

**ENSTİTÜ ADINA SAHİBİ :** Prof.Dr.Zafer KESEBİR (Enstitü Müdürü)

**YAYIN KURULU :**

**Enstitü Müdür Yardımcıları**

Doç.Dr.A.Ercan GEGEZ (Müdür Yrd.)

Yrd.Doç.Dr.Deniz BÖRÜ (Müdür Yrd.)

**Anabilim Dalı Başkanları**

Prof.Dr.Necdet ÖZTÜRK

Prof.Dr.Acar SEVİM

Prof.Dr.Mustafa AYKAÇ

Prof.Dr.Osman ALTUĞ

Prof.Dr.Tuncay KOCAMAZ

Prof.Dr.Haluk SUMER

Prof.Dr.Haldun AKPINAR

Prof.Dr.Jale CİVELEK

Prof.Dr.Günay Göksu ÖZDOĞAN

Prof.Dr.Cevdet YAVUZ

Prof.Dr.Nur CENTEL

Prof.Dr.Suut DOĞRUEL

Prof.Dr.Rona TURANLI

Prof.Dr.İbrahim DOĞAN

Prof.Dr.Ömer Faruk BATIREL

Prof.Dr.Bekir KARLIĞA

Prof.Dr.Celal ERBAY

Prof.Dr.Ziya KAZICI

Prof.Dr.Mustafa FAYDA

Prof.Dr.Şengül ÖZERKAN

Prof.Dr.Halis AYHAN

Prof.Dr.Esra BİRİYILDIZ

Prof.Dr.Filiz Balta PELTEKOĞLU

**SBE ile Koordineli Çalışan Enstitülerin Müdürleri**

Prof.Dr.Niyazi BERK

Prof.Dr.Muzaffer DARTAN

Prof.Dr.Nurten GÜNAL

Prof.Dr.Ayla OKTAY

Doç.Dr.Bülent VARDAR

Prof.Dr.Emine GÜRİSOY NASKALI

**DANIŞMA KURULU:**

Prof.Dr.Sudi APAK (Trakya Üniv.,İİBF Dekanı)

Prof.Dr.Taner BERKSOY (Bilgi Üniv.,İİBF Dekanı)

Prof.Dr.M.Şakir ERSOY (Galatasaray Üniv.,İİBF Dekanı)

Prof.Dr.Tamer KOÇEL (Kültür Üniv.,Rektörü )

Prof.Dr.M.Şükrü TEKBAŞ (İst.Üniv.,İşl.Fak. Dekanı)

**EDİTÖR (Sorumlu Yazı İşleri Müdürü) :** Prof. Dr. Uğur YOZGAT

**YAYINA HAZIRLAMA SORUMLUSU :** Arş.Gör.Hande GÜRİSOY

**İLETİŞİM BİLGİLERİ**

**ADRES :** Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Ressam Namık İsmail Sok. No:1 34180 Bahçelievler - İSTANBUL

**TEL :** (212) 506 47 12/13 - 506 47 24

**FAKS :** (212) 506 88 61

**e-mail :** [oneridergisi@marmara.edu.tr](mailto:oneridergisi@marmara.edu.tr)

**Hakemli "ÖNERİ" Dergisi;** Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Akademik yayınıdır. Altı ayda bir yayınlanır. Dergide yayınlanan makalelerdeki görüşler yazarlarına aittir. Yayın Kurulu tarafından benimsendiği anlamına gelmez. Yayınlanması uygun bulunmayan yazılar geri verilmez. Yayın Kurulu, yazının özüne dokunmaksızın gerekli yazım ve cümle değişiklikleri yapma hakkını saklı tutar. Dergiden yapılan alıntılarda kaynak göstermek mecburidir.

Baskı Tarihi: Şubat 2006

## HAKEMLERİMİZ

Yalçın ACAR	Uludağ Üniversitesi	Güneş Nazire BERBEROĞLU	Anadolu Üniversitesi	Nazım ENGİN	Marmara Üniversitesi
Erhan ADAL	Ege Üniversitesi	Niyazi BERK	Marmara Üniversitesi	Aysel ERCİŞ	Atatürk Üniversitesi
Zeki ADAL	İstanbul Üniversitesi	A. Ümit BERKMAN	Bilkent Üniversitesi	İsmail ERDEM	Bağkent Üniversitesi
Uğur Selçuk AKALIN	Marmara Üniversitesi	Sevda BERKMAN	Boğaziçi Üniversitesi	İnci ERDEM ARTAN	Marmara Üniversitesi
Gülşüm AKALIN	Marmara Üniversitesi	Taner BERKSOY	Bilgi Üniversitesi	Deniz ERDEN	Boğaziçi Üniversitesi
Güner AKALIN	Hacettepe Üniversitesi	Turgay BERKSOY	Marmara Üniversitesi	Sema ERDER	Marmara Üniversitesi
Ömer AKAT	Uludağ Üniversitesi	Zeynep BİLGİN	Marmara Üniversitesi	İlhan ERDOĞAN	İstanbul Üniversitesi
Ali AKDEMİR	Kocaeli Üniversitesi	Orhan BİLGİN	Marmara Üniversitesi	Oral ERDOĞAN	Bilgi Üniversitesi
Şükrü AKDOĞAN	Erciyes Üniversitesi	Fahir BİLGİNOĞLU	İstanbul Üniversitesi	Muammer ERDOĞAN	Atatürk Üniversitesi
İşıl AKGÜL	Marmara Üniversitesi	Dursun BİNGÖL	Atatürk Üniversitesi	Cevdet ERDOST	Hacettepe Üniversitesi
Tayfun AKGÜNER	Kültür Üniversitesi	Muzaffer BODUR	Boğaziçi Üniversitesi	Tunç EREM	Marmara Üniversitesi
Fahamet AKIN	Uludağ Üniversitesi	Mehmet BOLAK	Galatasaray Üniversitesi	Erol EREN	Beykent Üniversitesi
H. Besim AKIN	Marmara Üniversitesi	Eser BORAK	Boğaziçi Üniversitesi	Esin ERGİN	İstanbul Üniversitesi
Özdemir AKMUT	Ankara Üniversitesi	Cemil BOYACI	Akdeniz Üniversitesi	Hüsnü ERKAN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Haldun AKPINAR	Marmara Üniversitesi	Ünal BOZKURT	İstanbul Üniversitesi	Haluk ERLAT	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
A.Şinasi AKSOY	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Tülay BOZKURT	Marmara Üniversitesi	İbrahim EROL	Celal Bayar Üniversitesi
Ahmet AKSOY	Selçuk Üniversitesi	Veysel BOZKURT	Uludağ Üniversitesi	İlhan ERSAN	İstanbul Üniversitesi
Ekrem AKSOY	Hacettepe Üniversitesi	Nejat BOZKURT	Marmara Üniversitesi	Buğra ERSANLI	Marmara Üniversitesi
İkbal AKSULU	Dokuz Eylül Üniversitesi	Gönül BUDAK	Dokuz Eylül Üniversitesi	Ayla ERSOY	Marmara Üniversitesi
Sina AKŞİN	Ankara Üniversitesi	Biröl BÜMİN	Gazi Üniversitesi	Şakir ERSOY	Galatasaray Üniversitesi
Ayhan AKTAR	Marmara Üniversitesi	Emre BURÇKIN	Marmara Üniversitesi	Ebru ERTAŞ	Uludağ Üniversitesi
Bahtiyar AKYILMAZ	Gazi Üniversitesi	Nuri BURHAN	Uludağ Üniversitesi	Sacit ERTAŞ	Uludağ Üniversitesi
Müfit AKYÜZ	Marmara Üniversitesi	Şahamet BÜLBÜL	Marmara Üniversitesi	Halil ERTÜRK	Uludağ Üniversitesi
Hilmi ALACAKLI	Marmara Üniversitesi	Kamil BÜYÜKMİRZA	Gazi Üniversitesi	Mümin ERTÜRK	Erciyes Üniversitesi
M.Ceyhan ALDEMİR	Dokuz Eylül Üniversitesi	Halil CAN	Hacettepe Üniversitesi	Ali ERYILMAZ	Atılım Üniversitesi
Ernie ALKIN	Kültür Üniversitesi	Serpil CANBAŞ	Çukurova Üniversitesi	Bilal ERYILMAZ	Sakarya Üniversitesi
Nuray ALTUĞ	Marmara Üniversitesi	Enrah CENGİZ	İstanbul Üniversitesi	Şükran ESEN	Marmara Üniversitesi
Osman ALTUĞ	Marmara Üniversitesi	Ayşe Özgül CEMALCILAR	Anadolu Üniversitesi	Öner ESEN	İstanbul Üniversitesi
Doğan ALTUNER	Yeditepe Üniversitesi	Tankut CENTEL	İstanbul Üniversitesi	Murat FERMAN	Işık Üniversitesi
İbrahim ANIL	Marmara Üniversitesi	Ali CEYLAN	Uludağ Üniversitesi	Ergun GEDİZLIOĞLU	İstanbul Teknik Üniversitesi
Sudi APAK	Trakya Üniversitesi	Nalan CİNEMRE	Mimar Sinan Üniversitesi	Mehmet GENÇELİ	İstanbul Üniversitesi
Güler ARAS	Yıldız Teknik Üniversitesi	Jale CİVELEK	Marmara Üniversitesi	Nurullah GENÇ	Atatürk Üniversitesi
İ. Hakkı ARMUTLULU	Marmara Üniversitesi	Adem ÇABUK	Balikesir Üniversitesi	Güneş GENÇYILMAZ	Kültür Üniversitesi
Tamer ARPACI	Gazi Üniversitesi	Serap ÇABUK	Çukurova Üniversitesi	Güliz GER	Dokuz Eylül Üniversitesi
Müge ARSLAN	Marmara Üniversitesi	Uğur ÇAĞLI	Orta Doğu Teknik Üniversitesi	Semra GERMANER	Mimar Sinan Üniversitesi
Hüsnü ARSLAN	Marmara Üniversitesi	İsmail Lütfi ÇAKAN	İstanbul Üniversitesi	Ramazan GEYLAN	Anadolu Üniversitesi
Sinan ARTAN	Haliç Üniversitesi	Ahmet ÇAKMAK	Marmara Üniversitesi	Deniz GÖKÇE	Boğaziçi Üniversitesi
Çelik ARUOBA	Ankara Üniversitesi	Yurdakul ÇALDAĞ	Gazi Üniversitesi	Gürbüz GÖKÇEN	Marmara Üniversitesi
Burak ARZOVA	Marmara Üniversitesi	Peyami Sefa ÇARIKÇIOĞLU	Kültür Üniversitesi	Ahmet GÖKÇEN	İstanbul Üniversitesi
Sinan ASLAN	Marmara Üniversitesi	Huriye ÇATALCA	Onsekiz Mart Üniversitesi	Ümit GÖKDENİZ	Marmara Üniversitesi
Nurdan ASLAN	Marmara Üniversitesi	Hasan Fuat ÇELEBİOĞLU	Galatasaray Üniversitesi	Mübeccel GÖNEN	Hacettepe Üniversitesi
Salih Sabri ASTARLIOĞLU	Uludağ Üniversitesi	Nuri ÇELİK	İstanbul Ticaret Üniversitesi	Korel GÖYMEN	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
Nevzat AŞIK	Dokuz Eylül Üniversitesi	Feray ÇELİKÇAPA	Uludağ Üniversitesi	Selami GÖZENÇ	İstanbul Üniversitesi
Hasan Rıza AŞIKOĞLU	Afyon Üniversitesi	Canan ÇETİN	Marmara Üniversitesi	Naci GÜÇHAN	Anadolu Üniversitesi
İnal Cem AŞKUN	Anadolu Üniversitesi	Mustafa ÇIKRIKÇI	Karadeniz Teknik Üniversitesi	Uğur GÜLLÜLÜ	Atatürk Üniversitesi
Beyhan ATAÇ	Anadolu Üniversitesi	Recai ÇINAR	Atatürk Üniversitesi	Şefkati GÜLTEN	Atatürk Üniversitesi
İbrahim ATALAY	Dokuz Eylül Üniversitesi	Sadık ÇÖKELEZ	Pamukkale Üniversitesi	Hüseyin GÜMÜŞ	Marmara Üniversitesi
Mansur ATALAY	Erciyes Üniversitesi	Muzaffer DARTAN	Marmara Üniversitesi	Şevkinaz GÜMÜŞOĞLU	Dokuz Eylül Üniversitesi
Ümit ATAMAN	Marmara Üniversitesi	Şayeste DAŞER	Koç Üniversitesi	Ayşe GÜNER	Marmara Üniversitesi
Göksel ATAMAN	Marmara Üniversitesi	Nevin DENİZ	Marmara Üniversitesi	Sahavet GÜRDAL	Marmara Üniversitesi
Başak ATAMAN AKGÜL	Marmara Üniversitesi	Güney DEVREZ	Ankara Üniversitesi	Ersin GÜREDİN	İstanbul Üniversitesi
Nurhan AYDIN	Anadolu Üniversitesi	Yalçın DEMİR	Anadolu Üniversitesi	Yaşar GÜRGEN	Çukurova Üniversitesi
Ramiz AYDIN	Marmara Üniversitesi	Hilal DICLE	Marmara Üniversitesi	Selahattin GÜRIŞ	Marmara Üniversitesi
Emin Doğan AYDIN	Yeditepe Üniversitesi	Mustafa DILBER	Boğaziçi Üniversitesi	Tanju GÜRKAN	Ankara Üniversitesi
A. Kürşat AYDOĞAN	Bilkent Üniversitesi	Şener DİLEK	Karadeniz Teknik Üniversitesi	Gonca GÜROL	İstanbul Ticaret Üniversitesi
Doğan Yaşar AYHAN	Hacettepe Üniversitesi	Ömer DİNÇER	Marmara Üniversitesi	Necmi GÜRSAKAL	Uludağ Üniversitesi
Burhan AYKAÇ	Gazi Üniversitesi	Binali DOĞAN	Marmara Üniversitesi	Cudi Tuncer GÜRSOY	Doğuş Üniversitesi
Serpil AYTAÇ	Çukurova Üniversitesi	İbrahim DOĞAN	Marmara Üniversitesi	Ali GÜZEL	Marmara Üniversitesi
Mustafa AYTAÇ	Uludağ Üniversitesi	Muammer DOĞAN	Dokuz Eylül Üniversitesi	Rüstem HACİRÜSTEMOĞLU	Galatasaray Üniversitesi
Semra AYTUĞ	Dokuz Eylül Üniversitesi	Suna DOĞANER	İstanbul Üniversitesi	Nevin HADDAD	Gazi Üniversitesi
Ömür BABAĞLU	Kocaeli Üniversitesi	Suat DOĞRUEL	Marmara Üniversitesi	Vasfi HAFTACI	Kocaeli Üniversitesi
Şemsaddin BAĞIRKAN	Marmara Üniversitesi	Hatice DOĞUKANLI	Çukurova Üniversitesi	Yusuf HALAÇOĞLU	Gazi Üniversitesi
Atilla BAĞRIÇIK	Marmara Üniversitesi	Nuran DOYRANGÖL	Marmara Üniversitesi	Fethi HEPER	Anadolu Üniversitesi
Refika BAKOĞLU	Marmara Üniversitesi	Recai DÖNMEZ	Anadolu Üniversitesi	Bülent HİMMETOĞLU	Boğaziçi Üniversitesi
Erdal BALABAN	İstanbul Üniversitesi	Salih DURER	Yıldız Teknik Üniversitesi	A. Coşkun İÇÖZ	Gazi Üniversitesi
Koray BAŞOL	Dokuz Eylül Üniversitesi	Durmuş DÜNDAR	Kültür Üniversitesi	Orhan İÇÖZ	Dokuz Eylül Üniversitesi
Ömer Faruk BATIREL	Marmara Üniversitesi	Gönen DÜNDAR	İstanbul Üniversitesi	Zeynep İNANKUR	Mimar Sinan Üniversitesi
Doğan BAYAR	Anadolu Üniversitesi	Lale DURUIZ	Bilgi Üniversitesi	Ahmet İNCEKARA	İstanbul Üniversitesi
Mahmut BAYHAN	Dokuz Eylül Üniversitesi	İ. Hakkı DÜŞER	Dumlupınar Üniversitesi	Aysu İNSEL	Marmara Üniversitesi
Ferit H. BAYKAL	Marmara Üniversitesi	Ferhat ECER	Niğde Üniversitesi	Mehmet İPŞİRLİ	Fatih Üniversitesi
Aysecan BAYSAL	Haliç Üniversitesi	İsmail EFİL	Uludağ Üniversitesi	Ahmet Hamdi İSLAMOĞLU	Kocaeli Üniversitesi
Selim BEKÇIOĞLU	Adnan Menderes Üniversitesi	Nazım EKREN	Marmara Üniversitesi	Yüksel İŞYAR	Çukurova Üniversitesi
Aziz BENER	Yıldız Teknik Üniversitesi	Yücel ELMAS	Marmara Üniversitesi	Erol İYİBOZKURT	Uludağ Üniversitesi

## HAKEMLERİMİZ

Hayat	KABASAKAL	Boğaziçi Üniversitesi	Acar	ÖRNEK	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	M. Şükrü	TEKBAŞ	<i>Istanbul Üniversitesi</i>
Ersin	KANDEMİR	Atatürk Üniversitesi	İnan	ÖZALP	<i>Anadolu Üniversitesi</i>	Hasan	TEKELİ	<i>Akdeniz Üniversitesi</i>
İbrahim	KAPLAN	<i>Anadolu Üniversitesi</i>	Mahmut	ÖZDEMİR	<i>Kırıkkale Üniversitesi</i>	Müjgan	TEZ	<i>Marmara Üniversitesi</i>
Kaptan	KAPTANGİL	<i>Abant İzzet Baysal Üniversitesi</i>	Şükrü	ÖZEN	<i>Başkent Üniversitesi</i>	Alaeddin	TİLEYLİOĞLU	<i>Orta Doğu Teknik Üniversitesi</i>
İbrahim	KARA	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	Mehmet	ÖZER	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Hikmet	TİMUR	<i>Hacettepe Üniversitesi</i>
Ali İhsan	KARAALP	<i>Pamukkale Üniversitesi</i>	Mina	ÖZEVREN	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Neodet	TİMUR	<i>Anadolu Üniversitesi</i>
Mehmet	KARAFAKIOĞLU	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	Murat	ÖZGEN	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	Ömür	TIMURCANDAY	<i>Galatasaray Üniversitesi</i>
Taner	KARAHASANOĞLU	<i>Istanbul Ticaret Üniversitesi</i>	Enver	ÖZKALP	<i>Anadolu Üniversitesi</i>	M. Sefa	TINIÇ	<i>Koç Üniversitesi</i>
Nihat	KARAKOÇ	<i>Balikesir Üniversitesi</i>	Ömür	ÖZMEN	<i>Dokuz Eylül Üniversitesi</i>	Bülent	TOKAT	<i>Dumlupınar Üniversitesi</i>
Rıdvan	KARALAR	<i>Anadolu Üniversitesi</i>	Şule	ÖZMEN	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Tuncer	TOKOL	<i>Uludağ Üniversitesi</i>
İlkay	KASATURA	<i>Istanbul Ticaret Üniversitesi</i>	Tayfur	ÖZŞEN	<i>Mersin Üniversitesi</i>	Mehmet	TOMANBAY	<i>Gazi Üniversitesi</i>
Erol	KATIRCIOĞLU	<i>Bilgi Üniversitesi</i>	M.Yaman	ÖZTEK	<i>Galatasaray Üniversitesi</i>	Aykut	TOP	<i>Marmara Üniversitesi</i>
Hasan	KAVAL	<i>Gazi Üniversitesi</i>	Ali	ÖZTEKİN	<i>Akdeniz Üniversitesi</i>	Ömer	TORLAK	<i>Gazi Üniversitesi</i>
İsmail	KAYA	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	Ahmet	ÖZTÜRK	<i>Uludağ Üniversitesi</i>	Nuri	TORTOP	<i>Başkent Üniversitesi</i>
İlhan	KAYAN	<i>Ege Üniversitesi</i>	Mahmut	PAKSOY	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Yılmaz	TOLUNAY	<i>Istanbul Üniversitesi</i>
Muhteşem	KAYNAK	<i>İnönü Üniversitesi</i>	Ali Bülent	PAMUKÇU	<i>Galatasaray Üniversitesi</i>	Yusuf	TUNA	<i>Istanbul Üniversitesi</i>
Tuğray	KAYNAK	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	İşıl	PEKDEMİR	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	Nihal	TUNCER	<i>Istanbul Üniversitesi</i>
Metin	KAZANCI	<i>Ankara Üniversitesi</i>	Recep	PEKDEMİR	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	Cudi	TUNCER	<i>Doğuş Üniversitesi</i>
Hasan	KAZDAĞLI	<i>Pamukkale Üniversitesi</i>	M.Yaşar	PINAR	<i>Dokuz Eylül Üniversitesi</i>	Münevver	TURANLI	<i>Istanbul Ticaret Üniversitesi</i>
Tanıl	KILINÇ	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	Serdar	PİRTİNİ	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Rona	TURANLI	<i>Marmara Üniversitesi</i>
İbrahim	KIRCOVA	<i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>	Neda	PLUR	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Hasan	TÜREDİ	<i>Karadeniz Teknik Üniversitesi</i>
Gülray	KIROĞLU	<i>Mimar Sinan Üniversitesi</i>	Gültekin	RODOPLU	<i>Kocaeli Üniversitesi</i>	Aydın	TÜRKBAL	<i>Dicle Üniversitesi</i>
Tuncay	KOÇAMAZ	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Zeyyat	SABUNCUOĞLU	<i>Uludağ Üniversitesi</i>	Asuman	TÜRKEK	<i>Marmara Üniversitesi</i>
Tamer	KOÇEL	<i>Kültür Üniversitesi</i>	Hüseyin	SALMAN	<i>Marmara Üniversitesi</i>	R. Metin	TÜRKO	<i>Atatürk Üniversitesi</i>
Asaf	KOÇMAN	<i>Ege Üniversitesi</i>	Bedriye	SARAÇOĞLU	<i>Kırıkkale Üniversitesi</i>	Nurçay	TÜRKOĞLU	<i>Marmara Üniversitesi</i>
Gürel	KONURALP	<i>Marmara Üniversitesi</i>	A. Selami	SARGUT	<i>Başkent Üniversitesi</i>	Sema	UĞURCAN	<i>Marmara Üniversitesi</i>
Celil	KOPARAL	<i>Anadolu Üniversitesi</i>	Jale	SARMAŞIK	<i>Istanbul Ticaret Üniversitesi</i>	Ahmet	ULU	<i>Adnan Menderes Üniversitesi</i>
Esfender	KORKMAZ	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	Şadi Can	SARUHAN	<i>Marmara Üniversitesi</i>	İlhan	ULUDAĞ	<i>Marmara Üniversitesi</i>
Meral	KORZAY	<i>Boğaziçi Üniversitesi</i>	Fulya	SARVAN	<i>Akdeniz Üniversitesi</i>	Osman	UNUTULMAZ	<i>Erciyes Üniversitesi</i>
Mehtap	KÖKTÜRK	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Kemali	SAYBAŞILI	<i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>	Oğuz	URAS	<i>Marmara Üniversitesi</i>
Serdar	KURT	<i>Dokuz Eylül Üniversitesi</i>	Hikmet	SEÇİM	<i>Akdeniz Üniversitesi</i>	Alpaslan	USAL	<i>Dokuz Eylül Üniversitesi</i>
Kemal	KURTULUŞ	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	Ahmet	SERPİL	<i>Yeditepe Üniversitesi</i>	Aypar	USLU	<i>Marmara Üniversitesi</i>
Osman	KÜÇÜKAHMETOĞLU	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Belkis	SEVAL	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	Mehmet Zeki	USLU	<i>Çukurova Üniversitesi</i>
Ömer	LALIK	<i>Istanbul Ticaret Üniversitesi</i>	Halil	SEYİDOĞLU	<i>Doğuş Üniversitesi</i>	Cavide	UYARGIL	<i>Istanbul Üniversitesi</i>
Canan	MADRAN	<i>Çukurova Üniversitesi</i>	Zeki	SEZER	<i>Dicle Üniversitesi</i>	Ercan	UYGUR	<i>Ankara Üniversitesi</i>
Barış	MATER	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	Orhan	SEZGİN	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Ülkü	UZUNÇARŞILI	<i>Marmara Üniversitesi</i>
Fermani	MAVIŞ	<i>Anadolu Üniversitesi</i>	Selime	SEZGİN	<i>Istanbul Teknik Üniversitesi</i>	Erol	ÜÇDAL	<i>Kadir Has Üniversitesi</i>
Mustafa	MAZLUM	<i>Çağ Üniversitesi</i>	Muhan	SOYSAL	<i>Orta Doğu Teknik Üniversitesi</i>	Hayri	ÜLGEN	<i>Istanbul Üniversitesi</i>
İsmet	MÜÇÜK	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	İsmail Hakkı	SÖNMEZ	<i>Erciyes Üniversitesi</i>	H. İbrahim	ÜLKER	<i>Abant İzzet Baysal Üniversitesi</i>
Güven	MURAT	<i>Zonguldak Üniversitesi</i>	Halim	SÖZBİLİR	<i>Afyon Üniversitesi</i>	H.Targan	ÜNAL	<i>Istanbul Üniversitesi</i>
Naci Birol	MUTER	<i>Celal Bayar Üniversitesi</i>	Metin	SÖZEN	<i>Istanbul Teknik Üniversitesi</i>	M. Mithat	ÜNER	<i>Gazi Üniversitesi</i>
Selçuk	MÜLAYİM	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Murat	SUCU	<i>Trakya Üniversitesi</i>	Artun	ÜNSAL	<i>Galatasaray Üniversitesi</i>
Mahir	NAKIP	<i>Erciyes Üniversitesi</i>	Mehmet	SÜMER	<i>Yıldız Teknik Üniversitesi</i>	Çağatay	ÜNSAN	<i>Selçuk Üniversitesi</i>
Rauf	NIŞEL	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Fevzi	SÖRMELİ	<i>Anadolu Üniversitesi</i>	Behlül	ÜSDİKEN	<i>Sabancı Üniversitesi</i>
Bora	OCAKÇIOĞLU	<i>Kadir Has Üniversitesi</i>	Mehmet	ŞAHİN	<i>Anadolu Üniversitesi</i>	Füsün	ÜSTEL	<i>Marmara Üniversitesi</i>
Yavuz	ODABAŞI	<i>Anadolu Üniversitesi</i>	Fevzi	ŞAHLANAN	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	Ateş	VURAN	<i>Orta Doğu Teknik Üniversitesi</i>
Sedefhan	OĞUZ	<i>Yeditepe Üniversitesi</i>	Münir	ŞAKRAK	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Asuman	YALÇIN	<i>Marmara Üniversitesi</i>
Neslihan	OKAKIN	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Cemal	ŞANLI	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	Erol	YARIZ	<i>Marmara Üniversitesi</i>
Osman	OKKA	<i>Gazi Üniversitesi</i>	Ali	ŞEN	<i>Dokuz Eylül Üniversitesi</i>	Duygun	YARSUVAT	<i>Galatasaray Üniversitesi</i>
Cengiz	OKMAN	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Hüner	ŞENCAN	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	M.Fuat	YAŞAR	<i>Istanbul Üniversitesi</i>
Suat	OKTAR	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Ümit	ŞENESEN	<i>Istanbul Teknik Üniversitesi</i>	Cevdet	YAVUZ	<i>Marmara Üniversitesi</i>
Mete	OKTAV	<i>Hacettepe Üniversitesi</i>	Neodet	ŞENSOY	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Haluk	YAVUZER	<i>Istanbul Üniversitesi</i>
Ertan	OKTAY	<i>Maltepe Üniversitesi</i>	Levent	ŞENYAY	<i>Dokuz Eylül Üniversitesi</i>	Oya	YILDIRIM	<i>Dokuz Eylül Üniversitesi</i>
İl Rıza	OKUR	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Emel	ŞIKLAR	<i>Anadolu Üniversitesi</i>	İbrahim	YILDIRIM	<i>Cumhuriyet Üniversitesi</i>
M.Engin	OKYAY	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	İlyas	ŞIKLAR	<i>Anadolu Üniversitesi</i>	Turan	YILDIRIM	<i>Marmara Üniversitesi</i>
Güngör	ONAL	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Şerif	ŞİMŞEK	<i>Selçuk Üniversitesi</i>	Ekrem	YILDIZ	<i>Kırıkkale Üniversitesi</i>
M. Tuba	ONGUN	<i>Gazi Üniversitesi</i>	Hülya	TALU	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	Rifat	YILDIZ	<i>Erciyes Üniversitesi</i>
Oğuz	ONARAN	<i>Ankara Üniversitesi</i>	Bahar	TANER	<i>Mersin Üniversitesi</i>	Gültekin	YILDIZ	<i>Sakarya Üniversitesi</i>
Osman Z.	ORHAN	<i>Marmara Üniversitesi</i>	Tuna	TANER	<i>Celal Bayar Üniversitesi</i>	Dilek	YILMAZCAN	<i>Marmara Üniversitesi</i>
Neyran	ORHUNBİLGE	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	Aysıt	TANSEL	<i>Orta Doğu Teknik Üniversitesi</i>	M. Kemal	YOĞURTUÇUĞIL	<i>Mimar Sinan Üniversitesi</i>
İlber	ORTAYLI	<i>Galatasaray Üniversitesi</i>	Recep	TARI	<i>Kocaeli Üniversitesi</i>	Ahmet	YÖRÜK	<i>Kadir Has Üniversitesi</i>
Suat	ÖKSÜZ	<i>Ege Üniversitesi</i>	Necati	TAKIRAN	<i>Dokuz Eylül Üniversitesi</i>	Stileyman	YÜKÇÜ	<i>Dokuz Eylül Üniversitesi</i>
Günal	ÖNCE	<i>Dokuz Eylül Üniversitesi</i>	Ömer Baybars	TEK	<i>Dokuz Eylül Üniversitesi</i>	Öznur	YÜKSEL	<i>Çankaya Üniversitesi</i>
Türkan	ÖNCEL	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	Rezzan	TATLIDİL	<i>Ege Üniversitesi</i>	Cemal	YÜKSELEN	<i>Mustafa Kemal Üniversitesi</i>
Semra	ÖNCÜ	<i>Celal Bayar Üniversitesi</i>	Erdal	TEKARSLAN	<i>Istanbul Üniversitesi</i>	Merih	ZILLİOĞLU	<i>Galatasaray Üniversitesi</i>

## YABANCI HAKEMLERİMİZ

Ramon A.	AVILA	<i>Bali State University</i>	Svend	HOLLENSSEN	<i>University of Southern Denmark</i>	Randi L.	SIMS	<i>Nova Southeastern University</i>
Katharina J.	SRNKA	<i>University of Vienna</i>	Beverly T.	VENABLE	<i>Columbus State University</i>			



# Öneri



## İÇİNDEKİLER

### İŞLETME

Çalışanların Teşvikinde Kültürel Boyutlar: Ayın Elemanı Uygulaması	İnci ERDEM ARTAN Deniz BÖRÜ	1 - 16
Kültür ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi: Örnek Bir Fabrika Uygulaması	Enver ÖZKALP Çiğdem KIREL Aytül Ayşe CENGİZ	17 - 28
Değişim Yönetimi Anlayışı Olarak Öğrenen Organizasyonlar	İbrahim PINAR	29 - 42
Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Güvenin Rolü	Deniz BÖRÜ Begüm GÜNEŞER	43 - 58
Kariyer Değerlerinin Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemiyle Önceliklendirilmesi	İhsan YÜKSEL	59 - 67
İşletmelerimizde İnsan Kaynakları Bölümlerinin ve Yöneticilerinin Önemi	Serap BENLİGİRAY	69 - 81
Dismissal Interview: A Research in Automobile Sector	Hasan LATİF Gazi UÇKUN Fatma FİDAN	83 - 90
Sigorta Sektörünün Türkiye Ekonomisine Net Döviz Etkisi	Turgut ÖZKAN	91 - 106
Sanayi İşletmelerinde Uygulanan Maliyet Muhasebesi Politikalarının Araştırılması: Kayseri Örneği	Azzem ÖZKAN	107 - 118
İnternet Reklamlarının Pazarlama Etiği Açısından Değerlendirilmesi: Mersin Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Yapılan Pilot Bir Çalışma	Ayşe ŞAHİN	119 - 130
İlişki Pazarlaması Bileşenlerinin Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri: İçecek Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma	Selin KÜÇÜKKANCABAŞ Ayşe AKYOL Berk M. ATAMAN	131 - 139
Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği ile Bir Proje Yönetimi Uygulaması	Umman Tuğba ŞİMŞEK Özlem Akçay KASAPOĞLU	141 - 149
Alternative Strategies in International Marketing	Gökhan YOLAÇ	151 - 166

## **ULUSLARARASI İLİŞKİLER**

Siyasetin Akıbeti: İdeoloji ve Ütopya	Bedri GENÇER	167 - 173
Türkiye-ABD İlişkilerinde Irak'a "Askeri Müdahale" Müzakereleri	Cumhur MUMCU	175 - 191

## **İKTİSAT**

Türk İhracat Şirketlerine İnternet'in Katkıları Üzerine Bir Saha Araştırması	Mehmet MELEMEN	193 - 198
Eğitim ve Ekonomik Büyüme: Solow-Swan Modeli	Nedim DİKMEN	199 - 207
Sanayi Plânlarının Hazırlanmasına Temel Teşkil Eden Raporlar	Betül GÜR	209 - 219

## **EKONOMETRİ**

İMKB ve Bazı Makro Ekonomik Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Var Analizi ile İncelenmesi	Hilmi ZENGİN Serdar KURT	221 - 230
Analitik Hiyerarşi Yöntemi'yle İş Sektörü Seçimi	Semra ERPOLAT Nalan CİNEMRE	231 - 241
ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'nin İşletmelere Adaptasyonunda Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Yöntemiyle Çözüm Yaklaşımı	S. Erdal DİNÇER	243 - 253

## **KAMU YÖNETİMİ**

Kamu Yönetiminde Denetim Anlayışındaki Gelişmeler	Veysel EREN	255 - 267
---	-------------	-----------

## **BANKACILIK ve SİGORTACILIK**

Ekolojik Riskler, Sigorta Pazarına Etkileri ve Çözüm Önerileri	Ayşe Gül BÖLÜKBAŞI E. Baturalp PAMUKÇU	269 - 279
--	---	-----------

## ÇALIŞANLARIN TEŞVİKİNDE KÜLTÜREL BOYUTLAR: AYIN ELEMANI UYGULAMASI

İnci ERDEM ARTAN<sup>1</sup>, Deniz BÖRÜ<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Profesör Dr.

<sup>2</sup>Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

### CULTURAL DIMENSIONS IN THE MOTIVATION OF THE WORKERS: EMPLOYEE OF THE MONTH

**Abstract:** The aim of this study is to reveal how the employees perceive the "successful employee of the month" application that is used as a motivation tool at the business enterprises. This application has been directly transferred to our culture as a motivation tool. Some of the business enterprises apply this motivation tool successfully whereas it has been a kind of an abandoned application in the others. As a matter of fact, enterprises execute this application without any examination on whether the employees perceive it as a motivation tool or not. In practice, while this application is desired by some of the employees it is not by the others for it is not always an expression of success which may also create a negative effect on the employee relations beside its effect of individual annoyance. This study also includes the efforts of questionnaire development relating to the subject.

**Keywords:** Motivation, Employee of the Month

### I. GİRİŞ

İşletme adını verdiğimiz örgütler varlıklarını sürdürebilmek için, faaliyetlerini amaç ve stratejileri doğrultusunda yönlendirmek durumundadırlar. Bu da işletmenin elindeki tüm kaynaklarını – çalışanlar, bilgi, teknoloji, makineler, finansman, pazar gibi- en etkin biçimde yapılandırması anlamına gelmektedir. Bu yapılandırmada özellikle işletmelerin dikkate alması gereken en önemli konuyu çalışanlar oluşturmaktadır. Zira işletmeler faaliyetlerini çalışanları yardımıyla yerine getirebilmektedirler. Çalışanlar olmadan bir işletmenin faaliyet göstermesi mümkün değildir. İşletmelerin hedeflerine ulaşmak için elinde bulunan asıl ve gerçek araç çalışanlardır [1].

Çalışanlar bir işletmenin başarı yada başarısızlığında direkt etkileri olan kişilerdir. Bu etkilerini de performanslarıyla ve performanslarının göstergesi olan verimlilik düzeyleri ile gerçekleştirirler [2]. Amacı ne olursa olsun bir işletmenin başarıya ulaşabilmesinde çalışanlarının, mevcut performanslarını, bilgi, yetenek ve güçlerini işletmenin hedefleri doğrultusunda harcaması gereklidir. Oysa istenilen bu durumun her zaman gerçekleşmediği, çalışanların performanslarının her

### ÇALIŞANLARIN TEŞVİKİNDE KÜLTÜREL BOYUTLAR: AYIN ELEMANI UYGULAMASI

**Özet :** Bu çalışma, işletmelerde bir motivasyon aracı olarak kullanılan "ayın başarılı elemanı" uygulamasının, çalışanlarca nasıl görüldüğünü ortaya koymaya yönelik olarak yapılmıştır. Ayın başarılı elemanı uygulaması bir motivasyon aracı olarak doğrudan kültürümüze transfer edilmiş bir uygulamadır. Bazı işletmeler bunu başarıyla uygularken, bazıları uygulamaktan vazgeçmişlerdir. Aslında işletmeler bu uygulamanın bir motivasyon aracı olarak çalışanlarca algılanıp algılanmadığına bakmaksızın kullanmakta ya da kullanmak istemektedir. Gerçekte bu uygulama bazı çalışanlarca istenirken, bazı çalışanlarca da istenmemektedir. Zira, bu uygulama her zaman başarıyı ifade etmemekte, kimi zaman çalışanlar arasında ilişkileri olumsuz etkileyen ve bireysel sıkıntı yaratan bir durum olarak görülmektedir. Çalışmada konuya ilişkin anket geliştirme çabaları da yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Motivasyon, Ayın Elemanı Uygulaması

zaman istenen düzeyde ve yönde olmadığı da bilinmektedir. Bu gerçekten yola çıkarak çalışanlarla ilgili farklı varsayımlar geliştirilmiştir. Varsayımların bir kısmı kişilerin çalışmaktan hoşlanmadıkları ve mümkün olduğu kadar az çalışarak işlerini baştan savdıkları temeline dayanarak çalışanları değerlendirmektedir. Bu varsayımların gerçekleşmesi halinde çalışanların amaca yönlendirilmesinin de kolay olmadığı, performanslarının artırılması için zorlanması gerektiği vurgulanmaktadır [3]. Ancak bu düşüncenin göz ardı ettiği husus insanların hepsinin aynı kategoride olamayacağı, çalışmaktan hoşlanmayanlar kadar çalışmaktan, yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun olan, başka bir deyişle, yaptıkları işten tatmin duyarak çalışma zevki alan kişiler de var olduğu gerçeğidir. İşte bu birbirine zıt varsayımlar, çalışma ortamlarında, çalışanların hem kendi kişisel ihtiyaçlarını karşıladıkları ve verimli oldukları, hem de örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalıştıkları bir ortam nasıl yaratılabilir sorusunu gündeme getirmiştir. Bu soruyu cevaplayabilmek için her şeyden önce insanlar niçin çalışır, çalışmanın anlamı nedir konularına eğilmek gerekir ki bu konuların özü motivasyona dayanmaktadır [4]. Böylece motivasyon, örgütlerin önemli sorunlarından biri olmuş ve özellikle örgütsel davranış konusunda çalışmalar yapanlar ile insan kaynakları yöneticilerinin en

çok üzerinde durdukları ve ilgilenmek zorunda oldukları konulardan biri olarak karşımıza çıkmıştır. Bu nedendir ki, liderlik konusu hariç hiçbir araştırma konusu motivasyon kadar ilgi görmemiştir [5].

Yöneticilerin çalışanlarla ilgili varsayımlarını da dikkate alarak "çalışanları en yüksek verimi elde edebilecek şekilde nasıl motive etmeliyiz?" sorusuna verilen cevaplar motivasyon sürecinin işleyişini ve buna bağlı olarak kişileri motive etmede kullanılan farklı yolları tartışmış ve bunun sonucunda da farklı motivasyon teorileri ortaya çıkmıştır. Teorilerin her biri motivasyon sürecini temel olarak çalışanları belli bir hedefe yönlendiren, motive etmenin yollarını göstermiştir.

Motivasyon süreci, kişinin içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen amaçlı davranışlarını tanımlamaktadır. Acıktığında yemek yemesi, başarılı olmak istediğinde çalışması vb. gibi [4]. İçten gelen itici kuvvetlerin oluşmasında kişinin arzu ve ihtiyaçlarının yanı sıra etkili olan bir çok uyarıcı unsur da bulunmaktadır. Bunlar çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar olarak sayılabilir [6]. Bu uyarıcılar tanımlanarak, kişinin belli bir hedefe yönelik hareketleri yapması, belli bir amacı gerçekleştirecek davranışlarda bulunmasını sağlayan faktörlere ulaşılabilir. Bunlar; kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi, başka bir deyişle geri iletilmesi olarak sayılabilir [7]. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için, kişileri belirli şekillerde davranmaya yönelten nedenleri, kişinin amaçlarını ve davranışın sürdürülme imkanlarını incelemek gerekir. Bu incelemeler sonucunda elde edilen bulgular ışığında, belirli davranışın yapılmasını sağlayacak faktörler elde edilmiştir. Bu faktörler başlıca iki ana grupta toplanarak açıklanmıştır. Bunlardan birincisi davranışın bizzat kendisinin ödüllendirici olduğu ve kişinin bu davranışı yaparak tatmin sağladığı gruptur ki içten güdülenme olarak tanımlanmaktadır. Örneğin işi başarma, tanınma, sorumluluk, ilerleme gibi. Diğer ise dışarıdan gelen, iş, para, terfi, şöhret gibi ödülleri kazanmak için davranışta bulunarak tatmin sağlamayı tanımlayan ve dışarıdan güdülenme olarak adlandırılan gruptur [4,6,8-10].

Motivasyon konusunda çalışanların oluşturdukları teorilerden bazıları içsel güdülenmeyi, diğerleri ise dışsal güdülenmeyi ele alarak incelemiştir. Maslow (1954) ve McClelland (1975)'in ihtiyaç teorileri, Adams (1963)'in sosyal karşılaştırma teorisi; Hamner'in pekiştirme teorisi, Locke ve Latham'ın (1979) hedef tayini teorisi, Wroom (1964)'un beklenti teorileri en çok tanınmış ve uygulamada kullanılan teşvik yöntemleri için model olmuş teoriler olarak verilebilecek örneklerdendir [7].

Hangi tarz motivasyonu ele alıp incelersek inceleyelim hepsinde amaç, istenen bir davranışın sergilenmesidir. İstenilen davranışın kazanılması için teşvik araçlarının pekiştirici olması ve istenen davranışın tekrarını sağlaması gerekmektedir [12]. Bir başka deyişle teşvik araçları yapılarında istenilen davranışı ortaya çıkarmaya yönelik özel bir güce sahip olmalıdırlar [13]. Bu da bize motivasyonun; öğrenme, algı, kişilik gibi davranışların açıklanmasında kullanılan ve birbirlerinden soyutlanamayan kavramlardan biri olduğunu göstermekte ve bunların hep birlikte ele alınıp incelenmesi gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle de motivasyon son derece karmaşık ve bireye dönük bir konu olarak kabul edilir, gözlenip ölçülmesi pek kolay değildir [4, 6].

Yukarıda da söz edildiği gibi, motivasyon konusunda çok fazla teori geliştirilmiştir. Ancak, çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan incelemelere göre bu teoriler ile araştırma bulguları arasında tam bir uygunluk bulunmadığı da gözlenmiştir [5,14]. Bunun nedenleri ile ilgili çeşitli yorumlar bulunmaktadır.

Her şeyden önce teoriler evrensel olarak kabul edilmiştir. Bu konudaki eleştiriler özellikle son yıllarda kültürlerarası çalışma yapanlarca sıklıkla gündeme getirilmekte ve bilimsel araştırmaların kültürel değerlerden etkilendiği gerçeği vurgulanmaktadır [15-17]. Örgüt biliminin kökeninin de Amerikan kültürüne dayalı varsayımların yattığı tezinden yola çıkarak örgüt biliminin uğraşı alanlarından olan motivasyon konusunda yapılan çalışmaların da Amerikan kültürünü yansıttığı söylenmektedir [5]. Gerçekten de motivasyon konusunda çalışma yapan ve teoriler geliştirenlerin büyük bir çoğunluğu Amerikan kökenli bilim insanlarıdır. Geliştirdikleri modeller, kültürün bireyci ve rasyonel tavırlı yapısına uygundur [18].

Eleştirenlere göre geliştirilen teorilerin pek çoğu hedonizm felsefesine dayanır. Bireysel faydayı en üst düzeyine çıkararak tatmin sağlamak için çabalayan rasyonel bireyleri temel alır görüşü yaygındır. Bu görüşe sahip olanlar, bunun motivasyon teorilerinin çok önemli bir eksikliği olduğunu vurgulamaktadırlar [5, 19].

Teorilere getirilen bir diğer önemli eleştiri, teorilerin, güdülenmeden söz edebilmek için, hedeflerin çok açık olduğu ve ödüllerin performansa bağlı olduğu durumları işaret etmesidir. Teoriler, kişinin motive olabilmesi için belirgin hedefler ve sonuçların var olması, yani kişinin ödül, performans beklentisi içine girmesi gerekliliği temeline dayanmaktadır. Bu tür durumlar güçlü durumlardır ve burada davranışı yönlendiren, uygun davranışta benzer beklentilere yol açan ve bu davranışlara bağlı teşvikleri belirleyen kurallar bulunmaktadır [20]. Ancak ödüllerin hemen hemen hiç olmadığı ve güç aralığı algısının yüksek olduğu, insanları iş başarısına göre değerlemenin pek mümkün olmadığı durumlar söz konusu olabilir ve böyle durumlar zayıf durumlar olarak



tanımlanır ki [15], günümüzde kullanılan motivasyon teorilerinin büyük bir çoğunluğunun bu tür zayıf durumlardaki davranışları açıklaması mümkün değildir [14].

Teorilerle ilgili bir başka eleştiri ise, bunların genellikle kolayca gözlenip, ölçülebilen ve nispeten birbirinden ayrı olan davranışlarla ilgili olduğudur. Bu indirgeyici bir yaklaşımdır ve yalnızca belli bir kişinin belli bir iş durumunda ne yapacağı hakkında bilgi vererek, yorumlar yapabilir. Oysa pek çok davranış özel olabileceği gibi genel olabilir, hemen gerçekleştirilebilir veya geciktirilebilir, bir kerelik olduğu gibi devamlılık da gösterebilir [14]. Öyleyse bu tür davranışlar da günümüz teorileriyle kolay kolay ölçülemez.

Motivasyon teorileriyle ilgili eleştirilerden bir diğeri ise; bunların hemen hiç birinde değerlerin önemli bir yer tutmadığı görüşüdür. Bunun nedenlerinin başında değerlerin belli davranışlarla doğrudan ilişkisinin kolaylıkla gözlenemediği gelmektedir. Bu teorilerde, kişinin elde etmeyi tercih ettiği şeyle ilgili olarak değere atıf yapılır. Özellikle beklenti teorisinde bu husus “değerlilik” (*valens*) terimiyle ifade edilir [6,7,21]. Bu anlamlarıyla değerler son derece kişiseldir. Oysa sosyolojik anlamda değerler; kişiye bağlı olmayan, kişinin ne istediğini değil, kişiden ne istenildiğini yansıtan anlamda kullanılır [14]. Bu anlayışla ele alınmayan değerler, kişinin ahlaki gerekleri yerine getirme güdüsünü veya onun bireysel ödüle dönüştürülemeden, toplulukçu ilgilere katkısını açıklayamazlar [14,22].

Diğer yandan motivasyon teorilerinde yer alan teşvik araçlarının tümünün evrensel nitelikte sayılması, bir başka eleştiri konusunu oluşturmaktadır. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde her zaman aynı etkiyi göstermezler. Her şeyden önce bir kişi için özendirici bir nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermez. Bir çalışan için işte yükselme olanaklarının olması anlamlı ve önemli bir özendirici araç iken, bir başkası için sunulan ekonomik imkanlar öncelikli özendirici araç olarak önem kazanabilir. Benzer şekilde bir işletme için uygun olan bir teşvik aracı bir başka işletme için uygun olmayabilir. Örneğin ticaret işletmelerinde prim özendirici bir araç olarak kullanılırken, sağlık hizmetleri sunan işletmeler için uygun değildir. Diğer yandan, toplumsal yapı, gelenekler, kültürel özellikler de motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliğini etkileyebilir. Örneğin, çok çalışıp çok kazanmak yerine “bir lokma bir hırka” inancını taşıyan toplumlarında motivasyona bakış açısı ve özendirici araçlar değişik olacaktır [10].

Günümüzde kabul gören ve uygulamada kullanılan teşvik araçlarının temelini teşkil eden, iş yaşamıyla ilişkili motivasyon teorileri, “güçlü” durumlarda, “bireyci” kültürlerde, tek başına gözlemlenebilen davranışları açıklamada yararlı olabilirler [14].

Eleştirilerden yola çıkarak; maaş, ücret artışı, prim, kardan pay verme gibi ekonomik; çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, terfi, statü verme, öneri sistemi oluşturma gibi psiko-sosyal, iş genişletme, kararlara katılma, iş zenginleştirme gibi örgütsel ve yönetsel teşvik araçlarının yanı sıra kullanılan, daha çok kişinin sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik olan ve uygulamada sıkça karşılaşılan bir teşvik aracı çalışanlarca motive edici bir faktör olarak algılanmakta mıdır? Ve bu araç kültürel varsayımları ne derece açıklar? Sorularına cevap verebilecek bir çalışma yapılması amaçlanmıştır.

Çalışmada ele alınacak motivasyon aracının, motivasyon teorileriyle ilgili kültür dışındaki diğer eleştirileri içinde barındırmaması için, hedeflerin açıkça belirlendiği, kişinin bu hedefe ulaşmak için yaptığı davranışların (çalışmaların) kolaylıkla gözlemlenip ölçülebildiği alanlarda uygulanan bir teşvik aracı olmasına dikkat edilmiştir. Bu amaçla çalışmada, günümüzde çok sık kullanılan “*Ayın/Yılın En Başarılı Elemanı*” uygulaması ele alınmıştır.

Çalışmada, tanımlayıcı bir yaklaşımla “*En Başarılı Elemanı*” uygulamasının kişilerce motive edici olarak algılanıp algılanmadığı ve algılarına etki eden faktörlerin kültürel varsayımlarla bağlarının olup olmadığına bakılmış, demografik değişkenler düzeyinde farklılık gösterip göstermedikleri test edilmiştir.

## II. METOD

### II.1. Ölçüm Aracı

Çalışmada ölçüm aracı olarak anket kullanılmış ve çalışmanın amacına uygun bir anket geliştirilmeye çalışılmıştır. “*Ayın En Başarılı Elemanı*” uygulaması bir motivasyon aracı olarak kullanıldığında kişilerce teşvik unsuru olarak algılanır mı? Ve bu algılara etki eden faktörlerin kültürel varsayımlarla bağları bulunmakta mıdır? sorularına cevap bulabilmek üzere iki aşamalı bir çalışma programı izlenmiştir.

**I. Aşama :** Birinci aşamada açık uçlu iki soru hazırlanmıştır. Bu sorular :

- Çalışan öğrencilere yönelik

Çalıştığınız şirkette ayın başarılı elemanı olarak adınızın ve resminizin pano, dergi, v.b. yerlerde olmasını ister misiniz?

Evet ( ) Hayır ( )

Cevabınız Evet ise nedenlerini açıklayınız .....

Cevabınız Hayır ise nedenlerini açıklayınız .....

- Çalışmayan öğrencilere yönelik

Okulda adınızın ve resminizin takdir, teşekkür listesinde yer almasını ister miydiniz?

Evet ( ) Hayır ( )

Cevabınız Evet ise nedenlerini açıklayınız.....

Cevabınız Hayır ise nedenlerini açıklayınız .....

İki tür soru hazırlanmasının nedenlerinden birincisi “başarılı eleman” ve “başarı listesi” kavramlarının birbirlerine yakın olması ve cevaplar arasında benzerliklerin bulunabileceği, ikincisi ise, cevap vereceklerin öğrenci olması nedeniyle aralarında henüz çalışma hayatına atılmayanların bulunması ve takdir listesi sorusunu daha kolay algılayacakları varsayımdır.

Bu soruları içeren anket formları Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yer alan değişik yüksek lisans programlarındaki öğrencilere dağıtılmıştır. 212 öğrencinin formu geri dönmüştür (geri dönüş oranı % 84,8). Alınan cevaplardan öğrencilerin %55 ve çalışanların % 60’ının bu tür bir uygulamayı istediği tespit edilmiştir (Tablo.1).

**Tablo.1. İlk Aşamaya Katılan Yüksek Lisans Öğrencileri**

ANKETE KATILAN YÜKSEK LİSANS ÖĞRENCİLERİ	EVET DİYENLER		HAYIR DİYENLER		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%
ÖĞRENCİLER	57	55	46	45	103	49
ÇALIŞANLAR	66	60	43	40	109	51
<b>TOPLAM</b>	<b>123</b>	<b>58</b>	<b>89</b>	<b>42</b>	<b>212</b>	<b>100</b>

Gelen cevaplar araştırmacılar tarafından öğrenci ve çalışan olarak önce ayrı ayrı tasnif edilerek değerlendirilmiş, daha sonra bu iki grup arasındaki benzerlikler araştırılmıştır. Yapılan incelemelerde cevapların büyük bir çoğunluğunun birbirine benzemekte olduğu anlaşılmıştır. Ancak çalışanlardan alınan cevaplar arasında, öğrencilerden elde edilen cevaplar arasında bulunmayan bazı ifadelerin bulunduğu tespit edilmiştir ki bunlar da daha çok ücret ve terfiyle ilgili olan ifadelerdir. Öğrencilerden ve çalışanlardan elde edilen tüm ifadeler birleştirilerek birbirine benzer olanlar ayıklandıktan sonra, sonuçta toplam 121 ifadeye ulaşılmıştır.

**II. Aşama :** I.Aşama sonunda elde edilen 121 ifade, “Çalışma yaşamında elde edilen başarıların takdir edilmesi anketi” olarak düzenlenmiş ve “tamamen katılıyorum”dan “hiç katılmıyorum”a kadar uzanan 4’lü ölçek ile derecelendirilmiştir. Anket formunun sonuna ayrıca bir kişisel bilgi formu eklenerek katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durum, doğum yeri, üniversite mezunu olup olmadıkları, İstanbul’da yaşam süreleri, çalışma hayatında ve halen çalıştıkları iş yerinde

geçirdikleri süre gibi demografik özelliklerle çalıştıkları iş yerinde ayın başarılı elemanı uygulaması olup olmadığı, varsa hiç seçilip seçilmedikleri, yoksa böyle bir uygulamaya başlanmasını isteyip istemedikleri sorulmuştur.

## II.2. Örneklem

Araştırmaya katılan denekler, müşteriyle birebir ilişkide olan veya işi bilfiil yapan; yaptıkları işler nispeten ölçülebilen, bu nedenle de belirgin iş hedefleri olan görevlerde bulunan kişiler arasından seçilmiştir. Bu amaçla hizmet sektöründe perakende düzeyde çalışan ve anket uygulaması yapılmasına izin verilen firmalardaki deneklerin (mağaza satış elemanları, fastfood çalışanları, kargo şube çalışanları, abonelik işlemleri yapanlar, akaryakıt istasyonu çalışanları gibi) yaptıkları işler gözlemlenerek, araştırma amaçlarıyla uygunluğunu tespit edilenler, araştırma kapsamına alınmışlardır.

Örneklem seçiminde kolayda örneklem metodu kullanılmıştır. Anket dağıtılan örneklem İstanbul içinde değişik şirket ve sektörlerde çalışan kişilerdir. Anket sonuçlarına göre çalışanların % 40’ının erkek ve % 60’ının kadın olduğu; yaşlarının 17 ile 62 arasında değiştiği (ortalaması : 27); % 73’ünün bekar ve % 24’ünün evli olduğu; % 82,4’ünün üniversite mezunu ve üniversite mezunlarının da %79,3’ünün sosyal bilimler, % 20,7’sinin fen-mühendislik alanlarından mezun olduğu; % 55’inin İstanbul’da ve % 45’inin İstanbul dışındaki illerde doğduğu; İstanbul’da yaşam sürelerinin 1 ile 45 yıl arasında değiştiği (ortalaması:20); ortalama olarak 6,22 yıl iş hayatında ve ortalama 3,38 yıl buldukları şirkette çalışmakta oldukları ortaya çıkmıştır.

Ayrıca, elde edilen sonuçlardan deneklerin %70’inin bu tür bir uygulama istemediği (ki bu gruptakilerin % 26’sı çalıştıkları şirkette böyle bir uygulama olduğunu ve % 44’ü de olmadığını söylemektedir) ve deneklerin %30’unun bu tür bir uygulamayı istediği (ki bu gruptakilerin % 10’u çalıştıkları şirkette böyle bir uygulama olduğunu ve % 20’si de olmadığını söylemektedir) görülmüştür. “*Ayın Başarılı Elemanı*” uygulamasının yapıldığı ve yapılmadığı işletmeleri ve çalışanların böyle bir uygulamayı isteyip istemediklerine ilişkin tablo aşağıda verilmiştir.

**Tablo.2. “Ayın Başarılı Elemanı” Uygulamasına İlişkin Sonuçlar**

	İSTEYENLER		İSTEMEYENLER		TOPLAM	
	N	%	N	%	N	%
Böyle bir uygulama var	54	10	131	26	185	36
Böyle bir uygulama yok	103	20	227	44	330	64
<b>TOPLAM</b>	<b>157</b>	<b>30</b>	<b>358</b>	<b>70</b>	<b>515</b>	<b>100</b>

### II.3. Uygulama

Araştırmacılar anketi çalışanlara şirketlere giderek dağıtmış ve daha sonra geri toplamışlardır. Anketlerin üzerinde verilecek cevapların sadece araştırma amacıyla kullanılıp şirket yönetimiyle hiç bir ilgisi olmadığını belirten bir ön açıklama sayfası bulunmaktadır. Anketler sadece gönüllü katılım gösteren deneklere uygulanmıştır. Anket formları 750 kişiye dağıtılmış, bunlardan ancak 515'i (%69) geri dönmüştür. Anket dağıtımında, çalışmada belirtilen varsayımlar dikkate alınmıştır.

### III. BULGULAR

#### III.1. Faktör Analizi Sonuçları

Anket formlarından elde edilen verileri değerlendirmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi yapılmadan önce güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik değerlerinin oldukça yüksek olduğu ( $\alpha=,9536$ ) görülmüştür.

Tablo 3. Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktörler

FAKTÖR 1 : BİREYSEL FARKLILIKLARI VURGULAYAN			
$\alpha$ : ,9682	Ort.: 2,465	% var : 30,677	Faktör katkısı
Kişiye bir statü sağlar.			,809
Kişiye başka olanaklar için öncelik kazandırır.			,770
Kişiye ilerisi için referans sağlar.			,767
Kişinin bir yerlere gelmesine neden olur.			,757
Kişinin önemli olmasını sağlar.			,744
Kişiye gelecekte yeni imkanlar sağlar.			,742
Kişinin daha fazla söz sahibi olmasını sağlar.			,731
Kişiye yön verir.			,724
Kişiye ayrıcalık kazandırır.			,717
Kişiyi saygın biri yapar.			,716
Kişinin itibar görmesini sağlar.			,702
Kişinin kendine olan sorumluluğunu artırır.			,698
Kişinin kariyerine olumlu etki eder.			,690
Kişinin hayatında bir değişiklik yaratır.			,673
Kişinin kendisini diğerlerine kabul ettirmesine neden olur.			,671
Kişinin kendisini ispatlamasını sağlar.			,660
Kişinin amaçlarını belirlemede önemli bir rol oynar.			,659
Kişiye otorite tarafından ilgi ve sempati gösterilmesini sağlar.			,653
Kişinin diğerlerinin gözünde daha değerli olmasını sağlar.			,649
Kişinin herkesçe tanınmasını sağlar.			,649
Kişinin sevilmesine neden olur.			,637
Kişiyi daha talepkar hale getirir.			,628
Kişinin hırslı olmasını sağlar.			,625
Kişinin kendisini yetiştirenlerin emeğini boşa çıkartmayarak gönül borcunu ödemesini sağlar.			,624
Kişinin en iyi olma arzusunu artırır.			,620
Kişiye popülerite kazandırır.			,616
Kişinin önde olma arzusunu artırır.			,606
Kişi için gurur vericidir.			,601
Kişiye üyesi olduğu grubu temsil yeteneği sağlar.			,588
Kişinin kendisini rahat hissetmesini sağlar.			,582
Kişinin işine saygısını artırır.			,575
Kişinin daha sonraki çalışmalarının disiplinli olmasını sağlar.			,572
Kişiye daima önde olduğunu hissettirir.			,570
Kişinin ödediği bedellerin karşılığıdır.			,565
Kişiye mutlu eder.			,517

FAKTÖR 2 : İLİŞKİLERİ OLUMSUZ ETKİLEYEN			
$\alpha$ : ,9230	Ort.: 2,9735	% var : 13,735	Faktör katkısı
Farklılık yarattığı için rahatsız edicidir.			,791
Kişinin iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini olumsuz yönde etkiler.			,781
Örgüt içerisinde diğer insanların tepkisini çeker.			,777
İşletme içerisinde huzuru kaçıtır.			,763
Çok sevimsiz bir durumdur.			,731
Çalışanlar arasında kıskançlık ve geçimsizlik yaratabilir.			,720
Teşhirciliktir.			,697
Çocukça bir uygulamadır.			,644
Ortak çalışma düşüncesini zedeler.			,638
Kapitalist sistemin elemanı uyutup çalıştırma yöntemidir.			,621
Kişinin mütevazılığı azaltır.			,612
Kişinin kendisini aptal gibi hissetmesine neden olur.			,601
Çok tanınmak kişide rahatsızlık yaratır.			,581
Kişinin iş yükünü artırır.			,494
Kişinin her zaman göz önünde olmasına neden olur.			,485
FAKTÖR 3 : İŞ BAŞARISINI VURGULAYAN			
$\alpha$ : ,9221	Ort.: 3,0139	% var : 4,233	Faktör katkısı
Kişinin çalışma isteğini artırır.			,761
Kişinin performansını olumlu yönde etkiler.			,755
Kişinin işini daha iyi yapmasına neden olur.			,744
Kişinin iş tatminini artırır.			,693
Kişinin takdir edilmesine neden olur.			,663
Kişinin başkalarınca örnek alınmasına neden olur.			,639
Diğerlerinin de bunu istemesi nedeniyle verimi artırır.			,631
Kişinin başkaları tarafından imrenilen biri olmasını sağlar.			,615
Kişinin emeğinin karşılığıdır.			,605
Kişinin işini daha çok sevmesine neden olur.			,598
Kişinin diğerlerinin dikkatini çekmesine neden olur.			,534
Sadece parasal teşviklerin önemli olmadığını bir göstergesidir.			,521
Kişinin bir yere ait olma duygusunu artırır.			,516
FAKTÖR 4 : BİREYSEL SIKINTI YARATAN			
$\alpha$ : ,8595	Ort.: 3,2052	% var : 3,158	Faktör katkısı
Kişiye ağır gelir.			,713
Kişi için bir dezavantajdır.			,695
Kişide kaygı yaratır.			,630
Kişinin sosyal hayatını olumsuz etkiler.			,583
Kişide daha sonrası için başarısız olma korkusu yaratır.			,560
Kişi için inandırıcı değildir.			,536
Kişinin başkalarınca sevilmemesine neden olur.			,535
Kişi için önemli değildir.			,507
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,956			
Approx. Chi-Square : 24516,555 d : 2465 Sig. : ,000			

Deneklerce anlamlılık kazanan ifadelerin tek ve aynı başlık altında toplanması amacıyla yapılan faktör analizinde birden fazla faktör altında anlamlılık kazanan ve açıklayıcılık seviyesi düşük olan ifadeler (toplam 50 ifade) temizlenmiştir. Sonuç olarak açıklama düzeyi %51.803 ile 71 ifadenin 4 faktör altında toplandığı görülmüştür. Faktör dağılımları ve bunlar altında yer alan ifadeler aşağıda Tablo.3'de verilmektedir.

Faktör analizi uygulamasından sonra tekrarlanan güvenilirlik analizinde tüm sorular için  $\alpha$  değerinin ,9066 olduğu görülmüştür.

Denekler arasında faktörler sıralamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığı ve hangi faktöre daha çok anlam yüklendiğini görmek açısından ayrıca Friedman testi uygulanmıştır. Analizlerin sonuçlarından faktör

sıralaması açısından denekler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ve faktörlerin sıralanmasında 1.sırada "bireysel sıkıntı yaratan (faktör 4)" faktörün görüldüğü anlaşılmıştır (Tablo.4).

**Tablo.4. Friedman Testi Sonuçları ve Ortalamalara Ait Sıralamalar**

Denekler	İstatistikler	Faktör	Faktör	Faktör	Faktör	Friedman Testi
		1	2	3	4	
Denekler	Kişi S.	515	515	515	515	Ki Kare : 384,786 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4664	2,9735	3,0157	3,2068	
	Std.sap.	,6608	,6840	,6421	,6391	
	Min.	1,00	1,00	1,00	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan

Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen

Faktör 3. İş başarısını vurgulayan

Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

### III.2. "Aydın Başarılı Elemanı" Uygulamasının İşletmede Olup Olmamasına ve Çalışanlarca İstenip İstenmemesine Göre Yapılan İncelemeler

Faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler arasında, "Aydın Başarılı Elemanı" uygulamasının yapıldığı ve yapılmadığı işletmeler ile çalışanların böyle bir uygulamayı isteyip istemedikleri durumuna göre anlamlı farklılığın olup olmadığı test edilmiştir. Bu amaçla, Tablo 2'de verilen bilgiler ışığında, her bir alanda (1.İşletmelerinde "Aydın Başarılı Elemanı" uygulamasının yapıldığını bildirenlerden, bu uygulamayı isteyenler; 2.İşletmelerinde "Aydın Başarılı Elemanı" uygulamasının olduğunu ancak böyle bir uygulamayı istemeyenler; 3.İşletmelerinde "Aydın Başarılı Elemanı" uygulamasının yapılmadığını ancak böyle bir uygulama olsa ayın elemanı seçilmek isteyenler; 4.İşletmelerinde "Aydın Başarılı Elemanı" uygulamasının yapılmadığını ancak böyle bir uygulama olsa da ayın elemanı seçilmek istemeyenler) yer alan deneklerin faktörleri algılama derecelerinde farklılıklar olup olmadığını araştırmak için non-parametrik test olan Friedman testini uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar aşağıda tabloda (Tablo.5) gösterilmiştir.

Tablo.5 incelendiğinde, Friedman testi sonuçlarının her grup için anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle, her grup (uygulama olan ve seçilenler, uygulama olan ve seçilmeyenler, uygulama olmayan ve isteyenler, uygulama olmayan ve istemeyenler) için faktörlerin sıralamasında anlamlı bir farklılık vardır. Ortalamalar bakımından hangi faktörün daha yüksek değere sahip olduğuna bakıldığında, tüm gruplar için "bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)" faktörün ilk sırada geldiği görülmektedir. Yukarıdaki Tablo.5'deki

faktörlerin ortalamaları sıralandığında, aşağıdaki Tablo.6'ye ilişkin görünüm elde edilmektedir.

**Tablo.5. Friedman Testi Sonuçları**

Aydın Başarılı Elemanı	İstatistikler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Friedman Testi
Uygulama olan ve seçilenler	Kişi S.	54	54	54	54	Ki Kare : 60,410 Df : 4 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,5831	3,0407	3,0912	3,2083	
	Std.sap.	,5671	,67824	,6322	,6786	
	Min.	1,00	1,20	1,00	1,00	
	Max.	3,86	4,00	4,00	4,00	
Uygulama olan ve seçilmeyenler	Kişi S.	131	131	131	131	Ki Kare : 148,939 Df : 4 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4905	2,9566	3,0175	3,1572	
	Std.sap.	,6057	,6890	,5866	,6610	
	Min.	1,17	1,13	1,54	1,13	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
Uygulama olmayan ve isteyenler	Kişi S.	103	103	103	103	Ki Kare : 215,135 Df : 4 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,6624	3,2913	3,3659	3,4393	
	Std.sap.	,6020	,4963	,3980	,4368	
	Min.	1,23	1,80	2,08	2,00	
	Max.	3,91	4,00	4,00	4,00	
Uygulama olmayan ve istemeyenler	Kişi S.	227	227	227	227	Ki Kare : 256,986 Df : 4 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,3329	2,8224	2,8336	3,1261	
	Std.sap.	,7100	,7085	,6975	,6722	
	Min.	1,00	1,08	1,08	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan

Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen

Faktör 3. İş başarısını vurgulayan

Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

**Tablo 6. "Aydın Başarılı Elemanı" Uygulamasına İlişkin Görüşlerin Faktör Ortalamalarına Ait Sıralama**

	UYGULAMA VAR		UYGULAMA YOK	
	Seçildim	Seçilmedim	İstiyorum	İstemiyorum
<b>Faktör 1.</b> Bireysel farklılıkları vurgulayan	3	4	4	4
<b>Faktör 2.</b> İlişkileri olumsuz etkileyen	4	3	3	2
<b>Faktör 3.</b> İş başarısını vurgulayan	2	2	2	3
<b>Faktör 4.</b> Bireysel sıkıntı yaratan	1	1	1	1

Yukarıdaki Tablo.6'dan da görüldüğü gibi, araştırmaya katılanlar, çalıştıkları işletmede "Aydın Başarılı Elemanı" uygulaması olsun ya da olmasın, ayın başarılı elemanı seçilsin ya da seçilmesin, bu uygulamayı kişide sıkıntı yaratan, sosyal ilişkilerini zedeleyen bir durum olarak vurgulamışlardır. Bununla birlikte, hemen arkasından, böyle bir uygulamayı istemeyenler hariç,

diğer bütün gruplar, bu uygulamanın iş başarısını arttıracak bir durum olduğunu da belirtmişlerdir.

### III.3. Demografik Değişkenlere Göre Yapılan İncelemeler

Analizlerin ikinci aşamasında faktörlerin demografik değişkenler açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Yapılan analizlerde, ayrıca demografik değişkenlerin alt seçenekleri düzeyinde, bu faktörlerin algılanmasında fark olup olmadığı ve faktör sıralamasında hangi faktörün kaçınıcı sırada görüldüğüne ilişkin detaylı incelemeler de yapılmıştır.

#### III.3.1. Cinsiyet Açısından Yapılan İncelemeler

Cinsiyet ayırımı içerisinde yapılan incelemelerde öncelikle kadınlar ile erkekler arasında “*Ayın Başarılı Elemanı*” faktörleri açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra, kadınların ve erkeklerin kendi aralarında bu faktörlere anlam yüklemeye bir farklılığın olup olmadığına ve faktörleri nasıl sıraladıklarına bakılmıştır.

Cinsiyet ayırımı içerisinde yapılan incelemelerde kadınlarla erkekler arasında “*İş başarısını vurgulayan (Faktör 3)*” ve “*Bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)*” faktörleri açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Ayın başarılı elemanı uygulamasını, erkeklere oranla kadınlar, daha fazla iş başarısını vurguladığını, aynı zamanda da sıkıntı yarattığını ifade etmişlerdir. Bu tür uygulamanın bireysel farklılığı vurgulaması ve ilişkileri olumsuz etkilemesi açısından kadınlarla erkekler arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Analiz sonuçları aşağıda Tablo.7’de sunulmaktadır.

Tablo.7. Cinsiyet Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma

Faktörler	Cinsiyet	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.
Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan	Kadın	2,4974	,6358	1,354	400,418	,176
	Erkek	2,4151	,6964			
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen	Kadın	2,9949	,6533	,889	513	,374
	Erkek	2,9400	,7299			
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan	Kadın	3,0848	,5973	3,150	514	,002
	Erkek	2,9037	,6952			
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan	Kadın	3,2783	,5687	3,267	514	,001
	Erkek	3,0916	,7231			

Cinsiyet ayırımı içerisinde yapılan incelemelerde kadınların ve erkeklerin kendi içlerinde faktörleri sıralamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığı ve hangi faktöre daha çok anlam yükledikleri görmek açısından Friedman testi uygulanmıştır. Analizlerinin

sonuçlarından faktörlerin sıralaması açısından kadınların ve erkeklerin kendi içlerinde anlamlı bir farklılığa sahip olduğu ve kadınların da, erkeklerinde faktörlerin sıralanmasında 1.sırada “*bireysel sıkıntı yaratan (faktör 4)*” faktörü gördükleri anlaşılmıştır (Tablo.8).

Tablo 8. Kadın ve Erkekler Açısından Friedman Testi Sonuçları ve Ortalamalara Ait Sıralamalar

Cinsiyet	İstatistikler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Friedman Testi
Kadın	Kişi S.	314	314	314	314	Ki Kare : 260,753 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4974	2,9949	3,0848	3,2783	
	Std.sap.	,6358	,6533	,5973	,5687	
	Min.	1,11	1,00	1,08	1,13	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	
Erkek	Kişi S.	201	201	201	201	Ki Kare : 126,994 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4181	2,9400	2,9078	3,0951	
	Std.sap.	,6969	,7299	,6944	,7231	
	Min.	1,00	1,00	1,00	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan

Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen

Faktör 3. İş başarısını vurgulayan

Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

#### III.3.2. Yaş açısından yapılan incelemeler

Yaş düzeyinde yapılan incelemelerde, öncelikle “*Ayın Başarılı Elemanı*” faktörleri ile yaş arasında anlamlı bir ilişkinin ve farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra, yaş grupları aralarında bu faktörlere anlam yüklemeye bir farklılığının olup olmadığına ve faktörleri nasıl sıraladıklarına bakılmıştır.

Yaş ile ilgili yapılan analizlerde öncelikle, deneklerin yaşları ile faktörler arasında bir korelasyon olup olmadığına bakılmıştır. Bu incelemede, deneklerin yaşı ile “*İlişkileri olumsuz etkileyen (Faktör 2)*” faktör arasında ,001 anlamlılık düzeyinde doğrusal, pozitif yönlü, oldukça düşük (,168) açıklayıcılığa sahip bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç ayın elemanı uygulamasının, ilişkileri etkileyen bir uygulama olarak görülmesi ile deneklerin yaşlarının etkileşim içerisinde olduğunu göstermektedir.

Diğer yandan yaş açısından yapılan incelemelerde, deneklerin yaşının 17 ile 62 arasında değiştiği (ortalama 27) görülmüştür. Bu geniş aralıkta dağılım gösteren deneklerin yaşları çalışmada karşılaştırmaya olanak tanınması açısından “*gençler (17-27)*” ile “*orta yaşlılar ve yaşlılar (28-62)*” olarak iki gruba ayrılmıştır. Gruplara ayırmada deneklerin yaş ortalaması esas alınmıştır. Bu iki grup açısından yapılan analizlerde, gençlerle, orta yaşlı ve

yaşlılar arasında “İlişkileri olumsuz etkileyen (Faktör 2)” faktör açısından anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır. Analiz sonuçları aşağıda Tablo.9’da sunulmaktadır.

**Tablo.9. Yaş Grupları Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma**

Faktörler	Yaş grupları	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.
Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan	Gençler	2,4641	,6508	-,054	269,968	,957
	O.yaşlılar ve yaşlılar	2,4677	,6860			
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen	Gençler	2,9233	,6713	-2,554	269,637	,011
	O.yaşlılar ve yaşlılar	3,0945	,7013			
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan	Gençler	2,9780	,6277	-1,911	266,306	,057
	O.yaşlılar ve yaşlılar	3,0997	,6722			
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan	Gençler	3,1902	,5983	-,821	514	,412
	O.yaşlılar ve yaşlılar	3,2410	,7297			

Yukarıda Tablo.9’da da ifade edildiği gibi, aynı başarılı elamanı uygulamasını orta yaşlılar ve yaşlıların, gençlere göre daha ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Diğer faktörlerde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Yaş ayırımı içerisinde yapılan incelemelerde gençlerle orta yaşlı ve yaşlıların kendi içlerinde faktörlerin sıralamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığına ve hangi faktöre daha çok anlam yüklediklerine de bakılmıştır. Bu amaçla Friedman testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, hem gençler hem de orta yaşlı ve yaşlılar için faktör sıralaması açısından anlamlı bir farklılığın olduğu; ayrıca hem gençlerin hem de orta yaşlı ve yaşlıların 1.sırada “bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)” faktörü gördükleri anlaşılmıştır (Tablo.10).

### III.3.3. Medeni Durum Açısından Yapılan İncelemeler

Medeni durum ayırımı içerisinde yapılan incelemelerde öncelikle bekarlar ile evliler arasında “Aynı Başarılı Elemanı” faktörleri açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra, bekarların ve evlilerin kendi aralarında bu faktörlere anlam yüklemeye bir farklılığının olup olmadığına ve faktörleri nasıl sıraladıklarına bakılmıştır.

Medeni durum ayırımı içerisinde yapılan incelemelerde bekarlar ile evliler arasında “İlişkileri Olumsuz Etkileyen (Faktör 2)” faktör açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aynı başarılı elamanı uygulamasını evliler, bekarlara oranla, daha fazla ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak algılamaktadırlar. Diğer faktörler

açısından evliler ile bekarlar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Analiz sonuçları aşağıda Tablo.11’de sunulmaktadır.

**Tablo.10. Gençler ile Orta Yaşlılar ve Yaşlılar Açısından Friedman Testi Sonuçları ve Ortalamalara Ait Sıralamalar**

Yaş grupları	istatistikler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Friedman Testi
Gençler	Kişi S.	364	364	364	364	Ki Kare : 264,581 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4641	2,9233	2,9780	3,1902	
	Std.sap.	,6508	,6713	,6277	,5983	
	Min.	1,00	1,00	1,08	1,13	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	
Orta yaşlılar ve yaşlılar	Kişi S.	151	151	151	151	Ki Kare : 124,555 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4719	3,0945	3,1065	3,2467	
	Std.sap.	,6863	,7013	,6692	,7287	
	Min.	1,00	1,00	1,00	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan

Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen

Faktör 3. İş başarısını vurgulayan

Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

**Tablo.11. Medeni Durum Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma**

Faktörler	Medeni Durum	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.
Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan	Bekar	2,4671	,6522	,115	222,271	,909
	Evli	2,4593	,6892			
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen	Bekar	2,9213	,6799	-2,947	230,789	,004
	Evli	3,1228	,6789			
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan	Bekar	2,9885	,6423	-1,577	233,186	,116
	Evli	3,0901	,6415			
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan	Bekar	3,1804	,6501	-1,524	247,566	,129
	Evli	3,2752	,6077			

Medeni durum ayırımı içerisinde yapılan incelemelerde evlilerin ve bekarların, kendi içlerinde faktörler sıralamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığına ve hangi faktöre daha çok anlam yüklediklerine de bakılmıştır. Bu amaçla Friedman testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, hem evliler hem de bekarlar için faktör sıralaması açısından anlamlı bir farklılığın olduğu; ayrıca hem evlilerin hem de bekarların 1.sırada “bireysel sıkıntı yaratan (faktör 4)” faktörü gördükleri anlaşılmıştır (Tablo.12).

**Tablo.12. Evliler ve Bekarlar Açısından Friedman Testi Sonuçları ve Ortalamalara Ait Sıralamalar**

Medeni Durum	İstatistikler	Faktör	Faktör	Faktör	Faktör	Friedman Testi
		1	2	3	4	
Bekar	Kişi S.	381	381	381	381	Ki Kare : 2784,690 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4671	2,9213	2,9885	3,1804	
	Std.sap.	,6522	,6799	,6423	,6501	
	Min.	1,00	1,00	1,00	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	
Evlü	Kişi S.	134	134	134	134	Ki Kare : 108,501 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4644	3,1219	3,0930	3,2817	
	Std.sap.	,6870	,6764	,6378	,6026	
	Min.	1,00	1,00	1,31	1,50	
	Max.	3,91	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan  
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen  
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan  
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

### III.3.4. Üniversite Mezuniyeti ve Mezun Olunan Üniversite Açısından Yapılan İncelemeler

Bu bölümde analizler, deneklerin üniversite mezunu olup olmamaları ve üniversiteden mezun oldukları uzmanlık bölümlerine (sosyal bilimler, fen-mühendislik) göre, 2 ayrı düzeyde yapılmıştır.

Üniversite mezunu olup olmamaları düzeyinde yapılan incelemelerde öncelikle üniversite mezunu olanlar ile üniversite mezunu olmayanlar arasında "Aynı Başarılı Elemanı" faktörleri açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra, üniversite mezunu olanların ve üniversite mezunu olmayanların kendi aralarında bu faktörlere anlam yüklemeye bir farklılığının olup olmadığına ve faktörleri nasıl sıraladıklarına bakılmıştır.

Deneklerin üniversite mezunu olup olmamaları açısından yapılan incelemelerde üniversite mezunu olanlar ile üniversite mezunu olmayanlar arasında "Bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)" faktör açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aynı başarılı elemanı uygulamasını üniversite mezunu olanlar, üniversite mezunu olmayanlara oranla, daha fazla bireysel sıkıntı yaratan bir uygulama olarak görmektedirler. Diğer faktörler açısından üniversite mezunu olanlar ile üniversite mezunu olmayanlar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Analiz sonuçları aşağıda Tablo 13'de sunulmaktadır.

**Tablo 13. Üniversite Mezuniyeti Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma**

Faktörler	Mezuniyet	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.
Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan	Ünv. mezunu	2,4637	,6556	-,104	127,376	,918
	Ünv. mez. Değil	2,4719	,6880			
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen	Ünv. mezunu	2,9739	,6842	,031	131,127	,975
	Ünv. mez. Değil	2,9714	,6870			
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan	Ünv. mezunu	3,0067	,6242	-,547	514	,585
	Ünv. mez. Değil	3,0473	,7266			
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan	Ünv. mezunu	3,2385	,6070	2,574	514	,010
	Ünv. mez. Değil	3,0495	,7580			

Üniversite mezunu olup olmamaları ayırımı içerisinde yapılan incelemelerde üniversite mezunu olanlar ile üniversite mezunu olmayanların, kendi içlerinde faktörler sıralamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığına ve hangi faktöre daha çok anlam yüklediklerine de bakılmıştır. Bu amaçla Friedman testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, hem üniversite mezunu olanlar hem de üniversite mezunu olmayanlar için faktör sıralaması açısından anlamlı bir farklılığın olduğu; ayrıca hem üniversite mezunu olanların hem de üniversite mezunu olmayanların 1.sırada "bireysel sıkıntı yaratan (faktör 4)" faktörü gördükleri anlaşılmıştır (Tablo.14).

**Tablo.14. Üniversite Mezunu Olanlar ve Olmayanlar Açısından Friedman Testi Sonuçları ve Ortalamalara Ait Sıralamalar**

Üniversite Mezuniyeti	İstatistikler	Faktör	Faktör	Faktör	Faktör	Friedman Testi
		1	2	3	4	
Üniversite Mezunu	Kişi S.	424	424	424	424	Ki Kare : 333,681 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4652	2,9739	3,0089	3,2406	
	Std.sap.	,6556	,6842	,6233	,6062	
	Min.	1,00	1,00	1,00	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	
Üniversite Mezunu Değil	Kişi S.	91	91	91	91	Ki Kare : 53,911 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4719	2,9714	3,0473	3,0495	
	Std.sap.	,6880	,6870	,7266	,7580	
	Min.	1,11	1,13	1,15	1,00	
	Max.	3,97	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan  
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen  
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan  
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

Analizlerin bir sonraki aşamasında üniversite mezunu olanların, mezun oldukları uzmanlık alanları açısından aralarından bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Denekler, temelde sosyal bilimler ve fen-mühendislik olarak iki uzmanlık alanından mezun olduklarını ifade etmişlerdir. Üniversiteden mezun olunan uzmanlık alanı düzeyinde yapılan incelemelerde öncelikle sosyal bilimler alanından mezun olanlar ile fen-mühendislik alanından mezun olanlar arasında "Aydın Başarılı Elemanı" faktörleri açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra, sosyal bilimler alanından mezunu olanların ve fen-mühendislik alanından mezun olanların kendi aralarında bu faktörlere anlam yüklemeye bir farklılığının olup olmadığına ve faktörleri nasıl sıraladıklarına bakılmıştır.

Mezun olunan uzmanlık alanı açısından yapılan analizlerde sosyal bilimler uzmanlık alanından mezun olanlar ile fen-mühendislik alanından mezun olanlar arasında "ilişkileri olumsuz etkileyen (Faktör 2)" faktör açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aydın başarılı elemanı uygulamasını fen-mühendislik alanından mezunu olanlar, sosyal bilimler alanından mezunu olanlara göre, daha fazla ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak görmekteyiz. Diğer faktörler açısından sosyal bilimler alanından mezun olanlar ile fen-mühendislik alanından mezun olanlar arasında anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Analiz sonuçları aşağıda Tablo.15'de sunulmaktadır.

**Tablo.15. Mezun Olunan Uzmanlık Alanı Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma**

Faktörler	Mezun Olunan Bölüm	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.
Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan	Sosyal Bilimler	2,4869	,6613	1,471	141,461	,144
	Fen ve mühendislik	2,3750	,6288			
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen	Sosyal Bilimler	2,9381	,6831	-2,129	137,380	,035
	Fen ve mühendislik	3,1106	,6749			
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan	Sosyal Bilimler	2,9979	,6321	-,585	142,599	,559
	Fen ve mühendislik	3,0402	,5952			
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan	Sosyal Bilimler	3,2133	,5936	-1,595	127,448	,113
	Fen ve mühendislik	3,3352	,6501			

Mezun olunan uzmanlık alanı ayırımı içerisinde yapılan incelemelerde sosyal bilimler alanından mezun olanlar ile fen-mühendislik alanından mezun olanların kendi içlerinde faktörleri sıralamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığına ve hangi faktöre daha çok anlam yüklediklerine de bakılmıştır. Bu amaçla Friedman testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, hem sosyal bilimler alanından mezunu olanlar hem de fen-mühendislik alanından mezunu olanlar için faktör sıralaması açısından anlamlı bir farklılığın olduğu; ayrıca

hem sosyal bilimler alanından mezunu olanlar hem de fen-mühendislik alanından mezunu olanların 1.sırada "bireysel sıkıntı yaratan (faktör 4)" faktörü gördükleri anlaşılmıştır (Tablo.16).

**Tablo.16. Sosyal Bilimler ile Fen-Mühendislik Açısından Friedman Testi Sonuçları ve Ortalamalara Ait Sıralamalar**

Mezun Olunan Uzmanlık Alanı	İstatistikler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Friedman Testi
Sosyal Bilimler	Kişi S.	336	336	336	336	Ki Kare : 246,788 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4889	2,9381	3,0007	3,2158	
	Std.sap.	,6613	,6831	,6310	,5927	
	Min.	1,00	1,00	1,00	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	
Fen ve Mühendislik	Kişi S.	88	88	88	88	Ki Kare : 95,326 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,3750	3,1106	3,0402	3,3352	
	Std.sap.	,6288	,6749	,5952	,6501	
	Min.	1,00	1,20	1,08	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	2	3	1	

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan

Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen

Faktör 3. İş başarısını vurgulayan

Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

Tablo.16 incelendiğinde, sosyal bilimler alanından mezun olanlar ile fen ve mühendislik alanından mezun olanların sıralamada ilk olarak aynı faktörü belirtmelerine rağmen, 2. ve 3. sıralarda saydıkları faktörler açısından farklılık gösterdikleri görülmektedir. Ortalamalar arasındaki fark çok az olmakla birlikte (ancak istatistiksel olarak anlamlı), aydın başarılı elemanı uygulamasını; sosyal bilimler alanından mezun olanlar 2. sırada iş başarısını vurgulayan bir uygulama olarak fakat fen-mühendislik alanından mezun olanlar ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak algılamaktadırlar.

### III.3.5. Doğum Yeri Açısından Yapılan İncelemeler

Deneklerin doğum yerleri incelendiğinde geniş bir dağılıma sahip olmakla birlikte büyük çoğunluğunun İstanbul olduğu görülmüştür. Bu nedenle yapılan incelemelerde deneklerin doğum yerleri İstanbul ve İstanbul dışı (Diğer) olarak 2 grup içerisinde ele alınmıştır.

Doğum yeri ayırımı içerisinde yapılan incelemelerde öncelikle İstanbul'da doğanlar ile İstanbul dışında doğanlar arasında "Aydın Başarılı Elemanı" faktörleri açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra, İstanbul'da doğanların ve İstanbul dışında doğanların kendi aralarında bu faktörlere anlam yüklemeye bir farklılığının olup olmadığına ve faktörleri nasıl sıraladıklarına bakılmıştır.



Doğum yeri açısından yapılan incelemelerde İstanbul'da doğanlar ile İstanbul dışında doğanlar arasında "İlişkileri Olumsuz Etkileyen (Faktör 2)" ve "Bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)" faktörleri açısından anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Aynı başarılı elemanı uygulamasını İstanbul dışında doğanlar, İstanbul'da doğanlara oranla, daha fazla ilişkileri olumsuz etkileyen ve bireysel sıkıntı yaratan bir uygulama olarak görmektedirler. Diğer faktörler açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Analiz sonuçları aşağıda Tablo.17'de sunulmaktadır.

**Tablo.17. Doğum Yeri Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma**

Faktörler	Doğum Yeri	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.
Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan	İstanbul	2,4848	,6758	,720	499,886	,472
	İstanbul dışı	2,4430	,6371			
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen	İstanbul	2,9039	,6824	-2,628	490,069	,009
	İstanbul dışı	3,0623	,6749			
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan	İstanbul	2,9927	,6673	-9,902	504,582	,367
	İstanbul dışı	3,0435	,6067			
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan	İstanbul	3,1330	,6798	-2,841	509,935	,005
	İstanbul dışı	3,2908	,5781			

Doğum yerine göre yapılan incelemelerde İstanbul'da doğanlar ile İstanbul dışında doğanların, kendi içlerinde faktörler sıralamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığına ve hangi faktöre daha çok anlam yüklediklerine de bakılmıştır. Bu amaçla Friedman testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, hem İstanbul'da doğanlar hem de İstanbul dışında doğanlar için faktör sıralaması açısından anlamlı bir farklılığın olduğu; ayrıca hem İstanbul'da doğanlar hem de İstanbul dışında doğanların 1.sırada "bireysel sıkıntı yaratan (faktör 4)" faktörü gördükleri anlaşılmıştır (Tablo.18).

Tablo.18 incelendiğinde, İstanbul'da doğanlar ile İstanbul dışında doğanların sıralamada ilk sırada aynı faktörü belirtmelerine rağmen, 2. ve 3. sıralarda saydıkları faktörler açısından farklılık gösterdikleri görülmektedir. Ortalamalar arasındaki fark çok az olmakla birlikte (ancak istatistiksel olarak anlamlı), ayın başarılı elemanı uygulamasını; İstanbul'da doğanlar 2. sırada iş başarısını vurgulayan bir uygulama olarak, fakat İstanbul dışında doğanlar ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak algılamaktadırlar.

**Tablo.18. İstanbul'da ve İstanbul Dışında Doğanlar Açısından Friedman Testi Sonuçları ve Ortalamalara Ait Sıralamalar**

Doğum yeri	İstatistikler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Friedman Testi
İstanbul	Kişi S.	286	286	286	286	Ki Kare : 174,595 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4848	2,9039	2,9927	3,1330	
	Std.sap.	,6758	,6824	,6673	,6798	
	Min.	1,00	1,00	1,00	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	
İstanbul dışı	Kişi S.	229	229	229	229	Ki Kare : 2179,430 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4457	3,0623	3,0477	3,2948	
	Std.sap.	,6371	,6749	,6047	,5762	
	Min.	1,00	1,00	1,15	1,38	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	2	3	1	

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan

Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen

Faktör 3. İş başarısını vurgulayan

Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

### III.3.6. Çalışma Hayatında Geçirilen ve Halen Çalışılan İş Yerindeki Süre Açısından Yapılan İncelemeler

Bu bölümde analizler deneklerin çalışma hayatında geçirdikleri süre ile halen çalışmakta oldukları iş yerlerinde geçen süreleri açısından, 2 ayrı düzeyde yapılmıştır.

Çalışma hayatında geçirilen süre düzeyinde yapılan incelemelerde, öncelikle "Aynı Başarılı Elemanı" faktörleri ile çalışma hayatında geçirilen süre arasında anlamlı bir ilişkinin ve farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra, çalışma hayatında geçirilen süre grupları aralarında bu faktörlere anlam yüklemeye bir farklılığının olup olmadığına ve faktörleri nasıl sıraladıklarına bakılmıştır.

Deneklerin çalışma hayatında geçirdikleri süre açısından yapılan analizlerde öncelikle, deneklerin çalışma hayatında geçirdikleri süre ile faktörler arasında bir korelasyon olup olmadığına bakılmıştır. Bu incelemede, deneklerin çalışma hayatında geçirdikleri süre ile "İlişkileri olumsuz etkileyen (Faktör 2)" faktör arasında ,001 anlamlılık düzeyinde doğrusal, pozitif yönlü, oldukça düşük (,142) açıklayıcılığa sahip bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç ayın elemanı uygulamasının, ilişkileri etkileyen bir uygulama olarak görülmesi ile deneklerin çalışma hayatında geçirdikleri sürenin etkileşim içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır.

1 ile 31 arasında değişen ve ortalaması 6,22 olan, deneklerin çalışma hayatında geçirdikleri süreye ilişkin dağılım, çalışmada karşılaştırmaya olanak tanınması açısından ,ortalama dikkate alınarak, "1-6 yıl çalışanlar" ile "7 yıl ve üzeri çalışanlar" olarak iki gruba ayrılmıştır. Bu iki grup açısından yapılan analizlerde, 1-6 yıl çalışanlarla, 7 yıl ve üzeri çalışanlar arasında "İlişkileri olumsuz etkileyen (Faktör 2)" faktör açısından anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı başarılı elemanı uygulamasını çalışma hayatında 7 yıl ve üzeri zamandır bulunanlar, çalışma hayatında 1-6 yıl bulunanlara oranla, daha çok ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak algılanmaktadır. Diğer faktörler açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Analiz sonuçları aşağıda Tablo.19'da sunulmaktadır.

**Tablo.19. Çalışma Hayatında Geçirilen Süre Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma**

Faktörler	Çalışma Süresi	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.
Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan	1-6 yıl arası	2,4856	,6408	,989	299,515	,323
	7 yıl ve üzeri	2,4220	,7009			
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen	1-6 yıl arası	2,9248	,6750	-2,341	313,704	,020
	7 yıl ve üzeri	3,0768	,6937			
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan	1-6 yıl arası	2,9927	,6290	-1,059	306,145	,290
	7 yıl ve üzeri	3,0584	,6708			
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan	1-6 yıl arası	3,1921	,6099	-,672	514	,502
	7 yıl ve üzeri	3,2327	,6989			

Çalışma hayatında geçirilen süreye göre yapılan incelemelerde 1-6 yıl çalışanlarla 7 yıl ve üzeri çalışanların kendi içlerinde faktörler sıralamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığına ve hangi faktöre daha çok anlam yüklediklerine de bakılmıştır. Bu amaçla Friedman testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, hem 1-6 yıl çalışanlar hem de 7 yıl ve üzeri çalışanlar için faktör sıralaması açısından anlamlı bir farklılığın olduğu; ayrıca hem 1-6 yıl çalışanların hem de 7 yıl ve üzeri çalışanların 1.sırada "bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)" faktörü gördükleri anlaşılmıştır (Tablo.20).

Tablo.20 incelendiğinde, 1-6 yıl çalışanlar ile 7 yıl ve üzeri çalışanların 1.sırada aynı faktörü belirttikleri, buna karşılık, 2. ve 3. sıralarda saydıkları faktörler açısından farklılık gösterdikleri görülmektedir. Aynı başarılı elemanı uygulamasını (ortalamalar arasındaki fark çok az olmakla birlikte), İstanbul'da doğanlar 2. sırada iş başarısını vurgulayan bir uygulama olarak, fakat İstanbul dışında doğanlar ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak algılanmaktadır.

**Tablo.20. "1-6 Yıl" ve "7 Yıl ve Üzeri" Çalışma Hayatında Bulunma Açısından Friedman Testi Sonuçları ve Ortalamalara Ait Sıralamalar**

Çalışma Süresi	İstatistikler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Friedman Testi
1 - 6 Yıl	Kişi S.	350	350	350	350	Ki Kare : 2485,095 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4856	2,9248	2,9927	3,1921	
	Std.sap.	,6408	,6750	,6290	,6099	
	Min.	1,00	1,00	1,08	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	
7 Yıl ve üzeri	Kişi S.	165	165	165	165	Ki Kare : 142,100 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4256	3,0768	3,0643	3,2379	
	Std.sap.	,7015	,6937	,6685	,6978	
	Min.	1,00	1,2	1,00	1,00	
	Max.	3,91	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	2	3	1	

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan

Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen

Faktör 3. İş başarısını vurgulayan

Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

Analizlerin bir sonraki aşamasında halen çalıştıkları iş yerindeki süre düzeyinde yapılan incelemelerde, öncelikle "Aynı Başarılı Elemanı" faktörleri ile çalışma hayatında geçirilen süre arasında anlamlı bir ilişkinin ve farklılığın olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra, iş yerinde geçirilen süre grupları aralarında bu faktörlere anlam yüklemeye bir farklılığının olup olmadığına ve faktörleri nasıl sıraladıklarına bakılmıştır.

Deneklerin halen çalıştıkları iş yerinde geçirdikleri süre açısından yapılan analizlerde öncelikle, deneklerin halen çalıştıkları iş yerinde geçirdikleri süre ile faktörler arasında bir korelasyon olup olmadığına bakılmıştır. Bu incelemede, deneklerin çalışma hayatında geçirdikleri süre ile "İş başarısını vurgulayan (Faktör 3)" faktör arasında ,001 anlamlılık düzeyinde doğrusal, pozitif yönlü, düşük (,150) açıklayıcılığa sahip bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç aynı elemanı uygulamasının iş başarısını vurgulayan bir uygulama olarak görülmesi ile deneklerin halen çalıştıkları iş yerinde geçirdikleri sürenin etkileşim içerisinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Elde edilen verilerden deneklerin halen çalıştıkları iş yerinde 1 ile 30 yıl arasında çalıştıkları (ortalaması 3,38) anlaşılmıştır. Geniş bir dağılım gösteren deneklerin halen çalıştıkları iş yerinde geçirdikleri süre, çalışmada karşılaştırmaya olanak tanınması açısından, ortalama dikkate alınarak, "1-3 yıl çalışanlar" ile "4 yıl ve üzeri çalışanlar" olarak iki gruba ayrılmıştır. Bu iki grup açısından yapılan analizlerde, 1-3 yıl çalışanlarla, 4 yıl ve üzeri çalışanlar arasında "İş başarısını vurgulayan

(Faktör 3)'' faktör açısından anlamlı bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır. Ayın başarılı elemanı uygulamasını halen çalıştıkları iş yerinde 4 yıl ve üzeri zamandır bulunanlar, iş yerlerinde 1-3 yıl bulunanlara oranla, daha çok iş başarısını vurgulayan bir uygulama olarak algılamaktadır. Diğer faktörler açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Analiz sonuçları aşağıda Tablo.21’de sunulmaktadır.

**Tablo.21. İş Yerinde Çalışma Süresi Açısından Faktörler Arası Karşılaştırma**

Faktörler	İş Yerinde Çalışma Süresi	Ort.	Stand. sap.	t	df	Anl.
Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan	1-3 yıl arası	2,4382	,6610	-1,597	226,212	,112
	4 yıl ve üzeri	2,5444	,6560			
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen	1-3 yıl arası	2,9486	,6883	-1,444	228,159	,150
	4 yıl ve üzeri	3,0472	,6682			
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan	1-3 yıl arası	2,9714	,6370	-2,566	221,925	,011
	4 yıl ve üzeri	3,1386	,6463			
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan	1-3 yıl arası	3,1994	,6304	-,345	214,167	,730
	4 yıl ve üzeri	3,2223	,6676			

Halen çalıştıkları iş yerinde geçirilen süreye göre yapılan incelemelerde 1-3 yıl çalışanlarla 4 yıl ve üzeri çalışanların kendi içlerinde faktörler sıralamaları açısından anlamlı bir fark olup olmadığına ve hangi faktöre daha çok anlam yüklediklerine de bakılmıştır. Bu amaçla Friedman testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, hem 1-3 yıl çalışanlar hem de 4 yıl ve üzeri çalışanlar için faktör sıralaması açısından anlamlı bir farklılığın olduğu; ayrıca hem 1-3 yıl çalışanların hem de 4 yıl ve üzeri çalışanların 1.sırada “bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)” faktörü gördükleri anlaşılmıştır (Tablo.22).

#### IV. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Motivasyon teorilerine dayanılarak oluşturulan teşvik araçlarından olan “Aydın Başarılı Elemanı” uygulaması, hedefi belli olan ve yapılan işin ölçülebilir olduğu ortamlarda çalışanlarca değerlendirilmiştir. Uygulamaya ilişkin olarak ortaya 4 boyut çıkmıştır. Bu boyutlardan ikisi uygulamanın pozitif yönünü (“Bireysel farklılıkları vurgulayan” ve “İş başarısını vurgulayan”), diğer ikisi ise negatif yönünü (“İlişkileri olumsuz etkileyen” ve “Bireysel sıkıntı yaratan”) ifade eder niteliktedir. Bir başka deyişle denekler ayın başarılı elemanı uygulamasını hem olumlu hem de olumsuz olarak algılamaktadırlar.

**Tablo.22. Halen Çalışılmakta Olan İş Yerinde “1-3 Yıl” ve “4 Yıl ve Üzeri” Çalışanlar Açısından Friedman Testi Sonuçları ve Ortalamalara Ait Sıralamalar**

İş Yerinde Çalışma Süresi	İstatistikler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Friedman Testi
1 – 3 Yıl	Kişi S.	385	385	385	385	Ki Kare : 282,939 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,4382	2,9486	2,9714	3,1994	
	Std.sap.	,6610	,6883	,6370	,6304	
	Min.	1,00	1,00	1,08	1,00	
	Max.	4,00	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	
4 Yıl ve üzeri	Kişi S.	130	130	130	130	Ki Kare : 104,526 Df : 3 Asymp Sig : ,000
	Ort.	2,5499	3,0472	3,1467	3,2288	
	Std.sap.	,6555	,6682	,6420	,6660	
	Min.	1,00	1,20	1,00	1,00	
	Max.	3,91	4,00	4,00	4,00	
	Sıralama	4	3	2	1	

Faktör 1. Bireysel farklılıkları vurgulayan  
Faktör 2. İlişkileri olumsuz etkileyen  
Faktör 3. İş başarısını vurgulayan  
Faktör 4. Bireysel sıkıntı yaratan

Araştırmaya katılan deneklerden bu uygulamayı isteyen ve istemeyenlerin sayısı ve aralarındaki oran çalışmanın birinci ve ikinci aşamalarının her birinde aşağıdaki gibidir. Buna göre birinci aşamada böyle bir uygulamayı isteyenler daha fazla iken, ikinci aşamada bu oran tersine gözükmemektedir.

**Tablo.23. Öntest ve Anket Uygulamalarında “Aydın Başarılı Elemanı” Uygulamasını İsteyenler ve İstemeyenler**

	UYGULAMAYI İSTEYENLER		UYGULAMAYI İSTEMEYENLER	
	N	%	N	%
ÖN TEST UYGULAMASI	123	58	89	42
ANKET UYGULAMASI	157	30	358	70

Uygulamanın kullanıldığı ve kullanılmadığı işletmelerde çalışanların verdikleri cevaplar incelendiğinde (Tablo 6) bu uygulamayı isteyenlerin de, istemeyenler gibi uygulamanın olumlu ve olumsuz öğelerini birlikte yorumladıkları ortaya çıkmıştır. Her iki grup da uygulamanın kişi için sıkıntı yaratıcı özelliğini birinci derecede önemli faktör olarak vurgularken, uygulamayı istemeyenler bu durumun aynı zamanda ilişkileri de bozduğunu belirtmişler, ancak olumlu özelliklerden olan iş başarısını ve bireysel farklılığı vurgulayan özelliklerin de önemli olduğuna değinmişlerdir.

Uygulamayı isteyenler ise (Tablo.6) uygulamanın sıkıntı yarattığı düşüncesinin hemen arkasından iş başarısını artırıcı bir yanı olduğundan söz etmekte ve olumsuz özelliklerle olumlu özellikleri bir arada değerlendirmektedirler. Bu sonuç Festinger'in 1955'lerde geliştirdiği bilişsel çelişki teorisiyle açıklanabilir. Kişiler bireysel olarak baktıklarında, kendileriyle ilgili güdülerini oluşturduklarında böyle bir uygulamanın kendileri için iyi olacağını vurgularken, sosyal çevre ve kültürün etkileri de gündeme gelmekte ve böyle bir uygulamanın onlar için sıkıntı yaratacağını ve ilişkileri olumsuz etkileyeceği varsayımını dikkate almaktadırlar [23].

Ayrıca demografik değişkenler açısından yapılan analizlerde ,

- kadınlarla erkekler arasında "*İş başarısını vurgulayan (Faktör 3)*" ve "*Bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)*" faktörler açısından anlamlı bir farklılık olduğu ve ayın başarılı elmanı uygulamasını kadınların erkeklere göre daha fazla iş başarısını vurgulayan, aynı zamanda da sıkıntı yaratan bir uygulama olarak gördükleri

- gençlerle, orta yaşlı ve yaşlılar arasında "*İlişkileri olumsuz etkileyen (Faktör 2)*" faktör açısından anlamlı bir farklılığın olduğu ve ayın başarılı elmanı uygulamasını orta yaşlılar ve yaşlıların gençlere göre daha çok ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak gördükleri

- bekarlar ile evliler arasında "*İlişkileri Olumsuz Etkileyen (Faktör 2)*" faktör açısından anlamlı bir farklılık olduğu ve ayın başarılı elmanı uygulamasını evlilerin bekarlara göre daha fazla ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak gördükleri

- üniversite mezunu olanlar ile üniversite mezunu olmayanlar arasında "*Bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)*" faktör açısından anlamlı bir farklılık olduğu ve ayın başarılı elmanı uygulamasını üniversite mezunu olanların, üniversite mezunu olmayanlara göre daha fazla bireysel sıkıntı yaratan bir uygulama olarak gördükleri

- sosyal bilimler uzmanlık alanından mezun olanlar ile fen-mühendislik alanından mezun olanlar arasında "*İlişkileri olumsuz etkileyen (Faktör 2)*" faktör açısından anlamlı bir farklılık olduğu ve ayın başarılı elmanı uygulamasını fen-mühendislik alanından mezunu olanların, sosyal bilimler alanından mezunu olanlara göre daha fazla ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak gördükleri

- İstanbul'da doğanlar ile İstanbul dışında doğanlar arasında "*İlişkileri Olumsuz Etkileyen (Faktör 2)*" ve "*Bireysel sıkıntı yaratan (Faktör 4)*" faktörler açısından anlamlı bir farklılık olduğu ve ayın başarılı

elmanı uygulamasını İstanbul dışında doğanların, İstanbul'da doğanlara göre daha fazla ilişkileri olumsuz etkileyen ve bireysel sıkıntı yaratan bir uygulama olarak gördükleri

- çalışma hayatında geçirdikleri süreye ilişkin olarak 1-6 yıl çalışanlarla, 7 yıl ve üzeri çalışanlar arasında "*İlişkileri olumsuz etkileyen (Faktör 2)*" açısından anlamlı bir farklılığın olduğu ve ayın başarılı elmanı uygulamasını çalışma hayatında 7 yıl ve üzeri zamandır bulunanların, çalışma hayatında 1-6 yıl bulunanlara göre daha çok ilişkileri olumsuz etkileyen bir uygulama olarak gördükleri

- halen çalıştıkları iş yerinde geçirdikleri süreye ilişkin olarak 1-3 yıl çalışanlarla, 4 yıl ve üzeri çalışanlar arasında "*İş başarısını vurgulayan (Faktör 3)*" açısından anlamlı bir farklılığın olduğu ve ayın başarılı elmanı uygulamasını halen çalıştıkları iş terinde 4 yıl ve üzeri zamandır bulunanların, iş yerlerinde 1-3 yıl bulunanlara göre daha çok iş başarısını vurgulayan bir uygulama olarak gördükleri ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma da göstermektedir ki, kişilerin ihtiyaçları ve güdeleri, sosyal çevre ve kültürün etkisiyle törpülenip, güçlerini kaybedebilmekte veya yön değiştirerek başka ihtiyaçlar ve güdüler haline gelebilmektedirler [6] [14] kişinin içinde yaşadığı ortama, sosyal ve kültürel çevreye, geleneklere uymayan ihtiyaçlardan doğan güdüler güçlerini devam ettirememektedirler. Bu nedenle böyle bir uygulama kişiler için olumlu olarak algılansa bile kültürün yansımaları olan ilişkileri olumsuz etkilemesi faktörü tüm kişilerce kabul gören bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt tarafından tercih edilen motivasyon araçlarının çalışanların değerleriyle uygun olması gerekir. Ancak o zaman başarılı olur ve çalışanların örgütsel davranışlarını etkiler. Bireyin motivasyonu için kullanılacak araç onların değerlerinden ya da onların araçlara ilişkin algılarından elde edilmiş olmalıdır. Durumsal olarak atfedilen değer bir bireyden diğerine değişim gösterebileceği gibi, bir birey için zaman içinde de değişim gösterebilir [21].

Ayın elmanı uygulaması, bir örgütte kurumsallaştırılmış rekabet olarak ifade edilen taraflardan sadece birinin kazanmasını teşvik eden ve diğerlerinin kaybetmesini zorlayan sistemlerdendir [24] İşletmeler bazen performans değerlendirmesi çalışanların tümüne yönelik olması yerine, bireysel düzeyde ayın elmanı uygulaması ile de yapılabilir. Bu uygulama tek kazananın olduğu ve bu kişi dışındakilerin kaybettiği anlamına da gelmektedir [25]. Dahası bu uygulama yöneticilerin düzenli olarak her çalışanın performans standartlarına ne kadar ulaştığı konusunda sürekli ve düzenli gözlem yapmasını gerekli kılmaktadır. İşletmenin kaliteli ürün ve

hizmet sunması amaçlandığında, yönetim olarak çalışanlara uygulanan (ya da uygulanacak) öneri sistemi, satış komisyon yapısı, performans değerlendirme süreci ya da ayın elemanı uygulaması hakkındaki düşüncelerinin sorulması ve gelen bilgiler ışığında uygulamamanın yapılandırılması büyük yararlar sağlayacaktır [25]. Zira, bireysel başarının desteklediği bir sistem toplulukçu bir kültür içerisinde doğru bir şekilde çalışmaz. Dahası bu tür uygulamalar moda olmaktan öteye geçemezler. Türk kültürü toplulukçu kültürel özelliğe sahiptir [26]. Bu anlamda bireyselliği teşvik eden ayın başarılı elemanı uygulamasının toplulukçu Türk kültüründe sorunsuz olarak işlenmesinin mümkün olmayacağı anlaşılmaktadır. Diğer yandan her ne kadar Türk kültürü içerisinde alt boyutlara inildikçe bireysel kültüre ilişkin özelliklerin de olduğu ifade ediliyorsa da, ayın elemanı uygulaması için hedef alınan kitlenin kültürel özellikleri dikkate alınmadan böylesine bir uygulamaya girilmesi zorluklar, memnuniyetsizlikler ve sorunlar doğuracaktır.

Farklı kültürlerde geliştirilmiş uygulamaları alıp kullanırken, kültürel özelliklerin dikkate alınması gereği bu çalışmayla bir kere daha ortaya çıkmaktadır. Danışmanların önerdikleri uygulamalara karşı daha tedbirli yaklaşarak, daha sonraları ortaya çıkacak hataların büyük bir kısmının baştan düzeltilmesi, hem örgütler, hem de çalışanlar açısından daha yararlı ve verimli olacaktır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Dinçer, Ö. (1997). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- [2] Akdemir, A. (2003). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. İstanbul: Türkmen Yayınevi.
- [3] Triandis, H.C. (1984). Towards a psychological theory of economic growth. *International Journal of Psychology*, 19, 79-95.
- [4] Tevruz, S. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- [5] Boyacıgiller, N.A. (2000). “Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerin Alacağı Dersler” *Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. Ankara: Türk Psikoloji Derneği Yayını.
- [6] Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- [7] Koçer, T. (2000). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- [8] Herzberg, F. (1966). *Work and nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- [9] Deci, E.L. (1972). The effects of contingent and non-contingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior & Human Performance*, 8, 217-229.
- [10] Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- [11] Luthans, F., (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.Com.
- [12] Cüceloğlu, D. (1991). *İnsan ve Davranışı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- [13] Kanungo, R.N. & Mendonca, M. (1988). Evaluating Employee Compensation. *California Management Review*, 31(1), 23-39.
- [14] Shamir, B. (1991). Meaning Self and Motivations. *Organization Studies*, 12(3). 405-424.
- [15] Hofstede, G. (1984). *Culture’s Consequences*. California: Sage Publication.
- [16] Sampson, E.E. (1977). Psychology and The American İdeal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 767-782.
- [17] Trompenaars, F. (1998). *Riding The Waves of Culture*. New York: McGraw-Hill Com.
- [18] Robbins, S. (1995). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prenticehall.
- [19] Schein, E. (1996). Culture The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240.
- [20] Mischel, W. (1973). Toward A Cognitive Social Learning Reconceptualization of Personality. *Psychological Review*, 80, 200-213.
- [21] Agarwal, N.C. (1998). Reward systems: emerging trends and issues. *Canadian Psychology*, Ottawa: Feb-May, 39(1/2), 60 -79.
- [22] Etzioni, A. (1988). *The Moral Dimension: Toward a New Economics*. New York: The Free Pres.
- [23] Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: Stanford University Pres.
- [24] Crow, R. (1995). Institutionalized competition and its effects on teamwork. *The Journal for Quality and Participation*, 18(3), 46-53.
- [25] McManus, K. (2003). Quality requires a strong foundation. *Industrial Engineer Norcross*, 35(9), 22-39.
- [26] Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.

Ocak 2006.1-16.

**İnci ERDEM ARTAN** (i.artan@superonline.com) is a Professor Doctor in Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Management and Organization, Marmara University. Her research areas are organizational behavior, values, organizational theories, organizational change, motivation and leadership.

**Deniz BÖRÜ** (denizboru@marmara.edu.tr) is an Assistant Professor Doctor in Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Management and Organization, Marmara University. Her research areas are trust, small business management and entrepreneurship.

## KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK İLİŞKİSİ: ÖRNEK BİR FABRİKA UYGULAMASI

Enver ÖZKALP<sup>1</sup>, Çiğdem KIREL<sup>2</sup>, Aytül Ayşe CENGİZ<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Profesör Dr.

<sup>2</sup>Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Doçent Dr.

<sup>3</sup>Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Araştırma Görevlisi

### THE RELATIONSHIP BETWEEN THE CULTURE AND ORGANIZATIONAL CREATIVITY: A CASE STUDY OF TUSAS IN ESKİŞEHİR

*Abstract: Nowadays, many of the notable organizations in our era have emphasized that creativity and innovation are not only a desire but also an inseparable part of the organization's culture; even a core competence of it. In today's competitive environment, the most important thing that the organizations have faced is to be creative. The scientists have defined creativity is the process that individuals and teams produce new and beneficial ideas. The culture in the organization and the methods in practice have developed the creativity level and have increased the abilities of the people. This view has been mostly accepted in the literature of the creativity. In this context, an organization from Eskişehir, namely TUSAS had been chosen to find out the relationship between the creativity and the culture. To find out this relationship a participative observation technique and deep interview with managers had been used. By examining the findings, some of the suggestions about the methods for enhancing the creativity has been presented in this article.*

**Keywords:** Culture, Creativity, Intrinsic Motivation

### I. GİRİŞ

Bilim adamları, örgüt kültürünü örgüt üyelerinin paylaştıkları değer ve inançlardan oluşan bilişsel bir çerçeve olarak tanımlamaktadır [1]. O halde bazı örgütler, diğerlerine kıyasla neden daha yaratıcı bir kapasiteye sahiptirler? Örgütlerin yaratıcılıklarının ardında örgüt kültürünün temel değerlerini bulabilir miyiz? Bir takım örgüt bilimcileri bunu spekülatif bir biçimde madem örgütler insanlardan oluşur, her birey farklı bir kişiliğe sahip olduğu için de her örgütün bir diğerinden farklı oluşunu insanların kişilikleri ve bunun çalışma ortamına yansımaya bağlamaya çalışmışlardır. Ancak, örgütün bütünü ele aldığımızda ve bu farklılıkların örgütün tümüne tutarlı bir biçimde yansıdığını gördüğümüzde, bunu sadece çalışanların kişiliklerine bağlamanın yetersizliği ortaya çıkmaktadır. Hatta bazı örgütlerde çalışan personel sürekli değişse bile örgütün kolay değişmediğini; buna karşın insanların değişerek bu yapıya

### KÜLTÜR VE ÖRGÜTSEL YARATICILIK İLİŞKİSİ: ÖRNEK BİR FABRİKA UYGULAMASI

*Özet: Çağımızın bir çok tanınmış örgütü yaratıcılığı ve keşfediciliği örgüt için sadece arzulan bir şey olmadığı, onun kültürünün ayrılmaz bir parçası hatta onun temel becerilerinden biri olduğunu vurgulamaktadır. Günümüzün rekabetçi ortamında yer alan örgütlerin karşılaştıkları en önemli şey yaratıcı olmak durumunda olmalarıdır. Bilim adamları yaratıcılığı bireylerin ve takımların yeni ve faydalı fikirler üretme süreci olarak tanımlamaktadırlar. Yaratıcılık ile ilgili literatür incelendiğinde, örgüt içindeki kültürün ve bu bağlamda uygulanan yöntemlerin, çalışanların yaratıcılık düzeyini geliştirip, bu konudaki becerilerini artırabileceği benimsenen görüşler arasındadır. Bu bağlamda Eskişehir bölgesinden seçilen bir işletmedeki mevcut örgüt kültürü yapısı katılımlı gözlem yoluyla incelenerek, bu yapı içinde hangi yöntem ve tekniklerle çalışanların yaratıcılık düzeyinin geliştirildiği ve desteklendiği saptanmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular, yaratıcılık ve örgüt kültürü ilişkisi altında incelenerek, yaratıcılığı arttırmada kullanılabilecek yöntemlere ilişkin bir takım öneriler bu çalışmada sunulmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kültür, Yaratıcılık, İçsel Motivasyon

uyum sağladığını görmekteyiz. Örgütün içinde insanların bir araya gelmesinin yanında, örgütü değişmeyen bir biçimde tutan veya birlikteliğini sağlayan bir takım faktörler ortaya çıkmaktadır. Bilim adamları ve örgütsel davranış bilimcileri bunu örgüt kültürü olarak açıklamaktadırlar. Yani paylaşılan inançlar, beklentiler ve örgüt içindeki çalışanların temel değerleri örgüt kültürünü oluşturmaktadır [2].

Değerler, davranışlar ve inançlar örgütü bir araya getirmede etkili parametrelerdir. Hatta çağımızda çalışanlarına değer vermeyen, onları bir makineden farklı görmeyen örgütlerin toksit örgüt kültürüne sahip olduğu ve bunun da çalışanların işten ayrılma oranını etkilediği, böylece bu örgütlerin başarılı olan personellerini kayb ettiklerini; buna karşın çalışanlarına değer veren, olumlu yaklaşan örgütlerin ise sağlıklı örgüt kültürüne sahip oldukları ve burada iş değiştirme oranlarının çok az olduğu saptanmıştır [3]. Böylece örgütlerin başarılarının

temelinde örgüt kültürlerinin yattığı söylenebilir. Kültürü oluşturanların insanlar olması nedeniyle, kültürün insanların yaratıcılığını etkilediğini ve bunun da örgüt içindeki potansiyeli tetikleyerek, örgütün yaratıcılık ve keşfediciliğini arttırdığını söylemek bir ölçüde olasıdır. Yaratıcılık yeteneği yüksek olan, yeni şeyler ortaya çıkaran ve bu konuda çalışanlarını güçlendiren örgütlerin çağımızda başarılarının yüksek olduğunu görüyoruz. (Microsoft, Hewlett-Packard gibi) Bu noktada yaratıcılık ve yaratıcılık süreci üzerinde durmak faydalı olacaktır.

## II. YARATICILIK (CREATIVITY) ve YARATICILIK SÜRECİ

Çağımızın bir çok tanınmış örgütü yaratıcılığı ve keşfediciliği (innovation) örgüt için sadece arzulan bir şey olmadığı, onun kültürünün ayrılmaz bir parçası hatta onun temel becerilerinden biri olduğunu vurgulamaktadır [4]. Günümüzün rekabetçi ortamında yer alan örgütlerin karşılaştıkları en önemli şey yaratıcı olmak durumunda olmalarıdır. Örgütler daha etkili olmaya çalışırken, yaptıkları eylem küçülmek olmaktadır; ancak küçülmenin sonucunda çalışanlara yansıyan olumsuz etki, işletmenin yaratıcılığının azalmasıdır [5]. Bilim adamları yaratıcılığı bireylerin ve takımların yeni ve faydalı fikirler üretme süreci olarak tanımlamaktadırlar [6]. 3M, Canon, Hewlett-Packard gibi büyük işletmeler, yaratıcılığı çok iyi bir biçimde yansıtır, çalışanlarını da yaratıcı olmaları konusunda desteklemektedirler [7]. Ancak bazen yaratıcılık farklı bir anlamda da ele alınmaktadır. Hepimizin tahmin edebildiği gibi yaratıcı insanlara deli gözüyle bakılır. Özellikle sanatta bunun yansımalarını görebilmekteyiz. Örneğin, Van Gogh ve Nijinsky bu görüşü destekler nitelikteki kişiler arasındadır. Ancak araştırmalar, bu görüşü doğrular nitelikte değildir. Bunun aksine yaratıcı insanların yüksek bir ego gücüne sahip olduğu ve sorunlara yapıcı bir biçimde çözümler getirdiği yönünde görüşler mevcuttur. Ayrıca yaratıcı insanların üstün zekalı ve entelektüel olması gerektiği vurgulanmaktadır. Ancak araştırmalar, bunu doğrulamamıştır. Bazı yaratıcı kişiler, yüksek zekalı bulunurken, bazıları bulunmamıştır [8]. Yaratıcılık konusunda bir başka görüş ise yaratıcılığın herkese açık olduğunu ve bunun bir kişilik özelliği olup, geliştirilebileceğini öne sürmektedir [9]. Bu görüşte ve yapılan bir çok çalışmada yaratıcılığın öğretilen bir şey olduğu doğrulanmış; bu da insanların yaratıcı bireyler olabilmeyi öğrenerek, bu becerilerini geliştirebileceklerini göstermiştir [10].

Yöneticiler ya ilk başta belirttiğimiz ilk iki görüşten hareket ederek yaratıcılığı uygularlar; yani yaratıcı kişileri biraz anormal sayıp, örgütün dışında tutmaya çalışırlar ya da üçüncü görüşten hareketle mümkün olduğunca yüksek zekalı insanları, entelektüellik kapasitesi yüksek insanları istihdam ederler. Ancak, eğer yönetim yaratıcılığı bir kişilik faktörü olarak görüp, kişiliğin bu yönünün geliştirilebileceğine

inanıyorsa, o zaman da bunu geliştirme süreçlerine yer vermek durumundadırlar [7].

Japon yöneticiler üzerinde yapılan çalışmalarda yöneticilerin, çalışanların örgüt içerisinde yaratıcı olmalarını destekledikleri ortaya çıkmıştır. Japon çalışanların işyerlerine gelmekten memnuniyet duydukları veya hoşnut oldukları saptanmıştır. Japonya'nın en büyük 10 işletmesi üzerinde yapılan araştırmada (Mazda, Fuji, Electric, JUC gibi), bu işletmelerde her bir Japon çalışanın 100'den fazla yaratıcı fikir ürettiği saptanmıştır. Bu çalışmada, Japon firmaların yaratıcı davranışları destekledikleri ve bu nedenle bu firmalarda çalışanların sorunların tespiti ve çözümünde pekiştirildikleri, katılım sağladıkları ortaya çıkmıştır [11].

O halde örgütler, çalışanların yaratıcı olmalarına nasıl yardımcı olabilirler? Bu teknikleri kısaca şu şekilde özetleyebiliriz:

1. Destekleme (Buffering): Yöneticilerin, çalışanların ürettikleri yaratıcı düşünceleri zaman zaman riske girerek, desteklemeleri.

2. Zaman Ayırma (Organizational time outs): Çalışanlara sorunların çözümünde rahatça düşünüp, çalışabilecekleri zamanı verme, bu iş için onlara zaman ayırma.

3. Sezgi (Intuition): Tam oluşmamış, son derece sofistike olmayan düşünce ve fikirlere de şans verme; bir anlamda yöneticilerin sezgilerini kullanarak, bunlardan ileride bir şeyler çıkabileceğini düşünerek, fırsat tanımaları.

4. Yaratıcılığı Destekleyen Davranışlar: Çalışanlara farklı açılardan yaklaşarak, sorunları çözmelerini destekleme, onlara fikirlerinde yardımcı olma, katılımlarını pekiştirme.

5. Yaratıcı Örgüt Yapısı: Çalışanların bir çok konuda istedikleri yöneticilerle konuşmalarına, onlardan destek almalarına, düşüncelerini paylaşıp, tartışmalarına fırsat verme, bir ölçüde çalışanları güçlendirme [12].

Yöneticilerin yaratıcılık konusundaki ilgileri, örgütün başarısı için son derece önemlidir. Ancak unutulmaması gereken nokta, bütün bu sıralanan önerilerin örgütün kültürel yapısı tarafından desteklenmesi gerektiğidir. Yaratıcılık, bir değerdir; bu değer hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından paylaşılması gerekir. Çalışanların hiçbir zaman bir şeyler üretmeyeceğine inanan bir yöneticiyi ve örgüt yapısını ikna etmeleri çok zordur. Bu olgu, iknadın da öte inanç işidir. Bu inancı taşıyan yöneticilerin ve çalışanların oluşturabilecekleri örgüt kültürü bireysel yaratıcılıkları pekiştirici bir rol üstlenir.



Yaratıcılık araştırmacılarından Teresa Amabile, yaratıcılığın birbirini tamamlayan üç faktörün bir fonksiyonu olduğunu söyler. Bunlar:

- 1.Uzmanlık
- 2.Yaratıcı düşünme becerileri
- 3.Motivasyon'dur [13].

**1. Uzmanlık:** Uzmanlık içinde bilgi önemli bir yer tutar, bunun içinde teknik, entelektüel ve süreçle ilgili bilgi yer alır. Nasıl piyona çalarken ve bilgisayarın tuşlarını kullanırken el becerisine, orkestrayı yönetirken ritim duygularına ve müzik bilgisine ihtiyaç varsa, bazı görevleri yapabilmek için de belirli yetenek ve becerilere ihtiyaç vardır. Yaptığımız iş belirli hüner, bilgi ve yetenek gerektirebilir. Bu yetenek ve bilgi, yaratıcılığı ortaya çıkaracak olan yaratıcılığın ham maddeleridir. Eğer en basit işlerde bile bu kapasite ve bilgi yapısından yoksunsak, yaratıcılığın ortaya çıkmasını bekleyemeyiz [3].

**2. Yaratıcı Düşünme Becerileri:** Temel becerilerin yanında yaratıcı olmak için ilave bir takım becerilere de ihtiyaç vardır. Yaratıcı düşünme, problemlerin çözümünde esnekliği, hayalciliği ve etkili kararlar verebilmeyi gerektirir. Bireysel yaratıcılığı geliştirmek için belirli yaklaşımlar önem taşır. Bunlar:

- **Belirli zihinsel kalıpları yıkıp, yeni bakış açıları geliştirmek.** Yaratıcılık, insanların eski kalıpları bir kenara bırakıp, yeni bir bakış ve düşünme açıları geliştirebildikleri ölçüde ortaya çıkar. Kendini geçmişe bağlayan, eski kalıplarla düşünenler yaratıcılığı engellerler. En aşına olunan şeylere bile yeni ve farklı bir bakış önemlidir. Bu olguya aykırı düşünceler (divergent thinking) denilmektedir. Yani aşına olduğumuz problemleri farklı bir çerçeve içerisinde algılama süreci, aykırı düşünceleri ifade etmektedir.

- **Karmaşıklık anlayabilmek.** Bu kavram, bir takım şeyleri basit hale getirmektense, karmaşık fikir ve düşünceleri birbirleriyle ilişkili bir biçimde, karmaşa yaratmaktan korkmayacak bir şekilde incelemeyi ifade eder.

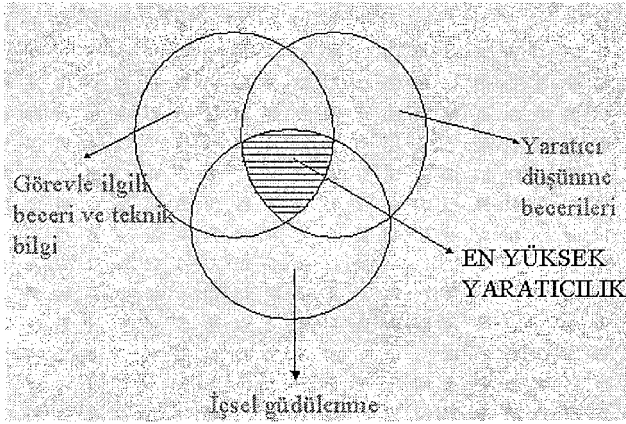
- **Her zaman yeni seçeneklere açık olup, ilkel düşünce ve kararlardan uzak durmak, sakınmak.** Yaratıcı insanlar, her seçeneği deneyen, yeni fikir ve düşüncelere açık olan insanlardır. Bu nedenle, bir çok kişiye ters gelen seçenekleri bile deneyen, bunlara kafa yoran bireylerdir. İlkel bir sonuca ulaşmaktansa, bundan kaçınmak için her yolu denerler. Bu nedenle de bazı işletmeler, kendi işletmelerinin dışında, yeni yöneticiler istihdam ederek, farklılık yaratmaya çalışırlar.

- **Yaratıcı anlayışı desteklemek (creativity heuristics).** Bazı insanlar, yeni yaratıcı fikirlerle ulaşabilmek için yaratıcı anlayış olarak tanımlayabileceğimiz belirgin stratejiler takip ederler. En basit bir biçimde yaratıcı sonuçlar, bireylerin farklı bakış açılarının sonucudur. Bu insanlar, farklı analogiler (benzetimler) kullanırlar, hayal güçleri, empatik davranışları, olayları algılayışları, soyutlamaları diğer insanlardan farklıdır [14]. Yaratıcı kişilerin sezgisel karar verme güçleri de çok gelişmiştir; bazı fikirlerden nasıl faydalanacaklarını çok iyi bilirler [15].

- **Yaratıcı insanların üretici bir unutkanlıkları (productive forgetting) vardır.** Yani üretken olmayan fikirleri ve düşünceleri geçici olarak bir kenara bırakırlar ve yeni bir bakış açısı ortaya çıkana kadar unutmış gözükürler. Ancak, bu sorunlara cevap bulacak ortam ve fikirler gelişince, bunları tekrar hatırlayarak çözümler üretirler [3].

