminde başarı, hizmetin ne derece iyi sunulduğuyla ilişkilidir. Ancak, kamu yönetiminde hizmet üzerinden bir başarı değerlendirmesi yapmak oldukça zordur.

Müşteri-vatandaş ikilemi de stratejik yönetimin kamu yönetiminde uygulanmasını zorlaştırıcı bir nedendir. Özel sektörde sunulan mal ve hizmetin maliyetini müşteriler karşılamakta, sunulacak mal ve hizmete ilişkin stratejik kararlar alınırken müşterilerin istek ve beklentileri dikkate alınmakta ve müşteriler mal ve hizmet için ödedikleri bedelin karşılığını nicelik ve nitelik bakımından aldıklarına inanmaktadırlar. Kamu yönetiminde ise, vatandaşın istek ve beklentileri, sunulacak hizmete genelde yansıtılmamakta veya yansıtılmamakta ve kamu yönetimi tarafından sunulan hizmet vatandaşlar tarafından bir lütf olarak algılanmaktadır.

Yine, rekabet unsurunun kamu yönetiminde olmaması stratejik yönetimin uygulanabilirliğini olumsuz etkileyen faktörlerden biridir. Özel sektörde kuruluşlar, etkin ve akılcı stratejiler geliştirip, pazar paylarını artırma peşinde koşma, birbirleriyle rekabet halinde ayakta kalma ve yok olmama mücadelesi vermektedirler. Kamu yönetiminde ise, çoğu alanda böyle bir rekabet olgusundan, özel sektördeki gibi bir “iflas” kavramından ve bunun sonuçlarına katlanma gibi bir zorunluluktan söz etmek mümkün değildir. Türk kamu yönetiminde belli bazı kurumlar etkinlik ve verimlilik bağlamında sergiledikleri yetersizliklerle adeta “iflas etmiş” konumdadırlar. Ancak, söz konusu iflas, özel sektördeki sonuçları doğurmamakta ve kurumlar yaşamlarına aynen devam etmektedirler.

Piyasa koşullarına göre hareket eden özel sektörün tersine, siyasal baskıların, pazarlıkların, hukuki sınırların, kıt mali kaynakların ve vatandaşın baskısı gibi çok unsurlu bir ortamda karar alan ve manevra alanı dar olan kamu yönetimi, özel sektörden farklı stratejiler uygulamak zorundadır. Hatta bazı durumlarda, bahsedilen unsurların etkisiyle kendince belirlediği en uygun stratejiden sapmalar göstermek mecburiyetinde kalmaktadır.

⁴⁴ Hasan Hüseyin Çevik, *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2004), ss. 240-242; Özgür, ‘Kamu Örgütlerinde...’, ss. 241-243; Çevik ve Gökse, ‘Kamu Sektöründe...’, ss. 85-87.

Bunun yanı sıra, özel sektörde esnek karar alma süreçleri söz konusu iken, kamu yönetimi komisyonlar aracılığıyla çalışmakta ve kararlar özel sektöre göre çok daha uzun bir süreçten geçerek alınmaktadır. Dolayısıyla bu süreç, stratejik yönetimde geri besleme mekanizmasıyla elde edilen geri dönüşlerin gözden geçirilmesini, değerlendirilmesini, içselleştirilmesini, amaç ve stratejilere yansıtılmasını engellemektedir. Ayrıca, özel sektörde stratejik kararların alınmasını engelleyecek bir bürokrasi yokken, kamu yönetiminde ağır işleyen bir bürokrasi, değişime direnç gösteren gelenekler, kemikleşmiş çalışma grupları ve kurallar dizisi mevcuttur.

2. Türk Kamu Yönetiminin Kendine Has Özelliklerinden Kaynaklanan Sorunlar

Türkiye, kökenleri Osmanlı Devletine uzanan, devlet-toplum karşıtlığına dayalı bir yapıda devletin kutsandığı, toplumun sadece yönetilecek bir varlık olarak görüldüğü⁴⁵ ve bu anlamda patrimonyalist olarak nitelendirilebilecek bir siyasal ve yönetsel geleneğe sahiptir⁴⁶. Nitekim Kalaycıoğlu, Osmanlı Devletinden miras kalan bu patrimonyal yapının günümüzde de devam ettiğini belirtmekte ve bunu “Neo-Patrimonyal Yönetim” olarak ifade etmektedir⁴⁷.

Böylesi bir siyasal ve yönetsel kültür, demokrasinin kurumsallaşamaması, aktif yurttaşlık bilincinin yeterince gelişmemesi, örgütlü toplum yapısının oluşturulamaması, yönetsel katılım ilkesinin tam olarak hayata geçirilememesi, yönetsel şeffaflığın tam olarak tesis edilememesi ve kamuoyu denetiminin sağlıklı bir şekilde işletilememesi gibi birtakım sorunları beraberinde getirmektedir. Söz konusu sorunlar, stratejik yönetimin Türk kamu yönetiminde uygulanmasını olumsuz yönde etkilemektedir.

Daha öncede belirtildiği gibi, stratejik yönetimin genel olarak kamu yönetimi alanında gündeme gelmesinde artan şeffaflık ve hesap verebilirlik talepleri etkilidir. Başka bir deyişle, kit olan kamusal kaynakların etkin kullanılması ve halka neden o şekilde kullanıldığıının hesabının verilmesinde stratejik yönetimin önemli bir araç olduğuna inanılmaktadır.

Ancak, söz konusu siyasal ve yönetsel kültür ile başlıca konularda beraberinde getirdiği yetersizlikler, katılım gerçekleştirecek, inisiyatif alma iradesini gösterecek, yönetimi sorgulayacak ve hesap soracak yurttaş tipinin oluşmasına imkan vermeyerek, yönetimin, stratejik yönetim tekniğini kullanma ihtiyacı hissetmesini ortadan kaldırabilir.

Günümüzde Türk kamu yönetimi mekanizması, kendisinin işlevsel ve yapısal durumunu ortaya koyan birtakım olumsuz nitelendirmelerle birlikte anılmaktadır. Merkezizetçilik, kırtasiyecilik, hantallık, gizlilik ve kapalılık, sorumluluktan kaçma eğilimi, yoğun bir kural ve prosedür odaklılık, yönetsel yozlaşma, nepotizm, liyakat ilkesinin terk edilmesi, hemşehircilik, kurumlar arası

⁴⁵ Ali Yaşar Sarıbay, ‘Türkiye’de Demokrasi ve Sivil Toplum’, *Küreselleşme, Sivil Toplum ve İslam* (Ed. Fuat Keyman ve Ali Yaşar Sarıbay), (Ankara: Vadi Yayınları, 1998), s. 96.

⁴⁶ Metin Heper, *Bürokratik Yönetim Geleneği*, (Ankara: Ongun Kardeşler Matbaası, 1974), s. 77.

⁴⁷ Ersin Kalaycıoğlu, ‘Sivil Toplum ve Neopatrimonyal Siyaset’, *Küreselleşme, Sivil Toplum ve İslam* (Ed. Fuat Keyman ve Ali Yaşar Sarıbay), (Ankara: Vadi Yayınları, 1998), s. 128.

eşgüdüm eksikliği ve personel rejimi ve denetim sisteminde yaşanan yetersizlikler bunlara örnek olarak gösterilebilir. Türk kamu yönetiminin bu işlevsel ve yapısal durumuyla, stratejik yönetimi sağlıklı bir şekilde hayata geçirebilmesi oldukça zor görünmektedir.

Ancak bu durum, stratejik yönetim tekniğinin Türk kamu yönetiminde hiçbir zaman uygulanamayacağı anlamına gelmez. Tam tersine, söz konusu uygulamanın gerçekleştirilebilmesi için çok daha fazla çaba ve sabır gösterilmesi gerektiğini ortaya koyar. Nitekim, artık sorulan soru, “stratejik yönetim kamu yönetiminde uygulanabilir mi?” değil, “stratejik yönetim kamu yönetiminde nasıl uygulanabilir?” sorusudur⁴⁸.

Kamu yönetiminde yeniden yapılanma tartışmalı, zaman alıcı ve zor bir süreçtir. Bunun altında yatan temel neden, bir yandan yeniden yapılanmanın kapsamı, yöntemi ve boyutlarının konuyla ilgili aktörler açısından farklılaşabilmesi, diğer yandan yeniden yapılanmanın öncelikle bir zihniyet değişimini, ardından örgütsel ve işlevsel değişimi gerektirmesidir.

Stratejik yönetimin kamu yönetimi alanında uygulaması konusunda da durum farklı değildir. Söz konusu yönetim tekniğinin uygulanmasını zorlaştıracak en önemli sorunlardan biri, karşılaşılacak olan olası bir bürokratik dirençtir. Bürokratların, işleri yavaşlatma veya eksik ve yanlış bilgi verme suretiyle uygulamaya olumsuz bir müdahalede bulunmaları mümkündür. Dolayısıyla, gerek olası dirençleri kırmak gerekse tartışmaları sonlandırarak gerekli değişimleri sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmek için uygulamanın arkasında duracak lider yöneticilere ve güçlü bir siyasi iradeye ihtiyaç vardır.

Sonuç

Amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenecek yol olarak tanımlanabilen strateji ve stratejinin planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve kontrolü aşamalarını kapsayan stratejik yönetim özel sektör kökenli bir yönetim modelidir. Ancak, son tahlilde kamu yönetimi çok büyük bir örgütsel yapıya işaret etmektedir ve aynı özel sektör kuruluşları gibi çevresiyle uyum içerisinde olmak zorundadır. Son zamanlarda, özellikle küreselleşme ve demokratikleşme gibi süreçlerin etkisiyle kamu yönetiminin gerek iç çevresi gerekse dış çevresi sürekli bir değişim içerisindedir. Dolayısıyla, gelecek yönelimli, ileri görüşlü ve öngördüğü çevresel analizlerin gerçekleştirilmesi suretiyle kuruluşun çevresindeki fırsat ve tehditleri görebilmesini benimseyen stratejik yönetime, kamu yönetiminin sunduğu hizmetleri etkin ve verimli sunabilmesi bağlamında ihtiyacı vardır.

Ancak, söz konusu ihtiyaca rağmen kamu yönetiminin özel sektörden farklı bazı özellik ve ilkelere sahip olmasından kaynaklanan nedenlerle, stratejik yönetimin kamu yönetiminde uygulanması yoğun bir çaba gerekmektedir. Çünkü stratejik yönetim, kamu yönetiminin örgütsel yapısında, bürokratik kültüründe, kamu yönetimine bakış açısında ve kamu yönetiminin sunduğu kamusal hizmetlere bakış açısında bir zihniyet değişimini gerektirmektedir.

Hemen şunu da belirtmek gerekir ki, stratejik yönetimin her derde deva, bütün sorunları çözecek bir sihirli araç ve kesin başarı sağlayacak bir model olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Bir alanda başarı sağlamış uygulamanın, başka

⁴⁸ Çevik, *Türkiye’de Kamu...*, s. 242.

alanlarda başarı sağlayacağıın garantisizdir. Ancak, stratejik yönetim sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlarda titizlik gösterilmesi suretiyle stratejik yönetimin kamu yönetimine fayda sağlayacağı belirtilebilir.

Demokrasi, iktidarın adaletsizliğini açığa vurma hakkını desteklemekle birlikte, yasa dışı eylemi savunmamaktadır, savunması da beklenemez. Ancak demokrasilerde yönetimin adil olduğunu düşünmeyenler açısından itaatsizlik hakkını savunmak, en azından haksızlığa uğrayanlar nezdinde haklı görülmektedir. Bu bağlamda sivil itaatsizliğin meşruluğu, ancak sosyal olgudan hareketle olanaklıdır.

ÖĞRENME VE ÖĞRENMENİN MALİYET DÜŞÜRMEDE ARAÇ OLARAK KULLANILMASI VE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Ertuğrul ÇETİNER
Atılım Üniversitesi

Mikail EROL
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

ABSTRACT

Learning curves are explained as relationship between direct labor hours used for production and quantity produced in industry businesses Therefore, planning, cost prediction play an important role in making decision in such topics as control and reproduction of product. Learning is the reduction in unit costs that activities generated in performance over the time. Cost solutions and anticipation determination are factors to be taken into consideration. That learning has been used as a tool in reducing cost has been put forward in this article.

Keywords: *Learning Curves, Cost Reduction, an Empirical Study.*

GİRİŞ

Günümüzde üretim teknolojilerinde ve çeşitliliğinde hızlı değişimler, üretim sürecinde yeni öğrenme alanlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu çalışmada öğrenmenin maliyetleri düşürmede oynadığı rol araştırılmıştır. Çalışmanın birinci bölümünde öğrenmede kullanılan genel kavramlar verilmiştir. İkinci bölümde ise; öğrenme-maliyet ilişkileri konusu incelenmiş, üçüncü bölümde ise; maliyet düşürme teknikleri konusu ele alınmış, son bölümde ise; ampirik bir çalışma yapılmıştır.

2. ÖĞRENME HAKKINDA GENEL KAVRAMLAR

Öğrenme değişik şekillerde açıklanabilir. Öğrenme, bir işlemin tekrar yapılmasıyla maliyetlerde bir azalışın olmasıdır.¹ Öğrenme, yapılan işin sayısının artması nedeniyle faaliyet ile faaliyeti yapan kişi arasındaki uyumun artacağı,

¹ Nasuhi Bursal, Yücel Ercan: "Maliyet Muhasebesi", Muhasebe Enstitüsü Yayın No: 58, (İstanbul: 1990), s. 167.

dolayısıyla işçilik giderlerinde bir azalmanın olmasıdır.² Öğrenme, bireysel açıdan “bilgi ve tecrübe sonucu davranışta oluşan sürekli değişimdir.³ Öğrenme eğrisi, üretilen mal sayısı ikiye katlandıkça emek verimliliğinin arttığı ve üretim maliyetlerinin ve süresinin belli bir oranda düştüğünü göstermektedir ki maliyetteki düşüş çalışanların sürekli işlerini tekrar etmelerine ve giderek daha hızlı ve daha az hata ile üretim yapabilir hale gelmelerine yani öğrenimine neden olmaktadır.⁴ Öğrenme eğrisi, aynı işin tekrarlanması bir fonksiyonu olarak performansının gelişim gerçeğidir.⁵

Bir iş veya bir işlem ilk defa yapıldığında gerek personel ve gerekse iş yöntemleri denenmemiş durumdadır. İşlem tekrar edildiğinde ise; işlem daha da kolaylaşır ve işçilik maliyetleri düşmeye başlar.

3. ÖĞRENME ve MALİYET İLİŞKİLERİ

Maliyet, işletmenin hedeflediği bir sonuca ulaşmak için katlanılması gereken fedakarlıkların parayla ölçülen toplamıdır.⁶ Maliyet, üretimle ilgili olarak kullanılan ve tüketilen mal ve hizmetlerin parasal karşılığıdır.⁷ Bir diğer tanımla maliyet; bir amaca ulaşmak ve bir nesneye sahip olabilmek için katlanılan fedakarlıkların toplamıdır.⁸

Üretim maliyeti; üretimde ve üretime yardımcı faaliyetlerde kullanılan ve tüketilen mal ve hizmetlerin parasal toplamıdır.⁹ Üretim maliyetleri personel giderleri, hammadde ve malzeme giderleri ve genel üretim giderlerinden oluşur.¹⁰ Öğrenmenin üretim maliyetleri üzerindeki etkileri birçok uygulama alanlarında uygulanmıştır. Özellikle işgücünün yoğun olduğu endüstrilerde geniş olarak uygulanmıştır.¹¹ İşlemin tekrar edilmesiyle kazanılan deneyimin maliyet üzerindeki etkisi bir öğrenme oranı ile özetlenir.¹²

² Recep Güneş, Fikret Otlu: “Öğrenmenin Kalite Maliyetleri Üzerinde Etkileri”, *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Cilt:5, Sayı: 1 Mart 2003.

³ Adnan Çelik: “Küreselleşme Bilgi Çağı ve Örenen Organizasyon Felsefesi, Türkiye’deki Büyük Ölçekli İşletmelerde Yapılan Bir Uygulamaya”, *6. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Antalya, 1998, s. 111.

⁴ www.iibf.erciyes.edu.tr/dergi/sayı22/malbeni.pdf. Erişim Tarihi: 06.12.2007.

⁵ www.mmf.gazi.edu.tr/journal/2004.2./119-124.pdf. Erişim Tarihi: 06.12.2007.

⁶ Kamil Büyükmirza: “Maliyet Yönetimi Muhasebesi”, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2003), s. 44.

⁷ Ertuğrul Çetiner: “Maliyet Muhasebesi”, (Ankara: Gazi Kitabevi, 2000), s. 10.

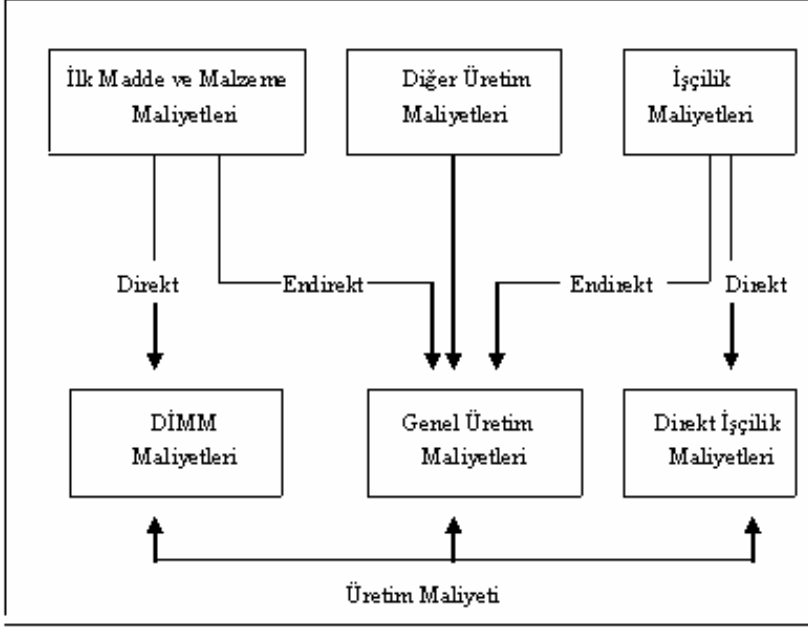
⁸ Süleyman Yükcü: “Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi”, (İzmir: Cem Yayıncılık, 1999), s. 39.

⁹ Nihat Küçükşavaş: “Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi”, (İstanbul: Kare Yayınları, 2006), s. 21.

¹⁰ M.Ali Canoğlu: “Üretim Maliyetlerine Girmeyen Karşılıklar ve Amortismanlar”, *Lebib Yalkın Mevzuat Dergisi*, Ekim 2005, Sayı: 22, s. 148.

¹¹ N. Baloff: “Extension Of The Learning Curve Sane Emprical Results”, *Operational Research Quarterly*, Vol: 9, Year: 1977, p. 332-339.

¹² Nasuhi Bursal, Yücel Ercan: *Maliyet...*, s. 167.

Tablo 1: Üretim Maliyetini Oluşturan Unsurlar

Kaynak: Küçüksavaş, Yönetim Açısından..., s. 29.

Öğrenme sadece işçilerin çalışma sürelerinin artması nedeni ile işe alışması ve dolayısıyla işçilik sürelerinde öğrenmeden kaynaklanan bir azalma olacağı anlamında ele alınmamalıdır. İşe alışılmış olması, direkt olarak hammadde tüketiminin etkin kullanımı dolayısıyla bozuk mamul üretimini en düşük düzeye indirerek maliyet tasarrufu sağlarken dolaylı olarak da zamanın kısılması ile genel üretim giderlerinde bir azalmayı da ortaya çıkarabilmektedir.¹³

Öğrenme eğrisinin etkilediği faaliyetler şunlardır:¹⁴

- Tekdüze üretim tekniğinin dışında işlemi gerektiren özel sipariş işlemleri
- Yani çalışanlar ya da çalışan kişilerin alışagelmediği yöntemle gerçekleşen faaliyet
- İşletmede daha önce kullanılmayan ya da kullanılış şeklinin dışında kullanılması zorunlu dolaysız maddelerin varlığı
- Kısa aralıklarla gerçekleştirilen özel siparişler

¹³ Güneş ve Otlu: Öğrenmenin..., s. 102.

¹⁴ A.Sait Sevgener: "Yönetim Muhasebesi", (İstanbul: Met/Er Matbaası, 1986), s. 66

Öğrenme rasyosu aşağıdaki formül ile gösterilebilir.¹⁵

İlk 2x için ortalama işçilik maliyeti

Öğrenme Oranı:

İlk x için ortalama işçilik maliyeti

Emek yoğun üretim çeşitlerinde öğrenme eğrisinin daha yoğun olduğu ileri sürülmektedir. Örneğin, % 75 emek yoğun, % 25 makine yoğun üretimlerde öğrenmenin etkisinin % 80 olduğu ağırlıklı sermaye yoğun üretimlerde makine bakım onarım süresi ile makine ayarlama süreleri dışında öğrenmenin fazlaca etkisi olmayacağı bilinmektedir.¹⁶

4. MALİYET DÜŞÜRME TEKNİKLERİ

Endüstri işletmelerinde maliyet düşürme teknikleri aşağıdaki gibi ele alınabilir.¹⁷

- Süreç ve yöntem
- Mamul yapısı
- Yönetim
- Çalışan kişi

4.1. Süreç ve Yöntem Nedeniyle Oluşan Fazla Süre

Çalışma sırasında süreç ya da yöntemden kaynaklanan fazla çalışmalar, zaman kaybına neden olan faktörler işletmelerde verimliliğin düşmesine neden olabilir. Bu faktörler;

Süreç Planlaması: Mamul malların üretiminde kullanılan makineler ve bunların hızları işlem akışını seri yürütecek bir şekilde hazırlanmalıdır. Bu planlama ayrıca üretim tekniğinin iyi seçilmesi ile de ilgilidir.

Metodun Amaca Uygun Programlanması: Metod programı yapılırken insanın çalışma gücünün ve ihtiyaçlarının tatbik edilerek işletmedeki iç sistemlerin amaca uygun olarak organize edilmesi gerekir. Ayrıca metodun amaca uygun olarak programlanması yapılırken hedeflerin iyi belirlenmesi, görüş sınırlarının ayrıntılı tesbiti, ideal çözümler araştırma, en uygun çözümü seçme, seçilen çözümün uygulamaya konulması ve hedefe ulaşım ulaşmadığının kontrol edilmesi gerekir.

4.2. Mamul Yapısı Nedeniyle Oluşan Fazla Süre

Endüstri işletmelerinde üretilen mamulün özellikleri nedeniyle iş kapsamında meydana gelecek artışlar direkt olarak işçilik maliyetlerini etkileyecektir.

- Üretimi yapılan mamulün yapısı nedeniyle en ekonomik yöntemin kullanılmaması
- Endüstri işletmelerinin üretmiş olduğu malların çeşidi, standardı sağlamamış ve bu nedenle de yüksek verimli makineler kullanılmayacağı için ayrıca planlama yapmak da güçleşecektir.
- Endüstri işletmelerinin üretmiş olduğu mallarda kalitenin çok yüksek veya çok düşük olması, üretimi yapılan malın kalitesi yüksek olursa daha fazla makine işi gerektirecektir.

¹⁵ Gordon Shillinglaw: "Managerial Cost Accounting",(4. Baskı, Homewood Illinois Richard D.Irwin, 1977), ss. 609-621.

¹⁶ Güneş ve Otlu: Öğrenmenin..., s. 102.

¹⁷ Semra Çapçı: "İşçilikte Maliyet Düşürme Teknikleri", *Verimlilik Dergisi*, Ankara 1994, s. 23.

- Üretimi yapılan mamulün modelinin gereksiz yere fazla iş kavramı ve malzeme kaybına neden olacak şekilde belirlenmesi¹⁸

4.3. Yönetimin Yetersizliği Nedeniyle Oluşan Fazla Süre

İşletmelerde yönetimin etkili olmayan süreyi azaltmadaki sorumluluğu çok büyüktür. Plansız yapılan işler, organize eksikliği, başarılı bir kontrol politikasının uygulanmaması nedeniyle mamul maliyetleri artar. Yönetimin işçilik maliyetlerini kontrol altında tutup maliyetleri düşürmede yapacağı çalışmalar şu şekilde açıklanabilir. Organizasyon ve işgücü planlaması, işletmeye personel seçilmesi ve eğitilmesi, iş etüdlarının hazırlanması, ücretlendirme, iş değerlemesi ve özendirici ücret sistemleridir.¹⁹ Üretimin planlanması ve kontrolünün yapılması iç kontrol sistemi iyi bir denetim zincirinin oluşturulması ve yetenekli personelin çalıştırılmasıdır.²⁰ Yönetimsel kontrolün sağlanması etkili bir yönetimsel kontrolün en önemli fonksiyonları ise şunlardır: Güvenilir bilgi sağlama, işletme varlık ve kaynaklarının korunması, verimliliğin artırılması ve belirlenmiş politikalara bağlı kalmanın özendirilmesidir.²¹

4. 4. Çalışan Kişinin Neden Olduğu Fazla Süre

Çalışma süresinin tamamının kullanılıp kullanılmaması çalışana bağlıdır. Çalışan personel verimsiz çalışır, ara sıra işi bırakır, sigara içer, bekler veya gelir, işten erken ayrılırsa, bütün bunlar maliyeti ve verimliliği etkileyecektir. Kötü çalışma şartları işçilerin sık sık dinlenmelerine sebep olacağından çalışmasını yavaşlatacak ve kesecektir.

Yönetimin kendisini üretim aracı olarak görüp çalışan personel insan olarak kendisine bir değer verilmediğini anlarsa daha etkili çalışma için bir çaba sarfetmeyecektir. Bir diğer konu, işçi ne yaptığını ve niçin yaptığını bilmiyor ise; ondan verimli bir çalışma beklenemez. Bir başka husus da, işçi yönetim tarafından kendisine iyi davranılmadığını anlarsa kendisinden beklenen faydayı vermeyecektir. İşçilerin önemli bir neden olmadan çalışmaya ara vermeleri, işe geç kalmaları, başlama saatinde işe başlamamaları, iş sırasında boş oturmaları, kasıtlı olarak yavaş çalışmaları gibi davranışlardan kaynaklanan zaman kayıplarını en düşük düzeye indirmek için işçi de zaman kaybını en aza indirme isteği uyandıracak ve işine devam isteğini yaratacak koşullar hazırlanmalıdır. Bu tespit edilen zaman standartlarına göre hazırlama ve işçinin kendi üretim miktarına göre kazanmasına imkan veren verimlilik ögesine ve maliyeti olumlu etkilemeye dayalı ücret sistemi, “iyi çalışma koşulları” ve “iyi beslenme” gelmektedir.²²

Üretimin en üst düzeyde olduğu işgücü kıtlığının bulunduğu dönemler esnasında belirlenmiş durumlarda bazı işçilerin yokluğu üretim ve işçiler arasında iyi sonuçlar vermeyebilir. Dolayısıyla işçi ve işveren ilişkilerini zedeleyici ve çalışma barışını bozucu bir özellik arzeder. Bu bakımdan işletmede “işe gelmeme” üzerinde

¹⁸Çapçı: İşçilikte..., s. 23.

¹⁹Çapçı: İşçilikte..., s. 24.

²⁰Ülkü Ergun: “Üretim Etkinliğinin Artırılmasında Yeni Bir Yaklaşım Olarak JIT”, *DÜİİBF Dergisi*, Cilt:7, Sayı: 1, Yıl: 1992, ss. 278-279.

²¹Ersin Güredin: “Denetim”, (İstanbul: Avcıol Matbaası, 1987), s. 166.

²²Yalçın Selçuk: “Personel Yönetimi Ders Notları”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, (İstanbul 1982), ss. 160-162.

durulmalı ve denetimi sağlanmalıdır. Her çeşit önleyici tedbirin alınmasına rağmen işletmelerde devamsızlığı kaldırmak mümkün olmamaktadır.²³

İşe gelmeme alışkanlığı işçilerin programlanmış faaliyette mazeretsiz ve ani olarak bulunma. Başka bir ifade ile, işçi belirlenmiş saatlerde önceden herhangi bir mazerette bulunmaksızın iş başında bulunmaması ve bunu alışkanlık durumuna getirmesidir. Üretimin en üst düzeyde olduğu ve işgücü kıtlığının bulunduğu dönemler esnasında belirlenmiş durumlarda bazı işçilerin yokluğu üretim ve işçilerin morali için yıkıcı olabilir.²⁴

İşe geç gelme ile devamsızlık endüstri işletmeleri için benzer sorunlardır. Devamsızlık gösteren işçi, işe hiç gelmezken geç kalan işçi ise; sadece geç kalır. Her ikisi de işletmede etkinliği bozması nedeni ile işletmeye pahalıya mal olmaktadır. İşe geç gelme davranışı en az olumsuz bir hareket olmasına karşın, para ve etkinlik kaybına neden olmaktadır.²⁵

5. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışma öğrenmenin maliyet düşürmede bir araç olarak kullanılmasına yönelik yapılmıştır.

Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamına Çanakkale ili Biga ilçesinde ahşap kapı imalatı üzerinde faaliyetini yürüten bir işletme ele alınmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada bizzat işletme ziyaret edilerek direkt üretim başında işçi izlenerek maliyet belirlenmesiyle ilgili olay örnek çalışması yapılmıştır. Çalışmanın yöntemi, örnek olay yöntemi olduğu için, örnek olay yönteminde bir ya da daha fazla işletme grup ya da topluluk hakkında belirli bir zaman diliminde sistematik araştırmanın yürütülmesi ve analiz edilmesi esastır. Bu yöntem emek yoğun olma özelliği taşımakta olup özellikle işletmelerin sosyal süreçlerinin incelenmesi ve tanımlanmasında oldukça etkili olmaktadır. Dolayısıyla örnek olay yöntemi, bir araştırma stratejisi olarak ifade edilirken araştırmacı, gözlem yaparak ayrıntılı ve faydalı bilgilere ulaşabilmektedir.²⁶

Diğer yandan örnek olay yöntemi, maliyet ve yönetim muhasebesi çalışmalarında bir çeşit alan temeline dayalı özel bir durumun veya örneğin sistematik araştırmasını yapan yöntemdir. Son zamanlarda bu yöntem, maliyet ve yönetim muhasebesi uygulamalarında da ağırlıklı olarak kullanılmaya başlanmıştır. Araştırmacılar örnek olay yöntemini kullanmak suretiyle maliyet ve yönetim muhasebesi sistemlerinin tanımlamasını ve bu sistemlerin nasıl kullanıldığını açıklayabilmektedir.²⁷

²³ Bingöl: "İşyeri Disiplini ve Çalışma Barışı", (İstanbul: Özgün Matbaacılık, 1990), s. 180.

²⁴ Bingöl: İşyeri..., s. 184.

²⁵ Bingöl: İşyeri..., s. 185.

²⁶ Remzi Altunışık, S.Bayraktaroğlu, R.Coşkun, E.Yıldırım: " Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı", (Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2004), ss. 221-222,

²⁷ Naci Veyis Tanış: " Yönetim ve Maliyet Muhasebesi Açısından Faaliyete Dayalı Maliyet Sistemi: Bir F.M. Güner, Konfeksiyon İşletmesinde Uygulama", Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, V. 3: 1-22.

Araştırmanın Bulguları

Araştırma yaptığımız işletme tam kapasite ile çalışan üretimde son tekniklerin kullanıldığı seri ve standart üretim yapan bir işletme olup sipariş maliyet sistemine dayalı üretim yapmaktadır. Bu işletme hammadde yoğun üretim yapmaktadır. Üretim % 55 hammadde, % 40 işçilik ve % 5 de genel üretim giderlerinden oluşmaktadır.

Öğrenmenin işçilik maliyetlerini etkileme düzeyinin tesbiti için işletmeye yaptığımız ilk ziyarette çıraklık ve kalfalık eğitimini tamamlamış ustalık becerisini kazanmış bir işçi üzerinde maliyetlerin sağlıklı belirlenmesi için üretimi izledik. Bir işçi üretime ilk başladığında ahşap kapının imalatını 8 saat çalışarak tamamlamıştır. (8x60= 480 dk.) ve kapının maliyeti 135 YTL olmuştur.

Bunun;	% 55'i hammadde	: 74 YTL
	% 40'ı işçilik	: 54 YTL
	% 5 Genel Ür. Gid	: 7 YTL
	Toplam	:135 YTL

İşletmeye yapılan ikinci ziyarette ise; diğer şartlar aynı kalmak şartıyla aynı işçinin kapıyı 5 saatte yaptığını tespit ettik.(5x60= 300 dk.) Buna göre;

İkinci işçilik Süresi 300 dk.

İşçilik Süreleri: = = % 63

Birinci İşçilik Süresi 480 dk.

Bu oranda göstermektedir ki işçi öğrenme ve deneyim kazandıkça işçilik süreleri azalmaktadır.

İkinci İşteki İşçilik Maliyeti 34

Öğrenme Oranı: = = % 63'tür.

Birinci İşteki İşçilik Maliyeti 54

Öğrenme oranından sonra maliyetler yeniden incelendiğinde;

Hammadde Maliyeti	: 74 YTL
İşçilik Maliyeti	: 34 YTL
Genel Ür. Gideri	: 7 YTL
Toplam	:115 YTL

Maliyetlerdeki 20 YTL'lik düşme işçilik maliyetlerindeki düşmeden kaynaklanmaktadır. Bu da göstermektedir ki öğrenme ve deneyim maliyetleri olumlu yönden etkilemekte ve maliyetleri düşürmede bir araç olarak kullanıldığını göstermektedir.

SONUÇ

Hızla artan küresel rekabet ve teknolojik değişim öncelikle işletme yönetim yaklaşım ve uygulamalarında değişim gereğini ortaya çıkarmıştır. Yaşanan bu değişim ve gelişen yaklaşımlar işletmelerin maliyet ve yönetim muhasebesi sistemlerini de etkilerken mevcut sistemlerde ise; yeni arayışlara gidilmesini sağlamıştır.

Üretim işletmelerinde üretim faaliyetlerinin sonuçlandırılmasında etkili olan faktörlerden işçilik maliyetlerinin belirli bir yerde tutulması ve işgücü maliyetlerinin süreleri kontrol edilmesi gerekmektedir. İşletmeler için maliyetlerin kontrolü ayakta kalabilme rekabet edebilme açısından önemli bir role sahiptir.

Öğrenme ve deneyim işçilik maliyetleri düşürmede bir araç olarak kullanılabilir. Öğrenmenin bir işletmede diğer bir işletmeye göre daha yoğun olduğu durumlarda öğrenmenin yoğun olduğu işletme diğer işletmeye göre daha iyi rekabet avantajına sahip olacaktır. Aynı zamanda öğrenme teknolojik değişimlerde de önemli rol oynar. Sonuç olarak, çalışmamızda öğrenmenin maliyetleri düşürmede bir araç olarak kullanılması örnek olay yöntemiyle incelenmiştir.

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ MEVCUT DURUMU VE GELECEĞE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

İsmail ELAGÖZ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

ABSTRACT

Supply chain management requires integrity of supply, purchasing, production, marketing and logistics activities and requires maintaining the conformity of activities conducted by the member organizations of the chain. Furthermore, supply chain management is a multidimensional management mentality which takes the suppliers into consideration as a strategic shareholder and develops relations within this frame and changes the organizational and management structure. Supply chain management makes it possible for the outputs such as price, quality and technology to develop and applications become harmonized, integrated and reach higher performance levels. A well integrated supply chain, decreases stock levels as well as shorten the supply and delivery durations while it also provides significant cost reductions.

Keywords: *Supply Chain, Supply Chain Management, Advantage and Disadvantage of Supply Chain Management.*

GİRİŞ

Son yıllarda küreselleşme ile birlikte, rekabetin artması ve koşulların giderek daha zorlaşması, işletmelerin kendi bünyelerindeki iyileştirme ve verimlilik artırma çalışmalarını, ilişkide buldukları dış sistemlere doğru yönelmesine neden olmuştur. Müşteriler, servis sağlayıcılar, dağıtımıcılar ve tedarikçiler bu dış sistemin elemanları olup, ortaya çıkan bu yeni ortak yönetim anlayışında görev almaya başlamışlardır.

Günümüzde iş dünyasının yükselen değerleri arasında “Tedarik Zinciri Yönetimi” kavramı gelmektedir. Tedarik zinciri yönetimi, ürünün en uygun şekilde akışını sağlayarak stok maliyetlerini düşürmeyi, ürün sevkiyatındaki belirsizlikleri azaltarak kritik karar alma süreçlerini en aza indirmeyi, sipariş sistemini standartlaştırarak planlama harcamalarını ve sipariş maliyetlerini minimize etmeyi amaçlayan faaliyetler bütünüdür. Şirketlerin uyguladıkları tedarik zinciri stratejilerinin, sahip oldukları rekabet gücü üzerindeki direkt etkilerinin görülmesi hem akademik alanda hem de iş dünyasında dikkatlerin bu alanlara yönelmesine neden olmuştur. Bu stratejilerden biri olan tedarik zinciri entegrasyonu da şirketlere

sayısız yararlar sağlamaktadır. Bu strateji için en önemli destek bilişim teknolojilerinden gelmektedir. Bugün internet; alıcı ve satıcıların iletişim kurmak amacıyla bir araya geldikleri, fikir ve bilgi değişimi yaptıkları, reklam, açık arttırma ile ürün ya da hizmetlere fiyat biçtikleri, işlemlerini yönettikleri, stoklarını ve siparişlerini koordine ettikleri elektronik bir pazar yeri haline gelmiştir. Bir tedarik zinciri stratejisi olarak entegrasyon bir firmaya rekabetçi avantaj kazanma, operasyonel maliyetleri düşürme ve tedarik zincirindeki ortaklarla daha iyi bir koordinasyon sağlama gibi yönlerden avantaj sağlar.

Tedarik zinciri yönetimi; tedarik, üretim ve dağıtım sistemlerinin giderek entegre bir sisteme dönüştüğü, ana üreticiler ve alt üreticilerin ortak stratejiler geliştirerek, rekabetçi avantajlar sağlayacak şekilde yapılanmalarına yardımcı olan ortak bir yönetim felsefesidir.

Son yıllarda geleneksel uygulamaların yerini, belli bir endüstri içerisindeki tedarikçilerin ve müşterilerin etkin bir şekilde faaliyette bulunabilmelerine yönelik tasarlanan bütünleşik sistemler ve bu sistemlerin uygulamaları almaya başlamıştır. Bunlara paralel olarak, en belirgin uygulamalar “Tedarik Zinciri” sistemlerinde görülmüştür.

1. Tedarik Zinciri ve Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramları

1. a. Tedarik Zinciri

Tedarik zincirinin yapısı ve yönetimi üzerine çok sayıda tanımlamalar yapılmış, fakat ortak bir tanım birliğine henüz ulaşılamamıştır. Tedarik zinciri ile ilgili farklı tanımlamalar aşağıda verilmiştir.

Tedarik zinciri, malzeme tedariki işlemlerini yerine getiren, bunları yarı mamul ve mamullere dönüştüren ve daha sonra bunları dağıtım kanalıyla müşterilere ulaştıran hizmet ve dağıtım seçeneklerinden oluşan şebekeyi ifade eder.¹

Tedarik Zinciri Konseyi’ne göre, tedarik zinciri kavramı son ürünün üretilmesi ve dağıtım (tedarikçinin tedarikçisinden müşterinin müşterisine kadar) ile ilgili bütün çabaları kapsar. Bu çabalar plan, (tedarik ve talebin yönetimi), kaynak (hammadde ve yarı mamullerin temini), üretim (imalat ve montaj), teslim (depolama ve stok takibi, sipariş alımı ve yönetimi, bütün kanal boyunca dağıtım ve müşteriye teslim) olmak üzere dört temel süreçten oluşur.²

APICS (Amerikan Production and Inventory Control Society) sözlüğü tedarik zincirini; ilk hammadde halinden, tamamlanmış ürünün tüketimine sunuluncaya kadar tedarikçi-kullanıcı işletmeleri bağlayan ve müşterilere ürün ve hizmetleri sağlayan değer zincirinin oluşturulduğu işletme içindeki ve dışındaki işlemlerin tümü olarak tanımlamaktadır.³

¹ Göksel Ataman, ‘Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi Üzerine Bir İrdeleme’, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, C. 5, S. 17, Ocak 2002, s. 35.

² The Supply Chain Council, 2001, <http://www.supply-chain.org/info/fag.html> 12.05.2004.

³ R. R. Lummus ve R. J. Vokurka, ‘Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective and Practical Guidelines’, *Industrial Management and Data Systems*, 1999/1, s. 11; Andrew Cox, ‘Power,

Lee ve Billington (1992)'a göre ise tedarik zinciri, hammaddeleri elde eden, bunları yarı ve tamamlanmış ürünlere dönüştüren ve ardından bir dağıtım sistemi vasıtasıyla bu ürünleri müşterilere teslim eden yapılar şebekesidir.⁴

*Tedarik zinciri, Lummus ve Alber (1997) tarafından malzeme akışı yoluyla varlıkların bağlanması şeklinde ifade edilmiştir. Burada söz edilen varlıklar; tedarikçileri, taşımacıları, üreticileri, dağıtım merkezlerini, perakendecileri ve müşterileri kapsayabilir.*⁵

Handfield ve Nichols (1999) tarafından yapılan tanıma göre; tedarik zinciri hammadde safhasından son kullanıcıya kadar olan malzeme akışı ve dönüşümü ile ilgili tüm faaliyetleri ve bunlarla ilişkili bilgi akışını kapsar.⁶

Tedarik zinciri yine başka bir tanıma göre, üç veya daha fazla işletmenin tedarik kaynağından müşteriye doğru ürün, hizmet, finans ve bilgi yolu ile birbirine direkt olarak bağlı olması şeklinde ifade edilmiştir.⁷

Yukarıda yapılan tanıma göre tedarik zincirini; “Temel Tedarik Zinciri”, “Genişletilmiş Tedarik Zinciri” ve “Üst Seviye Tedarik Zinciri” olmak üzere üçe ayırmak mümkündür. Bu durum Şekil-1.'de gösterilmektedir.

Bir işletmede tedarik zinciri; hammadde üreticileri, hammadde ve yarı mamullerin işlenmiş ürüne dönüştürülmesi yani üretim aşamasında tedarik işleriyle uğraşanlar ile mamullerin dağıtım kanalları yoluyla son kullanıcıya kadar ulaştırılması sırasında değer yaratan öğelerin bütünüdür. Bu tanım son kullanıcı açısından ise, bir ürün veya hizmet için talepleri yerine getirmek üzere gereken değeri meydana getiren aşamaların veya öğelerin bütünü olarak yapılabilmektedir.

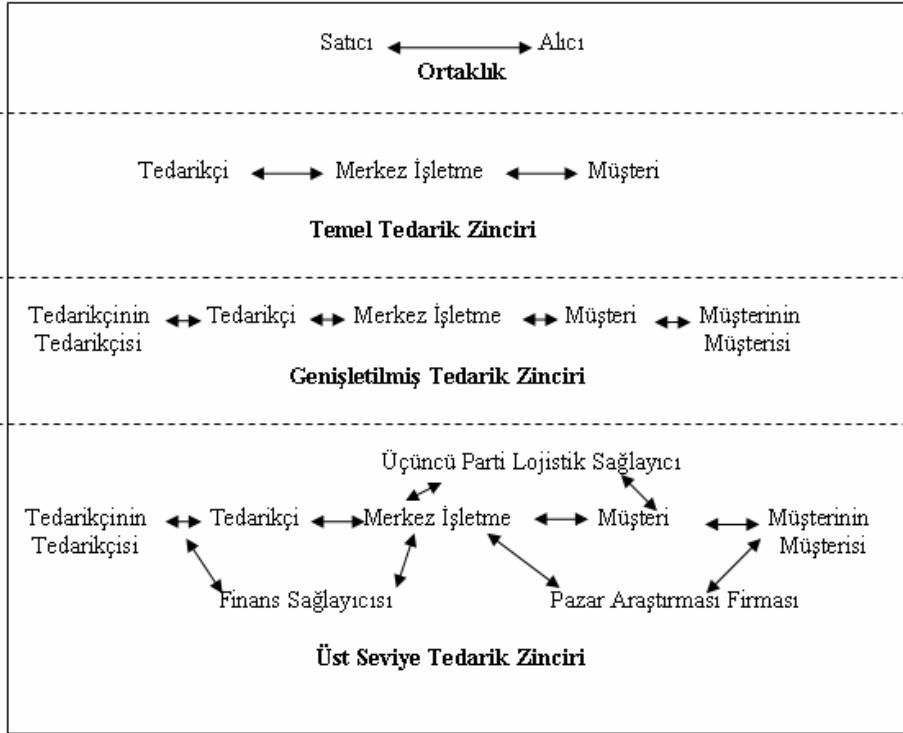
Value and Supply Chain Management', *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 4, No: 4, 1999, s. 168; D. Hill Fredendal, (Ed.), *Basics of Supply Chain Management*, St. Luice Pres, Alexandria, Va.: APICS, Boca Raton, Fla, 2001, s.5.

⁴H.L. Lee, C. Billington., 'Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities', *Sloan Management Review*, 33 (3), 1992, s. 66.

⁵R. R. Lummus Ve K. L. Alber, 'Supply Chain Management: Balancing The Supply Chain With Customer Demand', *The Educational and Resource Foundation of APICS*, Falls Church, VA., 1997.

⁶R. B. Handfield ve E. L. Jr. Nichols, *Introduction To Supply Chain Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1999, s. 2; D. R. Towill, 'Time Compression and Supply Chain Management- A Guided Tour', *Supply Chain Management*, Vol.: 1, No:1, 1996, s. 15.

⁷John T. Mentzer, *Supply Chain Management*, Sage Publications, USA, 2001, s. 5.

Şekil 1: Tedarik Zinciri Yönetiminde İlişki Kanalları

Kaynak: John T. Mentzer, *Supply Chain Management*, Sage Publications, USA, 2001, s. 7.

Son kullanıcılar tarafından tüketilmek üzere hammaddeleri tamamlanmış ürünlere dönüştüren tedarik zinciri, çok safhalı (tedarikçi-üretici-satıcı), kapsamında birden fazla görevi olan ve birçok işletmeyi içeren bir süreçtir.

Tedarik Zinciri Sistemi; işletmenin dışında yer alan tedarikçilerin etkin bir biçimde yönetilmesi için işletmenin tüm iç kaynaklarının bir bütün halinde yönlendirilmesini ele alan bir işletme sistemidir. Hammadde tedarikçisinden başlayıp, üretici ile devam edip, son kullanıcıya kadar uzanan bir zinciri ifade etmektedir.

Bu açıklamalardan sonra tedarik zinciri genel olarak şöyle tanımlanabilir. Tedarik zinciri; hammaddelerin siparişi ve elde edilmesinden, mamullerin üretilmesine, müşterilere ulaştırılmasına ve satış sonrası hizmetlere kadar olan kurumsal fonksiyonları içeren bir faaliyetler dizisidir.

1. b. Tedarik Zinciri Yönetimi

Tedarik Zinciri Yönetimi; satış, üretim, montaj tesisleri ve dağıtım merkezleri gibi birimlerin kendi aralarındaki malzeme ve bilgi akışının yönetimidir. Tedarik zinciri yönetimi konusu son yıllarda üzerinde en çok durulan konulardan birisi olmuştur. Bu konuda, özellikle yabancı literatürde pek çok yayın ve araştırma yapılmıştır. Yapılan bu yayınlarda konu değişik açılardan tanımlanmıştır. Bu tanımların bazıları aşağıda verilmiştir.

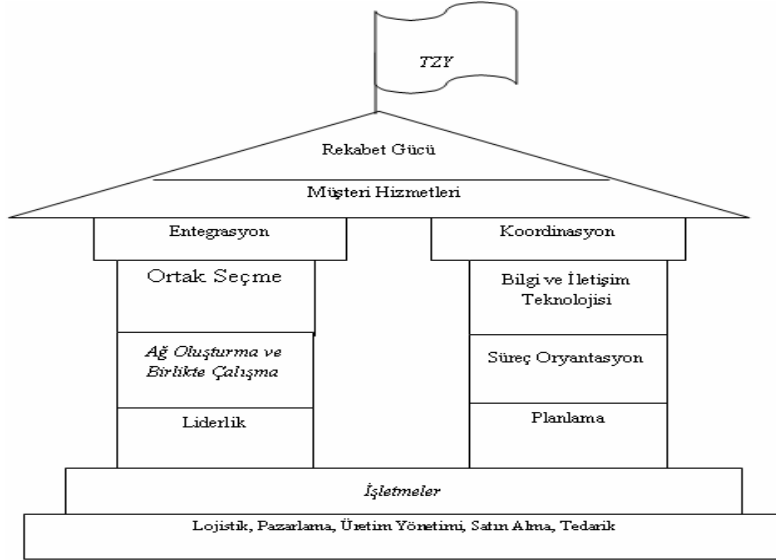
Tedarik zinciri yönetimi, hammaddenin sisteme girip son kullanıcıya teslim edilmesine kadar gerçekleşen zincirdeki hem yukarı (upstream, girdi sağlayanlar), hem de aşağı (downstream, dağıtım ve pazarlama sonrası hizmetler) tüm malzeme ve bilgi akışlarını ifade eder.⁸ Tedarik zinciri yönetimi son yıllarda iş dünyasında büyük ilgi görmeye başlayan bir alandır.⁹

Tedarik zinciri yönetimi tedarikçilerden son kullanıcıya malzeme akışının kontrolü ve planlanmasıyla ilgili entegre bir yaklaşımı ifade eder. Tedarik Zinciri Konseyi, tedarik zinciri yönetimini; “Tedarik ve talep, hammadde ve pazar kaynağı, imalat ve montaj, depo ve stok izleme, sipariş giriş ve sipariş yönetim, tüm kanal boyunca dağıtım ve müşterilere teslimatın yönetimini içerir” şeklinde tanımlamıştır.¹⁰

Ellram ve Cooper (1993) ise tedarik zinciri yönetimini bir bütünleştirme felsefesi olarak tanımlamaktadırlar.¹¹ Bütünleşik tedarik zinciri yönetimi, öncelikle müşteriyi merkeze koyarak yatay bir yolla müşteriye değer sağlayacak gerekli tüm süreçlerin yönetimi olarak tanımlanmaktadır.¹²

Şekil 2:

Tedarik Zinciri Yönetimi Evi



Kaynak: Stadler ve Kilger, 2001, 10.

⁸ Ruben Vrijhoef ve Lauri Koskela, 'The Four Roles of Supply Chain Management in Construction', *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6, 2000, s. 170.

⁹ Charu Chandra ve Sameer Kumar, 'Supply Chain Management in Theory and Practice: A Passing Fad or A Fundamental Change?', *Industrial Management and Data Systems*, 100/3, 2000, s. 101.

¹⁰ The Supply Chain Council, 2001,(...)

¹¹ L. Ellram ve M. Cooper, 'Characteristics of Supply Chain Management and The Implications for Purchasing and Logistical Strategy', *International Journal of Logistics Management*, Volume: 4, No: 2, 1993, s. 1.

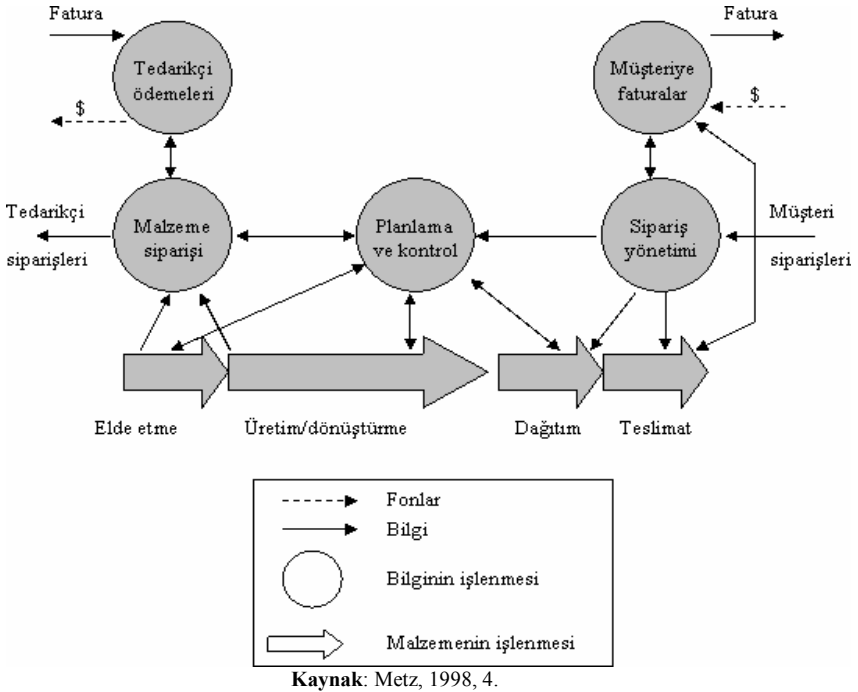
¹² R.M. Monczka ve J. Morgan, 'What's Wrong With Supply Chain Management?', *Purchasing*, Volume: 22, No:1, 1997, s. 69.

Yapılan başka bir tanıma göre ise, tedarik zinciri yönetimi, nihai müşterinin taleplerini yerine getirebilmek için; tedarik zincirinin tümünün geliştirilerek, zincir boyunca işletme birimlerinin entegrasyonu ve malzemenin, bilginin, finansal akışın koordinasyonu görevi olarak tanımlanmıştır.¹³ Bu tanımlama, Şekil-2’de tedarik zinciri yönetimi evi olarak gösterilmiştir.

2. Tedarik Zinciri Çeşitleri

Tedarik zincirleri, artan karmaşıklığa göre tek safhalı ve çok safhalı olarak çeşitlilik gösterir. Tek safhalı tedarik zinciri hammaddelerin elde edilmesi, üretim ve dağıtımın malzeme akış fonksiyonlarını birleştirir. Bu çeşit tedarik zincirinde birçok bilgi işleme ve karar verme fonksiyonu bulunmaktadır. Fonların yönetimi de kapsamaktadır, çünkü borçlar ve alacaklar formundaki işletme sermayesi, envanter ve ekipman formundaki çalışma sermayesi kadar önemlidir.¹⁴ Şekil-3’de tek safhalı temel bir tedarik zinciri örneği görülmektedir.

Şekil 3: Temel Tek Safhalı Tedarik Zinciri

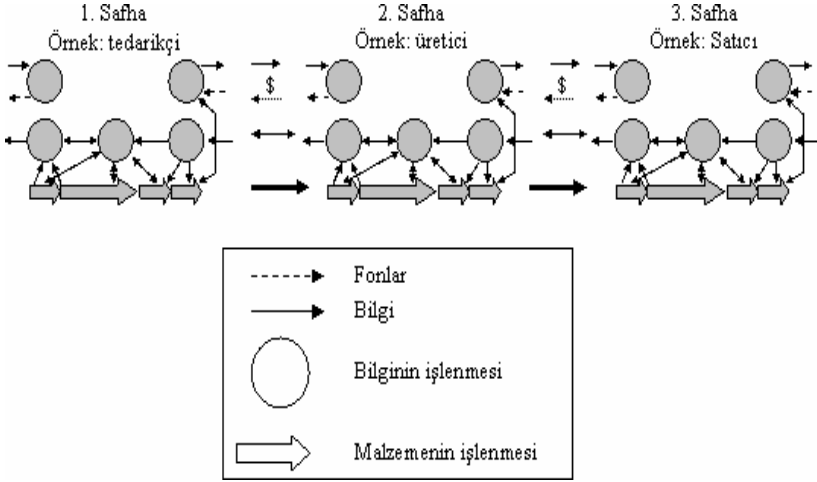


¹³ Hartmut Stadtler, ve Christopher Kilger, Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models, Software and Case Studies, Springer, Berlin; New York, 2001, s. 9.

¹⁴ P.J. Metz, ‘Demystifying Supply Chain Management’, *Supply Chain Management Review*, Winter-1998, s. 4.

Çok safhali tedarik zinciri yönetimi, yukarıda belirtilen tedarik zinciri tanımlarına daha iyi bir örnektir. Bunlar tipik olarak çok şirketli tedarik zincirleridir, ancak özellikle de tek safhali tedarik zincirlerinin çoklu kopyalarıdır. Volkswagen çok safhali tedarik zincirine iyi bir örnektir. Üretici, ilerideki sipariş bilgilerini ve gerçek siparişleri elektronik olarak almak üzere satıcılarıyla birlikte çalışmakta ve günlük otomobil üretim planlaması için verileri girmektedir.¹⁵ Aşağıda Şekil-4'te bu açıklamalara uygun çok safhali bir tedarik zinciri örneği verilmiştir.

Şekil 4: Çok Safhali Tedarik Zinciri



Kaynak: Metz, 1998, s. 5

3. İşletmelerde Tedarik Zinciri Entegrasyonu

Tedarik zinciri yönetiminin amacı aradaki teşebbüs ve operasyonları yönetmektir. Tedarikçiden müşterilere, malzeme satın almadan ürün tasarımı ve tüketici sonrası yeniden kullanıma, depolamadan dağıtıma ve muhasebeye kadar geniş bir çerçeveyi kapsamaktadır. Tedarik zincirinin bu kadar karmaşık olmasının nedeni, bazı istisnalar dışında hiç kimsenin veya hiçbir departmanın yukarıdaki elemanların tümü hakkında sorumluluk ya da bilgi sahibi olmamasıdır. Bu karmaşıklığa rağmen, tedarik zincirinin entegre edilmesinden sağlanan oldukça önemli faydaları vardır.¹⁶

Tedarik zincirinin başarılı olması, zincirin entegrasyonu ve yönetimine bağlıdır. Zincirin her bir halkasını oluşturan ortakları, tedarikçileri, her bir şirket bölümünü, nakliyecileri, üçüncü kişileri ve en önemlisi zincirin işleyişini gösteren bilgi sistemlerini başarılı bir şekilde koordine etmek, başarılı bir tedarik zinciri işleyişini ortaya çıkaracaktır. Bu başarının sağlanması için bütün zincirin eşgüdümlü

¹⁵ P.J. Metz, 'Demystifying....', s. 4.

¹⁶ R.Teigen, 'Information Flow in a Supply Chain Management System', Ph.D. Thesis, Dept. of Industrial Economics and Technology Management, Trondheim University, Sweden. 1997, s. 3.

olarak çalışması gerekir. Pazarın ve piyasanın gereklerini çok iyi bilmeleri, rekabet düşüncesini çok iyi kavramaları, ticari ortaklarının aktivitelerini koordine edecek her türlü bilgiyi saptamaları gerekmektedir. Pazar talebini, müşteri beklentilerini, kurumlar arası bilgi paylaşımını anlayabilmeleri için her türlü teknolojiyi kullanmaları gerekir. Zincir bütünlüğünde meydana gelebilecek bir verim düşüklüğü (tedarikçiler, üretim merkezleri, depolar, müşteri ve taleplerinden kaynaklanabilecek) hemen saptanmalı ve sürecin işleyiş yeteneğinin artırılması için gerekli önlemler alınmalıdır. Bu nedenle tedarik zinciri, bünyesindeki bütün elemanların eşgüdümü çalıştırılması önemlidir.

GSCF (Global Supply Chain Forum: Küresel Tedarik Zinciri Forumu)'nin yaptığı tanıma göre tedarik zinciri yönetimi aşağıda Şekil-5'de gösterildiği gibi; müşteriler ve diğer ortaklar için katma değer yaratan ürünlerin, hizmetlerin ve bilgilerin sağlandığı hammaddede tedarikçilerinden son kullanıcılara kadar anahtar iş süreçlerinin entegrasyonu olarak tanımlanmaktadır.¹⁷

Yukarıdaki tanımdan da anlaşılacağı üzere, entegrasyon bütün üyelerde eş zamanlı olarak sağlanmalıdır. Tedarik zincirinin entegrasyonunun sağlanabilmesi için bilginin tedarik zincirinde yer alan bütün işletmeler tarafından paylaşılması; tedarik zinciri üyeleri arasında görev dağılımlarının, karar yetkisinin ve kaynak dağılımının gözden geçirilerek maksimum değer yaratacak şekilde düzenlenmesi; uygun haberleşme kanalının seçilerek etkin bir haberleşmenin sağlanması, üyelerin performanslarının uygun kriterler belirlenerek sürekli olarak ölçülmesi, teşviklerin işbirliğine imkan tanıyacak şekilde yeniden düzenlenmesi gerekir.¹⁸ Bu entegrasyonda amaç tedarik zincirinde yer alan üyelerin tıpkı bir futbol takımının oyuncularını veya bir orkestranın elemanları gibi işbirliği ve uyum içinde hareket etmelerini sağlamaktır.¹⁹

Tedarik zincirinde yer alan tüm iş süreçlerinin birbirine entegre edilmesi ve ortak olarak yönetilmeye çalışılması çoğunlukla uygun olmaz. Tedarik zincirlerinde süreçlerin bütünleştirilmesi zincirde yer alan üye işletmelerin ilişki düzeylerine göre farklılıklar gösterir ve bu entegrasyon zamanla değişebilir. Bazı süreçlerin entegrasyonunun yapılması diğer süreçlere göre kritik öneme sahiptir. Örneğin kıt olan kaynakların yönetimini ilgilendiren süreçlerin entegrasyonu gibi. Tedarik zincirinde yer alan önemli süreçler bütünleştirilerek yönetilmeye çalışılırken, daha az öneme sahip süreçler sadece izleme altına alınabilir.²⁰

Bilişim alanında baş döndürücü gelişmelerin görüldüğü günümüzde, tedarik zinciri iş süreçlerini bütün işletmeleri kapsayacak şekilde entegre etmek oldukça kolaydır. Gelişen internet ve uydu teknolojileri, farklı kıtalardaki işletmelerden oluşan tedarik zinciri süreçlerinin bile entegre edilmesine olanak sağlamaktadır. Bu gelişmeler, tedarik zincirlerine ve zincir üyesi işletmelere sayısız avantajlar sağlamaktadır.

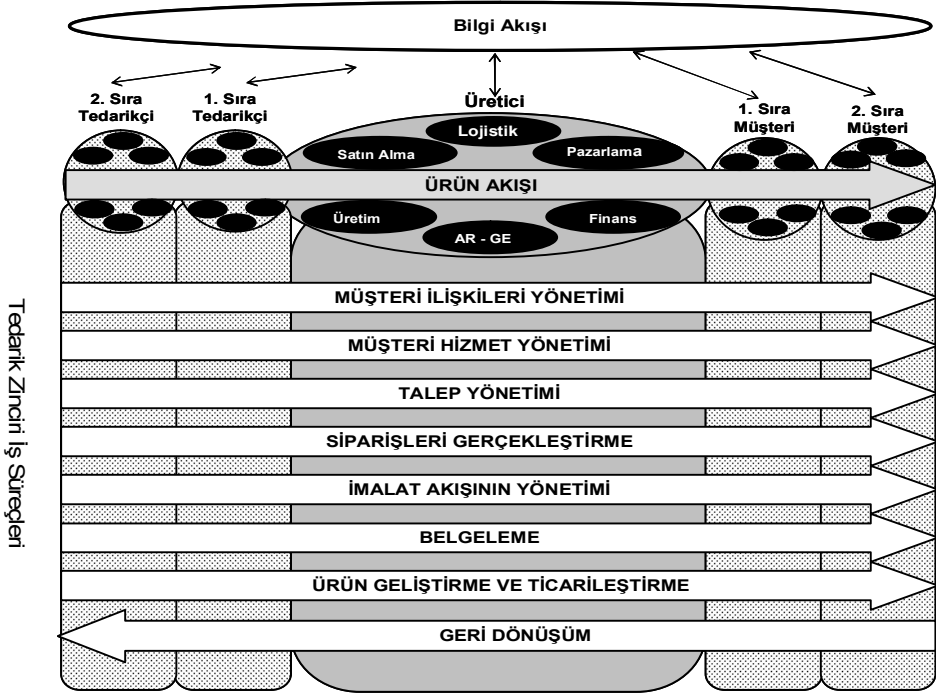
¹⁷ Douglas M. Lambert ve Martha C. Cooper, 'Issues in Supply Chain Management', *Industrial Marketing Management*, No: 29, 2000, s. 66.

¹⁸ Hau L. Lee, 'Creating Value Through Supply Chain Integration', *Supply Chain Management Review*, September-October-2000, s. 3.

¹⁹ Göksel Ataman, 'Tedarik ...', s. 36.

²⁰ Douglas M. Lambert ve Martha C. Cooper, 'Issues...', s. 74.

Şekil 5:Tedarik Zinciri Yönetimi: Tedarik Zinciri Yoluyla İş Süreçlerini Yönetme ve Entegre Etme



Kaynak: Lambert ve Cooper, 2000, s. 67

4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantaj ve Dezavantajları

Tedarik zinciri yönetiminin, zincir üyesi işletmelere sağladığı avantajlar ve dezavantajlar kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir.

4.a. Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantajları

Başlangıç noktası tüketici, son noktası ise hammadde tedarikçileri olan bir yığın işletme yerine bunların tamamını ifade eden tek bir işletme görünümündeki tedarik zinciri; şirketlerin iş süreçlerini en uygun ve basit bir şekle getirirken, aynı zamanda tüm tedarik zincirinin çalışmasını incelemekte ve çalışmalarını iyileştirmek suretiyle de şirketlerin tüketiciye karşı yapmaları gerekenleri en uygun duruma getirme olanaklarını sağlamaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi; fiyat, kalite ve teknoloji gibi çıktıların geliştirilmesini ve uygulamaların uyumlu bütünleşmiş ve yüksek performanslı olmalarını sağlamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi uygulamaları, çok yönlü ve çok kullanışlı gelişim aktivitesi için temel oluşturur. Uyumlu strateji, haberleşme liderliği ve iş süreci yönetimini geliştirirler. Müşteri/tedarikçi yoğunlaşmasını sağlar ve sanayinin vizyonunu ve araştırmasını en iyi uygulamalar içinde birleştirir. Dolayısıyla

tedarik zinciri yönetiminin beklenen yararları hammadde kaynaklarından son tüketiciye kadar bütün alanlarda ortaya çıkmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin gerçek etki derecesi, tedarik zincirinde yarattığı görüş yeteneğindedir. Ekonomik hesaplamalar, tedarik zinciri yönetiminin daha düşük stok ve sevkiyat ile çalışan işletmeler için en iyi miktarlarda dengelemeler yapabildiğini göstermektedir.²¹

Günümüzde artık, tedarik zincirini etkili olarak yönetmek, rekabetçi pazarda var olabilmek için kritik önem kazanmıştır. Tedarik zincirinin etkili yönetilmesi; işletmelerin diğer işletmelerle pazar lideri ortaklıklar yaratarak, tüm tedarik kanalının rekabet avantajının artırılması anlamına gelir.²² İşletmelerin kendi temel yeteneklerine odaklanıp, söz konusu yetenekleri dışında kalan ürünleri dışarıdan temin etmeye başlamaları ve diğer işletmelere dış tedarikçi olarak hizmet vermeleri ile tedarik zinciri yönetimi giderek rekabet avantajı kaynağı olarak görülmeye başlanmıştır.²³

Tedarik zinciri yönetimi; tüm tedarik zinciri boyunca zincire katılan ortaklara, üretim maliyetini ve zamanını minimize etmek için tüm tedarik kanalının ve performansını etkileyen süreçlerin yeniden tasarımı ve ayarlanması için fırsat yaratır.²⁴

Tedarik zinciri yönetiminde müşterinin zincire dahil edilmesinin işletmelere kazandırdığı sayısız avantajlar vardır. İlk olarak müşterinin tedarik zincirine entegrasyonu tedarik zinciri boyunca bilgi akışını hızlandırır. Müşteri bilgisi veriden daha fazlasını oluşturur. Tedarik zincirlerinin en son halkasını müşteriler oluşturduğundan, müşteri hakkında elde edilecek bilgiler ve veriler müşterinin tam olarak ne istediğini bilmek anlamına gelecektir. Bu da müşteri istekleri hakkında zincir içerisinde oluşan belirsizlikleri ortadan kaldırarak, işletmelerin elde edilen müşteri bilgisini kullanarak, stok düzeyini planlamasını, tedarik ve teslimat zamanını azaltmasını sağlayarak maliyetlerde önemli tasarruflar sağlar. İkinci olarak müşterinin üretim süreçlerine dahil edilerek, yeni ürün geliştirme aşamasında işletmelerin müşteri ile daha yakın ilişki kurmasına olanak tanır. Bu da işletmeye yeni ürün geliştirmede müşteri ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilme ve isteklerine yanıt verebilme olanağını yaratır.²⁵ Tedarik zinciri yönetimi ile zincir üyesi olan işletmeler karşılıklı olarak çeşitli yararlar sağlarlar. Bunlar:²⁶

²¹ K. Parker, 'Big-Bigger-Biggest', *Manufacturing Systems*, Volume: 15, No: 7, 1997, s. 25.

²² David F. Ross, *Competing Through Supply Chain Management: Creating Market-Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships*, Kluwer Academic Pres, London, 2000, s. XIII.

²³ D. R. Krause vd., 'An Empirical Investigation of Supplier Development: Reactive and Strategic Processes', *Journal of Operations Management*, No: 17, 1998, s. 39.

²⁴ Otto Wassermann, 'The Intelligent Organization: Winning the Global Competition With the Supply Chain Idea', *Springer*, New York, 2001, s. 5.

²⁵ D. Hill Fredendal (Ed.), *Basics...*, s. 6.

²⁶ İbrahim Gürler, 'Tedarik Zinciri Yönetimi ve Otomotiv Sanayinde Bir Uygulama', Yayınlanmamış Y. L. Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2004, s. 11; F. Ian Stuart ve David M. McCutcheon, 'The Manager's Guide to Supply Chain Management', *Business-Horizons*, March-April-2000, s. 36.

- Daha düşük maliyet,
- Daha fazla esneklik,
- Daha yüksek kalite,
- Aşırı kapasitenin daha kolay sağlanması,
- Daha yeni teknoloji,
- Daha geniş teknik uzmanlık,
- Daha iyi pazar bilgisi,
- Temel yetenekler üzerinde odaklaşma,
- Daha geniş bakış açısı,
- Basitleştirilmiş süreçler.

Tedarik zinciri entegrasyonunun zincir boyunca sağladığı avantajlar ise şunlardır:²⁷

- Talep tahmininde hata payını azaltma,
- Tedarik zinciri boyunca yer alan aktivitelerin etkinliğini artırma,
- Tedarik zincirindeki stok miktarını azaltma,
- Tedarik zincirinde kabul edilebilir bir kalite düzeyine erişme.

*NESİ Şirketi tarafından yapılan bir araştırma bütünleştirilmiş bir stok zinciri kapasitesi ile ilgili aşağıdaki sonuçları ortaya çıkarmıştır:*²⁸

- % 32'den fazla bir maliyet düşüşü,
- Dağıtım performansının % 50'den fazla geliştirilmesi,
- Stok listelerinde % 95'ten fazla azalma,
- Döngü süresinin % 100'den daha fazla geliştirilmesi,
- Müşteri memnuniyetinde % 5'in üzerinde bir artış sağlanması.

Aynı araştırmada bütünleştirilmiş tedarik zincirinin benzer çalışma kazanımları ise;

- Dağıtım performansında % 16-28 arasında bir artış,
- Stok miktarlarında % 25-60 arasında bir düşüş,
- Döngü süresinde % 30-50 arasında bir düzelleme,
- Tahminlerde % 25-80 arasında bir keskinlik,
- Şirketin faaliyetlerinde % 10-16 arasında bir verimlilik artışı tespit edilmiştir.

Tedarik zinciri yönetiminde üçüncü parti lojistik (3PL) firması kullanılması, diğer bir deyişle taşıeron firma uygulaması yani işletmeye ait tüm malzeme yönetimi ve ürün dağıtımını işleminin dış kaynaklı bir firmaya yaptırılması işletmelere birçok avantaj kazandırır. Tüm lojistik faaliyetlerin 3PL firması tarafından gerçekleştirilmesi işletmenin ana faaliyet konusuna odaklanmasını sağlar. Ürünlerin dağıtımında ve malzeme tedarikinde 3PL firmasının teknolojik alt yapısının kullanılması işletmeye

²⁷ K. A. Patterson vd., 'Adopting New Technologies for Supply Chain Management', *Transportation Research*, Part-E 39, 2003, s. 97.

²⁸ Nail Candemir, 'Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM) SCM Yazımları Ve Karşılaştırılmaları', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2000, s. 50; Nesi Inc., Nesi's Supply Chain Management Framework, 1999. (http://www.nesi_supplychain.com/scm_system_framework.htm).

hız ve esneklik kazandırarak maliyetlerde tasarrufu olanaklı kılar. Coğrafi açıdan işletmenin ulaşmayaacağı bölgelerde bulunan müşterilere ve tedarikçilere ulaşabilmesini sağlar.²⁹

4.b. Tedarik Zinciri Yönetiminin Dezavantajları

Üretim işletmelerinin tamamı tedarik zinciri yönetimi sistemlerine sahiptir. Ancak bunlardan birçoğu geliştirilmemiş, karmaşık veya kontrol edilemez durumdadır. Benzer şekilde bazı işletmeler de tam entegrasyonu ve birleşik fonksiyonel sistemi gerçekleştirememiştir. Tedarik zinciri yönetimi, sürekli gelişmemişlik ile yüksek performans arasındadır. Rekabet pozisyonunun geliştirilmesi durumunda işletmenin süreklilik içinde nerede olduğunun incelenmesine ihtiyaç vardır. Tedarik zinciri yönetimi, bazen öncelikli aktiviteler nedeniyle çok zaman kaybına neden olur ve bu nedenle istenilen seviyede tedarik zinciri yönetimi uygulaması elde edilemez. Yanlış girişimler üzerine yoğunlaşma gereksiz masraflara sebep olabilir.³⁰

Tedarik zincirini oluşturmak için gerekli olan bileşen sayısının fazla olması nedeniyle, mükemmel bir tedarik zinciri yönetimi kurmak çoğu zaman işletmeler için olanaklı olmamaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin üstesinden gelmesi gereken ilk sorun zincirde yer alan birbirinden bağımsız çok sayıdaki tedarikçi arasında iletişimi ve koordinasyonu sağlamanın getirdiği yüksek yatırım maliyetini karşılamak olmalıdır. İşletmelerin birden fazla tedarik zinciri içinde yer almaları da ayrı bir sorun oluşturur.

Tedarik zincirinde ortaya çıkabilecek sorunların en önemlisini, alıcı ve tedarikçi arasındaki ilişkilerde meydana gelen aksaklıklar oluşturur. Küresel pazarların önem kazanması ve işletmeler arası ortak yeniden yapılanmalar, maliyet, kalite, esneklik ve teknoloji üzerine artan odaklanmalar alıcı ve tedarikçi arasındaki ilişkinin önemini dikkate değer şekilde arttırmıştır. Bu ilişkide tedarikçi ve alıcı arasındaki güven derecesinin boyutu, firmalar arası oluşan işbirliğinin gerçeklik düzeyini belirler.

Tedarik zincirinde tedarikçi ile alıcı işletmeler arasındaki ilişki “iki ucu keskin bir kılıç” a benzer. Ortaklık ilişkisinde işletmeler arasında bir gizlilik varsa, bu ortaklıkta güçlü olan ortağın (alıcının), her zaman için sahip olduğu gücü kullanarak itaatkar orta dönemde zincir ortaklığı açısından olumsuz sonuçlar oluşturur. Alıcının artan taleplerini karşılamak üzere, tedarikçiye düşük maliyet ve yüksek kalite ile daha kısa sürede ihtiyaçlarını temin etmek için baskı yapması hakim durumu kötüye kullanmasıdır.³¹

²⁹ D. Simchi-Levi vd., *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*, McGraw-Hill, USA, 2000, s. 128.

³⁰ E. Allen, ‘Supply Chain Management Software: Vendor Comparison and Analysis’, <http://www.lonestar.texas.net/~eallen/erp/SCM.htm>, 1998.

³¹ M. Mchugh vd., ‘Buyer-Supplier Relationships and Organizational Health’, *Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*, Volume: 39, No: 2, 2003, s. 15.

Alıcının kendisi için oluşturduğu bu avantajlı durum, tedarik zincirinin stratejik ortaklık ilkesine aykırı bir durumdur. Kısa dönemde alıcının yararına görülen bu durum uzun dönemde zincir yapısını olumsuz etkileyerek, zincirdeki tüm üyelerin kazanması prensibini ortadan kaldırdığı için zincirin organizasyon yapısının belirli bir süre sonra bozulmasına neden olur.

Tedarik zinciri boyunca bilginin paylaşılma ihtiyacının önemi büyüktür. Bunun yanında zincir boyunca paylaşılacak bilginin doğruluğu da en az paylaşma ihtiyacı kadar önemlidir. Tedarik zincirinin bir ucundan diğerine akan doğruluğu olmayan bozulmuş bilgi; gereksiz stok yatırımları, düşük düzeyde müşteri servisi, yanlış planlanan kapasite planları, verimsiz taşıma ve tutturulamayan üretim planları gibi çok büyük verimsizliklere yol açar. Tedarik zinciri boyunca yanlış bilgi akışının oluşturduğu bu hareketlilik kamçı etkisi (bullwhip effect) olarak adlandırılır.³²

5. Tedarik Zinciri Yönetiminin Geleceği

Tedarik zinciri uygulama pazarında her yıl yaklaşık % 35 oranında bir büyüme gerçekleşmektedir. Geleceğin tedarik zinciri ilişkilerinin bugünkünden farklı olacağı düşünülmektedir. Her geçen gün faturalama ve ödeme çevriminde daha fazla değişim yaşanmaktadır. Bu işlemler giderek elektronik ortama taşınmakta ve dış kaynaklardan yararlanma yoluyla, bu konularda uzmanlaşmış işletmeler tarafından gerçekleştirilmektedir.³³

Diğer bir gelişme de üretim miktarının tüketime göre ayarlanmasıdır. Üretimin satış tahminlerine göre değil tüketime göre programlanması, tüketim veya satış örneklerinin gözlemlenerek, sadece teslimin değil aynı zamanda tüm üretim çevriminin de buna göre düzenlenmesinin giderek yaygınlaşması beklenmektedir.³⁴ Gelişen teknolojiye paralel olarak oluşturulan tedarik zinciri iletişim ağları ve müşterilerin bu ağları kullanarak anında sipariş girebilmeleri, bu durumun gerçekleşmesinin hiç de zor olmadığını göstermektedir.

Gelecekte tedarikçiler tarafından gerçekleştirilen stok yönetiminin tüketiciye kadar uzanması beklenen bir başka gelişmedir. Bu şu şekilde işleyecektir: üretici işletme, tüketici ve hane halkı hakkında ve çeşitli mamulleri ne kadar ve ne sıklıkta tükettikleri hakkında bilgi sahibi olacaktır. Örneğin, her üç haftada bir tüketicinin kapısına dış macunu, şampuan vb. den oluşan bir paket ulaştırılacaktır. Tüketici bu konuda bir tercih yapmadan, bunları almak için herhangi bir zaman harcamadan otomatik olarak ihtiyaç duyduğu mamullere sahip olacaktır. Teslim edilen mamullerin parası, tüketicinin kredi kartından otomatik olarak tahsil edilecektir. Bu faaliyet tüketim mamullerinin hepsi için farklı kombinasyonlarda uygulanabilir. Herhangi bir hata yapılmazsa, tüketicide bağımlılık yaratarak tedarik zincirinin devamlı bir müşterisi haline gelmesi beklenen bir sonuçtur. Gelecekte mamullerin fiyatlandırılmasının da günlük üretim ve günlük talebe bağlı olarak gerçekleştirilmesi

³² R. B. Handfield ve E. L. Jr. Nichols, *Introduction...*, s. 10.

³³ Michael Hammer ve F. J. Quinn, 'Q&A: Reengineering The Supply Chain- An Interview With Michael Hammer', *Supply Chain Management Review*, Sıpring 1999, s. 5.

³⁴ Gökse ATAMAN, 'Tedarik', s. 41.

beklenmektedir. Bu açıdan fiyat listelerinin de tarihe karışması söz konusu olabilecektir. Bu konu doğrudan tedarik zinciri ile ilgili değilse de, onunla ilişkili olarak düşünülebilir. İnternet tedarik zinciri yönetiminde yeni bir çağır açmıştır. Gelecek birkaç yıl içinde son 15 yıl içinde gerçekleşenden çok daha fazla gelişme yaşanması beklenmektedir.³⁵

Yukarıda belirtilen, fiyatlandırma kararlarının tedarik zinciri ile doğrudan ilgili olmadığı görüşüne katılmak mümkün değildir. Fiyatlandırma kararları, işletmelerin üzerinde durduğu en önemli kararların başında gelmektedir. Çünkü fiyatlandırma kararları, mamullerin pazardaki durumunu etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. İşletmelerin başarısı büyük ölçüde, mamullerini doğru fiyatlandırmalarına bağlıdır. Tedarik zinciri yönetiminin başarısı da işletmelerin başarısı ile yakından ilişkili olduğuna göre, fiyatlandırma kararlarının tedarik zinciri yönetiminin başarısında önemli bir etken olduğu açıktır.

Sonuç

Günümüzde tüm işletmeler (üretim, ticaret, hizmet), bir tedarik zincirinin üyesi durumundadırlar. Artık işletmelerin bireysel başarılarından çok, üyesi oldukları tedarik zincirlerinin başarısı üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle, tüm işletmeler bu değişimin farkına varıp, zinciri oluşturan diğer halkalarla iyi iletişim sağlayarak ve bilgiyi paylaşarak, içsel ve dışsal operasyonlarını bütün zincirin güçlü olması için yapmalıdırlar. Süreçleri iyi entegre edilmiş bir tedarik zinciri, işletmelerin maliyetlerini azaltarak pazarda daha rekabetçi olmalarını sağlayabilir.

Günümüzde yaşamın her alanında önemli değişimlere neden olan küreselleşme, kuşkusuz tedarik zinciri yönetimi alanında da etkili olmuştur. Son yıllarda tedarik zincirlerinin de küreselleştiğini görmek mümkündür. Bugün ürünlerin üretildiği yer ile tüketildiği yerler birbirinden çok farklı olmakta, bu ürünlerin bileşenleri dünyanın çeşitli yerlerinden tedarik edilmektedir. Buna paralel olarak tedarik zincirleri giderek daha karmaşık hale gelmekte ve tedarik zinciri yönetiminin önemi daha da artmaktadır.

Tedarik zincirinin önemli hedeflerinden biri, bilgi paylaşımının ve karar vermenin genişlemesi yoluyla çeşitli grupların entegrasyonudur. Tedarik zincirinin kapasitesi ve yeterlilikleri sonucu, daha geniş çapta ele alınan işlemler yönetimi ile çeşitli rekabet avantajları elde edilebilmektedir.

Bu nedenle işletmeler müşteri taleplerini en iyi şekilde karşılamak için en iyi tedarik zincirlerini tasarlamak zorundadırlar. Bunu gerçekleştirmek için işletmeler, tedarikçilerinin sayısını azaltmakta ve müşteri taleplerini karşılayarak müşteri doyumunu artıran yetenekleri olan tedarikçilerle sürekli ve uzun ilişkiler kurmaya yönelmektedirler.

Her geçen gün hızla yaygınlaşan e-ticaret alışkanlıkları, gelecekte bütün tedarik zincirlerinin yapısını da değiştirecektir. Gelecekte online sipariş alamayan, alınan siparişleri tüm tedarik zinciri üyelerinin eş zamanlı olarak göremediği, online satış yapamayan tedarik zincirlerinin pazarda rekabet etme ve yaşama şansı kalmayacaktır. Bu yüzden işletmeler bu konuları dikkate alarak kendilerini yenilemeli

³⁵ Michael Hammer ve F. J. Quinn, 'Q&A:', s. 5.

ve tedarik zincirlerini iyi entegre etmeli ve gelecekte beklenen bu gelişmelere hazırlıklı olmalıdırlar.

Hemen şunu da belirtmek gerekir ki, stratejik yönetimin her derde deva, bütün sorunları çözecek bir sihirli araç ve kesin başarı sağlayacak bir model olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Bir alanda başarı sağlamış uygulamanın, başka alanlarda başarı sağlayacağını garanti yoktur. Ancak, stratejik yönetim sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlarda titizlik gösterilmesi suretiyle stratejik yönetimin kamu yönetimine fayda sağlayacağı belirtilebilir.

Demokrasi, iktidarın adaletsizliğini açığa vurma hakkını desteklemekle birlikte, yasa dışı eylemi savunmamaktadır, savunması da beklenemez. Ancak demokrasilerde yönetimin adil olduğunu düşünmeyenler açısından itaatsizlik hakkını savunmak, en azından haksızlığa uğrayanlar nezdinde haklı görülmektedir. Bu bağlamda sivil itaatsizliğin meşruluğu, ancak sosyal olgudan hareketle olanaklıdır.

İMKB'DE İŞLEM SEANSLARI ANOMALİSİ

Ahmet Kamil TUNÇEL

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

ABSTRACT

In this study we examined probable anomalies among the transaction sessions for testing the weak form efficiency of ISE. Percentage logarithmic sessional returns of ISE-100 index were employed for the period Jan.2,1997-Apr.30,2007. As analyzing process, the descriptive statistics of both sessions were calculated for each days of the week on yearly basis. Then, Paired Samples T test was performed in order to test the significance of the mean return differences of the sessions. Finally, regression analysis was conducted in order to test the equality of the sessional returns. This paper concludes that the ISE is not weak form efficient.

Keywords: Market Efficiency, Weak form Efficiency, ISE.

GİRİŞ

Etkinlik; yatırım stratejileri üzerindeki etkisinden dolayı finans alanının önemli kavramlarından biri haline gelmiştir. Dolayısı ile bu kavramın, Etkin Pazarlar Kuramı'nın belkemiği olduğu söylenebilir.

Pazar Etkinliği kavramı, ilk kez 1900 yılında Bachelier tarafından Matematik alanında yazdığı doktora tezinde tanımlanmıştır. Bu tanıma göre, “Şu anki, geçmişteki ve hatta gelecekteki olaylar pazar fiyatına yansır fakat, bunların fiyat değişiklikleri ile olan ilişkisi açıkça görülmez”.¹ Bu tanım, bilgi etkinliğinin (informational efficiency) bir ifadesidir.

Fama² tarafından geliştirilen Etkin Pazarlar Kuramı'na göre, Hisse senedi fiyatları elde edilebilen tüm bilgileri yansıtır. Bu önermenin sonucu olarak, tam rekabet ortamındaki sermaye pazarlarında yer alan yatırımcıların verdikleri yatırım kararları sonucunda “aşırı” getiri elde etmeleri mümkün değildir. Çünkü günlük ortalama getiri, haftanın diğer günleri için de aynı olacaktır.

Fama'nın kuramına aykırı olarak, pazar etkinliğine ters düşen “anomali” olarak adlandırılan bir takım sapmalar gözlenmiştir. Anomalilerin olduğu bir ortamda, pazarı yenmek için fırsatlar doğmaktadır. Buradan hareketle, hem gelişmiş hem de

¹ Dimson, E., M. Mussavian ‘A Brief History of Market Efficiency’, *European Financial Management*, Vol:4, No:1, March ,1998, ss. 91-193.

² Fama, E. ‘The Behaviour of Stock Market Prices’, *Journal of Business*, 38, 1968, ss. 34-105, Fama, E., ‘Efficient Capital Markets: A Review Theory and Empirical Work’, *Journal of Finance*, 25, 1970, ss. 383-417, Fama, E. , ‘Efficient Capital Markets II’, *Journal of Finance*, 46, 1991, ss. 1575-1617.

gelişmekte olan piyasalar üzerinde yapılan ve pazarın yenilmesinin mümkün olduğunu gösteren pek çok çalışma vardır.

Haftanın Günü Etkisi, Cuma günleri haftanın pozitif ve en yüksek buna karşılık, Pazartesi günleri haftanın negatif ve en düşük getirisinin elde edilmesi şeklinde kendisini gösterir. Çalışmamızda, İMKB’de bu anomalinin 02.01.1997-30.04.2007 döneminde işlem seanslarında görülüp görülmediği incelenecektir.

1. Yazın İncelemesi

İlk çalışmalar, Cross³ ve French⁴ tarafından yapılmıştır. Cross, S&P 500 Endeksi getirileri üzerinde yaptığı çalışmada, 1953-1970 döneminde Cuma günlerindeki ortalama getirilerin Pazartesi günlerindeki ortalama getirilerden yüksek olduğunu bulmuştur. French, 1953-1977 dönemini kapsayan, aynı endeks üzerinde yaptığı benzer bir çalışmada aynı sonuca ulaşmıştır.

Diğer çalışmalarda da Pazartesi günleri hisse senedi getirilerinin olağanüstü düşük ve Cuma günleri ise aşırı derecede yüksek olduğuna ilişkin bulgular mevcuttur. Örneğin Gibbons ve Hess⁵, Dow Jones Endüstri Endeksine dahil 30 hisse senedi üzerinde yaptıkları çalışmada Pazartesi günleri negatif getiri elde edildiğini bulmuşlardır. Lakonishok ve Levi⁶ yapmış oldukları çalışmalarında Pazartesi günleri negatif getiri elde edildiğini gözlemlemişlerdir. Rogalsky⁷, Cuma kapanıştan Pazartesi açılışa kadar istatistiki olarak anlamlı negatif getiri elde edildiğini açıklamıştır. Her üç çalışma, bu anomalinin nedeni olarak takas etkisini göstermektedir. Diğer yandan Miller⁸, Birleşik Devletler sermaye pazarlarında hafta sonu etkisinin olası nedeni olarak; yatırımcıların satış emirlerinin hafta sonuna doğru, alış emirlerini aşması olduğunu önermiştir. Jaffe ve Westerfield^{9,10} Pazartesi günleri Birleşik Devletler ve Birleşik Krallık sermaye pazarlarında; Salı günlerinde ise Japon ve Avustralya borsalarında negatif getiriler elde edildiği bulgusuna ulaşmışlardır. Aggarwal ve Rivoli¹¹ Hong Kong, Singapur, Malezya ve Filipinler borsalarında Pazartesi ve Salı günleri düşük getiriler elde edildiğini saptamışlardır. Salı günü etkisi Avrupa

³ Cross, F., ‘The Behaviour of Stock Prices on Fridays and Mondays’, *Financial Analysts Journal*, Nov./Dec., 1973 ss. 67-69.

⁴ French, K., ‘Stock Returns and the Weekend Effect’, *Journal of Financial Economics*, 8, 1980, ss. 55-69.

⁵ Gibbons, M., P. Hess, ‘Day of the Week Effects and Asset Returns’, *Journal of Business*, October, 1981, ss. 579-596.

⁶ Lakonishok, J., M. Levi, ‘The Weekend Effect on Stock Returns’, *Journal of Finance*, June, 1982, ss.883-889.

⁷ Rogalski, R., ‘New Findings Regarding Day of Week Returns Over Trading and Non-trading Periods’, *Journal of Finance*, December, 1984, ss.1603-1614.

⁸ Miller, E.M., ‘Why a Weekend Effect?’, *Journal of Portfolio Management*, 14, 1988, ss. 43-48.

⁹ Jaffe, J., R. Westerfield, ‘The Weekend Effect in Common Stock Returns: The International Evidence’, *Journal of Finance*, 40, 1985, ss. 433-454.

¹⁰ Jaffe, J., R. Westerfield, ‘Patterns in Japanese Common Stock Returns: Day of the Week and Turn of the Year Effects’, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 20, 1985, ss. 261-272.

¹¹ Aggarwal, R., P. Rivoli, ‘Seasonal and Day of the Week Effect in Four Emerging Stock Markets’, *Financial Review*, 24, 1989, ss. 541-550.

borsalarında da görülmektedir. Barone¹², 02.01.1975-22.08.1989 döneminde Milano Borsasında negatif getiri elde edildiğini kanıtlamıştır. Solnik ve Bousquet¹³, Paris borsası için benzer sonuçlara ulaşmışlardır. Alexakis ve Xanthakis¹⁴, Atina borsasında haftanın günü etkisini test etmişler ve Salı günleri negatif getiri elde edildiğini bulmuşlardır. Lyroudi ve Subeniotis¹⁵, Atina borsasında gözlemlenen Salı günü etkisini teyit etmişlerdir. Santemases¹⁶ ve Pena¹⁷, İspanyol sermaye piyasasında haftanın günü etkisinin görülmediğini açıklamışlardır. Daha güncel çalışmalara gelince; Nath ve Dalvi¹⁸, 1999-2003 dönemi için Hindistan sermaye piyasasında haftanın günü etkisini araştırmışlar ve istatistiki olarak anlamlı pozitif getirilerin sadece Çarşamba günleri elde edildiğini buna karşılık, istatistiki olarak anlamsız olmakla birlikte Pazartesi ve Cuma günleri negatif getiri elde edildiğini bulmuşlardır. Basher ve Sadorsky¹⁹ Arjantin, Brezilya, Şili, Kolombiya, Hindistan, Endonezya, İsrail, Ürdün, Kore, Malezya, Meksika, Pakistan, Peru, Filipinler, Polonya, Sri Lanka, Taynan, Tayland, Türkiye, Venezüella ve Güney Afrika'dan oluşan 21 gelişen sermaye piyasası üzerinde yaptıkları araştırmada; gelişen piyasaların bir kısmında kuvvetli bir haftanın günü etkisi gözlenmekle birlikte, büyük bir kısmında ise bu etkinin gözlenmediğini açıklamışlardır. Bahadur ve Nayan²⁰ 01.02.1995-31.12.2004 dönemi için Nepal borsasında kuvvetli bir haftanın günü etkisine rastlamışlardır. Gao ve Kling²¹ (2005), Çin sermaye piyasasının açıldığı 1990 yılından itibaren on üç yıllık bir sürede 3.161 işlem gününde Cuma günü etkisinin varlığını belirlemişlerdir.

Pek çok yazar da İMKB'de haftanın günü etkisini incelemiştir. Muradoğlu ve Oktay²², özellikle 1990-1992 döneminde haftanın günü etkisinin varlığını vurgulamışlardır. Anılan dönemde, batı ülkelerinin borsalarında gözlemlendiği gibi,

¹² Barone, E., 'The Italian Stock Market: Efficiency and Calendar Anomalies', SSRN Electronic Library ID-512503, 1990.

¹³ Solnik, B., L. Bousquet, 'Day of the Week Effect on the Paris Bourse', *Journal of Banking & Finance*, 14, 1990, ss. 461-468.

¹⁴ Alexakis, P., M. Xanthakis (1995), 'Day-of-the-Week Effect on the Greek Stock Market', *Applied Financial Economics*, 5, ss. 43-50.

¹⁵ Lyroudi, K., D. Subeniotis, 'Market Anomalies in The A.S.E.: The Day of The Week Effect', SSRN Electronic Library ID-314394, 2002.

¹⁶ Santemanes, M., 'An Investigation of the Spanish Stock Market Seasonalities', *Journal of Business, Finance & Accounting*, Vol:13, No:2, 1986, ss. 267-276.

¹⁷ Pena, J.I., 'Daily Sesonalities and Stock Market Reforms in Spain', *Applied Financial Economics*, 5, 1995, ss. 419-423.

¹⁸ Nath, G.C., M. Dalvi, 'Day Of The Week Effect And Market Efficiency: Evidence From Indian Equity Market Using High Frequency Data Of National Stock Exchange', <http://www.isb.edu/ISB-CAF/htm/s/Golaka%20Nath-Manoj%20Dalvi-Day%20of%20week%20effect%20and%20market%20efficiency.pdf>, 2004, (Erişim Tarihi: 16.02.2006).

¹⁹ Basher, S.A., P. Sadorsky, 'Day-of-the-week Effects in Emerging Stock Markets', <http://econwpa.wustl.edu:8089/eps/if/papers/0410/0407017.pdf>, 2004, (Erişim Tarihi: 20.04.2007)

²⁰ Bahadur, F., J.Nayan, 'The Nepalese Stock Market: Efficiency and Calendar Anomalies', SSRN Electronic Library ID-743666, 2005.

²¹ Gao, L., G. Kling, 'Calendar Effect in Chinese Stock Market', *Annals of Economics and Finance*, 6, 2005, ss. 75-88.

²² Muradoğlu, G., T. Oktay, 'Hisse Senedi Piyasasında Zayıf Etkinlik: Takvim Anomalileri', *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 11, 1993, ss. 51-62.

İMKB’de Pazartesi günleri ortalama hisse senedi getirileri negatif; Cuma günlerinde ortalama getiriler, aşırı derecede yüksek olarak bulunmuştur. Diğer yazarlar; Karan^{23,24}, Aydoğan²⁵, Balaban^{26,27,28}, Özmen²⁹, Bildik³⁰, Karan ve Uygur³¹ Cuma günleri istatistiki olarak anlamlı ve pozitif, istatistiki olarak anlamsız olmakla birlikte Perşembe günleri negatif getiri elde edildiğini raporlamışlardır. Bu bulguların aksine Aybar³², Perşembe günlerinde negatif ve anlamsız; Pazartesi, Salı ve Çarşamba günlerinde ise istatistiki olarak anlamsız ve pozitif getiriler gözlemlenmiştir. Bu çalışmada sadece Cuma günlerinde elde edilen pozitif getiriler anlamlı olarak bulunmuştur. Bildik³³, haftanın ilk yarısında istatistiki olarak anlamlı negatif diğer yarısında ise, yüksek pozitif getiriler elde edildiğini göstermiştir.

2. Çalışmanın Verileri ve Yöntemi

Çalışmamızda, İMKB Araştırma Departmanından sağlanan, İMKB-100 endeksinin 02.01.1997-30.04.2007 dönemine ait 3.770 işlem gününe ilişkin 2.562 adet 1.nci ve 2.548 adet 2.nci seans olmak üzere toplam 5.110 seansın Türk Lirası cinsinden günlük kapanış değerleri kullanılmıştır. Her bir seansın endeks getirileri aşağıdaki formül yardımı ile hesaplanmıştır.

$$R_t = \ln (E_t/E_{t-1}) \quad (1)$$

Eşitlikte,

R_t : t seansında endeksin logaritmik getirisini

E_t : t seansında endeksin kapanış değerini

E_{t-1} : t-1 seansında endeksin kapanış değerini göstermektedir.

Veri setinde yer alan uç değerlerin olumsuz etkilerinden korunmak amacıyla logaritmik getiriler tercih edilmiştir.

²³ Karan, M.B., ‘İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında Hafta Sonu Etkisi’, *Yaklaşım Dergisi*, 20, 1994, ss. 99-109.

²⁴ Karan, M.B., ‘İstanbul Menkul Kıymet Borsası Sektör Endeksleri’nde Haftanın Günleri ve Ocak Ayı Etkilerinin Test Edilmesi’, *İşletme ve Finans Dergisi*, Yıl 17, Sayı 90, 2002, ss. 51-59.

²⁵ Aydoğan, K., ‘Hisse Senedi Fiyatlamasında Aykırılıklar’, *İşletme ve Finans Dergisi*, Temmuz, 1994, ss. 83-89.

²⁶ Balaban, E., ‘Day Of The Week Effects: New Evidence From An Emerging Stock Market’, *The Central Bank of The Republic of Turkey Research Department Discussion Paper* no: 9410,1994.

²⁷ Balaban, E., ‘Informational Efficiency of The Istanbul Securities Exchange and Some Rationale for Public Regulation’, *The Central Bank of The Republic of Turkey Research Department Discussion Paper* no: 9502,1995.

²⁸ Balaban, E., ‘Some Empirics of The Turkish Stock Market’, *The Central Bank of The Republic of Turkey Research Department Discussion Paper* no: 9508,1995.

²⁹ Özmen, T., Dünya Borsalarında Gözlemlenen Anomaliler ve İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Üzerine Bir Deneme, SPK Yayını, No: 61, Ankara,1997.

³⁰ Bildik, R., Hisse Senedi Piyasalarında Dönemsellikler ve İMKB Üzerine Ampirik Bir Çalışma, İMKB yayını, İstanbul, 2000.

³¹ Karan, M.B., A. Uygur, ‘İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında Haftanın Günleri ve Ocak Ayı Etkilerinin Firma Büyüklüğü Açısından Değerlendirilmesi’, *A.Ü. Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 56, No 2, 2001,ss. 103-116.

³² Aybar, C.B., ‘Day of the Week Anomaly: A Contrary Evidence from Istanbul Stock Exchange’, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 22, Sayı 1, 1993, ss. 157-168.

³³ Bildik, R., ‘Are Calendar Anomalies Still Alive? Evidence from Istanbul Stock Exchange’, SSRN Electronic Library ID-598904, 2004.

Haftanın günü etkisi İMKB’de en çok araştırılan bir anomali türüdür. Borsanın çift seans uygulamasına geçtiği 14 Temmuz 1994 tarihinden sonra yapılan ampirik çalışmalarda günlük endeks getirileri, ikinci seans kapanış değerleri kullanılarak hesaplanmış; söz konusu anomalinin haftanın hangi günü kaçınıcı seansta görüldüğü sorusu cevapsız kalmıştır. Türkçe literatürde bu soruya cevap arayan tek çalışma Özmen³⁴ tarafından yapılmış olup, 14.07.1994-7.06.1996 dönemini kapsamaktadır. Çalışmamız iki ana unsur üzerine inşa edilmiştir:

- 1) İMKB’de haftanın günü etkisinin 02.01.1997-30.04.2007 döneminde işlem seanslarında görülüp görülmediğini incelemek amacıyla, haftanın her günü için 1. ve 2. seansların ortalama getirileri hesaplanmış ve bu getirilere ilişkin açıklayıcı istatistiklere yer verilmiştir.
- 2) Seanslar arası ortalama getiri farklılıklarının önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla 44 adet seans çifti oluşturulmuş ve bunlar üzerinde “İlişkili Ölçümler için T Testi” uygulanmıştır. Son olarak, haftanın her günü için 1. ve 2. seanslarda elde edilen ortalama getirilerin eşitliğini test etmek için aşağıdaki regresyon denklemi verilere uygulanmıştır.

$$R_t = b_1 + b_2 D_{2t} + b_3 D_{3t} + b_4 D_{4t} + b_5 D_{5t} + b_6 D_{6t} + b_7 D_{7t} + b_8 D_{8t} + b_9 D_{9t} + b_{10} D_{10t} + e_t \quad (2)$$

Eşitlikte,

R_t : t günündeki t seansında endeksin logaritmik getirisini

b_1 : Pazartesi günleri birinci seanslarda elde edilen ortalama getiriyi temsil eden sabit terimi

$b_2..b_{10}$: Pazartesi birinci seans getirisinden farkları temsil eden regresyon katsayılarını

$D_{2t}..D_{10t}$: Günlerin seanslarını temsil eden kukla değişkenleri (eğer t Pazartesi ikinci seans ise $D_{2t}=1$ değilse $D_{2t}=0$)

e_t : Tesadüfi hata terimini göstermektedir.

Burada, her bir seansta elde edilen ortalama getirilerin eşitliği test edilecektir. Dolayısı ile test için gerekli hipotezler şu şekilde yazılabilir:

$$H_0: b_1=b_2=b_3=b_4=b_5=b_6=b_7=b_8=b_9=b_{10}$$

$$H_1: b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq b_5 \neq b_6 \neq b_7 \neq b_8 \neq b_9 \neq b_{10}$$

H_0 hipotezinin ret edilmesi, haftanın günlerinin her bir seanstaki getirilerinde kuvvetli bir mevsimselliğin olduğu anlamına gelmektedir.

3. Deneysel Bulgular

Çalışmamızda elde edilen bulgular üç tablo halinde özetlenmiştir. Tablo 1’de İMKB-100 endeksinin her bir işlem seansındaki ortalama getirilerine ilişkin açıklayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Tablo 3’de, “İlişkili Ölçümler için T Testi” sonuçları yer almaktadır. Son olarak dördüncü tabloda regresyon sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo 2 ve Tablo 5’te yer alan 14.07.1994-7.06.1996 dönemini kapsayan çalışmanın sonuçları, her iki çalışmanın karşılaştırılması amacıyla verilmiştir.

³⁴ Özmen, *Dünya...*, s. 83-94.

Tablo 1:Seansların Getirilerine İlişkin Açıklayıcı İstatistikler

Seanslar	Gözlem Sayısı	Ort.	Std. Sapma	t değeri	p değeri	K-S ist.	p değeri
Ptesi 1.	510	-0,0017	0,02516	-1,5343	0,1256	1,9341*	0,0011
Ptesi 2.	509	-0,0008	0,01810	-0,9633	0,3359	1,6538*	0,0084
Salı 1.	515	-0,0008	0,02070	-0,9159	0,3601	2,6632*	0,0000
Salı 2.	513	0,0006	0,01834	0,7495	0,4539	1,3849*	0,0432
Çrş 1.	513	0,0005	0,02121	0,4873	0,6263	1,9282*	0,0012
Çrş 2.	508	0,0006	0,01751	0,7953	0,4268	1,7543*	0,0043
Prş 1.	516	0,0044	0,02244	4,4656*	0,0000	2,0294*	0,0005
Prş 2.	512	0,0000	0,01903	0,0011	0,9991	1,5024*	0,0219
Cum 1.	508	0,0016	0,01972	1,8573	0,0638	1,8543*	0,0021
Cum2.	506	0,0031	0,16370	4,1648*	0,0000	1,7581*	0,0041

* %5 seviyesinde anlamlı

K-S: Komolgorov-Simirnof

Tablo 1 incelendiğinde, Salı günü ikinci seanstan başlamak üzere haftanın tüm seanslarında pozitif; geri kalan tüm seanslarda ise negatif getiri elde edilmesi ilk göze çarpan bulgudur. Bu getirilerden sadece Perşembe 1. ve Cuma günü 2. seansta elde edilenler %5 önem düzeyinde sıfırdan farklı bulunmuşlardır. Haftanın en düşük getirisi (-0,0017) ortalama ile Pazartesi 1. seansta elde edilmiştir. En yüksek getiri ise (0,0044) ortalama ile Perşembe 1. seansta gerçekleşmiştir. Cuma günü 2. seansta haftanın ikinci en yüksek getirisi elde edilirken, Pazartesi 2. seans ile Salı 1. seans getirileri arasında bir farklılık olmadığı görülmektedir. Salı günü 2. seanstan başlayarak Perşembe 1. seansa kadar olan tüm getiriler hemen hemen aynıdır. Standart sapmalara bakıldığında, en yüksek riskin %16,37 ile Cuma günü 2. seansta gerçekleştiği görülmektedir. En düşük riskli gün ise %1,751 ile Çarşamba günleri 2. seansta gerçekleşmiştir. Tabloda, haftanın her bir seansının normal dağılıma uygunluk testi sonuçları da yer almaktadır. Komolgorov-Simirnof testine göre, haftanın günlerine ilişkin her iki seans getirileri %5 anlamlılık seviyesinde normal dağılıma uygun çıkmamıştır. 14 Temmuz 1994-7 Haziran 1996 dönemini kapsayan Özmen'in çalışmasının sonuçları Tablo 2'de verilmiştir³⁵.

³⁵ Özmen, *Dünya...*, s. 85.