**3. Motivasyon:** Motivasyon, bireyin sorunu çözme konusundaki içsel gücü veya potansiyelidir. Motivasyon sonucunda beklenenden daha fazla yaratıcı sonuçlar ortaya çıkar [16]. Eğer bir kimse yaratıcı olacaksa, kesinlikle ilgilendiği veya yapmak zorunda olduğu işe ilgi duymalı, ondan zevk almalıdır. Diğer bir deyimle, içsel görev motivasyonu (intrinsic task motivation) yüksek olmalıdır. Yani birey yaptığı işi ilgi çekici bulmalı, işe bağlılık duymalı ve işle olumlu bir biçimde mücadeleyle soka bir yapıya sahip olmalıdır. Birey, yaratıcı kapasiteye sahip olsa bile, yeterli bir biçimde güdülenmiyorsa sonuçlar olumlu olmayacaktır. Yani yaratıcı kapasitesini kullanamayacaktır. Bu nedenle eğer bireylerden yaratıcı olmaları, yaratıcı fikirler üretmeleri isteniyorsa, bireylerin yaptıkları işe bağlılıklarının çok güçlü olması gerekir [17].

Yaratıcı düşünce ve fikirler geliştirmek hem birey hem de gruplar açısından çok sık gerçekleşmemektedir. Bu nedenle yaratıcılığın ortaya çıkabilmesi için yukarıda sıraladığımız üç faktörün yüksek olması gerekir. Ancak bu üç faktörün birlikteliği yüksek düzeyde bir yaratıcılığı ortaya çıkarır. Diğer bir deyimle, bu üç faktörden bir tanesinin yeterli düzeyde olmayışı yaratıcılığı da o nispette azaltır. Hatta, bunlardan bir tanesinin hiç olmayışı veya sıfır oluşu yaratıcılığı sıfır yapar. Örneğin, istediğiniz kadar içsel güdülenmeniz yüksek olsun ve yeni fikirler geliştirme konusunda ne kadar çok pratik yapmış olursanız olun, eğer yeterli beceriye veya yeteneğe sahip değilseniz, yaratıcılığınız gelişmeyecek veya ortaya çıkmayacaktır. Aynı şekilde yaratıcılığımız, eğer yaratıcılıkla ilgili becerileriniz ve motivasyonunuz yoksa, yine ortaya çıkmayacaktır. O halde, yaratıcılığın bireysel düzeyde ortaya çıkması için yaratıcılığın üç tamamlayıcısı olan, işle ilgili beceriler, yaratıcılıkla ilgili hünerler ve içsel güdülenmenin birlikte yer alması gerekmektedir [3]. Şekil.1'de bu üç faktörün etkileşimini görmekteyiz.



Şekil.1. Yaratıcılığın Bileşenleri

Kaynak: Greenberg, J. (2002). *Managing Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 319 [3]. Amabile, T. (1988). *A Model of Creativity and Innovation in Organizations*. (Eds.: Staw & Cummings, L.L.). *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167[6]

### III. YARATICILIK GELİŞTİRME SÜRECİ

Herkes için tam olarak bilinmemekle birlikte acaba insanlar yaratıcı fikirlere nasıl ulaşmaktadırlar? Bu konuda bilim adamları dört aşamalı bir süreç ileri sürmektedirler [18].

**1. Yaratıcılığa hazırlanmak.** Genelde çoğunluğun inancı yaratıcı fikirlerin beklenmedik anda ortaya çıktıkları ise de, gerçekte yaratıcı fikirlerin ancak gerekli hazırlıkların yapılmasından sonra ortaya çıktığı yönündedir. Bu da gerekli bilgilerin toplanması ve sorun üzerinde odaklanmayı gerektirmektedir. Walt Disney şirketinin ünlü yöneticilerinden olan Michael Eisner, yaratıcılığın belirsizlikten çıkan bir şey olmadığını, aksine çok dikkatli bir düşünce ve konsantrasyonun sonucunda çıktığını savunmaktadır. Eisner, kariyerinin başlangıç yıllarında çalıştığı patronu tarafından işinden atılmak istenmiş, çünkü ne zaman patronu yeni bir fikir ileri sürse, Eisner "Biraz düşünelim, ben sonra tekrar size dönerim." diye karşılık veriyormuş. Patronu yaratıcılığın bir anda ortaya çıkan hızlı düşüncenin sonunda olduğuna inanırken; Eisner, yaratıcılığın dikkati ve konsantrasyonu gerektiren bir düşünce biçimi olduğunu savunmaktadır. Hatta insanın kendini sıkı bir biçimde disipline ettiği bir süreç olarak nitelendirmektedir [19]. Bu nedenle en önemli yaratıcı insanlar olarak nitelendirdiği Steven Spielberg, George Lucas, Frank Stelle gibi sanatçıların çok olgun bir kişiliğe sahip olduklarını öne sürmektedir [16].

**2. Fikirlerin olgunlaşmasına müsaade etmek.** Yaratıcı fikirlerin gelişimi zaman alacağı için, insanlar sorunlarını kafalarının bir tarafına atarlar ve onu unutmuş sayarak tıpkı kuluçka makinasına yatırılan yumurtaların olgunlaşması gibi gelişimine izin verirler. Eğer kafalarına sorun ile ilgili yeni bir şey gelirse veya çözüme

ulaşırlarsa, bunu uygularlar. Greenberg, bu aşamaya fikirler üzerinde uyumak; "sleep on it" adını vermektedir.

**3. Fikirleri dokümanete etmek.** Eğer yukarıdaki iki aşamada aklınıza konu ile ilgili olgun bir fikir gelirse, eğer bu fikir her hangi bir biçimde saklanmaz ise kaybolabilir veya unutulabilir. Bu nedenle bazı yaratıcı kişiler yanlarında küçük cep ses alıcıları taşıyarak, akıllarına gelen fikirleri buna kayıt ederler. Aynı şekilde yazarlar günlük tutarak, ressamalar ise akıllarına gelen şeylerin küçük karalamalarını çizerek, unutmamaya çalışırlar.

**4. Fikirleri doğrulamak.** Yaratıcı fikirlerin akla gelmesi önemli olmakla beraber, ondan daha önemlisi bunların yaşama geçirilip, geçirilemeyeceği yani bir anlamda ispatlanması veya doğrulanmasıdır. Bir fikrin faydasını ancak onun üzerinde bilinçli bir biçimde düşünmekle doğrulayabileceğimiz gibi, bunu konu ile ilgili insanlarla paylaşarak da yapabiliriz. Gecenin bir saatinde aklımıza gelen bir fikir o an için doğru gelse de, sabahleyin hava aydınlanınca hala mantıklı gelebiliyorsa, o zaman onun üzerinde düşünmek gerekebilir [3].

Yüksek yaratıcılık yeteneğine sahip olan insan, örgütlerin en önemli varlıklarından birisidir. Ancak örgütler bu kişileri nasıl ortaya çıkarıp, içinde buldukları ortamda nasıl yükseltmektedirler? Gerçekte bunun cevabı çalışanlar ve örgüt olarak neler yapıldığına bağlıdır. Bir başka deyimle, iki yaklaşım bu konuda ileri sürülebilir:

- İnsanların yaratıcılığını arttırmak amacıyla eğitmek.
- Yaratıcı iş ortamları sağlamak [3].

#### a. İnsanların Yaratıcılığını Arttırıcı Eğitim:

Yaratıcılıktan çoğu zaman özel bir şey veya sıra dışı bir şey olarak söz edilir. Çoğu zaman da düşünmeyle veya problem çözmeyle ilişkilendirilir. Yaratıcılık, insanın sahip olduğu en olağanüstü ayırt edici özelliklerinden biridir [20]. Etrafımızdaki bazı insanların diğerlerinden daha yaratıcı oluşu her zaman dikkatimizi çekmiştir. Bazı insanların doğasında bu mevcuttur. Bu kişiler, farklı durumlara yeni bakış açıları, yeni eğilimler getirerek, bilinenlerden farklı bir biçimde bir tarz uygularlar [21]. Ancak yine de bazı insanları daha yaratıcı yapmanın bir takım yolları bulunmaktadır. Genelde insanları eğiterek daha yaratıcı yapmanın üç yolu bulunmaktadır [22]:

- Yeni fikirlere açık olmayı desteklemek,
- Sorunu anlamak için zaman ayırmak ve düşünmek,

- Farklı düşünce sistemleri geliştirmek. (Develop divergent thinking)

## 2. Yaratıcı Çalışma Ortamı Geliştirmek:

Nasıl insanları daha yaratıcı yapmanın yollarından veya eğitiminden söz ediliyorsa, insanların yaratıcılığını geliştirebilecekleri çalışma ortamlarını yaratmak veya değiştirmek de son derece önem taşır. Burada da çeşitli yaklaşımlardan söz edilmektedir. Bunlar:

- **Çalışanlara otonomi sağlamak ve güçlendirmek:** Yani bireylerin çalışma ortamında istedikleri gibi düşünmelerine yardımcı olmak ve bu fikirleri desteklemek.

- **Çalışanların geliştirdikleri fikirleri başkalarıyla paylaşmalarına veya değişimlerine müsaade etmek:** İnsanlar eğer bir tek projede çalışıyorlarsa, bir müddet sonra bundan sıkıldıklarını, aynı fikirlere saplanıp kaldıkları için fikirlerinin bayatladığını görürüz. Ancak, birkaç projede çalıştıkları zaman, yeni insanlar ve fikirlerle karşılaştıkları için bunlardan esinlenmenin, fikir alış veriş imkanlarında bulunmanın arttığını görürüz. Bu da yaratıcılığı pekiştiren bir ortamın ortaya çıkmasına yardımcı olur.

- **Çalışanların yaptıkları işi içsel olarak ilgi çekici kılmak:** Bireylerin yaptıkları işi rutin bir halden çıkarıp bir oyun haline getirmek ve onu ilgi çekici kılmak.

- **Çalışanların kendi kendilerine yaratıcı amaçlar geliştirmelerini desteklemek:** Yani başka birisinin baskısıyla bir takım amaçlar oluşturmak yerine, bireyin bu amaçları kendilerinin oluşturmalarına müsaade etmek. Diğer bir deyişle, yaratıcılık konusunda kısıtlamamak. Greenberg, kitabında bunu Thomas A. Edison örneğiyle açıklamaktadır. Edison, kendisine her 10 günde küçük bir icat, her altı ayda bir ise büyük bir icatta bulunmayı amaçlamıştır. Bu şekilde de 1000'den fazla patente ismi geçmektedir [3].

- **Örgütün üst düzeyinde de yaratıcılığı desteklemek:** Yaratıcılık, örgütün üst düzeyindeki kişiler tarafından desteklenmiyorsa, kişilerin yaratıcı olması pek mümkün olmamaktadır. Bu konuda danışmanların, takım liderlerinin ve üst yöneticilerin zaman zaman yaratıcılık konusunda riske girerek, kararları desteklemeleri yaratıcılığı pekiştirici bir fonksiyon görmektedir [23].

Yukarıda da belirtildiği gibi bazı kültürler, diğer kültürlere kıyasla yenilikçiliğe ve yaratıcılığa daha yatkın görünmektedir. Toplum açısından baktığımızda bunun çocuğun toplumsallaşmasından eğitimine kadar etkilerini görebiliriz. Bu nedenle yaratıcı toplumlarda aile yapısından, toplumsallaşmaya, eğitimin yapısına kadar bir çok faktörün süreçte etkili olduğunu söyleyebiliriz. Elbette örgütler de içinde yaşadıkları toplumdan ve bu

ortamda yetişmiş insandan daha bağımsız değildirler. Acaba başarılı olan bu kültürler ne gibi değerlere sahiptirler? Bunları saptama çabaları, kendimizin de gelişmesine katkı sağlayabilir. Bu çaba bir çok şirketin bilim parkları, endüstriyel kompleksler geliştirmesine neden olmuş ve yaratıcılığı arttırmanın yolları araştırılmıştır.

Örgütsel yaratıcılığın sağlanması ancak örgüt içinde çalışanların yaratıcı kılınması ile mümkündür [24]. Bu da bireylerin çalıştıkları örgüt kültürünün bir parçasıdır. Yaratıcılığı destekleyecek bir örgüt kültürü bilimsel buluşların ve yeniliklerin ortaya çıkışında ve örgütün başarılarının artmasında önemli bir amaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şimdiye kadar yaratıcı düşünme gelişimi ve bileşenleri üzerinde durduk. Şimdi bu yaratıcılığın oluşabilmesi için örgütler neler yapmalıdır biraz bunun üzerinde duralım ve bunu açıklamaya çalışalım. Bu çalışmada TUSAŞ Motor Sanayii'ndeki (TEI) katımlı gözlem yoluyla yaratıcı kültürün nasıl geliştirildiğini görmeye çalışacağız.

## IV. ARAŞTIRMA KAPSAMI

Kültür ve örgütsel yaratıcılık ilişkisini incelediğimiz örgüt, TUSAŞ Motor Sanayii (TEI) A.Ş.'dir. TUSAŞ (TEI), Türk ortaklar ve General Electric arasında imzalanan ortaklık anlaşması ile 1985 yılında kurulmuş bir anonim şirkettir. TEI'nin Türk ortakları; Türk Uçak Sanayi A.Ş., Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı ve Türk Hava Kurumu'dur.

1987 yılında ilk motor ve motor parçalarının üretim ve sevkiyatını gerçekleştiren TEI, aradan geçen yıllar içerisinde uçak motor üretim, montaj ve test teknolojisinin ülkemize transferini gerçekleştirmiş; ayrıca uluslararası standartta güvenilir, yüksek kaliteli üretimi ile kendini global pazarlara kanıtlamış bir kurumdur.

TEI'nin vizyonu, 1993 yılında "Dünya çapında bir şirket olmaya devam ederek, yüksek kalitede rekabet edilebilir bir üretici olmak; pazardaki tüm müşterilere uçak motoruyla ilgili hizmet ve destek vermek, sektörde söz sahibi olabilmek amacıyla ülkemizdeki varlık ve kaynakları optimum düzeyde kullanmak" olarak belirlenmiştir.

TEI'nin yaratıcılık konusunda aldığı ödüller ise şöyle sıralanabilir:

- 2002 yılında General Elektrik Uçak Motorları tarafından "2002 Brian H. Rowe ARGE" ödülünü almıştır. Proje, 40 adet ürün geliştirme projesi arasından seçilmiştir.

- 2002 yılında, Dünya Gazete'sinin aylık ekonomi

ve finans dergisi GLOBUS tarafından düzenlenen "İhracatın Yıldızları 2002-İhracatı Teşvik Ödülleri" organizasyonu kapsamında TEI'nin J85 Ejektör Sistemi Geliştirme Projesi, üretici-ihracatçı şirketler bazında Yaratıcı Ürün dalında birincilik ödülünü almıştır.

- Toplam Kalite anlayışını temel alan yönetim modeli ve bu doğrultudaki uygulamalarıyla 1994 yılında "TÜSİAD-KALDER Kalite Ödülü"nü kazanmış olan TEI, 1996 yılında GEAE (General Electric Uçak Motorları) tarafından, GEAE'ye parça üreten 550 tedarikçi firma arasında sınıfında en iyi seçilmiştir.

- 2000 yılında da GEAE tarafından "Best International Supplier (En İyi Uluslararası Tedarikçi)" seçilmiş ve ayrıca Türk Savunma Sanayi projelerindeki başarılarının bir sonucu olarak Amerikan-Türk Konseyi ve DELK tarafından "Savunma Sanayi Ödülü" almıştır.

Aldığı ödüllerden de anlaşılacağı gibi araştırmamızda TEI'yi örnek işletme olarak seçmemizin nedeni, TEI'nin yaratıcı bir örgüt için gerekli koşullara sahip olması ve bunu da değişik alanlarda ispatlamasıdır.

## V. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Daha önce de belirtildiği gibi yaratıcılık oldukça geniş bir kavramdır ve pek çok sektörde de örgütün yapısı ve alanına göre farklı yaratıcılık uygulamaları görülmektedir. Bilindiği gibi örgütlerde bireylerin yaratıcılık yeteneklerini ortaya koymalarına fırsat veren en iyi koşul, bireylerin düşüncelerini özgürce söyleyebilecekleri ve kendilerini ifade edebilecekleri bir çalışma ortamının varlığıdır. Bu ise ortama kültür olarak yansır. Çalışmamızda da bu kültürel ortamı incelemek amacıyla öncelikle üst düzey yöneticilerle bireysel görüşmeler yapılmış ve katılımlı gözlem yoluyla görüşmeler esnasında yöneticilerden bu kültürel ortamı nasıl sağladıklarına, yaratıcılık faaliyetlerini nasıl uyguladıklarına ve yaratıcılığın sonucundaki ödüllendirmelere ilişkin ayrıntılı bilgiler alınmıştır.

Araştırma süreci içerisinde çalışmamızı desteklemek ve bilgi vermek amacıyla yöneticiler, şimdiye kadar yapmış oldukları yaratıcılık çalışmalarına ilişkin sunuşlar yaparak, yaratıcılık sürecini açıklamaya çalışmışlardır. Bu çalışmada bire bir görüşmeler yapılarak, örnek yaratıcılık çalışması olarak inceleyeceğimiz bireysel öneri sistemi ve 6 Sigma hakkında yöneticilerin düşüncelerine başvurulmuş, sistemin uygulanabilirliği birlikte değerlendirilmiş, bu konuda araştırmamızı destekleyecek yazılı materyaller sağlanmıştır. Ayrıca yönetimin önerdiği yaratıcılık konusunda örnek alınabilecek Hata Düzeltme Toplantısına (Corrective Action Board (CAB)) katılmış ve sıfır hata ile üretim yapabilmek için gerekli düzenlemelerin nasıl geliştirildiği gözlenmiştir. Daha sonraki dönemlerde de değişik konularda yaratıcılık

toplantılarına katılarak çalışmamızı destekleyici veriler alınmıştır.

## VI. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmamızda, çalışanın yaptığı iş üzerinde yaratıcı düşünmesini, her gün daha hızlı, daha etkili, daha kaliteli iş çıkarmasını sağlayan ve bunu mükemmellik anlayışı içerisinde örgüt kültürü haline getiren "Bireysel Öneri Sistemi'nin" ve 6 Sigma işletme stratejisinin çalışanların yaratıcılığını nasıl etkilediği incelenmeye çalışılmıştır.

TEI'de Bireysel Öneri Sistemi, 1992 yılından bu yana uygulanmaktadır. Sistem, İnsan Kaynakları ve Kalite bölümleri tarafından yürütülmektedir. Sistemin amaçları, mavi yakalı personelin işine olan katkısını arttırmak, çalışanların yaratıcılığını ortaya çıkarmak ve sürekli gelişme anlayışını benimsetmektir. "Thinking Outside The Box" yaklaşımı, çalışanları yaratıcılığa teşvik etmek için kullanılmaktadır.

Bireysel Öneri Sistemi'nin işleyişi ise Ek.1'de gösterilmektedir. Çalışanlar, çoğunlukla yaptıkları işle ilgili öneriler vermektedirler. Çünkü yaratıcılıkta bilgi, gözlem ve deneyim çok önemlidir. İşi en iyi bilen, doğrudan üretim sürecinde yer alan mavi yakalılar olduğu için uzman oldukları konularda daha fazla öneri vermektedirler. Zaten geçmiş 10 yıl içinde en fazla öneri veren çalışanların kayıtlarını İnsan Kaynakları bölümünden talep edip incelediğimizde, bu çalışanların en az beş yıldır TEI'de çalışan kıdemli bireyler olduğu gözlemlenmiştir. Bu da bize; kıdem-uzmanlık ve yaratıcılık arasındaki ilişkinin önemini göstermektedir.(Bkz.Ek.2)

Öneriler, bireysel olarak ya da aynı işi yapan iki veya üç çalışanın ortak çalışmasının sonucu olarak verilmektedir. Bireyin tek başına karar vermesi yerine, grup olarak düşünme bilincini oluşturmak amacıyla grup yaratıcılığından faydalanılmaktadır. Yaptığımız araştırmada TEI'nin çalışanlarına vermiş olduğu güçlendirme politikası ile öncelikle onlara grup olarak düşünme, birlikte hareket etme ve ortak bir dil oluşturarak, örgütün kültürünü paylaşma potansiyeli yarattığı görülmüştür. Bu ortak kültür aynı zamanda yaratıcılığı ve bunun sonucunda bir ödüllendirmeyi ortaya çıkardığı için ödül beklentisi yaratıcılığı pekiştiren ve devamlılığı sağlayan bir unsur olmaktadır.

Alınan bilgi ve veriler, bireysel öneri konularının genellikle aşağıdaki ana başlıklar altında toplandığını göstermiştir:

- İşlem zamanlarının düşürülmesi,
- Kalitenin iyileştirilmesi (tamir, yeniden işleme ve hurda maliyetlerinin düşürülmesi),

- Çevrim zamanlarının düşürülmesi

- Sarf malzeme maliyetlerinin düşürülmesi şeklindedir.

Öneri hazırlama ve değerlendirme aşamasında süreç sahipleri ile karşılıklı etkileşim sağlanmakta ve bilgi arttırılmaktadır. Yöneticiler, çalışanların yaratıcılıklarını teşvik etmek amaçlı, onlara gereken zamanı vermekte, önerinin henüz hazırlanma aşamasında onlara zaman ayırmaktadırlar. Hafta görüşme esnasında yöneticiler, bireysel öneri getirmeyenleri bu konuda teşvik etmektedirler. Özellikle informal ortamlarda düşüncelerini paylaşıp, bireysel görüşlerine fırsat verme ve çalışanları güçlendirme politikaları izlemektedirler.

Bireysel öneri sisteminde öneriler beş faktöre göre değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeden elde edilen puana göre gelen öneriler ödüllendirilir.

- **Yaratıcılık:** Önerinin yaratıcılığına göre 0 ile 20 arasında puanlanır.

- **Yenilik:** Şirkete getirdiği yeniliğe göre 0 ile 10 arasında puanlanır.

- **Uygulanabilirlik:** Uygulama kolaylığına göre 0 ile 5 arasında puanlanır.

- **Dolaylı Etki:** İş güvenliği, işçi sağlığı, kalite ve çevre gibi konularda sağladığı ikincil faydalar için 0 ile 10 arasında puanlanır.

- **Ekonomik Etki:** Kazandırdığı her 500\$ için 1 puan olmak üzere toplam 60 puana kadar verilir.

Sıralamada da görüldüğü gibi, önerilerin değerlendirilmesinde en yüksek puan yaratıcılığa verilmiştir. Bu da inceleme yapılan örgütün yaratıcılığa verdiği önemi göstermektedir. Ayrıca, uygulanabilirlik kriterinin en düşük puan sınıflamasında olması, çalışanları yaratıcılığa teşvik etmek ve onları cesaretlendirmek açısından oldukça önemlidir. Bu puanların önceden belirgin olması, çalışanlar arasında adaletsizlik, adam kayırma ya da benzeri olumsuz duyguların yerleşme olasılığını ortadan kaldırır. Yapılan incelemelerde, eğer grup liderleri istekliyse, çalışanların önerilerinin arttığı, performanslarının olumlu etkilendiği gözlenmiştir. Özellikle liderin risk almaya açık olması, TEI'de çalışanlardan gelen öneri sayılarının katlanarak artmasına neden olmaktadır. Bir yıl içinde en çok öneride bulunan çalışanların "Yılın Şampiyonu" seçilerek, herkesin görebileceği bir yerde sergilenmesi çalışanlar arasında rekabeti arttırmakta, bireylerin yaratıcılıklarını güçlendirmektedir. TEI'de yılın şampiyonları, yılda ortalama 23-24 öneri sunmaktadır. 2004 yılı için kişi başı 5 öneri hedeflenmektedir. Kabul edilen önerilerin parasal ödüllerle desteklenmesi de yaratıcılığı teşvik eden önemli

bir unsur olmaktadır.

Bireysel Öneri Sisteminin getireceği kazançlar şu başlıklar altında özetlenebilir:

- Yaratıcılığın somut iş sonuçlarına ve kazanımlara dönüşmesi: Yaratıcı düşünme, problemlerin çözümlenmesi, motivasyon, örgüt bağlılığı gibi olumlu sonuçlara yol açabilir.

- Artan verimlilik: Öneri hazırlama esnasında çalışanların işle ilgili becerileri ve teknik bilgileri artacaktır. Ne kadar çok pratik yaparlarsa, o kadar yaratıcılıkları gelecek ve içsel bir güdülenme sağlanacaktır.

- Çalışanlarda özgüven artışı: Çalışanlarda düşüncelerin dikkate alınması, önerilerin uygulanması ile diğerlerinden kendilerini farklı görme algısı özgüven oluşturabilir. Bu durum da onları tekrar üretken ve yaratıcı olmaya itebilir. Örgütlerde çalışanlarda güven oluşturulması, örgüt kültürü ile gerçekleşir. Bu da karşılıklı bilgiyi paylaşma isteğine açık olma, karşındakini dinleme, ihtiyaçlarını karşılayabilme şeklinde gerçekleşir ve özgüven artışında önem taşır. Örneğin, işlerin yapılış şeklini çalışanlarla tartışmak, onların güvenini güçlendirici etki yapabilir.

- Çalışanların yaptıkları işe değer katma isteği: Yaratıcılık ile çalışma hayatının kalitesini iyileştirmek, yaptığı işi önemsemek, yenilikler yaparak tatmin ve esneklik sağlamak hedeflenmektedir. Böylece çalışanlar, yaptıkları işin önemsendiğini bilerek, işleri üzerinde daha fazla performans gösterebilirler.

- Gelişen aidiyet duygusu ve işi benimseme: Bilindiği gibi güdülenme sonucunda beklenenden daha fazla yaratıcı sonuçlar ortaya çıkar. Eğer bir kimse, yaratıcı olacaksa öncelikle kendini işin bir parçası olarak görmelidir. Yani yaptığı işi ilgi çekici bulmalı, işe bağlılık duymalı ve motivasyonu yüksek olmalıdır. Örgütün vizyonu kendiliğinden gerçekleşmez; ancak gerekli çabanın harcanması göze alınır, başarabileceğimiz bir ideali tanımlamaktadır. Vizyon oluşturmak, bir kültürle gerçekleşir. Vizyon ise içinde bulunduğumuz koşullarla uzun vadeli amaçlarımızın bileşiminden oluşur ve yapabileceklerimizin en iyisini yapmamızı sağlar.

- Bireysel öneri sisteminin son kazanımlarından biri de kalitede iyileşmedir. Bireysel öneri sisteminde pek çok öneri alınmaktadır. Çalışanlardan mümkün olduğunca çok sayıda fikir üretmeleri gerektiği vurgulanmış, çok gerçekçi olmayan fikirlerin bile daha gerçekçi fikirlere yol açabileceği varsayılmıştır.

Bu anlamda TEI'de kullanılan 6 Sigma işletme stratejisi de Bireysel Öneri Sisteminin son yaratıcı kültür yaratmada kullanılan önemli süreçlerden birini

oluşturmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi örgütlerde yaratıcı kültürün oluşması için bazı tamamlayıcı unsurların birarada bulunması gerekmektedir. Görevle ilgili teknik bilgi ve becerilerin geliştirilmesi, yaratıcı düşünme becerilerinin ve güdülenmenin sağlanması ile en yüksek yaratıcılığa ulaşılır. 6 Sigma anlayışı ile bu üç önemli unsurun örgütlerde bir kültür olarak yerleşeceği ve motivasyonu arttıracacağı söylenebilir. TEI'deki bu kültür ise 6 Sigma ile desteklenmektedir. 6 Sigma, örgütte uygulanmaya başladıktan sonra, kültürün oluşumunu ve bu kültürün çalışanlarca paylaşılmasını beraberinde getirmektedir.

TEI, 1995'ten bu yana 6 Sigmayı bir rekabet ve değişim stratejisi olarak kullanmaktadır. Türkiye'de 6 Sigmayı benimseyen ilk kuruluş TEI'dir. Yapılan incelemelerde 6 Sigma'nın TEI için bir iş yapma kültürü haline geldiği saptanmıştır. TEI'de 6 Sigma, planlı ve üst yönetim takımının yönettiği hedeflerle tanımlanmış bir iş ve projeler bütünüdür. Ayrıca TEI çalışanları, 6 Sigma tekniklerini etkili biçimde işlerinde kullanabilmeleri için eğitilmişlerdir.

6 Sigmanın yönetim anlayışı aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- İş mükemmelliğini hedefleyen bir rekabet stratejisidir.
- İleri istatistiksel analizler ve deney tasarımı başta olmak üzere planlı ve disipline edilmiş bir yöntemler bütünüdür.
- Güçlü ve etkili bir proje yönetim ve problem çözme tekniğidir.
- Üretilebilir, hatasız, yüksek kalitede sonuçlar ortaya çıkaran bir tasarım yöntemidir.
- İş liderleri yetiştiren bir okuldur.
- Organizasyondaki her kademedeki tüm çalışanları etkileyen güçlü bir değişim stratejisidir.
- Organizasyonun her kademesi tarafından kullanılan iletişim aracı ve ortak dildir.
- Kaliteli iş yapma şeklindedir.

Alınan bilgilere göre, TEI'de 6 Sigma sonuçlarını aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

- TEI'de yapılan üretimde fabrika düzeyinde ortalama hata olasılığı milyonda 456 gibi bir değer düşmüştür. Bu değer, havacılık sektörünün en iyi değerlerinden birisidir.

- 1200'ün üzerinde proje tamamlanmıştır. Halen aktif olarak 100 üzerinde proje çalışması devam etmektedir. Tüm projeler, şirket ve 6 Sigma hedeflerine uygun olarak tanımlanmıştır.

- Tüm TEI'de çalışanları 6 Sigma teknikleri konusunda eğitilmiştir. Her çalışan yılda en az bir kez 6 Sigma ekiplerinde görev almaktadır. Böylece değişimin bizzat içinde yer alma fırsatına ve bilgilerini tazeleme olanağına kavuşmaktadırlar.

- 2 Uzman Siyah Kuşak ve 24 Siyah Kuşak aktif olarak görev yapmaktadır. Ayrıca tüm beyaz veya yeşil kuşak olarak eğitilmiştir (6 Sigmada kullanılan ünvanlar konusunda ayrıntılı bilgi için bkz.[25]).

TEI'de katılımlı gözlem yoluyla kültür ve çalışanların yaratıcılık düzeyi ilişkilerini araştırdığımız bu çalışmada, bire bir içinde yer aldığımız 6 Sigma eğitimleri, Hata Düzeltme Toplantısı (CAB) ve kalite sorumluları ile yaptığımız görüşmeler, 6 Sigma uygulamaları ile yaratıcılık arasındaki kuvvetli ilişkiyi bize göstermiştir.

Gerek 6 Sigma eğitimlerinde, gerekse de CAB'da çalışanlar ve yöneticiler arasındaki esnek ilişkilerin olması dikkat çekmiştir. CAB'da her çalışan kendi uzmanlık alanıyla ilgili olan bir problemde rahatlıkla çözüm önerisinde bulunmakta; çalışanlar ve yöneticiler, etkin beyin fırtınası tekniği kullanarak, hataları azaltmaya yönelik projeler oluşturmaktadırlar. Tabii bu süreçte, her çalışan yaratıcı düşünerek, zihinsel faaliyetlerini sürece dahil etmektedir.

Benzer bir şekilde TEI'de, 6 Sigma faaliyetlerinde beyin fırtınası tekniğinin ve proje odaklı öğrenmenin hakim olduğu bir eğitim süreci söz konusudur. Bir başka ifadeyle yaratıcılık, çalışanlara gerek eğitim sürecinde gerekse de iş başında verilmeye çalışılan en temel değer olarak karşımıza çıkmaktadır.

6 Sigma, nasıl bir örgüt kültürü yaratıyor ve bu kültür, çalışanların yaratıcılığında ne gibi iyileştirmeler yapıyor şeklindeki bir bakış açısıyla konuyu ele aldığımızda ise karşımıza TEI için geçerli olan şu tip veriler çıkmaktadır:

İlk olarak 6 Sigma, rakamsal, istatistiksel hedeflerle çalışan bir işletme stratejisidir. Açık ve net bir şekilde ortaya konan bu hedefleri tüm çalışanlar benimsemekte ve paylaşmaktadır. Ardından da çalışanlar, bu hedefler doğrultusunda tüm yaratıcılık becerilerini ve zihinsel faaliyetlerini bu hedeflere ulaşmak için kullanmaktadırlar.

İkinci olarak 6 Sigma, bir proje yönetimi ve problem çözme tekniğidir. TEI'de hedefler doğrultusunda oluşturulan projeler için çapraz fonksiyonlu takımlar

oluşturulur ve takımlar içinde yer alan çalışanlar, yaratıcılıklarını kullanarak projede belirlenen hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Takım çalışması içindeki sinerji ve takım olma bilinci ise çalışanların yaratıcılık düzeylerini daha etkin kullanmalarına neden olmaktadır.

Üçüncüsü ise eğitimidir. TEI'de 6 Sigma faaliyetleri doğrultusunda çalışanlar, ciddi bir eğitim ve güçlendirme sürecinden geçmektedirler. Yaratıcılık literatüründe de önemle üzerinde durulan eğitim ve yaratıcılık arasındaki kuvvetli ilişkidir. Çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olması, onların yaratıcılık becerilerini yükseltmektedir. En önemlisi de eğitim ve güçlendirme sürecinin çalışanların özgüvenlerini arttırmasıdır. Yaratıcılığı etkileyen bireysel faktörler arasında, eğitim düzeyi yanında bireylerin özgüven derecesi de kilit bir öneme sahiptir.

Dördüncü olarak yaratıcılıkla ilgili bir kavram olan liderlik yaklaşımını ele alabiliriz. Liderlerle yakından, destekleyici, olumlu ilişkilerin olması ve en önemlisi liderin yaratıcılığı destekler bakış açısı örgüt içinde yaratıcılığın oluşturulmasında oldukça önemlidir. 6 Sigma, çalışanları eğittiği gibi liderleri de eğitmektedir. Teknik bilgiler yanında, etkili liderlik biçimleri, iletişim becerileri konularında TEI'de liderler güçlü bir eğitim sürecinden geçmektedir. Bunun yanında TEI'de 6 Sigma, örgütün her kademesinde kullanılan bir iletişim aracı ve ortak bir dil oluşturmaktadır. Bu ise lider ve çalışan arasındaki olumlu, destekleyici ilişkinin kurulmasında en vazgeçilmez unsurdur.

Beşincisi ise işin karmaşıklık derecesidir. Yani yapılan işte özerklik, otonomi, sorumluluk, geri bildirim gibi özelliklerin yüksek ve işin içeriğinin zengin olması çalışanların yaratıcılık becerilerini etkileyen en önemli içsel motivasyon kaynaklarından biridir. İşin monoton, rutin olması, çalışanın yaptığı iş üzerinde sorumluluk alamaması onun motivasyonunu azaltmakta ve onu yaratıcılıktan uzaklaştırmaktadır. Oysa 6 Sigma, iş mükemmelliğini hedefleyen bir rekabet stratejisidir. İleri istatistiksel analizler ve deney tasarımı başta olmak üzere planlı ve disipline edilmiş bir yöntemler bütünüdür. Amaç, sürekli iyileştirme yaparak; hatasız, yüksek kalitede sonuçlar ortaya çıkarmak olduğu için çalışanların yaptıkları işin karmaşıklık derecesi artmakta, işin içeriği zenginleşmektedir. Bu da onların içsel motivasyonunu arttırmaktadır.

Sonuç olarak TEI'de yaptığımız gözlemler sonucu 6 Sigma ve yaratıcılığın birbirini destekleyen iki önemli rekabet aracı olduğunu söyleyebiliriz. Takım çalışmaları, çalışanların güçlendirilmesi, sürekli iyileştirme 6 Sigmanın vazgeçilmezleridir ve 6 Sigma, bir iş yapma anlayışıdır. 6 Sigma, örgüte ortak bir dil getirmekte, çalışanlar ve yöneticiler arasında gereksiz kademeleri azaltmakta ve iletişimi hızlandırarak yaratıcılığın gelişmesini sağlamaktadır. Bu ise örgütün içinde

bulunduğu kültürü yansıtmaktadır.

Sonuçlardan da görüldüğü gibi örgütsel yaratıcılığın sağlanması ve örgütün bazı temel özelliklerinin ayrı bir önemi vardır. Yenilikçi, katılımcı, destekleyici bir kültürel yapı, yaratıcılığın gelişmesini teşvik eder. Örgütün saptadığı vizyon, strateji, öneri sisteminin oluşturulması ve geliştirilmesi örgütsel yaratıcılık açısından önem taşımaktadır. Yaratıcılığı özendirilen önerilere kaynak ayırma, riski yönetimce paylaşma, işbirliği, eğitilmiş ve bilgili çalışanlar, eleştirilere açık olma, açık ve doğrudan iletişim sistemleri çalışanların yaratıcılık güçlerini pekiştirecek; bu da örgütün başarılarının artmasında ve güçlü bir kültüre sahip olmasında etkili olacaktır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [2] Schneider, B. (1990). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [3] Greenberg, J. (2002). *Managing Behavior in Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- [4] Manz, C.C. & Sims, H.P. (2001). *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco: Barnett-Loehler.
- [5] Amabile, T. & Conti, R. (1999). Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630-640.
- [6] Amabile, T. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. (Eds.: Staw & Cummings, L.L.). *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- [7] Gibson, J.; Donnelly, H.; Ivancevich, J.M. & Konopaske, R. (2003). *Organizations*. 11th Ed. New York: McGraw Hill.
- [8] Terman, L.M. & Oden, M. (1959). *The Gifted Child of Mid-Life*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- [9] Olafson, C. (1999). So Many Decisions, So Little Time. *Fast Company*, 28, October, 62-63.
- [10] Leonard, D.A. & Snap, M.C. (1999). *When Sparks Fly: Creativity in Groups*. Boston: Harvard University Press.
- [11] Basadur, M. (1992). Managing Creativity: A Japanese Model. *Academy of Management Executive*, 6(2), May, 29-42.
- [12] Yong, L.M.S. (1994). Managing Creative People. *Journal of Creative Behavior*, 28(1), 16-20.
- [13] Amabile, T. (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, September-October, 78.

- [14] Root-Bernstein, R. & Root-Bernstein, M. (2000). *Sparks of Genius*. Boston: Houghton Mifflin.
- [15] Burke, L.A. & Miller, M.K. (1999). Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making. *Academy of Management Executive*, 13(4), 91-99.
- [16] Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. 9th Ed. New York: McGraw Hill.
- [17] Amabile, T. (2000). Stimulate Creativity By Fueling Passion. (Ed.: Locke, E.A.). *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Oxford: Blackwell, 331-341.
- [18] Kabanoff, B. & Rossiter, Y.R. (1994). Recent Development in Applied Creativity. (Eds.: Cooper, C. & Robert Son, I.T.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 9, 283-324.
- [19] Comeau-Kirschner, C. & Wah, L. (2000). Who Has Time To Think? *Management Review*, 89(1), January, 16-23.
- [20] Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin Simyası*. (Çev.: Kardam, A.). İstanbul: MESS Yayınları.
- [21] Michalko, M. (1998). Thinking Like A Genius: Eight Strategies Used by the Supercreative, from Aristotle and Einstein and Edison. *The Futurist*, 32(4), 21-25.
- [22] Kabanoff, B. & Bottiger, P. (1991). Effectiveness of Creativity Training and Its Reaction to Selected Personality Factors. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 235-248.
- [23] Oldham, G.R. & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- [24] Savi, F. (2003). Örgütsel Yaratıcılık ve Onu Etkileyen Faktörler. *11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 22-24 Mayıs, Afyon, 797-813.
- [25] 6 Sigma Organizasyonu. (<http://www.kaliteofisi.com/makale/makaleler.asp?makale=86&ad=Altı%20Sigma&id=12>). [03.01.2006]

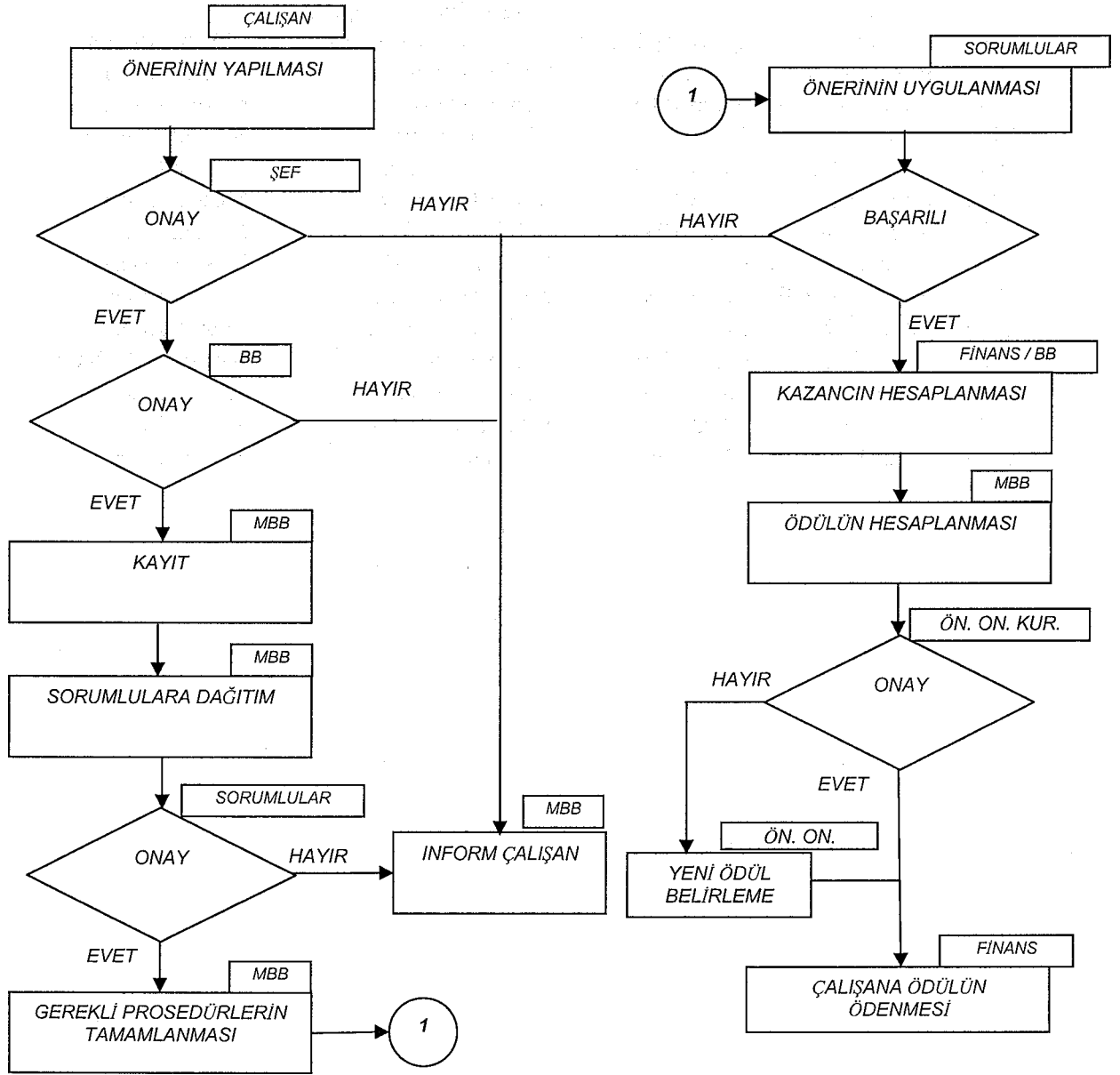
**Enver ÖZKALP** (eozkalp@anadolu.edu.tr) is a Professor in Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labor and Industrial Relations at Anadolu University. He received his Ph.D. from Exeter University, England. His research interests include Organizational Behavior, Organizational and Industrial Sociology.

**Çiğdem KIREL** (ackirel@anadolu.edu.tr) is an Associate Professor in Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labor and Industrial Relations at Anadolu University. She received her Ph.D. from Management and Organization at Anadolu University. Her research interests include organizational ethics, organizational stress, organizational culture, power and politics in organizations.

**Aytül Ayşe CENGİZ** (aacengiz@anadolu.edu.tr) graduated from Anadolu University. She is a Research Assistant in Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Labor and Industrial Relations at Anadolu University. Her research areas are organizational/occupational commitment, social capital and social networks.



Ek.1. Bireysel Öneri Sisteminin İşleyişi



BB : BLACK BELT  
MBB : MASTER BLACK BELT  
ÖN. ON. KUR. : ÖNERİ ONAY KURULU

**Ek.2. Son On Yıl İçerisinde Öneri Şampiyonu Olanlara Ait Bilgiler**

<b>Yıl</b>	<b>Şampiyon</b>	<b>İşe Giriş Tarihi</b>	<b>Şampiyon Olduğu Yıla Ait İş Ünvanı</b>	<b>Eğitim Durumu</b>
1992	Bülent Küçük	01.10.1987	CNC Operatörü	Meslek Lisesi
1993	Naci Tosunoğlu	07.06.1988	Kalite Teknisyeni	Meslek Lisesi
1994	Levent Ayan	13.08.1987	CNC Operatörü	Meslek Lisesi
1995	Selim Seler	10.08.1987	Takım Ambarcısı	Meslek Lisesi
1996	Naci Tosunoğlu	07.06.1988	Kalite Teknisyeni	Meslek Lisesi
1997	Sami Derin	20.10.1987	NC/CNC Tezgah İşç	Meslek Lisesi
1998	Mehmet Baloğlu	04.04.1982	CNC Operatörü	Meslek Lisesi
1999	Naci Tosunoğlu	07.06.1988	Kalite Teknisyeni	Meslek Lisesi
2000	Fikret Özbiçen	24.11.1986	Kalite Teknisyeni	Meslek Lisesi
2001	Murat Sezer	08.09.1998	Kalite İşçisi	Meslek Yük.Okulu
2002	Ertan Yardımcı	10.04.1995	Fabrikasyon İşçisi	Meslek Lisesi
2002	Osman Parlak	22.03.2001	Fabrikasyon İşçisi	Meslek Lisesi
2003	Nadir Kökçü	13.02.1995	NC/CNC Tezgah İşç.	Meslek Lisesi

## DEĞİŞİM YÖNETİMİ ANLAYIŞI OLARAK ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

İbrahim PINAR

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Doçent Dr.

### LEARNING ORGANISATIONS AS CHANGE MANAGEMENT PERSPECTIVE

*Abstract: Today's enterprises are continuously forced to change due to environmental requirements arising from the market and technology. These enterprises should carry out the permanent capability of development and/or transformation in order to respond to the change forces. Through an adaptive or generative learning way, the learning organization perspective provides the enterprises with the opportunity to gain the capability of development and/or transformation. Since precautions taken at the "program" level appears to be inadequate in order to meet the forcing demands for change, change management implementations applied by the enterprises should regard a continuous perspective. As an outcome, this implies the requirement that every enterprise should be a learning organization. This study, initially, addresses to organizational learning and learning organization descriptions, and development processes, prior to an overview for the learning organization perspective as change management and knowledge management, which happens to be the outstanding aspect of the successful learning organizations in terms of competitive advantage.*

**Keywords:** Organizational Learning, Learning Organization, Change Management

### DEĞİŞİM YÖNETİMİ ANLAYIŞI OLARAK ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

*Özet: Günümüzde, pazar ve teknoloji kaynaklı çevresel gereksinimler işletmeleri sürekli olarak değişime zorlamaktadır. Bu değişim baskıları karşısında işletmelerin sürekli bir gelişme ve/veya dönüşme yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Öğrenen organizasyon anlayışı, uyumlu (adaptive) veya üretken (generative) öğrenme yolu ile işletmelerin sürekli gelişme ve/veya dönüşme yeteneğine kavuşmasına olanak sağlamaktadır. "Program" düzeyinde alınan önlemlerin değişim baskısını karşılamada yetersiz kalması nedeniyle, işletmelerin değişim yönetimi uygulamaları süreklilik taşıyan bir anlayışa sahip olmak zorundadır. Bu ise işletmelerin birer öğrenen organizasyon olmaları gerektiği sonucunu doğurmaktadır. Bu çalışmada önce örgütsel öğrenme ile öğrenen organizasyonların tanımlanmaları ve gelişme süreçlerini takiben değişim yönetimi olarak öğrenen organizasyon anlayışı üzerinde durulacak ve son olarak ise, rekabet avantajı sağlama açısından başarılı öğrenen organizasyonların ayrılmaz parçası olan bilgi yönetimi üzerinde durulacaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Öğrenme, Öğrenen Organizasyon, Değişim Yönetimi

## I. GİRİŞ

Günümüzde organizasyonlar; kalite arayışları, yeni ürün geliştirme, ürün ile birlikte sunulan hizmet düzeyini yükseltme ve iş süreçlerini yeniden yapılandırma gibi pek çok yeni yöntem ve uygulamayı gerçekleştirmek için yoğun çaba göstermektedir. Bu çabaların tümü işletmelerin karşılaştıkları değişim gereksinimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kimi işletmeler savunmacı bir anlayışla değişime uyum sağlamaya çalışırken, kimileri de değişim üzerinde daha etkin roller sergilemektedir. Ancak "değişim" olgusu ne şekilde olursa olsun, her türlü işletme için faaliyetleri yönlendirmede temel etken olmaktadır.

İşletmeler için değişim konusunun artan önemiyle birlikte, değişim yönetimi kapsamında çok çeşitli uygulamalar geliştirilmektedir. Ancak bu uygulamaların, değişimin sürekli artan ivmesi nedeniyle bir "program"dan daha kapsamlı bir "anlayışa" sahip olmaları gerekmektedir. Bu bakımdan öğrenen

organizasyon anlayışı, sürekli yeni bilgi geliştirme ve bunları uygulamaya geçirerek ek değer yaratma avantajı nedeniyle, değişim yönetimi uygulamaları için çok faydalı bir çerçeve sağlamaktadır.

## II. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Öğrenme ve organizasyon konuları birlikte ele alındığında, bir bütünlük içinde kavranmaları başlangıçta çok kolay olmamaktadır. Organizasyonun temel kaynağı olan "insan" unsurunun "öğrenme" konusu ile olan yakın ilgisi göz önüne alındığında, organizasyonlar için öğrenme konusunun anlam ve kapsamı bakımından daha geçerli bir bakış açısı sağlanabilir. Böylelikle, öğrenme konusunun organizasyonlar için de doğal bir konu olduğu ortaya konulabilir.

Öğrenme kavramına bakış açısı bakımından temelde iki karşıt görüş söz konusudur [1]. Uyarıya yanıt yaklaşımı (stimulus response approach) kapsamında davranışçılar, çevredeki uyarıcılardaki değişime verilen

yanıtlarla öğrenmenin gerçekleştiği görüşünü savunurlar. Öte yandan bilişsel (cognitive) yaklaşımda öğrenme süreci, nedensellik ilişkisi temeli üzerine ele alınmakta ve tecrübe, deney, eylem ve analiz faaliyetlerini içeren karmaşık bir bütüne karşılık gelmektedir. Bu ikinci yaklaşımda, organizasyonların öğrenme konusuna hakim olarak ve süreci kolaylaştıran önlemleri olarak öğrenme yeteneklerini geliştirebilecekleri savunulmaktadır.

Organizasyonlarda öğrenme, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki biçimde gerçekleşir. Örgütsel öğrenme büyük ölçüde bireysel öğrenmeye dayalıdır. Bireysel öğrenme ise, organizasyon içindeki öğrenme sürecini hızlandıran veya yavaşlatan öğrenme ile ilgili düzenlemelere bağlıdır [1]. İnsanlar daha önce bilmedikleri bir şeyi bildiklerini gösterdikleri ve/veya önceki yetenekleri ile gerçekleştiremedikleri şeyleri yapabildikleri zaman öğrenme gerçekleşir [2]. Örgütsel öğrenme ise, organizasyondaki çalışanların karşılaştıkları sorunlarla ilgili deneyimlerinden kazandıkları çözüm yollarını organizasyonun yararına yönlendirdikleri zaman gerçekleştirilir [3].

Tümleşik (holistic) bakış açısı organizasyonu bir bütün olarak ve ana amaçları doğrultusunda yönetilebilir bir varlık olarak görür. Bu bakış açısı altında öğrenme, tek başına ele alındığında bireysel temelli ve kişiye özgü bir süreç olmasına rağmen, organizasyonun tüm yapı ve süreçlerinin temel parçası olarak görülür [4]. Eğer insanlar nasıl öğreneceklerini öğrenemezlerse, güncelliğini kaybetmiş bir bilgi ansiklopedisi halini alma tehlikesiyle karşı karşıya kalırlar. Organizasyonlardaki öğrenme süreçleri, öğrenmedeki engelleri yaratıcı biçimde ortadan kaldırmayı ve yeni bilgi kaynakları ile deneyimleri arttırmayı gerektirir [5]. Bu bağlamdaki kavram ve inançlar, geniş bakış açısı ve bütünsel amaç nedeniyle belirli ideal durumlara karşılık gelmektedir.

Organizasyonların öğrenen birer sistem oldukları aslında yeni bir düşünce değildir. 20. yüzyılın ilk yıllarında Frederick W. Taylor tarafından temelleri atılan Bilimsel Yönetim Yaklaşımı içinde yer alan öğrenme odaklı bakış açısı altında, öğrenen işgörenlerin işletmelerini daha etkin kıldıklarından söz edilmiştir [6]. Taylor, gelişmesine öncülük ettiği yönetim teorisine günümüzde yapılan yaygın eleştirilerin aksine, örgütsel sorunların kaynağının yalnızca işgörenler değil, sistem olduğunu savunuyordu. Bu anlayışla, çalışanların eğitilmeleri yoluyla daha bilgili hale getirilmesini ve böylelikle üstlendikleri görevleri daha etkinlikle gerçekleştireceklerini savunurken, bir anlamda da öğrenme konusunun önemine dikkat çekmekteydi. Fakat günümüzde kullanılan anlamıyla öğrenen organizasyon görüşünün temelleri Chris Argyris ve Donald A. Schon'un yaptıkları çalışmalar ile ortaya konulmuştur.

Argyris ve Schon organizasyonların öğrenmesini "tek döngülü" (single loop) ve "çift döngülü" (double

loop) olarak sınıflandırmışlardır [7]. Tek döngülü öğrenme, genel olarak organizasyonun mevcut işleyişi ile ilgili ve çok kapsamlı olmayan "düzeltici" önlem ve uygulamaları kapsar [8]. Bu anlamda tek döngülü öğrenme yeteneğinin işlerlik kazanması, organizasyonun mevcut amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için kapasite artışı yoluyla etkinliğinin yükseltilmesini sağlar. Bu tür öğrenme, davranış yaklaşımı kapsamında kavramsallaştırılabilen ve değişmez nitelikler taşıyan bir öğrenme biçimidir. Diğer bir ifadeyle, tek döngülü öğrenmeyi gerçekleştiren organizasyonlar, öğrenme faaliyetlerini kendi değerlerinde bir değişiklik yapmaksızın sürdürürler.

Çift döngülü öğrenme ise, organizasyonun amaçlarını ve amaçları çevreleyen değer ve inançlarını yeniden biçimlendirmeyi içerir. Aslında bu tür öğrenme, organizasyon kültürünün değiştirilmesi anlamını taşımaktadır. Çift döngülü öğrenmeyi gerçekleştiren organizasyonların değişen kültürlerinin en önemli göstergesi ise, organizasyonun öğrenmeyi öğrenmesidir [9]. Bir başka ifade ile bu tür öğrenme biçimi, tek döngülü öğrenmenin taşıdığı düzeltici önlemler yerine, "yenilikçi" uygulamaları içermektedir. Bu yüzden organizasyonların çift döngülü öğrenme yeteneğine sahip olmalarının, değişim gereksiniminin karşılanması bakımından çok daha önemli olduğu savunulur [10]. Oysa, Argyris ve Schon çalışmalarında tek döngülü öğrenme özelliklerini taşıyan organizasyonlara, çift döngülü öğrenme özellikleri taşıyanlara kıyasla daha fazla rastlandığını vurgulamaktadırlar. Kanımızca bu durumun temel nedeni, çalışmanın yapıldığı yıllarda değişim gereksiniminin henüz günümüzdeki kadar kuvvetli olmaması ve buna bağlı olarak yenilikçi sonuçlar yaratan çift döngülü öğrenmenin öneminin gerektiğince kavranamamasıdır.

Argyris ve Schon'den daha sonra 1990'lı yılların başlangıcında Peter Senge organizasyonların öğrenmesini sistem yaklaşımı çerçevesinde tanımlamış ve öğrenmeyi, uyumcu (adaptive) öğrenme ve üretken (generative) öğrenme olarak sınıflandırmıştır [11]. En yalın ifadesi ile uyumcu öğrenme, çevredeki değişikliklere organizasyon tarafından uyum sağlanmasıdır ve öğrenmenin ilk aşamasıdır. Oysa uyumcu öğrenmeye karşıt olarak üretken öğrenme; yenilikçiliği, olası değişikliklerin önceden algılanmasını, yaratıcılığı ve değişimin liderliğini amaçlamaktadır.

Dünyadaki işletmelerin çoğunda uyumcu öğrenme çabalarının üretken öğrenmeden çok daha fazla yaygınlık taşıdığını, Argyris'in yorumuna benzer şekilde Senge de ifade etmiştir. Geçmişte dünya çapındaki işletmelerin birçoğu uyum sağlamaya yönelik pek çok değişim yaşamışlar, ancak mevcut işletme yapısı, kültürü ve değerleri altında büyük sorunlarla karşılaşmaktan kurtulamamışlardır. Çünkü karşılaştıkları koşullara karşı yalnızca uyumcu öğrenme yöntemleri ile yeterli ilerlemeyi gerçekleştirememişlerdir. Çünkü karşılaştıkları koşullara karşı yalnızca uyumcu öğrenme yöntemleri ile yeterli ilerlemeyi gerçekleştirememişlerdir. Çünkü karşılaştıkları koşullara karşı yalnızca uyumcu öğrenme yöntemleri ile yeterli ilerlemeyi gerçekleştirememişlerdir. Çünkü karşılaştıkları koşullara karşı yalnızca uyumcu öğrenme yöntemleri ile yeterli ilerlemeyi gerçekleştirememişlerdir.

işletmeler karşı karşıya oldukları çevresel koşullar altında öncelikle gereksinim duyulan üretken öğrenmeyi uygulayamamışlardır. Günümüzde ise, uyumcu öğrenmenin daha fazla kullanımına rağmen, üretken öğrenmenin öneminin farkına varılmasıyla birlikte gittikçe daha fazla yaygınlık kazandığını söyleyebiliriz.

Üretken öğrenme, müşterileri anlamayı ve faaliyetleri gerçekleştirmede dünyaya başka bir şekilde bakmayı gerektirmesi bakımından uyumcu öğrenmeden farklıdır. Bu iki farklı öğrenme biçimini, yakın geçmişteki Amerikan ve Japon işletmelerini karşılaştırarak daha iyi anlayabiliriz [11]. Amerikan işletmeleri, sıkı kontrole dayalı biçimde üretim tahminlerine bağlı kalmaya çalışarak ve fazla üretimi ödüllendiren bir anlayışla uzun yıllar boyunca faaliyetlerini sürdürdüler. Fakat tüm bu çabalara karşı performansları, Japon işletmelerinin üretimi farklı bir açıdan ele almaları sonucunda sürekli gerilerde kaldı. Japon işletmeleri, dönüşüm sürecini oluşturan tüm faaliyetler arasındaki gecikmeleri ortadan kaldırmannın üretimi artırdığını ve istikrarsızlığı azalttığını göerek gerekli önlemleri geliştirme konusunda dünyada öncü roller üstlendiler. Güvenilir yöntem ve araçlar kullanarak faaliyetlerin gerçekleşmesine yönelik yeni ilişki ağları kullandılar ve dönüşüm süreçlerinde yeni düzenlemeleri başarıyla gerçekleştirdiler. Böylelikle Japon işletmeleri, girdi teminindeki ve üretim süreçlerindeki gecikmeleri ortadan kaldırmalarına ek olarak, müşterinin işletmeye olan güvenirliliğini sağlamaya yönelik yeni fiziksel üretim yöntemleri oluşturarak üretken öğrenme örnekleri sergilemişlerdir.

Japon işletmelerini üretim süreçlerindeki gecikmelerin önemini kavramaya iten etken, dönüşüm sürecinin tümünü bir sistem olarak görebilmeleridir. Örgütsel değer zincirini oluşturan tedarik, üretim ve pazarlama süreçleri ile ilgili olan sipariş kayıtları, üretim düzeni, girdi temini, üretim ve dağıtım ile ilgili tüm faaliyetleri bölünmez bir bütün olarak gördüğümüzde, sistemin işleyişini bozan sorunların, gerçekleştirilen faaliyetler ile sonuçları arasındaki zamana bağlı gecikmelerden kaynaklandığını görebiliriz. Bu aksaklıklar, önlem alınmadıkça şiddetini arttıran ve sistem içerisinde ilerleyen bir bozucu güç olarak tüm organizasyonu etkileyen olumsuz sonuçların yaratıcısıdır. İşte üretken öğrenme, bu tür sonuçların ortaya çıkmasına engel olacak biçimde, sorunları yaratan ve kontrol eden sistemlerin etkin biçimde izlenmesini amaç edinmektedir. Sorunların sistem ile ilgili olan kaynakları kavranamazsa, gerçek nedenleri belirleme yerine sadece belirtiler üzerinde durularak, yetersiz düzeltici önlemler almaya devam edilir. Oysa günümüzde kaotik çevresel koşullar ile yüz yüze kalan organizasyonlar, hızlı hareket edebilme esnekliğini dönüştürücü değişimler ile kazanabilirler. Gereksinimler karşısında sürekli küçük düzeltici tepkiler şeklinde verilen cevaplar, organizasyonların uyum yeteneği gösterebilmesi ve daha da önemlisi rekabet

avantajı sağlayabilmesi bakımından yetersiz kalmaktadır.

Senge ile birlikte Argyris ve Schon de, çift döngülü (üretken) öğrenmenin, tek döngülü (uyumcu) öğrenmeden daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Nevis vd., radikal veya dönüştürücü değişim için gerekli öğrenme biçimi konusunda bu düşünürlerin görüşlerini bazı bakımlardan eleştirmişlerdir. Bu bağlamda, organizasyonun temel değerlerinde değişim anlamına gelen dönüştürücü değişim için gereken öğrenen organizasyonla ilgili çekincelerini ortaya koymaya çalışmışlardır [8]. Nevis ve diğerlerinin görüşleri, dönüştürücü değişimi gerçekleştirmek için üretken öğrenmenin gerekli olduğunu savunması bakımından Senge ile Argyris ve Schon'unkine benzemektedir. Ancak, dünya gerçeklerine daha uygun buldukları ve sürekli gelişmeyi ifade eden uyumcu öğrenmenin de değişim için gerekliliğini savunmaları bakımından, bu görüşe karşı çıkan daha önceki düşünürlerden farklı bir bakış açısı sergilemişlerdir. Benzer şekilde Nicolini ve Mezmar, üretken öğrenme üzerine Senge ile Argyris ve Schon'un bakış açısını, gerekli değişime neden olan uygulamaların fonksiyonu olarak ele almaktadırlar [12]. Sonuç olarak, yakın zamanda gerçekleştirilen çalışmalara göre örgütsel öğrenmenin geliştirilebilmesi için, öncelikle düzeltici önlemleri içeren ve küçük adımlar şeklinde gerçekleştirilen uyumcu öğrenme çabalarından daha kapsayıcı bir modele gereksinim vardır. Ancak bu durum, uyumcu öğrenmenin tamamıyla devre dışı bırakılmasını gerektirmemektedir. Üretken öğrenmeye dayalı anlayış içerisinde uyumcu öğrenme çabalarına da yer verilmesiyle, sistemin sürekliliği ve bütünlüğü açısından daha fazla olanaklar sağlanabilir [8]. Bu yüzden organizasyonların uyumcu öğrenme çabalarını, üretken öğrenme yeteneklerini geliştirmeye yönlendirerek daha kapsamlı bir çerçeve içinde gerçekleştirmeye çalışmaları gerekmektedir. Uyumcu ve üretken öğrenmenin temel özellikleri Tablo.1'de gösterilmiştir [13].

Örgütsel öğrenmeyi bilişsel bakımdan ele alan iki önemli çalışma daha vardır. Bunlar, Kolb vd. ile Huber'in gerçekleştirdikleri çalışmalarıdır. Kolb vd.; somut deneyim, gözlem ve yansıtma, kavramların şekillenmesi ve genelleştirilmesi ile kavramların test edilmesi temelli öğrenme önerisi ile bilişsel yaklaşımı desteklemiştir. Burada anılan aşamaların her biri daha sonra gelen eylemleri şekillendirir [14]. Kolb'un daha önce bireysel öğrenme için ortaya koyduğu ve daha sonra organizasyonlara uyarlayarak örgütsel öğrenmeyi döngüsel bir süreç olarak ele alan "öğrenme çevrimi", deneysel öğrenme yaklaşımının geçerliliğini savunmaktadır. Bu bakış açısı altında öğrenme, önceki deneyimlerin değerlendirilmesi yoluyla belirli çıkarımlarda bulunma ve bunların karşılaşılan yeni durumlara aktif şekilde uygulanması şeklinde sürekli tekrarlanan döngüsel bir süreç şeklinde gerçekleşmektedir.

Tablo.1. Uyumcu Ve Üretken Öğrenme Biçimlerinde Örgütsel Özellikler

	UYUMCU ÖĞRENME	ÜRETKEN ÖĞRENME
<b>STRATEJİK ÖZELLİKLER</b>		
Temel yetenek	Gelişmiş benzerlikler oluşturma	Anlamlı farklılıklar yaratma
Güç kaynağı	Durağanlık yoluyla avantaj	Değişim yoluyla avantaj
Sonuçları değerlendirme	Pazar payı üzerinden	Pazar yaratma üzerinden
Örgütsel bakış	Stratejik iş birimine yönelik	Sisteme yönelik
Gelişme dinamiği	Değişim	Dönüşüm
<b>YAPISAL ÖZELLİKLER</b>		
Yapı	Bürokratik	Şebeke
Kontrol sistemi	Biçimsel kurallar	Değerler, kendi-kendini kontrol
Gücün temeli	Hiyerarşik pozisyon	Bilgi
Bütünleştirme aracı	Hiyerarşi	Takımlar
İlişki ağı	Kesintili	Kuvvetli
Haberleşme akışı	Hiyerarşik	Yanal
<b>İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI</b>		
Performans değerlendirme sistemi	Durağan	Esnek
Ödüller	Kısa dönem-finansal	Uzun dönem-finansal ve insan kaynaklarını geliştirme temelli
Statü sembolleri	Mevki ve unvan	Farklı birey olabilme
Hareketlilik	Bölüm veya fonksiyon içi	Bölmeler veya fonksiyonlar arası
İzleme	Teşvik edilmemekte	Performans değerlendirme süreçlerinin bütünsel parçası
Kültür	Pazar	Klan
<b>YÖNETİCİLERİN DAVRANIŞI</b>		
Bakış açısı	Kontrol	Açıklık
Sorun çözme yönelimi	Dar bakış	Sistemsel düşünce
Sorumluluk biçimi	Kabullenme temelli	Yaratıcılık esaslı
Bireysel yönetim biçimi	Suçlama ve kabule dayalı	Etkili sonuçlar almaya dayalı
İnanç oluşumu	Geçmişe dayalı	Empatik

Öğrenme konusundaki bir diğer önemli çalışmada Huber ise, birbirini izleyen dört adımda gerçekleşen bir süreç olarak örgütsel öğrenmeyi tanımlamıştır. Bu adımlar; bilgi edinme, edinilen bilgilerin dağıtılması ve yorumlanması ile son adım olarak da örgütsel hafıza düzeyine ulaşılmasıdır [15]. Bu çalışmada öğrenme sürecinin gelişimi birbirini izleyen adımlar şeklinde açıklanırken, önerilen adımlar ile örgütsel faaliyetler arasında ilişki kurulmamış ve davranış yönelimlerinden çok, potansiyel bir aralıkta öğrenme değişimi incelenmiştir. Bireylerin kişisel öğrenme süreçlerinin sonucunda edindikleri bilgilerin organizasyon çapında toplanmaları ve işlerlik kazanmaları örgütsel hafıza ile açıklanmaktadır.

Örgütsel öğrenme çabalarının incelendiği çalışmaların çoğunluğu bilginin elde edilmesi ile ilgilidir. Elde edilen bilgilerin yayılması ve paylaşılması ile ilgili ise, kuramsal ve pratik açısından ortaya konulmuş daha az

açıklık söz konusudur. Bunun da ötesinde, yaygınlığı sağlanan bilgilerin özümsemesi ile ilgili ise çok daha az çalışma gerçekleştirilmiştir. Örgütsel öğrenme konusu kapsamında bilginin özümsemesi ile, bilgilerin belirli kişilerin veya grupların tekelinden kurtarılıp, gerekli yaygınlığa kavuşarak kurumsal bir anlam kazanması kast edilmektedir. İşte Huber, bilgilerin özümsemesi ile bunlardan yararlanmayı kapsayan süreç kesitlerini örgütsel hafıza adımı kapsamında değerlendirmektedir. Fakat Huber, salt elde edilen bilgilerin yaygınlaştırılmasından ve yorumlanmasından bahsetmektedir. Bununla birlikte, bilgi işleme ve elde edilen bilgilere ek değer katma gibi süreçlerden bahsetmeyerek, organizasyon için özel bir anlam ifade etmeyen genel bilgilerden söz etmektedir. Oysa organizasyonlar için, genel (işlenmemiş) bilgilerin ele alınması daha sınırlı ve kolay bir çalışma alanı sağlanmasına karşın, özelleşmiş hale getirilmiş bilgilerden yararlanma çok daha önemlidir. Çünkü özelleşmiş bilgi,

üzerinde gerçekleştirilen çeşitli inceleme ve araştırmalarla ek değer katılmış (daha derin) bilgi demek olduğu için, genel bilgilerden çok daha kapsamlı ve zengindir. Başka bir ifade ile özel bilgi, genel bilginin organizasyona özgü anlam ve yorumuna karşılık gelir. Bu kapsamda, deneyimli işgörenlerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin içerdiği özel bilgilerin açıkça ortaya konularak yaygınlaştırılmasında güçlüklerle karşılaşılır. Ayrıca, özelleşmiş bilgilerin belirlediği örgütsel yetenekler daha az anlaşılabilir. Bu yüzden de, öğrenme sürecinin hızlandırılması ve etkinleştirilebilmesi için, özelleşmiş hale getirilen bilgilerin organizasyon için açıklık taşıyan bir görünüme kavuşturulması özel bir önem taşımaktadır.

### III. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ORGANİZASYON

Örgütsel öğrenme, organizasyonların mevcut işleyiş biçimlerini etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi ve anlayışları geliştirebilme yeteneğidir. Bu anlamda öğrenen organizasyonlar, sürekli olarak pazarlar, ürünler, teknolojiler ve iş görme yöntemleri ile ilgili yeni bilgiler elde eder, bunları inceler ve yaygınlığını sağlarlar. Bilgi, organizasyonun geçmiş deneyimleri sonucu elde ettiği birikimlerden, doğrudan gerçekleştirilen deneylerden ve başkalarının deneyimlerinden elde edilebilir [16]. Geçmiş deneyimlerden bilgi edinmenin en açık göstergesi, üretim veya kullanım tecrübelerinin verimlilik üzerine etkisini gösteren öğrenme veya tecrübe eğrileridir. Deneyler yoluyla öğrenme ise, büyük ölçekli araştırma projelerini veya küçük ölçekli pazar deneylerini içerir. Deneyimler yoluyla öğrenmenin, çalışanlara olumlu motivasyon sağlayarak, onların değişim çabalarına inançlı şekilde katılmalarını sağlaması bakımından özel bir önemi vardır. Çünkü çalışanlar, gerçekleştirdikleri faaliyetlerin içerdiği yeni yöntem veya uygulamaların performansta bir yükselişe neden olduğunu bizzat gördükleri zaman değişim çabalarına daha inançlı şekilde destek vermektedirler.

Başkalarından öğrenme ise, kıyaslama, müşteriler ile birlikte çalışma, ortak girişimler, şebekeler kurma, stratejik birlikler oluşturma ve sürekli eğitim-yetiştirme programları sağlama gibi uygulamaları kapsar. Etkili yöneticiler, organizasyonları ve çevresi hakkında tarafsız bilgi toplamak için faydalı birçok iç ve dış kaynağı kullanırlar. Böylelikle, değişim gereksiniminin karşılanmasıyla bağdaşmayan dar görüşlülüğü önlemek için potansiyel fırsat ve tehlikeleri sürekli araştırırlar.

Öğrenen organizasyonlarda bilginin elde edilmiş olması tek başına öğrenen organizasyon olma avantajının yakalanması açısından yeterli değildir. Yöneticiler tarafından yapılması gerekli olan, sürmekte olan araştırma ve deneylerin faydalı sonuçları ile mevcut iş görme yöntemlerinin geliştirilmesi arasındaki uyumu dengelemektir. Eğer mevcut iş görme yöntem ve uygulamalarında o ana dek öğrenilenlerden yola çıkılarak

yeterli iyileştirmeler yapılmaz ise, organizasyon yenilik potansiyelini geliştiremeyecektir.

Karmaşık iletişim, koordinasyon ve sorun çözme süreçlerinin etkin bir uygulamasının söz konusu olduğu öğrenen organizasyonlar, paylaşılan bilgi yorumları sonucunda hızlı şekilde hareket etme esnekliği ile karşılaştıkları fırsatları kararlı şekilde değerlendirme ve sorunları hafifletebilme yeteneğine kavuşurlar. Böylelikle öğrenen organizasyonlar sürekli bir devinim içinde gelişmelerini sürdürürler. Çünkü, öğrenen organizasyonlar için değişim olgusu bir fantezi değil, norm oluşturan bir gerekliliktir.

“Örgütsel öğrenme” ve “öğrenen organizasyon” kavramlarının anlamları konusunda sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmaları nedeniyle bir karmaşa yaşanabilmektedir [17]. Bu kavramların ikisi de bireysel öğrenmeyi temel almaları nedeniyle psikoloji kökenlidirler. Bu yüzden birbirlerinin yerine eş anlamlı olarak kullanılmalarında bir sakınca olmadığı savunulmaktadır [18]. Bununla birlikte öğrenen organizasyon kavramı, bir taraftan örgütsel öğrenmenin sonuçlarına bağlı olarak şekillenmesi, bir taraftan ise örgütsel öğrenme düzeyinin yükselmesine neden olan ortamı oluşturması bakımından daha geniş bir çerçeveye karşılık gelmektedir. Bu bakış açısı ise, öğrenen organizasyonlarda geçerli öğrenme biçiminin nasıl olması gerektiğinin üzerinde durmayı önemli kılmaktadır.

Yukarıda belirttiğimiz gibi, tek döngülü öğrenme, sadece geri besleme yoluyla sorunların giderilmesini içerir. Bu tip öğrenme, çevredeki gelişmelere yanıt sağlayıcı değişimleri temel alan uyumcu öğrenme ile eş anlamlıdır. Tek döngülü öğrenme organizasyonun yaşamını sürdürmesine katkı sağlar, fakat tek başına rekabet avantajı sağlamaz. Çift döngülü öğrenme ise organizasyonun gelecekteki davranışlarını belirleyen veya bu konuda bilgi sağlayan ilkeleri geliştirme yoluyla sorunların hızla çözümlenmesine ve iş görme biçimlerinde yeni uygulamalara yol açar [19]. Bu çerçevede çift döngülü öğrenme, işlerlik kazandırılan örgütsel yeteneklerin kaldıraç etkisiyle yeni fırsatların fark edilmesi ve yeni yeteneklerin ortaya konulmasını ifade eden üretken öğrenme ile eş anlamlıdır.

Günümüzdeki son derece artan rekabet baskıları karşısında öğrenen organizasyonlar, “öğrenmeyi öğrenme” anlayışına sahip olarak, tek ve çift döngülü (veya uyumcu ve üretken) öğrenme biçimlerini birlikte barındırmalıdır. Bu anlayışa sahip öğrenen organizasyonlar, hem mevcut bilgi varlıklarına işlerlik kazandıran, hem de yeni bilgiler geliştiren bir örgütsel ortam yaratırlar. Bu bakımdan öğrenen organizasyonu tam olarak anlamak ve uygulayabilmek için, üretken öğrenmenin yanı sıra, günlük örgütsel hayatı daha iyi yansıtan ve küçük ardışık adımlarla gerçekleşen uyumcu öğrenmenin de üzerinde durmak önemlidir [20]. Çünkü,

önemli üretken öğrenme dönemleri, daima uyumcu öğrenme dönemleri tarafından izlenir. Üretken öğrenme, ilgili örgütsel unsurlarda radikal değişimler yaratan dönüştürücü değişim ile; uyumcu öğrenme ise, sürekli küçük adımlar biçiminde ilerleyen değişim çabaları ile ilişkilendirilebilir. Bu kavramlar kendi aralarında ilişkilidir ve her ikisi de sonu olmayan bilişsel değişimlere bağlıdır. Dönüştürücü değişimlerin temelinde yatan üretken öğrenme, önemli değişimlere karşılık gelir ve eski durumlara atıfta bulunarak gerçekleşir. Bu değişimler orijinal anlamda yenilikler getiren ve eski uygulamalardan vazgeçmeyi içeren radikal sonuçlar olarak görünürler. Öte yandan sürekli küçük adımlar (incremental) şeklinde gerçekleşen değişim daha zor algılanabilir ve sonuçlarının bilinen değişimlere karşılık gelmesi bir gereksinim değildir. Örneğin, organizasyonlarda kullanılan ve sürekli deneyimler sonucu geliştirilen soyut bilgiler bu türlü değişim süreçlerinin sonucudur.

#### IV. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN GELİŞMESİ VE TANIMLANMASI

Öğrenen organizasyon yaklaşımı, organizasyon teorisindeki günümüzdeki en güçlü yaklaşımların başında gelmektedir. Örgütsel davranışın anlaşılmasını amaç edinmesiyle örgütsel kültür teorisinin yerini aldığı söylenebilir. Örgütsel kültür teorisine karşıt olarak örgütsel öğrenme teorisi, organizasyonlardaki yapısal değişimi açıklama üzerine işlerlik kazanmaktadır. Bu yüzden, bireyler ve gruplar arasında karmaşık biçimde gelişen rekabetin, organizasyonlar için en verimli çalışma ve müşteriler için ise en fazla fayda sağlama biçiminde anlaşılmasına olanak sağlar [21]. Çalışanlar, müşteriler ve hissedarlardan oluşan üç unsur öğrenen organizasyonu tamamlarlar. Hisseدارların gereksinimlerinin karşılanması için müşterilerin gereksinimleri karşılanmalıdır. Müşterilerin gereksinimleri de ancak çalışanların bu gereksinimleri yerine getirebilmeleri için motive edilmeleriyle karşılanabilir. Sonuçta memnun işgören, memnun müşteri ve memnun müşteri de, memnun hisseدار anlamına gelir [22].

Öğrenen organizasyon konusunun popülerlik kazanmasında ilk neden olarak oldukça başarılı öğrenme temelli insan kaynakları uygulamaları ve bilgi yönetimi stratejileri yoluyla pazar paylarında artış yaratan yenilikçi organizasyonların yükselişi gösterilebilir. Bu anlamda öğrenmenin, rekabet üstünlüğü sağlamada temel unsur olarak değerlendirilmesi gittikçe kuvvetlenmektedir [20]. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama bakımından bu tür organizasyonlar, teknolojik ve sosyo-ekonomik değişimlere karşı daha uygun tepkiler verdiklerini kanıtlamışlardır [23]. Bu konulardaki başarı öykülerinin yer aldığı yayınlar, öğrenen organizasyon kavramının stratejik yönetim düşüncesinin önemli bir parçası olmasını sağlamıştır [24]. Örgütsel öğrenme konusu 1980'li yılların sonlarından itibaren işletmelerin rekabet yarışını

sürdürebilmelerinin analizinde stratejik bir unsur olarak değerlendirilmiştir [25]. Aynı zamanlardaki hızlı teknolojik değişimlerin işletme faaliyetleri üzerindeki önemli etkileri, esnek ve çoklu yeteneklere sahip işgücüne olan gereksinimi ön plana çıkarmıştır. Organizasyon hiyerarşisinin her düzeyindeki çalışanlardan, rekabetçi baskılara karşı yeni ve radikal tepkiler gerçekleştirebilmeyi öğrenmeleri artan biçimde beklenmeye başlanmıştır [26]. Bu gelişmelerde öğrenen organizasyonun öneminin gittikçe artmasına neden olmuştur.

Öğrenme konusuna artan ilginin bir diğer nedeni de, teknolojik ilerlemelerin organizasyonların çevrelerini gittikçe daha belirsiz hale getirmesinin yarattığı değişim baskısıdır. Bu açıdan öğrenen organizasyon konusunun gelişiminin altında, değişim konusunun artan önemi yatmaktadır. Organizasyonlar, tüm üyelerinin öğrenmelerini kolaylaştırıcı bir vizyona sahip olarak ve sürekli olarak yeni gereksinimlere göre kendilerini "dönüştürebilme" yeteneğine kavuşarak rekabet avantajı sağlayabilir ve değişim baskısına cevap verebilirler [20]. İşte öğrenen organizasyona özgü çerçeveyi, örgütsel öğrenmeyi iletirmek ve yaygınlaştırmak amacıyla oluşturulan örgütsel kültür, yapı ve stratejiler belirlemektedir.

Özellikle çok hızlı ve ani değişimlere sahip çevresel koşullarda faaliyetlerini sürdüren işletmelerde değişim gereksiniminin uyarıcı etkileri daha şiddetli olduğu için, öğrenme temelli değişim uygulamalarının benimsenmesi bu tür işletmelerde daha kolay ve çabuk olmaktadır. Değişim gereksiniminin gittikçe önem kazanması ve organizasyonlarda öğrenme temelli başarılı uygulamaların yaygınlaşmasıyla akademisyenler de bu gelişmelere kayıtsız kalmamışlar ve "öğrenen organizasyonlar" başlığıyla konuyu kuramsal bir çerçeveye oturtarak yönetim teorisinde yer almasını sağlamışlardır.

Yönetim teorisindeki çoğu kesitlerde olduğu gibi öğrenen organizasyonları da, değişim gereksinimi karşısında kalan basiretli organizasyonlar doğal ve akılcı bir tepki olarak kendileri yaratmışlardır. Daha sonra teorisyenler ise, konuyu geliştirerek ve kuramsal paradigmalardan çizerek yazılı hale getirmişlerdir. Bu anlamda günümüz yönetim teorisine ve uygulamalarındaki karşılığı ile "öğrenen organizasyon" kavramını literatüre kazandırma açısından en önemli başlangıç noktasını Peter Senge'in çalışmaları oluşturur. Kendisi de bir yönetim danışmanı olan Senge, öğrenen organizasyonu tanımlarken ve niteliklerini açıklarken, kanımızca uygulamadan kazandığı tecrübelerini kuramsallaştırma yoluna gitmiştir. Karmaşık ve dinamik çevre koşullarının baskısı altında yok olmadan varlıklarını koruyabilen işletmelerin temel yetkinliklerinin, onların öğrenme yeteneklerinden kaynaklandığını belirterek bize bu konuda ipucu vermektedir [11].



Senge, öğrenen organizasyonları; “çalışanların, inançlı ve arzulu biçimde sürekli olarak birlikte öğrenerek başarılı sonuçlara ulaşmak için kapasitelerini geliştirdikleri ve böylelikle alışılmadık -yenilikçi-fikirlerin yaratılıp, uygulamaya geçirildiği organizasyonlar” olarak tanımlamıştır. Bu çerçevede Senge, bir organizasyonun öğrenen organizasyon niteliği taşıması için şu beş temel özelliğe sahip olması gerektiğini vurgulamıştır [27]:

1. Kişisel yetkinlik düzeyinin yükselmesi,
2. Düşünsel (zihinsel) modellerin sınırlardan arındırılması,
3. Ortak vizyon yaratılması,
4. Ekip olarak öğrenme yeteneği,
5. Sistem düşüncesinin yerleşikliği.

Organizasyonlar insanlardan oluşan bir bütün olduğu için, her bir çalışanın öğrenme istek ve yeteneği ne denli gelişmiş olursa, bu yetkinliğin organizasyonun bütünü için taşıdığı değer de o denli artacaktır. Bu yüzden çalışanların derinlemesine bilgi sahibi olarak dünya gerçeklerini objektif biçimde anlama ve sorgulama yeteneklerine sahip olmaları, öğrenen organizasyonların en temel özelliklerinin başında gelmesi gerekmektedir.

İkinci olarak, tüm organizasyon çalışanlarının zihinlerinde yerleşmiş olan geleneksel düşünce kalıplarından kurtulmaları gerekmektedir. Çünkü geçmişin kalıntıları olarak zihnimizde yer etmiş olan düşünceler, normlar ve uygulamalar, günün gereksinimlerine uygun çözümler içermemesine rağmen, alışkanlık biçiminde davranışlarımızı sürekli yönlendirmektedir. Dolayısıyla, saplantı haline gelen bu modellerden arınmaksızın gerçekleştirilen uygulamalar başarısız sonuçlar alınmasına neden olmaktadır. Bu yüzden öğrenen organizasyonlarda değişim gereksiniminin karşılanabilmesi için, tüm çalışanların kafasındaki -günün gerçekleriyle örtüşmeyen- düşünsel modellerin sınırladığı paradigmalardan kurtulması gereklidir.

Ortak vizyon yaratılması ise, büyük ölçüde organizasyondaki liderlerin sorumluluk alanına girmektedir. Liderler, organizasyonun tüm üyeleri tarafından içten şekilde paylaşılan bir vizyon yaratıp, katılımcı biçimde uygulamaya geçmesini sağlarlarsa, başarı olasılığı da o denli artacaktır. Çünkü bu durumda, tüm çalışanlarda “bizim fikrimiz ve amaçlarımız” anlayışı hakim olacak ve organizasyon ile daha da bütünleşeceklerdir.

Senge’ye göre öğrenen organizasyonların bir diğer temel özelliği, ekip halinde öğrenme şeklinde gerçekleşen örgütsel öğrenme yetenekleridir. Bireysel yetkinlik ne

denli gelişirse gelişsin, organizasyonların karşılaştıkları sorunların çözümlenmesinde ve yeniliklerin yaratılmasında yetersiz kalmaktadır. Bu yüzden bireysel yetkinlikleri gelişmiş çalışanların ekip çalışması anlayışı içinde bu güçlerini birleştirip, sinerji etkisiyle ortaya çıkacak yaratıcı örgütsel öğrenme yeteneklerinden yararlanmaları gerekmektedir.

Yukarıda kısaca değinilen bu dört özelliğin dayandığı kuramsal çerçeveyi ve aynı zamanda da uygulamalar için yol göstermeleri ise sistem düşüncesi sağlar. Sistem düşüncesi, örgütsel faaliyetler ile ilgili her türlü sorunun ardında yatan unsurların ve bu unsurlar arasındaki karmaşık ilişkilerin, detaylardan arındırılmış dinamik çözümlerinin ortaya konulmasını ifade etmektedir. Böylelikle, “ne” yapılacağına ötesinde, “nasıl” ve “neden” sorularının cevabını bulmamızı sağlayacak daha derinlemesine bilgi sahibi olmamızı sağlanabilecektir. Bu bilgiler ise, başarılı sonuçlara ulaşılmasında avantaj sağlayacaktır.

Günümüzde “öğrenen organizasyon nedir, nasıl nitelendirilebilir ve tasarlanabilir” konularında yoğun tartışmalar yaşanmaktadır. Ancak bazı konularda asgari fikir birliğine ulaşılmıştır. Organizasyonlar, öğrenme sürecini destekleyen araç, yöntem ve teknikler kullanılmalı, farklı biçimlerdeki öğrenmeyi kolaylaştıracak ve bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeye çevirmede destek sağlayacak uygun mekanizmalara sahip olmalıdır [28]. Bu gereksinim çerçevesinde öğrenen organizasyonlar, öncelikle tüm üyelerinin öğrenmelerini kolaylaştıran ve örgütsel dönüşümün sürekli olduğu bir çevreye karşılık gelir [29].

Öğrenen organizasyonlarda bireylerin ve onların oluşturduğu grupların öğrenme düzey ve yeteneklerinin geliştirilmesi temel unsurdur. Bu anlamda öğrenen organizasyon, sürekli ilerlemeye neden olan davranış ve uygulamaların yaratılmasının aktif biçimde özendirildiği ortam demektir[2]. Tüm bu tanımları kapsar şekilde öğrenen organizasyonu kısaca; “bireylerin kapasitelerini olumlu sonuçlar yaratmak için arzulu biçimde arttırabilecekleri, yeni ve kapsamlı düşüncelerin gelişebileceği, kolektif arzuların serbestçe yerleşik hale gelebildiği ve insanların birlikte “nasıl” öğrenebileceklerini sürekli olarak öğrendikleri bir organizasyondur” şeklinde tanımlayabiliriz [27].

## V. ÖĞRENEN ORGANİZASYON ÇEŞİTLERİ

Öğrenen organizasyon tipleriyle ilgili en bilinen sınıflandırma, örgütsel öğrenme sürecinin gelişiminin temel alınmasına dayalı olarak ortaya konulmuştur [30]. Bu sınıflandırmaya göre organizasyonların öğrenme süreçlerinin gelişimi; başlangıçta “bilen”, sonra “anlayan”, daha sonra “düşünen” ve en son olarak ise “öğrenen” diye nitelenen bir ölçüt boyunca değişir. Organizasyonlar öğrenme yeteneklerini geliştirdikçe, bu

ölçüt kapsamında ideal son nokta olan “öğrenen organizasyon” olma durumuna gittikçe yaklaşırlar. Buradaki “en ideal uç nokta” diye tanımladığımız organizasyon biçimini ifade eden öğrenen organizasyon kimliği, sürekli gelişim temel alındığı için sonu olmayan sanal bir ideali işaret etmektedir.

Bilen, anlayan, düşünen ve öğrenen unsurlar olarak organizasyonların nitelenmeleri ilk bakışta pek kolaylıkla kavranamamakta ve hatta bu sıfatların organizasyon için kullanılması pek uygun değilmiş gibi bir görüş oluşumuna neden olmaktadır. Bu durum, geleneksel yönetim anlayışının kuralcı yaklaşımlarının etkisinde fazlaca kalmamızdan kaynaklanmaktadır. Öte yandan, organizasyonların temel değerinin “insan”, “öğrenme” olgusunun da insan için doğal bir davranış biçimi olduğunu göz önüne alırsak, organizasyonlar için de bir öğrenme sürecinin varlığı söz konusu edilebilir. Öğrenme olgusu nasıl ki insan için büyük ölçüde doğal ve içgüdüsel bir yetenek kullanımı ise, insanlardan oluşan bir varlık olan organizasyonlar için de öğrenme sürecinin kendi içinde gelişen adımları söz konusudur.

En kapsayıcı anlamıyla öğrenme, edinilen bilgilerin yeni değerler yaratmak üzere uygulamaya geçirilmesini ifade eder. Bu anlamda öğrenme süreci “bilmek” ile başlar. Fakat “bilmek”, “anlamak” demek değildir. “Anlamak”, edinilen bilgilerin daha derinlik taşımasını, ilgili unsurların kavranmasını içerir. Bununla birlikte, “anlamak” için “bilmek” gerekir ki, bu yüzden “bilmek” ve ardından “anlamak” öğrenme süreci açısından ardışık adımları oluştururlar. “Düşünmek” ise, öğrenme sürecinin gelişimi bakımından “anlama”nın bir sonraki aşamasıdır. Bu evrede anlaşılabilir bilgilerin, zihinsel modellerin süzgecinden geçirilerek sorgulanması söz konusudur. “Öğrenme” ise, tüm daha önceki evreler sonucu işlenilerek rafine hale getirilen bilgilerin, uygulamaya yansıtılmasını içerir. Kişisel öğrenme ile ilgili bu açıklamaları geliştirerek, organizasyonlar için de anlam taşıyan bir bütünlük oluşturulabilmesi mümkündür. Bu çerçevede karşımıza; “bilen organizasyonlar”, “anlayan organizasyonlar”, “düşünen organizasyonlar” ve örgütsel öğrenme sürecinin gelişiminin son noktasına karşılık gelen “öğrenen organizasyonlar” çıkacaktır.

“Bilen organizasyonlar” en eski ve en çok bilinen grubu oluşturmaktadır ve dolayısıyla uygulamadaki en çok örnek bu gruba aittir. Bu tip organizasyonlar, uyumlu öğrenmeyi gerçekleştiren ve faaliyet gösterdikleri pazar çevrelerinde nispeten durgunluk ve değişmezlik olduğu sürece başarılı olabilecek organizasyonlardır. Bilen organizasyonlar, öngörücü planlamaya dayalı, kontrol temelli ve verimlilik amacı üzerine odaklı biçimde faaliyetlerini sürdürürler. Yazılı kural ve düzenlemeler ile kontrolün sağlanması yönetim uygulamalarının temelini oluşturur. Çalışanlar, yönetim tarafından koyulan yaygın kuralların sorgulamaksızın izleyicisidirler. Organizasyonun bütününde, kendi uygulamalarının kesin

biçimde doğru olduğu yönünde bir inanış söz konusudur. Bu anlayışla, kendi uygulama ve iş görme yöntemlerinin dışında kalanlar araştırılmaz ve dış çevrenin sesine kulak verilmez. Fakat, değişim gereksiminin düzeltici önlemler alınmak suretiyle karşılanması yolunda bir anlayış söz konusudur. Bu tip organizasyonların örgütsel öğrenme sürecinin gelişimindeki ilk adımı oluşturmaları, bu anlayışın varlığından kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda bilen organizasyonlarda değişimler, küçük adımlar şeklinde ve ortaya çıkan sorunlara çözüm yaratmak amacıyla gerçekleştirilir. Organizasyonun kendi doğrularını içeren ve en geçerli yol olduğuna inanılan adım-adım değişim çabaları ile en başarılı sonuçlara ulaşılabileceğine inanılır. Bilen organizasyonlar, yeni koşulların dayatmasının çok şiddetli olmadığı ve işletmelerin kendilerini geliştirme gereksiminin üst düzeyde hissedilmediği ortamlarda başarılı olabilirler. Başka bir ifadeyle bilen organizasyonlar, öğrenme yeteneklerine üst düzeyde işlerlik kazandırmaya gereksinim duymadıkları koşullarda başarılı olabilirler. Ancak işletmelerin çevresel belirsizliklerinin artması ile bu tür koşulların varlığından söz etmek gittikçe olanaksızlaşmaktadır. Bu ise, bilen organizasyonların değişim baskısı karşısında artık yetersiz kaldıkları sonucunu doğurmaktadır.

“Anlayan organizasyonlar”, stratejilerine ve tüm faaliyetlerine yol gösteren kuvvetli kültürel değerler temeli üzerine kuruludur. Yönetimsel uygulamalar, alınan kararların ve başlatılan yeni uygulamaların nedenlerinin diğer çalışanlara gerekçeleriyle açıklanmasıyla gerçekleştirilir. Tüm bu uygulamaların amacı, örgüt kültürünün güçlendirilmesine çalışmaktır. Çalışanlar, davranışlarına yol gösterme bakımından örgütsel değerler ile uyum içindedirler ve alınan kararlar ile gerçekleştirdikleri uygulamalar konusunda bilen organizasyon çalışanlarından daha bilgili oldukları için kendilerini organizasyon ile daha fazla bütünleştirmişlerdir. Bunun sonucu olarak çalışanlar örgütsel kültürün yönlendirmelerine daha bağlıdır. Örgüt kültürü müşterinin değerini nispeten kavramıştır ve bu durumun bir yansıması olarak geçmiş deneyimlerden müşterilere yönelik olumlu çıkarımlar yaratılmasına çalışılır. Değişim olgusu artık bir zorunluluk olarak kavrandığı için, bu yöndeki gereksinimlerin yerleşik hale getirilmiş ve tüm çalışanlar tarafından inanılan kurallar aracılığıyla karşılanmasına çalışılır.

Öğrenen organizasyon özelliğine ulaşma sürecinin sondan bir önceki aşaması ise “düşünen organizasyonlar”dır. Bu tip organizasyonlarda, öğrenme yeteneğindeki gelişimin bir yansıması olan çevreye duyarlılığın bir sonucu olarak iş hayatındaki tüm gelişmeler bir sorunlar ve fırsatlar dizisi olarak algılanmaya başlamıştır. Organizasyonun işleyişinde içsel ve dışsal unsurlardan kaynaklanan sorunların hızlı bir şekilde üstesinden gelinmeye çalışılırken, çevrenin organizasyon için yaratabileceği fırsatlar da

değerlendirilmeye çalışılır. Fakat öncelik daha çok sorun çözme süreçleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu anlayışın temelinde, uyumlu öğrenmenin yaygınlığıyla birlikte, düşünen organizasyonlardakinden daha fazla biçimde üretken öğrenmenin kullanılması vardır. Bu yüzden düşünen organizasyonlarda yönetim anlayışı, sorunları tanımlamaya ve onları yalıtıma çalışma üzerine kuruludur. Veri toplama yaygınlaşmıştır ve edinilen bilgiler, sorunların çözümlenmesine yönelik biçimde uygulamaya aktarılır. Öğrenen organizasyona ulaşma sürecindeki bu olumlu gelişmeler çalışanlara da yansımıştır. Çalışanlar, sorunları gidermek için yaratılan programlanmış çözümlere, kendilerinden beklendiği şekilde gayretli bir şekilde katılırlar ve değişim gereksiniminin karşılanmasına yönelik uygun roller sergilerler. Sorunların çözümlenmesinde müşterilerin gereksinimleri de göz önüne alınır. Ancak değişim programlarının sürdürülmesinde müşteri istek ve gereksinimlerinin birincil öncelik olarak değerlendirilmesi söz konusu değildir. Bunun yerine, sorun çözmeye yönelik programların, mevcut ve geleceğe yönelik gereksinimlerin karşılanmasında yeterlilik taşıdığına dair inançla değişim süreçleri gerçekleştirilmeye çalışılır.

Örgütsel öğrenme anlayışı açısından son aşama “öğrenen organizasyonlar”dır. Bu tip organizasyon anlayışının temelinde, her iş deneyiminin incelenmesi ve geliştirilmesi ile organizasyonun kendi deneyimlerinin diğerleri karşısında “nasıl” olduğunun sorgulanması vardır. Yönetim anlayışı, tüm çalışanların gerçekleştirilecek işlerle ilgili incelemeler yapmalarını kolaylaştıracak ve onların deneysel bir anlayışla çalışmalarını cesaretlendirecek yöndedir. Ayrıca çalışanların mevcut duruma karşı olumlu yöndeki karşı çıkışları desteklenir. Yönetim uygulamalarının temelini, geleneksel uygulamalardan farklı olarak öğrenme modelinin kuramsal ve pratik olarak organizasyonda yerleştirilmesine çalışmak oluşturur. Bu uygulamalar kapsamında hatalardan korkulmaması; aksine, onların doğruların bulunmasına aracılık edecek birer fırsat olarak görülmesi gerektiği de vardır. Bu demokratik kültür içerisinde müşteriler ile de açık ve sürekli ilişki temeli üzerine gerçekleştirilen bir bütünleşme söz konusudur. Bu çerçevede müşteriler, öğretme ve öğrenme ilişkilerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Değişim süreçleri, geçmiş deneyimler ve sürdürülen deneyler ışığında sürdürülür. Değişim gereksinimini karşılamak üzere geliştirilen hipotezler, sanki bir laboratuvar ortamındaymışçasına deneysel olarak araştırılır ve yönetsel uygulamalar, ürünler ve faaliyetler ile ilgili ulaşılan yararlı sonuçlar uygulamaya aktarılır.

Bilen organizasyonlar, tek döngülü öğrenmenin söz konusu olduğu organizasyonlardır. Anlayan ve düşünen organizasyonlar ise, orta seviyelerde öğrenme yeteneğine sahiptirler. Bu anlamda, tek döngülü ve çift döngülü öğrenme biçimleri bakımından ara düzeylere karşılık gelirler. Öğrenen organizasyonlar ise, çift

döngülü öğrenmeyi gerçekleştirebilen organizasyonlardır. Diğer organizasyonlar, mevcut kültürel değerleri ve yapıları içinde değişime uyum sağlamaya çalışırken, öğrenen organizasyonlar kendi kendilerini değiştirirler ve bu değişim sonucunda öğrenmeyi kendi yapı ve kültürlerinin bir parçası haline getirirler. Çünkü değişim, öğrenmenin gerçekleştirilebilmesinin başlangıç noktası ve yönlendiricisi ya da başka bir ifade ile itici gücüdür. Her değişim gereksinimini ispatlanması gereken bir hipotez olarak gördüğümüzde, öğrenen organizasyon niteliği taşıyan organizasyonların bu niteliklerini, değişim sonucunda elde edilen sonuçların değerlendirilmesi yoluyla geliştirdikleri görülür.

## VI. DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE ÖĞRENEN ORGANİZASYON

Değişim konusunun artan önemi ile birlikte konu üzerinde gerçekleştirilen araştırma, kitap ve danışmanların yoğunlaşan çabalarının niceliği hızla artmaktadır. Bununla birlikte, günümüzde çok az işletmenin etkili ve devamlı olarak değişim yeteneğine sahip olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü işletmelerin gerçekleştirmeye çalıştıkları “değişim programları”, uygulamada pek çok kaynaktan beslenen etkilere yetersiz kalmaktadır. Değişim programları ne denli iyi tasarlanırsa da, hızlı ve ani değişimler sonucunda uygun çözümleri yaratmak bakımından geri kalmaktadır. Hızlı teknolojik ilerlemeler, ürün yaşam eğrilerinin kısalması ve pazar bölünmelerinin etkisi altında olan işletmeler için değişim konusunun, çeşitli programlar yerine bir felsefe çerçevesinde ele alınması bir zorunluluk haline almıştır. Değişim konusuna birer “program” kapsamında yaklaşan bakış açısı için, her programın bir başlangıç noktası ve bir de sonuç noktası söz konusu olacaktır. Oysa günümüz şartlarında yeniliklerin ve sürekli gelişimin mutlaka yerine getirilmesi gereken bir gereklilik oluşturduğunu göz önüne aldığımızda, sırf değişim programları ile bu gereksinimlerin üstesinden gelinemeyeceği açıktır [31]. Sürekli farklı türden gereksinimlere, farklı değişim programları ile cevap vermeye çalışmak yetersiz kalacaktır. Çünkü, her gereksinimi kavrama, yorumlama, değerlendirme, program hazırlama ve uygulamaya geçirme süreci ne denli verimli gerçekleştirilmeye çalışılırsa çalışılsın, programlarının zamanlamasındaki zorluklar ve gecikmeler sebebiyle pek çok sorun yaşanacaktır. Değişim çabalarına yalnızca bir programcı yaklaşım ile kalkışmak günümüz koşullarının gereği değildir. Çünkü değişim çabalarını sonlandırmaya veya ara vermeye olanak yoktur. Bu şartlar altında işletmelerin sürekli ve etkili olarak değişimlerine izin veren bir yetkinliğe, yani felsefi bir çerçeveye sahip olmaları gerekmektedir. Bu ise, organizasyonların sürekli öğrenme yeteneklerine işlerlik kazandırmak demektir.

Günümüzde pazar ve teknoloji kaynaklı değişimler, tüm sektörlerdeki her büyüklükteki işletmeyi yoğun baskı altında tutmaktadır. Bu baskılar altında kalan

organizasyonlar için değişim olgusu doğal olarak kaçınılmaz olmaktadır. Yeni ürün ve üretim yöntemlerine yönelik teknolojik buluşlar son derece hız kazanmıştır. Yeni ürünleri yaratan işletmeler, müşterilerin artan gereksinimlerine uygun çözümler yaratma yoluyla pazarda lider rollere sahip olmaktadır. Yeni üretim yöntemleri geliştirilerek maliyetlerde tasarruf sağlanmasının yanı sıra, yeni ürünlerin yaratılması daha olanaklı hale gelmektedir. Küreselleşme eğilimleri ile ticari anlamda sınırlar önemini yitirmekte ve işletmeler bu gelişmeler karşısında kendileri için rekabet avantajı yaratmanın yeni yollarını aramaktadırlar. Çokuluslu işletmeler yerel pazarlarda rekabete girişirlerken, yerel işletmeler ise daha güçlü çokuluslu işletmeler karşısında yok olmamak için uluslararası pazarlara girme yollarını aramaktadırlar.

Yeni ürünlerin ortaya çıkmasıyla ya da yeni yerleşim bölgelerinin oluşumu ve toplumların gelişme düzeylerinin artmasıyla yeni pazarlar oluşmakta, bu ise pazardan pay alma yarışını beraberinde getirmektedir. Sosyalizmin çöküşü ve piyasa ekonomisine geçiş sürecindeki ülkelerdeki yeni pazar potansiyelleri de bu yarışın kapsamını genişletmektedir. Öte yandan müşterilerin bilinçlenmesi ve beklentilerinin değişmesi, işletmeleri doğrudan ve çok kuvvetli olarak sürekli değişime zorlamaktadır. Artık müşteriler ürünün ucuz olmasının yanı sıra kaliteli, güvenli, estetik ve sunulan hizmetlerin ek olanaklar sağlaması gibi özelliklere de sahip olmasını istemektedir. İşletmeler doğal olarak bu isteklere duyarlı olmak ve uygun çözümler geliştirerek müşterinin sesine cevap vermek zorundadırlar.

Dünya çapında rekabet avantajı yakalamak veya mevcut durumdan daha etkili olmak için işletmeler, uluslararası veya bölgesel işbirliklerine girişmekte veya bütünleşmektedirler. Bu işbirliği ve bütünleşmeler ise yarattıkları güç birliği sonucunda rakip işletmeleri rekabet açısından geri düşürebileceği için, onlarda karşı çözümleri geliştirme zorunda kalmaktadırlar.

Haberleşme alanındaki hızlı gelişmeler fiziksel uzaklıkların sorun olmasının önüne geçmekte, hızlı ve etkin iletişimin sağlanabilmesine olanak vermektedir. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve bilgisayar kullanımının her alanda yaygınlaşması ile CAD, CAM, CIM gibi uygulamalar ve imalat süreçlerinde robotların kullanımı üretim süreçlerine yeni boyutlar kazandırmıştır. Üretim süreçlerine hız, esneklik, verimlilik ve maliyet avantajı getiren bu gelişmelerin gerisinde kalan organizasyonlar, kaçınılmaz biçimde rekabet bakımından geri kalmaktadırlar. Ayrıca, malzeme teknolojisindeki yenilikler hammaddelerin kullanıma uygunluğunu yükseltirken, ucuzluğu da beraberinde getirmiştir. Böylelikle, yeni geliştirilen malzemelere dayalı olarak üretimi gerçekleştiren işletmeler maliyetlerden tasarruf olanağı elde etmişlerdir.

İnsan unsurunun toplumsal yaşamda değişen rolü ve konumu ile organizasyon için artan önemi de işletmeler için yeni değişim gereksinimlerini doğurmuştur. İnsan hakları ve demokrasi alanındaki gelişmeler, etkilerini organizasyonlara da yansıtmıştır. Organizasyonlarda çalışanlara, müşterilere ve diğer çevresel unsurlara karşı insan haklarına saygı bilinci, iş etiği ve sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde bir yaygınlık taşımak zorundadır. Toplumun çevre bilincinin gelişmesi sonucunda aynı bilincin organizasyonlarda da oluşması bir gereklilik olmuştur. Çevresel bozulma yaratan işletmelere karşı toplumun olumsuz tavrının gittikçe kuvvetlenmesiyle, işletmelerin sosyal sorumlulukları kapsamında çevreyi korumaya yönelik önlemler daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bilinç çerçevesinde işletmeler, dönüşüm süreçlerinde ve yönetsel uygulamalarında yeni düzenlemeleri gerçekleştirmek durumunda kalmaktadır.

Çalışanların daha demokratik yönetilme ve yönetimde temsil hakları istekleri de yoğun biçimde yaygınlaşmaktadır. İşletmeler ise, gelişme ve yenilik yaratımı konularında temel unsur olarak insanın değerini kavradıkça, hem onların beklentilerini karşılamak, hem de faydalı yönlerini daha da açığa çıkarmak için daha uygun çalışma koşulları ve olanakları sağlamaktadır. Toplumsal değişimin işgücüne yansımalarının bir sonucu olarak dil, din, ırk, kültür ve cinsiyet farklılıklarının uyumlaştırılmış bir bütünleşmesinin sağlanması gerekliliği de işletmeleri değişim baskısıyla baş başa bırakmaktadır.

Organizasyonları değişime zorlayan faktörler o denli güçlüdür ki, değişim olgusu artık organizasyonlar için bir zorunluluk halini almıştır. Bu zorunluluk karşısında organizasyonlar bilinçli, kısmen bilinçli ya da bilinçsizce değişim çabalarına girişmektedirler. Organizasyonlar yeni koşulların yarattığı dayatmalar karşısında sürekli bir değişim çabası içindedir. Bu kapsamda çeşitli yapısal ve yönetsel önlemler ile değişim gereksinimini karşılamaya çalışmaktadırlar. Daha iyi sonuçlara ulaşmak ve rekabet avantajı yaratmak için sürdürülen bu çabalar, “paradoksal” biçimde sürekli iyileştirme veya gelişme programlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bir yandan değişim baskısının kuvvetli uyarımları sonucunda organizasyonlar yeni gelişme programlarını benimsemektedirler. Öte yandan zaman ilerledikçe, bu programların arzu edilen olumlu sonuçları mevcut gereksinimlerin gerisinde kalmaktadır. Bu defa ise, moda bir akım veya daha önce denenmemiş bir uygulama benimsenerek değişim çabaları sürdürülmeye çalışılmaktadır. Böylelikle, yeni gereksinimlerin yeni değişim programlarını, bu değişim programlarının daha sonraki gereksinimlere karşı yetersizliğinin ise başka iyileştirme programlarını gündeme getirmesi, içinden çıkılması güç bir paradoks biçiminde süreklilik taşıyabilmektedir. Bu programlar içerisinde başarılı sonuçlar getirenlerin sayısı, başarısızlığa uğrayan programlardan çok daha azdır ve organizasyonların

iyileşme düzeyleri çok düşük seviyelerde kalmıştır [32].

Başarısız iyileştirme programları ile değişim çabalarını sürdüren işletmeler bir temel gerçeği görmede yetersiz kalmışlardır. Bu temel gerçek, sürekli gelişmenin sağlanabilmesi için gerçekleştirilecek uygulamaların, öncelikle öğrenme olgusu etrafında yapılandırılmış olmasının gerekliliğidir. Çünkü yeni bilgiler öğrenmeden bir organizasyonun gelişebilmesi mümkün değildir. Yeni bir ürün yaratmak veya bir üretim süreci geliştirmek ya da bir sorun çözme sürecini başarıyla tamamlayabilmek için, artık dünyayı yeni gereksinimlerin yönlendirdiği bir bakış açısıyla görebilmek ve uygun çözümleri yaratabilecek biçimde davranabilmek gereklidir. Eğer organizasyonlar, yeni gereksinimler karşısında “öğrenme” olmaksızın gerçekleştirilecek uygulamaları tercih ederlerse, tıpkı insanlar gibi eski uygulamalarını ve alışkanlık haline getirdikleri eski deneyimlerini tekrar edeceklerdir. Bu durumda ise, yeni koşulların yarattığı yeni gereksinimlere uygun çözümler geliştiremeyecek ve gelişmelerini sürdüremeyeceklerdir. Sonuç olarak öğrenme temelli uygulamalar bilinçli bir tercih olarak gündeme alınmaz ise değişim çabaları, “adı olan, ancak etkisi olmayan içi boş uygulamalar” olmaktan öteye gidemeyecektir. Eğer organizasyon, yine de ısrarla öğrenme temelli olmayan değişim programlarında diretirse, paradoksun içinde gittikçe kaybolacaktır. Bu çerçevede ise, rastlantısal ve çok kısa süreli olumlu sonuçlar dışında başarılı gelişmelerden söz edebilmek olanaklı olamayacaktır.

Günümüzde büyük sanayi işletmelerinin ortalama hayat sürelerinin çok kısaldığının göz önüne alınması, yukarıdaki açıklamalarımızı destekler biçimde değişim çabalarının çok başarılı sonuçlar taşımadığını göstermektedir. Bu süre, endüstri toplumundaki ortalama insan ömrünün dahi altına inmiştir [11]. Uzun yaşayan işletmeler ise, temellerini “bilginin değerli olduğu” gerçeği üzerine kuran işletmelerdir. Bu işletmelerin varlıklarını daha uzun sürdürebilmelerinin iki temel nedeni vardır. İlk olarak bu işletmeler yeni ürün, yöntem ve süreçler geliştirmek için sürekli ve kaynaklarının izin verdiği limitlere kadar yenilikçi deneysel uygulamalara sahiptirler. İkinci olarak ise, gelişmelerine ve büyümelerine katkı sağlayacak iş alanları ve yeni fırsatların sürekli bir arayışı içindedirler. Pazar ve teknolojik koşullardan ayrı düşünemeyeceğimiz bu başarı nedenlerinden ilki daha çok operasyonel, ikincisi ise daha çok stratejik kapsamlı öğrenme uygulamalarıdır. Organizasyondaki farklı düzeylerle ilgili olan bu uygulamalar, organizasyonun bütünü için öğrenmenin gerekliliğine işaret etmektedir. Bu ise, organizasyonun bütünsel olarak öğrenmesini ifade eden “örgütsel öğrenme” kavramına ve sürekli gelişme ile rekabet avantajı yaratmada etkili olan “öğrenen organizasyon” anlayışına ulaşmamıza neden olmaktadır.

Günümüzde örgütsel öğrenme, organizasyonların değişim gereksinimlerine uygun cevap veren yapı ve

sistemleri geliştirme girişimleri nedeniyle yönetim teorisindeki en gözde konulardan biri olmuştur [24]. Geleceğe yönelik bir projeksiyon yaptığımızda, yeni gelişmelerin hızı ve etkilerinin giderek artacağını kolaylıkla öngörebildiğimiz için, öğrenme olgusunun öneminin giderek daha da artacağını söyleyebiliriz. Ayrıca gelecekte gerçekleşecek değişim ve yeniliklerin içeriğinin ve olası etkilerinin işaret ettiği algılanan belirsizlik düzeyindeki yükseliş de, bilgiye duyulan gereksinimi ve buna bağlı olarak öğrenme olgusunun önemini daha da arttırmaktadır.

Günümüzde, değişim gereksinimi karşısında organizasyonlar için öğrenme olgusunun “anlam” ve “kapsamı” yeni bir çerçeve içinde ele alınmak zorundadır. Öğrenme olgusu organizasyonlar için statik değil, dinamik bir “anlam” taşımaktadır. Başka bir ifade ile organizasyonlar için öğrenme, edinilen bilgilerin yararlı sonuçlar yaratmak üzere uygulamaya geçirilmesiyle ilgili dinamik bir süreçtir. Öte yandan organizasyon, çeşitli unsurların oluşturduğu bütünsel bir varlıktır. Bu bütünsellik bağlamında organizasyonlar için öğrenme olgusunun içeriği de bireysel değil, bütünsel olmak durumundadır. Organizasyon üyelerinin hepsinin öğrenme düzeylerinin yükselmesinin gerekliliğine işaret eden “örgütsel öğrenme” kavramı, organizasyonlar için öğrenme olgusunun “içerik” açısından yeni çerçevesini oluşturmaktadır [33]. Yani organizasyon için yalnızca belirli yöneticilerin bilgi sahibi olmasının yeterli olduğu görüşü, günümüz koşullarının dayatması karşısında yetersiz ve yanlıştır. Bu görüş, değişim gereksiniminin söz konusu olmadığı çok uzak geçmişte kalmıştır ve geçerliliğini yitirmiştir. İş hayatındaki karmaşık ve belirsiz gelişmeler sonucunda artık tüm çalışanlar hem özel, hem de iş yaşamlarında daha bağımsız ve dinamik bir konumdadırlar. Bu konumda olan tüm çalışanların, sahip oldukları potansiyelin aksine olarak, yalnızca kendilerine söylenenleri yerine getiren, kendi inisiyatifleri ile yeni düşünceler geliştirebilirler bile bunların uygulamaya konmasına izin verilmeyen bir unsur olarak görülmeleri mümkün değildir. Bu yüzden, yalnızca tepe yöneticilerin düşünüp karar vereceği, diğerlerinin ise bunları uygulayacağı görüşünden uzaklaşıp, yerine birlikte düşünme ve uygulama anlayışının benimsenmesi gereklidir. Bu görüşleri kapsayan çerçeveyi ise, yukarıda da kısaca belirttiğimiz gibi “örgütsel öğrenme” olgusu sağlamaktadır.

Günümüz modern iş hayatında örgütsel öğrenme, rekabet avantajının kaynağı olmasına rağmen, birçok işletme bu alanda girişimlerde bulunma cesaretini gösterememekte ve ilerleme kaydetmeyi güç bulmaktadır [34]. Bu değerlendirmelerin ardında ise geleneksel uygulamalara bağlılık, öğrenen organizasyonun yararlarını göz önüne almama, deneysel yaklaşımların içerdiği riski üstlenmekten kaçınma, kısa vadeli geçici çözümleri yeğleme gibi nedenlerin başında öğrenen organizasyonun bir maliyet unsuru olarak görülmesi

gelmektedir. Oysa, iş başında gerçekleşen biçimsel olmayan öğrenme konusunda son zamanlarda gerçekleştirilen araştırmalar, işletme içi öğrenmenin maliyetinin, yararları ile kıyaslanmayacak kadar düşük olduğunu göstermektedir.

## VII. BİLGİ YÖNETİMİ VE ÖĞRENEN ORGANİZASYON

Değişim gereksinimi yaratan içsel ve dışsal koşulları göz önüne getirdiğimizde, bu koşulların altında bir takım yeni gelişmeler, yeni gelişmelerin altında ise yeni bilgi uygulamaları olduğunu görürüz. Organizasyonların bu yeni koşulların yarattığı belirsizlik ile etkin mücadele edebilmeleri için, yine aynı kaynakları kullanarak uygun yanıtları vermeleri gereklidir. Bu kaynak ise etkin bilgi kullanımınıdır. Organizasyonlar değişim yönetimi kapsamında gerçekleştirecekleri uygulamaları, bilgi temelli olarak yaratmak zorundadırlar. Bilgi temelli yeni uygulamaların geliştirilebilmesi ise, "öğrenme" odaklı bir bakış açısıyla "değişim" kavramını birlikte ele almanızı gerektirmektedir. Çünkü kısaca belirtmek gerekirse yeni bilgi uygulamaları, öğrenme süreçlerinin bir yansıması veya daha net bir ifadeyle sonuçlarıdır.

Son yıllarda bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme konulu çalışmalar önemli ölçüde artmıştır. Özellikle bilgi temeli üzerine rekabet avantajı sağlama potansiyeli nedeniyle, bilgi konusu üzerinde önemli ölçüde artan bir ilgi söz konusudur. Bunun nedenlerini şu şekilde özetleyebiliriz [35]:

1. Üretim faktörleri içinde, özellikle zihinsel nitelikleri öne çıkan işgücünün sermayeye kıyasla nispi öneminin değişmesi,
2. İş dünyasında daha önceden karşılaşılmadık biçimde yaşanan hızlı değişim adımları,
3. Müşterilerin işletmeler üzerinde baskı oluşturan artan talepleri,
4. Bilginin rekabet avantajının kaynağı olduğu yönündeki yaygın görüşler,
5. Yöneticiler ve işgörenler arasında geleneksel emir ve kontrol odaklı yönetim anlayışından duyulan memnuniyetsizlik,
6. Küresel anlamda iş hayatının yoğun rekabet içeren yapısı.

Haberleşme ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin, organizasyonların bilgiyi elde etme, depolama, değiştirme, paylaşma ve yayma biçimlerinde köklü değişimler yaratmasına bağlı olarak yeni yönetim

biçimleri ile kültürel ve yapısal çerçevelerin değişmesi gittikçe hız kazanmıştır. İşletmelerin içinde bulunduğu çevre koşullarının gittikçe daha belirsiz hale gelmesi, rekabet avantajı sağlama ve sürdürülebilmeyi en önemli konu haline getirmiştir. Bilginin rekabet avantajı sağlamanın tek kaynağı olması gerçeği, işletmeleri üst düzeyde performans sağlama ve sürdürme için yeni yollar geliştirmeye sevk etmiştir. Teknolojik altyapı ve yenilikçi yönetimce desteklenen bilgi yönetimi ile örgütsel öğrenmeyi birbirine bağlamada yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Böylelikle organizasyonlar, örgütsel öğrenmeyi sürekli kılarak ve temel yeteneklerini oluşturan bilgi sermayelerinin etkin yönetimini sağlayarak daha yüksek esneklik ve uyum yeteneğine sahip olmaktadır.

Bilgi, çeşitli ilkeler, gerçekler, yetenekler ve kuralların çeşitli kaynaklarca paylaşılmış bütünüdür [36]. Bilgi; temel yetenekler, teknoloji, değer yaratan faaliyetler, süreçler, sistemler, prosedürler, yapılar, mallar ve hizmetlerden oluşan işletmelerin bilgi sermayesi olarak somutlaştırılabilir.

Bilgi, açık veya örtük olabilir. Açık bilgi somuttur, net biçimde ifade edilebilir, belgelenebilir ve depolanabilir özellikler taşıyan ayrıntılardan oluşur. Gizli veya örtük bilgi genellikle belirsizdir ve bireylerin deneyimlerine dayandığı için kaydedilmeleri ve depolanabilmeleri zordur [37]. Bilginin her iki türü de değişmez olarak bireysel bilgi ile başlar. Fakat performansı önemli ölçüde geliştirmek için örgütsel bilgiye dönüştürülür. Bu dönüşümde örtük bilgi kullanılması söz konusu olduğunda ilerleme sağlamada genellikle güçlüklerle karşılaşılır. Bilinçli öğrenmede bireyler birbirlerine niçin, neden ve nasıl sorularını sormaya müsaade eder. Böylece, örtülü bilgiler açık bilgiye dönüşebilir [38]. Örgütsel öğrenme ve bilgi yönetiminin en önemli rollerinden biri, bireysel öğrenmenin örgütsel bilgiye dönüşümünün sağlanmasıdır.

Bilgi, çeşitli düzeylerde özel veya bütünsel olabilir. Bu bakış açısı, yetenek ve temel yetenek konuları ile ilişkilendirme bakımından özellikle uygundur [1]. Belirli bir sektörde rekabet içinde olan işletmelerde genellikle benzer yetenekler yaygınlık taşımaktadır ve bu yetenekler, sektörün başarılı işletmelerinin belirgin özelliklerini yansıtır. Oysa temel yetenekler, tek bir işletmeye özgü olan ve o işletmeye rekabet avantajı sağlamada etkili olan özelliklere karşılık gelmektedir. Örneğin bir sektördeki işletmeler, üretim ve satışı gerçekleştirmek için tasarım, tedarik, üretim, pazarlama ve dağıtımdaki yeteneklerini destekleyen genel bilgilere sahiptirler. Fakat, yalnızca performansları sektör ortalamasının üzerinde olan işletmeler özel bilgilere ve kendilerine özgü temel yeteneklere sahiptirler. Bu işletmelerin, örneğin tasarım veya mühendislik teknolojilerindeki özel bilgileri, temel yeteneklerinin kökenini teşkil eder ve rekabet avantajı sağlamalarının kaynağını oluşturur.

Başarılı öğrenen organizasyonlar, örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimini birleştiren çalışma ortamını yaratırlar. Örgütsel öğrenme, özellikle bilgi sermayesi stoklarını arttırmak için sürekli yeni bilgi geliştirme ile ilgili olmasına karşın bilgi yönetimi, organizasyonun bütününde mevcut bilginin işbirliğinin sağlanması, biçimselleştirilmesi, depolanması, paylaşılması ve dağıtımına yöneliktir. Temel yetenekler oluşturmak ve bunlara işlerlik kazandırmak, işletme performansında önemli gelişmelere neden olur. Örgütsel öğrenmenin temel amacı yeni bilgilerin sürekli geliştirilmesi kadar, örgütsel varlıkların daha etkin ve verimli yönetilmesidir.

## VIII. SONUÇ

Öğrenen organizasyon, tüm çalışanlarının katkısıyla biçimlenecek örgütsel öğrenme düzeyinin yükseltilmesiyle yaratılır. Bu bakımdan neden-sonuç ilişkisi bakımından iki kavram arasında doğrudan bir ilişki vardır. Öte yandan, öğrenen organizasyon kavramıyla çoğu zaman eş anlamlı kullanılan örgütsel öğrenme, çalışanların karşılaştıkları sorunlarla ilgili çözümleri organizasyonun yararına sonuçlar yaratacak biçimde kullandıklarında oluşur.

Organizasyonlardaki öğrenme süreçleri, öğrenmedeki engelleri yeni yöntem ve uygulamalar geliştirerek ortadan kaldırmayı ve yeni bilgi kaynaklarına ulaşarak deneyimleri yaygınlaştırmayı gerektirir. Böylece geliştirilen örgütsel öğrenme düzeyi, organizasyonun mevcut işleyiş biçimlerini olumlu biçimde etkileme gücüne sahip yeni bilgi ve anlayışlar geliştirebilme yeteneklerinde artış yaratır.

Öğrenen organizasyonun etkinliğini artırabilmek için üretken öğrenmenin yanı sıra uyumlu öğrenmeye de işlerlik kazandırmak gereklidir. Çünkü, dönüştürücü değişim anlamına gelen önemli üretken öğrenme dönemleri, daima küçük adımlar şeklinde gelişen değişimlere karşılık gelen uyumlu öğrenme dönemleri tarafından izlenir. Bu kavramlar aralarında ilişkilidir ve her ikisi de sonu olmayan bilişsel değişimlere bağımlıdır. Üretken öğrenme, köklü değişimlere karşılık gelir. Bu değişimler, yenilik yaratan radikal sonuçlar olarak görünürler. Öte yandan uyumlu öğrenme daha zor fark edilebilir ve sonuçlarının önemli değişimlere karşılık gelmesi şart değildir.

Öğrenmenin, rekabet üstünlüğü sağlamada temel unsur olarak kabul edilmesi gittikçe kuvvetlenmektedir. Öğrenme konusuna artan ilginin bir diğer nedeni de, teknolojik ilerlemelerin organizasyonların çevrelerini gittikçe daha belirsiz hale getirmesinin yarattığı değişim baskısıdır. İşletmelerin değişim baskısı karşısında rekabet avantajı sağlayabilmeleri için “öğrenen organizasyon” olmaları kaçınılmazdır. Çünkü öğrenen organizasyonlar, değişim baskısının kapsadığı belirsizliğin üstesinden gelmek için gerek duyulan bilgi unsurunu geliştirme ve

işlerlik kazandırma temeli üzerine oluşan bir anlayışa sahiptirler.

Öğrenen organizasyon konusu kapsamında, teknolojik altyapı ve bilgi yönetimi ile örgütsel öğrenmeyi birbirine bağlamada yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Böylelikle organizasyonlar için, sürekli örgütsel öğrenme ve temel yeteneklerini oluşturan bilgi sermayelerinin etkin yönetimi ile daha yüksek esneklik ve uyum yeteneği sağlayabilmek mümkün olmaktadır.

Öğrenen organizasyonlar başarı düzeylerini arttırmak için, örgütsel öğrenme ile bilgi yönetimini bütünleştiren bir ortam yaratırlar. Örgütsel öğrenme, mevcut bilgi sermayesini arttırmak için sürekli yeni bilgi geliştirme ile ilgili olmasına karşın bilgi yönetimi, mevcut bilginin biçimselleştirilmesi, depolanması, paylaşılması ve dağıtımına yönelik çözümler üretir. Bu kapsamda oluşan ve işlerlik kazanan temel yetenekler sonucunda ise işletmeler, rekabet avantajı bakımından daha üstün pozisyonlara sahip olurlar.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Pemberton, J.D. & Stonehouse, G.H. (2000). Organisational learning and knowledge assets-an essential partnership. *The Learning Organization*, 7(4), 184-193.
- [2] Mumford, A. (2000). A learning approach to strategy. *Journal of Workplace Learning*, 12(7), 265-271.
- [3] Argyris, C. & Schon, D. (1996). *Organizational Learning II - Theory, Method, and Practise*, Reading: Addison Wesley.
- [4] Moilanen, R. (2001). Diagnostic tools for learning organizations. *The Learning Organization*, 8(1), 6-20.
- [5] Starkey, K. (1996). *How Organization Learn*. London: Thomson.
- [6] Wren, D.A. (1994). *The Evolution of Management Thought*. New York: John Wiley and Sons.
- [7] Argyris, C. & Schon, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading -MA: Addison-Wesley.
- [8] Nevis, E.C.; DiBella, A.J. & Gould, J.M. (1995). Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- [9] Ulrich D.; Von Glinow, M.A. & Jick, T. (1993). High-Impact Learning. *Organizational Dynamics*, Autumn, 53-58.
- [10] Argyris, C. (1977). Double Loop Learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), Sept.-Oct., 115-124.

- [11] Senge, P.M. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), Fall, 7-23.
- [12] Nicolini, D. & Meznar, M.B. (1995) The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. *Human Relations*, 48(7), 727-746.
- [13] McGill, M.; Slocum, J. & Lei, D. (1992). Management practices in learning organisations. *Organizational Dynamics*, 21(1), Summer, 5-17.
- [14] Kolb, D.A.; Rubin, I.M. & Osland, J. (1991). *Organisational Behavior: An Experiential Approach*. New Jersey: Prentice-Hall.
- [15] Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Process and Literature. *Organizational Science*, 2, 88-115.
- [16] Pinar, İ., (1999). Öğrenen Organizasyonların Kültürel Çerçevesi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), Kasım, 37-78.
- [17] Romme, G. & Dillen, R. (1997). Mapping the landscape of organizational learning. *European Management Journal*, 15(1), 68-78.
- [18] Weick, K. (1991). The non-traditional quality of organizational learning. *Organizational Science*, 2(1), 116-123.
- [19] Argyris, C. (1992). *On Organisational Learning*. New York: Blackwell.
- [20] Appelbaum, S.H. & Goransson, L. (1997). Transformational and adaptive learning within the learning organization: a framework for research and application. *The Learning Organization*, 4(3), 115-128.
- [21] Steiner, L. (1998). Organizational dilemmas as barriers to learning. *The Learning Organization*, 5(4), 193-201.
- [22] Keidel, R.W. (1994). Rethinking Organizational Design. *Academy of Management Executive*, 8(4), 12-27.
- [23] Matlay, H. (1997). *Learning Organisations in Context: A Literature Review*. London: EDEXEL.
- [24] Dodgson, M. (1993). Organisational learning: a review of some literatures. *Organisation Studies*, 14(3), 375-394.
- [25] Moingeon, B. & Edmondson, A. (1996). *Organisational Learning and Competitive Advantage*. London: Sage Pub.
- [26] Rothwell, R. (1992). The fifth generation innovation process. *R&D Management*, 22(3), 221-239.
- [27] Senge, P.M., (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- [28] Gieskes, J.F.B. & Ten Broeke, A.M. (2000). Infrastructure under construction: continuous improvement and learning in projects. *Integrated Manufacturing Systems*, 11(3), 188-198.
- [29] Pedler, M.; Burgoyne, J. & Boydell, T. (1996). *The Learning Company - A Strategy for Sustainable Development*. 2nd Ed. London: McGraw-Hill.
- [30] McGill, M.E. & Slocum, Jr., J.W. (1993). Unlearning the Organizations. *Organizational Dynamics*, 22(2), Autumn, 70-86.
- [31] Beer, M.; Eisenstat, R.A. & Spector, B. (1990). Why Change Programs Don't Produce Change. *Harvard Business Review*, 68(6), Nov.-Dec., 158-166.
- [32] Garvin, D.A., (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71(4), July-August, 78-91.
- [33] Stata, R. (1989). Organizational Learning - The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review*, 30(3), Spring, 63-74.
- [34] Matzdorf, F.; Price, I. & Green, M. (2000). Barriers to organizational learning in the chartered surveying profession. *Property Management*, 18(2), 92-113.
- [35] Harvey, C. & Denton, J. (1999). To come of age: the antecedents of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 36(5), December, 897-918.
- [36] Stonehouse, G.H. & Pemberton, J.D. (1999). Learning and knowledge management in the intelligent organisation. *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7(5), 131-144.
- [37] Demarest, M. (1997). Understanding knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 374-384.
- [38] Nonaka, I., (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 79(1), Nov.-Dec., 96-104.