Tablo 2: Seansların Logaritmik Getirilerine İlişkin İstatistikî Özellikler (14/7/1994-7/6/1996)

Seanslar	Gözlem Sayısı	Ortalama Getiriler ^a	Std. Sapma ^a	t değeri
Ptesi 1.	94	0,0259	1,1311	0,222
Ptesi 2.	94	-0,1752	0,7395	-2,297**
Salı 1.	94	0,1881	0,6159	2,961*
Salı 2.	94	-0,0763	0,5738	-1289
Çrş 1.	95	0,1990	0,7843	2,474**
Çrş 2.	95	-0,0661	0,6621	-0,973
Prş 1.	98	0,2031	0,8025	2,506**
Prş 2.	98	0,0241	0,7980	0,299**
Cum 1.	96	0,1388	0,6537	2,080
Cum2.	96	0,0282	0,5872	0,470

a Ortalama Getiriler ve standart sapma yüzde olarak gösterilmiştir.

* ve ** sırasıyla 0,01 ve 0,05 önem düzeyinde anlamlı.

Bu çalışmada, en düşük getirili seansın -0,1752 ile Pazartesi ikinci seans olduğu, Salı ve Çarşamba günlerinin ikinci seanslarında da negatif getiri sağlandığı saptanmıştır. Ayrıca, en yüksek getirinin 0,2031 ile Perşembe günü birinci seansta elde edildiği Salı, Çarşamba ve Cuma günü birinci seanslarda da yüksek getiri sağlandığı görülmüştür. En yüksek standart sapmaya sahip seans 1,1311 ile Pazartesi birinci seans olurken, en düşük standart sapmaya sahip seans 0,5738 ile Salı günü ikinci seans olmuştur.

Her iki çalışma arasındaki en belirgin fark veri setinin genişliğidir. Diğer yandan, 14.07.1994-07.06.1996 döneminde Pazartesi, Salı ve Çarşamba günleri birinci seanslarda pozitif getiri elde edilirken, 02.01.1997-30.04.2007 döneminde ise Pazartesi birinci seanstan başlayarak Salı günü ikinci seansa kadar haftanın ilk üç seansında negatif getiri elde edilmiştir. Her iki çalışmada da haftanın en düşük getirisi Pazartesi günü elde edilmiş ancak bu durum, 14.07.1994-07.06.1996 döneminde ikinci seansta; 02.01.1997-30.04.2007 döneminde ise birinci seansta gerçekleşmiştir. En yüksek getirinin Perşembe günü birinci seansta elde edildiği her iki çalışmanın bulguları arasındadır. En düşük riskli seans, 14.07.1994-07.06.1996 döneminde Salı günü ikinci seans olurken; 02.01.1997-30.04.2007 döneminde Çarşamba günleri 2. seansta en az riskin gerçekleştiği görülmektedir. Dönemler itibariyle en yüksek riskli seans, sırasıyla, Pazartesi birinci seans ve Cuma günü 2. seans olarak belirlenmiştir.

Tablo 3: Seanslararası Ortalama Getiri Farkları

No	Seanslar	Ortalama	Std.Sapma	t değerleri	p değerleri
1	Ptesi 1 – Ptesi 2	-0,0008	0,0292	-0,6277	0,53050
2	Ptesi 1 – Salı 1	-0,0009	0,0322	-0,6379	0,52382
3	Ptesi 1 – Salı 2	-0,0023	0,0315	-1,6562	0,09830
4	Ptesi 1 – Çarş 1	-0,0021	0,0341	-1,4007	0,16190
5	Ptesi 1 – Çarş 2	-0,0022	0,0303	-1,6596	0,09761
6	Ptesi 1 – Perş 1	-0,0061	0,0335	-4,1161	* 0,00004
7	Ptesi 1 – Perş 2	-0,0017	0,0311	-1,2295	0,21944
8	Ptesi 1 – Cuma 1	-0,0032	0,0301	-2,4247	* 0,01567
9	Ptesi 1 – Cuma 2	-0,0047	0,0298	-3,5504	* 0,00042
10	Ptesi 2 – Salı 1	0,0000	0,0275	0,0279	0,97774
11	Ptesi 2 – Salı 2	-0,0014	0,0266	-1,1535	0,24924
12	Ptesi 2 – Çarş 1	-0,0012	0,0291	-0,8996	0,36874
13	Ptesi 2 – Çarş 2	-0,0014	0,0253	-1,2827	0,20017
14	Ptesi 2 – Perş 1	-0,0051	0,0282	-4,1037	* 0,00005
15	Ptesi 2 – Perş 2	-0,0008	0,0267	-0,6347	0,52592
16	Ptesi 2 – Cuma 1	-0,0024	0,0264	-2,0919	* 0,03695
17	Ptesi 2 – Cuma 2	-0,0039	0,0259	-3,4049	* 0,00071
18	Salı 1 – Salı 2	-0,0014	0,0286	-1,1228	0,26204
19	Salı 1 – Çarş 1	-0,0013	0,0286	-1,0068	0,31449
20	Salı 1 – Perş 1	-0,0052	0,0303	-3,9336	* 0,00010
21	Salı 1 – Perş 2	-0,0008	0,0283	-0,6319	0,52771
22	Salı 1 – Cuma 1	-0,0024	0,0283	-1,9465	0,05214
23	Salı 1 – Cuma 2	-0,0039	0,0271	-3,2052	* 0,00143
24	Salı 2 – Çarş 1	0,0002	0,0285	0,1197	0,90477
25	Salı 2 – Çarş 2	0,0000	0,0258	-0,0286	0,97718
26	Salı 2 – Perş 1	-0,0039	0,0292	-2,9945	* 0,00288
27	Salı 2 – Perş 2	0,0006	0,0265	0,5151	0,60669
28	Salı 2 – Cuma 1	-0,0010	0,0265	-0,8851	0,37655
29	Salı 2 – Cuma 2	-0,0025	0,0245	-2,2632	* 0,02405
30	Çarş 1 – Çarş 2	-0,0002	0,0288	-0,1755	0,86073
31	Çarş 1 – Perş 1	-0,0040	0,0303	-2,9892	* 0,00293
32	Çarş 1 – Perş 2	0,0004	0,0306	0,3276	0,74332
33	Çarş 1 – Cuma 1	-0,0012	0,0280	-0,9922	0,32159
34	Çarş 1 – Cuma 2	-0,0027	0,0276	-2,1696	* 0,03050
35	Çarş 2 – Perş 1	-0,0037	0,0289	-2,8955	* 0,00395
36	Çarş 2 – Perş 2	0,0006	0,0259	0,5629	0,57372
37	Çarş 2 – Cuma 1	-0,0010	0,0258	-0,8784	0,38015
38	Çarş 2 – Cuma 2	-0,0025	0,0246	-2,2541	* 0,02462
39	Perş 1 – Perş 2	0,0044	0,0302	3,3225	* 0,00096
40	Perş 1 – Cuma 1	0,0027	0,0295	2,0659	* 0,03934
41	Perş 1 – Cuma 2	0,0012	0,0297	0,9366	0,34941
42	Perş 2 – Cuma 1	-0,0017	0,0278	-1,3430	0,17988
43	Perş 2 – Cuma 2	-0,0031	0,0255	-2,7540	* 0,00610
44	Cuma 1 – Cuma 2	-0,0015	0,0262	-1,2853	0,19929

* %5 seviyesinde anlamlı

Tablo 3’de seanslar arası ortalama getiri farkları yer almaktadır. Bulgular yakından incelendiğinde oluşturulan 44 çift seansın %38,6’sını teşkil eden 17 tanesinde seansın ortalama getiri farkları %5 seviyesinde önemli (anlamli) çıkmıştır. Ulaşılan sonuçlar, seanslar arasında anomali sayılabilecek bir durumun varlığına işaret etmektedir. Anomalinin varlığının teyidi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4: Regresyon Analizi Sonuçları

Seanslar	Katsayılar	t değerleri		p değeri	F değeri	p değeri
Ptesi 1.	0,0043	5,0771		0,0000	4,0904	0,0000
Ptesi 2.	-0,0051	-4,2106	*	0,0000		
Salı 1.	-0,0052	-4,2772	*	0,0000		
Salı 2.	-0,0037	-3,0556	*	0,0023		
Çars 1.	-0,0039	-3,2254	*	0,0013		
Çars 2.	-0,0037	-3,0640	*	0,0022		
Perş 1.	0,0000	0,0000	*	0,0000		
Pers 2.	-0,0043	-3,5181	*	0,0004		
Cuma 1.	-0,0028	-2,2875	*	0,0222		
Cuma 2.	-0,0012	-0,9714		0,3314		

* %5 seviyesinde anlamlı

Regresyon sonuçlarına göre Cuma günü 2. seans dışında kalan tüm seansların Pazartesi günü 1. seanstan farkı anlamlı çıkmıştır. Varyans analizi sonucuna göre, getirilerin eşitliği hipotezi güçlü bir şekilde ret edilmiştir, seanslardan en az bir veya bir kaçının diğerlerinden yüksek veya düşük getiri sağladığı alternatif hipotezi kabul edilmiştir. 14 Temmuz 1994-7 Haziran 1996 dönemini kapsayan Özmen’in çalışmasının sonuçları Tablo 5’de verilmiştir³⁶.

Yazar, haftanın geri kalan tüm seanslarının Pazartesi ikinci seanstan farkının anlamlı olup olmadığını araştırmış ve Salı ikinci seans ile Çarşamba ikinci seans dışında kalan tüm seansların Pazartesi ikinci seanstan farkını anlamlı bulmuştur. Her iki çalışmada yapılan varyans analizi sonucunda, getirilerin eşitliği hipotezi ret edilmiştir.

³⁶ Özmen, *Dünya...*,s. 91.

Tablo 5: Seanslararası Getirilerin Eşitliğine İlişkin Test Sonuçları

Seanslar	Katsayılar	t değerleri	F değeri	p değeri	
Ptesi 2.	-0,1752	-2,262	**	2,890	0,002
Ptesi 1.	0,2011	1,836	*		
Salı 1.	0,3633	3,316	*		
Salı 2.	0,0988	0,902			
Çars 1.	0,3783	3,425	*		
Çars 2.	0,1091	0,998			
Perş 1.	0,3783	3,489	*		
Pers 2.	0,1993	1,838	***		
Cuma 1.	0,3140	2,881	*		
Cuma 2.	0,2034	1,866	***		

* %1 seviyesinde anlamlı

** %5 seviyesinde anlamlı

*** %10 seviyesinde anlamlı

SONUÇ

Çalışmamızda 02.01.1997-30.04.2007 dönemine ait toplam 5.110 seansa ilişkin bir anomali olup olmadığı araştırılmış; haftanın ilk üç seansında negatif getiri, geri kalan seanslarında ise pozitif getiri elde edildiği görülmüştür. Hafta başındaki negatif getirili seanslar, Lakonishok ve Maberly³⁷ tarafından ortaya atılan “Bilgi İşleme Hipotezi”ne uymaktadır. Bu hipoteze göre, bireysel ve kurumsal yatırımcıların ne kadar faal oldukları, haftanın ilk seanslarında düşük getiri elde edilmesinin nedenlerinden birisidir. Bilginin toplanması ve işlenmesi iş günlerinde oldukça zordur; kimse yatırım kararlarının alınabilmesi için yeterli zamanı ayıramayacaktır. Bu nedenle hafta sonları, yatırım kararlarının alınabilmesi için en iyi zaman dilimi olmaktadır. Yatırım kararlarının hafta sonlarında alınmasından sonra bireysel yatırımcıların daha faal olmaları beklenir. Bilgi toplama ve işlemenin maliyeti, satış kararlarının alınmasını hafta sonuna erteliyorsa, Pazartesi birinci seanslarda yoğun satış emirleri gelecektir.

Diğer yandan borsa ile ilgili dergiler ülkemizde, genellikle hafta sonları yayınlanmaktadır. Pek çok bireysel yatırımcı, bu dergilerdeki haber ve önerileri kullanarak yatırım kararları almaktadırlar. Ek olarak, ekonomiye ilişkin kötü haberler, genellikle hafta sonları açıklanır. Bu durum özellikle, yatırımcıların aldıkları satış

³⁷ Lakonishok J., E. Maberly, ‘The Weekend Effect: Trading Patterns of Individual and Institutional Investors’, *Journal of Finance*, March, 1990, ss. 231-243.

kararlarından dolayı, Pazartesi birinci seanslarda düşük getiri elde edilmesini açıklamaktadır.

French ve Roll³⁸ ile Foster ve Vismanathan³⁹ günlerin oynaklıkları arasındaki farklılıkları “likidite” ve “bilgi” ile açıklamaktadırlar. Yazarların varsayımlarını “açıklanmış tüm özel bilgiler haftanın her günü piyasaya gelir fakat açıklanacak tüm özel bilgilerin piyasaya gelmesi ise sadece haftanın iş günlerinde gerçekleşir” şeklinde özetlemek mümkündür. Bu varsayımına göre Pazartesi birinci seanslarda standart sapma cinsinden risk en üst seviyeye çıkacaktır. Çünkü birinci seanslar açıklanmamış bilgilerin kullanılabilmesi için iyi bir avantaj sağlamaktadır. Çalışmamızda elde ettiğimiz bulgular yukarıdaki varsayımına uymamaktadır. 02.01.1997-30.04.2007 dönemi için en yüksek risk 0,1637 ile Cuma günü ikinci seansta gerçekleşmiştir.

Etkin Pazarlar Hipotezine göre, tam rekabet ortamındaki sermaye pazarlarında yer alan yatırımcıların verdikleri yatırım kararları sonucunda “aşırı” getiri elde etmeleri mümkün olmadığından günlük ortalama getiri, haftanın diğer günleri için de aynı olacaktır. Aynı yaklaşım çerçevesinde, her bir işlem seansında elde edilen ortalama getirilerin de aynı olması beklenmelidir.

Çalışmamızda ayrıca, seanslara ilişkin ortalama getiriler arasındaki farkın önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla “İlişkili Ölçümler İçin T Testi” uygulanmış olup, oluşturulan 44 adet seans çiftinin % 38,6’sını teşkil eden 17 tanesinde seansların ortalama getiri farkları % 5 seviyesinde önemli çıkmıştır. Elde edilen bulgular, İMKB’de işlem seanslarına ait getirilerin birbirine eşit olmadığını işaret etmektedir. Bu sonucun teyidi amacıyla, seanslararası getirilerin eşitliği test edilmiş ve regresyon katsayıları % 5 seviyesinde istatistiki olarak sıfırdan farklı çıkmışlardır. Varyans analizi sonucuna göre getirilerin eşitliği hipotezi güçlü bir şekilde ret edildiğinden çalışmamız, İMKB’nin zayıf formda etkin bir piyasa olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

³⁸ French, K., R. Roll, ‘Stock Returns Variances: The Arrival of New Information and Reaction of Traders’, *Journal of Financial Economics*, 17, 1986, ss. 5-26.

³⁹ Foster, F., S. Vismanathan, ‘A Theory of Interday Variations in Volume, Variance and Trading Cost in Securities Markets’, *Review of Financial Studies*, 3, 1990, ss. 593-624.

YASALAR VE KAMU YÖNETİMİNİN POLİTİKALARI ÜZERİNDEN TÜRKİYE’DE GECEKONDU SORUNU

Şükrü ASLAN

Mimar Sinan Üniversitesi

ABSTRACT

Gecekondu is one of the main urban problems for public administration for a long time. It has been perceived as a problem not only because it has caused an uncontrolled physical development of the cities but also its citizens could not developed urban dwellers values and attitudes. Public administration attempted to bring a solution to the gecekondu problem in local scale at the beginning. However its attitude towards gecekondu settlements changed from legitimation to exclusion during the time. So the relationship between the public institutions and gecekondu settlements turned to be fragile and complex. The changing attitude of the state towards gecekondu areas became apparent in gecekondu amendment laws and how its discourses has changed in these laws. The official discourse has become more exclusionary towards gecekondu. Public administration’s approach to the gecekondu problem can be analysed during the following three eras. The first era starts in the 1940s and finishes in the 1980s. 775 code Gecekondu Law reflects the public administrations’s approach to gecekondu during this era. The second era is between the beginning of the 1980s and the mid 1990s. State put 2981 code law into force in this era. This law legalized the gecekondu settlements. The state’s discourse changed to a forgiven one. However this discourse has once again changed during the last era which covers from the 1990s to date. The current discourse on the one hand implies the necessity of developing cities according to the expectations of global capital, on the other hand perceives the gecekondu as a tumor and the people who live in gecekondu areas as a social threat. Urban regeneration projects, which emerge as a result and also sign of the changing attitude of the state about gecekondu areas, are proposed to ‘solve’ the gecekondu problem. However these projects is far away from solving the problem. On the contrary they have a great potential in terms of creating deeper social segregation and social exclusion problems which the state is going to face.

Keywords: *Gecekondu, Official discourse, Urban Regeneration, Social Segregation.*

GİRİŞ

Türkiye’de kentleşme sürecinin hızı ve niteliklerine bağlı olarak, kamu yönetiminin kentsel politikalarında, kimi zaman kırımların da yer aldığı bütünlükten ve tutarlılıktan yoksun bir anlayışın etkili olduğu söylenebilir. Bu durumu, hem kentsel sorunlara ilişkin gündemin içeriğinde meydana gelen değişiklikler, hem de gündemin artan/değişen kapasitesi üzerinden okumak mümkündür. Cumhuriyetin ilk yıllarında merkezi ve yerel düzeyde kamu yönetiminin gündeminde yer almayan gecekondu sorununun, 2000’li yıllarda hem yerel hem de merkezi düzeyde en önemli kentsel sorunlarından biri olarak tarif edilmesi ya da 1960’larda henüz dışlayıcı dilin konusu olmaktan uzak olan

gecekonduyunun, bugün kentsel yapıda bir “ur” olarak nitelenmesi bu durumun bir yansımasıdır.

Kamu yönetiminin, gecekonduya ilişkin olarak kentsel politika oluşturma sürecinde başarılı olamamasına neden olan birkaç “sorun” tesbit etmek mümkündür. Bunlardan biri, kent yazınında hakim hale geldiği gözlenen gecekonduyunun, diğer sorunların nedeni olduğuna dair yargıdır. Bu yargı çerçevesinde gecekondu, yaygın şekilde bir bağımsız değişken olarak yol açtığı diğer sorunlarla ilişkisi bağlamında ele alınmış ve kentsel sorunların çözümünün adeta anahtarı olarak tarif edilmiştir. Bu durum, gecekonduyunun aslında daha temel kentsel toplumsal sorunların sonucu; hatta kimi durumlarda bu sorunların çözümü sürecinin bir aracı¹ olduğu gerçeğinin bir ölçüde ihmal edilmesine neden olmuştur. Bu anlamda gecekondu olgusuna ilişkin kamu politikaları belirlenirken aslında neden/sonuç ilişkilerinin tam ve doğru kurulduğunu söylemek güçtür.

Diğer yandan kamunun kentsel politika oluşturma süreci ve biçimleri açısından bakıldığında genellikle gelişmeleri öngören değil, izledikçe çözüm aramaya başlayan bir çizgi üzerinde durduğu görülmektedir. Bu ardıl pozisyon, kamunun, kentsel sorunları, ortaya çıkmadan önce önleyen değil, ortaya çıktıktan sonra “çözümünü” sağlamaya çalışan bir siyasal pratik içinde durmasına neden olmuştur. Bu durum kamu yönetiminin kentsel sorunlar karşısında hem edilgen bir pozisyon içinde bulunmasına hem de oluşturduğu/geliştirdiği kentsel politikaların tutarlılıktan yoksun kalmasına yol açmıştır.

Büyük ölçüde bu faktörlerin etkisiyle kamunun, merkezi düzeyde gecekondu sorununa ilişkin olarak geliştirdiği politikalar arasında süreklilikler olduğu gibi kırılmalar da görülmektedir. Gecekondu, başlangıçta, kent yoksullarının, barınma gereksinimine buldukları bir çözüm olarak tarif edilirken; zamanla dışlayıcı öğeler öne çıkarılmış; yaygın biçimde şehrin tıbbi, fiziki, kültürel yapısını bozan; dışarıdan görüldüğü kadar masum olmayan ve ranta dayalı haksız kazanç kaynağı örneği olarak görülmüştür². Kentlileşme söylemi de bunun üzerine inşa edilmiştir. Demirtaş’ın vurguladığı gibi *kentlerin köylüleşmesi* söylemi göçmenlerin mekanı olduğu varsayılan gecekondu ve gecekondululuk hali üzerinden örneklendirilmiş; kentlerde yaşanan her sorunun “köylü göçü”ne ve gecekonduya yaşayan “köylülerin kente uyum sağlayamamalarına” bağlanması adeta bir alışkanlık haline gelmiştir³. Resmi söylemin bu düşünme biçiminden bağımsız olmadığı; ondan etkilendiği ve onu etkilediği açıktır.

Bu yazıda, gecekondu olgusunu dönemsel olarak ele alan diğer bazı çalışmalardan⁴ yararlanılmakla birlikte esas olarak kamu yönetiminin gecekonduya yönelik politikalarındaki süreklilik ve kırılmalar yönünden bir dönemlendirme

¹ H. Kemal Karpat, *Türkiye’de Toplumsal Değişim*, (İstanbul: İmge, 2003), s. 52.

² Recep Tayyip Erdoğan, ‘İstanbul’u Ucuz ve Kaliteli Konut’, İstanbul Bülteni, Yıl: 1997, Sayı: 85.

³ Sibel Demirtaş, İhtar Gözüydün, ‘İçimizdeki Şüpheler’, *İstanbul Dergisi*, Yıl: 1997, Sayı: 23, s. 84.

⁴ Tahire Erman, ‘Gecekondu Çalışmalarının ‘Öteki’ Olarak Gecekondu Kurguları’, *European Journal of Turkish Studies*, Thematic Issue No1, 2004 Gecekondu, URL: <http://www.ejts.org/document85.html>; Tansı Şenyapılı, ‘Gecekondu Olgusuna Dönemsel Yaklaşımlar’, *Değişen Mekanlar, Mekansal Süreçlere İlişkin Tartışma ve Araştırmalara Toplu Bir Bakış: Derleyen: Ayda Eraydın* (Ankara: Dost, 2006).

yapılmaktadır. Bu çerçevede gecekondu sorunu üzerinden kapsayıcılıktan dışlayıcılığa doğru evrilen resmi söylemin nasıl değiştiği ekonomik, siyasal ve toplumsal bağlamı içinde irdelenmektedir.

1. Kent Mekanında Yaygınlaşan Gecekondulaşmanın Kamu Politikalarına Yansımaları

Burada, yerel kamu politikalarından daha çok yerelüstü düzeyde ortaya konan yaklaşımlar ele alınmaktadır. Her ne kadar yerel yönetimler merkezden görece bağımsız birimler olsalar da gecekondu sorununa ilişkin politikalarının merkezi anlayıştan bağımsızlığı sınırlı düzeyde kalmıştır. Tek partili dönem zaten büyük ölçüde bu tartışmanın dışındadır. Çünkü sözü edilen süreçte kentsel politikalar doğal olarak merkezi düzeyde ve ulusal devletin inşası mantığı çerçevesinde oluşturulmuştur⁵. Ancak çok partili döneme baktığımızda fazla değişiklik olmadığını; belediyelerin temelde özerk yapı kazanmadıklarını söyleyebiliriz. Çok partili ilk dönemin belediye ve imar uygulamalarını “Menderes Belediyeciliği”⁶ olarak tanımlayan vurgular, merkezin yerle hükmettiğini göstermesi açısından anlamlıdır. Sonraki dönemde bu durum fazla değişmeyecek ve 1980’li yıllardaki kentsel politikaların en önemlileri “Özal’ın politikaları” olarak anılacak; yerel düzeyde gecekondu sorunundaki politika ve pratikler, büyük ölçüde merkezin hükmedici niteliğini yansıtacaktır.

Türkiye’de kentsel mekanda gecekondulaşmanın ilk örnekleri Ankara’da görülmeye başlanır. Bunun en önemli nedeni Ankara’nın başkent olması, konut sorunuyla tanışması ve daha 1930’lu yıllarda hızlı bir kentleşme süreci yaşaması⁷

⁵ Adalet Alada, ‘Türk Belediyeciliğine Kronolojik Yaklaşım (1930-1990)’, Türk Belediyeciliğinde 60 Yıl, Uluslararası Sempozyum, Ankara, 23/24 Kasım 1990, Ankara Büyükşehir Yayınları, ss 119-143.

⁶ Aydın Boysan, ‘Adnan Menderes Belediyeciliği İmar Hareketi Uygulama ve Sonuçları’ Türk Belediyeciliğinde 60 Yıl, Uluslararası Sempozyum, Ankara, 23/24 Kasım 1990, Ankara Büyükşehir Yayınları, s. 225.

⁷ Şenyapılı, ‘Gecekondu Olgusuna...’, s. 76; Tansü Şenyapılı, Barakadan Gecekonduya Ankara’da Kentsel Mekanın Dönüşümü adlı kitabında Ankara örneğinde formel otoritenin konut ve gecekondu pratiğini oldukça iyi özetler. Buna göre 1925 yılında memurların konut sorununun çözümüne yönelik ilk girişim olarak 198 konut yapılır. 1927 yılında Ankara Şehremaneti Avrupa’ya bir heyet göndererek üç planıyı getirtir ve bunları, çerçevesini belirlediği bir kent planı yapmaları için görevlendirir. Harman Jansen ve onun önerdiği iki isim planlama çalışmalarına başlarlar. Ankara kent planı Jansen adıyla anılır. Planın dikkat çekici yönlerinden biri, kentin kuzeybatısında bir “amele mahallesi”nin de tasarlanmış olmasıdır. Sözü edilen yer sanayiye yakın ve kısmen bataklık bir bölgedir. Sınıfsal yapının mekansal olarak planlanması diye özetlenebilecek plana göre kuzeyde alt gelir grupları, eski kentte alt/orta, sıhhiye kesimi ve Cebeci’de orta, Bakanlıklar çevresinde üst-orta ve Kavaklıdere/Çankaya ekseninde üst gelir grupları için konut bölgeleri önerilmiştir. (s. 66/67) Ankara’da ilk gecekonduların ortaya çıktığı Altındağ’ın, Jansen planı dışında olması da ilgi çekicidir. Plan dışı kalan, boş ve denetimsiz alanlarda gecekondu oluşmaya başlamıştır. “Amele bölgesi” de bunların içindedir. Tasarlanan mahalle gerçekleştirmemiş ama ilk gecekondu buraya çıkmıştır. Dönemin içişleri bakanı, yoksul insanların kendi konut problemini yine kendi imkanlarıyla çözmüş olmasını “olumlu bir durum” olarak karşılamıştır. (s. 76) Zamanla, bu konutların sahiplerine yeni bir yer gösterilerek, buradan çıkarılabileceklerini, böylece kentin estetiğini bozan unsurları temizleyebileceklerini ama şimdiki durumda gecekonduların bir ihtiyacı karşıladıklarını belirtmiştir. (s. 97) 1950’li yılların başında “gecekondu” değil ama göçle gelen ve gecekondu yapanlar kenti kirleten, kenti ve kültürünü bozanlar olarak anlatılır. (s. 185/186) Ancak yine aynı dönemin başında gecekondu kitlesinin örgütlediği (Güzelleştirme dernekleri) ve politikleştiği, egemen partilerin söyleminde de önemli yer edindiği gözlenmektedir. Yerel ve merkezi yönetimi temsil edenlerin gecekonducularla ilişkilerine ilişkin 1950-

hatta bu dönemdeki en hızlı kentleşmenin Ankara'da yaşanmış olmasıdır⁸. Aynı dönemde gecekondulaşma diğer şehirlerin yanısıra özellikle İstanbul'da yaygınlaşmaya ve bunun etkisiyle basına konu olmaya başlamıştır. Şenyapılı'nın da vurguladığı gibi kamu yöneticileri bu dönemde gecekondunun önemli bir toplumsal ihtiyacı karşıladığını düşünmektedirler⁹. Tam da bu nedenle bu dönemin gazetelerinde soruna dair dile getirilen görüşler daha çok kamu yöneticilerinin bir politika oluşturamamasına ya da politik tutumlarındaki tutarsızlıklara işaret eder. Bir örnek olarak Toker'in, dönemin İstanbul Valisi Fahrettin Kerim Gökay'ın gecekonducuları himayesine aldığına yönelik vurgusu dikkat çekicidir¹⁰.

Söz konusu süreçte gecekondulaşmanın yaygınlaşma eğilimi gösterdiği çeşitli araştırmalarda yer almaktadır. Türkiye'de 1955'de 50.000 gecekondulu vardır ve burada yaklaşık 250.000 kişi yaşamaktadır ve bunun kentsel nüfus içindeki yeri % 14.7'dir¹¹. İstanbul'da ise 1949 yılında, 3218'i Zeytinburnu'nda olmak üzere toplam 5.000 gecekondulu bulunduğu¹² 1950'li yılların başında bu sayının 8500'e çıktığı görülmektedir¹³. 1960'ların başında ise gecekondulaşma çok daha yaygınlaşma eğilimi göstermiştir. Bu dönemde Ankara'daki konutların % 64'ünün, Adana'dakilerin % 48'inin, İstanbul, İskenderun ve Erzurum'dakilerin yaklaşık % 40'ünün ve İzmir'deki konutların da % 24'ünün gecekondulu olarak değerlendirilebileceği resmi belgelerde de yer almıştır¹⁴. Aynı dönem Adana'da kent nüfusunun % 44'ü, Ankara'da % 59.22'si, Antakya'da % 31.73'ü, Bursa'da % 31.14'ü, Diyarbakır'da % 9.64'ü, Erzincan'da % 52.86'ı, Erzurum'da % 35.11'i, İstanbul'da % 45.02'si, İskenderun'da % 37.89'u, İzmir'de % 33.42'si, Mersin'de % 7.19'u, Samsun'da % 35.7'si gecekondulu türü konutlarda yaşadığı görülmektedir¹⁵.

Kent mekanında gecekondulaşmanın hızı arttıkça, bunun bir sorun olduğuna dair vurgunun tonu da giderek artmaya başlamıştır. Konunun yasal metinlerde yer almaya başlaması da bu sürece paralel olarak gerçekleşmiştir. Ankara kent örneğinde soruna çözüm için 1948 yılında oluşturulan yasal girişimler bunun örneği olarak görülebilir. Konunun toplumsal bir sorun olarak şekillenmeye başlaması nedeniyle

60 arası dönemin başında çıkan haberler hayli ilginçtir. Kimi zaman bu yöneticiler gecekondular tarafından "sevgi seliyle karşılanmakta", kimi zaman gerilimler çıkmaktadır. Ancak daha çok, merkezi yöneticilerin, gecekondulu halkın mağduriyetine vurgu yapan söylemleri dikkat çekmektedir. Mesela Kazlıçesme gecekondularının yaptığı bir caminin açılışı, Türk Anıtlar Derneği başkanı tarafından yapılmıştır (s. 196/197).

⁸ Cevat Geray, 'Belediyelerin Hızlı Kentleşmeye Yenik Düştüğü Dönem (1945-1960)', Türk Belediyeciliğinde 60 Yıl, Uluslararası Sempozyum, Ankara, 23/24 Kasım 1990, Ankara Büyükşehir Yayınları, s. 217.

⁹ Şenyapılı, 'Gecekondulu Olgusuna...', s. 97.

¹⁰ Şenyapılı, 'Gecekondulu Olgusuna...', ss. 86-87.

¹¹ Erbatır Çavuşoğlu, Hegemonik Bir Süreç Olarak Türkiye Kentleşmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2004, s. 211.

¹² Burçak Evren, Suların Öte Yanı, (İstanbul: Zeytinburnu Belediye Yayınları, 2003), s. 182.

¹³ M. Aykaç Erginöz, 'Cumhuriyet Dönemi İstanbul Yerleşmeleri', İstanbul Dergisi, Yıl: 2002, Sayı: 6, s. 35.

¹⁴ Karpat, *Türkiye'de...*, s. 33.

¹⁵ Karpat, *Türkiye'de...*, s. 110.

gecekondu üzerine ilk yazılar ve araştırmalar da bu dönemde yayınlanmaya başlanmıştır¹⁶.

Bu noktadan sonra kamu politikalarını, neredeyse her dönem yetersiz olduğu için eleştirilen, bir türlü öngördüğü hedefleri gerçekleştiremeyen bir arayışlar, tartışmalar ve yasalar toplamı olarak görebiliriz. Bütün bu süreçte onlarca kez yasalar çıkarılmış ya da yasalar üzerinde değişiklikler yapılmıştır. Bugün de tıpkı 50 yıl öncesi gibi gecekondu ve sistemin politikaları üzerine biraz paralel biraz da kopuş hali gösteren bir tartışma sürmektedir.

Bu karmaşık süreci daha anlaşılır kılmak için Türkiye’de gecekondu yasalarına ve resmi söyleme konu olması durumunu üç ana dönem içerisinde irdeleyebiliriz. İlki, merkezinde 775 sayılı Gecekondu Kanununun bulunduğu ve daha çok sorunu çözmeyi amaçlayan, resmi söylemde kapsayıcı dilin belirgin olduğu dönemdir. İkincisi, merkezinde 2981 sayılı İmar Affı Kanununun bulunduğu, daha çok affedici dilin hakim olduğu ama aslında kent mekanında yeni mülkiyet olanakları getiren; bu bağlamda gecekondu üzerinden yeni rantların üretildiği ve paylaştırıldığı dönemdir. Her iki dönemde gecekondu karşısı söyleme karşın, gecekondu, fiziksel tasfiyesi anlamında henüz sistemin hedefi olarak tarif edilmemiştir. Daha çok mülkiyet düzenine dokunmadan kentsel sisteme entegre edileceği öngörülmüştür. Üçüncü dönem ise merkezinde Dönüşüm Alanları Yasa Tasarısının bulunduğu ve gecekondu ve gecekonduyu sadece kent düzeyinde değil, yerelüstü düzeyde de risk ve tehdit olarak gören ve dolayısıyla dışlayan anlayışın egemen olduğu dönemdir.

2. 1940’lı Yıllardan 1980’lere Resmi Metinlerde (Yasalarda) Gecekondu

Gecekonduya ilişkin resmi söylemin ilk örneği yerel düzeydeki konut sorununu konu edinen 5218 sayılı Ankara Belediyesine Arsa ve Arazisinden Bir Kısmını Mesken Yapacaklara 2490 Sayılı Kanun Hükümlerine Bağlı olmaksızın ve Muayyen Şartlarla Tahsis ve Temlik Yetkisi Verilmesi hakkında Kanundur¹⁷. Hemen sonrasında çıkarılan 5228 sayılı Bina Yapımını Teşvik Kanunu¹⁸) birçok benzer özelliklerine karşın yerel olmaması, ülke düzeyinde geçerli olması ve imar planı sınırları içinde arsa üretimi yapılabileceğini hükme bağlaması açısından özgündür. 1940’lı yıllardaki yasalara yansıyan söyleme bakıldığında, sistemin gecekonduyla tanışma ya da yüzleşme yılları diyebiliriz. Bu dönemde arsa ve konut üretimi yoluyla gecekondulaşmanın önlenebileceğine dair iyimser bir bakış söz konusudur.

Aynı yaklaşımla 24 Temmuz 1953’de çıkarılan 6188 Sayılı Bina Yapımını Teşvik ve İzinsiz Yapılar Hakkında Kanunla¹⁹ artan gecekondulaşma karşısında o döneme dek yapılan gecekonduların yasallaştırılması ve konut yapacaklara arsa sağlanması amaçlanmıştır. 9 Temmuz 1956 yılında çıkarılan 6785 Sayılı “İmar Kanunu”nu²⁰ izleyen dönemin en önemli gelişmelerinden birisi kentlerin ve köylerin imarının giderek zorunluluk haline gelmesi ve bunun düzene kavuşturulması amacıyla

¹⁶ İbrahim Öğretmen, Ankara’da 158 Gecekondu, (Ankara: Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1957), 69-51; (Ankara: İskan ve Şehircilik Enstitüsü Yayınları), No: 3.

¹⁷ TBMM Kanunlar Dergisi, 1948; ss. 624-625.

¹⁸ Kanunlar Dergisi, 1948; ss. 638-641.

¹⁹ T.C. Sicilli Kavanini, 1953, Cilt: 34, ss. 607-61.

²⁰ T.C. Sicilli Kavanini, 1956, Cilt: 37, ss. 584-600.

3611 sayılı yasa ile İmar İskan Bakanlığının kurulmuş olmasıdır. (1958) Konut sorununun merkezi düzeyde ele alınacağını somut olarak gösteren bir yasadır bu. Bir bütün olarak bakıldığında 1950'li yıllar 1940'lı yılların sonunda başlayan ve belediyelerin konut üretim sürecini örgütlemeyi öngören politikalarının devam ettiğini; bununla birlikte yasal öngörülerin çoğunlukla gerçek kentleşme sürecinin gerisinde kaldığını göstermektedir.

1960'lı yıllara bakıldığında hakim siyasette genelde planlı ve dengeli kentleşme eğilimini gözlemlemek mümkündür. Bu eğilim mevcut gecekonduların iyileştirilmesi için gecekondu çevrelerine dair haritaların çıkarılması, arsaların mülkiyet durumu, belediyelerin gecekondu bölgelerine kamu hizmeti götürmeleri, gecekondu sahiplerinin giderlere katılımı sağlanarak, hiç oturulmayacak olan gecekondularda barınanlara yeni konutlar yapılması, iyileştirilecek durumda olanlara kredi ve aynı yardım yapılması gibi bir dizi olumlu adım öngörülmüştür. Gecekondu yapımının önlemleri amacıyla göç ve kentlerde yaratılacak iş olanakları arasında bir denge sağlanması ve ihtiyaç sahiplerine kentlerde ucuz arsa sağlanması, ucuz kiralık veya sahibinin oturacağı halk konut yapımı gibi başka çözüm araç ya da olanaklarının araştırılması ve uygulanması da bu eğilim içerisinde dikkat çekmektedir²¹.

Kuşkusuz bu dönemde resmi söylemin gecekonduya ilişkin en önemli belgelerinden birisi, toplam 44 maddeden oluşan ve gecekonduların varlığının devlet tarafından kabul edildiği ve tanımlandığı ilk yasa olarak 1966'da çıkarılan 775 sayılı Gecekondu Kanunudur²².

Yasa, ilgili belediyelere, yasalaşmayı izleyen altı ayda kendi sınırlarındaki gecekondu sayısını her türlü imkan ve aracı kullanarak tespit etme (Madde: 16) mevcut gecekonduların ıslahı, tasfiyesi ve yeniden gecekondu yapımının önlenmesi ve bu amaçla alınması gereken tedbirler hakkındaki ayrıntıları içermektedir. Yasanın 11. maddesi açıkça belediyelerin bu kanunda yazılı amaçlara tahsis edilmek üzere devraldıkları arazi ve arsaları bu amaç dışında tasarruf edemeyeceklerini hükme bağlamıştır.

Yasa, gecekondu yapımını önleme ve ihtiyaç sahiplerine yönelik olarak konut üretme amacını gerçekleştirmek amacıyla arsa üretimi sorunundan başka maliyet sorununu da ayrıntılı olarak kurallara bağlamıştır. Buna göre uygulama için fon kurulması öngörülmüştür. (Madde: 12) bu fonlarda biriken gelirlerin, gecekondu ıslah ve önleme bölgelerinde halk konutu veya nüve konut yapacaklara, mevcut gecekondusunu düzelterek ve onaracak olanlara kredi verilmesinde kullanılması öngörülmüştür (Madde: 15).

Islaha muhtaç veya tasfiyesi gereken gecekondu bölgeleri ile yeniden halk konutu veya nüve konut yapımına tahsis edilecek sahaların seçimi, haritalarının hazırlanması, İmar ve ıslah planlarının düzenlenmesi, İmar ve İskan Bakanlığının denetimi altında, ilgili belediyelerce yapılması (Madde: 19) hükmü, belediyelerin bu konudaki uygulamalarında merkezi hükümete bağlı olduğunu göstermektedir. "Belediyeler bu program ve öncelik sırasına ve İmar ve İskan Bakanlığınca tespit

²¹ Başbakanlık, Devlet Planlama Teşkilatı, Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963- 1967), 1963, Başbakanlık Devlet Matbaası, ss. 429-438.

²² Resmi Gazete, 12362, 30.07.1966.

edilecek diğer esaslara göre kendi çalışma programlarını yapmaya ve onanmak üzere adı geçen Bakanlığa göndermeye mecburdurlar. Bakanlık bu çalışma programlarını değiştirmeye yetkilidir.” (Madde: 20).

Yasanın sosyal adalet açısından en önemli özelliklerinden birisi, gecekondu sahipleri ya da kiracı olanların mağdur edilmemesi için gerekli önlemleri de getirmiş olmasıdır. (Madde: 21) Ayrıca yasa tüm gecekonducuların yıkılmasını da öngörmemektedir. (Madde: 22) Benzer şekilde, “Gecekondu ıslah bölgelerinde kamu tüzel kişilerine ait arazi ve arsalar üzerinde bulunan, plan ve mevzuat icaplarına göre yıkılmayıp, olduğu gibi veya değiştirilerek korunması mümkün olan gecekonducular” ifadesi yasanın 30. maddesinde de yer almaktadır.

“Her ne sebeple olursa olsun, bu kanun hükümlerince arsa tahsis edilecek kimselerin, yoksul veya dar gelirli olması, kendisinin veya eşinin veya ergin olmayan çocuğunun herhangi bir belediye sınırı içinde ev yapmaya müsait arsaya veya her hangi bir yerde bir ev veya apartmanın ayrı bir dairesine karşılık olan payına sahip bulunmaması şarttır. Kimlerin yoksul ve dar gelirli sayılacağı, kendisine arsa tahsis edileceklerin öncelik sırası ve yukarıda sözü geçen diğer hususların esasları yönetmelikte belirtilir (Madde: 25).

Özetle 775 Sayılı Gecekondu Yasası, 1940’lı yıllardan beri süregelen konut sorununa çözüm arayışının en geniş ve somut halini sunmaktadır. Yasa, iyileştirme, ortadan kaldırma ve önleme gibi üç temel ilkeyi barındırır. Bununla birlikte belediyeler arsa sağlama konusunda başarısız olmuş ve bu dönemde yasaya dayanılarak 60.000 kişi arsa talebinde bulunmasına karşın ancak 6.000 kişiye arsa sağlanabilmiştir²³. Dolayısıyla gecekondulaşma yaygınlaşmaya devam etmiş ve büyük ölçüde sermayenin mantığı ve çıkarları gecekondu sürecini belirlemiştir.

Toparlarsak 1940’lı yıllardan 1980’lere kadar gelen süreçte konut ve yerleşme deneyimleri bakımından Türkiye’ye ve önemli bir örnek olarak İstanbul’a baktığımızda, resmi söylemin gecekondu ve gecekonduculuya yönelik politikası, pratikte izleyicilik olarak yansımıştır. Buna aslında sermayenin çıkarlarına uygun tutum olan göz yumma politikası demek mümkündür. 1980’li yılların sonuna kadar sanayi alanlarının temel belirleyici işlev olduğunu; konut alanlarının, sanayi alanlarının yer seçim kararlarına bağlı olarak geliştiğini²⁴ göz önüne aldığımızda sanayileşmenin, tipik biçimi gecekondu olan “kendi kentini” doğurduğunu söyleyebiliriz.

Bu nedenle 1970’li yılların ortalarına kadar, gecekondulaşma, sistemin küçük çaplı engellemelerine karşın, genelde ciddi müdahaleyle karşılaşmamıştır²⁵. Bu

²³ Şengül Öymen Gür, Doğu Karadeniz Örneğinde konut Kültürü, (Yapı Endüstri Yayınları, 2000), s. 118.

²⁴ Zekiye Yenen, Oya Akın ve Hülya Yakar, Eyüp: Dönüşüm Sürecinde Sosyal Ekonomik ve Meansal Yapı, (İstanbul: Eyüp Belediyesi Yayınları, 2000), s. 88/89- 124; Şenyapılı, Barakadan Gecekonduya..., s. 195; Ayrıca Karpat’a göre Türkiye’nin gecekondu hakkındaki resmi görüşü, Türk hükümetince Birleşmiş Milletlerden gecekondu konutlarının ıslahı için istenen yardımda açıkça ifade edilmektedir: Orada şöyle denilmektedir: “Kentleşme ve ona eşlik eden ‘gecekondu’ bugün Türkiye’de arzulanmayan bir olgu olarak düşünülmektedir. Aksine kentlerin hızlı büyümesi ve gecekondu alanlarının varlığı (planlı ve plansız) ulusal kalkınmada olumlu etkenler olarak düşünülmektedir. Çünkü 1970’li yıllar için önerilen ağır sanayileşme için gerek duyulan işçiler oradan gelecektir.” (Karpat, 2003; 117)

²⁵ Gülçin Pulat Gökmen, Geçmişten Günümüze Dar Gelirli Kentlilerin Konut Sorununa İlişkin Politikaların ve Sonuçlarının İrdelenmesi, (İstanbul: Birsan Yayınevi, 1998), s. 96.

bağlamda İstanbul'da Kazlıçeşme²⁶ Gaziosmanpaşa²⁷, Eyüp çevresi²⁸ ve Okmeydanı²⁹) gibi yerleşmelerin paralellik gösteren kuruluş biçimleri ve yasallaşma süreçleri önemli deneyimler sağlamaktadır. Bu dönemde politik nitelikli kentsel hareketlerin sonucu olarak kurulan gecekondu mahallelerine yönelik yıkıcı girişimler³⁰ dışta bırakılırsa gecekondu mahallelerinde pratikte sert ayrışma ve çatışmaların yaşanmamış olması anlaşılır bir durumdur.

3. 1980'li Yıllar: Resmi söylemde Gecekonduya Yönelik "Affedici" Dil

1980'li yıllar, sermayenin ve sistemin kent mekanına daha fazla müdahalede bulunduğu; mekanın yeniden üretimi ve örgütlenmesi üzerine bir dizi yeni yasal düzenlemenin yapıldığı dönemdir. Sistemin bu politikalarından beklentisi ile sermayenin kente müdahale biçimlerindeki değişim birbirini tamamlar görünmektedir. Sermayenin, kar getirecek yeni yatırım olanakları ve alanları olarak konut alanına girmesi bu dönemin önemli özelliklerinden birisidir. Bu durum, sistemin diğer ihtiyaçlarıyla birleştirildiğinde bazı gecekondu bölgelerinin rant sağlayacak yatırım alanları olarak algılanmasına ve bu nedenle sözkonusu durumu gözetecek yeni yasal düzenlemelerin yapılmasına yol açmıştır³¹.

1980'li yılların resmi söylemini okuyabileceğimiz en önemli metnin 24 Şubat 1984 tarihinde çıkarılan 2981 sayılı İmar ve Gecekondu Mevzuatına Aykırı Yapılara Uygulanacak Bazı İşlemler ve 6785 Sayılı İmar Kanununun Bir Maddesinin Değiştirilmesi Hakkında Kanun (Resmi Gazete Sayı: 18335, 08.03.1984) olduğunu söyleyebiliriz. Yasanın en önemli özelliği imar ve gecekondu mevzuatına aykırı hemen tüm yapıları kapsamı ve içeriğinden de anlaşılacağı gibi "af" getirmesidir. (Madde: 2) Yasaya göre; hazine, belediye ve il özel idaresine ait veya Vakıflar Genel Müdürlüğünün idare ettiği arsa veya araziler üzerinde, gecekondu sahiplerince yapılmış yapılar, 12. madde hükümlerine göre tespit ettirildikten sonra, kayıt maliki kamu kuruluşunca bu yer hak sahibine tahsis edilir ve bu tahsisin yapıldığı tapu sicilinin beyanlar hanesinde gösterilerek ilgisine "Tapu Tahsis Belgesi" verilir. Tapu Tahsis Belgesi, ıslah imar planı veya kadaströ planları yapıldıktan sonra hak sahiplerine verilecek tapuya esas teşkil eder (Madde: 10).

²⁶ Türkiye kentlerindeki gecekondulaşmayı başından beri kırsal alandan gelen göçlere bağlayan görüşlerin aksine İstanbul'un ilk gecekondu mahallesi olarak Zeytinburnu'nun % 94 oranında Balkan ülkelerinden gelen göçmenlerce oluşturulduğunu vurgulamak isteriz. 1965 verilerine göre konut sahibi aileler de büyükbabaların doğum yerlerine bakıldığında yaklaşık olarak % 94 gibi büyük bir oranın Yunanistan, Yugoslavya, Romanya, Bulgaristan ve Arnavutlukta geldikleri görülmektedir. (Akçay, 1974; 236); Faik Akçay, Zeytinburnu; Gerçek Yönleriyle Bir Gecekondu Kenti, (İstanbul: Çelikkilt Matbaası, 1974), ss. 15-16.

²⁷ Mustafa Sönmez, İstanbul'un İki Yüzü, (İstanbul: Arkadaş Yayınları, 1996), ss. 86-92.

²⁸ Yenen, Akın ve Yakar, 'Eyüp: Dönüşüm...', ss. 88/89-124.

²⁹ Ali İhsan Saner, Devletin Rantı Deniz, (İstanbul: İletişim Yayınları, 2000).

³⁰ Türkiye'de sistemin, gecekonduya yönelik sert ve yıkıcı politikalarının ilk örneği 1970'li yılların ikinci yarısında görülen politik kimlikli mahallelere yönelik yıkım politikalarıdır. Burada hedef seçilen öge, aslında gecekondu değil, gecekondu mahallesinin, kendisini sistem karşıtı olarak niteleyen politik kimliğidir. (Bu konuda bkz. Şükri Aslan, 1 Mayıs Mahallesi 1980'lerden Önce Toplumsal Mücadeleler ve Kent, İletişim Yayınları, 2004).

³¹ Şenyapılı, 'Gecekondu...', s.112.

Bu dönemin konuyla ilgili belli başlı yasalarına bakıldığında, (3.5.1985 tarihinde çıkarılan 3194 sayılı İmar Kanunu (DÜSTUR 5. Tertip Cilt: 24 s. 378) ve 3366 sayılı 22.05.1986 tarih ve 3290 Sayılı Kanun İle Değişik 24.2.1984 tarih ve 2981 Sayılı Kanunun Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkında Kanun” (DÜSTUR 5. Tertip Cilt 26, s. 139-141) sistem tarafından kentsel rantın yeniden paylaşıldığı; bunu mümkün kılacak bir araç olarak gecekonduya yönelik affedici politikaların benimsendiği gözlenmektedir. Sistem, kent mekanını tüketilebilir bir meta olarak yeniden üreterek hem krizini çözmeyi denemiş hem de sınıfsal gerilimleri hafifletmiştir.

Bu süreçte gecekondu ya da yaygın ifadeyle “kaçak yapılar” karşı geliştirilen politikalarla, kentsel mekanın değişim değeri yeniden keşfedilmiştir. Kent nüfusunun alt gelir gruplarına kent toprağının küçük parçalarını edinme hakkı tanımak, onları mülkiyetin kutsallığına inandırmıştır. Bu pratiğin sonucudur ki toprağa ya da arsaya sahip olmanın getirdiği güven duygusuyla, sözkonusu toplumsal kesimler kentsel sisteme ve ilişkiler düzenine eklenilebilmişlerdir. Tekeli’nin de vurguladığı gibi 1980 sonrası İmar afları bir anlamda katılım mekanizmasını ikame eden bir işlev görmüştür³².

Ancak bu durum ilerleyen yıllarda yeni katmanlaşma ve ayrışmaların yolunu açmıştır. Gecekonduların formel piyasa içine çekildiği yasal değişiklikler sonucunda ortaya çıkan “yasal rant”ın yanında, gecekondu üzerinden enformel piyasada işleyen büyük rantlar da söz konusu olmuş ve olayın aktörleri olarak “arazi mafyası” gündeme gelmiştir³³. Sözü edilen yılları, sermayenin küresel ve yerel düzeyde kente müdahalede bulunduğu; daha önce girmediği bazı alanlara da girerek hegomonik yapısını güçlendirdiği süreç olarak nitelemek mümkündür.

4. Günümüz Kamu Politikaları: Gecekonduyunun Tasfiyesi ve Gecekondulunun İskanı

1990’lı ve özellikle 2000’li yıllara geldiğimizde, sistemin gecekondu ve gecekondululara yönelik yeni politikalar üretme sürecine girdiği görülmektedir. TBMM gündeminde halen bekletilmekte olan Dönüşüm Alanları Yasa Tasarısı, resmi söylemin gecekondu sorununda değişen dilinin niteliğini göstermesi açısından önemlidir. Askeri bölgeler dışında tüm kamu arazileri ve eski kent merkezlerin de büyük çaplı dönüşüm projeleri üretmeyi öngören yasa tasarısında eski/yeni gecekondu mahallelerinin de özel bir yer oluşturduğu gözlenmektedir.

Konuyla ilgisi yönünden yasa tasarısı gözden geçirildiğinde, gecekonduları yasallaştıran 1984 tarihli af yasının yürürlükten kaldırılmasının öngörüldüğü, tamamıyla idarelerin hata veya ihmalleri sonucunda bu yasa ile kendilerine verilmiş hakları kullanamamış veya gecekondu halkının haklarının gasp edildiği görülmektedir. Tasarı yusallaştığı ve uygulandığında eski kent merkezleri ve gecekondu mahalleleri geleneksel sahiplerinden temizlenecek; burada yaşayan insanlar yerlerinden edilecek, mülkleri üzerindeki tasarruf hakları ellerinden alınabilecektir. Kısaca bu tasarı ile anayasanın 35. maddesindeki “Herkes, mülkiyet ve miras haklarına sahiptir, bu haklar ancak kamu yararı amacıyla, kanunla sınırlanabilir ilkesi ihlal edilmektedir.

³² İlhan Tekeli, Kent Planlaması Konuşmaları, (TMMOB Yayınları, 1991), s. 67.

³³ Erman, ‘Gecekondu Çalışmalarında...’.

Tasarıda 12.10.2004'den önce yapıldığını belgeleyen gecekondulu sahiplerine, ruhsatsız yapı sahiplerine ve ikamet edenlere, bedelini yirmi yılı aşmamak üzere borçlandırılmak kaydıyla yapılacak sosyal konut veya yapılardan, bağımsız bölüm verilebileceği öngörülmektedir.

Resmi söylemin merkezine oturan ve Dönüşüm Alanları Yasa Tasarısında ifadesini bulan bu yeni politik yaklaşım, kentlerin gecekondulardan temizlenmesini, bedeli ne olursa olsun stratejik bir plan olarak önüne koymuştur. Dolayısıyla artık 1980'li yıllara kadar devam eden çözüm arayıcı tutum ya da 1980'lerden sonraki "affedici" politik tercih, yerini net bir şekilde yıkma ve onu meşru kılmaya yönelik ders kitaplarına³⁴ bile girecek kadar yaygın bir söylemle desteklenen yeni bir tutuma bırakmıştır. Siyasal söylemde açık şekilde, gecekondulu bölgeleri, "kentlerin çevresini kuşatan bir ur" (R.Tayyip Erdoğan'ın TOKİ 1. Konut Kurultayında yaptığı konuşmadan, Hürriyet, 9 Nisan 2006) olarak tarif edilmiştir.

Bu dönemde resmi söylemin yanısıra "Gecekondulu tarih oluyor, şehirler gecekondulardan temizlenecek, gecekondulu devri bitiyor" gibi vurguların yoğun şekilde işlenmesi konuyla ilgili tasarımın meşruiyetini sağlamaya da katkıda bulunmaktadır. 'Gecekondulu Bitecek, Hükümet, Gecekondulu Problemini Bitirmek İçin Düğmeye Bastı. (Yeni Şafak, 13.04.2006) "Sıkı Denetim Uygulayan Belediyeler, 'Seçimkondu'culara Fırsat Vermiyor. Siyasetçiler Geçmiş Dönemlerin Aksine 'gecekondulu affı' Gibi Vaatlerle Oy Talep Etmiyor. (Zaman, 30.06.2007) İstanbul'daki Tüm Kaçak Yapılar Tek Tek Tespit Edilerek Yıkılacak. Kent, Yıkılarak Güzelleşecek. (İstanbul Bülteni, Sayı: 185, Mayıs 2005) 'İstanbul'un Yarıyı Yıkılacak' (Güneş Gazetesi, 19.09.2007) gibi haberler basında sıkça yer almaya başlamaktadır. Bu söylem sadece kamu yöneticisi olan resmi yetkililerden değil, kamu adına konut yapma gibi görevi olan kurum yetkililerin ağzından da çok kez dile getirilmiştir³⁵.

³⁴ Bu konuda İlköğretim okulu ders kitaplarına giren bir bölümü aktarmak fikir verici olacaktır. Kitapta önce bir habere yer veriliyor. Haber şöyle: "Ankara Belediyesi tapusu olmayan gecekonduların yıkılacağını duyurarak burada oturanların, evlerini iki ay içerisinde boşaltmalarını istedi. Belediye, yıkılacak gecekonduların yerine imarlı ve modern konutların yapılması için proje çalışmalarına başladı." Sonra Bilici ailesinden anne Hatice Hanımın arada sırada dinlediği gecekondulu haberleri üzerine yorumu aktarıyor. Hatice Hanım özetle, yerleşme hakkının olduğunu ama gecekondunun bu hak kapsamında düşünülmemeyeceğini, olumsuz örneklerle anlatıyor. Bundan sonra öğrencilere; "Sizce, habere konu olan insanlar, ev ile ilgili sorunlarına doğru bir çözüm bulabilmişler mi" sorusu üzerine anayasanın 23. maddesi çerçevesinde düşüncelerini öneriliyor. Aynı bölümde "Yerleşme hürriyeti, suç işlenmesini önlemek, sosyal/ekonomik gelişmeyi sağlamak, sağlıklı ve düzenli kentleşmeyi gerçekleştirmek ve kamu mallarını korumak amaçlarıyla kanunla sınırlanabilir" bilgisi de aktararak öğrencilerden, ülkemizin yıllardır sürüp giden gecekondulu sorununa nasıl çözüm getirebilecekleri konusunda görüş isteniyor. Öğretmenlere de bu görüşleri hak, sorumluluk ve özgürlükler temelinde ele alıp almadıklarına dikkat ediniz uyarısı yapılıyor. Böylece, kent, sanayi, göç, yoksulluk, işsizlik gibi bütün diğer kavramların ayrılmaz parçası olduğu halde, bu kavramlardan soyutlanmış bir "gecekondulu sorunu" öğrencilere aktarılıyor.(Kaynak: Genç, E.; Polat, M.M.; Başol, S.; Kaya, N.; Azer, H.; Gökçe, S.; Koyuncu, M.; Gök, A.; Yıldız, A.; Yılmaz, D.; Özcan, A. (2006). İlköğretim Sosyal Bilgiler 6 Ders Kitabı. MEB Devlet Kitapları, 1. Baskı.

³⁵ Buna bir örnek olarak TOKİ yetkilileri verilebilir. TOKİ Başkanvekili Erdoğan Bayraktar'ın, 2. İstanbul Konut, İşyeri, Gayrimenkul ve Kredilendirme Hizmetleri Fuarının açılışı konuşmasındaki sözleri oldukça nettir: "TOKİ bundan böyle şehirlerimizi sarıp sarmalayan gecekonduları söktüp atmak noktasında ciddi adımlar atacaktır. Başta İstanbul olmak üzere şehirlerimizde ne kadar salaş yapı, kaçak

Sonuç:

Gecekonduya dair resmi söylemi irdelediğimiz bu süreçte birinci ve ikinci dönem politikaları arasında gecekonduyu ve gecekonduyu hedef haline getiren bir söylem oluşturmama noktasında bir süreklilik olduğu görülmektedir. Burada temel nedenler arasında sistemin strateji ve beklentilerinin etkili olduğunu söyleyebiliriz. 1970’lerin sonlarına kadar temel ekonomik politika tercihi olan ithal ikameci politikalar sürecinde kentlere yüklenen roller de bu politikayla uyumludur. Dolayısıyla sözü edilen süreçte gecekondu teorik olarak kimi zaman dışlanırken aslında sistemin beklentilerinin içinde kaldığı ölçüde görmezden gelinmiş bir toplumsal olgudur.

Ancak içinde bulunduğumuz dönemdeki gecekondu politikalarında, öncesinden bir kopuş ve bir kırılma olduğu da açıktır. Bugün artık gecekondu sermaye açısından eski işlevinin bir anlamda işlevsizleştiği bir durum söz konusudur. Neo liberal politikaların etkilediği yeni kentsel politikalar gereği, sanayii kentin dışına kaymakta ve eski işgücü işlevsiz kalmaktadır. Yerleşim mekanları açısından da artık eski biçim ve işlevler sözkonusu değildir. 1980 öncesi tampon mekanizmaları yıkılmakta; konut kullanıcısı ve yapıcısı ayrışmakta ve çeşitlilik yaşanmaktadır. (Işık-Pınarcıoğlu, 2002; 128) Tüm bunlar kentlerdeki eski/yeni gecekondu mahalleleri üzerine yeni politik stratejilerin geliştirilmesi sürecini tetiklemektedir.

Bu döneme damgasını vuran dışlayıcı söylemin bir başka nedeni de gecekondu alanlarının sermayenin yeni yatırım alanları olarak önem kazanmış olmalarıdır. Bu dönemde devlet, merkezi ve yerel yönetim düzeyinde kamusal hizmet alanından adım adım çekilirken sermaye merkezli politikalara yönelmektedir. Sermaye birikim süreçleri açısından, bir kısmı kentin “önemli” yerlerinde kalan eski gecekondu mahallelerinin değişim değeri ön plana çıkmaya başlamıştır. Bir konut türü olarak işlevini dolduran ve artık sanayi için işgücü ihtiyacıyla ilgisi kalmayan gecekondu gözden çıkarılırken, gecekondu mahalleleri, küresel sermayenin çekim alanları olarak yeniden örgütlenmek istenmektedir. Bu durumda kentin yeni bir “görünümü” kavuşturulması söylemi daha fazla vurgulanmaya başlanmıştır³⁶.

Bütün bu dışlama söyleminin, gecekondu mahallelerinin artık birer varoş oldukları ve şiddet hareketlerinin kaynağını oluşturdukları, ıslah edilemeyecekleri yönündeki yargılara paralel bir gelişme seyri izlemesi de ilginçtir. Varoş teriminin 1990’larda kullanılmaya başlanması³⁷ bu açıdan anlamlıdır ve artık kentlileşemeyen bir topluluğa gönderme yapmaktadır. Gerçekte “gecekondu” ve “varoş” sözcüklerinin kent yazınında yer alma biçimi, konuyla ilgili söylemde meydana gelen kırılmaya işaret etmektedir. Zira “gecekondu tanımı ne kadar kente göçenlerin önüne,

yapı varsa, söküp atacağız. Bu konuda çok ciddiyiz, çok azimliyiz, çok kararlıyız.” (“Gecekondu Bitecek” Mimdap, www.mimdap.org, 3 Eylül 2007).

³⁶ Bu konuda daha kapsamlı değerlendirmeler için Bkz. Şükrü Aslan; “Kent Üzerine Sosyolojik Düşünceler: Türkiye’de Son 30 Yılda Kentsel Değişim Süreci” İnşaat Mühendisleri Odası İstanbul Şubesi Yayını, Ağustos 2007.

³⁷ Serpil Bozkulak, Gecekondu Varoşa Gülsuyu Mahallesi, İstanbulda Kentsel Ayrışma, (Bağlam Yayınları, 2005).

merkezdeki kimliğe dönüşmek üzere kapıyı açıyorduyorsa, varoş terimi de o kadar dışlayıcı ve kapatıcı³⁸ nitelikleriyle öne çıkıyor.

Böylece resmi söylemden yola çıkarak gecekondulu mahallelerinin geleceği açısından yeni bir dönemde olduğumuz görülmektedir. Kuban'ın ifadesiyle sermayenin sermayesi olan kentler³⁹de para eden yeni alanlar keşfedilmektedir. Gecekondulu mahallelerinin durumunu, bu yeni söylemde anlatabilecek en uygun kavram "kurbanlık mekanlar⁴⁰"dır.

Demokrasi, iktidarın adaletsizliğini açığa vurma hakkını desteklemekle birlikte, yasa dışı eylemi savunmamaktadır, savunması da beklenemez. Ancak demokrasilerde yönetimin adil olduğunu düşünmeyenler açısından itaatsizlik hakkını savunmak, en azından haksızlığa uğrayanlar nezdinde haklı görülmektedir. Bu bağlamda sivil itaatsizliğin meşruluğu, ancak sosyal olgudan hareketle olanaklıdır.

³⁸ Asu Aksoy, Gecekondudan Varoşa Dönüşüm: 1990'larda Biz ve Öteki Kurgusu, Dışarıda Kalanlar Bırakılsın, Yayına Hazırlayanlar: Nabi Avcı, Deniz Derman, Süheyla Kurca, Arus Yumul, (Bağlam Yayınları, 2001).

³⁹ Doğan Kuban, 'Yeni Küreselleşmenin Kıskaçında Kent ve Planlama', Mimarist, Sayı :3 Yıl: 2001.

⁴⁰ Rasim Özdenören, Kent İlişkileri, (İstanbul: İz Yayıncılık, 1998).

GİRİŞİMCİ KADINLAR: BİGA ÖRNEĞİ

Tülay UÇAKTÜRK

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Murat Mustafa KUTLUTÜRK

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Selin NEHİR

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

ABSTRACT

Especially by late 1970s, the economic, social, political and technologic developments affected administrative area, the traditional paradigm was started to be questioned and the idea of implementing new management models and techniques in public administration was expressed. One of these new management models is "strategic management". Trends such as globalization, liberalization, democratization and civilization, on the one hand cause rapidly changes of elements surrounding the organizations; on the other hand, change people's expectations from public services. The strategic management can be seen as a management model which aims to meet these expectations and adapt to the changing conditions in the public administration area.

Keywords: *Citizen, Competition, Customer, Environmental Analysis, Public, Public Administration, Strategic Management.*

GİRİŞ

Günün gelişen koşulları, kadınların eğitiminin ve birbirleri arasında etkileşimlerinin gelişmesi sonucu farkındalıklarını artırmış ve kaderlerini tayin yönünde inisiyatif kullanma kararlılıklarını perçinlemiştir. Gelişmekte olan ülkelerde kadınlar genellikle tarım sektöründe, resmi olmayan iş kollarında ve son zamanlarda artan bir oranda ücretli olarak resmi kurumlarda istihdam edilmektedirler. Kadınların hem sosyal hayattaki hem de politika ve ekonomi dünyasındaki yerleri tatminkâr olmamakla beraber artış eğilimi içindedir. Ancak, ülkemizde, kadınların işgücüne katılma oranı erkeklerin ancak üçte biri kadardır. Kadınların işgücüne katılım oranları 1950'lerden bu yana hızla düşmektedir. Bu oran 1955'te yüzde 72 iken, 1989'da yüzde 35.1, 1999'da yüzde 29.7 ve 2005 yılında yüzde 24.7 olmuştur. Bu oranın AB ve OECD ortalaması ise yüzde 61'dir. 1950'li yıllardan günümüze, kalkınma kuruluşları gelire yaratacak ufak yatırımlar yaparak kadınların gelirlerini artırmayı planlamıştır. Geçici veya kısmi zamanlı işler yaratarak kadınların gelişmesinden ziyade refahlarına odaklanan bu projeler genellikle örme ve dikiş işlerine dayalı projelerdir. Kadının

günlük hayatta bir iş sahibi olarak kendini ifade etmesindeki gelişmeler, bu alandaki akademik çalışmaları da beraberinde getirmiştir.

1. Kadın Girişimci Kavramı ve Nitelikleri

Girişimci, ekonomik mal ve hizmet üretimi için, üretim faktörlerini bir araya getirerek gerekli girişimi başlatan, gerekli finansman kaynaklarını ve üretimin değerlendirileceği pazarları bulan kişi olarak tanımlanabilir. Ayrıca girişimci, piyasaları gözleyip, talep açıklarını yakalayan, yeni talepler yaratan, talepteki değişimleri zamanında fark eden, rekabetten kaçınmayan, riske girmekten ve sorumluluk üstlenmekten çekinmeyen, atak ve yaratıcı kişi olarak da tanımlanabilir¹. Literatürde girişimci kavramlarına ilişkin yapılan tanımların genelinde, girişimci; başkalarının göremediği ya da algılayamadığı fırsatları sezip, bunları cazip birer iş fikrine dönüştürme kabiliyetine sahip olan ve risk almayı seven kişi olarak tanımlanmaktadır².

Kişinin kendi kendinin patronu olmak arzusu, hem erkek hem de kadın girişimcilerin sosyal, psikolojik ve finansal tüm riskleri ve uzun saatler boyunca çalışmayı kabul etmesidir. Yeni bir işletme kurmada kadınlar için sırasıyla iş tatmini, başarı, fırsatları değerlendirme ve para önemliken, para kazanmak erkekler için ikinci neden durumundadır³. Kadın girişimciler erkek girişimcilerle karşılaştırıldığında, genelde aralarında benzerlik bulunmasına rağmen kadın girişimciler farklı güdülere, iş hüneri düzeyine ve mesleki geçmişe sahiptir⁴. Özellikle kadınların işe başlama nedenlerinin erkeklerden farklı olduğu tespit edilmiştir. Erkekler daha çok kendi geleceklerini kontrolleri altında tutma amacıyla hareket ederken, kadınlar, başarıma güduları daha yüksek ve yetenekli olmalarına rağmen, üst yönetim kadrolarına getirilmemeleri sonucu yaşadıkları hayal kırıklıkları neticesinde girişimci olmaktadır⁵. Kadınların firma yönetim yöntemlerinin erkeklerinkinden farklı olması girişimciye destek sağlarken; cinsel farklılıklara dikkat edilerek yeni değerlendirme kriterlerinin belirlenmesini gerekmektedir. Buna ek olarak kadın girişimcilerin bireysel veya grup olarak kolayca ulaşabilecekleri eğitim ve danışma merkezlerinin açılması başarının artmasında yardımcı olacaktır⁶.

Erkek girişimciler ile kadın girişimciler karşılaştırıldığında; erkeklerin genelde 25 – 35 yaşları arasında, kadınların ise 35 – 45 yaşları arasında işlerini kurdukları tespit edilmiştir⁷.

¹ Eyüboğlu, Dilek, , Girişimciliğin Geliştirilmesi, No: 668, (Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 2004) ss. 9-10.

² Arıkan, Semra, Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, (Ankara Siyasal Kitabevi, 2004) ss. 46-47.

³ Demircan, Nigar, Girişimcilik ve Girişimcilerin Kişilik Özellikleri Konusunda Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gebze, 2000, s. 25.

⁴ Çelebi, Nilgün, Turizm Sektöründeki Küçük İşyeri ve Örgütlerinde Kadın Girişimciler, (Ankara: T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, 1997), s. 19.

⁵ Arıkan, 'Girişimcilik...', ss. 293-294.

⁶ European Commission, December, Good practices in the promotion of female entrepreneurship: examples from Europe and other OECD Countries, Austrian Institute for Small Business Research Vienna, 2002, s.105.

⁷ Kutanis, Rana Ö., Girişimci Kadınlar, (İstanbul: Değişim Yayınları, 2006), s. 37.

Ayrıca, girişimci kadın özellikleri;

- Kendi adına kurulmuş bir işyerine sahip olması,
- Ortaklık kurması, kendi çalışması ya da birilerini istihdam etmesi,
- Sektörüne bağlı olarak, mal ya da hizmetin, üretiminden pazarlanmasına kadar görev alması ya da görevlendirmesi,
- İş ile ilgili gerekli irtibatları kendi kurması ve yine işi ile ilgili kararlarda ve kazancın değerlendirilmesi konusunda tek başına karar vermesi,

şeklinde sıralanabilir. Girişimci kadın olmak, daha fazla özerklik, özgür hareket etme, bağımsızlık ve kişisel özgürlük imkânı vermektedir. Bununla birlikte, işine yönelik kısa ve uzun vadeli planlar yapma, kaynakları optimum kullanma, kişiler arası iletişim kurma, tecrübelerini aktarma gibi becerilere de sahip olabilmek, girişimci kadında bulunması gereken özelliklerdendir⁸ (Kutanis, 2006: 56).

Yapılan araştırmalar iş kurmada ve kurulan bu işlerin yürütülmesi sürecinde kadınların erkek girişimcilerin karşılaştıkları benzer zorlukların yanısıra cinsel ayrımcılık, kadınlara karşı önyargılı düşünceler, çocuk yuvalarının azlığı ve esnek seçenekler sunulmaması, üretim ve/veya pazarlama ağlarına kolayca girememeleri ailelerine karşı sorumluluklarının fazlalığı gibi bazı sorunlarla karşı karşıya kalabildiklerini göstermektedir⁹.

Kadınlar ekonomik olarak güçlerini artırdıkça politikacıların dikkatini daha çok çekecekleri gibi demokrasinin gelişmesinde de erkekler kadar etkin katılım sağlayabileceklerdir. Bunun sağlanabilmesi için hane halkının genellikle alış-verişlerinde önemli karar verici rolündeki kadın bir müşteri olarak elinde bulundurduğu gücüne, girişimci sıfatını eklediğinde profesyonel yardım ve desteğe ihtiyaç duymaktadır. Bu süreçte kadınların karşılaştıkları yoksulluğun azaltılması, mikro girişimcilik, iş alanlarına girişlerdeki engeller, feminist yaklaşımlar, iş yönetimi, organizasyon yapıları ve eğitim problemleri birbirleriyle o kadar iç içe girmişlerdir ki bunlardan birini tek başına ele alarak çözüm üretebilmek oldukça zordur. Kadınların ekonomik hayata katılabilmeleri için gerekli olan ortamın yaratılması ve gerekli eğitim ve kurslara katılabilmelerine olanak sağlanması; kadın girişimciliğini teşvikte önemlidir. Kadınlara gerekli önemi göstererek gelişmelerine katkıda bulunmuş ulusların ekonomik büyümede genellikle istikrarı yakaladıkları gözlemlenmiştir¹⁰.

Devlet İstatistik Enstitüsünce şirketleşmemiş, basit usulde vergilendirilen veya hiç vergi vermeyen, 1 – 9 oranında çalışan olan ve tarım dışı tüm iktisadi birimleri kapsayan (kendi hesabına veya işveren olarak) informal sektörde çalışanların % 15'ini kadınların oluşturduğu ve bunların % 95'inin sosyal güvenceden yoksun bulunduğu raporlanmıştır. 2004 verilerine göre; Türkiye geneline baktığımızda da

⁸ Kutanis, Rana Ö., Girişimci ..., s. 56.

⁹ European Commission, Good practices in the promotion of female entrepreneurship: examples from Europe and other OECD Countries, Austrian Institute for Small Business Research Vienna, December 2002, s. 3.

¹⁰ Women Entrepreneurs in the Global Economy, Susanne E. Jalbert, 17 Mart 2000 Phyllis Bonanno, ss.3-19.

istihdama katılan kadınların %58.5'i tarım sektöründe, %12.9'u sanayi sektöründe, %28,6'sı ise hizmet sektöründe çalışmaktadır¹¹.

Bu dağılım, Türkiye'deki kadın işgücünün, bilgi toplumuna dönüşmüş ülkelerdeki istihdam yapısına henüz sahip olmadığını göstermektedir. Oysa bu ülkelerde kadınların en fazla istihdam edildiği sektör hizmet sektörüdür. Ülkemizde ise kadınların en fazla istihdam edildiği sektör tarım sektörüdür. Bu farklılığın birinci temel nedeni, tarım sektöründeki işlerin çoğunun küçük çaplı olması, bu nedenle aile fertlerinin tümü tarafından yapılmasıdır. İkinci neden ise, ülkemizdeki kadın işgücünün büyük bir bölümünün ev dışındaki işlerde çalışacak eğitim ve beceriye henüz kavuşmamış olmasıdır¹². Buna bağlı olarak;

- Kente göre (% 18,3) kırsal alanda daha çok kadın işgücüne katılıyor (% 36.7) gibi görüne de kırdaki 100 kadından 89'u tarım kesiminde ve bunların % 81.9'u herhangi bir ücret almaksızın ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır¹³. Ancak kırdan kente göç ile beraber ücretsiz aile işçisi konumunda olan kadınlar, giderek ücretli olarak daha çok işgücü piyasasına katılmaya başlamaktadır. Kadınların işgücüne katılımı yaşa bağlı olarak önemli dalgalanmalar göstermektedir. En yoğun katılım 20-24 yaş aralığında gerçekleşmekte, daha sonra giderek düşmektedir¹⁴.
- Sanayi sektöründeki kadınlar genellikle %66 oranla tekstil, %14 oranla da gıda sektöründe çalışmaktadırlar.
- Girişimcilik gerektiren mesleklerde veya işveren konumunda çalışan erkek sayısı 234 bin iken, aynı konumda 13 bin kadın bulunmaktadır. Yani kadınların erkeklere oranı %6'dır.
- 1999 yılı verilerine göre; iş yaşamında kadın girişimci oranı ise %1,4'tür¹⁵. Kadın girişimcilerin sayısı son dört yıl içinde %74'lük bir artışla 68 bine yükselmiş olsa dahi, 2007 yılı başındaki kadın girişimcilerin toplam girişimciler içindeki oranı sadece % 6.1'e yükselmiştir. ABD'de tüm girişimcilerin %38'i kadın girişimcilerden oluşmakta ve 27.5 milyon kişiye iş imkanı sağlamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ise kadın girişimcilerin oranı ortalama olarak %25'ler civarındadır. Bu düşük oranların en önemli nedeni olarak, toplam ücretliler arasında kadın ücretli oranının %22'lerde kalması sayılabilir. Ayrıca, çalışma hayatında memur, orta ve üst düzey yönetici olarak deneyim kazanamayan bir kadının, girişimciliğe atılmaya cesaret edemediği de tespit edilmiştir¹⁶.

¹¹ www.kssgm.gov.tr/20 Mayıs 2007.

¹² Dura, Cihan ve Atik Hayriye, Bilgi Toplumu Bilgi Ekonomisi ve Türkiye, Literatür Yayınları, İstanbul, 2002, s. 107.

¹³ www.kssgm.gov.tr/20 Mayıs 2007.

¹⁴ http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1350 /19 Haziran 2007.

¹⁵ Eyüboğlu, Dilek, Girişimciliğin Geliştirilmesi, , No: 668, (Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları, 2004), s. 95.

¹⁶ www.franchise-net.com/DE/Franchise-news_from/Turkey/E4049.pdf/ 20 Mayıs 2007.

Ülkemizde, kadınların işgücüne katılma oranı erkeklerin ancak üçte biri kadardır. Kadınların işgücüne katılım oranları tarımdan göçle beraber 1950'lerden bu yana hızla düşmektedir. 1955'te % 72 iken, 1989'da % 35.1, 1999'da % 29.7 ve 2005 yılında % 24.7 olmuştur. Bu oranın AB ve OECD ortalaması ise yüzde 61'dir¹⁷. OECD ülkeleri arasında Türkiye, kadın emeğinin işgücüne katılım oranı en düşük ülkedir. Genelde kentli kadınların istihdamının en yoğun olduğu imalat sanayinde çalışan kadın oranı Güney Kore, Meksika, Malezya, Endonezya gibi ülkelerden düşüktür. Türkiye'de kadınların endüstriyel üretime katılmalarının daha çok kayıt dışı ve görünmez olmasının da bu sonuçta rolü vardır¹⁸.

Yetersiz eğitim düzeyi ve bilgi-beceri eksikliği, kadın işgücünün başta gelen sorunlarından. Türkiye'de istihdamdaki kadın işgücünün eğitim düzeyini incelediğinde karşımıza çıkan manzara şöyledir: Okuryazar olmayan: %22, İlkokul mezunu: % 51, Ortaokul mezunu: % 9, Lise mezunu: % 10 ve Yüksekokul ve üniversite mezunu ise % 8'dir¹⁹.

Kadınlar Cumhuriyet sonrası dönemde eğitim, siyasi temsil ve istihdam alanlarında kamu yaşamında geniş yer bulabilmişler ancak gelenekleri açısından toplumdaki rollerinde önemli değişiklik olmamıştır. Erkeklerle aileyi mali yönden destekleme, kadınlara ise ev idaresi ve çocukları yetiştirme görevi düşmektedir. Kadınların iş dünyasında yer almaya başlamaları kredi veren banka ve diğer kamu kuruluşlarını temsilcilerini rahatsız etmiş ve bu durum girişimci kadınların sorunu haline gelmiştir²⁰. Ülkemizde kadın girişimcilik ile ilgili çalışmalarda, AB, OECD ve BM gibi uluslararası kuruluşların kadın girişimciliğini destekleyici ve yaygınlaştırıcı politikalar izlemesi önemli ölçüde etkili olmuştur. Buna rağmen ülkemizde, ancak 1990'lı yıllardan itibaren girişimci kadınlar üzerine çalışmalar yapılmaya başlanmıştır²¹. Bir ülkenin sosyal açıdan gelişmişliğinin bir göstergesi de kadın girişimci sayısının artmasıdır. Ülkemizde kadın girişimci ve kadın yöneticilerle ilgili sorunların çözülmesi ve girişimciliğin özendirilmesiyle; ekonomik ve sosyal gelişme birbirine paralel olarak gelişecektir²².

Türkiye'de kadına karşı ayrımcılığın ortadan kalkması ve kadınların ekonomik olarak kalkınmasına yardımcı olmak amacıyla çeşitli dernekler, birlikler çeşitli programlar geliştirerek hayata geçirmişlerdir. KOSGEB, kadınlar için girişimcilik eğitimi vermiş ve web sayfalarında kadın girişimci geliştirme aktivitelerine düzenli olarak yer vermiştir. 2002 yılında kurulan Kadın Girişimciler Derneği geliştirdiği birçok sosyal sorumluluk projesi ile Türkiye'de kadının statüsünü yükseltmeyi ve kadın girişimciliğini teşvik etmeyi ve desteklemeyi amaçlamaktadır.

¹⁷ http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=1350/19 Haziran 2007.

¹⁸ Tess – İş, Kadın Dosyası, Sayı: 2005-1, 2005, s. 33.

¹⁹ Kocacık, Faruk ve Gökkyaya Veda B., (2005), Türkiye'de Çalışan Kadınlar Ve Sorunları, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, ss. 195-219.

²⁰ Kutanis, Rana Ö., Girişimci Kadınlar, (İstanbul: Değişim Yayınları, 2006), s. 67.

²¹ http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_2/C2-S2-%20M8.pdf, Yetim, Nalan, Sosyal Sermaye Olarak Kadın Girişimciler: Mersin Örneği / 15 Haziran 2007.

²² Çelik, Cemile ve Özdevecioğlu, Mahmut, Kadın Girişimcilerin Demografik Özellikleri ve Karşılaştıkları Sorunlara İlişkin Nevşehir İlinde Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi Nevşehir İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, *I. Orta Anadolu Kongresi*, 2001, ss. 377-385.

Keza Kadın Emeğini Destekleme Vakfı, GAP-GİDEM (GAP bölgesi Girişimci Destekleme Birimi) ve TOBB çeşitli projelerle kadın girişimciliğinin gelişmesinde katkıda bulunmaktadır²³.

Türkiye’de kadınların küçük girişimcilik faaliyetlerinin desteklenmesi ve kadınlar arasında küçük işyeri kurma eğiliminin artması, farklı nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bunlardan ilki, kadınların haneye ek gelir sağlayabilmek amacıyla kendi niteliklerinin kullanarak küçük işyerleri kurmalarıdır. İkincisi ise, yine hane gelirlerindeki azalışa paralel olarak kadınların herhangi bir ücretli işte çalışma isteklerinin artışıdır. Ancak, Türkiye’de özellikle başvuru işlere uygun eğitim ve becerisi olmayan kadınların iş bulma şansları oldukça düşük olduğundan kendi hesabına çalışma, kadınların başvurdukları bir seçenek olarak ele alınmaktadır²⁴.

Çalışmamızda girişimci kadının demografik yapısı yanında ele alacağımız diğer kriterler, girişimcilerin zaman kullanımı, performans değerlendirmesi ve geliri hakkındaki düşünceleridir.

Robert D. Smither (1998) iş tatminini açıklarken gelir, çalışma koşulları, yönetim, motivasyon, işin kendisi, ilişkiler ve iletişim gibi faktörleri içeren karmaşık bir yapıya sahip olduğunu ifade etmiştir²⁵. Gelir açısından işletmenin kurulma gerekçesinde kadın için bunun dördüncü sırada öneme sahip olduğunu belirtmiştik. Ancak, iktisadi hayatta işletmelerin birincil amacının kar olması ve girişimci kadınların ailelerinin ekonomisine katkıda bulunmak istemeleri, ve iş bulma şanslarının az olması işletmelerini hayata geçirmede teşvik eden unsurlardan bazıları olmuştur²⁶. Bu çalışma kapsamında, girişimci kadınların genel anlamıyla performanslarını değerlendirmeleri istenmiştir.

Zaman kontrolü ve yönetimi, yöneticiler için bugünkü iş çevresinde önemli bir beceridir. Zamanı yönetebilme, kontrol edebilme ve onu etkin kullanabilme profesyonel, bilinçli bir bireyin yaşam tarzının davranışlarıdır. Bu da sadece bireysel olarak zamanın etkili kullanımını değil, aynı zamanda diğer bireylerle çalışırken zamanı etkin kullanmayı gerekli kılmaktadır²⁷. Zaman yönetiminin amacı, yalnızca daha iyi zamanlama becerilerini öğrenmek değil, aynı zamanda kişinin kendi takvimini kesinleştirmesini, daha fazla zaman kazanmak için fazla öncelik taşımayan işleri bir kenara bırakmasını sağlayacak bir yöntem geliştirmesidir. Birçok kadın her şeyi yapmanın mümkün olmadığını yaşayarak öğrenmiştir. Bunun yerine tercihler yapmak, öncelikler belirlemek ve bu kararları yaşama geçirmek için cesaretle ilerlemek gerekir²⁸.

²³ European Network to Promote Women’s Entrepreneurship, Activities Report 2005, september 2006 ss. 46-48.

²⁴ Ecevit, Yıldız, Küçük İşletme Sahibi Kadın Girişimciler Araştırması, Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü, 1996, ss. 65-67.

²⁵ Smither, R.D., The Psychology of Work and Human Performance, Third Edition, New York, Logman, 1998 ss. 245-249.

²⁶ Ecevit, Yıldız, Küçük İşletme Sahibi Kadın Girişimciler Araştırması, Kadın Statüsü ve Sorunları Genel Müdürlüğü 1996.

²⁷ Akdemir, Ali, Temel İşletmecilik Bilgileri, (Kocaeli: Yayıncı Yayınları, 2003), s. 153.

²⁸ Palmer, Margaret ve Hyman Beverly, Yönetimde Kadınlar, (İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım, 1993), s. 68.

2. Araştırmanın Genel Çerçevesi

2.a Çalışmanın Amacı

Günün gelişen koşulları, kadınların eğitiminin ve birbirleri arasında etkileşimlerinin gelişmesi sonucu farkındalıklarını arttırmış ve kaderlerini tayin yönünde inisiyatif kullanma kararlılıklarını perçinlemiştir. Kadınların hem sosyal hayattaki hem de politika ve ekonomi dünyasındaki yerleri tatminkâr olmamakla beraber artış eğilimi içindedir. Kadının günlük hayatta bir iş sahibi olarak kendini ifade etmesinde gelişmeler, bu alandaki akademik çalışmaları da beraberinde getirmiştir. Bu çalışmamızda genel anlamıyla Biga'daki girişimci kadınların profilini çıkarmak amaçlanmıştır.

2.b Çalışmanın Evreleri

Biga Ticaret ve Sanayi Odası, Lokantacı ve Köfteciler Odası ve Biga Esnaf ve Sanatkarlar Odası'na bağlı kadın girişimciler bu çalışmanın hedef kitesidir.

2.c Çalışmanın Metodu

Biga Ticaret ve Sanayi Odası'na (51), Lokantacı ve Köfteciler Odası'na (11) ve Biga Esnaf ve Sanatkarlar Odası'na bağlı (138) toplam 200 işletme içinden 42 örnek rassal olarak tabakalamalı örnekleme yöntemine göre seçilmiştir (sırasıyla 10, 2 ve 30 örnek olmak üzere). Örnek çapının küçük kalmasının bir sebebi, anketlerin uygulanması aşamasında verilen adreste adı geçen işletmelerin bulunamaması, bazılarının müstakil ev (adı geçen işletmeyle ilgisi olmayan ve başka şahıslara ait mülk) çıkmış olmasıdır. Diğer bir sebep de; önemli sayılabilecek bir orandaki işletmenin kadınların eşleri tarafından çeşitli sebeplerle eşlerinin üzerinden açılmış olmasıdır. Son olarak ankete çelişkili cevap veren işletmecilerin bilgileri ayıklandıktan sonra tabakalamalı örnek gereği sınırları koruyarak örnek kitle oluşturulmuştur. Bununla birlikte her ne kadar örnek çapı yetersiz görünse de, Bigalı girişimci kadınlar hakkında genel bir fikir vermesi ve daha sonra yapılacak çalışmalara temel oluşturması açısından önemlidir.

Çalışmamızda girişimci kadınların demografik özellikleri, hayata bakışları, performansları, zamanı değerlendirmeleri ve gelirleri hakkındaki düşünceleri sorulmuş ve aralarındaki ilişkiler istatistiksel olarak incelenmiştir. Bu süreçte hazırlanan anket formatı için Emine Özmete'nin doktora tezinde oluşturulmuş olan ölçek ve anket sorularından faydalanılmıştır²⁹. Çalışmamız bir anket çalışmasıdır. Anket içinde yer alan bazı sorular sınıflama düzeyinde ölçülmüş nominal değişkenler iken bazıları adı geçen teze uygun olarak çalışma yaşamı (17 soru), gelir (6 soru) ve zaman kullanımı (9 soru) faktörleri olmak üzere ölçeklendirilerek ölçülmüş sıralı düzey (ordinal) değişkenlerdir. Çalışmamızda beşli likert yerine üçlü likert kullanılmış ve ölçek içinde yer alan bazı benzer sorular çıkartılmış veya bazı sorular detaylandırılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları ölçeklenen anket sorularının oldukça güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan anketler sonucunda toplanan veriler SPSS paket programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. 32 adet üçlü likerte göre ölçeklendirilmiş soru olumlu cümlelerde bir

²⁹ Özmete, Emine, E. Gönen, Özel Sektörde Kadın İşgücünün Çalışma Yaşamı Kalitesi, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ev Ekonomisi Yüksekokulu Yayın No:4, Bilimsel Araştırma ve İncelemeler:4, Ankara, 2004.

fikrim yok, katılıyorum, ve katılmıyorum seçenekleri dahilinde 1, 2, 3 olarak olumsuz cümlelerde ise 3, 2, 1 olarak puanlanmıştır. Anket sorularının iç tutarlılığını incelemek üzere Cronbach Alpha katsayısı kriter olarak kullanılmıştır.

3. UYGULAMA

Bu çalışmada Biga Ticaret ve Sanayi Odası, Lokantacı ve Köfteciler Odası ve Biga Esnaf ve Sanatkarlar Odası'na bağlı kadın girişimciler ağırlıklı iş gruplarına göre tabakalıklı örnekleme ile rassal olarak seçilmiştir. Elimizde değerlendirilmeye değer 42 gözlem değerine ilişkiler sonuçlar aşağıda özetlenmiştir:

3.a Frekans Tabloları ve Yorumları

Bu bölümde anketimize konu olan Bigalı Girişimci Kadınların anket sorularına verdikleri yanıtlara göre oluşturduğumuz özet tablolar sunulmaktadır.

3.a.i. Girişimci Kadına İlişkin Bilgiler

Girişimci kadınların yaş, eğitim ve medeni hal gibi genel bilgileri bu bölümde tablo 1'de özetlenmiştir. Rana Ö. Kutanis'in kadın girişimcilerin genellikle işyerlerini 35-45 yaş aralarında kurdukları yönündeki bulgusundan (bkz. sayfa 2) yola çıkarak çalışmamızda girişimci kadınları yaşları itibarıyla 35 yaş öncesi ve sonrası olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Bir girişimci olarak ekonomik hayata katkıda bulunmak eğitim gibi bir süreci gerektirmesi ve örnek çapımızın yeterli büyüklükte olmaması gibi nedenlerle yaş kriterini iki gruba ayırmak uygun görülmüştür.

Girişimci kadınları iki yaş grubuna göre irdelediğimizde 35 yaş ve altında olanların oranı %38,1 iken 35 yaş üstü olanların yaklaşık % 62 olarak belirlenmiştir. Girişimci kadınların ortalama yaşı yaklaşık 38 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 1:

Kadın yaş, öğrenim ve medeni durumu

		<i>Frekans</i>	<i>Yüzdesi (%)</i>
Yaş Grupları	18 – 35 Yaş Arası	16	38,1
	36 Yaş büyük olanlar	26	61,9
Öğrenim Durumu	İlkokul Mezunu	8	19,0
	Ortaokul Mezunu	5	11,9
	Lise Mezunu	14	33,3
	Üniversite ve Yüksek Lisans Mezunu	15	35,7
Medeni Hal	Evli	33	78,6
	Bekâr	6	14,3
	Boşanmış	2	4,8
	Dul	1	2,4

Kadınların eğitim düzeylerine bakıldığında 1 adet yüksek lisans yapmış kadın gözlemlenirken üniversite ve lise mezunu kadınların oranı her biri için %33,3, ortaokul mezunları yaklaşık %12 ve ilkokul mezunlarının %19 olduğu tespit edilmiştir. İş sahibi kadınların %78,6'sı evli, %14,3'ü bekâr, %4,8'i eşlerinden ayrılmıştır. Eşini kaybetmiş 1 işkadını olduğu saptanmıştır.

3.a.ii. Girişimci Kadınların Ailelerine İlişkin Bilgiler

Araştırmamızda girişimci kadının aile yapısını anlamaya ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 2:Aile Büyüklüğü, Tipi ve Yapısı

		Frekans	Yüzdesi (%)
Ailedeki Birey Sayısı *	2	4	11,1
	3	16	44,4
	4	11	30,6
	5	3	8,3
	6	2	5,6
Aile Tipi **	Çekirdek Aile (anne-baba-çocuklar)	27	79,4
	Geniş Aile	7	20,6
Aile Yapısı**	Yeni Evli Çift	1	3,0
	Çocuklu	31	93,9
	Çocukları Evden Ayrılmış	1	3,0

* Bekâr olan 6 girişimci kadın değerlendirilmeye alınmamıştır.

** Bekâr ve boşanmış 8 kadın değerlendirilmeye alınmamış

*** Bekâr, boşanmış ve eşini kaybetmiş 9 kadın değerlendirmeye alınmamıştır.

Tablo 2’de görüldüğü üzere iş kuran kadınların yaklaşık % 44’ünün ailedeki birey sayısı 3, %31’ ise 4 kişidir. Ailelerinde 4’ten fazla birey olduğunu ifade eden işkadınlarının oranı ise yaklaşık %14’tür.

Kadınların ailelerinin yaklaşık %80’i çekirdek aile %20’si ise geniş ailedir. İşkadınlarının neredeyse tamamı çocuklu, yani genişleme dönemindeki ailelere sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Tablo 3:Baba Mesleği

	Frekans	Yüzdesi (%)
İçi	6	14,28
Çiftçi	6	14,28
Memur	7	16,67
Bürokrat	1	2,38
Esnaf / Sanatkâr	20	47,63
Sanayici / İş Adamı	2	4,76

Yukarıdaki tabloda girişimci kadınların babalarının mesleklerinin genel dağılımı rapor edilmiştir. Esnaf ve zanaatkâr olanların oranı % 47,63 ile ilk sırayı almaktadır. İşçi ve memur çocuğu olanların oranı %30,95 ve çiftçi olanların oranı %14,28 olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 4:Büyük Babanızın Mesleği

	Frekans	Yüzdesi (%)
İşçi	5	11,9
Çiftçi	26	61,9
Memur	4	9,5
Esnaf / Sanatkâr	5	11,9
Sanayici / İş Adamı	2	4,8

İşkâdınlarının % 61,9'unun büyük babasının çiftçi, %11,9'unun işçi yine aynı oranda esnaf ve zanaatkâr olduğu tespit edilmiştir.

3.a.iii. Girişimci Kadın Eşine İlişkin Bilgiler

Aşağıdaki tabloda girişimci kadınların eşlerinin genel profili verilmiştir. Eşlerin yarısından fazlası orta yaş grubunda yer alırken ikinci sırada yüzde 30 ile 46 yaş ve üstü gruptaki erkekler yer almaktadır. 24 – 35 yaşları arasında olan erkeklerin oranı ise yaklaşık %17'dir. Ortalama yaş bu gruptaki eşler için yaklaşık 41 olmuştur. Eşlerin % 44'ü lise, %26,5'i üniversite, %20,6'sı ortaokul ve %8,8'i de ilkököl mezunudur.

Tablo 5:Eşe ilişkin bilgiler

		Frekans	Yüzdesi (%)	
Eşinizin Yaşı *	24 – 35	5	16,7	
	36 – 45	16	53,3	
	46 – 61	9	30,0	
Eşinizin Durumu **	Öğrenim	İlkokul Mezunu	3	8,8
		Ortaokul Mezunu	7	20,6
		Lise Mezunu	15	44,1
		Üniversite Mezunu	9	26,5
Eşinizin Mesleği ***		İşçi	5	15,2
		Memur	2	6,1
		Üst Düzey Yönetici	1	3,0
		Birim Yöneticisi	1	3,0
		Uzman Meslek Grubu (avukat, doktor, vb)	5	15,2
		Çalışmıyor	1	3,0
		Serbest Meslek	16	48,5
		Çiftçi	1	3,0
Üretim/sanayici	1	3,0		

* Bekâr ve boşanmış olan kadınlar dâhil edilmemiştir.

** Bekâr ve boşanmış 8 kadın dâhil edilmemiştir.

*** Bekâr, boşanmış ve eşini kaybetmiş 9 kadın dâhil edilmemiştir.

Eşlerin yaklaşık yarısı serbest meslek sahibi oldukları tespit edilmiştir. % 6'sı yönetici konumunda, %21,3'ü işçi ve memur iken uzman meslek grubunda olanların oranının da % 15,2 olduğu saptanmıştır.

3.a.iv Çocuklara İlişkin Bilgiler

Tablo 4'te aileler sahip olduğu çocuk sayılarına göre gruplandırılmış, bir sonraki tabloda da çocukların yaş ve cinsiyetlerine dağılımları özetlenmiştir.

Tablo 6:Çocuklara ilişkin veriler

		Frekans	Yüzdesi (%)
Çocuk Sayısı *	1 Çocuk	15	41,7
	2 Çocuk	18	50,0
	3 Çocuk	3	8,3

* Bekâr olan kadınlar değerlendirilmeye alınmamıştır.

Anketin uygulandığı kadınların 15 tanesinin 1, 18 tanesinin 2 ve 3 tanesi de 3 çocuğa sahiptirler. Ailelerin sahip oldukları ortalama çocuk sayısı 1,67'dir.

Tablo 7:Çocukların yaş ve cinsiyetlerine ilişkin veriler

	Kız		Erkek	
	Frekans	Yüzdesi (%)	Frekans	Yüzdesi (%)
6 ve küçük	8	21,2	7	30,4
7 – 12	8	24,2	5	21,8
13 – 18	5	15,2	4	8,7
19 ve üstü	14	39,4	9	39,1

Çocukların büyük bir çoğunluğu (%39,4 kız ve %39,1 erkek) 19 yaş ve üstündedir. Altı yaşında ve daha küçük çocuk sahibi olanların oranı kız çocukları için %21,2 iken erkeklerde ise %30,4'dir.

3.a.v. Yerleşime İlişkin Veriler

Biga'daki kadın girişimcilerin konut mülkiyeti, konut türü ve yerleşim yerine ilişkin bilgiler Tablo 6'da özetlenmiştir.

Tablo 8:Konut Mülkiyeti, Tipi ve Yaşanılan Yer

		Frekans	Yüzdesi (%)
Konut Mülkiyeti	Ev Sahibi	29	69
	Kiracı	12	28,6
	Diğer	1	2,4
Konut Tipi	Apartman	32	76,2
	Müstakil Ev	10	23,8
Ailenin Yaşadığı Yer	Merkez	39	92,9
	Köy	3	7,1

Kadınların %69 gibi büyük bir oranı kendi evlerinde oturmakta ve % 28,6'sı ise kiracı durumundadır. Girişimci kadınların %76,2 si apartman dairesinde ve %93 gibi bir çoğunlukla ilçe merkezinde oturdukları belirlenmiştir. Müstakil ev sahiplerinin toplam içindeki oranı %23,8 olarak gözlemlenmiştir.

3.a.vi. İş Yaşamına İlişkin Bilgiler

İş hayatına başlamış kadınların neredeyse yarısı (%47,6'ı) 5 yada daha az süredir işyerlerini çalıştırmaktadırlar. 6 – 10 ve 11 – 19 yıldır buldukları sektörde faaliyetlerine devam eden kadınların oranı her bir grup için sırasıyla %21,4 ve %19'dur. 20 – 30 yıldır iş hayatındaki faaliyetlerini sürdüren kadın girişimcilerin örnek içindeki payı %12 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 9: İş faaliyet süresi

İş faaliyet süresi	Frekans	Yüzdesi (%)
0 – 5 yıl	20	47,6
6 – 10 yıl	9	21,4
11 – 19 yıl	8	19,0
20 – 30 yıl	5	12,0

Tablo 10: İşletmeyi Kurduğunuzdaki Yaşınız

Yaş	Frekans	Yüzdesi (%)
18 – 25	14	33,3
26 – 33	16	38,1
34 – 41	7	16,7
42 – 45	5	11,9

Biga'daki iş sahibi kadınlara ilişkin örnek kütledeki gözlemimize göre işletmelerinin ağırlıklı olarak (%38,1) 26 –33 yaşları arasında açtıklarını görmekteyiz. İkinci sırada ise %33,3'lük oranla daha genç grubu oluşturan 18 – 25 yaş aralığındaki kadınların olduğunu görmekteyiz. 34 ila 41 yaşları arasında işlerini kurmuş olan kadınların %16,7 ve 42 ile 45 yaşları arasında iş kuran kadınların ise % 11,9 oranında oldukları hesaplanmıştır.

Tablo 11: İşletmeyi Kurduğunuzdaki Medeni Haliniz

Medeni Hal	Frekans	Yüzdesi (%)
Evli	36	85,7
Bekâr	6	14,3

İş sahibi olan kadınların yaklaşık % 14'ü bekârken, geri kalanı da evlendikten sonra kendi işlerini kurmuşlardır.

Tablo 12: İşin Kurulması İçin Sağlanan Finanssal Kaynak

Finanssal Kaynak	Frekans	Yüzdesi (%)
Kişisel Birikimler	24	57,1
Eş	10	23,8
Akrabalar	4	9,5
Banka Kredisi	3	7,1
Banka Kredisi ve Kişisel Birikimler	1	2,4

Kadınların %57'si işlerini kurarken şahsi birikimlerini kullanmışlar, %23,8 eşinden destek görmüş ve akrabalarından destek alanlar ise % 9,5 olarak tespit edilmiştir. Banka kredisi kullananların oranı %7,1 ve kişisel birikimleri ve banka kredisini beraber kullananların oranı ise toplam içinde sadece %2,4 olmuştur.

Aşağıdaki tabloda iş kadınlarının istihdam ettikleri erkek ve kadın sayıları verilmiştir.

Tablo 13: İstihdama Katkısı

		Frekans	Yüzde
Kadın İşgücü Sayısı	1	17	58,6
	2	7	24,1
	3	3	10,3
	5	1	3,4
	9	1	3,4
Erkek İşgücü Sayısı	1	3	37,5
	2	3	37,5
	3	1	12,5
	4	1	12,5

Tabloda görüldüğü üzere, kurulan işletmelerin kadında 29, erkeklerde 8 kişiye istihdam sağladığı görülmektedir. Bu işletmelerin önemli bir çoğunluğu (20 işletme) tek kişiye istihdam sağlarken, 9 kişiye birden istihdam sağlayan sadece bir firma tespit edilmiştir.

Tablo 14:Çalışma Yaşamına İlişkin Düşünceler

		Frekans	Yüzdesi (%)
5 Yıl Önceki Durum	Kararsızım	8	19,0
	Kötü	8	19,1
	İyi	26	61,9
Şu Anki Hissi	Kararsızım	5	11,9
	Kötü	5	11,9
	İyi	22	76,2
5 Yıl Sonrasına İlişkin Beklenti	Kararsızım	5	11,9
	Kötü	10	23,8
	İyi	27	64,3

5 yıl öncesi bugünü ve 5 yıl sonrasına ilişkin düşünceler bu tabloda incelenmiştir. Bireylerin kısa (1 yıldan az) ve orta dönemde (1-5 yıllık bir zaman dilimini içermektedir) beklentilerinde bir değişim olup olmadığı incelenmiştir.. Belirsizliklerin çok olduğu ülkemizde uzun dönemli planlar ve beklentiler fazla gerçekçi olmayacağı için incelemeye dahil edilmemiştir. 5 yıl önceki durumunun genel anlamıyla iyi olduğunu ifade eden kadınların oranı %61,9, olumsuz olarak niteleyenlerin oranı ise %19,1 olarak gözlemlenmiştir. Bu gün itibariyle çalışma yaşamına olumlu bakışta bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Yüzde 76,2 genel anlamıyla durumlarının iyi olduğunu belirtmiştir. Kararsızların oranı 5 yıl önceki duruma göre %19'dan %11,9'a gerilemiş ve olumsuz olarak yorumlayanların oranı da %11,9'a düşmüştür. Geleceğe ilişkin beklentiler irdelendiğinde kararsızların oranı sabit kalırken olumsuz beklentileri olanların oranı %23,8 ve olumlu bekleyişleri olanların oranı %64,3 olarak hesaplanmıştır.

3.b. ÇALIŞMADAKİ DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİ ANALİZİ SONUÇLARI (ÇAPRAZ TABLOLAR)

Demografik özellikler ile iş sahibi kadınların iş yaşamına ilişkin görüşler arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığını irdelemek için ki-kare ilişki testi uygulanmış ve sonuçlar aşağıdaki tablolarda özetlenmiştir. Kullandığımız ki kare testi, iki veya daha fazla değişken grubu arasında bir ilişkinin bulunup bulunmadığını incelemek için kullanılır. Bu çalışmada ikili ilişki analiz sonuçları irdelenmiştir. Bu bağlamda H_0 hipotezimiz “değişkenler arasında istatistiksel ilişki yoktur”; alternatif hipotezimiz H_1 ise “değişkenler arasında istatistiksel olarak ilişki vardır” şeklindedir. Boş hipotezde ortaya koyduğumuz değişkenin birbirinden bağımsız olması, iki gözlem değerleri arasında bir ilişkinin olmadığı anlamına gelir.

3.b.i. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Bu aşamada çalışmada likert ölçeği ile puanlama yoluyla ölçülen 32 anket sorusu (değişkenler) için kullandığımız üçlü likert ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklendirdiğimiz anket sorularının geçerliliği ve

güvenilirliği için Cronbach Alpha test istatistiği kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme ölçütü;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir³⁰.