**İbrahim PINAR** ([ipinar@istanbul.edu.tr](mailto:ipinar@istanbul.edu.tr)) is an Associate Professor in Faculty of Business Administration. Department of Business Management and Organization at Istanbul University. He received his PhD from Istanbul University. His research interests include technology management, business ethics, learning organizations.



# ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ VE GÜVENİN ROLÜ

Deniz BÖRÜ<sup>1</sup>, Begüm GÜNEŞER<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

<sup>2</sup>Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Örgütsel Davranış Doktora Öğrencisi

---

## THE PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND LEADER MEMBER EXCHANGE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND THE ROLE OF TRUST

**Abstract:** Based on the Social Exchange theory, which emphasizes that there is an exchange between employees and employers and individuals enter into relationships with others to maximize their benefits, two types of social exchanges have been studied in recent years. These are exchanges between employee and his/her organization, exchanges between employee and his/her leader. In this sense, perceived organizational support and leader-member exchange on organizational citizenship behaviors are analyzed and the role of organizational trust is investigated in this study. Data were obtained from 141 individuals. Results indicate that both perceived organizational support and leader-member exchange effect organizational trust factors like support to employee participation and justice in organizational politics and these factors effect factors of organizational citizenship behavior like participation and loyalty.

**Keywords:** Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, Organizational Trust, Organizational Citizenship Behavior.

---

## ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ VE GÜVENİN ROLÜ

**Özet:** Çalışan ile işveren arasında bir alış-veriş ilişkisinin bulunduğunu ve bireylerin daha fazla kar elde etmek için diğer bireylerle ilişki kurduğunu vurgulayan sosyal etkileşim teorisinden hareketle, son yıllarda özellikle iki tür etkileşim üzerinde durulmaktadır. Bunlar çalışanın organizasyonu ve lideri ile yaşadığı etkileşimlerdir. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada da algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi ele alınarak örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri incelenmiş ve bu ilişki içerisinde örgütsel güvenin rolü araştırılmıştır. Araştırmaya 141 çalışan katılmıştır. Sonuçlar, hem lider-üye etkileşiminin hem de algılanan örgütsel desteğinin örgütsel güven faktörlerinden çalışan katılımına destek ve örgüt politikalarında adalet faktörlerini bu faktörlerin de örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden katılım ve sadakat faktörlerini etkilediğini ortaya koymuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Örgütsel Destek, Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

## I. GİRİŞ

Uzun yıllar boyunca örgütsel teorisyenler çalışma sürecini, çalışanların organizasyonlarının kendilerine sunduğu maddi ve duygusal yararların karşılığında emeklerinin ve bağlılıklarının ortaya konması olarak tanımlamışlardır [1,2]. Çalışan ve işveren arasındaki bu ilişki, organizasyonların istediği olumlu sonuçları çalışanlarına cömert bir şekilde davranarak elde ettiği sonucunu vurgulamaktadır. Yapılan çalışmalar da kendilerine iyi davranılan çalışanların organizasyonlarına olan bağlılıklarının daha yüksek olduğunu, iş sorumluluklarının ötesine çıktığını ve organizasyonda oluşabilecek sorunlara yada fırsatlara daha esnek bir biçimde cevap verdiğini ortaya koymuştur [3].

Sosyal etkileşim (*social exchange*) teorisyenleri de çalışan ve işveren arasındaki bu değiş tokuş ilişkisinin temelinde sosyal etkileşim teorisinin yattığını ve bireylerin karlarını fazlalaştırmak için diğer bireylerle

ilişki kurduğunu belirtmektedir [4]. Sosyal etkileşim teorisine göre; kişi başka birine bir iyilikte bulunduğu, her ne kadar ne zaman ve ne şekilde olacağı tam olarak belli olmasa da, bu iyiliğinin karşılığının geleceğine dair bir beklenti oluşturur. Başka bir ifadeyle, kişi karşısındaki kişinin yararına olacak bir davranışta bulunduğu, gelecekte aynı kişiler arasında olabilecek etkileşimlerde, kişiler tarafından açık bir biçimde ifade edilmeyen bir zorunluluk ortaya çıkmaktadır. Bu zorunluluk, ilk iyilikte bulunan kişinin yararına olabilecek davranışlarda bulunma zorunluluğudur [5]. Bireyler arasında yapılan değişim saygı yada ilgi göstermek gibi duygusal (*socioemotional*) bir faydaya sahip olabilirken, para yada bilgi sunulması gibi değeri değişimi yapan kişinin kimliğine bağlı olmayan bir yarar da ortaya koyabilmektedir [6].

Son yıllarda bu yönde yapılan çalışmalarda iki çeşit etkileşim üzerinde durulmuştur. Bunlardan birisi çalışanın üyesi bulunduğu organizasyonla, bir diğeri de

çalışanın lideriyle yaşadığı etkileşimdir. Çalışanın üyesi bulunduğu organizasyonla etkileşimi “*Algılanan Örgütsel Destek (perceived organizational support)*”; lideriyle yaşadığı etkileşimi ise “*Lider-Üye Etkileşimi (leader member exchange)*” başlıkları altında inceleme konusu yapılmıştır.

## II. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Örgütsel destek teorisi, çalışanların, duygusal ihtiyaçlarını karşılamak ve organizasyonlarının ortaya koydukları emeği ödüllendirmeye ne derece hazır olduğunu saptamak için, yaptıkları katkılara organizasyonları tarafından ne kadar değer verildiği ve onların iyiliğinin ne kadar düşünüldüğü ile ilgili genel bir inanç geliştirdiğini öne sürmektedir [7]. Bu inanç, Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından “*Algılanan Örgütsel Destek*” olarak tanımlanmaktadır. Algılanan örgütsel destek organizasyonun, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamasıyla ve çalışanlar fazladan çaba gösterdiklerinde bu çabayı ödüllendirmeye ve çalışanın işini daha etkin bir şekilde yapabilmesi için ihtiyaç duyabileceği yardımı göstermeye hazır bulunduğunu belirtmesiyle ortaya çıkmaktadır [8].

Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel destek kavramının çalışanların organizasyonlarına insanlara özgü birtakım özellikler atfetme eğilimlerinden doğduğunu belirtmektedir [9]. Organizasyonun temsilcilerinin ortaya koydukları davranışlar çalışanlar tarafından tek başına temsilcilere atfedilmemekte organizasyonun amacı olarak görülmektedir. Organizasyonun çalışanlar tarafından bir şahıs olarak görülmesi, organizasyonun temsilcilerine faaliyetleri için verdiği hukuki ve finansal sorumluluklar, sürekliliği sağlayan ve çalışanlara rollerini anlatan örgütsel politikalar, normlar ve örgüt kültürü ile temsilcilerin çalışanlara kullandıkları güç sayesinde kuvvetlenmektedir. Çalışanlar, bu şahıslandırmaya dayalı olarak organizasyonlarından gördükleri olumlu ve olumsuz davranışları, katkılarını ve iyiliklerine organizasyonun ne kadar değer verdiğinin bir işareti olarak görmektedir [2].

Sosyal etkileşim teorisi çerçevesinden bakıldığında, Eisenberger ve arkadaşları (1986) algılanan örgütsel desteğin, organizasyonun çalışanlarına ve çalışanların da organizasyonlarına olan bağlılıklarıyla ilgili çalışanların yaptıkları çıkarımların temelini oluşturduğunu öne sürmektedir. Algılanan örgütsel desteğin yüksek olması çalışanlar açısından bir yükümlülük duygusu yaratmaktadır. Çalışanlar organizasyonlarına sadece bağlı olmaları gerektiği konusunda değil, organizasyonlarının kendilerine olan bağlılığı karşılığında örgütsel amaçları destekleyecek davranışlarda bulunma yükümlülüğü de hissetmektedir [8].

Sosyal etkileşim teorisi, lider-üye etkileşimi için de oldukça güçlü bir teorik dayanak oluşturmaktadır. “*Lider-Üye Etkileşimi*” teorisinde, üstlerle astlar arasında organizasyonda varolan resmi ilişkilere rağmen kişisel bir ilişkinin oluştuğu öne sürülmektedir. Bu ilişki sosyal etkileşime dayanmaktadır. Buna göre, her iki taraf da diğer tarafın değerli bulacağı bir şeyler sunmalıdır ve her iki taraf da bu alış-verişin oldukça eşit yada adil olduğunu düşünmelidir [10].

Lider-üye etkileşimi teorisinin temelleri Graen ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmalar sonucunda atılmıştır [11,12]. Bu yaklaşım önceleri “*dikey çift bağlantı (vertical dyad linkage)*” olarak adlandırılmıştır ve sonradan iki farklı açıdan gelişim göstermiştir. Bunlardan birincisi *lider-üye etkileşimi* modeli olarak ortaya çıkarken diğeri de *bireye yönelik liderlik (individualized leadership)* modeli olarak geliştirilmiştir [13].

Birçok liderlik teorisi grup üyeleri ve liderleri arasındaki ilişkinin birbirine çok benzer olduğu öyle ki, grubun liderin davranışlarını neredeyse aynı şekilde tanımlayabileceği varsayımı üzerine dayanmaktadır. Buna karşılık, lider-üye etkileşimi teorisi lider ve ast arasındaki ilişkilerin değişiklik gösterdiğini öne sürmektedir [14]. Graen (1976) yaptığı çalışmalar sonucunda liderlerin her bir astıyla farklı lider-üye etkileşimi yaşadığını, her bir astın aynı liderle ilgili yaptıkları tanımlamalarda belirgin bir biçimde farklılık gösterdiğini ve lider-ast arasındaki ilişkinin niteliğinin her bir asta nasıl davranılacağına önemli bir belirleyicisi olduğunu öne sürmüştür. Bunun yanında, üyeler arasındaki farklılıklar ve zamanla ilgili sınırlamalar nedeniyle liderin bazı astlarla yakın ilişkiler geliştirirken bazı astlarla daha uzak bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir [12]. Bu durum da grup içi (*in-group*) ve grup dışı (*out-group*) ilişkilerin doğmasına neden olmaktadır. Grup içinde bulunan astlar liderlerinden ilgi, hassasiyet ve destek görmekte ve bunların karşılığında da güven, saygı ve sevgi sunmaktadır. Diğer taraftan, grup dışında yer alan astlar ise liderleri tarafından daha sıradan görevlere verilmekte, liderleriyle daha resmi bir ilişkiye sahip olmakta ve genellikle iş tanımları doğrultusunda çalışmaktadırlar [15].

Wayne, Shore ve Liden (1997) yaptıkları çalışmada sosyal etkileşim teorisini ve her iki kavrama yönelik yapılan çalışmaları temel alarak, her ne kadar liderler organizasyonun önemli temsilcileri olsa da, çalışanların organizasyon ve lider ile yaptıkları karşılıklı değişimleri (değiş-tokuşları) birbirinden ayrı gördüklerini ortaya koymuştur [16].

Gouldner’ın (1960) “*karşılıklı ilişki (reciprocity)*” konusunda yaptığı çalışma da algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi arasındaki farklılığı ortaya koyma açısından önemli bir dayanak sunmaktadır. Gouldner’a göre karşılıklı ilişki iki varsayımına dayanmaktadır.

Birincisi, insanların kendilerine yardım edenlere yardım etmesi gerektiği, ikincisi ise insanların kendilerine yardım edenlere zarar vermemesi gerektiğidir. Bunun yanında Gouldner, karşılıklı ilişkinin sosyal ilişkilerde gerekliliklerin ötesine giden bir durum yarattığını öne sürmektedir. Gouldner'ın çalışması lider-üye etkileşimi açısından incelendiğinde, lider yada ast kendi görevinin ötesinde karşı tarafa bir yardımda bulunduğu karşılıklı ilişki devreye girmektedir. Çalışan sadece işini yerine getirme zorunluluğu hissetmemekte bunun yanında kendisinden beklenilenin ötesinde liderine yararlı olabilecek davranışlarda bulunma zorunluluğu da hissetmektedir. Lider de astının bu davranışının karşılığında astına birtakım ayrıcalıklar yada ödüller sunma zorunluluğuna sahip olmaktadır [5].

Çalışanla organizasyon arasındaki değiş-tokuş ilişkisinde, karşılıklı ilişki biraz farklılık göstermektedir. Çalışan organizasyonun bütününe değiş-tokuş ilişkisine sahip bir varlık olarak görmektedir. Organizasyon birçok bireyden oluştuğu için, çalışan lideriyle ilişkisinde olduğu gibi, organizasyonu temsilen tek bir bireyle ilişki kurmamaktadır. Çalışanın organizasyonu ile olan değiş-tokuş ilişkisindeki yükümlülük duygusu örgütsel kararlara bağlı olmaktadır. Çalışanın hızlı terfi etmesi gibi bir örgütsel kararda birçok yöneticinin katkısı olduğundan, çalışanın yükümlülük duygusu organizasyona bir bütün olarak gelişmektedir [16].

Gerek lider-üye etkileşimi teorisi gerekse algılanan örgütsel destek ile ilgili yapılan çalışmalar, lider ile astı arasındaki ilişkinin niteliğinin ve algılanan örgütsel destek seviyesinin hem birey hem de organizasyon açısından anlamlı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuçlardan biri de örgütsel vatandaşlık davranışdır [9,16,17].

### III. ALGILANAN ÖRGÜT DESTEĞİ, LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmak için görevlerinin ötesine geçerek kendilerinden beklenenden fazlasını yaptıkları, zorunlu olmadığı gibi organizasyonun resmi ödül sistemi tarafından da doğrudan ve açık bir şekilde tanınmayan olumlu ve işbirlikçi çalışan davranışları olarak tanımlanmaktadır [18].

Örgütsel vatandaşlık, tamamen çalışanın kişisel seçimidir. Organizasyonun içerisinde çalışandan bu tür bir davranış sergilemesi beklenmemektedir. Dolayısı ile, herhangi bir ceza yada yaptırım da söz konusu değildir. Çalışan kendiliğinden, resmi olarak tanımlanmış iş gerekliliklerinin ötesine gitmekte ve herhangi bir ödül almayı beklemeden zorunlu olmayan davranışlar sergilemektedir [19].

Organ'a göre örgütsel vatandaşlık davranışının "altruizm (başkalarını düşünme) (altruism)", "nezaket (courtesy)", "bilinç (conscientiousness)", "sportmenlik (sportmanship)" ve "erdemlilik (civil virtue)" olmak üzere beş boyutu bulunmaktadır. Altruizm (başkalarını düşünme), kişinin başka bir kişiye organizasyon içerisindeki görevinde, yaşadığı bir zorlukta yada herhangi bir konuda yardım etme davranışlarını kapsamaktadır. Altruizm sadece organizasyon içerisinde bir çalışma arkadaşına yönelik değil, organizasyon dışında müşterilere yada tedarikçilere karşı da sergilenebilmektedir. Organizasyon dışındaki kişilere yönelik olan bu davranışlar, bu kişilerin organizasyon ile ilgili düşüncelerini ve duygularını olumlu yönde etkilemeye yardımcı olmaktadır. Nezaket, kişinin aldığı kararlardan yada sözlerden etkilenecek diğer bireylerle görüşerek haber verme gibi davranışları içermektedir. Kişinin detaylı duyurularda ve hatırlatmalarda bulunması, müzakere ve brifingler ile bilgi nakletmesi gibi davranışlar da nezaket boyutu içerisinde yer almaktadır. Bilinç boyutu, kişinin minimum rol gereklerinin ötesinde sergilediği davranışları tanımlamaktadır. Çalışanın hastalık gibi kabul edilebilir bir özrü bulunduğu dahi işe gelmesi yada öğle tatillerinde de çalışması bu tür davranışlara verilebilecek örneklerdir. Sportmenlik, şikayet etmekten sakınan ve iş ortamının kaçınılmaz bir parçası olan sıkıntıları hoş gören çalışanları nitelendirmektedir. Erdemlilik ise, organizasyonun politik olayları ile içten ilgilenen ve katılan çalışan davranışlarını içermektedir. Çalışanın toplantılara katılması, organizasyon içi elektronik postaları okuması, boş zamanlarında organizasyonla ilgili konuları tartışması, organizasyona yararlı olabilecek yapıcı önerilerde bulunmak için kendini sorumlu hissetmesi, ne düşündüğünü açıkça söylemesi gibi davranışlar erdemlilik boyutu açısından iyi bir örgütsel vatandaş tanımlayan davranışlardır [18].

Organ (1990) örgütsel vatandaşlık davranışları için sosyal etkileşimin gerekli olduğunu öne sürmüştür [20]. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ekonomik etkileşime göre sosyal etkileşim koşullarında daha sıklıkla olduğuna dair birtakım kanıtlar da bulunmaktadır [21]. Sosyal etkileşim ilişkilerinin temelinde yatan karşılıklı güven ve uzun dönemli süreç örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergileneceğini garanti etmektedir [20]. Bundan dolayı da, çalışanlar hemen karşılık almasalar da örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemeye daha istekli olacaklardır. Bunun yanında sosyal etkileşim ilişkisinde yükümlülükler belirsiz ve açık uçlu olduğundan çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarının çoğunu kendi iş yükümlülüklerinin bir parçası olarak göreceklidir [22].

Algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan araştırmalar bu iki değişken arasında anlamlı sonuçlar olduğunu ortaya koymuştur. Sosyal etkileşim teorisi perspektifinden bakıldığında,

organizasyonları tarafından destek gördüğünü düşünen çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir [23,24].

Sosyal etkileşim teorisinden hareketle lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da pozitif bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır. Öyle ki, yüksek nitelikli lider-üye etkileşimi ilişkilerinde, astlar ile liderleri arasında özel ve avantajlı bir ilişki söz konusudur. Astlar liderlerinden ilgi, ve destek görmekte ve liderlerinin sahip olduğu kaynaklardan daha avantajlı bir şekilde yararlanmaktadır. Astlar da liderlerinden gördükleri bu olumlu davranımın karşılığını verme yükümlülüğü hissetmektedir. Bu karşılığı da iyi bir örgütsel vatandaş olarak verebilmektedirler. Tersine, düşük nitelikli lider-üye etkileşimlerinde astlar algıladıkları eşitsizliğe yapmak zorunda olmadıkları faaliyetlerin daha azını yaparak cevap vermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile lider-üye etkileşimi arasındaki olumlu ilişkiye destek Manogran, Stauffer ve Conlon'un (1994) imalat sektöründe yaptıkları araştırma ile de gelmiştir [25]. Aynı şekilde Hackett, Farh, Song, ve Lapierre (2003) de bu iki değişken arasında 32 meta-analitik korelasyon bularak örgütsel vatandaşlık davranışının lider-üye etkileşiminin içinde bulunduğu sosyal etkileşimde önemli bir role sahip olduğu sonucuna varmışlardır [26].

Sosyal etkileşim teorisi perspektifinden bakıldığında, çalışanın gerek üyesi bulunduğu organizasyonu ile gerekse bağlı bulunduğu lideri olan ilişkisinde güven sosyal etkileşim ilişkisinin ortaya çıkışı ve devamı için gerekli olan en önemli unsurlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır [21]. Bir sonraki bölümde güvenin algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi içerisindeki rolü ve önemine değinilmektedir.

## VI. GÜVEN VE ALGILANAN ÖRGÜT DESTEĞİ İLE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Psikoloji, sosyoloji, antropoloji, ekonomi, tarih gibi farklı disiplinlerden birçok araştırmacı, insan ilişkileri hakkında varolan varsayımları yeniden incelemek için bir perspektif olarak güven kavramına başvurmuştur [27]. Hosmer (1995) de güvenin çok farklı tanımları ve niteliği olduğunu ve bu nedenle güvenin çok farklı disiplinlerde ve koşullarda incelendiğini ortaya koymaktadır [28]. Güvenin farklı bilim dalları tarafından dikkat çekerek ele alınmasının en temel nedeni, güvenin sosyal ilişkiler içerisinde oldukça önemli bir unsur olmasıdır. Öyle ki, güven sağlam temelli ilişkiler kurabilmek için gerekli, kişiler arasında olabilecek her türlü etkileşim için temel ve en sıradan günlük ilişkiler içinse zorunlu bir unsur olarak görülmektedir [29].

Güven ile ilgili tanımlara bakıldığında, genellikle Mayer, Davis & Schoorman'ın (1995) yaptıklarına paralel tanımlamalara rastlanmaktadır. Mayer ve arkadaşlarının

yaptığı güven tanımında, güvenen ve güvenilen arasındaki ilişkiye odaklanılmaktadır. Buna göre güven bireyin, karşı taraf davranımında bulunurken bireyi de düşünerek davranacağı beklentisine dayanarak o kişinin davranışları sonucunda incinebilmeyi göze almasıdır [30]. Başka bir ifadeyle, karşı taraftaki kişinin yapacağı davranışlar belirsiz olsa da, birey o kişinin yapacağı eylemlerin kendisine zarar vereceğini düşünmüyorsa o kişiye güveniyor demektir.

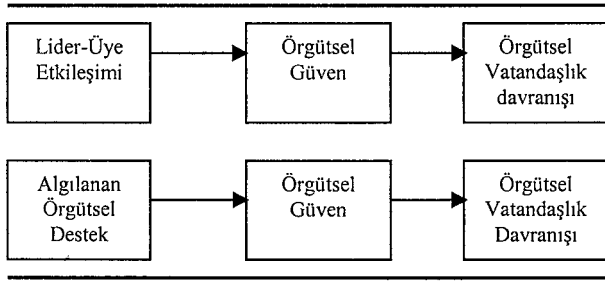
Güven, sosyal etkileşimin temeli olarak kabul edilmektedir. Güvenin de bir sosyal etkileşim süreciyle oluştuğu ve çalışanların yönetimin davranışlarını yorumlayarak aynı şekilde karşılık verdiği belirtilmektedir. Buradan hareketle Blau (1964) sosyal etkileşim sürecinin güveni yarattığını ileri sürmektedir [4]. Lider-üye etkileşimi açısından incelendiğinde, güven genellikle grup içindeki ilişkilere atfedilmektedir [31]. Bu tip ilişkiler karşılıklı güven, bağlılık ve astların iş anlaşmasının ötesine geçen davranışlar sergilemesiyle tanımlanmaktadır. Lider ile liderin grup içindeki astları arasındaki ilişkide yaşanan değiş-tokuş, astların görevlerini yerine getirirken daha fazla zaman ve çaba harcamasına, yaratıcı olmalarına ve iş tanımlarında yer alan görev ve sorumluluklarının yanında başka sorumlulukları da kabul etmelerine neden olmaktadır. Bu noktada, astların liderlerine duydukları güven de kendilerinden beklenenin ötesinde davranmalarını güçlendirmektedir [11,32]. Güvenin, lider-üye etkileşimi içerisinde yeri olması astların örgütsel vatandaşlık davranışlarını da açıklamaktadır. Daha önce yapılan araştırmalar da lider ile ast arasındaki güven ile astın örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır [19,33].

Lider-üye etkileşiminde olduğunda gibi çalışanların üyesi buldukları organizasyonlarıyla olan etkileşimlerinde de güven önemli bir role sahiptir. Çalışanların organizasyonları tarafından değer gördüklerini ve umursandıklarını algılamaları organizasyonlarına güven duymalarına neden olmaktadır. Öyle ki, çalışanlar organizasyonlarının istenilen çalışan davranışlarını ve tutumlarının farkına varacağına ve ödüllendireceğine böylelikle de değiş-tokuş yükümlülüklerini yerine getireceğine güvenmektedirler [16]. Whitener (2001), yaptığı çalışmada algılanan örgütsel destek ve güven arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu bulmuştur [34].

Kültürel boyutlar açısından değişik gruplar arasında farklılıklar olduğunu gösteren literatürdeki araştırmalara dayanarak, bu araştırmada örgütlerdeki güç aralığı inceleme konusu olarak ele alınıp, demografik özellikler açısından güç aralığına ilişkin karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu bulgular doğrultusunda çalışmanın hipotezleri ;

Sosyal değişim teorisi çerçevesinde hem lider-üye

hem de algılanan örgütsel desteğin güven ile ilişkili olarak örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu gösteren literatürdeki araştırmalara dayanarak, bu araştırma da lider-üye etkileşimini, algılanan örgütsel desteği, güveni ve örgütsel vatandaşlık davranışını inceleme konusu olarak ele almıştır. Literatüre dayalı olarak çalışmada iki farklı model kurulmuştur. Bu modellerde, gerek lider-üye etkileşiminin gerekse algılanan örgütsel desteğinin öncelikle güvene yol açacağı güvenin de çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerine neden olacağı düşünülmektedir. Çalışmaya ilişkin model aşağıda Şekil.1’de yer almaktadır.



Şekil.1. Çalışmanın Modeli

Teorik çerçeve doğrultusunda çalışmanın hipotezleri ;

H<sub>1</sub>:Lider-üye etkileşiminin örgütsel güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi vardır.

H<sub>2</sub>:Algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi vardır.

olarak belirlenmiştir.

## V. YÖNTEM

### V.1. Denekler

Araştırmaya 141 denek katılmıştır. Denekler, kolay ulaşılabilir örneklem yoluyla seçilmiştir. Araştırmaya katılan deneklerin % 58’i kadın ve %42’si erkektir. Deneklerin yaşları incelendiğinde, %40’ının 18 ile 26 yaş, %38’inin 27 ile 34 yaş ve %22’sinin 35 ile 55 yaş arasında oldukları görülmüştür. %28’i lise, %66’sı üniversite ve %6’sı yüksek lisans ve doktora eğitimine sahiptir. İş hayatındaki toplam çalışma sürelerine bakıldığında, deneklerin 1 ile 35 yıl arasında değişen iş deneyimlerinin bulunduğu görülmektedir (ortalama: 9,16). Katılımcıların çalışılan işyerindeki çalışma süreleri ise 1 ile 33 yıl arasında değişmektedir (ortalama: 5,26).

### V.2. Ölçüm Araçları

Çalışmada ölçüm aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formunun girişine bir yönerge eklenerek, araştırmaya ilişkin cevapların bilimsel ahlaka uygun olarak gizlilik ve güven ilkelerine bağlı kalınarak sadece araştırmacı tarafından değerlendirileceği belirtilmiştir. Ayrıca cevaplayıcılardan kesinlikle isim yazmamaları yada kimliklerini ortaya çıkartacak bir işaretleme yapmamaları istenmiştir. Anket formunun;

- birinci kısmında, katılımcıların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular

- ikinci kısmında, katılımcıların örgütsel güven düzeylerini belirlemeye yönelik örgütsel güven ölçeği

- üçüncü kısmında, katılımcıların liderleriyle olan ilişkilerini değerlendirmek amacıyla kullanılan lider-üye etkileşimi ölçeği

- dördüncü kısmında, katılımcıların üyesi buldukları organizasyonlarından destek alıp almadıklarını ve bunu nasıl algıladıklarını tespit etmek için kullanılan algılanan örgüt desteği ölçeği

- beşinci kısmında, katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirlemeye yönelik kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği yer almaktadır.

#### V.2.1. Demografik Değişkenler Testi

Anket formunun birinci bölümünde, araştırmaya katılan deneklerin demografik özellikleri hakkında bilgi almak üzere oluşturulan sorular yer almaktadır. Bu sorular, deneklerin cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim düzeyleri, iş hayatlarındaki toplam çalışma süreleri ve çalıştıkları işyerlerindeki çalışma süreleridir.

#### V.2.2. Örgütsel Güven Ölçeği

Bu araştırmada, Daboval, Comish, Swindle ve Gaster’in (1994) geliştirdiği Güven Envanteri kullanılmıştır [35]. Güven testinin İngilizce’den Türkçe’ye çevirisi Meltem Kamer (2001) tarafından yapılmıştır [36]. Deneklerin, Güven Testi’nde yer alan 40 ifadeyi değerlendirmesi için “Tamamen Katılıyorum (5) ” dan “Hiç Katılmıyorum (1) ” a doğru uzanan beşli aralıklı ölçek oluşturulmuştur.

#### V.2.3. Lider-Üye Etkileşimi Testi

Çalışanların liderleriyle olan ilişkilerini ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn’in (1998) geliştirdiği Lider-Üye Etkileşimi testi kullanılmıştır [37]. Test Erdoğan, Kraimer ve Liden’in (2004) çalışmasından alınmıştır [38]. Testin İngilizce’den Türkçe’ye çevirisi ve uyarlaması

araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Test 12 ifadeden oluşmaktadır. Deneklerin verecekleri cevaplar için beş basamaklı aralıklı ölçek oluşturulmuş olup, bunlar “Tamamen Katılıyorum (5)” dan “Hiç Katılmıyorum (1)” a doğru sıralanmıştır.

#### V.2.4. Algılanan Örgütsel Destek Testi

Çalışanların organizasyonlarından destek alıp almadıklarını ve bunu nasıl algıladıklarını ölçmek amacıyla Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa'nın (1986) geliştirdiği Algılanan Örgütsel Destek Testinin 16 ifadelik kısa versiyonu kullanılmıştır [8]. Testin İngilizce'den Türkçe'ye çevirisi ve uyarlaması araştırmacılar tarafından yapılmıştır. Testte yer alan bazı (2, 3, 5, 6, 9, 12 ve 13 numaralı) ifadeler ters puanlanmıştır. Katılımcıların testte yer alan ifadeleri değerlendirmeleri için “Tamamen Katılıyorum (5)” dan “Hiç Katılmıyorum (1)” a doğru uzanan beşli aralıklı ölçek oluşturulmuştur.

#### V.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Testi

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyip sergilemediklerini ölçmek amacıyla Van Dyne, Graham ve Dienesch'in (1994) geliştirdiği Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği kullanılmıştır [38]. Ölçekte 54 ifade yer almaktadır ve örgütsel vatandaşlık davranışı sadakat, katılım ve itaat olmak üzere 3 boyut açısından ele alınmaktadır. Sadakat 16, katılım 22 ve itaat 16 ifade ile ölçülmektedir. Orijinal anket formuna bağlı kalarak ölçekte yer alan bazı (6, 12, 15, 17, 18, 22, 29, 30, 31, 32, 34, 37, 42, 47, 48, 50, 51, 53 ve 54 numaralı) ifadeler ters puanlanmıştır. Cevaplar için beş basamaklı aralıklı ölçek oluşturulmuş olup, bunlar “Tamamen Katılıyorum (5)” dan “Hiç Katılmıyorum (1)” a doğru sıralanmıştır.

#### V.3. Uygulama

Anket formları katılımcılara araştırmacılar tarafından elden dağıtılmıştır. Anket dağıtımında deneklere gizliliğe dikkat çekmek ve cevaplama yöntemi hakkında bilgi vermek amacıyla kısa bir sözel açıklama yapılmıştır. Anket formları, Kasım ayı başında dağıtılmış ve ay sonunda toplanmıştır. Bu süre içerisinde dağıtılan anket formlarının geri dönüş oranı %95'dir.

### VI. BULGULAR

#### VI.1. Güvenilirlik Analizleri

Anket formunda yer alan tüm ölçeklerin öncelikle güvenilirlik analizleri yapılmış daha sonra ilgili analizlere geçilmiştir. Elde edilen sonuçlardan tüm anket formlarının güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Tablo.1).

**Tablo.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçekler	$\alpha$
Örgütsel Güven	,9696
Lider-Üye Etkileşimi	,9562
Algılanan Örgütsel Destek	,8985
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,9087

#### VI.2. Faktör Analizleri

Örgütsel güven testinin boyutlarını görmek üzere faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan Faktör analiz sonucunda örgütsel güvenin % 71.910 toplam açıklayıcılık düzeyi ile toplam 6 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu faktörler “ÖRGÜT POLİTİKALARINDA ADALET”, “YÖNETİCİYE GÜVEN”, “AÇIK İLETİŞİM”, “İŞ ARKADAŞLARINA GÜVEN”, “ÇALIŞAN KATILIMINA DESTEK”, “ORYANTASYON VE EĞİTİM” olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 5 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan yada birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır. Faktör analizine ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo.2’de verilmektedir.

**Tablo.2. Örgütsel Güven Faktör Analizi Sonuçları**

FAKTÖR 1 : ÖRGÜT POLİTİKALARINDA ADALET			
$\alpha$ : ,9401	Ort. : 3,0155	% var : 20,547	Faktör katkısı
12. Bu işyerinde personel politikaları hakkaniyetle yerine getirilir.			,782
11. Bu işyerinin personel politikaları adildir.			,772
10. Bu işyeri, çalışanların bireysel gereksinimlerini karşılayabilmek için yeni şirket politikalarını benimseme ve eski şirket politikalarından vazgeçme açısından ciddi çabalarda bulunur.			,713
4. Bu işyerinde, iş ile ilgili beklenti ve sorumluluklar hem şirket hedeflerini karşılayacak, hem de çalışanların sağlık ve mutluluğunu dikkate alacak şekilde tasarlanmıştır.			,692
8. Bu işyerindeki şirket politikaları çalışanların da fikirleri dikkate alınarak oluşturulur.			,682
3. Bu işyeri hamilik uygulamasıyla çalışanlarına gereken desteği sağlar.			,677
6. Bu işyerindeki şirket politikaları çalışanların kariyer hedeflerini destekler şekilde düzenlenmiştir.			,650
39. Bu işyeri çalışanların ihtiyaçlarını karşılar ve yaptıkları öneriler doğrultusunda yeniliğe, gelişmeye ve değişmeye açıktır.			,618
9. Bu işyeri, şirket politikalarına uygun hareket eder.			,572
7. Yönetim yeni ve yaratıcı uygulamaları adapte etmekten çekinmediğinden, uygulanan şirket politikaları gerekli oldukça gözden geçirilir ve güncellenir.			,511
26. Çalıştığım departmandaki performans değerlendirmeleri adil ve objektif bir şekilde yürütülür.			,491

FAKTÖR 2 : YÖNETİCİYE GÜVEN			
$\alpha$ :	Ort.:	% var :	Faktör katkısı
,9287	3,8298	15,570	
14. Amirim personelin önerilerini dinlemeye ve problemleriyle ilgilenmeye açıktır.			,815
27. Amirim beni şirketin hedeflerine ulaşmak için bir araç olarak değil, bir insan olarak görür.			,768
15. Amirim şirket politikalarını objektif ve adil şekilde uygular.			,755
23. Amirim açık ve dürüsttür			,743
24. Amirim benimle samimiyetle ilgilenir ve benim işyerine katkım konusunda bana destek olur.			,724
13. Amirim yanında çalışanların rahatlıkla ulaşabildiği bir kişidir.			,701
25. Amirim beni işimden sorumlu tuttuğu için işimle ilgili sorumluluklarım ve görevlerim konusunda bana güvenir.			,586

FAKTÖR 3 : AÇIK İLETİŞİM			
$\alpha$ :	Ort.:	% var :	Faktör katkısı
,9270	3,6210	13,569	
31. Bu işyerinde şirket politikaları ve yönetmelikler açıklıkla bize aktarılmıştır.			,728
30. Bu işyerinde iletişim kanalları her zaman açıktır.			,696
29. Bu işyerinde şirket politikaları çalışanlara iletilir.			,693
36. Bu işyerinde astlar ve amirlerin doğrudan iletişim kurabildikleri bir ortam vardır.			,689
35. Bu işyerinde bilgiler çalışanlara tam ve doğru olarak aktarılır.			,607
34. Bu işyerinde bilgiler zamanında iletilir.			,581
32. Şirket politikaları hakkındaki duygularımı belirtmekten ve önerilerde bulunmaktan çekinmem.			,548
37. Bu şirketteki iş ilişkilerim olumlu ve keyiflidir.			,532
40. Amirlerim benim yararına olan bilgileri benden saklamazlar.			,523

FAKTÖR 4 : İŞ ARKADAŞLARINA GÜVEN			
$\alpha$ :	Ort.:	% var :	Faktör katkısı
,8422	3,6613	9,103	
17. İş arkadaşlarımla yaptıklarıyla söyledikleri birbirlerini tutar.			,827
18. İş arkadaşlarımla ihtiyacım olduğunda bana destek ve yardımcı olurlar.			,799
19. Bir arkadaşımın benim veya başka bir arkadaşımın hakkında konuşacağına ihtimal vermem.			,721
16. İş arkadaşlarımla işin gerektirdiği bilgi ve beceriyi sahiptir.			,592

FAKTÖR 5 : ÇALIŞAN KATILIMINA DESTEK			
$\alpha$ :	Ort.:	% var :	Faktör katkısı
,9496	2,9220	7,211	
21. Amirim şirket politikalarını ve işlemlerini oluştururken benden aldığı fikride kullanır.			,804
20. Amirim şirket politikalarını ve işlemlerini oluştururken benimde fikrimi alır.			,791

FAKTÖR 6 : ORYANTASYON VE EĞİTİM			
$\alpha$ :	Ort.:	% var :	Faktör katkısı
,8629	3,3121	5,912	
2. Bu işyeri yeni girenlere yeterli düzeyde eğitim sağlar.			,707
1. Bu işyeri yeni girenlere yeterli düzeyde oryantasyon sağlar.			,706
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri : ,928    df : 595			
Bartlett Anlamlılık Değeri : ,000    Ki-Kare Değeri : 4207,497			

Örgütsel vatandaşlık davranışı testi için de ayrıca faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan Faktör analiz sonucunda % 58.697 toplam açıklayıcılık düzeyine sahip toplam 4 faktöre ulaşılmıştır. Bu faktörler "KATILIM", "NORMLARA AYKIRI DAVRANMA", "SADAKAT", "UYMA (İTAAT)" olarak adlandırılmıştır. Analizler sırasında 31 ifade düşük açıklayıcılığa sahip olduğundan yada birden çok faktör başlığı altında yer aldığından kapsam dışı bırakılmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen 4 faktörün, örgütsel vatandaşlık davranışı testini geliştiren Van Dyne, Graham ve Dienesch'in (1994) kendi çalışmalarında yaptıkları faktör analizi sonucunda buldukları faktörlerle büyük oranda örtüştüğü görülmüştür. Faktör analizine ilişkin sonuçlar aşağıda Tablo.3'de verilmektedir.

**Tablo.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi Sonuçları**

FAKTÖR 1 : KATILIM			
$\alpha$ :	Ort.:	% var :	Faktör katkısı
,9046	3,9062	22,870	
25. Bilgi ve becerilerle ilgili yeni gelişmelerin takip edilmesinin gerekli olduğu yönündeki inancımı yönetime belli ederim.			,795
26. Toplantılarda düşüncelerini ifade etmeleri için, diğer katılımcıları cesaretlendiririm.			,778
27. İş arkadaşlarıma bağımsız düşünebilmeleri için yardımcı olurum.			,739
28. Değişik fikirlerin şirket yararına olacağı durumlarda, konu hakkında detaylı bilgi edinmeye çalışırım.			,731
24. Şirket için neyin doğru neyin yanlış olduğunu değerlendirirken profesyonelce karar veririm.			,720
19. Yeni ürün ve gelişmeler hakkındaki fikirlerimi çevremdekilerle paylaşıyorum.			,718
23. İş arkadaşlarıma sıklıkla yapıcı önerilerde bulunurum.			,716
43. İş süreçlerini destekleyecek yeni fikirler bulmaya çalışırım.			,704
20. Ürün ve servisler hakkındaki bilgilerimi sürekli güncel tutar ve iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.			,658

**FAKTÖR 2 : NORMLARA AYKIRI DAVRANMA**

$\alpha$ : ,8165	Ort.: 4,1871	% var : 15,639	Faktör katkısı
50. Amirlerine karşı talep edici olma konusunda iş arkadaşlarımla cesaretlerimi kırarım.			,744
30. Performansımı geliştirmek için ilave eğitimlere katılmak bana göre değildir.			,716
12. İş yeri tarafından konulmuş teslim tarihlerine uymak bana göre değildir.			,716
17. Bazen geçerli bir sebebim olmadan işe gitmediğim olur.			,672
15. Bazen şirket kaynaklarını israf ederim.			,637
34. Bir proje üzerinde çalışırken iş arkadaşlarımla işbirliği yapmakta zorluk çekerim.			,631
32. Gereğinden daha fazlasını yapmaktan kaçınırım.			,610
54. Şirket bültenlerini, hakkımı vermeden okurum.			,551

**FAKTÖR 3 : SADAKAT**

$\alpha$ : ,8217	Ort.: 3,9060	% var : 12,727	Faktör katkısı
4. Şirketi eleştiren iş arkadaşlarıma karşı iş yerimi savunurum.			,839
3. Başkalarına bu iş yerini çalışmak için iyi bir yer olduğunu söylerim.			,826
2. Dış tehditlere karşı iş yerimi savunurum.			,740
5. İş yerimin ürünü ve servislerini dışarıda aktif şekilde tanıtırım.			,709

**FAKTÖR 4 : UYMA (İTAAT)**

$\alpha$ : ,7001	Ort.: 3,9184	% var : 7,460	Faktör katkısı
35. İşe erkenden gelirim.			,855
10. İşe her zaman vaktinde gelirim.			,823

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri : ,824 df : 253

Bartlett Anlamlılık Değeri : ,000 Ki-Kare Değeri : 1506,183

**VI.3. Lider-Üye Etkileşimi-Örgütsel Güven-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**

Çalışmada ilk olarak, birinci hipotezi test etmeye yönelik, lider-üye etkileşiminin örgütsel güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki açıklayıcılığına bakılmıştır. Bu anlamda örgütsel güven, lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ara değişken olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında rol oynayıp oynamadığını ortaya koymak amacıyla;

- öncelikle lider-üye etkileşiminin örgütsel güven faktörleri üzerindeki katkısına bakılmış,

- daha sonra, lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerindeki katkısına

bakılmış,

- en son olarak da lider-üye etkileşiminin örgütsel güvenle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine

bakılmıştır. İstatistiki açıdan, güvenin bir ara değişken rolü oynaması yönünde anlamlı sonuçların elde edilebilmesi için,

- lider-üye etkileşiminin örgütsel güven faktörleri üzerinde katkısının olması,

- lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerinde katkısının olması,

- lider-üye etkileşiminin örgütsel güvenle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde sadece örgütsel güvenin katkısının olması gerekmektedir.

Bu amaçla ilk olarak lider-üye etkileşiminin örgütsel güven faktörleri üzerinde katkısına bakılmış ve regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, tüm modellerin açıklayıcılık düzeylerinin manidar olduğu görülmüştür. Lider-üye etkileşiminin güven faktörleri üzerindeki katkısının (Beta değeri) orta düzeyde olduğu, sadece yöneticiye güven faktörü üzerinde yüksek ( $\beta = .771$ ) bir katkıya sahip olduğu görülmektedir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo.4'de sunulmaktadır.

**Tablo.4. Lider-Üye Etkileşimi İle Örgütsel Güven Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken : Lider-Üye Etkileşimi	Bağımlı Değişken: Güven Faktörleri	Adjusted R square	F	F sig.	Beta	t	Sig. t
Bağımsız Değişken : Lider-Üye Etkileşimi	Örgüt Politikalarında Adalet	.278	54.896	.000	.532	7.409	.000
	Yöneticiye Güven	.592	73.192	.000	.771	14.295	.000
	Açık İletişim	.312	64.465	.000	.563	8.029	.000
	İş Arkadaşlarına Güven	.190	33.736	.000	.442	5.808	.000
	Çalışan Katılımına Destek	.227	42.126	.000	.482	6.490	.000
	Oryantasyon ve Eğitim	.141	24.058	.000	.384	4.905	.000

Daha sonra, ikinci adım olarak, lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerindeki katkısına bakılmış ve bu amaçla regresyon analizi yapılmış. Analiz sonucunda tüm modellerin manidar olduğu, modellerin açıklayıcılıklarının oldukça düşük olduğu görülmüştür. En yüksek katkının sadakat ( $\beta = .462$ ) faktöründe olduğu ortaya çıkmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo.5'de gösterilmektedir.



**Tablo.5. Lider-Üye Etkileşimi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken : Lider-Üye Etkileşimi	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Faktörleri	Adjusted R square	F	F sig.	Beta	t	Sig. t
Katılım		.135	22.903	.000	.376	4.786	.000
Normlara Aykırı Davranma		.025	4.600	.034	.179	2.145	.034
Sadakat		.208	37.695	.000	.462	6.140	.000
Uyma (İtaat)		.046	7.777	.006	.230	2.789	.006

Son aşamada, örgütsel güvenin, lider-üye etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ara değişken olup olmadığını test etmek üzere; lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven faktörleri bir arada, örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleriyle regresyon analizine sokulmuştur. Elde edilen sonuçlardan, lider-üye etkileşiminin güven faktörleriyle birlikte analizlerde

anamlılık kazanmadığı görülmüştür. Bu durum örgütsel güvenin bir ara değişken olarak rol oynadığı anlamına gelmektedir. Diğer yandan örgütsel güven faktörlerinin de sadece bir kısmının örgütsel vatandaşlık faktörlerinin bir kısmı üzerinde açıklayıcı etkisi bulunduğu görülmüştür. Bu anlamda,

- örgütsel güven faktörlerinden çalışan katılımına destek faktörünün örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden katılım faktörü üzerinde manidar, ancak düşük açıklayıcılığa sahip ( $R^2 = .192$ ) ve faktör katkısının da orta düzeyde olduğu ( $\beta = .445$ )

- örgütsel güven faktörlerinden örgüt politikalarına güven faktörünün örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden sadakat faktörü üzerinde manidar, orta düzeyde açıklayıcılığa sahip ( $R^2 = .420$ ) ve faktör katkısının da yüksek sayılabilecek düzeyde ( $\beta = .638$ )

olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo.6'da sunulmaktadır

**Tablo.6. Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Güven Faktörleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler: Lider-Üye Etkileşimi & Örgütsel Güven Faktörleri	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri	Multiple R	Adjusted R square	F	F sig.	Beta	t	Sig. t
Çalışan Katılımına Destek	Katılım	.198	.192	34.372	.000	.445	5.863	.000
Örgüt Politikalarında Adalet	Sadakat	.428	.420	95.548	.000	.638	9.775	.000

Lider-üye etkileşimi tek başına örgütsel vatandaşlık faktörleri üzerinde açıklayıcı etkiye sahipken (Tablo.5), güven faktörleriyle etkileşime girdiğinde bu açıklayıcılığını kaybetmekte ve açıklayıcılığı güven faktörlerine bırakmaktadır. Bu durum lider-üye etkileşiminin örgütsel güven aracılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde açıklayıcılığa sahip olduğu anlamına gelmektedir.

#### VI.4. Algılanan Örgütsel Destek-Örgütsel Güven-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Çalışmada ikinci olarak, ikinci hipotezi test etmeye yönelik, algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki açıklayıcılığına bakılmıştır. Bu anlamda örgütsel güven, algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ara değişken olarak ele alınmış ve incelenmiştir. Örgütsel güvenin bir ara değişken olarak algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında rol oynayıp oynamadığını ortaya koymak amacıyla ;

- öncelikle algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven faktörleri üzerindeki katkısına bakılmış,

- daha sonra, algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerindeki katkısına bakılmış,

- en son olarak da algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvenle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine

bakılmıştır. İstatistiki açıdan, güvenin bir ara değişken rolü oynaması yönünde anlamlı sonuçların elde edilebilmesi için,

- algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven faktörleri üzerinde katkısının olması,

- algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerinde katkısının olması,

- algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvenle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde sadece örgütsel güvenin katkısının olması

gerekmektedir.

Bu amaçla ilk olarak algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven faktörleri üzerinde katkısına bakılmış ve regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, tüm modellerin açıklayıcılık düzeylerinin manidar olduğu

görülmüştür. Algılanan örgütsel desteğin güven faktörleri üzerindeki katkısının (Beta değeri) orta düzeyde olduğu, sadece sadece örgüt politikalarında adalet ( $\beta = .696$ ) ve açık iletişim ( $\beta = .654$ ) faktörleri üzerinde biraz daha yüksek bir katkıya sahip olduğu görülmektedir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo.7'de sunulmaktadır.

**Tablo.7. Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek	Bağımlı Değişken: Güven Faktörleri	Adjusted R square	F	F sig.	Beta	T	Sig. t
	Örgüt Politikalarında Adalet	.480	130.333	.000	.696	11.416	.000
	Yöneticiye Güven	.259	49.959	.000	.514	7.068	.000
	Açık İletişim	.423	103.719	.000	.654	10.184	.000
	İş Arkadaşlarına Güven	.124	20.775	.000	.361	4.558	.000
	Çalışan Katılımına Destek	.223	41.232	.000	.478	6.421	.000
	Oryantasyon ve Eğitim	.220	40.420	.000	.475	6.358	.000

Daha sonra, ikinci adım olarak, algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerindeki katkısına bakılmış ve bu amaçla regresyon analizi yapılmış. Analiz sonucunda, algılanan örgütsel desteği ile örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden Uyma (itaat) hariç, diğer tüm modellerin manidar olduğu, modellerin açıklayıcılıklarının (sadakat faktörü bir daha yüksek olmakla birlikte  $R^2 = .387$ ) oldukça düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca, en yüksek katkının sadakat ( $\beta = .626$ ) faktöründe olduğu ortaya çıkmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo.8'de gösterilmektedir.

**Tablo.8. Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Faktörleri	Adjusted R square	F	F sig.	Beta	t	Sig. t
	Katılım	.172	30.002	.000	.421	5.477	.000
	Normlara Aykırı Davranma	.019	3.640	.000	.160	1.908	.034
	Sadakat	.387	89.453	.000	.626	9.458	.000
	Uyma (İtaat)	-.006	.218	.000	.040	.467	.641

Son aşamada, örgütsel güvenin, algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ara değişken olup olmadığını test etmek üzere; algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven faktörleri bir arada, örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleriyle regresyon analizine sokulmuştur. Elde edilen sonuçlardan, algılanan örgütsel desteğin güven faktörleriyle birlikte analizlerde anlamlılık kazanmadığı görülmüştür. Bu durum, örgütsel güvenin bir ara değişken olarak rol oynadığı anlamına gelmektedir. Diğer yandan, (lider-üye etkileşime benzer şekilde), örgütsel güven faktörlerinin de sadece bir kısmının örgütsel vatandaşlık faktörlerinin bir kısmı üzerinde açıklayıcı etkisi bulunduğu görülmüştür. Bu anlamda,

- örgütsel güven faktörlerinden çalışan katılımına destek faktörünün örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden katılım faktörü üzerinde manidar, ancak düşük açıklayıcılığa sahip ( $R^2 = .192$ ) ve faktör katkısının da orta düzeyde olduğu ( $\beta = .445$ )

- örgütsel güven faktörlerinden örgüt politikalarına güven faktörünün örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden sadakat faktörü üzerinde manidar, orta düzeyde açıklayıcılığa sahip ( $R^2 = .420$ ) ve faktör katkısının da yüksek sayılabilecek düzeyde ( $\beta = .638$ )

olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo.9'da sunulmaktadır

**Tablo.9. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven Faktörleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler: Algılanan Örgütsel Destek & Örgütsel Güven Faktörleri	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri	Multiple R	Adjusted R square	F	F sig.	Beta	t	Sig. t
Çalışan Katılımına Destek	Katılım	.198	.192	34.372	.000	.445	5.863	.000
Örgüt Politikalarında Adalet	Sadakat	.428	.420	95.548	.000	.638	9.775	.000

Algılanan örgütsel destek tek başına örgütsel vatandaşlık faktörleri üzerinde açıklayıcı etkiye sahipken (Tablo 8), güven faktörleriyle etkileşime girdiğinde bu açıklayıcılığını kaybetmekte ve açıklayıcılığı güven faktörlerine bırakmaktadır. Bu durum lider-üye etkileşiminin örgütsel güven aracılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde açıklayıcılığa sahip olduğu anlamına gelmektedir.

#### VI.4. Lider-Üye Etkileşimi, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek için yapılan farklı analizlerde benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Tablo.6 ve Tablo.9). Bir başka deyişle, hem lider-üye etkileşimi hem de algılanan örgütsel destek için aynı örgütsel güven faktörlerinin aynı örgütsel vatandaşlık davranışı için ara değişken özelliği gösterdiği görülmüştür:

- örgütsel güven faktörlerinden çalışan katılımına destek faktörü ile örgütsel vatandaşlık faktörlerinden katılım faktörü

- örgütsel güven faktörlerinden örgüt politikalarında adalet faktörü ile örgütsel vatandaşlık faktörlerinden sadakat faktörü

Araştırmanın teorik çerçevesinde yer almamasına rağmen, elde edilen bu sonuçlar, araştırmacıların lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel destek birlikte ele alınarak örgütsel güven faktörleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerinde nasıl bir katkıların olduğunu ortaya koyma isteğini, merakını doğurmuştur. Zira, çalışmanın başlangıcında, literatüre de dayanarak,

lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek için bir ara değişken olarak örgütsel güvende farklı faktörlerin anlamlılık kazanacağı ve farklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde açıklayıcı olacağı beklentisi hakimdi. Araştırmanın gelinen bu noktasında, lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel destek birlikte etkisini görmek üzere yukarıdaki aşamalara benzer uygulamalar yapılmıştır. Bu anlamda ;

- öncelikle lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin, örgütsel güven faktörleri üzerindeki katkısına bakılmış,

- daha sonra, lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerindeki katkısına bakılmış,

- en son olarak da lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvenle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine bakılmıştır.

Bu amaçla ilk olarak lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven faktörleri üzerinde katkısına bakılmış ve regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlardan, lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin birlikte yer aldığı modelin örgütsel güven faktörlerinden yine örgüt politikalarında adalet ve çalışan katılımına destek faktörleri üzerinde manidar bir açıklayıcılığa sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca; algılanan örgütsel desteğin örgüt politikalarında adalet faktörüne lider-üye etkileşiminden daha fazla ( $\beta = .578$ ) katkısının bulunduğu tespit edilmektedir. Çalışan katılımına destek faktöründe ise algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin katkıların birbirine yakın değerler aldığı görülmüştür. Analize ilişkin sonuçlar Tablo.10'da sunulmaktadır.

**Tablo.10. Lider-Üye Etkileşimi İle Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Güven Faktörlerinden Örgüt Politikalarında Adalet ve Çalışan Katılımına Destek Faktörleriyle Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken :	Bağımlı Değişken: Güven Faktörleri	Multiple R	Adjusted R square	F	F sig.	Beta	t	Sig. t
Lider Üye Etkileşimi	Örgüt Politikalarında Adalet	.516	.509	73.548	.000	.214	3.022	.003
Algılanan Örgütsel Destek						.578	8.147	.000
Lider Üye Etkileşimi	Çalışan Katılımına Destek	.298	.287	29.243	.000	.314	3.679	.000
Algılanan Örgütsel Destek						.305	3.576	.000

Tablo.10, Tablo.4 ve Tablo.7 ile birlikte incelendiğinde, lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin birlikteyken, model açıklayıcılığın arttığı görülmüştür:

- Tek başına lider-üye etkileşiminde  $R^2 = ,278$  ve tek başına algılanan örgütsel destekte  $R^2 = ,480$  güven faktörlerinden örgüt politikalarında adalet modelinin açıklayıcılığını oluştururken, lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek bir aradayken modelin açıklayıcılığı  $R^2 = ,509$ 'e

• Tek başına lider-üye etkileşiminde  $R^2 = ,227$  ve tek başına algılanan örgütsel destekte  $R^2 = ,223$  güven faktörlerinden çalışan katılımına destek modelinin açıklayıcılığını oluştururken, lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek bir aradayken modelin açıklayıcılığı  $R^2 = ,287$ 'e yükselmiştir.

Daha sonra, ikinci adım olarak, lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerindeki katkısına bakılmış ve bu amaçla regresyon analizi yapılmış. Analiz sonucunda, lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel

desteğin birlikte yer aldığı modelin örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden yine katılım ve sadakat faktörleri üzerinde manidar bir açıklayıcılığa sahip olduğu görülmektedir. Modelin katılım faktörü üzerindeki açıklayıcılığı oldukça düşükken ( $R^2 = ,196$ ) sadakat faktörü üzerindeki açıklayıcılığının orta düzeyde ( $R^2 = ,403$ ) olduğu görülmüştür. Ayrıca değişkenlerin faktörlere katkılarına bakıldığında, algılanan örgütsel desteğin hem katılım faktörüne ( $\beta = ,307$ ) hem de sadakat faktörüne ( $\beta = ,533$ ) lider-üye etkileşiminden daha fazla katkısının bulunduğu tespit edilmektedir. Analize ilişkin sonuçlar Tablo.11'da sunulmaktadır.

**Tablo.11. Lider-Üye Etkileşimi İle Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörlerinden Katılım ve Sadakat Faktörleriyle Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişken :	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Faktörleri	Multiple R	Adjusted R square	F	F sig.	Beta	t	Sig. t
Lider Üye Etkileşimi	Katılım	.207	.196	18.056	.000	.207	2.281	.024
Algılanan Örgütsel Destek						.307	3.389	.001
Lider Üye Etkileşimi	Sadakat	.411	.403	48.233	.000	.169	2.158	.033
Algılanan Örgütsel Destek						.533	6.815	.000

Tablo.11, Tablo.5 ve Tablo.8 ile birlikte incelendiğinde, lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin birlikteyken, model açıklayıcılığın arttığı görülmektedir :

• Tek başına lider-üye etkileşiminde  $R^2 = ,135$  ve tek başına algılanan örgütsel destekte  $R^2 = ,172$  örgütsel vatandaşlık faktörlerinden katılım modelinin açıklayıcılığını oluştururken, lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek bir aradayken modelin açıklayıcılığı  $R^2 = ,207$ 'e

• Tek başına lider-üye etkileşiminde  $R^2 = ,208$  ve tek başına algılanan örgütsel destekte  $R^2 = ,387$  örgütsel vatandaşlık faktörlerinden katılım modelinin açıklayıcılığını oluştururken, lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek bir aradayken modelin açıklayıcılığı  $R^2 = ,411$ 'e yükselmektedir.

Son aşamada, örgütsel güvenin, lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ara değişken olup olmadığını test etmek üzere; lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven faktörleri bir

arada, örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleriyle regresyon analizine sokulmuştur. Elde edilen sonuçlardan, lider-üye etkileşiminin ve algılanan örgütsel desteğin güven faktörleriyle birlikte analizlerde anlamlılık kazanmadığı görülmüştür. Bu durum, örgütsel güvenin bir ara değişken olarak rol oynadığı anlamına gelmektedir. Diğer yandan, örgütsel güven faktörlerinden sadece çalışan katılımına destek ve örgüt politikalarında adalet faktörlerinin tek başlarına açıklayıcılıklarının bulunduğu manidar modeller elde edilmiştir. Bu modellere göre;

• örgütsel güven faktörlerinden çalışan katılımına destek faktörünün örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden katılım faktörü üzerinde manidar, ancak düşük açıklayıcılığa sahip ( $R^2 = ,192$ ) ve faktör katkısının da orta düzeyde olduğu ( $\beta = ,445$ )

• örgütsel güven faktörlerinden örgüt politikalarına güven faktörünün örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden sadakat faktörü üzerinde manidar, orta düzeyde açıklayıcılığa sahip ( $R^2 = ,420$ ) ve faktör katkısının da yüksek sayılabilecek düzeyde ( $\beta = ,638$ ) olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar Tablo 6 ve Tablo 9 ile aynı olup aşağıda Tablo.12'de tekrar sunulmaktadır.

**Tablo.12. Lider-Üye Etkileşimi, Algılanan Örgütsel Destek, Örgütsel Güven Faktörlerinden Çalışan Katılımına Destek ve Örgüt Politikalarında Adalet Faktörleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörlerinden Katılım ve Sadakat Faktörleri Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız Değişkenler: Lider Üye Etkileşimi & Algılanan Örgütsel Destek & Örgütsel Güven Faktörleri	Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktörleri	Multiple R	Adjusted R square	F	F sig.	Beta	T	Sig. t
Çalışan Katılımına Destek	Katılım	.198	.192	34.372	.000	.445	5.863	.000
Örgüt Politikalarında Adalet	Sadakat	.428	.420	95.548	.000	.638	9.775	.000

Lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek birlikte örgütsel vatandaşlık faktörleri üzerinde açıklayıcı etkiye sahiplerken (Tablo.11), güven faktörleriyle etkileşime girdiklerinde bu açıklayıcılıklarını kaybetmekte ve açıklayıcılığı güven faktörlerine bırakmaktadır. Bu durum lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel güven aracılığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde açıklayıcılığa sahip olduğu anlamına gelmektedir.

## VII. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada, hem lider-üye etkileşiminin hem de algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi araştırılmıştır. İki ayrı model olarak ele alınan bu ilişkilerde, örgütsel güvenin oynadığı rolün tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Lider üye etkileşiminin örgütsel güven aracılığıyla örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini görmek amacıyla yapılan regresyon analizleri sonucunda, öncelikle lider üye etkileşiminin örgütsel güven faktörleri üzerindeki katkısının orta düzeyde olduğu, sadece yöneticiye güven faktörü üzerinde yüksek bir katkıya sahip olduğu görülmüştür. Aynı şekilde, lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden normlara aykırı davranma ve uyma faktörlerine oldukça düşük; katılım ve sadakat faktörlerine ise orta düzeyde katkı yaptığı görülmüştür. Örgütsel güven faktörlerinin lider-üye etkileşimi ile birlikte ele alınarak örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerindeki açıklayıcılığın bakıldığında, lider-üye etkileşiminin açıklayıcılığının tamamen ortadan kalktığı görülmüştür. Çalışan katılımına destek örgütsel güven faktörünün katılım örgütsel vatandaşlık davranışı faktörüne, örgüt politikalarında adalet örgütsel güven faktörünün de sadakat örgütsel vatandaşlık davranışı faktörüne katkısının bulunduğu tespit edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin başlangıçta olan katkısının tamamen ortadan kalkması, söz konusu örgütsel güven faktörlerinin katılım ve sadakat örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri için ara değişken görevi gördüğünü ortaya koymaktadır.

Sonucun bu yönde çıkması literatürde yer alan teoriler tarafından da desteklenmektedir. Sosyal etkileşim teorisi perspektifinden bakıldığında, lider-üye etkileşiminin temelinde sosyal bir alış-veriş yatmaktadır. Güven de bu ilişkinin temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle güven lider-üye etkileşimi içerisinde grup içindeki ilişkilere atfedilen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır [31]. Bu tip ilişkiler karşılıklı güven, bağlılık ve astların iş anlaşmasının ötesine geçen davranışlar sergilemesiyle tanımlanmaktadır [32]. Dolayısı ile lider-üye etkileşiminin yüksek seviyede olması güvenin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Güvenin, lider-üye etkileşimi içerisinde önemli bir yere sahip olması astların örgütsel vatandaşlık davranışlarını da açıklamaktadır. Güven duyan çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemektedir. Literatürde yer alan görgül çalışmalar da lider ile ast arasındaki güven ile astın örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır [19,33].

Liderin davranışının güveni belirlemede temel bir faktör olduğu ve bu davranışların da genellikle yüksek seviyedeki lider-üye etkileşimini tanımlayan astlarla uygun bilgiyi paylaşmak, karşılıklı etkiye dolayısı ile astların katılımına izin vermek gibi davranışlar olduğu ve bu doğrultuda oluşan güvenin de astların örgütsel vatandaşlık davranışlarına neden olduğu sonucu Deluga'nın (1994) çalışmasıyla tamamen paralellik göstermektedir [19].

Algılanan örgütsel destekte de lider-üye etkileşiminde olduğu gibi her bir örgütsel vatandaşlık davranışı faktörü üzerinde katkıya sahipken örgütsel güven faktörlerinin araya girmesiyle bu katkı tamamen ortadan kalkmıştır. Örgütsel güven faktörlerinden yine çalışan katılımına destek faktörünün katılım örgütsel vatandaşlık davranışı faktörüne, örgüt politikalarında adalet örgütsel güven faktörünün de sadakat örgütsel vatandaşlık davranışı faktörüne katkısının bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, lider-üye etkileşiminde olduğu gibi algılanan örgütsel destekte de söz konusu güven faktörlerinin katılım ve sadakat örgütsel vatandaşlık faktörleri için ara değişken görevi gördüğünü ortaya

koymaktadır.

Algılanan örgütsel destek için elde edilen bu sonuçlara destek literatürde yine sosyal etkileşim teorisinden gelmektedir. Çalışanlar organizasyonlarının istenilen çalışan davranışlarını ve tutumlarının farkına varacağına ve ödüllendireceğine böylelikle de değiş-tokuş yükümlülüklerini yerine getireceğine güvenmektedirler. Dolayısı ile de çalışanların organizasyonları tarafından değer gördüklerini ve umursandıklarını algılamaları organizasyonlarına güven duymalarına neden olmaktadır [16]. Organizasyonları tarafından destek gördüğünü düşünerek güvenen çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir [23,24].

Hem lider-üye etkileşiminin hem de algılanan örgütsel desteğin aynı güven faktörlerine (örgüt politikalarında adalet ve çalışan katılımına destek) etki ederek aynı örgütsel vatandaşlık faktörlerini (katılım ve sadakat) açıklaması üzerine, lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek birlikte ele alınarak örgütsel güven faktörleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerinde birlikte nasıl bir katkıların olduğu analiz edilmiştir. Lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin birlikte yer aldığı modelin örgütsel güven faktörlerinden yine örgüt politikalarında adalet ve çalışan katılımına destek üzerinde manidar bir açıklayıcılığa sahip olduğu görülmüştür. Bu modelde özellikle algılanan örgütsel desteğin örgüt politikalarında adalet faktörü üzerinde daha fazla bir katkısının olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanlar organizasyonlarının kendilerine değer verdiklerini ve önemsediklerini algıladıkça karşılığında organizasyonlarının uyguladığı politikalarda adil olduğuna ve bu politikaları çalışanları destekler şekilde uyguladığına karşı güven duymaktadır. Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi birlikte ele alındığında örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerinden yine katılım ve sadakat faktörleri üzerinde katkı sağladıkları, özellikle sadakat faktörü üzerinde algılanan örgütsel desteğin daha fazla katkısının olduğu görülmüştür. Çalışanlar organizasyonlarından destek gördüğünde şirketlerini eleştirilere ve dış tehditlere karşı savunmak ve şirketi, ürün ve hizmetlerini dışarıda tanıtmak gibi organizasyonlarına sadakatlerini ifade eden davranışları sergilemektedir.

Araştırmanın en dikkat çekici noktalarından birisi, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi için aynı örgütsel güven faktörlerinin aynı örgütsel vatandaşlık faktörleri için anlamlılık kazanmasıdır. Çalışmanın amaçları arasında olmamasına rağmen, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin birlikte ele alındığı durumda örgütsel güven faktörleri de eklenmiş ve örgütsel vatandaşlık davranışı faktörleri üzerindeki açıklayıcılığına bakılmıştır. Sonuçta yine algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin birlikte ortadan kalkarak aynı güven faktörlerinin (örgüt politikalarında

adalet ve çalışan katılımına destek) aynı örgütsel davranış faktörleri (sadakat ve katılım) üzerinde katkıların olduğu bulunmuştur. Bu sonuç lider-üye etkileşimi ve algılanan örgütsel destek birlikte sağlandığı takdirde örgütsel vatandaşlık faktörlerinden sadakat ve katılım üzerinde örgütsel güven faktörlerinden çalışan katılımına desteğin ve örgüt politikalarında adaletin etkisinin arttığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuç, Wayne, Shore ve Liden'in (1997) kendi çalışmalarında çalışanların organizasyon ve lider ile yaptıkları değiş-tokuş ilişkilerini birbirinden ayrı gördüklerini yönündeki bulgularının tersini göstermektedir [16]. Aynı şekilde Gouldner'ın (1960) algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi arasındaki farklılığı ortaya koyduğu çalışmasındaki sonuçlarla da örtüşmemektedir [5].

Çalışanlar, lideri organizasyonun önemli bir temsilcisi olarak görmekte ve liderlerinden aldığı destek ile örgütlerinden aldığı desteği örgütlerinin politikalarında adil olduğu ve çalışan katılımına destek verdiğine güvenmeleri bunun sonucunda da katılım ve sadakat göstermeleri konusunda birbirinden ayırt etmemektedir. Bu yönde elde edilen bir sonuç, örgütsel uygulamaların göstergesinin örgütün ne yaptığını lider yada yöneticinin (yönetimin) ne yaptığı ile özdeşleşmesi konusunu hatırlatmaktadır. Örgüt ne derece adil olursa olsun yada ne derece çalışan katılımına ne derece destek verirse versin, yönetim tarafından bu yönde bir desteğin olmaması yada yönetim tarafından çalışana katılımı destek ve örgüt politikalarında adalet sunulsa da bu konuların örgüt tarafından desteklenmemesi, örgütsel vatandaşlık davranışlarında, özellikle de katılım ve sadakatte, eksiklik, zayıflık yaratacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışanın isteğine bağlı bir davranış biçimi olduğu unutulmadan, bu tür gönüllü bir bağlılığın yaratılmasında hem örgüt tarafından verilecek desteğin hem de liderle olan etkileşimin anlamlı rol oynadığı, ancak bu iki değer birlikteyken çok daha kuvvetli sonuçlar doğuracağı unutulmamalıdır. İşletmeler, örgütsel düzeyde faaliyetlerini çalışanları destekle biçimde yapılandırmaları, çalışanların bu yönde algılarının gelişmesine yardımcı olmaları yanında, yöneticilerinin ve liderlerinin de çalışanla etkileşim kurma yönünde girişimlerde bulunmalıdır.

Bu çalışma sonucunda, örgütsel güven faktörlerinden örgüt politikalarında adalet ve çalışan katılımına destek faktörlerinin hem algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık faktörlerinden katılım ve sadakat faktörleri arasında hem de lider-üye etkileşimi ile aynı örgütsel vatandaşlık faktörleri arasında ara değişken görevi görerek önemli bir role sahip olduğu bulgulanmıştır. Buna ek olarak, aynı güven faktörlerinin lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel destek birlikte söz konusu olduğunda da katılım ve sadakat örgütsel vatandaşlık davranışı faktörlerini etkilediği saptanmıştır.

Ortaya çıkan bu bulgular ışığında, gerek örgütler gerekse liderler çalışanlara verdikleri destekle, onların örgüt politikalarının adil olduğuna ve çalışanların katılımlarına önem ve destek verildiğine güvenmelerini sağlayarak sadık ve katılımcı çalışanlar kazanabilirler.

Yapılan bu çalışma, tek bir örgüt üzerinde, belirli bir sektörde, daha geniş bir örneklem grubu ile yapıldığında ve diğer örgütsel sonuçlar açısından incelendiğinde, etkin bir yönetim tarzının ortaya konmasında uygulanabilecek modellerin tasarlanması yönünde farklı ve yararlı katkılarda bulunulabilir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Gould, S. (1979). An equity-exchange model of organizational involvement. *Academy of Management Review*, 4(1), 53-62.
- [2] Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370-390.
- [3] Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage.
- [4] Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- [5] Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 165-167.
- [6] Foa, E.B. & Foa, U.G. (1974). *Societal structures of the mind*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- [7] Orpen, Christopher. (1994). The effects of exchange ideology on the relationship between perceived organizational support and job performance. *Journal of Social Psychology*, 134 (3), 407-408.
- [8] Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- [9] Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- [10] Graen, G.B. & Scandura, T.A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- [11] Dansereau, F.; Graen, G. & Haga, W.J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 46-78.
- [12] Graen, G. (1976). Role making processes within complex organizations. (Ed.: Dunnette, M.D.). *The handbook of industrial and organizational psychology*: 1201-1245. Chicago: Rand McNally.
- [13] Schriesheim, C.A.; Castro, S. L. & Cogliser, C.C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *Leadership Quarterly*, 10(1), 63-114.
- [14] Allinson, C.W.; Armstrong, S.J. & Hayes, J. (2001). The effects of cognitive style on leader-member exchange: A study of manager-subordinate dyads. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 74(2), 201-220.
- [15] Liden, R.C. & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- [16] Wayne, S.J.; Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- [17] Gerstner, C.R. & Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 6, 827-844.
- [18] Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior. The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- [19] Deluga, R.J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 67(4), 315-327.
- [20] Organ, D.W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. (Eds.: Staw, B.M. & Cummings, L.L.). *Research in organizational behavior*, 12, 43-72.
- [21] Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656- 669.
- [22] Morrison, E.W. (1996), Organizational Citizenship Behavior as a Critical Link Between HRM Practices and Service Quality. *Human Resources Management*, 35(4), 493-512.
- [23] Shore, L.M. & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- [24] Eisenberger, R.; Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.

- [25] Manogran, P.; Stauffer, J. & Conlon, E. J. (1994). Leader-member exchange as a key mediating variable between employees perception of fairness and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Proceedings*, 249-267.
- [26] Hackett, R.D.; Farh, J.L.; Song, L.J. & Lapierre, L.M. (2003). LMX and organizational citizenship behavior: Examining the links within and across Western and Chinese samples. (Ed.: Graen, G.). *Dealing with diversity: LMX leadership--The series*, 1: 219-263. Greenwich, CT: Information Age.
- [27] Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1996). *Developing and maintaining trust in work relationships*. (Eds.: Kramer, R. & Tyler, T.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. 114-135. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- [28] Hosmer, L.T. (1995). Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- [29] Misztal, B.M. (1996). *Trust in modern societies*. United Kingdom: Polity Press.
- [30] Mayer, R.C.; Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- [31] Brower, H.H.; Schoorman, F.D. & Tan, H.H.. (2000). A model of relational leadership: the integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- [32] Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. (Eds.: Cummings, L. & Staw, B.). *Research in organizational behavior*, 15, 1-43.
- [33] Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B.; Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- [34] Whitener, E.M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- [35] Daboval, J.; Comish, R.; Swindle, B. & Gaster, W. A Trust Inventory For Small Businesses. <http://www.sbaer.uca.edu/research/ssbia/1994/pdf/04.pdf>. [09.08.2005].
- [36] Kamer, M. (2001). Örgüte Güven, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. Sosyal Bilimler Enstitüsü Örgütsel Davranış Bilim Dalı, *Yüksek lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- [37] Liden R.C. & Maslyn J.M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange. An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- [37] Erdoğan, B.; Kraimer, M.L. & Liden, R.C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member Exchange and perceived organizational support. *Personel Psychology*, 57(2), 305-332.
- [38] Van Dyne, L.; Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.

**Deniz BÖRÜ** (denizboru@marmara.edu.tr) is Assistant Professor Doctor in Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Management and Organization, Marmara University. Her research areas are trust, small business management and entrepreneurship.

**Begüm GÜNEŞER** (begumgun@hotmail.com) is PhD Student in Social Sciences Institute, Department of Organizational Behavior, Marmara University.



## KARİYER DEĞERLERİNİN ANALİTİK HİYERARŞİ PROSES YÖNTEMİYLE ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

İhsan YÜKSEL

Kırıkkale Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

### PRIORITIZATION OF CAREER ANCHORS BY MEANS OF ANALYTIC HIERARCY PROCESS

*Abstract: In this study, firstly the career anchors of research assistants have been determined with the help of studies contained in the general literature and in consultation with the academic personnel involved in the scope of the study. Prioritization of the career anchors was carried out by means of analytic hierarchy process (AHP). As a result of the study, weight of the internal career anchors of the research assistants turned out to be 66.7 % whereas the weight of external career anchors was found to be 33.3 %. Intention to make a research among the internal career anchors in accordance with the local weights has the greatest weight while the promotion has the biggest weight among the external career anchors. Priorities of the career anchors as per global weights are promotion, success, being a researcher, creativity, status, security, recognition, income and dedication, respectively.*

*Keywords: Career Anchors, Internal Career Anchors, External Career Anchors, Career Orientation, Analytic Hierarchy Process.*

### KARİYER DEĞERLERİNİN ANALİTİK HİYERARŞİ PROSES YÖNTEMİYLE ÖNCELİKLENDİRİLMESİ

*Özet: Bu çalışmada akademik mesleğin başlangıç aşamasında bulunan araştırma görevlilerinin kariyer değerlerinin öncelikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada, öncelikle, araştırma görevlilerinin kariyer değerleri yazında yer alan çalışmaların incelenmesi ve araştırma kapsamındaki akademik personelle yapılan görüşmeler neticesinde belirlenmiştir. Belirlenen kariyer değerlerinin önceliklendirilmesi analitik hiyerarşi proses (AHP) yöntemiyle yapılmıştır. Çalışma sonucunda araştırma görevlilerinin içsel kariyer değerlerinin ağırlığı % 66.7, dışsal kariyer değerlerinin ağırlığı % 33.3 bulunmuştur. Yerel ağırlıklara göre, içsel kariyer değerleri arasında araştırma yapma istemi, dışsal kariyer fırsatları arasında ise yükselme en yüksek ağırlıkta bulunmuştur. Global ağırlıklara göre ise, kariyer değerlerinin öncelikleri sırasıyla; yükselme, başarıma, araştırma yapma istemi, yaratıcılık, statü, güvence, tanınma, özerklik, gelir ve adanmışlıktır.*

*Anahtar Kelimeler: Kariyer Değerleri, İçsel Kariyer Değerleri, Dışsal Kariyer Fırsatları, Kariyer Yönelimleri, Analitik Hiyerarşi Proses*

## I. GİRİŞ

Kişilerin çalışma yaşamında yer alması değişik neden ve gereksinimlerden kaynaklanmaktadır. Başlangıçta temel gereksinimlerin karşılanması için bir işte çalışan ya da bir iş kuran kişinin, zamanla beklentileri, istemleri ve güdülleri farklılaşabilmektedir. Buna bağlı olarak, kişinin çalışma yaşamına ya da işine ilişkin öncelikleri değişebilmekte ve daha üst gereksinimleri ortaya çıkabilmektedir. Kariyer gereksinimi de çoğu kez bir üst gereksinim olarak görülmekte ya da düşünülmemektedir. Kariyer yazınında, kişinin üst düzeydeki amaçlarına ilişkin düşünceler "kariyer değerleri" (career anchors) olarak ifade edilmektedir [1].

Kariyer değerleri kişilerin kariyer seçimini, bir işten diğer bir işe geçme kararlarını, belirli meslek ya da iş ortamını seçme kararlarını ve kişilerin işe ilişkin deneyimlerine yönelik tepkilerini oluşturmasında belirleyici olmaktadır. Bununla birlikte, kariyer değerleri yaşam beklentilerini biçimlendirmesi, kişinin geleceğe

ilişkin görüşünü oluşturması açısından da önemlidir [2,3]. Kariyer değerleri kişinin kariyer seçim kararına dayanak oluşturan [4] ve kişinin kariyer ile ilgili kararlarına yön veren temel ilkelerdir [1]. Örgütlerin uygun ödüllendirme sistemleri ve kariyer yollarını geliştirebilmesi kariyer değerleri çeşitliliğinin belirlenebilmesine bağlıdır [2].

Kariyer değerlerine ilişkin araştırmalar bireylerin daha iyi kariyer kararları verebilmesine, örgütlerin daha iyi kariyer planlaması ve geliştirmesi uygulamalarına olanak sağlamaktadır. Kariyer değerleri, kariyer seçimi, kariyer yönelimi, kariyer planlama ve kariyer geliştirmede önemle üzerinde durulan bir değişken olduğu gibi, kişinin işe ve örgüte yönelik tutumlarını etkilemesi bakımından da önemli bulunmaktadır. Nitekim, yapılan görgül çalışmalarda, kariyer değerleri ile kariyer tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişkinin olduğu saptanmıştır [3]. Bu bulgular, kariyer değerleri kavramının örgütsel temelde incelenmesini daha da önemli kılmaktadır. Çünkü kariyer tatmini, iş tatmini ve örgütsel bağlılık bir dizi davranışsal sonuçlarla ilişkili bulunan değişkenlerdir [3,5].

Yazında kariyer değerleri kavramı kuramsal ve görgül temelleri itibariyle, başlangıçta bilgi sistemleri personeline yönelik incelenmiş olmakla birlikte, uluslararası yazında farklı meslek gruplarına yönelik çalışmalara da konu edildiği görülmüştür. Türk yazınında ise, kariyer değeri kavramını içeren çalışmalar yeni sayılabilecek aşamadır. Yazın incelemesi neticesinde, Çetin ve Aktaş'ın [6] subaylara yönelik görgül çalışması ile Erdoğan'ın [7] kuramsal çalışması ve mühendislere yönelik araştırması dışında bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bu çalışmada ise, araştırma görevlilerinin kariyer değerleri analitik hiyerarşi proses (AHP) yöntemiyle belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma görevliliği akademik mesleğin birinci basamağı olup, ilk mesleki deneyim genellikle bu aşamada başlamakta ve kişinin başarısına bağlı olarak diğer akademik aşamalara yükselmektedir. Akademik meslek düzleminde bulunan kişilerin benzer ve genel kariyer değerleri olabileceği gibi, kariyer sürecindeki aşamalara göre değişen ve gelişen kariyer değerleri de ortaya çıkabilmektedir. Araştırmada akademik personelin kariyer değerleri önceliklerinin akademik aşamalar temelinde incelenmesinin daha anlamlı olacağı düşünülmüştür. Dolayısıyla, bu çalışmada akademik yaşamın ilk adımında yer alan araştırma görevlilerinin kariyer değerleri önceliklerinin üst kariyer basamaklarındaki akademik personelin kariyer değerleri ve önceliklerinden farklı olacağı varsayımı yapılmıştır.

Yazında yer alan çalışmalarda kariyer değerleri konusu kuramsal ve görgül temelde ise istatistiksel yöntemlerle incelenmiştir. Görgül çalışmalarda, genelde kariyer değerlerinin kariyer tatmini, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma gibi tutum ve davranışlarla ilişkisi araştırılmıştır. Bu çalışmada ise, kariyer değerlerinin öncelikleri matematiksel bir temel içeren analitik hiyerarşi proses yöntemiyle incelenmiştir.

## II. KARIYER DEĞERLERİ KAVRAMININ KURAMSAL TEMELLERİ VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### II.1. Kariyer Değeri Kavramının Kariyer Terminolojisindeki İfadesi

Yazında "kariyer değeri" kavramı farklı terimlerle ifade edilmiştir. Igbaria ve arkadaşlarının [2] yapmış oldukları çalışmada, kariyer değeri ve kariyer yönelimleri (career orientation) eş anlamlı ifade edilmiştir. Beck ve Lopa'nın [8] makalesinde de, kariyer yönelimi yerine kariyer değeri terimi bir kez de olsa kullanılmıştır. Yine, Jiang ve arkadaşlarının [3] yaptıkları çalışmada da kariyer değeri ve kariyer yönelimi terimleri birlikte kullanılmıştır. Hsu ve arkadaşlarının [9] makalesinde ise, çalışmanın bazı kısımlarında, kariyer değeri terimi kariyer özendiricileri (career incentives) olarak ifade edilmiştir. Ayrıca, makalede, içsel kariyer değerleri yerine içsel

kariyer özendiricileri ve dışsal kariyer değerleri yerine de dışsal kariyer özendiricileri terimi kullanılmıştır. Yazında, kariyer değeri kavramı farklı terimlerle ifade edilmesine karşın, kullanılan terimlerin anlam ve içerik bakımından farklılık taşımadıkları görülmüştür.

### II.2. Kariyer Değeri Kavramının Anlamı ve İçeriği

Kariyer değerleri konusunda ilk kuramsal ve görgül çalışmayı yapan Schein [10], kariyer değerlerini; bireyin kariyeri için karşılanmasını düşündüğü kişisel gereksinimleri, güdülleri ve bireyin deneyim ile farkına vardığı ya da keşfetmiş olduğu yeteneklerden oluşan ve kişinin kariyer gelişim yönünün açıklanmasına dayanan olan mesleki benlik (self-conception) kavramı olarak tanımlamıştır. Schein, Massachusetts Teknoloji Enstitüsündeki (MIT) 44 MBA öğrencisine yönelik yapmış olduğu çalışmada, öğrencilerin iş öykülerinde (job histories) tutarlılık, uyumluluk bulmasına karşın, öğrencilerin kariyer kararlarının dayanaklarında büyük benzerlikler saptamış ve kariyer değerlerinin üç temel bileşenin bir birleşimi olarak ortaya çıktığını ifade etmiştir:

- Kişilerin doğuştan sahip olduğu özellikler ve yeteneklerinin benlik algısı
- Kişilerin güdülerinin benlik algısı
- Kişilerin sahip olduklarını algıladıkları tutum ve değerlerdir.

Kariyer değerleri konusunda çalışmalarıyla bilinen bir diğer yazar De Long ise, kariyer değerlerini; gereksinimler, tutumlar, değerler gibi kariyer yönelimlerinin bir bileşiği ve kişinin özelliklerinin benlik algısı olarak ifade etmiştir [11]. Beck ve Lopa [8] ise, kariyer değeri kavramını; kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin kristalize edilmesine yardımcı olan ve gelecekteki kariyer davranışlarına yön veren bir unsur olarak nitelendirmektedir. Hsu ve arkadaşları [9] ise, kariyer değerlerini kişilerin kariyerlerinde aradıkları gereksinimler ya da asli özellikler olarak tanımlamıştır. Türk yazınında ise konuyu kuramsal temelde incelemiş bulunan Erdoğan'a [7] göre; kariyer değerleri, mesleki ve yaşam deneyimleri neticesinde oluşan, kariyer seçiminin en önemli belirleyicileri arasında bulunan bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

Yazında yer alan tanımlar incelendiğinde; kariyer değerleri içerik olarak, bireyin gereksinimlerini, değerlerini ve kariyer kararlarını biçimlendiren özelliklere işaret etmektedir. İşlevsel açıdan bakıldığında, kariyer değerlerinin temel işlevi kariyer yönelimlerini açıklamasıdır. Bu işlevin rolü ise; kişinin kariyer seçimini, bir işten ya da işyerinden diğer bir işe ya da işyerine geçme kararlarını, kariyer istemlerinin biçimlenmesini, kişinin geleceğe ilişkin bakışını

belirlenmesini, işgörenin iş deneyimlerine tepkisini oluşturmasıdır.

### II.3. Kariyer Değerlerinin Sınıflandırılması

Yazın incelemesi neticesinde kariyer değerlerinin sınıflandırılmasına ilişkin iki temel çalışmaya rastlanılmıştır. Bu konuda ilk çalışmayı yapan ve belirlemiş olduğu kariyer değerleri ile yazında sıkça kaynak gösterilen kişi Schein'dir [10]. Schein, kariyer değerlerini belirlediğini ileri sürdüğü üç bileşen temelinde, kariyer seçim kararlarını açıklayan özgün beş örüntü (pattern) ya da değer (anchor) bulunduğunu belirtmiştir [8].

Schein'in belirlemiş olduğu bu kariyer değerleri bilgi sistemleri personeline yönelik olup, tüm meslekleri içeren, genel düzeydeki kariyer değerleri değildir. Ancak, yazında farklı meslek gruplarına yönelik görgül çalışmalarda Schein'in saptamış olduğu değerler ya özgün biçimiyle ya da uyumlaştırılarak kullanılmaktadır. Schein'in ilk çalışmasında geliştirdiği kariyer değerleri şunlardır:

**Teknik/Fonksiyonel Yeterlilik:** Teknik kariyer değerleri, fırsatları kullanma ve teknik yeterlilikleri geliştirme temelindeki kariyer kararlarıdır. Bu kariyer değeri kişilerin teknik uzmanlık ve yeterliklerine yönelik uygulamalar üzerinde odaklandıkları varsayımına dayanmaktadır [3].

**Yönetmel Yeterlilik:** Diğer kişilerin yaptıkları işlerin bütünleştirilmesi ve toplam çıktının üretiminden sorumluluk duyulmasına yol gösteren kariyer değerleridir. Bu grupta yer alan kişiler genel yönetici olma amacını taşımaktadırlar. Kişi bir ya da daha fazla alanda fonksiyonel yeterlilikte bulunma gerekliliğini görmektedir [8].

Yönetmel yeterlilik ile, kişiler başkalarının sonuçları aracılığıyla başarı sağlamak için daha fazla sorumluluk kazanmak için çaba gösterdikleri varsayımı kabul edilmektedir [3]. Schein, yöneticilerin kendilerini yönetmel yeterlilik kariyer değeri temelinde üç konuda güçlü olmayı algıladıklarını belirtmiştir [8].

**Analitik beceriler (Analytical skills):** Belirsiz koşullar ya da durumlar altında problem çözme ve analiz yapma yeteneğidir.

- **Kişilerarası beceriler (Interpersonal skills):** Örgütün amaçlarını başarmak için diğer kişileri etkileme yeteneğidir.

- **Duygusal güçlülük (Emotional strengty):** Büyük bir düzeyde sorumluluk taşıma ve herhangi bir suçluluk ve utanç duymadan güç kullanma becerisidir.

**Özerklik (Autonomy):** Kişilerin bağımsızlıklarını koruma yönündeki çabalarını tanımlamaktadır. Kişilerin örgütsel sınırlama ve kontroller dışına çıkma, özgür olma durumlarını ifade etmektedir [8]. Özerklik değeri kişilerin denetimden ve örgütsel kurallardan bağımsız ve özerk olma istemlerinin bulunduğu varsayımı taşımaktadır. Bu nedenle, kişisel ilgilerini kazanmak için işlerindeki örgütsel sınırlamalardan en yüksek bağımsızlığı aramaktadırlar [4].

**Güvenlik- İstikrar (Security-Stability):** İstikrar ya da güvence temelindeki kariyer kararları güvenlik kariyer değeri olarak tanımlanmaktadır. Güvenlik ve istikrar kariyer değerinde, kişilerin halen çalıştıkları örgütlerde ya da buldukları coğrafi bölgede kalmak için mevcut iş pozisyonlarında kalma tercihlerinin bulunduğu görüşünü içermektedir [8]. Kişilerin güvenlikteki öncelikleri farklılık göstermekle birlikte, genelde, örgütsel bağlılık, kıdem ve finansal güvencedir [3].

**Girişimci Yaratıcılık (Entrepreneurial creativity):** Kişiyi bir iş kurmaya yönlendiren kariyer kararıdır. Bu kariyer değeri, kişinin seçmiş olduğu kariyerin kişiye ileriki dönemde bir iş kurma fırsatını verme istemini içermektedir [8].

Schein'in belirlemiş olduğu özgün bu beş kariyer değerine ilaveten, sonraki çalışmasında üç kariyer değeri daha tanımlamıştır. Bu kariyer değerleri şunlardır [12]:

**Hizmet-Adanmışlık (Sense of service):** Diğer kişilere yardım etmeye kişinin kendisini adanması ve amaçlarına katkıda bulunmasıdır.

**Başarma İstemi (Pure challenge):** Sorunları çözmeye istekli olma, engelleri aşmak ve yeteneklerine karşı olan engelleri yenmek istemidir.

**Yaşam biçimi (Lifestyle):** Kariyer ilgileri ile aile yaşamını bütünleştirici yaşam biçimini geliştirme arzudur.

Kariyer değerlerini sınıflandıran bir diğer çalışma De Long tarafından yapılmıştır. De Long, Schein'in belirlemiş olduğu özgün beş kariyer değeri dışında farklı üç kariyer değeri daha tanımlamıştır [3,11] . Bu kariyer değerleri ise şöyledir:

**Kimlik (Identity):** Kişilerin statü ve prestij için belirli örgütlerin mensubu olmak için güçlü arzu ve istek duymasındır.

**Hizmet (Service):** Kişilerin diğer insanlara yardım etmeye kendilerini adanmaları ve sorunlarının çözümüne katkıda bulunmasıdır.

**Çeşitlilik (Variety):** Kişilerin farklı görev ve

başarma istemi oluşturan (challenges) işler arzulanmasıdır. De Long'un tanımladığı bu kariyer değerlerinin Schein'in sonradan geliştirdiği üç kariyer değeriyle içerik olarak oldukça yakın benzerlik göstermektedir.

Yukarıda verilen kariyer değerleri sınıflandırmasına ilaveten, yazındaki son çalışmalarda kariyer değerleri kavramının içsel ve dışsal kariyer değerleri (fırsatları) olarak sınıflandırıldığı görülmektedir.

#### II.4. İçsel Kariyer Değerleri

İçsel kariyer bakış açısı ilk kez bilgi sistemleri insan kaynakları yönetiminde ele alınmıştır [13]. İçsel kariyer değerleri (internal career anchors) kişinin benlik kavramı ya da kendilik kavramına (individual's self-concept), kişinin kariyerine yön vermeye yardımcı olan psikolojik çekiciliklere (psychological attractions) işaret etmektedir [9]. Diğer bir deyişle, içsel kariyer düşüncesi, kişilerin benlik ya da kendilik algısı (self-concept) ve kariyer değerleri üzerinde odaklanmaktadır. İçsel kariyer değerleri kişinin kariyer arzularını, kariyer değerlerini, algılarını ve iş deneyimlerine karşı etkili tepkilerini içermektedir.

İçsel kariyer değerleri kişinin kariyer tatmininde önemli bir rolü bulunan bir değişkendir. Nitekim, yapılmış bir çalışmada [3], içsel kariyer değerleri ile kariyer tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Kişinin içsel kariyer değerlerini oluşturan güçlü kariyer arzularının daha yüksek kariyer tatminine olanak sağlama işlevi bulunmaktadır.

#### II.5. Dışsal Kariyer Fırsatları

Dışsal kariyer fırsatları (external career opportunities) kavramı da yazında farklı şekillerde kullanılmıştır. Hsu ve arkadaşları [9] "dışsal kariyer değerleri" nitelendirilmesini yapmış iken, Jiang ve arkadaşları [3] dışsal kariyer değerleri yerine "dışsal kariyer fırsatları" ifadesini kullanmıştır. Kariyer değerlerinin dışsal olarak nitelendirilmesi, bir diğer deyişle "dışsal kariyer değerleri" şeklinde bir sınıflandırmanın kariyer değeri kavramıyla tam örtüştüğü söylenemez. Çünkü, kariyer değeri, kavram olarak içsel nitelikte olan bir değişkendir. Nitekim kariyer değeri kavramını yazına kazandıran Schein [10], kariyer değerini gereksinimler, güdüler, özellik ve yeteneklerden oluşan bir mesleki benlik kavramı olarak ifade etmiştir.

Kariyer değerini oluşturduğu varsayılan unsurların yapı ve özellikleri, doğaları içsel niteliktedir. Dolayısıyla, kariyer değerlerinin dışsal nitelikte olabileceğini ifade etmenin pek yerinde bir kullanım olduğu söylenemez. Bu nedenle, Jiang ve arkadaşlarının "dışsal kariyer fırsatları" adlandırmasının daha yerinde kullanılmış bir terim olduğu söylenebilir.

Dışsal kariyer fırsatları kişinin içsel temelde oluşturduğu kariyer dayanaklarının oluşmasına olanak sağlamaktadır. Nitekim, Jiang ve Klein [13] dışsal kariyer fırsatlarının, örgütün içsel kariyer değerlerinin sağlanmasına yönelik vermiş olduğu desteğin derecesine işaret etmekte olduğunu ifade etmektedirler. İş unvanı, çalışma koşullarının değişikliği, terfiler, ücret ve statü gibi faktörler dışsal kariyer fırsatlarıdır.

İçsel kariyer değerlerinde olduğu gibi, örgüt tarafından sağlanan dışsal kariyer fırsatlarının da kariyer tatmini ile pozitif yönde ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Dışsal kariyer fırsatlarının daha iyi düzeyde bulunması ile kişinin yüksek kariyer tatmini aynı yönde ilişkili bulunmuştur [3].

#### II.6. Kariyer Değerleri İle İlgili Çalışmalar

Yazında kariyer değerlerine yönelik yapılmış bir dizi çalışma bulunmaktadır. Ginzberg ve Baroudi bilgi sistemleri mesleğindeki işgörenlerin kariyer arzularını incelemiştir. Çalışmada, çeşitli kariyer yönelimlerinin olduğu belirlenmiştir. Ancak herhangi baskın bir yönelim saptanamamıştır. Çalışmada, endüstri ve coğrafik bölge faktörlerinin kariyer yönelimleri ile ilişkisinin bulunmadığı görülmüştür. Igbaria ve arkadaşları ise bilgi sistemleri personelinin geniş ve çeşitli kariyer yönelimlerinin olduğunu, yönetsel ve teknik yönelimlerin baskın değer olduğunu saptamışlardır. Crepeau ve arkadaşları da bilgi sistemleri mesleğinin kariyer yönelimlerinin farklı ve çeşitli olduğunu, ancak örgütsel istikrarlılığın baskın bir değer olduğunu belirlemişlerdir [3].

Igbaria ve arkadaşlarının [2], üretim ve mühendislik alanında istihdam edilen araştırma ve geliştirme işinde çalışan kişilere yönelik yaptıkları çalışmada kariyer tatminin coğrafik güvenlik ve yaşam biçimi yönelimleri ile pozitif yönde ilişkisinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca, işyerinde kalma niyeti ile yönetsel, coğrafik güvence, yaşam biçimi ve hizmet yönelimleri ile pozitif ilişkisi bulunmuştur.

Jiang ve Klein'nin [13] sistem uzmanı, programcı ve teknik destek uzmanına yönelik yaptıkları çalışmada ise, kariyer değerleri ile kariyer tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Kariyer tatmini ile kariyer değerleri bileşenleri olan çeşitlilik ve hizmet arasındaki ilişki sırasıyla 0.29 ( $p < 0.05$ ) ve 0.17 ( $p < 0.05$ ) bulunmuştur. Kariyer tatmini ile yönetsel yeterlik, kimlik, teknik yeterlik, coğrafik güvenlik, özerklik ve örgütsel istikrar bileşenleri arasındaki korelasyon istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. İçsel kariyer değerleri ile dışsal kariyer fırsatları arasındaki ilişki de istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Dışsal kariyer fırsatları ile kariyer tatmini arasındaki ilişki ( $r = 0.55$ ,  $p < 0.05$ ) anlamlı iken, içsel kariyer değerleri ile kariyer tatmini arasındaki ilişki anlamlı değildir. Ayrıca, çalışmada "üst" desteği ile

dışsal kariyer fırsatları ( $r=0.37$ ,  $p<0.05$ ) ve kariyer tatmini ( $r=0.35$ ,  $p<0.05$ ) arasında ilişkinin bulunduğu ve üst desteğinin hem dışsal kariyer fırsatlarını hem de kariyer tatminini etkilediği saptanmıştır.

Beck ve Lopa [8] yapmış oldukları çalışmada ise, Schein'in geliştirmiş olduğu Kariyer Değerleri Envanteri Amerika Birleşik Devletlerindeki hastane endüstrisine uyarlanmıştır.

Jiang ve arkadaşlarının [3] bilgi sistemleri personeline yönelik yapmış oldukları bir diğer çalışmada; yazında göz ardı edilen dışsal fırsatlar boyutunun kariyer tatminine yönelik önemi incelenmiştir. Araştırmada; yönetsel yeterlilik, kimlik, çeşitlilik, hizmet, coğrafik güvence, özerklik, örgütsel istikrar ve teknik yeterlilik kariyer değerleri temel alınmıştır. Çalışmada, içsel kariyer değerleri ile dışsal kariyer fırsatları kariyer tatmini ile pozitif ilişkili ve her iki kariyer değerinin birlikte tahmin edici gücünün daha yüksek olabileceği savı ileri sürülmüştür. Araştırmada içsel kariyer değerleri, dışsal kariyer fırsatları ve hem içsel hem de dışsal kariyer değerlerinin kariyer tatminini açıkladığı ve açıklama güçleri ( $R^2$ ) sırasıyla 0.27, 0.50, 0.60 düzeyinde bulunmuştur.

Hsu ve arkadaşlarının [9] bilgi sistem personeline yönelik yapmış olduğu çalışmada ise; hangi tür kariyer özendiricilerinin işten ayrılma niyetini daha fazla tahmin edici olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Özendirici olarak nitelendirilen hizmet ve güvence kariyer değerlerinin işten ayrılma niyetini tahmin edici birer değişken olduğu, girişimcilik, yaşam biçimi, yönetsel, özerklik, başarıma istemi (pure challenge) ve teknik değerlerin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır.

### III. ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ VE MODELİ

Kariyer değerleri mesleklere göre değişmekle birlikte çeşitli ve çok sayıdadır. Bununla birlikte, kariyer değerlerinin her birinin ağırlığı ya da önceliğinin eşit olduğunu söylemek olası değildir. Diğer bir deyişle, bazı kariyer değerleri kariyer yöneliminde daha baskındır. Örneğin bazı mesleklere yönelimde statü öncelikli iken, diğer bazı mesleklerde gelir ya da güvence öncelikli olabilmektedir.

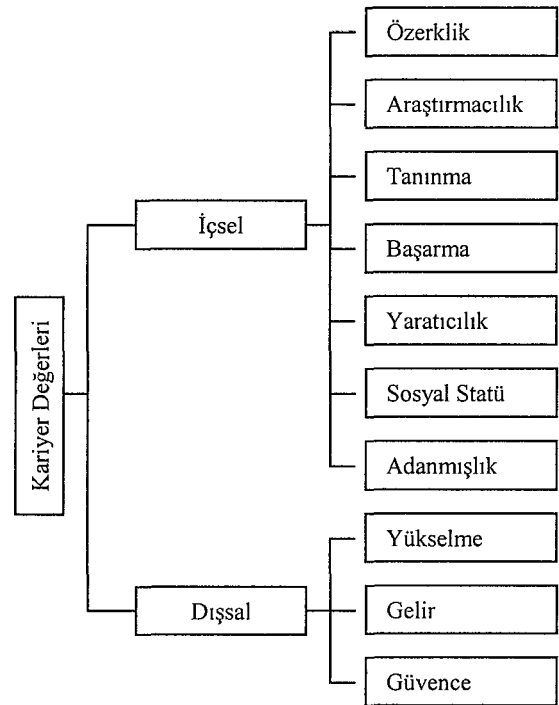
Bu çalışmada, Kırıkkale Üniversitesi işletme bölümünde akademik mesleğin başlangıç aşamasında bulunan araştırma görevlilerinin kariyer değerleri ve kariyer değerleri önceliklerinin düzeyi araştırılmıştır. Araştırmanın modelindeki (Çizim.1) kariyer değerleri yazında yer alan çalışmaların incelenmesi ve araştırma kapsamındaki akademik personelle yapılan görüşmeler neticesinde belirlenmiştir.

Araştırmada, kariyer değerleri yazında sınıflandırıldığı gibi içsel ve dışsal temelde incelenmiştir.

İçsel kariyer değerleri; özerklik, araştırmacılık, tanınma, başarıma, yaratıcılık, statü ve adanmışlık değerlerinden oluşmaktadır.

Dışsal kariyer fırsatları ise; yükselme, gelir ve güvenceyi içermektedir. Buna göre, kariyer değerlerini içeren model Çizim 1'de verilmiştir.

Kuşkusuz, bu çalışmanın modelinde (Çizim 1) yer alan kariyer değerlerinin araştırma kapsamındaki akademik personelin kariyer değerlerini bütünüyle yansıttığını söylemek olası değildir.



Çizim.1. Kariyer Değerleri Modeli

### IV. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, kariyer değerlerini temsil ettiği varsayılan modeldeki (Çizim.1) faktör (kriter) ve alt faktörlerin ağırlıkları analitik hiyerarşi proses yöntemiyle hesaplanmıştır. Analitik hiyerarşi proses yöntemi çok ölçütlü karar verme tekniklerinden biridir.

AHP yönteminin diğer çok ölçütlü karar verme yöntemlerinden farklılığı, AHP'nin hem nitel hem de nicel değişkenleri birlikte değerlendirebilen bir matematiksel yöntem olmasıdır. Bu üstünlüğünden dolayı, AHP karar verme problemlerinde sıkça kullanılan bir yöntemdir. Saaty'nin geliştirmiş olduğu analitik hiyerarşi proses yönteminin içerdiği bir dizi aksiyom bulunmaktadır [14,15]. Bu aksiyomlar şunlardır:

Aksiyom 1 (Karşılık Olma): Bir A matrisindeki

kriterin (i) diğer bir kriter (j) ile karşılaştırma büyüklüğü  $x$  ( $a_{ij}=x$ ) ise,

$$a_{ji} = \frac{1}{x} \text{ dir.} \quad (1)$$

**Aksiom 2 (Homojenlik):** AHP yönteminde, ancak, benzerlik taşıyan öğeler karşılaştırılabilir. Bununla birlikte, yöntemde  $a_{ij}$ 'lerin büyüklüğü Saaty'nin [16] geliştirdiği ölçek değerleriyle sınırlıdır. AHP'de kullanılan ölçek 1-9 aralığında bulunduğu için  $a_{ij}$ 'lerin alabileceği değerler, 1/9, 1/8, 1/7, ..., 1, 2, ..., 8, 9 olup,  $a_{ij} \neq \infty$  'dir.

**Aksiom 3 (Bağımsızlık):** AHP yönteminde kriterler arasında ilişkinin bulunmadığı varsayılmaktadır. Diğer bir deyişle kriterler kendi aralarında bağımsızdır.

**Aksiom 4 (Beklenti):** Karar problemindeki bütün kriter ve alternatifler hiyerarşide yer almaktadır.

AHP yönteminde karar vericinin yargıları ikili karşılaştırmalar ile matrise dönüştürülür. AHP'de ikili karşılaştırma matrisine değer atanmasında; 1-5; 1-7, 1-9, 1-15, 1-20 gibi farklı ölçekler kullanılmaktadır. Ancak, bu ölçekler arasında Saaty'nin geliştirmiş olduğu 1-9 ölçeğinin diğer ölçeklere göre en iyi sonuç verdiği belirlenmiştir (Tablo.1).

**Tablo.1. Önem Skala Değerleri ve Tanımları**

$a_{ij}$	Tanım	Açıklama
1	Eşit önemli	İki seçenek eşit derecede öneme sahip
3	Biraz önemli	Deneyim ve yargı bir kriteri diğerine karşı biraz üstün kılmakta
5	Kuvvetli derecede önemli	Deneyim ve yargı bir kriteri diğerine karşı oldukça üstün kılmakta
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir kriter diğerine göre üstün sayılmıştır
9	Kesin önemli	Bir kriterin diğerinden üstün olduğunu gösteren kanıt çok büyük güvenilirliğe sahiptir
2,4,6,8	Ara değerler	Uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değerler

Bu çalışmada da Saaty'nin [16] geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Bu değerlendirmeler neticesinde belirlenen sayısal değerler matrise dönüştürülmektedir.

Yöntemde i. kriter ile j. kriterin ikili karşılaştırma değeri  $a_{ij}$  ise; j. kriter ile i. kriterin karşılaştırma değeri  $a_{ji}$ 'dir.

AHP'de  $a_{ij}$  değeri,  $a_{ji} = 1/a_{ij}$  eşitliğinden elde edilir [16].

Buna göre ikili karşılaştırma değerleri matriste (2) ifadesinde verildiği gibidir.

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & \dots & \dots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ \sqrt{a_{12}} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \dots & \dots & 1 & \dots \\ \sqrt{a_{1n}} & \sqrt{a_{2n}} & \dots & 1 \end{bmatrix} \quad (2)$$

İkili karşılaştırma matrisinin taşıdığı bir dizi özellik bulunmaktadır:

1- AHP'de karar vericinin yargılarının değerlendirilmesinde Saaty'nin geliştirmiş olduğu 1-9 ölçeği kullanıldığı için ikili karşılaştırma matrisinin sayısal değerleri pozitifdir [16].

$$a_{ij} > 0 \text{ ve } i, j = 1, 2, \dots, n$$

2- Yargılar temelinde oluşturulan ikili karşılaştırma matrisinin tam tutarlılığı aşağıdaki (3, 4) eşitliklere bağlıdır [16].

$$a_{ij} \cdot a_{jk} = a_{ik} \quad i, j, k = 1, 2, \dots, n \quad (3)$$

$$a_{ij} \cdot a_{jk} = \frac{w_i}{w_j} \cdot \frac{w_j}{w_k} = \frac{w_i}{w_k} = a_{ik} \quad i, j, k = 1, 2, \dots, n \quad (4)$$

3- İkili karşılaştırma matrisinde  $\binom{n}{2} = \frac{n!}{2!(n-2)!}$  kombinasyonu kadar karşılaştırma yapılıır.

4- İkili karşılaştırma matrisinin en büyük özdeğerine karşılık gelen özvektör matrisi AHP'de ağırlık ya da öncelik vektörü olarak ifade edilmektedir.

5- İkili karşılaştırma matrisinin köşegen öğeleri 1'e eşittir. Bir diğer deyişle  $a_{ii} = \frac{w_i}{w_i} = 1$ 'dir.

AHP'de öncelik ya da ağırlık vektörleri, ikili karşılaştırma matrisinin oluşturulmasından sonra hesaplanmaktadır. Öncelik vektörü (5) ifadesindeki denklemin çözümüyle elde edilebilmektedir [15,16]:

$$(A - \lambda_{enb} I)W = 0 \quad (5)$$

Bu eşitlikte;  $A$  ikili karşılaştırma matrisini,  $w$  özvektör ve  $\lambda_{enb}$   $A$  matrisinin en büyük özdeğeridir. Özvektör yardımıyla kriterlerin göreceli önemi en alt kriterden en üst kriter kadar belirlenebilmektedir.

AHP'de çözülen problemin sonuçlarının anlamlı olması beklenmektedir. Bu ise karar vericinin yargılarının tutarlılığı ile olasıdır. Matematiksel olarak eğer tüm  $i, j$  ve  $k$ 'ler için  $a_{ij}a_{jk} = a_{ik}$  ise, ikili karşılaştırma matrisi tutarlıdır.  $2 \times 2$ 'lik karşılaştırma matrisleri her zaman tutarlıdır. Ancak  $n > 2$  boyutlu ikili karşılaştırma matrislerinde tutarsızlık beklenebilir bir durumdur. Çünkü, ikili karşılaştırma matrislerine atanan değerler insan yargısına göre belirlenmektedir. Dolayısıyla, kabul edilebilir bir düzeye kadar tutarsızlık beklenebilir bir durumdur [17]. Ancak, beklenen tutarsızlık oranının  $0.10$ 'dan küçük olması önerilmektedir. İkili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı bu orandan büyük ise karşılaştırma matrisi tutarsız bir matristir [15,16,18]. Tutarsızlık oranını hesaplanması (T.O.), tutarlılık indeksi (T.İ.) ile rasgele indeksin (R.İ.) hesaplanmasına bağlıdır. Buna göre tutarlılık indeksi eşitliği şöyledir [15,16]:

$$T.İ. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (6)$$

Tutarlılık indeksindeki  $\lambda_{\max}$  matrisin en büyük özdeğerini,  $n$  ise matrisin eleman sayısını belirtmektedir. Rasgele indeks değeri ise  $n$  alternatif sayısına bağlı bir değerdir. Buna göre, tutarsızlık oranı, tutarlılık indeksinin aynı boyuttaki matrise karşılık gelen rasgele indeks değerine bölümüyle hesaplanmaktadır.

$$T.O. = \frac{T.İ.}{R.İ.} \quad (7)$$

Bu çalışmada analitik hiyerarşi modelindeki faktör ve alt faktörlerin ağırlıkları ve tutarsızlık oranları Expert Choice [19] programı ile hesaplanmıştır.

## V. PROBLEMİN ÇÖZÜMÜ

Kariyer değerleri modelinde (Çizim.1) yer alan ana faktör ve alt faktörlere ilişkin ikili karşılaştırma matrislerindeki değerler ( $a_{ij}$ ) araştırma kapsamındaki akademik personelin görüşleri temel alınarak Saaty'nin geliştirmiş olduğu ölçeğe (Tablo.1) göre belirlenmiştir. Buna göre kariyer değerleri modelinin birinci seviyesinde yer alan faktörlere ilişkin ikili karşılaştırma matrisi ve faktörlerin yerel ağırlıkları Tablo.2'de verilmiştir.

İkili karşılaştırma matrisinin çözümü sonucunda içsel kariyer değerlerinin ağırlığı % 66.7, dışsal kariyer

fırsatlarının ağırlığı % 33.3 bulunmuştur.

**Tablo.2. Ana Faktörlere İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi ve Yerel Ağırlıklar**

Ana Faktörler	İçsel Kariyer Değerleri	Dışsal Kariyer Fırsatları	Yerel Ağırlıklar
İçsel Kariyer Değerleri	1	2	0.667
Dışsal Kariyer Fırsatları	1/2	1	0.333

Tutarsızlık Oranı:0.00

AHP modelindeki alt faktörlere ilişkin ikili karşılaştırma matrisi ve yerel ağırlıklar ise Tablo.3 ve 4'de sunulmuştur. İçsel kariyer değerlerini oluşturan yedi faktörün yerel ağırlıkları diğer bir deyişle kendi aralarındaki ağırlıklar incelendiğinde, özerklik % 4.4, araştırmacılık % 25.3, tanınma % 8.6, başarıma % 30.0, yaratıcılık % 17.7, statü % 11.5, adanmışlık % 2.5 düzeyinde bulunmuştur (Tablo.3). İçsel kariyer değerlerine ilişkin ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı  $0.05$ 'tir. Belirlenen bu oran ikili karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo.3. İçsel Kariyer Değerlerine İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi ve Yerel Ağırlıklar**

İçsel Faktörler	ÖZ	AR	TA	BA	YA	ST	AD	Yerel Ağırlıklar
Özerklik (ÖZ)	1	1/5	1/3	1/5	1/4	1/5	3	0.044
Araştırmacılık (AR)		1	2	1	2	3	9	0.253
Tanınma (TA)			1	1/4	1/3	1/2	4	0.086
Başarıma (BA)				1	3	3	9	0.300
Yaratıcılık (YA)					1	3	5	0.177
Statü (ST)						1	4	0.115
Adanmışlık (AD)							1	0.025

Tutarsızlık Oranı:0.05

Dışsal kariyer fırsatlarına ilişkin karşılaştırma matrisi ve yerel ağırlıkları Tablo 4'de verilmiştir. Dışsal kariyer fırsatlarına ilişkin faktör yerel ağırlıkları incelendiğinde, yükselme % 70.3, gelir % 8.4, güvence % 21.1 düzeyinde bulunmuştur. Dışsal kariyer fırsatları ikili karşılaştırma matrisinin tutarsızlık oranı  $0.03$  bulunmuştur. Bu oran matrisin tutarlı olduğunu göstermektedir.

**Tablo.4. Dışsal Kariyer Fırsatlarına İlişkin İkili**

Dışsal Kariyer Fırsatları	YÜ	GE	GÜ	Yerel Ağırlıklar
Yükselme (YÜ)	1	7	4	0.705
Gelir (GE)		1	1/3	0.084
Güvence (GÜ)			1	0.211

Tutarsızlık Oranı: 0.03

Kariyer değerleri modelinde yer alan ana ve alt kariyer değerlerine ilişkin global ağırlıklar Tablo.5'de sunulmuştur. Kariyer değerlerini oluşturan ana ve alt faktörler birlikte incelendiğinde, özerklik % 2.9, araştırmacılık % 16.9, tanınma % 5.7, başarıma % 20.0, yaratıcılık % 10.8, statü % 7.7, adanmışlık % 1.7, yükselme % 23.5, gelir % 2.8, güvence % 7.0 ağırlığa sahiptir.

**Tablo.5. Alt Faktörler İçin Hesaplanan Global Ağırlıklar**

Ana Faktörler	Yerel Ağırlıklar	Alt Faktörler	Yerel Ağırlıklar	Global Ağırlıklar
İçsel Kariyer Değerleri	0.667	Özerklik	0.044	0.029
		Araştırmacılık	0.253	0.169
		Tanınma	0.086	0.057
		Başarıma	0.300	0.200
		Yaratıcılık	0.177	0.118
		Statü	0.115	0.077
Dışsal Kariyer Değerleri	0.333	Adanmışlık	0.025	0.017
		Yükselme	0.703	0.235
		Gelir	0.084	0.028
		Güvence	0.211	0.070
Toplam				1.000

## VI. SONUÇ

Bu çalışmada araştırma görevlilerinin kariyer değerleri ve bu kariyer değerlerinin öncelikleri analitik hiyerarşi proses yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırmada öncelikle AHP modelinin birinci seviyesinde yer alan içsel ve dışsal kariyer değerleri ağırlıklandırılmıştır. İkili karşılaştırma matrisinin çözümü sonucunda içsel kariyer değerleri dışsal kariyer değerlerine göre daha öncelikli bulunmuştur. Araştırma görevliliğine yönelimde dışsal kariyer özendiricilerinin ağırlıkları birinci seviyede daha düşük bulunmuştur. Bu sonuç araştırma görevliliğine yönelimde dışsal özendiricilere göre içsel özendiricilerin daha baskın olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmanın modelinde yer alan içsel kariyer değerlerinin önceliklendirilmesine göre, araştırma görevliliği mesleğine yönelimde başarıma istemi en öncelikli faktör olarak bulunmuştur. Bu değeri, sırasıyla araştırma yapma istemi, yaratıcılık, statü, tanınma, özerklik ve adanmışlık izlemektedir. Araştırma görevliliği mesleğine yönelimde başarıma ve bunu izleyen araştırma yapma istemi önceliklerinin yüksek bulunması mesleğin doğasıyla örtüşmektedir.

Akademisyenlik mesleğine yönelim salt içsel değerler temelinde gerçekleşmemektedir. İçsel değerlerin algılanmasına olanak sağlayan dışsal özendiricilere de gereksinim bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, mesleğe yönelimde yükselme, gelir ve güvence gibi dışsal özendiricilerin de payı bulunmaktadır. Bu araştırmada da dışsal kariyer özendiricilerin kariyer değerleri arasındaki öncelikleri belirlenmiştir. Buna göre, araştırma görevlilerinin en öncelikli dışsal kariyer değerinin yükselme olanaklarının olduğu saptanmıştır. Bu dışsal kariyer özendiricisini sırasıyla gelir ve güvence izlemektedir.

Araştırmada içsel ve dışsal kariyer değerlerinin ayrı ayrı öncelikleri belirlendiği gibi, aynı zamanda, hem içsel hem de dışsal kariyer değerlerinin bir arada önceliklendirilmesi yapılmıştır. İçsel ve dışsal kariyer değerlerinin bir arada ağırlıklandırılması durumunda en öncelikli kariyer değeri yükselme bulunmuştur. Araştırma görevliliğine yönelimde yükselme olanaklarının bütün kariyer değerleri arasında en belirleyici faktör olduğu saptanmıştır. Yükselme olanaklarını başarıma ve araştırma yapma istemi ve yaratıcılık izlemektedir.

Kariyer değerlerinin öncelikleri Maslow'un Gereksinimler Sınıflandırması temelinde değerlendirildiğinde alt basamaklardaki gereksinimler olarak nitelendirilebilecek gelir ve güvencenin toplam önceliği % 9.8 dir. Buna karşılık, araştırma görevliliğine yönelimde belirleyici olan kariyer değerlerinin % 91.2'si üst düzeydeki gereksinimlerle ilgilidir. Bu sonuçlar araştırma görevliliğine yönelimde üst düzeyde yer alan amaçların ya da gereksinimlerin tatmin edilme isteminin daha baskın olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmada, araştırma görevlilerinin temel kariyer değerlerinin ağırlıklandırılması yapılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda, alt kariyer değerlerinin sınıflandırılması ve temel kariyer değerleri ile alt kariyer değerlerinin birbiriyle olan bağımlılıkları analitik ağ prosesi (analytic network process) yöntemi ile belirlenebilir.

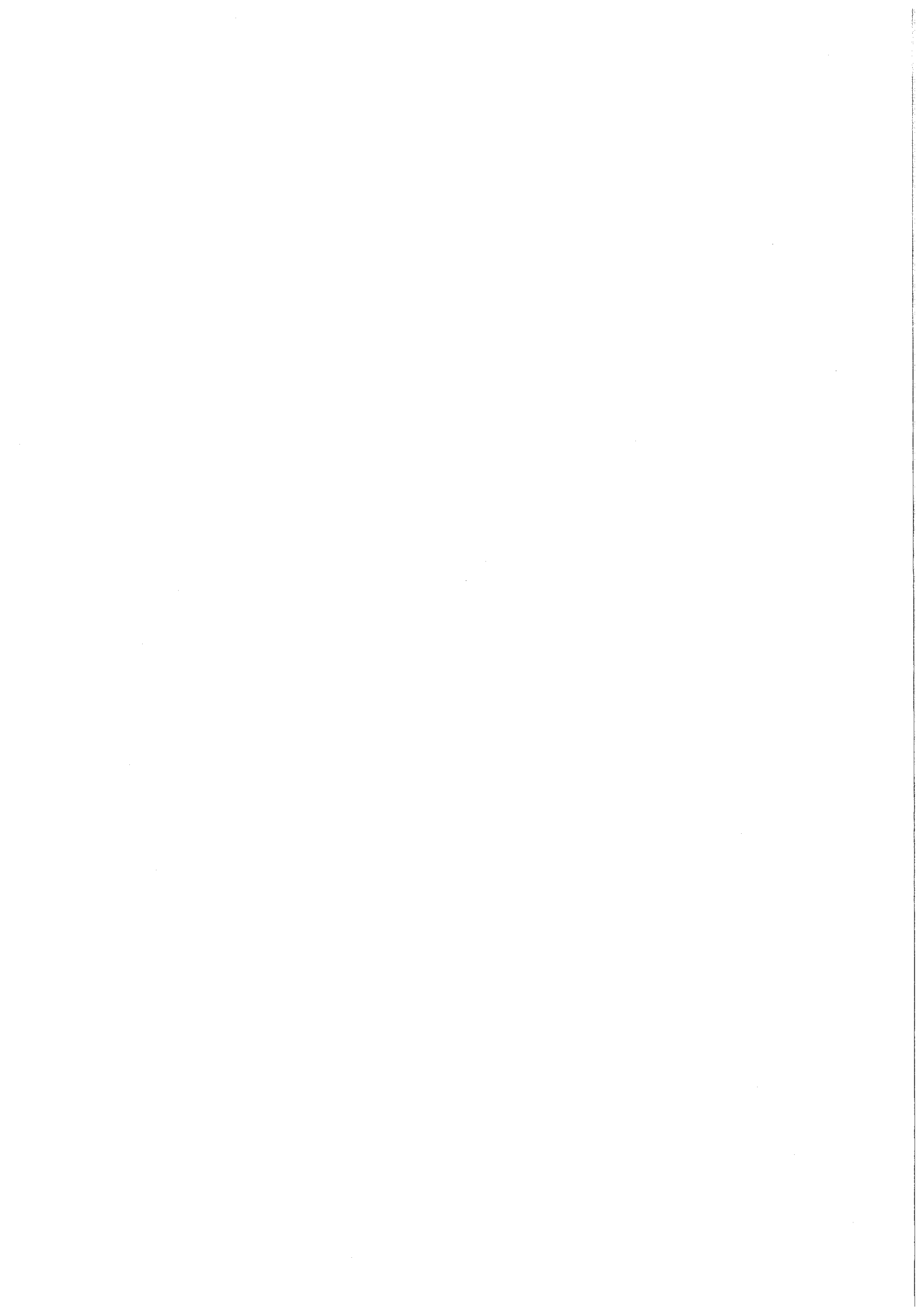
## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] King, Z. (2004). Career Self-management: Its Nature, Causes and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112-113.
- [2] Igbaria, M.; Kassiech, S.K. & Silver, M. (1999). Career Orientations and Career Success Among Research, and Development and Engineering Professionals. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(1), 29-54.
- [3] Jiang, J.; Klein, G. & Balloun, J.L. (2001). The Joint Impact of Internal and External Career Anchors on Entry-Level IS Career Satisfaction. *Information & Management*, 39(1), 31-39.



- [4] Lee, S.H. & Wong, P.K. (2004). An Exploratory Study of Technopreneurial Intentions: A Career Anchor Perspective. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 7-28.
- [5] Martins, L.I.; Eddleston, K.A. & Veiga, J. (2002). Moderators of the Relationship Between Work-Family Conflict and Career Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 45(2), 399-409.
- [6] Çetin, C. & Aktaş, H. (2004). Etkin Bir Kariyer Planlaması İçin İşletmeler ve Bireyler Açısından Kariyer Değerleri Kavramının Önemi. *12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 418-421.
- [7] Erdoğan, N. (2003). *Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayınları.
- [8] Beck, J. & Lopa, J.M., (2001). An Exploratory Application of Schein's Career Anchors Inventory to Hotel Executive Operating Committee Members. *Hospitality Management*, 20(1), 15-28.
- [9] Hsu, M.K.; Jiang, J.J.; Klein, G. & Zaiyoung, T. (2003). Perceived Career Incentives and Intent to Leave. *Information & Management*, 40(5), 361-369.
- [10] Schein, E.H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading: Addison-Wesley.
- [11] Crepeau, R.G.; Crook, C.W.; Goslar, M.D. & Mcmurtey, M.E. (1992). Career Anchors of Information Systems Personnel. *Journal of Management Information Systems*, 9(2), 145-161.
- [12] Schein, E.H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Diego: University Associates.
- [13] Jiang, J. & Klein, G. (1999/2000). Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems Professional. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 219-240.
- [14] Saaty, T.L. (1986). Axiomatic Foundation of the Analytic Hierarchy Process. *Management Science*, 32(7), 841-855.
- [15] Saaty, T.L. (1991). Some Mathematical Concepts of the Analytic Hierarchy Process. *Behaviormetrika*, 29, 1-9.
- [16] Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill International Book Company.
- [17] Taha, H.A. (2000). *Yöneylem Araştırması*. (Çev.: Baray, Ş.A. & Esnaf, Ş.). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- [18] Saaty, T.L. (1999). *Decision Making For Leaders, The Analytic Hierarchy Process For Decisions in a Complex World*. Pittsburgh: RWS Publications.
- [19] Expert Choice. (1995). *Decision Support Software*. Pittsburgh, PA: Decision Software Inc.

**İhsan YÜKSEL** (yuksel194@yahoo.com) is an Assistant Professor in Business Administration Department at Kırıkkale University. He received his master and Ph.D. degrees from Gazi University. His research areas are job difficulty, job satisfaction, organizational commitment, job stress, driver stress, driver behaviors.



# İŞLETMELERİMİZDE İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMLERİNİN VE YÖNETİCİLERİNİN ÖNEMİ

Serap BENLİGİRAY

Anadolu Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent, Dr.

## THE IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES DEPARTMENTS AND THEIR MANAGERS IN OUR COMPANIES

*Abstract: Human resources management is a necessary functional responsibility area for all kinds of business entities. However, the importance given to human resources and its management differ from entities to entities. As an evidence of this importance, organizational structures of human resources departments and positions of responsible managers from that department in the general organizational structure will become different.*

*The objective of this research is to find out and define the situation of differentiation in our country's business entities. For this reason, the position of human resources departments in the general organizational structure, their functions, their personnel numbers, hierarchical structure, title and educational status of human resources managers are defined. In addition, the factors (variables) affecting the kind of human resources activities and participation of human resources managers to strategic decisions are analyzed.*

*Keywords: Human Resources, Human Resources Management, Importance of Human Resources Departments, Organizational Structures of Human Resources Departments, Positions of Human Resources Managers*

## İŞLETMELERİMİZDE İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMLERİNİN VE YÖNETİCİLERİNİN ÖNEMİ

*Özet: İnsan kaynakları yönetimi, tüm işletmelerde yerine getirilmesi gereken işlevsel bir sorumluluk alanıdır. Ancak insan kaynaklarına ve yönetimine verilen önem işletmeden işletmeye değişmektedir. Bu önemin göstergesi olarak insan kaynakları bölümlerinin örgüt yapıları ve bu bölümlerden sorumlu kişilerin genel örgüt yapısı içindeki konumları farklılaşmaktadır.*

*Bu araştırmanın amacı, söz konusu farklılaşmanın ülkemizdeki işletmelerde nasıl olduğunu belirlemek ve tanımlamaktır. Bu nedenle ülkemizdeki işletmelerin genel örgüt yapıları içinde insan kaynakları bölümlerinin yerleri, işlevleri, personel sayıları ve hiyerarşik yapıları ile yöneticilerinin unvanları ve eğitim durumları belirlenmiştir. Ayrıca insan kaynakları bölümlerinde yapılan işlerin niteliğinin ve insan kaynakları yöneticilerinin stratejik kararlara katılmalarının hangi değişkenler tarafından etkilendiği analiz edilmiştir.*

*Anahtar Sözcükler: İnsan Kaynakları, İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Bölümünün Önemi, İnsan Kaynakları Bölümünün Örgüt Yapısı, İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Pozisyonları*

## I. GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyon için çalışan insanları doğrudan etkileyen ya da onlardan etkilenen yönetim kararlarının ve uygulamalarının tümünü içerir. Bu nedenle işletmelerin üretim, hizmet ya da pazarlama alanında faaliyet göstermeleri veya küçük, orta ya da büyük olmaları farketmeksizin hepsinde mutlaka insan kaynakları (İK) yönetilmekte, bu amaçla çeşitli işlevler yerine getirilmektedir.

Günümüzde işletmeler insan kaynakları yönetimine giderek daha fazla önem vermeye başlamışlardır. İnsan kaynakları yönetimine verilen önem, personelin organizasyonu amaçlarını elde etmeye muktedir kıldığı ve insan kaynakları yönetiminin bir organizasyonun başarısı için kritik olduğunun fark edilmesinden sonra daha da artmıştır.

Bir işletmenin insan kaynakları yönetimine önem verip vermediğinin bazı göstergeleri vardır. İşletmede

insan kaynakları yönetimi amacıyla ayrı bir bölüm oluşturulması, bu bölümün belirli bir büyüklüğe sahip olması, insan kaynakları yönetimine ilişkin uzmanlık gerektiren faaliyetleri yerine getirmesi, bölümün doğrudan tepe yönetime bağlanması, bölümden birinci derecede sorumlu kişinin organizasyondaki hiyerarşik düzeyinin ve unvanının diğer bölüm yöneticilerinin altında kalmaması, bölüm yöneticisinin stratejik kararlara katılması vb. bu bölüme gereken önemin verilip verilmediğinin kanıtı olmaktadır.

## II. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMÜNÜN ORGANİZASYONU

Bir işletmedeki İK işlevleri ayrı bir bölüm varsa, o bölüm; yoksa, her bölümün yöneticisi tarafından yerine getirilir. Her komuta yöneticisi aynı zamanda bir İK yöneticisi sayılsa da aslında insan kaynakları yönetimi, tüm işletmelerde ayrı bir bölümün çatısı altında yerine getirilmesi gereken işlevsel bir sorumluluk alanıdır. Buna karşılık İK'nun belirli bir birim, bölüm veya şube olarak

ortaya çıkması, büyük ölçüde organizasyonun kuruluşundan itibaren geçen süreye ve büyüklüğüne bağlıdır [1]. Çoğu zaman da ayrı bir bölüm, insan kaynakları faaliyetleri organizasyondaki diğer bölümlerin yöneticilerine yük olmaya başladığı zaman ortaya çıkar. Bu noktada yeni kurulacak bir İK bölümünden elde edilmesi beklenen yarar, genellikle onun maliyetini aşmaktadır [2].