Toplam 32 adet anket soru için Cronbach Alpha (α) test istatistiği (iç tutarlılık katsayısı) = 0,728 olarak hesaplanmış dolayısıyla geçerlilik ve güvenilirlik test sınavında kullanılan ölçeğinyüksek derecede güvenilir derecede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örneklemedeki bireylerin sayısının artması durumunda Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının daha üst değerlere sahip olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte, sahip olunan 0.728 değeri, anketteki soruların bireyler tarafından iyi düzeyde ciddiye alınarak cevaplandırılmış göstermektedir

3.b.ii. Çalışma Yaşamına İlişkin Düşünceler

İlk olarak anketteki değişkenler ile iş sahibi kadınların yaşları arasındaki ilişkiye bakılmıştır.

Tablo 15: Anketteki Değişkenlerle İşletmecinin Yaşı Değişkeni Arasında Ki-Kare İlişki Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ki-Kare (χ^2)	Anlamlılık (P)	Sonuç
İşimde Yeteneklerimin Büyük Bir Kısmını Kullanıyorum	5,745	0,219	H ₀ Kabul
İşimde Yeni Yetenek ve Beceriler Geliştiriyorum	1,918	0,590	H ₀ Kabul
İşimde Öğrendiklerimin Çok Az Olduğunu Düşünüyorum	5,383	0,250	H ₀ Kabul
İşimde Beceri ve Yeteneklerimin En Önemlilerini Kullandığımı Düşünüyorum	7,653	0,105	H ₀ Kabul
İşimde Genellikle Başarısız Olduğumu Düşünüyorum	2,937	0,401	H ₀ Kabul
İş Performansımın Genellikle İyi Olduğunu Düşünüyorum	0,334	0,953	H ₀ Kabul
İşte En Önemli Amaçlarıma Ulaşamadığımı Düşünüyorum	3,296	0,510	H ₀ Kabul
İşimde Başarılı Olmanın Kişiliğimin Bir Parçası Olduğunu Düşünüyorum	2,932	0,569	H ₀ Kabul
Hayatımdaki En Önemli Şey İşimdir	9,208	0,056*	H ₁ Kabul
Hayatımdaki En Önemli Tatmin Kaynağım İşimdir	8,794	0,066*	H ₁ Kabul
İşin Koşullarını Daha İyi Yapabilmek İçin Yapabileceğim Şey Çok Azdır	2,703	0,609	H ₀ Kabul
İşte Ne Yapacaklarım Konusunda Karar Vermede Yalnız Karar Vermekte Zorlanırım	3,877	0,423	H ₀ Kabul
İş Yerindeki Faaliyetlerin Çoğu Sıkıcı ve Monotondur.	7,008	0,135	H ₀ Kabul
Genelde Verdiğim Kararlar Uygulanabilir Olmamakta	4,383	0,357	H ₀ Kabul

* $\alpha = 0,10$ anlamlılık düzeyinde

³⁰ Kazım Özdamar, Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitapevi, Eskişehir, 2002, s.673.

Tablo 1’de ölçek değişkenlerle girişimci kadının yaşı arasında anlamlı bir ilişki olup olunmadığına bakılmış ve sadece “hayattaki en önemli şey işimdir” ve “hayattaki en önemli tatmin kaynağım işimdir” görüşleri ile yaş arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki ($\alpha = 0,10$ anlamlılık düzeyinde) olduğu tespit edilmiştir. Alfa’nın 0,10 anlamlılık düzeyi birinci tip hata olasılığını artırmakla birlikte bu araştırmada değişkenler arasında bir ilişkinin olup olmadığı sınındığı için düşük düzeyde olsa bile ilişkili değişkenleri belirleyebilmek amacıyla alfa %10 alınmıştır. Bu bağlamda istatistiksel açıdan anlamlı bulunan iki ilişkiye ait tablolar aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 15. 1: “Hayatımda En Önemli Şey İşimdir” Görüşü ile Yaş Değişkeni Arasındaki Ki-Kare ilişki Tablosu

		Yaşınız		Toplam	
		35 Yaş ve altı	36 Yaş ve üstü		
Hayatımdaki En Önemli Şey İşimdir	Kararsızım	Frekans	0	3	3
		Yüzdesi	0.0	7.1	7.1
	Katılmıyorum	Frekans	11	17	28
		Yüzdesi	22.3	40.4	66.7
	Katılıyorum	Frekans	5	6	11
		Yüzdesi	11,9	14,3	26,2
	Toplam	Frekans	16	26	42
		Yüzdesi	38.1	61.9	100.0

$\chi^2 = 9,208$ Anlamlılık Düzeyi (P) = 0,056

“Hayatımdaki en önemli şey işimdir” görüşündeki gruplar arası farklılaşmaya ilişkin ki-kare tablosu yukarıda özetlenmiştir. 36 yaş ve üstündekilerin 35 yaş ve altı gruba göre bu fikre daha kuvvetli bir şekilde karşı çıktığı gözlemlenmiştir. Aşağıdaki tabloda ise “Hayatımdaki en önemli tatmin kaynağım işimdir” görüşünün iki yaş grubu arasında farklı algılamada 36 yaş ve üstünün diğer gruba göre ağırlıklı olarak farklı düşündüğü görülmektedir.

Tablo 15. 2: “Hayatımda En Önemli Tatmin Kaynağım İşimdir” Görüşü ile Yaş Değişkeni Arasındaki Ki-Kare ilişki Tablosu

		Yaşınız		Toplam
		35 Yaş ve altı	36 Yaş ve üstü	
Hayatımdaki En Önemli Tatmin Kaynağım İşimdir	n			
	rum			
	m			

$\chi^2 = 8,794$ Anlamlılık Düzeyi (P) = 0,066

Anketteki değişkenler ile kadın girişimcilerin kurduğu işletmenin yaşı arasındaki ilişki aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Hayatımdaki en önemli şey işimdir görüşüne 36 yaş ve üstündeki girişimci kadınların diğer gruba göre daha kuvvetli karşı çıkmaktadırlar.

Tablo 16: Ölçek Değişkenlerle İş Yeri Faaliyet Süresi Arasındaki Ki-Kare İlişki Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ki-Kare (2)	Anlamlılık (P)	Sonuç
İşimde Yeteneklerimin Büyük Bir Kısmını Kullanıyorum	7,169	0,518	H ₀ Kabul
İşimde Yeni Yetenek ve Beceriler Geliştiriyorum	8,779	0,186	H ₀ Kabul
İşimde Öğrendiklerimin Çok Az Olduğunu Düşünüyorum	9,286	0,319	H ₀ Kabul
İşimde Beceri ve Yeteneklerimin En Önemlilerini Kullandığımı Düşünüyorum	11,284	0,186	H ₀ Kabul
İşimde Genellikle Başarısız Olduğumu Düşünüyorum	4,307	0,635	H ₀ Kabul
İş Performansımın Genellikle İyi Olduğunu Düşünüyorum	2,683	0,847	H ₀ Kabul
İşte En Önemli Amaçlarıma Ulaşamadığımı Düşünüyorum	1,119	0,257	H ₀ Kabul
İşimde Başarılı Olmanın Kişiliğimin Bir Parçası Olduğunu Düşünüyorum	5,242	0,731	H ₀ Kabul
Hayatımdaki En Önemli Şey İşimdir	7,723	0,461	H ₀ Kabul
Hayatındaki En Önemli Tatmin Kaynağım İşimdir	5,683	0,688	H ₀ Kabul
İşin Koşullarını Daha İyi Yapabilmek İçin Yapabileceğim Şey Çok Azdır	17,776	0,023*	H ₁ Kabul
İşte Ne Yapacaklarım Konusunda Karar Vermede Yalnız Karar Vermekte Zorlanırım	9,856	0,275	H ₀ Kabul
İş Yerindeki Faaliyetlerin Çoğu Sıkıcı ve Monotondur.	12,246	0,141	H ₀ Kabul

* $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde

İşyeri faaliyeti süresi ile ölçek değişkenlerden, kurduğu işletmenin işlerini daha iyi yapabilmek için yapabileceği bir şey olmadığı düşüncesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya ilişkin Ki-Kare analiz sonucu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 16.1:“İşin Koşullarını Daha İyi Yapabilmek İçin Yapabileceğim Şey Çok Azdır” görüşü ile İşyerinin Faaliyet Süresi Değişkeni Arasındaki Ki-Kare İlişki Tablosu

			İşyerinin Faaliyet Süresi			Toplam
			1 - 5 Yıl Arası	6 - 10 Yıl Arası	11 Yıl ve Üstü	
İşin Koşullarını Daha İyi Yapabilmek İçin Yapabileceğim Şey Çok Azdır	Kararsızım	Frekans	1	3	0	4
		Yüzdesi	2,5%	7,5%	0,0%	10,0%
	Katılıyorum	Frekans	5	2	6	13
		Yüzdesi	12,5%	5,0%	15,0%	32,5%
	Katılmıyorum	Frekans	13	3	7	23
		Yüzdesi	32,5%	7,5%	17,5%	57,5%
	Toplam	Frekans	19	8	13	40
		Yüzdesi	47,5%	20,0%	32,5%	100,0%

$$\chi^2 = 17,776 \text{ Anlamlılık Düzeyi (P) = 0,023}$$

Yukarıdaki ilişki tablosunda “işin koşullarını daha iyi yapabilmek için yapabileceğim şey çok azdır” görüşünün işyeri faaliyet süresi arasındaki farklılıkların hangi fruplar arasında olduğu özetlenmiştir. İş yerini yeni kuranların (1-5 yıl) diğer gruplara göre bu fikre ağırlıklı olarak katılmadıklarını görmekteyiz. Aynı tabloda iş hayatında 11 yıl ve daha fazla aktif olan firma sahibi kadın girişimcilerin 6-10 yıl arası ekonomik aktivitelerini sürdürenlere oranla yapabilecekleri şeyler olduğu konusunda daha olumlu yaklaşım sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 17: Ölçek Değişkenlerle Eğitim Değişkeni Arasında Ki-Kare İlişki Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ki-Kare (χ^2)	Anlamlılık (P)	Sonuç
İşimde Yeteneklerimin Büyük Bir Kısmını Kullanıyorum	8,22	0,942	H ₀ Kabul
İşimde Yeni Yetenek ve Beceriler Geliştiriyorum	4,858	0,963	H ₀ Kabul
İşimde Öğrendiklerimin Çok Az Olduğunu Düşünüyorum	12,659	0,698	H ₀ Kabul
İşimde Beceri ve Yeteneklerimin En Önemlilerini Kullandığımı Düşünüyorum	14,753	0,543	H ₀ Kabul
İşimde Genellikle Başarısız Olduğumu Düşünüyorum	15,064	0,238	H ₀ Kabul
İş Performansımın Genellikle İyi Olduğunu Düşünüyorum	6,493	0,889	H ₀ Kabul
İşte En Önemli Amaçlarıma Ulaşamadığımı Düşünüyorum	24,653	0,076*	H ₁ Kabul
İşimde Başarılı Olmanın Kişiliğimin Bir Parçası Olduğunu Düşünüyorum	12,501	0,709	H ₀ Kabul
Hayatımdaki En Önemli Şey İşimdir	18,988	0,269	H ₀ Kabul
Hayatındaki En Önemli Tatmin Kaynağım İşimdir	15,629	0,479	H ₀ Kabul
İşin Koşullarını Daha İyi Yapabilmek İçin Yapabileceğim Şey Çok Azdır	14,098	0,591	H ₀ Kabul
İşte Ne Yapacaklarım Konusunda Karar Vermede Yalnız Karar Vermekte Zorlanırım	13,913	0,605	H ₀ Kabul
İş Yerindeki Faaliyetlerin Çoğu Sıkıcı ve Monotondur.	26,674	0,045*	H ₁ Kabul
Genelde Verdiğim Kararlar Uygulanabilir Olmamakta	24,370	0,082*	H ₁ Kabul

* $\alpha = 0,10$ anlamlılık düzeyinde

Eğitim seviyesi ile işimde en önemli amaçlarıma ulaşamadığım, iş yeri faaliyetlerinin monoton ve sıkıcı olması ve verilen kararların genelde uygulanabilir olmaması arasında bir ilişki olabileceği tespit edilmiştir. Aşağıdaki tablolarda bu değişkenlere ilişkin ki kare sonuçları verilmiştir.

Üniversite veya yüksek lisans mesunları ile lise mezunlarının ilk ve orta öğrenimini tamamlamış olan girişimcilere oranla işlerinde en önemli amaçlarına ulaştıkları görüşünde değiller.

Tablo 17. 1: “İşte En Önemli Amaçlarıma Ulaştığımı Düşünüyorum” Görüşü ile Eğitim Değişkeni Arasındaki Ki-Kare İlişki Tablosu

			Öğrenim Durumunuz				Toplam
			İlkokul Mezunu	Ortaokul Mezunu	Lise Mezunu	Üniversite veya Yüksek Lisans Mezunu	
İşte En Önemli Amaçlarıma Ulaşamadığımı Düşünüyorum	Kararsızım	Frekans	4	1	3	3	11
		Yüzdesi	9,5	2,4	7,1	7,1	26,2
	Katılıyorum	Frekans	2	2	3	5	12
		Yüzdesi	4,8	4,8	7,2	11,9	28,5
	Katılmıyorum	Frekans	2	2	8	7	19
		Yüzdesi	4,8	4,8	19	16,6	45,2
Toplam		Frekans	8	5	14	15	42
		Yüzdesi	19,1	11,9	33,3	35,7	100,0

$\chi^2 = 24,654$ Anlamlılık Düzeyi (P) = 0,076

Tablo 17. 2: “İş Yerindeki Faaliyetlerin Çoğu Sıkıcı ve Monotondur” Görüşü ile Eğitim Değişkeni Arasındaki İlişki

			Öğrenim Durumunuz				Toplam
			İlkokul Mezunu	Ortaokul Mezunu	Lise Mezunu	Üniversite veya Yüksek Lisans Mezunu	
İş Yerindeki Faaliyetlerin Çoğu Sıkıcı ve Monotondur.	Kararsızım	Frekans	0	2	0	0	2
		Yüzdesi	0,0	4,8	0,0	0,0	4,8
	Katılıyorum	Frekans	1	1	2	3	7
		Yüzdesi	2,4	2,4	4,8	7,1	16,7
	Katılmıyorum	Frekans	7	2	12	12	33
		Yüzdesi	16,7	4,8	28,6	26,6	78,6
Toplam		Frekans	8	5	14	15	42
		Yüzdesi	19,1	11,9	33,3	35,7	100,0

$\chi^2 = 26,674$ Anlamlılık Düzeyi (P) = 0,045

Yukarıdaki tabloda farkı eğitim seviyesindeki kadın girişimcilerin iş yerindeki faaliyetleri monoton bulunup bulunmadığına dair farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu özetlenmiştir. Sonuçta lise mezunu ile üniversite ve yüksek lisans mezunlarının ilkökul ve ortaokul mezunlarına göre iş yeri faaliyetlerini monoton bulmadıkları gözlemlenmiştir.

Tablo 17. 3: “Genelde Verdiğim Kararlar Uygulanabilir Olmamakta” Görüşü ile Eğitim Değişkeni arasındaki Ki-Kare İlişki Tablosu

			Öğrenim Durumunuz				Toplam
			İlkokul Mezunu	Ortaokul Mezunu	Lise Mezunu	Üniversite veya Yüksek Lisans Mezunu	
Genelde Verdiğim Kararlar Uygulanabilir Olmamakta	Kararsızım	Frekans	0	1	1	1	3
		Yüzdesi	0,0	2,4	2,4	2,4	7,1
	Katılıyorum	Frekans	2	4	1	2	9
		Yüzdesi	4,8	9,5	2,4	4,8	21,4
	Katılmıyorum	Frekans	6	0	12	12	30
		Yüzdesi	14,2	0,0	28,6	28,7	71,5
Toplam		Frekans	8	5	14	15	42
		Yüzdesi	19,1	11,9	33,3	35,7	100,0

$\chi^2 = 24,370$ Anlamlılık Düzeyi (P) = 0,082

Yukarıdaki tabloda eğitim ile verilen kararların uygulanabilirliği görüşü arasında bulunan anlamlı ilişkinin sonuçları özetlenmiştir. Orta okul mezunu kadın girişimcilerin diğer eğitim gruplarındaki girişimcilere oranla verdikleri kararı uygulanabilir bulmadıkları görülmektedir.

2.b.iii. Gelir Düzeyine İlişkin Düşünceler

Tablo 18: Gelire İlişkin Değişkenlerle Girişimcinin Yaşı Değişkeni Arasında Ki-Kare İlişki Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ki-Kare (χ^2)	Anlamlılık (P)	Sonuç
Gelirim Normal Harcamalarım İçin Yeterli	0,649	0,723	H ₀ Kabul
Gelirimle Zor Yaşıyorum	1,751	0,417	H ₀ Kabul
Tek Başına Gelirim Yeterli Olmamakta	0,480	0,786	H ₀ Kabul
Gelirimle Lüks Tüketim Yapabilmekteyim (Araba, Konut, Mücevherat v.b.)	3,293	0,193	H ₀ Kabul
Gelirim Oldukça İyi	10,312	0,006*	H ₁ Kabul
Gelirim Oldukça Düşük	1,481	0,477	H ₀ Kabul

$\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde

İşletmelerin gelirimle ilgili olarak gelirimle zor yaşıyorum, gelirim tek başına yeterli olmamakta ve gelirim oldukça iyi ifadeleri arasında istatistiksel olarak bir ilişki vardır denilebilir. Bu bulgulara ait ki-kare ilişki tabloları aşağıda verilmiştir.

Tablo 18.1: “Gelirim oldukça iyi” Görüşü ile Yaş Değişkeni arasındaki Ki-Kare İlişki Tablosu

			Yaşınız		Toplam
			35 Yaş ve altı	36 Yaş ve üstü	
Gelirim Oldukça İyi	Kararsızım	Frekans	7	3	10
		Yüzdesi	16,7%	7,1%	23,8%
	Hayır	Frekans	8	10	18
		Yüzdesi	19,0%	23,8%	42,9%
	Evet	Frekans	1	13	14
		Yüzdesi	2,4%	31,0%	33,3%
Toplam		Frekans	16	26	42
		Yüzdesi	38,1%	61,9%	100,0%

$\chi^2 = 10,312$ Anlamlılık Düzeyi (P) = 0,006

36 yaş ve üstü kadın girişimcilerin gelirlerini 35 yaş ve altında olan gruba göre oldukça iyi görmektedirler. Başka bir ifadeyle Kadın girişimcilerden yaşları 35 ve altında olanlar gelirim oldukça iyi düşüncesine yaşları 36 ve üstünde olan kadın girişimcilere oranla katılmamaktadırlar.

Tablo 19: Gelire İlişkin Değişkenleri ile İşletme Yaşı Değişkeni Arasında Ki-Kare İlişki Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ki-Kare (χ^2)	Anlamlılık (P)	Sonuç
Gelirim Normal Harcamalarım İçin Yeterli	2,790	0,594	H ₀ Kabul
Gelirimle Zor Yaşıyorum	6,015	0,198	H ₀ Kabul
Tek Başına Gelirim Yeterli Olmamakta	7,210	0,125	H ₀ Kabul
Gelirimle Lüks Tüketim Yapabilmekteyim (Araba, Konut, Mücevherat V.B.)	2,112	0,715	H ₀ Kabul
Gelirim Oldukça İyi	6,278	0,179	H ₀ Kabul
Gelirim Oldukça Düşük	3,363	0,499	H ₀ Kabul

Gelire ilişkin değişkenlerle işletme yaşı arasında herhangi bir anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 20:Gelire İlişkin Değişkenleriyle Öğrenim Durumu Değişkeni Arasında Ki-Kare İlişki Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ki-Kare (χ^2)	Anlamlılık (P)	Sonuç
Gelirim Normal Harcamalarım İçin Yeterli	22,6914	0,004*	H ₁ Kabul
Gelirimle Zor Yaşıyorum	18,2391	0,020*	H ₁ Kabul
Tek Başına Gelirim Yeterli Olmamakta	11,8738	0,157	H ₀ Kabul
Gelirimle Lüks Tüketim Yapabilmekteyim (Araba, Konut, Mücevherat V.B.)	9,385	0,311	H ₀ Kabul
Gelirim Oldukça İyi	14,5595	0,068**	H ₁ Kabul
Gelirim Oldukça Düşük	13,6688	0,091**	H ₁ Kabul

* $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde ** $\alpha=0,10$ anlamlılık düzeyinde

Gelire ilişkin değişkenlerle öğrenim durumu arasındaki Ki-Kare ilişki analizi, gelirim normal harcamalarım için yeterli, gelirimle zor yaşıyorum, gelirim oldukça iyi ve gelirim oldukça yüksek değişkenleri ile öğrenim durumu arasında anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Girişimci kadınların eğitim düzeyleri ile gelirlerinin normal harcamaları için yeterli olması ve gelirleri ile zor yaşıyorum arasında $\alpha=0,05$ anlamlılık düzeyinde ve gelirim oldukça iyi ve gelirim oldukça düşük görüşü arasında $\alpha=0,10$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak bir ilişkinin olabileceği hesaplanmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı bulunan bu ilişkilere ait Ki-Kare ilişki tabloları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 20.1:“Gelirim Normal Harcamalarım İçin Yeterli” Görüşü ile Öğrenim Durumu Değişkeni Arasında Ki-Kare İlişki Tablosu

		Öğrenim Durumunuz				Toplam	
		İlkokul Mezunu	Ortaokul Mezunu	Lise Mezunu	Üniversite veya Yüksek Lisans Mezunu		
Gelirim Normal Harcamalarım İçin Yeterli	Kararsızım	Frekans	0	0	3	2	5
		Yüzdesi	0,0%	0,0%	7,1%	4,8%	11,9%
	Hayır	Frekans	6	1	0	1	8
		Yüzdesi	14,3%	2,4%	0,0%	2,4%	19,0%
	Evet	Frekans	2	4	11	11	29
		Yüzdesi	4,8%	9,5%	26,2%	28,6%	69,0%
Toplam		Frekans	8	5	14	15	42
		Yüzdesi	19,1%	11,9%	33,3%	35,7%	100,0%

$\chi^2 = 22,691$ Anlamlılık Düzeyi (P) = 0,004

Farklı eğitim seviyesindeki girişimci kadınların gelirim normal harcamalarım için yeterlidir görüşüne tepkileri farklı olmuştur. Bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere ilkököl mezunları diğer eğitim gruplarına göre daha az katılmaktadır. Ortaokul, lise ve üniversite veya yüksek

lisans eğitimi almış kadınların büyük bir çoğunluğu gelirlerini normal harcamaları için yeterli görmektedir.

Tablo 20.2:“Gelirimle Zor Yaşıyorum” Görüşü ile Öğrenim Durumu Değişkeni Arasında Ki-Kare İlişki Tablosu

			Öğrenim Durumunuz				Toplam
			İlkokul Mezunu	Ortaokul Mezunu	Lise Mezunu	Üniversite veya Yüksek Lisans Mezunu	
Zor	Kararsızım	Frekans	0	2	2	5	9
		Yüzdesi	0,0%	4,8%	4,8%	11,9%	21,4%
Gelirimle Yaşıyorum	Evet	Frekans	6	0	3	1	10
		Yüzdesi	14,3%	0,0%	7,1%	2,4%	23,8%
	Hayır	Frekans	2	3	9	9	23
		Yüzdesi	4,8%	7,1%	21,4%	21,4%	54,8%
Toplam		Frekans	8	5	14	15	42
		Yüzdesi	19,1%	11,9%	33,3%	35,7%	100,0%

$\chi^2 = 18,239$ Anlamlılık Düzeyi (P) = 0,020

Gelirimle zor yaşıyorum düşüncesi ile girişimci kadının eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuş ve ki-kare ilişki tablosu yukarıda sunulmuştur. Buradaki sonuçlar bir önceki tablodaki sonuçları destekler yöndedir. Ortaokul, lise, üniversite ve yüksek lisans mezunlarının büyük kısmı ilkokul mezunlarının aksine “gelirimle zor yaşıyorum” görüşüne katılmamaktadırlar.

Tablo 21.3’de ilkokul mezunu kadın girişimcilerin diğer gruplara göre gelirlerinden daha az memnun oldukları görülmektedir. Sekiz ilkokul mezunu girişimciden biri kararsız diğerleri ise gelirlerinin oldukça iyi görüşüne katılmamışlardır. Lise mezunları çoğunlukla bu fikre katılırken üniversite ve yüksek lisans mezunları ağırlıklı olarak kararsız kalmışlardır.

Tablo 20.3:“Gelirim Oldukça İyi” Görüşü ile Öğrenim Durumu Değişkeni Arasında Ki-Kare İlişki Tablosu

			Öğrenim Durumunuz				Toplam
			İlkokul Mezunu	Ortaokul Mezunu	Lise Mezunu	Üniversite Y.Lisans Mezunu	
Oldukça	Kararsızım	Frekans	1	0	3	6	10
		Yüzdesi	2,4%	0,0%	7,1%	14,3%	23,8%
Gelirim İyi	Hayır	Frekans	7	2	5	4	18
		Yüzdesi	16,7%	4,8%	11,9%	9,5%	42,9%
	Evet	Frekans	0	3	6	5	14
		Yüzdesi	0,0%	7,1%	14,3%	11,9%	33,3%
Toplam		Frekans	8	5	14	15	42
		Yüzdesi	19,1%	11,9%	33,3%	35,7%	100,0%

$\chi^2 = 14,560$ Anlamlılık Düzeyi (P) = 0,068

Tablo 20.4:“Gelirimle Oldukça Düşük” Görüşü ile Öğrenim Durumu Değişkeni Arasında Ki-Kare İlişki Tablosu

			Öğrenim Durumunuz				Toplam
			İlkokul Mezunu	Ortaokul Mezunu	Lise Mezunu	Üniversite veya Yüksek Lisans Mezunu	
Oldukça	Kararsızım	Frekans	2	0	3	4	9
		Yüzdesi	4,8%	0,0%	7,1%	9,5%	21,4%
Gelirim Düşük	Evet	Frekans	5	1	2	1	9
		Yüzdesi	11,9%	2,4%	4,8%	2,4%	21,4%
	Hayır	Frekans	1	4	9	9	24
		Yüzdesi	2,4%	9,5%	21,4%	21,4%	57,1%
Toplam		Frekans	8	5	14	14	42
		Yüzdesi	19,1%	11,9%	33,3%	35,7%	100,0%

$\chi^2 = 13,669$ Anlamlılık Düzeyi (P) = 0,091

Ortaokul, lise ve üniversite ve yüksek lisans eğitim seviyesindeki girişimci kadınlar arasında gelirlerini düşük görmeyenler ağırlıklı olmakla beraber ilkokul mezunlarının büyük bir çoğunluğu gelirlerini oldukça düşük bulmaktadırlar.

3.b.iv. Zaman Yönetimi

Tablo 21:Zamanın Kullanılmasıyla Yaşınız Değişkeni Arasında Ki-Kare İlişki Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ki-Kare (χ^2)	Anlamlılık (P)	Sonuç
İşleriniz Planlamak İçin Zaman Ayırıyor musunuz?	1,203	0,548	H ₀ Kabul
Günlük İşlerinizi Belirli Bir Plana Göre mi Yapıyorsunuz?	1,123	0,570	H ₀ Kabul
Günlük Haftalık vb. Yapılacak İş Listesi Çıkartıyor musunuz?	1,579	0,454	H ₀ Kabul
Yapılacak İşlerin Önem ve Öncelik Sırasını Belirliyor musunuz?	1,425	0,490	H ₀ Kabul
Kısa ve Uzun Vadeli İş Planlarınızı Zaman Zaman Değerlendiriyor musunuz?	1,119	0,572	H ₀ Kabul
Yapmanız Gereken İşleri Önemsiz Nedenlerle Erteliyor musunuz?	1,292	0,524	H ₀ Kabul
Genellikle İşlerinizi Son Anda mı Yetiştiriyorsunuz.?	0,112	0,945	H ₀ Kabul
Bir İş Günü Sonunda Hiçbir İşinizi Tamamlamamış ve Başaramamış Olduğunuzu Düşünüyor musunuz?	2,720	0,257	H ₀ Kabul
İş Yerinizde Sohbet, Dinlenme vb. Sebeplerden Zaman Kaybettiğimi Düşünüyorum	0,709	0,701	H ₀ Kabul

Zamanın kullanımı ile girişimcinin yaşına ilişkin ki-kare testi sonuçları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Tablomuzda zaman kullanımına ilişkin ölçek değişkenlerle girişimcinin yaşı arasında herhangi bir anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Zamanın kullanımıyla işletmenin faaliyet süresine ilişkin ki-kare ilişki testi sonuçları yukarıdaki tabloda verilmiştir. Tablomuzda iş yerinizde sohbet dinlenme v.b. sebeplerden zaman kaybettiğimi düşünüyorum görüşünün anlamlılık düzeyi 0,02 bulunmuştur. Bu değer $\alpha = 0,05$ 'den daha düşük olduğu için alternatif hipotezimiz kabul edilir. Bu nedenle iş yerinizde sohbet dinlenme vb sebeplerle zaman kaybedildiği düşüncesiyle işletmenin yaşı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu bulguya ilişkin ki-kare ilişki tablosu aşağıda özetlenmiştir.

Tablo 22:Zamanın Kullanılmasıyla İşletmenin Faaliyet Süresi Değişkeni Arasında Ki-Kare İlişki Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ki-Kare (χ^2)	Anlamlılık (P)	Sonuç
İşleriniz Planlamak İçin Zaman Ayırıyor musunuz?	4,701	0,195	H ₀ Kabul
Günlük İşlerinizi Belirli Bir Plana Göre mi Yapıyorsunuz?	2,825	0,588	H ₀ Kabul
Günlük Haftalık vb. Yapılacak İş Listesi Çıkartıyor musunuz?	2,497	0,645	H ₀ Kabul
Yapılacak İşlerin Önem ve Öncelik Sırasını Belirliyor musunuz?	6,496	0,165	H ₀ Kabul
Kısa ve Uzun Vadeli İş Planlarınızı Zaman Zaman Değerlendiriyor musunuz?	1,573	0,810	H ₀ Kabul
Yapmanız Gereken İşleri Önemli Nedenlerle Erteliyor musunuz?	5,231	0,264	H ₀ Kabul
Genellikle İşlerinizi Son Anda mı Yetiştiriyorsunuz.?	1,903	0,754	H ₀ Kabul
Bir İş Günü Sonunda Hiçbir İşinizi Tamamlamamış ve Başaramamış Olduğunuzu Düşünüyor musunuz?	1,719	0,787	H ₀ Kabul
İş Yerinizde Sohbet, Dinlenme vb. Sebeplerden Zaman Kaybettiğimi Düşünüyorum	11,683	0,02*	H ₁ Kabul

* $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde

Tablo 22.1:“İş Yerinizde Sohbet, Dinlenme vb. Sebeplerden Zaman Kaybettiğimi Düşünüyorum” Görüşü İle İşletmenin Faliyet Süresi Arasındaki Ki-Kare İlişki Tablosu

		İşyerinin Faaliyet Süresi				Toplam
		1 - 5 Yıl Arası	6 - 10 Yıl Arası	11 Yıl ve Üstü		
İş Yerinizde Dinlenme Sebeplerden Zaman Kaybettiğimi Düşünüyorum	Evet	Frekans	3	0	3	6
		Yüzdesi	7,5%	0,0%	7,5%	15,0%
	Bazen	Frekans	4	7	4	15
		Yüzdesi	10,0%	17,5%	10,0%	37,5%
	Hayır	Frekans	12	1	6	19
		Yüzdesi	30,0%	2,5%	15,0%	47,5%
Toplam		Frekans	19	8	13	40
		Yüzdesi	47,5%	20,0%	32,5%	100,0%

$\chi^2 = 11,683$ Anlamlılık Düzeyi (P) = 0,02

İş yerinde sohbet , dinlenme vd sebeplerle zaman kaybedildiği düşüncesi ile işyeri faaliyet süreleri 1-5 yıl arasında olan kadın işletmecilerle diğer iki grubun arasından farklılık göstermektedir. İşyeri faaliyet süresi 1-5 yıl arasında olan Bigalı kadın girişimcilerin çoğunlukla bu görüşe katılmadıkları ancak 6-10 yıl faaliyet gösteren sekiz işletmeden yedisi kısmen bu görüşe kabul etmekte 11 yıl ve daha fazla süredir faaliyet gösteren işyeri sahipleri on üç kişiden üçü tamamen dördü kısmen bu görüşü kabul etmektedir.

Tablo 23:Zamanın Kullanılması ile Eğitim Değişkeni Arasında Ki-Kare İlişki Analizi Sonuçları

Değişkenler	Ki-Kare (χ^2)	Anlamlılık (P)	Sonuç
İşleriniz Planlamak İçin Zaman Ayırıyor musunuz?	10,16	0,254	H ₀ Kabul
Günlük İşlerinizi Belirli Bir Plana Göre mi Yapıyorsunuz?	8,092	0,425	H ₀ Kabul
Günlük Haftalık vb. Yapılacak İş Listesi Çıkartıyor musunuz?	13,14	0,107	H ₀ Kabul
Yapılacak İşlerin Önem ve Öncelik Sırasını Belirliyor musunuz?	2,529	0,960	H ₀ Kabul
Kısa ve Uzun Vadeli İş Planlarınızı Zaman Zaman Değerlendiriyor musunuz?	4,852	0,773	H ₀ Kabul
Yapmanız Gereken İşleri Önemsiz Nedenlerle Erteliyor musunuz?	4,259	0,833	H ₀ Kabul
Genellikle İşlerinizi Son Anda mı Yetiştiriyorsunuz.?	5,088	0,748	H ₀ Kabul
Bir İş Günü Sonunda Hiçbir İşinizi Tamamlamamış ve Başaramamış Olduğunuzu Düşünüyor musunuz?	5,898	0,659	H ₀ Kabul
İş Yerinizde Sohbet, Dinlenme vb. Sebeplerden Zaman Kaybettiğimi Düşünüyorum	6,433	0,599	H ₀ Kabul

Zaman kullanımı ölçek değişkeni ile eğitim arasında olası bir ilişkiyi ölçmek için hazırladığımız ki-kare tablosu yukarıda verilmiştir. Değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

3.c. Boyutların Ortalama Puanları Arasındaki Farklılık Testi (ANOVA)

Bu bölümde çalışma yaşamı boyutu, gelir boyutu ve zaman yönetimi boyutu ortalama puanları arasında bir farklılığın olup olmadığını istatistiksel olarak irdelenmiştir. Buradaki amacımız boyut skorları arasında işletmenin yaşı, işletme sahibinin yaşı ve işletme sahibinin eğitim düzeylerine göre bir farklılık oluşup oluşmadığının belirlenmesidir. Boyutların ortalama puanları arasındaki ilişkiyi incelemek için çoklu gruplarda Tek Yönlü Varyans Analizi ve ikili gruplarda ise bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır.

Tablo 24: İşletmenin Yaşı Değişkenine Göre Çalışma Yaşamı, Gelir ve Zaman Yönetimi Boyutları Ortalama Puanları ANOVA Test Sonuçları

		Gözlem Sayısı	Ortalama	Std. Hata
Çalışma Yaşamı Boyutu	1 - 5 Yıl Arası	19	57.947	6.587
	6 - 10 Yıl Arası	8	54.250	6.341
	11 Yıl ve Üstü	13	53.462	6.346
	Toplam	40	55.750	6.648
Gelir Boyutu	1 - 5 Yıl Arası	19	13.526	2.480
	6 - 10 Yıl Arası	8	13.125	3.182
	11 Yıl ve Üstü	13	14.385	2.663
	Toplam	40	13.725	2.660
Zaman Yönetimi Boyutu	1 - 5 Yıl Arası	19	21.895	3.914
	6 - 10 Yıl Arası	8	20.625	2.973
	11 Yıl ve Üstü	13	21.077	2.431
	Toplam	40	21.375	3.279

		Toplam Kareler	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karalar	F Hesap Değeri	Anlamlılık (P)
Çalışma Yaşamı Boyutu Toplam Skoru	Gruplar Arası	177.82	2	88.91	2.128	0.133
	Gruplar İçi	1545.68	37	41.78		
	Toplam	1723.50	39			
Gelir Boyutu Toplam Skoru	Gruplar Arası	9.29	2	4.64	0.644	0.531
	Gruplar İçi	266.69	37	7.21		
	Toplam	275.98	39			
Zaman Yönetimi Boyutu Toplam Skoru	Gruplar Arası	10.79	2	5.39	0.488	0.617
	Gruplar İçi	408.59	37	11.04		
	Toplam	419.38	39			

İşletmenin Yaşı Değişkenine Göre Çalışma Yaşamı, Gelir ve Zaman Yönetimi Boyutları Ortalama Puanları arasında istatistiksel açıdan bir fark bulunamamıştır.

Tablo 25:Girişimcinin Yaşı Değişkenine Göre Çalışma Yaşamı, Gelir ve Zaman Yönetimi Boyutları Ortalama Puanları Bağımsız Örneklem t Test Sonuçları

	Yaşınız	N	Ortalama	Standart Sapma
Çalışma Yaşamı Boyutu Toplam Skoru	35 Yaş ve altı	16	57,13	6,898
	36 Yaş ve üstü	26	55,85	7,154
Gelir Boyutu Toplam Skoru	35 Yaş ve altı	16	12,56	1,896
	36 Yaş ve üstü	26	14,31	2,867
Zaman Yönetimi Boyutu Toplam Skoru	35 Yaş ve altı	16	20,75	3,022
	36 Yaş ve üstü	26	21,81	3,311

	t Hesap Değeri	Anlamlılık (P)
Çalışma Yaşamı Boyutu Toplam Skoru	0.570	0.572
Gelir Boyutu Toplam Skoru	-2.373	0.023*
Zaman Yönetimi Boyutu Toplam Skoru	-1.038	0.305

* %5 düzeyinde istatistiksel olarak fark vardır.

Girişimcinin Yaşı Değişkenine Göre Çalışma Yaşamı, Gelir ve Zaman Yönetimi Boyutları Ortalama Puanları arasında istatistiksel açıdan bir fark bulunamamıştır.

Tablo 26:Girişimci Kadının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Çalışma Yaşamı, Gelir ve Zaman Yönetimi Ortalama Puanları ANOVA Testi Sonuçları

		N	Ortalama	Standart Sapma
Çalışma Yaşamı Boyutu Toplam Skoru	İlkokul veya Ortaokul Mezunu	13	53,46	5,395
	Lise Mezunu	14	57,43	6,477
	Üniversite ve Üstü Mezunu	15	57,80	8,274
	Total	42	56,33	7,001
Gelir Boyutu Toplam Skoru	İlkokul veya Ortaokul Mezunu	13	13,31	2,213
	Lise Mezunu	14	14,07	2,868
	Üniversite ve Üstü Mezunu	15	13,53	2,924
	Total	42	13,64	2,658
Zaman Yönetimi Boyutu Toplam Skoru	İlkokul veya Ortaokul Mezunu	13	20,92	2,597
	Lise Mezunu	14	20,79	4,353
	Üniversite ve Üstü Mezunu	15	22,40	2,261
	Total	42	21,40	3,209

		Toplam Kareler	Serbestik Derecesi	Ortalama Kareler	F Hesap Değeri	Anlamlılık (P)
Çalışma Yaşamı Boyutu Toplam Skoru	Gruplar Arası	156,274	2	78,137	1,644	0,206
	Gruplar İçi	1.853,059	39	47,514		
	Toplam	2.009,333	41			
Gelir Boyutu Toplam Skoru	Gruplar Arası	4,212	2	2,106	0,288	0,752
	Gruplar İçi	285,431	39	7,319		
	Toplam	289,643	41			
Zaman Yönetimi Boyutu Toplam Skoru	Gruplar Arası	23,239	2	11,619	1,136	0,331
	Gruplar İçi	398,880	39	10,228		
	Toplam	422,119	41			

Girişimci Kadının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Çalışma Yaşamı, Gelir ve Zaman Yönetimi Ortalama Puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Kadının yıllardır tarlada, evde, merada, atölyede yürüttüğü faaliyetlerle birlikte, iş kadını olarak ekonomi hayatında da varlık göstermesi ile başlayan süreçte başarılarının artışı göz ardı edilemez boyutlardadır. Tarihte üretkenliğin ve verimliliğin sembolü olarak bilinen kadının, günümüzün değişen ekonomik şartlarında üretim sürecine yoğun olarak katıldığını, hatta kurgulayan ve hayata geçiren girişimcilik özelliğini ön plana çıkardığını gözlemlemekteyiz.

Biga’da yerleşik olarak bulunan ve Biga Ticaret ve Sanayi Odası, Biga Esnaf ve Sanatkarlar Odası ve Biga Lokantacılar ve Köftçiler Esnaf Odası’na bağlı 42 kadın girişimciye uygulanan anketimizde, Bigalı girişimci kadınların genel yapısı, çalışma hayatına ilişkin düşünceleri ve zaman yönetimi konusundaki yaklaşımları belirlenmeye çalışılmıştır. Anket ve ölçeklerin uygulanması sürecinde bazı gözlemler işyerlerinin kapatılması, bazılarının da kadının eşi tarafından çeşitli gerekçelerle eşi namına açılması sebepleriyle örnek kütlesinden çıkartılmıştır.

Görüşülen girişimci kadınların yaklaşık olarak üçte ikisinin 36 yaş ve üstünde oldukları tespit edilmiştir. Eğitimleri ağırlıklı olarak lise ve ortaokulu mezunları oluştursa da ikinci sırada üniversite ve yüksek lisanslı kadınlar yer almaktadır. Bigalı kadın girişimcilerin yaklaşık yüzde seksenin evli, çocuklu ve çekirdek aileye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Girişimci kadınların dedeleri büyük bir çoğunluk ile çiftçilik mesleği ile iştigal ederken babaları esnaf ve zanaatkar olanların oranı yaklaşık yüzde 50 olarak tespit edilmiştir. Çiftçilikle uğraşan babaya sahip olan kadın girişimcilerin oranı %15’lere düşmüştür.

Kadın girişimcilerin iş yaşamına ilişkin bilgilerine baktığımızda, kurulmuş olan işletmelerin yüzde 50’sinin 5 yıl ve altında bir süredir faaliyet yürütmekte olduklarını görüyoruz. İşletmelerini kuran kadınları %36,4’ü işlerini kurduklarında 26 – 33 yaş aralığında olduklarını 34 yaşından sonra iş kuranlarının oranı ise %28,6,

ve 26 yaşından önce işletmelerini kuranların oranının ise %33.3 olduğu görülmüştür. Bu bulgumu Kutanis'in³¹ çalışmasındaki kadınların genelde 35-45 yaşları arasında kurduklarına ilişkin tespitiyle farklılık göstermektedir. İşletmelerini kuran kadınların %86'sının işyerlerini açtıklarında evli oldukları ancak işyerini kurarken sadece dörtte birinin eşlerinden kaynak sağlayarak, yüzde 57'sini ise kendi birikimleri ile projelerini finanse ettikleri görülmüştür. Yani Bigalı girişimci kadınların işlerini kurarken banka kredisi kullanmamışlardır. Bu durumun yapısal bazı sorunlardan mı yoksa girişimcilerin bir tercihinin sonucu olarak mı gerçekleştiği bir başka çalışmanın kapsamı içinde irdelenebilir.

Çalışma yaşamına ilişkin düşünceler irdelendiğinde yaş ile iş kadınlarının "hayattaki en önemli şey işimdir" ve "en önemli tatmin kaynağım işimdir" düşüncesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (p<0,05). Yani, kadınların çalışma yaşamına katılmalarının algılanmasında yaşın bir farklılık yarattığı söylenebilir. Girişimci kadınlar işlerinin önemli bir tatmin kaynağı olduğu düşüncesinde olmakla birlikte "hayattaki en önemli şey işimdir" fikrine yaşları arttıkça katılmama eğilimindedirler.

İşin koşullarını daha iyi yapabilmek için yapabilecek çok az şey olduğu düşüncesi fikrene Bigalı girişimci kadınlar katılmamaktadırlar. İşletmenin faaliyet süresindeki artışa bağlı olarak bu fikre katılım azalmaktadır. Girişimci kadınların eğitimleri ile işte en önemli amaçlarına ulaştım düşüncesi arasında bir ilişki olduğu ki-kare testi sonucu ile bulunmuştur. Katılımcılar ağırlıklı olarak bu fikre katılmadıklarını beyan etmişlerdir. Örneklemimizdeki kadın girişimcilerin iş yerindeki faaliyetlerinin çoğunun sıkıcı ve monoton olduğu yönündeki düşünceye genelde katılmadıkları gözlemlenmiştir. Bu durum istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuş ve kadınların eğitimindeki artışa paralel olarak bu fikre katılmayanların oranının arttığı gözlemlenmiştir. Yine girişimcilerin verdiği kararların genelde uygulanabilir olmadığı yönündeki yargıya katılmadıkları gözlemlenmiş ve değişkenler arası anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Eğitim durumu arttıkça bu fikre katılmayanlar artış göstermektedir. Genel anlamıyla Bigalı kadın girişimcilerin çalışma hayatına olumlu bakış açılarının olduğu ve motivasyonlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak Bigalı kadın girişimcilerin zamanlarını etkin kullanıma konusunda eksiklikleri olduğu yine çalışmamızın önemli sonuçlarından bir diğeridir.

İşletmelerinden elde ettiği gelire ilişkin değişkenlerden gelirimle zor yaşıyorum, tek başına gelirim yeterli olmamakta ve gelirim oldukça iyi olduğu yönündeki düşüncelerle ile iş kadınının yaşı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ki-kare testi ile hesaplanmıştır. 36 yaş ve üstü kadın girişimcilerin gelirlerini 35 yaş ve altında olan gruba göre oldukça iyi görmekteyiz.

Gelire yönelik bulguları dikkate aldığımızda işletmenin yaşı yani tecrübe arttıkça girişimcilerin kazançlarının iyi olduğu yönündeki düşünceleri ağırlık kazanmaktadır. Eğitim arttıkça girişimcilerin gelirlerinin oldukça iyi olduğu düşüncesine katılmadığı fikri ağırlık kazanmaktadır. Buna paralel olarak gelirim oldukça düşük diyenler eğitim durumları arttıkça azalmaktadır.

³¹ Kutanis, Rana Ö., (2006), Girişimci Kadınlar, Değişim Yayınları, İstanbul.

Çalışma hayatına genel anlamda olumlu bakan fakat zamanı etkin kullanamayan Bigalı kadın girişimcilerin bir örgüt şemsiyesi altına toplanması güçlerini artacaktır. Bu yapının üniversite ile gireceği işbirliği projeleri ile eğitim ve seminer programları organize edilerek daha bilinçli ve etkin çalışmaları sağlanabilecektir. Ortalama eğitimin seviyesinin lise olduğu dikkate alınırsa bunun ne kadar gerekli olduğu anlaşılabilir. Bu çerçevede kadın girişimcileri hedefleyen ulusal yada uluslararası destek ve teşviklerden faydalanılmaları konusunda destek sağlanabilir. Özellikle iş yerlerinin kuruluş süreçlerinde kredi kullanmamış olan girişimcilerin, işlerini geliştirmeleri için bu tür desteklere ihtiyaçları olduğu öngörülmektedir.

BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

Yavuz DEMİREL
Aksaray Üniversitesi

ABSTRACT

This study was conducted at the central branches of bank A, a leading bank in Turkey. These branches provide both individual and commercial services. The research aimed to find out the impact of knowledge and knowledge sharing on the performance of the company. In this context, the viewpoints of the bank employees and managers toward knowledge, their level of knowledge usage, and the direction of the relationship between the company performance and organizational knowledge sharing both internally and externally have been examined. The impact of these dimensions on the company performance has been displayed.

Keywords: *Company Performance, Knowledge and Knowledge Sharing.*

GİRİŞ

Günümüzde bir işletmenin başarısı, maddi varlıklardan çok soyut değerlerin kapasitelerine bağlıdır. İşletmelerin en önemli kaynağı olan bilginin tüm iş süreçlerinde kullanması giderek önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, bilgiye yatırım yapan kurum ve kuruluşlar kaliteli ürün veya hizmet üreterek işletme performanslarını sürekli geliştirmektedirler. Diğer taraftan işletmelerde bilgi sürecinin değişimiyle, hizmetler, süreçler, ürünler, teknoloji, roller ve ilişkiler de müşteri beklentileri doğrultusunda değiştirilmiş olacaktır. Bu nedenle bilginin elde edilmesi, örgüt üyeleri arasında paylaşımı, geliştirilmesi ve yönetilmesi stratejik bir faaliyet olarak görülmelidir.

İşletmeler arası rekabetin giderek yoğunlaşması, teknoloji ve müşteri beklentilerinin sürekli değişmesi işletme içi entelektüel varlıkların daha önemli hale gelmesine neden olmuştur. Artık işletmeler rakipleri karşısında fark yaratmada, bilgi unsurunu kullanmaktadırlar ve yatırımlarının bir kısmını da bu kaynağa yapmaktadırlar. Bilgiye yapılan yatırımların yanı sıra bilginin örgüt içi ve örgüt dışı (işletme-müşteri) paylaşımını geliştirmek için de çalışan ve yöneticiler sürekli teşvik edilmektedirler. Bilgi ve bilgi paylaşımının işletme performansına olan katkısını konu alan bu çalışmada, özellikle bilgi ve bilgi paylaşımı ile kaybedilen müşterilerin tekrar kazanılması, müşteri sadakatinin sağlanması, müşteri karlılığının artırılması, rekabet düzeyinin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi gibi temel performans ölçütleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

* Bu makale YBD 2007 yılı Cilt: 5, Sayı: 2’de de yayınlanmıştır. Ancak bazı baskı hataları nedeni ile bu sayıda da yeniden yayınlanmaktadır.

1. Bilgi ve Bilgi Paylaşımı Kavramı

Bilgi, çalışan beyinlerde üretilir. Bilgi çalışanın beyininde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. İşletmelerde genellikle yalnızca belgelerde ya da depolarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir. Bilgi, belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir.¹ Bilgi, bireysel, grup, örgütsel veya örgüt içi deneyimler, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerinin anlamlı bütünüdür.² Bilgi, deneyim, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerine yeni bir çerçeve sağlamak için deneyim ve enformasyonun bütünleştirilmesi, anlamlı bir hale getirilmesi sürecidir.³

Bilgi paylaşımı, bireysel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmek, başarıyı artırmak için, birey-birey, örgüt-örgüt ve örgüt-birey arasında bilginin gönüllü değişimi ve kabulüdür.⁴ Bilgi paylaşımı, gönüllü iki birey veya iki bölüm arasında, bir çerçeve dahilinde, yasa, etik/normlar ve davranışsal ilişkilerin yönüne bağlı olarak belli bir konuya ilişkin bilginin etkileşim ve iletişim yoluyla sunumu veya kabulüdür. Bilgi paylaşımı örgütlerde biçimsel ve biçimsel olmayan biçimlerde de paylaşılabilir. Buradaki ayrımında bilgi paylaşımı üzerinde herhangi bir kontrol sürecinin veya denetim sürecinin etkili olup ve olmadığı dikkate alınmaktadır. Bütün bilgi çeşitleri biçimsel veya biçimsel olmayan şekillerde paylaşılabilir. Biçimsel olmayan bilgi paylaşımı, herhangi iki birey veya çalışan arasında tesadüfen belli şartlara bağlı olmadan herhangi bir sohbet sırasında kendiliğinden gerçekleşen bilgi paylaşım şeklidir. Bu paylaşım iki birey arasında yüz yüze etkileşim sırasında gerçekleşeceği gibi e-mail ve diğer iletişim araçlarıyla da gerçekleşebilir. Biçimsel olmayan bilgi paylaşımının kontrol edilmesi oldukça güçtür. Çünkü nerede ne zaman nasıl gerçekleşeceği önceden bilinmez. Biçimsel bilgi paylaşımı ise herhangi bir organizasyonda özellikle teknoloji aracılığıyla belli şartlar altında örgütün bütün üyeleri arasında gerçekleştirilen bilgi paylaşımıdır. Biçimsel bilgi paylaşımında yönetim stratejileri etkili olmaktadır. Yönetim stratejileri, hangi iş için hangi tür bilginin kimler arasında paylaşılacağı açıkça ortaya koymaktadır. Biçimsel bilgi paylaşımının denetimi ve amaçlarına ulaşip ulaşmadığı ilgililer tarafından rahatlıkla tespit edilebilir.⁵

Bilgi paylaşımı, her işletmede farklı seviyelerde farklı şekillerde paylaşılır. Bilgi örgüt bireyleri arasında paylaşılacağı gibi işletmeler ve müşteriler arasında da

¹ Thomas Davenport ve H/Prusak, Laurence, *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi* (Çev.: Günhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul, 2001), ss. 26-27.

² Cynthia T. Small and Andrew P. Sage, "Knowledge management and knowledge sharing: A review" *Information Knowledge Systems Management* (5) 2005/2006:153-169; s. 154.

³ Fay C. Brakensiek, "Knowledge Management for EHS Professionals", *Occupational Health-Safety*, /January 2002:72-74; s. 73.

⁴ Hsiu-Fen Linn and Gwo-Guang Lee, "Perceptions Of Senior Managers Toward Knowledge-Sharing Behavior", *Management Decision*, Emerald Publishing Limited 0025-1747, Vol. 42(1), 2005:74-78; s. 75.