2000 yılında yapılan bir araştırmada ülkemizdeki işletmelerin yüzde 65,4'ünde ayrı bir İK bölümünün bulunduğu belirlenmiştir. Sözkonusu araştırmaya göre büyük ölçekli işletmelerde bu oran yüzde 74,8'e çıkmakta, küçük ölçeklilerde ise, yüzde 43,4'e düşmektedir [3]. Aynı yıl içinde yapılan bir başka araştırmaya göre de, ülkemizdeki işletmelerin yüzde 93'ünde ayrı bir İK/ personel bölümü varken, yüzde 7'sinde böyle bir bölüm bulunmamaktadır [4]. Ayrıca ülkemiz işletmelerindeki İK bölümlerinin geçmişi de çok eskilere dayanmamaktadır. 2002 yılında yapılan bir başka araştırmaya göre, şirketlerin yüzde 40'ında İK bölümlerinin 1 ila 5 yıl öncesinde kurulduğu görülmektedir. İK bölümlerinin geçmişi 5 ila 10 yıl öncesine dayanan şirketlerin oranı yüzde 33 ve 10 yıldan eskiye dayananların ise, sadece yüzde 24'dür [5].

Bir işletmede İK bölümü ilk kurulduğunda tipik olarak küçüktür ve muhasebe ya da büro yöneticisi gibi orta düzey bir yöneticinin sorumluluğundadır. Bu tür bölümlerde genellikle yapılan işler bordroların hazırlanması, ücretlerin ödenmesi, personel özlük işlerinin yapılması, personel kayıtlarının tutulması ve yeni personel bulunurken komuta yöneticilere yardım edilmesiyle sınırlıdır [6]. İşletmedeki diğer yöneticilerin ihtiyaçlarına bağlı olarak ek bazı faaliyetler de uygulanmaya başlar. Talepler geliştiği zaman, İK bölümü daha önemli ve daha karmaşık hale gelir. Artan önem, İK bölümünden birinci derecede sorumlu kişinin doğrudan genel müdüre bağlanması ve unvanının değiştirilmesiyle yansıtılır. Artan karmaşıklık da, organizasyon yapısının gelişmesine neden olur. Geniş alana yayılmış hizmetleri sunmak için genellikle uzmanlaşmış çeşitli alt bölümler ortaya çıkar [2].

Bölümün büyüklüğü ve bütçesi de ona verilen önemin bir göstergesidir. İK bölümün büyüklüğü, büyük ölçüde destek verdiği organizasyonun büyüklüğüne bağlı olarak değişir. A.B.D.'de yapılan bir çalışmada organizasyondaki her 100 personel için 1.0 median oranında İK uzmanı bulunması gerektiği bildirilmiştir. Ortalama bölüm bütçesi ise, genellikle işletmenin operasyon harcamalarının belirli bir yüzdesi şeklindedir. Bir başka çalışmada da, üst yönetim tarafından İK yönetiminin öneminin tam olarak anlaşılması durumunda, diğer bölümlerde uygulandığı gibi, İK bölümünün bütçesini küçültmek için uzman sayısının azaltılmadığı ortaya konmuştur [2].

İK bölümünde bir iş hiyerarşisi vardır. En üst düzeyde yer alan işin önemi ve unvanı organizasyondan organizasyona değişir. Bölüm ilk oluşturulduğunda en üst düzeyde sorumlu olan kişi genellikle personel ya da İK yöneticisi, direktörü ya da idarecisi olarak adlandırılır. Bölümün büyüklüğü, katkısı, karmaşıklığı ve sorumluluk gelişimine göre, bölüm yöneticisine daha farklı unvanlar verilebilir. Ancak genellikle bu işlev üzerinde sendikalar etkiliyse, insan kaynakları yönetiminden birinci derecede sorumlu kişinin unvanı endüstriyel ilişkiler direktörü ya da yöneticisi olur. Büyük organizasyonlarda talepler daha da artacağı için İK bölümlerinde çeşitli alt bölümler oluşturulur. Bu bölümlerden, örneğin, istihdam yöneticisi, diğer yöneticilere personel bulma ve seçme konularında yardım eder; ücret yöneticisi, adil bir ücret sistemi kurar; eğitim ve geliştirme yöneticisi, kendi personelini geliştirmek isteyen komuta yöneticilerine rehberler ve programlar sağlar. Diğer bölümler de İK ile ilişkili kendi uzmanlık alanlarında katkıda bulunurlar. Bu alt bölümlerin tümü genellikle doğrudan insan kaynakları yönetiminden birinci derecede sorumlu olan yöneticiye bağlıdır [2].

Çoğu işletmede halen geleneksel insan kaynakları yönetimi ya da personel yönetimi geçerlidir. Geleneksel bakış açısıyla personel yöneticileri idari görevleri yürütürler. Personel bölümleri de insan kaynakları planlaması, personel bulunması, iş analizlerinin yapılması, performans inceleme sistemlerinin kurulması, ücret, maaş ve ek olanakların idare edilmesi, personelin eğitilmesi, personel kayıtlarının tutulması, yasaların izlenmesi, işçi-işveren ilişkilerinin sürdürülmesi gibi geleneksel rolleri yerine getirirler. Geleneksel personel bölümü genellikle organizasyonun operasyonel bölümlerinden hem fiziksel hem de psikolojik olarak ayrılır. Günümüzdeki stratejik bakış açısına sahip insan kaynakları yönetiminde bu geleneksel roller önemini korumaya devam etmektedir. Çünkü işe alma, eğitime, ücretlendirme, işçi-işveren ilişkilerini sürdürme, her organizasyonda başarıyla yerine getirilmesi gereken temel görevlerdir. Bununla beraber iç ve dış değişimler ve gelişmeler doğrultusunda organizasyonların çoğu kendi dinamiklerinin ve genellikle de uluslar arası pazarların rekabet taleplerini karşılamak için yeni yapısal ve kültürel modeller geliştirmeye başlamışlardır. Bunun sonucunda İK bölümü, organizasyonun stratejik amaçlarının gerçekleştirilmesine yardım eden merkezi bir rol oynar [7].

### III. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN OYNADIKLARI ROLLER

İK/personel bölümleri geleneksel olarak cephe gerisindeki kurmay konumda ve sadece uygulamaları fiilen yürüten (operasyonel) bölümlere yardımcı olan bir birim olarak görülmüştür. Bu nedenle de İK/personel bölümleri ve personel uzmanları, genel yönetim içinde çok önemli bir rol oynamamışlardır. İşletme yönetimi

açısından personel birimlerinin rolü uzun yıllar personelle ilgili günlük rutin işlerin yapılması gibi sınırlı bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Pek çok işletmede gerçek anlamda personel uzmanı olmayan insanlar istihdam edilmiş ve bunların rolü de personelle ilgili prosedürlerin ve çeşitli kuralların uygulanması olarak görülmüştür. İşletme içinde endüstri ilişkileri politikasının belirlenmesi ve insan kaynakları planlaması yapılmasında bile çok fazla bir rol oynamadıkları bilinen gerçekler arasındadır. Hatta pek çok durumda işletmelerin personel bölümlerine yardımcı olmak için “danışman” tuttukları görülmüştür. Özellikle “maço yönetim” anlayışını benimseyen işletmelerde personel bölümleri örgüt içindeki emir-komuta zincirinin çalışmasını sağlayan görevliler olarak da değerlendirilmişlerdir. Ülkemizde “maço yönetim” anlayışının bir ürünü olarak ordudan ayrılmış eski ordu mensuplarının personel yöneticisi olarak istihdam edildiği görülmüştür [8].

Çağdaş anlamda insan kaynakları yönetimi, İK bölümlerinin yöneticilerine bütün örgüte rehberlik yapma ve önerilerde bulunma sorumluluğuna sahip üst düzey bir uzman rolü vermektedir. Çoğu durumda İK yöneticileri insanlarla ilgili konularda ortaya çıkan sorunların çözülmesi için diğer yöneticilere danışmanlık yapmaktan öte, insan sermayesini en etkili şekilde kullanmak ve geliştirmek için yetki kullanan uygulamacı üst yönetici rolü üstlenmektedirler. Çünkü insan kaynakları yönetimi alanı stratejik bir özellik taşır. Bu bağlamda insan kaynakları yönetiminin organizasyon içindeki rolü esas olarak “Çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini yükseltecek bir ortamın yaratılması ve bu ortamın korunup geliştirilmesi için gerekli politikaları ve teknik bilgiyi sağlamak” şeklinde ifade edilebilir. Bu nedenle İK bölümünün yönetiminden sorumlu olan bir yönetici, organizasyonun yönetim felsefesinin ve temel iş stratejilerinin oluşturulmasına katılmak ve katkıda bulunmak durumundadır [9]. Günümüz işletmelerinin üst yönetimleri de İK yöneticilerinin yönetsel planlamaya ve karar vermeye katılması gerektiğinin farkına varmışlardır. Üst yönetimler bundan böyle kritik konularda karar verdikten sonra değil, stratejik kararlar formüle edilirken insan kaynakları yöneticilerinin görüş ve önerilerini dikkate almaktadırlar [7].

Bir işletmenin tümünü ilgilendiren, kapsamlı stratejik planlarının formüle edilmesi, işletmenin dışındaki tehditler ve fırsatlar ile kendi güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasını, analiz edilmesini ve dengelenmesini gerektirir. Bu çalışmalar sırasında İK yöneticisi stratejik planlama sürecinde yararlı olabilecek rekabetçi zekayı sağlayacak eşsiz bir pozisyonda yer almaktadır. İK yöneticisi işletmenin başarısı için hayati olabilecek dış fırsatların ve tehditlerin tanımlanmasında ve analiz edilmesinde rol oynayabilir. İK yöneticisi aynı zamanda şirketin iç zayıf ve güçlü yönlerine ilişkin bilgi sağlayarak da strateji formülasyonu sürecine katılır. Çünkü bir işletmenin insan kaynaklarının güçlü ve zayıf

yönleri firmanın stratejik seçeneklerinin yaşama kabiliyeti üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir [10].

İnsan kaynakları yönetimi bir şirketin stratejik planının başarıyla uygulanmasında ya da kurulmasında öncü bir rol oynayabilir. Bu, şirketin İK süreçlerini ve şirketin yüksek bağlılıkta, katılımcı ve müşteri odaklı iş gücü yaratma yeteneğini ön plana çıkarır. Örneğin, İK günümüzde çoğu firmanın küçülme ve yeniden yapılanma stratejilerinin uygulanmasında personeli yeniden yerleştirme, performansa dayalı ödeme planları geliştirme, sağlık ve bakım maliyetlerini azaltma ve personeli yeniden eğitime yoluyla yoğun bir şekilde katılmaktadır [10].

Ancak İK yöneticilerinin temel iş stratejilerinin oluşturulmasına katılmalarının gerçekleşebilmesi için insan kaynakları yönetimi işlevinin örgütsel hiyerarşi içinde en üst yönetim düzeyinde ele alınması gerekir. Bunun bir göstergesi olarak da İK bölümü örgütte üst düzeyde yer almalıdır. Buradaki temel varsayım, üst yönetimin insan kaynakları yönetiminin önemine inanması durumunda, bu bölüme örgüt hiyerarşisinde daha yüksek saygınlık sağlayacak bir konum vereceğidir. Büyük işletmelerde genel müdür yardımcılarının birinin personel işlevine ayrılması bu önemi vurgulayan bir durumdur [11].

#### IV. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN SAHİP OLMALARI GEREKEN NİTELİKLER

İnsan kaynakları yönetimi alanındaki değişmeler, bu alanda çalışan bireylerin yetkinliklerinin ve yeteneklerinin de değişmesine yol açmıştır. Özellikle 1990'lı yıllardan bu yana İK yöneticilerinden ve uzmanlarından işletmenin rekabet avantajı yaratmasına ve sürdürmesine yardım ederek, onları istihdam eden organizasyonun stratejik yönlendirilmesine katkıda bulunmaları beklenmektedir. Bu geniş kapsamlı rolü başarılı bir şekilde üstlenebilmeleri için İK yöneticilerinin işletmecilik, insan kaynakları uygulamaları ve değişim süreci yönetimi konularında bilgi sahibi olmaları gerekir [7]. İK yöneticileri tarafından bu alanlardaki yetkinliklerin geliştirilmesi organizasyonlarda onların stratejik bir ortak rolü oynamalarını sağlayacaktır [12].

Ülkemizdeki İK yöneticilerinin eğitim durumlarıyla ilgili bilgi alınabilecek araştırma verisi bulunmamakla beraber bir yazar [8]. Türkiye'deki uygulamaları araştırdığında mühendislerin, üretim ya da imalat müdürlerinin insan kaynakları yöneticisi olabildiklerini gördüğünü ifade etmiştir. Bu yazar, işletme formasyonunun üniversite diplomasından daha çok dışarıdan alınan kurslar, seminerler veya daha sonra yapılan lisansüstü çalışmalarla bertaraf edilmeye gayret gösterildiğini gözlemlenmiştir. İnsan kaynakları uzmanlarıyla görüşmeler yapmış olan bir başka yazarın

[13] da yaptığı bu görüşmeler sırasında pek çok insan kaynakları uzmanının eğitimini çok değişik alanlardan almış oldukları, bir kısmının insan kaynaklarıyla ilgili sadece bazı sertifika programlarına katılmış oldukları dikkatini çekmiştir.

İK yöneticileri stratejik olarak katkıda bulunacaklarsa, öncelikle organizasyon ve stratejilerine ilişkin bilgiye sahip olmalıdırlar. İşletme yönetimiyle ilgili bu bilgi ve beceriler, en temel olanlarıdır. Çünkü işletme yönetimi karmaşıktır ve sürekli değişir. İK uzmanları gerek İK hizmetleri açısından, gerek bir bütün olarak örgütün yönü, karşı karşıya oldukları zorluklar ve sahip olduğu olanaklar açısından stratejik olarak düşünmek zorundadır. Stratejik bakışın yanı sıra, insanlara destek sağlayabilmek ve insan sermayesinin yönetiminde başarılı olabilmek için kendilerini görevlendiren işletmenin faaliyette bulunduğu sektörü iyi tanımaları, temel çalışma ilkelerini de bilmelidirler [14]. Bu, onların finansal, teknolojik, sektörel ve işletmeciliğin diğer yönlerini bilmeleri anlamına gelir [12]. Aynı zamanda pazarlama, üretim, bilgi sistemleri, müşteri ilişkileri konularında da bilgi sahibi olmalarını gerektirir. Bunun için de insan kaynakları uzmanlarının işletme eğitimi almaları gereklidir.

Bazı organizasyonlarda üst İK yönetimi işleri başarılı bir operasyon yöneticisi olan, fakat İK bölümünde çalışmamış kişiler tarafından doldurulmaktadır. Bunun arkasındaki neden, onların iyi, nitelikli, stratejik iş yöneticileri oldukları, İK konusunda bir şey bilmeseler de, performans odaklı oldukları ve organizasyonun en tepesinden İK yönetimine stratejik olarak bakabilecekleri ve diğer ayrıntılar konusunda da İK uzmanlarının onlara bilgi verebileceğidir [12]. Oysa İK yöneticisi çeşitli fonksiyonel alana yayılmış olan programları idare eden ve koordine eden genel uzmandır. İK yöneticisi genellikle bir fabrika ya da tesiste üst düzeyde yer alan bilginin sahibi ve yöneticisidir. Onun organizasyonel İK politikaları belirlemek ve komuta yöneticilerine İK meseleleri hakkında önerilerde bulunmak için İK'nın tüm alanları hakkında bilgi sahibi olması gerekir. Bir İK yöneticisi ayrıca uygun insanların cezbedilmesi, yerleştirilmesi ve geliştirilmesi, yükseltilmesi, etkili değerlendirme ve geribildirim sistemlerinin kurulması, genel olarak örgütün ve özel olarak insan kaynakları politikalarının tüm organizasyona yayılması ve farklı iş birimlerinin entegre edilmesi için bir mekanizma sağlanması konularında gerekli bilgiye sahip olmalıdır [7]. İşe bağlı olarak İK profesyonelleri istihdam kanunları, vergi kanunları, bütçeleme, istatistik ya da bilgi sistemleri hakkında önemli bilgiye ihtiyaç duyabilirler. İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili beceriler temel mesleki becerilerdir. Bunların iş rotasyonu, seminerlerle, konferanslarla ve sertifika programlarıyla kazanılması mümkündür [14].

Bir diğer anahtar yetenek İK yöneticilerinin diğerlerini etkileyebilmesi ve organizasyonda değişime

rehberlik edebilmesidir [12]. Bu nedenle de İK yöneticisi organizasyonda güven ortamının yaratılması, vizyon sağlanması, problemlerin daha geniş bakış açılarıyla ele alınması, rollerin ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi, yaratıcılığın teşvik edilmesi ve çevresel koşulların dikkate alınarak proaktif olunması gibi değişim sürecinin yönetilmesine ilişkin konularda bilgi sahibi olmalıdır [7]. Değişim yönetimi için İK yöneticilerinin liderlik becerilerinin geliştirilmesi gereklidir [14].

## V. ARAŞTIRMANIN AMACI

Ülkemizde insan kaynakları ve yönetimi modellerinde Kuzey Amerika'da geliştirilen kuram ve teknikler kullanılmaktadır. Bu nedenle de özellikle İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyük şehirlerdeki işletmelerin başarısı adeta Amerikan modellerine ne derecede uyup uymadıklarına bakılarak ölçülür duruma gelmiştir [15]. Buna karşılık işletmelerin İK bölümlerinin varlık nedenleri, işlevleri, yüklendikleri sorumluluklar, etkililikleri vb. gibi pek çok açıdan yeterince araştırılmadığını ve tartışılmadığını görmekteyiz. Oysa ki Türkiye'deki İK çalışmaları ele alınırken üzerinde durulması gereken ilk konu, çeşitli işletmelerdeki insan kaynakları birimlerinin durumlarıdır [13]. Bu nedenle araştırmada işletmelerimizde insan kaynakları bölümlerine yapısal olarak verilen önemin, insan kaynakları yöneticilerinin konumlarının, işlevlerinin ve insan kaynakları bölümlerinde yapılan işlerin niteliğinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bir başka deyişle bu araştırma, tanımlayıcı veya durum belirleyici olarak adlandırılan değişkenlerin ve değişkenler arası ilişkilerin tanımlanması amacıyla yapılmıştır.

Araştırma bazı sınırlar içinde gerçekleştirilmiş olup ilk sınırlama konu bakımından yapılmıştır. Araştırmanın konusu işletmelerde İK bölümlerinin yerinin ve öneminin yanı sıra İK yöneticilerinin konumları ve işlevleriyle sınırlı tutulmuştur. Ayrıca bu konu araştırılırken kullanılan değişken sayısı sınırlandırılmış ve işletmeler arasındaki farklılıkları ortaya koymaya yetecek sayıda değişken kullanılmıştır. Araştırmanın amacı bakımından dikkate alınan bağımsız değişkenlerden biri "insan kaynakları bölümlerinde yapılan işlerin niteliği" diğeri "insan kaynakları yöneticilerinin üst düzey yönetimle birlikte kararların alınmasına katılmaları" dir.

## VI. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırmanın kapsamında yer alan işletmeler, personel sayısı 200'ün üzerinde olan, İK/personel bölümü ve bu bölümün de bir yöneticisi bulunan işletmeler arasından tesadüfi örnekleme yoluyla seçilmiştir. Veri toplamak için sözkonusu işletmelerin İK bölümü yöneticileriyle yüz-yüze görüşülmüş ve örgüt şemaları ile İK yöneticisi ve diğer bölüm çalışanlarının iş tanımları incelenmiştir. Benimsenen bu yöntemin nedeni İK yöneticilerinin olması gerekeni, mevcut durumun yerine

koymalarını, böylece de yanıtların manipüle edilmesini önlemektedir.

Görüşme, bu konuda bilgilendirilmiş öğrenciler (2003-2004 güz yarıyılında İnsan Kaynakları Yönetimi Dersini alanlar arasındaki gönüllü öğrenciler) tarafından gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler daha sonra SPSS 11.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiş ve işletmelerin konuyla ilgili çeşitli özelliklerini tanımlayan bulgulara erişilmiştir. Bu bulguların özetlendiği frekans dağılımlarının yanı sıra araştırmanın dayandırıldığı hipotezlerin değerlendirilmesinde ya da bazı önemli değişkenlerin birbirleriyle olan bağımlılıklarının irdelenmesinde çapraz tablolardan ve ki-kare analizlerinden yararlanılmıştır. Ki-kare analizi, bir grup içerisindeki faktörlerden hangisinin/hangilerinin bağımsız değişkenle ilişkili olduğunu belirlemek amacıyla kullanılması nedeniyle çalışmanın yapısına uygun bulunmuştur. Bir değişkenin diğeri üzerinde etkili olup olmadığını belirlemek için kullanılan test 0,95 güven aralığında uygulanmıştır. Çapraz tablolardaki hücreler içinde 5'in altında değer bulunması durumunda hücreler amaca uygun bir şekilde birleştirilerek ki-kare analizi yeniden yapılmıştır. Anlamlılık düzeylerine bakılarak (Pearson Chi-Square), anlam farklılığı bulunmaması durumunda hücrelerdeki veriler aynen bırakılmıştır.

## VII. KAPSAMDA YER ALAN İŞLETMELER HAKKINDA BİLGİLER

Kapsamda yer alan toplam 58 işletmenin 44 (%75,9)'ü üretim, 6 (%10,3)'sı pazarlama ve 8 (%13,8)'i de hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Kuruluş yılları itibarıyla işletmelerden 13 (%22,4)'ü 10 yıl ve daha yeni, 13 (%22,4)'ü 11-20 yıllık, 14 (%24,1)'ü 21-30 yıllık, 18 (%31)'i de 31 yıl ve daha eskidir. İşletmelerin personel sayısı 30 (%51,7)'unda 200-500 arası, 17 (%29,3)'sinde 501-1000 arası ve 11 (%19,0)'inde de 1001 ve daha çoktur. Bu işletmelerin 7 (%12,1)'sinde %80'den fazla, 3 (%5,2)'sinde %79-49 arası, 10 (%17,2)'sinde %50-21 arası ve 38 (%65,5)'sinde %20'den az beyaz yakalı personel çalışmaktadır.

Araştırmanın kapsamında yer alan işletmelerin 13 (%22,4)'ü İstanbul ve yakın çevresinde (Gebze, Kocaeli, İzmit ve Adapazarı), 14 (%24,1)'ü İstanbul dışındaki büyük şehirlerde (İzmir, Antalya, Bursa ve Ankara) ve 31 (%53,4)'i Anadolu'daki şehirlerde ve kasabalarda (Eskişehir, Konya, Bilecik, Bozüyük, Denizli, Kütahya, Karabük, İnegöl, Uşak, Adıyaman, Merzifon ve Hatay) kurulmuştur. İşletmelerin 33 (%56,9)'ü tek işletme, 22 (%37,9)'si bir holding bünyesinde ve 3 (%5,2)'ü de uluslararası şirketlerin Türkiye temsilciliği olarak faaliyet göstermektedir.

## VIII. ELDE EDİLEN BULGULAR

### VIII.1. İnsan Kaynakları Bölümlerinin Genel Örgüt Yapısı İçindeki Yerleri

Tablo.1'de görülen bilgi işletmelerin örgüt şemalarından elde edilmiştir. İK bölümleri 4 işletmede yönetim kuruluna ve 2'sinde de icra kuruluna bağlanmıştır. 21 işletmede genel müdüre, 13 işletmede genel müdür yardımcısına, 2'sinde işletme müdürüne, 5'inde fabrika müdürüne ve 1'inde de şube müdürüne bağlı olarak çalışmaktadır. İK bölümlerinin 1 işletmede imalat direktörüne, 1 işletmede de lojistik direktörlüğüne bağlı olduğu saptanmıştır. 2 işletmede muhasebe ve idari işler müdürüne bağlı olan İK bölümü diğer işletmelerde idari koordinatöre, iş geliştirme koordinatörüne, grup koordinatörüne ve bölge müdürüne bağlıdır. Bir işletmede İK bölümü endüstriyel ilişkiler bölümüne bağlı olarak faaliyet gösterirken bir başka işletmede kalite müdürüne bağlanmıştır.

Tablo.1. İnsan Kaynakları Bölümlerinin Bağlı Oldukları Yerler

İK Bölümleri nereye bağlıdır?	Frekans	Oran (%)
Yönetim Kurulu -İcra Kurulu	6	10,3
Genel Müdür	21	36,2
Genel Müdür Yardımcısı	13	22,4
İşletme /Fabrika /Şube Müdürü	8	13,8
İmalat /Lojistik Direktörlüğü	2	3,4
İdari / İş Geliştirme /Grup Koordinatörlüğü	3	5,2
Bölge/Muhasebe ve İdari İşler/Kalite/Endüstriyel İlişkiler Müdürü	5	8,6
<b>Toplam</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>

### VIII.2. İnsan Kaynakları Yönetiminden Birinci Derecede Sorumlu Kişilerin Unvanları

Bu konudaki bilgi de yine işletmelerin örgüt şemaları ve iş tanımları incelenerek elde edilmiştir. Tablo 2'de de görüldüğü gibi, İK bölümünden birinci dereceden sorumlu olan kişiye (bölüm yöneticisine) işletmelerin 4'ünde İK direktörü, 2'sinde İK koordinatörü, 9'unda İK yöneticisi ve İK alan yöneticisi; 16'sında İK müdürü, 2'sinde personel yöneticisi, 5'inde de personel müdürü unvanı verilmiştir. Bazı işletmelerde İK bölümünden sorumlu olan kişinin unvanı personel sorumlusu (3), personel şefi (5)'dir. 10 işletmede İK bölümü yöneticisinin idari işlerden sorumlu olduğunu daha çok vurgulayan İK ve idari işler yöneticisi (1), İK ve idari işler şefi (2), personel ve idari işler yöneticisi (1), personel ve idari işler müdürü (4), personel ve idari işler şefi (3) unvanları verilmiştir. İK bölüm yöneticisine iki işletmede İK ve kalite bölümü yöneticisi ile kalite güvencesi ve İK yöneticisi unvanları verilmiştir.

**Tablo.2. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Unvanları**

İK Yöneticilerinin unvanları nelerdir?	Frekans	Oran (%)
İK Yöneticisi/İK Müdürü	25	43,1
İK Direktörü /Koordinatörü	6	10,3
İK ve İdari İşler Yöneticisi	1	1,7
İK ve İdari İşler Şefi	2	3,4
Personel Yöneticisi/Müdürü	7	12,1
Personel Sorumlusu/Şefi	5	8,6
Personel ve İdari İşler Yöneticisi/Müdürü	5	8,6
Personel ve İdari İşler Şefi/Sorumlusu	3	5,2
İK ve Kalite/ İK ve Finans/İK ve Bilgi Sistemi Yöneticisi	4	6,9
<b>Toplam</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>

**VIII.3.İnsan Kaynakları Bölümlerinin Alt Bölümleri**

Bu bilgi İK yöneticilerinin beyanları ve örgüt şemaları incelenerek elde edilmiştir. Tablo.3'de de görüldüğü gibi İK bölümleri içinde yer alan personel ve özlük işleri, eğitim ve geliştirme, sağlık ve güvenlik, sosyal işler, endüstriyel ilişkiler ve idari işler gibi bölümler, geleneksel olarak bilinen ve sıklıkla İK

bölümleri içinde yer alan bölümlerdir. Bunun yanı sıra işletmelere ait örgüt şemaları incelendiğinde, İK bölümlerine bağlı olarak benzer işlevleri yerine getirmek üzere farklı adlar taşıyan bölümler kurulduğu görülmüştür. Diğer bölümler kategorisi içinde yer alan bu bölümler muhasebe ve mali işler (4), seçme ve değerlendirme (2), işe alma ve geliştirme (3), ücretlendirme ve örgüt geliştirme (2), personel ve disiplin işleri (1), bordro ve özlük işleri (2), bordro ve tahakkuk (7) bölümleridir. İki işletme ise, İK bölümlerinin bir alt bölümü olarak görmeye alışık olunmayan "sivil savunma ve iş güvenliği" bölümü oluşturmuştur. Bu işletmeler 1999 yılında yaşanan Marmara depreminden sonra sosyal sorumlulukları gereği olduğunu düşündükleri için bu bölümü oluşturduklarını ve gönüllü personel ile birlikte başarılı çalışmalar yaptıklarını ifade etmişlerdir.

İK bölümlerinde hangi alt bölümlerin olacağını etkileyen faktörlerin neler olabileceğini araştırmak üzere tüm değişkenlerle her bir bölümün ilişkisinin bulunup bulunmadığı analiz edilmiştir. Bunun sonucunda personel ve özlük işleri ile endüstriyel ilişkiler bölümlerinin sadece geleneksel İKY ile ilgili işlerin yapıldığı işletmelerde bulunduğu görülmüştür.

**Tablo.3. İnsan Kaynakları Bölümlerinde Bulunan Alt Bölümler**

İK Bölümlerinde hangi alt bölümler bulunmaktadır?	Toplam	İşletmenin türü			Personelin niteliği (Beyaz yakalı personelin oranı)	
		Üretim	Pazarlama	Hizmet	%20 ve üstü	%19 ve altı
Personel ve Özlük İşleri	32 (%55,2)	27 (%84,4)	1 (% 3,1)	4 (% 12,5)	9 (% 45,0)	23 (% 60,5)
Eğitim ve Geliştirme	15 (%25,9)	10 (% 66,7)	2 (% 13,3)	3 (% 20,0)	5 (% 25,0)	3 (% 26,3)
Sağlık ve Güvenlik	7 (%12,1)	6 (% 85,7)	1 (% 14,3)	---	1 (% 5,0)	6 (% 15,8)
Sosyal İşler	13 (%22,4)	11 (% 84,6)	2 (% 15,4)	---	3 (% 15,0)	10 (% 26,3)
Endüstriyel İlişkiler	4 (%6,9)	4 (% 100)	---	---	1 (% 5,0)	3 (% 7,9)
İdari İşler	16 (%27,6)	13 (% 81,3)	1 (% 6,3)	2 (% 12,5)	6 (% 30,0)	10 (% 26,3)
Diğer	23 (%39,7)	16 (% 69,6)	2 (% 8,7)	5 (% 21,7)	6 (% 30,0)	17 (% 44,7)

**VIII.4.İnsan Kaynakları Bölümlerindeki Hiyerarşi ve Çalışan Sayısı**

Tablo 4'de işletmelerin 48 (%82,8)'i gibi oldukça büyük bir kısmının İK bölümlerinde hiyerarşinin en fazla iki, 10 (%17,2)'unda da 2'den fazla olduğu görülmektedir. İK bölümleri yönetim kurulu, icra kurulu, genel müdür gibi tepe yönetime bağlı olduğu zaman ikinci kademe yöneticisinin insan kaynakları yönetiminden sorumlu genel müdür yardımcısı, üçüncü kademe yöneticisinin müdür, dördüncü kademe yöneticisinin de

şef olması olasılığı artmaktadır. Bu da hiyerarşik basamak sayısını artırmaktadır.

**Tablo.4. İnsan Kaynakları Bölümlerindeki Hiyerarşik Kademe Sayısı**

İK Bölümlerinde kaç hiyerarşik kademe vardır?	Frekans	Oran (%)
1-2	48	82,8
3-4	10	17,2
<b>Toplam</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>



Tablo.5'de görüldüğü gibi 11 (%19) işletmenin İK bölümlerinde 1-3, 19 (%32,8) işletmede 4-5, 9 (%15,4) işletmede 6-9 ve 19 (%32,8) işletmede 10'dan fazla personel çalışmaktadır. İK bölümlerinde 10'dan fazla personel çalıştırdığı saptanan işletmelerde personel sayısını artıran temel faktörün idari personelin (güvenlik, temizlik, taşıma, yiyecek-içecek, bakım-onarım vb. gibi işleri yapan) bu bölümün sorumluluğunda görülmesidir. İdari personel hariç tutulursa, İK bölümlerinde sadece insan kaynakları yönetiminin temel işlevleriyle ilgili (İK üst düzey yöneticisi, İK yöneticisi, İK uzmanı, İK sorumlusu ve İK destek personeli olarak) ortalama 4 personel çalışmaktadır.

**Tablo.5. İnsan Kaynakları Bölümlerindeki Çalışan Sayısı**

İK Bölümlerinde kaç kişi çalışmaktadır?	Frekans	Oran (%)
10'dan daha fazla	19	32,8
6-9	9	15,4
4-5	19	32,8
1-3	11	19,0
<b>Toplam</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>

#### VIII.5.İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Durumları

Görüşme yapılan İK yöneticilerinden 6'sı lise, 41'i lisans ve 11'i de yüksek lisans eğitimi almıştır. Tablo.6'da da görülebileceği gibi lisans derecesi olan yöneticilerin 39 (%67,2) 'u sosyal bilimler (işletme, iktisat, maliye, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler gibi), 2 (%3,4)'si mühendislik alanında eğitim almışlardır. 8 yönetici sosyal bilimler alanında yüksek lisans yapmışken, 3 yönetici yüksek lisans eğitimlerini mühendislik alanında tamamlamıştır.

**Tablo.6. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Durumları**

İK Yöneticilerinin eğitim alanları ve düzeyleri nedir?	Frekans	Oran (%)
Lise	6	10,3
Lisans (Sosyal Bilimler)	39	67,2
Lisans (Mühendislik)	2	3,4
Yüksek Lisans (Sosyal Bilimler)	8	13,8
Yüksek Lisans (Mühendislik)	3	5,3
<b>Toplam</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>

#### VIII.6.İnsan Kaynakları Bölümlerinde Yapılan İşlerin Niteliği

İK bölümlerinde yapılan işlerin niteliği hakkındaki Tablo.7 düzenlenirken İK yöneticilerinin beyanları, İK yöneticilerinin ve diğer bölüm çalışanlarının görev tanımları ile İK bölümünün alt bölümleri dikkate alınmıştır. Sadece işe alma, eğitime, atama, performans değerlendirme, disiplin, özlük işleri, bordro hazırlama ve tahakkuk, sağlık, güvenlik, sosyal, idari vb. işlerin yapıldığının anlaşıldığı işletmelerde geleneksel insan kaynakları yönetimi işlerinin yapıldığı kabul edilmiştir.

Buna karşılık İK bölümünün görevleri olarak planlama, özellikle de insan kaynakları planlaması yapılmasından; kariyer, performans ve ücret yönetiminden; çalışanlarının motive edilmesinden ve geliştirilmesinden; örgütsel değişimin desteklenmesinden; kalitenin artırılmasından vb. sözedilen ve yöneticiler tarafından bunların yapıldığı ifade edilen işletmelerde çağdaş insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği her türlü işin yapıldığı sonucuna varılmıştır.

**Tablo.7. İnsan Kaynakları Bölümlerinde Yapılan İşlerin Niteliği**

İK Bölümlerinde yapılan işlerin niteliği nedir?	Frekans	Oran (%)
Sadece geleneksel insan kaynakları yönetimi işleri yapılmaktadır.	31	53,4
Çağdaş insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği her türlü iş yapılmaktadır.	27	46,6
<b>Toplam</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>

#### VIII.7.İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımları

“Stratejik karar” tanımlamasının yanlış anlaşılmalara neden olabileceği ve her bir görüşmecinin yöneticilere aynı açıklamaları yapmalarının zor olacağı düşünülerek bu konudaki soru: “Üst düzey yönetimin işletme için önem taşıyan ve işletmenin geleceğini etkileyen konularda karar almak üzere yaptığı toplantılara İK yöneticisi olarak siz de katılıyor musunuz?” şeklinde sorulmuştur. Bu soruya yöneticilerin verdikleri yanıtlar doğrudan kullanılmamıştır. Tablo 8'de yer alan bilgi derlenirken İK yöneticilerinin bu soruya yanıtlarının yanı sıra kendi işlevlerini ve rollerini tanımlarken seçtikleri sözcükler, genel örgüt yapısındaki hiyerarşik düzeyleri ve unvanları, İK yöneticilerinin ve diğer bölüm çalışanlarının görev tanımları dikkate alınmıştır. Çünkü stratejik katılımın olup olmadığının doğru bir şekilde değerlendirilebilmesi için, sadece “Bu tür kararlara katılıyorum” demelerinin ötesinde İK yöneticilerinin bazı stratejik rollerinin bulunup bulunmadığının da araştırılması gerekmektedir. Sözkonusu roller: 1) Örgütün her yerinde personelle ilgili her türlü işi organize etme, 2) Örgütsel insan bilgisini sağlama, 3) İşletme stratejilerinin insanlar üzerindeki etkileri hakkında sorular sorma, 4) Stratejik sorunlar hakkında üst yönetim ekibine ve komuta yöneticilerine bir danışman ya da bir kolaylaştırıcı olma, 5) Strateji saptama ve 6) Stratejik değişimler için rol modeli olarak davranma şeklinde özetlenebilir [16]. Buna göre 19 (%32,8) yöneticinin stratejik kararların alınmasına katıldığı ve aynı zamanda bu kararların uygulamasını yaptığı, 17 (%29,3) yöneticinin sadece üst yönetim tarafından alınmış olan stratejik kararları uyguladığı ve 22 (%37,9) yöneticinin de sadece personel ve idari işler kapsamında yer alan günlük ve rutin işleri yaptıkları saptanmıştır.

**Tablo.8. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımları**

İK Yöneticileri stratejik kararlara katılıyorlar mı?	Frekans	Oran (%)
Stratejik kararların alınmasına katılır ve bu kararları uygular.	19	32,8
Sadece üst yönetimin almış olduğu stratejik kararları uygular.	17	29,3
Sadece günlük ve rutin işleri yapar	22	37,9
<b>Toplam</b>	<b>58</b>	<b>100,0</b>

### IX. İNSAN KAYNAKLARI BÖLÜMLERİNDE YAPILAN İŞLERİN NİTELİĞİNİ ETKİLEYEN DEĞİŞKENLER

İnsan kaynakları bölümlerinde yapılan işlerin niteliğinin hangi değişkenler tarafından etkilendiğini saptamak için yaptığımız ki-kare analizlerine göre elde ettiğimiz bulgular aşağıda yer almaktadır.

#### IX. 1. İşletmelerin Nitelikleri

İK bölümlerinde yapılan işlerin niteliği ile işletmenin niteliği arasında bir ilişki vardır ( $P_h=0,020$ ).

**Tablo.9. İnsan Kaynakları Bölümlerinde Yapılan İşlerin Niteliği – İşletmenin Niteliği**

İK bölümünde sadece geleneksel insan kaynakları yönetimine ilişkin işler mi yapılıyor?	İşletmenin niteliği		
	Tek işletme	Holdinge bağlı + yabancı işletme	Toplam
Evet	22 (%66,7)	11 (% 33,3)	33
Hayır	9 (% 36,0)	16 (% 64,0)	25
<b>Toplam</b>	<b>31</b> (% 53,4)	<b>27</b> (% 46,6)	<b>58</b>

#### IX. 2. İşletmelerin Kuruluş Yerleri

İK bölümlerinde yapılan işlerin niteliği ile işletmelerin kuruluş yerleri arasında bir ilişki olduğu görülmüştür ( $P_h=0,032$ ).

**Tablo.10. İnsan Kaynakları Bölümlerinde Yapılan İşlerin Niteliği – İşletmelerin Kuruluş Yerleri**

İşletmenin kuruluş yeri	İK bölümünde sadece geleneksel insan kaynakları yönetimine ilişkin işler mi yapılıyor?		
	Evet	Hayır	Toplam
İstanbul ve yakın çevresi	3 (%9,7)	10 (% 37,0)	13
İstanbul dışındaki büyük şehirler	10 (% 32,3)	4 (% 14, 8)	14
Anadolu'daki şehirler	18 (% 58,1)	13 (% 48,1)	31
<b>Toplam</b>	<b>31</b> (% 53,5)	<b>27</b> (% 46,5)	<b>58</b>

#### IX.3. İnsan Kaynakları Bölümlerinin Bağlı Oldukları Yerler

İK bölümlerinde yapılan işin niteliği ile İK bölümlerinin bağlı olduğu yer arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılırken veriler Tablo.1'deki gibi alındığında, hücrelerin çoğunda 5'in altında değerler bulunması nedeniyle tekrar düzenlenmiştir. Yeni düzenlemeye göre İK bölümlerinin bağlı oldukları yerler 3 düzeye ayrılmıştır. Bunlar: 1. düzey: Tepe yönetime bağlı olanları (Yönetim kurulu, icra kurulu, imalat ve lojistik direktörlüğü, idari, iş geliştirme ve grup koordinatörlüğü), 2. düzey: Genel müdür yardımcısına bağlı olanları ve 3. düzey: Müdürlük düzeyinde bir yöneticiye bağlı olanları (İşletme, fabrika, bölge, şube, muhasebe ve idari işler, kalite, endüstriyel ilişkiler müdürlüğü) kapsamaktadır. Buna göre İK bölümlerinde yapılan işlerin niteliği ile İK bölümlerinin bağlı olduğu yer arasında bir ilişki vardır ( $P_h= 0,042$ ).

**Tablo.11. İnsan Kaynakları Bölümlerinde Yapılan İşlerin Niteliği – İnsan Kaynakları Bölümlerinin Bağlı Olduğu Yer**

İK Bölümünün Bağlı Olduğu Yer	İK bölümünde sadece geleneksel insan kaynakları yönetimine ilişkin işler mi yapılıyor?		
	Evet	Hayır	Toplam
1. düzey	13 (%41,9)	19 (%70,4)	32 (%55,2)
2. düzey	8 (%25,8)	5 (%18,5)	13 (%22,4)
3. düzey	10 (%32,6)	3 (%11,1)	13 (%22,4)
<b>Toplam</b>	<b>31</b>	<b>27</b>	<b>58</b>

#### IX. 4. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Unvanları

İK bölümlerinde yapılan işlerin niteliği ile İKY'den birinci derecede sorumlu yöneticilerin unvanları arasında ilişki vardır ( $P_h= 0,031$ ).

**Tablo.12. İnsan Kaynakları Bölümlerinde Yapılan İşlerin Niteliği – İnsan Kaynakları Yönetiminden Birinci Derecede Sorumlu Yöneticilerin Ünvanları**

	İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Ünvanları						Diğer	Toplam
	İK Direktörü/ Koordinatörü	İK Yöneticisi/ Müdürü	Personel Yöneticisi/ Müdürü	İK/Personel ve İdari İşler Yöneticisi/ Müdürü	İK/Personel ve İdari İşler Şefi			
İK bölümünde sadece geleneksel insan kaynakları yönetimine ilişkin işleri yapıyor.	2 (%6,5)	10 (%32,3)	6 (%19,4)	4 (%12,9)	9 (%29,0)	---	31	
İK bölümünde çağdaş insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği tüm işler yapıyor.	4 (%14,8)	15 (%55,6)	1 (%3,7)	2 (%3,7)	1 (%3,7)	4 (%14,8)	27	
<b>Toplam</b>	<b>6</b> (%10,3)	<b>25</b> (%43,1)	<b>7</b> (%12,1)	<b>6</b> (%10,3)	<b>10</b> (%17,2)	<b>4</b> (%6,9)	<b>58</b>	

### X. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK KARARLARA KATILIMLARINI ETKİLEYEN DEĞİŞKENLER

İnsan kaynakları yöneticilerinin stratejik kararlara katılımlarının hangi değişkenler tarafından etkilendiğini saptamak için yaptığımız ki-kare testi sonuçlarına göre elde ettiğimiz bulgular aşağıda yer almaktadır.

#### X.1. İşletmelerin Türleri

İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımı ile işletmenin türü arasında bir ilişki vardır ( $P_h=0,027$ ). İK yöneticilerinin üretim işletmelerinde pazarlama ve hizmet işletmelerine göre daha fazla stratejik kararlara katıldıkları görülmektedir.

**Tablo.13. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımı – İşletmenin Türü**

İşletmelerin türleri	İK yöneticileri stratejik kararlara katılıyor mu?			Toplam
	Katılır ve uygular	Uygular	Günlük rutin işleri yapar	
Üretim	17 (%38,6)	9 (%20,5)	18 (%40,9)	44
Pazarlama +hizmet	2 (%14,3)	8 (%57,1)	4 (%28,6)	14
<b>Toplam</b>	<b>19</b> (%32,8)	<b>17</b> (%29,3)	<b>22</b> (%37,9)	<b>58</b>

#### X.2. İşletmelerin Nitelikleri

İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımı ile işletmenin niteliği arasında bir ilişki vardır. ( $P_h=0,046$ ) Genel toplama bakıldığında işletmelerin büyük bir

kısmında İK yöneticilerinin uygulayıcı ve günlük rutin işler yapan konumda oldukları görülmektedir. Ancak holdinge bağlı ve bir uluslar arası şirketin Türkiye temsilcisi olarak faaliyet gösteren işletmelerde İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımlarının arttığı görülmektedir. Bunun nedeni de bu tür işletmelerde stratejik planlamanın önemsenmesi, kurumsallaşmanın artmış olması ve tepe yönetimlerinde mutlaka insan kaynakları işlevinden sorumlu bir yöneticinin bulunmasıdır.

**Tablo.14. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımı – İşletmenin Niteliği**

İşletmelerin nitelikleri	İK yöneticileri stratejik kararlara katılıyor mu?			Toplam
	Katılır ve uygular	Uygular	Günlük rutin işleri yapar	
Tek işletme	9 (%27,3)	7 (%21,2)	17 (%51,5)	33
Holdinge bağlı+yabancı işletme	10 (%40)	10 (%40)	5 (%20)	25
<b>Toplam</b>	<b>19</b> (%32,8)	<b>17</b> (%29,3)	<b>22</b> (%37,9)	<b>58</b>

#### X.3. İşletmelerin Personel Sayıları

İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımı ile personel sayısı arasında bir ilişki vardır. ( $P_h=0,009$ ) Bir başka deyişle personel sayısı arttıkça İK yöneticileri daha fazla stratejik kararlara katılıyorlar ve stratejik kararların uygulayıcısı oluyorlar. Personel sayısı azaldıkça İK yöneticileri daha fazla günlük rutin işleri yapıyorlar.

**Tablo.15. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımı – İşletmenin Personel Sayısı**

İşletmelerin personel sayıları	İK yöneticileri stratejik kararlara katılıyor mu?			Toplam
	Katılır ve uygular	Uygular	Günlük rutin işleri yapar	
200-500 arası	7 (%23,3)	7 (%23,3)	16 (%53,3)	30
501-1000 arası	7 (%41,2)	9 (%52,9)	1 (%5,9)	17
1001 ve üstü	5 (%45,5)	1 (%9,1)	5 (%45,5)	11
<b>Toplam</b>	<b>19</b> (%32,8)	<b>17</b> (%29,3)	<b>22</b> (%37,9)	<b>58</b>

**X. 4. İşletmelerin Kuruluş Yerleri**

İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımı ile kuruluş yeri arasında bir ilişki vardır ( $P_h=0,022$ ). Anadolu'daki şehirlerde kurulmuş olan işletmelerin İK yöneticileri İstanbul'un yakın çevresindeki ve dışındaki büyük şehirlerde yer alan işletmelerin İK yöneticilerinden daha fazla stratejik kararlara katılmaktadırlar.

**Tablo.16. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımı – İşletmenin Kuruluş Yeri**

İşletmelerin kuruluş yerleri	İK yöneticileri stratejik kararlara katılıyor mu?			Toplam
	Katılır ve uygular	Uygular	Günlük rutin işleri yapar	
İstanbul ve yakın çevresi	4 (% 30,8)	8 (% 61,5)	1 (% 7,7)	13
İstanbul dışındaki büyük şehirler	3 (% 21,4)	3 (% 21,4)	8 (% 57,1)	14
Anadolu'daki şehirler	12 (% 38,7)	6 (% 19,4)	13 (% 41,9)	31
<b>Toplam</b>	<b>19</b> (% 32,8)	<b>17</b> (% 29,3)	<b>22</b> (% 37,9)	<b>58</b>

**X.5. İnsan Kaynakları Bölümlerinin Bağlı Olduğu Yerler**

İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımları ile İK bölümlerinin bağlı olduğu yer arasında bir ilişki bulunmaktadır ( $P_h=0,013$ ). İK yöneticileri tepe yönetime yaklaştıkça stratejik kararlara daha fazla katılmaktadırlar.

**Tablo.17. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımı – İnsan Kaynaklarının Bağlı Oldukları Yeri**

İK bölümlerinin bağlı olduğu hiyerarşik düzey	İK yöneticileri stratejik kararlara katılıyor mu?			Toplam
	Katılır ve uygular	Uygular	Günlük rutin işleri yapar	
1. düzey	17 (% 53,1)	10 (% 31,2)	5 (% 15,7)	32
2. düzey	1 (% 7,7)	4 (% 30,7)	8 (% 61,6)	13
3. düzey	1 (% 7,7)	3 (% 23,1)	9 (% 69,2)	13
<b>Toplam</b>	<b>19</b> (% 32,8)	<b>17</b> (% 29,3)	<b>22</b> (% 37,9)	<b>58</b>

**X. 6. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Unvanları**

İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımı ile İKY'den birinci derecede sorumlu yöneticilerin unvanları arasında ilişki vardır ( $P_h= 0,037$ ).

İKY'den birinci derecede sorumlu yöneticilerin unvanları İK/personel ve idari işler yöneticisi/müdürü, İK/personel ve idari işler şefi olduğunda stratejik kararlara katılımları azalmaktadır.

**Tablo.18. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımı – İnsan Kaynakları Yönetiminden Birinci Derecede Sorumlu Yöneticilerin Ünvanları**

İK yöneticilerinin unvanları	İK yöneticileri stratejik kararlara katılıyor mu?			Toplam
	Katılır ve uygular	Uygular	Günlük rutin işleri yapar	
İK Direktörü/Koordinatörü	2 (% 10,5)	3 (% 17,6)	1 (% 4,5)	6 (%10,3)
İK Yöneticisi/Müdürü	10 (% 52,6)	9 (% 52,9)	6 (% 27,3)	25 (% 43,1)
Personel yöneticisi/Müdürü	3 (% 15,8)	---	14 (% 18,2)	7 (% 12,1)
İK/Personel ve İdari İşler Yöneticisi/Müdürü	1 (% 5,3)	2 (% 11,8)	3 (% 13,6)	6 (% 10,3)
İK/Personel ve İdari İşler Şefi	---	2 (% 20,0)	8 (% 80,0)	10 (% 17,2)
İK ve Kalite/ İK ve Finans/İK ve Bilgi Sistemi Yöneticisi	3 (% 15,8)	1 (% 5,9)	---	4 (% 6,9)
<b>Toplam</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>32</b>	<b>58</b>

### X.7. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Eğitim Durumları

İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımları ile eğitim durumları arasında ilişki vardır ( $P_h = 0,042$ ). İK yöneticilerinin eğitim düzeyleri yükseldikçe stratejik kararlara katılımlarının arttığı gözlemlenmektedir.

**Tablo.19. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımı – Eğitim Durumları**

İK Yöneticilerinin eğitim durumları	İK yöneticileri stratejik kararlara katılıyor mu?			Toplam
	Katılır ve uygular	Uygular	Günlük rutin işleri yapar	
Lise	1 (%16,7)	---	5 (%83,3)	6
Lisans (Sosyal Bilimler+ Mühendislik)	12 (%29,3)	13 (%31,7)	16 (%39,0)	41
Yüksek Lisans (Sosyal Bilimler +Mühendislik)	6 (%54,5)	4 (%36,4)	1 (%9,1)	11
<b>Toplam</b>	<b>19</b> <b>(%32,8)</b>	<b>17</b> <b>(%29,3)</b>	<b>22</b> <b>(%37,9)</b>	<b>58</b>

### X.8. İnsan Kaynakları Bölümlerinde Yapılan İşlerin Nitelikleri

İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılımları ile İK bölümlerinde yapılan işlerin niteliği arasında ilişki vardır ( $P_h = 0,000$ ). Çağdaş insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği her türlü işin yapılmakta olduğu İK bölümü yöneticileri stratejik kararlara daha fazla katılmaktadırlar.

**Tablo.20. İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Stratejik Kararlara Katılımı – İnsan Kaynakları Bölümlerinde Yapılan İşlerin Niteliği**

İK bölümlerinde yapılan işlerin nitelikleri	İK yöneticileri stratejik kararlara katılıyor mu?			Toplam
	Katılır ve uygular	Uygular	Günlük rutin işleri yapar	
Geleneksel insan kaynakları yönetimi işleri yapılmaktadır.	2 (% 6,4)	7 (% 22,6)	22 (% 71,0)	31
Çağdaş insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği her türlü iş yapılmaktadır.	17 (% 63,0)	10 (% 37,0)	---	27
<b>Toplam</b>	<b>19</b> <b>(% 32,8)</b>	<b>17</b> <b>(% 29,3)</b>	<b>22</b> <b>(% 37,9)</b>	<b>58</b>

## XI. SONUÇ

İK bölümlerinin örgüt yapıları bir işletmeden diğerine farklılık gösterir. Doğal olarak her işletme için standart bir örgüt yapısı önerilemez. İşletmeler kendi yapılarına ve ihtiyaç duydukları İK işlevlerine uygun nitelikte bir örgüt yapısı oluştururlar. İK bölümünün bir işletmede kalite bölümüne bağlanması, bir işletmede İK bölümünden birinci dereceden sorumlu kişiye İK ve kalite bölümü yöneticisi, bir başka işletmede de kalite güvence ve İK yöneticisi unvanlarının verilmiş olması bizce tesadüf değildir. Çünkü kalite sistemini kuran işletmelerin bundan böyle bu sistemi tüm unsurlarıyla iyice sindirmeleri gerekmektedir. İK bölümü insanlarla ilgilidir ve kalite insanlarla elde edilir. Ayrıca kalite yönetimi için bu yönetim yaklaşımını destekleyen yepyeni bir kültürün yaratılması ve benimsenmesinin sağlanması gerekir. Bunu da yine en iyi yapacak olan İK bölümleridir. Bu nedenle de kalite ve İK bölümlerinin birleştirilmesi olumlu algılanmalıdır. Hatta bu eğilimin artacağı inancını taşımaktayız.

İK bölümlerinde yapılan işlerin niteliği ile işletmelerin nitelikleri, kuruluş yerleri, İK bölümlerinin bağlı oldukları yerler ve İK yöneticilerinin unvanları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Ancak, işletmelerin türleri, yaşam süreleri, toplam personel sayıları, personelin beyaz yakalı olma oranları, İK bölümlerinin alt bölümleri, İK bölümlerinde çalışan personel sayıları, hiyerarşi durumları ve İK yöneticilerinin eğitim durumları ile İK bölümlerinde yapılan işlerin niteliği arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Buna göre;

1) Tek işletmelerde daha fazla geleneksel insan kaynakları yönetimi işleri yapılırken, holdinge bağlı ya da yabancı bir işletmenin Türkiye temsilcisi olan işletmelerdeki İK bölümlerinde daha çok çağdaş insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği işlerin yapılmakta olduğu,

2) İşletmelerin büyük bir bölümünde (%53,5) geleneksel insan kaynakları yönetimi işlerinin yapılmakta olduğu, bununla birlikte Anadolu'daki şehirlerde kurulmuş olan işletmelerin İK bölümlerinde çağdaş insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği işlerin daha fazla yapıldığı,

3) İK bölümlerinin tepe yönetim düzeyine yaklaştıklarında, çağdaş insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği işleri daha fazla yaptıkları,

4) İK bölümünden birinci derecede sorumlu olan kişinin unvanı İK direktörü/koordinatörü ve İK yöneticisi/müdürü olduğunda, bu bölümde yapılan işlerin niteliğinin çağdaş insan kaynakları yönetimi yönünde değiştiği, diğer unvanlara sahip yöneticilerin bölümlerinde ise, daha çok geleneksel insan kaynakları yönetimi işlerinin yapılmakta olduğu söylenebilir.

İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılmaları ile işletmelerin türleri, nitelikleri, personel sayıları, kuruluş yerleri, İK bölümlerinin bağlı oldukları yerler, İK yöneticilerin unvanları, eğitim durumları ve İK bölümlerinde yapılan işlerin nitelikleri arasında bir ilişki bulunmaktadır. Ancak işletmelerin yaşam süreleri, personelin beyaz yakalı olma oranları, İK bölümlerinin alt bölümleri, İK bölümlerinde çalışan personel sayıları ve hiyerarşi durumları ile İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılmaları arasında bir ilişki görülmemiştir. Buna göre;

1) İK yöneticilerinin üretim işletmelerinde, pazarlama ve hizmet işletmelerine göre daha fazla stratejik kararlara katıldıkları,

2) Genel toplama bakıldığında işletmelerin büyük bir kısmında İK yöneticilerinin uygulayıcı ve günlük rutin işler yapan konumda oldukları, ancak holdinge bağlı ve bir uluslararası şirketin Türkiye temsilcisi olarak faaliyet gösteren işletmelerde İK yöneticilerinin stratejik kararlara katılmalarının arttığı, (Bunun nedeni de bu tür işletmelerde stratejik planlamanın önemsenmesi, kurumsallaşmanın artmış olması ve tepe yönetimlerinde mutlaka insan kaynakları işlevinden sorumlu bir yöneticinin bulunmasıdır.)

3) Personel sayısı arttıkça İK yöneticilerinin daha fazla stratejik kararlara katıldıkları ve stratejik kararların uygulayıcısı oldukları; personel sayısı azaldıkça daha fazla günlük rutin işleri yaptıkları,

4) Anadolu'daki şehirlerde kurulmuş olan işletmelerin İK yöneticilerinin İstanbul ve yakın çevresindeki ve dışındaki büyük şehirlerde yer alan işletmelerin İK yöneticilerinden daha fazla stratejik kararlara katıldıkları,

5) İK yöneticilerinin tepe yönetime yaklaştıkça stratejik kararlara daha fazla katıldıkları,

6) İnsan kaynakları yönetiminden birinci derecede sorumlu yöneticilerin unvanları İK/personel ve idari işler yöneticisi/müdürü, İK/personel ve idari işler şefi olduğunda stratejik kararlara katılmalarının azalmakta olduğu,

7) İK yöneticilerinin eğitim düzeyleri yükseldikçe stratejik kararlara katılmalarının arttığı,

8) Çağdaş insan kaynakları yönetiminin gerektirdiği her türlü işin yapıldığı İK bölümü yöneticilerinin stratejik kararlara daha fazla katıldıkları söylenebilir.

Bunlara ilave olarak İK bölümünden birinci derecede sorumlu olan yöneticilerin genel müdürle ilişkilerinin stratejik kararlara katılmaları konusunda etkili olduğu görülmüştür. Bazı yöneticiler genel müdürle uzak, soğuk, sadece raporlama ilişkisi içinde olduklarını; buna karşılık bazıları da genel müdürle çok iyi ilişkileri bulunduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenle İK yöneticilerinin genel müdürle ilişki düzeylerinin stratejik kararlara katılmalarını etkilediğini söylemek yanlış olmaz. Bu görüşü destekleyecek şekilde [17] yapılan bir araştırmada Anadolu Kaplanları olarak adlandırılan işletmelerdeki yöneticiler amirlerle ve yöneticilerle olan ilişkilerini "abi-kardeş" ilişkisine benzetmişlerdir. Herkesin en üst düzey yöneticiyle bile istediği zaman istediği konuda (işle veya aile hayatıyla ilgili) görüşme serbestilerinin olduğunu iddia etmişlerdir. Ayrıca araştırmamız sırasında İK yöneticilerinin becerilerinin ve kişilik yapılarının da stratejik kararlara katılmalarında önemli bir etken olduğunu saptadık. Bazı yöneticiler formel görevleri ve rolleri gereği değil bireysel becerileri ve örgüte önemli katkılar yapabilecek bir kişi olarak algılanmaları nedeniyle üst yönetimin önemli kararlar aldığı toplantılara katılmaktadır. Bazı yöneticiler de özgüvenleri oldukça yüksek olduğu için bu tür toplantılara katılmaları gerektiğini düşünmekte ve bunu da gerçekleştirdiklerini ifade etmektedirler. Bunu doğrulayacak şekilde bir yöneticinin bu soruya yanıtı "Ben karar odalarının vazgeçilmez aktörüyüm" şeklinde olmuştur.

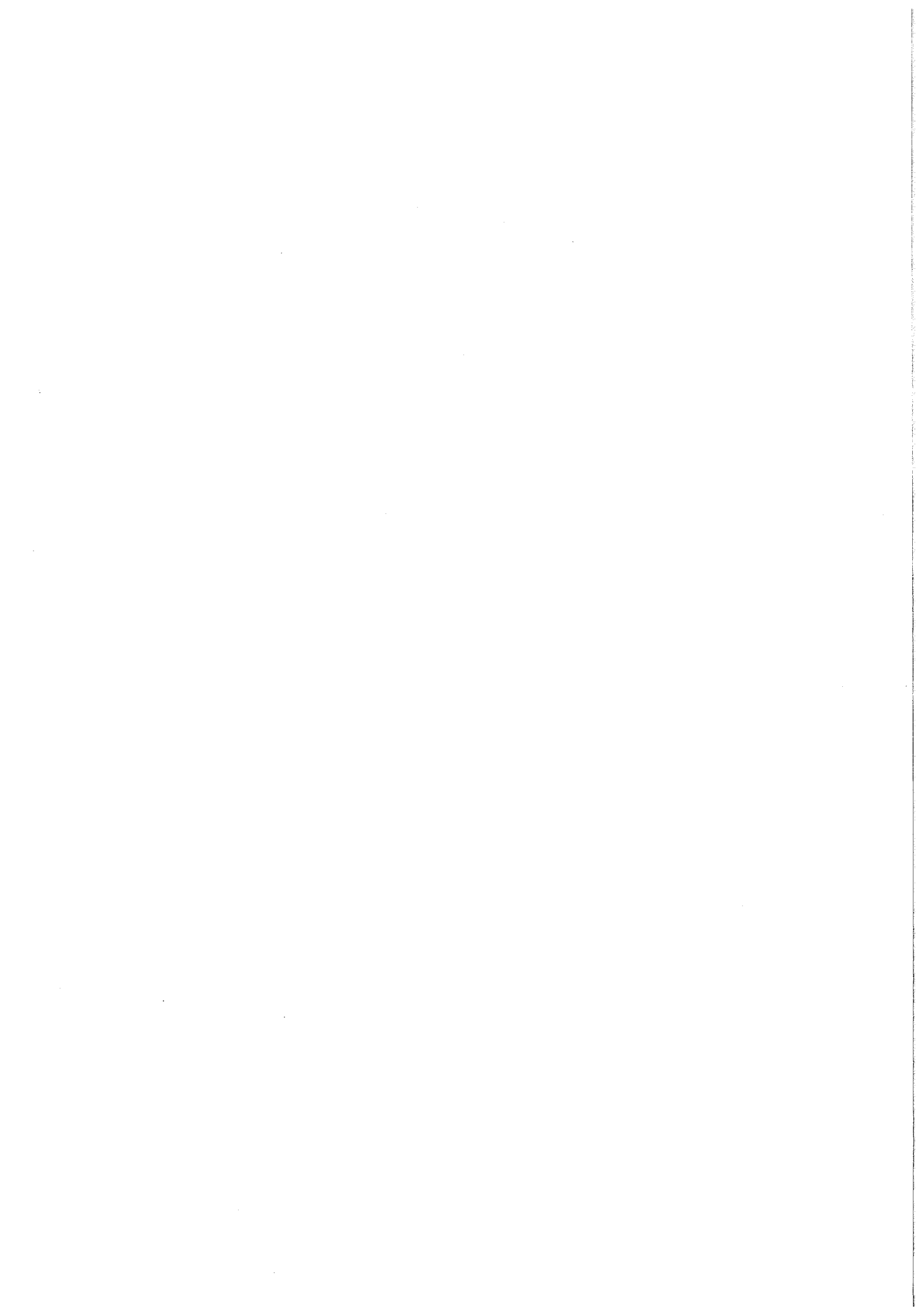
#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- [2] Werther, Jr.W.B. & Davis, K. (1993). *Human Resource and Personnel Management*. 4. Basım. New York: McGraw-Hill International Editions.
- [3] Arthur Andersen Danışmanlık Ltd.Şti. (2000). *2001'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması*. İstanbul: Sabah Yayıncılık A.Ş.
- [4] Uyargil, C.; Özçelik, O. & Dündar, G. (2001). *Cranfield Uluslar arası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, No: 408.
- [5] (2002). Türkiye'nin En Etkin İK Departmanları Araştırması. *Power*, 10, 78-81.
- [6] Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- [7] Fisher, C.D.; Schoenfeldt, L.F. & Shaw, J.B. (1999). *Human Resource Management*. 4th Ed. Boston: Houghton Mifflin Company.

Serap BENLİGİRAY

- [8] Büyükuşlu, A.R. (1998). *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- [9] Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- [10] Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*. 7th Ed. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- [11] Can, H.; Akgün, A. & Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. 2. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- [12] Mathis, R. & Jackson, J.H. (2003). *Human Resource Management*. 10th Ed. Avustralya: Thomson South Western.
- [13] Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 2. Baskı. Ankara: Academyplus Publishing.
- [14] Fitz-Enz, J. & Philips, J.J. (2001). *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*. (Çev.: P.A. Dinç). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- [15] Aycan, Z. & Kanungo, R.N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerindeki Etkileri. *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. (Ed.: Z. Aycan). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- [16] Torrington, D & Hall, L. (1998). *Human Resource Management*. 4th Ed. Londra: Prentice Hall Europe.
- [17] Aycan, Z. (1999). Anadolu Kaplanları: İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Yönetim Sistemleri. *7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. İstanbul Bilgi Üniversitesi, 42-44.

**Serap BENLİGİRAY** ([sbenligi@anadolu.edu.tr](mailto:sbenligi@anadolu.edu.tr)) is an Assistant Professor at Anadolu University. Her research areas include management and organization, human resources management and strategic human resource management.





## DISMISSAL INTERVIEW A Research in Automobile Sector

Hasan LATİF<sup>1</sup>, Gazi UÇKUN<sup>2</sup>, Fatma FİDAN<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup>Sakarya University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Dept. of Management, Dr.

---

### DISMISSAL INTERVIEW A Research in Automobile Sector

*Abstract: The importance of the «dismissal interview» is increased by global and local economic crisis and it entered into the interest of human resources managers. Manager makes the last interview with his personnel and announces a difficult decision. For this reason, we can determine the dismissal interview as the most boring one. To overcome this boring process and conclude the interview successfully is depend on managing the process successfully. From the planning of the interview, determining the content and conducting the interview process, the responsible manager should have some special abilities and responsibilities. For analyzing the application of dismissal interview, its content and process relating with perceptions it, a sample case study which consists of five firms in automotive industry in Turkey, was made. Interview technique which is structured by qualitative research techniques is the tool of collecting data.*

**Keywords:** Dismissal, Dismissal Interview, Automotive Sector

---

### İŞTEN ÇIKARMA GÖRÜŞMESİ Binek Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma

*Özet: İşten çıkarma görüşmesi son yılların en önemli ve güncel konularından biridir. Konu, global ve bölgesel ekonomik krizlere bağlı olarak önem kazanmış ve insan kaynakları yöneticilerinin ilgi alanına girmiştir. Diğer görüşme tiplerinden daha güç koşullar altında yapılan, ciddi bir süreçtir. Yönetici elemanı ile son görüşmesini yapmaktadır ve zor bir kararı açıklayacaktır. Bu nedenle, işten çıkarma görüşmesinin en sıkıcı görüşme türü olduğunu söyleyebiliriz. İşten çıkarma görüşmesi esas olarak yönetici ve işten çıkarılan eleman arasında son kez gerçekleşen bir iletişim ve etkileşim sürecidir. Bu sıkıcı süreci başarılı bir şekilde geçirmek ve sonuçlandırmak, sürecin başarılı yönetimine bağlıdır. Görüşmenin planlanmasından içeriğinin belirlenmesine ve sürecin işletilmesine kadar bu konudan sorumlu yöneticinin bazı özel beceri ve sorumlulukları olmalıdır. İşten çıkarma görüşme uygulamalarının analizi için, içeriği ve işleyişine ilişkin Türkiye binek otomotiv sektöründe bir araştırma yapılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** İşten Çıkarma, İşten Çıkarma Görüşmesi, Binek Otomotiv Sektörü

## I. INTRODUCTION

Undoubtedly, in the last years, the most discussed subject in Turkey is the economic crisis from the point of its causes, effects and results. As a result of economic crisis, a lot of establishments partially or totally reduce their production capacity. This brought dismissal. This condition seen in establishments as a part of a global economic conjecture basically also locates a strong belief that it will be an aspect of future. Economic conjecture which changes and become uncertain gradually, technological development, new production firms and severe competition pressure gives important signals that dismissal is a reality which will be lived significantly in the future. This is an indication that not only blue collard but also white and golden collard will face external results. In the last years, when we look at the traditional huge structured firms of industrialized countries, we see that they dismiss personnel continuously [1]. Of course, the mentioned subject cannot be the problem of modern industrialized establishments only. This problem is quiet draw attention from the point of developing countries. If

we look from Turkey example, we can say that November 2000 and February 2001 general economic crisis are the leading causes of dismissals, we think that the new subject is entered into the area of human resources administrations. As a result, dismissal is always lived and will be lived in the future. At this point, a "dismissal interview" faces us as a process which its importance increases gradually. The process which serves as a nominee subject for working life from the point of content, process, aim and results.

## II. DISMISSAL MEETING

Whatever the reason is, dismissal interview faces us as a critical subject which it borns problems from the point of content and results. For this reason, the employer should inform the personnel he dismisses from work about the reasons and aspects of dismissal. Basically, the dismissal meeting which serves for the aim of getting information becomes a process that the employer or the representative explains the dismissal condition and its causes to the person dismiss from the work. The aim and

the content of the mentioned interviews carry differences according to the cause of dismissal [2,3].

Basically, dismissal based on two reasons. One of them is sourced from personnel (The personal characteristics of the personnel, performance, etc.); second one is the reasons sourced from the conditions of the establishment (Economic reasons).

Dismissal caused from economic reasons which forms the subject of the study expresses a very difficult situation both for employee and employer. Dismissal based on economic sources can be brought to the agenda as the following reasons:

■Canceling or transformation of works and the impossibility of the harmony with wage levels

■Economic difficulties and technological satisfaction

■Re-Organization

As can be seen, in economic based dismissal, the aspects formed the cause of the dismissal sourced from employer. In such a dismissal condition, it expresses a difficulty from the point of employee. Because, it causes not only the dismissal of personnel who has a low performance or a similar difficulty, personnel who are very precious for the establishment can be dismissed from work. Employer who makes big investment from the beginning of hiring the personnel faces big losses. In automotive sector which we examined, the condition shows similar characteristics. In the research made in the mentioned sector, it is detected that with an intense and comprehensive content, an orientation education programme is applied to the people who started work new [4]. On the other hand, in economic based dismissal, it is seen that generally instead of individual dismissal, more personnel is dismissed. It expresses another difficulty of dismissal based on to the mentioned reason.

However, whatever the cause of the dismissal based on, dismissal meeting seen as the first step in the compensation of negativities lived as a result of dismissal [5].

### III. THE IMPORTANCE OF DISMISSAL INTERVIEW

Dismissal makes a decreasing effect (Loss of income, loss of thrust of employees, damaging of social status, etc economic and physco-social) both from personnel dismissed and establishment point. For this reason, dismissal meeting has a sensitive place in the direction of decreasing the mentioned cost from the point

of sides. Such a meeting is an important process which realizes communication and interaction from the point of both sides. If we evaluate dismissal meeting as a process aimed to certain targets, we can see that it consists of different aspects. These are:

**Informing:** The basic aim of the dismissal interview is to inform [6]. It serves both to announce the condition of dismissal and to determine the cause of the dismissal.

**Communication and Interaction:** In dismissal interview, sides can find the opportunity to communicate and interact. If the condition of dismissal is based on an economic reason, the person who dismiss will tell the information about economy and establishment, besides this the firm which faces a dismissal condition based on performance, it will tell the condition of individual characteristics which even the employee doesn't realize before.

When looked at the aspects of dismissal interview, we see that it has a different importance level and content from the point of sides.

**Its importance from the point of personnel:** The personnel dismissed faces both economic and socio-psychological problems. With every interview,

■Dismissal and unemployment is a tragedy which the individual does not share with anybody and live it alone. With the interview, the severe concern and stress which the person who lost his job, can be diminished.

■The message that respect is given to the employee is delivered.

**Its importance from the point of establishment:** Dismissal causes disturbance and boredom within the establishment [7]. Especially, in establishments where there are intense dismissals, the increased concern and uncertainty medium causes the decrease in work productivity. For this reason, the dismissal condition expresses a sensitive condition from the point of personnel as well as establishment. Because, it can cause to negative judgments about establishment as well as it makes bad effects on other employees. Employer starts to feel concern about their own future [8]. The possible reaction of people dismissed and people who stayed in the firm and the process of change bring problems such as slowing and hunching of work, conflict. To diminish these problems lived within the establishment; dismissal interview will be an effective tool. By the help of this tool;

■The reaction of the person dismissed and the other employees will be reduced.

■Feedback is provided. The personnel dismissed can explain some problems in a clear and objective way. It can be an effective method in detecting and solving the possible problems.

#### **IV. THE MODEL AND AIM OF THE RESEARCH**

According to human resources management foundation (HRMF), in Turkey automotive sector is among the high rank within the sector which affected from February 2001 crisis and dismiss personnel the most [9,10]. The subject of the research is to detect the process of dismissal interview in firms which is active in automotive sector in Turkey. This research is to determine the things occurred during the dismissal meeting made between the person dismiss and the person dismissed. Since the research is to detect the existing condition is a model intersected with the indicator of the condition together with model directed to get information or determiner model [11]. Since research comprises 5 firms active in one sector, it is in the quality of a sector analyze. On the other hand, since the research aimed to analyze the application in this sector deeply, it is an example of an event study.

Work faces us as an important activity of human life. The work of the person is an unseparated part of his life. Generally, people spent most of their time at work. The ending of the work can lead to important shocks in an individual's life. At this point, the announcement of the dismissal to the personnel has an importance. Individual's coping with this difficult situation, the method of informing is very important. Also, it is known that, the individual problems occurred can lead to more social problems.

With the last economic crisis lived in Turkey, the dismissal aspect faced a lot and this condition formed the source of economic and socio-psychological problems. In the mentioned period, to be able to determine the quality, content and results of the interviews in dismissals, an area study in automotive sector was realized. Basically, research is aimed to detect the application and approaches.

#### **V. THE SCOPE OF THE RESEARCH**

The human resources units of the establishments producing car in Turkey formed the body of the research. As known, the automotive sector in Turkey is limited with producer firms: Renault, Fiat-Tofaş, Toyota, Honda and Hyundai. By comprising these 5 firms, research was realized the complete count method. But, among these firms, Toyota told that no dismissal is made and won't be made in any reason within their company that's why such a

subject does not mean anything to them. By taking it into consideration, the study is aimed to reach a result based on four firms. One of the firms put a condition that research results should be announced without telling their firm's name. For this reason, results are announced with symbols (Such as A firm, B firm...) instead of the names of the firms.

#### **VI. LIMITS AND ASSUMPTIONS OF THE RESEARCH**

It is reached to the whole main body in the research. Since the period of the research is short, the possibility of affecting the results of the affect of the past is unimportant to be considered. According to human resources managers, change frequency in the components of the meeting is so low. Since the research is completed in a short time, the affects of the results to maturity effect is in a very low level. In research, it is moved from some assumptions. It is assumed that the whole of the answerers gave realistic answers and the survey method is the most suitable too in obtaining data.

#### **VII. VARIABLES OF THE RESEARCH AND TOOLS FOR OBTAINING DATA**

In the research, 37 variables consisting of three evaluations such as "I agree - I am undecided - I disagree". Basically, research exhibits a qualitative research specification. Due to its specification, it used the techniques of qualitative research tools such as observation, interview and examining of the documents of the institution. Interview technique structured by the help of question form prepared before, is used. Questions include two types which are open ended and close ended. In the first part, it is tried to be reached to the general specifications about establishment, in the second part, basic approaches related with dismissal interview is tried to be detected.

#### **VIII. DATA ANALYZE AND EVALUATION**

The data obtained as a result of interview are analyzed and commented by the help of other information obtained by using other data collection tools. The results obtained are given as classified with the help of tables below. The basic data related with the application of firm's dismissal interview is given in Table 1. As known, dismissal can have different causes. These are technological renewal, the financial condition of the establishment, change in the process of production in establishment, general economic crisis, individual performance, personal problems. The reasons are the leading ones in research: these are economic crisis and individual performance. Two of the firms in the sector express that they dismiss personnel because of general crisis and the other two dismiss personnel due to

individual performance. Two of the firms determine that "even it is a rightful reason they didn't dismiss personnel due to economic crisis and they didn't hide in such a reason.". In the case of economic crisis forms a pressure in direction of dismissing personnel in establishments, it is seen that the basic criteria in determining the personnel dismissed is individual performance.

**Table.1. The Cause of Dismissal, Method and Application**

	A Firm	B Firm	C Firm	D Firm
The cause of dismissal	Individual performance, Discipline	General economic crisis	General economic crisis	Individual performance, Discipline
The method of informing	Both written and oral	Both written and oral	Both written and oral	Oral
Person making the informing	Human resources manager	Unit manager	Human resources manager	Human resources manager
Dismissal is expressed clearly	Yes	Yes	Yes	Yes
The period of dismissal interview	30 minutes	1 hour	30 minutes	30 minutes

Whatever the reason is dismiss personnel biased on, the informing of the dismissal and method used during this process is important. In the sector, while one firm makes oral informing, the other three firms inform the condition of dismissal both written and oral. The firm which makes oral informing explains its reason as "the dismissal process is too short and should be kept secret, if it is extended, some problems can occur."

On the other hand, as can be seen from the table, firms left the responsibility to the human resources department in informing the dismissal decision. Even it is the top administration duty to lead the dismissal application, in the cases where it is not possible, human resources department take the responsibility on behalf of administration and it is right that take the job of calming the medium [12]. It is seen that in firms which are the subject of our research, human resources managers take this duty.

During this process it is seen that the decision and cause of the dismissal is expressed clearly. In sector, the dismissal meeting which is a process of explaining the decision can be between 30 minutes and 1 hour. This shows that, the dismissal interview gives opportunity to provide mutual communication and interaction to both sides.

When the dismissal interview is examined from the point of content, firstly, it is seen that there is no common view between firms about "making excuse to the personnel and saying thanks to the personnel for his

work". One of the firms says "we will not express our excuses but we can thank" other say "we neither say excuse nor thanks". This firm, declare that they do not dismiss except the reason of discipline and individual performance. Even in dismissals based on economic sources individual performance is the leading one, it is emphasized that it is meaningless to say excuse from such a personnel.

**Table.2. Aspects Related with the Content of Dismissal Interview**

	Agree %	Undecided %	Disagree %
An excuse is made to the personnel dismissed and say thank you for their work	25	25	50
It is expressed that the economic condition is temporary and if the conditions are change everything will be done to make him start work	75	-	25
It is expressed that it will be helped to find job	75	-	25
It is expressed that leave with pay will be given to find work	25	-	75
It is told that psychological support will be given	50	25	25
It is told that career consultation can be made	50	25	25
Interview starts with explaining economic crisis	75	-	25
Views about the firm are asked	25	25	50
The cause of the dismissal is expressed in the interview	75	25	-
It is expressed that the personnel dismissed is chosen fairly	75	25	-
It is a process which the personnel express his ideas	50	25	25
It is faced with the question of "why it is me who dismissed from work"	75	-	25
It is told to the personnel who makes though talk that the interview will be made in another day and the interview is cut kindly	-	25	75
It is a process that only the cause of the dismissal is told	25	-	75
There is no difference between dismissal and exit interview from the point of content	25	-	75

Besides this, all of them except one firm determine that during the interview it is expressed that this condition is temporary and when the conditions are changed, an effort about to make everything to make them return work

will be done.

Together with this, different views are available in helping to find job to the personnel dismissed. The cause of the different views is that it carries difference according to the person dismissed from work. Even it is an accepted judgment dominantly that it will be help about finding job, it is expressed that this help will be given to the personnel who does not live a discipline problem. Connected with this, instead of giving leave with pay, notification and severance pay are given and dismissed from work. Also, it is determined that even he is a qualified personnel and only an adaptation problem was lived, career consultation can be done.

On the other hand, except one firm, it is determined an obligation can be made in the direction of giving psychlogical support to the personnel dismissed.

If dismissal is based on an economic basis, economic condition and its effects are explained in the beginning of the interview. By this way, firms aimed to reduce the reaction of the personnel and provide easy acceptance and make him calm down. Also, most of the firms express that during the interview process if the reason of the dismissal is general economic crisis they behave fair and objective.

No intention is observed in the firms in the direction of asking the views about the firm. Firms think that it is not beneficial to take the views about the firm from the dismissed personnel. Because, it is think that a personnel who is in the condition of dismiss can tell his decision in a biased and not objective way.

It is seen that from the point of content dismissal interview an opportunity to talk is given to the personnel.

In nearly most of the dismissal based on economic crisis, the personnel dismissed asked the question of "why me and not anyone else". The condition occurred as a reaction of an individual's physiology who is behaved unfair and mistreated as well as a reflection of a unacceptance. Together with this, it is determined that interview is completed in any case and does not cancelled or cut due to any reason. Dismissal interview which expresses a hard process for both is postponed to another date; it will be a stress source for both employee and establishment. The special importance of resulting such a condition in a very short time brings the aspect of completing the meeting in every condition.

Dismissal interview and leaving the work meeting serves to different aims also their content is different. Because in leaving the work meeting is done as a result of a conscious decision from the point of personnel, the

personnel is prepared to this condition. But in dismissal meeting, such a condition does not exist. Firstly, in the process of two meetings, the person taking the information and the one who gives the information change places and it causes difference from the point of content and result.

There is a common idea that the interviewer should be a good listener from the point of qualities and abilities which the interviewer making the dismissal meeting should have (see Table 3). In the same way, it is seen that there is a common decision that he should come to the interview planned and prepared. As can be seen, dismissal interview expresses a systematical and planned process from the point of firm. Interviewer should determine how to start the interview, what to say and in what attitude he should be in before and follow a strategy within the framework of this approach. Especially, the attitude of the personnel dismissed and statements he made are the subjects that the interviewer recorded.

**Table.3. The Characteristics of the Interviewer in Dismissal Interview**

	Agree %	Undecided %	Disagree %
Interviewer should be a good listener	100	-	-
Interviewer should be prepared to the meeting	100	-	-
Interviewer takes notes of the talks of the personnel dismissed	100	-	-
Interviewer should be careful to be far away from being emotional	50	25	25
Interviewer looks decided about his rightness	100	-	-

In this process it is impossible that both dismissed personnel and the interviewer to get rid of from the emotional state, the effort of the interviewer about being far away from emotional state reflects an aimed and desired condition. Especially, if the dismissal meeting is disciplined sourced, an intention directed to being far away from emotions can be felt. To express such a decision which can affect the rest of the personnel life's is a quite a hard aspect to express. During the meeting, it is seen that interviewers are in a decisive manner and without any doubt.

As can be seen from the fourth table, it is expressed that dismissal interview are done in a kind and warm climate rarely some small discussions can be seen. Meeting is tried to be finished without getting tough. But interviewers express that they sometimes see upset personnel. It is not a surprising thing to see personnel who can't control themselves and not accept the dismissal. In

such a condition, it is the responsibility of the interviewer to calm down the meeting. Interviewer should evaluate every possibility before starting the interview and should make a preparation. The basic condition of a good interview is that the emotional state of the dismissed personnel and how he will react to such a condition especially the character and attitudes of the personnel should be determined and a preparation process should be done.

**Table.4. The Application of the Dismissal Interview**

	Agree %	Undecided %	Disagree %
Discussion is seen during the interview	50	25	25
An upset personnel can be seen during the interview	50	25	25
Interview becomes tougher	-	50	50
A friendly atmosphere is formed in interview	75	-	25
Physical conditions of the meeting place is considered	75	-	25
Image recording device is used in interview	-	25	75
Sound recording device is used in interview	-	25	75
More than one interviewer are ready in interview	-	25	75
Personnel called to the interview are taken in groups	-	25	75
Gifts are served during interview	25	-	75

Although dismissal interview is an official aspect, it is seen that during the meeting, a humanistic approach is shown to the dismissed personnel. Together with this, it is understood that even no special effort is paid; an attention is given to the physical condition of the room being comfortable. Also, sound and image recording devices are used in firms.

When looked at the process of interview, it is observed that there is only one interviewer. Together with this, the dismissal interview expresses an individual interview process and it is realized with dismissed personnel and one interviewer. Answerers defend that the dismissal interview should be made in a structural climate and in a structural meeting style. For this reason they think that giving gift during the interview is useless and it will destroy the seriousness of the interview.

As can be seen from Table.5, dismissal interview is seen as an information source for the important part of firms active in sector. Two firms say that positive critics are important, the other two say they especially in

discipline sourced dismissal, no importance is given to the critics of the personnel about firm and its administration.

Dismissal interviews face us as an indication of respect to the personnel from the point of firms. But in application, there are doubts. Because it is perceived that this process has a different aim in basic. Firstly, dismissal interview has a meaning as an expression of the condition to the personnel. This shows that even the firm perceives the respect to the personnel as the part of the interview; the "declaration" aspect is in the leading plan.

**Table.5. The Benefits of Dismissal Interview**

	Agree %	Undecided %	Disagree %
Dismissal interview is a source of information for the firm	50	-	50
One of the aims of the interview is to take the positive critics of the personnel and he is motivated	50	-	50
The positive critics of the personnel is important for the firm	50	-	50
Interview is an expression of respect of the firm	50	25	25

As can be seen from Table.6, except one firm is undecided about giving legal rights, it is behaved sensitive. This is an important subject from the point of passing the dismissal process good and at the same time the personnel dismiss adapts himself to the situation more easily. Because of not getting paid the legal shares the personnel psychology being exposed to injustice will increase.

**Table.6. Application in the Condition of Dismissal**

	Agree %	Undecided %	Disagree %
Leave with pay is given to the personnel dismissed	-	25	75
All legal rights are provided to the employee	100	-	-
Farewell is organized to the dismissed personnel	-	25	75

On the other hand, as can be seen from the table, a farewell should be organized. Because, such a ceremony should be carried to different aspects can have problems in establishment. Also, a great effort is paid not to make any boredom within the establishment during the dismissal.

## IX. CONCLUSION

The basic aim in this study is to determine the importance and process of dismissal meeting. "Dismissal interview" in world and in Turkey become important with the increase in the number of dismissal based on economic crisis. The subject we examined starting with the Turkey example shows interesting results. From the point of the results of the meeting, automotive sector gives importance to the subject. Firstly, we can say that such a subject which entered the interest area of human resources managers seen more sensitive and important than past. How can intentions accepted human as an important value and management views directed to human focus will give the decision of dismissal? We think that the hardest part for the management is these interviews where the decision about dismissal is told. During the research, when taking the views of managers we feel their boredom. Undoubtedly, dismissal is a system which should be kept in establishments and should be used when needed. At this stage, dismissal should be last way. The important thing is to know in what conditions should be applied and when. Of course, such a problem cannot be overcome like this. We think that it is a good start to consider the mentioned problem within a solution process. The whole of the firms formed the examples of the research gathered in the same view: dismissal is an unwanted situation but should be applied when the conditions force. It is impossible not to share this view. The main problem is the size of the approach shown to the personnel dismissed. Will it show difference in dismissals when the reason is economic crisis, individual performance, not appropriate to the structure and undisciplined behavior? In the research comprising automotive sector, we see that even in small amounts the human resources managers of firms are undecided. The dismissals based on discipline separated from other types. Personnel who are against the process of formal structure or to the rules forming this structure can be dismissed after getting warning or warnings, he is dismissed in a short time and taking the necessary precautions about not getting him back is very significant. It is impossible not to share this view. But to us, organization should learn a lot of things about dismissal interviews. These meetings provide an excellent opportunity to the organizations about whether their climate and inner relations are healthy. As differences between humans, interviews are different too. No interview is same. To be successful in dismissal interviews, interviewers or managers should educate themselves according to the special condition of the interview. The only way to do this is to make more practice without hesitating to take risks.

## REFERENCES

- [1] Bozkurt, V. (2000). Enformasyon Toplumu ve Türkiye. 3. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- [2] Batatinha, M.; Bernard, D.; Iyala, S.; Laguna, D. & Lebacqz, B. L'entretien de licenciement. ([http://www.chez.com/henac/sangha/hospital/sergrh/entretiens/licenciementb.htm#\\_Toc527913413](http://www.chez.com/henac/sangha/hospital/sergrh/entretiens/licenciementb.htm#_Toc527913413)). [12.12.2003].
- [3] Bhaskaran V. Employee Exit Interview Template - Pre-Built templates available for customization and deployment within minutes. (<http://www.questionpro.com/akira/showArticle.do?articleID=employeesatisfaction01>). [12.12.2003].
- [4] Latif, H. & Uçkun, G. (2002). The Content of the Orientation Education in Turkey: Automotive Sector Example. *Yönetim*, 13, January, 37-46.
- [5] GOMEZ, A. Dealing With A Job Loss. ([http://www.askmen.com/money/career/14\\_career.html](http://www.askmen.com/money/career/14_career.html)). [11.12.2003].
- [6] Girişimci Merkezi. İşten çıkarma görüşmesi yapacak yöneticiler için püf noktaları. ([http://www.turkticaret.net/business\\_center/haber.php?id=185&ttid=101e6026506419c4ea79ec843ee778c1](http://www.turkticaret.net/business_center/haber.php?id=185&ttid=101e6026506419c4ea79ec843ee778c1)). [21.12.2003].
- [7] Mackillop, M. Costly legal mistakes best avoided. ([http://www.theglobeandmail.com%2Fservlet%2FArticleNews%2Fprintarticle%2Fgam%2F20030124%2FCALAWW&ord=1108500138171&brand=theglobeandmail&force\\_login=true](http://www.theglobeandmail.com%2Fservlet%2FArticleNews%2Fprintarticle%2Fgam%2F20030124%2FCALAWW&ord=1108500138171&brand=theglobeandmail&force_login=true)). [02.11.2003].
- [8] Maitland, I. (1998). Personel Yönetimi. (Çev.: D. Uğur) 3. Baskı. İstanbul: Epsilon.
- [9] (2002). Beyaz Yaka Krizi. *Cumhuriyet*, 7 Mayıs, 1,17.
- [10] NTVMSNBC. Kriz 1,5 milyon kişiyi işinden etti. (<http://www.ntvmsnbc.com/news/132341.asp>). [09.11.2003].
- [11] Kurtuluş, K. (1983). İşletmelerde Araştırma Yöntem Bilimi. İstanbul University Publications, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını.
- [12] Kenar, N. (20001). Dünya'da ve Türkiye'de İşsizlik, *TES-İŞ Dergisi*, Ağustos-Eylül, 26

Ocak 2006.83-90.

**Hasan LATİF** (hlatif@sakarya.edu.tr) has studied as Master & PhD about Management and Organisation at İstanbul University. He had been in France for three years the researches before PhD. He is still working as Ass. Prof. at Sakarya University.

**Fatma FİDAN** (ffidan@sakarya.edu.tr) has been graduated from master and PhD programmes at the department of labour economics and industrial relations at Sakarya University. She is stil working as Ass. Prof. at Sakarya University.

**Gazi UÇKUN** (guckun@kou.edu.tr) has done master at İstanbul University and his PhD at Kocaeli University. He is still working as Ass. Prof. at Kocaeli University.



# SİGORTA SEKTÖRÜNÜN TÜRKİYE EKONOMİSİNE NET DÖVİZ ETKİSİ

Turgut ÖZKAN

Haliç Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Finans Anabilim Dalı, Yardımcı Doçent Dr.

## THE EFFECTS OF INSURANCE INDUSTRY ON THE TURKISH ECONOMY'S NET CURRENCY RESERVES

*Abstract: Insurance industry which is used an important financial instrument in domestic and global market performs the distribution or the sharing of its covered risk via reinsurancial operations. On the other hand, it also covers global risks while increasing its turn over by cross border operations. In this framework, the sharing of the written premiums, risk and occurred claims cause implicit or explicit cash flows. The transfer of premiums and its annexes abroad under the scope of the reinsurance treatment creates a clear cash outflow. The transfer of occurred claims amounts (shared according to the reinsurance treatments) leads instead a significant volume of cash flows from foreign reinsurers to domestic market. Henceforth, the difference between foreign currency cash outflows and inflows cause a net effect on the Turkish economy's currency assets (or liabilities). In this article, we have analyzed the structure and dimension of cash flows fluctuations and the sensibility of catastrophic claims on cash flows with respect to their impact on the Turkish economy's net currency reserves.*

**Keywords:** Finance, Insurance, Reinsurance, Cash Flow.

## I. GİRİŞ

Dünya finans tarihinin en eski ve en önemli kurumlarının başında gelen sigortacılık; gelecekte gerçekleşmesi olası ve herhangi bir nedene dayalı risklerin bireysel ve/veya kurumsal bazda yaratacağı doğrudan ve dolaylı maliyet etkisinin sigorta şirketleri tarafından önceden belirlenmiş koşullara bağlı olarak kompanse edilmesi esasına dayanmaktadır.

Olası risklerin her bir risk konusu bazında sigorta şirketleri tarafından yükümlenilmesine karşılık sigortacı konumundaki sigorta şirketleri, risk analizi ve hasar frekansı verilerine göre, sigortalıdan veya sigorta ettirenden belirli bir risk primi tahsil etmektedir. Bileşik Kaplar Kanunu çerçevesinde toplanan primler, gerçekleşen hasarların tazminini sağlayabilmekte ve sigorta şirketleri karlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürülebilmektedir.

Ancak, düşük ve periyodik olmayan frekansta da olsa belirli bir coğrafyayı kapsayan, büyük fon çıkışı gerektiren (Türkiye'de 1999 yılı depremleri, ABD'de 11 Eylül 2001 terörist saldırıları gibi) hasarlar (catastrophic)

## SİGORTA SEKTÖRÜNÜN TÜRKİYE EKONOMİSİNE NET DÖVİZ ETKİSİ

*Özet: Yerel ve global piyasalar içerisinde önemli bir finansal araç konumundaki sigortacılık sektörü, taşıdığı riskin dağıtılması ya da paylaşılması gerekliliğini reasürans işlemleri vasıtasıyla gerçekleştirmekte, bunun yanı sıra sınır ötesi sigortacılık işlemleri yolu ile potansiyelini arttırırken, global risklerde üstlenmektedir. Bu çerçevede elde edilen primlerin, riskin veya oluşan hasarların paylaşılması belirgin bir fon akışına neden olmaktadır. Reasürans anlaşmaları kapsamında primlerin ve eklentilerinin reasürörlere devri sigortacılık sektörü kanalıyla yurt dışına fon çıkışları, meydana gelen hasarlar sonucunda reasürörlerin payına düşen hasar bedellerinin yurt içine transferi fon girişleri yaratmaktadır. Dolayısıyla döviz bazında yapılmakta olan fon girişleri ve fon çıkışları arasındaki fark, Türkiye ekonomisinin döviz varlıkları (ya da yükümlülükleri) üzerinde net bir etkiye neden olmaktadır. Fon akımlarının büyük boyutlu (katastrofik) hasarlara karşı duyarlılığının da incelendiği makalemizde, sigortacılık sektörünün bu kapsamda gerçekleştirdiği fon transferlerinin boyutları ve Türkiye ekonomisine net döviz etkisi irdelenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Finans, Sigorta, Reasürans, Fon Akışı.

sigorta şirketlerinin finansal yapısını önemli ölçüde bozabilmektedir. Sigorta şirketleri bu olumsuz etkiden kendilerini koruyabilmek (hedge edebilmek) amacıyla, yükümlendikleri riskin dağıtılması (diversification) veya diğer sigorta şirketleriyle paylaşılması yoluna gitmektedirler. Bu konuda uzmanlaşmış sigorta şirketleriyle riskin ve dolayısıyla riskin karşılığı olan risk priminin paylaşılması işlemlerine reasürans (reinsurance), sigorta şirketlerinin riskini belirlenmiş koşullarda paylaşan şirketlere de reasürans şirketleri (reasürör) denilmektedir.

Dünyadaki sürece uygun olarak Türkiye'de de sigorta şirketleri risklerini reasüre etmekte, Türkiye'de varolan reasürans şirketlerinin özkaynak yetersizliği veya riskin dağıtılması gerekliliği ağırlıklı olarak yurt dışı reasürans şirketleriyle çalışılmasını zorunlu kılmaktadır. Yurt dışı reasürans şirketleriyle bu çerçevede gerçekleştirilen işlemler, döviz bazında, kabaca (reasürans işlemleri anlaşmalar-trete çerçevesinde depo, komisyon bedellerini de kapsamaktadır), Türkiye'den yurt dışına prim ihracına, yurt dışı reasürans şirketlerinden Türkiye'ye tazminat bedeli transferine yol açmaktadır.

Bu çalışmamızın amacı; sigortacılık sektörünün sınır ötesi işlemlerinden dolayı, yurt dışına ve yurt içine döviz fon transferlerinin Türkiye ekonomisinin döviz varlıklarına net etkisini ve boyutlarını belirlemek, bu etkinin döviz varlıklarını arttırıcı ya da azaltıcı bir katkı yapıp yapmadığını saptamaktır.

## II. KULLANILAN VERİ KAYNAKLARI, METODOLOJİ VE KAVRAMLAR

Çalışmada temel olarak sigorta ve reasürans şirketlerinin gelir tablolarından yararlanılmış ve bunun içinde T.C. Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı [1], Sigorta Denetleme Kurulu'nun "Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor" [2-21]'lerinden faydalanılmıştır. Daha geniş bir perspektiften olaya bakmak ve daha somut sonuçlara ulaşmak açısından 20 yıllık bir periyod taranmıştır.

Ancak, adı geçen raporlarda 1997 sonrası verilerde hayat branşıyla ilgili yurt içi-yurt dışı ayırımına son verildiği görülmüş ve 1997 sonrası ile ilgili bu kapsamda herhangi bir veri de elde edilememiştir. Ayrıca; hayat branşında yurt dışı reasürörlere transferi ifade eden "Verilen Primler" kalemi ve yurt dışı reasürörlerden Türkiye'ye transfer için kullanılan "Ödenen Tazminatta Reasürörler Payı" kaleminin kullanıldığı saptanmış, bunlar dışında diğer kalemlerin aktif olmadığı anlaşılmıştır. Belirtilen iki kalem arasındaki farkların ise yıllar itibarıyla önemli farklar oluşturmadığı görülmüştür.

Bu açıdan, hayat branşına ilişkin veriler dikkate alınmadığı için, çalışmamız hayat dışı (non-life) branşlar olan yangın, nakliyat, kaza, makine-montaj, ziraat ve sağlık elemanter branşlarında Türkiye'de faaliyet gösteren sigorta şirketleri ile reasürans şirketlerinin 20 yıllık aktivitelerinin tamamını kapsamaktadır.

Her bir branş ile branşların genel toplamı ve Türkiye'de faaliyet gösteren reasürans şirketleri bazında, 20 yıllık dönem için ayrı ayrı Türk Lirası cinsinden tablolar oluşturulmuş ve yıllık değerler halinde düzenlenerek Tablo.1'den Tablo.8'e kadar olan tablolarda gösterilmiştir. Daha sonra, gelirler için ay sonu USD-TCMB-DAK (Döviz Alış Kuru) ve giderler için USD-TCMB-DSK (Döviz Satış Kuru) kurları [22] baz alınarak, yıllık ortalama dolar kurları bulunmuş ve TL değerli tablolar USD değerli tablolara dönüştürülmüştür. USD bazında döviz fon girişlerine (Gelirler), fon çıkışlarına (Giderler) ve ikisi arasındaki farkı oluşturan "Net Değerler"e özet halinde Tablo.9'da yer verilmiştir. Ayrıca; USD bazındaki fon giriş ve çıkışları branş, reasürans şirketleri ve genel toplam bazında ayrı ayrı grafiklerle (Grafik.1'den Grafik.8'e kadar) gösterilmiştir.

TL bazındaki her bir tablo üç ana gruba ayrılmıştır: A-Gelirler, B-Giderler ve C-Net Değerler.

Yurt dışından Türkiye'ye sigortacılık işlemleri nedeniyle her türlü döviz girişini gösteren ve "Gelirler" olarak tanımlanan grubun tersi işlemleri içermesi nedeniyle "Giderler" grubunda yer alan kalemler yinelenmemiş, aşağıda sadece "Gelirler" grubunun alt başlıklarının açıklanması ile yetinilmiştir :

1. *Alınan Primler* : Türkiye'de faaliyet gösteren sigorta şirketlerinin yurt dışında gerçekleştirdikleri sigorta işlemlerinden (Fronting İşler) ve katıldıkları yurt dışı pool'lerden (risk ortaklığı) elde ettikleri primler ile koasürans (iki veya daha fazla reasürör olmayan sigorta şirketinin riski, yani hasarı ve dolayısıyla primi bölüşmesi [23]) işleri nedeni ile aldıkları primler "Direkt İşler" olarak tanımlanmaktadır. Yurt dışı reasürans işlemlerinden dolayı alınan her türlü primler ise "Reasürans İşleri" kapsamında gerçekleştirilmektedir. [24].

2. *Ödenen Tazminatta Reasürörler Payı* : Sigorta şirketlerinin riskin paylaşılması amacıyla gerçekleştirdikleri yurt dışı işlemleri çerçevesinde, riskin meydana gelmesi ve tazminat (hasar) bedelinin ödenmesi sonucu, anlaşmaya dayanarak, hisseleri oranında yurt dışı sigorta şirketlerinden ve reasürans şirketlerinden tahsil ettikleri hasar paylarıdır. Direkt işlemler ve koasürans işlemlerinden yurt dışı reasürörlere devredilen işlere ait ödenen tazminatta reasürörlerin payına "Direkt İşler", reasürans anlaşmaları (trette) kapsamında yurt dışı reasürörlere devredilen primlere ait ödenen tazminatta reasürörler payına "Reasürans İşleri" denilmektedir [24].

3. *Alınan Komisyonlar* : Sigorta şirketinin (sedanın ya da poliçeyi kesen ve rizikoyu devreden şirketin [25]) prim üretimi sürecinde katlanmak zorunda kaldığı operasyonel masrafların ve reasüröre devredilen primlerin bir karşılığı olmak üzere, tretenin kar-zararına ve hasar sonuçlarına göre primlerin belirli bir yüzdesi oranında reasürans şirketinin sigorta şirketine yaptığı ödemelerdir [26].

Türkiye'de faaliyet gösteren reasürans şirketlerinin yurt dışına ve içine sigortacılık işlemleri nedeniyle döviz transferinin boyutunu gösteren ve Tablo.8'de yer alan kalemlerinde bu açıklamalar çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Tablo.8'de belirtilen ve diğer tablolardaki tanımlamalardan farklı olan "retrosesyoner" kavramı ise; reasürörün (retrosedan) kabul ettiği rizikolardan koservasyonunu (kendi üzerinde tutmak istediği risk payını [27]) aşan kısmını devrettiği diğer reasürans şirketlerini (çalışmamız açısından yurt dışı reasürans şirketleri kastedilmektedir) ifade etmektedir [28].

Tablo.1. "YANGIN" Branşı Yurt Dışı Fon Akışı (Milyar TL)

YIL	G E L İ R L E R						G İ D E R L E R						NET DEĞER
	Alınan Primler		Ödenen Tazminatta Reasürörler Payı		Alınan Komisyon	GELİRLER TOPLAMI	Verilen Primler		Ödenen Tazminat		Verilen Komisyon	GİDERLER TOPLAMI	
	Direk İşler	Reas. İşleri	Direk İşler	Reas. İşleri			Direk İşler	Reas. İşleri	Dirt. İşler	Reas. İşleri			
2003	1.318	7.009	89.705	35	436	98.503	415.049	2.524	957	995	565	420.090	-321.587
2002	765	4.018	104.830	76	665	110.354	305.339	11.754	815	647	654	319.209	-208.855
2001	529	1.987	88.707	107	230	91.560	205.442	2.004	206	349	411	208.412	-116.852
2000	500	584	86.412	426	222	88.144	105.063	862	107	193	164	106.389	-18.245
1999	399	596	104.341	795	64	106.195	63.480	357	123	190	131	64.281	41.914
1998	301	333	14.113	598	70	15.415	32.687	345	73	108	125	33.338	-17.923
1997	120,7	251,9	10.801,4	243,4	5.417,2	16.834,6	15.973,1	561,2	15,2	71,7	73,2	16.694,4	140,2
1996	68,7	147	3.866,1	8,9	2.861,9	6.952,6	8.535,2	231,8	8,1	65,0	64,7	8.904,8	-1.952,2
1995	41,5	96,5	1.735,0	215,5	1.411,8	3.500,3	3.577,3	765,0	24,2	76,5	38,1	4.481,1	-980,8
1994	22,1	116,8	585,9	47,2	785,9	1.557,9	2.055,6	279,1	4,4	96,6	40,7	2.476,4	-918,5
1993	8,1	15,3	196,5	13,9	336,3	570,1	833,2	42,4	6,5	17,7	13,7	913,5	-343,4
1992	5,3	22,4	134,1	6,9	154,5	323,2	330,0	14	0,7	23,8	8,2	376,7	-53,5
1991	3,3	15,2	58,3	15,4	71,5	163,7	164,2	9,2	0,3	14,3	6,4	194,4	-30,7
1990	2,1	9,7	36,4	10,6	62,9	121,7	120,9	10,7	0,1	8,8	3,4	143,9	-22,2
1989	1,2	8,8	16,5	6,3	38,6	71,4	70,9	10,8	0,3	7,7	2,9	92,6	-21,2
1988	0,7	6,7	15,2	0,9	22,0	45,5	41,5	7,1	0,6	2,6	2,4	54,2	-8,7
1987	0,4	3,5	5,9	0,5	12,4	22,7	23,5	3,0	10,0	3,1	1,2	40,8	-18,1
1986	0	2,6	2,6	0,3	8,2	13,7	16,1	1,7	0	2,9	1,0	21,7	-8,0
1985	0	2,0	2,2	0,3	5,1	9,6	9,8	1,6	0	1,8	0,7	13,9	-4,3
1984	0	2,3	1,3	0,1	3,5	7,2	6,3	1,1	0	2,4	0,7	10,5	-3,3

Tablo.2. "NAKLİYAT" Branşı Yurt Dışı Fon Akışı (Milyar TL)

YIL	G E L İ R L E R						G İ D E R L E R						NET DEĞER
	Alınan Primler		Ödenen Tazminatta Reasürörler Payı		Alınan Komisyon	GELİRLER TOPLAMI	Verilen Primler		Ödenen Tazminat		Verilen Komisyon	GİDERLER TOPLAMI	
	Direk İşler	Reas. İşleri	Direk İşler	Reas. İşleri			Direk İşler	Reas. İşleri	Direk İşler	Reas. İşleri			
2003	533	341	38.237	16	330	39.457	60.173	1.647	349	10	79	62.258	-22.801
2002	377	415	25.433	202	238	26.665	53.162	1.327	78	154	127	54.848	-28.183
2001	229	301	15.938	33	43	16.544	34.140	302	77	126	67	34.712	-18.168
2000	271	117	13.408	161	23	13.980	22.352	139	216	53	41	22.801	-8.821
1999	237	92	7.702	45	201	8.277	14.511	246	65	90	29	14.941	-6.664
1998	146	121	5.720	74	84	6.145	10.408	312	44	71	36	10.871	-4.726
1997	89,0	140,4	4.809,30	1,4	1.674,50	6.714,6	6.987,0	68,9	39,4	43,8	22,0	7.161,1	-446,5
1996	45,2	68,1	1.876,10	9,6	994,0	2.993,0	4.016,10	141,7	56,8	34,9	33,0	4.282,5	-1.289,5
1995	35,7	36,2	753,8	53,1	584,5	1.463,3	2.339,50	275,9	26,4	28,2	11,2	2.681,2	-1.217,9
1994	19,2	27,6	610,3	72,0	292,2	1.021,3	1.397,40	108,5	8,0	31,8	8,8	1.554,5	-533,2
1993	8,7	6,7	180,1	3,5	122,1	321,1	538,3	8,0	3,9	5,8	2,3	558,3	-237,2
1992	6,6	7,0	101,9	10,7	62,5	188,7	224,5	20,7	2,4	4,4	5,6	257,6	-68,9
1991	3,7	5,1	80,7	16,3	35,8	141,6	111,9	20,0	2,9	2,0	2,0	138,8	2,8
1990	3,1	2,1	37,6	6,1	24,5	73,4	74,0	9,5	1,6	1,8	0,8	87,7	-14,3
1989	1,6	2,5	29,8	3,2	16,2	53,3	48,1	4,6	0,7	3,3	0,8	57,5	-4,2
1988	1,1	1,1	12,8	2,0	11,3	28,3	34,3	3,1	0,4	0,9	0,4	39,1	-10,8
1987	0,7	0,2	9,9	0,2	6,5	17,5	22,0	1,2	0,4	0,4	0,1	24,1	-6,6
1986	0	0,3	8,4	0,3	5,3	14,3	17,3	0,4	0	0,4	0,1	18,2	-3,9
1985	0	0,7	13,8	0,1	5,1	19,7	24,4	0,9	0	1,0	0,2	26,5	-6,8
1984	0	0,4	1,4	0,2	1,7	3,7	5,4	0,2	0	0,6	0,1	6,3	-2,6

Tablo.3. "KAZA" Branşı Yurt Dışı Fon Akışı (Milyar TL)

YIL	G E L İ R L E R						G İ D E R L E R						NET DEĞER
	Alınan Primler		Ödenen Tazminat		Alınan Komisyon	GELİRLER TOPLAMI	Verilen Primler		Ödenen Tazminat		Verilen Komisyon	GİDERLER TOPLAMI	
	Direkt İşler	Reas. İşleri	Direkt İşler	Reas. İşleri			Direkt İşler	Reas. İşleri	Direkt İşler	Reas. İşleri			
2003	5.523	2.665	143.920	171	973	153.252	322.240	3.636	2.078	832	413	329.199	-175.947
2002	2.999	1.862	117.699	793	323	123.676	276.970	3.614	1.113	1.013	280	282.990	-159.314
2001	1.697	1.184	88.461	292	315	91.949	164.059	3.057	854	607	229	168.806	-76.857
2000	1.822	764	70.311	430	1.317	74.644	134.841	497	895	222	183	136.638	-61.994
1999	1.261	614	35.600	92	257	37.824	68.656	823	710	187	132	70.508	-32.684
1998	591	433	16.757	92	87	17.960	32.231	264	566	194	106	33.361	-15.401
1997	286,0	267,6	3.463,8	9,9	2.268,60	6.295,9	11.237,30	64,3	168,2	48,0	74,2	11.592,0	-5.296,1
1996	207,7	115,3	1.253,6	0,4	900,5	2.477,5	3.642,40	62,4	74,3	47,3	41,4	3.867,8	-1.390,3
1995	139,0	29,5	683,8	80,1	418,3	1.350,7	2.204,70	139,1	53,7	30,2	9,1	2.436,8	-1.086,1
1994	75,9	19,3	515,4	2,4	261,1	874,1	1.197,0	29,3	23,5	22,6	8,3	1.280,7	-406,6
1993	45,8	19,7	235,3	2,2	127,2	430,2	542,5	4,7	10,2	29,0	6,4	592,8	-162,6
1992	24,3	3,6	125,9	9,9	92,5	256,2	319,3	32,7	6,7	4,1	16,2	379,0	-122,8
1991	10,6	4,8	66,9	18,8	48,5	149,6	167,4	28,6	3,9	1,5	12,8	214,2	-64,6
1990	7,3	1,4	48,5	4,4	36,8	98,4	130,2	6,2	1,8	0,9	9,0	148,1	-49,7
1989	4,5	0,6	45,7	3,1	13,5	67,4	58,4	5,3	1,3	0,5	5,6	71,1	-3,7
1988	1,9	1,6	12,1	2,1	7,1	24,8	37,2	3,4	0,5	1,2	3,2	45,5	-20,7
1987	1,4	0,1	7,0	0,3	4,2	13	27,4	0,9	0,4	0,5	0,1	29,3	-16,3
1986	0	0,2	5,1	0,1	2,9	8,3	22,5	0,5	0,3	0,3	0,1	23,7	-15,4
1985	0	0,4	2,6	0,1	1,5	4,6	12,2	0,3	0,7	0,2	0,1	13,5	-8,9
1984	0	0,3	2,0	0,1	0,9	3,3	6,6	0,2	1,0	0,4	0,1	8,3	-5

Tablo.4. "MAKİNA-MONTAJ" Branşı Yurt Dışı Fon Akışı (Milyar TL)

YIL	G E L İ R L E R						G İ D E R L E R						NET DEĞER
	Alınan Primler		Ödenen Tazminat		Alınan Komisyon	GELİRL. TOPLAMI	Verilen Primler		Ödenen Tazminat		Verilen Komisyon	GİDERLER TOPLAMI	
	Direk İşler	Reas. İşleri	Direkt İşler	Reas. İşleri			Direkt İşler	Reas. İşleri	Direkt İşler	Reas. İşleri			
2003	108	1.737	75.585	104	723	78.257	128.159	4.704	74	187	150	133.274	-55.017
2002	32	2.165	138.399	89	707	141.392	106.687	11.228	3	144	183	118.245	23.147
2001	16	359	33.185	615	44	34.219	66.853	223	9	37	35	67.157	-32.938
2000	8	314	20.052	156	165	20.695	35.458	421	24	118	33	36.054	-15.359
1999	43	1.001	9.480	210	374	11.108	19.268	1.287	7	34	160	20.756	-9.648
1998	4	967	4.273	31	369	5.644	14.301	1.111	874	94	165	16.545	-10.901
1997	2,3	29,0	1.764,10	0,6	1.856,20	3.652,2	7.810,50	41,8	0,3	33,1	3,6	7.889,3	-4.237,1
1996	4,0	74,3	677,1	2,5	890,7	1.648,6	3.406,40	168,5	31,1	14,4	6,5	3.626,9	-1.978,3
1995	35,5	29,7	977,7	44,3	409,2	1.496,4	1.253,30	257,6	676,1	12,9	6,0	2.205,9	-709,5
1994	4,0	45,3	137,4	14,9	209,9	411,5	656,2	100,7	0	8,4	5,9	771,2	-359,7
1993	0	2,2	67,8	3,5	74,5	148,0	273,8	12,7	0	0,9	0,6	288,0	-140,0
1992	0,1	1,9	33,1	4,7	34,3	74,1	103,7	10,8	0	0,8	0,4	115,7	-41,6
1991	2,0	2,9	18,7	6,7	18,2	48,5	64,8	5,8	11,1	0	0,1	81,8	-33,3
1990	0	1,1	15,5	0,8	9,3	26,7	32,5	2,6	2,7	0,4	0	38,2	-11,5
1989	0,1	1,9	6,5	1,5	7,4	17,4	25,7	3,1	0	0,2	0	29,0	-11,6
1988	0	0,2	5,5	0,3	4,1	10,1	14,4	2,3	2,6	0,1	0	19,4	-9,3
1987	0,7	0,1	1,5	0,2	2,8	5,3	10,5	1,5	0	0,1	0	12,1	-6,8
1986	0	0,1	0,8	0,2	1,7	2,8	6,5	1,0	0	0,1	0	7,6	-4,8
1985	0	0,5	0,6	0,3	0,7	2,1	2,7	0,5	0	0	0	3,2	-1,1
1984	0	0	0,6	0,1	0,6	1,3	1,4	0,6	0	0	0	2	-0,7

Tablo.5. "ZİRAAT" Branşı Yurt Dışı Fon Akışı (Milyar TL)

YIL	G E L İ R L E R						G İ D E R L E R						NET DEĞER
	Alınan Primler		Ödenen Tazminat Reasürörler Payı		Alınan Komisyon	GELİRLER TOPLAMI	Verilen Primler		Ödenen Tazminat		Verilen Komisyon	GİDERLER TOPLAMI	
	Direk İşler	Reas. İşleri	Direkt İşler	Reas. İşleri			Direkt İşler	Reas. İşleri	Direkt İşler	Reas. İşleri			
2003	0	3	7.651	0	0	7.654	10.082	0	0	0	0	10.082	-2.428
2002	0	0	3.769	0	0	3.769	10.539	0	0	0	0	10.539	-6.770
2001	0	0	1.618	0	0	1.618	5.277	0	0	0	0	5.277	-3.659
2000	0	0	1.221	0	0	1.221	3.595	0	0	0	0	3.595	-2.374
1999	0	0	1.214	0	0	1.214	1.948	0	0	0	0	1.948	-734
1998	0	0	1.188	0	0	1.188	1.454	0	0	0	0	1.454	-266
1997	0,5	0	977,0	0	278,2	1.255,7	901,7	0	0,2	0	0	901,9	353,8
1996	4,9	0	633,7	0	197,2	835,8	722,3	0	2,6	0	0,4	725,3	110,5
1995	0	0	86,0	17,7	89,7	193,4	239,6	14,0	0	0	0	253,6	-60,2
1994	0	0	43,8	0	22,1	65,9	75,7	0	0	0	0	75,7	-9,8
1993	0	0	22,1	0	17,7	39,8	53,6	0	0	0	0	53,6	-13,8
1992	0	0	12,5	4,0	7,4	23,9	22,3	2,2	0	0	0	24,5	-0,6
1991	0	0	12,5	1,5	6,1	20,1	16,5	2,7	0	0	0	19,2	0,9
1990	0	0	4,3	0,9	2,8	8,0	8,6		0	0	0	8,6	-0,6
1989	0	0,1	1,7	0	1,2	3,0	3,8	0	0	0,1	0	3,9	-0,9
1988	0	0	1,1	0	0,7	1,8	2,4	0	0	0	0	2,4	-0,6
1987	0	0	0,5	0	0,3	0,8	1,1	0	0,1	0	0	1,2	-0,4
1986	0	0	0,3	0	0,2	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0
1985	0	0	0,2	0	0,1	0,3	0,3	0	0	0	0	0,3	0
1984	0	0	0,1	0	0,1	0,2	0,2	0	0	0	0	0,2	0

Tablo.6. "SAĞLIK" Branşı Yurt Dışı Fon Akışı (Milyar TL)

YIL	G E L İ R L E R						G İ D E R L E R						NET DEĞER
	Alınan Primler		Ödenen Tazminat Reasürörler Payı		Alınan Komisyon	GELİRLER TOPLAMI	Verilen Primler		Ödenen Tazminat		Verilen Komisyon	GİDERLER TOPLAMI	
	Direk İşler	Reas. İşleri	Direkt İşler	Reas. İşleri			Direkt İşler	Reas. İşleri	Direkt İşler	Reas. İşleri			
2003	318	7	59.700	0	0	60.025	66.099	0	216	0	0	66.315	-6.290
2002	211	3	50.165	0	0	50.379	64.510	0	73	4	1	64.588	-14.209
2001	98	24	43.003	0	0	43.125	58.975	125	84	0	6	59.190	-16.065
2000	0	0	32.481	0	0	32.481	27.080	0	0	0	0	27.080	5.401
1999	17	0	21.056	0	2	21.075	12.582	0	130	0	0	12.712	8.363
1998	10	0	10.064	0	1.042	11.116	6.208	0	8	0	0	6.216	4.900
1997	0	0	4.546,60	134,7	1.263,60	5.944,9	6.207,70	0	8,3	0,2	0	6.216,2	-271,3
1996	0	0	1.563,50	0	424,9	1.988,4	2.210,20	8,8	0	0,2	0,1	2.219,3	-230,9
1995	0,1	0	404,5	41,9	177,6	624,1	613,7	109,1	0	0	0	722,8	-98,7
1994	0	0	128,2	0	76,2	204,4	234,4	0,9	0	0	0	235,3	-30,9
1993	0	0	30,1	0	13,8	43,9	53,7	0	0	0	0	53,7	-9,8
1992	0	0	8,4	1,3	5,2	14,9	17,0	1,4	0	0	1,1	19,5	-4,6
1991	0	0	1,5	0,2	1,7	3,4	4,4	1,0	0	0	0	5,4	-2,0

Tablo.7. "GENEL TOPLAM" Yurt Dışı Fon Akışı (Milyar TL)

YIL	G E L İ R L E R						G İ D E R L E R						NET DEĞER
	Alınan Primler		Ödenen Tazminat Reasürörler Payı		Alınan Komisyonlar	GELİRLER TOPLAMI	Verilen Primler		Ödenen Tazminat		Verilen Komisyonlar	GİDERLER TOPLAMI	
	Direk İşler	Reas. İşleri	Direk İşler	Reas. İşleri			Direk İşler	Reas. İşleri	Direk İşler	Reas. İşleri			
2003	7.800	11.762	414.798	326	2.462	429.597	1.001.802	12.511	3.674	2.024	1.207	1.021.218	-584.070
2002	4.384	8.463	440.295	1.160	1.933	452.569	817.207	27.923	2.082	1.962	1.245	850.419	-394.184
2001	2.569	3.855	270.912	1.047	632	277.500	534.746	5.711	1.230	1.119	748	543.554	-264.539
2000	2.601	1.779	223.885	1.173	1.727	230.047	328.389	1.919	1.242	586	421	332.557	-101.392
1999	1.957	2.303	179.393	1.142	898	184.582	180.445	2.713	1.035	501	452	185.146	547
1998	1.052	1.854	52.115	795	1.652	56.383	97.289	2.032	1.565	467	432	101.785	-44.317
1997	498,5	688,9	26.362,2	390,0	12.758,3	39.545,2	49.117,3	736,2	231,6	196,8	173,0	50.454,9	-9.757,0
1996	330,5	404,7	9.870,1	21,4	6.269,2	16.163,1	22.532,6	613,2	172,9	161,8	146,1	23.626,6	-6.730,7
1995	251,8	191,9	4.640,8	452,6	3.091,1	8.537,8	10.228,1	1.560,7	780,4	147,8	64,4	12.781,4	-4.153,2
1994	121,2	209,0	2.021,0	136,5	1.647,4	4.172,2	5.616,3	518,5	35,9	159,4	63,7	6.393,8	-2.258,7
1993	62,6	43,9	731,9	23,1	691,6	1.616,3	2.295,1	67,8	20,6	53,4	23,0	2.459,9	-906,8
1992	36,3	34,9	415,9	37,5	356,4	960,1	1.016,8	81,8	9,8	33,1	31,5	1.173,0	-292,0
1991	19,6	28,0	238,6	58,9	181,8	609,8	529,2	67,3	18,2	17,8	21,3	653,8	-126,9
1990	12,5	14,3	138,0	22,8	136,3	423,2	366,2	29,0	6,2	11,9	13,2	426,5	-98,3
1989	7,4	13,9	100,2	14,1	76,9	312,5	206,9	23,8	2,3	11,8	9,3	254,1	-41,6
1988	3,7	9,6	46,7	5,3	45,2	211,7	129,8	15,9	4,1	4,8	6,0	160,6	-50,1
1987	3,2	3,9	24,8	1,2	26,2	161,5	84,5	6,6	10,9	4,1	1,4	107,5	-48,2
1986	0,0	3,2	17,2	0,9	18,3	142,1	62,9	3,6	0,3	3,7	1,2	71,7	-32,1
1985	0,0	3,6	19,4	0,8	12,5	139,0	49,4	3,3	0,7	3,0	1,0	57,4	-21,1
1984	0,0	3,0	5,4	0,5	6,8	118,5	19,9	2,1	1,0	3,4	0,9	27,3	-11,6

Tablo.8. "REASÜRANS ŞİRKETLERİ" Yurt Dışı Fon Akışı (Milyar TL)

YIL	G E L İ R L E R				G İ D E R L E R				NET DEĞER
	Alınan Reasürans Primleri	Ödenen Tazminat Retrosesy. Payı	Alınan Komisyonlar	GELİRLER TOPLAMI	Devredilen Retroses. Primleri	Ödenen Tazminat	Verilen Komisyonlar	GİDERLER TOPLAMI	
2003	4.647	11.836	3.579	20.062	30.323	2.760	1.384	34.467	-14.405
2002	3.818	19.851	3.290	26.959	27.862	3.303	1.246	32.411	-5.452
2001	1.868	47.177	4.517	53.562	21.973	2.041	746	24.760	28.802
2000	865	18.853	3.948	23.666	16.979	1.220	369	18.568	5.098
1999	740	30.398	2.768	33.906	11.570	820	267	12.657	21.249
1998	559	6.011	1.919	8.489	7.198	603	222	8.023	466
1997	313,3	4.157,9	1.344,3	5.815,5	4.903,1	268,3	132,2	5.303,6	511,9
1996	133,4	901,6	640,4	1.675,4	2.159,7	195,0	225,9	2.580,6	-905,2
1995	106,5	756,1	328,7	1.191,3	1.241,3	116,6	36,3	1.394,2	-202,9
1994	121,1	308,0	196,9	626,0	736,3	107,0	49,6	892,9	-266,9
1993	41,7	89,6	85,3	216,6	296,0	26,1	15,4	337,5	-120,9
1992	191,9	123,0	122,4	437,3	215,4	144,3	576,7	936,4	-499,1
1991	120,9	79,3	73,7	273,9	181,1	50,4	311,0	542,5	-268,6
1990	71,4	51,1	44,1	166,6	0,0	42,4	178,5	220,9	-54,3
1989	55,7	24,4	31,7	111,8	75,1	19,3	108,8	203,2	-91,4
1988	27,4	8,9	2,2	38,5	23,2	11,8	58,2	93,2	-54,7
1987	18,4	8,2	9,4	36,0	26,1	6,5	6,9	39,5	-3,5
1986	13,3	5,8	7,6	26,7	17,3	7,9	5,8	31,0	-4,3
1985	9,1	4,2	5,2	18,5	12,7	4,8	2,9	20,4	-1,9
1984	7,4	3,2	3,6	14,2	8,6	4,2	2,6	15,4	-1,2

Tablo.9. “USD Bazlı” Yurt Dışı Fon Akışları (Milyar TL)

USD	YANGIN			NAKLİYAT		
	Gelirler Toplamı	Giderler Toplamı	Net Değer	Gelirler Toplamı	Giderler Toplamı	Net Değer
2003	66.274.981,1	281.289.083,3	-215.014.102,2	26.547.535,9	41.687.485,4	-15.139.949,5
2002	72.897.808,4	209.851.404,2	-136.953.595,7	17.614.405,1	36.057.660,7	-18.443.255,6
2001	73.629.406,2	166.793.315,0	-93.163.908,8	13.304.116,4	27.780.212,0	-14.476.095,7
2000	140.067.786,9	168.249.226,9	-28.181.440,0	22.215.325,6	36.058.714,9	-13.843.389,3
1999	248.922.457,2	149.952.236,7	98.970.220,5	19.401.395,3	34.853.788,3	-15.452.393,0
1998	58.349.682,5	125.344.586,7	-66.994.904,2	23.260.382,7	40.872.907,9	-17.612.525,2
1997	108.258.169,2	107.008.525,1	1.249.644,1	43.179.541,1	45.901.544,8	-2.722.003,6
1996	83.721.579,9	106.800.611,2	-23.079.031,3	36.041.004,6	51.362.592,9	-15.321.588,3
1995	75.180.525,2	95.623.931,7	-20.443.406,5	31.429.209,6	57.215.167,2	-25.785.957,5
1994	51.479.213,7	81.714.809,9	-30.235.596,2	33.747.815,0	51.294.488,8	-17.546.673,8
1993	50.828.719,4	81.403.327,4	-30.574.608,0	28.628.489,4	49.750.933,4	-21.122.444,0
1992	46.204.431,7	53.720.658,3	-7.516.226,5	26.976.411,7	36.735.974,4	-9.759.562,7
1991	38.386.680,7	45.525.865,9	-7.139.185,2	33.204.361,6	32.505.093,6	699.268,0
1990	46.194.723,9	54.519.966,7	-8.325.242,8	27.861.074,2	33.227.248,6	-5.366.174,4
1989	33.398.821,2	43.234.662,4	-9.835.841,2	24.932.173,3	26.846.577,6	-1.914.404,4
1988	31.411.805,3	37.312.405,3	-5.900.600,0	19.537.452,5	26.917.251,8	-7.379.799,3
1987	26.209.444,6	46.885.773,4	-20.676.328,7	20.205.519,0	27.694.782,8	-7.489.263,8
1986	20.248.300,3	31.582.011,4	-11.333.711,0	21.135.087,2	26.488.138,6	-5.353.051,4
1985	18.359.150,9	26.315.789,5	-7.956.638,6	37.674.507,6	50.170.390,0	-12.495.882,4
1984	19.469.983,8	27.985.074,6	-8.515.090,9	10.005.408,3	16.791.044,8	-6.785.636,4
TPL.	1.309.493.672,4	1.941.113.265,6	-631.619.593,2	516.901.216,2	750.211.998,6	-233.310.782,4

Tablo.9. “USD Bazlı” Yurt Dışı Fon Akışları (Milyar TL) devamı...

USD	K A Z A			MAKİNA – MONTAJ		
	Gelirler Toplamı	Giderler Toplamı	Net Değer	Gelirler Toplamı	Giderler Toplamı	Net Değer
2003	103.111.310,4	220.429.157,9	-117.317.847,5	52.653.027,8	89.239.261,3	-36.586.233,5
2002	81.698.074,9	186.040.646,9	-104.342.572,0	93.400.936,4	77.735.525,3	15.665.411,1
2001	73.942.226,6	135.096.406,8	-61.154.180,2	27.517.744,1	53.746.131,0	-26.228.386,9
2000	118.615.219,3	216.086.605,4	-97.471.386,2	32.885.991,7	57.017.714,5	-24.131.722,8
1999	88.659.946,5	164.478.342,1	-75.818.395,5	26.037.296,1	48.418.796,0	-22.381.499,9
1998	67.983.152,6	125.431.062,4	-57.447.909,8	21.363.970,7	62.206.076,8	-40.842.106,1
1997	40.487.009,4	74.302.929,3	-33.815.919,9	23.486.182,4	50.569.194,3	-27.083.011,9
1996	29.833.474,4	46.388.846,9	-16.555.372,5	19.852.054,9	43.499.588,6	-23.647.533,8
1995	29.010.752,0	51.999.820,7	-22.989.068,7	32.140.141,7	47.072.556,1	-14.932.414,4
1994	28.883.741,4	42.259.795,3	-13.376.053,9	13.597.597,0	25.447.610,0	-11.850.013,0
1993	38.355.578,1	52.825.279,1	-14.469.701,0	13.195.317,4	25.664.103,2	-12.468.785,8
1992	36.626.161,5	54.048.658,1	-17.422.496,5	10.593.280,9	16.499.814,6	-5.906.533,7
1991	35.080.314,2	50.162.759,7	-15.082.445,4	11.372.962,8	19.156.460,0	-7.783.497,2
1990	37.350.540,9	56.111.237,4	-18.760.696,5	10.134.750,4	14.472.986,3	-4.338.235,9
1989	31.527.738,8	33.196.376,9	-1.668.638,1	8.139.208,5	13.540.013,1	-5.400.804,5
1988	17.121.159,8	31.323.144,7	-14.201.984,9	6.972.730,4	13.355.362,8	-6.382.632,4
1987	15.009.814,1	33.670.420,6	-18.660.606,5	6.119.385,8	13.904.849,5	-7.785.463,7
1986	12.267.218,4	34.492.795,8	-22.225.577,4	4.138.338,8	11.060.980,9	-6.922.642,2
1985	8.797.093,1	25.558.500,6	-16.761.407,4	4.016.064,3	6.058.311,2	-2.042.247,0
1984	8.923.742,6	22.121.535,2	-13.197.792,6	3.515.413,7	5.330.490,4	-1.815.076,7
TPL.	903.284.269,2	1.656.024.321,7	-752.740.052,5	421.132.395,7	693.995.825,9	-272.863.430,2

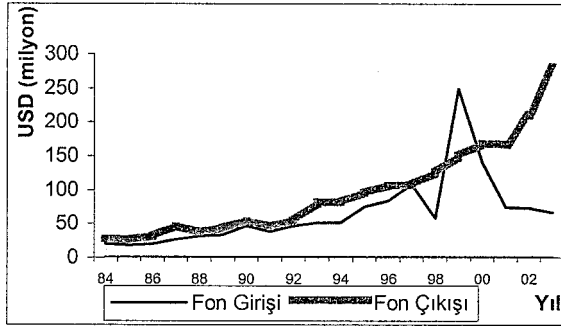
Tablo.9. "USD Bazlı" Yurt Dışı Fon Akışları (Milyar TL) devamı...