⁵ Marie Jennifer King, *Employee Participation in Organizationally-Maintained Knowledge Sharing Actives*, A Master Thesis, (University of Toronto, 2001), ss. 44-46.

paylaşılabilir. Bilgi paylaşımında, temel olarak bilginin belli bir kaynaktan çıkması ve bu bilginin hedefine ulaşması oldukça önemlidir. Bilgi paylaşımı bu yönüyle bilgi transferinden ayrılmaktadır. Çünkü bilgi transferinde bilginin dağıtımı söz konusudur ve hedefine ulaşıp ulaşmadığı test edilmez. Ayrıca bilgi paylaşımında bilgiyi kabul edecek olan tarafın gönüllü olması gerekir.⁶

2. İşletme Performansı

Performans, belli bir planlama sonucunda elde edilenlerin nitel veya nicel olarak değeridir. Diğer bir ifadeyle performans, bir kuruluş, bir işletme, işletmenin bir bölüm ya da bir çalışma yeri iş sistemi olarak adlandırılabilir.⁷ Finans sektöründe, özellikle bankalarda bir performans yönetim aracı olarak, performans karnesi kullanılmaktadır. Performans dört temel boyutla ele alınmıştır. Bunlar, finansal boyut, müşteri boyutu, öğrenme/gelişme boyutu ve süreç boyutudur. Tablo 1’de performans boyutları ve performans ölçütleri yer almaktadır.

Tablo 1: Performans Boyutları ve Performans Ölçütleri

Performans Boyutları	Performans Ölçütleri
Finansal Boyut	<ul style="list-style-type: none">• Yatırımların getirisi• Gelirdeki artış• Mevduat hizmetlerinin maliyetindeki değişim• Gelir karması
Müşteri Boyutu	<ul style="list-style-type: none">• Müşteri biriminin payı• Müşteri ilişkilerinin derinliği• Müşteri devamlılığı• Müşteri memnuniyeti araştırması
Süreçler Boyutu	<ul style="list-style-type: none">• Yeni ürünlerden elde edilen gelirler• Ürün gelişim süreci• Müşterilerle geçen süre• Çapraz satışların oranı• Satış kanallarının karmasındaki değişim• Hizmetlerdeki hata oranı• Müşteri isteklerini yerine getirme süresi
Öğrenme ve Gelişme Boyutu	<ul style="list-style-type: none">• Çalışanların memnuniyeti• Çalışan başına düşen gelir• Stratejik işleri tamamlama oranı• Stratejik bilgilere ulaşma oranı• Kişisel hedeflerin uyum yüzdesi

Kaynak: ‘Yönetiminde Performans Karnesi Kullanımı’, *Bankacılar Dergisi*, Sayı 56, 2006: 28–39; s.32.

Çalışmada, performans boyutları ve bu boyutlara ilişkin ölçütler özet olarak yer almaktadır ve bu çerçevede doğrultusunda araştırma kapsamına dahil edilen, banka çalışan ve yöneticilerin bu boyutlara ilişkin fikirleri alınmıştır.

⁶ Özcan Yeniçeri ve Yavuz Demirel, (2007), “İşletme Koşullarının Örgüt İçi Bilgi Paylaşım İklimine Etkisi” *M.Ü. Sosyal Bilimler Enst. Dergisi*, Sayı:27, Yıl:13, Cilt:7, 2007:9-21, s.10.

⁷ Mustafa Öncer, “İşyeri Ortamında Çalışanların Performansını Etkileyen Fiziksel Çevre Koşulları, *Verimlilik Dergisi*, 2000/3:133–152; s.134.

3. Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma

Bilgi ve bilgi paylaşımının, işletme performansı üzerine olan etkileri çeşitli sektörler üzerinde yapılan araştırma ve incelemelerde vurgulanmıştır. Dyer ve Nobeoka⁸ yaptıkları araştırmada Toyota firmasının network üzerinde bilgi ve bilgi paylaşımının yıllara göre değişimi ile firma performansı arasındaki bağlantıyı incelemişler ve bilgi paylaşımı arttıkça firma performansının da arttığını gözlemlemişlerdir. Smith⁹, çalışma ortamında açık ve kapalı bilginin önemini vurgulayarak Dünya Bankasının, dünya çapında sürdürülebilir bir kalkınmaya katkıda bulunmasında açık ve kapalı bilginin etkili olduğu belirtmiştir. Moon ve Park¹⁰, bir sigorta şirketinde bir yıl süre ile bilgi paylaşımının ve akışının, gelişim düzeyi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmışlar ve bilgi paylaşımının yüksek olduğu dönemlerde işletme performansının da yüksek olduğunu saptamışlardır.

Akyol ve Akata¹¹, bilginin şirket performansına etkisini ortaya koyan çalışmalarında özellikle pazar bilgisi ve pazarlama bilgi sistemi içerisinde müşteri bilgisi, rekabet bilgisi, ortaya çıkan yeni eğilimlere ilişkin bilgi, ürün ve hizmete ilişkin gibi bilgi türlerinin önemini vurgulamışlardır.

Chang ve Ahn¹², bilginin işletme performansına olan katkısını vurgulamışlardır. İşletmeler bilgi sayesinde, düşük maliyet, kaliteli ürün ve hizmet, iş süreçlerini sürekli iyileştirme ve sürdürülebilir rekabet gibi önemli avantajlar sağlayacaklarını belirtmişlerdir. Darroch¹³, Yeni Zelanda da çeşitli sektörler üzerinde yaptığı araştırmada örgütlerde bilginin elde edilmesi, kabul görmesinin ve yayılmasının işletme performansı ile olan ilişkisini ortaya koymuştur. Sonuçta bilginin elde edilmesi ile yenilik arasında, bilgi paylaşımı ile yenilik arasında ve bilginin kabulü ile yenilik arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca bu üç husus ile işletme performansı arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özarallı¹⁴, farklı sektörler üzerinde yaptığı araştırmada bilgi paylaşımı ile kurumun genel performansı arasında orta düzeyde (r: 0,40) pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışmalar paralelinde bu araştırmada da, bilgi ve bilgi paylaşımının işletme performansı üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

⁸ Dyer Jeffrey H. and Nobeoka Kentaro, "Creating And Managing A Highperformance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case" *Strat. Mgmt. J.*, 21, pp. 345-367.

⁹ Smith Elizabeth A., (2001), "The Role Of Tacit And Explicit Knowledge In Workplace" *Journal Of Knowledge Management*, 5(4), pp. 311-321.

¹⁰ Koo Moon Hyoung and Moon Soo Park, (2002), "Effective Reward Systems For Knowledge Sharing", *Knowledge Management Review*, 4(6), January-February, pp. 22-25.

¹¹ Akyol Ayşe ve Akata Aynur (2002), "Bilginin Şirket Performansına Etkisi: Pazar Bilgisi ve Pazarlama Bilgi Sistemleri" 2. *Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 10-11 Mayıs, Kocaeli, ss. 779-788.

¹² Chang Suk-Gwon and Ahn Jae-Hyeon, (2005), "Product and process knowledge in the performance-oriented knowledge management approach", *Journal Of Knowledge Management*, Emerald Group Publishing Limited, Vol.9(4), pp. 114-132.

¹³ Darroch Jenny, (2005), "Knowledge management, innovation and firm performance" *Journal Of Knowledge Management*, Emerald Group Publishing Limited. Vol. 9(3), pp. 101-115.

¹⁴ Özarallı Nurdan, (2006), "Örgütsel Güven, Bilgi Paylaşımı Ve İşbirliği Yapma Eğilimini İnceleyen Bir Çalışma", 5. *Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 3-5 Kasım, Kocaeli, ss. 628-641.

3.a. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Araştırmanın konusu; bilgi ve bilgi paylaşımının işletme performansı üzerine olan etkisini aşırıdır. Bu çalışmada bilgi paylaşımı, banka çalışanları/yöneticileri ve banka müşterisi boyutuyla ele alınmıştır. Müşteriye özel bilgilerin üçüncü şahıslarla paylaşılması değil, banka çalışan ve yöneticileriyle paylaşımı esas alınmıştır. Çalışmanın temel amacı ise Türkiye’de bankacılık sektöründe öncü role sahip A Bankasında çalışan ve yöneticilerin, bilgiye bakış açıları, bilgiyi kullanma düzeyleri, örgüt içi (banka içi) bilgi paylaşım iklimi ve örgüt dışı (banka dışı-banka müşterisi) bilgi paylaşım düzeylerinin işletme performansına (banka performansına) olan etkisini ortaya koymaktır.

3.b. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Bu çalışmanın ana kitlesini A bankasının toplam 41 farklı şubesinde görev yapan çalışan ve yöneticiler oluşturmuştur. Araştırma kapsamına sadece A bankasının dahil edilmesinin nedeni; banka yönetiminin araştırmaya verdikleri önem ve sağladıkları katkıdır. Araştırmanın birinci kısıtı, sadece tek bankanın çalışan ve yöneticilerin dahil edilmiş olmasıdır. Diğer kısıtı da araştırma kapsamına sadece merkez şubelerin ve karma hizmet veren (ticari ve bireysel bankacılık hizmeti veren) şubelerin dahil edilmesidir. Bu iki kısıta rağmen, araştırma sonuçlarının tüm bankaların yönetici ve çalışanlarına bu konuyla ilgili önemli ipuçları sağlayacağı düşünülmektedir.

3.c. Örneklem Süreci ve Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada \pm %5 güvenilirlik düzeyinde ve araştırma kapsamına dahil edilen A bankasının insan kaynakları profili dikkate alınarak örneklem büyüklüğü tespit edilmiştir. İnsan kaynakları profili, tüm şubelerde çalışan ve yöneticilerin toplamından oluşmaktadır. Toplam çalışan ve yönetici sayısı ise 8450’dir. Araştırma için örneklem büyüklüğü anakitleye göre \pm %5 güvenilirlik düzeyinde yaklaşık 303’e denk gelmektedir.¹⁵ Çalışmada bu sayı ise 311’dir.

Araştırmada, veri ve bilgilerin toplanmasında yüz yüze anket tekniği kullanılmıştır. Anket formu hazırlanmadan önce konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Literatür sonucunda elde edilen temel değişkenler ise “Araştırma Değişkenleri ve Modeli” kısmında verilmiştir. Anket formları, bankanın genel müdürlükleri aracılığıyla ilgili banka çalışan ve yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırmada, çalışanların sosyo-demografik özellikleri çoktan seçmeli ve açık uçlu sorularla tespit edilmiştir. Çalışan ve yöneticilerin bilgi ve bilgi paylaşımına ilişkin fikirleri (1) Çok kötü, (2) Kötü, (3) Ne iyi ne kötü, (4) İyi ve (5) Çok iyi ölçeği ile alınırken; işletme performansına ilişkin ise (1)Çok olumsuz (2) Olumsuz (3) Ne olumlu ne olumsuz (4) Olumlu (5) Çok olumlu beşli likert ölçeği kullanılarak alınmıştır.

3.d. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Araştırma modeli Şekil 1’de yer almaktadır. Modelde, çalışan ve yöneticilerin bilgiye bakış açıları ve bilgiyi kullanmaları, örgüt içi bilgi paylaşımı ve örgüt dışı bilgi paylaşımı ile işletme performansı arasında bir ilişkinin olduğu ve söz

¹⁵ Nuran Bayram, *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, (Ezgi Kitabevi, Bursa, 2004), s.10.

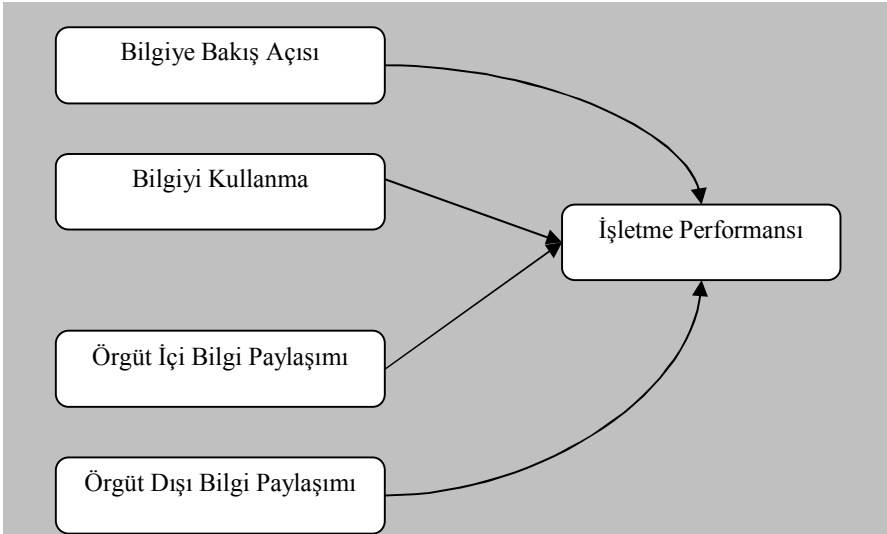
konusu değişkenlerin işletme performansını doğrudan etkilediği düşünölmektedir. Bu durum araştırma bulgularının analiz kısmında ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

a) Bağımlı değişken: İşletme performansı,

b) Bağımsız değişkenler: Bilgiye bakış açısı, bilgiyi kullanma, örgüt içi bilgi paylaşımı ve örgüt dışı bilgi paylaşımı

Bilgi, bilgi paylaşımı ve işletme performansı ile ilgili ölçeklerin oluşturulmasında Tablo 2'deki kaynaklardan faydalanılmıştır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Tablo 2: Ölçeklerin Hazırlanmasında Yararlanılan Kaynaklar

Ölçek	Değişken Sayısı
Bilgi ¹⁶	15
Bilgi Paylaşımı ¹⁷	17
İşletme Performansı ¹⁸	11

Araştırmada yer alan ölçeklerin içeriğinin oluşmasında öne çıkan temel alt değişkenleri şu şekilde özetleyebiliriz. Bilgi ölçeğinde, bilgi işbirliği, iş performansında bilginin yeri, görev ve sorumlulukların paylaşımında bilgiye verilen önem, bilgi düzeyini artırmaya yönelik çalışmaların düzeyi, alınan kararlarda diğer çalışan ve yöneticilerinin bilgilerine başvurma, müşteriyle iletişim kurmada bilginin rolü ve müşteri bilgisinden yararlanma düzeyi gibi temel alt değişkenler yer almaktadır. Bilgi paylaşım ölçeği, bilgi paylaşımında takım çalışması, güven, iletişim,

¹⁶ Chow Suki W.K., Wong Y.H., Leung Thomas K.P., (2003), "In What Ways Can Customer Relationship Management Be Further Improved? Scrutinizing the Antecedens and Consequences of Information Sharing", *Academy of Business-Administrative Sciences International Conferences*, Brussels-Belgium; Gold A.H., Malhorta A and Segars A.H., (2001), "Knowledge Management an Organizational Capabilities Perspective", *Journal of Management Information Systems* 18(1), pp. 185-214; Choi Yong Suk, (2000), *An Empirical Study of Factors Affecting Successful Implementation of Knowledge Management*, University of Nebraska; Srivastava Abhishek, (2001), *Antecedents and Effects of Knowledge Sharing in Teams: A Field Study*, Doctor of Thesis, University of Maryland.

¹⁷ Nino David (2002), *Communication Rules and Process of Knowledge Sharing in a High Technology Organization*, Doctor of Philosophy, The University of Texas at Austin; Li Kam Wa Peter (2001), *The Critical Success Factors of Customer Relationship Management (CRM) Tecnological Initiatives*, Concordia University; King Jennifer Marie, (2001), *Employee Participation in Organizationally-Maintained Knowledge Sharing Activtes*, A Master Thesis, University of Toronto; Chen Li-Yueh, (2004), *An Examination of the Relationships Among Leadership Behaviors, Knowledge Sharing, and Organization's Marketing Effectiveness in Professional Service Firms That Have Been Engaged in Strategic Alliances*, Dissertation of Doctor, Nova Southeastrn, University; Zhang Jing, (2003), *Cross-Boundary Knowledge Sharing: A Case Study of Bulding The Multi-Purpose Access for Customer Relations-Operatonas Support (Macros) System*, University at Albany, State University of New York, School of Information Science and Policy Information Science Ph.D. Program; Nguyen Tin Van, (2002), *Knowledge Management: Literature Review And Findings About Perceptions Of Knowledge Transfer In Collaboraative And Process-Oriented Teams*, A Dissertation, Pepperdine University; Karadal ve Özçınar, 2003.

¹⁸ Li Kam Wa Peter (2001), *The Critical Success Factors of Customer Relationship Management (CRM) Tecnological Initiatives*, Concordia University; King Jennifer Marie, (2001), *Employee Participation in Organizationally-Maintained Knowledge Sharing Activtes*, A Master Thesis, University of Toronto; Özgener Şevki, (2001), "İç Anadolu Bölgesindeki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Müşteri İlişkileri Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, *I. Orta Anadolu Kongresi*, 18-21 Ekim, Nevşehir, ss.415-429; Wu Wel, (2002), *Customer Relationship Management (CRM), Technology, Market Orintation, and Organizational Performance*, Concordia University, Montreal Quebec Canada; Jayachandran Sotish, Sharma Subhash, (2003), "Antecedents and Outcomes of Customer Relationship Management Systems", *Moore School of Business University of South Carolina Columbia*, September 22; Saini Amit, (2003), *Organizational Assimilation of Techonology for Relationship Marketing: The Case of Customer Relationship Management (CRM)*, Doctor of Philosophy, Washington State University.

ödül, zaman, ortam, istek, kararlılık, kültür, bilgi düzeyi, müşteri şikâyetlerinden çıkartılan sonuçların diğer çalışan ve yöneticilerle paylaşım düzeyi, bilgi paylaşımında tepe yönetimin öncülüğü gibi alt değişkenleri içermektedir. İşletme performansına ilişkin alt değişkenler ise, karlılık, verimlilik, maliyet, müşteri sadakati, yeni müşterilerin kazanılması, müşteri tutma, kaybedilen müşterilerin tekrar kazanılması, müşterilerin daha karlı hale getirilmesi, müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verme ve müşteriyle iletişimin düzeyi gibi alt değişkenlerden oluşmaktadır.

3.e. Araştırmanın Hipotezleri ve Hipotezlerin Test Edilmesinde Yapılan Analizler

Araştırmanın modeli ve amacına bağlı olarak $\alpha = 0.05$ anlamlılık düzeyine göre geliştirilen hipotezler ile hipotezlerin test edilmesinde kullanılan istatistiksel analizler Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Araştırma Hipotezleri ve Hipotezlerde Kullanılan İstatistiksel Analizler

<i>Kurulan Hipotezler</i>	<i>İstatistiksel Analizler</i>
1.H ₁ : Bilgiye bakış açısıyla işletme performansı arasında ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
2.H ₂ : Bilgiyi kullanma düzeyi ile işletme performansı arasında bir ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
3.H ₃ : Örgüt içi bilgi paylaşım iklimi ile işletme performansı arasında bir ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
4.H ₄ : Örgüt dışı bilgi paylaşımı ile işletme performansı arasında bir ilişki vardır.	Pearson Korelasyon Analizi
5.H ₅ : Bilgiye bakış açısı, bilgiyi kullanma, örgüt içi ve örgüt dışı bilgi paylaşımı işletme performansını doğrudan etkilemektedir.	Regresyon Analizi

3.f. Araştırmanın Bulguları

3.f.i. Sosyo-Demografik Özellikler

Araştırma kapsamına dahil edilen banka çalışan ve yöneticilerinin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir. Tablo 4'ü incelediğimizde araştırma kapsamına dahil edilen banka çalışan ve yöneticilerinin sosyo-demografik özellikleri yer almaktadır. Araştırma kapsamına alınan banka çalışanlarının yaklaşık %62,1'i bayan, %37,9'u erkek, %34,4'ü gişe asistanı, %76,8'i yüksekokul/fakülte mezunu ve %39'u 26-30 yaş grubuna girmektedir. Ayrıca çalışan ve yöneticilerin çoğunluğunun sektörde ve aynı işyerinde çalışma süresi ise 4-7 yıl olarak göze çarpmaktadır. Verilere dayalı olarak banka çalışan yöneticilerin genç dinamik ve yüksek eğitim düzeyine sahip olmaları işletme performansına önemli katkı sağlayacaktır.

Tablo 4: Çalışanların ve Yöneticilerin Sosyo-Demografik Özellikleri

Demografik özellikler	Fr.	%	Demografik özellikler	Fr.	%
Bayan	193	62,1	<u>Eğitim düzeyi</u>		
Erkek	118	37,9	Lise	49	15,8
Toplam	311	100,0	Yüksek okul/Fakülte	239	76,8
<u>Yaş düzeyi</u>			Yüksek lisans/Doktora	23	7,4
18-25 yaş	70	22,5	Toplam	311	100,0
26-30 yaş	123	39,5	<u>Görevi</u>		
31-35 yaş	63	20,3	Gişe asistanı	107	34,4
36-40 yaş	44	14,1	Müşteri ilişkileri temsilcisi	37	11,9
41-45 yaş	8	2,6	Şube müdürü	5	1,6
46 ve üstü	3	1,0	Yönetici	18	5,8
Toplam	311	100,0	Mali kontrol	-	-
<u>Sektörde çalışma süresi</u>			Dinamik girişimci yönetici yrd.	1	,3
1 yıldan az	17	5,5	Bireysel pazarlama yöneticisi	9	2,9
1-3 yıl	72	23,2	Ticari pazarlama yöneticisi yardımcısı	11	3,5
4-7 yıl	119	38,3	Operasyon Sorumlusu	1	,3
8-10 yıl	51	16,4	Uzman	1	,3
10 yıldan fazla	52	16,7	Kredi yöneticisi	-	-
Toplam		100,0	Portföy yöneticisi	33	10,6
<u>Bu işyerinde çalışma süresi</u>			Nakit yönetimi	20	6,4
1 yıldan az	33	10,6	İş akış yönetimi	33	10,6
1-3 yıl	116	37,7	Yönetmen	8	2,6
4-7 yıl	88	28,3	Yetkili	11	3,5
8-10 yıl	37	11,9	Müşteri yönlendirme	6	1,9
10 yıldan fazla	34	10,9	Telefon santral	3	1,0
Cevapsız	3	1,0	Satış yöneticisi	7	2,3
Toplam	311	100,0	Toplam	311	100,0

3.f.ii. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Bu çalışmada güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi kullanılmıştır. Alfa katsayısının bulunacağı aralıklar ve buna bağlı olarak da ölçeğin güvenilirlik durumu $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil, $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir, $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir, $0.80 \leq \alpha < 0.100$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.¹⁹ Güvenirlik analizi, (1) Çok kötü (2) Kötü (3) Ne iyi ne kötü (4) İyi (5) Çok iyi ile (1) Çok olumsuz (2) Olumsuz (3) Ne olumlu ne olumsuz (4) Olumlu (5) Çok olumlu likert ölçeği esas alınarak yapılmış ve

Tablo 5'te özet olarak verilmiştir.

¹⁹ Aziz Akgül ve Osman Çevik, *İstatistiksel Analiz Teknikleri "SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, (Emek Ofset, Ankara, 2003), ss. 428-435.

Tablo 5: Araştırmada Yer Alan Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Değişken sayısı	Ölçeğin Alfa Katsayısı	Değişken Silindiğinde Ölçeğin Alfa Katsayısı	Ölçekten Silinen Değişkenler
Bilgi	15	.896	-	-
Bilgi Paylaşımı	17	.908	-	-
Performans Ölçütleri	11	.925	-	-

Tablo 5'te ölçeklere ilişkin alfa katsayıları yer almaktadır. Alfa katsayıları ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Faktör Analizi

Faktör analizi, n değişkenli bir olayda birbiri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda yeni (ortak) ilişkisiz değişken bulmayı amaçlar.²⁰ (Tatlıdil, 1996:167). Bu çalışmada Keşfedici Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis) yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar ise Tablo 6'da özet olarak verilmiştir.

Tablo 6: Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Ap.Chi-Sq.	Özdeğer	Açk. Var.	Top. Aç. Var.	K-M-O	Alfa Kats.	Kullanılan Değişken Sayıları
Bilgi	Bilgiye bakış açısı	2544,72	6,42	28,98	57,55	,88	,867	8
	Bilginin kullanımı		2,21	28,98			,859	7
Bilgi Paylaşımı	Örgüt içi bilgi paylaşımı	2867,24	7,40	34,40	56,09	,90	,874	10
	Örgüt dışı bilgi paylaşımı		2,13	21,69			,837	7
Performans	Performans	2247,83	6,29	57,25	57,25	,85	,924	11

Tablo 6'da bilgi, bilgi paylaşımı ve performans göstergelerine ilişkin çalışan ve yöneticilerin fikirlerini almak için uygulanan ölçeklere ilişkin faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Bilgi boyutu, bilgiye bakış açısı ve bilgiyi kullanma olmak üzere iki temel faktörler açıklanmıştır. Bilgi paylaşımı boyutu, örgüt içi bilgi paylaşımı ve örgüt dışı bilgi paylaşım faktörleri ile açıklanırken, işletme performansı temel olarak tek faktörle açıklanmıştır. Ölçeklere ilişkin, özdeğer (eigenvalue), açıklanan varyans, güvenilirlik analizi (Croanbach Alpha), örneklem yeterlilik test (KMO) sonuçları ve Barlet testi sonuçları yer almaktadır. Örneklem yeterliliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) kullanılmıştır. Faktör analizinin geçerliliğini

²⁰ Hüseyin Tatlıdil, *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, (Cem Web Ofset, Ankara, 1996), s.167.

gösteren değerlerden biridir. K-M-O bir oran olup, %60'ın üstünde olması arzulanır.²¹ Barlett Testi (Barlett Test of Sphericity), korelasyon matrisinin, bütün diyagonal terimlerin 1 veya diyagonal olmayan terimlerin 0 olduğu birim matris olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır. Özdeğer (Eigenvalue) değeri ise her bir faktör tarafından açıklanan varyansların toplamından oluşmaktadır. Faktör yükleri ise bir faktördeki değişkenlerin faktörle ilişkilerinin değerini gösterir. Faktör yük değeri yüksek olursa o yapıyı ve kavramı açıklama düzeyi de o kadar yükselir. Faktör yük değerinin ,45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçüdür²². Başka bir kaynağa göre 350 ve üzerindeki veri (gözlem) sayısı için faktör ağırlığının ,30 ve üzerinde olması gerekir. ,50 ve üzerindeki ağırlıklar ise oldukça iyi kabul edilir.²³ Çalışmada faktör yükleri ,50'nin üstünde çıkmıştır. Sonuç olarak, bu çalışmada ölçeklere ait istatistikî değerlerin faktör analizine uygun bir özellikte olduğunu söyleyebiliriz.

3.f.iii. Bilgi ve Bilgi Paylaşımı İle İşletme Performansı Arasındaki İlişki

Araştırmanın amacı ve hipotezleri doğrultusunda bilgi ve bilgi paylaşımı ile işletme performansı arasındaki ilişki incelenmiş olup ve sonuçlar Tablo 7'de verilmiştir. Çalışan ve yöneticilerin bilgiye bakış açıları, bilgiyi kullanma düzeyleri, örgüt içi bilgi paylaşım iklimi ve örgüt dışı bilgi paylaşımı ile işletme performans kriterleri (karlılık ve verimlilik, rekabet düzeyi, maliyet düzeyi, yeni müşterilerin kazanılması, müşteri sadakatinin sağlanması, müşteri tutma oranı artırılması, müşteri sürekliliğinin sağlanması, kaybedilen müşterilerin tekrar kazanılması gibi) arasındaki ilişkinin yönü Pearson Korelasyon Analizi ile tespit edilmiştir.

Pearson Korelasyon Analizi

Pearson Korelasyon Analizi, iki değişken arasındaki birlikteliği ve yönü belirlemek için en sık kullanılan karşılıklı ilişki analizidir. Korelasyon analizi korelasyon katsayısının aldığı değere göre ilişkilendirilmektedir. Buna göre iki değişken arasındaki ilişkinin kuvveti korelasyon sonucunda hesaplanan korelasyon katsayısı "r" ile gösterilir. Korelasyon katsayısı olan r, -1 ile +1 arasında değer alır. (r) +1 olması iki değişken arasında tam bir pozitif doğrusal ilişki olduğunu, buna karşılık (r)'nin -1 olması durumunda ise iki değişken arasında tam bir negatif ilişki vardır. Değer olarak r +1'e yaklaştıkça değişkenler arasında pozitif ilişkinin gücü de kuvvetlenmektedir.²⁴

²¹ Mahir Nakip, *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, (Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003), s.489; B.G Tabachnick, ve Fidell Linda S., *Using Multivariate Statistics*, (Needham Heights, A Pearson Education Company, 2001), s. 589.

²² Şener Büyüköztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, (Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002), s. 118.

²³ Ali Sait Albayrak, vd., *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, (Editör, Şeref Kalaycı, Asil Yayın Dağıtım Ankara, 2005), s. 330.

²⁴ Yazıcıoğlu Yahşi, Erdoğan Samiye, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (Detay Yayıncılık, Ankara, 2004), s. 224.

Tablo 7: İşletme Performans Ölçütleri İle Bilgi ve Bilgi Paylaşım Boyutları Arasındaki İlişki

Performans Ölçütleri		Bilgiye Bakış Açısı Ort: 4,20 Std. S: ,488 n:307	Bilginin Kullanımı Ort: 4,44 Std. S: ,566 n: 310	Örgüt İçi Bilgi Paylaşım İklimi Ort: 4,42 Std. S: ,501 n: 307	Örgüt Dışı Bilgi Paylaşımının Geliştirilmesi Ort: 4,16 Std. S: ,512 n: 311
Bankanın karlılık ve verimlilik düzeyine etkisi	r	,466(**)	,191(**)	,531(**)	,135(**)
	p	,000	,000	,000	,008
Rekabet düzeyine etkisi	r	,063	,448(**)	,121(*)	,371(**)
	p	,211	,000	,017	,000
Maliyetlerin azalmasına etkisi	r	,259(**)	,232(**)	,263(**)	,257(**)
	p	,000	,000	,000	,000
Yeni müşterilerin kazanılmasına katkısı	r	,456(**)	,216(**)	,455(**)	,239(**)
	p	,000	,000	,000	,000
Müşteri sadakatini artırma düzeyi	r	,390(**)	,243(**)	,354(**)	,333(**)
	p	,000	,000	,000	,000
Müşteri bağlantılarının düzenli bir şekilde sürdürülmesine etkisi	r	,166(**)	,463(**)	,263(**)	,396(**)
	p	,001	,000	,000	,000
Müşteri tutuma oranının artmasına etkisi	r	,300(**)	,377(**)	,316(**)	,396(**)
	p	,000	,000	,000	,000
Mevcut müşterilerin daha karlı hale gelmesine etkisi	r	,252(**)	,386(**)	,272(**)	,332(**)
	p	,000	,000	,000	,000
Bireysel müşterilerle etkileşimin gelişmesine katkısı	r	,250(**)	,282(**)	,229(**)	,220(**)
	p	,000	,000	,000	,000
Hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına olumlu cevap verme düzeyine etkisi	r	,381(**)	,232(**)	,447(**)	,193(**)
	p	,000	,000	,000	,000
Kaybedilen müşterilerin tekrar kazanılması üzerine etkisi	r	,284(**)	,454(**)	,304(**)	,474(**)
	p	,000	,000	,000	,000

** İstatistikî olarak 0.01 (2-tailed) düzeyinde anlamlıdır.

Tabloda bilgiye bakış açısı, bilgiyi kullanma, örgüt içi bilgi paylaşımı ve örgüt dışı bilgi paylaşımı ile işletme performans ölçütleri arasındaki ilişkilere ilişkin sonuçlar görülmektedir. Söz konusu değişkenler arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Özellikle örgüt içi bilgi paylaşım iklimi ile verimlilik/karlılık ve yeni müşterilerin kazanılması arasındaki ilişki, bilgiye bakış açısı ve örgüt dışı bilgi paylaşımı ile kaybedilen müşterilerin tekrar kazanılması arasında ilişki dikkat çekmektedir. Örgüt içi bilgi paylaşım iklimi geliştikçe yeni müşterilerin kazanılması

ve karlılık ve verimlilik oranı da artmaktadır. Aynı şekilde örgüt dışı bilgi paylaşımı yaygınlaştıkça kaybedilen müşterilerin bankaya kazandırılması oranı da yükselmektedir. Çalışan ve yöneticilerin örgüt dışı bilgi paylaşımını özendirerek kaybedilen müşterileri tekrar bankaya kazandırmak mümkün olmaktadır.

3.f.iv. Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi

Araştırmada, banka çalışan ve yöneticilerinin bilgiye bakış açısı, bilgiyi kullanma, örgüt içi ve örgüt dışı bilgi paylaşımının işletme performansını etkileme düzeyleri regresyon analizi ile tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına ilişkin sonuçlar ise Tablo 8 ve Tablo 9’da verilmiştir.

Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bağımlı değişken/değişkenler ile bağımsız değişken/değişkenler arasındaki bağıntıyı incelemeye yöneliktir. Çalışmada Enter metodu kullanılmıştır. Enter metodu, modeli oluşturan modeli oluşturan değişkenlerden yola çıkarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri belirler.²⁵ Araştırmada bağımlı değişken işletme performansı, bağımsız değişkenler ise, bilgiye bakış açısı, bilgiyi kullanma, örgüt içi bilgi paylaşımı ve örgüt dışı bilgi paylaşımı değişkenleridir. Sonuç olarak çalışmada, bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasındaki bağıntı incelenmiş olup sonuçlar Tablo 8 ve Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 8: Anova Test Sonuçları

Model	Karelerin toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1 Regression	19,117	4	4,779	46,584	,000
Residual	30,574	298	,103		
Toplam	49,691	302			

Tablo 8’de, modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için uygulanan anova testi sonuçları görülmektedir. Tabloda (Sig.=,000) düzeyinde 46,58 F değeri, modelimizin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğunu göstermektedir. Aşağıdaki tablo da ise katsayılara ilişkin sonuçlar yer almaktadır. Tabloda sabit değer, değişkenlere ilişkin B ve β Katsayıları, t değerleri, sig. düzeyleri, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından açıklanma oranı (R^2), bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının mutlak değeri (R)’ve modelde otokorelasyon olup olmadığını gösteren Durbin-Watson testi ile ilgiler sonuçlar yer almaktadır.

²⁵ Albayrak vd., SPSS, s.260.

Tablo 9: Katsayılar Tablosu

Model 1	B	β Katsayısı	t Değeri	Sig.	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin-Watson
					,620	,385	,376	1,58
(Sabit Değer)	4,352		227,039	,000				
Bilgiye bakış açısı	,120	,276	3,865	,000				
Bilgiyi kullanma	,141	,345	5,522	,000				
Örgüt içi bilgi paylaşımı	,080	,174	2,445	,015				
Örgüt dışı bilgi paylaşımı	,086	,202	3,297	,001				

a-Bağımsız değişkenler: Bilgiye bakış açısı, bilgiyi kullanma, örgüt içi bilgi paylaşımı ve örgüt dışı bilgi paylaşımı, b-Bağımlı değişken: İşletme performansı

Tablo 9’da regresyon modelimizin toplam açıklayıcı değişkenleri (bilgiye bakış açısı, bilgiyi kullanma, örgüt içi bilgi paylaşımı ve örgüt dışı bilgi paylaşımı) açıklanan değişkeni (işletme performansını) istatistiksel anlamda (düzeltilmiş R²) %37,6’sını açıkladığı görülmektedir. Başka bir ifadeyle banka içi diğer koşullar sabit kalmak şartıyla işletme performansı, doğrudan bağımsız değişkenlerden etkilenmektedir. β Katsayılarını incelediğimizde bağımlı değişken üzerinde, en fazla bilgiyi kullanma değişkeni etkili olurken, en az etkili olan değişken ise örgüt içi bilgi paylaşım değişkenidir. 0,05 anlamlılık düzeyinde t değerlerini incelediğimizde modele dahil edilen değişkenlerin tamamı anlamlı çıkmaktadır. Bağımsız değişkenlerin katsayı değerlerinin pozitif olması bağımsız değişkenlerle bağımlı değişken arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Bağımsız değişkenlerin değeri arttıkça işletme performansı da artmaktadır. Ayrıca tabloda Durbin-Watson testi ile ilgili sonuç yer almaktadır. Durbin-Watson değeri 1,5-2,5 arasında ise modelde otokorelasyon olmadığını gösterir. Araştırmada bu değer 1,58 olması ile modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Sonuç olarak banka çalışan ve yöneticilerinin bilgiye bakış açıları, bilgiyi kullanma düzeyleri, örgüt içi bilgi paylaşımı ve örgüt dışı bilgi paylaşımı işletme performansını doğrudan etkilemektedir. Çalışan ve yöneticiler, bilgi ve bilgi paylaşımına gereken önem vererek işletme performansına katkı sağlayabilirler.

Yapılan analizler çerçevesinde, araştırma hipotezlerinin sonuçlarına ilişkin özet sunum Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçlarına İlişkin Özet Sunum

Kurulan Hipotezler	Sonuç
1.H ₁ : Bilgiye bakış açısıyla işletme performansı arasında ilişki vardır.	Desteklenmektedir.
2.H ₂ : Bilgiyi kullanma düzeyi ile işletme performansı arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmektedir.
3.H ₃ : Örgüt içi bilgi paylaşım iklimi ile işletme performansı arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmektedir.
4.H ₄ : Örgüt dışı bilgi paylaşımı ile işletme performansı arasında bir ilişki vardır.	Desteklenmektedir.
5.H ₅ : Bilgiye bakış açısı, bilgiyi kullanma, örgüt içi ve örgüt dışı bilgi paylaşımı işletme performansını doğrudan etkilemektedir.	Desteklenmektedir.

4. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, Türkiye’de bankacılık sektöründe önemli bir yere sahip A bankasının bireysel ve ticari hizmet veren-karma şubelerinde yapılmıştır. Araştırma kapsamına görev, çalışma süresi, eğitim düzeyi, yaş gibi sosyo-demografik özellikleri bakımından birbirinden farklı çalışan ve yöneticilerin dahil edilmesi sağlanmıştır.

Çalışmada, bankacılık sektöründe bilgi ve bilgi paylaşımının işletme performansı üzerine olan etkisi tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışan yöneticilerin bilgiye bakış açıları bilgiyi iş yaşamında kullanmalarının yanı sıra örgüt içi ve örgüt dışı bilgi paylaşımı ile performans ölçütleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bilgi ve bilgi paylaşımı ile performans ölçütleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca bilgi ve bilgi paylaşımı işletme performansını doğrudan etkilemektedir. Özellikle verimlilik, karlılık, yeni müşterilerin kazanılması, kaybedilen müşterilerin tekrar kazanılması, müşteri sürekliliğinin sağlanması, müşteri ihtiyaçlarına cevap verme ile bilgiyi kullanma ve paylaşma arsında pozitif yönde bir ilişki dikkat çekmektedir. Çalışan ve yöneticilerin bilgiye bakış açıları, bilgiyi kullanma ve paylaşım düzeyleri artıkça söz konusu performans ölçütleri de artmaktadır.

Çalışmada son olarak, işletme performansı üzerinde etkili olan faktörlerin etki düzeylerini belirlemeye yönelik uygulanan regresyon analizi yer almıştır. Regresyon modelinin geçerliliği doğrulandıktan sonra araştırmanın modeli ve değişkenleri doğrultusunda bağımsız değişkenlerin (bilgiye bakış açısı, bilgiyi kullanma, örgüt içi bilgi paylaşım iklimi ve örgüt dışı bilgi paylaşımının) bağımlı değişkeni (işletme performansını) açıklama oranı ve değişkenlerin ağırlıkları tespit edilmiştir. Bağımlı değişkenin %37,6’sı bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı görülmüştür. Sonuç olarak bankacılık sektöründe işletme performans düzeyi artırmada bilgi ve bilgi paylaşımının önemli olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle çalışan ve yöneticilerin bilgiye bakış açıları ve bilgiyi kullanma düzeyleri işletme performansını artırmada önemli bir yere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamına sadece tek bankanın çalışan ve yöneticilerinin dahil edilmiş olması araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Bu nedenle sonuçları genelleştirerek yorumlamak yanlış anlamalara yol açabilir. Ancak farklı sosyo-demografik çalışan ve yöneticilerin araştırma kapsamında yer alması oldukça önemlidir. Bu çalışmada cinsiyet, eğitim, çalışma süresi, görev bakımından örneğe

dahil edilen çalışan ve yöneticiler bankacılık sektörünün genel özellikleriyle uyumlu olmasına özen gösterildiği için ileride yapılacak araştırmalara önemli ipuçları verebilir.

EK: ANKET FORMU

BÖLÜM 1: Şu anda çalışmakta olduğunuz bankanızda bilgi ve bilgi paylaşımına ilişkin değerlendirmelerinizi (1) Çok kötü (2) Kötü (3) Ne iyi ne kötü (4) İyi (5) Çok iyi ölçeğinden yararlanarak lütfen belirtiniz.

Düşünceler (Bilgi)	1	2	3	4	5
Bankamızda bilgi rekabeti yoktur, bilgi işbirliği vardır.					
Bankamızda müşterilerin aktardığı bilgilere önem verilmektedir.					
Bankamızda terfi ve yükselmelerin objektif kriterlere (iş performansı, kıdem, bilgi düzeyi, vb.) göre yapıldığı açıkça bilinmektedir.					
Banka içi görev paylaşımında liyakate ve bilgiye dayalı kriterler önem taşır.					
Bankamızda yetki ve sorumluluklar organizasyon yapısında açıkça belirtilmiştir.					
Bu bankada üst yönetim, değişen pazar şartlarını sürekli gözden geçirerek, işgörenlere yönelik çeşitli seminerler ve hizmet içi programlar düzenlemektedirler.					
Bu bankada işgörenler sorumlu oldukları bölümdeki ürünlere (veya hizmete) ilişkin gerekli (teknik ve meslekî) bilgiye sahiptirler.					
Bankamızda ürüne (veya hizmete) ilişkin alınan kararlarda herkesin (yönetici, işgören, müşteri, vd.) bilgisine başvurularak tam katılım sağlanmaya çalışılır.					
İşletmemizde müşteri şikâyetlerine karşı herkes benzer duyarlılığı gösterir.					
Bankamızda müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını belirlemede çalışanlarımızın bilgi birikimlerinden yeterince faydalanılır.					
Bu bankada yönetici ve işgörenler ürünler veya hizmetler hakkındaki bilgileri sürekli güncelleştirerek müşterilerin bu konularla ilgili şikâyetlerini en aza indirirler.					
Müşteri deneyimleri hakkında bilginin toplanmasında müşterilere ücretsiz çeşitli iletişim kanalı imkanı sağlanır.					
Gerekli olan müşteri bilgisine kolay ulaşmak için çalışanların tam katılımı sağlanır.					
Müşteri ilişkilerini yönetmede müşteri bilgisi anahtar rol oynamaktadır.					
Müşteriye ulaşmada uygun iletişim kanallarını belirlemek için müşteri bilgisinden yararlanılır.					

Bilgi Paylaşımı	1	2	3	4	5
Bankamızın tüm departmanlarında, müşterilerle ilgili paylaşılabilen müşteri bilgisi mevcuttur.					
Bu bankada takım çalışması sayesinde, herkes birbirleriyle ve müşterilerle ürün ve hizmete ilişkin bilgilerini rahatça paylaşırlar.					
Bu bankada güvene dayalı bir örgüt kültürü olduğu için çalışan herkes istediği bilgiyi istediği diğer bir çalışanla rahatça paylaşır.					
Bu bankada üst yönetim ve işgörenler arasında etkili bir iletişim kanalı olduğu için üst yönetimin işgörenlere ileteceği bilgi rahatlıkla hedefine ulaşır.					
Bu bankada herkes sorumlu oldukları, bölüm veya departmandaki ürün ve hizmete ilişkin müşterilerin sorularına rahatça cevap verecek bilgiye sahip olduklarından bu bilgiyi müşterilerle paylaşırlar.					
Çalışan ve yöneticiler müşterilerin şikayetleri kendileri hakkında da olsa bile bu şikayetleri iş arkadaşları ve yöneticilerle paylaşarak çözüm ararlar.					
Banka içerisinde bilgi paylaşımını artırmak için çeşitli teşvik stratejileri (ödüllendirme, sosyal faaliyetler düzenleme vb.) mevcuttur.					
Üst yönetim işletme içinde yaygın olarak bilgi paylaşımını yaygınlaştırmak için çalışanlara her zaman öncülük etmektedir.					
Bankada çalışanlar, ürün ve hizmete ilişkin bir müşterinin herhangi bir sorununu çözemediğinde daima onlara yardımcı olabilecek bir başkasını tavsiye ediyor.					
Rakiplere ilişkin elde ettiğim bilgileri, iş arkadaşşımla rahatlıkla paylaşıyorum.					
Müşterilerin eleştirilerine önem verdiğimden onların eleştirilerinden ders çıkarır, yönetici ve işgörenlerle paylaşıyorum.					
Müşterilerin, ürün (veya hizmet) ile ilgili olumlu görüşlerini dikkatle dinleyerek bu görüşleri diğer müşterilerle paylaşıyorum.					
Bu bankada, iyi ve kötü zamanda dahi, bilgimi paylaşmaktan çekinmem.					
Üst yönetim rakiplerin müşterileriyle olan ilişkilerinin güçlü ve zayıf yönlerini çalışanlarla paylaşır.					
Bankamızda yeni düşünce ve fikirler rahatlıkla paylaşılmaktadır					
Her bir bölümdeki çalışanlar gerekli olan müşteri bilgilerini diğer bölümlere aktarır.					
Bilgi paylaşımını daha etkin kılmak için bilgi paylaşımını engelleyici unsurlar kaldırılmaya çalışılmaktadır.					

BÖLÜM 2: Şu anda çalışmakta olduğunuz bankanızda, bilgi ve bilgi paylaşımının bankanızın performansına etkisini (1)Çok olumsuz (2) Olumsuz (3) Ne olumlu ne olumsuz (4) Olumlu (5) Çok olumlu ölçeğinden yararlanarak lütfen belirtiniz.

Performans Kriterleri	1	2	3	4	5
Bankanın karlılık ve verimlilik düzeyine etkisi					
Rekabet düzeyine etkisi					
Maliyetlerin azalmasına etkisi					
Yeni müşterilerin kazanılmasına katkısı					
Müşteri sadakatini artırma düzeyi					
Müşteri bağlantılarının düzenli bir şekilde sürdürülmesine etkisi					
Müşteri tutuma oranının artmasına etkisi					
Mevcut müşterilerin daha karlı hale gelmesine etkisi					
Bireysel müşterilerle etkileşimin geliştirmesine katkısı					
Hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına olumlu cevap verme düzeyine etkisi					
Kaybedilen müşterilerin tekrar kazanılması üzerine etkisi					

BÖLÜM 3: Sosyo-demografik özelliklerinizle ilgili aşağıdaki ifadeleri değerlendiriniz.

Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

Eğitim Durumunuz?

İlkokul Ortaokul Lise Üniversite Yüksek lisans/ Doktora

Yaşınız?

18'den az 18-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46 ve yukarı

Bu sektörde çalışma süreniz?

1 yıldan az 1-3 yıl 4-7 yıl 8-10 yıl 10 yıldan fazla

Bu bankada çalışma süreniz?

1 yıldan az 1-3 yıl 4-7 yıl 8-10 yıl 10 yıldan fazla

İşyerinizdeki görevinizi lütfen belirtiniz:

KİTAP TAHLİLLERİ
/ÇEVİRİLER
Book Reviews/ Translations

KİTAP TAHLİLLERİ/

Book Reviews

YÖNETİMİN GELECEĞİ

Gary Hamel- Bill Bren (çeviren: Fezal Gülfidan/ Zülfü Dicleli). İstanbul: Mess Yayınları, 2007, 278 Sayfa, ISBN 9789756589953, Yayın No: 56. Yayın Adresi: Abidei Hürriyet Caddesi, Mecidiyeköy A.Ş., Yolu No: 268, MESS, 34381 Şişli-İstanbul, Baskı ve Cilt: Acar Basım ve Cilt San. Tic. 2007, İSTANBUL

Canan Öykü DÖNMEZ KARA*

Yazar Gary Hamel'in "Yönetimin Geleceği" adlı kitabında, yönetimle ilgili yeni gelişmelere ve yönetim anlayışının nereye doğru gittiğine ışık tutmaya çalışmaktadır. Modern yönetimin yalnızca yararlı araç ve tekniklerden ibaret olmadığını aynı zamanda bir paradigma olduğuna da vurgu yapmaktadır.

Yazara göre, yöneticiler verimliliği artırmayı diğer tüm amaçların önüne koyan bir paradigmanın kurbanlarıdır. Modern yönetimin başlangıcına Frederick Winslow Taylor'ı yerleştirmek mümkündür. Taylor'ın yönetimle ilgili buluşları uzun yıllar kabul görmüş ve yönetim anlayışını etkilemiştir.

Taylor'ın çağdaş tarafını sembolize eden Max Webber, bürokrasiyi sosyal örgütlerin en tepe noktası olarak kabul etmiştir. Webber'in kontrol, kesinlik, istikrar, disiplin ve güvenilirlik gibi erdemleri hala modern yönetimin doğal erdemleri olarak görülmektedir.

Yazar, kitabının tüm bölümlerini yönetim buluşçuluğu kavramı üzerine inşa etmiştir. Yazara göre yönetim buluşçuluğu, yönetim işinin yapılış biçimini büyük ölçüde değiştiren veya alışılacelmiş örgütsel biçimlerde önemli ölçülerde değişiklik yapan ve böyle yaparak örgütsel amaçları ilerleten her şeydir. Basit bir anlatımla yönetim buluşçuluğu yöneticilerin işleri yapma tarzını değiştirir ve bunu örgütsel performansı arttıracak şekilde yapar.

*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF Çalışma Ekonomisi Bölümü, Arş. Gör.

Yazara göre yönetim uygulaması değişik evrelerden oluşmaktadır. Bu evreler:

- Hedefleri belirlenmek ve programlanmak
- Çabayı motive etmek ve yerleştirmek
- Faaliyetleri eşgüdümlü götürmek ve denetlemek
- Yeteneği geliştirmek ve görevlendirmek
- Bilgiyi biriktirmek ve uygulamak
- Kaynakları bir araya getirmek ve dağıtmak
- İlişkileri kurmak ve beslemek
- Sosyal paydaşların taleplerini dengelemek ve karşılamak.

İşletme buluşçuluğu bu evrelere odaklanarak; stratejik planlama, sermaye bütçelendirme, proje yönetimi, işe alma ve terfi ettirme, yetiştirme ve geliştirme, iç iletişim, bilgi yönetimi, dönemsel iş değerlendirme, çalışanların değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi aşamalarını gerçekleştirebilir.

Yazar yönetim buluşçuluğunun geliştirilmesinde cesur olunması ve yeni süreçlerin denenmesi gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Kitapta yönetimle ilgili yenilikler getiren ve bunları cesurca uygulayan firma ve kişi örneklerine yer verilmektedir. Bu firmalar ve kişiler, Whole Foods Market, W. L. Gore ve Google'dır.

Yazarın seçmiş olduğu örnekler alışılmış yönetim anlayışına tamamen ters bir yönetim felsefesi geliştirmeleri ve bu felsefeyi uygulayabilmeleri açısından oldukça çarpıcıdır. Bu örnek şirketlerde, hiyerarşik düzenin olmadığı, çalışanların yetkilerinin yüksek olduğu, şirketle ilgili her şeyin şeffafça ortaya konduğu, yeni deney ve projelerin uygulanmasında yönetimin izninin aranmadığı, yeni fikirlere açık ve şirket içi çalışanların yeni fikirleri rahatça dile getirebildiği yeni bir yönetim anlayışı düzgün bir şekilde uygulanmaktadır.

Yaşanan örnekler ışığında yazar, yönetim anlayışının sınırlar çizilmeksizin özgür bir atmosferde, cesaretle ele alınması ve uygulanması gerektiği üzerinde durmaktadır. Yönetim buluşçuluğu kavramının gerçek anlamına kavuşmasının tek şartının prangalardan kurtulmak olduğu bir gerçektir. Ancak yazar işletmelerdeki yönetim anlayışını değiştirme yolunda önemli buluşun henüz gerçekleştirilemediğinin altını çizmektedir. Kitap yeni yönetim buluşlarının oluşturulması açısından bir ışık yakmaya çalışmaktadır.

Kitap dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde “Yönetim Buluşçuluğunun Neden Önemli” olduğu sorusuna yanıt aranmaktadır. İkinci bölümde “ Yönetim Buluşçuluğunun Uygulanması” üzerinde durulmakta ve firmalardan çarpıcı örnekler verilmektedir. Üçüncü bölüm “Yönetimin Geleceğini Hayal Etmek” başlığı altında yeni yönetim anlayışlarına nasıl ulaşılabileceği üzerinde durmaktadır. Son bölümde ise “Yönetimin Geleceğini İnşa Etmek” adına yapılması gerekenler irdelenmektedir.

KÜLTÜRLER ARASI FARKLILAŞMA VE YÖNETİM

A. Selami Sargut. Ankara: İmge Kitapevi, 2001, 2.Baskı, 251 sayfa. ISBN: 975-533-333-9. Yayıncı Adresi: Konur Sok.No:3 Kızılay 06650- ANKARA.

Tanju ÇOLAKOĞLU*

Globalleşen dünyada farklı kültürlerin etkileşimi günümüzde pek çok farklı görüş ve ilgi alanına sahip kişiler için çalışma alanı teşkil etmektedir. Bu kitapta hızla değişen dünyada genel olarak farklı kültürlerin özeldense Türk kültürünün diğer kültürlerle olan etkileşimi yönetim paydası altında değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda kültürler arası farklılıkların mücadele edilecek bir sorun değil aksine korunması gereken bir çeşitlilik olduğu savunulmuştur. Farklı kültür modelleri arasında seçim yapılmasını teklif eden görüşlere inat Japon veya Amerikan modeli değil kendine özgü bir Türk modeli oluşturulmalıdır görüşünü destekleyen bir üslup ile T tipi yönetim ve örgütlenme modeli önerilmektedir.