USD	Z İ R A A T			S A Ğ L I K		
	Gelirler Toplamı	Giderler Toplamı	Net Değer	Gelirler Toplamı	Giderler Toplamı	Net Değer
2003	5.149.779,3	6.750.830,9	-1.601.051,6	40.386.137,9	44.404.021,9	-4.017.884,0
2002	2.489.731,6	6.928.451,1	-4.438.719,5	33.279.434,3	42.460.840,7	-9.181.406,4
2001	1.301.140,0	4.223.213,3	-2.922.073,3	34.679.643,3	47.370.095,4	-12.690.452,0
2000	1.940.265,6	5.685.324,3	-3.745.058,8	51.614.877,8	42.825.753,3	8.789.124,5
1999	2.845.631,7	4.544.219,2	-1.698.587,5	49.400.073,3	29.654.063,1	19.746.010,2
1998	4.496.881,1	5.466.765,5	-969.884,4	42.076.877,7	23.370.986,6	18.705.891,2
1997	8.075.023,1	5.781.039,7	2.293.983,4	38.229.835,6	39.844.881,7	-1.615.046,1
1996	10.064.507,7	8.698.958,2	1.365.549,5	23.943.846,8	26.617.397,0	-2.673.550,1
1995	4.153.905,0	5.411.668,8	-1.257.763,8	13.404.612,7	15.424.109,7	-2.019.497,0
1994	2.177.598,2	2.497.904,7	-320.306,5	6.754.189,2	7.764.292,8	-1.010.103,7
1993	3.548.470,5	4.776.374,8	-1.227.904,3	3.914.016,5	4.785.285,9	-871.269,5
1992	3.416.726,2	3.493.910,6	-77.184,4	2.130.092,9	2.780.867,6	-650.774,7
1991	4.713.331,0	4.496.381,8	216.949,2	797.279,9	1.264.607,4	-467.327,5
1990	3.036.629,3	3.258.316,3	-221.686,9	0,0	0,0	0,0
1989	1.403.311,8	1.820.898,3	-417.586,5	0,0	0,0	0,0
1988	1.242.664,8	1.652.209,8	-409.545,0	0,0	0,0	0,0
1987	923.680,9	1.378.993,3	-455.312,5	0,0	0,0	0,0
1986	738.989,1	727.696,1	11.292,9	0,0	0,0	0,0
1985	573.723,5	567.966,7	5.756,8	0,0	0,0	0,0
1984	540.832,9	533.049,0	7.783,8	0,0	0,0	0,0
<b>TPL.</b>	<b>62.832.823,2</b>	<b>78.694.172,5</b>	<b>-15.861.349,3</b>	<b>340.610.917,9</b>	<b>328.567.203,1</b>	<b>12.043.714,8</b>

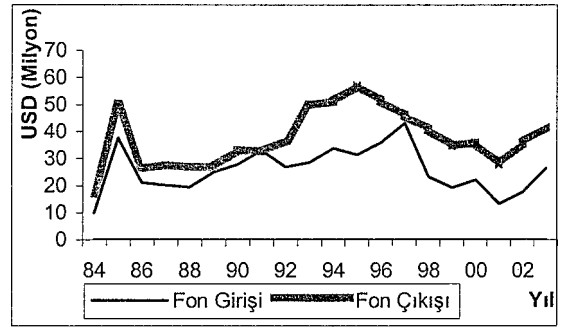
Tablo.9. "USD Bazlı" Yurt Dışı Fon Akışları (Milyar TL) devamı...

USD	REASÜRANS ŞİRKETLERİ			GENEL TOPLAM		
	Gelirler Toplamı	Giderler Toplamı	Net Değer	Gelirler Toplamı	Giderler Toplamı	Net Değer
2003	13.498.154,1	23.078.842,2	-9.580.688,2	307.620.926,5	706.878.682,8	-399.257.756,4
2002	17.808.616,1	21.307.337,4	-3.498.721,3	319.189.006,8	580.381.866,2	-261.192.859,4
2001	43.072.720,1	19.815.569,5	23.257.150,6	267.446.996,8	454.824.943,1	-187.377.946,3
2000	37.607.145,6	29.364.423,4	8.242.722,2	404.946.612,5	555.287.762,8	-150.341.150,3
1999	79.476.103,7	29.525.761,3	49.950.342,5	514.742.904,0	461.427.206,8	53.315.697,2
1998	32.133.016,8	30.164.965,5	1.968.051,4	249.663.964,1	412.857.351,3	-163.193.387,1
1997	37.397.703,7	33.995.256,7	3.402.447,0	299.113.464,5	357.403.371,6	-58.289.907,1
1996	20.174.774,2	30.950.684,7	-10.775.910,5	223.631.242,6	314.318.679,6	-90.687.437,0
1995	25.587.109,6	29.751.374,8	-4.164.265,2	210.906.255,8	302.498.628,9	-91.592.373,2
1994	20.685.530,4	29.463.396,0	-8.777.865,6	157.325.684,8	240.442.297,4	-83.116.612,7
1993	19.311.525,4	30.075.121,0	-10.763.595,6	157.782.116,8	249.280.424,9	-91.498.308,1
1992	62.516.082,9	133.538.689,7	-71.022.606,8	188.463.188,0	300.818.573,3	-112.355.385,4
1991	64.227.928,2	127.046.205,0	-62.818.276,8	187.782.858,5	280.157.373,4	-92.374.514,9
1990	63.237.806,0	83.693.263,6	-20.455.457,6	187.815.524,8	245.283.018,9	-57.467.494,1
1989	52.296.753,7	94.873.470,9	-42.576.717,2	151.698.007,3	213.511.999,3	-61.813.992,0
1988	26.579.219,9	64.160.815,1	-37.581.595,2	102.865.032,8	174.721.189,6	-71.856.156,8
1987	41.565.639,1	45.391.863,9	-3.826.224,9	110.033.483,4	168.926.683,5	-58.893.200,1
1986	39.462.016,0	45.117.159,1	-5.655.143,1	97.989.949,7	149.468.781,8	-51.478.832,1
1985	35.379.613,7	38.621.734,2	-3.242.120,5	104.800.153,0	147.292.692,2	-42.492.539,2
1984	38.399.134,7	41.044.776,1	-2.645.641,5	80.854.516,0	113.805.970,1	-32.951.454,2
<b>TPL.</b>	<b>770.416.593,9</b>	<b>980.980.710,2</b>	<b>-210.564.116,3</b>	<b>4.324.671.888,5</b>	<b>6.429.587.497,5</b>	<b>-2.104.915.609,0</b>

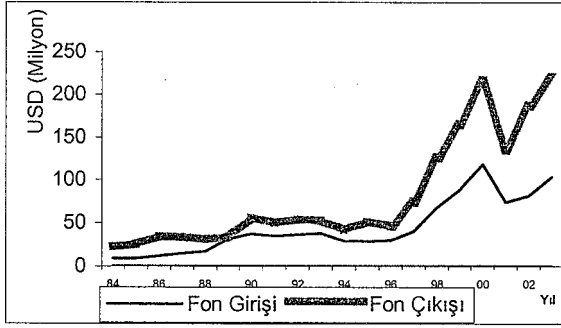




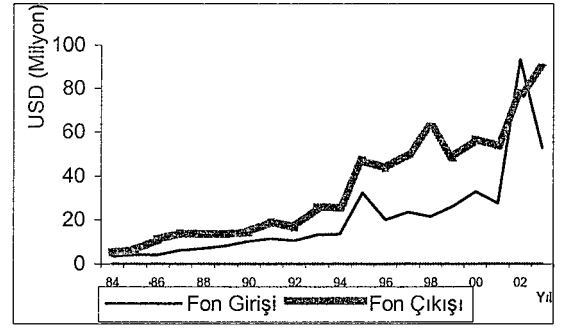
Grafik.1."YANGIN" Branşı Yurt Dışı Fon Akışı



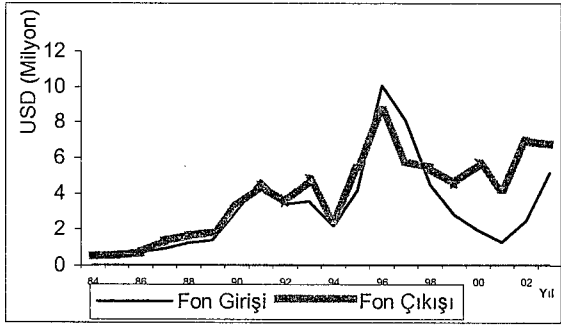
Grafik.2."NAKLİYAT" Branşı Yurt Dışı Fon Akışı



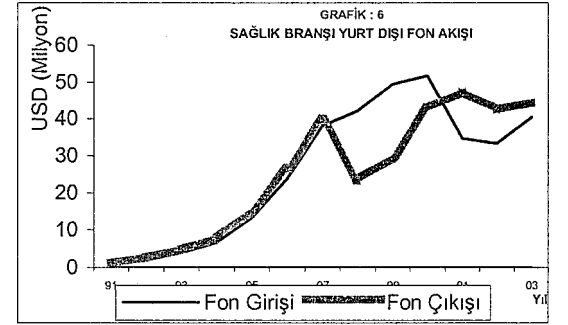
Grafik.3."KAZA" Branşı Yurt Dışı Fon Akışı



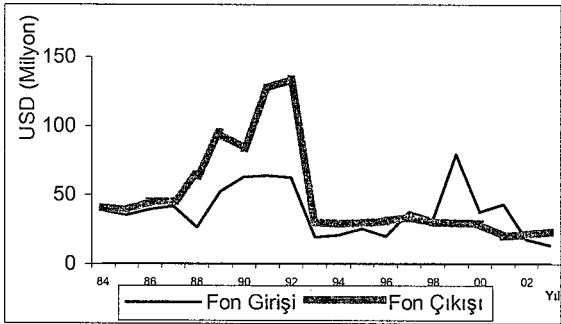
Grafik.4."MAKİNA-MONTAJ" Branşı Yurt Dışı Fon Akışı



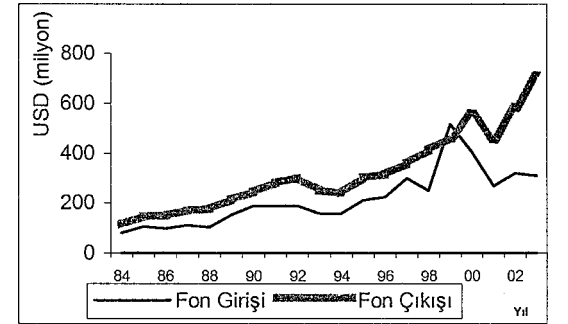
Grafik.5."ZİRAAT" Branşı Yurt Dışı Fon Akışı



Grafik.6."SAĞLIK" Branşı Yurt Dışı Fon Akışı



Grafik.7."REASÜRANS ŞİRKETLERİ" Yurt Dışı Fon Akışı



Grafik.8."SİGORTA SEKTÖRÜ GENELİ" Yurt Dışı Fon Akışı

### III. BRANŞLAR İTİBARIYLA FON AKIŞLARININ SEKTÖR GENELİ FON AKIŞLARI İLE İLİŞKİSİ

Tablo.9'daki USD bazlı veriler dikkate alınarak, branşlar bazında fon girişleri-fon çıkışları ile branş bazında fon girişleri-sektör geneli fon girişleri ve branş bazında fon çıkışları-sektör geneli fon çıkışları arasındaki ilişkiler ya da korelasyon katsayıları (correlation coefficient) hesaplanmış ve aşağıda Tablo.10'da gösterilmiştir

Tablo.10. Branş ve Sektör Geneli Fon Akışları Arasındaki Korelasyon

KATEGORİ	KORELASYON KATSAYISI (%)			
	1984 – 2000		1984 – 2003	
	r	r <sup>2</sup>	r	r <sup>2</sup>
Yangın Branşı: Fon Girişi & Fon Çıkışı	83,10	69,06	51,24	26,26
Nakliyat Branşı: Fon Girişi & Fon Çıkışı	77,03	59,34	76,08	57,88
Kaza Branşı: Fon Girişi & Fon Çıkışı	98,17	96,37	97,72	95,49
Makine-Montaj Branşı: Fon Girişi & Fon Çıkışı	92,71	85,95	84,37	71,18
Ziraat Branşı: Fon Girişi & Fon Çıkışı	87,75	77,00	79,08	62,54
Sağlık Branşı: Fon Girişi & Fon Çıkışı	91,97	84,58	86,29	74,46
Reasürans Şirketleri: Fon Girişi & Fon Çıkışı	59,00	34,81	60,80	36,97
Yangın Branşı Fon Girişi & Sektör Geneli Fon Girişi	96,30	92,74	92,25	85,10
Nakliyat Branşı Fon Girişi & Sektör Geneli Fon Girişi	5,98	0,36	-4,54	0,21
Kaza Branşı Fon Girişi & Sektör Geneli Fon Girişi	88,86	78,96	87,14	75,93
Makine-Montaj Branşı Fon Girişi & Sektör Geneli Fon Girişi	80,72	65,16	59,36	35,24
Ziraat Branşı Fon Girişi & Sektör Geneli Fon Girişi	34,28	11,75	31,61	9,99
Sağlık Branşı Fon Girişi & Sektör Geneli Fon Girişi	85,81	73,63	84,97	72,20
Reasürans Şirketleri Fon Girişi & Sektör Geneli Fon Girişi	39,14	15,32	20,81	4,33
Yangın Branşı Fon Çıkışı & Sektör Geneli Fon Çıkışı	85,32	72,80	96,92	93,93
Nakliyat Branşı Fon Çıkışı & Sektör Geneli Fon Çıkışı	26,96	7,27	18,46	3,41
Kaza Branşı Fon Çıkışı & Sektör Geneli Fon Çıkışı	83,87	70,34	95,83	91,83
Makine-Montaj Branşı Fon Çıkışı & Sektör Geneli Fon Çıkışı	80,07	64,11	94,30	88,92
Ziraat Branşı Fon Çıkışı & Sektör Geneli Fon Çıkışı	66,86	44,70	75,45	56,93
Sağlık Branşı Fon Çıkışı & Sektör Geneli Fon Çıkışı	80,02	64,03	81,42	66,29
Reasürans Şirketleri Fon Çıkışı & Sektör Geneli Fon Çıkışı	-16,93	2,87	-35,64	12,70
Toplam Fon Çıkışları & Toplam Fon Girişleri	91,68	84,05	82,02	67,27

Hesaplama korelasyon katsayısı olarak

$$r = \frac{\sum (X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X - \bar{X})^2 \sum (Y - \bar{Y})^2}} \text{ ya da } r = \frac{\sum xy}{\sqrt{\sum x^2 \sum y^2}}$$

kullanılmıştır [29]. Korelasyon katsayısı hesaplamalarında 1984-2000 dönemi ve 1984-2003 devreleri esas alınmıştır.

İki rassal değişken arasındaki ilişkinin hem yönünü hem de şiddetini gösteren korelasyon katsayısının [30]  $\pm 1$ 'lik değeri aynı (negatifse ters) yönlü tam doğrusal bir ilişki, 0 değeri doğrusal bir ilişki olmadığı ya da hiç bir ilişki bulunmadığı (bağımsız değişkenlerden birinin değerindeki değişimin diğerini etkilemediği [31] [32] ) anlamını taşıdığı ve korelasyonun mutlak değeri ne kadar büyükse, rassal değişkenler arasındaki ilişkinin de o kadar güçlü olduğu [33] bilinmektedir. Ayrıca, korelasyon katsayısının rassal değişkenler arasındaki ilişkinin ne kadarını açıkladığını gösteren belirlilik katsayısı (coefficient of determination) olarak  $r^2$  hesaplanmış ( $1 - r^2$  ise korelasyonun bilinmeyen faktörlerce etkilenme derecesini vermekte ve belirsizlik katsayısı olarak adlandırılmaktadır) ve %50'nin üzerindeki belirlilik katsayılarının anlamlı olduğu ve değişkenler arasında güçlü bir ilişkiyi yansıttığı kabul edilmiştir [34].

Bu tanımlamaların ışığında 1984 – 2000 döneminde :

- branşların fon giriş-çıkışları ile sektör genelinin fon giriş-çıkışları için hesaplanan korelasyon katsayılarının o branşın sektör geneli fon akışını tek başına etkileme derecesini (yüksek korelasyonun etkileme derecesinin büyüklüğünü) gösterdiği,

- reasürans şirketlerinin fon girişi ve çıkışı ile reasürans şirketleri ve sektör geneli fon girişleri arasında *zayıf* ve *doğrusal* bir korelasyon bulunduğu, reasürans şirketlerinin ve sektör geneli fon çıkışları arasındaki korelasyonun *ters yönlü* ve *zayıf* bir ilişkiyi yansıttığı, kısaca belirtilen değişkenler arasında doğrudan bir ilişkinin varlığından söz edilemeyeceği,

- nakliyat branşı ve sektör geneli fon girişleri ile fon çıkışları arasındaki korelasyonun *çok zayıf* olduğu, hatta bir korelasyonun varlığını ifade etmediği,

- ziraat branşı ve sektör geneli fon girişleri ile fon çıkışları arasındaki etkileşimin *zayıf* bir düzeyi yansıttığı,

- diğer değişkenler arasında *güçlü* ve *doğrusal* bir korelasyonun bulunduğu ve birbirlerini doğrudan etkiledikleri,

- 1984-2000 döneminde toplam fon çıkışları ile toplam fon girişleri arasında *güçlü* ve *doğrusal* bir ilişkinin varolduğu,

1984-2003 döneminde ;

- branşların fon girişleri ile fon çıkışları ve sektör

geneli fon girişleri arasındaki ilişkinin belirgin bir şekilde zayıfladığı,

▪ branşların fon çıkışları ile sektör geneli fon çıkışları arasındaki korelasyonun nakliyat branşı dışında güçlendiği, bir önceki sonuçla birlikte değerlendirildiğinde Türkiye’den 2000 yılı sonrasında net fon çıkışının hızlandığı, bu hızlanmanın da yurt dışı reasürans fiyatlarındaki artışın Türk sigorta şirketlerine yansıtılmasından kaynaklanabileceği,

▪ 1984-2003 periyoduna göre, 1984-2000 döneminde toplam fon girişleri ve çıkışları arasındaki ilişkinin daha da güçlü bir büyüklüğü yansıttığı (1984-2001 döneminde korelasyon katsayısı %90,02 olmaktadır), dolayısıyla bu iki değişken arasındaki ilişkinin önce Türkiye’deki 1999 depremlerinden [35], sonra ABD 11 Eylül 2001 saldırısından (başka önemli bir katastrofik hasar olmamasından dolayı [36]) olumsuz etkilendiği anlaşılmaktadır.

1999 yılında fon çıkışlarına göre fon girişlerinin yüksek olması; katastrofik nitelikli depremler nedeniyle yapılan 497.602.621 USD (17 Ağustos 1999 Marmara depremi için 478.965.866 USD ve 12 Kasım 1999 Düzce depremi için 18.636.755 USD [37] ) tutarındaki hasar ödemeleri sonucu yurt dışı reasürörlerin tazminat ödemelerindeki paylarının yurt içine transferinden kaynaklandığı (Tablo.9’da yer alan yangın branşı 1999 yılı gelir rakamlarından da görüldüğü gibi) anlaşılmaktadır.

Sigortacılık sektörü genelinin, 20 yıllık periyodu içerisinde, sadece 1999 yılında 53 milyon USD’in üzerinde net döviz girdisi sağladığı, diğer yılların tamamında ise yurt dışına net döviz transferi yapan bir sektör konumunda olduğu görülmektedir. Alt branşlar itibarıyla Tablo.9 incelendiğinde sağlık branşı ve reasürans şirketleri dışında kalan branşların hemen her yıl yurt dışına net fon aktarıcısı konumunda olduğu görülmektedir.

Özellikle son 4 yılda net döviz transferinin hızlanarak arttığı anlaşılmaktadır. Bu artışın, Türkiye’deki 1999 yılı depremlerinden ve ABD’ye yönelik terörist eylemlerden sonra risk algılamasının değişmesinden ve bununda reasürans fiyatlarına yansımından kaynaklandığı söylenebilir.

#### IV. NET FON AKIŞI AÇISINDAN REASÜRANS ŞİRKETLERİNİN İŞLEVİ

Tablo.9’dan da görüldüğü gibi; USD bazında 20 yıllık periyoda bakıldığında, sadece bir yıl dışında diğer tüm yıllarda sigorta ve reasürans şirketlerinin yurt dışına net döviz transferi yapan bir sektör konumunda olduğu anlaşılmaktadır. Bu dönem içerisinde sektörün yurt dışına yapmış olduğu net döviz transferlerinin toplamı 2.105

milyon USD civarında olup, yıllık ortalama 105 milyon USD’nin üzerinde bir tutarın yurt dışına çıktığı anlaşılmaktadır.

Dolayısıyla; yurt dışı reasürörlerin aldıkları prime ve diğer gelirlere karşılık, daha yüksek hasar ve diğer masraf ödemesinde buldukları, Türk sigorta şirketlerinin fırsatçı davranarak sigorta yükünün çok az bir kısmını üstlendikleri, bu nedenle yurt dışı reasürans şirketlerinin Türkiye’yi terketmeye başladıkları [38] şeklindeki yurt dışı kaynaklı savların, yukarıda belirtilen nedenlerle geçerli hiçbir dayanağı bulunmamaktadır (Bu sav ancak şirket bazında doğru olabilir). Royal Sun Alliance Reinsurance ve Munich Re gibi dünyanın en büyük 20 reasürans firması arasında yer alan [39] şirketlerin son yıllarda Türkiye’yi terketmeleri daha çok; Türk sigorta sektörünün büyüme beklentilerine yeterince yanıt verememesi nedeniyle elde edilen prim gelirlerinin çok küçük bir pay oluşturması (örneğin; 2001 yılında tüm sektörün yurt dışına retro ettiği prim tutarı Munich Re’nin prim gelirlerinin [39] sadece %2,68’i kadardır), dünyadaki diğer daha yüksek alternatif getirilerin, daha hızlı ve daha istikrarlı büyüyen piyasaların varlığı ile reasürans şirketleri arasında artan rekabetin kaynakların verimli kullanımını daha da önemli hale getirmesi nedenlerine dayanmaktadır.

Kuşkusuz, bugün sayıları dörtten ikiye inmiş olan [40-50] Türk reasürans şirketleri olmasaydı belirtilen yurt dışına net fon çıkışı rakamlarının daha da büyük tutarlara ulaşması kaçınılmaz olacaktı. Türk reasürans şirketleri sektörün yaratmış olduğu primlerden bir kısmını yurt dışı reasürans şirketlerine plase ederek riski paylaşmakla birlikte, önemli bir kısmını kapasiteleri ölçüsünde kendi üzerlerinde tutarak ya da Türk sigorta şirketlerinin dış reasürans anlaşmalarından belirli hisseler olarak bu fonların yurt içinde kalmasında önemli bir işlev yerine getirmektedirler. Bu işlev, Milli Reasürans T.A.Ş.’nin yasadan gelen [51] ve 1929 yılında başlayan [52] reasürans tekeli yetkisinin 2001 yılından itibaren sona ermesine [53] karşın, Tablo.11 ve Grafik.7’den de görüldüğü gibi, kuruluş amaçlarına uygun ve oldukça etkin bir şekilde devam etmektedir.

10 yıllık bir periyodu içeren Tablo.11’de “a/b” sütunu yüzde olarak Türk reasürans şirketlerinin sektörün yurt içi prim üretiminden reasürans yoluyla aldığı payı göstermekte olup, 1984 yılında %53,73 olan payın düzenli bir şekilde düşerek, 2003 yılında %11,25’e gerilediği görülmektedir. “c/a” sütunu ise; Türk reasürans şirketlerinin aldıkları yurt içi prim payından ne kadarını yurt dışı reasürans şirketlerine plase ettiklerini göstermektedir. Giderek düştüğü görülen bu payın, örneğin; 2003 yılı için 23.078.842 USD’nin yurt dışına transfer edildiği, geriye kalan tutar olan 350.177.212 USD (=373.256.054 USD – 23.078.842 USD)’nin saklama payı olarak Türk reasürans şirketleri tarafından tutulduğu hesaplanabilmektedir. Dolayısıyla, Türk reasürans

şirketlerinin yurt dışına fon transferinin minimize edilmesi konusunda oldukça önemli bir işlev gördükleri, aksi halde net fon çıkışının daha büyük boyutlara ulaşacağı (20 yıllık dönemde 3.487.004.864 USD daha fazla fon çıkışı) anlaşılmaktadır.

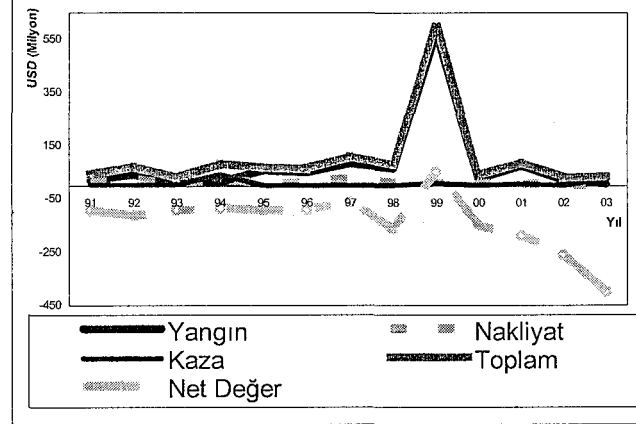
**Tablo.11. Türk Reasürans Şirketleri Toplam Prim Payı ve Fon Çıkışı Yüzdesi**

Yıl	Reasürans Şirketleri Aldığı Primler Yurt İçi (USD) (a)	Toplam Yurt İçi Prim Üretimi (USD) (b)	Reasürans Şrt. Yurt Dışı Fon Çıkışı (USD) (c)	a / b (%)	c / a (%)
2003	373.256.054	3.317.374.221	23.078.842	11,25	6,18
2002	252.476.223	2.398.801.890	21.307.337	10,53	8,44
2001	244.825.013	2.013.505.319	19.815.570	12,16	8,09
2000	328.772.517	2.820.589.952	29.364.423	11,66	8,93
1999	290.015.349	2.279.168.194	29.525.761	12,72	10,18
1998	282.790.209	2.071.559.460	30.164.965	13,67	10,67
1997	285.183.886	1.843.152.789	33.995.257	15,47	11,92
1996	255.962.962	1.567.886.056	30.950.685	16,33	12,09
1995	239.796.772	1.378.649.702	29.751.375	17,39	12,41
1994	212.940.617	1.079.844.165	29.463.396	19,72	13,84

## V. NET FON AKIŞI VE KATASTROFİK HASARLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ

Tablo.9 ve Grafik.1-8'in tamamı incelendiğinde, tüm branşlarda ve sektörün genelinde Fon giriş ve çıkışları arasındaki farkı ifade eden Net Değer'lerin yıllar itibarı ile stabil olmadığı, önemli dalgalanmalar gösterdiği izlenmektedir. Bu dalgalanmaların kaynağını saptamak için Milli Reasürans A.Ş.'nin sektöre ait 1991 tarihinden bu yana yayınlamış olduğu [54-64] ve yıllar itibarı ile tanımı tutar olarak değiştirilen büyük hasarları (katastrofik) USD bazına dönüştürülerek, Tablo.12 elde edilmiştir. Tablo.12'deki veriler kullanılarak, katastrofik hasarlar ile -fon giriş-çıkışları farkını veren- "Net" fon

akış değerleri arasındaki ilişki Grafik.9'da gösterilmiştir.



**Grafik.9. Katastrofik Hasarlar ve Net Fon Akışı**

1997, 1998, 1999 ve 2001 yılları dışında toplam hasar ödemeleri içindeki payı %10'un altında (1999 yılındaki rasyonel olmayan %108,41 oranının, daha sonra yapılan deprem tazminat ödemelerinin 1999 yılı katastrofik hasarları içerisinde gösterilmesinden kaynaklanması olasıdır.) olan ve bu nedenle sektörün toplam hasar ödemelerini önemli ölçüde etkilemeyen, sadece yangın, nakliyat ve kaza branşlarında meydana geldiği anlaşılan katastrofik hasarlar ile net fon akışı arasında, 1994-2000 döneminde ters boyutlu yüksek bir korelasyonun var olduğu Grafik.9'dan kolayca izlenebilmektedir. Reasürans kavramının mantığı gereği böyle bir etkileşimin varlığı kaçınılmaz gözükmektedir. Çünkü büyük risklerin gerçekleşmesinin yaratacağı beklenmeyen ve büyük tutarlı fon akışlarının sigorta şirketlerinin finansal yapıları üzerinde yaratacağı tahribat, öncelikle bu kategorideki işlerin reasüre veya hedge edilmesini ya da dağıtılmasını (diversification) gerektirmektedir. Bu gereklilikte, katastrofik hasarlarla net fon akışı arasında güçlü bir korelasyona neden olmaktadır.

**Tablo.12. Net Fon Akışı ve Katastrofik Hasarlar (USD)**

Yıl	KATASTROFİK HASARLAR				Fon Giriş-Çıkışı Net Değer	Toplam Hasar Ödemeleri (b)	a / b (%)
	Yangın	Nakliyat	Kaza	Toplam (a)			
2003	6.602.895	1.839.815	25.213.766	33.656.476	-399.257.756	342.269.903	9,83
2002	21.230.392	4.616.944	2.406.703	28.254.039	-261.192.859	407.163.831	6,94
2001	75.803.175	5.514.468	5.907.499	87.225.142	-187.377.946	496.971.140	17,55
2000	26.019.846	9.294.623	1.929.365	37.243.834	-150.341.150	401.682.566	9,27
1999	577.224.248	8.716.203	8.189.332	594.129.783	53.315.697	548.039.052	108,41
1998	65.780.536	10.909.374	360.693	77.050.603	-163.193.387	643.780.103	11,97
1997	81.489.951	28.511.753	628.778	110.630.482	-58.289.907	846.270.371	13,07
1996	49.306.669	10.524.573	1.283.515	61.114.757	-90.687.437	977.276.745	6,25
1995	56.492.233	8.429.090	1.225.932	66.147.255	-91.592.373	1.273.835.096	5,19
1994	15.415.053	23.653.871	43.039.684	82.108.608	-83.116.613	1.207.061.295	6,80
1993	16.206.399	7.675.741	5.243.617	29.125.757	-91.498.308	849.899.347	3,43
1992	41.794.617	26.838.583	3.812.700	72.445.900	-112.355.385	1.102.988.087	6,57
1991	20.832.384	17.567.514	3.401.622	41.801.520	-92.374.515	1.362.572.785	3,07

1992 ve 1993 yıllarında bu etkileşim gecikmeli hissedilmekte (*Net fon akışı ile toplam katastrofik hasar eğrisi arasındaki ters ilişkiyi ifade eden bu durum hesap mutabakat sisteminin yetersizliklerinden veya fon transferindeki güçlüklerden ya da gecikmelerden kaynaklanıyor olabilir. Veri yetersizliği net bir değerlendirmeyi olanaksızlaştırmaktadır.*), 1993 yılından itibaren net fon akışı ile toplam katastrofik hasar eğrisinin birbirine paralel hareket ettiği görülmektedir. Fon girişi ve çıkışları arasındaki farkı ifade eden net fon akışı ile katastrofik hasarların ters bir ilişki içerisinde olduğunu gösteren bu durum; katastrofik hasarlardaki artışı fon girişlerini oransal olarak artırması ve negatif olan net fon değerinin büyümesi gerekliliğine uygundur.

Fon giriş-çıkışlarının birbirleriyle ve fon giriş-çıkışlarının arasındaki farkı ifade eden net değerlerin katastrofik hasarlarla korelasyonlarına ilişkin hesaplamamız Tablo.13'de gösterilmiştir. Bu sonuçların, Tablo.12 ve Grafik:9'a ilişkin ampirik gözlemlerimizle de uyumlu olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo.13. Fon Akışları ve Katastrofik Hasarlar Arasındaki Korelasyon**

KATEGORİ	KORELASYON KATSAYISI (%)			
	1991 – 2000		1991 – 2003	
	r	r <sup>2</sup>	r	r <sup>2</sup>
Toplam Fon Çıkışları & Toplam Katastrofik Hasarlar	38,26	14,64	6,06	0,37
Toplam Fon Girişleri & Toplam Katastrofik Hasarlar	76,40	58,37	68,96	47,55
Toplam Net Değerler & Toplam Katastrofik Hasarlar	86,13	74,18	57,42	32,97
Toplam Net Değerler & Toplam Yangın Katastrofik Hasarlar	84,13	70,78	55,90	31,25
Toplam Net Değerler & Toplam Nakliyat Katastrofik Hasarlar	- 0,44	0	47,86	22,91
Toplam Net Değerler & Toplam Kaza Katastrofik Hasarlar	16,18	2,62	-19,40	3,76

Korelasyon katsayısı tanımlamasının ışığı altında ;

- toplam fon çıkışları ile toplam katastrofik hasarlar arasındaki korelasyonun *çok zayıf* olduğu, 1991-2003 dönemi için bir korelasyonun varlığından söz edilemeyeceği,

- toplam fon girişleri ile toplam katastrofik hasarlar arasında *doğrusal ve güçlü* denebilecek bir korelasyon bulunduğu,

- toplam net değerler ile toplam katastrofik hasarlar arasında 1991-2003 dönemine göre 1991-2000 dönemindeki güçlü korelasyonda, nakliyat ve kaza branşlarının *zayıf* ilişkisine karşın yangın branşında meydana gelen katastrofik hasarların etkisinin daha *güçlü* olduğu, bu etkinin 1999 depremleriyle daha belirginleştiği (Grafik.9),

- 1991-2000 dönemi için hesaplanan korelasyon katsayılarının daha güçlü bir ilişkiyi ifade ettiği, 2001-2003 döneminin Türkiye'deki 1999 depremlerinden ve daha sonra ABD 11 Eylül 2001 saldırısından önemli ölçüde olumsuz etkilendiği ve korelasyon katsayılarının anlamlılığını bütün kategorilerde yitirdiği anlaşılmaktadır.

Ayrıca; katastrofik hasarlar toplamının ve özellikle yangın branşının yarattığı yüksek korelasyonun 2000 yılından itibaren giderek zayıflamasının;

- 20 yılda sadece bir defa -deprem sonucu ortaya çıkan yüksek tazminat ödemeleri nedeniyle- sektörün net fon girişi sağlayıcı konumda olmasının reasürörlere olan maliyetinin ve

- beklenen Marmara depreminin artan risk priminin

reasürans fiyatlarına yansımından da kaynaklandığını söyleyebiliriz. Yurt dışı reasürans fiyatlarındaki artışın 2000 yılı sonrasında Türkiye'den net fon çıkışını belirgin bir şekilde hızlandırmasına karşın, yoğun ve rasyonel olmayan iç rekabetin etkisiyle fiyatların (risk primindeki artışa rağmen) düşük kalması, sigorta şirketlerinin karlılığını ve özkaynak yapısını önemli ölçüde olumsuz etkileyen bir faktör olarak dikkate alınmalıdır.

Tablo.9'da "Genel Toplam : Net Değer" sütunundan da görüldüğü gibi; önceki yıllara göre 2000 yılından itibaren hızlanan net fon çıkışları ve Grafik:9'un kaynak verilerinin ivmesi, bu eğilimin ya da önceki yıllara göre belirgin bir nitelik taşıyan makastaki açılmanın 2004 yılı ve sonrasında da süreceği izlenimini vermektedir.

Dünya genelindeki katastrofik hasar tutarlarına bakıldığında [65-68] ise; 2001 yılı (11 Eylül) bir kenara bırakılırsa, büyük hasar rakamlarında yıllar itibarıyla önemli dalgalanmaların varlığına karşın, yurt dışı reasürörlerin bu dalgalanmaları çok fazla yurt içi reasürans fiyatlarımıza yansıtmadığı anlaşılmaktadır. Tablo.9'daki "Genel Toplam-Gelirler Toplamı, Giderler Toplamı" sütunlarındaki düzenli sayılabilecek yükseliş trendi ve Grafik.8'deki "Fon Girişi, Fon Çıkışı" eğrilerindeki paralellik bu hususu doğrulayacak yeterliliktedir.

## VI. SONUÇ

Ekonomik ve sosyal faaliyetlere ilişkin risklerin minimize edilmesinde etkin bir araç olan ve dünyadaki önemi giderek artan sigortacılık sektörü; finansal bir boyut taşıyan faaliyetlerinin işleyiş mekanizması gereği reasürans işlemleri vasıtasıyla yurt dışına entegrasyonunun formasyonunda, firma, dolayısıyla ülke riskini kabul edilebilir düzeyde tutmak zorundadır. Bunun tersi, yurt içinden dışarıya rasyonel olmayan stratejik fon

ya da kaynak akışı anlamına gelmektedir.

Konuya bu açıdan bakıldığında, araştırmamız ışığında, Türkiye'deki sigortacılık faaliyetlerine ilişkin olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşmak mümkündür :

1.Sigorta sektörünün yurt dışına fon girişi ve çıkışlarından oluşan fon akışına bakıldığında, 1999 yılı hariç, fon çıkışlarının fon girişlerinden daha yüksek olduğu, bu nedenle net fon çıkışı yaratan sigorta sektörünün Türk ekonomisinin döviz varlıklarını azaltıcı bir işlev gördüğü ve yurt dışına net kaynak aktaran bir sektör konumunda olduğu anlaşılmaktadır. Ancak; bu noktada, katastrofik hasar olasılığının yaratacağı firma ve ülke riskinin hedge edilmesi gerekliliğinin bir sonucu olarak, fon akışına yol açan yurt dışı reasürans anlaşmalarının vazgeçilmezliği dikkate alınmalıdır.

2.Türk reasürans şirketlerinin, kuruluş amaçlarına uygun olarak, yurt dışına net fon akışını sınırlayıcı önemli bir işlev gördükleri anlaşılmaktadır. Bu işlevin daha etkin bir biçimde yerine getirilmesi, reasürans şirketlerinin uluslararası rekabet olanaklarını artıracak şekilde özkaynaklarının, dolayısıyla -ülke riski de gözetilerek- saklama paylarının (kapasitelerinin) artırılması gerekliliği bulunmaktadır.

3.Toplam fon çıkışları-toplam fon girişleri, toplam fon girişleri- toplam katastrofik hasarlar ve net fon değeri-katastrofik hasarlar arasında doğrusal ve yüksek bir korelasyonun bulunduğu anlaşılmaktadır. Toplam net değerler-toplam katastrofik hasarlar arasındaki ilişkide yangın branşı katastrofik hasarlarının etkisi güçlü, kaza ve nakliyat hasarlarının etkisi ise düşüktür.

4.Fon akışında, diğer yıllardaki istikrarlı (yurt dışı katastrofik hasar dalgalanmalarından çok fazla etkilenmeyen) ve yüksek korelasyonlu doğrusal yapıya kıyasla, 1999 yılından itibaren belirgin bir hareketlenmenin olduğu görülmektedir. 2000 yılından itibaren fon akışlarının ivmesine bakıldığında net fon çıkışının 2004 ve sonrasında artarak devam edeceği söylenebilir. Bu gelişmenin iki ana belirleyicisinin, bölgesel ve global bazda -boyutları bilinen- en büyük katastrofik hasar niteliğindeki 1999 yılı Türkiye depremleri ve 11 Eylül 2001 ABD terörist saldırıları olduğu anlaşılmaktadır.

5.1999 depremleri ve 11 Eylül 2001'le birlikte dünyada risk algılamasının değişmesi sonucunda risk priminin yükselmesi sonrası reasürans fiyatları ve buna bağlı olarak Türkiye'den fon çıkışları artmış, ancak rasyonel olmayan yoğun rekabetin etkisiyle bu gelişme iç piyasalara fiyat artışları olarak yeterince yansımamıştır. Belirtilen olumsuzluk, teknik ve mali karların daralmasına, özkaynaklara etkisiyle bilanço kompozisyonunun kredibilitesinin düşmesine yol açabilecek büyüklüktedir.

6.Yukarıdaki değerlendirmelerimizin bir sonucu olarak Türkiye'deki sigortacılık faaliyetlerini 2000 yılı öncesi ve sonrası olarak iki periyoda ayırmak yanlış olmayacaktır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] 2003 Yılı Türkiye'de Sigorta Ve Bireysel Emeklilik Faaliyetleri Hakkında Rapor. T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Sigorta Denetleme Kurulu Başkanlığı. (www.hazine.gov.tr/sdk2003/giris.htm). [21.09.2005].
- [2] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor.* 1984 Yılı Raporu.
- [3] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor.* 1985 Yılı Raporu.
- [4] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor.* 1986 Yılı Raporu.
- [5] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor.* 1987 Yılı Raporu.
- [6] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor.* 1988 Yılı Raporu.
- [7] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor.* 1989 Yılı Raporu.
- [8] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor.* 1990 Yılı Raporu.
- [9] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor.* 1991 Yılı Raporu.
- [10] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor.* 1992 Yılı Raporu.
- [11] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor.* 1993 Yılı Raporu.
- [12] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor.* 1994 Yılı Raporu.
- [13] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor.* 1995 Yılı Raporu.
- [14] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor.*

- 1996 Yılı Raporu.
- [15] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor*. 1997 Yılı Raporu.
- [16] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor*. 1998 Yılı Raporu.
- [17] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor*. 1999 Yılı Raporu.
- [18] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor*. 2000 Yılı Raporu.
- [19] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor*. 2001 Yılı Raporu.
- [20] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor*. 2002 Yılı Raporu.
- [21] T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Sigorta Denetleme Kurulu. *Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor*. 2003 Yılı Raporu.
- [22] (www.tcmb.gov.tr/kurlar). [21.09.2005].
- [23] Özkan, T. (2002). *Sigortacılık Sektöründe Elemanter Branşlarda Her Yönüyle Hasar*. İstanbul: T.C.Haliç Üniversitesi Yayınları.
- [24] Koçak, R. (2000). *Tek Düzen Hesap Planı Açıklamalı Sigorta Muhasebesi*. İstanbul: Can Matbaası, İstanbul.
- [25] Alanya, Ç. (1993). *Reasürans Notları*. 2.Baskı. İstanbul: Ar Reklam Matbaacılık.
- [26] Pfeiffer, C.. (1992). *Reasüransa Giriş*. (Çev: Kölnische Rückversicherung Şirketi ve Destek Reasürans T.A.Ş. İşbirliği ile). İstanbul.
- [27] Özkan, M. (1998). (1998). *Sigorta İşlemleri ve Muhasebesi*. İstanbul: Bilim Teknik Yayınevi.
- [28] Özer, U. (1999). *Genel Reasürans Bilgisi ve Reasürans Muhasebesi*. T.C.Başbakanlık, Hazine Müsteşarlığı, Eğitim Notları.
- [29] Cillov, H. (1993). *İktisadi Olaylara Uygulanan İstatistik Metodları*. İstanbul Üniversitesi Yayınları No:3801, İktisat Fakültesi Yayın No:545.
- [30] Tütek, H. & Gümüşoğlu, Ş. (2000). *İşletme İstatistiği*. İzmir: Barış Yayınları.
- [31] Armutlu, İ.H. (1999). *İşletme İstatistiğine Giriş*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- [32] Carlson, W.L. & Thorne, B. (1997). *Applied Statistical Methods for Business, Economics, and the Social Sciences*. New Jersey: Prentice Hall.
- [33] Newbold, P. (2000). *İşletme ve İktisat İçin İstatistik*. 4. Basım. (Çev.: Şenesen, Ü.). İstanbul: Literatür Yayınları:44.
- [34] Freund, J.E. (1992). *Mathematical Statistics*. 5th Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- [35] (2002). *Münich Re Tarafından Yayımlanan 2002 Yılında Meydana Gelen Felaket Olaylarına İlişkin Rapor*, *Insurance Day*. *Reasürör Dergisi*, (48), 20.
- [36] İstatistikler: Hasar Kategorilerine Göre 2000 Yılı'nın Büyük Hasarları. *Birlik'ten Dergisi*, Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Yayını, 2(16), 22-25.
- [37] (1999). 1999 Yılında Meydana Gelen ve 250.000.000.000 TL'nı Aşan Hasarlar Listesi. *Reasürör Dergisi*, 36, 8.
- [38] (2002). Reasürörler Türkiye'yi terk ediyor. Frankfurter Allgemeine Gazetesi'nden Çeviri. *Reasürör Dergisi*, 45, 31-32.
- [39] (2002). Reasürans Endüstrisinde Daha Fazla Değişikliklere Hazır Olalım. Jessup, Julianne; Reinsurance Çeviri. *Reasürör Dergisi*, 46, 43-44.
- [40] Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği. *1993 Yılı Raporu*. Sigorta ve Reasürans Şirketleri Sayısı Tabloları.
- [41] Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği. *1994 Yılı Raporu*. Sigorta ve Reasürans Şirketleri Sayısı Tabloları.
- [42] Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği. *1995 Yılı Raporu*. Sigorta ve Reasürans Şirketleri Sayısı Tabloları.
- [43] Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği. *1996 Yılı Raporu*. Sigorta ve Reasürans Şirketleri Sayısı Tabloları.
- [44] Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği. *1997 Yılı Raporu*. Sigorta ve Reasürans Şirketleri Sayısı Tabloları.
- [45] Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği. *1998 Yılı Raporu*. Sigorta ve Reasürans Şirketleri Sayısı Tabloları.
- [46] Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği. *1999 Yılı Raporu*. Sigorta ve Reasürans Şirketleri Sayısı Tabloları.
- [47] Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği. *2000 Yılı Raporu*. Sigorta ve Reasürans Şirketleri Sayısı Tabloları.
- [48] Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği. *2001 Yılı Raporu*. Sigorta ve Reasürans Şirketleri Sayısı Tabloları.
- [49] Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği. *2002 Yılı Raporu*. Sigorta ve Reasürans Şirketleri Sayısı Tabloları.
- [50] Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği. *2003 Yılı Raporu*. Sigorta ve Reasürans Şirketleri Sayısı Tabloları.

Ocak 2006.91-106.

- [51] 25.06.1927 tarihinde kabul edilen ve 01.08.1927 tarihinde yürürlüğe giren 1160 sayılı Mükerrer Sigorta İhisarı Hakkındaki Kanun.
- [52] (1991). Milli Reasürans T.A.Ş. *Reasürör Dergisi*, 1, 4.
- [53] Noyan, D. (2004). Milli Reasürans Tekeli Sona Erdi. *Dünya Gazetesi*, 09 Haziran, 19.
- [54] (1991). Milli Reasürans T.A.Ş. *Reasürör Dergisi*, 4, 25.
- [55] (1992). Milli Reasürans T.A.Ş. *Reasürör Dergisi*, 8, 24.
- [56] (1993). Milli Reasürans T.A.Ş. *Reasürör Dergisi*, 12, 24.
- [57] (1994). Milli Reasürans T.A.Ş. *Reasürör Dergisi*, 16, 28.
- [58] (1995). Milli Reasürans T.A.Ş. *Reasürör Dergisi*, 20, 24.
- [59] (1996). Milli Reasürans T.A.Ş. *Reasürör Dergisi*, 24, 44.
- [60] (1997). Milli Reasürans T.A.Ş. *Reasürör Dergisi*, 28, 51.
- [61] (1998). Milli Reasürans T.A.Ş. *Reasürör Dergisi*, 32, 56.
- [62] (1999). Milli Reasürans T.A.Ş. *Reasürör Dergisi*, 36, 8.
- [63] (2000). Milli Reasürans T.A.Ş. *Reasürör Dergisi*, 40, 49.
- [64] (2001). Milli Reasürans T.A.Ş. *Reasürör Dergisi*, 44, 60.
- [65] (1994). Milli Reasürans T.A.Ş. *Reasürör Dergisi*, 15, 20.
- [66] (1996). Milli Reasürans T.A.Ş. *Reasürör Dergisi*, 22, 23.
- [67] (2002). Milli Reasürans T.A.Ş. *Reasürör Dergisi*, 48, 20.
- [68] (2003). Milli Reasürans T.A.Ş. *Reasürör Dergisi*, 49, 40,41,49.

**Turgut ÖZKAN** (turgut\_ozkan@hotmail.com) is an Assistant Professor of Finance at Halic University, Business Administration Faculty. His research interest include insurance, banking, leasing, international finance and portfolio management. Turgut ÖZKAN has PhD degree in "Money and Banking", at İstanbul University, Institute of Social Sciences.



# SANAYİ İŞLETMELERİNDE UYGULANAN MALİYET MUHASEBESİ POLİTİKALARININ ARAŞTIRILMASI: KAYSERİ ÖRNEĞİ

Azzem ÖZKAN

Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yardımcı Doçent Dr.

## A RESARCH ON COST ACCOUNTING POLICIES IN MANUFACTURING BUSINESSES IN KAYSERİ

**Abstract:** There are a variety of alternatives on applications of cost accounting. These alternatives can be exemplified as below. Whether cost is based on actual or predetermined; which costing alternatives will be selected within absorption, variable and normal costing; which one will be selected regarding inventory tracing and valuation methods; which methods will be preferred considering cost allocation in joint product costing, which method will be used in cost allocation in service departments. Use of different methods will affect financial statements. The importance and direction of the effect will be based on preferred policies.

This research is carried on the large-scale manufacturing firms having over 150 employees in Kayseri. It concludes that some cost accounting policies have been used commonly while others have been used less by the businesses. In some examples, it is observed that some businesses in the same sector have used different cost accounting policies.

**Keywords:** Policy of Cost Accounting, a Sample in Kayseri

## SANAYİ İŞLETMELERİNDE UYGULANAN MALİYET MUHASEBESİ POLİTİKALARININ ARAŞTIRILMASI: KAYSERİ ÖRNEĞİ

**Özet:** İşletmelerdeki maliyet muhasebesi uygulamalarında kullanılmak üzere geliştirilmiş çeşitli seçenekler bulunmaktadır. Bunlara; maliyetlerin fiili ya da tahmini rakamlara dayanması; tam, değişken veya normal maliyetleme uygulaması; stok izleme ve değerlendirme yöntemleri; birleşik maliyetlerden ortak ve yan ürünlere pay verme usulleri; genel üretim maliyetlerinin ikinci ve üçüncü dağıtımında kullanılan yöntemler ve dağıtım anahtarları seçimi gibi politikalar örnek gösterilebilir. Yöntemlerdeki farklılıklar tabiiyetle işletmenin mali tablolarını doğrudan etkilemektedir. Etkinin büyüklüğü ve yönü ise seçilen politikaya bağlı olmaktadır.

Kayseri'de faaliyette bulunan ve 150'den fazla personel istihdam eden büyük ölçekli sanayi işletmelerindeki maliyet muhasebesi uygulama politikalarına ilişkin yapılan bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, bazı politikaların işletmelerde yoğunlukla uygulandığı, bazı politikaların uygulanmasında ise dağınıklık olduğu tespit edilmiştir. Hatta aynı sektörde yer alan işletmelerin bile farklı politikalar tercih ettikleri belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Maliyet Muhasebesi Politikaları, Kayseri'de Araştırma

## I. GİRİŞ

Muhasebe kavram ve ilkelerindeki yorum farkı, amortisman, stok izleme, birleşik mamul, yan mamul, artık, bozuk mamul, kusurlu mamul ve firelere ilişkin kayıt alternatifleri ile genel üretim maliyetlerinin ikinci ve üçüncü dağıtımında kullanılan yöntem ve anahtarlar, tam veya değişken maliyetleme seçenekleri, genel üretim ve finansman giderlerinden mamul maliyetine pay verilip verilmemesi gibi politikalar, mamul veya hizmetin tek bir üretim maliyetinin olmadığını gösterir. Mamul veya hizmetin tek bir üretim maliyetinin olmaması ise işletmenin mali tablolarını doğrudan etkiler.

Mali tablolar, kardan pay alacak ortakları, emeği karşılığında ücret talebinde bulunacak personeli, işletmeye ortak olmayı arzulayan muhtemel pay sahiplerini, kredi sağlayacak bankaları ve elde edilen kardan vergi alacak olan devleti yakından ilgilendirir. Bu bakımdan mali tablo ilgililerinin uygulanan muhasebe politikaları hakkında da bilgiye ihtiyaçları vardır. Bu politikalardan en önemlilerinden biri de sanayi

işletmelerinde üretilen mamulün maliyetini hesaplama, planlama, kontrol, maliyet azaltımı ve çeşitli özel yönetim kararlarına yardımcı olma gibi görevleri bulunan maliyet muhasebesi uygulamalarına ilişkin politikalardır.

Bu çalışmanın amacı, Kayseri ilinde faaliyette bulunan ve 150'den fazla personel çalıştıran büyük ölçekli sanayi işletmelerinde uygulanan çeşitli maliyet muhasebesi politikalarını tespit etmektir.

## II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kayseri ilinde faaliyette bulunan büyük ölçekli sanayi işletmelerinin uyguladıkları maliyet muhasebesi politikalarının tespit edilmesi amacıyla yapılan bu çalışmada yer alan kavramlara ilişkin kısa ve öz bilgiler aşağıda sunulmuştur.

### II.1. Maliyet Muhasebesinin Tanımı ve Fonksiyonları

Maliyet muhasebesi, kullanıcıların yargıda

bulunma ve karar vermelerine yardımcı olmak amacıyla mamul ve hizmet üretimi yapan işletmelerde özel olarak üretim maliyetleriyle ilgili ekonomik olaylar üzerinde yoğunlaşarak bunların tanınması, ölçülmesi ve raporlanması faaliyetiyle uğraşır. Bu bakımdan maliyet muhasebesinin konusunu şu unsurlar oluşturur [1]:

-Maliyet muhasebesi, mamul ve hizmet üretimi yapan üretim işletmelerinde uygulanır,

-Maliyet muhasebesi, özel olarak üretim maliyetleriyle ilgili ekonomik olaylar üzerinde yoğunlaşır,

-Maliyet muhasebesi, esas olarak maliyetlerin tanınması, özetlenmesi ve raporlanması ile uğraşır,

-Maliyet muhasebesi, işletme ile ilgili yarguların verilmesinde ve işletme kararlarının alınmasında özellikle yöneticilere yardımcı olmak amacıyla yapılır.

Açıklamalardan da farkedileceği gibi maliyet muhasebesi, mamul veya hizmet maliyetini belirlemek, maliyet kontrolüne, planlamaya ve bazı kararlarda yöneticilere yardımcı olmak amacıyla yapılır.

## II.2. Temel Üretim Ortamları ve Mamul Maliyetleme

Üretim yapan işletmeler incelendiğinde esas itibarıyla iki temel üretim tarzı ile karşılaşılır [1]:

1. Üretilen mamul ve hizmetlerin her biri veya partisi birbirinden farklıdır, tek tek veya parti parti üretilirler. Üretilen mamuller homojen değildirler, birbirine benzemezler. Nitelikleri, kullandıkları maddeler, üretim süreçleri, birbirinin aynısı değildir veya bunlardan birisi çok farklıdır. Gemi, uçak, belli bir model kumaştan giyim eşyası üretimi, hastanelerde tedavi, otellerde konaklama gibi. Her mamul veya hizmet farklı özellik gerektirdiğinden, maliyeti de farklı olur. Bu tür üretim ortamlarında her bir mamul veya mamul grubunun ayrı ayrı maliyetlenmesine **sipariş maliyetleme** yöntemi denir.

2. İkinci temel üretim tarzı, tek veya benzer mamullerin sürekli üretilmesidir. Mamuller homojendir, birbirinin aynısıdır veya birbirinden fazla farklı değildir. Kimyevi mamuller üretimi, petrol türevleri üretimi, şeker üretimi, kağıt üretimi gibi. Böyle bir üretim ortamında mamul ve hizmetlerin maliyetini hesaplayabilmek için bunları ayrı ayrı siparişler olarak düşünmek yersiz olur. Maliyet muhasebesinde ayrı ayrı, bölük bölük, parti parti maliyetlenmesi gerekmeyen, birbirinin aynısı veya benzeri mamul ve hizmetleri maliyetleme yöntemine **safha (evre) maliyetleme** denir.

İşletmedeki maliyetleme yöntemi hem safha, hem de sipariş maliyetlemesinin özelliklerini birlikte taşıyorsa

buna da **melez maliyetleme** denir [2].

## II.3. Fiili veya Önceden Belirlenmiş Maliyetler

İşletmeler mamul maliyetini hesaplariken, fiili maliyetleri yada önceden belirlemiş oldukları maliyetlerden birini kullanabilirler. Önceden belirlenmiş maliyetler standart maliyet ve tahmini maliyet olarak iki kısma ayrılır. **Standart maliyet**, çeşitli bilimsel ölçülere dayanarak, daha mamul üretilmeden birim maliyetinin hesaplanmasına dayanır [3]. **Tahmini maliyet** ise herhangi bir bilimsel ölçü kullanılmadan geçmiş deneyimlerden ve tahmini rakamlardan oluşur [4].

## II.4. Tam, Değişken ve Normal Maliyetleme

Üretilen mamul maliyeti içine sabit-değişken ayırımı yapılmadan tüm imalat maliyetlerinin (direkt ilk madde malzeme, direkt işçilik ve genel üretim maliyetleri) katıldığı yaklaşıma **tam maliyetleme**; mamul maliyetinin sadece değişken üretim maliyetlerinden oluştuğunu kabul eden yaklaşıma **değişken maliyetleme**; direkt ilk madde malzeme ile direkt işçilik maliyetlerinin tamamının, genel üretim maliyetlerinin ise kapasite kullanım oranına göre üretim maliyeti sayıldığı, kalan kısmının ise dönem gideri kabul edildiği maliyetleme yaklaşımına **normal maliyetleme** denir [5].

## II.5. Birleşik Mamul Üretimi ve Yan Mamul

Üretim ortamında bir hammaddeden birden çok mamulün zorunlu olarak (üretim teknik özelliği gereği) üretilmesine **birleşik üretim** denir. Ham petrolden çeşitli petrol ürünlerinin, canlı hayvan kesiminden çeşitli et mamullerinin üretilmesi gibi. Üretim sürecinin belli bir noktasında mamuller fiziki olarak ortaya çıkmaya başlar. Bu noktaya **ayrılma noktası**, üretilen mamullere de **birleşik mamul**, katılan maliyetlere de **birleşik maliyet** denir [6].

Üretilen mamullerden bir kısmının piyasa değeri yüksek ve birbirine yakındır. Bir kısmının ise piyasa değeri düşüktür ve bunlar esas itibarıyla işletmenin üretmek istemediği mamullerdir. Birinci grubu oluşturanlar **ana mamul**, ikinci grubu oluşturanlara da **yan mamul** denir. Canlı hayvan kesiminden elde edilen karkas et ana mamul; kan, işkembe ve sakatat yan mamuldür. Yan mamul ve ana mamul ayırımının öznel yanı bulunabilir. Zira, aynı sanayi dalında bir firmanın yan mamul saydığını, bir başka firma ana mamul kabul edebilir [7].

Üretilen mamullerin birim maliyetini hesaplamak, böylece bilanço ve gelir tablosunu düzenleyebilmek için birleşik maliyetlerin birleşik mamullere dağıtılması icap eder. Katılan birleşik maliyetler, üretilen mamullerin ortak maliyeti olduğundan her bir mamule birleşik maliyetten pay verilir. Bu amaçla -üretilen mamullere

uygun olarak- üretim miktarı, işletme tarafından geliştirilmiş katsayılar, mamulün piyasa değeri veya brüt kar marjı yöntemlerinden biri kullanılabilir.

## II.6. Üretimde Fire

Verimli ve mümkün olan en az hata ile kaliteli mamul üretmenin hiç şüphesiz işletmece ödenen bir bedeli vardır. Bu bedel, daha iyi bir teknoloji, daha kaliteli hammadde ve bunları iyi kullanacak nitelikli beşeri kaynağı bir araya getirmekle çeşitli maliyetler şeklinde ortaya çıkar. Buna karşılık verimsiz çalışmanın, kusurlu, kalitesiz ve bozuk mamul üretmenin de bir bedeli vardır. Bozulan firma imajı, kaybedilen müşteri, düşen satış hasılatı bütün olumsuzluklarıyla kendini hissettirir. Bir kısmı doğal kabul edilse bile her türlü kayıp, ayrıca maliyetleri olumsuz yönde etkiler, Sonuçta bu etki, işletmenin birim maliyetini yükseltir, rekabet ve satış gücünü azaltır, karlılığı düşürür [8].

Üretilen mamulün birim maliyetini artıran ve işletmelerin çoğunluğunda ortaya çıkan fire, üretim sırasında kullanılan malzemelerin uçması, çekmesi, tozlaşması veya buharlaşması sonucu üretimden çıkan miktarın, üretime giren miktardan az olması şeklinde kendini gösterir. Bu kayıpların bir kısmı buharlaşma, kimyasal reaksiyonlar gibi üretim teknolojilerinin gereği olabileceği gibi, yanlış makine ve teçhizat kullanımı, işgücü yetersizliği gibi uygulama hatalarından da kaynaklanabilir. Üretim faaliyetinin doğal bir parçası olarak ortaya çıkan ve belirli sınırlar içinde kalan fireye **normal**, bu sınırı aşana ise **anormal fire** denir [9]. Dolayısıyla anormal fire etkin olmayan bir üretim sürecinden kaynaklanır. Mesela, toz şekerden küp şeker üretiminde imalatın teknik özelliği gereği %2,5 civarındaki miktar kaybı normal, bunu aşan kısım ise anormal fire kabul edilir.

## II.7. Stok İzleme Yöntemleri

İşletmelerin özelliğine göre az veya çok ilk madde malzeme, yarı mamul, mamul ve ticari mal stoku bulunur. Dönem sonlarında faaliyet sonucunun tespit edilebilmesi için ambarda kalan maddelerin maliyetinin belirlenmesi gerekir. İşletmeler ambara giren, ambardan çıkan ve ambarda kalan birimleri her giriş ve çıkışta kaydedip izliyorlarsa buna **sürekli envanter**, dönem sonlarında fiziki sayım yaparak, ambarda kalanları fiilen, çıkışları da dolaylı yoldan tespit ediyorlarsa buna da **aralıklı envanter** denir (sürekli envanter uygulamasında da kontrol amaçlı stok sayımı yapılır).

Dönem sonunda stokta kalan maddenin hangi alış partisinden kaldığı tespit edilebiliyorsa bu yönteme **gerçek maliyetleme** denir. Fakat stokta kalan malzeme hangi alış partisinden kaldığı tespit edilemiyorsa stoklara ilk giren maddenin ilk çıktığı kabul ediliyorsa buna **fifo**, son giren maddenin ilk çıktığı kabul ediliyorsa buna da

**lifo** yöntemi denir. Ayrıca çıkışların ve kalanların ortalama maliyetle yapıldığı varsayıyorsa buna da **ortalama maliyet yöntemi** denir.

Bu yöntemlerden biri kullanılarak dönem sonunda bir hesaplama yapılır ve buna göre kullanılan malzeme maliyeti, satılan ticari mal maliyeti ve satılan mamul maliyeti belirlenir. Tabiatıyla yöntem değiştikçe dönem sonu stok maliyetleri, üretimde kullanılan malzeme maliyetleri, mamul maliyetleri ve satışların maliyeti de değişir. Bütün bunların sonucunda işletmenin bilançosunda yer alan bazı kalemler (stok kalemleri) ile gelir tablosunda yer alan bazı kalemler (satışların maliyeti) farklılaşır. Doğal olarak işletmenin bazı mali tablo kalemleri de değişir.

İlk giren maddenin ilk çıktığını varsayan işletmede dönem sonu stokları son alış partilerinden kalacağından satışların maliyeti düşük, buna mukabil brüt satış karı yüksek çıkar. Aksine son giren maddenin ilk çıktığını varsayan işletmede dönem sonu stokları, dönem başı ve ilk alış partilerinden kaldığı kabul edileceğinden satışların maliyeti yüksek, brüt satış karı da düşük çıkar. Ortalama maliyet yönteminde ise dönem sonu stoklar ve satışların maliyeti fifo ve lifo arasında çıkar. Bu farklılığın bilanço ve gelir tablosuna yansıtacağı açıktır.

## II.8. Mamul Maliyet Unsurları ve Genel Üretim Maliyetlerinin Dağıtımı

Sanayi işletmesinde üretilen bir mamulün maliyeti direkt ilk madde malzeme, direkt işçilik ve genel üretim maliyetlerinden oluşur. Direkt ilk madde ve malzeme maliyeti, üretilen mamulün ana yapısını oluşturan, her bir mamul için ne kadar harcandığı izlenebilen maliyetlerdir. Direkt işçilik maliyetleri ise üretim sırasında ortaya çıkan ve bizzat üretim yapan işçilerin üretim sırasında harcadıkları zamana isabet eden işçilik maliyetleridir. Genel üretim maliyetleri ise direkt ilk madde ve malzeme ve direkt işçilik maliyetleri dışında kalan üretim maliyetleridir. Genel üretim maliyetleri dolaylı malzeme, dolaylı işçilik ve diğer üretim maliyetlerinden oluşur [6].

Direkt ilk madde malzeme ve direkt işçilik maliyetleri mamullere doğrudan yüklenebildiğinden herhangi bir dağıtım sorunu doğurmaz. Fakat genel üretim maliyetleri birçok maliyet kaleminden oluştuğundan ve çoğunlukla da esas üretim yerleri dışında ortaya çıktığından mamullere yüklenmesi çeşitli aşamalardan geçer. Geleneksel anlamda bu maliyetler mamullere üç aşamada yüklenir. Birinci aşamada (1. dağıtım) maliyetler maliyet yerlerine dağıtılır. İkinci aşamada (2. dağıtım) hizmet bölümlerine ait maliyetler esas üretim bölümlerine dağıtılır. Bu aşamada basit (direkt), kademeli, matematiksel, planlı, karşılıklı veya bir başka yöntemden yararlanılır. Üçüncü aşamada ise esas üretim bölümlerinden mamullere (3. dağıtım) yükleme yapılır. Üretim miktarı, makine saati, direkt işçilik saati, direkt

işçilik maliyeti, direkt ilk madde ve malzeme maliyeti gibi ölçüler üçüncü aşamada dağıtım anahtarı olarak kullanılabilir.

Günümüzdeki teknolojik gelişmeler, otomasyon ve bilgisayarlı üretim gibi faktörler direkt işçilik maliyetlerinin payını azaltmıştır. Buna mukabil yüksek miktarda enerji kullanımı, bir çok işi yapan nitelikli personel ihtiyacı (dolaylı işçilik) ve yüksek amortisman maliyetleri genel üretim maliyetlerinin yükselmesine sebep olmuştur. Bu da sağlıklı birim maliyet hesaplayabilmek için genel üretim maliyetlerinin mamullere daha hassas ölçülerle yüklenmesini gerekli kılmıştır. Bu amaçla faaliyete dayalı maliyetleme sistemi geliştirilmiştir [10].

Yukarıda ifade edildiği gibi, maliyet muhasebesi uygulamalarında, üretilen mamul ve hizmetin maliyetini doğrudan etkileyen farklı politikalar bulunmaktadır. Aşağıda bu politikaların uygulanma düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla Kayseri ilinde yapılan araştırma sonuçları yer alacaktır.

### III. KAYSERİ'DEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ SANAYİ İŞLETMELERİNDE MALİYET MUHASEBESİ POLİTİKALARININ TESPİTİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde Kayseri'de faaliyette bulunan büyük ölçekli sanayi işletmelerinin maliyet muhasebesi politikalarına ilişkin araştırma sonuçları sunulacaktır.

#### III. 1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Kayseri'de faaliyette bulunan büyük ölçekli sanayi işletmelerinin uyguladıkları maliyet muhasebesi politikalarını tespit etmektir.

Bu çerçevede, işletmelerin bütçe hazırlayıp hazırlamadıkları, iç denetim bölümüne sahip olup olmadıkları, mamul maliyeti hesaplamada bilgisayar programından ve barkod teknolojisinden yararlanıp yararlanmadıkları, birleşik ve yan mamul üretiminde bulunup bulunmadıkları, karlılık analizi yapıp yapmadıkları belirlenecektir. Ayrıca işletmelerin mamul maliyetleme kullandıkları yöntemler ile stok izlemede ve maliyet dağıtımında kullandıkları yöntemler tespit edilecektir.

#### III. 2. Araştırma Evreni ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Kayseri ilinde faaliyette bulunan ve 150'den fazla personel çalıştıran büyük ölçekli sanayi işletmeleri oluşturmaktadır (KOSGEB'in tanımına göre imalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri küçük, 51-150 arası işçi çalıştıranlar orta, 150'den fazla işçi çalıştıranlar ise büyük

sanayi işletmeleri olarak ifade edilmektedir (3624 Sayılı Kanun, Md. 2)).

Kayseri Sosyal Sigortalar Kurumu Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre Kayseri'de 150'den fazla personel çalıştıran 60 işletme bulunmaktadır. Bunların 47'si mamul üreten sanayi işletmesidir ve çalışmanın ana kütesini ve örneğini oluşturmaktadır. Bu işletmelerin faaliyette buldukları sektörler ise Tablo.1.de verilmiştir (<http://www.kayso.org.tr>).

**Tablo.1. Kayseri'de 150'den Fazla Personel çalıştıran İşletmelerin Faaliyette buldukları Sektörler**

1.Grup	Un, Kepek, Ekmek, Bisküvi, Gofret ve Un Mamulleri, Yem, Gübre, Kağıt ve Mamulleri İmalatı, Basım ve Yayın İşleri
2.Grup	Şeker-Şekerli Mamuller, Et - Tavuk -Yumurta - Süt ve Mamulleri - Yağ-Baharat - Bakliyat, Paketleme -Depolama
3.Grup	Tabii veya Sentetik İplik, Elyaf İmalatı ve Bükmü, Havlu, Örne, Tekstil Kumaş Baskı, Pamuk, Keçe, Votka İmalatı
4.Grup	El ve Makine Halısı İmalatçıları ve İplik Boyama
5.Grup	Çorap İmalatı-Konfeksiyon -Dar Dokuma - Çanta İmalatı
6.Grup	Müteahhlik, Onarım, Taahhüt, Mühendislik ve Müşavirlik
7.Grup	Metal -Ahşap- Pvc Kapı, Pencere ve Aksesuarları ,Kilit ve Diğer Aksamı İmalatı, Soğuk Demir İşleri, Düz ve Yalıtım İnşaat Camı ve Camdan Mamul Eşya ve Cam İşlemciliği, Oto Cam İmalatı
8.Grup	Kireç-Çimento, Tuğla, Briket, Karo, Beton Parke Taşları, Beton Büz, Mermer İşleme, Seramik, Prefabrik Beton Yapı Elemanları, Hazır Beton Tesisleri
9.Grup	Orman Ürünleri, Oturma Grupları, Ev Mobilyaları, Kanepe,Yatak ve Ev Tekstili İmalatçıları
10.Grup	Büro Mobilyaları Ve Mutfak Dolapları İmalatçıları, Doğal Ürünler, Doğrama ve Dekorasyon İşleri
11.Grup	Endüstriyel Kimyasal Madde, Temizlik Ürünleri, Kozmetik Ürünler, Lastik Plastik Mamuller, Deri, Ayakkabı, Fotoğraf, Bakalitten Mamul Eşyalar İmalatı, Metal Yüzey Kaplama İşleri
12.Grup	Isıtıcı, Pişirici ve Soğutucu Cihazlar İmalatı İle Metal Mutfak Eşyaları Emaye Kaplama, Elektrikli Ev Aletleri İmalatı-Aspiratör İmalatı ve Pazarlaması
13.Grup	Sanayi ve Yatırım Makinaları İle Tarım Makinaları İmalatı
14.Grup	Kalorifer Kazanı, Hidrofor, Boyler, Eşanjör, Akaryakıt ve Gaz Depoları ve Tankı-Kompresör İmalatı, Çelik Konstrüksiyon İmalatı-Asansör İmalatı ve Montaj İşleri
15.Grup	Pres Kalıp ve Şekillendirme İşleri, Torna, Tesviye, Freze, Talaşlı İmalatı
16.Grup	Otomotiv-Otomotiv Yan Sanayi, Dorse, Karoseri, Damper, Dingil, Römork İmalatçıları ve Otomotiv Servis, Bakım İletmeciliği İle Akümülatör İmalatı. Hizmetler,Taşımacılık, İç ve Dış Ticaret
17.Grup	Metal Gereçler ve Çelik Eşya İmalatçıları
18.Grup	Elektrik Motorları -Elektronik Gereçler, Bilgi İşlem Sistemleri İmalatı ve Montajı, Kablo, Elektrik Malzemeleri İmalatı
19.Grup	Kömür, Metalik Cevher, Üretim ve Zenginleştirme İşleri. Kum, Taş, Kil ve Maden Ocakları İşletmeciliği
20.Grup	Metal Döküm ve Enjeksiyon, İşleri ve Haddeciler

#### III. 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak soru formu kullanılmıştır. Söz konusu soru formu işletmelere gönderilmeden önce pilot olarak seçilen 5 firmada uygulanmış ve tespit edilen bazı eksiklikleri giderilmiştir.

Hazırlanan soru formu iki kısımdan ve toplam 38 soru ile çeşitli ifadelerden oluşmuştur. Birinci kısımda

işletmenin genel özelliklerine ilişkin sorular sorulmuş; ikinci kısımda ise maliyet muhasebesi uygulama politikalarına ilişkin sorulara yer verilmiştir. Maliyet muhasebesi uygulamalarına verilen önemin belirlenmesi amacıyla 1'den 5'e kadar "hiç önemli değil, önemsiz, kararsızım, önemli ve çok önemli" şeklinde beşli likert ölçeği kullanılmıştır. Oluşturulan soru formu bu sektörlerde yer alan 47 işletmenin tamamına gönderilmiş, ancak 31'inden (%66) cevap alınabilmiştir.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS 12.0 istatistik paket programı kullanılmıştır.

### III. 4. Araştırmanın Sınırları

Araştırma mekanı olarak Kayseri ili seçilmiş, konu bakımından "maliyet muhasebesi uygulama politikaları" ile sınırlandırılmış, finansal muhasebe ile ilgili politikalar kapsam dışında bırakılmıştır. Ayrıca araştırma 150'den fazla personel istihdam eden büyük ölçekli sanayi işletmelerinde yapılmış, bunun dışında kalan küçük ve orta boy işletmeler ile hizmet işletmeleri kapsama alınmamıştır.

### III. 5. Araştırmanın Bulguları

Yapılan araştırmadan elde edilen sonuçlar, araştırma yapılan işletmelere ait genel bilgiler ve maliyet muhasebesi uygulama politikalarına ait bulgulardan oluşmaktadır. Söz konusu bulgular aşağıda özetlenmiştir.

#### III.5.1. Araştırmaya Katılan İşletmelere Ait Genel Bilgiler

Araştırma kapsamında bulunan 47 büyük ölçekli sanayi işletmesine soru formu gönderilmiş, bunların 31'inden cevap alınabilmiştir. Araştırmaya katılan 31 büyük sanayi işletmesinin 27'sini (%87.1) anonim şirket; 4'ünü (%12.9) ise limited şirket oluşturmaktadır. İşletmelere hangi sektörde faaliyette bulduklarına yönelik soruya 30 işletme cevap vermiştir. Bunların faaliyette buldukları sektörler Tablo.2.de verilmiştir.

#### III.5.2. Maliyet Muhasebesi Uygulama Politikalarına İlişkin Bulgular

Araştırma yapılan işletmelerdeki maliyet muhasebesi uygulama politikalarına ilişkin elde edilen bulgular aşağıdadır.

##### III.5.2.1. İç Denetim, Ayrı Bir Maliyet Muhasebesi Servisi ve Bütçe Uygulaması

Araştırma yapılan işletmelerin bünyelerinde bir iç denetim bölümünün bulunup bulunmadığı; maliyet muhasebesi uygulamalarının finansal muhasebe ile birlikte mi, ayrı bir serviste mi yürütüldüğü ve bütçe

yapıp yapmadıkları yönündeki soruya verilen cevaplara ait frekanslar ve yüzdeleri Tablo.3.de verilmiştir.

**Tablo.2. İşletmelerin Faaliyette Buldukları Sektör Grupları**

Sektör Grupları	Frekans	Yüzde
2. Grup	2	6,7
3. Grup	4	13,3
4. Grup	1	3,3
5. Grup	1	3,3
7. Grup	3	10,0
9. Grup	8	26,7
10. Grup	2	6,7
11. Grup	1	3,3
12. Grup	3	10,0
15. Grup	2	6,7
17. Grup	1	3,3
19. Grup	2	6,7
Toplam	31	100,0

**Tablo.3. İç Denetim, Maliyet Muhasebesi Servisi ve Bütçe**

İç Denetim Bölümü	Frekans	Yüzde
Evet	26	83,9
Hayır	5	16,1
<b>Ayrı Bir Maliyet Muhasebesi Servisi Bulunup Bulunmadığı</b>		
Evet	9	29,0
Hayır	22	71,0
<b>Bütçe Yapılıp Yapılmadığı</b>		
Evet	24	80
Hayır	6	20

Tablo.3'den de anlaşılacağı gibi, işletmelerin 26'sında (%83,9) iç denetim bölümü bulunurken, 5'inde (%16,1) bulunmamaktadır. Araştırmaya katılan 31 şirketin 22'sinde (%71) maliyet muhasebesi işlemleri finansal muhasebe ile birlikte yürütülürken; 9'unda (%29) ayrı bir maliyet muhasebesi servisi bulunmaktadır. Ayrıca işletmelerin 24'ünde (%80) bütçe hazırlanırken 6'sında (%20) bütçe hazırlanmamaktadır.

Ayrı bir maliyet muhasebesi servisi bulunan işletmelerin kurumsal işletmeler olabileceği düşüncesiyle sözkonusu 9 şirketin hukuki yapıları incelenmiştir. Buna göre oluşturulan tablo şöyledir:

**Tablo.4. Hukuki Yapı ve Ayrı Bir Maliyet Muhasebesi Servisi Karşılaştırması**

Hukuki Yapı	Ayrı Bir Maliyet Muhasebesi Servisi		
	Evet	Hayır	Toplam
Anonim Şirket	9	18	27
Limited Şirket	-	4	4
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>31</b>

Görüldüğü gibi, işletme bünyesinde ayrı bir maliyet muhasebesi servisi bulunan şirketlerin tamamı anonim şirkettir (Tablo.4). Bu da maliyet muhasebesine önem veren işletmelerin daha çok kurumsal yapıda olan işletmeler olduğunu göstermektedir.

İşletmede iç denetim bölümünün ve ayrı bir maliyet muhasebesi servisinin bulunup bulunmadığı ile bütçe yapılıp yapılmadığına ilişkin soruya verilen cevaplara yönelik çapraz tablolar şöyledir.

**Tablo.5. İç Denetim ve Bütçe Karşılaştırması**

Bütçe	İç Denetim		
	Evet	Hayır	Toplam
Evet	21	3	24
Hayır	4	2	6
<b>Toplam</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>30</b>

**Tablo.6. İç Denetim ve Ayrı Bir maliyet Muhasebesi Servisi Karşılaştırması**

İç Denetim	Ayrı Bir Maliyet Muhasebesi Servisi		
	Evet	Hayır	Toplam
Evet	8	18	26
Hayır	1	4	5
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>22</b>	<b>31</b>

Çapraz tablolardan da fark edileceği gibi finansal muhasebeden ayrı bir maliyet muhasebesi servisi olan işletmelerin tamamında bütçe yapılmaktadır. Bütçe yapan 24 işletmenin 21'inde iç denetim bulunurken, 3'ünde bulunmamaktadır. İç denetim yapan 21 işletmenin tamamında bütçe yapılmaktadır (Tablo5-6).

### III.5.2.2. Maliyet Muhasebesinin İşletmedeki Fonksiyonu ve Önemi

Araştırma yapılan işletmelerin, maliyet muhasebesinin yerine getirdiği bazı fonksiyonlara verdikleri önemi ölçmek amacıyla, beşli likert ölçeğine göre ifadeler oluşturulmuştur. Sözkonusu ifadeler ve verilen cevapların ortalamaları ile standart sapmaları şöyledir:

Tablo.7'den de anlaşılacağı gibi, maliyet muhasebesinin yerine getirdiği tüm fonksiyonlar ankete katılanlar tarafından çok önemli olarak ifade edilmiştir.

Bu sorunun güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach alfa değeri hesaplanmış ve 85,4 olarak bulunmuştur. Bulunan sonuç, sorunun güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo.7. Maliyet Muhasebesinin Fonksiyonlarına Verilen Önem**

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Mamul maliyetlerinin hesaplanması	4,7415	0,63075
Yönetim için gerekli olan bilgilerin sağlanması	4,6667	0,47946
Faaliyetlerin planlanması ve kontrolü	4,4667	0,62881
Alternatifler arasından seçim	4,0690	0,92318
Bütçelerin hazırlanması	4,4000	0,85500
Maliyet bilgilerinin kaydedilmesi	4,6667	0,66089
Fiyatlama kararlarına yardım	4,5000	0,62971
Maliyet azaltım çalışmalarına katkı	4,3871	0,84370
Maliyetlerin kontrolü ve performans ölçümü	4,4000	0,85501

### III.5.2.3. Maliyet Hesaplama Sıklığı

Araştırma yapılan işletmelerin maliyet hesaplama sıklığını ölçmek amacıyla yöneltilen soruya verilen cevaplara ilişkin frekans ve yüzdeleri şöyledir:

**Tablo.8. Maliyet Hesaplama Sıklığı**

Maliyet Hesaplama Periyodu	Frekans	Yüzde
Haftalık	2	0,067
Aylık	16	0,533
Üç Aylık	10	0,333
Altı Aylık	0	0,000
Yıllık	2	0,067
<b>Toplam</b>	<b>30</b>	<b>1,000</b>

Tablo.8'den de fark edileceği gibi, araştırma yapılan işletmelerin %53'ü aylık maliyet hesaplarken bunu %33'le üç aylık maliyet hesaplayan işletmeler takip etmektedir. Yıllık ve haftalık maliyet hesaplayan işletmelerin toplam anket yapılan işletmeye oranı %6,7'dir. Bu da işletmelerin çoğunlukla aylık ve üç aylık maliyet hesapladıklarını göstermektedir. Ankete katılan işletmelerden hiçbiri altı aylık maliyet hesaplamamaktadır.

### III.5.2.4. Stokları İzlemede Kullanılan Yöntem

Araştırma yapılan işletmelerin stokları izlemede ilk giren ilk çıkar (fifo), son giren ilk çıkar (lifo), ortalama, gerçek veya bir başka yöntem kullanıp kullanmadıklarına ilişkin yöneltilen soruya verdikleri cevaplar şöyledir:

**Tablo.9. Stokları İzlemede Kullanılan Yöntem**

Stok İzleme Yöntemi	Frekans	Yüzde
Fifo	6	0,19
Lifo	4	0,13
Ortalama	19	0,61
Gerçek	2	0,07
Diğer	-	0,00
<b>Toplam</b>	<b>31</b>	<b>1,00</b>

Tablo.9'dan da anlaşılacağı gibi işletmelerin büyük bir çoğunluğu (%61) ortalama maliyet yöntemini kullanırken, bunu fifo (%19), lifo (%13) ve gerçek maliyet yöntemi (%7) izlemektedir. Bunların dışında bir başka yöntem kullanan işletme bulunmamaktadır.

### III.5.2.5. Mamul Maliyetinin Hesaplanmasında Fiili veya Önceden Belirlenmiş Maliyet Kullanımı

Mamül maliyetinin belirlenmesinde rakamların fiili ya da önceden belirlenmiş olup olmadığına ilişkin yöneltilen soruya verilen cevaba ilişkin frekans ve yüzdeler şöyledir.

Tablo.10. Fiili veya Önceden Belirlenmiş Maliyet Yöntemi

Fiili veya Önceden Belirlenmiş Maliyet	Frekans	Yüzde
Fiili Maliyet Yöntemi	24	0,77
Standart Maliyet Yöntemi	3	0,10
Tahmini Maliyet Yöntemi	-	0,00
Melez Maliyetleme Yöntemi	4	0,13
<b>Toplam</b>	<b>31</b>	<b>1,00</b>

Tablo-10'dan da fark edileceği gibi, işletmelerin %77'si fiili maliyetleme, %13'ü melez maliyetleme (Buradaki melez maliyetlemeden, direkt ilk madde ve malzeme maliyetleri ile direkt işçilik maliyetlerinin fiili, genel üretim maliyetlerinin ise tahmini yüklem oranıyla yüklendiği yöntem anlaşılmalıdır), %10'u da standart maliyetleme yöntemini kullandıklarını belirtmiştir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin hiçbirinde tahmini maliyet kullanılmamaktadır.

### III.5.2.6. Tam, Değişken veya Normal Maliyetleme Uygulamaları

Araştırma yapılan işletmelere tam, değişken veya normal maliyetlemeden hangisini uyguladıklarına yönelik soruya verilen cevaplara ait frekans ve yüzdeler şöyledir:

Tablo.11. Tam, Değişken ve Normal Maliyetleme

Tam, Değişken ve Normal Maliyetleme	Frekans	Yüzde
Tam Maliyetleme	25	0,80
Değişken	4	0,13
Normal Maliyetleme	2	0,07
<b>Toplam</b>	<b>31</b>	<b>1,00</b>

Tablo.11'den de anlaşılacağı gibi, araştırma yapılan işletmelerin %80'i tam maliyetlemeyi, %13'ü değişken maliyetlemeyi ve %7'si de normal maliyetlemeyi kullanmaktadırlar.

### III. 2.5.2.7. Mamul Maliyetlemede Kullanılan Yöntem

Mamul maliyetlemede safha, sipariş veya her ikisinin birlikte kullanılıp kullanılmadığına ilişkin yöneltilen soruya verilen cevapların frekansları ve yüzdeleri şöyledir:

Tablo.12. Mamul Maliyetleme Yöntemleri

Safha ve Sipariş Maliyetleme	Frekans	Yüzde
Safha	7	0,23
Sipariş	14	0,45
Safha-Sipariş	10	0,32
<b>Toplam</b>	<b>31</b>	<b>1,00</b>

Tablo.12'den de fark edileceği gibi, işletmelerin %45'i sipariş, %32'si hem safha hem sipariş, %23'ü de safha maliyetlemesi yöntemini kullandıklarını ifade etmişlerdir.

Buradan hareketle hangi sektördeki işletmelerin safha, hangilerinin sipariş ve hangilerinin her iki yöntemi birlikte kullandığına ilişkin oluşturulan çapraz tablo şöyledir:

Tablo.13. Sektörlerin Kullandıkları Maliyetleme Yöntemleri

Sektör	Safha	Sipariş	Safha ve Sipariş Birlikte	Toplam
2. Grup	-	2	-	2
3. Grup	-	1	3	4
4. Grup	-	-	1	1
5. Grup	-	1	-	1
7. Grup	1	1	1	3
9. Grup	2	4	2	8
10. Grup	2	-	-	2
11. Grup	-	1	-	1
12. Grup	1	1	1	3
15. Grup	1	1	-	2
17. Grup	-	1	-	1
19. Grup	-	-	2	2
<b>Toplam</b>	<b>7(%23)</b>	<b>13(%43)</b>	<b>10 (%33)</b>	<b>30(%100)</b>

Tablo.13'den de anlaşılacağı gibi safha maliyetlemesini en çok 9. ve 10. grupta yer alan işletmeler kullanırken, sipariş maliyetlemesini de yine 9. grupta yer alan işletmeler kullanmaktadır. Hem safha, hem sipariş kullanan işletmeler ise 3. grupta yer alanlardır.

### III.5.2.8. İkinci Dağıtımda Kullanılan Yöntem

Araştırma yapılan işletmelere genel üretim maliyetlerinin ikinci dağıtımında basit, kademeli, matematik, planlı veya karşılıklı dağıtımlardan hangisini kullandıkları sorulmuştur. Bu soruya verilen cevaba ilişkin frekans ve yüzdeler şöyledir:

**Tablo.14. Maliyet Dağıtım Yöntemi Kullanımı**

Maliyet Dağıtım Yöntemi	Frekans	Yüzde
Basit	11	0,36
Kademeli	5	0,16
Matematik	11	0,36
Planlı	4	0,12
Karşılıklı	0	0,00
<b>Toplam</b>	<b>31</b>	<b>1,00</b>

Tablo.14'den de anlaşılacağı gibi, basit ve matematiksel dağıtım %36'lık pay ile en çok kullanılan iki yöntemdir. Bunu %16 ile kademeli dağıtım, %12 ile de planlı dağıtım izlemektedir. Karşılıklı dağıtım veya bunun dışında bir başka yöntem kullanan işletme bulunmamaktadır.

### III.5.2.9. Üçüncü Dağıtımda Faaliyet Hacmi Seçimi

Genel üretim maliyetlerinin mamullere yüklenmesinde (3. dağıtım) kullanılan faaliyet hacminin (dağıtım anahtarı) neler olduğu sorusuna ilişkin yöneltilen soruya verilen cevaba ilişkin frekans ve yüzdeler şöyledir.

**Tablo.15. Maliyet Dağıtımında Kullanılan Anahtar**

Dağıtım Anahtarları (Faaliyet Hacmi)	Frekans	Yüzde
Üretim Miktarı	15	0,202
Direkt İlk Madde Malz. Giderleri	13	0,175
Makinelerin Çalışma Gücü	12	0,163
Direkt İşçilik Giderleri	12	0,163
Direkt İşçilik Saati	11	0,148
Mamul Direkt Giderleri	7	0,095
Tahmini Yükleme Oranı	4	0,054
<b>Toplam</b>	<b>74</b>	<b>1,000</b>

Tablo-15'den de farkedileceği gibi, üçüncü dağıtımda kullanılan faaliyet hacminde %20 ile üretim miktarı birinci sırayı alırken, %17,5 pay ile direkt ilk madde ve malzeme giderleri ikinci sırayı, %16,3'le makinelerin çalışma gücü ve direkt işçilik giderleri üçüncü sırayı almıştır. Direkt işçilik giderleri %14,8 ile dördüncü sırayı %9,5 ile mamul direkt giderleri beşinci sırayı, %5,4 ile tahmini yükleme oranı beşinci sırayı almaktadır.

### III.5.2.10. Maliyet Unsurlarının Mamul Maliyeti İçindeki Payı: Sektörel Karşılaştırma

Araştırma kapsamındaki işletmelere, mamul maliyeti içinde ilk madde, işçilik ve genel üretim maliyetlerinin payı sorulmuştur. Söz konusu soruya verilen cevaba ilişkin ortalama ve standart sapmalar şöyledir:

**Tablo.16: Maliyet Unsurlarının Mamul Maliyeti İçindeki Payları: Sektörel Karşılaştırma**

Sektör Grupları		İlk Madde Giderleri	İşçilik Giderleri	Genel Üretim Giderleri
2. Grup	Ortalama	,7700	,0550	,1800
	Adet	2	2	2
	Standart Sapma	,25456	,04950	,21213
3. Grup	Ortalama	,6200	,1700	,2100
	Adet	2	2	2
	Standart Sapma	,11314	,04243	,15556
4. Grup	Ortalama	,5500	,3000	,1500
	Adet	1	1	1
	Standart Sapma	.	.	.
5. Grup	Ortalama	,5000	,1500	,3500
	Adet	1	1	1
	Standart Sapma	.	.	.
7. Grup	Ortalama	,7167	,1267	,1567
	Adet	3	3	3
	Standart Sapma	,12583	,08737	,04041
9. Grup	Ortalama	,6800	,1843	,1357
	Adet	7	7	7
	Standart Sapma	,13711	,08203	,06268
10. Grup	Ortalama	,6200	,1450	,2350
	Adet	2	2	2
	Standart Sapma	,11314	,00707	,12021
12. Grup	Ortalama	,4167	,2333	,2500
	Adet	3	3	3
	Standart Sapma	,22546	,05774	,13229
15. Grup	Ortalama	,4000	,2750	,3250
	Adet	2	2	2
	Standart Sapma	,14142	,03536	,10607
19. Grup	Ortalama	,3000	,4500	,2500
	Adet	2	2	2
	Standart Sapma	,00000	,21213	,21213
Toplam	Ortalama	,5852	,2004	,2028
	Adet	25	25	25
	Standart Sapma	,19033	,11774	,11334

Tablo-15'den de anlaşılacağı gibi ortalama olarak mamul maliyeti içinde direkt ilk madde ve malzeme maliyetinin payı %58,52 iken, direkt işçilik maliyetlerinin payı %20,04 ve genel üretim maliyetlerinin payı da %20,28'dir.

Toplam mamul maliyeti içinde direkt ilk madde ve malzeme maliyetleri %77 ile "Şeker-Şekerli Mamuller, Et



- Tavuk -Yumurta - Süt ve Mamulleri - Yağ-Baharat - Bakliyat, Paketleme -Depolama” grubundadır (grup-2). Bunu %71 ile “Metal -Ahşap- Pvc Kapı, Pencere ve Aksesuarları, Kilit ve Diğer Aksamaları İmalatı, Soğuk Demir İşleri, Düz ve Yalıtım İnşaat Camı ve Camdan Mamul Eşya ve Cam İşlemeciliği, Oto Cam İmalatı” grubu izlemektedir (grup-7). En az direkt ilk madde ve malzeme maliyeti ise %30 ile “Kömür, Metalik Cevher, Üretim ve Zenginleştirme İşleri. Kum, Taş, Kil ve Maden Ocakları İşletmeciliği” grubundadır (grup-19).

Toplam mamul maliyeti içinde en çok direkt işçilik maliyetinin olduğu (%45) “Kömür, Metalik Cevher, Üretim ve Zenginleştirme İşleri; Kum, Taş, Kil ve Maden Ocakları İşletmeciliği” grubu (19.grup) birinci sırayı; “El ve Makine Halısı İmalatı ve İplik Boyama” grubu ise (%30) ikinci sırayı almaktadır. En az işçilik maliyeti bulunan ise %5 ile “Şeker-Şekerli Mamuller, Et - Tavuk - Yumurta - Süt ve Mamulleri - Yağ-Baharat - Bakliyat, Paketleme -Depolama” grubudur.

Toplam mamul maliyeti içinde en fazla genel üretim maliyeti bulunan grup %35 ile “Çorap İmalatı-Konfeksiyon-Dar Dokuma ve Çanta İmalatı”dır (5.grup). En az genel üretim maliyetinin olduğu grup ise %13 pay ile “Orman Ürünleri, Oturma Grupları, Ev Mobilyaları, Kanepeler, Yatak ve Ev Tekstili” grubudur (9. grup).

### III.5.2.11. Mamul Fiyatlandırma Politikası

Araştırma yapılan firmalara mamullerini fiyatlarken; maliyet + kar, rekabet ortamındaki piyasa fiyatı, talebe göre değişen fiyat, değişken maliyetler + belli bir oran yöntemlerinden hangisini kullandıkları sorulmuştur. Söz konusu soruya verilen cevapların frekans ve yüzdeleri şöyledir:

Tablo.17: Mamul Fiyatlandırma Politikası

Fiyatlandırma Politikaları	Frekans	Yüzde
Maliyet + kar	15	53,6
Rekabet ortamındaki piyasa fiyatı	11	39,3
Talebe göre değişen fiyat	2	7,1
Değişken maliyetler + belli bir oran	0	-
<b>Toplam</b>	<b>28</b>	<b>100,0</b>

Tablo.17’den de anlaşılacağı gibi, işletmelerin %53,6’lık bir kısmı maliyet + kar yöntemiyle fiyat belirlediklerini, %39,3’ü rekabet ortamındaki piyasa fiyatını kullandıklarını, %7’si de talebe göre değişen fiyat uyguladıklarını belirtmişlerdir. Araştırma kapsamındaki işletmelerden değişken maliyetler + belli bir oran yöntemini kullanan bulunmamaktadır.

### III. 5.2.12. Birleşik ve Yan Mamul Üretimi

Araştırma yapılan işletmelere birleşik ve yan mamul üretimi yapıp yapmadıklarına ilişkin yöneltilen soruya verilen cevaplar şöyledir:

Tablo18. Birleşik ve Yan Mamul Üretimi

Birleşik ve Yan Mamul Üretimi	Evet	Hayır	Toplam
Birleşik Mamul	8 (%26,7)	22 (%73,3)	30 (%100)
Yan Mamul	11 (%36,7)	20 (%63,3)	31(%100)

İşletmelerin birleşik mamul üretilip üretmedikleri yönünde sorulan soruya verdikleri cevaplardan 8 işletmenin (%26,7) birleşik mamul ürettiği, 22 işletmenin (%73,3) üretmediği anlaşılmaktadır. Yan mamul üreten işletme sayısı ise 11 (%36,7), üretmeyen işletme sayısı 20 (%73,3)’dir (Tablo.18).

Yan mamul üreten işletmelere mamul maliyetinden yan mamullere pay verip vermedikleri sorulmuş, yan mamul üreten 11 firmanın 10’u (%90,9) üretim maliyetinden pay verdiğini; bir işletme ise pay vermediğini doğrudan sonuç hesaplarıyla ilişkilendirdiğini belirtmiştir.

Üretim maliyetinden yan mamullere pay veren işletmelerin bunu hangi hesaplarda ne şekilde muhasebeleştirdiğine ilişkin verdikleri cevaplar şöyledir:

-Yan mamulün emsal değerini 152 Mamuller hesabına borç, 151 Yarı Mamuller -Üretim hesabına alacak kaydeden işletme sayısı 6’dır (%60).

-Yan mamulün emsal değerini 157 Diğer Stoklar hesabına borç, 151 Yarı Mamuller -Üretim hesabına alacak kaydeden işletme sayısı 4’tür (%40).

-Yan mamulün emsal değerini 157 Diğer Stoklar hesabına borç, 649 Diğer Olağan Gelir ve Karlar hesabına alacak kaydeden işletme bulunmamaktadır.

Yan mamulle ilgili yukarıdaki kayıt alternatiflerinin dışında başka bir alternatif uygulayan işletme mevcut değildir. Araştırma yapılan işletmelerden sadece birisi yan mamul satılınca kadar hiçbir kayıt yapmadığını, satış anında ise satış hasılatı içine kaydettiğini belirtmiştir.

### III.5.2.13. Karlılık Analizi

Araştırma yapılan işletmelere mamullerle, bölümlerle veya hem mamul hem de bölümlerle ilgili karlılık analizi yapıp yapmadıklarına ilişkin yöneltilen soruya verilen cevaplar şöyledir:

**Tablo.19. Karlılık Analizi**

Karlılık Analizi	Evet	Hayır	Toplam
Her mamulün ayrı ayrı karlılığı	13(%41,9)	18(%58,1)	31(%100)
Her bölümün karlılığı	4(%12,9)	27(%87,1)	31(%100)
Hem bölümün hem mamulün karlılığı	12(38,7)	19(%61,3)	31(%100)
Herhangi bir karlılık analizi yok	1(%3,3)	29(%96,7)	30(%100)

Tablo.19'den de anlaşılacağı gibi işletmelerin %41,9'u her mamulün karlılığını ayrı ayrı hesaplarken, %38,7'si hem mamulün hem de bölümün karlılığını hesaplamaktadır. İşletmelerin %12,9'u sadece bölüm karlılığı hesaplamaktadır. Herhangi bir karlılık analizi yapmayan işletmelerin oranı ise %3,3'dür.

### III. 2.5.2.14. Üretimde Miktar Kaybı: Fire

Araştırma kapsamındaki işletmelere imalat ortamında ortaya çıkan fireye ilişkin nasıl bir muhasebe politikası uyguladıklarına ilişkin yöneltilen soruya verilen cevaplar şöyledir:

#### Normal Fire

Üretim sırasında ortaya çıkan normal firelerle ilgili olarak nasıl bir muhasebe politikası uygulandığına ilişkin yöneltilen soruya toplam 28 işletme cevap vermiştir. Kullanılan politikalar şöyledir:

-Firenin üretim sürecinin sonunda (kalite kontrol noktasında) ortaya çıktığını ve fire maliyetini sadece tamamlanan mamullere yükleyen işletme sayısı 12'dir (%28).

-Firenin üretim sürecinin başında veya üretim süreci boyunca ortaya çıktığını ve fire maliyetini hem tamamlanan mamullere, hem de yarı mamullere yükleyen işletme sayısı 14'dür (%50).

-Normal fireyi hiç dikkate almayan işletme sayısı ise 2'dir (%7)

#### Anormal Fire

Anormal fire uygulamasına toplam 21 işletme cevap vermiştir. Buna göre anormal fireyi Olağandışı Gider ve Zarar kaydeden 9 işletme (%43) bulunmaktadır. Anormal fireyi hiç hesaba katmayan işletme sayısı ise 12'dir (%57).

### III.5.2.15. Hesap Planı

Araştırma yapılan işletmelerin tamamı 7/A seçeneğini kullandıklarını belirtmiştir. 8 numaralı hesap sınıfını kullanıp kullanmadıkları yönündeki soruya 30 firma cevap vermiştir, bunlardan sadece 4'ü (%13) bu

hesap sınıfını kullandığını, 26'sı (%87) kullanmadığını ifade etmiştir.

İşletmede üretim sırasında boşa geçen zamana ait maliyetleri hesaplayıp hesaplamadıkları yönünde sorulan soruya 3 işletme hesapladığını ve bu maliyetleri 680 Çalışılmayan Kısım Giderleri hesabına kaydettiklerini belirtmişlerdir.

Mamul maliyetine genel yönetim ve finansman giderlerinden pay verilip verilmediği sorusuna 26 işletme (%87) evet cevabını verirken, 4 işletme (%13) hayır cevabı vermiştir.

### III.5.2.16. Barkod ve Mamul Maliyeti Hesaplama Yazılım Kullanımı

Araştırma yapılan işletmelerde üretim sırasında herhangi bir bilgisayar programından yararlanıp yararlanmadıkları, ayrıca üretim ortamının çeşitli aşamalarında barkod teknolojisi kullanıp kullanmadıklarına yönelik sorulan soruya verilen cevaba ilişkin frekanslar ve yüzdeleri şöyledir:

**Tablo.20. Barkod Teknolojisi ve Maliyet Hesaplama Yazılım Kullanımı**

Barkod ve Yazılım	Evet	Hayır	Toplam
Barkod	14 (%45,2)	17 (%54,8)	31 (%100)
Bilgisayar Programı	24 (%77,4)	7 (%22,6)	31 (%100)

Tablo.20'den de görüleceği üzere, üretim sürecinin çeşitli aşamalarında barkod teknolojisi kullanan işletmelerin oranı %45,2 iken, kullanmayanların oranı %54,8'dir. Mamul maliyeti hesaplamada paket program kullanan işletmelerin oranı %77,4; kullanmayanların oranı ise %22,6'dır.

Mamul maliyetlemede kullanılan yazılımın ne olduğu sorusuna alınan cevaplardan çok farklı programların kullanıldığı, işletmelerin çoğunluğunda özel yazılım bulunduğu belirlenmiştir.

## IV. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı gibi, aynı sektörde faaliyette bulunan işletmeler arasında dahi, maliyet muhasebesi uygulama politikalarında farklılıklar görülmektedir. Bu, işletmelerin stokları izlemede fifo, lifo veya ortalama yöntemlerden birini tercih etme, genel üretim maliyetlerini dağıtmada basit, kademeli, matematik veya planlı dağıtım yöntemlerinden birini kullanabilme, birleşik mamulleri maliyetlemede çeşitli alternatiflerden birini seçebilme gibi imkanlarından kaynaklanmaktadır.

Kayseri'de faaliyette bulunan ve 150'den fazla personel çalıştıran sanayi işletmelerinin uyguladıkları

maliyet muhasebesi politikalarının tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirdiğimiz anket uygulamasından elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir:

- Araştırma yapılan işletmelerin %83,9'nda iç denetim bölümü bulunurken, %26'sında bulunmamaktadır. İşletmelerin %71'inde ayrı bir maliyet muhasebesi servisi bulunmamakta, bunlarda maliyet muhasebesi işlemleri finansal muhasebe servisi ile birlikte yürütülmektedir. İşletmelerin %80'inde bütçe yapılırken, %20'sinde yapılmamaktadır.

- İşletmeler maliyet muhasebesinin yerine getirdiği tüm fonksiyonları çok önemli olarak görmektedirler.

- İşletmelerin %53,3'ü aylık, %33,3'ü üç aylık, %6,7'si de haftalık ve yıllık maliyet hesaplamaktadırlar.

- En çok kullanılan stok izleme yöntemi %61'le ortalama maliyet yöntemidir. Bunu 19'la fifo, %13'le lifo ve %7 ile gerçek maliyet izlemektedir

- Araştırma yapılan işletmelerin %77'si fiili maliyet yöntemini, %13'ü melez maliyet yöntemini, %10'u da standart maliyet yöntemini kullandıklarını belirtmişlerdir.

- Araştırmaya katılan işletmelerin %80'ini tam maliyetlemeyi, %13'ü değişken maliyetlemeyi, %7'si de normal maliyetlemeyi kullanmaktadır.

- Safha maliyet yöntemi kullanarak biri maliyet tespit eden işletmelerin toplam araştırmaya katılan işletme içindeki payı %23, sipariş maliyetleme yöntemini kullanan işletmelerin oranı %45, her ikisini birlikte kullanan işletmelerin oranı ise %32'dir.

- Genel üretim maliyetlerinin ikinci dağıtımında basit dağıtım ve matematiksel dağıtım en çok kullanılan yöntemlerdir ve oranları %36'dır. Bunu %16 ile kademeli, %12 ile planlı dağıtım yöntemleri izlemektedir.

- Üçüncü dağıtımda üretim miktarı yöntemi %20 ile ilk sırayı, ilk madde ve malzeme giderleri %17,5'la ikinci sırayı, makinelerin çalışma gücü ve direkt işçilik giderleri %16,3'le üçüncü sırayı, direkt işçilik saati %14 ile dördüncü sırayı, mamul direkt giderleri %9,5'la beşinci sırayı, %5,4'le tahmini yükleme oranı altıncı sırayı almıştır.

- İşletmelerin %73,3'ünde birleşik imalat yapılmazken, %26,7'sinde yapılmaktadır. Yan mamul üreten işletmelerin oranı %36,7, üretmeyenlerin oranı ise %63,3'dür.

- İşletmeler mamulleri fiyatlarken genellikle (%53,6) maliyet + kar yöntemini ve rekabet ortamındaki değişen fiyatı (%39,3) kullandıklarını belirtmişlerdir.

- Araştırma neticesinde işletmelerin %41,8'inin her mamulün karlılığını ayrı ayrı analiz ettiği, %12,9'unun her bölümün karlılığını analiz ettiği, %38,7'sinin hem mamulün hem de bölümün karlılığını analiz ettiği, %3,3'ünün ise herhangi bir karlılık analizi yapmadığı belirlenmiştir.

- Araştırmaya katılan işletmelerin tamamının 7/A maliyetleme seçeneğini kullandıkları belirlenmiştir.

- 8 numaralı hesap sınıfının %13 oranında kullanıldığı %87 oranında kullanılmadığı tespit edilmiştir.

- Genel yönetim ve finansman giderlerinden mamullere pay veren işletmelerin oranı %87'dir.

- Üretim sürecinin çeşitli aşamalarında barkod kullananların oranı %45,2, mamul maliyeti hesaplamada bilgisayar programından yararlananların oranı da %77,4'dür.

Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı gibi, işletmeler arasındaki uygulama farklılıkları bulunmaktadır. Bunun mali tablolara yansıtacağı dikkate alındığında, seçilen politikaların mali tablo dipnotlarında belirtilmesi hem muhasebe kavram ve ilkeleri bakımından hem de tablo kullanıcıları bakımından yararlı olacaktır. Zira bu, muhasebenin sosyal sorumluluk, tam açıklama ve tutarlılık kavramlarının gereği olduğu gibi kamunun aydınlatılması için de bir zorunluluktur

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Civelek, M. & Özkan, A. (2004). *Temel ve Tekdüzen Maliyet Muhasebesi*. Ankara: Detay Yayınları.
- [2] Horngren, C.T.; Foster, G. & Datar, S.M. (1997). *Cost Accounting – A Managerial Emphasis*, 9th Ed. London: Prentice Hall.
- [3] Atkinson, A.A.; Banker, R.D.; Kaplan, R.S. & Young, S.M. (1997). *Management Accounting*. 2nd Ed. London: Prentice Hall.
- [4] Kartal, A.; Sevim, A. & Gündüz, H.E. (2004). *Maliyet Muhasebesi*. Yayın No: 1524. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- [5] Büyükmirza, K. (2000). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi-Tekdüzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı*. 8. Baskı. Ankara: Barış Kitabevi Yayını.

- [6] Garrison, R.H. & Noreen, E.W. (2000). *Managerial Accounting*. 9th Ed. New York: Irwin McGraw-Hill.
- [7] Barfield J.T.; Raiborn, C.A. & Kinney, M.R. (1998). *Cost Accounting Traditions and Innovations*. 3rd Ed. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- [8] Civelek, M. (2002). *Maliyet Muhasebesi – Sorunlar-Sorular – Cevaplar*. Ankara: Detay Yayınları.
- [9] Basık, O. (1989). Safha Maliyetinde Fire Sorunu. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, 55-56, 13-26.
- [10] Pekdemir, R. (1998). *Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Genel İmalat Maliyetleri*. Yayın No:17. İstanbul: Tesmer Yayını.

**Azzem ÖZKAN** (azzem@erciyes.edu.tr) was appointed as an Assistant Professor by Faculty of Economics and Business Administration in Erciyes after a while he got his PhD. degree in Institute of Social Sciences in Gazi University in 2002. The main interest area of the author is that cost and managerial accounting in service and manufacturing businesses, period-end accounting transactions and tax accounting.

# İNTERNET REKLAMLARININ PAZARLAMA ETİĞİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: MERSİN ÜNİVERSİTESİ ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDE YAPILAN PİLOT BİR ÇALIŞMA

Ayşe ŞAHİN

Mersin Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

## AN EVALUATION OF ADVERTISING ON THE INTERNET IN THE PERSPECTIVE OF MARKETING ETHICS: A PILOT STUDY APPLIED ON MERSİN UNIVERSITY STUDENTS

**Abstract:** This study examined the positive & negative effects of internet advertising on Mersin University students and determined how students evaluate internet advertising in the perspective of marketing ethics. The survey is applied on 804 students by using cluster sampling, which are attending on different faculties and colleges in Mersin University. It is determined that informativeness, disturbance, context convincing or harmfulness characteristics of the internet advertisings do not effect on internet usage of students; however, entertainment of internet advertisings affects the usage aim of the internet. In order to analyze the differences among faculties and community colleges in terms of informativeness, disturbance, context convincing or harmfulness characteristics of the internet advertisings, the Variance Analysis was used, and it is concluded that there is no difference among faculties' and community colleges' students.

**Keywords:** Marketing Ethics, Advertising and Ethics, Internet Advertising and Ethics.

## İNTERNET REKLAMLARININ PAZARLAMA ETİĞİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: MERSİN ÜNİVERSİTESİ ÖĞRENCİLERİ ÜZERİNDE YAPILAN PİLOT BİR ÇALIŞMA

**Özet:** Bu çalışmada, internet reklamlarının Mersin Üniversitesi öğrencileri üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerini incelemek ve bu reklamları pazarlama etiği açısından nasıl değerlendirdiklerini saptamak amacıyla, bu üniversitenin 16 farklı biriminde ( fakülte / yüksekokul / konservatuar ) eğitim-öğretim gören 804 öğrenci ile kümelere göre örnekleme yöntemi kullanılarak pilot bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

İnternet reklamlarının öğrenciler tarafından bilgi verici, rahatsız edici, içeriklerinin inandırıcı veya zararlı bulunmasının interneti kullanım amaçlarını etkilemediği, internet reklamlarının eğlenceli olmasının ise interneti kullanım amaçlarını etkilediği belirlenmiştir. Öğrencilerin internet reklamlarını bilgi verici, eğlenceli, rahatsız edici, içeriklerini inandırıcı ve zararlı bulmaları açılarından fakülteler/yüksekokullar arasında anlamlı farklılıkların bulunup-bulunmadığını test etmek amacıyla uygulanan Varyans Analizi sonucunda ise fakülteler/yüksekokullar arasında anlamlı farklılıkların bulunmadığı saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Pazarlama Etiği, Reklam ve Etik, İnternet Reklamı ve Etik.

## I. GİRİŞ

Türkiye, genç nüfus yapısı nedeniyle yerli ve yabancı pek çok firmanın ilgisini çeken bir tüketici potansiyeline sahiptir. 2002 yılı itibariyle yaklaşık 68 milyon olan Türkiye nüfusunun %22'sini 12-22 yaş grubu oluşturmaktadır. Bu gruptaki gençlerin sanal dünyaya olan ilgileri hızla artmakta, zamanlarının ve bütçelerinin önemli bir kısmını almaya başlamaktadır. Genç tüketiciler, sürekli olarak internet, cep telefonu vb. iletişim araçlarının reklam bombardımanına tutularak belirli ürünleri / hizmetleri satın almaya yönlendirilmektedirler [1].

İnternet reklamlarının tüketiciler ve özellikle de interneti sık kullanan genç tüketiciler üzerindeki psikolojik ve kültürel etkileri ise henüz kesin olarak bilinmemektedir. Bu tartışma odağı temel alınarak gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı; internet

reklamlarının Mersin Üniversitesi öğrencileri üzerindeki etkilerini ve öğrencilerin bu reklamları pazarlama etiği açısından nasıl değerlendirdiklerini araştırmaktır.

## II. REKLAMIN TANIMI ve TÜRLERİ

### II.1. Reklamın Tanımı

Reklam; para ödenerek kitle iletişim araçlarında yayımlanan, belirli bir hedef kitleyi ikna etmek veya etkilemek amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerdir [2]. Başka bir ifadeyle reklam, bireyleri bir ürün/hizmet hakkında bilgilendirmek amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerdir. Reklamın en temel görevi tüketicilere bilgi vermektir [3].

Reklamlar, kitle iletişim araçları radyo ve televizyonun yanı sıra, son yıllarda internet aracılığı ile de gerçekleştirilmekte, hatta internette tüketiciler sohbet

odalarında bir ürünü / hizmeti tartışabilmektedirler.

Reklam bir iletişim türüdür. Bütün iletişim türlerinde olduğu gibi reklamın da üç temel bileşeni vardır [3].

- a) İletişim sürecini başlatan kaynak,
- b) İletişim aracı,
- c) İletişimde mesajı alan müşteri/tüketici.

Bu üç bileşen çerçevesinde gelişen iletişim sürecinde bazı etik sorunlar da ortaya çıkmaktadır. Bu sorunlar üçüncü bölümde incelenecektir.

## II.2. Reklamın Türleri

Reklamın temel olarak dokuz türü bulunmaktadır. Çok sayıda reklamın yine çok farklı yapılardaki tüketicilere/müşterilere hitap ettiği düşünüldüğünde, reklamların ne kadar karmaşık bir yapıda oldukları daha iyi gün yüzüne çıkmaktadır. Reklam türleri şöyle ifade edilebilir[2]:

- Marka reklamları,
- Perakendeci reklamları yada mahalli reklamlar,
- Politik reklamlar,
- Rehberlerde ve ilanlarda yer alan reklamlar,
- Doğrudan pazarlama araçlarıyla yapılan reklamlar,
- İşletmeden – işletmeye yapılan reklamlar,
- Kurumsal reklamlar,
- Kamu hizmeti reklamları,
- İnternet reklamları

## III. PAZARLAMA ETİĞİ ve REKLAMLARLA İLGİLİ ETİK KONULAR

### III.1. Pazarlama Etiği

Pazarlama etiği; “pazarlama kararları ve faaliyetleri ile ilgili ahlaki değerleri, standartları, iyi-kötü, yararlı-zararlı, doğru ve yanlış davranış biçimlerini inceleyen standartlar sistemidir” [4,5]. Bu tanım ışığında, tüm pazarlama kararları ve faaliyetlerinin toplum ve iş dünyası tarafından genel kabul görmüş ahlaki yargılar, standartlar ve kurallar çerçevesinde incelenmesi

pazarlama etiğinin temelini oluşturmaktadır.

Pazarlama kararlarının önemli bileşenlerinden bir tanesi olan reklamlar, özellikle son yıllarda etik açıdan yoğun bir biçimde incelenmektedir. Bu incelemelerin artmasında televizyon reklamlarının tüketiciler üzerindeki önemli etkisi ve internet reklamlarındaki hızlı büyüme önemli rol oynamaktadır.

### III.2. Reklamlarla İlgili Etik Konular

Reklamlarla ilgili etik konular şu ana başlıklar altında toplanabilir. Bunlar;

“Reklamda abartma, sunumlarda yanıltma, çocuklara yönelik zararlı reklamlar, zararlı ürünlerle ilgili reklamlar (sigara, alkol, kumar), ünlü kişilerin referans ve onaylarının aşırı kullanımı, gerçekçi olmayan fiyat indirimleri ve tutundurma faaliyetlerine yönelik iddialar”dır [6].

Reklam Özdenetim Kurulu tarafından belirlenen reklamlarda uyulması gereken kurallar ise şöyle sıralanmıştır [7]:

- Reklamlar yasalar ve genel ahlak kurallarına uygun, dürüst ve doğru olmalıdır.
- Reklamlar tüketicinin tecrübe ve bilgi eksikliklerini istismar etmemelidir.
- Reklamlarda kullanılan tanıkların gerçek ve tanıklık yaptıkları konuda tecrübeli yada uzman kişiler olması gerekmektedir.
- Reklamlarda hiçbir rakip ürün, firma, ticari faaliyet aşağılanarak yada alay konusu yapılarak kötülenmemelidir.
- Reklamlar korku duygusundan, batıl inançlardan yararlanmamalı, ırk, din ve cinsiyet ayrımcılığına dayanmamalı, şiddeti desteklememelidir.
- Reklamlarda araştırma sonuçları, istatistikler ve bilimsel terimler yanıltıcı biçimde kullanılmamalıdır.
- Reklamlar, çocukların doğal saflıklarını istismar etmemeli, onlara zihinsel, ahlaki yada fiziksel zarar verecek ifade ve görüntüler içermemelidir.
- Reklamlarda kullanılan doğrulanabilir nitelikteki iddiaların mutlaka kanıtı olmalı ve bunlar istendiğinde Reklam Özdenetim Kurulu’na gösterilmelidir.
- Bir ürünün yapısı, bileşimi, amaca uygunluğu, kullanım alanı ve olanakları, miktarı, fiyatı, satış koşulları ve benzeri özellikleri konusunda eksik bilgi verilerek,

anlam karışıklığına yol açılarak, abartılı iddialar ileri sürülerek tüketiciyi yanıltıcı şekilde reklamlar yapılmamalıdır.

Ülkemizde yapılan bir araştırmada reklam izleyicileri, reklam etiği konularını önem derecesine göre ürünler arası karşılaştırmaların tarafsız olmaması, ürün özelliklerinin doğru tanıtılmaması, kadın cinselliğinin ön plana çıkarılması, erkek cinselliğinin ön plana çıkarılması, toplumun örf ve adetlerinin dikkate alınmaması ve çocukların reklamlarda yer alması şeklinde sıralamaktadırlar [8].

Reklamlarda en sık karşılaşılan etik sorunlar [9-12]:

- Bir ürün/hizmetle ilgili internet ortamında gereğinden az yada fazla bilgi aktarılmaya çalışılması,
- Bir ürün/hizmetle ilgili bazı bilgilerin eksik veya yanlış verilmesi,
- Reklamların içeriğinin ve güvenilirliğinin düşük olması,
- Reklamlarda kullanılan uzman görüşlerinin ve test sonuçlarının, rakip ürünlerin performansları ile ilgili teknik bilgilerin karmaşık yada aşırı sunulması,
- Rakiplere zarar verecek özelliklerin üründe bulunmadığı halde reklamda vurgulanması,
- Ürün/hizmet kullanımı sonuçlarının yanlış yansıtılması, sadece belirli yönlerin öne çıkarılması yoluyla gençlerin ikna edilmeye çalışılması,
- Tüketimle zihni sürekli meşgul etmeleri,
- Cinsel unsurların ön plana çıkarılması,
- Çok klişeleşmiş yaşam biçimi tasvirleri,
- Bu reklamların gençlerin yanı sıra çocukların da izleyebileceğinin düşünülmemesi ve kolayca zarar görebilecek bu kitlelerin hedeflenmesi,

olarak sayılabilir.

Çeşitli yasal düzenlemelerle, Reklam Özdenetim Kurulu vb. özdenetim mekanizmalarıyla reklam etkinlikleri yanlış uygulamalardan arındırılmaya çalışılsa da, etikle bağdaşmayan reklamcılık uygulamaları halen görülmektedir.

Reklamlarda yer alan etik dışı uygulamaları “hedef kitle seçimi stratejilerinde ve mesaj stratejilerinde yer alan

etik dışı uygulamalar” olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür [13].

• Hedef kitle seçiminde etiksel karar almada, üç tür hedef pazardan söz edilmektedir. Bunlar; bilinçli tüketiciler, risk altındaki tüketiciler ve kolaylıkla zarar görebilen tüketicilerdir. Özellikle gençler risk altındaki tüketiciler grubunda yer almakta, bilişsel yeteneklere ve savunma mekanizmalarına sahip olmalarına karşın, bazı reklam ve satış yaklaşımlarından, fiziksel, eğitsel, ekonomik yada sosyal nedenlerle olumsuz etkilenebilmektedirler.

• Reklamlarda mesaj stratejisinin etikseliğine yönelik eleştirilere bakıldığında ise, mesajlarda yer alan iddialar ve yapılan karşılaştırmalarla, cinselliği ön plana çıkaran vurgulamaların olduğu görülmektedir. Reklamlarda gerçeğe dayanmayan çeşitli iddialarla ne yazık ki zaman zaman hedef kitle aldatılmaya çalışılmaktadır. Reklamlarda iki tür yalan iddia söz konusudur. Açık iddialar ve ima yoluyla yapılan iddialar. Açık iddia, neyi savunduğunu açıkça söyler ve aldatıcı olduğunu herkes bilir. İma yoluyla yapılan iddialar ise imalarda bulunarak, insanların istenildiği gibi anlamalarına yol açacak olan iddialardır.

Reklamların etiksel açıdan eleştirilen bir yönü de karşılaştırmalı reklamlarda yer alan iddialarla “en iyi, eşsiz, en ucuz, en sevilen, en kaliteli” gibi karşılaştırmalı sıfatların kullanımınıdır [14].

#### IV. İNTERNETTE PAZARLAMA ve ETİK

Son yılların en önemli iletişim ve pazarlama araçlarından olan internet, etik sorunları da beraberinde getirmiştir. Özellikle internette yer alan reklamlar, bu aracı kullanan her yaş grubundan tüm bireylere açıktır. Gençler ve çocuklar zararlı internet sitelerine (eğer filtreleme yok ise) kolaylıkla ulaşabilmektedirler. Bu sitelerde yer alan reklamların içeriği ve güvenilirliği pazarlama etiği açısından tartışmaya ve araştırılmaya açık bir konudur.

Milyonlarca kişinin bilgi alış-verişinde bulunduğu internet ortamında, ticari mesajlar vermek, çeşitli firmaları, ürünlerini ve/veya hizmetlerini tanıtmak amacıyla web ortamına yerleştirilen duyuru vb. faaliyetlerle internet üzerinde gerçekleştirilen reklamın temelleri atılmıştır.

İnternette pazarlama, yaygın ağlar aracılığı ile hedeflenen tüketiciler üzerinde bir etki yaratmak amacıyla doğrudan iletişim kurulmasına dayalı bir pazarlama yöntemidir [15].

İnternet reklamlarının amacı, marka bilinirliği yaratmak, müşterilere / tüketicilere ürünler / hizmetler/

firmalar hakkında bilgi vermek, elektronik ortamda satış geliştirmektir[16].

İnternet reklamları, genellikle müşterilere/tüketicilere bilgi vermek amacıyla oluşturulan web sayfalarında yer alan, renkli, üç boyutlu, görüntü efektleri yaratabilen yeni bir reklam aracı olmaları nedeniyle klasik reklam faaliyetlerinden farklı özellikler taşımaktadır [15].

İnternet reklamcılığı kısa geçmişine rağmen giderek büyüyen bir sektördür. Kolay ölçülebilir, hesaplanabilir ve sonuçları izlenebilir olmasıyla geleneksel reklam araçları ile yarışan internet reklamcılığındaki önemli noktalar; yeterli güvenli ve istenilen sıklıkta ölçümleme yapılabilmesi, hedef kitle bilgilerine ulaşılabilir olması, internetin ulaştığı kitlelerle ilgili çeşitli araştırmaların kısa sürede ve düşük maliyetle yapılabilmesi, reklam yapım ve yayın giderlerinin düşük olması, içerik bakımından belirli sitelerde tanıtımın gerçekleştirilebilmesi, uzun dönemli iletişim planı gerçekleştirilmesine olanak tanınması olarak sıralanabilir. İnternet reklamları, çok kolay ve hızlı şekilde düşük maliyetle hazırlanabilmektedir. Etkileşimli bir ortamın avantajlarını sunan internet reklamcılığında, hedef kitleye ulaşmada kişi başına birim maliyet de oldukça düşüktür. Ülkemizde, 2003 yılında internete en fazla reklam veren sektörler; alkollü içecek, banka, bilişim, cep telefonu, eğitim, e-ticaret, gazino, gıda, ilaç, giyim, gsm, otomotiv ve ulaştırma olarak sıralanabilmektedir [17].

İnternet ortamında yapılan reklamlar, diğer reklam araçlarında yayımlanan reklamlarda olduğu gibi, alıcı-satıcı arasındaki ticari ilişkiyi etkilemek amacıyla bilgi yaymaya çalışmaktadırlar. İnternet ortamında yayımlanan reklamları diğer reklamlardan ayıran en önemli nokta, tüketicilerin/müşterilerin reklam ile iletişim kurabilmesidir. Tüketiciler/müşteriler reklamı tıklayarak bir firma/ürün/hizmet hakkında daha fazla bilgi alabilirler. Bir aşama daha ileri gidilerek tüketiciler/müşteriler tıkladıkları internet reklamı yardımıyla tanıtılan ürünü internet üzerinden satın alabilirler [15].

Tüketicilere hem alışveriş, hem de bilgilendirme anlamında sunduğu kolaylıklara rağmen, internette pazarlamada da etiksel sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu etik sorunlardan en önemlisi "kişiye özel gizli bilgilere izinsiz ulaşılabilmesi"dir.

İnternet reklamlarında en sık görülen etik dışı uygulamalar; görsel ve mesaj içeriğinde oluşan etik dışı uygulamalar olarak iki grupta incelenebilir [18]. Bazı internet reklamlarında ise hem görsel hem de içerik açısından etik dışı mesajlar yer almaktadır. Radyo, televizyon, gazete-dergi ve açık hava reklamlarında yer alan tüm etik konular internet reklamları için de geçerli olup, en çok kullanılan etik dışı uygulamalar, cinsel objelerin dikkat çekmek amacıyla sıkça kullanılması, sigara ve alkollü içecek reklamlarının zararlarına yer

verilmeden reklamlarının yapılması, gençlerin bilinçsizce şiddet içeren bilgisayar oyunları ve şans oyunları reklamlarına yönlendirilmeleri, olarak sıralanabilir [19].

İnternet reklamlarında kullanılan ünlüler (film ve pop yıldızları) gençleri belirli ürünlere ve markalara yönlendirerek, ürün ve marka bağlılığı yaratmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca bir de ürün markalarının genç tüketicileri çekmek için oluşturdukları sanal gençlik kulüpleri bulunmaktadır. Bu tür kulüpler, gençlere eğlence ya da bir şeyler öğrenme anlamında bir değer sunmalı ve sadece bir pazarlama aracı olarak kullanılmamalıdır [9,20].

## V. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAM ve KISITLARI

Bu çalışmanın amacı, internetin ve internet reklamlarının Mersin Üniversitesi öğrencileri üzerindeki etkilerini ve öğrencilerin bu reklamları pazarlama etiği açısından nasıl değerlendirdiklerini araştırmaktır.

Bu çalışma ışığında Mersin Üniversitesinde öğrenim gören gençlerin interneti kullanım amaçları ile internet reklamlarını bilgi verici, eğlenceli, rahatsız edici, içeriklerini inandırıcı bulmaları arasında bir ilişki olup-olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Bu amacın yanı sıra, ana kitleyi oluşturan gruplar arasında internet reklamlarını bilgi verici, eğlenceli, rahatsız edici ve içeriklerini inandırıcı bulma açısından farklılık bulunup-bulunmadığı araştırılmaktadır.

Bu çalışma internete reklam veren firmalara yeni pazarlama ve reklam stratejileri belirlemelerinde yardımcı olabilir.

Araştırma sonuçları Mersin Üniversitesi öğrencileri ile sınırlı olup, sonuçların Türkiye çapındaki tüm üniversitelerin öğrencilerine genellenmesi söz konusu değildir.

## VI. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

İnternetin ve internet reklamlarının Mersin Üniversitesi öğrencileri üzerindeki etkilerini ve öğrencilerin bu reklamları pazarlama etiği açısından nasıl değerlendirdiklerini saptamak amacıyla tanımlayıcı araştırma modeli ve birincil veriler kullanılmıştır [21].

## VII. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H<sub>1</sub>: Öğrencilerin interneti kullanım amaçları ile internet reklamlarını bilgi verici bulmaları arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>2</sub>: Öğrencilerin interneti kullanım amaçları ile internet



reklamlarını eğlenceli bulmaları arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>3</sub>: Öğrencilerin interneti kullanım amaçları ile internet reklamlarını rahatsız edici bulmaları arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>4</sub>: Öğrencilerin interneti kullanım amaçları ile internet reklamlarının içeriklerini inandırıcı bulmaları arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>5</sub>: Öğrencilerin interneti kullanım amaçları ile internet reklamlarını zararlı bulmaları arasında bir ilişki yoktur.

H<sub>6</sub>: Öğrencilerin internet reklamlarını bilgi verici bulmaları açısından gruplar arasında farklılık yoktur.

H<sub>7</sub>: Öğrencilerin internet reklamlarını eğlenceli bulmaları açısından gruplar arasında farklılık yoktur.

H<sub>8</sub>: Öğrencilerin internet reklamlarını rahatsız edici bulmaları açısından gruplar arasında farklılık yoktur.

H<sub>9</sub>: Öğrencilerin internet reklamlarının içeriklerini inandırıcı bulmaları açısından gruplar arasında farklılık yoktur.

H<sub>10</sub>: Öğrencilerin internet reklamlarını zararlı bulmaları açısından gruplar arasında farklılık yoktur.

## VIII. ÖRNEKLEME YÖNTEMİ ve UYGULANMASI

Mersin Üniversitesi'nde 2003-2004 eğitim-öğretim yılında 10 Fakülte, 14 Yüksekokul ve 3 Enstitüde toplam 16445 öğrencinin eğitim-öğretim gördüğü saptanmıştır. 16445 adet öğrenci çalışmanın ana kitlesi kabul edilerek bu ana kitlenin % 5'ine ulaşmak hedeflenmiş, 822 adet öğrenci üç aşamalı kümelere göre örnekleme yöntemi kullanılarak fakülte/yüksekokul, bölüm ve sınıflardan tesadüfi olarak seçilmiştir[22,23]. 822 adet öğrenciden 804 adet öğrenci anket formunu doldurmayı kabul etmiş, 10 Aralık 2003-30 Nisan 2004 tarihleri arasında doldurulan anket formlarından 796 adedi geçerli sayılmıştır.

## IX. VERİ TOPLAMA ve DEĞERLENDİRME YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır.

Anket formu 17 sorudan oluşmaktadır. Bu formun hazırlanmasında Brackett&Karr'ın geliştirdikleri ölçekten

yararlanılmıştır [24]. Anket formunun ilk bölümünde öğrencilerin fakülte, bölüm, sınıf, cinsiyet, yaş gibi özelliklerine yönelik 4 soru, ikinci bölümde haftalık internet kullanım süreleri, internete girebilmek için tercih ettikleri mekanlar ve interneti en çok hangi amaç için kullandıklarına ilişkin 4 soru, üçüncü bölümde ise internet üzerinde öğrencilerin en çok ilgisini çeken siteler, bu sitelerde yayınlanan reklamlardan en çok beğenilenler, internet sitelerinde yayımlanan reklamların bilgi verici, eğlenceli, rahatsız edici, inandırıcı olup-olmadıklarına yönelik 9 adet soru yer almaktadır.

Anket formunun düzenlenmesinde seçmeli, derecelmeli ve açık uçlu sorular kullanılmıştır.

Anket formu, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünde öğrenim gören 50 öğrenci üzerinde soruların anlaşılabilirliği açısından test edilmiştir. Bu test sonucunda elde edilen bilgiler ışığında gerekli düzeltmeler yapılmış ve anket formuna son şekli verilmiştir. Anketlerin uygulanmasında kişisel görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Anket formlarının değerlendirilmesi aşamasında "SPSS 11.0 for Windows" paket programı kullanılmıştır.

Araştırma hipotezlerinde ifade edilen iki değişkenli çözümlenmelerde değişkenler arasındaki ilgiyi test etmek amacıyla Ki-Kare, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) ve Kendall sıra korelasyonu kullanılmıştır [21,22,25]. Önem derecesi tüm istatistiksel analizler için 0,05 olarak belirlenmiştir.

## X. ARAŞTIRMADAN ELDE EDİLEN BULGULAR

### X.1. Öğrencilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan 796 adet öğrencinin doldurmuş olduğu anket formlarının değerlendirilmesi sonucunda elde edilen temel bulgular aşağıda sunulmuştur.

Araştırmaya katılan 796 öğrencinin Fakülte/Yüksekokullara ve Enstitülere göre dağılımı Tablo.1'de görülmektedir.

Araştırmaya katılan 796 öğrencinin 47'si (%5,9)Eczacılık Fakültesi'nde, 21'i (%2,6) Eğitim Fakültesi'nde, 50'si (%6,3) Fen-Edebiyat Fakültesi'nde, 72'si (%9,0) Güzel Sanatlar Fakültesi'nde, 83'ü (%10,4) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde, 10'u (%1,3) Konservatuarda, 74'ü (%9,3) Mühendislik Fakültesi'nde, 27 (%3,4) Tarsus Teknik Eğitim Fakültesi'nde, 22'si (%2,8) Tıp Fakültesi'nde, 77'si (%9,7) Mersin Meslek Yüksek Okulu'nda, 18'i (%2,3) Sağlık Hizmetleri Meslek

Yüksek Okulu'nda, 37'si (%4,6) Takı Teknolojisi ve Tasarımı Yüksek Okulu'nda, 146'sı (18,3) Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulu'nda, 40'ı (%5) Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu'nda, 48'i (%6) Erdemli Meslek Yüksek Okulu'nda, 24'ü (%3,1) ise Sosyal Bilimler, Fen ve Sağlık Bilimleri Enstitülerinde eğitim-öğretim görmektedirler.

**Tablo.1. Fakülte/Yüksekokul/Enstitü'lerden Ankete Katılan Öğrenci Sayıları**

Fakülte/Yüksekokul/Enstitü	Frekans	%
Eczacılık Fakültesi	47	5,9
Eğitim Fakültesi	21	2,6
Fen-Edebiyat Fak.	50	6,3
Güzel Sanatlar Fak.	72	9,0
İkt. ve İdari Bil. Fak.	83	10,4
Konservatuar	10	1,3
Mühendislik Fak.	74	9,3
Tarsus Tek.Eğt.Fak.	27	3,4
Tıp Fakültesi	22	2,8
Mersin MYO	77	9,7
Sağlık Hizmetleri MYO	18	2,3
Takı Teknolojisi YO	37	4,6
Turizm İşlt. ve Otel.YO	146	18,3
Beden Eğt.ve Spor YO	40	5,0
Erdemli MYO	48	6,0
Enstitüler	24	3,1
<b>Toplam</b>	<b>796</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan öğrencilerin öğrenim gördükleri sınıflara ilişkin dağılımlar Tablo.2'de görülmektedir.

**Tablo.2. Öğrencilerin Sınıf Dağılımları**

Sınıf	Frekans	%
1,00	330	41,5
2,00	228	28,6
3,00	108	13,6
4,00	130	16,3
<b>Toplam</b>	<b>796</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan öğrencilerin 330'u (%41,5) birinci sınıf, 228'i (%28,6) ikinci sınıf, 108'i (%13,6) üçüncü sınıf, 130'u (%16,3) dördüncü sınıf öğrencilerinden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin cinsiyetlerine ilişkin dağılımlar Tablo.3'de görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin 344'ü (%43,2) bayan, 452'si (%56,8) erkektir.

**Tablo.3. Öğrencilerin Cinsiyet Dağılımları**

Cinsiyet	Frekans	%
Bayan	344	43,2
Erkek	452	56,8
<b>Toplam</b>	<b>796</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan öğrencilerin yaşlarına ilişkin dağılımlar Tablo 4'de görülmektedir.

**Tablo 4. Öğrencilerin Yaş Dağılımları**

Yaş	Frekans	%
18-19	127	16,0
20-21	334	42,0
22-23	231	29,0
24-25	64	8,0
26 ve üzeri	40	5,0
<b>Toplam</b>	<b>796</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan öğrencilerin 127'si (%16'sı) 18-19 yaşında, 334'ü (%42) 20-21 yaşında, 231'i (%29) 22-23 yaşında, 64 (%8) 24-25 yaşında, 40'ı (%5) ise 26 yaş ve üzerindedir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin interneti kullanım sürelerine ilişkin dağılımlar Tablo.5'de görülmektedir.

**Tablo.5. Öğrencilerin İnterneti Kullanım Süreleri**

Saat/Hafta	Frekans	%
1 saatten az	195	24,5
1-2 saat	241	30,3
3-4 saat	161	20,2
5-6 saat	88	11,1
7 saat ve üzeri	111	13,9
<b>Toplam</b>	<b>796</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan öğrencilerin 195'i (%24,5) bir saatten az, 241'i (%30,3) bir-iki saat, 161'i (%20,2) üç-dört saat, 88'i (%11,1) beş-altı saat, 111'i (%13,9) ise haftada yedi saat ve daha fazla süreyi internet kullanarak geçirdiklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin interneti kullanım amaçlarına ilişkin dağılımlar Tablo.6'da görülmektedir.

**Tablo.6. Öğrencilerin İnterneti Kullanım Amaçları**

Amaç	Frekans	%
Araştırma	474	59,5
E-posta	148	18,6
Sohbet	94	11,8
Gazete-dergi oku.	50	6,3
Alış-veriş	9	1,1
Diğer ( eğlenmek, vakit geçirmek )	21	2,6
<b>Toplam</b>	<b>796</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan öğrencilerin 474'ü (%59,5) araştırma yapmak, 148'i (%18,6) elektronik posta göndermek/almak, 94'ü (%11,8) sohbet etmek, 50'si (%6,3) gazete ve dergi okumak, 9'u (%1,1) alış-veriş yapmak, 21'i (%2,6) diğer amaçlar (eğlenmek, vakit geçirmek vb.) için interneti kullanmaktadırlar.

Araştırmaya katılan öğrencilerin internete girebilmek için en çok tercih ettikleri mekanlar Tablo.7'de görülmektedir.

**Tablo.7. İnternete Girebilmek İçin En Çok Tercih Edilen Mekanlar**

En Çok Tercih Edilen Mekan	Sıralama	%
Ev	3	31,6
İşyeri	3	31,4
İnternet kafeler	1	48,5
Üniversite kütüphanesi	2	34,8
Diğer(yurt)	5	80,5

İnternete girebilmek için en çok tercih edilen mekanın internet kafeler olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin reklamları en çok ilgilerini çeken internet siteleri Tablo.8'de görülmektedir.

**Tablo 8. Reklamları En Çok İlgi Çeken İnternet Siteleri**

Reklamları En Çok İlgi Çeken İnternet Siteleri	Sıralama	%
Oyun	4	29,0
Sohbet-Tartışma	2	28,6
Haber Grupları	1	33,5
Bilgisayar ile ilgili siteler	4	33,1
Diğer (mesleki siteler)	5	78,1

Araştırmaya katılan öğrencilerin ilgilerini en çok haber gruplarında yer alan reklamlar çekmektedir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin en çok beğendikleri internet reklamları Tablo.9'da görülmektedir.

**Tablo.9. En Çok Beğenilen İnternet Reklamı**

En Çok Beğenilen İnternet Reklamları	Sıralama	%
Bannerlar	3	23,4
E-posta reklamları	2	25,6
Tartışma listelerinde ve haber gruplarında görülen reklamlar	1	26,9
Arama motorlarında görülen reklamlar	4	25,9
Diğer(dosyalara eklenen reklamlar)	5	45,4

Araştırmaya katılan öğrencilerin en çok tartışma listelerinde ve haber gruplarında görülen reklamları beğendikleri görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğrencilerin internette zararlı buldukları reklam içeriklerine ilişkin değerlendirmeleri Tablo.10'da görülmektedir.

**Tablo.10. Zararlı Bulunan Reklamlar**

Zararlı Reklamlar	Frekans	%
Sigara ve alkollü içki Reklamları	115	14,4
Cinsel objeleri ön plana çıkaran reklam.	361	45,4
Şiddet içeren reklamlar	188	23,6
İnternette zararlı reklam göremiyorum	132	16,6
Toplam	796	100,0

Araştırmaya katılan öğrencilerin en çok (% 45,4) cinsel objeleri ön plana çıkaran reklamları zararlı buldukları saptanmıştır.

## X.2. Öğrencilerin İnternet Reklamlarındaki Etik Konulara İlişkin Algılamaları

Araştırmaya katılan öğrencilerin fakülte/ yüksekokul ve enstitü bazında internet reklamlarını ne düzeyde bilgi verici bulduklarına ilişkin değerlendirmeleri Tablo 11'de yer almaktadır.

**Tablo 11. Öğrencilerin İnternet Reklamlarını Bilgi Verici Bulmalarına İlişkin Değerlendirmeleri**

Fakülte/MYO/ Enstitü	N	$\bar{X}$	Yanıtların %'lik Dağılımları				
			1	2	3	4	5
Eczacılık	47	2,25	5	6	8	4	---
Eğitim	21	2,00	3	3	0,7	2	---
Fen-Edebiyat	50	2,20	2	7	7,6	2	---
Güzel Sanatlar	72	2,29	9	8	11	10	33
İkt. ve İd. Bil.	83	2,22	9	14	14	10	---
Konservatuar	10	2,70	1	1	3	4	---
Mühendislik	74	2,24	6	10	7	12	---
Tek.Eğitim	27	2,30	1	4	5	2	---
Tıp	22	2,59	---	3	3	8	---
Mersin MYO	77	2,03	22	7	11	4	---
Sağ.Hiz.MYO	18	1,78	6	2	0,7	---	---
Taktik Tek. YO	37	2,49	---	5	5	10	---
Tur.İş&Ot.YO	146	2,21	17	20	13	18	67
Bed.Eğ.SpYO	40	2,15	6	5	5	4	---
Erdemli MYO	48	2,08	13	4	6	6	---
Enstitüler	24	2,67	---	1	---	4	---
<b>Toplam</b>	<b>796</b>		<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

1= Tamamen bilgi verici

5=Hiç bilgi verici değil

İnternet reklamlarını bilgi verici bulma açısından

% 22 oranı ile en fazla Mersin MYO öğrencilerinin tamamen bilgi verici buldukları, % 20 oranı ile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO öğrencilerinin kısmen bilgi verici buldukları, %14 oranı ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinin internet reklamlarının bilgi verici olması konusunda fikirlerinin bulunmadığı, %18 oranı ile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO öğrencilerinin internet reklamlarını kısmen bilgi verici bulmadıkları, internet reklamlarını hiç bilgi verici bulmayan öğrencilerin ise yine en fazla Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO'nda bulunduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin fakülte/yüksekokul ve enstitü bazında internet reklamlarını ne düzeyde eğlenceli bulduklarına ilişkin değerlendirmeleri Tablo.12'de yer almaktadır.

**Tablo.12. Öğrencilerin İnternet Reklamlarını Eğlenceli Bulmalarına İlişkin Değerlendirmeleri**

Fakülte/MYO/Enstitü	N	$\bar{X}$	Yanıtların %'lik Dağılımları				
			1	2	3	4	5
Eczacılık	47	2,49	7	6	7	3	5
Eğitim	21	2,14	3	4	1	2	---
Fen-Edebiyat	50	2,68	3	6	8	5	7
Güzel Sanatlar	72	2,74	7	8	10	14	8
İkt. ve İd. Bil.	83	2,47	13	17	7	11	12
Konservatuar	10	3,5	---	1	2	---	5
Mühendislik	74	2,85	7	8	9	23	13
Tek.Eğitim	27	2,89	1	3	4	7	3
Tıp	22	2,45	3	3	3	1	3
Mersin MYO	77	2,32	18	10	11	5	5
Sağ.Hiz.MYO	18	2,67	1	3	---	2	4
Takı Tek. YO	37	2,84	3	4	4	7	7
Tur.İş&Ot.YO	146	2,66	18	15	21	15	16
Bed.Eğ. Sp.YO	40	2,45	3	6	6	2	4
Erdemli MYO	48	2,44	13	5	7	3	7
Enstitüler	24	2,5	---	1	---	---	1
<b>Toplam</b>	<b>796</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

1=Tamamen eğlenceli

5=Hiç eğlenceli değil

İnternet reklamlarını eğlenceli bulma açısından %18 oranı ile en fazla Mersin MYO ve Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO öğrencilerinin tamamen eğlenceli buldukları, % 17 oranı ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinin internet reklamlarını kısmen eğlenceli buldukları, %21 oranı ile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO öğrencilerinin internet reklamlarını eğlenceli bulma konusunda fikirlerinin bulunmadığı, % 23 oranı ile Mühendislik Fakültesi öğrencilerinin internet reklamlarını kısmen eğlenceli buldukları, % 16 oranı ile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO öğrencilerinin internet reklamlarını hiç

eğlenceli bulmadıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin Fakülte/Yüksek okul bazında internet reklamlarını rahatsız edici bulmalarına ilişkin değerlendirmeleri Tablo.13'de görülmektedir.

**Tablo.13. Öğrencilerin İnternet Reklamlarını Rahatsız Edici Bulmalarına İlişkin Değerlendirmeleri**

Fakülte/MYO/Enstitü	Yanıtların %'lik Dağılımları		
	N	1	2
Eczacılık	47	9	5
Eğitim	21	3	3
Fen-Edebiyat	50	6	6
Güzel Sanatlar	72	8	9
İkt. Ve İd. Bil.	83	14	12
Tek.Eğitim	27	5	3
Tıp	22	3	3
Mersin MYO	77	6	19
Sağ.Hiz.MYO	18	3	2
Takı Tek. YO	37	3	5
Tur.İş&Ot.YO	146	17	11
Bed.Eğ.Spor YO	40	3	6
Erdemli MYO	48	6	6
Enstitüler	24	1	0,5
<b>Toplam</b>	<b>796</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

1=Evet 2=Hayır

İnternet reklamlarını rahatsız edici bulma açısından % 17 oranı ile en çok Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO öğrencilerinin zararlı buldukları, Mersin MYO öğrencilerinin ise % 19 oranı ile rahatsız edici bulmadıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin Fakülte/Yüksek Okul bazında internet reklamlarının içeriklerini inandırıcı bulmalarına ilişkin değerlendirmeleri Tablo.14'de görülmektedir.

İnternet reklamlarının içeriklerini inandırıcı bulma açısından Mersin MYO öğrencilerinin internet reklamlarını % 39 oranı ile tamamen inandırıcı buldukları, % 18 oranı ile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO öğrencilerinin kısmen inandırıcı buldukları, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerinin % 18 oranı ile bu konuda fikirlerinin olmadığı, % 24 oranı ile Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO öğrencilerinin internet reklamlarını kısmen inandırıcı buldukları, % 16 oranı ile Güzel Sanatlar Fakültesi öğrencilerinin internet reklamlarının içeriklerini hiç inandırıcı bulmadıkları saptanmıştır.

**Tablo.14. Öğrencilerin İnternet Reklamlarının İçeriklerini İnandırıcı Bulmalarına İlişkin Değerlendirmeleri**

Fakülte/MYO Enstitü	N	$\bar{X}$	Yanıtların %'lik Dağılımları				
			1	2	3	4	5
Eczacılık	47	2,66	3	6	5	6	6
Eğitim	21	2,81	---	3	2	3	4
Fen-Edebiyat	50	2,86	8	5	7	8	10
Güzel Sanatlar	72	2,83	11	9	8	11	16
İkt. ve İd. Bil.	83	2,57	14	13	18	11	13
Konservatuar	10	2,90	---	1	3	2	---
Mühendislik	74	2,65	8	10	8	10	10
Tek.Eğitim	27	2,78	---	2	6	3	2
Tıp	22	2,86	---	3	4	2	6
Mersin MYO	77	2,35	39	8	11	7	4
Sağ.Hiz.MYO	18	2,50	3	2	2	2	2
Takı Tek. YO	37	2,62	3	5	6	3	4
Tur.İş&Ot.YO	146	2,71	8	18	11	24	13
Bed.Eğ.Spor YO	40	2,43	---	7	3	2	4
Erdemli MYO	48	2,56	3	7	6	4	6
Enstitüler	24	2,67	---	1	---	2	---
<b>Toplam</b>	<b>796</b>		<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

1=Tamamen inandırıcı 5=Hiç inandırıcı değil

Öğrencilerin internette zararlı buldukları reklamlara ilişkin değerlendirmeleri Tablo.15'de görülmektedir.

**Tablo.15. Öğrencilerin İnternette Zararlı Buldukları Reklamlara İlişkin Değerlendirmeleri**

Fakülte/MYO/Enstitü	N	Yanıtların %'lik Dağılımları			
		1	2	3	4
Eczacılık	47	9	8	1	4
Eğitim	21	3	4	2	---
Fen-Edebiyat	50	4	6	8	5
Güzel Sanatlar	72	6	6	19	11
İkt. ve İd. Bil.	83	15	11	16	10
Konservatuar	10	2	8	1	2
Mühendislik	74	9	17	5	11
Tek.Eğitim	27	5	2	4	4
Tıp	22	6	2	2	1
Mersin MYO	77	10	11	4	17
Sağ.Hiz.MYO	18	1	4	2	---
Takı Tek. YO	37	3	4	7	4
Tur.İş&Ot.YO	146	15	10	16	24
Bed.Eğ.Spor YO	40	6	5	6	3
Erdemli MYO	48	6	9	4	4
Enstitüler	24	---	2	3	---
<b>Toplam</b>	<b>796</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

1=Sigara ve alkollü içki reklamı

2=Cinsel objeleri ön plana çıkaran reklamlar

3=Şiddet içeren reklamlar

4=İnternette zararlı reklam göremiyorum

Sigara ve alkollü içki reklamlarını % 15 oranı ile en çok İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik YO öğrencilerinin zararlı

buldukları, cinsel objeleri ön plana çıkaran reklamları % 17 oranı ile en çok Mühendislik Fakültesi öğrencilerinin zararlı buldukları, şiddet içeren reklamları % 19 oranı ile en fazla Güzel Sanatlar Fakültesi öğrencilerinin zararlı buldukları, internette zararlı reklam göremeyen öğrencilerin ise % 24 oranı ile en çok Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulunda buldukları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin temel özelliklerinden olan cinsiyet, yaş, interneti kullanım süreleri (saat), interneti kullanım amaçları, internete girebilmek için tercih ettikleri mekanlar(mekan), öğrenim gördükleri bölümler ve sınıflar ile internet reklamlarını bilgi verici, eğlenceli, rahatsız edici, içeriklerini inandırıcı ve zararlı bulmaları arasındaki ilişkiler (cinsiyet değişkeni nominal ölçekte, yaş ve interneti kullanım süreleri değişkenleri aralıklı ölçekte, bölüm, sınıf, amaç ve erişim değişkenleri ordinal ölçekte ve n>30 olduğu için) Kendall'ın Korelasyon Analizi ile araştırılmıştır.

**Tablo.16. Öğrencilerin Temel Özellikleri ile İnternet Reklamlarına Karşı Olan Tutumları Arasındaki İlişkiler**

Değişkenler		Kendall Korelasyon Katsayısı	P
CINSİYET	Bilgi	-0,037	0,270
	Eğlence	0,064	0,051
	Rahatsız	-0,098	<b>0,005*</b>
	İçerik	0,005	0,870
YAŞ	Zararlı	-0,051	0,123
	Bilgi	0,018	0,562
	Eğlence	0,051	0,093
	Rahatsız	0,019	0,557
SAAT	İçerik	0,060	<b>0,048*</b>
	Zararlı	0,071	<b>0,019*</b>
	Bilgi	-0,082	<b>0,007*</b>
	Eğlence	0,031	0,300
AMAÇ	Rahatsız	-0,41	0,202
	İçerik	-0,017	0,566
	Zararlı	0,007	0,815
	Bilgi	0,042	0,182
MEKAN	Eğlence	0,079	<b>0,010*</b>
	Rahatsız	-0,050	0,135
	İçerik	0,033	0,292
	Zararlı	0,013	0,662
BÖLÜM	Bilgi	0,057	0,089
	Eğlence	0,039	0,229
	Rahatsız	0,044	0,214
	İçerik	-0,014	0,665
SINIF	Zararlı	0,045	0,174
	Bilgi	-0,016	0,604
	Eğlence	0,013	0,660
	Rahatsız	0,023	0,478
SINIF	İçerik	-0,032	0,305
	Zararlı	-0,031	0,306
	Bilgi	0,032	0,300
	Eğlence	0,041	0,180
SINIF	Rahatsız	-0,047	0,150
	İçerik	0,050	0,100
	Zararlı	-0,036	0,240

\* p&lt;0,05

Öğrencilerin cinsiyetleri ile internet reklamlarının rahatsız edici bulmaları arasında, yaşları ile internet reklamlarının içeriklerini inandırıcı bulmaları arasında, yaşları ile internet reklamlarının zararlı bulmaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Öğrencilerin interneti kullanım süreleri ile internet reklamlarının bilgi verici bulmaları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Öğrencilerin interneti kullanım süreleri arttıkça, internet reklamlarını daha az bilgi verici bulmaktadırlar. Öğrencilerin interneti kullanım amaçları ile internet reklamlarının eğlenceli bulmaları arasında da anlamlı bir ilişki vardır.

### X.3. Betimsel Analizler

Öğrencilerin internet reklamlarının kullanım amaçlarına göre ne düzeyde bilgi verici, eğlenceli, rahatsız edici, içeriklerini inandırıcı ve zararlı bulduklarına ilişkin yapılan Betimsel Analizler Tablo.17'de görülmektedir.

**Tablo.17. Öğrencilerin İnterneti Kullanım Amaçlarını Gösteren Betimsel Analizler**

Amaç	Bilgi	Eğlence	Rahatsız	İçerik	Zararlı	
1,00	Arit.Ort. N Standart Sapma	2,1857 474 ,7029	2,5160 474 1,0326	2,0000 474 ,4278	2,6097 474 ,9610	2,3924 474 ,8999
2,00	Arit.Ort. N Standart Sapma	2,2230 148 ,6981	2,6486 148 1,1240	1,6824 148 ,4671	2,6824 148 1,0238	2,5743 148 1,0040
3,00	Arit.Ort. N Standart Sapma	2,6667 94 ,8726	2,7872 94 1,2774	1,7340 94 ,4678	2,6596 94 1,1028	2,3511 94 ,9695
4,00	Arit.Ort. N Standart Sapma	2,2400 50 ,6869	2,7600 50 1,1528	1,7000 50 ,4629	2,7800 50 1,0934	2,3400 50 ,8947
5,00	Arit.Ort. N Standart Sapma	1,7778 9 ,6667	2,5556 9 1,1304	1,7590 9 ,0000	2,4444 9 1,0138	2,6667 9 ,8660
6,00	Arit.Ort. N Standart Sapma	2,2760 21 ,8563	2,9524 21 1,1609	1,6190 21 ,4976	3,0476 21 1,0713	2,4762 21 ,9808
Toplam	Arit.Ort. N Standart Sapma	2,2148 796 ,7305	2,6005 796 1,0960	1,7374 796 ,4432	2,6495 796 1,0026	2,4234 796 ,9305

Amaçlar: 1= Araştırma 2=E-posta 3=Sohbet  
4= Gazete-dergi okumak 5= Alış-veriş  
6=Diğer(eğlenmek-vakit geçirmek)

İnternet reklamlarının en çok bilgi verici bulanların sohbet etmek amacıyla kullananlar; en çok eğlenceli bulanların eğlenmek-vakit geçirmek amacıyla kullananlar; en çok rahatsız edici bulanların araştırma yapmak amacıyla interneti kullananlar; internet reklamlarının

içeriklerini en çok inandırıcı bulanların ise yine eğlenmek-vakit geçirmek amacıyla interneti kullananlar; en çok zararlı bulanların ise alış-veriş yapmak amacıyla interneti kullananlar olduğu saptanmıştır.

### X.4. Hipotez Testleri

Araştırmanın ilk beş hipotezini test etmek amacıyla, Çapraz Tablolar yardımıyla Ki-Kare Bağımsızlık Testleri uygulanmış ve sonuçları Tablo.18'de sunulmuştur.

**Tablo.18. Öğrencilerin İnterneti Kullanım Amaçları ile İnternet Reklamlarını Etik Açısından Değerlendirmeleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Ki-Kare Testi Sonuçları**

Hipotez	Ki-Kare	Sd	P	Sonuç
H <sub>1</sub>	30,254	20	0,066*	Kabul
H <sub>2</sub>	36,323	20	0,014**	Red
H <sub>3</sub>	16,172	10	0,095*	Kabul
H <sub>4</sub>	25,566	20	0,181*	Kabul
H <sub>5</sub>	21,569	15	0,120*	Kabul

\*p>0,05

Bu test ile elde edilen sonuç; öğrencilerin interneti kullanım amaçları ile internet reklamlarının bilgi verici, rahatsız edici, içeriklerini inandırıcı ve zararlı bulmaları arasında bir ilişki olmadığını göstermektedir (p>0,05).

Öğrencilerin interneti kullanım amaçları ile internet reklamlarının eğlenceli bulmaları arasında ise bir ilişki bulunmaktadır (p<0,05).

Öğrencilerin eğitim-öğretim gördükleri fakülteler/ yüksekokullar bazında internet reklamlarının bilgi verici, eğlenceli, rahatsız edici, içeriklerini inandırıcı, zararlı bulmaları açısından farklılıklar bulunup bulunmadığını test etmek amacıyla yapılan Varyans Analizi (F Testi) sonuçları aşağıda Tablo.19'da görülmektedir.

**Tablo.19. Fakülteler Bazında Öğrencilerin İnternet Reklamlarını Değerlendirmelerine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Hipotez	F değeri	Sd	P	Sonuç
H <sub>6</sub>	0,907	15	0,459*	Kabul
H <sub>7</sub>	1,250	15	0,288*	Kabul
H <sub>8</sub>	1,856	15	0,157*	Kabul
H <sub>9</sub>	0,892	15	0,468*	Kabul
H <sub>10</sub>	1,739	15	0,157*	Kabul

\*p>0,05

Uygulanan Varyans Analizi(F testi) sonucunda;

öğrencilerin internet reklamlarını bilgi verici, eğlenceli, rahatsız edici, içeriklerini inandırıcı ve zararlı bulma açılarından fakülteler/yüksekokullar arasında anlamlı farklılıkların olmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Gruplar arasında fark bulunmadığı için Varyans Analizi'nin ileri teknikleri (Post Hoc Testler) uygulanmamıştır.

## XI. SONUÇ

Günümüzde reklamcılık sektörü gerek yaratıcılık gerekse tüketiciye ulaşacağı ortamlar anlamında sınırları zorlamaktadır. Tüketiciler çok farklı iletişim araçlarında firma/ürün /hizmet reklamları ile karşılaşmakta, firmalar hedef kitleye bire-bir ulaşarak, müşteri profillerine uygun pazarlama stratejileri uygulamaktadırlar. Özellikle genç nüfusun yoğun olduğu ülkemizde gençler, son yıllarda özellikle de internet reklamlarından çok fazla etkilenmektedirler.

İnternet reklamların etik açıdan Mersin Üniversitesi öğrencileri tarafından değerlendirildiği bu çalışmada; internet reklamlarını en çok bilgi verici bulanların sohbet etmek amacıyla kullananlar; en çok eğlenceli bulanların eğlenmek-vakit geçirmek amacıyla kullananlar; en çok rahatsız edici bulanların araştırma yapmak amacıyla interneti kullananlar; internet reklamlarının içeriklerini en çok inandırıcı bulanların ise yine eğlenmek-vakit geçirmek amacıyla interneti kullananlar; en çok zararlı bulanların ise alış-veriş yapmak amacıyla interneti kullananlar olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan öğrencilerin en çok (% 45,4) cinsel objeleri ön plana çıkaran reklamları zararlı buldukları saptanmıştır.

İnternet reklamlarının eğlenceli olması, öğrencilerin interneti kullandırmalarını olumlu yönde etkilemektedir. Öğrencilerin interneti kullanım süreleri ile internet reklamlarını bilgi verici bulmaları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. İnterneti kullanım süreleri arttıkça, internet reklamlarını daha az bilgi verici bulmaktadırlar.

İnternet reklamlarını bilgi verici, eğlenceli, rahatsız edici, içeriklerini inandırıcı ve zararlı bulma açılarından fakülteler/yüksekokullar arasında anlamlı farklılıkların olmadığı görülmektedir

İnternet ortamında genç tüketicilerin yanlış ürün/hizmet reklamlarından etkilenmemeleri için reklam veren firmaların, reklam ajanslarının, gençlik örgütlerinin ve ailelerin gençleri zararlı internet reklamlarından korumak amacıyla ortak hareket etmeleri ve hükümetlerin de gerekli yasal önlemleri almaları gerekmektedir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Fırat, E. (2004). Hedef Kitleye Özel Stratejiler. *Capital Dergisi Eki*, 12, Nisan, 39-40.
- [2] Armstrong, G. & Kotler, P. (2004). *Principles of Marketing*. Tenth Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- [3] Wells, W.; Burnett, J. & Moriarty, S. (2000). *Advertising*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- [4] Velasquez, M. (2002). *Business Ethics*. New York: Prentice-Hall Inc.
- [5] Schlegelmilch, B. (1998). *Marketing Ethics*. London: International Thomson Business Press.
- [6] Singhapakdi, A. & Vitell, J.S. (1990). Marketing Ethics: Factors Influencing Perception of Ethical Problems and Alternatives. *Journal of Macromarketing*, 10(1), 3-9.
- [7] Ural, T. (2003). *İşletme ve Pazarlama Etiği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- [8] Kaya, E. (1997). Reklam Ahlakı. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [9] Odabaşı, Y. & Oyman, M. (2002). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- [10] Torlak, Ö. (2001). *Pazarlama Ahlakı*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- [11] Varinli, İ. (2001). *Pazarlama Ahlakı ve Kayseri'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletme Yöneticilerinin Pazarlama Ahlakına İlişkin Değerlendirmeleri*. Kayseri: Kayseri Ticaret Odası Yayın No:15.
- [12] Sirgy, J. & Lee, D. (1996). Setting Socially Responsible Marketing Objectives A Quality of Life Approach. *European Journal of Marketing*, 30(5), 26-32.
- [13] Treise, D. & Werghold, M.F. (1994). Ethics in Advertising: Ideological Correlates of Consumer Perceptions. *Journal of Advertising*, 23, September, 59-67.
- [14] Rutherford, P. (2000). *Yeni İkonalar*. (Çev: M. Gerçekler). 2. Baskı. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- [15] Kırcova, İ. (2002). *İnternette Pazarlama*. İkinci Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- [16] Zeff, R. & Aronson, B. (2001). *Advertising on the Internet*. Second Edition. New York: John Wiley&Sons Inc..
- [17] Kohen, E.A. (2004). Farklı ve Etkili Bir Reklam Anlayışı. *Marketing Türkiye*, 2(48), 49-50.

- [18] Phillips, M.J. (1997). *Ethics and Manipulation in Advertising*. Connecticut: Quorum Books.
- [19] Montgomery, K. (2000). Youth and Digital Media:A Policy Resarch Agenda. *Journal of Adolescent Health*, 27(2), 64-76.
- [20] Uras, G. (2004). Reklamda Etik Reklamcı Kadar Reklam Verenin de Sorunu. *Milliyet Gazetesi Business Eki*, 30 Mayıs, 10.
- [21] Kurtuluş, K. (2004). *Pazarlama Araştırmaları*. Yedinci Baskı. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- [22] Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları*., Ankara: Seçkin Yayınevi.
- [23] Yükselen, C. (2003). *Pazarlama Araştırmaları*. İkinci Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- [24] Brackett, L. & Carr, B. (2001). Cyberspace Advertising vs. Other Media: Consumer vs. Mature Student Attitudes. *Journal of Advertising Research*, 41(5), 22-31.
- [25] Altunışık, R.; Coşkun, R.; Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2004). *Araştırma Yöntemleri*. Üçüncü Baskı, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

**Ayşe ŞAHİN** (asahin@mersin.edu.tr) is an Assistant Professor of Marketing in Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business at Mersin University. She received her PhD from Süleyman Demirel University, Isparta. Her research interests include marketing ethics, relationship marketing, industrial marketing management, data-based marketing and business-to-business marketing.



# İLİŞKİ PAZARLAMASI BİLEŞENLERİNİN ŞİRKET PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İÇECEK SEKTÖRÜNDE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Selin KÜÇÜKKANCABAŞ<sup>1</sup>, Ayşe AKYOL<sup>2</sup>, Berk M. ATAMAN<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Trakya Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

<sup>2</sup>Trakya Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

<sup>3</sup>Tilburg Üniversitesi, Pazarlama Bölümü, Doktora Öğrencisi

**THE EFFECTS OF THE COMPONENTS OF THE RELATIONSHIP MARKETING ON COMPANY PERFORMANCE: AN EMPIRICAL RESEARCH ON BEVERAGE SECTOR**

**Abstract:** This research documents a study of the components of relationship marketing associated with company performance. In particular, the research objective is to examine empirically the relationship marketing and its successful implementation in Turkish Beverage Companies as evidenced by successful company performance, and to determine the link between the components of the relationship marketing and company performance. In order to explore the relationship between relationship marketing and company performance, a two phase research design was adopted and conducted in Turkish Beverage Industry. First an exploratory phase was conducted in order to gain a clearer understanding of key issues. Second, Sin vd (2002) construct was used to test the hypothesis. Two scales were used to generate the data. Relationship marketing scale, and company performance scale. Some of the variables in questionnaire used as control variables that reflect company specific characters namely; company size, business type and sales volume. Data generation was achieved through face to face interviews with a structured questionnaire. Regression analysis found a significant effect of the level of relationship marketing on the company performance.

**Keywords:** Relationship Marketing, Relationship Marketing Components, Company Performance, Beverage Industry

**İLİŞKİ PAZARLAMASI BİLEŞENLERİNİN ŞİRKET PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: İÇECEK SEKTÖRÜNDE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

**Özet:** Bu çalışmada, ilişki pazarlaması bileşenleri ile şirket performansı arasındaki ilişki incelenmektedir. Daha spesifik olarak araştırmanın amacı, ilişki pazarlaması ve Türkiye İçecek Sektörü'ndeki uygulamalarının ampirik olarak test edilmesi ve ilişki pazarlaması bileşenleri ile şirket performansı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesidir. İlişki pazarlaması ile şirket performansı arasındaki ilişkiyi incelemek için iki aşamalı bir araştırma tasarlanmıştır ve içecek sektöründe uygulanmıştır. Birinci aşamada, temel unsurların daha iyi anlaşılabilmesi için keşfedici bir araştırma yürütülmüştür. İkinci aşamada ise, Sin v.d. (2002) tarafından geliştirilmiş olan ölçek ile hipotezler test edilmiştir. Verilerin test edilebilmesi için iki ölçek kullanılmıştır. Bunlardan ilki ilişki pazarlaması ölçeği diğeri ise performans ölçeğidir. Ankette yer alan bazı değişkenler ise kontrol değişkeni olarak analizlere dahil edilmişlerdir. Bunlar, şirket türleri, çalışan sayıları ve şirketlerin yıllık satışları (milyar TL). Veriler anket formu kullanılarak yüz yüze görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Çoklu Regresyon analizi sonuçlarına göre, ilişki pazarlaması bileşenlerinin şirket performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İlişki Pazarlaması, İlişki Pazarlaması Bileşenleri, Şirket Performansı, İçecek Sektörü

## I. GİRİŞ

Günümüz şirketleri hem global hem de ulusal pazarlarda faaliyet gösterirlerken çok yoğun bir rekabet ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Türkiye'de içecek sektöründe özellikle son yıllarda turizm sektöründe ve kişi başına tüketimdeki artışın paralelinde büyük gelişmeler yaşanmaktadır. Özellikle pazara yeni yerli ve yabancı şirketlerin girmesi ile birlikte sektörde ürün çeşitliliği artmış ve müşteriler daha seçici olmaya başlamışlardır. Pazarda yaşanan bu hızlı rekabet, sektördeki şirketleri, performanslarını arttırmaları ve pazarda etkin olabilmeleri konusunda teşvik etmektedir.

Günümüzde değişmeyen tek şey değişimin kendisidir. Şirket felsefesi de zaman içinde çeşitli değişimlere uğrayarak günümüzde ilişki yönetimi odaklılığa ulaşmıştır. Diğer sektörlerde olduğu gibi içecek sektöründe de, şirketlerin geleceğin belirsiz olduğu bir ortamda hareket etmeleri, değişime ayak uydurabilmeleri ve büyümeleri önemli bir problem olarak ortaya çıkmaktadır. Şirketlerin iç ve dış müşterileri ile kuracakları güçlü ve sağlıklı ilişkiler bu problemlerin çözümünde ve bununla beraber performanslarını arttırmaları yönünde önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada ilişki pazarlaması bileşenlerinin şirket performansı üzerindeki etkileri araştırılacak ve bu etkiler ampirik olarak analiz edilecektir. Bu amaçla:

1. İlişki pazarlaması ve bileşenleri tanımlanacaktır.

2. İçecek sektöründeki ilişki pazarlaması uygulamaları incelenecektir.

3. İlişki pazarlamasını şirket performansı üzerindeki etkileri incelenecek ve analiz edilecektir.

## II. İLİŞKİ PAZARLAMASI TANIMI

Literatürde ilişki pazarlaması ile ilgili çok sayıda tanıma rastlamak mümkündür. Bunun nedeni, her akademisyenin, tanımında kavramın farklı yönlerini vurgulamaları ve bunun sonucunda ortaya alternatif tanımların çıkmasıdır. Ayrıca, ilişki pazarlamasının ortaya yeni çıkan bir kavram olması ve gelişimine katkıda bulunan yazarların farklı akademik alanlarda çalışmaları da tanımlarda farklılaşmalar yaratmıştır [1]. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

İlişki pazarlaması, “amaçlara ulaşılması ve tarafların ilgili olduğu deneyimin geliştirilmesi için, önemli müşteriler ve diğer şahıslar ile ikili değiş tokuşlar ve verilen sözlerin ilişki kurallarına bağlı kalarak yerine getirilmesi yoluyla uzun dönemli ilişkilerin belirlenmesi, başlatılması ve devam ettirilmesidir” [2]. Morgan ve Hunt, ilişki pazarlamasını, “başarılı ilişkisel değişimleri yaratma, geliştirme ve sürdürme çabasında olan pazarlama faaliyetleri” olarak tanımlamışlardır [3]. Başarılı ilişkilerin sürdürülmesinde, güvenin, işbirliğinin ve ortak değerlerin önemli olduğunu vurgulamışlardır. İlişki pazarlaması, “satıcı tarafından verilen bütün sözlerin yerine getirilmesi, güvenin ve bağlılığın geliştirilmesi, müşteri ve şirket temsilcileri arasında kişisel iletişimlerin ve bağların oluşturulması ve tarafların birbirlerinin amaçları ile ilgili empati kurmalarıdır [4].

İlişki pazarlaması, taraflar arasında, güvene, bağlılığa, empatiye, iletişime, ortak değerlere ve karşılıklılığa dayalı sürekli ve uzun dönemli ilişkilerin kurulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesidir.

## III. İLİŞKİ PAZARLAMASI BİLEŞENLERİ

Sin v.d. , literatürdeki ilişki pazarlaması ile ilgili araştırmaları temel alarak ilişki pazarlamasının çok bileşenli bir yapıya sahip olduğunu belirtmişlerdir [5]. Buna göre ilişki pazarlamasının altı bileşeni aşağıdaki gibidir:

- Güven
- İletişim
- Empati
- Bağlılık
- Ortak Değer
- Karşılıklılık

## III.1. Güven

Güven kavramı, ilişki pazarlaması literatüründe en çok üzerinde durulan konulardan biridir. Müşteriler ile uzun dönemli ilişkilerin geliştirilmesi sürecinde güvenin önemini vurgulandığı bir çok araştırma incelendiğinde, güvenin çeşitli tanımları olduğu görülmektedir.

Güven, taraflardan birinin diğerinin doğruluğuna olan inancıdır [3]. Bu tanıma göre güven, karşı tarafın dürüstlüğüne ve uzmanlığına duyulan inançları kapsamaktadır. Callaghan v.d. güveni, tarafların birbirlerine verdikleri sözlere inandıkları bir iş ilişkisi boyutu olarak tanımlamışlardır [6].

Anderson ve Weitz'a göre güven, alıcı ve satıcı ilişkisi içinde bulunan taraflardan birinin gereksinimleri diğer tarafın gelecekte karşılayacağına dair davranışlarda bulunması ve karşı tarafın da onun bu davranışlarına inanmasıdır [7]. Bütün bu tanımlarda alıcı ve satıcı arasında güvene dayalı bir ilişkinin kurulabilmesi için, tarafların birbirleri ile iyi bir iletişim içinde olmaları, birbirlerine inanmaları, geçmişte iyi bir ilişkiye sahip olmaları ve bu şekilde gelecekteki ilişkiler için de güven duymaları gerektiği vurgulanmaktadır.

## III.2. Bağlılık

Bağlılık, müşteri ilişkileri ve ilişki pazarlaması çalışmalarının temel kavramlarından biridir [8,9] Bağlılık, iki tarafın (alıcı - satıcı) istenilen bir amaç doğrultusunda hareket etmeleri sonucunda oluşan bir iş ilişkisidir [6]. Bağ, bireyler arasında zaman içinde oluşan etkileşimden doğar ve her zaman karşılıklı bir uyarlamayı içerir [10].

Shani ve Chalasani, alıcılar, satıcılar ve ürün arasında bir bağ oluşturulabilmesi için ilişki pazarlamasına ihtiyaç duyulduğunu belirtmişlerdir. Bağlılık, ilişkiye ve şirkete ait olma hissi yaratarak, müşteri sadakatinin gelişimine katkıda bulunmaktadır [11]. Ayrıca bağlılık arttıkça taraflar arasındaki güven de artmaktadır. Diğer gruplar veya kişilerle kurulan etkileşimlerin yapısına ve elde edilen faydalara göre alıcı - satıcı ilişkilerinde çeşitli bağlar kurulmaktadır. Hangi türde olursa olsun, müşteriler ile bağlılığa dayalı ilişkilerin geliştirilmesi, şirketlerin performanslarının uzun dönemde artışına katkıda bulunmakta ve ilişkinin devamlılığını sağlamaktadır.

## III.3. İletişim

Çeşitli araştırmacılar, iletişimin ilişkinin gelişimindeki temel faktörlerden biri olduğu konusunda görüş birliğine sahiptirler. İletişim, alıcılar ve satıcılar arasında anlamlı ve doğru zamanlı bilginin formal ve informal düzeyde paylaşımı ve değişimidir [11]. İletişim, bireylerin diğerlerine bilgi aktarması ve bunu anlamlı bir şekilde yapmasıdır [12].

İletişim, örgütsel bir yapıda koordinasyona dayalı bir davranışın geliştirilmesinde çok önemli bir yere sahiptir [13]. Pazarlama ilişkilerinde, iletişim, tarafların birbirlerinin niyetlerini ve yeteneklerini anlamalarını ve ilişkinin gelişmesini sağlamaktadır. İletişim yolu ile aktarılan bilginin kalitesi ve paylaşım alanı ise ilişkilerin başarısını etkilemektedir [14].

Dikkatli tasarlanmış iletişimler, ilişki pazarlaması sürecinde, tarafların birbirlerinin geleceğe dönük niyetlerinin anlaşılması, taraflar arasında güvene dayalı bir ilişkinin yaratılması, sadakatin geliştirilmesi gibi bir çok konuda önemli bir yere sahiptir.

### III.4. Ortak Değer

Ortak değer, tarafların hangi davranışların, hedeflerin ve politikaların önemli veya önemsiz, uygun veya uygunsuz, doğru veya yanlış olduğu konusundaki ortak inançlardır [3]. Her şirketin, örgüt kültürünü oluşturan temel değerleri vardır. Ayrıca her şirketin kendi değerleri içerisinde oluşturduğu bilgi akış sistemleri, ödüllendirme ve cezalandırma yöntemleri, kuralları, hedefleri, amaçları ve politikaları vardır. Şirket kültürü, örgütte insanların nasıl davranmaları ve birbirlerini nasıl etkilemeleri gerektiğini biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren, paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentiler modelidir [14]. İlişki pazarlaması da, tarafların, birbirlerinin kurallarını, ilgi alanlarını, sorunlarını ve gereksinimlerini öğrenmelerini ve ortak bir hedef doğrultusunda ortak değerler geliştirilmesini gerektirmektedir. Ayrıca şirket içinde müşteriye yönelik kültürün gelişmesi ve korunması, ilişki pazarlamasının uzun süreli başarısının önemli bir göstergesidir [15]. İlişki pazarlaması yaklaşımını benimseyecek şirketlerin, müşterileri ile uzun süreli ilişkiler kurmayı hedefleyen bir kültürü benimsemeleri gerekmektedir.

### III.5. Empati

Empati, tarafların durumları birbirlerinin bakış açısından değerlendirmelerini sağlayan bir iş ilişkisi boyutudur. Empati, herhangi birinin istek ve amaçlarının anlaşılmasına çalışmasıdır [5].

Hizmet pazarlaması literatüründe empati, Berry v.d. tarafından hizmetin kalitesini ölçmek için geliştirilmiş olan Servqual test aracının oluşturulmasında kullanılmıştır [16]. Müşterilerin şirketlerin hizmetlerini değerlendirmelerinde kullanılan temel boyutlardan biri olarak ele alınmış ve müşterilere bireyselleştirilmiş dikkatin ve önemin sağlanması şeklinde tanımlanmıştır. Ellis ve Raymond, satış gücü kalitesinin artırılabilmesi için müşteriler ile empati kurulması gerektiğinden bahsetmişler, empatiyi, müşteriye öncelik verilmesi ve ihtiyaçlarının anlaşılması şeklinde tanımlamışlardır [17]. Kaliteli bir satış gücü yaratılabilmesi için müşteriler ile empati kurulması gerektiğinden ve sadece verilen

emirlerin yerine getirilmesinden çok müşterilerin sorunlarının çözülmeye çalışılması gerektiğini vurgulamışlardır.

### III.6. Karşılıklılık

Karşılıklılık, taraflardan birinin diğeri için iyilik yapması sonucunda, diğerin daha sonraki bir zamanda bu iyiliğin karşılığını vereceği bir iş ilişkisi boyutudur [6]. Karşılıklılık, diğlerinin sağladığı faydaların geri ödenmesini veya en azından bu faydalardan memnun olmayı öngören bir çeşit sözsüz ahlak kurallarıdır [18]. Karşılıklılığın, ilişki pazarlamasıyla bağlantılı olduğu, yapılan birçok çalışmada ve ilişki pazarlamasının tanımlarında ortaya konmuştur. Örneğin Grönroos, pazarlama ilişkilerinin, karşılıklı değiş tokuş ve verilen sözlerin yerine getirilmesi ile oluştuğunu belirtmiştir [19]. Shani ve Chalasani ilişki pazarlamasını, müşteri şirket ağlarının, karşılıklı fayda sağlamak yolu ile güçlendirilmesi çabaları olarak tanımlamışlardır [11]. Morgan ve Hunt ise, ilişki pazarlamasını, başarılı karşılıklı değişimlerin sağlanması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi olarak tanımlamışlardır [3].

## IV. İÇECEK SEKTÖRÜ

Türkiye'deki içecek sektörü, geniş bir ürün yelpazesine sahiptir. Sektörün genel yapısı alkollü ve alkolsüz içecek sektörü şeklinde iki kısımdan oluşmaktadır. Türkiye'deki alkollü ve alkolsüz içecek sektöründe üretim ve tüketim gelişmiş ülke standartlarının altındadır. Özellikle tüketim ülkenin nüfus yapısı ile karşılaştırıldığında çok düşük seviyede bulunmaktadır. Bu nedenle üretimi arttırmak ve buna paralel olarak maliyetleri düşürüp tüketimi yaygınlaştırmak, yenilikleri takip edip son teknolojileri kullanmak ve sektördeki taraflar arasında kuvvetli ilişkiler kurulmasını sağlamak gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında, ilişki pazarlaması uygulamalarının özel olarak şirketlerin performansları, genel olarak da sektörün gelişimi üzerinde önemli etkilere sahip olacağı düşünülmektedir.

## V. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu araştırmanın ilk aşamasında keşfedici bir araştırma yöntemi belirlenmiş ve uygulanmış, daha sonra araştırmanın amaçları göz önünde bulundurularak tanımlayıcı araştırma olarak yürütülmüştür.

Birinci aşamada keşfedici araştırma yönteminin seçilmesinin nedeni, konu ile ilgili temel unsurların anlaşılması, içecek sektöründeki şirketlerin mevcut durumunun belirlenmesi ve söz konusu şirketlerin araştırma konusu ile ilgilerini ve katılımlarını arttırmaktır. Araştırma uygulanmadan önce, soru sayısını ölçülebilir bir seviyeye indirebilmek yani araştırmanın içerik geçerliliğini ölçülebilmek amacı ile Trakya Bölgesi'nde yer alan Tekirdağ, Kırklareli ve Edirne'de toplam 30 şirket ile

bir pilot çalışma yürütülmüştür. Pilot araştırma sonucunda, araştırmaya katılan şirketlerin araştırma konusu ile ilgili oldukları ve anket formunu doğru bir biçimde algıladıkları görülmüştür.

İkinci aşamada, tanımlayıcı araştırma yönteminin seçilmesinin nedeni, tanımlayıcı araştırmaların, belirli hipotezler üzerine yoğunlaşması ve birçok değişken arasındaki ilişkileri araştırmasıdır [20]. Tanımlayıcı araştırmalar, grupların özelliklerini belirleme ve değişkenler arasındaki ilişkileri / tahminleri açıklamaya çalışan araştırmalardır [21].

Bu araştırma, anket ve birincil verilere dayalı anlık araştırma (cross - sectional) yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Anketler yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak, Trakya Bölgesi'ndeki içecek sektöründe faaliyet gösteren şirketler ile yapılmıştır. Yapılan bu çalışma, araştırılan olguların belirli bir andaki durumunu ortaya koymak amacıyla yapıldığından anlık olarak yürütülmüştür.

### V.1. Evren ve Örneklem

Araştırma, Trakya Bölgesi'nde bulunan içecek sektöründe faaliyet gösteren şirketler ile yapıldığı için, bölgede bulunan il merkezlerinde ve büyük ilçe merkezlerinde (Tekirdağ, Kırklareli, Edirne) var olan toptancı ve üreticilerden 130 tanesi ile 2004 yılı yaz ayında yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Şirketlerin genel özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo. 1. Şirket Özellikleri

Sektör	Sayı
Bira	33
Süt	20
Su	19
Şarap	24
Meşrubat	34
<b>Toplam</b>	<b>130</b>
<b>Çalışan Sayısı</b>	
5-30	53
31-60	39
60-üstü	38
<b>Şehir</b>	
Edirne	44
Tekirdağ	50
Kırklareli	36

Araştırmada içecek sektörünün seçilmesinin nedeni, sektörde bulunan farklı gruplardaki (toptancılar ve üreticiler) ilişkilerin ve bu ilişkilerin şirketlerin performansları üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Literatürde, genellikle hizmet sektörü ile ilgili çalışmaların var olması nedeni ile bu tür bir araştırmanın endüstriyel pazarlarda incelenmesi önerilmiştir [5].

### V.2. Veriler ve Toplanması

İlişki pazarlaması bileşenleri ile şirket performansı arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi amacı ile, Sin v.d. tarafından geliştirilen "İlişki Pazarlaması Ölçeği" ile şirket performansı ölçeği birleştirilerek bu araştırmada kullanılmıştır [5]. Sin v.d. tarafından geliştirilen ölçeğin kullanılmasının nedeni, bu ölçeğin bilimsel yöntemler kullanılarak geliştirilmiş, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ve güvenilir sonuçlar bulunarak, Journal of Services Marketing dergisinde yayınlanmış olmasıdır[5]. Ayrıca bu ölçeğin farklı ortamlarda ve farklı sektörlerde kullanılması, yazarların kendileri tarafından da önerilmiştir.

Anket orijinal olarak İngilizce düzenlenmiş olup, Türkiye'de kullanılacağı için Türkçe'ye çevrilmiştir. Bu anket, araştırma için kullanılmadan önce, bazı akademisyenler ve içecek sektöründeki kişiler ile görüşülmüş, çevirinin anlaşılabilir olduğu belirlenmiştir.

### V.3. İlişki Pazarlaması Ölçeği

Ankette yer alan ilişki pazarlaması ölçeği, çok boyutlu bir ölçek olup (multi- dimensional scale) altı boyuttan ve 22 sorudan oluşmaktadır.

Güven : 4 soru	Bağlılık : 4 soru
İletişim : 3 soru	Ortak Değer : 4 soru
Empati : 4 soru	Karşılıklılık : 3 soru

Bu bileşenler yukarıda ilişki pazarlaması bileşenleri başlığı altında daha ayrıntılı açıklanmışlardır.

Her bir soru, 1'den 5'e kadar değişen (1 = Hiç Katılmıyorum ve 5 = Tamamen Katılıyorum) Likert Tipi Ölçek ile değerlendirilmiştir. Bu araştırma, Sin v.d tarafından 2002 yılında geliştirilen ölçeğin Türkiye'de İçecek Sektöründe uygulanmasını içermekte olup, ölçek uluslararası literatürde çok yeni yayınlandığından ve bu boyutları içeren ilk ölçek olduğundan bu konuda herhangi bir ampirik araştırma henüz bulunmamaktadır.

### V.4. Performans Ölçeği

Performans, objektif ve sübjektif olarak ölçülebilir. Objektif değerler, mutlak performans değerleri sorularak; sübjektif değerler ise rakiplere veya şirket beklentilerine göre performans hakkındaki düşünceler sorularak ölçülmektedir. Performans ile ilgili objektif değerler ile ilgili bilgileri edinmek çoğu zaman zordur çünkü, şirketler genellikle bu tür bilgileri dışarıya vermek istemezler. Bu nedenle, bu araştırmada objektif ve sübjektif değerlerin her ikisi de kullanılmıştır. Literatürde, objektif ve sübjektif ölçüm arasında yüksek korelasyon olduğu ve her

iki yöntemin birlikte kullanılmasının performans ölçümünde uygun olduğu belirtilmiştir [22].

Performans ölçeğinde, araştırmada bağımlı değişken olarak kullanılan subjektif değerler; Yıllık Satış Tutarı ve Pazar Payı, objektif değer ise Üç Yılda Satışlarda Görülen Artış Miktarı (%) dır.

Yıllık satış tutarı ve Pazar payı, şirketlerin rakiplerine göre durumlarını 5'li Likert Ölçeği ile değerlendirmeleri istenilerek öğrenilmiştir. Üç yılda satışlarda görülen artış miktarı (%) ise 2000 - 2003 yılları arasındaki mutlak değer sorularak öğrenilmiştir.

İlişki pazarlama ile şirket performansı arasındaki ilişkilerin daha net anlaşılabilmesi için, bazı değişkenlerin kontrol edilebilmesi amacı ile, şirket büyüklüğü (Çalışan Sayısı ve Yıllık Satış tutarı / milyar TL) ve sektörün hangi faaliyet alanında olduğu sorulmuştur. Kontrol değişkenlerinin sorulma amacı, farklı şirket büyüklüğü ve farklı faaliyet alanlarının, ilişki pazarlaması bileşenleri ile şirket performansı arasındaki ilişkiye etkilerinin arındırılmasıdır.

#### V.5. Veri Analizi

Aşağıda verilerin analizine geçilmeden önce araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği açıklanmış, daha sonra ölçeğe faktör analizi uygulanarak elde edilen bağımsız değişkenler, çeşitli performans değerleri bağımlı değişken alınarak Çoklu Regresyon Analizi ile incelenmiştir.

#### V.6. Güvenilirlik

İlişki pazarlaması gibi bir kavramın uluslararası olarak genelleştirilebilmesi için, herhangi bir ülkede oluşturulan ve test edilen bir ölçeğin diğer ülkelerde başarılı olarak uygulanabilmesi gerekir [23]. Bunun anlamı, Sin v.d. 2002 yılında tarafından oluşturulan ölçeğin, Nunnally tarafından önerilen Cronbach Alfa güvenilirlik derecesinde kabul edilebilir bir düzeyde olup olmadığını belirlenmesidir [24]. Güvenilirlik "bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesidir" [25]. Güvenilir bir ölçek, benzer şartlarda tekrar tekrar uygulandığında belirli bir standart sapma dahilinde benzer sonuçları vermelidir. Güvenilirlik düzeyi, 0 ile 1 arasında değişen değerler almakta olup, 0 içsel tutarlılığın olmadığını, 1 ise tamamen içsel tutarlılığın olduğunu göstermektedir. Nunnally tarafından önerilen ve literatürde kabul görmüş olan değer 0.7 ve üzeridir [26]. Bu araştırmada kullanılan çok boyutlu ilişki pazarlaması ölçeğinin güvenilirlik düzeyi 0.92'dir. Boyutlar ayrı ayrı düşünüldüğünde güvenilirlik düzeyleri; güven 0.88, bağlılık 0.82, iletişim 0.78, ortak değer 0.86, empati 0.86, ve karşılıklılık 0.74'tür.

#### V.7. İçerik Geçerliliği

İçerik geçerliliği, anketin yeterli sayıda ve ölçülmek istenen olguyu temsil edebilecek soruları içerdiğinden emin olmak için yapılır. Bir başka deyişle, kavramın öğelerinin ve boyutlarının ölçekte ne derece yer bulduğunun belirlenmesidir [25]. İlişki pazarlaması ölçeğinin geçerliliği, araştırmada kullanılmadan önce çeşitli akademisyenler ve uzman kişiler ile görüşülerek değerlendirilmiştir. Ayrıca ölçek Sin v.d. tarafından bilimsel yöntemler ile geliştirildiğinden, ölçeğin geçerli olduğu sonucuna varılmıştır [5].

#### V.8. Faktör Analizi

Faktör analizi (FA), birbirleri ile ilişkili değişkenleri bir araya getirilene, az sayıda ilişkisiz değişken elde etmeyi sağlayan bir başka ifade ile temel amacı boyut indirgeme ve özetleme olan çok değişkenli bir analiz tekniğidir [27]. Bu çalışmadaki ilişki pazarlaması ölçeği, 6 boyut ve 22 sorudan oluşan çok boyutlu bir ölçektir. Veriler kullanılmadan önce bu 6 boyut ve 22 soruya faktör analizi uygulanarak her boyutu oluşturan sorular tek bir değişkene indirgenmiş ve daha sonra çoklu regresyona bağımsız değişken olarak dahil edilmiştir. Aşağıda faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo. 2. Faktör Analizi Sonuçları

	Rotated Component Matrix					
	1	2	3	4	5	6
ortak değer2	.810					
ortak değer1	.770					
ortak değer4	.738					
ortak değer3	.705					
güven1		.841				
güven2		.772				
güven3		.751				
güven4		.707				
empati2			.800			
empati1			.747			
empati3			.738			
empati4			.708			
bağlılık4				.851		
bağlılık3				.769		
bağlılık1				.568		
bağlılık2						
iletişim2					.854	
iletişim1					.818	
iletişim3					.632	
karşılıklılık1						.867
karşılıklılık3						.711
karşılıklılık2						.632

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Tablo.2'de görüldüğü gibi, her bir boyut başarılı olarak tek bir faktöre indirgenmiş ve 6 adet bağımsız değişken elde edilmiştir.

## V.9. Çoklu Regresyon Analizi

Bu araştırmada, İlişki Pazarlaması bileşenleri ile şirket performansı arasındaki ilişki Çoklu Regresyon Analizi ile ortaya konmuştur. Çoklu Regresyon Analizinin seçilmesinin nedeni, ankette yer alan bağımlı değişkenlerin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar açıklanabileceğini tespit etmektir. Her bağımlı değişken için bağımsız değişkenler kullanılarak, ayrı bir Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Geliştirilen hipotezler aşağıdaki analiz kısmında yer almaktadır.

### V.9.1. Yıllık Satış Tutarı - İlişki Pazarlaması Bileşenleri Arasındaki İlişki

Bu analizde, "Yıllık Satış Tutarı Karşılaştırma" bağımlı değişken alınarak, ilişki pazarlaması bileşenlerini içeren 6 boyut "Güven, Empati, Karşılıklılık, İletişim, Ortak Değer, Bağlılık" ile çoklu regresyon yapılmıştır. Geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_1$ : Yıllık satış tutarı ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.

$H_2$ : Yıllık satış tutarı ile empati arasında pozitif bir ilişki vardır.

$H_3$ : Yıllık satış tutarı ile karşılıklılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

$H_4$ : Yıllık satış tutarı ile iletişim arasında pozitif bir ilişki vardır.

$H_5$ : Yıllık satış tutarı ile ortak değer arasında pozitif bir ilişki vardır.

$H_6$ : Yıllık satış tutarı ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bunun anlamı, ilişki pazarlaması bileşenleri ile ilgili uygulamalar arttıkça, şirketlerin yıllık satış tutarlarının (performansı) da artması beklentisidir.

Tahmin edilecek model aşağıdaki gibidir:

$$Y_{si} = \beta_{0s} + \beta_1 GVN_{si} + \beta_2 EMP_{si} + \beta_3 KAR_{si} + \beta_4 ILT_{si} + \beta_5 ORD_{si} + \beta_6 BAG_{si} + \beta_7 YST_{si} + \beta_8 CSA_{si} + e_{si} \quad (1)$$

Denklem (1)'de bağımlı değişken  $Y_{si}$  bir önceki yıla göre satış tutarındaki artışı göstermektedir. Regresyona bağımsız değişkenler olarak güven ( $GVN_{si}$ ), empati ( $EMP_{si}$ ), karşılıklılık ( $KAR_{si}$ ), iletişim ( $ILT_{si}$ ), ortak değer ( $ORD_{si}$ ), ve bağlılık ( $BAG_{si}$ ) faktör skorları alınmış ve milyar TL cinsinden yıllık satış tutarı ( $YST_{si}$ ), çalışan sayısı ( $CSA_{si}$ ) ve dummy değişkenler yardımıyla şirket

türü kontrol edilmiştir. İndeks  $s$  ( $s = 1$  Bira,  $s = 2$  Meşrubat,  $s = 3$  Şarap,  $s = 4$  Süt,  $s = 5$  Su) şirket türünü,  $i$  ise şirketi göstermektedir. Tahmin edilen regresyon denklemi,  $R = .835$ ,  $R^2 = .697$ , ayarlanmış  $R^2 = .666$  değerleri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bu bağımsız değişkenler, yıllık satış tutarındaki değişimin yaklaşık %70'ini açıklamaktadır. Tahmin edilen beta katsayıları, diğer bağımsız değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, söz konusu değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermektedir. Bu katsayılar, standart hataları ve karşılık gelen t-değerleri Denklem (2)'de gösterilmiştir.

Buna göre ilişki pazarlaması bileşenlerinin, performans değişkeni (bir önceki yıla göre yıllık satış tutarı artışı) üzerinde farklı etkilere sahip olduğu bulunmuştur. Analiz sonucunda, ilişki pazarlaması bileşenlerinden ortak değer, güven, empati, bağlılık ile yıllık satış tutarı arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüş, dolayısı ile  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_5$ ,  $H_6$  kabul edilmiştir. Bu değişkenlerin, bağımlı değişkende meydana getirdiği etki incelendiğinde, en büyük etkinin güven değişkeninde, daha sonra sırası ile, bağımlılık, ortak değer ve empati olduğu görülmektedir. Karşılıklılık ile yıllık satış tutarı arasında ters yönlü ve anlamsız bir ilişki olduğu belirlenmiş ve  $H_3$  reddedilmiştir.  $H_4$ 'te analiz edilen iletişim ile yıllık satış tutarı arasında aynı yönlü ancak anlamsız bir ilişki olduğu görülmüştür.

$$Y_{si} = 3.118 - 0.034 Bira_{si} + 0.234 Mesrubat_{si} - 0.404 Sarap_{si} - 1.405 Su_{si} + 0.215 GVN_{si} + 0.136 EMP_{si} - 0.074 KAR_{si} + 0.065 ILT_{si} + 0.139 ORD_{si} + 0.197 BAG_{si} + 1.62 \cdot 10^{-6} YST_{si} + 0.004 CSA_{si} \quad (2)$$

### V.9.2. Pazar Payı - İlişki Pazarlaması Bileşenleri Arasındaki İlişki

Bu analizde, "Pazar Payı Karşılaştırma" bağımlı değişken alınarak, ilişki pazarlaması bileşenlerini içeren 6 boyut "Güven, Empati, Karşılıklılık, İletişim, Ortak Değer, Bağlılık" ile çoklu regresyon yapılmıştır. Geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

$H_7$ : Pazar payı ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.

$H_8$ : Pazar payı ile empati arasında pozitif bir ilişki vardır.

$H_9$ : Pazar payı ile karşılıklılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

$H_{10}$ : Pazar payı ile iletişim arasında pozitif bir ilişki vardır.

$H_{11}$ : Pazar payı ile ortak değer arasında pozitif bir ilişki vardır.

$H_{12}$ : Pazar payı ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

Bunun anlamı, ilişki pazarlaması bileşenleri ile ilgili uygulamalar arttıkça, şirketlerin pazar paylarının (performansı) da artması beklentisidir.

Tahmin edilecek model aşağıdaki gibidir:

$$Y_{si} = \beta_{0s} + \beta_1 GVN_{si} + \beta_2 EMP_{si} + \beta_3 KAR_{si} + \beta_4 ILT_{si} + \beta_5 ORD_{si} + \beta_6 BAG_{si} + \beta_7 YST_{si} + \beta_8 CSA_{si} + e_{si} \quad (3)$$

Denklem (3)'te bağımlı değişken  $Y_{si}$  bir önceki yıla göre pazar payındaki artışı göstermektedir. Regresyona bağımsız değişkenler olarak güven ( $GVN_{si}$ ), empati ( $EMP_{si}$ ), karşılıklılık ( $KAR_{si}$ ), iletişim ( $ILT_{si}$ ), ortak değer ( $ORD_{si}$ ), ve bağlılık ( $BAG_{si}$ ) faktör skorları alınmış ve milyar TL cinsinden yıllık satış tutarı ( $YST_{si}$ ), çalışan sayısı ( $CSA_{si}$ ) ve dummy değişkenler yardımıyla şirket türü kontrol edilmiştir. İndeks  $s$  ( $s = 1$  Bira,  $s = 2$  Meşrubat,  $s = 3$  Şarap,  $s = 4$  Süt,  $s = 5$  Su) şirket türünü,  $i$  ise şirketi göstermektedir. Tahmin edilen regresyon denklemi  $R = .774$ ,  $R^2 = .599$ , ayarlanmış  $R^2 = .558$  değerleri için anlamlıdır. Yani regresyona giren bağımsız değişkenler, pazar payındaki değişimin yaklaşık %60'ini açıklamaktadır. Tahmin edilen beta katsayıları Denklem (4)'te görülebilir.

$$Y_{si} = 2.711 + 0.131Bira_{si} - 0.183Mesrubat_{si} - 0.323Sarap_{si} - 1.540Su_{si} + 0.062GVN_{si} + 0.174EMP_{si} - 0.082KAR_{si} + 0.063ILT_{si} + 0.121ORD_{si} + 0.131BAG_{si} + 1.62 \cdot 10^{-6} YST_{si} + 0.005CSA_{si} \quad (4)$$

Analiz sonuçlarına göre, ilişki pazarlaması bileşenlerinden empati ile pazar payı arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, ortak değer, güven, bağlılık ve iletişim ile yıllık satış tutarı arasında aynı yönlü ancak anlamsız bir ilişki olduğu, karşılıklılık ile pazar payı

arasında ise ters yönlü ve anlamsız bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

## VI. Araştırmanın Limitleri

İlişki pazarlaması bileşenleri ile şirket performansı arasındaki ilişki, belirli bir tek zaman kesitinde (cross-sectional) incelenmiştir. İlişki pazarlaması bileşenlerinin performans üzerindeki etkisinin zaman içerisindeki değişiminin belirlenebilmesi için, farklı zaman aralıklarında (longitudinal) araştırmanın incelenememesi bir limit olarak görünmektedir.

Ayrıca bu araştırma, Türkiye'deki içecek sektöründe gerçekleştirilmektedir. Bu nedenle sonuçlar daha çok bu sektöre genelleştirilebilecektir.

## VII. SONUÇ

Bu çalışmada ilişki pazarlaması bileşenleri olarak güven, bağlılık, iletişim, ortak değer ve karşılıklılık ele alınmıştır. Şirket performansı ise şirketlerin yıllık satış tutarları ve pazar payları dikkate alınarak ölçülmüştür.

İlişki pazarlaması bileşenleri ile şirket performansı arasındaki ilişki çoklu regresyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, farklı bileşenlerin, şirket performansı üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Şirketlerin çalışan sayıları, türleri ve yıllık satışları (milyar TL) kontrol edildikten sonra, ilk analiz sonucunda, ilişki pazarlaması bileşenlerinden güven, empati ve bağlılık ile şirketlerin performansları (yıllık satış tutarları) arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür. Trakya Bölgesinde faaliyette bulunan hem üretici hem de aracı içecek şirketleri ile yapılan yüz yüze görüşmelerde yöneticiler, aralarındaki güvenin karşılıklı olarak farklı görüşlerin bir çatışma olarak görülmemesinden ve problemlerin açık bir şekilde tartışılabilmesinden kaynaklandığını belirtmişlerdir.

Araştırma sonuçlarından bir diğerine göre ise, empati, pazar payı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Empati, tarafların durumları birbirlerinin bakış açısından değerlendirmelerini sağlayan bir iş ilişkisi boyutudur. Trakya Bölgesinde faaliyette bulunan içecek şirketleri yöneticileri, bir iş ilişkisinin yürütülebilmesi için öncelikle karşılarındakilerle ortak bazı bağlantılara (arkadaşlık, aynı bölgeden olma, aynı okulda okuma vb.) sahip olmanın önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Bunun nedeni, taraflar arasındaki benzerliklerin, tarafların birbirlerini anlamalarında, empati kurmalarında ve daha yakın ilişki içerisinde girmelerinde önemli rol oynamasıdır.

Ayrıca analiz sonuçları göstermektedir ki, diğer bazı araştırmalarda önemli faktörlerden biri olarak belirlenen karşılıklılık, Trakya Bölgesinde içecek sektöründe faaliyette bulunan şirketlerin performansları

üzerinde herhangi bir etkiye sahip değildir. Bunun nedeni Trakya Bölgesinde faaliyette bulunan içecek şirketleri, ilişkilerinde, birbirlerine verdikleri değerlerde eşitliğe önem vermemektedirler. Bu durum özellikle, karşılıklılığı bir zorunluluk gibi algılamalarından kaynaklanmaktadır.

Bütün bu sonuçlar doğrultusunda bu çalışmada, ilişki pazarlamasının Trakya Bölgesinde faaliyette bulunan içecek şirketlerinin performansları üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu nedenle bu sektörde yer alan şirketlerin pazardaki rekabetin yoğunluğunu, müşterilerin daha talepkar olmalarını, satın alma davranışlarının hızla değişmesini ve kalitenin rekabet avantajı sağlamak için önemli bir koşul haline dönüşmesini dikkate alarak performanslarını arttırabilmeleri için birbirleri ile olan ilişkilerinde güveni, iletişimi, bağlılığı, empatiyi ve ortak değerleri ön plana koymaları gerekmektedir.

İlişki pazarlaması hem hizmet hem de endüstri şirketlerinin performansları üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Bu nedenle içecek sektöründeki şirketlerin çabalarını, ürünler ve pazardan çok alıcı ve satıcı ilişkileri üzerinde yoğunlaştırmaları gerekmektedir. İç ve dış müşteriler ile kurulacak olan güçlü ve uzun dönemli ilişkiler şirketlerin performanslarını arttırmalarını ve uzun dönemde kar etmelerini sağlayacaktır.

Günümüzde başarılı şirketler, ürettikleri mal/hizmetlerin üretim dağıtım sürecini kısaltarak, maliyetleri azaltarak, temel hizmete ilave faydalar ekleyerek müşteriler ile güvene dayalı uzun dönemli ilişkiler kurmak istemektedirler. Müşterilerle bire bir iletişimde bulunmak, satış öncesinde ve sonrasında gerekli hizmetleri sunarak fark yaratmak önem kazanmıştır. İlişki pazarlaması bütün bu faaliyetleri gerçekleştirilmesinde bazı modern pazarlama ve kalite yaklaşımlarından yararlanmakta, bu yaklaşımlara katkı sağlamaktadır. Bu yaklaşımlar arasında, veri tabanı pazarlaması, toplam kalite yönetimi, bire bir pazarlama, doğrudan pazarlama, CRM gibi yaklaşımlar yer almaktadır. Dolayısı ile ilişki pazarlaması, üzerinde önemle durulması gereken konulardan biridir.

#### VII.I. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Daha fazla şirket ile süreli araştırma (longitudinal) yapmak gerekmektedir. Çünkü süreli araştırmaların en önemli özelliği, araştırılan olgulara ilişkin gelişmeleri belirleyebilmesidir.

İlişki pazarlaması konusunda yapılan araştırmalar genellikle tek bir ülkede ve tek sektörde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla bu tür çalışmaların başka ülkeler ve başka sektörler ile yapılması karşılaştırma yapmak ve genelleştirilebilme açısından önemlidir.

İlişki pazarlaması ve şirket performansı arasındaki

ilişkiyi araştıran bu çalışma, şirket türü, yıllık satış tutarı miktarı (milyar TL) ve çalışan sayısı kontrol edilerek yapılmıştır. Bu araştırmanın ayrıca bu ilişkiye etki edebilecek pazar değişimi, rekabet yoğunluğu gibi bazı değişkenlerin etkisi ile birlikte analiz edilmesi oldukça faydalı olacaktır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Harker, M. (1999). Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1), 13-20.
- [2] O'Malley, L.; Patterson, M. & Evans, M. (1997). Intimacy or Intrusion? The Privacy Dilemma for Relationship Marketing In a Consumer Markets. *Journal of Marketing Management*, 13(6), 541-559.
- [3] Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(13), 20-39.
- [4] Bennett, R. (1996). Relationship Formation and Governance in Consumer Markets: Transactional Analysis versus the Behaviorist Approach. *Journal of Marketing Management*, 12(12), 417-437.
- [5] Sin, L.; Tse, A.; Yau, O.; Lee, J. & Chow, R. (2002). The Effect of Relationship Marketing Orientation on Business Performance in A Service-Oriented Economy. *Journal of Services Marketing*, 16(7), 656-676.
- [6] Callaghan, M.; McPhail, J. & Yau, O. (1995). Dimensions of a Relationship Marketing Orientation: An Empirical Exposition. *Proceedings of the Seventh Biannual World Marketing Congress*, 7(2), 10-65.
- [7] Anderson, E. & Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, 8(4), 310-323.
- [8] Easton, G. & Araujo, L. (1986). Networks, Bonding and Relationships In Industrial Markets. *Industrial Marketing and Purchasing*, 1(1), 8-25.
- [9] Smith, B. (1998). Buyer-Seller Relationships: Bonds, Relationship Management and Sex Type. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 15(1), 76-92.
- [10] Hakansson, H. & Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- [11] Shani, D. & Chalasani, S. (1992). Exploiting Niches Using Relationship Marketing. *Journal of Business Strategy*, 6(4), 43-52.
- [12] Anderson, J. & Narus, J. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.

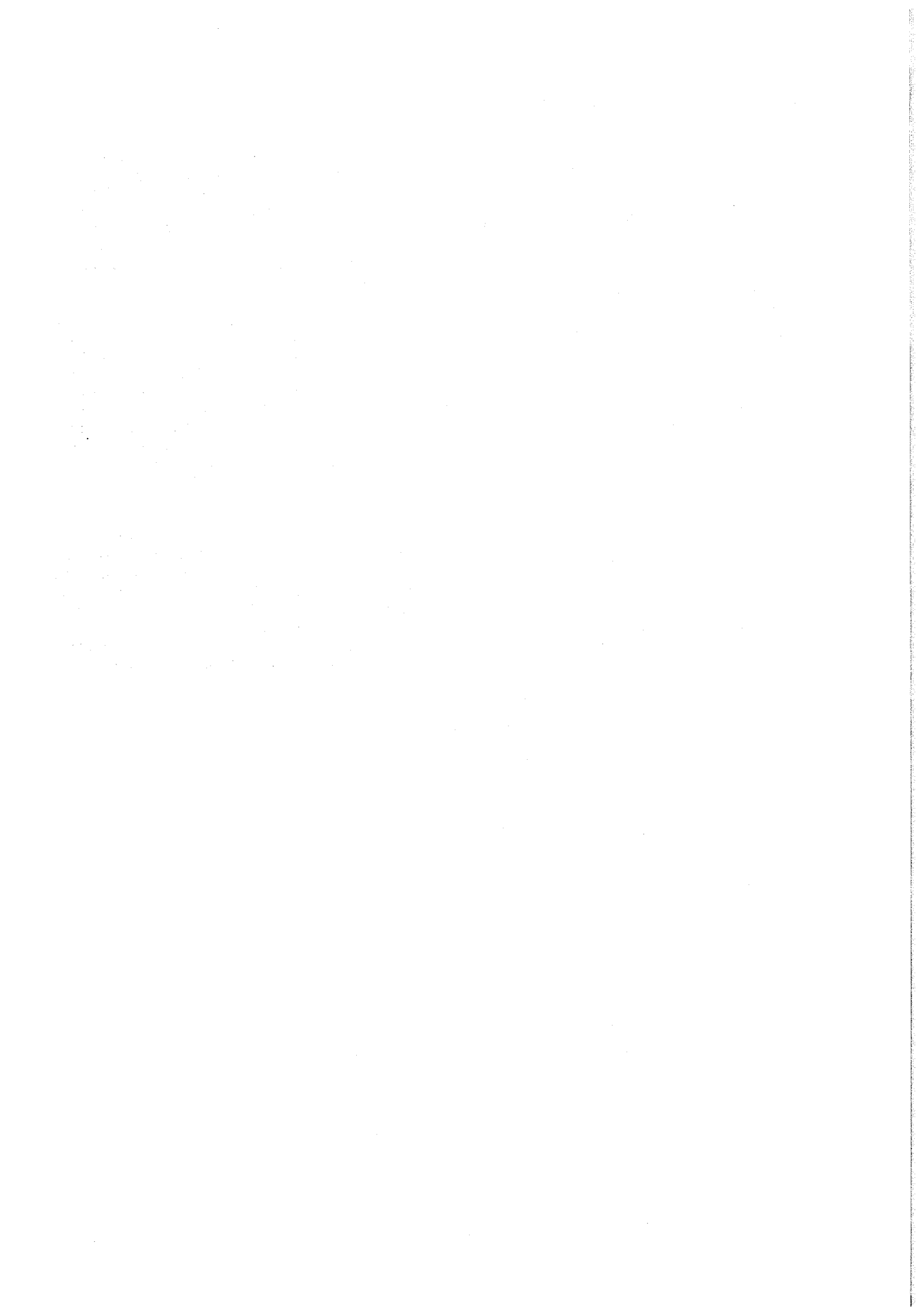


- [13] Hutt, M. & Speh, T. (1995). *Business Marketing Management*. 5th Ed. Chicago: Dryden Press.
- [14] Armstrong, M. (1990). *Management Processes and Functions*. London: Institute of Personnel Management.
- [15] Payne, A. & Frow, P. (1999). Developing a Segmented Service Strategy: Improving Measurement in Relationship Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 797-818.
- [16] Berry, L.; Zeithaml, V. & Parasuraman, A. (1990). Five Imperative for Improving Service Quality. *Sloan Management Review*, 31(4), 29-39.
- [17] Ellis, B. & Raymond, M. (1993). Salesforce Quality: A Framework for Improvement. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 8(3), 17-28.
- [18] Gouldner, A. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161- 179.
- [19] Grönroos, C. (1990). The Marketing Strategy Continuum: Towards A Marketing Concept for the 1990s. *Management Decision*, 29(1), 9-19.
- [20] Harris, L. (1997). A Study of Organizational Culture Factors Associated with Market Orientation. *Unpublished Ph.D Thesis*, Cardiff Business School, University of Wales.
- [21] Churchill, G. (1983). *Marketing Research: Methodological Foundations*. 3rd Ed. New York: The Dryden Press.
- [22] Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategic Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- [23] Deshpande, R. & Farley, J. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-233.
- [24] Nunnally, J. (1967). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- [25] Altunışık, R.; Coşkun, R.; Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya Sakarya Kitabevi.
- [26] Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. 2nd Ed. New York: McGraw Hill.
- [27] Tatlıdil, H. (1992). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*. Ankara: Cem Wed Ofset.

**Selin KÜÇÜKKANCABAŞ** (selink@trakya.edu.tr) is a Research Assistant of Marketing at Trakya University. She has BA Degree in Business Administration from Yıldız Teknik University, Istanbul; MA Degree in Business Administration from Trakya University, Edirne. Currently she is a Ph.D student at Boğaziçi University, İstanbul. Her research interests are relationship marketing and marketing research.

**Ayşe AKYOL** (ayseakyol@trakya.edu.tr) is an Assistant Professor of Marketing at Trakya University. She has BA Degree in Business Administration from Dokuz Eylül University, Izmir; MA Degree in Personnel Management from Istanbul University, Istanbul; MSc Degree in Business Research and Consultancy, and Ph.D Degree in Marketing both from University of Portsmouth, England; and post doctoral experience at University of South Florida, USA. Her research interests are international marketing, foreign trade, marketing ethics, wine marketing.

**Berk M. ATAMAN** (b.m.ataman@uvt.nl) is currently a doctoral student in marketing at Tilburg University. He holds a MSc and BSc degree in Management Engineering from Istanbul Technical University. His research mainly focuses on long-term effects of marketing strategy on consumer behavior, retailer performance and brand equity, as well as Bayesian Time Series Analysis, Learning Models and Hierarchical Bayes Methods.



# ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ TEKNİĞİ İLE BİR PROJE YÖNETİMİ UYGULAMASI

Umman Tuğba ŞİMŞEK<sup>1</sup>, Özlem Akçay KASAPOĞLU<sup>2</sup>

<sup>1</sup>İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı, Araştırma Görevlisi

<sup>2</sup>İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Üretim Yönetimi Anabilim Dalı, Araştırma Görevlisi

## A PROJECT MANAGEMENT APPLICATION WITH THE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS

**Abstract:** The construction sector is one of the most rapidly growing sectors. In this sector, selection of an appropriate contractor is a key factor in assuring the success of a construction project. The success of a construction project depends on the effective use of the time and resources. In this research by applying the AHP to the contractor selection, important criteria for contractor selection are identified. These criteria are; management capability, construction capability, financial situation, commercial background and experience. Then criteria are ranked according to their priorities and best contractor according to these criteria are selected. It is suggested that; choosing the contractor with the highest qualifications, time and cost values could be most efficiently obtained. "Expert Choice" professional software is used to implement the AHP procedures.

**Keywords:** Project Management, Analytic Hierarchy Process, Contractor Selection

## ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ TEKNİĞİ İLE BİR PROJE YÖNETİMİ UYGULAMASI

**Özet:** İnşaat sektörü hızla büyümekte olan sektörlerden biridir. Bu sektörde bir projeyi gerçekleştirecek uygun müteahhit firmanın seçimi, projenin başarısını da etkileyecektir. Projenin başarısı zaman ve kaynakların en etkili şekilde kullanılması ve en iyi işin en uygun maliyette yapılmasına bağlıdır. Bu çalışmada Analitik Hiyerarşi Prosesi Tekniği kullanılarak çok amaçlı bir problem olan müteahhit seçimi bir hiyerarşik yapı dahilinde ele alınmış, müteahhit seçiminde önemli olan kriterler, yönetim kabiliyeti, inşaat kabiliyeti, finansal durum, ticari geçmiş ve deneyim olarak belirlenmiştir. Daha sonra kriterlerin ağırlıkları hesaplanmış ve bu ağırlıklar ile projeyi en iyi uygulayacak olan müteahhit firmanın seçimi gerçekleştirilmiştir. En iyi özellikteki müteahhit firmanın seçimi sonucunda, zaman ve maliyet konularında tasarruf sağlanabileceği önerilmiştir. Uygulamada "Expert Choice" profesyonel yazılımı kullanılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Proje Yönetimi, Analitik Hiyerarşi Prosesi, Müteahhit Seçimi

## I. GİRİŞ

Proje yönetiminde zaman ve kaynakların en etkili şekilde kullanılması ve en iyi işin en uygun maliyette yapılması esastır. İnşaat projeleri bu kriterlerin dikkatle göz önüne alınmasını gerektiren kapsamlı projelerdir. Bu projelerin en önemli unsurlarından biri de yapılacak proje için uygun müteahhitin seçimidir.

İnşaat projelerinde, müteahhit firmaların seçimindeki genel uygulamalarda, fiyat kriteri önemli görülmektedir. Oysa ki yalnızca fiyat kriterine önem verilmesi, kalite problemlerine ve proje teslimat problemlerine sebep olmaktadır. Bu durum rasyonel olmaktan uzaktır. Etkili bir seçim yaklaşımı, birden çok kriterin eş zamanlı göz önüne alınmasıyla mümkündür. Bu çalışmada uygun müteahhit firmanın seçimi için çok amaçlı karar verme tekniklerinden Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) kullanılmıştır. Çalışmada çok amaçlı bir problem olan müteahhit seçimi bir hiyerarşik yapı dahilinde ele alınmış, firma seçiminde önemli olan kriterler belirlendikten sonra, AHP tekniği ile kriterlerin öncelikleri hesaplanmış ve en uygun müteahhit firmanın seçimi gerçekleştirilmiştir.

## II. LİTERATÜR TARAMASI

Enea ve Piazza, bulanık AHP'yi proje yönetimine uygulamışlardır [1]. Karar vericiler için var olan proje alternatifleri arasından seçim yapmak oldukça zordur ve bu zorluklar bir takım kısıtlar sebebiyle daha da artmaktadır. Bu çalışmada tüm kısıtlar dikkate alınarak ve eldeki tüm veriler kullanılarak en uygun projenin seçimi bulanık AHP ile gerçekleştirilmiştir.

Cheng ve Li, müteahhit seçimini Analitik Şebeke Süreci (ANP) ile gerçekleştirmişlerdir [2]. Müteahhit seçimi bir projenin performansını etkileyecek olan önemli bir unsurdur. Bu seçim, çok amaçlı karar verme tekniklerinden AHP kullanılarak da yapılabilir. Fakat AHP sadece hiyerarşik karar verme problemlerinde kullanılmakta, daha komplike karar problemlerinde ANP önerilmektedir. Çünkü ANP'de bağımsız etkiler de modele dahil edilebilir.

Krishnamurty, Radhika, Wilson ve Rick, proje seçiminde AHP tekniğini kullanmışlardır [3]. Bilgi sistemlerinin planlanmasında proje seçimi önemli bir role sahiptir. Proje seçiminde Saaty'nin geliştirdiği AHP

tekniki kullanılmıştır. AHP tekniği proje seçiminde önemli olan kriterlerin belirlenmesine, kriterlerin birbirlerine göre göreceli önemlerinin belirlenmesine ve karar verilmesi için karşılaştırma matrislerinin oluşturulmasına dayanır. Karar vericilerin görüşleriyle oluşturulan karşılaştırma matrislerinin sunduğu pek çok avantaj vardır. Karar verme süreci tutarlı sonuçlar elde edilmesini sağlar. Belirlenen kriterlere göre oluşturulan karşılaştırma matrisleri projelerin önceliklerinin belirlenmesini sağlar.

Shiau, Tsai, Wang ve Huang AHP tekniğini müteahhit seçiminde kullanmışlardır [4]. Bir inşaat projesinin başarılı olabilmesi için, uygun müteahhitin seçimi oldukça önemlidir. Bu çalışmada müteahhit seçiminde önemli olan kriterler ve bu kriterlerin ağırlıklarının belirlenmesi için 400 müteahhit firma ile anket yapılmıştır. Kullanılan teknik, en uygun seçimin yapılmasında mühendislere ve inşaat sektörüne yararlar sağlayacaktır.

Subhi, AHP tekniğini proje yönetimine uygulamıştır [5]. Örnek olarak müteahhit firma seçimi yapılmıştır. Çalışmada AHP uygulanarak, bir projeyi gerçekleştirecek en iyi müteahhitin seçimi amaçlanmıştır. Seçim kararının kontrol edilmesi, kararın tutarlı olup olmadığının belirlenmesi için duyarlılık analizi yapılmıştır. Çalışmada Expert Choice yazılımı kullanılmıştır.

Topçu çalışmasında, Türkiye inşaat sektöründe müteahhit seçimine bir çok amaçlı karar verme modeli geliştirmiştir [6]. Çalışmada, var olan seçim metodları gözden geçirilmiş ve üç ana faktör seçim için ele alınmıştır: maliyet, zaman ve kalite. Önerilen seçim modeli, bu üç kriteri ele alarak değerlendirme yapmaktadır ve modelin 2 aşaması vardır; bunlardan birincisi iyi bir müteahhit firmanın seçimi için gereken kriterlerin belirlenmesi ve diğeri uygun teklif önerisini veren müteahhitin seçimidir. Bu çalışmada geliştirilen model, uygun müteahhitin seçimi için proje sahipleri tarafından bir karar destek sistemi olarak kullanılabilir.

Ip, Leung ve Wang çevik üretim kapsamındaki projelerde müteahhit seçimini incelemişler, problemi 0-1 tamsayı programlama ile tanımlayıp, projenin çizelgelemesinde dal sınır algoritmasını kullanmışlardır [7].

Chau, Sing ve Leung çalışmalarında müteahhit seçimi için conjoint (bitişme) analizini ve kriterlerin önem derecelerinin belirlenmesinde de likert ölçeği değerlendirmesini kullanmışlardır [8].

Yawei, Shouyu ve Xiangtian ise makalelerinde Çok Seviyeli Doku Tanımlama (MFPR) yaklaşımını müteahhit seçimine uygulamışlardır [9].

### III. PROJE YÖNETİMİ

Belirli bir başlangıç ve bitiş noktası olan; zaman, bütçe ve kaynaklarla sınırlı, performans özellikleri müşteri ihtiyaçlarına göre belirlenen ve bir defaya mahsus gerçekleştirilen faaliyetler bütününe proje denir [10].

Proje Yönetimi, performans, maliyet ve zaman hedeflerine ulaşabilmek için eldeki kaynakları en verimli şekilde programlama ve proje aktivitelerini kontrol etme sürecidir. Bu üç amaca kaynakların verimli ve etkili kullanımıyla ulaşılabilir [11].

Bir projenin taşınması gereken ana özellikler şunlardır:

- 1- Tanımlanmış bir amacın olması
- 2- Başlangıç ve bitiş sürelerinin belirlenmiş olması
- 3- Genellikle birçok departman ve uzman kişilerin katılımıyla gerçekleşmesi
- 4- Daha önceden yapılmamış olması
- 5- Belirli zaman, maliyet ve performans gerekliliklerinin olması [10].

Yöneticiler, birçok departman tarafından yapılması gereken projelerin ve bu projelerin içerdiği farklı işlerin planlanması, çizelgelemesi ve kontrol edilmesinden sorumludur. Projeler genellikle yöneticilerin plan, çizelge ve projenin gelişimindeki bütün bilgileri akılda tutamayacakları kadar geniş ve karmaşıktır. Bu nedenle PERT (Program Evaluation and Review Technique) ve CPM (Critical Path Method) teknikleri kullanılmaktadır [12]. PERT ve CPM ile proje programlama 3 aşamadan oluşmaktadır:

1- **Planlama:** Planlama aşaması projeyi ayrı faaliyetlere bölmekle başlar. Projedeki faaliyetler belirlendikten sonra faaliyetlerin süreleri tahmin edilir ve şebeke diyagramı çizilir.

2- **Programlama:** Her bir faaliyet için başlama ve bitiş zamanını gösteren bir zaman diyagramı hazırlanır. Program, kritik ve kritik olmayan faaliyetleri göstermelidir.

3- **Kontrol:** Kontrol aşaması, düzenli aralıklarla proje için ilerleme raporlarını düzenleme amacına yöneliktir ve bu amaçla şebeke diyagramı ile zaman diyagramı kullanılır. Kontrol aşaması ile proje güncelleştirilir, analiz edilir [13].

PERT ve CPM'in amacı çizelgeleme faaliyetlerine analitik anlamlar kazandırmaktadır. Her iki teknikte de öncelikle projenin faaliyetleri belirlenir. İzleyen aşamalarda sırasıyla faaliyetlerin öncelik ilişkileri ve zaman gereksinimleri tanımlanır. Daha sonra proje, faaliyetler arasında öncelik ilişkilerini gösteren bir şebekeye dönüştürülür [14].

Şebeke diyagramı, faaliyetler arasındaki öncelik ilişkisi ve bağımlılıkları temsil eder [15]. PERT ve CPM şebekeleri, faaliyetler ve olaylar (düğümler) olmak üzere

iki ana bileşenden oluşur. Şebekenin faaliyetleri, yapılması gereken işleri temsil ederken; olaylar, faaliyetlerin başlama ve bitiş zamanlarını gösterir [16].

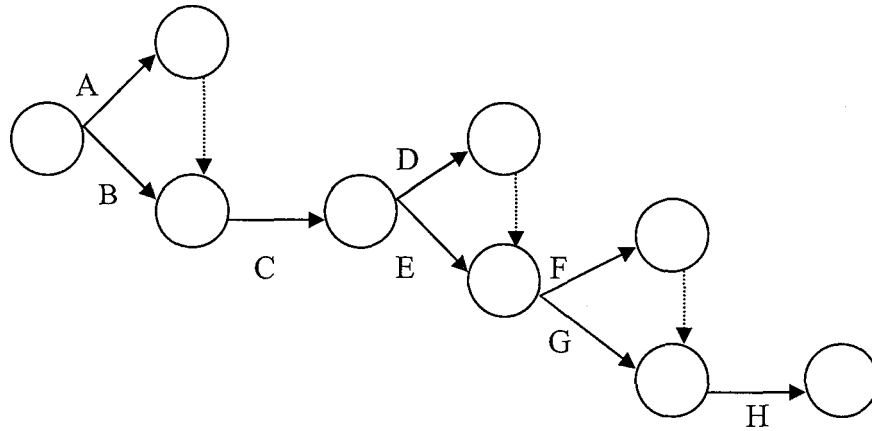
Aşağıda Tablo.1'de bir inşaat projesine ilişkin faaliyet tanımları, Şekil.1'de bu projeye ilişkin şebeke diyagramı görülmektedir.

Projenin son aşaması olan "müteahhit seçimi", AHP tekniği ile analiz edilmiştir.

Tablo 1. İnşaat Projesinin Aşamaları

FAALİYET	FAALİYETİN TANIMI	ÖNCEKİ FAALİYET
A	Bina inşaatına ilişkin araştırma	-
B	Projenin tasarım aşaması	-
C	İlgili merciiden proje için onay alınması- Ruhsatın alınması	A, B
D	Mimar- Mühendis bürolarının seçimi	C
E	Maliyet hesapları	C
F	Son tasarım aşaması	D, E
G	Finansal kaynakların bulunması	E
H	Müteahhit firma seçimi	F, G

([15]Timor, 2001)



Şekil.1. Şebeke Diyagramı

#### IV. ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ

AHP Thomas L. Saaty tarafından çok amaçlı karar verme problemlerine çözüm getirmek amacıyla geliştirilmiş olan bir tekniktir. AHP her bir kriterin birbirine göre önem derecelerini belirlemek için karar vericilere ihtiyaç duyar. Daha sonra her bir kriter kullanılarak, karar alternatifleri arasından bir tercih yapılır. AHP, karar alternatiflerini önem sırasına koyar. [12].

AHP karar vermede önemli olan hem kalitatif hem kantitatif faktörleri dikkate alır. AHP tekniği alternatiflerin değerlendirilmesi için kriterlerin karşılaştırılması ve önceliklerinin belirlenmesi esasına

dayanır [17].

AHP problemleri çözümlenirken öncelikle hiyerarşi oluşturulur, daha sonra öncelikler belirlenir ve son olarak tutarlılık oranı hesaplanır. Hiyerarşi oluşturulurken öncelikle hedef belirlenir ve en üst aşamada bu hedef yer alır. Daha sonra hedefi gerçekleştirmek için kullanılacak kriterler belirlenir. Eğer varsa bu kriterlerin alt kriterleri belirlenir. Alt kriterlerin de belirlenmesinden sonra seçim yapılacak alternatifler belirlenir. Öncelikler belirlenirken karşılaştırma matrislerinden yararlanılır. Karşılaştırma matrislerinde kriterler ikili olarak birbirleriyle karşılaştırılır. Matrisler oluşturulurken kriterlerin birbirleriyle karşılaştırılabilmesi için bir ölçek kullanılır [18]. Bu ölçek Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo.2. Karşılaştırmada Kullanılan Önem Dereceleri Tablosu

ÖNEM DERECESESİ	TANIM	AÇIKLAMA
1	Eşit Derecede Önem	İki kriter eşit derecede önemlidir.
3	Orta Derecede Önem	Bir kriter diğerine göre biraz daha önemlidir.
5	Kuvvetli Derecede Önem	Bir kriter diğerine göre kuvvetle önemlidir.
7	Çok Kuvvetli Derecede Önem	Bir kriter diğerine göre yüksek kuvvetle önemlidir.
9	Mutlak Derecede Önem	Bir kriter diğerine göre kesinlikle daha önemlidir.
2,4,6,8	Ara Değerler	Kriterler arasında tercihte küçük farklar vardır.

([18]Saaty, 2001, s. 73 )

Karar verme problemlerinde yargılara dayanan kararların ne kadar tutarlı olduğu önemli bir konudur. AHP problemlerinde tutarlılık, bir oranla hesaplanır. Hesaplanan Tutarlılık oranının (Consistency Ratio) % 10 veya daha düşük olması beklenir. Eğer, tutarlılık oranı % 10'dan büyükse karar kriterlerinin karşılaştırılmasında bir çelişki olduğundan söz edilebilir, bu nedenle yargıların tekrar gözden geçirilmesi gereklidir.

AHP pek çok farklı alanda uygulanan bir tekniktir. Sipahi ve Or, AHP tekniğini spor alanında uygulamış, forvet oyuncularını yetenek ve becerilerine göre değerlendirmişlerdir [19]. Dağdeviren, Akay ve Kurt, AHP'yi insan kaynakları alanında iş değerlendirme sürecinde kullanmışlar ve bir elektrik şirketinde uygulama yapmışlardır [20]. Kahraman, Cebeci ve Ruan, müşteri tatminini en fazla sağlayan firmayı tespit edebilmek için Türkiye'deki catering firmalarını AHP ile karşılaştırmışlardır [21]. Korpela, Lehmusvaara ve Tuominen, lojistik sistemlerin performansını arttırmada önemli rolü olan tedarik zinciri yönetiminde AHP'yi kullanmışlardır [22]. Tsai ve Su, AHP ile beş Doğu Asya liman ülkesinin politik risk değerlemesini yapmışlardır [23].

## V. UYGULAMA

Bu çalışmada müteahhit seçimi, AHP'nin proje yönetiminde bir uygulaması olarak ele alınmıştır. Müteahhit seçiminde önemli olan faktörler yönetim kabiliyeti, inşaat kabiliyeti, finansal durum, ticari geçmiş ve deneyim olarak ele alınmıştır. Belirlenen faktörler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

### Müteahhit Seçiminde Önemli Faktörler:

**1. Yönetim Kabiliyeti:** Müteahhit, yapımını üstleneceği inşaatı zamanında teslim edebilmek için, yönetim kabiliyeti ile ilgili gerekli koşulları sağlamalıdır. Yönetim kabiliyeti yeterli teknik eleman sayısı, insan kaynakları koordinasyonu ve zamanlama kontrolü alt bileşenlerini içermektedir. Müteahhitin teknik elemanlarının yeterli sayıda ve konularında uzman olmaları gerekmektedir. İşin zamanında, diğer deyişle verilen sürede yapılması için, insan kaynaklarının koordine edilmesi ve zamanlama kontrolünün etkin

biçimde yapılması gerekmektedir.

**2. İnşaat Kabiliyeti:** Müteahhitin inşaat kabiliyeti, yaptığı inşaatların kalitesi ve sahip olduğu ekipman kaynakları ile belirlenmektedir. Firmamın ekipman kaynakları, yeterli sayıda makineyi içermektedir. Ekipmanın firmanın kendi üzerinde olması (müteahhit parkı) bu noktada oldukça önemlidir.

**3. Finansal Durum:** Finansal durum, müteahhitin inşaat sektöründeki ekonomik ve mali yeterliliğidir. Finansal durum, sermaye ve banka onaylı teminat belgesini içermektedir. Müteahhitin inşaatın yapımını üstlenebilmesi için, sermayesinin yeterli olması gerekmektedir. Yerli veya yabancı bankalardan alınacak belgelerde, projenin bitimine kadar yeterli teminat karşılmalıdır.

**4. Ticari Geçmiş:** Müteahhitin inşaat sektöründeki güvenilirliğidir. Güvenilirlik, ödemeler açısından ve hukuki açıdan sağlanmış olmalıdır. Müteahhitin hukuki durumu ve ödeme yeterliliği belgelerle sunulmalıdır. Hukuki durum, müteahhitin önceden yapmış olduğu işlerle ilgili veya kişisel, tarafına açılmış dava(lar)ın olup olmadığıdır. Tarafına açılmış dava(lar)ın olmaması, müteahhitin işi bitirme konusundaki güvenilirliğini gösterecektir.

**5. Deneyim:** Müteahhitin inşaat konusunda daha önce yaptığı projeleri kapsar. Müteahhitin deneyimi konusunda vereceği referansları iş bitirme belgeleriyle; tamamlanmış ihale tutarları ise gerekli mercilerden alınacak belgelerle kanıtlanmalıdır.

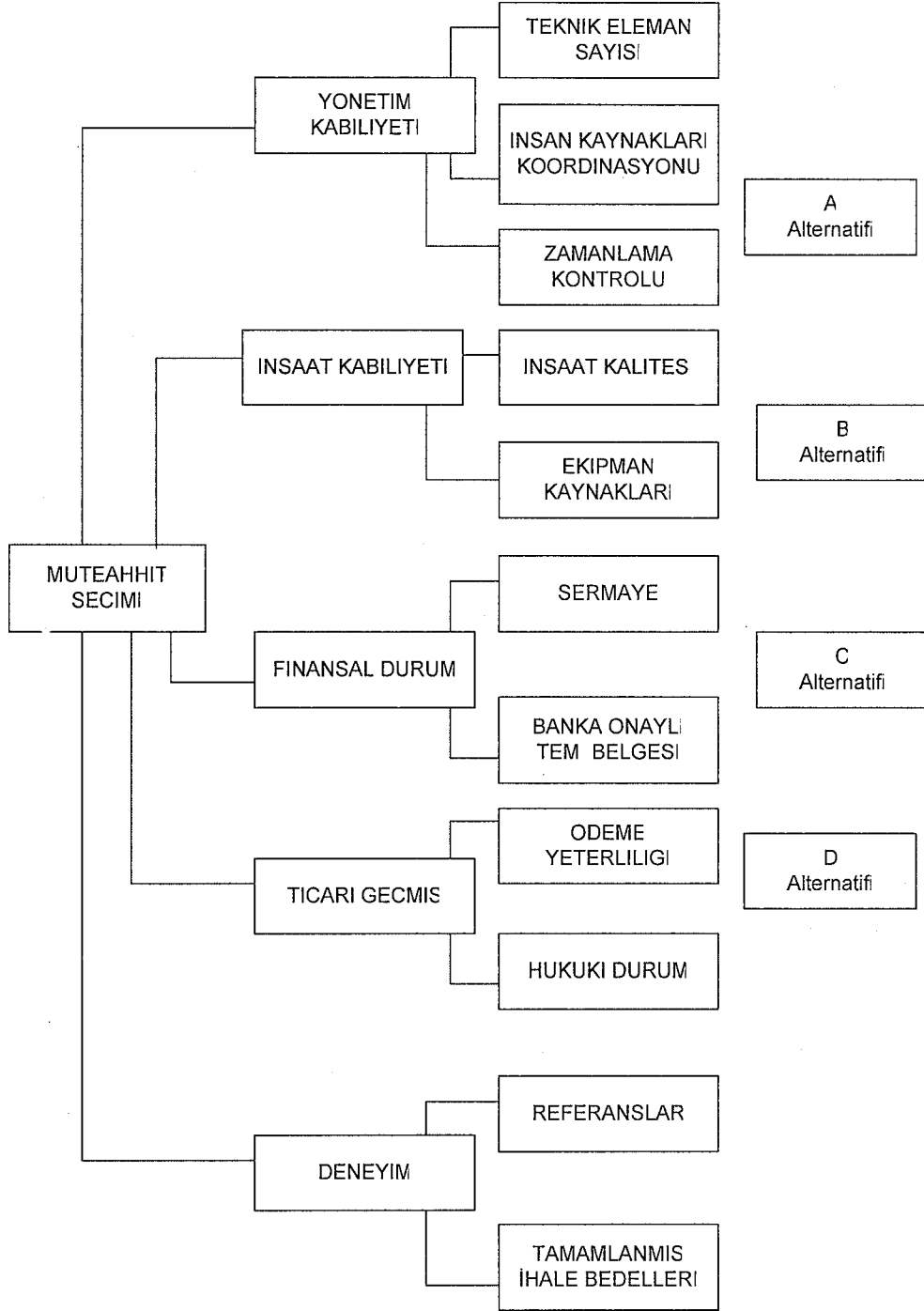
Bu çalışmada yer alan firmalar sadece modelin işleyişini göstermek üzere seçilmiştir. çalışmaya daha fazla firma da dahil edilebilir. Müteahhit firmalar karşılaştırılırken A, B, C ve D sembolleri kullanılmıştır. Firmaların özellikleri Tablo.3'te ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

**Yapılan iş: 5000 metrekare alanda inşa edilecek, 15.000 metrekaresi otoparktan oluşacak olan, toplam 20.000 metrekarelik betonarme kültür merkezi inşaatı için müteahhit firma seçilecektir.**

Tablo.3. Firmalara Ait Özellikler

		A FİRMASI	B FİRMASI	C FİRMASI	D FİRMASI
Yönetim Kabiliyeti	Teknik Eleman sayısı	5 Mimar 3 İnşaat Müh. 2 Makine Müh. 1 Topograf Müh. 1 Jeoloji Müh. 1 Harita Müh.	7 Mimar 4 İnşaat Müh. 1 Makine Müh. 2 Topograf Müh. 2 Jeoloji Müh. 2 Harita Müh.	3 Mimar 2 İnşaat Müh. 1 Makine Müh. 1 Topograf Müh. 1 Jeoloji Müh. 1 Harita Müh.	2 Mimar 2 İnşaat Müh. 1 Makine Müh. 1 Topograf Müh. 1 Jeoloji Müh. 1 Harita Müh.
	İnsan Kaynakları Koord.	İyi bir organizasyon	Yetersiz organizasyon	Yeterli organizasyon	Yetersiz organizasyon
	Zamanlama Kontrolü	1 yıl	1 yıl	2 yıl	2 yıl
İnşaat Kabiliyeti	İnşaat Kalitesi	Sertifikalı Kalite belgesi	Sertifikalı Kalite belgesi	Sertifikasız -	Sertifikasız -
	Ekipman Kaynakları	4 buldozer 2 kazı makinesi 2 kepçe 4 kamyon 2 beton kamyonu 30 kişilik işçi kadrosu	6 buldozer 2 kazı makinesi 2 kepçe 7 kamyon 4 beton kamyonu 50 kişilik işçi kadrosu	2 buldozer 1 kazı makinesi 1 kepçe 2 kamyon 1 beton kamyonu 15 kişilik işçi kadrosu	2 buldozer 1 kazı makinesi 1 kepçe 3 kamyon 1 beton kamyonu 20 kişilik işçi kadrosu
Finansal Durum	Sermaye	6.000.000 Euro	8.000.000 Euro	4.000.000 Euro	6.000.000 Euro
	Banka Onaylı Tem. Belg.	Yerli banka onaylı	Yabancı banka onaylı	Yerli banka onaylı	-
Ticari Geçmiş	Ödeme Yeterliliği	Yeterli	Yeterli	Yetersiz	Yeterli
	Hukuki Durum	-	Kişisel dava var	-	-
Deneyim	Referanslar	15 yıllık deneyim 3 benzer iş tecrübesi	20 yıllık deneyim 5 benzer iş tecrübesi	10 yıllık deneyim 1 benzer iş tecrübesi	2 yıllık deneyim Benzer iş tecrübesi yok
	Tamamlanmış İhale Bedelleri	8.000.000 E uro	15.000.000 Euro	6.000.000 Euro	6.000.000 Euro

Belirlenen kriterler doğrultusunda oluşturulan hiyerarşik yapı aşağıda verilmiştir.



Şekil.2. Mütcaahhit Seçimine İlişkin Hiyerarşik Yapı

## VI. SONUÇ

AHP problemlerinin çözümünde öncelikle ana kriterler birbirleri ile karşılaştırılır. Aşağıda Tablo 4'te, anketi yanıtlayan uzman kişilerin görüşlerinin geometrik

ortalama değerleri görülmektedir. Ana kriterlerin birbirleri ile karşılaştırılmasından sonra yapılan sayısal işlemlerle, bu kriterlerin öncelik değerleri de hesaplanmış ve Tablo.4'te ayrı bir sütunda gösterilmiştir.



Tablo.4. Ana Kriterlerin Karşılaştırma Matrisleri ve Öncelik Değerleri

	Yönetim kabiliyeti	İnşaat kabiliyeti	Finansal durum	Ticari geçmiş	Deneyim	Öncelikler
Yönetim kabiliyeti	1,000	0,213	0,333	1,509	0,632	<b>0,106</b>
İnşaat kabiliyeti	4,699	1,000	0,583	2,700	1,256	<b>0,279</b>
Finansal durum	3,005	1,717	1,000	2,153	0,591	<b>0,258</b>
Ticari geçmiş	0,663	0,370	0,464	1,000	0,272	<b>0,086</b>
Deneyim	1,582	0,796	1,692	3,680	1,000	<b>0,271</b>
	<b>TUTARLILIK ORANI: 0,067 &lt; 0,10</b>				<b>TOPLAM:</b>	<b>1,000</b>

Tablo 4'te ana kriterlerin öncelik değerleri incelendiğinde % 27.9 oranı ile "İnşaat Kabiliyeti" kriterinin en önemli kriter olduğu görülmektedir. "Deneyim" kriteri % 27.1 oranı ile ikinci sırada yer almaktadır ve inşaat kabiliyeti kriterine oldukça yakın bir değer almıştır. "Finansal Durum" kriteri % 25.80 oranı ile üçüncü sırada yer almıştır. "Yönetim Kabiliyeti"

kriteri % 10.6 oranı ile dördüncü sırada yer almaktadır. "Ticari Geçmiş" kriteri ise % 8.6 oranı ile önem derecesi en düşük olan kriterdir. Tablo.4 ve Tablo.5'te verilen tutarlılık oranları incelenirse tüm oranların % 10'dan küçük olduğu görülecektir. Bu değerler verilen yargıların tutarlı olduğunu, birbirleriyle çelişmediğini göstermektedir.

Tablo 5. Alt Kriterlere İlişkin Öncelik Değerleri

ANA VE ALT KRİTERLER	ÖNCELİK VEKTÖRÜ	TUTARLILIK ORANLARI
<b>YÖNETİM KABİLİYETİ</b>	<b>0,106</b>	
Teknik Eleman Sayısı	0,4194	0,059 < 0,10
İnsan Kaynakları Koordinasyonu	0,1893	0,069 < 0,10
Zamanlama Kontrolü	0,3913	0,007 < 0,10
<b>İNŞAAT KABİLİYETİ</b>	<b>0,279</b>	
İnşaat Kalitesi	0,7804	0,013 < 0,10
Ekipman Kaynakları	0,2196	0,040 < 0,10
<b>FİNANSAL DURUM</b>	<b>0,258</b>	
Sermaye	0,6021	0,099 < 0,10
Banka Onaylı Teminat Belgesi	0,3979	0,008 < 0,10
<b>TİCARİ GEÇMİŞ</b>	<b>0,086</b>	
Ödeme Yeterliliği	0,5887	0,053 < 0,10
Hukuki Durum	0,4113	0,043 < 0,10
<b>DENEYİM</b>	<b>0,271</b>	
Referanslar	0,3778	0,091 < 0,10
Tamamlanmış İhale Tutarları	0,6222	0,078 < 0,10

Alt kriterler birbirleri ile karşılaştırıldığında Tablo.5'te görülen sonuçlar elde edilecektir. Buna göre; Yönetim Kabiliyeti kriterine ait alt kriterler içerisinde % 41.94 oranı ile "Teknik Eleman Sayısı" en önemli kriterdir. % 39.13 oranı ile "Zamanlama Kontrolü" ikinci sırada yer almaktadır. "İnsan Kaynakları Koordinasyonu" ise % 18.93 oranı ile en düşük orana sahip olan kriterdir. İnşaat Kabiliyeti kriterinin alt kriterleri incelendiğinde, "İnşaat Kalitesi"nin % 78.04 oranı ile "Ekipman Kaynakları" kriterine göre oldukça önemli olduğu görülmektedir. Finansal Durum kriterine bakıldığında, "Sermaye"nin % 60.21 oranı ile "Banka Onaylı Teminat

Belgesi"nden daha önemli olduğu görülmektedir. Ticari Geçmiş kriteri altında yer alan, "Ödeme Yeterliliği" % 58.87 oranı ile, % 41.13 oranına sahip "Hukuki Durum" kriterinden daha önemlidir. Deneyim kriterine ait alt kriterlerden "Tamamlanmış İhale Tutarları" % 62.22 oranı ile, "Referanslar" kriterinden daha önemli olduğu görülmektedir.

Bir sonraki aşamada her bir alt kriter açısından firmalar birbirleri ile karşılaştırılmıştır. Tablo.6'da alt kriterlere göre birbirleriyle karşılaştırılan firmaların öncelik değerleri görülmektedir.

Tablo.6. Alt Kriterlere Göre Firmaların Öncelik Değerleri

FİRMALAR	TEKNİK ELEMAN SAYISI	İNS.KAYH. KOORD.	ZAM. KONTROLÜ	İNŞAAT KALİTESİ	EKİPMAN	SERMAYE	BAHKA OH. TEMİNAT BELGESİ	ÖDEME YET.	HUKUKİ DURUM	REFERANSLAR	İHALE
A	0,275	0,256	0,444	0,365	0,380	0,377	0,369	0,349	0,446	0,225	0,270
B	0,593	0,445	0,424	0,515	0,486	0,412	0,433	0,461	0,095	0,599	0,553
C	0,071	0,125	0,061	0,059	0,061	0,107	0,146	0,056	0,233	0,117	0,081
D	0,061	0,174	0,071	0,061	0,074	0,104	0,052	0,134	0,226	0,059	0,096

Ana kriterlerin önceliklerini gösteren Tablo. 4 ve Tablo 6'daki matris çarpıldığında firmaların öncelik değerleri ve hangi firmanın seçileceği bulunur.

Tablo.7. Firmaların Öncelik Değerleri

	ÖNCELİKLER
A	0,3370
B	0,4846
C	0,0931
D	0,0853

Tablo.7'deki öncelik değerleri incelendiğinde, B firmasının % 48.46 oranı ile seçilmesi gerektiği görülecektir. % 33.70 oranı ile A Firması ikinci sırada yer almaktadır. C Firması % 9.31 ve D Firması % 8.53 ile birbirlerine yakın oranlar almışlar, üç ve dördüncü sırada yer almışlardır. Böylelikle proje yönetiminin en zor aşamalarından biri olan müteahhit firma seçimi gerçekleştirilmiş, seçilen en iyi özellikteki müteahhit firma sayesinde, zaman ve maliyet konularında tasarruf sağlanabileceği önerilmiştir. Kullanılan AHP tekniğinin projenin başka alanlarında da kullanılması ile projenin verimliliğinin artırılması mümkündür.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Enea M. & Piazza T. (2004). Project Selection by Constrained Fuzzy AHP. *Fuzzy Optimization and Decision Making*, 3(1), 39-62.
- [2] Cheng, L.W.E. & Li, H. (2004). Contractor Selection Using Analytic Network Process. *Construction Management and Economics*, 22(10), 1021-1032
- [3] Krishnamurthy M.; Radhika, S. & Rick, W. (1990). Using the Analytic Hierarchy Process for Information System Project Selection. *Information Management*, 18(2), 87-95.
- [4] Shiau, T.; Tsai, W.W. & Huang, M. (2002). Use Questionnaire and AHP Techniques to Develop Subcontractor Selection System. *International Symposium on Automation and Robotics in Construction*, 19th (ISARC). Proceedings. National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg, Maryland. September 23-25, 35-40.
- [5] Al-Subhi, K. (2001). Application of the AHP in Project Management. *International Journal of Project Management*, 19 (1), 19-27.
- [6] Topçu, İ. (2004). A Decision Model Proposal for Construction Contractor Selection. *Building and Environment*, 39(4), 469-481
- [7] Ip, W.H.; Yung, K.L. & Wang, D. (2004). A Branch And Bound Algorithm For Sub-Contractor Selection in Agile Manufacturing Environment. *International Journal of Production Economics*, 87( 2), 195-205.
- [8] Chau, C.K.; Sing, W.L. & Leung, T.M. (2003). An Analysis on The Hvac Maintenance Contractors Selection Process. *Building and Environment*, (4), 583-591.
- [9] Yawei L.; Shouyu, C. & Xiangtian, N. (2005). Fuzzy Pattern Recognition Approach to Construction Contractor Selection. *Fuzzy Optimization and Decision Making*, 4(2), 103-118.
- [10] Gray, F.C. & Larson, E.W. (2003). *Project Management*. New York: McGraw Hill.
- [11] Görkem Tekir. Proje Yönetimi Nedir?. [www.projeyonetimi.com]. [08.11.2005].
- [12] Anderson, D.R.; Sweeney, D.J. & Williams, T.A. (2000). *An Introduction to Management Science*, St. Paul: West Publishing Company.
- [13] Halaç O. (1978). *Kantitatif Karar Verme Teknikleri*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayını.
- [14] Taha, H. (2000). *Yöneylem Araştırması*. (Çev.: Baray, A. & Esnaf, Ş.). İstanbul: Literatür.
- [15] Timori M. (2001). *Yöneylem Araştırması ve İşletmecilik Uygulamaları*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- [16] Lee, M.S.; Moore, L.J. & Taylor, B.W. (1990). *Management Science*. Boston: Allyn and Bacon.
- [17] Köksalan, M. & Zionts, S. (2001). The Seven Pillars of The Analytic Hierarchy Process. *Multiple Criteria Decision Making in The New Millennium*, (Ed.: Saaty, T.L.). Almany: Springer.

- [18] Saaty, T.L. (2001). *Decision Making for Leaders*. Pittsburgh: RWS Publications.
- [19] Sipahi, S. & Or, E. (2005). Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) Tekniği ile Forvet Oyuncuların Yetenek ve Becerilerine Göre Değerlendirilmesi. *Yönetim*, 50, 53-65.
- [20] Dağdeviren, M.; Akay, D. & Kurt, M. (2004). İş Değerlendirme Sürecinde Analitik Hiyerarşi Prosesi ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Müh.-Mim. Fak. Dergisi*, 19(2), 131-138.
- [21] Kahraman, C.; Cebeci, U. & Ruan, D. (2004). Multi-Attribute Comparison of Catering Service Companies Using Fuzzy AHP: The Case of Turkey. *International Journal of Production Economics*, 87(2), 171-184
- [22] Korpela, J.; Lehmusvaara, A. & Tuominen, M. (2001). An Analytic Approach to Supply Chain Development. *International Journal of Production Economics*, 71(1-3), 145-155.
- [23] Tsai, M.C. & Su, C.H. (2005). Political Risk Assessment of Five East Asian Ports-The Viewpoints of Global Carriers. *Marine Policy*, 29(4), 291-298.

**Umman Tuğba ŞİMŞEK** (tugbasim@istanbul.edu.tr) is a Ph.D. student of Operations Research at İstanbul University Social Science Institute. She is research assistant at İstanbul University. Her research areas are quantitative decision making techniques, analytic hierarchy process, and data mining .

**Özlem AKÇAY KASAPOĞLU** (ozlemak@istanbul.edu.tr) is a PH.D. student of Operations Management at İstanbul University Social Science Institute. She is research assistant at İstanbul University. Her research areas are supply chain management, genetic algorithms and design of experiment.



## ALTERNATIVE STRATEGIES IN INTERNATIONAL MARKETING

Gökhan YOLAÇ

Beykent University, Lecturer, Dr.

### ALTERNATIVE STRATEGIES IN INTERNATIONAL MARKETING

*Abstract: In today's world where globalization has an ever increasing effect on the world economy, where the competition becomes more ruthless in time, the technology is changing at a faster pace, and with the increase in the importance of the international markets, the companies' activities are increasing their activities in this field. International markets and international marketing is becoming more important for companies, and they no longer settle only for their domestic markets but are also gravitating towards foreign markets. A great increase in the number of companies showing global activity especially after 1990s is observed, the globalization process becomes more pronounced. The marketing strategies that can be implemented in international markets attain great importance within this framework. While marketing might have been unknown pre-nineties, it has now become essential for the survival of a business. A business which does not compete in international markets in today's world be faced with the prospect of not being able to compete in its domestic market with its international competitors who have lower costs, much more experience and a wide product range. Within this context, in this study we will discuss in depth the standardization and adaptation strategies along with a mixed strategy and look at different aspects of each.*

**Keywords:** International Marketing, Adaptation, Standardization.

### ULUSLARARASI PAZARLAMADA ALTERNATİF STRATEJİLER

*Özet: Küreselleşme olgusunun her geçen gün biraz daha dünya ekonomisine damgasını vurduğu, rekabetin acımasız bir biçimde arttığı, teknolojinin hızla değiştiği günümüzde, uluslar arası pazarların öneminin güttide artmasıyla işletmelerin bu alanlardaki faaliyetleri de hızla artmaktadır. İşletmeler için uluslararası pazarlar ve uluslararası pazarlama güttide daha fazla önem kazanmakta, işletmeler artık sadece iç pazarla yetinmeyip dış pazarlara da yönelmektedir. Özellikle 1990'lardan sonra küresel pazarlarda faaliyette bulunan işletmelerin sayısında büyük artışlar gözlenmekte, küreselleşme süreci daha çarpıcı bir biçimde kendini göstermektedir. Uluslararası pazarlarda izlenebilecek pazarlama stratejileri de bu çerçevede büyük önem kazanmaktadır. Pazarlama 1990'lar öncesi kavram olarak bile bilinmezken, artık bir işletmenin varlığını sürdürmesi için zorunlu hale gelmektedir. Günümüzde uluslar arası pazarlarda faaliyette bulunamayan bir işletme, daha düşük maliyetlerle, daha büyük iş tecrübesiyle ve daha çok mamul çeşidiyle karşısına çıkan uluslar arası rakipleriyle kendi ülkesinin pazarında bile rekabet edememe tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada uluslar arası pazarlamada standardizasyon ve adaptasyon stratejileri ile karma strateji ele alınarak çeşitli boyutlarıyla incelenecektir.*

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararası Pazarlama, Adaptasyon, Standardizasyon

## I. INTRODUCTION

The first developments regarding the standardization and adaptation strategies have started at the end of 1960s. The first few articles that have also become classics on this subject were published in years 1968 and 1969 and later in 1970s other important publications followed these; and in 1983 the pioneering and very famous article in its subject "Globalization of the Markets" was published.

The first advancements in standardization and adaptation strategies, which have an important place in international marketing, were first seen in the late 1960s. The first few articles that were published and became classics in their fields in the years 1968 and 1969 were followed by a few important articles published in 1970s, which was then followed by the famous article "the

globalization of the markets" published in 1983 which is regarded as the pioneer work on the subject of globalization.

## II. VIEWS ON THE STANDARDIZATION AND ADAPTATION STRATEGIES OF INTERNATIONAL MARKETING IN PRESENT TIMES

Following Theodore Levitt's famous article that became the cornerstone in the field of globalization since its publication in 1983, intensive research and discussions started in this field. In this study, views defending the standardization and adaptation in international marketing in the light of Levitt's article shall be first taken into consideration followed by global thought and global strategy and local application approaches in this context.

Moreover, global markets offer unlimited opportunities. To be globally successful, companies must learn to operate and compete as if the world were one large market, ignoring superficial regional and national differences. Basic forces such as; growing similarity of countries, falling tariff barriers and strategic role of technology have led to globalization of markets [1].

### II.1. The Opinions Defending Standardization Strategies in International Marketing Mix

The introduction of products to international markets in a standard form and under a standard brand constitutes the fundamental principle of global companies and globalization. The advantages that are obtained through this approach demonstrate the superiority for which standardization should be preferred. Standardization can be approached in two ways. These are:

- The standardization of marketing programs.
- The standardization of marketing processes [1].

While the marketing programs take the different aspects of marketing mix into consideration, the marketing processes refer to the assisting material used in the application and development of these programs. The factors, which affect the standardization of marketing programs on a conceptual level, are: the target markets, market position, quality of the product, environmental and organizational factors. These factors, on a standalone basis or together affect standardization in different ways and in different decision platforms. Naturally, the geographical region it is situated in and various economic factors influence the target market. When global consumers are taken into consideration instead of countries, the application of standardization is easier in countries that have similarities. Where the product is on its product cycle, cultural and economic disparities, the differences in perception of consumers and competition, all have an influence on standardization. As the resemblance in consumer behavior and life styles in the market increases, the applicability of standardization level increases in the international marketing mix. This is because it becomes easier to apply standardization strategies in societies where the cultural values concur. Furthermore, as the level of similarity in competitive condition increases, the standardization level increases as well. The fact that the product is and will be positioned for industrial or for consumer consumption are concepts that are very closely related to the product's quality. Industrial and high technology products are more appropriate for standardization when compared to consumer products. If the domestic positioning strategy can also be applied in other countries, than there exists a better circumstance for standardization. Basically the product mix elements are the same elements for domestic

and international. However, the variations stem from environmental factors. Physical, economic, political-legislative infrastructure related to marketing are the main factors that define this difference. As the differences between the above mentioned factors increase, the degree of standardization decreases. In spite of this, the standardization degree between countries increases in countries, which have similar marketing infrastructures. If the headquarters and the reporting organizations of multinationals can have a consensus on important strategic decisions, than the standardization strategy is being implemented successfully. As centralization increases in the matter of policy formation and resource allocation, standardization also increases. Success in standardization is dependent on the success of economic performance. The factors that would bring about this success are, obtaining competitive advantage, and benefiting from economies of scale [2].

The businesses acquire major advantages with the selection of standardization strategy and the increase in the level of standardization [3]. The most important advantage achieved by standardization is the benefits of the sizeable savings achieved from economies of scale. This is especially true in instances where production is done at one location, and then major gains are achieved; however if it is performed in several locations worldwide, then this advantage diminishes. If a firm introduces the same product globally, than it will achieve better results from its Research & Development, it will provide savings and the probability of its success will increase. The fact that there will be less research done for the specific demands of national markets will make it easier to allocate more resources for new products. Standardization provides advantages in product development costs in the same manner. Although sales force training, advertisements and similar activities may show slight differences between countries, in cases where the product is standardized, it can show far more similarities than when the product is adapted.

The standard product marketing will bring major benefits in after sales services, spare parts procurement, stock control and similar matters just like the large-scale production does. Furthermore, the promotional activities carried out in the same language throughout different markets - especially in advertisements - have additional yields. Standard product increases product and brand loyalty in consumers who travel frequently, as such, the consumer can find and purchase the products wherever he/she travels to. In certain countries, the country of origin gives a product in certain product categories an advantage. These advantages can be identified in American chewing gum, Coca-Cola, French perfumes or women's wear, Japanese electronic equipment or compact cars. If the firm can only access foreign markets through exports, than it will be easier to export the standard product. The exporting firm usually prefers markets

where no adaptation or very little adaptation is required. This is because global penetration into new markets can be performed very quickly with a standard new product, and can achieve important advantages in relation to international markets for its promotional activities in branding, labeling and guarantee policies [4]. The cost of new product or the cost of new product development has a high turnover rate due to the marketing on a global scale. This feature allows the depreciation of costs in a shorter timeframe. Another important benefit of standardization is the fact that it decreases the cost of stock. As it becomes possible to hold a minimum level of stock for standard products, the cost of stock naturally decline [5].

The continuity of the firms and the quality image of the product can be better obtained with standardization. For example, McDonald's owes its worldwide success to the continuity and reliability of its product and service quality. The minced meat, burger buns, French fries it uses have special qualities, and just because there are no potatoes grown in Europe providing the required qualifications, the company imports potatoes into this continent from other countries. McDonald's does not make any concessions from quality; it even shut down a McDonald's fast-food outlet, following complaints made by a group of Parisian consumers in 1982. This was because the owner of the establishment did not comply with the mandatory and required quality conditions set forth by the franchising licence agreement.

Some products are hard to change or revise due to their nature, musical works and other art works can be shown as examples to this. Besides differentiating these according to different markets is difficult, it is also difficult to forecast which will be successful in which markets. Different consumers from different countries may need the same products for their similar needs.

## **II.2. Opinions Defending Adaptation in International Marketing Mix**

Opinions defending adaptation in international marketing mix depend on the premise that the firm will fundamentally have higher revenues through adaptation. According to these views, adapting the product according to the demands and needs, is more effective than lowering the costs by way of standardizing. This is because the adapted product, which better conforms to consumer demands, will sell more, resulting in higher sales revenues and profits. Specific factors besides this general opinion play an important role in the selection of adaptation [3]. Although it satisfies similar needs in different countries, the operating conditions change from country to country. For example, since factors such as climate, heat, humidity affect the operating conditions greatly, adaptation becomes a necessity in such circumstances. Oil prospecting in the desert is undertaken in totally different climate and geographic circumstances to that of oil

prospecting in Alaska. The level of development between the countries is another important point requiring adaptation. The dissimilarities between road and traffic conditions in various countries require the adaptation of vehicles like cars, trucks, as well as their complementary products like tires. In a parallel format to this, the habits and value judgements of the inhabitants of the country make adaptation necessary. For example, while there is a hot water pipe and cold water pipe connections to washing machines in some European countries, in others there is only one cold water pipe connection and the machine heats its own water. The distribution of per capita income, which is an important indicator of purchasing power, shows great discrepancy between countries. This situation results in the differentiation of country markets. While per capita income in some countries is in the range of \$25,000 to 30,000, it is less than \$300 in some others. This vast difference in income, besides affecting the quality of products, also affects pricing and packaging. Worldwide consumer preferences are far from having similar characteristics. Different preferences are encountered from market to market and between countries. These different preferences may take place even between neighboring countries. For example, while the French prefer four door cars, the Germans prefer two door models [3].