Genel başlıklarına bakılacak olursa kitap üç ana bölüm ve bunlara ait alt başlıklardan oluşmaktadır. Sistematiği takip ederek devam edecek olursak yönetimin konusu ve örgütün odağı: insan; kültürler arası farklılıkların çalışan insan ve örgütler üzerindeki etkisi; kültürler arası farklılaşma ve yönetsel- örgütsel davranış bölümleri karşımıza çıkmaktadır.

Yönetimin konusu ve örgütün odağı: insan üç alt başlık altında incelenmektedir; bilimin insana bakışı, kültür insan ilişkisi ve kültürler arası araştırmalarda yöntem sorunu: etik yaklaşıma karşı emik yaklaşım. İlk kısımda kültürün oluşumunun bilgi üretimi ile ilişkilendirildiği tanımlar doğrultusunda bilim kültür ilişkisinin incelenmesi ile kültür konusuna giriş yapılmaktadır. Bilim insan ilişkisinde sosyal bilimlerin pozitif bilimlerdeki mekanik sistemlere uymayan düzensiz etki tepkilere sahip olmasının çoğu zaman sosyal bilimcileri sınırladığı gözler önüne serilmiştir. Bununla birlikte ne kadar istenirse istensin öngörülebilir tepkilere sahip mekanik insan modeli gerçeklikten uzak olarak günümüze değin kalmıştır. Toplumsal bilimlerin gelişme yıllarında insan koşulların şekillendirebildiği bir çeşit robot olarak kabul edilmişse de izleyen dönemlerde kuantum fiziği ile o tarihe kadar değişmezliği kesin olarak kabul edilmiş doğanın en küçük yapı taşlarında dahi düzensizliğin ortaya konmuştur. Bu da sosyal bilimlerdeki değişiklik, düzensizlik, belirsizlik, kararsızlık ve dalgalanmaları açıklama adına bir model teşkil etmiştir. Pozitivizmin tahtının sallanması ile birlikte mekanik insan modellerinin yerini yavaş yavaş daha insancıl modeller almaya başlamıştır. Bu insanın sınırsız potansiyelini görebilme adına büyük bir adım olmuştur. Buna göre toplumlar herkesin kazandığı yüksek sinerjili toplumlar ve birinin kazanmasının diğerinin kaybetmesi ile sağlandığı 0 toplamı düşük sinerjili toplumlar olarak ayrılmıştır.

* Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Arş. Gör.

Kültür insan ilişkisinin incelendiği birinci bölümün ikinci kısmında insana ait algılamaların ait olduğu kültürün değerleri ile ne kadar fazla şekillendirildiği çeşitli örneklerle değerlendirilmektedir. Doğayı algılamaya ait yaklaşımlar arasındaki doğayı değiştirmeden algılama (doğu felsefesi) ve doğayı ve çevreyi düşüncelere göre biçimleme eğilimi (batılı yaklaşım) farklılık buna verilen örneklerden biridir. Doğa ve fiziksel çevre ile olan ilişkisinde insan sadece nesnel bir ilişki içerisinde değildir. Çevresini anlamlandırma adına insan bir simgeler evreni oluşturma yolunu seçmiştir. Simgeler nesnel değerlere daha geniş anlamlar içerdiği için ifade ettikleri, kültürler arası görelilikler hatta her kültür içinde kişiler arası görecelilikler ortaya koymaktadır. Kültürler arası psikoloji açısından bakıldığında ise evrenselcilik ve kültürel farklılık karşılığı karşımıza çıkmaktadır. Farklı kültürlerle ait bireyler yeni durumları değerlendirirken sahip oldukları kriterleri ölçüt aldıkları için farklılıkların doğması normal bir durumdur.

Etik ve emik yaklaşımlar üçüncü kısımda karşılaştırılmaktadır. Kültürler arası araştırmalarda emik yaklaşımı savunan kesim içeriden bakışın üstünlüğünü savunmakta ve araştırmacıların bir kültür hakkında yorum yapabilmeleri için o kültürün içinde yaşamasının gerektiği o kültüre dahil olmasını savunmaktadır. Diğer taraftan etik veya dışsal bakışı savunanlar ise değerlendirme yapabilmenin tüm kültürlerle eşit mesafede tepeden bir bakış açısına sahip olmayı gerektirdiğini belirtmektedir. Yerel evrensel yaklaşım burada da karşımıza çıkmaktadır.

Kitabın ikinci bölümünde ilk olarak kültürel çevre çalışan insan ilişkisi ele alınmış çalışan insan bilinçli veya bilinç dışı olarak kültürel çevrenin şekillendirdiği bir ürün olarak değerlendirilmiştir. Her kültür kendine özgü bir çalışan insan modeli ortaya koymaktadır. Makro düzeyde durum böyle iken bir alt kültürel sistem olan örgütsel kültür çalışan ilişkisinde ise kültürel farklılıklar kişilerin örgütlere girişi ile ortaya çıkar. Her örgüt kendine ait kültür yapısı ile çalışanın beraberinde getirdiği değerler (önceki iş yeri veya aileden edindiği) için bir çatışma ortamı oluşturmaktadır. Burada örgüt kültürüne ait basit ve karmaşık simgeler devreye girmektedir. Basit simgeler karşılaşıldığında hemen algılanabilen açık simgelerken karmaşık simgeler örgütsel yaşamın derinlerine dek işlemiş olan simgelerdir. Diğer taraftan örgüt içinde bulunduğu kültür ile de etkileşim halindedir. Açık sitem yaklaşımına göre örgüt çevresindeki kültür ile uyum içerisinde ve bu kültür örgütün bütünlüğünü koruyabilmesi için bir yapıstırıcı görevi üstlenmektedir. Koşul bağımlılık kuramı ise farklı çevre dokularının farklı örgüt yapılarına uygun olacağını belirterek 4örgüt modeli öngörmektedir. Yine mekanistik ve organik örgüt yapısı bir diğer ayrımı oluşturmaktadır. Örgütsel nüfus-çevre bilimi modelinde değişen çevreye örgütün uyumunun kolayca oluşmadığı yeni modellerin ortaya çıkması ile eski yapıya ait yapılanmaların dışlanması esnasında çatışmaların çıktığı öngörülmektedir. Bu model biyolojideki evrimleşme kuramına dayandırılmaktadır. Kurumsal kuram ise bilişsel yaklaşımı destek alarak bireylerin çevrelerine içinde buldukları kurumsal yapıları düzenlediği belirli bir açıyla baktığını savunmaktadır. Dolayısı ile bu yapıları düzenleyen normları oluştururken hedeflenen amaçlar zaman içerisinde tüm üyelerin amaçları haline gelmektedir. Normatif öğeler ile toplumsal düzenin korunması amaçlanırken bilişsel öğeler kişilerin çevresel algılarına dayandığı için daha subjektif nitelik taşımaktadır.

Kültürler arası farklılaşma ve yönetsel- örgütsel davranış bölümü kitabın üçüncü ve son bölümünü oluşturmaktadır. Yüksek sinerjili toplumlar bireysel vasıflarını (güç, zekâ vb.) bütünleştirerek birbirini zenginleştiren toplumlar olarak tanımlanırken düşük sinerjili toplumlar bunu başaramayan kesimi ifade etmektedir. Çatışma- işbirliği ayrımında Türk toplumu “karşı tarafın ya da ötekinin kesin kabı pahasına kazanma eğilimi” göstermektedir. Bu toplumu iç gruplara bölmekte ve gruplar arası çatışmayı körüklemektedir zira sıfır toplamlı oyun yani birinin kazanması için birlerinin kaybetmesi gereklidir algılaması yaygındır. Güvensizliğin getirdiği yüksek faiz ve birlikte iş yapamama (büyük sermaye gerektiren işler için çok ortaklı kolektif yapılar oluşturamama) gibi sonuçlar toplumsal alanda düşük güvene örnektir. Bu tür toplumlarda aile şirketleri daha yaygındır. Dar bağlamli kültürlerde dil somut bir biçimde isteneni ifade ederken geniş bağlamli kültürde kişi söylemek istediğinin büyük bir kısmını saklı tutar. Geriye kalan kısım kişiler arasındaki geçmişe ait paylaşımlar ile anlam kazanmaktadır. Toplumda bilgi yayılımına ait farklılıklara baktığımızda ise bilgi topluma yayılmış ya da yayılmamış, şifrelenmiş ya da şifrelenmemiş olarak dört sınıfa ayrılmaktadır.

Kurumsallaşma bağımlılık ve diğerlerine karşı sorumluluk gibi değerleri gerektirdiğinden ortaklaşa davranışçı toplumlar için daha kolay olurken bireyci toplumlar için daha zor olmaktadır. İletişim biçimlerine bakıldığında ise göndericinin alıcıya bildiriği gönderdiği çizgisel modeli ve geri bildirimini de içeren öziletişim modeli karşımıza çıkmaktadır. Batı kültürüne göre eğitilen Türkiye’deki üniversite öğrencilerinin yapılan bir anket sonucunda doğu kültürüne ait öziletişim modeline yatkınlık gösterdiği ortaya konmuştur. Türk insanının göreve dönük olmaktan çok ilişkiye dönük yapıda olması makine bürokrasisini gerekli kılmaktadır. Öte yandan makine bürokrasisinin hangi koşullarda uygulanıp hangisinde uygulanamayacağı da göz ardı edilmemelidir. Bir diğer ayırım ise erkek (atılgan, para elde etme ve materyalist eğilimler) ve dişi (insanlar arası ilişkilere ve insan önem veren, yaşamın genel niteliğini önde tutan) kültürüdür. Türkiye belirsizliklerden çok kaçınan dişi niteliği ağır basan bir kültür yapısı göstermektedir. Bilginin açık olmadığı ve karmaşıklığın var olduğu, değişimlerin hızlı ve öngörülemez olduğu toplumlarda belirsizlikle baş etmek güçleşmekte bu da belirsizlikten kaçınmayı getirmektedir. Bu Türkiye’de görülen yaşam boyu istihdama yönelik eğilimi ve girişimciliğin fazla olmamasını açıklamaktadır. Toplumsal güç mesafesinin algılanması ise kültürle göre farklılıklar göstermektedir; bazı kültürlerde gücün eşit paylaşılmaması kabullenilirken (piramit örgüt yapısı) bazılarında hiyerarşi fazla görülmemektedir. Ortaklaşa davranış (kolektivizm) utanma kültürünü ortaya koyarken, bireysellik (öz denetim) suç kültürünü ifade etmektedir. Ülkemizde de görülen ortaklaşa davranış kimi zaman acılcılıktan çok grup içi yakınlığa önem verdiği için hemşerilik adam kayırma gibi olgular gözlemlenmektedir. Değişim denetim noktası açısından bakıldığında farklı tepkileri doğurmaktadır. Öz denetime sahip kendi yazgısını belirleyen belirsizliğe toleransı yüksek olan içsel kişiler için değişim kolay ayak uydurulabilir bir durum iken dışsal kesim değişime yüksek direnç göstermektedir. Kıt kaynakların paylaşımı söz konusu olduğunda değişim ve çatışma kaçınılmazdır. Çatışmanın kimi durumlarda yararlı olduğu düşünülecek olursa çatışma farklı durumlara göre yarışma, birlikte çalışma, kaçınma, yumuşatma- dengeleme ve uzlaşma biçimlerinde ele alınmalıdır. Liderliğin taşıdığı anlama bakıldığında ise farklı

kültürler izleyici liderlikten (ABD) paternalist liderliğe (Hindistan) kadar farklı liderlik biçimlerini ortaya koymaktadır.

Kitabın son başlığı olan T tipi yönetim ve örgütlenme modeline doğru kısmında ise kimin paradigmasının en iyi olduğunu araştırarak onu uygulamak yerine toplumsal niteliklere uygun kendine özgü bir paradigma yaratmanın amaçlanması konu edilmiştir. Kültürler arası farklılıklar Adler ve Boyacıgiller'e göre özgür irade-belirlenimcilik karşıtlığı, bireycilik- ortaklaşa davranış karşıtlığı, geniş bağlamlı kültür-dar bağlamlı kültür başlıkları altında sınıflandırılabilir. T tipine yönetim ve örgütlenmeye yönelik 11 adet varsayımda kitabın son kısmında yer almaktadır.

BİLİM VE ŞARLATANLIK

Hüseyin BATUHAN, İstanbul: Bulut Yayınları, Altıncı Baskı, 2001, 530 sayfa, ISBN: 975-8295-25-X, Yayıncı Adresi: Caferağa Mah. Dr.İhsan Ünlüer Sk. 6/2 Kadıköy-İstanbul.

Arzu AÇAR⁴³¹

Tarihin Batuhan bu kitapta gerçekten bilim yapan insanlar ile bilimle ilgisi olmayan şarlatanlar arasındaki farkı yaşanmış örneklerle ortaya koymaktadır. Kitap, gerçek bilim insanlarının şöhret olup, para kazanmak için değil, alçak gönüllülükle zorlu araştırmalar yapıp doğruyu bulmak için nasıl çabaladıklarını ve şarlatanların doğruyu bulmak için çabalamak yerine kısa yoldan şöhret olmak ve para kazanmak için hangi aldatmacalara başvurduklarını anlatmaktadır.

Yazar, bilimle uğraşsın uğraşmasın her insanın bilime olan bakış açısını olumlu kılan, bilimsel düşünmeye iten bir eser ortaya koymuş.

İnsanların inançları, hayalleri ve korkuları çoğu zaman, gerçekle ilgisi olmayan uğraşlara ve insanlara yönelmelerine, körü körüne bağlanmalarına neden olabilir. Bu durum yazarın kitap boyunca üzerinde durduğu ‘özlemsel düşünüş’ ile açıklanmaktadır. Özlemsel düşünüş, hem şarlatanların ortaya çıkmasına hem de insanların bu şarlatanlara inanmasına sebep olmaktadır. Bir iddia ortaya atıldığında, insanlar bunun doğru olup olmadığını düşünüp tartışmak yerine, hayallerine ve çıkarlarına uygun olup olmadığına bakmaktadır. İnsanlar hayallerini gerçekleştirmek, korkularından sıyrılmak için ortaya atılan veya atılacak olan iddialara inanma eğilimindedirler. Bu nedenle yazar, okuyucuları her duyduklarına her gördüklerine, çıkarlarına uygun olup olmamasına göre körü körüne bağlanmak yerine, karşılaşılan her durumda gerçekçi olmaya, bilimsel düşünmeye ve şüpheli olmaya yönlendirmektedir.

Yazar, Martin Gardner’ ın farklı şarlatanlıkları anlattığı eserlerinden yararlanarak, Türkiye’deki ve Dünya’daki şarlatanları bilim felsefesi yardımıyla irdelemiştir. Kitap yedi bölümden oluşmaktadır. Yazar bu bölümlerde, şarlatanlığı bir çok yönüyle, bilim adamının kişiliğinin nasıl olması gerektiğini konusunu Pasteur’ ün çalışmalarına geniş yer vererek, teorik ve pratik alandaki şarlatanlıkları, gizli şeyleri meydana çıkarma ve paranormal olaylarla ilgili şarlatanlıkları ele alıyor. Son bölümde ise ‘inanma’ konusu üzerinde duruyor ve etkili öneriler veriyor.

Şarlatanlık Nedir?

Kitabın ilk bölümünde şarlatanların tipik özellikleri, bilim adamlarından farkları, insanların hangi durumlarda şarlatan sayılabilecekleri, şarlatanların hangi durumlarda ve hangi amaçlarla ortaya çıktıkları, şarlatanların neden hiç eğitimlerinin olmadığı konularda iddialarda buldukları anlatılmaktadır.

Yazar şarlatanlığı şöyle tanımlıyor; bir şey bilmediği halde bildiğini iddia eden, üstelik uzman kişilerin uyarı ve eleştirilerine rağmen iddiasında ayak direten, hatta

⁴³¹ Arzu AÇAR, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF, İşletme Bölümü, Yüksel Lisans Öğrencisi.

bazen onları bilgisizlik ve doğmacılıkla suçlayan kişi anlaşılır. Genellikle şarlatanın bilgi düzeyinin çok düşük olduğu –hatta bazen hiç bilmediği- bir alanda veya konuda o alanın veya konunun uzmanlarınca kabul edilmesi imkansız iddialarla ortaya çıkması; ikincisi ise çoğu zaman bunu ‘bilgi aşkına’ değil, şan, şöhret ve servet sahibi olmak için yapmasıdır. Yalnız her iki halde de şarlatanın ‘bilinçsiz’ olduğu anlaşılıyor. Yani şarlatan bir şey bilmediği halde bildiğini sanan bir insan.

Yazar bilimin temelini ise, yeni olan her fikre karşı ilk tepkinin onu kabul etmemek yönünde olması gerektiğini vurguluyor. Yeni bir iddiayı şüphe ile karşılamak bilim ahlakının temel kurallarından biridir, zira ‘doğruluk sevgisi’ ve onun doğal bir sonucu olan ‘yanılma korkusu’ bunu gerektirir. Yeni bir fikri ortaya atan bilim adamı bu fikrini bilim topluluğunun çoğunluğunu tatmin edecek derecede belgelemekle yükümlüdür, dolayısıyla bu yükümlülüğün kaçan bilim adamı bu ada layık değildir. Herhangi bir kimseye bilgi atfedebilmemiz (veya birinin bir şey bildiğini söyleyebilmemiz için) genellikle inanma, doğruluk ve belgeleme şartlarını yerine getirmelidir.

Bilim Adamının Kişiliği

İkinci bölümde bilim adamının kişiliğinin nasıl olması gerektiği Pastuer ve Koch gibi bilim adamları örnek verilerek anlatılıyor. Bilim adamlarının alçak gönüllü olmaları gerektiği, doğruyu bulsalar bile tekrar tekrar üzerinde çalışmaya devam etmeleri gerektiği, gerçek bilim adamlarının doğru bilgiyi bulmak için ne kadar çaba harcadıkları, iddialarını belgeleme çabası içinde olduklarını ve ne olursa olsun bilimsel şüphecilikten vazgeçilmemesi gerektiği anlatılıyor. Yazar bilim adamlarının karşılaştıkları durumlar, tutum ve davranışlarıyla ilgili şunları ifade ediyor.

Uzmanların bütün uyarılarına rağmen, yanıldığını kabul etmeyenler olduğu gibi, kanıtlanması imkansız olduğu kanıtlanmış iddiaları kanıtlamaya kalkışanlar bile vardır. Bilginin oluşumunda ‘buluş bağlamının’ önemi yadsınmaz, ancak ‘belgeleme’ çok daha önemli, zira buluşun geçerli olup olmadığını bu sayede saptayabiliyoruz.

Ne kadar büyük olursa olsun, bilim adamının alçak gönüllüğü elden bırakması gerekir, zira bütün başarılı deneylerine rağmen bir yerde açık vermesi mümkündür. Bilimde çok yeni, yani yerleşmiş düşünce alışkanlıklarına ters düşen fikirleri ilkin ‘şüphayle karşılamak’ son derece normal, hatta ‘övgüye değer’ bir tutumdur. İşte bu tutumdur ki, yeni fikrin sahibini iddiasını kanıtlama zorunluluğu ile karşı karşıya bırakır. Başka her konuda ‘hoşgörülü olmak’ bir erdem sayılabilir, ama doğrunun araştırılması demek olan bilimde asla! Bilim adamının beklenmedik bir buluş yaptığı zaman ‘yanılmış’ olabileceği ihtimalini göz önünde tutarak, çok ihtiyatlı, hatta ‘çekingen’ davranması gerekir, yoksa meslektaşlarına rezil olması içten bile değildir.

Teorik Bilgiye İlişkin Şarlatanlıklar

Kitabın üçüncü bölümünde teorik bilgiye ilişkin şarlatanlıklar, özellikle astronomi, fizik, evrim teorisi ile ilgili şarlatanlıklar anlatılıyor. Ayrıca Eric von Daniken’ in Tanrıların Arabaları isimli kitabındaki fikirlerin eleştirilerine gerekçeleriyle yer verilmiş. Şarlatanların iddialarını ortaya atarken kendilerini ele verdikleri noktalar, gerçek bilim adamlarına neden ve nasıl saldırdıkları anlatılıyor. Yazar, teorik şarlatanlıkları şu bakış açısıyla ele alıyor.

Hangi alanda uzman olursa olsun, bir bilim adamı yeni bir teori ortaya atarken, teorisinin yalnız kendi uzmanlık alanındaki yerleşmiş bilgilerle değil, bütün ana bilim

dallarının kabul edilmiş temel görüşleriyle bağdaşabilir olup olmadığının araştırmak zorundadır. Zira bütün bilimler bazı ana teorilerle birbirlerine bağlıdırlar. Herhangi bir iddiayı doğru diye kabul etmeden önce o iddianın, başta fizik olmak üzere, bütün bilimlerin ana bilgileriyle uyuşup uyuşmadığına bakmak gerekir. Fiziki başa koymamın nedeni, bütün bilimsel teorilerin fiziğin temel teorilerine dayanmasıdır.

Yazar Danikën fikirlerine getirdiği eleştirilerde ise şu görüşten yola çıkmış. Yeryüzünde rastlanan her türlü tarihsel kalıntının gene burada yaşamış insanların eseri, bilimlerin ortak metodolojik ilkesinin sonucu: her doğal olayı gene doğal nedenlerle açıklamak! Doğüstü yaratık veya güçlerin işe karıştığı yerde “bilim”den söz edilemez. Danikën “uzaylıları” işe karıştırmakla bu ilkeyi çiğnemiş oluyor. Zaten onları “Tanrısal” yaratıklar gibi sunması da bunu gösteriyor.

Bu bölümde yapılan önemli bir çıkarım ise şu; bilim sağduyunun ve aklın sesidir ve bu sesi susturmak mümkün değildir. Sorun dindar olmak veya olmamak sorunu değil, sorun aklını kullanıp kullanmamak sorunu! Bilimi bilim yapan en temel özellik, her türlü “özlemsel düşünüş” ten, dolayısıyla bu düşünüşün sistemli bir biçimi olan “ideoloji”den - elden geldiğince - arınmış olması, hiç değilse arınmaya çalışmasıdır.

“Okkültizm” veya Gizli Şeyleri Meydana Çıkarma Sanatı

Kitabın bu bölümünde yazar, ilerde olacakların çok az bölümünün bilimsel yöntemlerle, çok az bilinebileceğini söylüyor. Bu nedenle de bilinmeyen şeyleri ortaya çıkarma, gelecek hakkında bilgiler verme, kayıp insanları bulma, yer altındaki su kaynaklarını ve madenleri bulma gibi konularda şarlatanlıkların sıkça görüldüğü ve inanırlılığının yüksek olduğu anlatılıyor. Ayrıca astroloji ve fal gibi konulardaki şarlatanlıkların eleştirileri yapılıyor. Yazar okkültist uğraşları iki ana öbekte inceliyor: 1. Daha çok teorik bir amaca, yani bilgi edinmeye yönelik olanlar, 2. Daha çok pratik bir amaca, yani günlük hayatı ilgilendiren bir sonuç elde etmeye yönelik olanlar. Okkültist uğraşlara inanma konusuna yapılan eleştiriler ve bilimin geleceğin bilinmezliğine bakışı ile ilgili şu çıkarımlar yapılıyor.

Gizli olanı meydana (ışığa) çıkarmak genellikle hem pek çok gözlemsel verinin, hem de bu verilerden sonuç çıkarma yeteneğinin varlığını gerektirir. Bazı insanlar güçlü duyguların etkisi altında hayal gücü üretebilir. Dini inançların ezici çoğunluğu bu yolla üretilmiştir. Din adamları eğitim yoluyla bu tür inançları kuşaktan kuşağa aktarırlar, böylece bunlar hem yaygınlaşır, hem de “kutsallık”, dolayısıyla “dokunulmazlık” kazanır. Dinle ilgisi olmayan, hatta bazen dini inançlara ters düşen, çubukla su bulunabileceği türünden inançların nasıl bu kadar geniş bir ilgiye konu olabildikleri sorusuna gelince: burada basit insanların her “ilginç” şeye hemen inanmaya teşne olmalarının yanı sıra, çok başarılı bazı örneklerden fazla etkilendikleri de şüphe götürmez. Maden ya da su damarı bulmada “çatal çubuk” yönteminin başarılı sonuçlar vermiş olmasını ise kısmen “rastlantı” ile, kısmen de yöntemi kullanan bazı kişilerin gözlemsel verilerden ustaca yararlanmış olmasıyla açıklamak mümkün.

Gelecekte nelerin olabileceğini önceden bilmek, şöyle dursun, geleceğin gerçekten gelip gelmeyeceği bile şüphe konusudur. Dünyanın ve insanların geleceği, fazla uzağa gitmeye de lüzum yok, “yarın” neler olacağı kalın bir sis perdesiyle örtülüdür. Bilim “bilinemez”in sınırlarını durmadan daraltıyor, ama bunlar daha çok genel geçer yeni doğa yasalarının gün ışığına çıkarılması şeklinde oluyor. Buna karşılık,

bilim pek çok nedensellik zincirinin işe karıştığı durumlarda belli bir olayı açıklamaktan veya tek bir olaya ilişkin isabetli bir öndeyide bulunmaktan aciz. Ancak, eski zamanlarda olduğu gibi, bugün de insanların bir kısmı, hala bu gerçeğin farkında olmadıkları için, ama özellikle korku, umut, özlem gibi güçlü duyguların etkisiyle, gelecekte olacakların bilinebileceğini sanıyorlar. Burada insanın kaderine hükmetme arzusunun büyük rolü olsa gerek. Özellikle hayati kararlar arifesinde bu arzu ağır basıyor.

Pratik Bilgi Alanıyla İlgili Şarlatanlıklar

Pratik bilgi alanıyla ilgili şarlatanlıkların anlatıldığı bu bölümde daha çok tıp alanındaki şarlatanlıklardan örnekler veriliyor. Özellikle ülkemizden bir şarlatanın, Dr. Özel' in tüm kanser türlerine karşı geliştirdiğini iddia ettiği zakkum tedavisiyle ilgili eleştirilere yer veriliyor. Dr. Özel iddiaları, gerçek bilim adamlarına yaptığı saldırılar, yapılan eleştirileri kabul etmemesi, iddialarını belgeleyememek gibi davranışlarıyla tipik bir şarlatan örneği olarak veriliyor. Bu bölümde anlatılan tıp şarlatanlarıyla ilgili şu nokta üzerinde duruluyor; buldukları veya geliştirdikleri yöntemlerin bütün hastalıkları iyileştirdiğini iddia etmeleri. Yazarın bu bölüm boyunca önemle üzerinde durduğu noktalardan biri de her hastalığın tek bir nedene bağlanamayacağı, bu nedenle tek bir yöntemle veya ilaçla tüm hastalıklara çare bulunamayacağıdır.

Yazar, insanların ölümcül, bulaşıcı hastalıklara yakalandıklarında neden bilimsel yöntemlere değil de, şarlatanlara başvurduklarının nedenlerini ve şarlatanların bu gibi bu durumlarda çoğu zaman başarılı olabilmelerini de şöyle anlatıyor.

İnsanoğlu uzun tarihi boyunca her pratik problemini çözememiş, her derdine çare bulamamıştır. İşte bu gibi durumlarda insanın “büyü” ve “sihir” denilen akıl dışı (bilgiye dayanmayan) yöntemlere başvurduğunu görüyoruz. Bilginin olmadığı yerde inanç işe karışır. Nitekim, nehir taşmalarını önlemek için su bendi yapmasını öğrenen insanoğlu kuraklık karşısında çaresiz kalınca, sihirbazı veya hocaya başvurmaktan başka bir şey yapamaz. Yağmur duasına çıkmak yağmur yağdırmanın son çaresidir. Çaresizlik, bu nedenle, insanüstü (veya Tanrısal) güçlere inanmanın ana kaynağı olsa gerek.

Artık eskisi gibi kolerayı, tifoyu, sıtmayı, hatta veremi Ortodoks tıptan farklı, özel yöntemlerle tedavi ettiklerini iddia eden şarlatanlara pek rastlanmıyor. Nedeni çok basit: bu hastalıkların tedavisi konusunda bilimsel tıpla yarışmalarına imkan yok! Kanser, AIDS, ve bazı ağrılı hastalıkların şarlatanlığa çok elverişli olmalarının asıl nedeni, bu tür hastalıklara ait bazı vakalarda bilimsel tıbbın bir yerden sonra çaresiz kalması.

Bir şeye inanmanın hastalıkların iyileşmesinde olumlu bir etkisi olduğu eskiden beri bilindiği için, insanları yeni bir “sihirlili” aletin bazen mucizeler yaratabildiğine inandırmak hiç de güç değil. Şarlatanların başarısında bunun rolü çok büyük. Nitekim, bir “sözde ilaç” (placebo) da bazen gerçek ilaç kadar etkili olabiliyor. Hastayı iyi eden şarlatanların tedavisinden çok iyileşeceğine inanması, yoksa birbirine hiç benzemeyen yöntemlerle şarlatanların bu kadar başarılı olmaları, daha doğrusu başarılı olduklarını sanmaları mümkün olmazdı. Başarılarının iki büyük sırrı var: 1) en ciddi (veya ağır) olanları da (kanser gibi) dahil, bütün hastalıkların bir süre geçtikten sonra bazen kendi kendilerine iyileşmeleri, 2) hastalıkların bir çoğunun tümüyle veya kısmen psikosomatik oluşu.

“Yalan” ve “aldatmacanın” maneviyatı güçlendirmek gibi bir erdemi olduğu da yadsınamaz. İşte şarlatanlar da en çok bundan yararlanırlar. Onları bu bakımdan kınayabilirsiniz belki; ama bazen birçok doktordan “başarılı” olduklarını görmezden gelemezsiniz. Gene de şu gerçeği unutmamak gerek: tıbbın ilerlemesinde şarlatanların en küçük bir katkıları olmamıştır. Hiçbir şarlatan hiçbir hastalığa çare bulamamıştır. Onların tek yaptıkları bazı hastalıkların iyileşmesine yardımcı olmaktan ibarettir. Tıbbi şarlatanlıkların hemen hepsinde ortak olan bir özellik, bunların önerdiği tedavi yönteminin nerdeyse bütün hastalıklara iyi geldiği inancı.

Paranormal Olaylar

Kitabın altıncı bölümünde paranormal olaylarla yani beş duyumuzla algılayamadığımız ama varlıklarını başka şekillerde belli eden nadir olaylarla ilgili şarlatanlıklar anlatılıyor. Ölülerin ruhlarıyla iletişim kurma, ileride olacakları bilme, ruh gücüyle eşyaları etkileme, UFO’ lar gibi paranormal olayların gerçekleşmesinin fizik kuralları nedeniyle gerçekleşmesinin olası olmadığı anlatılıyor. Duyarlı diye adlandırılan, doğaüstü yetenekleri olduğu iddia edilen kişilerin yaptıkları hilelerle insanları nasıl etkiledikleri anlatılıyor. Yazarın bu şarlatanların hileleriyle ilgili değindiği önemli bir nokta; bu kişilerin sadece kendine inanan insanların karşısında ve bir gösteri ortamında bu yeteneklerini sergilemeleri. Profesyonel sihirbazların, kendilerine inanmayan insanların olduğu ortamlarda ve günlük hayatlarında bu yeteneklerini sergileyememeleri de hile yaptıklarını göstermekte.

Yazar, kaşık, çatal gibi metalleri ruh gücüyle bükabilen Uri Geller’ in yaptığı şarlatanlıkları bu bölümde örnek olarak veriyor. Bazı bilim adamlarının bu usta göz boyacıların hilelerini anlayamadıkları için onlara inandıklarını ve bu şarlatanların hilelerini ortaya çıkaramadıklarını örneklerle anlatıyor. Paranormal olaylarla ilgili şu çıkarımlarda bulunuyor.

Ciddi bilim adamlarını yanıltan şeylerden biri de, “duyarlı” diye geçinenlerin “göz boyacılıkta” ne kadar usta olduklarını bilmemeleri, bilmedikleri için de bu sihirbazların oyununa gelmeleridir. Uzmanlık diye bir şey var. Nasıl göz boyacılık özel bir bilgi ve beceri gerektiriyorsa, bir insanın göz boyacı olup olmadığını anlamak da bir uzmanlık işidir ve bu konuda en güvenilir uzmanlar gene göz boyacılar, bilim adamları değil. Bilim adamları genellikle belli bir araştırma alanının uzmanlarıdır, o alanın dışında “sıradan adam” dan pek farkları yoktur. Göz boyacılar profesyonel aldatmaca uzmanı olduklarına göre, aldatma ihtimali ve kuşkusuz olan her yerde onlara danışmak gerekir. Eğer doğuştan şüpheli bir yaratılıştan iseniz, sizi en usta şarlatanlar bile kolay kolay kandıramaz. Ama her an tetikte olmak şart, hele “paranormal” denilen olaylar söz konusu olduğunda.

Bütün şarlatanlar kendilerine yöneltilen eleştirileri eski düşünüş alışkanlıklarına bağlılık (dogmacılık) şeklinde yorumladıkları gibi, paranormal olaylara inananlar da Ortodoks bilim adamlarının karşısına benzer argümanlarla çıkıyorlar. Bilimde herhangi bir iddianın doğru olup olmadığı son analizde duyu verilerine dayanarak saptanır. Bilim ise sadece 5 duyu tanır, bunun dışında başka bir bilgi kaynağı kabul etmez. Sezgi, vahiy, ESP (duyu dışı algılama) yeteneği gibi sözde bilgi kaynaklarına bilimde yer yoktur. İlk başta reddedilen bütün yeni teorilerde sonuçlarının duyularımızda “gözlenebilir” olduğunun saptanması sonucunda kabul edilmişlerdir. Yalnız, mümkün olan, dolayısıyla “akıl alabildiği” her şeyi araştırmak gene de pratik

de mümkün olmasa gerek. Bu nedenle hangi mümkün şeylerin araştırmaya değer olduğu konusunda bir karar vermemiz gerekecek.

Aptallığın Anatomisi veya İnanmanın Patolojisi

Yazar bu son bölümde tüm kitap boyunca vermek istediği mesajları özetliyor. Değindiği önemli nokta; ‘inanma’ konusunda olabildiğince titiz olmak. Yazarın inanma, şüphecilik ve özlemsel düşünüş ile ilgili etkileyici mesajlarını şöyle özetleyebiliriz.

Her gördüğüne, duyduğuna ve okuduğuna inanıveren insan, ne kadar bilgili, hatta zeki olursa olsun, ‘aptal’ dır. Bilgi ve zekanın inanıverme eğilimini kösteklemekte büyük rolü olduğu şüphe götürmez. Ama aldanmaktan ve aldatılmaktan korunmak için bilgi ve zeka da yeterli değil. Burada asıl önemli olan, insanın her gördüğü; duyduğu veya okuduğu şey karşısında ilkin şüpheli bir tavır takınabilmesi, bunun için de hemen kendine ‘acaba bu doğru mu?’ sorusunu sorabilmesi!

Aptallığın birinci kaynağı inanıverme, bunun antidotu ise ‘şüphecilik’ oluyor. Akıllı insan çok zeki ve bilgili olmayabilir, ancak şüpheli olması şart, zira herhangi bir konuda ileri sürülen bir iddianın doğru olup olmadığını doğrudan doğruya kendisi saptama gücüne sahip değilse, o konuda en yetkili kişi ve kaynaklara başvurmak gerektiğini bilir. En çok güvenilebileceğimiz şeyler doğrudan doğruya algıladıklarımızdır. Ancak, burada bile ‘yanılmak’ mümkün, nitekim duyu aldanması diye bir şey olduğunu biliyoruz. Göz boyacıların inanılmaz numaralarını gördükten sonra duyu aldatılması diye bir şey olduğunu da öğrenmiş bulunuyoruz.

İnanmanın sağlıklı biçimine ‘sağduyu’ diyoruz. Sağduyu ise daima gerçeklere dayanmamızı, Hume’ un deyişiyle inançlarımızın derecesini günlük deneylerimizden elde ettiğimiz verilere göre ayarlamamızı emreder. Bilim bu verileri daha da çoğaltıp genel ilkelere bağlamak suretiyle beklentilerimize sınırlar çizmekte, böylece bizi olmayacak umutlara kapılmaktan korumaktadır. Boş inançlar boş umutlara yol açar, boş umutlar ise hayal kırıklıklarına gebecebilir.

Özlemsel düşünüş, yani insanın umut, korku, özlem gibi güçlü duygularının inançlarını etkilemesi, hatta bazen sağduyusunu ve aklını tutsak almasıdır. İnsanların hayallerinin, özlemlerinin inançlarını etkileyebilmesi şarlatanların oldukça işine yaramaktadır. Şarlatanlar insanlarda boş umutlar uyandırarak onların özlemlerini sömürürler, bu nedenle aklın sesi demek olan bilime ve bilim adamlarına düşmandırlar. Bugün artık her akli başında insan şu gerçeği kavramış olmalı: özlemlerimizi gerçekleştirmenin tek güvenilir yolu bilimsel bilgilere dayanan bir teknoloji geliştirmektir. Osmanlı İmparatorluğu’nda ciddi sosyal çalkantılar söz konusuydu.

EN SON KİTAPLAR /
Recent Books

EN SON KİTAPLAR

Recent Books

Canan Öykü DÖNMEZ KARA
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

**AİLE İŞLETMELERİNE
TAVSİYELER
(VE KONYA'DA AİLE
İŞLETMELERİ ÜZERİNE
YAPILMIŞ BİR ARAŞTIRMA)**

Arif Yıldız
2008, 176 sayfa, ISBN 9789753224918,
Sistem Yayıncılık, İstanbul.

**AVRUPA BİRLİĞİNDE
YOKSULLUKLA MÜCADELE
STRATEJİLERİ VE TÜRKİYE**

Selim Coşkun - Münir Tireli
2008, 200 sayfa, ISBN 9786053950691,
Türkçe, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

AVRUPA BİRLİĞİ TARİHİ

Desmond Dinan
Çeviri : Hale Akay
2008, 477 sayfa, ISBN 9789756051900,
Türkçe, Kitap Yayınevi, İstanbul.

**AVRUPA BİRLİĞİ'NİN TÜRKİYELİ
GELECEĞİ**

(UMUTLAR VE KORKULAR)
Ramazan Gökbunar, Serkan Cura, Halit
Yanıkkaya
2008, 88 sayfa, ISBN 9786053950936,
Türkçe, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

BİLGİNİN TOPLUMSAL TARİHİ

Peter Burke
2008, 304 sayfa, ISBN 9789753331531,
Türkçe, Tarih Vakfı Yurt Yayınları,
İstanbul.

DAVRANIŞ BİLİMLERİ

Salih Güney
2008, 457 sayfa, ISBN 9789755911564,
Türkçe, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

**DEVLETİN DÖNÜŞÜMÜ VE YENİ
DÖNEM KAMU YÖNETİMİ**

Editör: Mehmet Özel, Veysel Eren
2008, 299 sayfa, ISBN 6055999070,
Türkçe, Çizgi Kitabevi, İstanbul.

DÜNYAYI YÖNETEN ŞİRKETLER

David C. Konten
Çev: Mustafa Cesar
2008, 424 sayfa, ISBN 9752694194,
Etkileşim Yayınları, İstanbul.

**FARKLILAŞMA ÇAĞINDA
KURUMSAL BAŞARIYI
YAKALAMAK**

Editör : Nilay Başak Yurdakul
2008, 368 sayfa, ISBN 9786053950844,
Türkçe, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

**GIDA SANAYİ İŞLETME
EKONOMİSİ**

Bahattin Çetin
2008, 172 sayfa, ISBN 9786053950929,
TürkçeNobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

GİRİŞİMCİNİN EL KİTABI

Richard Luecke
Çeviri : Ümit Sensoy
2008, 284 sayfa, ISBN 9789944882422,
Türkçe, Türkiye İş Bankası Kültür
Yayınları, İstanbul.

**GLOBAL BİR BAKIŞLA POLİTİK
SOSYOLOJİ**

Ali Yaşar Sarıbay
2008, 265 sayfa, ISBN 9789752894792,
Türkçe, Everest Yayınları, İstanbul.

**GLOBAL DENGESİZLİKLERİN
DENGESİ**

Dr. Saruhan Özel
2008, 292 sayfa, ISBN
9752979703, Türkçe, Alfa Yayınları,
İstanbul.

**GRUNDRİSSE VE EKONOMİ
POLİTİĞİN ELEŞTİRİSİ İÇİN
ÖN ÇALIŞMA**

Karl Marx
Çev: Sevan Nişanyan
2008, 618 sayfa, ISBN 9755160313,
Türkçe, Birikim Yayınları, İstanbul.

GÖRÜNMEZ HOLDİNG

Tuncay Mollaveisoğlu
2008, 380 sayfa, ISBN 9789944490474,
Siyah Beyaz Yayınları, İstanbul.

**HEGEL VE MARKS İHTİYAÇ
KAVRAMI**

Ian Fraser
Çeviri : Bevza Sümer Aydaş
2008, 237 sayfa, ISBN 9789752983502,
Türkçe, Dost Kitabevi Yayınları,
İstanbul.

**HEGEL'İN ULUSLARARASI
İLİŞKİLER KURAMI: DÜNYA
TİNİ, DEVLET VE SAVAŞ**

Faruk Yalvaç
2008; 118sayfa, ISBN
9944931502, Türkçe, Phoenix
Yayınevi, Ankara.

İKTİSAT VE HAYAT

Atilla Yayla
2008, 282 sayfa, ISBN , Türkçe,
Liberte Yayınları, Ankara.

İKTİSADİ DÜŞÜNCE TARİHİ

William J. Barber
2008, 302 sayfa, ISBN
9756555811, Türkçe, Metropol
Yayınları, İstanbul.

**İKTİSADİ TEORİLER VE
DÜŞÜNCELER TARİHİ**

Arif Ersoy
2008, 799 sayfa, ISBN 9789944770439,
Türkçe, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

**İLETİŞİM BECERİLERİ
(ANLAMAK-ANLATMAK-
ANLAŞMAK)**

Ayşen Temel Eğinli, Demet Gürüz
2008, sayfa, ISBN, Türkçe, Nobel Yayın
Dağıtım, İstanbul

İŞ DÜNYASINDA YENİLİK VE YARATICILIK

Richard Luecke
Editör: Ali Berktaş, Filiz Özkan
Çeviri: Turan Parlak
2008, 190 sayfa, ISBN 9789944882668,
Türkçe, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

İŞLETMELERDE PERFORMANS YÖNETİMİ SİSTEMİ

Cavide Uyargil
2008; 207sayfa, ISBN 9944716161, Türkçe, Arıkan Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

JEAN JACQUES ROUSSEAU VE ULUSLARARASI İLİŞKİLER

Faruk Yalvaç
2008, 149 sayfa, ISBN 9944931335,
Türkçe, Phoenix Yayınevi, Ankara.

KAMU KURUMLARINDA PERFORMANS YÖNETİMİ

Kollektif
2008; 160sayfa, ISBN 9750207747, Türkçe, Seçkin Yayıncılık, Ankara

KAMU MALİ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNU

Remzi Özmen
2008; 398sayfa, ISBN 9750204432, Türkçe, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

KAPİTALİZM, YOKSULLUK VE TÜRKİYE'DE SOSYAL POLİTİKA

Ayşe Buğra
2008, 275 sayfa, ISBN 9789750505782,
Türkçe, İletişim Yayınevi, İstanbul.

KENT, GÖRSEL KİMLİK VE İLETİŞİM

A. Filiz Susar, Pınar Eraslan Yayınoğlu
2008, 190 sayfa, ISBN 9786055936037,
Türkçe, Umuttepe Yayınları, İstanbul.

KÖTÜ LİDERLİK

Barbara Kellerman
Çeviri: Fadime Kahya
2008, 320 sayfa, ISBN 9789944883351,
Türkçe, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

KRİZ YÖNETİMİ

Richard Luecke
Çeviri: Önder Sarıkaya
2008, 168 sayfa, ISBN 9789944882439,
Türkçe, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

LİDERLİK VE MOTİVASYON (GELENEKSEL VE GÜNCEL YAKLAŞIMLAR)

Editör: Celalettin Serinkan
2008, 274 sayfa, ISBN 9786053950813,
Türkçe, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

LİDERLİK PSİKOLOJİSİ

Harry Levinson
Çeviri: Dinç Tayanç
2008, 238 sayfa, ISBN 9789944883191,
Türkçe, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

LOJİSTİK -TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

M. Hakan Keskin
2008, 218 sayfa, ISBN 9755918531,
Türkçe, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

MAKRO İKTİSAT POLİTİKASI

M. Hanifi Arslan
2008, 580 sayfa, ISBN 9752531307,
Türkçe, Aktüel Yayınları, İstanbul.

**MODERNİZM İDEOLOJİSİ
(EDEBİYAT YAZILARI)**

Fredric Jameson

Çeviri: Tuncay Birkan, Kemal Atakay
2008, 416 sayfa, ISBN 9789753426688,
Türkçe, Metis Yayınları, İstanbul.

**MODERNLEŞME SÜRECİNDE BİR
SANCAK AYDIN**

Olca Pullukçuoğlu Yapucu

2008, 345 sayfa, ISBN 9789756051702,
Türkçe, Kitap Yayınevi, İstanbul.

MUHASEBE MESLEK AHLAKI

Hüseyin Ali Kutlu

2008, 238 sayfa, ISBN 9786053950707,
Türkçe, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

**NEOLİBERALİZMİN GERÇEK
100'Ü**

Hayri Kozanoğlu, Barış Alp Özden,
Nurullah Gür

2008, 288 sayfa, ISBN 9789750505584,
Türkçe, İletişim Yayınevi, İstanbul.

**OLUŞTURMACILIK
(TEORİ, PERSPEKTİFLER VE
UYGULAMA)**

Kolektif

2008, 338 sayfa, ISBN 9789755918174,
Türkçe, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM

Prof. Dr. Zeyyat Sabuncuoğlu / Doç. Dr.
Murat Gümüş

2008, 210 sayfa, ISBN 9944716246,
Türkçe, Arıkan Basım Yayım Dağıtım,
İstanbul.

RISK YÖNETİMİ

Yrd. Doç. Dr. E. Şule Aydeniz

2008, 168 sayfa, ISBN 9944716307,
Türkçe, Arıkan Basım Yayım Dağıtım,
İstanbul.

**SERMAYENİN ADALETİ VE
TÜRKİYE'DE EMEK VE
SOSYAL POLİTİKA**

Gamze Yücesan Özdemir / Ali Murat
Özdemir

2008, 240 sayfa, ISBN 9759051532,
Türkçe, Dipnot Yayınları, İstanbul.

**SİYASAL İKTİSADIN VE
VERGİLENDİRMEİN İLKELERİ**

David Ricardo

Sunuş: Gülten Yazgan

Çeviri: Barış Zeren

2008, 412 sayfa, ISBN 9789944883047,
Türkçe, Türkiye İş Bankası Kültür
Yayınları, İstanbul.

**SOSYAL DEVLETEN SADAKA
DEVLETE**

Ümit Ülgen

2008, 278 sayfa, ISBN 9789944159265,
Türkçe, Bizim Kitaplar Yayınevi,
İstanbul.

SOSYOLOJİNİN İLKELERİ

Henri Mendras

Çeviri : Buket Yılmaz

2008, 287 sayfa, ISBN 9789750505706,
Türkçe, İletişim Yayınevi, İstanbul.

**SÖZÜN MÜLKİYETİ VE
HUKUKUN EKONOMİ
POLİTİĞİ**

Ali Murat Özdemir

2008; 272 sayfa, ISBN 9759051518,
Türkçe, Dipnot Yayınları, İstanbul.

**SPORDA TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİ VE FUTBOL
UYGULAMALARI**

Turgay Biçer

2008, 232 sayfa, ISBN 9789755991313,
Türkçe, Beyaz Yayınları, İstanbul.

STRATEJİK YÖNETİM VE İŞLETME POLİTİKASI

Prof. Dr. Erol Eren

2008; 874 sayfa, ISBN 9752950833,
Türkçe, Beta Basım Yayım,
İstanbul.

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE STRATEJİK İTTİFAK OLARAK ÜÇÜNCÜ PARTİ LOJİSTİK

Sonay Zeki Aydın

2008, 201 sayfa, ISBN 9789757135746,
Türkçe, Fakülte Kitabevi, İstanbul.

TEKNOEKONOMİ

(Seçme Yazılar)

Alkan Soyak

2008, 208 sayfa, ISBN 9789753533508,
Türkçe, Der Yayınları, Ankara.

TEKNOMİ VE TARİHSEL AÇIDAN TEKNOLOJİ-EKONOMİ İLİŞKİSİ

Yaşar Bülbül

2008; 151 sayfa, ISBN
9759173678, Türkçe, Kitabevi
Yayınları, İstanbul.

TOPLUMSAL HAREKETLER TARİH, TEORİ VE DENEYİM

Kolektif

Derleyen : Y. Doğan Çetinkaya

2008, 567 sayfa, ISBN 9789750505836,
Türkçe, İletişim Yayınevi, İstanbul.

TÜRKİYE EKONOMİ TARİHİ

Yalın Alp

2008, 272 sayfa, ISBN
6050068061, Türkçe, Akademia
Yayınları, İstanbul.

TÜRKİYE'DE BÖLGESEL EŞİTSİZLİK VE BÖLGE PLANLAMA YAZILARI

İlhan Tekeli

2008, 334 sayfa, ISBN 9753332170,
Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul.

TÜRKİYE'DE LİDERLER VE DEMOKRASİ

Kolektif

Çeviri : Zühal Bilgin

2008, 312 sayfa, ISBN 9789756051917,
Türkçe, Kitap Yayınevi, İstanbul.

TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLER

Editör: Doç. Dr. Recep Bozlağan / Yrd.

Doç. Dr. Yüksel Demirkaya

2008, 382 sayfa, ISBN
9786053950820, Türkçe, Nobel Yayın
Dağıtım, Ankara.

ULUSLARARASI TERÖRİZM

Mesut Hakkı Çaşın

2008, 939 sayfa, ISBN 9786053950684,
Türkçe, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

ÜRETİM YÖNETİMİNDE VERİMLİLİK SIRLARI

Atilla Filiz

2008, 240 sayfa, ISBN 9789753224888,
Türkçe, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

VATANDAŞLIĞIN DÖNÜŞÜMÜ (ÜYELİKTEN HAKLARA)

Kolektif

Çeviri : Can Cemgil

2008, 272 sayfa, ISBN 9789753426701,
Türkçe, Metis Yayınları, İstanbul.

YENİ İKTİSAT OKULLARI

Prof. Dr. Coşkun Can Aktan

2008, 229 sayfa, ISBN 9750206672,
Türkçe, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

**YENİ TÜRK CEZA
KANUNUNDA SAHTECİLİK-
MALVARLIĞI BİLİŞİM
SUÇLARI İLE EKONOMİ VE
TİCARET ALANINDA SUÇLAR**

Necati Meran

2008, 672 sayfa, ISBN 975020056,
Türkçe, Seçkin Yayıncılık, İstanbul.

**YENİ TÜRKİYE'NİN DOĞUŞU (1923
- 1924 YAZILARI)**

V. A Gurko Kryajin

2008, 260 sayfa, ISBN 9879753435307,
Türkçe, Kaynak Yayınları, İstanbul.

YÖNETİM MUHASEBESİ

Prof.Dr. Ertuğrul Çetiner

2008, 396 sayfa, ISBN 9944165693 ,
Türkçe, Gazi Kitabevi, Ankara.

**YÖNETİMDE 14 "S" BECERİSİ
(KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ
İŞLETMELER İÇİN)**

S. Soner Selçuklu

2008, 160 sayfa, ISBN 9789753224871,
Türkçe, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

ZAMAN YÖNETİMİ

Ünver Ünlü Bayramlı

2008, 121 sayfa, ISBN 9789944770217,
Türkçe, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

**21. YÜZYILDA YÖNETİM VE
YÖNETİCİLER**

M. Akif Özer

2008, 684 sayfa, ISBN 9786053950806,
Türkçe, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

**2008 KAVŞAĞINDA TÜRKİYE VE
SİYASET, İKTİSAT VE TOPLUM**

Genel Yayın Yönetmeni: Hayri Erdoğan

2008, 336 sayfa, ISBN 9944122344,
Türkçe, Yordam Kitap Basım Ve Yayın,
İstanbul.

**ÖZETLER VE ANAHTAR
KELİMELER /**
Abstracts and Keywords

ÖZETLER VE ANAHTAR KELİMELER

ABSTRACTS AND KEYWORDS

Başlık: ENFORMASYON SİSTEMLERİNİN STRATEJİK ÖNEMİ VE PLANLANMASI

Yazar: Gökhan ACAR

ÖZET: *Yoğun küresel rekabet ortamı içerisinde işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayabilmelerinin tek yolu; enformasyon sistemlerinin etkin bir şekilde istihdam edilmesine ve kullanılmasına dayanmaktadır. Bu ise enformasyon teknolojilerinin ve sistemlerinin, stratejik değere sahip bir araç olarak görülmesini ve bu doğrultuda planlanmasını gerektirmektedir. Bu noktadan hareket eden çalışma; stratejik düşünce, stratejik planlama süreci ve enformasyon sistemleri arasındaki bağlantıları kurmaya çalışmaktadır. Ortaya konulmaya çalışılacak ilişkiye dayanarak da, başarılı bir Stratejik Enformasyon Sistemlerinin Planlamasının nasıl olabileceği konusunda bir model sunmaktadır.*

Anahtar Kelimeler: *Enformasyon Sistemleri, Stratejik Düşünce, Stratejik Planlama, Stratejik Enformasyon Sistemleri Planlaması*

Başlık: ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNLERİNİN ARTTIRILMASINDA ÖRGÜTSEL SOSYAL SERMAYE YENİ BİR BELİRLEYİCİ OLABİLİR Mİ?

Yazar: Aytül Ayşe ÖZDEMİR

ÖZET: *Birey ve örgüt temelinde önemli sonuçlar yaratan iş tatmini, örgütsel davranış veya insan kaynakları yönetimi disiplininde öne çıkan bir kavram olmuştur. Son dönemde ise sosyal sermaye kavramının gündeme gelmesi ve çalışma yaşamındaki öneminin tartışılmasıyla birlikte, iş tatmini, yaratıcılık, bilgi yaratma gibi kavramlar yeniden ele alınmaya başlanmıştır. Bu çalışmanın amacı ise iş tatmini ve örgütsel sosyal sermaye arasındaki ilişkiyi kavramsal boyutta incelemektir. Kavramsal boyuttan elde edilen bir model yardımıyla, bundan sonraki çalışmalarda yeni bir iş tatmini belirleyicisi olarak sosyal ağların veya sosyal sermayenin incelenmesi beklenmektedir.*

Anahtar Kelimeler: *İş Tatmini, Örgütsel Sosyal Sermaye, Sosyal Ağ Kuramları*

Başlık: SANAYİ BÖLGELERİNİN GELİŞİM SÜRECİNİN TÜRKİYE VE DÜNYADAKİ YANSIMALARI

Yazarlar: Yunus Emre ÖZER

ÖZET: Küreselleşme ile birlikte üretim yapıları değişmiş; küçük ve orta ölçekli sanayi kuruluşları aracılığıyla esnek ve bilgi yoğun üretim modeli ortaya çıkmıştır. Bu değişimden Sanayi Bölgeleri de etkilenmiştir ve bu değişen yapıya uyum sağlama gereksinimi ortaya çıkmıştır. Türkiye, 1961'den bu yana uyguladığı ancak 2000 yılında yasa çıkarılan Organize Sanayi Bölgeleri (OSB) aracılığıyla küçük ve orta ölçekli sanayi kuruluşlarını toplulaştırmayı öngörmektedir. Dünyadaki bilgi yoğun, yabancı yatırıma önem veren ve küresel rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan Sanayi Bölgesi modeli, Endüstri Bölgeleri aracılığıyla oluşturulmak istenmiştir. Ancak bugüne kadar Türkiye'de ilan edilmiş bir Endüstri Bölgesi bulunmamaktadır. Bu çalışma günümüzde Sanayi Bölgesi konusunda yaşanan değişimin dünyadaki ve Türkiye'deki etkileri yanında ülkemizdeki teşvik uygulamalarını analiz etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Organize Sanayi Bölgeleri, Endüstri Bölgeleri, Sanayileşme, Küreselleşme.

Başlık: STRATEJİK YÖNETİM VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE DEĞERLENDİRMELER

Yazar: Mehmet Zahid SOBACI

ÖZET: Özellikle, 1970'lerin sonlarından itibaren yaşanmaya başlanan ekonomik, toplumsal, siyasal ve teknolojik gelişmeler, yönetsel alanı da etkilemiş, bu yıllardan itibaren geleneksel kamu yönetimi anlayışı sorgulanmaya başlanmış ve yeni yönetim anlayışı ve tekniklerinin kamu yönetiminde uygulanması gereği dile getirilmiştir. Bu yönetim modellerinden biri de "stratejik yönetim"dir. Küreselleşme, liberalleşme, demokratikleşme ve sivilleşme gibi eğilimler bir yandan örgütlerin çevrelerindeki unsurların eskisine nazaran çok daha hızlı bir biçimde değişmesine neden olmakta, diğer yandan insanların kamusal hizmetlerden beklentilerini değiştirmektedir. Dolayısıyla stratejik yönetim, bu değişen beklentilere cevap verebilmek ve dünyanın değişen koşullarına uyum sağlamak amacıyla kamu yönetiminde uygulanmaya konulmak istenen bir yönetim modeli olarak değerlendirilebilir.

Anahtar Kelimeler: Çevresel Analiz, Kamu Yönetimi, Kamu Yararı, Müşteri, Rekabet, Stratejik Yönetim, Vatandaş.

Başlık: ÖĞRENME VE ÖĞRENMENİN MALİYET DÜŞÜRMEDE ARAÇ OLARAK KULLANILMASI VE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

Yazarlar: Ertuğrul ÇETİNER & Mikail EROL

ÖZET: *Bu çalışma ile Muhasebe ve Finansman Anabilim Dalı derslerinin öğretim elemanları ve öğrencilerce yönünden başarı seviyesi ve verimliliği ölçülmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonuçları öğrencilerin nerelerde algılama sıkıntısı yaşadıklarını ve anlamayı kolaylaştıran etkenlerin neler olduğu açısından önemlidir. Ülkemizde nerdeyse her üniversitede İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi bulunur duruma gelmiştir. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri çalışma için örnek ana kütle olarak ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar istatistikî veri programları aracılığıyla analize tabi tutularak sonuçlar üzerinde yorumlar yapılmıştır.*

Anahtar Kelimeler: *Öğrenme Eğrileri, Maliyet Düşürme Teknikleri, Ampirik Bir Çalışma*

Başlık: TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ MEVCUT DURUMU VE GELECEĞE İLİŞKİN DEĞERLENDİRMELER

Yazar: İsmail ELAGÖZ

ÖZET: *Tedarik zinciri yönetimi; tedarik ve satın alma, üretim, pazarlama ve lojistik faaliyetlerin bütünlüğünü, zincire üye işletmeler arasındaki faaliyetlerin uyumlaştırılmasını gerektirir. Bunun yanında tedarik zinciri yönetimi; tedarikçilerin stratejik ortak olarak değerlendirilmesini, karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesini, işletmelerin üretim, yönetim ve organizasyon yapılarının değiştirilmesini içeren çok yönlü bir yönetim anlayışıdır. Tedarik zinciri yönetimi; fiyat, kalite ve teknoloji gibi çıktıların geliştirilmesini ve uygulamaların uyumlu, bütünleşmiş ve yüksek performanslı olmalarına olanak tanır. İyi entegre edilmiş bir tedarik zinciri; işletmelerin stok düzeyini, tedarik ve teslimat zamanlarını kısaltırken, maliyetlerinde de önemli tasarruflar sağlar.*

Anahtar Kelimeler: *Tedarik Zinciri, Tedarik Zinciri Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetiminin Avantaj ve Dezavantajları*

Başlık: İMKB'DE İŞLEM SEANSLARI ANOMALİSİ**Yazar:** Ahmet Kamil TUNÇEL

ÖZET: *Bu çalışmada, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın zayıf formda etkin olup olmadığını belirlemek amacıyla, işlem seansları arasında anlamlı bir anomali olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışmada veri seti olarak 02.01.1997-30.04.2007 dönemine ait İMKB-100 endeksinin birinci ve ikinci seanslarına ait logaritmik getirileri kullanılmıştır. Analiz yöntemi olarak, yıllık bazda haftanın her bir günü için her iki seans getirilerinin açıklayıcı istatistikleri hesaplanmıştır. Daha sonra, seanslara ilişkin ortalama getiriler arasındaki farkın önemli olup olmadığını belirlemek amacıyla "İlişkili Ölçümler İçin T Testi" uygulanmıştır. Son olarak regresyon analizi yardımı ile seanslar arası getirilerin eşitliği test edilmiştir. Çalışmanın ampirik bulgularına göre, İMKB'nin zayıf formda etkin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.*

Anahtar Kelimeler: Pazar Etkinliği, Zayıf Formda Etkinlik, İMKB

Başlık: YASALAR VE KAMU YÖNETİMİNİN POLİTİKALARI ÜZERİNDEN TÜRKİYE'DE GECEKONDU SORUNU**Yazarlar:** Şükrü ASLAN

ÖZET: *Türkiye'de kamu yönetiminin gündeminde uzun süre yer edinen sorunların başında bir kentsel problem olarak gecekondulu gelir. Sadece kent mekanında öngörülme-yen fiziki büyümeye yol açtığı için değil, kapsadığı toplumsal kesimlerin kentli değerlerle ilişkisi yönünden de gecekondulu, her dönemde sorun olarak algılanmıştır. Kamu yönetiminin bu sorunla ilişkisi yerel düzeyde çözüm denemeleriyle başlayan ancak kısa sürede yerelüstü ölçeğe taşınan; sahiplenmeden dışlamaya doğru evrilen karmaşık ve kırılğan bir ilişkidir. Bu kırılğanlık hali gecekondunun, kentsel alanda mekansal/toplumsal ağırlığının gelişmesiyle birlikte resmi söyleme yansımış; değiştirilen yasalarla dışlayıcı dil giderek baskın gelmeye başlamıştır. Kamu yönetiminin, gecekondulu sorunuyla ilişkisi üç dönem çerçevesinde irdelenebilir. İlki, merkezinde 775 sayılı Gecekondulu Kanununun yer aldığı 1940'lı yıllardan 1980'li yıllara kadar süren dönemdir. Merkezinde 2981 sayılı İmar Affı Kanununun yer aldığı 1990'lı yılların ortalarına kadar süren dönemde kamu, yasallaştırma yoluyla gecekondulu alanlarında rantın yeniden dağıtıldığı affedici bir dil/söylem geliştirmiştir. Kentlerin, küresel sermayenin beklentilerine uygun biçimlendirildiği bugünkü söylemde ise gecekondulu kentsel organizmada bir "ur" ve gecekondulu da toplumsal tehdit olarak gören dışlayıcı dil hakim hale gelmiştir. Bu kırılma halinin örnekleri olarak kentsel dönüşüm projeleri bir kentsel sorunu "çözmeyi" hedeflerken aslında toplumsal ayrışma ve dışlama mekanizmalarının çok daha sert şekilde hissedildiği dolayısıyla kamu yönetimi açısından daha ciddi kentsel sorunlar inşa etmektedir.*

Anahtar Kelimeler: Gecekondulu, Resmi Söylem, Kentsel Dönüşüm, Toplumsal Ayrışma

Başlık: GİRİŞİMCİ KADINLAR: BİGA ÖRNEĞİ**Yazarlar:** Tülay UÇAKTÜRK, Murat Mustafa KUTLUTÜRK ve Selin NEHİR

ÖZET: *Yoksulluğun farklı boyut ve çehreleriyle yüzleştiğimiz günümüzde özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde en baskın sorun kırsal alan, eğitim, çocuk ve kadın üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kadınların hem sosyal hayattaki hem de politika ve ekonomi dünyasındaki yerleri tatminkâr olmamakla beraber artış eğilimi içindedir. Kadının günlük hayatta bir iş sahibi olarak kendini ifade etmesinde ki gelişmeler, bu alandaki akademik çalışmaları da beraberinde getirmiştir. Bu çalışmamızda genel anlamıyla Biga'daki girişimci kadınların profilini çıkarmak amaçlanmıştır. Bunu yapmak için; Biga Ticaret ve Sanayi Odası, Lokantacı ve Köfteciler Odası ve Biga Esnaf ve Sanatkarlar Odası'na bağlı kadın girişimcilerden 42 tanesi rassal olarak seçilerek istatistiksel açıdan irdelenmiştir.*

Anahtar Kelimeler: Kadın Girişimciliği, Yoksulluk.

Başlık: BİLGİ VE BİLGİ PAYLAŞIMININ İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**Yazarlar:** Yavuz DEMİREL

ÖZET: *Bu çalışma, Türkiye'nin en büyük bankaları arasına giren, A bankasının bireysel/ticari hizmet veren merkez şubelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, bilgi ve bilgi paylaşımının işletme performansına olan etkisi araştırılmıştır. Bu bağlamda araştırmada, banka çalışan ve yöneticilerinin bilgiye bakış açıları, bilgiyi kullanım düzeyleri, örgüt içi ve örgüt dışı bilgi paylaşımının işletme performansı ile olan ilişkinin yönü incelenmiş ve bu boyutların işletme performansı üzerine olan etkisi ortaya konulmuştur.*

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Bilgi Paylaşımı ve İşletme Performansı.

ABSTRACTS AND KEYWORDS

ÖZETLER VE ANAHTAR KELİMELELER

Title: STRATEGIC IMPORTANCE OF INFORMATION SYSTEMS AND IT'S PLANNING

Author: Gokhan ACAR

Abstract: *Under intense global competition, the only way to achieve continuous competitive advantage for the companies are, employment and usage of information systems in an active way. These Information Technologies and Information Systems have to be seen as a tool that has strategical value and must be planned in that direction. From this point, our study is trying to set up a connection between strategical thought, strategical planning process and information systems. Depending on this relation, our study is presenting how “Strategical Information System Planning” can be a successfull model.*

Keywords: *Information Systems, Strategic Thought, Strategic Planning, Strategic Information Systems Planning.*

Title: CAN SOCIAL CAPITAL BE A NEW DETERMINANT TO BUILD JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES?

Author: Aytül Ayşe ÖZDEMİR

Abstract: *Job satisfaction, which creates important outcomes on the base of individuals and organizations, has been a salient concept in organizational behavior or human resource management. When social capital has come to agenda and its importance in working life has been discussed; concepts, like job satisfaction, creativity or knowledge creation have been reexamined. The aim of this study is to analyze a conceptual relationship between job satisfaction and organizational social capital. A model, derived from conceptual bases, support the new studies that analyze the social capital or social networks as a new determinant of job satisfaction.*

Key words: *Job Satisfaction, Organizational Social Capital, Social Network Theories.*

Title: CONSEQUENCES OF THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ZONES IN TURKEY AND IN THE WORLD**Authors:** Yunus Emre ÖZER

Abstract: *Structure of production had changed and flexible, information based production appeared by small and medium scale industrial organisations along with globalisation. Industrial districts are affected from these changes and need to adopt these changes became as an obligation. Organized Industrial Zones which aims to collect small and medium scale industrial organisations has been applying since 1961. Despite this process Organized Industrial Zones Act is made in 2000. And Industrial Zones Act made information based production, more foreign investment and gaining global competition advantage possible. But Industrial Zones hasn't been applied yet. This article analyses the change and the impacts of this process in world and in Turkey and stimulations in Turkey.*

Keywords: *Organized Industrial Zones, Industrial Zones, Industrialization, Globalization*

Title: STRATEGIC MANAGEMENT AND ASSESSMENTS ABOUT FEASIBILITY OF STRATEGIC MANAGEMENT IN TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION**Author:** Mehmet Zahid SOBACI

Abstract: *Especially by late 1970s, the economic, social, political and technologic developments affected administrative area, the traditional paradigm was started to be questioned and the idea of implementing new management models and techniques in public administration was expressed. One of these new management models is "strategic management". Trends such as globalization, liberalization, democratization and civilization, on the one hand cause rapidly changes of elements surrounding the organizations; on the other hand, change people's expectations from public services. The strategic management can be seen as a management model which aims to meet these expectations and adapt to the changing conditions in the public administration area.*

Keywords: *Citizen, Competition, Customer, Environmental Analysis, Public, Public Administration, Strategic Management.*

Title: LEARNING AND USE OF LEARNING AS MEANS IN REDUCING COST

Author: Ertuğrul ÇETİNER and Mikail EROL

Abstract: *Learning curves are explained as relationship between direct labor hours used for production and quantity produced in industry businesses Therefore, planning, cost prediction play an important role in making decision in such topics as control and reproduction of product. Learning is the reduction in unit costs that activities generated in performance over the time. Cost solutions and anticipation determination are factors to be taken into consideration. That learning has been used as a tool in reducing cost has been put forward in this article.*

Keywords: Learning Curves, Cost Reduction, an Empirical Study.

Title: SUPPLY CHAIN MANAGEMENT AND EXISTING STATUS OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IMPLEMENTATIONS AND CONSIDERATIONS TOWARDS FUTURE TRENDS

Author: İsmail ELAGÖZ

Abstract: *Supply chain management requires integrity of supply, purchasing, production, marketing and logistics activities and requires maintaining the conformity of activities conducted by the member organizations of the chain. Furthermore, supply chain management is a multidimensional management mentality which takes the suppliers into consideration as a strategic shareholder and develops relations within this frame and changes the organizational and management structure. Supply chain management makes it possible for the outputs such as price, quality and technology to develop and applications become harmonized, integrated and reach higher performance levels. A well integrated supply chain, decreases stock levels as well as shorten the supply and delivery durations while it also provides significant cost reductions.*

Keywords: Supply Chain, Supply Chain Management, Advantage and Disadvantage of Supply Chain Management

Title: THE ANOMALY OF TRANSACTION SESSIONS IN THE ISE**Author:** Ahmet Kamil TUNÇEL

Abstract: *In this study we examined probable anomalies among the transaction sessions for testing the weak form efficiency of ISE. Percentage logarithmic sessional returns of ISE-100 index were employed for the period Jan.2,1997-Apr.30,2007. As analyzing process, the descriptive statistics of both sessions were calculated for each days of the week on yearly basis. Then, Paired Samples T test was performed in order to test the significance of the mean return differences of the sessions. Finally, regression analysis was conducted in order to test the equality of the sessional returns. This paper concludes that the ISE is not weak form efficient.*

Keywords: *Market Efficiency, Weak form Efficiency, ISE.*

Title: THE GECEKONDU PROBLEM IN TURKEY FROM THE LAWS AND PUBLIC ADMINISTRATION POLICIES**Authors:** Şükrü ASLAN

Abstract: *Gecekondu is one of the main urban problems for public administration for a long time. It has been perceived as a problem not only because it has caused an uncontrolled physical development of the cities but also its citizens could not developed urban dwellers values and attitudes. Public administration attempted to bring a solution to the gecekondu problem in local scale at the beginning. However its attitude towards gecekondu settlements changed from legitimation to exclusion during the time. So the relationship between the public institutions and gecekondu settlements turned to be fragile and complex. The changing attitude of the state towards gecekondu areas became apparent in gecekondu amendment laws and how its discoursa has changed in these laws. The official discourse has become more exclusionary towards gecekondu Public administration's approach to the gecekondu problem can be analysed during the following three eras. The first era starts in the 1940s and finishes in the 1980s. 775 code Gecekondu Law reflects the public administrations's approach to gecekondu during this era. The second era is between the beginning of the 1980s and the mid 1990s. State put 2981 code law into force in this era. This law legalized the gecekondu settlements. The state's discourse changed to a forgiven one. However this discourse has once again changed during the last era which covers from the 1990s to date. The current discourse on the one hand implies the necessity of developing cities according to the expectations of golobal capital, on the other hand perceives the gecekondu as a tumor and the people who line in gecekondu areas as a social threat. Urban regeneration projects, which emerge as a result and also sign of the changing attitude of the state about gecekondu areas, are proposed to 'solve' the gecekondu problem. However these projects is far away from solving the problem. On the contrary they have a great potential in terms of creating deeper social segregation and social exclusion problems which the state is going to face.*

Keywords: *Gecekondu, Official Discourse, Urban Regeneration, Social Segregation.*

Title: ENTREPRENEURIAL WOMEN: CASE STUDY OF BIGA**Authors:** Tülay UÇAKTÜRK, Murat Mustafa KUTLUTÜRK ve Selin NEHİR

Abstract: *Different dimensions and characters of poverty we have faced with for years. The most dominant problematic faces of poverty in the developing countries are mainly education, children, rural area and women. The number of women in the social, economic and politic life, even though is not at the satisfactory level, show increasing tendency. In this study we aimed to profile the businesswomen in Biga. In doing so, a sample has been drawn from the mass consist of the women entrepreneurs who are the member of Biga Chamber of Commerce and Industry, Biga Chamber of Restaurants and Chamber of Trade and the collected data are statistically evaluated.*

Key words: *Women Entrepreneurship, Poverty.*

Title: A STUDY OVER THE IMPACT OF KNOWLEDGE AND KNOWLEDGE SHARING ON COMPANY PERFORMANCE**Author:** Yavuz DEMİREL

Abstract: *This study was conducted at the central branches of bank A, a leading bank in Turkey. These branches provide both individual and commercial services. The research aimed to find out the impact of knowledge and knowledge sharing on the performance of the company. In this context, the viewpoints of the bank employees and managers toward knowledge, their level of knowledge usage, and the direction of the relationship between the company performance and organizational knowledge sharing both internally and externally have been examined. The impact of these dimensions on the company performance has been displayed.*

Keywords: *Company Performance, Knowledge and Knowledge Sharing.*

KATKIDA BULUNANLAR /
Contributors

KATKIDA BULUNANLAR

Contributors

Ahmet Kamil TUNÇEL: Yrd.Doç.Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Gelibolu Piri Reis Meslek Yüksek Okulu, Lisans (Hacettepe Üniversitesi İİBF), Yüksek Lisans ve Doktora (İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü) İlgili alanları: İşletme Finansı, Sermaye Piyasası.

Arzu ACAR Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi, Lisans (Uludağ Üniversitesi, İİBF, İşletme).

Ali AKDEMİR Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Rektörü, Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora (Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F., Sosyal Bilimler Enstitüsü). Yöneticilik ve liderlik alanında birçok makale ve kitabın yazarıdır.

Ayten AKATAY Yrd. Doç.Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim üyesi, Lisans, Yüksek lisans ve Doktora (Selçuk Üniversitesi), İlgili Alanları: Zaman Yönetimi, Tel: 0 286 3358738/1191.

Aytül Ayşe ÖZDEMİR: Dr., Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri. Lisans (Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri). Yüksek Lisans (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı), Doktora (Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı). İlgili Alanı: Sosyal Ağlar, Sosyal Sermaye, Mentorluk, Örgütsel Çatışma, Cinsiyet Temelli Ayrımcılık.Tel: 0090 505 666 80 19. E-mail: aacengiz@anadolu.edu.tr.

Canan Öykü DÖNMEZ KARA Araştırma Görevlisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü. Lisans (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Maliye Bölümü), Yüksek Lisans (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

Ebru KANYILMAZ Araştırma Görevlisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Lisans (Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü), Yüksek Lisans (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), Doktora Öğrencisi (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı). E-mail: ekanyilmaz@comu.edu.tr, Tel: 0 286 3358738/ 1181.

Ertuğrul ÇETİNER Prof.Dr. Atılım Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe-Finansman Ana Bilim Dalı Öğretim Üyesi, Lisans (Gazi Üniversitesi), Doktora (Dokuz Eylül Üniversitesi).

Gökhan ACAR: Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Lisans (İstanbul Teknik Üniversitesi, Maden Fakültesi, Jeofizik Mühendisliği Bölümü), İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Lisans (İstanbul Teknik Üniversitesi, Jeofizik Mühendisliği Bölümü), Yüksek Lisans (İstanbul Üniversitesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Programı), Doktora (İstanbul Üniversitesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Programı). İlgili alanları: İş Etiği, Stratejik Yönetim, Enformasyon Sistemlerinin Yönetimi. Alanında çeşitli makalelerin yazarıdır. E-mail: gokacar@istanbul.edu.tr Tel: 90-212-473-7070 / 18299.

Havva Neşe ÖZGEN Prof. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı. Lisans (Hacettepe Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü), Yüksek Lisans ve Doktora (Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji). İlgili Alanları: Genel Sosyoloji ve Metodoloji, Kalkınma İktisadı ve İktisadi Büyüme. Tel: 0 286 3358738/ 1108. E-Posta: nese.ozgen@comu.edu.tr.

İsmail ELAGÖZ Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF, Lisans (İnönü Üniversitesi, İşletme Bölümü), Yüksek Lisans (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), Doktora (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme). Tel: 0 286 3358738/ 1212. E-Posta: ismailelagoz@comu.edu.tr.

- Mehmet Zahid SOBACI** Arş. Gör. Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü. Lisans (Uludağ Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü), Yüksek Lisans (Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı), Doktora (Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda devam etmektedir). Alanında çeşitli makale çalışmaları bulunan Sobacı, "Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi: Ulusal ve Global Perspektifler" adlı kitabın yazarlarından biridir. Sobacı'nın ilgi alanları şunlardır: Kamu Yönetimi, Yerel Yönetimler, Yönetişim, Yeni Kamu İşletmeciliği, Bağımsız İdari Otoriteler ve Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma.
- Mikail EROL** Yrd.Doç.Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Muhasebe-Finansman Ana Bilim Dalı Öğretim Üyesi, Lisans (Gazi Üniversitesi), Yüksek Lisans ve Doktora (İnönü Üniversitesi).
- Murat Mustafa KUTLUTÜRK** Öğr. Gör. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga Meslek Yüksek Okulu öğretim elemanı. Lisans (Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Ekonometri Bölümü), Yüksek Lisans (Ohio Üniversitesi, İktisat Bölümü). Tel:+90(286) 316 28 78.
- Mustafa GÖRÜN** *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü, Lisans (Selçuk Üniversitesi, Kamu Yönetimi), Yüksek Lisans (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi), Doktora (Dokuz Eylül Üniversitesi). İlgi alanları: Yerel Yönetimler, Yönetişim, Çevre.*
- Mustafa KARA** Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Arşiv Sorumlusu, Lisans (Atatürk Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü); Yüksek Lisans (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı) Kara halen Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda doktora öğrencisidir. E-mail: karamstf@yahoo.com, Tel: 90-0286- 218 00 18 / 1146.
- Nazan YELKİKALAN** *Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, Lisans, Yüksek Lisans ve Doktora (Anadolu Üniversitesi), Tel: 90-0286-3358738 / 1199.*

Sedat LAÇİNER

Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi BİİBF Uluslar arası İlişkiler Bölümü öğretim üyesi ve Uluslar arası Stratejik Araştırmalar Kurumu (USAK) Başkanı. Lisans (Ankara Üniversitesi SBF); Yüksek Lisans (Sheffield Üniversitesi, İngiltere); Doktora (King's College London, Londra Üniversitesi). Kitaplarından Bazıları: 'Türkler ve Ermeniler, Bir Uluslararası İlişkiler Çalışması' (İstanbul: 2004); 'Irak Küresel Meydan Savaşı ve Türkiye' (Ankara: 2004); 'European Union with Turkey' (M. Özcan ve İ. Bal ile. Ankara: 2004); 'Art and Armenian Propaganda (Ş. Kantarcı ile. Ankara: 2002); 'Bir Başka Açından İngiltere', (Ankara: 2001). Çok sayıda Türkçe ve İngilizce kitap ve makalenin yazarıdır.İlgi alanları: Uluslar arası ilişkiler teorisi; uluslar arası güvenlik ve terörizm; entegrasyon-dis-entegrasyon çalışmaları; Türk dış politikası; Anglo-Amerikan dünyası; Ortadoğu; Ermeni sorunu. Tel: 0312 212 28 86. E-mail: sedat62@hotmail.com.

Selin NEHİR

Öğr. Gör. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga Meslek Yüksek Okulu öğretim elemanı. Lisans (Kocaeli Üniversitesi, Elektrik Mühendisliği), Yüksek Lisans (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü) Tel:+90(286) 316 28 78.

Suat UĞUR

Yrd. Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Öğretim Üyesi, Lisans (Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi), Yüksek Lisans (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), Doktora (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı). İlgi Alanları: Sosyal Güvenlik, Özel Sigortacılık ve Sosyal Politikadır. Tel: 0 286 3358738/ 1187. E-mail: suatugur@yahoo.com.

Şükrü ASLAN

Sosyolog, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi'nde öğretim görevlisidir. Kentsel hareketler, göç ve kültür üzerine çalışmaktadır. İstanbul'da politik nitelikli toplumsal hareketlerin bir örneği olarak 1 Mayıs Mahallesi üzerine hazırladığı doktora tezi (MSÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü) aynı isimle İletişim Yayınları tarafından yayınlandı. (2004) Yazarın "Kent Üzerine Sosyolojik Düşünceler: Türkiye'de Son 30 Yılda Kentsel Değişim Süreci" adlı bir kitabı daha bulunmaktadır. (2007) Türkiye Şehircilik Kongresi (İzmir,

2006) Kentsel Dönüşüm Sempozyumu (Ankara, 2006) ve İstanbul Kent Sorunları Sempozyumu (İstanbul, 2007) gibi kentsel etkinliklerde sunduğu bildiriler de dahil olmak üzere konuyla ilgili çok sayıda makalesi yayınlandı.

Tanju ÇOLAKOĞLU: Arş. Gör. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü. Lisans (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü), Yüksek Lisans (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Yönetim Bilimleri dergisi yayın editörü yardımcısı. İlgili alanları: Çalışma Psikolojisi, Duygusal Zeka ve Algılama Yönetimi, Yönetiş İletişim'dir.

Tülay UÇAKTÜRK Öğr. Gör. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga Meslek Yüksek Okulu öğretim elemanı. Lisans (Gazi Üniversitesi, Bolu İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü), Yüksek Lisans (Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). E-posta: ucakturkt@yahoo.com. Tel:+90(286) 316 28 78.

Yavuz DEMİREL *Yrd. Doç. Dr., Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Lisans (Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü) Yüksek Lisans ve Doktora (Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı). İlgili Alanları: Toplam Kalite Yönetimi, Örgüt Kültürü, Bilgi Yönetimi, Müşteri İlişkileri Yönetimi, KOBİ'ler. Tel: (382) 215 66 92-93; E-mail: ydemirel75@gmail.com.*

Yunus Emre ÖZER: Araş.Gör., Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, Lisans (Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü), Yüksek Lisans (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı), Doktora (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda devam ediyor). İlgili alanları: Kentleşme, kamu yönetimi, organize sanayi bölgeleri, bölgesel kalkınma ajansları ve çevre politikasıdır.

CONTRIBUTORS

KATKIDA BULUNANLAR

Ahmet Kamil TUNÇEL: Assist.Prof.Dr., Çanakkale Onsekiz Mart University Gelibolu Piri Reis Vocational School, BA (Hacettepe University), MS and PhD. (İstanbul University) Research interests: Corporate Finance, Capital Markets.

Arzu ACAR Canakkale Onsekiz Mart University, The student of Social Sciences Institute, Business Administration Department, BA (Uludag University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Business Administration).

Ali AKDEMİR Prof. Dr., The Rector of Canakkale Onsekiz Mart University. BA, MBA, and PhD (Anadolu University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Institution of Social Sciences). He is author of many books and articles on leadership. E-mail: aliakdemir@ttn.net.tr Tel: 90-286- 335 87 38 / 1106.

Ayten AKATAY Assist.Prof.Dr., Çanakkale Onsekiz Mart University, BA, MBA and PhD (Selcuk University). Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences. Her Interests: Time Management. Tel: 90-286- 335 87 38 / 1191.

Aytul Ayse OZDEMİR: Dr., Anadolu University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labour Economics and Industrial Relations. BA (Anadolu University, Department of Labour Economics and Industrial Relations), MA (Anadolu University, Institute of Social Sciences, Management and Organization), PhD (Anadolu University, Institute of Social Sciences, Management and Organization). Her research interests are: Social Networks, Social Capital, Organizational Conflict, Gender Based Discrimination. Tel: 0090 505 666 80 19. E-mail: aacengiz@anadolu.edu.tr

Canan Öykü DÖNMEZ KARA: Research Assistant Canakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labour Economics and Industrial Relations, BA (Canakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Finance), MA (Canakkale Onsekiz Mart University, Social Sciences Institute, Principal Discipline of Public Finances), Graduate Student in Canakkale Onsekiz Mart University, Social Sciences Institute, Principal Discipline of Labour Economics and Industrial Relations.

- Ebru KANYILMAZ** Research Assistant Canakkale Onsekiz Mart University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labour Economics and Industrial Relations, BA (Anadolu University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labour Economics and Industrial Relations), MA (Canakkale Onsekiz Mart University, Institution of Social Sciences). E-mail: ekanyilmaz@comu.edu.tr, Tel: 90-286-3358738/1181.
- Ertuğrul ÇETİNER:** Prof.Dr. Atılım University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, BA (Gazi University), PhD (Dokuz Eylül University). E-mail: ecetiner@atilim.edu.tr.
- Gökhan ACAR:** Dr., Istanbul University, School of Business Administration, Department of Management and Organization, BA (Istanbul Technical University, Faculty of Mines, Geophysical Engineering), MA (Istanbul University, Management and Organization Program), PhD (Istanbul University, Management and Organization Program). His research interests are *Business Ethics, Strategic Management, Management of Information Systems*. He is author of many articles on these subjects. E-mail: gokacar@istanbul.edu.tr Tel: 90-212-473-7070 /18299.
- Havva Neşe ÖZGEN** Prof. Dr., Canakkale Onsekiz Mart University, The Dean of Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences. BA (Hacettepe University, Faculty of Sciences and Arts, Department of Sociology), MBA, and PhD (Ege University, Institution of Social Sciences). Her research interest: General Sociology and Methodology, Development Economics ve Economic Growth. Tel: 0 286 3358738/ 1108. E-Mail: nese.ozgen@comu.edu.tr.
- İsmail ELAGÖZ** Dr., Canakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, BA (İnönü University), MBA (Çanakkale Onsekiz Mart University), and PhD (Dokuz Eylül University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration) E- mail: ismailelagoz@comu.edu.tr, Tel: 90-286-335 87 38 / 1212.

Mehmet Zahid SOBACI Graduate Research Assistant, Uludag University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Administration. BA (Uludag University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Administration), MA (Uludag University, Institute of Social Sciences, Public Administration Program), PhD (Currently, I go on PhD at Institute of Social Sciences in Public Administration Program). He is the author of many articles and one of the authors book which is titled “Public Administration in Theory and Practice: National and Global Perspectives”. His research interests are Public Administration, Local Government, Governance, New Public Management, Independent Administrative Authorities and Administrative Reforms.

Mikail EROL: Asist. Prof. Dr., Canakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, BA (Gazi University), MA, and PhD (Inonu University). E-mail: mikail.erol@mynet.com Tel: 90-286-3165711/5134.

Murat Mustafa KUTLUTURK Lecturer, Canakkale Onsekiz Mart University Biga Vocational College. BA (Gazi University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Econometrics), MA (Ohio University, Department of Economics). Tel: +90(286) 316 28 78.

Mustafa GORUN *Canakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Administration, BA (Selcuk University), MA (Canakkale Onsekiz Mart University), PhD (Dokuz Eylul University). His research interest: the local governments, governance, the environment.*

Mustafa KARA He is responsible Canakkale Onsekiz Mart University Archives, BA (Ataturk University Faculty of Science-Literature, Department of Sociology), MA (Canakkale Onsekiz Mart University, Institution of Social Sciences, Department of Public Administration), Kara currently a doctoral candidate at Suleyman Demirel University, Institution of Social Sciences, Department of Public Administration. E-mail: karamstf@yahoo.com, Tel: 90-0286- 218 00 18/ 1146.

Nazan YELKİKALAN Assoc. Prof. Dr., Canakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences. BA, MBA, and PhD (Anadolu University),, Tel: 90-286- 335 87 38 / 1199.

Sedat LACİNER Assoc. Prof. Dr. Director of International Strategic Research Organisation (USAK-ISRO), Ankara-based think-tank & IR lecturer in Canakkale Onsekiz Mart University. BA (Ankara University, Turkey), MA (University of Sheffield, UK), PhD (King's College London, University of London). Dr. Laciner is the author of many books and articles in Turkish and English on Turkish foreign policy and international relations. His research interests include: Turkish foreign policy, international security and terrorism, integration and dis-integration studies, Middle eastern and Caucasian studies. Tel: 0090 312 212 28 86. e-mail: sedat62@hotmail.com. Web: www.usak.org.uk and www.turkishweekly.net.

Selin NEHİR Lecturer, Canakkale Onsekiz Mart University Biga Vocational College. BA (Kocaeli University, Electrical Engineering), MA (Çanakkale Onsekiz Mart University, Institution of Social Sciences) Tel: + 90(286) 316 28 78.

Suat UĞUR Assitant Professor, Canakkle Onsekiz Mart University, Faculty of Economics and Administrative Sciences at Biga, Department of Labour Economics and Industrial Relations, Faculty Staff. BA (Marmara University, Faculty of Economics and Administrative Sciences), MA (Canakkale Onsekiz Mart University, Institution of Social Sciences). PhD (Dokuz Eylul University, Department of Labour Economics and Industrial Relations). His İnterests: Social Security, Private Insurance and Social Policy. Tel: 0 286 3358738/ 1187. E- Mail: suatugur@yahoo.com.

Şükrü ASLAN Lecturer at the Mimar Fine Arts University. He works on urban studies, migration and culture. His PhD thesis (MSGSU Social Science Institute) which focused on the case of the 1 Mayıs neighbourhood as an example of urban sociol movements has been published by İletişim Publishing under the same title (2004). The author has also written another book titled Sociological Thoughts on the City (2007). Including papers presented in the Congress for Urbanism in Turkey (Izmir, 2006), the Symposium on Urban Transformation (Ankara, 2006), and the Istanbul Symposium on Urban Problems (Istanbul, 2007), a number of his articles in related fields have been published in various journals.

Tanju ÇOLAKOĞLU: Res. Asst. Çanakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labor Economics and Industrial Relations. BA (Canakkale Onsekiz Mart University, Biga Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration), MA (Canakkale Onsekiz Mart University, Institute of Social Sciences, Labor Economics and Industrial Relations Program). Administrative Sciences Journal publishing vice editor. His research interests: Labor Psychology, Emotional Intelligence and Perception Management, Managerial Communications.

Tülay UÇAKTÜRK Lecturer, Canakkale Onsekiz Mart University Biga Vocational College. BA (Gazi University, Bolu Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration), MA (Kocaeli University, Institution of Social Sciences). E-posta: ucakturkt@yahoo.com. Tel: +90(286) 316 28 78.

Yavuz DEMIREL Assist. Prof. Dr., Aksaray University. Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration BA, MBA and PhD (Niğde University). Research areas include Organizational Culture, Total Quality Management, Knowledge Management, Customer Relationship Management and Small and Medium Size Enterprises. Tel: 0090382215663. E-mail: ydemirel75@gmail.com.

Yunus Emre ÖZER: Res.Asst., Dokuz Eylül University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Administration, BA (Dokuz Eylül University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Administration), MPA (Dokuz Eylül University, Institute of Social Sciences, Department of Public Administration), PhD (Dokuz Eylül University, Institute of Social Sciences, Department of Public Administration, still pursuing). His research interests are urbanization, public administration, organized industrial districts, regional development agencies and environmental issues. E-mail: yunusemre.ozer@deu.edu.tr Tel: 90-232-420-4180 / 2089.

YAZARLAR İÇİN BİLGİ NOTU /
Notes For Contributors

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

YAZARLAR İÇİN BİLGİ NOTU

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) çalışmanın teslimi anında başka bir yayın kuruluşu tarafından değerlendirmeye alınmamış bilimsel çalışmaları kabul eder. Makalelerin 8500 kelimeyi, gündem yazılarının 2500 kelimeyi, kitap tahlillerinin ise 3500 kelimeyi geçmemesi gerekir. Çalışmalar mümkün olduğunca anlaşılır bir dilde, fakat bilimsel standartlar ve derginin koymuş olduğu kurallar göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır. Özel olarak talep edilmemiş çalışmalar yayınlansın veya yayınlanmasın iade edilmez. Bu nedenle gönderilen her çalışmanın yazarı tarafından bir örneğinin elde tutulması tavsiye edilir. Bu konuda yayıncı kuruluş hiçbir sorumluluk kabul etmez. Yayınlamak üzere gönderilecek yazılar şu adrese gönderilmelidir: Yönetim Bilimleri Dergisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Prof. Dr. Ramazan AYDIN Yerleşkesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 17200, Biga, Çanakkale.

AMAÇ, KAPSAM, YÖNTEM

YBD temelde ekonomi, işletme, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, çalışma ekonomisi, maliye ve benzeri alanlara ilişkin çalışmalara yer vermektedir. Ancak YBD disiplinlerarası bir anlayışı benimsediğinden bu alanları destekleyici disiplin, konu ve yaklaşımlara da yer verir. Tüm bu alanlarda yönetim ve örgütlenme derginin önem verdiği bir diğer konudur.

YÖNELİMİ

Ampirik (Görgül), kavramsal, çıkarımsal, karşılaştırmalı çalışmalar ve yazılar.

BÖLÜMLER

YBD temel olarak üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda ‘Gündem’ yazıları yer almaktadır. Gündem yazıları alanlarında en son gelişmeleri ve literatürdeki yenilikleri takip etmektedir. İkinci temel kısım ‘Makaleler’ kısmıdır. Bu kısımda belli kıstaslar dahilinde kaleme alınmış bilimsel çalışmalar yayınlanmaktadır. En son kısım ise literatür taramasına ayrılmıştır ve **kitap tahlilleri** başta olmak üzere okuyucu en son yayınlardan haberdar edilmeye çalışılmaktadır. YBD’de yayınlanan makaleler hakem sürecinden geçmektedir.

TESLİM NORMLARI

Yazarlar editör ve hakemler tarafından incelenmek üzere çalışmalarını **dört kopya olarak göndermeli**, *bunun yanında çalışmanın hard disk kopyasını da*

ekelelidirler. Diskin üzerine yazının kayıt şeklinin açıkça belirtilmesi özellikle tavsiye edilir. *Makale taslakları A4 (21.0 cm X 29.7 cm) kağıda bir buçuk ya da iki aralıklı olarak yazılmalı,* hakemlere inceleme yapabilmeye kolaylığı sağlayabilmek amacıyla *kağıdın her iki tarafından yeterli miktarda boşluk (en az 3 cm) bırakılmalıdır. Yazı karakteri olarak Times New Roman (12 punto) tercih edilmektedir. Yazı sağ ve soldan bloklanmış olmalıdır. Bu özellikler sadece ana yazı için değil dipnot, son not ve her türlü ekler için de geçerlidir. Sayfalar sıralı bir şekilde numaralandırılmalı, kağıdın sadece bir yüzü kullanılmalıdır.*

Hakem süreci olumlu tamamlan makalenin yazar(lar)ı (16,2cm*22,9 cm) ebatlarındaki bir C5 kağıt ölçeğine tüm kenarlardan 2 cm içeride olacak şekilde Times New Roman karakterinde 10 punto büyüklüğünde düzenledikleri makalelerini e-posta ile dergi edörlüğüne göndermelidir. Dipnotlar 8 punto olmalıdır. Çok büyük tablo ve şekiller 6 puntoya kadar küçültülerek bir sayfaya sığdırılacak şekilde hazırlanmalıdır.

DİL

YBD Türkçe ve İngilizce makaleleri yayınlamaktadır. Makalelerde sade ve anlaşılır bir dil kullanılmalıdır. *Yabancı terimler yerine, yerleşmiş Türkçe karşılıkları kullanılmalıdır.*

KAPAK SAYFASI VE ÖZET SAYFASI

Çalışmanın kapağında yazarın tam adı, unvanı, kurumu ve çalışmanın tam adı yer almalıdır. Uzun başlıklardan kaçınılmalıdır. Ayrıca iletişim adresi, mümkün olduğu durumlarda telefon, faks ve e-posta adresleri de kapak sayfasında belirtilmelidir. Varsa teşekkür notları da kapak sayfasında verilebilir. Katılımcılar bölümü için yazarın **kısa eğitim ve iş geçmişi en fazla 30 kelime olarak belirtilmelidir. Özgeçmiş formatı aşağıda verilmiştir;**

Suat UĞUR *Yrd. Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Öğretim Üyesi, Lisans (Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi), Yüksek Lisans (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), Doktora (Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı). İlgi Alanları: Sosyal Güvenlik, Özel Sigortacılık ve Sosyal Politikadır. Tel: 0 286 3358738/ 1187. E-mail: suatugur@yahoo.com.*

Suat UGUR Assitant Professor, Canakkle Onsekiz Mart University, Faculty of Economics and Administrative Sciences at Biga, Department of Labour Economics and Industrial Relations, Faculty Staff. BA (Marmara University, Faculty of Economics and Administrative Sciences), MA (Canakkale Onsekiz Mart University, Institution of Social Sciences). PhD (Dokuz Eylul University, Department of Labour Economics and Industrial Relations). His Interests: Social Security, Private Insurance and Social Policy. Tel: 0 286 3358738/ 1187. E- Mail: suatugur@yahoo.com.

İkinci sayfada çalışmanın Türkçe ve İngilizce başlığı, Türkçe ve İngilizce özeti (abstract) her biri 100'er kelimeyi geçmeyecek şekilde verilmelidir. Aynı sayfada toplam 10 kelimeyi geçmeyecek şekilde makalenin anahtar kelimeleri alfabetik olarak listelenmelidir. Ana metin üçüncü sayfadan başlamalıdır.

BAŞLIKLAR

Çalışmanın takibini zorlaştıracak başlık çeşitlerinden, gereksiz başlık numaralandırmalarından kaçınılmalıdır. **Ana başlıklar** 12 punto, sadece ilk harfleri büyük ve koyu (bold) şekilde yazılmalıdır. Makalelerde üç-dört ana başlık makul bir hedeftir. **Alt başlıklar** ana başlıkların içindeki birbirinden farklı kısımları göstermek için 12 punto, yalnızca ilk harfleri büyük olacak şekilde ve yatık (italik) yazılır. **Üçüncü düzey başlıklar** 12 punto, yalnızca ilk harfleri büyük ve normal olmalıdır. Gerekli hallerde verilecek numaralandırmalarda Giriş ve Sonuç kısımlarına ayrı numara verilmemelidir. Örnekte açıklayıcı olabilmek için numaralandırmaya gidilmiştir. Gönderilecek yazılarda numaralandırmalar en alt düzeyde tutulmalıdır.

Giriş

1. AB-Türkiye İlişkilerinde Temel Sorunlar

1.a. Ekonomik Sorunlar

1.a.i. Tarım

EKLER VE TABLolar

Ekler yazının uzunluğu ile orantılı olmalıdır. Ekler, metodolojik ayrıntıları ve ek bilgileri içermelidir. Tablolar gerekli hallerde ayrı bir dosyada ve numaralandırılmış olmalıdır. Ekler ve tablolar mümkün olduğunca en düşük düzeyde tutulmalı, sadece zorunlu hallerde kullanılmalıdır. **Farklı formatta hazırlanan tablolar ve ekler için editörler önceden uyarılmalıdır.** Tabloların başlıkları sadece ilk harfleri büyük olarak ve ortalanmış şekilde yazılmalıdır.

KAYNAK KULLANIMI

Kaynaklar dipnotta veya metin içinde (Harward) gösterilebilir. **Metin içinde gösterilen kaynaklar makalenin sonunda kaynakçada açıkça yazılmalıdır.**

Kaynak Kullanımı (Dipnot Biçiminde)

Kitaplar İçin: Soyisim İsim: *(İtalik Olarak) Kitabın adı*, Basım Yeri, Basımevi, Basım Yılı, Sayfa formatında dipnotlar hazırlanmalıdır. Aynı kaynağın tekrar kullanılması halinde; soyisim ve sayfa numarası verilmesi yeterli olacaktır. Aynı yazarın iki eserinden yararlanılması durumunda ikinci ve sonraki kullanımlarda yayım yılı da birlikte verilmelidir.

Örnek 1:

- GÖZEN Ramazan: *Amerikan Kışkacında Dış Politika*, Ankara: Liberte, 2000, s. 85.
- BURCHILL Scott ve LINKLATER Andrew: *Theories of International Relations*, Londra: Macmillan Press, 1996, s. 65.
- Gözen: s. 86-87.

Makaleler İçin: Soyisim İsim, ‘Tırnak İçinde Makalenin Adı’, *İtalik Olarak Derginin Adı*, Cilt, Sayı, Tarih ve sayfa numarası formatında dipnotlar hazırlanmalıdır. Aynı kaynağın tekrar kullanılması halinde; soyisim ve sayfa numarası verilmesi yeterli olacaktır. Aynı yazarın iki eserinden yararlanılması durumunda ikinci ve sonraki kullanımlarda yayım yılı da birlikte verilmelidir.

- A.S. Lee: ‘Integrating Pozitivist and Interpretive Approaches to Organizational Research’ *Organization Science*, No. 2, 1991, s. 342–345.
- D. E. Robinson: ‘Fashion Theory and Product Design’, *Harvard Business Review*, Cilt. 36, No. 6, 1958, s. 126–131.
- Robinson, s. 129.

Kaynak Kullanımı (Metin İçinde & Harvard)

Örnek 2:

- (Gözen 2000: 85).
- (Burchill ve Linklater 1996: 90-91).

KAYNAKÇA

- GÖZEN Ramazan: *Amerikan Kışkacında Dış Politika*, Ankara: Liberte, 2000.
- BURCHILL Scott ve LINKLATER Andrew: *Theories of International Relations*, Londra: Macmillan Press, 1996.

DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Değerlendirme süreci üç aşamadan oluşur ve tüm aşamalar gizli tutulur. Makale sahibinin talebi halinde çalışmanın hangi aşamada olduğu kendisine bildirilir. YBD kabul ettiği makaleleri hemen ya da bir sonraki sayıda yayınlamak zorunda değildir. Ancak değerlendirme süreci ortalama 3 ay sürmektedir.

1. Ön Değerlendirme

Editörler kurulu yazardan dört nüsha halinde gelen çalışmayı değerlendirerek, hakemlere göndermeye değer olup olmadığına karar verir. *Hakemlere göndermeye değer bulmadığı takdirde, yazara çalışmanın kabul edilebilir olmadığını belirtir bir yazı gönderir. Çalışmayı hakemlere göndermeye değer bulursa, belirleyeceği üç hakeme, çalışmanın birer nüshasını iletir.* Bu işlemler, çalışma, editörler kurulunun eline geçtikten sonra 15 gün içinde tamamlanır.

2. Hakem Değerlendirmesi

Hakemler çalışmayı, ekteki Değerlendirme Rehberi’ndeki kriterleri dikkate alarak değerlendirir, raporlarını hazırlar ve editörler kuruluna gönderirler (çalışmanın

nüshaları da raporla birlikte editörler kuruluna gönderilir). Bu aşama, yaklaşık 60 gün sürer.

3. Son Değerlendirme

Bu aşamada Editörler kurulu için iki seçenek söz konusudur.

- Hakemlerden gelen raporları dikkate alarak, son değerlendirmeyi kendisi yapabilir ve yazara raporu ile birlikte hakem raporlarını 30 gün içinde gönderir. Veya,
- Çalışmanın bir nüshasıyla birlikte hakemlerden gelen raporları tayin edeceği bir yardımcı editöre gönderir ve son değerlendirmeyi yardımcı editörün yapmasını isteyebilir. Yardımcı editör, en fazla 30 gün içinde raporunu yazar ve hakem raporlarıyla birlikte editöre gönderir. Editör ise en fazla 7 gün içinde, yardımcı editörün ve hakemlerin raporlarını yazara iletir.

Son değerlendirme sonucunda yazardan düzeltme istendiğinde, yazarın düzeltme yaparak gönderdiği yazılara, değerlendirme sürecinin tüm aşamaları yine uygulanır.

NOT:

Yazarlar çalışmalarının yayınlanabilmesi için hakem kurulu ya da editörlerce talep edilmesi halinde çalışmalarında en geç yedi gün içinde gerekli değişiklikleri yapmakla yükümlüdürler.

Hakem süreci olumlu tamamlan makalenin yazar(lar)ı (16-5cm*23 cm) ebatlarındaki bir kağıt ölçğine tüm kenarlardan 2 cm içeride olacak şekilde Times New Roman karakterinde 10 punto büyüklüğünde düzenledikleri makalelerini e-posta ile dergi edörlüğüne göndermelidir. Çok büyük tablo ve şekiller 6 puntoya kadar küçültülerek bir sayfaya sığdırılacak şekilde hazırlanmalıdır.

Editörlerden ya da hakemlerden bu tür düzeltmeleri yapmalarını beklemeyiniz.

JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

NOTES FOR CONTRIBUTORS

Journal of Administrative Sciences (JAS) accepts original articles which are not under consideration by another publication at the time of submission. Articles as a rule should not exceed 8500 words in length (maximum 3500 words for book reviews), should be free from jargon and should be written as clearly and concisely as possible. Unsolicited articles cannot be returned. Accepted articles must conform to JAS style requirements. Please submit articles to: ‘The Editors, Yonetim Bilimleri Dergisi/ Journal of Administrative Sciences, Armenian Studies, Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF, Çanakkale, Turkey’ or e-mail to ekanyilmaz@comu.edu.tr.

SUBMISSIONS

Authors should submit four typed copies of their manuscript along with a file copy of the manuscript saved on a floppy disc. Where possible, the file should be saved in the Word for Windows or RTF. Whichever is used please indicate this clearly on the disc itself. Alternatively the journal accepts submissions by e-mail using one of the above formats. If e-mail is used then please be sure that you received a confirmation from the Editors. The authors should send an abstract (about 100-word) and keywords (not more than 10 words) of their studies.

PROOFS

Authors are expected to correct and return proofs of accepted articles within 48 hours of receipt. Authors are responsible for ensuring that their manuscripts conform to the journal style. The Editors will not undertake retyping of manuscripts before publication.

PRESENTATION

Manuscripts should be one-and-half or double-spaced throughout (including all quotations and footnotes) and typed in English or Turkish on single sides of paper. Generous margins on both sides of the page should be allowed. Pages should be numbered consecutively. The author should retain a copy as submitted manuscripts cannot be returned. Full names of the author(s) should be given, an address for correspondence, and where possible a contact telephone number, facsimile number and e-mail address. Current and recent academic and professional affiliations should be supplied for inclusion in Notes on Contributors, together with a list of major publications and forthcoming books.

FOOTNOTES AND ENDNOTES

In the case of books the following order should be observed: author, title, (place of publishing: publisher, year). For example:

1. Sedat Laçiner, *Turkey and the World*, (Istanbul: Kaknüs, 2001).
2. Mete Tunçoku, *Japonya-Çin halk Cumhuriyeti İlişkileri*, (Ankara: Asam, 2002), p. 22.
3. Tunçoku, *Japonya-Çin...*, p. 23.
4. Charles van der Leeuw, 'Newly Independent Azerbaijan: Ever-Present Gunsmoke and the Kremlin's Long Arm', in Antero Leitzinger (ed.), *Caucasus and an Unholy Alliance*, (Vantaa: Leitzinger Books, 1997), pp. 48-52.
5. Leeuw, 'Newly...', p. 57.