Product adaptation may sometimes be required due to legislation in the domestic markets. In certain Islamic countries like Saudi Arabia, sale of alcoholic beverages is forbidden and beer that only contains 0.5 % alcohol which is considered as non-alcoholic in the western world is also forbidden, and non-alcoholic beer is produced following special procedures.

Some governments may demand that instead of being imported, some products should be produced domestically. These prohibitions and limitations that are set, makes it mandatory for the products to be adapted and produced in the country. Another tool that is used as an incentive and coercion in local production is taxation. The tax concessions provided as an incentive are a major impulsive force for domestic production. Furthermore, the limitations and the arrangements of governments play an important role in the packaging, labeling and the attributes of the products. As an example, the Italian government only allows the production of spaghetti from a special type of wheat called "durum" [3].

Influenced by the nationalistic trends prior to World War II, instead of producing in other countries, firms did their productions in their domestic markets, and afterwards they adapted and introduced these to international markets. The most important thing that effect standardization in our day is the converging of tastes at the same common points, and the increase in the similarities of consumer preferences. The decrease in differences of consumer preferences significantly

encourages standardization. However against all this similarity and convergence, product adaptation has become inevitable. For example, Hoover Company has identified some interesting differences in the research it did on the subject of washing machines in several countries [3]. According to this research; the consumers in France, Italy, Germany and Sweden prefer machines with different dimensions, made from different materials, that have different functions. While the French, Italian and British prefer narrow machines; Germans and Swedish prefer wider machines. While the British prefer top loading machines, the others prefer front-loading machines. At the same time, the washing capacity of the machines and dryer speeds change between countries.

From a different perspective, according to the same research, the British and the Swedish do not want the machine to heat the water. This is because in these countries hot water comes from the central systems. On the other hand Italians, Germans and French want the system which will heat the water in the machine. In a similar manner preferences for the appearance and drying systems of the machines are different in each country. While appearance is not important for the British, Italians prefer bright coloured appearances, French prefer elegant appearance, Germans prefer reliable looking, and Swedish like machines with a powerful look.

Globalization tendency in international marketing and standardization policies related to this; depends on the assumption that the differences between consumer needs, demands, and tastes are decreasing and homogenizing. Now, there is global competition between firms. Globalization is taking its place in firm policies, centralization tendencies are observed in these policies [6]. Unlike these assumptions, consumption is very closely related to culture and lifestyle. This relation is especially strong in consumer goods. As an example, Carlsberg has added one more elephant to the two elephants on the labels of the product it sells in Africa. Because two elephants are regarded as symbol of ill omen in Africa. Empirical research has shown that culture is a barrier to entering a market in perishable consumer products. Besides this, language stands out as a very strong other barrier that establishes the cultural borders.

The great economic differences between countries, the different purchasing power, cultural and psychological differences require modified marketing strategies and applications in various countries.

The strategic management should be local; however it is necessary to have the marketing management adapted according to the domestic needs and demands. This is realized through the convenience that global marketing provides to the congruity of various cultures in international marketing [6].

Another situation that requires product adaptation is the frictions that arise between company headquarters and related establishments or between the company headquarters and local distributors in multinational companies [7]. The local management wants to diminish the power of company headquarters and take on the implementation of strategic decisions. The management of related local establishments that are far from the headquarters becomes difficult and there are several difficulties that arise related to these. On the other hand, the managers of distribution channels and related establishments, believe that since they are close to the market and know the local market conditions and consumer needs better, they could provide a better service. There are many factors that become the cause of friction between local managers and headquarters. According to this view, cost savings are not only achieved through economies of scale. There are "hidden costs" that arise from the frictions between the headquarters and local establishments or representatives and distributors.

### II.3. Mixed Approach: Think Global, Act Local

Globalization reflects a business orientation based on the belief that the world is becoming more homogeneous. So companies need to globalize their international marketing strategy [8].

In today's world where global competition has increased, international market segmentation strategy is unavoidable for global firms. It is possible to take advantage of both the adaptation and standardization strategies in this way. In the market segments that show similar characteristics, the marketing efforts are standardized, whereas in the market segments that show different characteristics the marketing efforts are differentiated and adapted. For example, companies such as Benetton, Levi-Strauss, Swatch International have chosen and are targeting the "youth" market segment worldwide as their target market. Success has been achieved in satisfying the lifestyle values of such a "global consumer segment" [9].

Global strategy, is based on determining market opportunities, threats, risks and resources in business activities on a global scale. In such a strategy formed for success on a global scale, discipline, creativity and continuous effort are required. As a result, not only success is achieved but also the firms are able to sustain their existence in this way [10]. The firms need to have five fundamental qualities to develop global strategies [11]: To have a worldwide market share, to be able to adapt the product for different countries according to their preferences without changing its essential quality, the concentration of value added activities in a few countries, adaptation of single type market positioning and marketing mix, to have an integral competitive strategy between the countries. The benefits these qualities



provide may be summarized as below:

- Having a big market share worldwide makes it easier to depreciate investments and simplifies managing different countries as if managing a single portfolio. Having activities in many countries means accumulating different experiences from different countries.

- In the global strategy, the essence or the fundamental characteristic of the product does not change, it is adapted to the consumer preferences of different countries. For example McDonalds applies this strategy very successfully. This company makes the necessary changes to its products in Europe, Japan and America according to local tastes. But the implementation of this adaptation inline with many countries results in the diminishing profits from the economies of scale potential.

- Realizing some of the activities that create added value in a small number of countries increases the benefits achieved. For example, Research & Development are performed in one country instead of being repeated in all countries. Following this, the production of the product is done in a small number of countries; the basic marketing programs are developed in the regional centres; sales and consumer services are performed in all countries. As such, special expertise and manpower of certain countries are utilized. As a matter of fact specialization and cheap labour seem to be the foremost reasons the production of electronic equipment on a global scale is carried out in countries like Hong Kong and Malaysia.

Single type positioning and single marketing mix formation provides savings in the marketing strategy and program development costs.

Instead of going through market share battles in one or a few countries, the firms, which have a global strategy, have an integral approach. Therefore instead of focusing on one market they look at the world markets from a global point of view. Another important benefit of this approach is, it provides the opportunity to invest in markets with strategic importance which have a low market share, with the revenues gained from profitable, high market share countries. As such a worldwide optimization will be established [11].

### II.3.1. Factors Affecting Global Strategy Selection

Prior to selecting its global strategy, the firm should evaluate its industrial potential. The main factors that affect global industrial potential may be taken into consideration under main groups as, factors forming the market, environmental factors, economic, competitive and organizational factors [11].

- **Factors Forming the Market.** Are those market factors affecting the consumer's acceptance of the global product, homogenized needs in the markets, shortening of the product's life cycle, globalization of the consumers, ability to transfer brand and advertisement and internationalization of the distribution channels.

- **Environmental Factors.** These are lower transportation costs, developing communications, change in technologies and governmental policies.

- **Economic Factors.** Benefiting from economies of scale in distribution and production, learning curve effect, major cost differences between countries can be counted as economic factors.

- **Competitive Factors.** Active global participation of competitors and interdependence of countries arising from competition can be determined as the main competitive factors.

- **Organizational Factors.** Organizational factors can play either a supportive or an obstructive role in determining the global strategy decisions of the firms. The potential of the organization plays an effective role in the subject of globalization. Organizational structure, management processes, people and culture are the main factors, which affect the potential of organizations in global strategy development and implementation [11].

One of the most effective ways of developing and implementing global strategy is to assemble all authority concerning the organization structure at headquarters. The separation of the organization as local and international, constitutes the much known structural obstruction to global strategy. The affiliates of an international firm take on an independent (autonomous) structure in their own countries. One of the duties of top management is to ensure coordination between the firm and its affiliates. Management processes become effective in global planning, budgeting, performance, global strategy development and implementation. Having multicultural people from different countries with different background and experiences, play an important role in the globalization of the firms. Furthermore, culture that is the most complex aspect of organizations may play an obstructive or supportive role in the realization of global strategies.

Both adaptation and standardization strategies may be accepted and benefited from once similar markets and markets with differences are identified [9]. The main challenge is to be able to form effective strategies for similar consumers beyond the national borders. Nonetheless, there are many factors that need to be taken into consideration in the development and implementation of appropriate strategies for the countries. There are also

many restrictive factors in strategy selection. When the marketing mix components are examined one by one, it will become evident that each one has a different effect on the standardization strategy.

Several factors as diverse as the product, price, promotion and distribution, which make up the marketing mix components, effect the selection of the strategies and international market segments to be followed.

It is possible to group these effects with each component separately and review them as provided below [9].

### **II.3.1.1 The Product Related Factors Affecting the Selection of a Global Strategy**

- Compared to the consumer products, Industrial products are more appropriate for standardization. Perishable consumer goods may need more adaptation in comparison to the durable consumer goods.
- The culture related products need more adaptation in comparison to the products that have no connection with culture.
- It is possible to highly standardize the marketing strategy for basic commodities.
- High degree of adaptation is required in the markets where competition is strong.
- High degree of adaptation is a requirement for substitute goods.
- It may prove to be difficult to standardize the marketing strategies for products going through different phases of their life cycles in different markets.
- The marketing strategy for new products must be adapted for them to be successful in the market place.
- The different ways of utilization in different markets may require high degree of adaptation.
- Even under the same conditions of utilization, the products in different markets with different functions that meet different needs will necessitate adaptation.
- In consumer markets that view various specifications of the product as important, adaptation will be a necessity.
- When its country of origin defines the attitude towards a foreign made product, then there will be a need for adaptation.

- When the standards, specifications, safety measures related with a product are based on the legislation in application then there will be a need for adaptation.

- There is a need for an adaptation strategy to overcome the difficulties related with the differences in language.

### **II.3.1.2 Price Related Factors Affecting the Selection of a Global Strategy**

- The differences in the markets with respect to the costs of Research & Development, production and marketing increase the need for adaptation for that product.

- The degree and intensity of competition in the industry effects the degree of price standardization.

- The price elasticity of an internationally marketed product at different stages of its life cycle will have an effect on the need for standardization.

- The differences in economic levels and consumers' understandings in different countries makes single price application over different markets difficult.

- The price elasticity of demand shows differences according to the type of the consumer. This situation makes single price application difficult to implement.

- In a market under the control of buyer's monopoly due to the fact that the buyer instead of the seller determines the price, some limitations will be placed on the standardization of price strategy.

- The fluctuations in the foreign currency prices due to the risks involved will have an effect on the pricing decisions.

- The legislation put into effect and the arrangements made by the governments show differences from country to country. Under these conditions it would be harder to standardize the pricing applications.

- The structure of the distribution channels will effect the standardization strategies.

- Furthermore, the competitors and the markets that these competitors are in interaction with, shall also have an effect on the pricing decisions of the firms.

### II.3.1.3 Promotion Related Factors Affecting the Selection of a Global Strategy

- Promotion strategy with respect to the words, terms, slogans, symbols and colors used in the advertisements broadcast in different countries must be adapted.

- Promotion strategies must be adapted so that they do not cause unwanted reactions in different cultures and values.

- The ways of utilization of media and promotion messages published in societies where level of education and reading and writing shows differences among the consumers must be adapted.

- When there is a negative attitude towards foreign based campaigns, promotion messages must be adapted.

- The culture and the habits can make one type of communication more acceptable and this situation may affect the standardization.

- The limitations placed by the governments may affect the level of standardization that may be implemented.

- The differences in the budgets allocated to different countries by the companies may cause the level of standardization to be lowered.

### II.3.1.4 Distribution Related Factors Affecting the Selection of a Global Strategy

- The complexity, effectiveness and presence of the distribution channels will effect the standardization strategy to be applied with respect to these channels.

- Also the decisions and the arrangements of the governments will have an effect on the standardization strategies in this area.

- The geographical structure and the geographic distribution of the markets effect the choices made with respect to the distribution channels, and this effect shall be reflected in the standardization of the strategies.

- The competition in the channels of distribution in different countries shall effect the degree of standardization.

- The nature of the product plays an important role in the determination of the distribution channels, and this situation in return effects the standardization strategy of the distribution channels.

- The cultural values, purchasing habits, stocking policies increases the need for an adaptation strategy in the distribution channels.

The companies emphasize their national identity by giving priority to the workers from their own country. For example, most American firms have a tendency to employ workers from their own country even if the cost of labour in foreign countries is cheaper. This situation however causes disadvantages with respect to costs in a competitive environment. Similarly, the high level of requests made for autonomy by the domestic establishments presents obstacles on the way to globalization. It is difficult to think and compete on global terms. It is required for the top management to have a long-term viewpoint for global competition. With this kind of a viewpoint and way of thinking the competitive advantage can be achieved in costs and the needs and desires of the consumers can be met in a better way. In today's world international competition in several industries is very different from what it was in the past. The global firms while increasing their competitive force from one side are reducing the competitiveness of their competitors. Several companies due to their nature stay domestic bound in terms of business. The reasons for this phenomenon are the cost of transportation and insufficient economies of scale [12].

The first criteria for global competitiveness are whether the industry in which the company is active has the potential for global competition or not. There will be visible gains in cases where the benefits derived from being superior in competition or providing services are more valuable than the extra costs that will be incurred by being active in the global markets.

Determining the level of potential for the economies of scale depends on research. The advantages of an increase in the volume of production can originate from logistics and high volume distribution channels along with large-scale production. Furthermore, a world wide production volume supports high level of investments in research and development. Also the effects transportation costs on globalization are more pronounced in some sectors compared to the others. As an example this effect is less in optical products but more in iron and steel. Several establishments cannot participate in global competition due to insufficient economies of scale, low spending on Research & Development, inter-country product differences, distribution and other related obstacles (governments, transportation costs). It has been witnessed that some global companies have become successful without even realizing their potential to become global. Although there are no guaranties for a company to become global, it should be willing to take the risks in making the heavy investments that are required to become globally competitive. After a company realizes its potential for becoming global, it

should understand the affects this will have on competition and should choose to develop this potential in an effective way. To accomplish the said, the company should find the best answers to the following three questions [12].

- What kind of a technological innovation can start the global competition?
- Is the company in the best possible position among its competitors to form and maintain the advantages of global competition?
- For a leading position what kind of resources are needed and for how long?

The competition must be perceived in a global sense and the corporate strategy must be formed on a worldwide scale. In this subject, companies like American Caterpillar, European Ericsson and Japanese Honda can be mentioned as examples. These companies changed the rules of the game called competition in their certain industries by way of strategic innovations and acted in a bolder and more effective way compared to their competitors. They form preventive measures that are prepared with care against the reactions of their competitors. Caterpillar has developed a unique global strategy and chose to take advantage of economies of scale to its fullest extent with the investments made in the manufacturing industry. It also reinforced the said policy with the worldwide sales achieved. Furthermore in 1963 it entered into a joint venture together with Mitsubishi, a weak competitor of Komatsu, and blocked Komatsu's way in the Japanese market and took that company under its control. Ericsson is a good example of a small company becoming global by adopting a global strategy. This company was successful in turning a business of small telephone systems into a business of electronic systems and preventing the entry of other companies into the market.

Honda that constitutes the third example has chosen American middle class consumers as its target group and helped its customers to adopt the view that motorcycles can be tools of entertainment with the models that are not expensive. To the new consumers, by way of intensive advertising, trade exhibitions and displays, it has promoted the idea that motorcycles are inexpensive and that they are reliable and easy to use; and later on through wide distribution network, guaranties, spare parts and service network reinforced this opinion. In time nearly half of the motorcycle owners purchased more expensive and heavier models. In this process the trust and loyalty in the trademark played a significant role. After this, Honda, by taking advantage of the production based on economies of scale achieved great savings. The bottom line was, Honda reported large profits due to the savings achieved in production, distribution, marketing and costs

of production and with the driving force gained from this success the company was able to direct its efforts to the car industry. All of the three companies mentioned above were not satisfied with a product that is addressing the interests of the worldwide markets but also took into consideration the local differences, although doing so was costly [12].

Timing is important in global success and it is also important to utilize the advantages of production and distribution before the competitors. Furthermore realizing the basic investments ahead of time will bring an added advantage.

In global competition, the advantage over the competitors can be achieved by product diversification and establishment of a strong worldwide distribution network instead of focusing on a standard product [13]. A worldwide production if not supported by a global distribution system may pose great risks; cost advantages are less stable than the advantages associated with trademarks and distribution. The objectives of a multinational company can be classified under three categories. These are; ensuring effectiveness in the present activities, management of risks that might be faced as a result of these activities, improving the learning capacity so that innovations can be made and that adaptation to the changes in the future can be achieved. A successful strategy involves handling and management of these different objectives together, in a way that is associated with each other [14]. By optimizing, this set objectives that are different from and in conflict with each other the company can take decisions that will ensure its competitive advantage over others. The tools that are in possession of the company for establishing its competitive advantage, and achieving and accomplishing the aforementioned objectives are as follows; taking advantage of input-output markets in different countries, benefiting from economies of scale in various activities, and realizing the benefits of synergy created by different activities or large scale operations. The companies try to achieve a return by maximizing the effectiveness with the resources that they already have. In these activities they might be exposed to various risks. These risks can be examined under the following headings [14].

- **Macroeconomic Risks.** These are the risks that are completely out of control. Wars, catastrophes, foreign exchange rates, interest rates are a few examples of the risks that can be examined under this group.
- **Political Risks.** These usually develop in connection with the macroeconomic risks, like implementations of the government. However one significant feature of these risks is that they can be controlled to a certain extent.
- **Competitive Risks.** These risks develop as the

other companies in the market do not show any reaction to the strategic decisions of the company or if they maintain their ambiguous stance. Furthermore, there is a technologic risk associated with the utilization of the new technologies by the competitors.

- **Resource Risks.** These risks develop when the company does not have the sufficient resources or cannot allocate the resources for the strategies that it wants to implement. The risks due to resources can stem from lack of good management, or insufficient technological means and capital.

Multinational companies can make higher profits by taking advantage of different trademarks, technologies, and distinct management styles in different countries. By being operational in different countries the capacity for learning increases and hence the opportunities to make higher profits. The global competitive advantage can be established by utilizing various tools. By taking into consideration the resources and the concentration of the factors specific to the countries and by taking advantage of these, competitive advantage can be achieved. Scale economies have strong theoretical foundation. A Company must increase its production to the point where benefits from economies of scales are realized. Otherwise the competitor companies shall fill in the space left over. On the other hand, it should be taken into consideration that manufacturing two or more different products together is less costly than producing them separately. With a global strategy, the company can transfer the factors that create value to different countries in the most effective way possible. Later these units shall be integrated and managed in connection with each other. Although today's competitive environment makes up a global horizon, what managers know best is what they see best; and this is the customer that is most geographically close to them. Most of the managers see what is close to them and have short-term vision. This short-term thinking is not intentional. But still very few managers consciously develop plans and establish organizations with a view that includes all the important customers located at the same distance from the company head quarters [15].

Effective global studies need a realistic equal distance approach. However even with the most optimistic outlook, the managers find it difficult to develop and maintain such a viewpoint. To give you an example; the president of a Japanese corporation cancelled most of his important business meetings to be present at the funeral of one of his local salesman, however when the same president was asked whether he would do the same thing for a Belgian salesperson that every year realizes higher volumes of sales in comparison to his Japanese colleagues, the Japanese President's answer was a definite "no". The most they would do was to appoint a manager responsible of European affairs to send letters of condolences. This manager by acting

against the equal distance principle discriminated among the salespeople. The said manager sent wrong signals and reinforced wrong values. These are the results of narrow points of view. The first rule of equal distance is to prioritize visualizing and thinking on a worldwide scale. On a map the borders between the countries are clear. But when the financial and economic activities based on competition is the subject matter these borders are mostly lifted off. What removes these borders is the continuous and fast paced information flow, that was at the beginning monopolized by the states in ways and forms that were created and deemed appropriate by them. The information monopoly that was established by the states with respect to the information pertaining to what is happening in the world gave them the authority to mislead and control the people. The reason for this was that they were the controllers of the actual facts in any such event. However in today's world people can obtain information from any corner of the world that they wish. Now people are informed about the tastes and preferences of the people living in other countries and they can see their life styles and the fashion they follow. Through information flow the people are becoming global customers and they want to buy the best at the cheapest price available regardless of the country of production. Parallel to this trend the companies are also becoming global in similar ways. Universal flow of information carries high importance for the managers in learning ways of developing a strategy and an organization that is appropriate to meet the needs of a world without borders.

To work globally, it is required to think and act globally. The customers form the only reasonable cause for thinking globally. Today, the companies are faced with the following important issues; effectively competing in the world markets and developing a global marketing strategy. The long term dynamic strategies of the companies must have a worldwide stable competitive advantage. This kind of strategy must at the same time be compatible with participating and fast changing markets. But, the global strategies that are developed by the companies can be different. This at the same time depends on the levels of participation in the international markets that the companies are displaying. During first entry stage to the international markets, the markets having the highest number of the most attractive opportunities are preferred; the companies try to gain advantage in these markets. After the company is successful in the international markets, it tries to expand its product line, develop new products, and establish new marketing tactics to effectively carry on its marketing activities in the local markets. Later on the pressure will build up for increasing the global effectiveness, coordination and control along with the transfer of information within the company. A global strategy will be developed to derive opportunities from global synergy potential and competition [16].

Global markets have differences with respect to their history, resources, capacities, and competitive power. In the past most of the discussions on global strategies were about the multinational corporations from Japan, Europe and United States. These corporations, after achieving a certain level of competitive power in the foreign markets, marketed their products to underdeveloped countries and obtained a worldwide controlling position. However, nowadays these markets are taken hold of by the small and medium scale establishments from the developing countries. At the same time many of the public institutions that are state monopolies are being privatized and take their places in competitive arena. To be effectively competitive in the global markets the bigger firms use their resources and capacities and the small and medium sized companies choose to operate in fields that are relatively less populated by the other firms. The large firms compete on the basis of price due to cheap labor and operational costs. For example many computer software companies have made themselves known in the international markets through the low cost of local engineering services. On the other hand small and medium scale businesses as their target markets, have chosen the markets in industrialized nations that are sensitive to prices and low income markets of the third world countries and by this way they have taken their places in the global markets. For example in Korea, Kia Motors has adopted such a policy. At the same time while expanding the business volume in the international markets they cooperated with Ford Motor Company to prevent additional distribution costs.

The success in the international markets cannot be achieved by only developing an effective strategy. The success depends also on gathering information on the international markets, potential consumers and competitors along with the different and foreign environment. It is necessary to collect this information on a regular basis. It will become easier for companies learn about success and failure as they accumulate experience.

The companies after establishing important operations in many of the foreign markets will direct their efforts to finding new opportunities and growing. The success will change based on the compliance with the local market conditions and meeting the requirements imposed by these conditions. To have a strong position in the global markets it is necessary to benefit from the synergy of the multinational activities outside the national borders. A strong global position can sometimes be established being effective and sometimes by way of a strong competitive power. An important point here is adapting to the changes in the markets and to be ahead of competition by foreseeing such changes. By this way it would be possible to obtain growing opportunities from the markets in the future. The global companies can be faced with different and totally clashing demands. While it is necessary to respond to the demands of the local

markets on one hand, on the other it is required to be able to act on a global scale.

### II.3.2. Implementation of a Global Strategy Locally

Today, it is widely accepted that choosing and implementing one or the other of adaptation or standardization alternative that forms the basis for the selection of a strategy in international marketing depends on various conditions. As we know "Situational Approach" in business management and organization is based on the principle of establishing the structure of the organization according to the present situation and the conditions. In this approach it is accepted that instead of the management principles that are valid everywhere and anytime, the principles that change according to the situation and the conditions serve the purpose the best and that the structure of the organization is determined by various internal and external conditions. Different conditions and situations effect the organizational structure and cause the different structures to form [17]. Similarly a global strategy requires different applications under different conditions and in different situations like situational approach. In spite of its very many benefits, in local implementation care must be taken with a global strategy. For example, while Henkel was successfully marketing its product "Pattex" worldwide, the same success was not achieved with its other product "Pritt" [18]. It was determined that this failure had two causes:

- Disregard of Henkel headquarters to the warnings issued by the subsidiaries regarding Pritt based on the research carried out,
- The hastiness of the decisions taken.

There are a lot of reasons for being unsuccessful in the implementation of a global marketing program [18]. The leading reasons for being unsuccessful can be examined under the following headings, insufficient research, excessive standardization, poor or low quality after sales service, narrow mindedness in program coordination and inflexibility in application. Today most of the firms decide to enter the global markets without running a market test. For example Danish toy company Lego, tried to enter the Japanese market by offering promotional materials like "bonuses" and "gift packages" however they were not as successful in Japan as they were in the United States. It was claimed that the underlying reason for being unsuccessful in this case was assuming that the same strategy would work in two different markets. According to this point of view, what should have been done was to research the Japanese market in detail and determine marketing strategies and tactics that are appropriate for the special conditions of this market. However this route was not chosen and the outcome was not successful.

As can be seen from the example given above, frequently, the companies cannot use the same marketing program for every market. Along with excessive standardization and local implementation also lack of local experience contributed to the failure of strategies. The lack of sufficient knowledge for and familiarity with the local markets among the top managers located at the headquarters brought along the failure. For example, Polaroid Company followed the same advertising strategy that they implemented in the United States, in Europe with respect to its instant picture camera "Sx-70". At the company headquarters the general idea was such that an instant photography camera would make the consumers happy and that a universal product would yield the same benefits everywhere. However the result was a total failure. To be successful it was required for the company to be oriented in the right direction by the local managers and especially to come up with strategies that are in line with the local needs and demands.

Another subject that care must be taken with is the effect of poor quality after sales service and customer follow up policies on the successful implementation of the global strategies. It is necessary to find fast solutions to local problems. At the same time the distribution system organization must have the necessary and sufficient information pertaining to the product and the strategy.

The narrow mindedness that may show itself during the programming of the global strategies can be overcome with the contributions of the local managers. The local environmental conditions are best known by the local managers. Under the light cast by this knowledge the companies can be made to have longer-term outlooks and strategies. International standardization can turn into a strategy that may prove to be harmful for the company itself. The reason for this is strict and inflexible implementation. However, the results of mandatory adaptations carried out by the companies, without taking into consideration the local trends and the reactions can prove to be unsuccessful.

More accurate decisions can be reached by conducting local market research with respect to the global programs and their success. Another point in support of success is to obtain the necessary support from the local companies. Local discretion and decision making would ensure that the long-range plans are more successful. The problems related with the marketing strategies can be resolved by effective after sales service. In the execution of the global programs there must be sufficient room for flexibility; otherwise programs of standardized nature reduce the competitive power.

Today, the powerful local managers of multinational companies, can no longer bear the decision taken by the center due to the differences in factors of consumers and competition among the countries [19]. The

local managers must be able to implement the global programs within the context of the global strategies in accordance with the local demands and needs. For example the same product can be sold under different names in different countries as well as the same named product can be sold with different formulations. Even Coca-Cola may make some changes to its packaging and artificial sweeteners that are used in its formulation in some countries, although it maintains the same name, formulation, and advertisements all over the world. The companies adopting a global marketing strategy must be careful with respect to the below mentioned points when it comes to the implementation of the said policy.

Especially in cases where the research and development activities are directed from the center, it is necessary to obtain the opinions of the regional managers, ask for their points of view and encourage them on this subject. For example, a subsidiary of Unilever in South Africa developed "Impulse" body spray and that product has become a global brand.

For obtaining a global brand the local participation must be ensured with respect to the developments of the marketing programs and strategies. A bottom to top approach will increase the chances of a countrywide implementation and its success. For example, Procter and Gamble recently tested a hygienic pad in different regions and later based on the results obtained, standardized the product, its packaging, positioning and name on a global scale. Along with this, the opinions of the local managers on subjects in the marketing program that are not globally related were asked, and they were also asked how to make the global program better and ways of adapting it to the regions. In the end the idea of distributing samples and coupons came from the local managers. In line with their opinions, the application of distributing coupons and samples was very successful in most of the countries [19].

In the example given above, the contribution of the local managers to the global program was not initially included in the fundamental elements of the global program.

In the example given above, the contribution of the local managers to the global program was not initially included in the fundamental elements of the global program. The local managers must be given the opportunity to control the local budgets in accordance with the local competition and with a view to better meet the needs and demands of the consumers. When the local managers are given the sufficient freedom in the subjects of local operations, industrial relations and government related affairs they concentrate more on these subjects.

It is witnessed that world wide global standardization in goods and services may bring along some dangers with it. During the application of such an

approach in several markets it is possible to be faced with a lot of difficulties and limitations [20]. It can be said that the assumption that constitutes the basic philosophy of the "global product" concept about the worldwide homogenization of the consumer needs and demands is only valid for some products. It can also be said that there are some market sections in which the inter-country and Intra-country differences increase. Several companies chose global consumer sections as their target markets and be active in these sections with "global product" and "global brand" concepts. Along with the aforementioned companies several other companies are continuing to be operational with activities oriented towards meeting differing needs and demands of each country. Life styles and social differences as well as the regional differences form some market sections. The target markets were limited by the similarity among the consumers and by consumer attitudes. Sometimes by concentrating more on the similarity among the countries instead of the differences make the companies miss some of the local market opportunities.

Similarly, there is no certainty with respect to the compromises made by the consumers in return for lower prices. It is difficult to obtain competitive and cost advantage by keeping the prices low in the international markets. We can further say that the customers that are sensitive to lower prices do not have any brand loyalty. The economic development levels of the countries effect the pricing decisions made in these countries. As an example, the price sensitivity in developing countries is more therefore the product adaptation becomes more effective.

By way of another limitation faced in the application of global standardization, worldwide demand can be created through economies of scale. This situation excludes three important points [20]. Firstly, in flexible production the technological developments prevent the global supply of the outputs. The transportation, distribution, coordination and high management expenses increase the costs. The adaptation of the different preferences among the countries reduces the advantage of the scale economies.

Production costs may not take too much space in the total costs. For example, this is the case in the cosmetics and detergent industries and financial institutions. In these markets the success is related with acting in line with the customer demands rather than the effectiveness of production. It is very important to establish an effective distribution network in the international markets.

In countries where mass communication devices such Television are limited, establishing a network as said will play an important role in the distribution of the

consumer goods.

Standardization involves a more product-related approach. However other important elements of the market mix must not also be neglected; and taken into consideration seriously. Furthermore, global standardization strategy may not be appropriate for every product, brand and company; this type of strategy can only be successful under certain conditions. The most important of these conditions can be classified as follows; finding the global market sections, providing potential synergy by way of standardization and having a communication and distribution infrastructure that will reach the target consumers all over the world.

There are several factors limiting the standard strategy development and implementation by the companies. What takes up the first space among these factors is the government placed limitations and trade barriers. The governments can set up barriers by putting into effect tariffs and quotas. The differences in marketing infrastructures in different countries make it difficult to implement the standard strategies. The differences in the conditions of competition among the countries make up another factor that makes the implementation of such a strategy difficult. The local managers must also adopt the standard strategies. The reluctance of the local managers in this subject or the lack of motivation may undermine the effectiveness of the company.

Global standardization can only be chosen for specific products, under certain conditions and as a strategy that is in compliance with the structure and objectives of the company. Along with this, all the elements of the marketing mix in a differentiated strategy will be made to comply with the specific customer needs and environmental factors. In every country business management will apply its own strategy. Between these two end points lies the mixed approach. With mixed approach while some elements of the mixed marketing are applied in a standard way the others are adapted to the local market. This approach can be seen in Figure.1 [20].

As can be seen from the Figure.1 while all the elements making up the marketing mix in the global standardization strategy are being standardized, in the differentiated strategy all the elements with respect to each country are differentiated. And in mixed strategy that lies between these two end points, the elements that make up the marketing mix are standardized to different extents each and used in their adapted form. For example, Apple Computer Company is selling a world wide standardized product in different countries by utilizing different positioning, impact effect and distribution strategies. Similarly Procter and Gamble is selling a standard product in different countries and regions under adapted impact effort strategies.



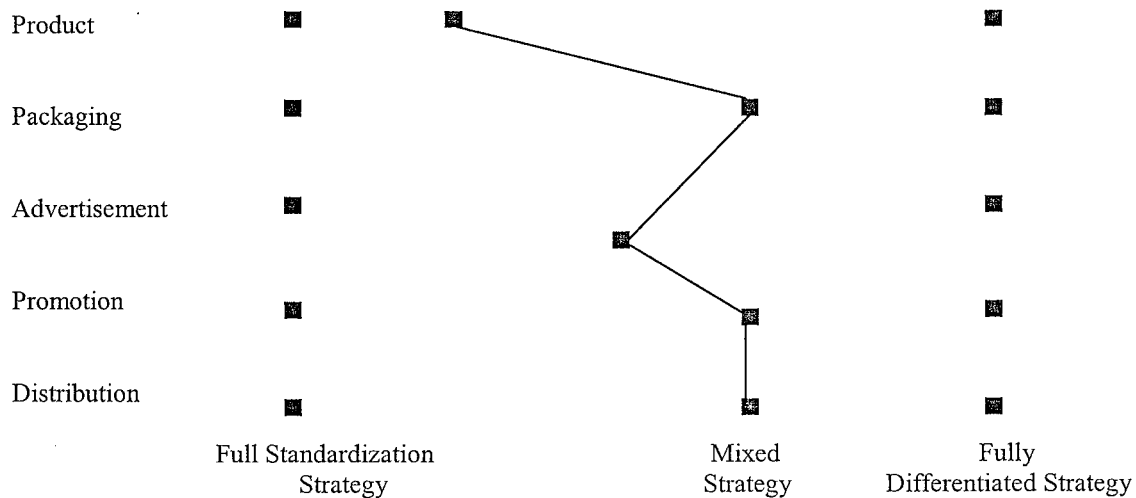


Figure.1 Alternative Approaches in Global Strategy

Source: Douglas, S.P. & Wind, Y. (1987). *The Myth of Globalization*. *Columbia Journal of World Business*, Winter, 27 [11].

In today's world the international trade, competition, consumers, markets and companies are on the way to globalization. The managers while taking decision have the whole world to consider. However due to the differences in cultural, social, and environmental factors among the countries they should make the necessary changes in their marketing plans and their marketing mix elements and implement adaptation [21]. Japanese companies are good examples in this subject. These companies each have their own global strategies; however in compliance with the local demands, customs and environmental conditions they leave the details of the marketing plans and their implementation to their local subsidiaries. This is due to the reason that the local and cultural barriers are making standardization difficult.

### II.3.3. The Situational Variables Encountered in the Implementation of the Global Strategy and Their Interaction

In today's world the marketing strategies are developed under different conditions and variables. The major situational variables that play an important role in the selection of a global strategy can be examined under three main categories [22]. These categories are; product specifications, country specifications and consumer specifications.

**Product Specifications.** The product can be examined in three groups as a potential for standardization: Fully standard; partially adapted; fully differentiated. Industrial products and advanced technology products are more appropriate for standardization compared to the products that are more sensitive to the cultural norms. On the other hand, durable consumer products form the group that is less sensitive to

the effects of culture in the consumer products, in comparison to perishable consumer products. Some products are highly effected from culture therefore in cases as such the demands and the habits of the consumers must be adapted. For example, although dog meat is a food item that is preferred by some nations, it is not a universal product. Due to this reason several restaurants selling dog meat during 1988 Seoul Olympic Games were closed. And sometimes changes like electrical voltage are made in a compulsory manner. Therefore it can be said that without examining the product specifications in depth it would be a mistake to follow a global product strategy. In the end the degree of standardization changes based on the condition and specifications of the product.

**Country Specifications.** Factors such as the social and political systems of a country, economic and technological development levels, the proportion of readers and writers in the population, cultural homogeneity and similar factors play important roles in the determination of the global strategy to be followed. As an example it is easier to implement the standardization strategy in industrialized societies.

**Consumer Specifications.** The consumer groups are formed according to various factors like social class, gender, age, place of residence (city or other), and life style. These factors may also help in establishing the international consumer sections. As an example, the purchasing and usage habits of the elite consumer groups are different from such habits of the other groups. Therefore it is a necessity to apply special strategies for this section of consumers rather than a universal strategy [22].

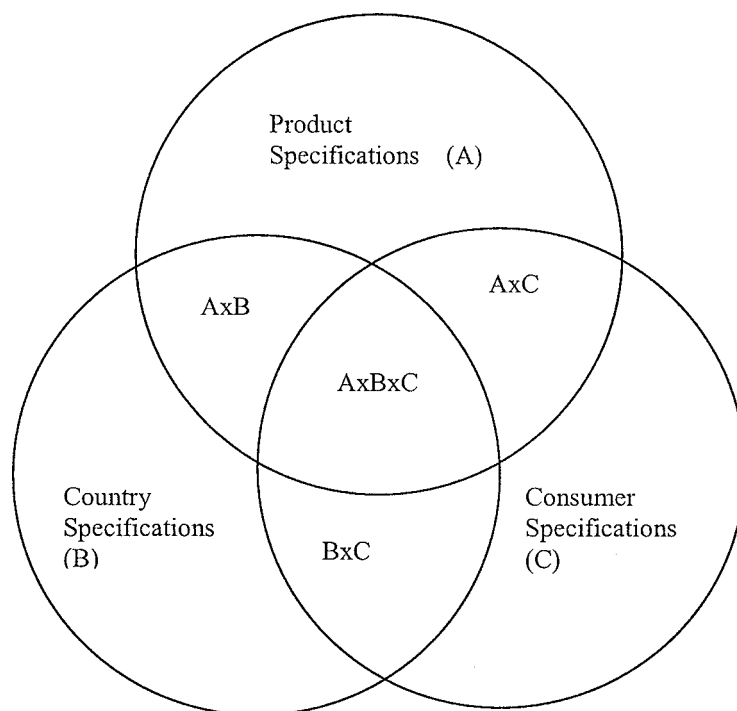


Figure.2 The Interaction of the Situational Variables

Source: Wang, C.L. (1996). *The Degree of Standardization: A Contingency Framework for Global Marketing Strategy Development*. *Journal of Global Marketing*, 10(1), 91 [22].

In the selection and implementation of a successful marketing strategy oriented towards the international markets, the above mentioned groupings based on product, country and consumer specifications along with the situational variables explained above and the interaction of these must be taken into consideration. These variables and the inter-variable interactions play a determining role in establishing the degrees of adaptation and standardization to be applied in the subject matter strategies. In Figure.2 the interaction of the situational variables is shown. As can be seen from the figure there are areas where these three variables have no interaction whatsoever and there are these areas where the subject matter variables are in interaction in-groups of twos or threes.

In this figure the areas where there is no interaction between the variables are as follows; product specifications (A), country specification (B) and consumer specifications (C). The area where the product and consumer specifications are in interaction can be defined as AxC; the area where the product and country specifications are in interaction can be defined as AxB and the area where the country and consumer specifications are in interaction can be defined as BxC. Furthermore there is an area where all of the three variables are interacting and that is defined as AxBxC.

After examining the three subject matter variable groups and their interactions the following conclusions were derived [22]:

- If there is no interaction between the three groups of variables, the global standardization strategy can be implemented to take advantage of the international synergy and the economies of scale. The global standardization strategy can be implemented based on the notion that the consumers all over the world have the same needs and demands. In cases as such the consumer are preferring a brand that is universal and that provides universal benefits. In this way, big savings can be realized in the areas of production, distribution, marketing and management.

- If there is an interaction between the product specifications and market sections then marketing mixes according to the global market sections or section can be prepared or different marketing mixes according to different sections can be established. In a case as such, it would be concentrated on international market sections in the global strategy. The concentration will be based on one product instead of several. Standardization in this case can be appropriate for the global consumer sections.

- When there is an interaction between the

country and the product specifications, product adaptation strategy will be suitable. The specifications pertaining to the country and the product must both be taken into consideration.

- When the country, product and consumer specifications are all in interaction with each other, the international marketing niche strategy can be suitable. The product must be adapted to the country conditions as well as to the conditions of the market sections.

In utilizing the situational approach in international marketing it would prove to be more beneficial to develop a strategy by taking into account the consumer attitudes, consumer specifications and country conditions instead of choosing between the strategies of adaptation or standardization. In this case rather than implementing the “best strategy”, “the best strategy based on the conditions and positions” must be developed and implemented. As a matter of fact, today, rather than choosing one of standardization/adaptation strategies as a global marketing strategy, the need to make changes on these strategies based on the specific needs and conditions has surfaced. Although the presence of the global markets is an accepted fact, it is required to choose specific sections in different countries as target markets to be able to compete in these markets.

In choosing the adaptation or the standardization strategy, the elements of the marketing mix, the special conditions of these elements and their qualifications play important roles. Therefore instead of preferring one strategy to the other, different strategies are chosen and implemented under special conditions and in special situations.

Today, global companies use market segmentation to identify, define, understand, and respond to customer wants and needs on a worldwide. Global marketers must determine whether a standardized or adapted marketing mix is required to best serve those wants and needs [23].

The local needs play critical roles in the implementation of the strategic marketing programs. The elements of the strategic program such as distribution makes the adaptation to the local conditions necessary. This approach that is named “glocalization” means “think global, act local”. As an example, although Unilever used the same positioning, the same advertising theme and the same symbol (teddy bear) in promoting a laundry softener that was very successful, it used different names, different sizes and amounts of the product in different countries [24].

### III. CONCLUSION

International marketing has become important concept last twenty years. A lot of forces are driving

companies to internationalize via their participation in foreign markets. Chosen strategy is neither standardization nor adaptation, but most often concepts should be customized to local wants and needs.

The businesses form and implement their marketing strategies in the international markets by taking into account the needs of different countries and different consumers. The businesses use the elements of marketing mixes to varying degrees in different strategies. As mentioned above in today’s world the companies prefer and implement the “glocalization” strategy more.

### REFERENCES

- [1] Jain, S.C. (2001). *International Marketing*. 6th Ed. Cincinnati, Ohio: South-Western/Thomson Learning.
- [2] Jain, S.C. (1989). Standardization of International Marketing Strategy: Some Research Hypotheses. *Journal of Marketing*, 53(1), January, 70-79.
- [3] Terpstra, V. & Sarathy, R. (1997). *International Marketing*. 7<sup>th</sup> Ed. Orlando, FL: The Dryden Press.
- [4] Toyne, B. & Walters, P.G.P. (1993). *Global Marketing Management A Strategic Perspective*. 2<sup>nd</sup> Ed. Boston: Allyn and Bacon.
- [5] Walsh, L.S. (1993). *International Marketing*. 3<sup>rd</sup> Ed. Glasgow: Pitman Publishing.
- [6] Usunier, J.C. (1993). *International Marketing A Cultural Approach*. London: Prentice Hall International.
- [7] Shoham, A. (1995). Global Marketing Standardization. *Journal of Global Marketing*, 9(1/2), 91-119.
- [8] Czinkota, M.R. & Ronkainen, I.A. (2002). *International Marketing*. Update. Orlando, FL: Harcourt College Publishers.
- [9] Baalbaki, I.B. & Malhotra, N.K. (1993). Marketing Management Bases for International Market Segmentation: An Alternative Look at the Standardization/Customization Debate. *International Marketing Review*, 10(1), 19-44.
- [10] Keegan, W.J. (1995). *Global Marketing Management*. 5<sup>th</sup> Ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- [11] Yip, G.S.; Loewe, P.M. & Yoshino, M.Y. (1998). How to Take Your Company to the Global Market. *Columbia Journal of World Business*, XXIII(4), Winter, 37-48.
- [12] Hout, T.; Porter, M.E. & Rudden, E. (1982). How Global Companies Win Out. *Harvard Business Review*, September-October, 98-108.
- [13] Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1985). Do You Really Have a Global Strategy. *Harvard Business Review*, July-August, 139-148.

- [14] Ghoshal, S. (1987). Global Strategy: An Organizing Framework. *Strategic Management Journal*, 8(5), 425-440.
- [15] Ohmae, K. (1989). Managing in a Borderless World. *Harvard Business Review*, May- June, 152-161.
- [16] Craig, C.S. & Douglas, S. (1996). Developing Strategies for Global Markets: An Evolutionary Perspective. *The Columbia Journal of World Business*, Spring, 70-81.
- [17] Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10th Ed. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- [18] Kashani, K. (1989). Beware the Pitfalls of Global Marketing. *Harvard Business Review*, September- October 1989, 91-98.
- [19] Quelch, J.A. & Hoff, E.J. (1986). Customizing Global Marketing. *Harvard Business Review*, May- June, 59-68.
- [20] Douglas, S.P. & Wind, Y. (1987). The Myth of Globalization. *Columbia Journal of World Business*, Winter, 19-29.
- [21] Berker, A.T. (1993). A Marketing Oriented Perspective of Standardized Global Marketing. *Journal of Global Marketing*, 7(2), 123-130.
- [22] Wang, C.L. (1996). The Degree of Standardization: A Contingency Framework for Global Marketing Strategy Development. *Journal of Global Marketing*, 10(1), 89-107.
- [23] Keegan, W.J. & Gren, M.C. (2003). *Global Marketing*. 3rd Ed. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- [24] Czinkota, M.R. & Ronkainen, I.A. (1993). *International Marketing*. 3<sup>rd</sup> Ed. Chicago: The Dryden Press.

**Gökhan YOLAÇ** (sgyol@ttnet.net.tr) has a Ph. D. of International Business at İstanbul University Social Sciences Institute. He is lecturer at Beykent University Social Sciences Institute. His main research areas are marketing communication, brand management, distribution channels and selling management.

## SİYASETİN AKİBETİ: İDEOLOJİ VE ÜTOPYA

Bedri GENCER

Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F., Uluslararası İlişkiler Bölümü, Doçent Dr.

### THE DOOM OF THE POLITICS: IDEOLOGY and UTOPIA

**Abstract:** Since religions as comprehensive meaning-systems legitimize the traditional world as a whole in which politics is embedded in ethics, they hardly achieve to make sense of the politics becoming autonomous from ethics in the process of modernization. Political ideologies as historical ideal-types fill this gap, yet although ideological legitimation provide a palliative solution in the short-run, they fail to maintain reality in the long-run because of the degeneration the power relations bring about in the field of ethics, thus legitimacy crisis occurs again. Thereupon counter-ideologies, called utopias claiming for a comprehensive legitimation take turn, yet these also remain failed for lacking a sacred bindingness such as that of religion. Therefore it is concluded that the fundamental solution of the legitimacy crisis in the modern world lies in the very questioning of the rationale of politics as a field of power rather than legitimating-systems.

**Keywords:** Sociology of Knowledge, Political Sociology, Ideology, Utopia, Modernization, Politics, Legitimacy Crisis

### SİYASETİN AKİBETİ: İDEOLOJİ ve ÜTOPYA

**Özet:** Bu yazıda siyaset, bilgi ve din sosyolojilerinin bulunduğu ana kavram olan 'ideoloji' bağlamında modernliğin yaşadığı "meşruiyet krizi" analiz edilmektedir. Kapsamlı anlam-sistemleri olarak dinler, siyasetin ahlakta içkin olduğu geleneksel dünyayı bir bütün olarak meşrulaştırdıkları için modernleşme sürecinde ahlaktan özerkleşen siyasi anlamlandırmakta zorluk çekmektedirler. Bu meşruiyet boşluğunu "tarihi ideal tipler" olarak politik ideolojiler doldurmakta, ancak ideolojik meşrulaştırma kısa vadeli bir çözüm sağlasa da, iktidar ilişkilerinin ahlak alanında yarattığı yozlaşmadan dolayı uzun vadede realiteyi sürdürmekte başarısız kalmakta ve tekrar meşruiyet krizi ortaya çıkmaktadır. Bunun üzerine ütopya denen bütüncül meşrulaştırma iddiasındaki karşı-ideolojiler devreye girmekte, ancak bunlar da dininki gibi kutsal bir bağlayıcılıktan yoksun olduklarından dolayı başarısız kalmaktadırlar. Bu yüzden modern dünyada meşruiyet krizinin köklü çözümünün, meşrulaştırıcı sistemlerden çok, bir iktidar alanı olarak politikanın varlık sebebinin sorgulanmasında yatmakta olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi Sosyolojisi, Siyaset Sosyolojisi, Din Sosyolojisi, İdeoloji, Ütopya, Modernleşme, Siyaset, Meşruiyet Krizi

### I. GİRİŞ: MODERNLİK VE BİLGİNİN KRİZİ

Batıda özellikle Aydınlanma sonrası dünyada yaşanan modernleşme süreci, Roma İmparatorluğu'nun yıkılışından beri süregelen bir düzen arayışının ürünü "değişim" ve "meşruiyet arayışı/krizi" olgularıyla tanımlanabilir [1]. A. Comte ile birlikte genel sosyoloji, bu krizin ürünü olarak doğarken, derinleşen krizle birlikte artan çözüm arayışları sonucu özellikle Max Weber sayesinde kurumlar sosyolojisi hızla gelişti. Özellikle siyaset, bilgi ve din sosyolojisi gibi disiplinler, "değişim ve çatışma" ile karakterize modern düşünce ve hayat tarzının yaşadığı meşruiyet krizinin ağır yükünü üstlendi. Siyaset bilimi, örneğin, genelde siyasî toplulukta "düzen ve uyumu" esas alırken, siyaset sosyolojisi "çatışma" olgusundan hareket etmektedir [2]. Aynı şekilde düşünce tarihi, saf bir şekilde insanoğlunun entelektüel başarılarının gelişimini sunarken, bilgi sosyolojisi, bilgide sosyo-politik iktidar yönelişinin doğurduğu sapmaları tespit amacıyla harekete geçmiştir. P.L. Berger'de modern mozaik toplumdaki köklü ve farklı meşruiyet taleplerine karşılık olarak binbir kılıkla ortaya çıkan 'dinî ve 'sözde-dinî' ideolojilerin analizi açısından din sosyolojisinin,

bilgi sosyolojisiyle yakın bağımlı vurgulamaktadır [3]. Dolayısıyla bugün "ideoloji" gibi merkezi kavramlar, adı geçen disiplinleri birbirine bağlayan ortak bir inceleme alanı oluşturmaktadır. Sözgelimi siyaset sosyolojisi bugün temelde siyasî toplumdaki iktidar ilişkileri ve çatışma örüntülerini incelerken, bilgi sosyolojisi de, bunun "entelektüel silahı" olan ideolojiyi kendisine temel inceleme konusu olarak almış, din sosyolojisi de bu sözde-seküler ve politik ideoloji ve meşruiyet taleplerinin özünde dinle ilişkisini incelemeye odaklanmıştır. Yani ideoloji, "meşruiyet" bağlamında siyaset, bilgi ve din sosyolojilerini buluşturan merkezi bir kavram niteliğindedir.

Bu yazıdaki amacımız, "ideoloji" kavramına ilk kez nesnel, sosyolojik bir yaklaşım getirerek disiplinin temellerini atan Karl Mannheim [4]'in ünlü eserini esas alarak "ideoloji ve ütopya" kavramları hakkında belli bir açıklama modeli geliştirmek, böylece özellikle modern politika ve ideolojilerin, modernliğin kalbinde yatan "iktidar ve meşruiyet krizi" ile sıkı ilişkisini açığa çıkarmaktır. Bu şekilde siyasî bilginin, hem Batılı, hem de bizimki gibi Batılı-olmayan dünyadaki akıbetine dair

projeksiyonlar yapabilmek için gerekli teorik bir zemin elde edilecektir. Çünkü modern ideolojiler, Batıda doğal, tarihî deneyimin ürünü olarak organik bir gelişme göstermişken, Doğulu dünyada “akültürasyon” kavramıyla açıkladığımız dışsal etkilerle, inorganik bir şekilde vücut bulmuştur.

İdeoloji kavramını incelemeye geçmeden önce, varlık sebebinin oluşturduğu bilgi sosyolojisi disiplininin dinamikleri ve amacı hakkında bir fikir vermek yerinde olacaktır. Bilgi sosyolojisi, esas itibariyle modern epistemoloji ve dünya-görüşünün geçirdiği krize bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Geleneksel ve modern dünya görüşleri arasındaki ayırım noktası, “varlık ile bilgi”nin ilişki tarzıdır. Kısaca, mikro-kozmos(insan) ile makro-kozmos(alem) arasında uyum öngören geleneksel insan, Aristo gibi Antik Yunan filozofları, ortaçağ İslam veya Hıristiyan alemi, “varlık”a bağlı bilgi, modern insan ise “bilgi”ye bağlı varlık anlayışını benimser. Yani, geleneksel insan, ontolojik düzene uygun bir bilgi anlayışını esas alırken, modern insan ise aksine insandan, öznenin şuurundan çıkan bir varlık ve bilgi anlayışını benimsemektedir [4,5]. Böylece tarihin öznesi konumuna yükseldiği sanan modern insanın bilgisi, dünyayla uyumunu yitirerek kontrolden çıkmış; “bilgi ile gerçeklik” arasındaki uyumun bozulmasıyla modern dünya derin bir meşruiyet bunalımına girmiş; sonu gelmez savaşlar, devrim ve kavgalarla entelektüel krizin yol açtığı siyasî kriz, insanların barış içinde bir arada yaşama imkanına dair umutları berhava etmiştir [4].

## II. BİLGİNİN SOSYOLOJİK KONTROL İMKANI

Bilgi sosyolojisi, “düşüncenin sosyal temeli”ni tanımlamayı hedefler. Mannheim [4] tarafından, “varoluş şartlarıyla düşünce tarzları arasındaki etkileşim” anlamında “düşüncenin varoluşsal bağlılığı” teorisi olarak tanımlanan bilgi sosyolojisi, bir bakıma geleneksel epistemolojiye dönüş yolunu açmaktadır. Burada söz konusu bilgi-düşünce, filozofların spekülâtif zihni ürünleri değil, insanlar-arası ilişkilerde toplu eyleme vesile olan siyasî-ideolojik olandır ki siyasî hayatın seyrine ilişkin, ister istemez bilinçdışı unsurlar taşıyan tüm kolektif düşünceler, “ideoloji veya ütopya” başlığı altında toplanır. Dolayısıyla bu düşünce, saf bireysel bir dünyada değil, insanın içine doğduğu kolektif bir zihniyet ve dil sayesinde vücut bulur ve ancak bu sosyal kökenin aydınlatılmasıyla düşünce tarzı anlaşılır hale gelir. Disiplinin temel amacı, düşüncenin toplumsal-durumsal köklerine inmek suretiyle kolektif-bilinçdışı unsurları ortaya çıkarmak(*the unmasking of the unconscious*), böylece bir iktidar aracı haline gelen bilginin istismarını önlemek ve siyasî hayatta rasyonel bilgiyi egemen kılmaktır [4].

Böylece Mannheim ideolojiyi Marksist yüklemli, özel, küçültücü anlamından genel, değerden-uzak (*non-*

*evaluative*)-sosyolojik bir anlama irca ederek onu sosyolojik araştırmanın temel nesnesi haline getirir. Bilgi sosyolojisinin temel öncülü, bilginin tarih-ötesi, mutlak değil, tarihî ve varoluşsal ortamlarla, zaman ve mekanla mukayyet bir şey olduğudur ve dolayısıyla amacı, “bilginin durumsal tayin”ini (*situational determination of knowledge*) araştırmaktır. İnsan düşüncesindeki ideolojik unsurun daima düşünürün varolan hayat-durumuyla bağlı olduğu, insan düşüncesinin sosyal bir boşlukta değil, fakat muayyen bir sosyal çevrede doğduğu ve işlediği olgusundan hareketle “sosyolojik düşünce tarihi”nin işi, herhangi bir yargıda bulunmaksızın düşünceyi etkileyen, fiilen varolan sosyal durumdaki tüm etkenleri analiz etmek; belirli zihin yapıları ile varoldukları hayat-durumları arasındaki ilişkileri keşfetmektir [4]. Burada düşünce değişiminde iki boyut öne çıkmaktadır: Normatif ve onun dayandığı kategorik boyut. Sosyologun işi, tarihî süreçte belli sosyal şartlar tarafından belirlenen insan davranışları ve bunların değerlendirilmesine yarayan normlar ile düşünsel tavırlar arasındaki ilişkiyi saptamaktır [4]. Dolayısıyla tarihî, sosyal ve ahlakî plandaki bir değişim ile normatif boyutta düşüncenin içeriği de değişmektedir. Düşünce tarzlarındaki farklılık, yalnızca farklı tarihî dönemlerde değil, aynı zamanda farklı kültürlerde de söz konusudur. Düşüncenin vücut bulduğu kategorik yapı, yani, tüm unsurlarının belli bir durumda birbirlerine gönderme içinde olduğu ve anlamlarını belli bir düşünce çerçevesinde bu karşılıklı ilişkiden aldığı anlamlar sistemi, ancak belli bir tarihî varlık, sosyal durum tipinde mümkün ve geçerlidir [4].

Kelimeler, söz konusu anlamlar dünyasının, düşüncenin dayandığı kategorik yapının aynasıdır; kelime ve ona attığı anlam, tam anlamıyla bir kolektif gerçekliktir. Dolayısıyla kelimelerdeki bu anlam ve vurgu değişikliği, hem düşüncedeki, hem de anlam-kültür sistemindeki değişikliğin göstergesidir. Kelimelerin aynı anlamları, aynı fikir yürütme tarzları, çocukluktan itibaren grubun her üyesine aşılandığı sürece, o toplumda aykırı düşünce süreçleri varolamaz [4]. Dolayısıyla belli düşünce yapıları ile temayüz eden grubun sosyal temeli, hızlı sosyal değişimin etkisiyle aşınma sürecine girince baskın düşünce tarzlarının yerini yenileri almaya ve kelimelerin anlamları değişmeye başlar [4]. Kelime ve kavram analizi böylece sosyolojik araştırmanın önemli bir boyutunu oluşturmaktadır (Alman bilginleri *begriffsgeschichte* (kavram tarihi) yaklaşımıyla düşünce tarihi incelemelerinde sosyolojik bir çığır açmışlardır [6,7]. Bu konuda biz maalesef, İngilizce’de *The Oxford English Dictionary* gibi, kavramların doğuşunu ve tarihi gelişimini saptayan, farklı asırlarda insanlara ne ifade ettiğini gösteren, kavram analizinde büyük bir yardım sağlayacak tarihi gelişmeye dayalı Türkçe sözlüklerden yoksunuz). Bu, bilginin doğruluğu veya yanlışlığını saptamaya yönelik epistemolojik yaklaşımdan farklı, değersel-olmayan, dinamik bakış açısının amacı, sürekli değişen gerçekliklerin akışını kavramak, anlam-normlar

sistemindeki değişime paralel olarak düşüncedeki kırılma noktalarını saptamaktır [4].

Mannheim'a göre, iddiayı kanıtlayacak analitik bir metot ve bu sonuçların kontrol edilmesini sağlayacak bir ölçüt sunulmadığı sürece, belli bir düşünce tipini feodal, burjuva ya da proleter, liberal, sosyalist ya da muhafazakar olarak nitelendirmekten daha kolay bir şey yoktur [4]. Bu iddiaları temellendirebilecek bilgi sosyoloğunu iki aşamalı bir iş beklemektedir. Birincisi, düşünce küresinde anlam analizini o kadar incelikle yapmalı ki, incelikte ayrışmamış kavram ve terimlerin yerini, çeşitli düşünce-tarzlarının gittikçe tam ve ayrıntılı karakterizasyonları alsın. Ve ikincisi, toplumsal tarihi yeniden kurma tekniğini o kadar mükemmel yapmalı ki, dağınık, ayrılmış olgular yerine, araştırmacı sosyal yapıyı bir bütün olarak, yani, farklı zamanlarda kendilerini gösteren mevcut gerçekliklere yönelik farklı gözlem ve düşünce tarzlarının doğduğu, birbirini etkileyen sosyal güçler ağı olarak algılayabilsin. Mannheim bizzat, bu sosyolojik anlam analizi metodunu muhafazakar düşüncenin gelişimine ilişkin bir vaka incelemesine uygulamıştır [4].

Bununla birlikte o, mevcut aşamada, ne bilgi sosyolojisinin teorik temelini, ne de sosyolojik anlam-analizi metodunun yeterince geliştirilebilmiş olduğunu itiraf eder [4]. Ünlü Amerikalı antropolog C. Geertz'de sosyologların anlam analizi için gerekli sembolik kaynaklardan yoksun olduğunu söyler [8]. Diğer taraftan bilgi sosyolojisini "anlam sosyolojisi" olarak nitelendiren Geertz, anlam-analizini, toplumsal davranış kalıplarının kültürel-sembolik anlamları üzerine odaklamakta, bu konuda çeşitli toplumlarda, (özellikle 'adâb-ı mu'âşeret'e ilişkin) sözgelimi, iltifat, yas, espri vs. hakkında görülen farklı davranış tarzlarının anlamlarını mukayese etmektedir [8]. Böyle bir analiz için veri tedariki konusunda ise sosyal ve mikro tarih-yazıcılığı sayesinde önemli adımlar atılmaktadır.

### III. İDEOLOJİ ve ÜTOPYA

Bilgi sosyolojisinin felsefi öncülleri ve metodolojik ilkeleri hakkındaki bu kısa açıklamanın ardından, Batı tarihindeki köklü değişimi anlamlandırmaya, meşruiyet açığını gidermeye yönelik "kültürel haritalar" olarak ideolojik reçetelerin doğuş dinamiklerine ve işlevine daha yakından bakabiliriz. Siyaset bilimindeki teknik tanımının ötesinde sosyolojik açıdan meşruiyet, "sosyal olarak tanımlanmış "realite" ile "sosyal olarak nesnelleştirilmiş "bilgi" arasındaki uyum" şeklinde tanımlanabilir [9]. İdeoloji kavramının oldukça spekülâtif çeşitli kullanım düzeyleri hakkında ayrıntılı bir tartışmaya girmeksizin, bu tanım doğrultusunda, Mannheim'cı perspektifi Geertz'inki ile tamamlama ve bilahare ilgili literatürü de dikkate olarak kendi oluşturduğumuz bir çerçeveyi sunma yoluna gideceğiz.

Buradaki ana sorunsal, ideolojilerin temelde *hangi alanda ve nasıl* bir işlev gördüğüdür. İdeolojiler, Mannheim'in ayırımından da anlaşılacağı gibi, esas itibarıyla, Machiavelli ile başlayan "iktidar politikası" sürecinde dölennmiş ve Fransız devrimiyle başlayan "kitle politikası" sürecinde patlama yapmıştır. Bilindiği gibi, "tabiat boşluk kaldırmaz"; ideolojiler bir boşluğu doldurmak için çıkmışlardır. Modern dünyanın ürünü ideolojiler, insanların dayandıkları sağlam bir geleneksel zeminin kaybolmasıyla içine düştükleri şaşkınlık ortamında, realiteye anlam ve beşeri eylemlere yön veren, meşrulaştırıcı entelektüel kılavuzlar, bir "can simidi", "yol haritası" olarak hizmet etmişlerdir. Bir yol haritası olarak ideolojiler, salt fiziki mevkileri, birtakım rotalara bağlı ve ölçülebilen mesafelerle ayrılmış "mekanlara" çevirir; bizim varoluşsal yolculuğumuzu, nereden gelip nereye gittiğimizi anlamlandırmaya yarar [8]. Bu, Mannheim'cı, nötr açıdan [8] ideolojiler, "ara dönemler"de kişilerin ve toplumların yol bulmasına imkan veren "kültürel sembol-sistemleri", sorunsal sosyal gerçekliklerin anlam kazanmasına yarayan haritalar ve kolektif bilinç yaratmaya yarayan kalıplar niteliğindedir.

Bu manada ideolojiler, sayelerinde insan hayatının belli bir kılıba göre düzenlendiği dışsal bilgi kaynakları niteliğindeki *din, felsefe, bilim, sanat* gibi kültürel sembol-sistemlerinden biridir. Ancak her ne kadar Geertz [8], ahlakî, iktisadî, hatta estetik ideolojilerin varlığından bahsetse de, ideolojilerin temel niteliği siyasî olmasıdır. Çünkü ideolojiler, siyasetin, geleneksel toplumdan görece ayrı bir küre olarak farklılaşmasıyla doğarlar. Özellikle modernlik sürecinde insanlar arasında, yönetim, iktidar ve tahakküm ilişkilerinin doğuşuyla ideolojiler, siyasî kürede beliren bir anlam arayışına cevap olarak ortaya çıkmıştır. Mannheim'ın [4] da belirttiği gibi, burada önemli olan, analizcinin bakış açısına ve amacına göre "siyaset" in tanımıdır. Siyaseti, olayların olduğu gibi kadersel bir kabulünün veya yukarıdan bir kontrolün aksine, "toplumun tüm tabakalarının bazı dünyevî amaçların gerçekleştirilmesinde az-çok bilinçli bir katılımı" olarak anlayan Mannheim [4], bu açıdan, Anabaptizmin mesihçiliğini "siyasetin manevileşmesi" olarak tanımlar. Dolayısıyla, modern dünyada Geertz'in dikkat çektiği, ideolojilerin, ahlakî, iktisadî, hatta estetik türlerinin bile, nihaî olarak siyasî bir amaç ve nitelik taşıdığı söylenebilir. İdeolojiye "gerçekliğin tahrifi" şeklinde olumsuz bir imaj kazandıran şey de, siyasî ilişki ve öznelere doğasında varolan öfke, arzu, umut, korku gibi duygusal faktörlerin baskısıdır [8].

Siyasî kürenin özerkleşmesi, siyasî eyleme ilişkin ayrı ve farklı bir kültürel modelin tebellürü anlamına gelir; zira geleneksel farklılaşmamış modeller, böyle bir siyasî sistemin istediği rehberlik türünü sağlayamayacak kadar ya çok kapsamlı, ya da çok basittir [8]. İdeolojilerin varlık sebebi, böylece bütünsel-holistik bir gerçeklik kavrayışına dayalı dinler/geleneklerin kısmî siyasî gerçekliğe cevap vermekte zorlanmasıdır. İdeolojinin işi,

anlam sağlayacak yetkin kavramlar, somut bir şekilde kavramayı kolaylaştıracak çekici imajlar ile özerk bir politikayı mümkün kılmaktır. Örneğin Tanzimat sürecinde geleneksel İslamî yapının çözülmesi sonucu ortaya çıkan meşruiyet krizine karşılık olarak Yeni Osmanlılar, İslamî ideolojik bir söyleme kavuşmuşlar, böylece modernleşme sürecinde hissedilen toplumsal seferberlik ihtiyacı ve dolayısıyla meşruiyet krizine karşılık vermeye çalışmışlardı [10].

Ancak modern politika, basit bir "yöneten/yönetilen" ilişkisinin ötesinde, aynı zamanda bir "iktidar/muhalefet" ilişkisine ve bir ölçüde alternatif meşruiyet kategorilerine de delalet etmektedir. Bu bakımdan ideolojiler daha ziyade yönetenler açısından realiteyi ve dolayısıyla iktidarı sürdürmeye yarayan entelektüel araçlar olarak belirlemektedir. Bu realiteden memnun olmayan muhaliflerin alternatif meşruiyet talepleri ise "ütopya"ları ortaya çıkarmaktadır. Mannheim'ın ünlü ayırımına göre, siyasî hayatın seyrine ilişkin, ister istemez bilinçdışı unsurlar taşıyan tüm kolektif düşünceler, "ideoloji veya ütopya" kategorilerine girerler ki bu ayırımın belirleyicisi, belirtmiş olduğumuz "iktidar/meşruiyet" dilemmasıdır. Bunlar, siyasî mücadelenin iktidar-muhalefet şeklinde iki kutbuna ait entelektüel "silahlar"ı yansıtır [4]. *İdeoloji*, yönetici grupların varolan iktidarlarını sürdürmeye yarar ve bu iktidarı sürdürmeye kararlı grupların düşüncesindeki kolektif bilinçdışı, onların gerçek toplumsal durumu görmelerine engel olur. *Ütopya* ise tam aksine kendilerini mazlum hisseden ve varolan sosyal düzeni belli bir doğrultuda değiştirmek isteyen kesimlerin düşünce tarzını yansıtır ki, ütopyacı düşünce de ideoloji gibi gerçekliği tahriye yönelik aynı bilinçdışı unsurla malûldür. Bu düşünce asla durumun bir teşhisini içermez; yalnızca eylem için bir doğrultu gösterir [4].

Ancak Mannheim'ın bu şematik ayırımıyla, ilerleyen sayfalardaki analizleri yer yer çelişkiye düşmüştür [11]. Dolayısıyla kimi yazarlar, bu terimleri kısmen farklı yorumlara tabi tutmuşlardır. Örneğin *ideoloji*, bizim toplumumuz hakkında paylaştığımız değer ve inançlar manzumesi, *ütopya* ise, onu yeniden inşaaya yönelik yeni fikirlerin eleştirel ifadesidir [12]. *İdeoloji*, varolan sosyal yapıyı sürdürmeye yarayan, ütopya ise onun yerini almak için tasarlanan siyasî mitlerdir (Lasswell ve Kaplan'dan aktaran, Seliger [11]). Ş. Mardin [13] ise biraz daha farklı bir yorum getirir. Bu itibarla iki kavram, temelde mutlak değil izafi bir nitelik taşır, sahiplerinin buldukları müktedir/muhalif pozisyonlarına ve karşılıklı değerlendirmelerine göre anlam kazanır [11,13].

Böylece ideoloji ile ütopya arasındaki kategorik ayırımı ilişkin önemli bir ipucu elde ediyoruz. Gerek Mannheim, gerekse Geertz'in bulgularıyla, meşrulaştırmanın tanımına uygun olarak, geleneksel-sosyolojik anlamda ideolojinin temel işlevi "realiteye

tekabülü", yani onu meşrulaştırarak sürdürmesidir. Bu realite ise, genel, fizikî değil, özgül, tarihî bir realitedir [14]. Nitekim Mannheim'a göre ([4], [11]) ideoloji, "belli bir tarihî ve sosyal durumla ve bağlı olduğu dünya-görüşü ve düşünce tarzıyla birleşik bir genel-bakış"ı temsil eder." "Bir ideoloji karşılık verdiği sosyal ve siyasî ilgiler uyarınca, total realitenin belli bazı yönleri hakkında doğruluk içerir." İdeolojinin bu anlamı geleneksel olarak *ideal tip* kavramıyla ifade edilmiştir [4,14]. Örneğin bu anlamda "mutlak monarşi, Protestan ahlakı, kapitalizm, aydın despotizmi, Panislamizm" tarihî-sosyolojik olarak realiteye cevap vermiş birer ideal tiplerdir. İdeolojinin ayırıcı vasfının siyasîlik olduğu yolundaki yaygın kanaate rağmen Boudon'a [14] göre bu, ideolojinin tekabül ettiği realite, ne açıkça tanımlanabilir, ne de diğer realitelerden kolayca ayrılabilir.

Epistemolojik (*evaluative*) açıdan, yani "doğruluk/yanlışlık" ölçütüne göre değerlendirilen modern anlamda ideolojiler ise "sahte bilinç" kavramıyla tartışılmıştır [4,14]. Kanaatimizce, geleneksel ideolojiler gibi belli bir zamansal-mekansal bağlamda ve siyasî bir gerçekliğe cevap vermenin, pratik-sosyal işlevin ötesinde, bilgi işleviyle total bir gerçekliğe her zaman ve mekanda cevap verme, evrensel doğruluk iddiasında olan, mevcut realiteyi sürdürmekten çok, yeni bir realite yaratma, devrim peşinde olan modern ideolojileri "ütopya" olarak tanımlayabiliriz. Boudon'ın tespitiyle bizim ütopya olarak ayırdığımız modern ideolojiler, aslında beşerî rasyonaliteden bir sapma değil, onun ürünüdürler ve Marksizm'inki gibi, "sosyal düzenin bilimsel temellendirilmesi" türünden iddia ve özelemler, bir yanılsamadan başka bir şey değildir [14]. Geldiğimiz noktada "ideoloji ve ütopya"ya ilişkin şöyle bir şema sunabiliriz (Tablo.1):

Tablo.1. İdeoloji - Ütopya

İdeoloji	Ütopya
tarihî ideal tipler (aydın despotizmi)	evrensel ana totaliter izm'ler (sosyalizm, liberalizm, faşizm)
Sosyolojik	Epistemolojik/felsefi
değersel olmayan (tarafsızlık)	Eğersel (doğruluk/yanlışlık)
Pratik/sosyal işlev	entelektüel/muhalefet işlevi
Kendiliğindenlik	inşa/zorlama
realiteye uyma	Realiteyi aşma
özel/kısmî	genel/total
Gelenek (realiteyi sürdürme, meşrulaştırma)	Devrim (yeni bir meşruiyet yaratma)

Araştırılması gereken son bir önemli nokta da, ideolojinin diğer kültürel sistemlerle ilişkisi ve realiteye *nasıl* karşılık verdiği'dir. Sosyal gerçekliğin tanımlanmasına yarayan dışsal bilgi kaynaklarından *bilim*, kültürün teşhisi-eleştirel, *ideoloji* ise "gerekçelendirici"



boyutunu oluşturmaktadır. İdeolojiler, insanın iyi ya da kötü siyasî bir hayvan haline gelmesine yarayan “sosyal düzenin şematik imajları” olarak kültürün, inanç ve değer kalıplarının inşası ve savunmasıyla aktif olarak ilgili kısmına tekabül ederler [8]. Bu yüzden bu iki sistem temsil ettikleri farklı durumları kapsamak için farklı sembolik/stilistik stratejiler kullanırlar. İdeoloji dediğimiz şematik imajlar, dolayısıyla, realiteye bilim gibi doğrudan değil, dolaylı olarak, bir *belagat* (retorik) sayesinde tekabül eder. Buna örnek olarak ünlü Taft-Hardley Yasası verilir. Amerikan senatosu, emek piyasasında sendikaların etkisini azaltmayı amaçlayan Taft-Hardley Yasasını tartıştıkları zaman, sendikalar ona “köle emeği yasası” adını taktı [8]. Sosyologlar bu tepkiyi ideologların nasıl şeyleri aşırı derecede basitleştirmeye yöneldiklerinin mükemmel bir örneği olarak gördüler [14]. Geertz [8] bu örneğe, Winston Churchill’in İkinci Dünya Savaşı esnasında İngiliz halkının hislerine tercüman olan bir söylemini ilave eder. Sendikacıların bu deyimini, aslında, çarpık bir gerçeklik idrakinden ziyade, *sembolik bir eylem*, bir seferberlik etkisi yaratmayı amaçlayan bir *metafor*(mecaz) niteliğindedir.

İdeolojilerin bu işlevi, özellikle siyasî kürede dinin/geleneğin boşluğunu doldurmaya, onun adına reform veya devrim için gerekçeler sağlamaya yöneliktir. Tarihi olarak Kilisenin zayıflaması, yeni beliren devlet yapılarının Kilise ile çatışması ve Kilisenin zayıflamasının yarattığı yeni dinî akımların siyasî bir görünüm almasından doğdu. Örneğin Weber’in ünlü teziyle kapitalizmin inkişafında önemli rol oynayan, Hıristiyan kurtuluş ve zühd kavramlarını yeniden yorumlayarak bir çalışma ahlakına dönüştüren Protestanlık (Kalvinizm), dünyadaki ‘ilk ideolojik hareket’ sayılmaktadır [13]. Dolayısıyla Burke ya da De Maistre’nin yaptığı gibi, ideolojik bir söylemin, geleceğin yeniden ikamesini içermesi bir çelişki değildir. Bir düşünür, XIX. asırda Batının meydan okumasına karşı durmaya çalışan İslam dünyası aydınları gibi, geleneğin yeterli kapasitesi sorgulandığı zaman onun lehine argüman sağlar. Bu nidalar başarılı olduğu ölçüde onlar saf bir gelenekselciliğe dönüş değil, fakat ideolojik yeniden-gelenekselleşmeyi getirir [8].

#### IV. İDEOLOJİLERİN ADRESİ ve AKİBETİ

Batıda ideolojik söylem, belirttiğimiz gibi içsel dinamikler sonucu, dinin/geleneğin zayıflamasına paralel olarak organik bir şekilde ortaya çıkmıştır. Ancak modern dönemde Doğu-İslam dünyasında ideolojinin zuhuru, büyük ölçüde dışsal dinamiklerin eseri, bir ‘*acculturation*’ sonucu olmuştur. “Kültür edinimi” anlamında “akültürasyon” sosyolojide, sosyal değişme sürecinin önemli bir dinamiği olarak farklı kültürlerin temasını ve etkileşimini ifade etmek için kullanılan bir terimdir. Bu, farklı kültürel kalıplara sahip grupların birinci elden, sürekli bir ilişkiye geçmeleriyle ortaya çıkan, her birinin orijinal kültür kalıplarındaki temel değişimleri ifade

etmektedir. Tarih boyunca savaşlar, göç, ticaret, turizm gibi çeşitli kanallardan gerçekleşen kültürel yayılım ve etkileşimin dinamikleri ve boyutları hakkında uzmanlar, birtakım ölçütler geliştirmişlerdir [15].

“Çevresel meydan-okuma” teorisiyle açıklanan, akültürasyon sürecinin en yaygın görüldüğü alan, en kolay aktarılan kültür maddesi, teknolojik-maddi olandır. Ancak esas açıklama zorluğu, sosyal organizasyon, hayat tarzları, hukukî düsturlar ve hatta dinî inanç sistemleri gibi kültürün “manevi” boyutunun intikalinde görülmektedir. Modern dünyada tüm uzantılarıyla modernleşme, ana akültürasyon kanalı oluşturmaktadır. Özellikle XIX. asırdan itibaren, Batının, aynı zamanda bir fiziki güç sayesinde kendi kültürünü, İslam ve Doğu dünyasına taşıması, akültürasyonun “kültür emperyalizmi” olarak adlandırılan uç örneğini sergilemiştir. Batının XIX. asır İslam dünyası üzerindeki etkisi, İngilizce literatürde neredeyse klişeleşmiş bir deyimle ‘*the impact of the West*’ (Batının darbesi) olarak ifade edilmiştir.

Bu manada İslam modernizmi, din/gelenek/kültürün, ideolojik bir kisveye bürünerek “kendini savunması”ndan ibarettir. Modernliğin ürünü ideolojilerin vatanı olan Batı, maddi-fiziksel gücüyle Doğu-İslam-Osmanlı dünyasının hem realitesini değiştirmiş, hem de çeşitli ideolojiler ile sonuçta kendi meşruiyet krizini ithal etmiştir. Sosyolojik anlamda, ideal tipler olarak elbette her topluluğun tarihte yaşadığı krizlere karşılık olarak ürettiği kendi ideolojileri olmuştur ve bunlar bir manada beşeri deneyimin zenginliğinin simgesidir. Ancak bünyeye uyumsuz Batılı ithal ideolojiler çoğunlukla ya ütopyalara dönüşerek veya Hıristiyanlıktan temelden farklı İslam gibi dinleri şu ya da bu şekilde ideolojileşmeye iterek meşruiyet krizine çözüm bulmak yerine onu daha da derinleştirmektedir. Dolayısıyla bu şekilde ideolojiler küreselleşme ile evrensel bir dolaşım alanı bulurken akibetleri de tüm dünyanın mukadderatını ilgilendirmektedir.

Gerçekte Batıda politik alanın özerkleşmesi sürecinde “tarihi ideal tipler” olarak ideolojiler ihtiyaç duyulan kısmi meşrulaştırma işlevini üstlenmişler, ancak bütüncül bir meşrulaştırma ihtiyacını azaltmak yerine daha da arttırmışlardır. Modern politika ve ekonominin doğasında içkin iktidar güdüsünün ahlaki değerler alanında yarattığı yozlaşmanın etkisiyle, özellikle farklı tonlarıyla liberalizmde olduğu gibi, ekonomik-siyasî bilgi niteliğindeki ideolojiler yeni ve daha köklü meşruiyet krizlerine yol açmıştır. Bunun üzerine realiteyi bütünsel olarak anlamlandırma açısından dinin yerini almaya aday Marksizm gibi ütopyalar ortaya çıkmıştır. Shils’e göre Marksizm, esaslı bir bilimsel içeriğe sahip olan yegane ideolojidir [16]. Bell’e [17] göre de, formülasyonu ve amacı açısından ideoloji(yani ütopya), “seküler bir din”dir. Bu seküler dinlerin, ütopyik ideolojilerin arkasındaki temel psikolojik güdü de, dinlerin dünyayı

kurma misyonlarında olduğu gibi, siyasî mesihçilik-devrimcilik vizyonu ile dünyayı yeniden kurmaktır [18]. Ancak çağımızın önemli sosyologu, P. L. Berger'in [9] gösterdiği gibi, "kutsal"la bağ taşımayan hiçbir ideolojinin nihai olarak böyle bir işlevi yerine getiremeyeceği bellidir.

Bu bakımdan kimse, Marx gibi, ideolojilerin mutlak anlamda miadının dolduğunu, "ideolojisiz bir dünya"nın doğmak üzere olduğunu söyleyemez. Bu yoldaki tezler, ideolojileri savaş ve devrim gibi radikal siyasî eylemlerle karakterize görenlerin ürünüdür. II. Dünya Savaşı veya Soğuk Savaşın nihayetinin ardından olduğu gibi, Bell [17] gibi yazarlar tarafından zaman zaman gündeme getirilen "ideolojilerin sonu" tezi, tarihte ancak kısa süreli, göreceli siyasî istikrar dönemlerinin doğurduğu bir iyimserliğin veya tam aksine sağ ve sol birbirlerine rakip ideolojilerin yarattığı sonu gelmez çatışmaların yarattığı bıkkınlığın ürünüdür. Fukuyama'da da olduğu gibi, ideolojik çatışmayla karakterize "tarihin sonu"nun geldiği ve az-çok tüm insanlığın paylaştığı varsayılan liberal demokrasi ve pazar ekonomisinin dünya çapında hakimiyetinin kaçınılmazlığı gibi tezler de, belli bir egemen sosyo-ekonomik-ideolojik yapının kabulünün empozesini amaçlayan ideolojik tavırlardan başka bir şey değildir [19]. Yani "ideolojilerin sonu" tezi de bizzat başka bir ideolojidir.

Determinist bir yaklaşım olarak görülebilecekse de, insanların doğası değişmediği, aralarındaki, mikro veya makro ölçekte çıkar ve iktidar ilişkileri var olduğu sürece ideolojiler de yaşamaya devam edecektir. Değişen sadece kılıklardır. Ütopyalara baktığımızda bugün gerçekten bir tükeniş görünüyor (Ayrıntı için [20]). Bugün artık, Marksizm gibi zamanında insanlığı peşinden sürükleyen büyük ideolojiler yanında, Ortadoğu-İslam dünyasındaki Baasçılık gibi tutkulu ideolojiler de gözden düşmüş görünüyor. Tarih tekerrürden ibarettir; büyük anlatılardan, ulu teorilerden ümit kesildiği postmodernizm sürecinde insanlar, artık "küçük güzeldir" sloganıyla antik Yunandaki *cynicism* (eyyamcılık) gibi küçük ideolojilerin gölgesinde daha mütevazı ama daha sahici kimlikler aramaya koyulmuştur.

Ancak bu ideolojiler de, iğreti birtakım meşruiyet reçeteleri, psikolojik savunma mekanizmaları niteliğindedir. Artık, Doğu ve Batıda çoğu zaman 'fundamentalizm' olarak kendini gösteren din-temelli sahici kimliklerin yeniden-keşfi, en hayati mesele haline gelmiştir. Nihai amaç, geleneksel dünyada dinlerin yaptığı gibi, yeniden, bütünsel olarak gerçekliğin tanımı, bütüncül bir meşrulaştırmanın tekrar başarılmasıdır. Ancak bu hedefin önünde de görünen ve görünmeyen sayısız engel vardır. Postmodernizm, yani modernlik ve modernizm sonrası, basit bir "geleneğe dönüş" anlamına gelmemektedir. İnsanların büyük sancılarla kaybettikleri şeylere tekrar kavuşması da belki daha büyük sancılarla olacaktır. Dinler tarafından yeniden bütünsel bir realite

tanımına dayalı geleneklerin inşasıyla ideoloji ve ütopyaların tasfiyesi için, modern dünya-görüşü ve hayat tarzının köklü bir şekilde revizyonu ve bu arada Ellul'un deyimıyla "siyasî yanılısma"nın sorgulanması, politikanın yeniden geleneksel toplumda olduğu gibi organik, ahlakî anlam ve işlevine kavuşturulmasına gerek vardır [21].

## V. SONUÇ

Tüm sosyal grupların hayati amacı, realiteyi makul hale getirmek, yani meşrulaştırmaktır. Siyasetin toplumda içkin olduğu geleneksel dünyada dinler tarafından bütüncül bir meşrulaştırma söz konusuydu. Ancak Kilisenin politik bir iktidar aygıtı haline gelmesiyle ortaya çıkan meşruiyet krizi, özerkleşen politik alanda "Protestanlık ahlakı" gibi ideolojilerin doğuşuna yol açtı. Özellikle Fransız Devriminden sonra, meşruiyet ve karşı-meşruiyet arayışıyla karakterize ideoloji ve karşı-ideolojilerin (ütopyalar) patlamasıyla çığırından çıkan politik bilgiyi kontrol altına alma amacıyla Karl Mannheim tarafından bilgi sosyolojisi geliştirildi. Mannheim'ın geliştirdiği "ideoloji ve ütopya" ayrımı açısından, bir tür sosyo-politik iktidar/muhalefet konumlarına göre ideolojiler, özellikle bunalım zamanlarında realiteyi tanımlama, insan gruplarına rehberlik işlevi görürken, ütopyalar karşı-meşruiyet geliştirmeye yönelik kapsamlı fikir sistemleri olarak belirmektedir.

Bilgi sosyolojisinin yaklaşımına göre tarihte görülen "ideal tipler" olarak ideolojiler esas itibarıyla bu meşrulaştırma sayesinde realiteyi ve insan topluluklarını ayakta tutmuştur. Çünkü, Berger'in de belirttiği gibi, hiçbir insan toplumu şu ya da bu şekilde bir meşrulaştırma olmadan varolamaz [3]. Ancak ideolojik meşrulaştırma kısa vadeli bir çözüm sağlasa da, Hıristiyanlığın sildiği özneyi diriltme, tarihin öznesi kılma iddiasının sonucu iktidar güdüsünün ahlakî değerler alanında yarattığı yozlaşmadan dolayı uzun vadede realiteyi sürdürmede acze düşerek tekrar meşruiyet krizine yol açmaktadır. İdeolojilerin üstlendiği bu kısmî meşrulaştırmanın uzun vadede başarısızlığa uğraması üzerine, realiteyi bütünsel olarak anlamlandırma açısından dinin yerini alma iddiasıyla Marksizm gibi ütopyalar devreye girmektedir. Fakat bu gibi ütopya-ideolojiler de kutsalla bağlantısızlıktan dolayı kalıcı bir realite tanımı ve kimlik sunmaktan aciz kalmaktadır. Bu bakımdan modern dünyanın temel sorunu, ideolojilerin varlık sebebini oluşturan iktidar ilişkileri ve politikanın doğasının yeniden tanımlanarak geleneksel içeriklerine kavuşturulması olarak belirmektedir. Özellikle gerek Batı toplumunun kendi içinde, gerekse de Batı ve Doğu dünyaları arasındaki asimetric politik iktidar ilişkileri, dinlerin yeniden bütünsel meşrulaştırma arayışını ütopyik hale getirerek evrensel meşruiyet krizini beslemeye ve böylece dünyamız bir taraftan "politik toplum/sivil

toplum”, diğer taraftan da “ideoloji, ütopya ve din” arasında dolanmaya devam etmektedir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

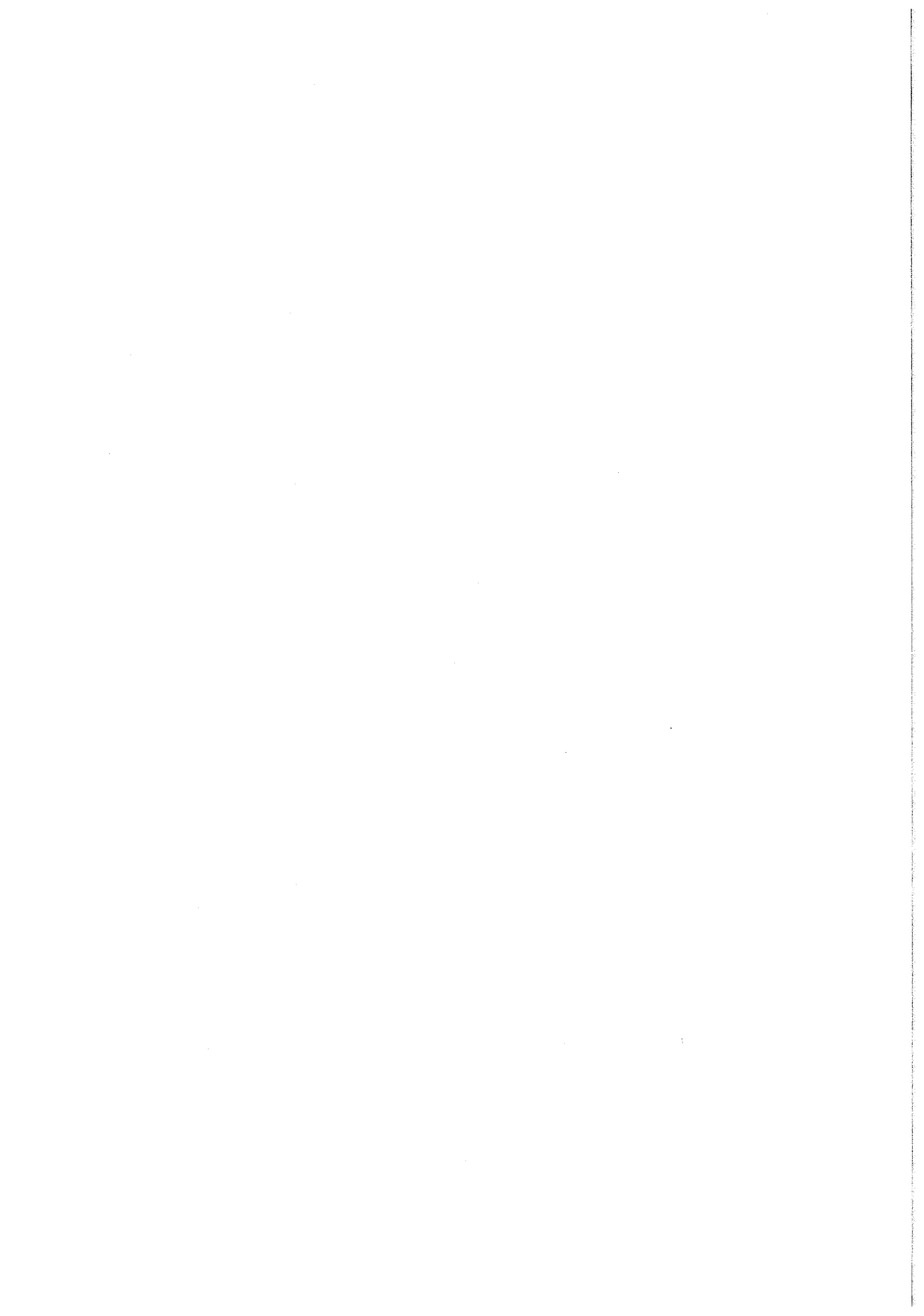
- [1] Habermas, J. (1976). *Legitimation Crisis*. Boston: Beacon Press.
- [2] Yücekök, A. (1987). *Siyasetin Toplumsal Tabanı*. Ankara: AÜ SBF.
- [3] Berger, P. & Luckmann, L.T. (1969). *Sociology of Religion and Sociology of Knowledge. Sociology of Religion*.(Ed. R. Robertson). Harmondsworth: Penguin.
- [4] Mannheim, K. (1960). *Ideology and Utopia*. London: Routledge and Kegan Paul.
- [5] Ülken, H.Z. (1995). *İslam Düşüncesi: Türk Düşüncesi Tarihi Araştırmalarına Giriş*. İstanbul: Ülken.
- [6] (1989). *Understanding Begriffsgeschichte. Political Theory*, 17(2), 296-301.
- [7] Richter, M. (1995). *The History of Political and Social Concepts: A Critical Introduction*. New York: Oxford UP.
- [8] Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- [9] Berger, P.L. (1969). *The Sacred Canopy: Elements of a Sociological Theory of Religion*. New York: Doubleday & Anchor.
- [10] Mardin, Ş. (1996). *Yeni Osmanlı Düşüncesinin Doğuşu*. (Çev. M. Türköne; F. Unan & İ. Erdoğan). İstanbul: İletişim.
- [11] Seliger, M. (1976). *Ideology and Politics*. London: Allen and Unwin.
- [12] Macridis, R.C. ve M.L. Hulliung. (1996). *Contemporary Political Ideologies*. New York: Harper & Collins.
- [13] Mardin, Ş. (1982). *İdeoloji*. Ankara: Turhan.
- [14] Boudon, R. (1989). *The Analysis of Ideology*. Trans. Malcolm Slater. Cambridge: Polity Press.
- [15] Moore, W.E. (1963). *Social Change*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- [16] Shils, E. (1968). The Concept and Function of Ideology. *International Encyclopaedia of the Social Sciences*, VII/66-76. New York: Macmillan.
- [17] Bell, D. (1962). *The End of Ideology: On the Exhaustion of Political Ideas in the Fifties*. New York: Collier Books.
- [18] Talmon, J.L. (1960). *Political Messianism. The Romantic Phase*. New York: Praeger Press.

[19] Fukuyama, F. (1993). *The End of History and the Last Man*. New York: Avon Books.

[20] Brown, W. (2001). *Politics out of History*. Princeton: PUP.

[21] Ellul, J. (1972). *The Political Illusion*. Trans. Konrad Kellen. New York: Random House/Vintage.

**Bedri GENCER** ([bgencer@kou.edu.tr](mailto:bgencer@kou.edu.tr)) received his doctorate from Istanbul University, department of International Relations in 1998 and became associate professor in 2004. His research fields include Social and Political Theory, Comparative Historical Sociology and research interests The Evolution of modernity in core concepts (Religion, authority, tradition, legitimacy, identity, ideology, secularism, postmodernism) and The Sociology of the Islamic world (Islamic way of thought and life, patterns of socio-political and cultural change, ideological currents) and The Ottoman political philosophy and sociology (Political regime and culture, civil society, public sphere, public opinion, patterns of socio-political and cultural change, ideological currents).



## TÜRKİYE-ABD İLİŞKİLERİNDE IRAK'A "ASKERİ MÜDAHALE" MÜZAKERELERİ

*Cumhur Mumcu*

*Maltepe Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler ve AB Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.*

### "MILITARY INTERVENTION" NEGOTIATIONS AGAINST IRAQ IN THE TURKEY- USA RELATIONS

*Abstract: This article is aimed to explain at why the negotiations about military intervention against Iraq were stalled between Turkey and US. In fact, parties represented by ministerial officials and chief negotiators reached an agreement on a document, which comprises all aspects of intervention. On the other hand, the implications of these negotiations over the Turkish Parliament and Public Opinion were negative. The most effective variable of these negotiations was time pressure, which always appears in crisis situations. Both of these variables influenced the outcome negatively. They didn't negotiate strategically. In contrast, they negotiated tactically based on their national interests over the issue(s), which could be evaluated globally. Finally, those negotiations could be considered ill prepared for both parties.*

*Keywords: Military Intervention, Chief Negotiator, International Crisis, Strategic and Tactical Negotiations.*

### TÜRKİYE-ABD İLİŞKİLERİNDE IRAK'A "ASKERİ MÜDAHALE" MÜZAKERELERİ

*Özet: Bu makalenin amacı, Türkiye ve ABD arasında, Irak'a askeri müdahalede bulunmak için yapılan müzakerelerin neden başarısız olduğunu açıklamaktır. Aslında, Bakanlık Görevlileri ve Baş Müzakerecilerin temsil ettiği taraflar, müdahalenin tüm ayrıntılarını kapsayan bir doküman üzerinde anlaşmaya vardılar. Diğer taraftan, müzakerelerin TBMM ve Kamuoyu üzerindeki etkisi olumsuzdu. Müzakerelerin en önemli değişkeni, kriz anlarında hep ortaya çıkan zaman kısıtlaması değişkeniydi. Bu her iki değişken, müzakerelerin sonucunu olumsuz olarak etkiledi. Taraflar stratejik müzakere yapmadı. Aksine, küresel olarak değerlendirilen bir konuda, ulusal çıkarları temelinde taktik müzakere yaptılar. Sonuç olarak, bu müzakereler her iki tarafın da iyi hazırlanmadığı müzakereler olarak değerlendirilebilir.*

*Anahtar Kelimeler: Askeri Müdahale, Baş Müzakereci, Uluslararası Kriz, Stratejik ve Taktik Müzakereler.*

## 1. GİRİŞ

Bir uluslararası olayın, uluslararası askeri güvenlik krizi (Bundan sonra, gerekmedikçe Askeri Güvenlik Krizi terimi kullanılmayacak, Uluslararası Kriz ve/veya Dış Politika Krizi terimi kullanılacaktır) olması için, iki veya daha fazla sayıda ülke arasında, ilişkileri bozucu etkileşimlerin yoğunluğunda artış ve tipinde değişiklik olması; bu etkileşimlerin askeri çatışma olasılığının giderek yükseldiği bir karakterde olması; ve hem söz konusu aktörler arasındaki ilişkilerin istikrarını, hem de uluslararası sistemin yapısını bozabilecek düzeyde olması gerekiyor [1].

Brecher, uluslararası kriz ile dış politika krizini birbirinden ayırır. Uluslararası kriz, her ülkenin kendi tehdit algılamalarından oluşan dış politika krizlerinin toplamından meydana gelir. Dış politika krizi, düşmanca bir hareket, ilişkileri bozucu bir olay ve çevresel bir değişiklikten kaynaklanan birbirine bağlı üç algılamadan oluşur. Bunlar: Bir veya daha fazla temel değere tehdit, cevap vermek için sınırlı zaman ve askeri çatışma çıkma olasılığının yükseldiğine dair algılamalardır [1].

2001 yılında, tartışmalı bir seçimden sonra iktidara

gelen Bush yönetimi, Ortadoğu ile ilgili politikalarında daha fazla sertlik yanlısı ve kendilerini "realist" ekole mensup olarak tanımlayan dış politika karar vericilerinden oluşturuldu. 11 Eylül terörist saldırılarının ardından Afganistan'a yapılan askeri müdahale, ABD'nin dış politika hedeflerinde belirgin bir jeostratejik genişlemeye yol açtı. Irak'taki Saddam Hüseyin yönetiminin elinde bulunduğu iddia edilen kitle imha silahları ise, ABD-İrak ilişkilerinde yoğun bir etkileşim meydana getirdi. Böylece, ABD yönetimi uzun bir süredir işaretlerini verdiği askeri müdahale olasılığını açıktan açığa dile getirmeye başladı. Bu söylem, bir taraftan Irak ile ABD'nin ilişkilerini dış politika krizine doğru sürüklerken, diğer taraftan, Soğuk Savaşın bitmesinden sonra "hegemonik ve çok merkezli" kimliği ağır basan uluslararası siyasal sistemin (Bundan sonra aksi belirtilmedikçe, Uluslararası Siyasal Sistem terimi yerine, Uluslararası Sistem veya Sistem terimi kullanılacaktır) yapısında değişiklik sinyalleri vererek, tam bir uluslararası kriz kimliği kazandı.

ABD'nin Irak'ta olduğunu iddia ettiği ve harekattan sonra da varlığı kanıtlanamayan kitle imha silahları, temel değerlere tehdit olarak algılandı. İstihbarat olanakları bir hayli "yüksek ve güvenilir" bir süper gücün,

böylesine kararlı olmasının arkasında başka nedenler arandıysa da, tüm ülkeler BM silah denetçileri ile daha sıkı bir işbirliğine girmesi için Irak'a baskı yaptı. Özellikle Türkiye'nin, harekattan kısa bir süre önce Patriot füze savar bataryalarını, NATO'ya üye olmanın verdiği imkanlarla topraklarına konuşlandırması, yüksek bir tehdit algılaması yaptığı anlamına geliyordu.

Türkiye'nin tehdit algılamaları bununla bitmiyordu. Kuzey Irak'taki statükonun aleyhine bir değişiklik göstermesi ve varlığı bilinen PKK militanlarının doğacak otorite boşluğundan yararlanarak Türkiye'ye sızmaları olasılığı, ayrı bir tehdit algılamasına neden oldu. Diğer bir tehdit algılaması ise, Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra Ortadoğu'da oluşan statükonun, özellikle Kerkük ve Musul bölgelerindeki Türkmenler aleyhine bozulmasıydı. Türkiye'nin yeni bir göç dalgası ile karşılaşması halinde, 1991'de olduğu gibi mültecilerle ilgili olarak insani sorunlarla karşılaşması olasılığı yüksek olarak algılanıyordu. Bütün bunlar, Türkiye'nin, Amerika'ya karşı Kuzey Irak'ta kendi koşullarını empoze etme gücü ve imkanlarının kaybolmaya başladığı anlamına geliyordu. Bu değerlendirmelerin üstüne, ABD'li dış politika karar vericilerinin, Irak'a müdahale için zamanın kısıldığı yönündeki açıklamaları ve Kuveyt'e yapılan askeri yığınağı artırmaları eklendiğinde, Türkiye tam bir dış politika krizine girdi diyebiliriz. Çünkü, diğer taraftan da ABD'nin Kuzey'den bir cephe açmak amacıyla Türkiye'den üs ve toprak talebi vardı.

Böylelikle, belki de Türkiye Cumhuriyetini kuran ve uluslararası alanda meşruiyet kazandıran anlaşma olan *Lozan Antlaşması* müzakerelerinden sonra en geniş kapsamlı ve sonuçları çok geniş bir yelpazeye yayılan, bununla birlikte kriz ortamında yapıldığı için de yoğun şekilde "zaman baskısına" tabi olan bir müzakere sürecine girildi. Bu makalenin amacı, Eylül 2002 ile Mart 2003 arasında, ABD ve İngiltere'nin Irak'a askeri müdahalesiyle sonuçlanan aşamaya kadar, Türkiye ile ABD arasında yapılan müzakereleri, uluslararası müzakereleri kriz dönemlerinde analiz eden teorik çerçeveler ışığında incelemektir.

## II. MÜZAKERELERİN ÇEVRESEL KOŞULLARI

Zartman, müzakere sürecini tanımlarken, uluslararası politikanın doğasından kaynaklanan çevresel değişkenlerin gözden kaçırılmaması gerektiğini vurgular [2]. Gerçekten de, bu incelemenin ileriiki bölümlerine ışık tutacak çevresel koşulları belirleyen temel faktörler, sadece müzakere sürecinin doğasından değil, aynı zamanda uluslararası politika ve küresel siyaset disiplininin içinden gelir. Bunun birinci nedeni, diplomatik müzakerelerin birincil aktörlerinin ulus-devletler olmasıdır. İkincisi, müzakere sürecinin içinde meydana geldiği uluslararası sistemin, sadece ulus-devletlerin güç parametreleriyle tanımlanamayıp, güç

önemli bir parametredir. Ancak, sadece ulus-devletlerin tekil anlamda sahip oldukları güç parametreleriyle açıklanamayacak bir güç konfigürasyonunun varlığı da teslim edilmelidir. Üçüncüsü ve belki de en önemlisi, kriz şartlarında yapılan müzakerelerde, uluslararası politikanın, değerler, çıkarlar, riskler, algılamalar, pazarlık ve karar verme süreci gibi tüm faktörlerinin kısa bir zaman aralığından kaynaklanan stres ortamında müzakere masasına gelişidir [3].

Son krizde de böyle oldu. ABD tek merkezli bir yapı üzerine inşa ettiği algılamalarla müzakere yaptı. Oysa, ABD'nin gücü sadece sistemin üst yapısını (dominant system) oluşturuyordu. Bir de, bölgesel de denilebilecek alt sistem (sub-system) vardı. Bu ikili yapı, hem Türkiye'nin krize yönelik tehdit algılamalarını, hem de müzakere sürecinin çevresel koşullarını belirlemede etkili oldu. Bu açıdan, Türkiye ile ABD arasındaki müzakerelerde uluslararası sistemin yapısına yönelik temel yaklaşım farklılıkları olduğunu söylemek mümkündür.

ABD'nin müzakere tarzı, "küresel bir hegemonun" güç anlayışına dayanıyordu. Bunun birinci göstergesi, ABD'li müzakerecilerin, müzakere sürecine değil, Türk tarafındaki müzakerecileri kendi pozisyonlarının haklılığı ve kararlılığına ikna etmeye odaklanmalarıydı. İkinci gösterge, Türkiye'nin tehdit algılaması yaptığı temel bölgesel sorunları önemsemeyerek, kendi pozisyonlarının küresel boyutta değerlendirilmesini istemeleri idi [4]. Tabii, kriz şartları içinde bu derece önemli bir farklılık ortaya çıkınca, uzun dönemli stratejik ortaklık temelinde müzakere yapmak yerine, klasik ABD-Türkiye ilişkilerinin özelliği olan "çıkartlar" düzeyinde bir müzakere sürecine girildi [5].

Başkan Bush'un, yürütülen müzakereleri, "Teksas'daki at pazarlığına" benzetmesinin altında yatan zihniyet buydu diyebiliriz. Bir başka deyişle, ABD, *Stratejik Müzakere* yapılması gereken ortamda, *Taktik Müzakere* yöntemini seçti. Türkiye de ABD'nin bu eğilimini etkileyecek bir dış politika stratejisi kullanmayınca, ABD'nin küresel çıkarları ile Türkiye'nin bölgesel çıkarlarının örtüşmediği ortaya çıktı. Bunun temel nedeni, iki ülkenin uluslararası siyasal sistemi farklı olarak değerlendirmelerinden kaynaklanıyordu. ABD, sistemi askeri gücünün verdiği kararlılıkla kendi "ulusal çıkarları" nı gerçekleştirmeye yönelik olarak tek kutuplu bir biçimde değerlendirirken; Türkiye, bölgesel bir güç olmanın sorumluluklarının daha fazla ön plana çıktığı biçimde, hegemon kendisine tehdit olmadıkça, genellikle "hegemonik ve çok merkezli", AB üyesi ülkeler ve bölge ülkeleri ile ilişkileri dikkate alındığında da, uluslararası örgütleri ve kendini AB gibi "uluslar üstü" olarak tanımlayan örgütleri de içine alacak biçimde "çok kutuplu" olarak değerlendiriyordu. Bunun temel göstergesi, Türkiye'nin harekate destek vermek için gerekli gördüğü bir BM kararının meşruiyet sağlayacağı

yönünde çok kutupluluğa eğilimli bir politika izlemesiydi.

Türkiye krize yönelik politikasını uluslararası hukuk zeminine oturtmaya çalışırken, ABD, uluslararası ilişkiler ve uluslararası politika zeminine oturtmuştu. ABD'nin, müzakerelerde uluslararası örgütler yerine, spesifik amaçlar için geçici koalisyonlar oluşturarak müzakere yapma yöntemi seçmesi, yeni bir yöntem değildi. Bunu kuvvetlendiren önemli iç politik baskılardan biri, 2004 yılında yapılacak Başkanlık Seçimlerinin, ABD'de yoğun bir takvime bağlanmış olmasıydı [4]. İki taraf da, güçlü olduklarını düşündükleri yaklaşımın içinde kalarak müzakere pozisyonu aldılar. Oysa, ne Türkiye'nin uluslararası hukuk içindeki meşruiyet arayışı, ne de ABD'nin uluslararası politika değerlendirmeleri, özellikle de hareketin yapılacağı Irak ve çevresel koşulları açısından yerindeydi demek çok zordu. Türkiye meşruiyeti olmadığı hemen hemen tüm BM üyelerince kabul edilen bir askeri müdahaleye destek verebilmenin yolunu, ona meşruiyet kazandırılmasını bekleyerek ararken, ABD de teröre karşı olmak gibi evrensel prensipleri müzakere masasına sürerek mesafe almaya çalışıyordu. Hem de bunu, Türkiye gibi terörden yıllarca çekmiş, terör konusunda birikim sahibi olmakla birlikte, son derece hassas bir ülkeye karşı yapıyordu. Bu iki politika daha başından birbirine ters düştü. Çünkü, daha ABD ile Türkiye arasında terör konusunda bile ortak bir tanıma ulaşıldığını söylemek güçtü [6]. Ayrıca, uluslararası anlamda paylaşılan bir terör tanımı da yoktu. Terör uzun bir süredir , bazı ülkeler için bağımsızlık savaşı kimliği altında, hem bir dış politika aracı, hem de dış politika stratejisiydi. Küreselleşme kavramsallaştırmaları açısından da, ulus-devleti aşındıran en önemli unsurlardan birisiydi.

Bu kadar geniş kapsamlı konuların yarattığı kriz ortamında müzakere yapmak da iki ülke ile sınırlı olmaktan öteye geçti. Çünkü, bu uluslararası krizin Avrupa Birliği üyeleri, NATO üyeleri ve BM Güvenlik Konseyinin kararlarında veto yetkisine sahip başka aktörlerinden kaynaklanan özellikleri de vardı. Bunları, müzakerelerin aktörleri, müzakere edilen konuların ve müzakere sürecinin özellikleri başlıkları altında inceleyeceğiz.

### III. MÜZAKERELERİN AKTÖRLERİ

#### III.1. Müzakere Aktörlerinin Sayısı ve Koalisyonlar

Müzakerelerin hep iki aktör arasında meydana geldiği düşünülür. Gerçekte böyle olmayıp, özellikle iç ve dış politika ayrımı ortadan kalktıktan sonra, müzakere aktörlerinin sayısı ikiden fazla sayıya erişmiştir. Çünkü, aktörlerin sayısını sadece ulus-devletler belirlemez. Hükümetlerin temsil edilmediği ulusal ve/veya uluslararası aktörler de bu sayıyı belirlemede önemli rol oynar. Müzakere aktörlerinin sayısı ne kadar fazla olursa, müzakere sürecinin dinamikleri de o kadar değişken olur.

Tabii, müzakere timi içindeki görüş farklılıklarının sayısı ile müzakerelerdeki aktör sayısı karıştırılmamalıdır [7].

İki veya daha fazla aktör arasında koalisyonlar oluşması olasılığı, “müzakere içinde müzakere” yapıldığı anlamına gelir. Koalisyonların oluşması aynı zamanda aktör sayısının da azalmasıdır. Bu da müzakerelerin daha iyi yönetilebilir olması anlamına gelir. Koalisyonların içindeki dayanışma ve fikir birliği, müzakere pozisyonu alırken daha güçlü olmayı sağlar. Diğer taraftan, müzakerecilerin manevra alanını kısıtladığı gibi sonuca yönelik seçeneklerin de azalmasına işaret eder. Hopmann, çok aktörlü ve çok yönlü müzakerelerin, müzakere sürecini etkileyen grup dinamikleri ve birbiri üstüne oturan farklı çıkarılardan kaynaklanan koalisyonlar nedeniyle, daha karmaşık olduklarını belirtir. Çünkü, her aktör sonucu farklı bir müzakere düşündüğü gibi, özellikle kriz dönemlerinde değişik amaçlara sahip olmaları nedeniyle farklı zaman kısıtlamaları içindedir. Bu durum, müzakerelerin gecikmesi ve başarısız olma olasılığını artırır [8].

Türkiye ve ABD, müzakerelerin baş aktörleriydi. İngiltere, sonuca yönelik olmamakla birlikte, sürece yönelik bazı görüş ayrılıkları dışında, ABD'yi destekliyordu. Tabii, İsrail'i de ABD'nin yanında saymak yerinde olur. İspanya da terörden en fazla etkilenen ülkeler safında yerini almıştı. Bu üç ülkeyi ikincil aktörler sınıfına koyabiliriz. Diğer taraftan, KDP (Kürdistan Demokratik Partisi) ve KYB (Kürdistan Yurtseverler Birliği), Irak'ta kurulacağı söylenen yeni idari yapı içinde bekledikleri rol itibarıyla müzakerelerin ikincil aktörleri arasında sayılabilir. Mısır ve Suudi Arabistan müdahaleye karşıydı, ancak ABD'nin karşısında yer almamak için gönülsüz de olsalar müdahaleye destek verdiler.

Krizin böyle geniş çaplı tehdit algulamalarına neden olmasının diğer bir nedeni de, AB üyesi ülkeler ve NATO ittifakında da kırılmalara yol açmasıydı. Askeri müdahaleye en karşı olan ülke, Fransa idi. Onu Almanya ve Rusya izliyordu. Bu ülkelere Belçika'yı da katarsak, Rusya ve Çin desteğinde, ABD'nin politikasına karşıt bir koalisyon oluştuğunu söylemek mümkündür. Bölge ülkelerinden İran ve Suriye de ABD karşıtı koalisyonun doğal üyeleri olarak pozisyonlarını aldılar.

Diğer tarafta, Türkiye ve Türkmen Cephesi vardı. KDP ve KYB, ABD tarafı üzerinde etkili olmaya başlayınca, Türkmen Cephesi de müzakerelerin ikincil bir aktörü olarak Türkiye'den destek istedi. Türk dış politikası, geleneksel anlamda “tarihsel denge motiflerine” göre oluşturulduğu için de, Türkiye bu desteği vermekte gecikmedi.

Konuya bu üç koalisyon açısından yaklaştığımızda, “müzakere içinde müzakere” yapıldığını söyleyebiliriz. Her koalisyon, mevcut ülke kompozisyonuna göre müzakere pozisyonu oluşturdu.

Koalisyonların içindeki ülkelerin de kendi aralarında sorunlar vardı. Örneğin, Almanya ve Fransa, AB'nin genişleme sürecinde federalizmin ve fonksiyonalizmin savunucusu farklı iki ülkeydi. Belçika, Avrupa'nın başkenti idi ve NATO'nun başkenti olma özelliğini de sürdürmek istegindeydi. Aslında, Rusya, Çin, İran ve Suriye'nin, krize ve askeri müdahaleye bakış açılarında, en azından uluslararası sistemi değerlendirmeleri açısından bir fark yoktu. Çok kutuplu uluslararası sistem, özellikle kriz anlarında, bir yandan kutup lideri olmanın avantajlarını sağlarken, diğer taraftan kutup üyesi ülkelerin desteğiyle daha geniş bir manevra alanı sağlar [1]. Rusya'nın Kafkaslar ve Orta Asya'da, Çin'in Orta ve Doğu Asya'da, İran'ın Ortadoğu politikasında ve son olarak Hafız Esat'ın ölümünden sonra Suriye'nin yaptığı açılımlarda hep bu olgunun işaretleri görülür.

Koalisyonların oluşması aktör sayısını azaltmıştı. Diğer taraftan, Türkiye'nin yanında sadece Türkmen Cephesi vardı. Müzakereler daha etkin yönetilebilmekle beraber, sonuca varmak özellikle ABD açısından zorlaşmıştı. ABD, karşısında yalnız kalmış bir Türkiye ile müzakere yapmak zorundaydı. Aslında, ABD'nin yıllardan beri Türkiye'yi kenar ülke olarak yanında görme stratejisi kendi aleyhine işledi. ABD, yıllardır kenar ülke gözüyle gördüğü Türkiye ile kendi dış politikasının Soğuk Savaş'tan beri en önemli kararının müzakerelerini yapıyordu. Bununla birlikte, geçmişte AB'nin teröre karşı aldığı hoşgörülü tutum nedeniyle yalnız kalan Türkiye'yi, "biz size PKK ile mücadelenizde ve terör örgütü liderinin yakalanmasında yardım ettik" gibi sözlerle ikna etmek zordu.

ABD'nin başını çektiği koalisyon içinde görüş ayrılığı yoktu. Ama Türkiye bu koalisyonun üyesi olmadığı için, KDP ve KYB'yi ikna etmek de zorlaşmıştı. Kuzey Irak'taki terör örgütünün varlığı ve Kürt gruplarının Kerkük ve Musul'a yönelik açıklamaları, Türkiye'nin koalisyondan uzaklaşmasında en büyük etkenlerden birisiydi ve hem müzakerelerin sonuca ulaşmasını, hem de bunun tabii sonucu olarak, ABD'nin hareketini geciktiriyordu. Çünkü, ABD'nin başını çektiği koalisyon dışında, hiçbir ülkenin veya koalisyonun Irak'a "acilen müdahale edilmelidir" gibi bir eğilimi yoktu. Bu nedenle, hareketin ne zaman yapılacağı konusu, Türkiye ile yürütülen müzakerelerin sonucuna bağlı kalmıştı. Bu da hem ABD hem de Türkiye açısından bir dış politika krizi parametresi olan "zaman sınırlaması" anlamına geliyordu.

### III.2. Müzakere Timlerinin Yapısı

Müzakerelere hazırlanmak, müzakere yapmak kadar önemlidir. Resmi müzakere süreçlerinin başlangıç safhası, "müzakere ortamının nasıl olacağı" üzerine kuruludur. Müzakerelerden evvel şu sorular sıkça sorulur: Müzakereler açık mı, yoksa kapalı mı olacak? Müzakereler, iki taraf arasında mı yoksa daha fazla taraf

arasında mı yapılacak? Koşullar tüm taraflar açısından kritik olarak mı algılanmaktadır? Bu durumda, müzakerelerin süresinin kısa olma olasılığı yüksektir. Çünkü, ivedi olarak bir çözüm bulunması beklenmektedir. Ayrıca, bu süreçte, "bir çözüm bulunsun da nasıl bulunursa bulunsun" gibi bir hisse kapılmanın normal olduğu bir süreç olarak kabul edilir [9].

Müzakere timlerinin içinde müzakere edilen konu hakkında görüş birliği olduğu düşünülür. Bu tip müzakere timlerinde, bir Baş Müzakereci (Chief Negotiator) vardır. Altında da, ona bağlı olarak ekonomik, hukuki ve askeri konularda çalışan uzmanlar bulunur. Tüm konuşmaları baş müzakereci yapar, gerekli olduğunda da uzmanlarına danışır. Bu yapılarla, yekpare (monolithic) müzakere timleri denir ve müzakereler süresince tek bir vücut şeklinde pozisyon alırlar [7].

Müzakere aktörleri, sadece müzakere masasının etrafında, eşit statüde (horizontally) müzakere yapan aktörler değildir. Taraflar aynı zamanda kendi müzakere timlerinin içinde de müzakere yaparlar. Bu müzakereler, baş müzakereci ile onun üstünde bir statüde olan Başbakan ve/veya Dışişleri Bakanı (vertical authority) gibi müzakere timine direktif verme yetkisine sahip diğer karar vericiler arasında olur [10]. Bu yapıların, dış politikada bürokratik karar alma yapısına sahip devletlerle müzakere yapılırken gözlemlendiğini söyleyebiliriz. Bu yapılarla da, parçalı (heterogeneous) müzakere timleri denir ve izlenecek stratejiler, taktikler ve müzakerelerde tartışılan konular hakkında her zaman tam bir görüş birliği içinde oldukları söylenemez.

Karmaşık konuların müzakere edildiği ortamlarda, çoğunlukla her iki yapının da birlikteliği görülür. Müzakere timlerinin içinde, müzakere pozisyonu almadan önce, üzerinde görüş birliği olan konular olduğu kadar, olmadığı konular da vardır. Özellikle, birden fazla özelliğe sahip konularda müzakere yapılırken daha fazla görüş ayrılığı ortaya çıkabilir. Çünkü, birbiriyle örtüşen konular üzerinde müzakere yapmak, kriz dönemleri gibi zaman sınırlamasının yüksek olduğu ortamlarda daha karmaşık ve streslidir [11].

ABD ile yapılan müzakerelerin kapalı yapılması kararlaştırıldı. Müzakere edilecek konular arasında, her iki ülkenin de güvenliğini ilgilendiren askeri konular vardı. Aslında, ekonomik ve siyasi konular da zaten bir güvenlik sorunu haline gelmişti. Hatta bu yaklaşımın, uzun süreden beri Türk Dış Politikasında tespiti en çok yapılan konu haline geldiği de söylenebilir [12]. Bu nedenle, müzakereler hem kapalı yapıldı, hem de üçüncü bir tarafın katılımına müsaade edilmedi. Koşullar her iki tarafça da "uluslararası kriz içinde müzakere" şeklinde algılandı. ABD Dışişleri Bakanı Colin Powell, "Taleplerinizi ciddiye alıyoruz... Siz de kararınızı ağırdan almayın. Aksi takdirde...!" derken, Genelkurmay II. Başkanı Yaşar Büyükanıt, "En kötü karar kararsızlıktan



iyidir...! Akademide bunu öğretiriz.” şeklinde beyanat veriyordu [13]. Karar alma sürecindeki bu psikolojik çevre [14], “ne olursa olsun bir çözüm bulunsun” duygusunun hakim olduğu bir zihniyet dünyası şeklinde nitelendirilebilir.

Detaylı müzakerelere başlamak için müzakereciler seçilene kadar hem Türk hem de ABD tarafında konunun önemi ile doğru orantılı bir hazırlık gözlenmedi. Sadece, her iki tarafın birbirlerinin niyetlerini kavramak için adımlar atıkları gözlemlendi. ABD tarafı, fırsat buldukça TSK’lı yetkilileri muhatap almak peşinde koşarken, Türk tarafı da “resmi sorumlulukları olmayan” birtakım danışmanlar aracılığıyla ABD yönetiminin nabzını tutmaya çalıştı. Örneğin, AKP lideri Erdoğan’ı ABD Başkanı ile görüştürülme yolları aranırken, Dışişleri Bakanlığı bilgilendirilmedi. ABD’nin Türkiye Büyükelçisi Pearson, AKP yönetimine yemek verdiğinde, yemekte nelerin müzakere edildiği konusundaki bilgiler ABD kaynaklarından temin edilebildi. Kısaca, her iki tarafta da kısmi bir dağınıklık yaşandı demek mümkündür. Dağınıklığın temel nedeni, Kuzey Irak konusunda tarafların birbirlerini tam olarak doğru algılayamamalarından kaynaklandı. Türk tarafı, bu kadar hegemonik ve çok merkezli yapının gerektirdiği esnekliğe uygun bir tutum alamazken, ABD tarafı hegemonik tavırının geldiği noktada, Türkiye gibi tarihine sahip çıkma tutkusunu içinde olan bir devletle, Kuzey Iraklı Kürt Gruplar gibi amacı belli olmayan ve birbirine aykırı milliyetçi grupları aynı kefeye koyarak, bölgeye yönelik tarihsel bir çıkmazın içine girdi. Türkiye, bir Balkan, Kafkaslar ve Avrupa ülkesi olduğu kadar, bir Ortadoğu ülkesiydi. Tarihinin ve coğrafyasının verdiği bu niteliğinden, özellikle dış politika alanında vazgeçmesi, hayati çıkarlarından vazgeçmesi şeklinde algılanıyordu.

Müzakereler, Türk tarafının Baş Müzakerecisi tayin edilen Büyükelçi Deniz Bölükbaşı ile ABD tarafının Baş Müzakerecisi ve şimdiye kadar girdiği bir çok müzakereyi güç parametreleriyle aşma alışkanlığı olan Büyükelçi Marisa Lino’nun başkanlığını yaptıkları heyetler arasında başladı. Türk tarafının, daha üst karar vericilerden kaynaklanan sorunları olsa da, geleneksel dikey yapılanma modeli, çok fazla bir dağınıklığa meydan vermedi. Ancak, ABD’li müzakerecilerin talimatları ABD Dışişleri Bakanlığı’ndan değil de, Pentagon yani ABD Savunma Bakanlığı’ndan aldıkları anlaşıldığında, müzakere süreci zorlanmaya başladı [15]. Büyükelçi Bölükbaşı, “ülkesinin çıkarlarını savunan bir diplomat” tavrıyla müzakere yaparken, Büyükelçi Lino “küresel bir hegemon” tavrıyla müzakere yapıyordu. Bu durum, ABD’li müzakereciler için farklı bir tutum değildi. ABD’li müzakereciler, müzakere sürecinde zamanı karşı tarafın aleyhine kullanım tarzları ve baskı yaparken karşı tarafı kendi açtıkları kapıdan girmeye zorlamaları ile isim yapmıştı [4].

Müzakereciler, zamanının saygın bir diplomatı

olan Sir Harold Nicholson’ın sınıflandırmasından günümüze kadar bazı sınıflandırma farklılıkları gösterir. Nicholson, savaşçılar (warriors) ve dükkan sahipleri (shopkeepers) ayrımını tercih etmişti [16]. (Gerçekten de, Nazilerle (warriors) karşılaşan İngilizler (shopkeepers), İkinci Dünya Savaşı öncesinde önceleri yatıştırma politikası (appeasement policy) izlemişler, ancak Nazilerin saldırganlığı karşısında, müzakere yerine savaş yapmayı yeğ tutmuş ve kazanmışlardı. Tabii, normatif kavramlarla sınıflamaya gidildiği teslim edilmelidir. Daha sonraları, Snyder ve Diesing, sert müzakereciler (hard liners) ve ılımlı müzakereciler (soft liners) ayrımını yaptı [17]. Bu ayrım sadece müzakerecilerin taktiklerini değil, aynı zamanda dünya görüşlerini de yansıtıyordu. Sert müzakereciler, tümünden gelimci bir yaklaşımla, kendilerini *Tutukluların Açmazı (Prisoner Dilemma)* oyunu içinde görürler ve karşı tarafın, ılımlılığa sertlikle, sertliğe ılımlılıkla cevap vereceğini düşünürler. İhlmlı müzakereciler ise, tüme varımcı bir yaklaşımla, kendilerini *Korkakların Oyunu (Game of Chicken)* içinde görürler ve karşı tarafa sert davrandıklarında sertlikle karşılaşacaklarını, ılımlı davrandıkları takdirde ılımlılıkla karşılaşacaklarını düşünürler. Rubin, müzakerenin aktörlerini incelerken, bu tür uç noktalarda sınıflandırmaya gitmenin, işlemselleştirmede zayıflıklara yol açtığından hareketle, her iki sınıflandırmanın da kendi içinde bazı sınıflandırmalara ihtiyaç gösterdiği düşüncesindedir. Bundan dolayı, başka sınıflandırmalar da yapar ve müzakereciler arasındaki “güven” kavramının, müzakerelerin ön koşulu olarak değil, bir sonucu olarak ele alınması gerektiğine işaret eder [18]. Zartman ve Berman ise, güvenin, sadece müzakereciler arasında değil, onların temsil ettiği taraflar arasında da olması gereken bir kavram olduğu sonucuna varır [19]. Rubin, bu tartışmanın, bir de adaletli müzakereciler ile adaletsiz müzakereciler sınıflaması içinde yapılması gerektiğini öne sürer.

ABD tarafı, müzakerelere Tutukluların Açmazı şeklinde yaklaştı. Bu yaklaşım da kendisini karşı tarafa baskıya yapmaya zorladı. Çünkü, ABD tarafının aklında, Türkiye sorunsalını bir an önce halledip, ABD’nin küresel çıkarlarına yönelmek vardı. Bir başka deyişle, ABD tarafı için Türkiye bir an evvel tutukluluktan kurtulmalıydı. Oysa, Türkiye’yi de tutuklu durumuna düşürenin, yine kendi temsil ettiği devletin, yani ABD’nin politikaları olduğunu aklına getirmek istemedi. ABD için, tutukluların açmazına giden yol, zaman zaman korkakların oyununu oynamaktan geçiyordu. Büyükelçi Pearson’ın 21 Aralık Cuma akşamı Başkan Bush’dan getirdiği mesajın Türk tarafınca haksızlık olarak yorumlanması bunu gösteriyordu. Mesajın rahatsız edici iki cümlesi şöyleydi: “Hükümetinizin kuzey cephesi ile ilgili kararımı 3 gün içinde bildirmesini bekliyoruz. Kararınız, Türkiye ile ABD arasındaki ilişkilerin geleceği için belirleyici (decisive) bir rol oynayacaktır.” Başbakan Gül, bu mesajı “haksızlık” olarak nitelediğini Büyükelçi Pearson’a ilettili ve görüşme soğuk bir hava içinde son

buldu [20].

Türk tarafı, karşılıklılık ilkesi çerçevesinde ve buna paralel olarak, korkakların oyunu şeklinde müzakere yapmak zorunda kalıyordu. Müzakereleri sert tavırlarla kesmekle birlikte, yaklaşan savaşın ve daha da ötesinde uluslararası sistemdeki değişikliğin içinde Türkiye'nin alacağı konumun yaratacağı zorluklar ve aldığı görevin ağırlığı altında sıkıntı yaşandığı söylenebilir. Türk tarafını sert tavırlar almaya iten temel güdü buydu. Çünkü, temsil ettikleri ülkenin askeri müdahaleye katılması ile katılmaması arasında çok uzun bir tehdit algılamaları kümesi duruyordu. Bir başka deyişle, Türk tarafı için, Türkiye'nin askeri müdahaleye katılıp katılmaması değil, iki seçenekten hangisi gerçekleşirse gerçekleşsin, sonuçlarının Türkiye için ne gibi fayda ve mahzurlar taşıyacağı önemliydi. Yani, müzakerelerin alınan talimatlar çerçevesinde sonuçlandırılması gerekiyordu. Bu durum, Türkiye'nin Dışişleri Bakanlığı eliyle dış politikayı yürütme esaslarının tipik bir örneği idi [21].

Oysa, belki de kriz içinde müzakere yapılmasından dolayı unutulmuş olacak, Türk tarafının bilmeye çalıştığı şeyi, dünyada ABD dahil bilen hiç kimse yoktu. Bu nedenle, taraflar arasında güvene dayalı bir müzakere zemini elde edilemediği gibi, müzakereler bazen kesilip tekrar başladığında da belirsizlik devam ediyordu. Bilinen tek şey vardı: Adaletli olsa da, olmasa da, ABD, Irak'a karşı askeri müdahale yapacaktı. Bu yüzden, Türkiye'ye konuşlandırılacak asker sayısı, müzakereler kesildikten sonra da önemini korudu. Dünyada, birbirine bu kadar güvenebilecek ve adalet duygusu taşıyan iki tane ulus-devlet henüz kurulmamıştı. Belki benzetmesi zor ama, ABD ve İsrail bile böyle bir müzakereden anlaşarak çıkamazlardı denilebilir.

### III.3. Müzakere Aktörlerinin Güç Kapasiteleri Üzerindeki Sınırlamalar

Müzakereler güç açısından incelenirken, güçlü olan tarafın isteklerini zayıf tarafa kabul ettirebileceği fikri genel bir eğilimdir. Starkey'e göre güç kapasitesi tarafların birbirlerini algılamalarının bir ürünü olup, özellikle kriz dönemlerinde güç ilişkilerinin farklılaştığı görülür. Bu farklılaşmayı belirleyen de, askeri, siyasal, ekonomik, coğrafi ve demografik değişkenlerdir [7].

Askeri açıdan, ABD'nin güç kapasitesi üstünlüğü, sadece Türkiye değil bir çok ülkeden üstündür. Ancak, coğrafi açıdan bakıldığında, Kuzey'den bir cephe açılması Türkiye destek vermeden mümkün değildi. ABD'li müzakereciler, tamamen bu konuya odaklandılar. Türkiye ise, bu cephenin açılmaması halinde harekate başlanamayacağını veya başlanılsa bile çok zayıfa mal olacağını hesap ederek müzakere yaptı. Oysa, ne ABD'nin, ne de Türkiye'nin güç yetenekleri, Irak'ın işgal edilmesi halinde demografik açıdan yeterli değildi. Bir başka deyişle, ortak bir amaca yönelik müzakere

yapılacağı yerde, sanki bir karşıtlık varmış gibi müzakere yapılıncaya, ortaya ihmal edilen birçok faktör çıkmış oluyordu.

Taraflar, birbirleri karşısındaki güç kapasitelerine göre müzakere yapıyordu. Oysa, Türkiye destek vermiş olsa bile, Irak'ın toprak bütünlüğünü etkileyen etnik ve kültürel yapısından kaynaklanan değişkenler bir köşede duruyordu. Saddam ve Baas rejimini değiştirecek güç vardı. Ancak, sonrası için gerekli güç kapasitesi yoktu. Sanki, "önce yapıp sonra düşünülecek" bir hava ortaya çıkıyordu. Bu durum, son kararı verecek TBMM üyeleri için daha başından belirsizliğin kabulü anlamına geldi.

Sönmezoglu, Dış Politika Analizinde Güç Yaklaşımı isimli çalışmasında, gücün temelini oluşturan maddi kapasite ve güç uygulamasının ardından bir sonuç olarak ortaya çıkan etkiyi, ancak bileşenlerine ayrılması halinde ölçülebilirliği fikrinden hareket eder ve Ray Cline'in formülasyonunun bu açığı bir ölçüde giderebildiğini ortaya koyar. Cline'in formülasyonundaki en önemli bağımlı değişken, gücün algılanan karakterde ele alınmasıdır. Çünkü, kriz anlarında, gücün reel olmasından çok algılanan şekliyle bir değişken haline geldiğini söylemek mümkündür. Formülasyondan yola çıkılırsa, algılanan gücü bağımlı değişken olarak belirleyen bağımsız değişkenlerin, özel bir nüfus ve alan değeri, ekonomik kapasite, askeri kapasite, stratejik amaç ve bu stratejiyi takip etme arzusu olarak ortaya konulduğunu görüyoruz [22].

Daha önceki tespitimize dönerek formülü analiz edersek, müzakerelerdeki ABD-Türkiye etkileşiminden çok, iki ülkenin birlikte hareket etmeyi düşündükleri taktirde Irak üzerindeki etki kapasitelerinin, müzakere sürecini nasıl etkilediği üzerinde düşünmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Veya, doğal olarak iki ülke beraber hareket etmemeye karar verdikleri taktirde etki kapasitesinin müzakere sürecini nasıl etkilediği de, TBMM'nin tezkereyi reddetmesinin ardından birtakım sonuçlar ortaya koyuyor. Çünkü, müzakereler süresince, Türkiye'deki karar vericilerin mesailerinin önemli bir kısmı "ABD ne yapmak istiyor?" sorusuna cevap aramakla geçti. ABD, belki kendisi de bu sorunun cevabını tam olarak bilmediğinden veya tamamen Saddam'ın iktidardan uzaklaştırılmasına odaklandığından, formülasyonun temel değişkenlerinden olan stratejik amaç ve bu stratejiyi takip etme arzusu bugün bile netleşmiş gözüküyor denilebilir. Ayrıca, konjonktür sadece Irak'ın özel nüfus ve alan değerini değil, Türkiye'nin özel nüfus ve alan değerinin de hesaba katılması gerektiğini ortaya koyuyor. Çünkü, etnik ve demografik açıdan Türkiye'nin Güneydoğu sınırları, Osmanlı İmparatorluğu sınırlarının değişiminden sonra hiçbir zaman istikrarlı bir görünüm arz etmedi. Zaten, Türkiye'nin temel tehdit algılaması da bu yönden geldiğine ve yıllarca terörden zarar görmüş bir ülke olduğuna göre, ABD'nin bu değişkeni dikkate almadan

müzakere yürütmesi, sonuca ulaşılmasını zorlaştırıyordu. Diğer taraftan, ekonomik ve askeri alanda yürütülen müzakereler bundan etkileniyor ve binlerce ABD askerinin gemilerde bekletilmesi, ister istemez zaman baskısı oluşturuyordu. O halde, Türkiye ABD'ye güvenmiyor muydu? Veya, güvenini zedeleyecek bir gelişme veya gelişmeler mi ortaya çıkmıştı?

Müzakerelerde güven duyma sorunu, müzakerelerin sonuca ulaşacağına dair işaretlerin alınmaya başladığında değerlendirmeye sokulabilen bir değişkendir. Yani, müzakerelere güven dayarak başlamaktan değil, aksine müzakerelerin sonunda tesis edilen bir güvenden söz edilebilir [23]. Krizler sırasında yapılan müzakerelerde karar vericilerin psikolojik çevreleri ile işlemsel çevreleri arasındaki makas hata yapmamak amacıyla daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmasından dolayı daralmakla birlikte, güven duyma sorunu aynı oranda daha fazla hissedilir. Lewicki ve Bunker ise müzakerelerde güven kavramını üç farklı tanım ve başlık altında incelerler: Hesaba dayalı güven, bilgiye dayalı güven ve tanıma dayalı güven. Hesaba dayalı güven (calculus-based trust), diğer tarafın eylemlerindeki öngörülebilirlik ve tutarlılıkla sağlanır. Bilgiye dayalı güven (knowledge-based trust), diğer tarafın ihtiyaçlarını ve çıkarlarını anlama ve eylemlerini öngörebilme kabiliyetiyle sağlanır. Tespite dayalı güven (identification-based trust), diğer tarafın değerlerini, niyetlerini ve isteklerini bilmekle sağlanır. Eylemin ötesine geçen ilişkilerde hesaba dayalı güven söz konusu iken, daha derin ve karmaşık ilişkilerdeki güven, bilgiye ve tespite dayalı güven kavramları içinde incelenir [24].

Türkiye'nin güven sorunu duymasının geçmişe dönük analizinde iki konu ön plana çıkıyor: Avrupa Birliği ve Kürt Sorunu. Aslında, bu iki sorun Türk Dış Politikasının birbirinden ayıramayacak sorunları. Örneğin, Kıbrıs Sorunu Avrupa Birliği üyelik müracaatının en önemli değişkeni haline gelmiştir. ABD ile ilişkilerin Güneydoğu sınırlarındaki istikrarsızlıklar açısından en önemli değişkeni Kürt Sorununun çözümü ulaştırılmasıdır. ABD artık Türkiye'nin komşusudur. Irak Krizi'nin başlangıç safhasında, her iki sorun açısından da ABD ile bir güven sorunu yaşanıldığını söylemek mümkündür.

Türkiye AB üyeliğinin ilk adımı olarak algıladığı üyelik müzakerelerinin başlama tarihinin verilmesi için, ABD Başkanı'ndan, AB'ye diplomatik baskı yapılmasını istedi. 2002 Kopenhag Zirvesi'nde baskı yapıldı. Ancak, bu baskı AB tarafından dikkate alınmayınca, ABD'nin Türkiye gözünde prestiji aşındı. Tabii, AB'nin yaklaşan krizi düşünerek ABD'nin baskısına boyun eğmemesinin altında, Irak Krizi'nin ekonomik nedenlerinin olduğunu söylemek daha doğru olacaktır. Çünkü, AB ekonomik düşünen siyasal bir kimliğe doğru ilerlerken, ABD, küresel sorumluluklarının altında yorulmaya başladığının işareti olarak, siyasal düşünmek zorunda kalan ekonomik

bir kimliğe doğru evriliyordu.

Starkey'e göre müzakerelerde güç, durumsal (situational) nitelikte ve müzakerenin yapıldığı koşulların sınırlamalarına bağlıdır [7]. ABD'nin teknolojik üstünlüğü tartışılmıyordu. Ekonomisi dış ticaret açığı vermekle birlikte, hem dünya ekonomisine eklememiş olmanın, hem de tek haneli enflasyon oranıyla ve dünyanın her yerinde dolarla alışveriş yapılmasının verdiği avantajla neredeyse bir "İmparatorluk" olarak nitelendiriliyordu [25]. Bush'un iktidara gelmesinden sonra, Keyman'ın hegemon olarak nitelendirdiği ABD'ye, Clinton tarafından yapılan güler yüzlü eski makyaj, terörizme hedef olan ikiz kulelerin sıcaklığı altında eridi ve yeni makyaj, çok uluslu federatif bir devlete, "ulusal" çıkar, "ulusal" güvenlik kavramlarının fırçasıyla "ulus" devlet renkleri kullanılarak yapıldı. Ve tabii, tarihte her hegemonun yapabileceği bir hataya düşüldü ve "ulus devlet gibi düşünüp", "küresel bir devlet gibi davranmaya" kalkışıldı [26]. Bir başka deyişle, kendi ulus devletinin çıkarına olanın "herkesin" çıkarına olacağı düşünülerek insanlık tarihi kadar eski bir dış politika eylemine girildi: Savaş!!!

Oysa, Soğuk Savaş'ın aktörleri ile sonrasının aktörleri değişmişti. Türkiye'nin yıllardır terörist yüzüne hedef olduğu Kürt Sorunu bunun en belirgin kanıtıydı. Sorun, coğrafi olarak Avrasya'nın Batı sınırlarından başlayıp Doğu sınırlarına kadar yayılıyordu. Demografik olarak, her türlü etnik grupla çatışma ve işbirliği ikilemini taşıyacak derecede eklemellenmişti. Finansal olarak, dünyada sahibi belli olmayan para miktarı ile yakın bir arkadaşlığı olduğu da biliniyordu. ABD, Avrupa Birliği konusunda da, Kürt Sorunu konusunda da müzakerelerde güvensizliğe neden olması açısından tek aktör değildi. En azından bu parametreler bile ABD'nin başarı şansını azaltıyordu. Üstelik, muhatabı Türk müzakereciler de aynı hata içinde olduklarından, sanki Irak Krizi'nin tek aktörü ABD imiş gibi müzakere yapınca, ABD'nin güç kapasitesinin aşınmakta olduğunun farkına vardılar ve hem krizin pazarlık boyutlarını aşan ekonomik ve askeri parametreleri devreye soktular, hem de yüksek bir tehdit algılaması içinde ABD'ye karşı güvensizlik içine düştüler. Böylece, ABD ve Türkiye işlemsel çevrelerine oranla psikolojik çevrelerinin daha ağır bastığı bir müzakere sürecine girdiler. Aslında bu zaman dilimi, ABD'nin "B Planı"na devreye soktuğu zamandır diyebiliriz. Çünkü, ne ABD ne de Türkiye hesaba dayalı bir güven içinde değildi artık. Her iki ülke de tespite dayalı bir güven ortamı içine girmişlerdi. Bu anlayış benzerliği, kriz ortamlarının tipik bir göstergesidir. Taraflar, her ne kadar hasım olsalar da, sonuca yönelik olarak benzer davranışlar sergilerler [27]. Bu nedenle, kriz ortamının yarattığı zaman baskısı, onları birbirlerini iterek aynı kapıdan çıkmaya zorladı. Birisi dünyanın, diğeri de bölgenin en güçlü devleti olarak aynı kapıdan çıktılar. Ancak, dar ve aynı kapıdan çıkmanın yarattığı itişmeler aralarındaki ilişkileri bozdu ve "prestij"

kaybettiler.

Prestij kaybı, ne bir anda kazanılan, ne de bir anda kaybedilen bir özellik değil. Özellikle bugünkü uluslararası sistem, prestij kaybına oldukça müsait bir ortam. Ulus-devletler, sarkacın bir yanından öbür yanına devamlı surette prestij peşinde koşuyor. Tabii, bunu sadece dış politikada değil, iç politikada da yapıyorlar ve galiba, iç politikada daha çok prestije ihtiyaç olunan bir dönemi yaşıyoruz. Tabii, bireyin keşfine doğru yol alan bir dünyada ulus-devlet yaşatmak kolay değil. Ama, cumhuriyetçi değerleri hazmetmeden de, bireyin keşfi zorlaşıyor. Aşlında, analiz düzeyini devlet-birey düzeyine kaydığımızda, çatışma da ister istemez bu alana kayıyor. Bir başka deyişle, “olması gerekenle”, “olan” arasındaki normatif çatışmanın düzeyine kayıyor denilebilir. Bu amaçla, müzakerelerdeki aktörlerin normlarının incelemesine geçebiliriz.

#### III.4. Müzakere Aktörlerinin Normları

Dağı, normatif uluslararası teoriye ihtiyaç duyulmasının nedenlerini ortaya koyan incelemesinde, yaşamın etik alanın dışında cereyan etmediğini anlatır. Normatif teorinin, realist yaklaşımın aksine, koşulların dayatıcı determinizmine karşı eylemin iradi “seçilebilirliğini” benimsediğini, “ulusal çıkar” tanımlamasının öngördüğü tekçi ve dayatıcı mantığı reddettiğini vurgular [28]. Normatif teori, bu yaklaşım ışığında, uluslararası politikanın inceleme alanlarından, “devletlerin dünyayı nasıl betimledikleri?” sorusuna yanıt arayışlarında önemli bir akademik araçtır. Ancak, Dyer’a göre, bu noktadan sonra elitizme veya tekçi bir alana kayar ve “uluslararası normatif düzenin her şeyi aşan bir amacı olmalıdır ve bunun kabulü gereklidir” teziyle, her teorinin düşebileceği bir tuzağa düşer [29].

Devletlerin dış politika gözlüklerini değiştirmeleri zordur. Çünkü, ulus-devletlerin hasta olduklarında gidecekleri bir göz doktoru bugüne kadar tıp fakültelerinden mezun olmadığı gibi, 1648 Westphalia Anlaşmasıyla tohumları atılan ve 1789 Fransız İhtilali ile birlikte ortaya çıkmaya başlayan ulus-devletlerin, başlarından geçen birçok savaş ve anlaşmazlık dikkate alındığında, hasta olduklarını kendi kendilerine anlayabilecekleri birikime sahip olduklarını da söylemek güçtür. İşte bu nedenle bile, liberal çerçeveli normatif bir gözlük camına da ihtiyaç var. Çünkü, içinde hiçbir şey olmasa bile “insan” var. Bundan dolayı, realizm liberalizm’den daha iyi veya tersi bir yaklaşım doğru değildir. Claude Levi Strauss’un taş balta ve demir baltayı karşılaştıran örneğinde olduğu gibi “sadece ve sadece farklıdır”, o kadar...

Realizmi önemli bir araç yapan, onun her teorisinin içinde olduğu kadar normatif teorisinin içinde de olmasıdır. Bu açıdan, ABD’nin terörizmin hakkından gelmek istemesiyle, Türkiye gibi terörizmden bu kadar çekmiş bir

ülkenin amaçlarında bir farklılık yoktu. Fark, ABD’nin “ulusal çıkar” tekçiliğinden hareket ederek dayatma içine girmesi veya Türkiye’nin, geleneksel denge politikası sayesinde “Devletler Sistemini (Society of States)” dikkate alarak hareket etmesiydi diyebiliriz. ABD’nin “ulusal çıkar” dediği, liberal bir düzen kurmak uğruna “Dünya Toplumunu (World Society)” korumak amaçlıydı. Yani, farklılık araçlardaydı ve bunu “dünyayı nasıl gördükleriyle” açıklamak daha doğru bir yöntem gibi gözüküyor.

Türkiye’nin yaklaşımını açıkladığı öne sürülebilecek devletler sistemi yaklaşımının en önemli varsayımı, uluslararası anarşinin var olduğu ve bunu aşmak için de devletler arasında Birleşmiş Milletler, NATO vb. gibi birçok kurumun var olmasıdır. Devletler sistemini ayakta tutan geleneksel mekanizma güç dengesidir. Güç dengesinin amacı, anarşinin hakim olduğu düzeni savaş çıkmasından korumak değil, devletlerin egemenlik ve bağımsızlığını tehdit eden ve onun yerine merkezi ve emperyal bir düzen koymayı amaç edinen aktörleri bertaraf etmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için kullandığı araçlar, uluslararası hukuk, diplomasi ve devletlerin üzerinde mutabık kaldıkları birtakım örtük veya açık kurallardır (rules of the game) [9].

Diğer taraftan, ABD’nin yaklaşımını açıkladığı öne sürülebilecek dünya toplumu yaklaşımı, bağımlılık ve çoğulcu-karşılıklı bağımlılık perspektifleri ile çoğu kesişme noktasına sahiptir. Bununla birlikte, isminden de anlaşılacağı gibi, siyaset ve güvenlik konularına sadece tekil bir devlet gözlüğüyle değil, küresel boyutta bakılması ve daha geniş sosyoekonomik yapılardan oluşan bir alan içinde incelenmesi gerektiğini öne sürer. Savaş, düzen, istikrar veya ekonomik eşitlik gibi konulardan çok yaşama ait sorunlara odaklanmasıyla diğer yaklaşımlardan ayrılır. Bu modele getirilen en önemli eleştirilerden biri, kısmen tanımlayıcı olmakla birlikte, açıklayıcı ve dinamik değişkenlere sahip olmadığı üzerinedir. Örneğin Holsti’ye göre, realizm, anarşi ve güvenlik ikilemi, bağımlılık modeli ise sömürü mekanizmaları konusunda son derece açıklayıcı değişkenler ortaya koyarken, dünya toplumu yaklaşımı bu açıklayıcılıktan yoksun kalmıştır [9].

Türkiye’nin müzakereler boyunca yaşadığı açmaz, realizm ve normatif teori arasındaki karşıtlıkla açıklanamaz. Bununla birlikte, normatif teorisinin kendi içindeki paradoksu ile açıklamak mümkündür. Türkiye, tezkerayı reddederken koşulların dayatıcı determinizmine karşı çıktı. Bunu da “ulusal çıkarları” için yaptığını ilan etti. Yoksa, başından itibaren müzakere dahi yapmaz ve Irak’a yapılacak askeri müdahaleyi birçok ülkenin yaptığı gibi, “insani” nedenlerle reddederdi. Gerçekten de, müzakerelerin bu boyutuna ulusal çıkarlar sokulmadığı takdirde, neden müzakere yapıldığını açıklamak mümkün değildir. Yani Türkiye, normatif teorisinin elitist ve tekçi

yanını dışlarken, ulusal çıkarın öngördüğü tekçi ve dayatıcı mantığa doğru kaydı denilebilir. Tabii, bunun hem müzakereler hem de TBMM'nin kararı üzerinde etkileri oldu.

Türkiye, yakın geçmişte yaşadığı terör sürecini Soğuk Savaş sonrası uluslararası anarşinin bir sonucu olarak görüyordu. Bu nedenle de konuyu hep uluslararası hukuk, diplomasi ve devletler sisteminin gerektirdiği kurallar içinde çözmek istedi. Yardım göremeyince de, üyelik müracaatı yaptığı AB'yi bile çeşitli açılardan sorgulamaya başladı. Bu açıdan, "AB bizi bölmek istiyor" sözü, popüler siyasi kültürümüzün yaygın bir söylemidir. Türkiye, bozulan güç dengesini görüyor ve ABD'nin bunu düzeltmek için, "terör" gibi uluslararası sistemin aktörlerinin muğlak şekilde yaklaştığı bir kavramın peşinde koşmasının arkasında başka niyetler olabileceği fikrinden hareketle, ulusal çıkarlarını müzakerelerin odağına alıyordu. Oysa, terörist grupların emperyal bir amaçları olup olmadığı veya olsa bile buna ulaşabilmeleri mümkün değildi. Ancak, Irak'ı kontrol eden bir ABD'nin dayatmacı bir politikaya yönelebileceği daha fazla olasılık dahilindeydi. Türkiye, geleceğe sadece bu pencereden bakınca da, görmek istediğini görüyordu. Oysa, bir de ABD'nin "ulusal çıkarlar" yaklaşımı vardı.

ABD'nin ulusal çıkar dediği, daha muğlak bir yaklaşımdı. Çünkü, dünya toplumu (World Society) yaklaşımı içinde bir tek "ulusal çıkar" bulmak mümkün değildi. Aksine, birçok ulusal çıkar vardı ve yaklaşım tek bir "ulus-devlet" temeli üzerine kurulu değildi. Böyle olunca da, ABD normatif teorinin elitizmine kaydı ve "teröre karşı çıkmanın" gerekliliği üzerine vurgu yaparak, "bizden olanlar veya olmayanlar!" gibi bir ayrıma dayalı şekilde, "uluslararası normatif düzenin her şeyi aşan bir amacı olmalıdır ve bunun kabulü gereklidir" teziyle realizmin düştüğü tuzağa düştü. Oysa, ne ABD ne de diğerleri haklıydı veya haksızdı. Sadece, hepsi birbirinden farklıydı.

Bir yanda ulusal çıkarlarını en azından orta vadede korumak isteyen bir Türkiye, diğer yanda harekate ABD'nin istediği oranda destek vermezse, sanki "terörü destekler" duruma düşecek Türkiye vardı. Oysa bunların ikisi de doğru veya yanlış değildi. Sadece farklıydı. İşte, bu farklılık esas kırılma noktasını oluşturuyordu. Çünkü, zaman kısıtlıydı ve bu kadar geniş bir çıkarlar yelpazesinin rol oynadığı müzakere ortamında, karar ne olursa olsun, Türkiye için "doğru veya yanlış" değil, "farklı" olacaktı. Çünkü, müzakereleri başından beri etkileyen önemli değişkenlerden biri de, müzakereler öncesinde karşılıklı verilen sözlü taahhütlerdi. Ayrıca, on yıllara dayalı ittifak ilişkisinin getirdiği "örtük bir anlayış sistemi" vardı. Bunu, "aktörlerin taahhütleri" başlığı altında inceleyeceğiz.

### III.5. Müzakere Aktörlerinin Taahhütleri

Aktörlerin müzakerelerdeki taahhütleri, müzakere edilen konulara göre değişebilir. Müzakereler, diplomasi savaşı alanı gibi görülse de, gerçek bir savaş alanı değildir ve tarafların taahhütlerinden geri dönme veya bunu tekrar müzakereye açma olanakları vardır. Bu olanaklar tarafların güçlerindeki farklılıklara göre değişir ve "gerçek" veya "algılama" biçiminde kendini gösterir [7]. Ancak, kriz dönemlerinde yapılan müzakerelerde, bir konuyu tekrar müzakereye açmak için zaman sınırlıdır. Hatta yok denecek kadar azdır.

Uluslararası sistemde, tarafların aynı konuda tekrar müzakere yapmak üzere bir araya gelmeleri sık görülen bir durumdur. Bir müzakere konusunun değişik yönleri üzerinde defalarca müzakere yaparlar. Bu durum, özellikle kemikleşmiş ve bir türlü çözüme ulaştırılmamış çatışmalarda (protracted conflicts) görülür. Türkiye ve Yunanistan arasında, Ege Denizi'ndeki Egemenlik Sınırları üzerine yapılan müzakereler bunun tipik örnekleridir. Müzakerelerin tekrarlanması, bir konunun daha sonraki müzakereye miras kalmasına yol açar. Böylece, bir önceki müzakereye kullanılan taktikler, karşı tarafça da bilineceği için, konu değişmiş olsa bile karşı tarafa blöf yapmak veya bir müzakere başlangıç noktası tespit etmek zorlaşır. Benzer şekilde, bir taraf daha önceki müzakerelerde sert bir tutum almışsa, diğer taraf müzakerelere kaybedeceği endişesiyle başlayacağından, bir daha aynı hataya düşmemek isteyecektir ve ortam sanıldığından da fazla gerilecektir [7]. Örneğin, Brecher ve Wilkenfeld, 20. yüzyılda meydana gelen krizleri inceleyen çalışmalarında, bu tür gergin müzakere ortamları içinde son bulan krizlere taraf olan devletlerin, takip eden 5 yıl içinde tekrar kriz ortamına girdiklerini tespit ediyorlar [30].

Diğer taraftan, taahhütler sadece sözlü biçimde ortaya çıkmaz. Uzun süreli çıkarılara dayalı ilişkilere sahip ülkeler arasında, örtük anlayışlar (tacit understandings) olması da mümkündür. Örtük anlayışlar, yazılı ve bağlayıcı değildir. Dış politikanın tabiatına uygun şekilde, politik tavır alışlar, diplomatik sinyaller ve ilişkilerin tarihinden kaynaklanan benzer örüntülere sahip davranış kalıpları şeklinde ortaya çıkarlar. Herhangi bir dökümanda yazılı da değildirler. Taraflara net kazançlar sağlamış tarihsel bir sürecin sonucudurlar ve her tip uluslararası siyasal sistemin niteliklerini belirleyen oyunun kurallarının ortaya çıkmasını sağlayan bir tabiatları vardır [9].

Müzakereler süresince Sayın Recep Tayyip Erdoğan'ın AKP Genel Başkanı sıfatıyla, Başkan Bush ile görüşmesi tartışmalı bir konudur. Tayyip Erdoğan, Milletvekili ve Başbakan değildi. Soru şöyle sorulabilir: Halkın çoğunluğunun iradesi ile partisi iktidara gelmiş, ancak, milletvekili ve Anayasa'ya göre de Başbakan olamayan bir parti Genel Başkanı, Türkiye Cumhuriyeti

adına müzakere yapabilir mi? Hukukun, demokratik düzenin mevcut dinamiklerine göre gelişmediği, siyasetin çağdaş ilkelere göre kısıtlı ve/veya kirli bir iş gibi görüldüğü bir ülkede, bu tartışmanın yapılması doğaldı. Bir başka deyişle, “ne yapıldığı” ve bunun “nasıl yapıldığı” yerine, “kimin” tarafından yapıldığı önem kazandı. Ancak, bir hususu belirtmekte yarar var. Aktörlerin müzakereler boyunca verdikleri tavizlerin resmi bir taahhüt altına girmeden yapılması, siyasetin doğası açısından zayıf tarafın elini güçlendirici bir rol oynar. Türkiye, belki de farkında olmadan bu avantajı iyi kullandı diyebiliriz. Örneğin, 3 Aralık'ta ABD Büyükelçiliği Konutunda yenilen yemekte bulunanların Türk tarafından olanlarının hiçbirinin resmi sıfatı yoktu. ABD tarafının ise hepsi resmi sıfat sahibi görevlilerdi. Yemekte zabıt tutulmaması da eleştirilen bir konu olmakla birlikte, yine Türkiye açısından avantajlı bir durumdu denilebilir. Çünkü, Türk tarafı resmi sıfat taşımadığına göre, taviz vermiş olsa bile bunun ABD tarafında etkisi olmakla birlikte Türkiye'ye yönelik yaptırım gücü yoktu. Ayrıca, Türk tarafının temel amaçları zaman kazanmak ve ABD ile her şeyi bir kurala bağlamak olduğuna göre, resmi görüşmeler için yararlı bir zemin kendiliğinden hazırlanmış oluyordu. Bir diğeri, eğer Türkiye için yararı olacaksa, tezkere reddedildikten sonra da Abdullah Gül hükümeti görevine devam eder ve resmi sıfatı olmayan müzakerelerin etkisi olmayabilirdi. Çünkü, müzakerelerin yapıldığı zemin son derece kaygandı ve her iki tarafın da taahhütlerinden vazgeçebilmek konusunda son derece istekli olduğu biliniyordu. Burada olmazsa olmaz koşul, iki ülke ilişkilerine zarar verilmemesiydi. Ama, “ABD bu konuda Türkiye kadar ince bir diplomasi zemini yarattı mı?” diye sorarsak, buna ABD adına olumlu bir cevap vermek zor. Bunu yaratan dinamik, özellikle Yugoslavya'nın parçalanmasından sonra Richard Holbrooke gibi diplomatların kullandığı müzakere yöntemlerinin uluslararası sistemde yarattığı etkilerden kaynaklanıyordu. Buna, kısaca, diplomasinin çağdaş görünümü denilebilir.

Soğuk Savaşın bitmesinin uluslararası ilişkilere getirdiği en önemli yeniliklerden biri, diplomasinin alanının genişlemesi oldu. Birincisi, diplomasi küresel ölçekte yapılmaya başlandı. İkincisi, daha kırılğan ve karmaşık hale geldi [31]. Bu gelişmelerin doğal sonucu, diplomasinin aktörleri de değişti ve dış politika, tamamen olmasa da önemli bir oranda karar vericilerinin tekelerinden çıktı [32]. Tabii, diplomasinin halka kadar inebildiği bir ortamda da, seçimi kazanmış bir siyasal parti genel başkanının diplomatik faaliyet göstermesi yadırganmayacak bir olgu haline geldi. Ancak, müzakere yapılırken verilecek taahhütlerin kapsama alanı da önemliydi. Diplomasinin kırılma ve karmaşıklaşma noktaları, önemli bir ölçüde müzakere edilen konuların niteliğine doğru evrildi. Bu açıdan da müzakere süreci öncesinde verilen taahhütlerin niteliği önem kazandı. Konular karmaşıklaşır kırılğanlaştıkça, iletişim çağının

dayatmasıyla, taahhütler de aynı oranda şeffaflaşır esnekleşmeye başladı. Bu da diplomasinin çok daha “dünyevi” ve “tabana yayılmış” olmasının temel göstergelerinden biriydi. Buna, uluslararası ilişkilerin dünyevileşmesi veya sekülerleşmesi deniyor [33].

Irak'a askeri müdahale müzakerelerinde de böyle oldu. Aslında ilk kez taahhütte bulunan Tayyip Erdoğan değildi. Ergin'in incelemesine göre, “zamanın Başbakanı Bülent Ecevit, 2002 Ocak ayında Washington'a yaptığı ziyaret sırasında savaşın yol açacağı olumsuzlukları anlatmış, Başkan Bush ise henüz bir karar vermediğini, ancak karar alma aşamasına geldiğinde Ankara ile yakın bir danışma içerisinde olacağı sözünü vermişti.” Ecevit, aylar sonra Wolfowitz'in 16 Temmuz 2002 Salı günü Ankara ziyaretinde “ABD, Türkiye'nin stratejik müttefikidir. Türkiye, bu konuda atacağınız adımları, ABD ile olan stratejik ortaklığı çerçevesinde değerlendirecektir” diyordu. Dışişleri Bakanlığı'nın görüşü ise, “savaş kaçınılmaz bir noktaya gelirse, ABD'yi karşımıza almayalım” şeklindeydi. Wolfowitz Washington'a, verilen örtük taahhütler ışığında, “Türkler bizi Irak'ta ortada bırakmayacaklar” mesajıyla döndü. Bu amaçla, Başbakanlık, Genelkurmay'ın 16 Eylül'deki yazısında, ABD'nin taleplerine nasıl karşılık verileceğinin sorulması üzerine, “detaylı görüşmeler yapılmasını, ancak taahhütlere girilmemesi” talimatını veriyordu [34]. Türk tarafı, çıkar algılamalarına göre farklılaşacak bir müzakere ortamında kesin taahhütlere girmek istemiyordu. Ancak, zaman da daralıyordu. Çünkü, ABD müdahale kararını vermişti. Bundan dolayı, Başbakan Ecevit de, CIA ve ABD Özel Timlerinin Kuzey Irak'a geçiş izni ile birlikte U-2 uçaklarının da Kuzey Irak'a girmesine onay verdi.

Aslında, Kuzey Irak'a geçişler ve U-2 uçakları 1991'deki Körfez Savaşı'ndan kaynaklanan sorunlu bir konuydu. Uçakların planlı rotaların dışına çıkmaları ve PKK ile ABD birlikleri arasındaki ilişkilerin Türkiye'yi rahatsız ettiği biliniyordu. Yani, bu konudaki müzakereler geçmişten bugüne miras kalan bir nitelik arz ediyordu. Sorun, çeşitli defalar müzakerelere konu olmuştu. Her defasında da stratejik müttefik olmanın getirdiği örtük anlayış menziline içinde çözülemeden kalmış ve konjonktürel dalgalanmaya bırakılmıştı. Ancak bu kez, Türkiye'nin algılamaları, Irak'a müdahale sonrası oluşacak bölgesel sistemin, uluslararası sistemi de değişikliğe uğratmasına yol açacağı endişesi ile keskinleşmişti. Bu konudaki en önemli gelişme, Dışişleri Bakanlığı Müsteşarı Uğur Ziyal'in de katıldığı, Pentagon'daki bir brifing'de Büyükelçi Loğoğlu'nun, “Hazırlıklarınızı öğrendik. Peki savaş sonrası için ne düşünüyorsunuz?” sorusunda düğümleniyordu. Müdahalenin geri döndürülemeyecek sonuçlara yol açacağı konusunda herkes hemfikir. Aslında, ABD de endişeliydi. Bu nedenle, mümkün olduğunca daha çok müttefik gerekiyordu. Tarihsel çizgi içindeki diplomatik sinyallere cevap verme kapasitesi ve coğrafi yakınlığı

nedeniyle de Türkiye en yakın müttefik olarak ön plana çıkıyordu. Peki, tüm bu olumlu iklime rağmen ortam niye geriliyordu?

Bunun temel nedeni, Türkiye'nin Ortadoğu'da inisiyatifi kaybedeceğine ilişkin algılamasıydı. 1953'den beri adım adım Ortadoğu'ya yaklaşan ABD, şimdi askerleriyle geliyordu. Askerlerini de Türkiye üzerinden geçirmek istiyordu. ABD, şimdiye kadar hep kendi açtığı kapıdan herkesi önüne katarak içeri sokmayı başarmıştı. Şimdi de, sorunu kökünden halletmek gibi bir yaklaşım içindeydi. Ancak, Türkiye'nin bölge ülkelerinin hepsinde olduğu gibi, "savaş'tan da, barış'tan da ne elde edeceğini bilmek istemesi" daha ağır basıyordu. "Savaşın kural" haline geldiği bir komşu coğrafya'da, "barışın kural" haline gelmesi keskin bir dönüşü gösterirdi. Ayrıca, Irak'la bitmeyen ve İsrail-Filistin sorununa kadar uzanan bir çatışma coğrafyasında, barışı elde etmek için harcanacak enerjinin açığa çıkmasının Türkiye için uzun dönemde kayıplara neden olması da mümkündü. Bir başka deyişle, güçlü taraf savaşın maliyetine odaklanırken, zayıf taraf veya taraflar barışın maliyetine odaklanıyordu. Bu anlayış farkı, tarafların müzakereler boyunca askeri müdahale sonrasında oyunun kuralları üzerinde anlaşamamasının en önemli göstergesiydi. Bu nedenle, müzakerelerin öncesinde ne taahhütte bulunulursa bulunulsun, tezkere açısından iç politik kaygılara endekli bir kararın çıkması kaçınılmaz hale gelmişti. Yani, ABD barışın maliyetini ödemekten çekinen, aralarında Fransa ve Almanya'nın da bulunduğu AB üyesi ülkeler ve Saddam Hüseyin'i ikna edemeyen bölge ülkelerine, "savaşın maliyetine katlanmayacaksınız, uzun dönemde tesis edilecek barışın maliyetini, savaşın maliyetiyle birlikte ödersiniz" diyordu. Bu yaklaşım, ABD ve Türkiye ilişkilerinin örtük anlayıştan yoksun bir kulvara girmesi anlamına geldi.

Bu yoksunluğu giderecek bir aktörün veya günah keçisinin yapılan hataların kurbanı olup, ilişkilerin tekrar rayına oturtulması gerekiyordu. O aktörün, tezkere oylamasından hemen sonra Sayın Recep Tayyip Erdoğan'a milletvekili seçilmesinin armağanı olarak hükümetin devredilmesiyle, Sayın Abdullah Gül hükümeti olduğu anlaşıldı. Bir bakıma, kaybeden de, kazanan da AKP'ydi. Kaybeden AKP'ydi, çünkü kendi Meclis Grubu kendi içinden çıkan hükümetin gönderdiği tezkereye hayır oyu vermişti. Kazanan da AKP'ydi. Çünkü, bir tane AKP olmadığı anlaşılmıştı.

ABD'li Savunma Bakan Yardımcısı Wolfowitz'in, harekattan sonra TSK'yı, maksadını aşar biçimde suçlamasının nedeni bu farklılıklara bağlı taahhütlerin derecesi ile ölçülebilir. Çünkü, kendi vatandaşlarının eleştirisine karşı bile yasal savunma mekanizmaları olan TSK'nin, başka bir ülkenin Savunma Bakan Yardımcısı'nın diplomatik lisansı aşan bu açıklamaları karşısında verdiği tepkinin dozu, Wolfowitz'i "haksızlık" yapmakla suçlamaktan öteye gitmedi. Bir başka deyişle,

Wolfowitz yıllardan beri süren örtük anlayışın yok sayılmasından rahatsızdı. "Askerlerin ağırlığını koymuş olması gerekirdi" diyordu. Oysa, AKP dış politikayı iç politikaya bağımlı kılma potansiyelini taşıyan "muhalefet" değişkenini iyi kullanmış ve ABD'yi karşısına almamıştı. ABD de, hem demokratik bir tavır olmayacağı, hem de pek etkisi olmayacağı düşüncesiyle, Ana Muhalefet Partisi CHP'yi değil, TSK'yı karşısına alıyordu. AKP, bir yandan TSK'nin ABD faktörünün etkisinde tezkereye açık destek vereceğini hesap ederek TBMM'ye gitmiş; diğer yandan tezkere reddedilince de, "TSK ağırlığını koysaydı elimiz güçlenir ve Meclis Grubu ikna olurdu" şeklinde bir değerlendirmeye, bu kadar önemli bir konuda grup kararı dahi almadığı gerçeğini gözlerden uzak tutmayı başarmıştı [35]. Bu başarı da, başarısızlık da, bir bakıma müzakere konularının tek bir siyasal partinin boyunu aşmasından veya pazarlığın üç boyutlu olmasından kaynaklanıyordu denilebilir. Ancak, müzakereleri etkileyen bağımsız değişkenler sadece aktörlerin özelliklerinden değil, aynı zamanda da müzakere edilen konuların özelliklerinden kaynaklanıyordu.

#### IV. MÜZAKERE KONULARI

##### IV.1. Müzakere Konularının Sayısı

Müzakereler, soruna taraf olan aktörlerin sayısının yanı sıra, müzakere edilen sorun veya sorunların sayısından da etkilenir. Müzakere edilen sorunların sayısının birden fazla olması, müzakereleri karmaşıklaştıran bir rol oynar [7]. Diğer taraftan, konuların sayısının artması, her aktörün kendine fayda sağlayacak bir kazanç elde etme olasılığının artmasına yol açacağından, müzakerelerde başarılı sonuç/sonuçlar elde etme olasılığını da azaltır.

Sıfır toplamlı müzakerelerde, bir tarafın kazancı diğer tarafın kaybı anlamına gelir. Sorunun "toprak" olduğu müzakereler, genellikle böyle adlandırılır. Bu tür pazarlık durumlarını, "kazanan hepsini alır" şeklinde değerlendirmek de mümkündür [36]. Birden fazla konunun müzakere edildiği müzakerelerde, bir konu için varılan sıfır toplamlı sonucun, diğer sorunlarda verilecek tavizlerle giderilebileceği düşüncesinden hareketle, başarılı bir şekilde sonuçlandırılmaya daha yatkın bir müzakere ortamı yaratacağını söylemek de mümkündür.

Diğer taraftan, eğer birden fazla konu müzakere ediliyorsa, tarafların artı toplamlı bir yöne doğru evrileceklerini söyleyebiliriz. Raiffa'nın işaret ettiği gibi, sıfır toplamlı olmayan müzakerelerde rekabet katı değildir. Aksine konular üzerine yoğunlaşılır ve detaylı pazarlıklar yapılır. Pazarlık sonucunda bir taraf çok alırsa, bu diğer tarafın daha az alacağı anlamına gelmez. Taraflar, pastayı büyütme için işbirliğine gidebilirlerse, her iki veya daha fazla taraf da "daha çok" alabilir [36].

Türkiye ve ABD arasındaki müzakerelere konu olan sorunların sayısı birden fazlaydı. Bunlar arasında, Irak'a Kuzey'den girmek üzere Türkiye'ye konuşlandırılacak asker sayısından, modernleştirilerek kullanılacak üs ve limanlara; ABD askerlerinin Türkiye'de buldukları süre içindeki hukuki konularından, lojistik ihtiyaçlarının karşılanması süresince Türkiye'ye ödenecek paraya kadar birçok konu müzakere edildi. Bu nedenle, müzakereler karmaşık bir hal aldı. Türkiye'nin ikna edilmesi gerektiği için adım adım pazarlık yapıldı. Adım adım pazarlık, müzakerecilerin elini güçlendiren bir pazarlık yöntemidir. Birincisi, kendi aralarında veya temsil ettikleri ülkenin daha üst karara vericileriyle müzakere yapmak için zaman bulabilirler. İkincisi, özellikle kriz anlarında, sorunlar ve konular günden güne değişebilir. Bu durumda, tarafların konulara verdiği değer de değişir. Üçüncüsü, bu tür kriz anlarında yapılan müzakerelerde önemli bir rol oynayan "güven" sorununu aşmakta daha etkili bir yöntemdir.

Adım adım pazarlık, keşif faaliyetleri, üslerin yenilenmesi ve ABD muharip birliklerinin gelişi üzerinde yapıldı. Dışişleri Bakanlığı'nın hazırladığı rapordan da anlaşıldığı gibi, üniter yapının Saddamlı veya Saddamsız korunması, federasyona uzanmayan ademi merkezîyetçi bir yönetim modeli, federasyon olması halinde algılanan tehdidin daha da yükseleceği ve Irak'ın tamamen parçalanması halinde yapılacaklara yönelik senaryoların hazırlanmış olması, Türkiye'nin ABD'ye karşı hesaplanmış bir güvensizlik içinde olduğunu gösteriyor [37].

Türkiye, adım adım pazarlıkta, detaylı konulardan ziyade bu tür stratejik konuların önem sırasına göre müzakere yaptı. Yani, ABD'ye Türkiye için önemsiz görülen her türlü faaliyet için izin verilebilirdi. Ancak, yukarıdaki algılamaları keskinleştirecek hiçbir faaliyete izin verilemezdi. Bu nedenle, müzakereler sürdükçe hem konuların sayısı arttı, hem de stratejik anlamda belirsizlik devam ettikçe müzakere yapmak anlamını yitirmeye başladı. Bir başka deyişle, ABD ne için müzakere yaptığını ortaya koymuyor ve bir an evvel taktik manevralarla Türkiye'yi kendi belirlediği zaman aralığından geçirmek istiyordu. Türkiye ise, ne için müzakere yaptığını açıkça ortaya koyuyor, ancak o da taktik manevralarla sonuca gitmek istediği için müzakereler tıkanma noktasına doğru yol alıyordu. Çünkü, TBMM'de alınacak karar, "kimse sizin geminizi bir limandan öbürüne geminizi nasıl götürdüğünüze değil, götürüp götürmediğinize bakar" deyişini hatırlatırcasına bir karar olacaktı.

Bu şartlar altında, kimilerine göre iyi kimilerine göre kötü bir anlaşma metni(MOU)'ne ulaşıldı. Türk askeri Irak'a ABD ile birlikte girecek, Musul ve Kerkük çevresinde ABD yeşil bir hat oluşturacak ve Kürt grupların bu illere girmesi engellenecekti. Oysa, bu ne iyi ne de kötü bir metindi. TBMM'nin kararına etkili olması

açısından ılımlı bir metindi. Çünkü, müzakerelerin adım adım yapılmış olmasının meyveleri alınmış ve sıfır toplamlı bir müzakere sürecinden, artı toplamlı ve ortak çıkarları yansıtan bir metne ulaşılmıştı. Sonuç olarak, pasta büyütülmüştü. Ancak, en önemli konu, yani pastanın ne oranda büyütülmüş olduğu belli değildi. Tabii, artı toplamlı bir sonuca, Türkiye'den verilen tavizlerle ulaşıldığı ve pastanın büyüklüğünü de ABD belirlediği için müzakerelerden alınan sonuçlar, karar organlarındaki güvensizliğin kurbanı oldu.

TBMM sonuçlarına güvenmediği bir belgeyi onaylamadı. Bunun temel nedeni, büyük fotoğrafın belirsiz olmasından dolayı, müzakere konuları arasında haklı veya haksız bir çok ilişki kurulmasına hazır bir ortamın oluşmuş olmasıydı.

#### IV.2. Müzakere Konuları Arasında İlişki Kurulmasının Yarattığı Sorunlar

Müzakerelerde konuların sayısı kadar önemli bir konu da, sorunlar arasında bağlantı kurulmasıdır. Bağlantı kurma düzeyinin çok açık biçimde ortaya çıktığı durumlarda, ortak bir pazarlık zemini bulmak zorlaşır [7].

ABD konular arasında ilişki kurulmasından kaçınırken, Türkiye, konular arasında ilişki kuran taraf oldu. Türkiye, Irak'ta verilecek bir desteğin karşılığı olarak Kıbrıs'ta destek istedi. Bunu da, Kıbrıs'ta verilecek tavizler nedeniyle iç politikada yaşanacak zorlanmalarda "hükümetin elini güçlendirmek" şeklinde açıkladı. Türkiye, Kıbrıs'taki tezlerinin haklılığına inandığı için, ABD'nin KKTC'yi tanımasına kadar varan bir desteği aradı. Hatta, Büyükelçi Deniz Bölükbaşı'nın çabalarıyla, Türkiye-ABD Anlaşması MOU'nun Deniz Operasyonları bölümüne, Doğu Akdeniz'deki hava ve deniz trafiğinin düzenlenmesi için KKTC'nin Ercan Havaalanı'nın kullanılacağı maddesi bile müzakere edilerek sokuldu. Trafiği düzenlemek için anlaşmaya varılan bu bölüme, dünyanın tanımadığı KKTC ve Türkiye'den başka bir ülkenin uçuş yapmadığı Ercan Havaalanı uluslararasılaştırılarak resmi belgeye de geçirilmiş oluyordu [38]. Ancak, ABD bundan daha fazlasına yanaşmadı. Böylece, Türkiye de, taktik değiştirerek, AB'den müzakere tarihi verilmesi konusunda destek istedi. ABD için müzakerelerin kapsamını daraltmak hayati bir konu olduğundan, Türkiye'nin taktik bir hata yaptığını söylemek mümkündür. Bir başka deyişle, müzakere konularının kapsamı açısından, ABD ve Türkiye'nin müzakerelere bakış açıları taban tabana zıttı. Haklılık yetmezdi. Türkiye, önünü göremiyorsa, müzakereleri daha stratejik bir müzakere sürecine doğru sürükleyebilirdi. Oysa, bunun yerine pastayı büyüten bir yaklaşım, ABD tarafından sadece Türkiye'ye değil, dünyanın hiçbir ülkesine verilemeyecek bir tavizdi. İkincisi, müzakerelerde çabuk taktik değiştirmek sakıncalıdır. Türkiye'nin pastayı büyütme taktiği, hem ABD'yi Türkiye hakkında sıkıştırdığına dair bir algılamaya



sürükledi, hem de Türkiye'nin diğer Avrupa ve Ortadoğu ülkeleri karşısında elini zayıflattı. Başbakan Abdullah Gül'ün inisiyatifi ile toplanan İstanbul Konferansı, bir bakıma bu nedenle başarısız oldu.

İstanbul Konferansı'nın başarısız olmasının bir nedeni de, Ortadoğu ülkelerinin birbirlerini farklı şekilde algılamalarının altında yatıyor. Ortadoğu tam bir "egemenlik tutkunu" ülkeler coğrafyası. Böyle olması doğal. Her ülke uluslaşmasını tamamlamamış gibi, aynı zamanda içindeki etnik ve dini grupların baskısı altında. Ayrıca, Davutoğlu'nun da belirttiği gibi, İbn Haldun'un asabiyet teorisi ışığında, rasyonel bunalım çözücü bir mekanizmanın güç paylaşımını sağlayamadığı ve daha büyük ölçekli silahlı çatışmalara dönüşebilme potansiyeli taşıyan farklılaşmalar söz konusu [39]. Yönetimdeki idarelerin ulus devlet kimliklerini koruyabilmesi de, bu gruplar üzerinde tesis ettikleri otorite ile orantılı. Başbakan Gül'ün danışmanı Davutoğlu'nun kendi değerlendirmelerinin tersine "bölge odaklı" bir barış inisiyatifi almak yönünde politika izlenmesi, İstanbul Konferansı'nın başarısız olmasında etkili oldu. Bu konferansa, medeniyetler buluşması denildiğine göre, Irak'a müdahale etmek isteyen ülkeler grubu da davet edilseydi belki daha başarılı olurdu. Tabii, politika mümkün olanı yapma sanatıdır. Davet edilseler, gelirler miydi? sorusunu olumlu cevaplamak da zor gözüküyor. Ancak, Türkiye müdahale sonrası harcayacağı bölge ülkeleri arası konferans kozunu, müdahale öncesinde harcadı denilebilir. Bundan dolayı, Türkiye'nin müzakere sürecini tüm Doğu Akdeniz ve Ortadoğu coğrafyasına yayma taktiği başarısız oldu. Tabii, ABD'nin Ortadoğu'daki yönetimler üzerindeki otoritesi de bunda etkiliydi. Çünkü, İstanbul Konferansı'ndan başarı elde etmiş bir Türkiye, "ABD'nin Ortadoğu stratejisinde pek de istemediği bir rol üstlenmiş olacaktır" denilebilir.

Sonuç olarak, teorik kural pratikte de işledi ve güç farkı (power discrepancy) fazla olan ülkeler arasında yapılan müzakerelerde, konular arasında ilişki kurmanın, müzakereleri duraklamaya uğratacağı görüldü. ABD, hareket öncelikleri açısından AB'yi karşısına almaktan çekinmezdi. Ancak, söz konusu olan sorun Kıbrıs olunca, AB'yi karşısına almasının kendi uzun dönemli çıkarlarına zarar vereceğinin de bilincindeydi. Yunanistan, AB genişlemesini yıllardan beri kendi inisiyatifine almış ve GKRY veya Kıbrıs Cumhuriyeti fark etmeksizin AB'ye alınmazsa, tüm AB genişlemesini veto edeceğini dış politikasının temel bir parametresi haline getirmişti. Bu kadar uzun erimli bir politikanın, ABD tarafından yapılacağı kesin olan bir harekate destek amacıyla yürütülen müzakerelerde masaya getirilmesi beklenemezdi. Bundan dolayı, ABD diğer dış politika sorunlarıyla ilişki kurulmasına ve taviz verilmesine neden olabilecek bir müzakere yönteminden kaçındı. Konular arasında ilişki kurarak müzakereleri başarıya ulaştırmak mümkün olmadı. Bu açıdan, MOU'ya ulaşmak bile fonksiyonel bir başarıydı. Aslında, MOU'nun en anlamlı

yönü, zayıf da, güçlü de olsanız, müzakereler yoluyla barış içinde yaşama şansının dünyanın ortak bir kaderi olduğunu ortaya koyan, zaman sınırlamaları altında hayata geçirilen bir uzlaşma belgesi olmasıdır.

### IV.3. Müzakerelerin Zaman Boyutu

Kriz dönemlerinde yapılan müzakerelerde zamanın kısa denilebilecek derecede sınırlı olduğu (finite time) daha önce ifade edilmişti. Askeri-güvenlik krizlerinde zaman, kuvvete başvurmanın bağımsız bir değişkenidir. Kuvvete başvurma endişesi, algılanan veya reel, hangi şekilde olursa olsun, zamanın daralması ile doğru orantılı olarak artar. Zaman baskısı, anlaşmaya varılamadığı takdirde kuvvete başvurulacağı korkusuyla değil, müzakere süreci sonunda anlaşmaya varamamak endişesi ile oluşur [7]. Çünkü, her anlaşmaya varılamadığı zaman kuvvete başvurulmaz. Zaman aktıkça, tarafların taleplerinde azalma olur [40]. Zaman baskısı, müzakerelerin başarıya ulaşmasında, bu açıdan olumlu bir etki yapar [41]. Zaman baskısı altındaki müzakereciler, daha az ölçekte amaçları ortaya koyarlar ve daha geniş ve sık tavizler verirler [42]. Ancak, zaman baskısı nedeniyle daha az ortaklaşa fayda elde ederler [43]. Bu açıdan, bir müzakereci için, zamanın geçmesinin yaratacağı maliyetten kurtulmak amacıyla müzakerelerin bitiş zamanını ortaya koyması olağan bir durumdur [44]. Müzakerelerde kuvvete başvurma endişesi yoğun olarak hissedildi. Bu açıdan, krizin yoğunluğu yükseldi. Yoğunluğun etkilediği diğer bir durum da, Türkiye'nin askeri müdahaleye yönelik algılamasıydı. Bu algılama daha önce de ifade ettiğimiz gibi, tamamen ulusal çıkarlar üzerinde odaklandı. Yani, Türkiye için, özellikle İstanbul Konferansı başarısız olduktan sonra, savaşın çıkması veya çıkmaması o kadar önemli değildi. Önemli olan Türkiye'nin ortaya koyduğu kırmızı çizgilerin aşılması, aşıldığı takdirde de izlenecek hareket tarzının Türkiye'yi uzun dönemli sorumluluklar altına almasıydı.

Zaman aktıkça, savaşın çıkacağı daha belirgin hale geldi ve taleplerde azalma yaşandı. Taleplerdeki ilk azalma, Başkan Yardımcısı Cheney'in, Başbakan Gül'e, "*Başkan Bush'un bir an önce kararını vermesi gerekiyor. Bunun için önümüzü görebilmeliyiz. Nitekim, dördüncü piyade tümenini getirecek olan gemilerimiz yola çıktılar. 10 Şubat günü Türk kıyılarına intikal edecekler. Başkanın en geç 12 Şubat'ta bu gemilerin Türkiye kıyısında mı kalacağı yoksa Süveyş kanalına mı gideceği konusunda karar alması gerekiyor.*" şeklindeki sözleriyle, kuzey cephesinden vazgeçebilecekleri mesajını vermesiyle yaşandı [45]. Ashında, taleplerdeki bu azalmayı, ABD ve Türkiye'nin birlikte daha az ortaklaşa fayda elde edecekleri bir yola girdikleri şeklinde açıklamak da mümkündür.

Zaman faktörü sadece taviz verme sürecini, amaçları ve talepleri etkilemez. Aynı zamanda çözüm için şartların olgunlaşip oluşmadığını da belirler. Şartların

olgunlaştığı an, tarafların pozisyonlarını çözüme doğru değiştirme olasılığını algılamaya başladıkları zamandır [46]. Sonuca ulaşmak için o anı doğru seçmek ve bir açılımda bulunmak, müzakereci için kritik bir durumdur. Eğer erken davranırsa, karşı taraf daha fazla alabileceğini düşünerek geri çevirebilir. Geç kalırsa, çatışma çok mesafe aldığı ve taraflar artık bir anlaşmaya varmak istemeyecekleri için, öneri değerlendirmeye alınmayacaktır. Bundan dolayı, doğru zamanın bulunduğu dair heves ve inanç, şartların olgunlaştığı düşüncesi ile yakından ilgilidir.

ABD artık zamanın bitiş anının geldiğini Türkiye'ye hissettirmek için harekete geçmişti. Ancak, bunu yapmak için gecikmiş ve kriz ortamlarında ortaya çıkan stresin verdiği zorlukla, nasıl olsa diğer taleplerinin de kabul görmeyeceği düşüncesiyle elinde olan taktik avantajlarla yol almaya başladı [11]. Bu an, esasında tarafların her ikisinin de doğru bir yolda olmadıklarını gösteriyor. Çünkü, çözümün ne olduğu son derece belirsiz olan bir kriz müzakereleri yaşandı. Çözüm, Irak'a demokrasi getirmekse, bu başka yollardan da yapılabilirdi. Eğer, Saddam'ın iş başından uzaklaştırılması ise, o da çok başka yollardan yapılabilirdi. Aslında, savaş ile yapılmak istenenler alt alta sıralansa, hepsi de savaşız gerçekleştirilebilecek hedeflerdi. Bu nedenle, ABD ne erken, ne de geç davrandı. Ancak, Türkiye'ye yönelik taleplerini iletmede geç kaldı. Çünkü, böylesine bölgesel sonuçları olabilecek ve bunların hepsinin de Türkiye'yi yakından etkileyeceği bilinen taleplerini Türkiye'ye kabul ettirmek için, yıllar öncesinden kapsamlı bir işbirliği tesis etmiş olması gerekiyordu. ABD'nin bu tür işbirliğini, özellikle Soğuk Savaş'tan sonra İsrail ile bile tesis edebildiğini söylemek güçtür. Çünkü, Soğuk Savaş sonrası gelişen yeni dünya düzenini denetleyen mekanizmalar henüz kurulmadığı için, işbirliği, büyük ölçüde tarafların ulusal çıkar pozisyonlarıyla yarattıkları gönüllü işbirliklerine doğru evrilmeye başladı [47]. Bu açıdan, Türkiye'nin eli güçlüydü denilebilir. Türkiye, Ortadoğu'da sadece ABD'nin değil, diğer tüm ülkelerin her zaman ihtiyacı olan bir ülkeydi. Türkiye'yi uzun yıllardır, haklı veya haksız gerekçelerle üyelik kapısında bekleten AB'nin bile, Ortadoğu söz konusu olduğunda, Türkiye ile işbirliği yapmadan çok fazla mesafe alamayacağına dair yorumları, Türkiye karşıtı Avrupalı çevrelerden bile duymak mümkündür.

Müzakerelerde zaman, tarafların sahip oldukları kültürel değerler açısından, zamanı nasıl kullandıklarına dair önemli bir rol oynar [48]. AKP Lideri Erdoğan ve Başbakan Gül ile, ABD Dışişleri Bakanı Powell arasında, 25 Ocak 2002'de Davos'taki Dünya Ekonomik Forumunda geçen diyalog, bunun ipuçlarını veriyor: "*Gül: Kamuoyumuzda sıkıntılar var, uluslararası kamuoyunda da olumsuz bir hava var. Henüz BM denetçisi Hans Blix kitlesel imha silahlarıyla ilgili raporunu BM'ye sunmadı. Ayrıca, BM Güvenlik*

*Konseyi'nden alınmış bir yetki yok. Bu şartlarda tezkereyi parlamentodan geçirebilmemizde güçlük olacaktır. Bize zaman tanıyın. Özellikle kitle imha silahlarıyla ilgili kanıtların ortaya çıkması bizim işimizi kolaylaştırır. Erdoğan: Bu gibi hassas konularda süratli hareket edilemez. Ayrıca, Türkiye'nin tek başına ortaya çıkması bizi sıkıntıya sokar. Washington, Mısır, Ürdün, Suudi Arabistan gibi körfez ülkelerinin de içinde yer alacağı toplu bir strateji oluşturmalıdır. Powell: Sizin endişelerinizi anlıyorum, ancak başkan Bush bu konuda sabırsız. BM kararı olmadan da hareket etmek durumunda kalabiliriz."* Powell, ABD karar alma mekanizmalarının gereği, burada sadece muhataplarını değil, BM'yi de pek dikkate almadan politika geliştirdi [49]. Bu açıdan, Türk tarafı ile ABD tarafı arasında daha başından zamanın fonksiyonu olan ve kültürel farklılıklara dayanan bir kırılma yaşandığı söylenebilir.

Bununla birlikte, zaman faktörü, tüm müzakere aktörlerini eşit miktarda etkilemez. Bazı aktörler süreyi uzatarak zaman kazanmaya çalışırken, diğerleri oldu-bitti yapmak amacıyla bir an evvel sonuca ulaşmak isterler. Çünkü, her iki tarafın da tehdit algılamalarındaki farklılıklar, değişik taktikler denemelerine yol açar. Bu nedenle, sürenin bitiş zamanı (deadline) esnek ve esnek olmayan şekilde ikiye ayrılır. Aslında, çağımızın değişen koşulları ışığında, müzakerelerin bir zaman sınırlamasına tabi olduğunu söylemek gittikçe zorlaşıyor [50]. Taraflar bunun farkında olduğundan, son yıllarda yapılan birçok müzakerenin, tarafların tümünü tatmin edecek bir zaman sınırlaması içinde geçtiğini söylemek mümkün olmasa da, bu konuda ortak bir zemin oluşturulabildiğini söylemek mümkündür. Bundan dolayı, müzakerecilerin, zamanın müzakereler üzerinde yaratacağı etkiler nedeniyle deneyecekleri değişik yolları doğru seçmeleri önemlidir. Bazı durumlarda, taraflardan birinin zamana karşı hassasiyeti ön plana çıkarken, bazı durumlarda da daha az zaman baskısı nedeniyle taviz verilerek anlaşmaya ulaşılabilmesi mümkün olur [7].

Türk tarafı, Ortadoğu'nun gelecekteki vizyonu, yani "amaçsal" konular üzerinden müzakere yapmak isterken, ABD tarafı ekonomik, siyasi ve askeri konularda ne kadar taviz koparabilir ve askeri müdahaleye ne kadar destek alabilirse, o kadar hedefe yaklaşacağı düşüncesinden hareketle "araçsal" konularda müzakere yapmak istedi. Bu taktik, ABD'li müzakerecilerin hemen her müzakereye uyguladıkları, baskı uygulama taktiği idi [4]. ABD bir bakıma oldu-bitti yaratmak istedi. Bu nedenle, ABD'nin ortaya koyduğu sürenin bitiş zamanı, esnek değildi. Türkiye ise, hareketi mümkün olduğunca diplomatik yollardan önlemek veya geciktirmek amacıyla olduğu için, zamanı mümkün olduğunca esnek kullanma yolunu seçti. Türkiye, ABD ile tekrar masaya oturacağını bilincindeydi. Bunu, en azından Kuzey Irak'ta terörist faaliyetlere karşı geçirdiği 15 yıllık tecrübesi itibarıyla biliyordu. Bundan dolayı, savaş öncesi ve savaş sonrası müzakereler diye bir ayrıma gitmek,

daha doğru olacaktır. Tabii, ABD'nin askeri müdahale sonrası Irak'ta elinin güçlendiğini söylemek, sadece askeri güç itibarıyla yapılan bir değerlendirme olur. Oysa, ABD'nin Irak'ta askeri güç dışında çok şeye ihtiyacı olduğu biliniyor. ABD diplomatik kurallar içinde kalarak, yani karşılıklılık ilkesi çerçevesinde, Türkiye'yi ne kadar daha fazla anlamak çabası gösterirse, Türkiye'nin de ABD'yi o kadar daha fazla anlama çabası içine gireceğini söylemek mümkündür. Bir başka deyişle, askeri müdahale sonrasında, öncesine kıyasla örtük anlayış örüntüleri değişmiş olup, bunu her iki tarafın da daha geniş bir vizyonla değerlendirmelerine duyulan ihtiyaç kendini hissettiriyor.

## V. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Müzakereler, Dışişleri Bakanlığı'nın "Dış Politika Esasları" açısından başarılı oldu. Büyükelçi Bölükbaşı ve Lino, hükümetlerinden aldıkları talimatlar çerçevesinde bir uzlaşma metnine ulaştılar. Bir uzlaşma metnine ulaşılmış olması bile, başarılı olduklarını gösteriyor. TBMM'nin kararının dayandığı algılamalarla, üzerinde uzlaşılan metnin müzakereleri sırasındaki algılamaları karıştırmamak gerekir. Biri, Türkiye'nin askeri müdahale sonrasına yönelik algılamalarıdır. Diğeri, taraflar arasındaki müzakereler sırasında ortaya çıkan ve diplomasinin, savaş karşısındaki sağlamlığını göstermesine yönelik algılamalarıdır. Konu bu şekilde ele alındığında, Gül hükümetinin başarılı olduğu söylenemez. Hükümet, hem kamuoyunu hem de Meclis grubunu ikna edemedi. Muhalefetin de özgün bir katkısı olmadı. Bundan dolayı, hükümet kendi muhalefetini kendi içinden buldu ve tezkere geçmeyince, hükümet değişti.

Müzakerelerin çevresel koşulları açısından en büyük engel, tarafların, uluslararası sistemi farklı şekilde değerlendirmeleriydi. Farklılık, sadece taraflar arasında değil, diğer aktörler arasında da vardı. Böylelikle, müzakere aktörlerinin sayısı arttı ve müzakereler çıkmaza girdi. Bir başka deyişle, "müzakere içinde müzakere" yapmak zorunda kaldılar. Müzakere içinde müzakere, yekpare yapılar arasında yapıldı. Bu yapılar, müzakerelere olumlu katkı yaptı. Ancak, Türk tarafı, ABD Dışişleri Bakanlığı yerine Pentagon, yani Savunma Bakanlığıyla müzakere yaptığını anlayınca, müzakerelerin seyri değişti. Bu noktadan sonra, tarafların alışılmadık bir müzakere sürecine girdiklerini görüyoruz. Bir başka deyişle, ABD'nin müzakerelere Pentagon vasıtasıyla katıldığı anlaşılınca, Türkiye de resmi görevi olmayan müzakereciler kullanarak karşılık verdi.

Müzakereler, genellikle tutukluların açmazı şeklinde geçti. ABD baskı yapmak istediği anlarda, korkakların oyununu oynamak istedi. Ancak, Türkiye elini güçlendiren fırsatları kullanarak, tutukluların açmazına dönmeyi başardı. Aslında, müzakereleri tutukluların açmazına iten ve Türkiye'yi de böyle tutum almaya iten ABD'nin kendisiydi. Müzakerelerin böyle

sonuçlanmasını istemiyorsa, bunun hazırlığını en azından yıllar önce yapmalıydı. Yaygın bir söylemle, "TSK'ya güvenmişlerdi de" demek pek geçerli değil. Çünkü, "askeri müdahale'nin mimarı Wolfowitz ve ekibinin diplomat olmamasından kaynaklanan hatalar sonucu bu noktaya gelindi" demek mümkündür. Bu durum, bize ABD gibi bir süper güç de olsanız, gücün çok şeyi çözen, ama her şeyi çözemeyen bir parametre olduğunu gösteriyor.

Tarafların normatif düzeydeki güç algılamaları çok etkili oldu. Bu nedenle, müzakereler boyunca, artı-toplamlı bir anlayış birliği sağlanamadı. Aksine, taraflar sadece ulusal çıkarlarına odaklandıkları için, tek etkili bir pazarlık (distributive bargaining) görüldü. Bu pazarlık yöntemi vasıtasıyla da, üzerinde uzlaşılan bir metne ulaşmak kolay oldu. Ama, çift etkili (integrative bargaining) veya artı toplamlı bir uzlaşma metni olmadığı için, TBMM bu metne dayalı bir tezkereyi kabul etmedi. Diğer taraftan, aktörlerin niyetlerini ortaya koyan taahhütler de zayıf kaldı. Çünkü, taahhütler toplumun ve meclisin nabzını tutan seviyede değildi. ABD tarafı, bunu sokaktaki gösterileri ve basını izleyerek görebiliyordu.

Taahhütlerin zayıf olmasının göstergesi, müzakere edilen konuların sayısının çok olmasıydı. Bu nedenle, zaman kazanmak için adım adım pazarlık yapıldı. Özellikle ABD'nin tezleri belli bir meşruiyete dayanmadığı için zayıf kaldı. Bu durum, Türkiye'nin elini güçlendirdi. Ancak, Türkiye de konular arasında ilişki kurarak sonuca gitmek isteyince, ABD'nin taviz veremeyeceği ortaya çıktı. ABD'nin taviz vermemesinin önündeki engel, zaman faktörüydü. Bir yandan, zaman sınırlıydı. Diğer yandan, zaman müzakerelerin bir değişkeni olması gerekirken, müzakereler zamanın değişkeni haline geldi. Bu nedenle, zaman müzakereler üzerinde olması gerektiğinden çok daha fazla olumsuz bir rol oynadı.

Sonuç olarak, Türkiye ve ABD, çok daha önce hazırlanmaları gereken müzakerelere, askeri müdahalenin eşliğinde hazırlandıkları için hazırlıksız yakalandılar. Kullandıkları yöntem de farklı olduğundan, bir uzlaşma metni üretebilmelerine rağmen, birlikte hareket edemediler.

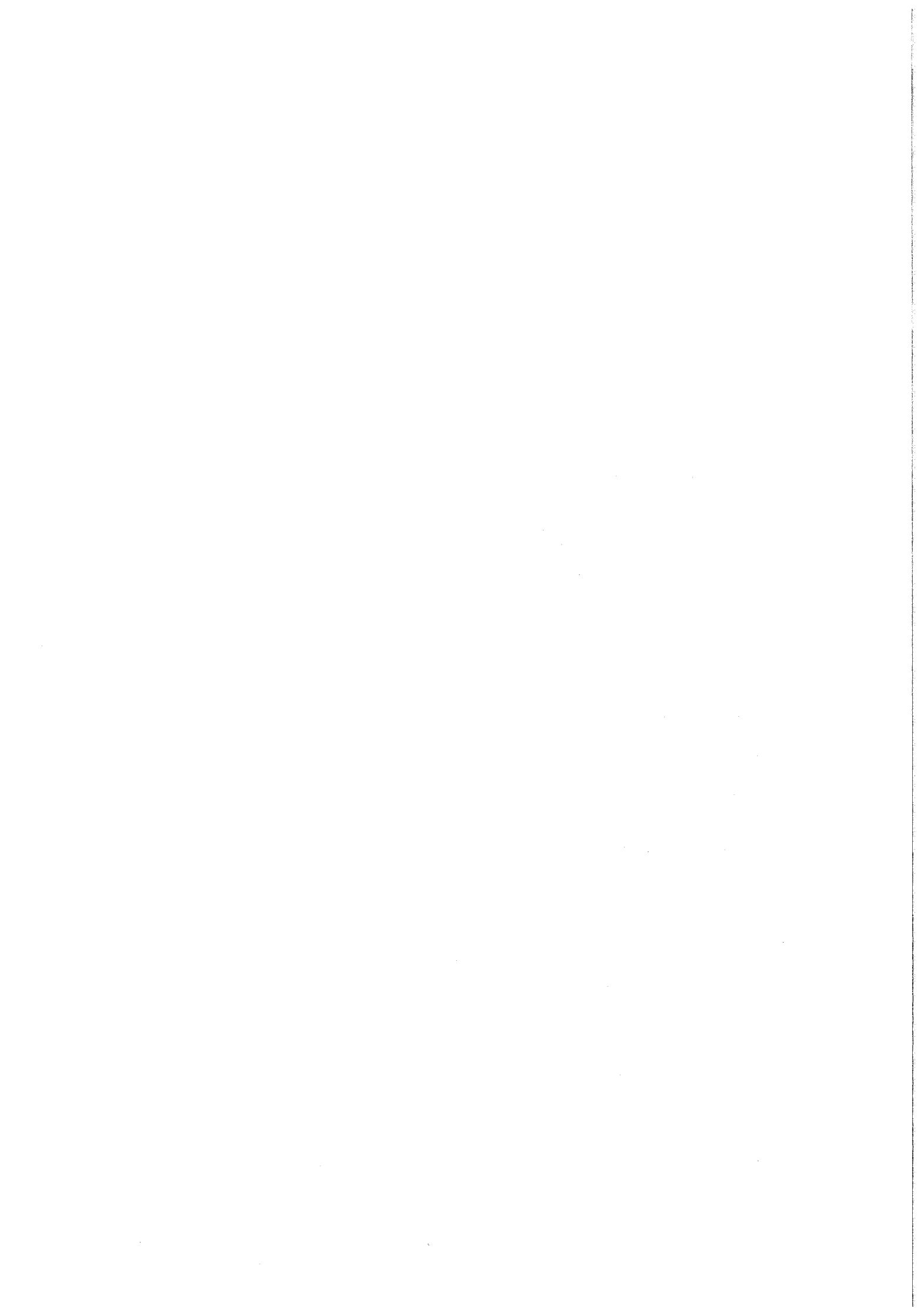
## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Brecher, Michael. (1993). *Crises in World Politics*. Oxford: Pergamon Pres.
- [2] Zartman, I.W. (2002). *The Structure of Negotiation. International Negotiation*. (Ed.: V.A. Kremenyuk). Second Edition, San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- [3] Snyder, G.H. (1972). *Crisis Bargaining. International Crises: Insights from Behavioral Research*. (Ed.: C.F. Hermann). New York: The Free Press.

- [4] Special Report. (2002). *U.S. Negotiating Behavior*. The United States Institute of Peace October. No: 94. Washington DC.
- [5] Sönmezoğlu, F. (1995). *ABD'nin Türkiye Politikası (1964-1980)*. İstanbul: Der Yayınları.
- [6] Balbay, M. (2003). U-2'lere Kafkasya Görevi. *Cumhuriyet*, 1 Ekim, 11.
- [7] Starkey, B.; Boyer, M.A. & Wilkenfeld, J. (1999). *Negotiating a Complex World*. New York: Rowman&Littlefield Publishers, Inc.
- [8] Hopmann, P.T. (1996). *The Negotiation Process and the Resolution of International Conflicts*. Columbia, S.C.: University of South Carolina Press.
- [9] Holsti, K.J. (1995). *International Politics*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- [10] Colosi, T.R. (1986). The Iceberg Principle: Secrecy in Negotiation. *Perspectives on Negotiation: Four Case Studies and Interpretations*. (Eds.: D.B. Bendahmane & J.W. McDonald, Jr.). Washington D.C.: Center for the Study of Foreign Affairs.
- [11] Milburn, T.W. (1972). The Management of Crises, *International Crises: Insights from Behavioral Research*. (Ed.: C.F. Hermann). New York: The Free Press.
- [12] Özcan, G. (1998). Doksanlarda Türkiye'nin Ulusal Güvenlik ve Dış Politikasında Askeri Yapının Artan Etkisi. *En Uzun On Yıl*. (Der.: G. Özcan & Ş. Kut). İstanbul: Boyut Kitapları
- [13] Yetkin, M. (2003). Bir Krizin Perde Arkası. *Radikal*. 8-14 Haziran, 6-8.
- [14] Sönmezoğlu, F. (1989). *Uluslararası Politika ve Dış Politika Analizi*. İstanbul: Filiz Kitapevi.
- [15] Yetkin, M. (2003). ABD'yle görüşmeler tıkanı. *Radikal*, 21 Mart, 7.
- [16] Nicholson, H. (1939). *Peacemaking 1919*. New York: Oxford University Press.
- [17] Snyder, G.H. & Diesing, P. (1977). *Conflict Among Nations*. Princeton N.J.: Princeton University Press.
- [18] Rubin, J.Z. (2002). The Actors in Negotiation. *International Negotiation*. (Ed.: V.A. Kremenyuk). Second Ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- [19] Zartman I.W. & Berman M. (1982) *The Practical Negotiator*. New Haven, Connecticut: Yale University Press.
- [20] Ergin, S. (2003). Size 3 gün süre, yoksa kötü olur. *Hürriyet*, 20 Eylül, 11.
- [21] Aktan, G. (2003). Dış politika yapma esasları. *Radikal*, 23 Ağustos, 8.
- [22] Sönmezoğlu, F. (1993). "Dış Politika Analizinde Güç Yaklaşımı." *Toplum ve Ekonomi*, Eylül, 5, 19-53.
- [23] Thompson, L.L. (2001). *The Mind and Heart of the Negotiator*. 2nd Ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- [24] Lewicki R.J. & Bunker, B.B. (1996). Trust in Relationships: A Model of Trust Development and Decline. *Trust in Organizations*. (Eds.: R. Kramer & T. Taylor). Newbury Park, California: Sage Publications.
- [25] Wade, Robert Hunter. (2003). "The invisible hand of the American empire." *Ethics & International Affairs*, Vol: 17, No: 2, 77-88.
- [26] Keyman, F. (2003). ABD hegemonyası. *Radikal*, 14 Ocak, 7.
- [27] Wolfers, A. (1962). *Discord and Collaboration*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- [28] Dağı, İ.D. (1996). Normatif Yaklaşımlar: Adalet, Eşitlik ve İnsan Hakları. *Devlet, Sistem ve Kimlik*. (Der.: A. Eralp). İstanbul: İletişim Yayınları.
- [29] Dyer H.C. (1989). Normative Theory and International Relations. *The Study of International Relations: The State of the Art*. (Der.: H.C. Dyer ve L. Mangasarian). London: McMillan
- [30] Brecher, M. & Wilkenfeld, J. (1997). *A Study of Crisis*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- [31] White, B. (2001). Diplomacy. *The Globalization of World Politics*. (Eds.: J. Baylis & S. Smith).. Second Ed. Oxford: Oxford University Press.
- [32] Kaliber, A. (2003). Toplum da artık bir aktör. *Radikal*, 6 Mart, 6.
- [33] Philpott, D. (2002). The Challenge of September 11 to Secularism in International Relations. *World Politics*, 55(1). 66-95.
- [34] Ergin, S. (2003). Merak etme Türkler zorluk çıkarmayacak. *Hürriyet*, 17 Eylül, 12.
- [35] Ergin, S. (2003). Washington'un askere bakışı. *Hürriyet*, 30 Haziran, 14.
- [36] Raiffa, H. (1982). *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge: Harvard University Press.
- [37] Bila, F. (2003). Irak parçalanırsa kendi savaşımızı yaparız. *Milliyet*, 20 Kasım, 7.
- [38] Bila, F. (2003). Resmi belgede KKTC de vardı. *Milliyet*, 23 Eylül, 15.

- [39] Davutoğlu, A. (2001). *Stratejik Derinlik*. İstanbul: Küre Yayınları.
- [40] Kelley, H.H.; Beckman, L.L. & Fischer, C.S. (1967). "Negotiating the Division of Reward Under Incomplete Information". *Journal of Experimental Social Psychology*, 3, 361-398
- [41] Pruitt, D.G. & Dews, J.L. (1969). "The Effect of Time Pressure, Time Elapsed, and the Opponent's Concession Rate on Behavior in Negotiation". *Journal of Experimental Social Psychology*, 5, 43-60.
- [42] Pruitt, D.G. & Johnson, D.F. (1970). "Mediation as an Aid to Face-Saving in Negotiation". *Journal of Personality and Social Psychology*, 14, 239-246.
- [43] Yukl, G.A.; Malome, M.P.; Hayslip, B. & Pamin, T.A. (1976). "The Effects of Time Pressure and Issue Settlement Order on Integrative Bargaining". *Sociometry*, 39, 277-281.
- [44] Dupont, C. & Faure, Guy-Olivier. (2002). "The Negotiation Process". *International Negotiation*. (Ed.: V.A. Kremenyuk). Second Ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [45] Ergin, S. (2003). "Biz gemide askerler var sanıyorduk, meğer yokmuş", *Hürriyet*, 22 Eylül, 12.
- [46] Zartman, I.W. (1989). *Ripe for Resolution*. New York: Oxford University Press.
- [47] Albin, C. (1995). "The global security challenge to negotiation: toward a new agenda". *The American Behavioral Scientist*, May, 38(6), 921-949.
- [48] Faure, G.O. (1981). "Time in the Negotiating Process". *Working Paper No: 81-48*. Brussels: European Institute for Advanced Studies in Management.
- [49] Cohen, J.R. (2002). "The Ethics of Respect in Negotiation". *Negotiation Journal*. April, 18(2), 115-120.
- [50] Albin, C. (1993). "The rule of fairness in negotiation". *Negotiation Journal*, 9(3), 223-244.

**Cumhur MUMCU** ([cmumcu@maltepe.edu.tr](mailto:cmumcu@maltepe.edu.tr)) has a Ph.D. on International Relations at Social Sciences Institute of Istanbul University. He was appointed as Assistant Professor to Maltepe University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of International Relations and European Union Studies in August 1, 2005. His research interests are to develop international relations theories and their applications on international crises and international negotiations.



# TÜRK İHRACAT ŞİRKETLERİNE İNTERNET'İN KATKILARI ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

*Mehmet MELEMEN*

*Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Dış Ticaret Programı, Yardımcı Doçent Dr.*

---

## AN AREA RESEARCH ABOUT BENEFITS OF INTERNET FOR TURKISH EXPORTER COMPANIES

*Abstract: This study aims to determine the benefits of internet for Turkish Exporters. Firstly, theoretical frame of the study is taken hand. It is focused on the benefits of taking part in internet for Turkish Exporters and the role of internet during the process of opening to abroad, finding new markets and customers. The practice stage of the study has been completed by a questionnaire which has been concluded over 80 of 500 big exporter companies that have big share in Turkey's Export. The aim of the questionnaire is to clarify the role of internet for opening to abroad and finding new markets and customers. The results achieved by the questionnaire are at the final part of the study. Similarities between internet usage and beginning export and also, efficiency of internet about starting export; finding new market and customer has been noticed.*

*Keywords: International Trade, Exporter, Internet, Customer, Opening to Abroad.*

---

## I. GİRİŞ

Günümüz ekonomilerinde faaliyete geçen işletmelerin, ihracatı ve dışa açılmayı üretim planlarına almaları artık bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Dışa açık olmayan bir işletmenin uzun dönemde varlığını sürdürmesi oldukça zor görünmektedir. Üretime başlayacak bir işletme mutlaka dış pazarların eğilimlerini de dikkate almalı ve ona göre üretim araçları satın almalı ya da ürün dizaynı yapmalıdır.

İhracata yönelen bir işletmenin hedeflediği pazarlarda kalıcı olması ya da yeni pazar / müşteri bulabilmesi için değişen teknolojilerden de etkin bir şekilde faydalanması gerekmektedir. Değişen teknolojilerden faydalanma yeni müşterilere daha az maliyetle ulaşma imkanını verirken aynı zamanda potansiyel müşterilerin de işletmeye daha kolay ulaşmasını sağlamaktadır. Bu teknolojileri yakından takip etmek ve bunlardan yararlanmak işletmenin uluslararası ticarete daha kolay yer almasını sağlarken aynı zamanda rekabet gücünü arttırmaktadır.

Bu çalışmada dışa açılmış ve ihracatta başarılı olmuş ihracat şirketlerinin bu başarılarında, günümüzde

---

## TÜRK İHRACAT ŞİRKETLERİNE İNTERNET'İN KATKILARI ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

*Özet: Bu çalışma Türk İhracat Şirketlerine İnternet ortamında yer almanın getirdiği faydaları belirlemeyi amaçlamaktadır. Öncelikle konunun teorik çerçevesi ele alınmaktadır. İnternet ortamında yer almanın ihracatçılara hangi faydaları sağladığı, dışa açılma sürecinde, yeni pazar ve müşteri bulunmasında nasıl bir rol oynadığı konularına odaklanılmıştır. Türkiye ihracatında büyük pay sahibi olan 500 büyük ihracatçıdan 80 tanesi ile yapılan bir anket çalışması ile konunun uygulama kısmı tamamlanmıştır. Anket çalışmasında özellikle İnternetin dışa açılmada ve yeni müşteri / pazar bulunmasındaki rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Anket ile ulaşılan sonuçlar çalışmanın son kısmında yer almaktadır. İnternet kullanma sürelerinin ihracata başlama süreleri ile benzerlikler gösterdiği ve aynı zamanda İnternetin ihracata başlama, yeni pazar ve müşteri bulunmasında oldukça etkili olduğu görülmüştür.*

*Anahtar Kelimeler: Uluslararası Ticaret, İhracatçı, İnternet, Müşteri, Dışa Açılma*

---

işletmelerin ve insanların yaşamlarının ayrılmaz bir parçası olan İnternetin hangi faydaları sağladığı, İnternet'ten hangi oranlarda faydalandığı, yeni pazar/ müşteri bulunmasında İnternetin nasıl bir rol oynadığı yapılan bir saha araştırması ile belirlenmeye çalışılmıştır. Türkiye İhracatçılar Meclisi ( TİM ) tarafından İhracatçı Birlikleri kayıtlarına göre 500 büyük ihracat şirketi arasında gösterilenlerden 80 tanesi ile yapılan anketli saha araştırması ile İnternetin bu şirketlere ihracatta ve dışa açılmada sağlamış olduğu yararlar somut bir şekilde ortaya konmaya çalışılmıştır.

## II. İNTERNET VE İNTERNET ORTAMINDA TİCARET

İnternet, dünya çapında, birbirinden farklı özelliklerde bir çok bilgisayarın ortak bir iletişim protokollüyle birbirine bağlandığı, sürekli büyüyen, açık bir haberleşme ve bilgi ağıdır. 20 yıl kadar önce Amerikan ordusunun alternatif haberleşme sistemi olarak tasarladığı bu ağ daha sonraları, önce üniversitelerin kullanımına daha sonra da ticari firma ve kişilerin hizmetine açılmıştır. Günümüzde, önemli firmalar ve pek çok kamu veya özel sektör kuruluşu İnternet'te bulunmakta ya da diğer bir deyişle bir "site"ye sahip

bulunmaktadır. İnternet kullanımı çok hızlı bir şekilde artmaktadır [1].

İnternet bugün itibarı ile global olarak her yere nüfuz etmiş, erişilebilir hale gelmiş ve tüm tahminlerle İnternet ortamındaki ticaretin potansiyeli yaygın beklentileri boşa çıkarmaktadır. Bugün, 373 milyon insan İnternet'e bağlanmakta ve sadece Kuzey Amerika'da bağlananların sayısı ayda 2 milyon kişiyi bulmaktadır. Bu insanlar için 20 milyon domain ismi (web sitesi) kurulmuştur. Çoğu zaman İnternet, içe kapalı ve geleneksel şirketler için oldukça güçlü ve her şeye yeten bir pazarlama aracı olarak kendisini ilerletmiştir [2]. İnternet ortamında yer alıp ve İnternet araçlarını kullanarak işletmelerin ticaret yapmalarına elektronik ticaret adı verilmektedir. Elektronik ticaret daha çok basit ticari işlemlerin online idare sürecini tanımlayan bir terimdir. Elektronik iş ise bir işletmenin kritik fonksiyonlarının elektronik süreçlerinin toplam entegrasyonudur. Bir elektronik iş sitesi elektronik lojistik, elektronik işlem, tedarik zinciri optimizasyonu, müşteri tatmininin artırılması ve diğer gözükmen ve gözükmeyen faydaların kombinasyonunu dikkate alarak çözümler üretmelidir [3].

İnternetin modern ticareti, haberleşmeyi ve araştırmayı yeniden tanımladığının anlatılmasına kimsenin ihtiyacı yoktur. Gerçekte, her ülkede, her gün, her gazete ve televizyon istasyonu milyonlarca bilgisayar kullanıcısının ihtiyaç duydukları bilgilere ulaşmak için global network'e bağlandıklarının hikayesini anlatmaktadırlar. Ülkeleri birbiri ile bağlantısı olmayan göller gibi düşünersek, İnternet ile insanlar bir gölden diğerine daha önce ulaşamadıkları yiyecek, emtia ve kültür edinmek için yüzebilmektedirler [4].

### III. İNTERNET'İN İHRACAT ŞİRKETLERİNE KATKISI

Öncelikle, bir şirketin İnternet bağlantısına ya da web sitesine sahip olmasının kendisine tanıdığı rekabet avantajından kolayca vazgeçemeyeceğini ortaya koymak gerekir. Bu rekabet avantajı şirketin ürününden, sunduğu hizmetten ya da sahip olduğu bilgi sürecinden ve seçilmiş müşteri gruplarının ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Teknolojinin maharetli yayılması rekabet avantajını artırır; fakat tek başına rekabet avantajı ortaya çıkarmaz. Bu durum hem iç piyasaya satış yapan şirketler için hem de dış pazarlara satış yapan şirketler için geçerlidir. İkinci olarak, ihracatçı olmayan bir şirketin web sitesine sahip olmasından dolayı bir gecede ihracatçı olması mümkün değildir. Ancak, gerekli altyapı kurulmuş ve bir strateji geliştirilmiş ise bir web sitesi kesinlikle yardımcı olabileceğini ispat edebilir [5].

İhracat yaparak dışa açılmak isteyen bir şirket aşağıdaki alternatiflerden birini ya da birkaçını

kullanabilir. Bu alternatifler :

1- Kendi sektörü ile ilgili düzenlenen fuarlara katılarak yeni müşteriler bulabileceği gibi sektör ile ilgili güncel gelişmeleri de yakından takip ederek,

2- Yurtdışında yerleşik ve yurtdışındaki bazı büyük firma/markalar için aldıkları siparişleri ürettiren mümessil firmalar ile bağlantı kurarak,

3- Ticaret ya da sanayi odaları tarafından düzenlenen ticaret heyetlerine dahil olarak,

4- Devletin verdiği teşviklerle işletmeleri dış pazarlara açmaya çalışan organizatör firmalar ile bağlantı kurarak,

5- Yurtdışındaki bazı kuruluşlara (Ticaret Odaları, İhracatçı Birlikleri, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi, Dış Ticaret Müsteşarlığı) ulaşan müşteri taleplerini değerlendirerek,

6- Sektörel Dış Ticaret Şirketleri ya da Dış Ticaret Sermaye Şirketlerinin aracılığını kullanarak,

7- Üye olunan İhracatçı Birliği'nin hedef seçilen belirli ülkelerden getirdiği alım heyetleri ile görüşerek,

8- İnternet ortamında web sitesi ile yer alarak,

Bir şirket ihracata başlayabilir ya da en azından ihracat yapabilmek için gerekli üretim şartları, kalite standartları, uluslararası ticaret mevzuatı ve pazar bilgisine sahip olabilir. Bu yöntemlerden İnternet ortamında yer alarak dışa açılma artık bir çok işletmenin ilk düşündüğü alternatiflerden biri haline gelmiştir.

İhracat şirketlerinin İnternet'in sunduğu katkılardan faydalanabilmeleri için mutlaka ürünlerini sergiledikleri bir web sitesine sahip olmaları gerekmektedir. İhracat firmaları çoğunlukla İnternet'i haberleşme ve bilgi transferi için kullanırken daha etkin sonuçlar hedefleyen şirketler ise mutlaka bir web sitesine sahip olmaya çalışmaktadırlar. Web sitesi ihracatçı şirketin bir yerde dışarıya açılan bir vitrini gibi işlev üstlenmektedir.

İnternet faaliyetleri ve web sitesi ortamında ürün sergilenmesi gibi özel İnternet faaliyetleri bir şirketin performansına dört şekilde katkıda bulunur [6]:

1- Satılan ürün adetini artırır,

2- Satılan her bir ürünün payını artırır,

3- Ürünlerin içerikleri ile beraber satılmasını sağlar,



4- Web sitelerinden reklam geliri elde edilmesini sağlar.

1- İnternet ortamında yapılan pazarlama ve kamu ile ilişkiler bir şirketin servis ve ürünleri için tanınırlığını arttırmayı amaçlar. Geleneksel pazarlama tüketiciler için masrafsızdır, ilave satışlarla pazarlama maliyetleri karşılandığında kar elde edilir. İnternet ortamındaki pazarlama ise yeni müşterilerin etkilenmesi ve uzun vadeli müşteri ilişkilerinin kurulması açısından büyük bir potansiyel teşkil etmektedir.

2- Ürün marjının – payının- artırılması ise ya düşük maliyetler (verimlilik) ya da her bir ürün için yüksek fiyatlar ile başarılabilir. Düşük maliyetler, iç haberleşme, siparişlerin ve ödemelerin alınması, müşteri hizmetlerinin web ortamında sunulması ile de elde edilebilir. Örneğin bir müşteri, şirket ile ilgili bilgileri o şirketin web sayfasından indirebilir ve özel talepleri e-posta aracılığı ile (otomatik olarak) cevaplanabilir.

3- Klasik pazarlamada, içerik satış için hazırlanmazken, İnternet ortamındaki pazarlamada ise şirketler ürünlerini tanıtmak için diğer bazı formlara giderek daha çok yer vermekte, müşterilerin kendi sitelerini ziyaret etmelerini ve ürünlerini almalarını teşvik etmektedirler. Ürünler ile ilgili veri tabanları sunulmakta ya da interaktif oyunlara (yeni iş fırsatları için) yer verilmektedir.

4- Televizyon reklamlarının ürün satışını arttırmak için kullanılmasının yanında, web ortamında reklam yeri alınarak mal tanıtımı ve satışı da gelişmektedir. Ürünleri belirli kitleye hizmet veren firmaların web sitelerinde başka firmaların da ürünlerine yer verilebilir. Bu durum daha iyi tanınan şirketlerin, gazetelerin, TV istasyonlarının ve dergilerin web sitelerinden daha yüksek kar elde edebilmelerini sağlar.

İnternet'i bir ticari işlem kanalı olarak kullanan ihracatçılar için yapılan web sitelerinin aşağıdaki bilgileri içermesi gerekir [7]:

1. Ürün bilgisi: Müşteriler özellikle yabancı satıcılardan mal almak istediklerinde satın alma kararlarını verirken karşılaştırmalı bilgi araştırmalarına ayrı bir önem verirler. Web sayfalarında verilen spot bilgiler müşterinin karar aşamasına gelmesini teşvik eder.

2. Fiyat bilgisi: Fiyat bilgisi, ürün bilgisi ile beraber yer aldığı potansiyel alıcıların potansiyel satın almaları hakkındaki öncelikli değer hükümleri için çok etkin olabilmektedir. Fiyat bilgisi olmadan potansiyel alıcı karar vermekte zorlanmaktadır.

3. Distribütör bilgisi: Potansiyel müşteriler için ürünlerin "nereden alınır" bilgisine sahip olmaları, ihracatçının satışlarını yabancı bir distribütöre yaptığı

durumlarda karar süreçleri için kritik öneme sahiptir. Gerçekte, çok az ihracatçı sadece İnternet kanalı ile ürünlerini satar, web siteleri ise ihracatçıdan ürün alma konusunda ciddi müşteriler için kritik bir rol oynar.

4. Satın alma yardımı: Yabancı bir ihracatçıdan ürün satın almak, müşteriler için yerli bir firmadan mal almaktan daha fazla adımları içerebilir. Dikkatli bir ihracatçı web sitesinde gümrükler, vergiler, ihracatta yetkili kurumlar ve ithalat kotaları hakkında detaylı bilgileri sağlar. Bu teknik bilgileri sağlayan bir ihracat şirketi ürünlerini satın almak isteyen potansiyel müşterilerin daha hızlı karar vermelerini teşvik etmiş olur.

5. Teknik destek: Teknik destek bölümleri, Sıklıkla Sorulan Sorular kısmı gibi, ürüne ilgi göstermiş müşterilerin karşılaştığı problemlerin çözümünde çoğunlukla kolaylık sağlar. Bu desteğe sahip olan bir web sitesi müşteriye bir "tık" ötede hizmet alabileceği güvencesini verir.

6. Ekstranet kapasitesi: Dış bağlantı ağı (ekstranet) ihracatçıların tedarikçileri, ortakları ya da müşterileri ile iş görüşmesi ve anlaşması yaptığı güvenli bir bilgi ağıdır. Ekstranet kapasitesine sahip ihracatçılar; nakliye firmaları, taşıyıcıları ve yabancı distribütörleri ile web sitesi ortamında güvenli bir şekilde iş yapmaları kolaylığını elde ederler.

Sadece iç piyasaya dönük üretim yapan, ekonomik krizlerin de etkisi ile ihracatı bir alternatif gelir kaynağı ya da piyasada kalma aracı olarak değerlendiren şirketler İnternet aracılığı ile dış piyasalardaki alıcılar ile bağlantı kurabilirler. Reaktif ihracat olarak adlandırılan bu yöntemde şirket, bütçesini etkileyecek bir masraf yapmadan yeni bir müşteri bulma imkanına kavuşmaktadır. Bu ortamdan elde edilecek sonuçlar, şirketin hedeflerine uygun planlar yapması, ona göre eleman istihdam etmesi ve bütçe ayırmasına bağlıdır. İnternet ihracatçılara başlıca şu konularda yardımcı olabilir :

**Firmanın faaliyetlerini tanıtmak:** İnternet, firmalara faaliyetlerini ayrıntılı olarak tanıtmaya ve müşterilerden doğrudan geri bildirim alma imkanı veren, potansiyel ticari ortaklarla temas kurmayı sağlayan ucuz bir yöntemdir.

**Ürün ya da hizmeti tanıtmak:** İhracatçı, İnternet'te ürünü ya da hizmeti konusunda kolayca bilgi alınabilecek bir "site" oluşturabilir. Bazı ülkelerde İnternette bir siteye sahip olmak, güvenilirlik kazanmanın ve müşteri ile ilişkilerin devam ettirilmesinin temel unsurudur.

**Dış pazarları araştırma:** İnternet; farklı ülkeler, uluslararası pazarlar, uluslararası ticaret, ürünler, üretim metodları, ürün ve üretim konusunda yeni icatlar vb.

konularda bilgi alınabilecek bir kaynaktır. Ek olarak istatistiki bilgi, şirket listeleri, devlet ve özel kuruluşlar hakkında bilgi ve uluslararası anlaşmalar konusunda bilgide sağlamaktadır.

**Online Pazarlama:** İnternet sürekli gelişen elektronik ticaret yöntemleri sayesinde, çok ucuz maliyetlerle uluslararası pazarlamada etkin ve ekonomik bir alternatif kanal haline gelmiştir. İnternet, firmaların tanıtım ve potansiyel müşterilerle ilişki kurabilmesinin yanı sıra, en yaygın biçimi ile on-line pazarlama / İnternet mağazacılığı gibi elektronik yöntemleri ile de global bir pazarda, 7 gün 24 saat pazarlama ve doğrudan satış olanakları sunmaktadır.

#### IV. TÜRK İHRACAT ŞİRKETLERİNE İNTERNET'İN KATKILARI ÜZERİNE BİR SAHA ARAŞTIRMASI

##### IV.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı ihracat yapan firmalara İnternetin sağladığı faydaların ve İnternetin ihracatçı firmalar için öneminin ortaya konulmasıdır.

##### IV.2. Araştırmanın Kapsamı

Makalenin teorik kısmında verilen bilgiler kapsamında, ihracatta başarılı olmuş ve Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından 500 büyük ihracatçı şirket arasında gösterilen 80 şirket ile çalışılmıştır. Hedeflenen ihracatçı şirket sayısı 100 olarak belirlenmiş, elde edilen sonuçlardan ancak 80 tanesi kullanılabilmiştir. Şirketlerin seçiminde hangi sektördeki hangi şirketin İnterneti ne oranda kullandığı bilinmediğinden anket sonuçlarının değerlendirilmesinde sektör ayrımı yapılmamıştır. **Şirket seçiminde 500 büyük ihracat şirketinden özellikle web sayfasına sahip olanlar, ayrıca bir e-posta adresi kullananlar öncelikli olarak tercih edilmiştir. Şirketin web sayfasına sahip olması öncelikli olarak araştırma kapsamına alınmasında tercih sebebi olmuştur. Şirketlerin web sayfası ve e-posta bilgileri bağlı oldukları ihracatçı birliklerinden ve Türkiye İhracatçılar Meclisinin web sayfasından temin edilmiştir.**

##### IV.3. Araştırmanın Yöntemi

500 büyük ihracatçı şirketten 80 tanesinin dış ticaret sorumlularına, ihracat müdürlerine ya da firma sahiplerine hazırlanan 12 sorulu bir anket formu ulaştırılarak cevaplanması istenmiştir. Anketler ilgili kişilere elden ya da karşı tarafın sahip olduğu iletişim araçları e-posta ya da faks ile ulaştırılmıştır.

#### IV.4. Araştırmanın Bulguları

##### 1- Hangi sektörde faaliyette bulunuyorsunuz ?

Anket çalışmasında değerlendirmeye alınan 80 adet ihracat şirketinden 43 (% 53.1)'ü tekstil, 6 (% 7.4)'sı otomotiv, 24 (% 29.6)'ü maden-metal-elektrik ve elektronik, 5 (% 6.2)'i gıda ve 2 (% 2.5)'si ise orman ürünleri sektörlerinde bulunduğu görülmüştür. Türkiye ihracatındaki tekstil sektörünün büyük payı yapılan bu çalışmada da ortaya çıkmıştır.

##### 2- Şirketinizin yapısı nedir ?

Seçilen 80 şirketten 70 (% 86.4)'inin imalatçı-ihracatçı, sadece 10 (% 12.3)'ünün ise sadece ihracatçı olduğu görülmüştür.

##### 3- İhracata başlayalı kaç yıl oldu ?

İhracata başlama zamanı olarak şirketlerden 70 (% 86.4)'i 5 yıl ve üzeri, 10 (% 12.5)'ü 3-4 yıl aralığına belirtmiştir. Seçilen şirketlerin çoğunlukla ihracat sektöründe uzun yıllardır bulunduğu görülmüştür.

##### 4- İnternet'i ne kadar zamandır kullanıyorsunuz ?

İnternet'i, seçilen şirketlerin 70 (% 86.4)'i 5 yıl ve daha uzun süre kullandığını belirtirken diğer 10 şirket (% 12.3) ise 3-4 yıllık süre boyunca kullandıklarını belirtmişlerdir.

##### 5- İhracata başlamanızda İnternetin sunduğu kolaylıkların etkisi oldu mu ?

İnternet bu seçilen şirketlerden 61 (% 75.3) tanesinin ihracata başlamalarına etki ederken sadece 19 (% 23.5) tanesi ihracata başlamalarında İnternetin herhangi bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. İnternet'i kullanma ile beraber ihracat sektörüne yeni firmaların girdiği ya da dışa açılmanın kolaylaştığı bu sonuç ile beraber teyit edilmektedir.

##### 6- İhracata başlamanızda İnternetin etkisi oldu ise nasıl ?

İnternet'i kullanma ile beraber alıcıların kendilerine daha kolay ulaştığını belirten şirket sayısı 67 (% 83.7), alıcılara daha kolay ulaştıklarını belirten şirket sayısı 63 (% 78.7), ürünlerini daha kolay sergilediklerini belirten şirket sayısı 60 (% 75), ihracata verilen teşviklerden daha kolay faydalandıklarını belirten şirket sayısı 47 (% 58.7) ve ihracat ile ilgili devlet kurumlarına daha kolay ulaştıklarını belirtenlerin sayısı ise 68 (% 85) dir.

**7- İnternet araçlarından hangilerini kullanıyorsunuz ?**

İnternet araçlarından elektronik postayı, ankete dahil edilen şirketlerin tamamı kullandıklarını belirtirken, web sayfalarını kullananların sayısı ise 72 (% 90), İnternet ortamında reklam verenlerin sayısı 45 (% 56.2) dir.

**8- İnternet konusunda uzman bir eleman istihdam ediyor musunuz ?**

İnternet konusunda şirket bünyesinde sürekli eleman istihdam ettiğini belirten 49 (% 60.5) şirkete karşılık 30 (% 37) şirket ise sadece ihtiyaç duyduklarında İnternet konusunda uzman kişi/kurum dan hizmet almakta olduklarını belirtmişlerdir.

**9- İnternet ortamında yer almanızın özellikle yeni pazar / müşteri bulmanıza katkısı oldu mu ?**

İnternet ortamında yer aldıklarından dolayı yeni müşteri- pazar bulduklarını belirten şirket sayısı 66 (% 82.5)'dir. Aynı sonuca paralel olarak ihracatlarının arttığını belirten şirket sayısı ise 62 (% 77.5) dir. Bu ihracat artışı ise daha çok yeni müşteri bulunması ile ya da sahip olunan müşterilere daha fazla satış ile gerçekleşmektedir.

**10-İnternet ortamında yer almanız ihracat işlemlerinin süresini kısalttı mı ?**

İnternet ortamında yer almanın ihracat işlem sürelerini kısalttığını belirten şirket sayısı 72 (% 90) iken, İnternet ortamında yer almanın ihracat artışı sağlayacağına inanların sayısı ise 76 (% 95) dir. Yapılan ihracat yüklemelerinin ve numune gönderilerinin takibinin kolaylaştığını belirtenlerin sayısı ise 60 (% 75) tir.

**11-İnternet ortamında yer aldıktan sonra hangi ülkelerden müşteri buldunuz ?**

İnternet ortamında yer aldıkları için şirketlerden 36 (% 44.4)'sı Avrupa Ülkelerinden, 12 (% 14.8)'sı ABD'den, 16 (% 19.8)'sı Uzak Doğu-Asya Ülkelerinden, 16 (% 19.8)'sı Rusya'dan ve 11 (% 13.6)'i Afrika ülkelerinden müşteri/pazar bulduklarını belirtmişlerdir.

**12-Yeni pazarlar / müşteri buldunuz ise bunu sebebi nedir ?**

Yeni pazar / müşteri bulunmasında, 65 (% 81) şirket alıcılara daha kolay ulaşmalarının, 50 (% 62) şirket web sitesine sahip olmalarının, 64 (% 80) şirket sektör ile ilgili gelişmeleri yakından takip etme imkanına sahip olmalarının ve 34 (% 42) şirket ise İnternet ortamında

reklam vermelerinin etkili olduğunu belirtmişlerdir.

**V. SONUÇ**

İnternet, uluslararası ticarete başlamak isteyen ve Uluslararası Ticarete yer alan şirketler için müşterilerle ya da potansiyel müşterilerle haberleşme, ürünlerin reklam ve tanıtımı, müşteri ilişkilerinin yönetimi, ödeme ve teslim sistemlerinin ayarlanması gibi konularda ikame edilemez bir fonksiyon üstlenmektedir. Alıcı ve satıcıların herhangi bir fiziki mekana ihtiyaç duymaksızın bir araya gelebildikleri, fiyatların herhangi bir müdahale olmaksızın olduğu, en iyi şartlarda sunulan tekliflerin hemen fark edilip değerlendirildiği, dokümanların ve başvuruların kolayca hazırlanabildiği bir sanal ortam olarak uluslararası ticaret yapanlara katkıda bulunurken aynı zamanda devletlerin bürokratik yüklerini de hafifletmektedir.

Son yıllarda ihracatta elde edilen yadsınamaz başarıda oluşturulan İnternet altyapılarının faydaları ve ihracat şirketlerinin daha düşük masraflarla İnternet ortamından müşteri bularak dış pazarlara açılmaları da önemli bir rol oynamıştır.

Şirketler, ürünlerinin yurtdışına pazarlanmasında İnternetin ne kadar etkili olabileceğini yeni yeni keşfetmeye başlamışlardır. İnternet, ürün ve hizmetleri dünya genelinde pazarlamak için göreceli olarak ucuz bir yoldur. 2003 yılında World Wide Web'teki toplam ticaretin 3 trilyon dolar civarında olduğu tahmin edilmekte ve bunun içinde ihracatın payının sürekli arttığı görülmektedir. 2003 yılı itibarıyla dünyada 630 milyon kişinin internet kullandığı, 2004 yılında ise bu sayının 700 milyona ulaşacağı tahmin edilmektedir [8].

Yapılan bu araştırma da göstermiştir ki ; İnternet kullanımı ile beraber yeni şirketler ihracatçı şirketler arasına katılmakta, İnternet, şirketlerin dışa açılma maliyetlerini düşürmekte ve ülkeler arasındaki coğrafi uzaklıkları önemsiz hale getirmektedir.

Haberleşme teknolojisinde meydana gelen hızlı gelişme ve küreselleşme trendine paralel olarak, son yıllarda dünya ticareti içinde payı hızla artan ve "doğrudan fiziksel bağlantı kurmaya gerek kalmadan, tarafların elektronik ortamda iletişim kurdukları her türlü ticari etkinlik" olarak tanımlanan İnternet ortamında (elektronik) ticaretin, ülkemizde de geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması gerekmektedir. "Firma-firma" ya da "firma-tüketici" arasında, hiçbir teknik engel olmaksızın doğrudan ticari teması mümkün kılan ve sözleşme imzalanmasından malların gümrüklenmesine, paranın transfer edilmesinden fikri mülkiyet haklarına kadar çok geniş bir yelpazede yer alan konuları içeren uygulama için gerekli hukuki, idari ve teknik altyapının, güvenlik kriteri esas olmak üzere, hazırlanması ve etkin hale getirilmesi, bu sayede 21.yüzyılda önemli bir ticaret türü haline

gelecek olan İnternet ortamında ticari işlemlerin genel ihracatımız içindeki payının artırılması önem kazanmıştır [9].

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi. (2000). *Trade Secrets KOBİ'lerin İhracat El Kitabı*. Ankara: ITC / İGEME.
- [2] Kotabe, M. & Aulakh, P.S. (2002). *Emerging Issues in International Business Research*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Inc.
- [3] Bayles, L.D. (2001). *E-Commerce Logistics and Fulfillment Delivering the Goods*. New Jersey: Prentice – Hall Inc.
- [4] Nelson, C. (2000). *Import / Export How to Get Started in International Trade*. New York: McGraw – Hill Inc.
- [5] Rosson, P. (2000). The İnternet and SME Exporting, Canadian Success Stories. *Final Report*. (<http://cibs.management.dal.ca/a013-papers/DP-179.pdf>). [15.01.2005].
- [6] Claudia, L. (2000). *Economics of Content Provision on the İnternet*. KRAK Chair of Electronic Commerce Copenhagen Business School.
- [7] Wenyu, D.; Ulrik, O.N. & Ming, C. (2002). Using Corporate Websites for Export Marketing. *Journal of Advertising Research*, 42(5), Sep / Oct , 100-120.
- [8] İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi. Ürün Tanıtımında İhracatçı İnternette Nasıl Faydalanabilir? ([http://www.igeme.org.tr/tur/sss/Bolum\\_IV.pdf](http://www.igeme.org.tr/tur/sss/Bolum_IV.pdf)). [06.03.2005].
- [9] Dış Ticaret Müsteşarlığı. (2003). *İhracat Stratejik Planı (2004-2006)*. Ankara.

**Mehmet MELEMEN** ([melem@superonline.com](mailto:melem@superonline.com)) is an Assistant Professor of Department of Foreign Trade at Social Sciences Vocational High School of Marmara University. He has a PhD. at political economy at the same university. His research areas are international trade, electronic commerce, and foreign exchanges.

## EĞİTİM VE EKONOMİK BÜYÜME : SOLOW-SWAN MODELİ

Nedim DİKMEN

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Giresun İ.İ.B.F., İktisat Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

### EDUCATION AND ECONOMIC GROWTH: THE SOLOW-SWAN MODEL

*Abstract: In this research survey, in the Solow-Swan economic growth model, we consider education to incorporate a factor that affects labor. We assume this factor is necessary for the labor quality and productivity increase. Increases of the education level effects labor quality and rise labor and capital productivity. Consequently, increasing productivity causes increases of the produced goods and service quantity and real GNP with time. For this reason, Government must apply an educational activity during work time that provides to reach the contemporary knowledge level and increase the economic growth. We use the Solow-Swan model to assess the effects of the education on the long run growth rate of the output per worker when this differs from the exogenously given level as a foreign factor of the educational politics applied. Our model also assumes that the labor amount increases  $n$  rate because of the population rise and the production technology that isn't changed.*

**Keywords:** Education, Economic Growth, Efficiency of Labor, Solow-Swan Model, Effective Labor

### EĞİTİM VE EKONOMİK BÜYÜME: SOLOW-SWAN MODELİ

*Özet: Bu araştırmada Solow-Swan ekonomik büyüme modelinde, eğitimin emek faktörüne etkili bir faktör olduğu düşünülmüştür. İşgücü kalitesi ve verimlilik artışı için bu faktörün zorunlu olduğu farz edilmiştir. Eğitim seviyesinin yükselmesi işgücü kalitesini etkilemekte, emek ve sermaye verimliliğini artırmaktadır. Dolayısıyla, verimlilik artışı, üretilen mal ve hizmet miktarının ve reel GDP'nin zaman içerisinde artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle hükümetler büyümeyi hızlandırmak için, iş başında eğitim faaliyetlerini ve toplumun, çağdaş bilgi düzeyine ulaşmasını sağlayan bir eğitim politikası izlemelidir. Eğitimin, dış etkilere bağlı olarak büyümesi belirli seviyeden farklı olduğu zaman, her bir işçi çıktısının uzun dönem büyüme oranı üzerine etkileri Solow-Swan modeli kullanılarak açıklanmıştır. Modelde, emek miktarının nüfus artışı nedeniyle  $n$  oranında arttığı ve üretim teknolojisinin değişmediği varsayılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, İktisadi Büyüme, Emegın Etkinliği, Solow-Swan Modeli, Etkin Emek

### I. GİRİŞ

Beşeri bir sermaye olarak tanımlanan eğitimin sosyal ve ekonomik hayatta önemli bir rolü vardır. Oldukça becerili işgücüne sahip bir ekonomi, çoğu kişinin okur yazar bile olmadığı bir ekonomiye göre çok daha verimli olacaktır. Yeni ekonomi kavramı olarak ifade edilen "bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve dağıtım süreçleri" geçen on yıllık zaman içerisinde küreselleşme ve iletişim teknolojilerini daha anlamlı hale getirmiş, eğitim tüm toplumlar için zorunlu bir amaç ve araç olarak daha da önemli olmuştur. Gelişmiş ülkelerde iktisadi büyüme ve verimlilik düzeylerindeki artışın enformasyon ve iletişim sektörlerinde ortaya çıkan gelişmelere paralel olarak, eğitim seviyesinin de çok yüksek olmasından kaynaklandığı bilinmektedir. Ayrıca ampirik çalışmalar verimlilik artışı ile beşeri sermaye arasında sıkı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu nedenle hükümetler büyümeyi hızlandırmak için, iş başında eğitim faaliyetlerini ve toplumun, çağdaş bilgi düzeyine ulaşmasını sağlayan bir eğitim politikası izlemelidir. Ayrıca hükümetler bilimsel ve teknik düzeydeki araştırma-geliştirme faaliyetlerini desteklemek suretiyle, beşeri sermayenin daha hızlı büyümesine

yardımcı olmalıdır [1]. Makroekonomik gelişme performansının artırılması için siyasal iktidarlar eğitim düzeyini artırıcı her türlü girişimi desteklemeli ve bu yöndeki kamusal harcamalara önem vermelidir. Eğitim ülkelerin refah düzeyi ve iktisadi büyümesi üzerinde etkilidir. Bir ülkede uzun dönemde ulusal refah düzeyi ekonomik büyüme oranına bağlıdır. Bazı araştırmacılar ve ekonomistler açısından bu konu, son yıllarda daha da ilgi çekici hale gelmiştir.

Eğitim düzeyinin artması işgücünün kalitesi, verimlilik ve çalışma performansını yükseltebilir, böylece aynı miktarda sermaye ve emek ile daha fazla üretilmesine neden olur. Eğer etkin emegın artmasıyla (effective labor,  $x.L$ ) çalışma çıktıları yükseliyorsa, bunun ekonomik büyüme üzerindeki etkileri nasıl olacaktır? Gerçekten eğitimin bir sonucu olarak çalışma performansı yükseliyorsa, bunun emeğe olan etkisi, verimlilik süreci üzerinde açıkça görülecektir. Verimlilik artışı üretim artışına yol açacak ve bu durum genel olarak makroekonomik açıdan büyüme üzerinde etkili olacaktır.

## II. LİTERATÜR

İktisat literatüründe büyüme ve gelişme kavramlarının çok yaygın olarak kullanıldığı bilinmektedir. Makro iktisatta iktisadi büyümenin nasıl ortaya çıktığı ekonomistler açısından bir merak konusudur. Adam Smith ve David Ricardo'dan beri ekonomistler ekonomik büyüme ve büyümenin nedenleriyle ilgilenmişlerdir. Ancak ilk ekonomik büyüme teorileri 1950-1960'lı yıllarda geliştirildi. Bir ekonomide emek ve sermaye verimliliği arttıkça toplam çıktı düzeyi de artacak, böylece zaman içinde reel GDP'de artacaktır. Amerikalı iktisatçı Solow [2] ve Swan [3] tarafından geliştirilen iktisadi büyüme modeli günümüzde *neoklasik büyüme modeli* olarak bilinmektedir. Bu konuda optimal ekonomik büyümeyle ilgili uygulamalı model çalışmaları Koopmans [4] ve Cass [5] ile devam etmiştir.

Romer [6,7], Lucas [8]'in içsel ekonomik büyümeyle ilgili çalışmaları iktisat literatüründe önemli çalışmalar olarak yer almıştır. Barro ve Sala-i-martin [9], neoklasik büyüme modellerinin temel özelliklerini kullanarak fakir ülkelerin zenginleşmesi için ampirik çalışmalar yaptılar. O'Neill'in okullaşma kayıtlarını kullanarak yaptığı eğitim-büyüme ilişkisini inceleyen *ülkeler-arası* çalışması ise, az gelişmiş ülkelerin, sayısal manada okullaşma ve eğitim alanında, diğer gelişmiş devletlerle olan açığı son zamanlarda giderek kapattığını tespit etmiştir. Ancak söz konusu ülkelerin hala eğitimden elde ettikleri getiri açısından gelişmiş ülkelerin çok gerisinde olduğu gerçeği de vurgulanmıştır [10]. Ancak eğitimin üretime ve iktisadi büyümeye etkileri açısından az gelişmiş ülkelerde bazı sorunlar yaşanmaktadır, bunlardan birincisi eğitimin kalite itibarıyla gelişmiş ülkelerin çok gerisinde olması, ikincisi sermaye kıtlığı ve diğer bir sorun Türkiye dahil birçok gelişmekte olan ülkelere gelişmiş ülkelere doğru önemli miktarlarda beyin göçü akışının olmasıdır.

Büyüme ve eğitim ilişkisiyle ilgili son yıllarda yapılan çalışmalar Barro [11,12,13] ve Wilber [14] tarafından yapılanlardır. Bu çalışmalarda üretim faktörlerinden fiziksel sermaye yanında insan sermayesinin de ekonomik büyümede çok etkili bir faktör olduğu dikkate alınarak neoklasik büyüme modelleri genişletilmiştir. Barro'ya göre ilave bir yıllık eğitim düzeyinin iktisadi büyümeyi % 0.44 oranında arttırdığı tespit edilmiştir. Böylece son 40 yıllık süreç de eski ve yeni büyüme teorileri karşılaştırıldığında birbirini daha fazla tamamlayıcı hale gelmiştir. Sab ve Smith [15]'e göre gelişmekte olan ülkelerin bir çoğunun eğitilebilir genç nüfusa sahip olduğu, dolayısıyla bu nüfusun eğitilmesi halinde söz konusu ülkelerin gelişmiş ülkeleri kolaylıkla yakalayabilecekleri de vurgulanmaktadır.

Ülkemizde, eğitim ve ekonomik büyüme

ilişkisiyle ilgili olarak yapılan çalışmalarda, Karagül [16], Beşeri sermaye ve iktisadi büyüme ilişkisini incelemiştir. Karagül'e göre son yıllarda klasik üretim faktörlerine ilave olarak beşeri sermayenin öneminin artması ekonomik büyüme ve gelişme politikalarının yeniden ele alınmasına neden olmuştur. Tansel ve Güngör [17]'e göre üretime katılan kişinin sahip olduğu ve genel anlamda insanın niteliğini vurgulayan *bilgi, beceri, tecrübe ve dinamizm* gibi pozitif değerler, *beşeri sermaye* olarak kabul edilmektedir. Eğitim beşeri sermayenin oluşumunu ve evrimini sağlayan en önemli faktördür. Toplumsal eğitim düzeyinin artması ekonomik faaliyetlerdeki rasyonelliği artırmakta ve iktisadi büyüme daha hızlı olmaktadır. Kibritçioğlu [18]'nin çalışmasında "İktisadi Büyümenin Belirleyicileri ve Yeni Büyüme Modellerinde Beşeri Sermayenin Yeri" ortaya konularak, eğitimin üretim ve iktisadi büyüme açısından önemi vurgulanmıştır.

Bu çalışmada, Teorik olarak Solow-Swan ekonomik büyüme modelinde, eğitim düzeyinin dış bir faktör olarak emek faktörünü etkilediği düşünülmüştür. Eğitim seviyesinin yükselmesi işgücü kalitesini etkilemekte ve verimlilik artışına yol açmaktadır. Dolayısıyla verimlilik artışı, üretilen mal ve hizmet miktarının ve reel GDP'nin zaman içerisinde artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle hükümetler büyümeyi hızlandırmak için, iş başında eğitim faaliyetlerini ve toplumun çağdaş bilgi düzeyine ulaşmasını sağlayan bir eğitim politikası izlemelidir. Eğitim kişilerin hem kendi geleceğini hem de toplumun geleceğini etkileyen önemli bir faktördür. Son yıllarda iktisadi gelişmelerin safi fiziki sermaye ile açıklanması mümkün değildir, Fiziki sermaye ile insan sermayesinin uyumlu hale gelmesi ekonomik büyüme ve çağdaş gelişmenin bir ölçüsü olarak görülmektedir.

## III. TEORİK DÜŞÜNCE VE MODEL

Tek bir mal ve iki faktörlü bir dünya düşünülürse, bir malın üretilmesi için sermaye K, ve emek L, faktörleri kullanılır. Emek üretimin temel ögesidir, İnsan fiziki ve zihni yeteneği ile üretimin yapılmasını sağlar. Emek faktörü o ülkenin faal nüfusundan (15-65 yaşlar arası) askerler, öğrenciler ve çalışamayacak derecede hasta ve sakat olanların çıkarılmasıyla bulunur. Üretim süreci sonucu elde edilen çıktılar emek ve sermaye faktörlerinin belli bir oranda bileşimi sonucu gerçekleşir. Çıktılar Y, ya direkt olarak tüketilir, ya da sermaye malı olarak üretim işlemlerinde kullanılır.

Kullanılan faktör miktarı ile üretim miktarı arasındaki ilişkinin matematiksel gösterimi üretim fonksiyonu olarak ifade edilir. Bir ekonominin üretim fonksiyonu, toplumda ne miktarda girdi (input) kullanılarak ne kadar çıktı (output) elde edilebileceğini gösteren teknik ilişkinin belirlenmesine yarayan bir fonksiyondur [19]. Klasik iktisadi teoriye göre toplam

üretim fonksiyonu aşağıdaki biçimde ifade edilir.

$$Q = f(K, L) \quad (1)$$

Eşitlikte yer alan Q terimi n sayıda işletme tarafından belirli bir dönemde üretilen maksimum çıktı miktarını gösterir. K, L faktörleri ise toplam sermaye ve emek miktarlarını gösterir. Bir ekonomide toplam üretim (Q), reel ulusal gelire (Y) özdeş kabul edildiğinden, toplam hasıla düzeyi  $Y = f(K, L)$  şeklinde yazılabilir.

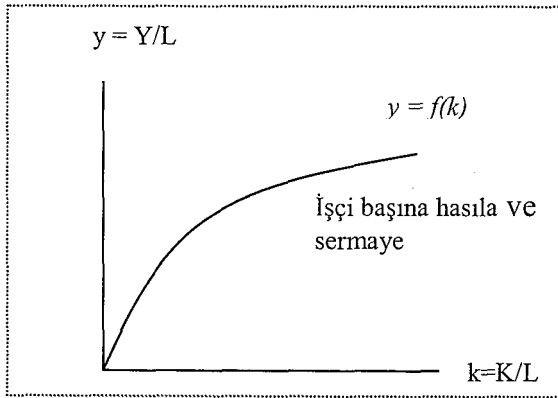
Solow büyüme modelinde girdilerin ölçeğe göre sabit getiri varsayımı altında  $1/L$  oranında arttığı kabul edilir. Bu düşünceyle toplam üretim fonksiyonu aşağıdaki gibi yazılır.

$$Y/L = F(K/L, 1) \quad (2)$$

$$Y/L = F(K/L) \quad (3)$$

$$y = f(k) \quad (4)$$

(4) no.lu denkleme göre, işçi başına çıktı ( $y=Y/L$ ), işçi başına sermayeye ( $k=K/L$ ) bağlı olarak değişir. Bu durum Şekil.1'de gösterilmiştir.



Şekil.1. Solow Modelinde İşçi-Kişi Başına Üretim Fonksiyonu

Şekil.1 de görüldüğü gibi işçi başına sermaye arttığı zaman işçi başına hasıla da artmaktadır, ancak modelde toplam üretim fonksiyonunun *azalan verimler kanununa* tabi olduğu, sermayenin ve emeğin marjinal ürününün ( $MP_K = \Delta Y/\Delta K$ ,  $MP_L = \Delta Y/\Delta L$ ) giderek azaldığı görülür. Solow büyüme modelinde sermayenin çıktı üzerindeki etkileri yanında, çıktının sermaye birikimi üzerindeki etkileri de dikkate alınır.

Kibritletiği'na göre, Neo-Klasik Büyüme Teorisinin çıkış noktasını Solow (1956) ve Swan (1956)'ın çalışmaları oluşturmakta ve teori şu varsayımlara dayanmaktadır [18] :

- Modelde ölçeğe göre getiriler sabittir ( azalan verimler kanunu)
- Bağımsız bir yatırım fonksiyonu bulunmaktadır.
- Faktörler arası ikame olanaklıdır.
- Sermayenin marjinal verimliliği azalmaktadır.
- Nüfus dışsal olarak belirlenen sabit bir hızla büyümektedir.
- Devlete ekonomik hayatta sınırlı bir rol verilmiştir.

Solow-Swan ekonomik büyüme modelinde nüfus ve üretim teknolojisinin dış etkilere bağlı olarak değişmediği varsayımı benimsenmiştir. Düşünülenlerin aksine teknolojik gelişmeler emek faktörünü etkiler [20].

İktisadi büyümede en önemli rolü bulunan üç değişken sırasıyla sermaye birikmesi, nüfus artışı ve teknolojik gelişmedir [21]. Diğer yandan emeğin kalitesi de çok önemlidir, iyi beslenmiş sağlıklı insanlarla, hasta ve güçsüz insanların üretime katkısı bir değildir. Ayrıca eğitilmiş insanlarla, eğitilmemiş insanların teknoloji ve çalışma süresi aynı olsa bile verimlilikleri ve toplam çıktıları farklı olacaktır. Modelde dış bir faktör olarak eğitim düzeyinin (x faktörü olarak) emek L, faktörünü etkilediği düşünülmüştür. Sonuç olarak s ile ifade edilen eğitim düzeyinin artması büyüme oranını da artırdığı varsayılmıştır. Model de daha basit olarak teknolojik gelişme ve diğer faktörlerin emeğe olan etkileri yok farz edilmiştir. x faktörünün çalışmayı teşvik ettiği ve işgücü verimliliğini artırdığı düşünülmüştür. Böylece aynı miktarda sermaye ve emek ile daha fazla çıktı üretilmesi sağlanır. Bu artış etkin emeğin miktarının artmasından kaynaklanır. Bu nedenle toplam çıktı fonksiyonu ;

$$Y = F(K, xL) \quad (5)$$

olacaktır, böylece modelde L ve x'in uygulanan politikalara bağlı olarak n ve g(s) oranında değiştiği varsayılırsa:

$$L_t = L_0 e^{nt}, \text{ ve } x_t = x_0 e^{g(s)t} \quad (6)$$

Emeğin bütününe etki sayısı  $x_t L_t$ , eğitim faktörü nüfus artışı nedeniyle n oranında arttığı hesaba katılarak değerlendirilirse, etkin emeğin  $n + g(s)$  oranında büyüdüğü varsayılacaktır. g(s) fonksiyonunun x faktörü içindeki özellikleri tahrik ettiği farz edilirse, Bu şekilde:

$$* x_t(s) > 0, \forall s$$

$$* \lim_{s \rightarrow +\infty} x_t(s) = 0$$

\* Dış etkilere bağlı sabitler  $\mu > 0$  olarak oluşur ve her bir t dönemi için  $x_t(s)$  fonksiyonunun maksimum noktada durağan olduğu varsayılmaktadır.

Belirli ve sade bir yapı için g fonksiyonunun  $g(s) = -(s - \mu)^2$  olacağı farz edilmiştir. Modelde toplam çıktı düzeyi Y, tüketim (C) ve yatırım (I) toplamlarına eşit olacaktır.

$$F(K, xL) = (C + I) \quad (7)$$

ek olarak, modelde sermayenin sabit olduğu ve (K) değerinin değişmediği kabul edilirse  $K = I$  olacaktır. Solow düşüncesine göre toplam çıktıların  $0 < \rho < 1$  oranındaki kısmı yatırım yapılmaktadır. Öyleki:

$$K_t = \rho Y_t \text{ olacaktır.} \quad (8)$$

Bir birim emek başına sermaye stoku  $k = \frac{K}{xL}$  ve birim emek başına çıktı düzeyi  $y = \frac{Y}{xL}$  olur, k değişkeninin evrimi yeniden yazılırsa,

$$k_t = \rho y_t - (n + g(s))k_t \quad (9)$$

fakat,  $y_t = \frac{F(K_t, x_t L_t)}{x_t L_t}$  olarak yeniden yazılabilir. Bu

fonksiyon F fonksiyonunun sıfır dereceli türdeşliğinden dolayı,  $y_t$  aynı zamanda  $F(K_t, 1)$ 'e eşittir.  $F(K_t, 1)$  fonksiyonu  $f(k_t)$  olarak tanımlanır, solow denkleminde hareketle asıl fonksiyon :

$$k_t = \rho f(k_t) - (n + g(s))k_t \quad (10)$$

olur. Üretim fonksiyonu  $f(k_t)$ 'de standart neo-klasik özelliklerin hepsinin olduğu inanılır.

Öyle ki:

\* hepsi için

$$k \in [0, \infty], f(0) = 0; f'(k) > 0; f''(k) < 0 \text{ ve,}$$

$$* \lim_{k \rightarrow 0} f'(k) = \infty \text{ ve } \lim_{k \rightarrow \infty} f'(k) = 0 \text{ olur.}$$

### III.1. Durağan Durum Analizi

Şekil.2'de işçi başına yatırım ve yıpranma doğrularının kesiştikleri noktaya tekabül eden, işçi başına üretimin değişmediği duruma solow büyüme modelinde **durağan durum (steady state)** denir.  $k_\mu^*$  ve  $y_\mu$  sırasıyla durağan durum işçi başına sermaye düzeyini ve durağan durum işçi başına çıktı düzeyini belirtir.  $k_t = 0$  olduğu zaman kapitalin etkilediği emek oranı sabittir. Öyle ki  $(n+g(s))$  etkin emek gücüyle birlikte sermaye düzeyinin de genişlemesi gerekir. f fonksiyonunun özelliklerinden  $k^* = 0$  olduğu kolaylıkla gösterilebilir. Sermaye stok düzeyinin  $k^* > 0$  olması durumunda,

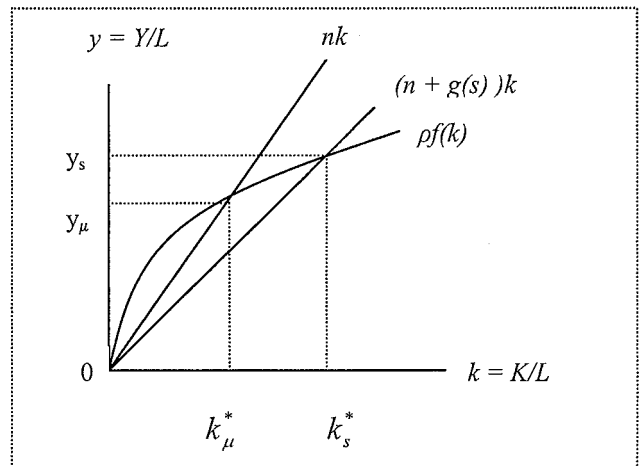
$$\rho f(k^*) = [n + g(s)]k^* \text{ olur} \quad (11)$$

Ekonomik bir bakış açısından eski durum ilginç değildir. Öyle ki, ikisinden sonuncusu  $k^* > 0$  olarak verilen sermaye stoklarına tam manasıyla yoğunlaşabiliriz. Bununla beraber ifade edilen düzeyde oluşan etkin emek gücü oranı tam anlamıyla pozitif olur, Bu şekilde;

$$n + g(s) > 0 \quad (12)$$

s 'lerin hepsinden yola çıkarak geçmiş farklılığın S ile gösterilmesi doğrudur. Mevcut durumu saptamak için D açık bir aralıktır.  $\left[ \mu - \sqrt{n}, \mu + \sqrt{n} \right]$ . Olarak ifade edilir.

Denklem (11) ve g(s), durağan durum da minimum sermaye düzeyinde oluşanları ifade eder ve durağan durum işçi başına sermaye düzeyi  $k_\mu^*$  ile gösterilir. Bu değere eğitim seviyesi eşitliği  $\mu$  olduğu zamanda ulaşılır. Bu minimum düzey (11) ve g(s) = 0 olduğuna inanmak için gereklidir. Bu durum, alttaki şekilde görülebilir.



Şekil.2. Durağan Durum



Eğer D eğitim düzeyi sınıırıysa,  $n+g(s)$ 'nin eğimi azalarak sifira yaklaşıacak, sıçrama olmaksızın durağan durumdaki yükselme  $k_s^*$  sermaye düzeyini gösterecektir. Bu şekilde,

$$\lim_{s \rightarrow FyD} k_s^* = +\infty$$

olduğu görülür.

Şekil.2 de  $(n+g(s))k$  doğrusu nüfus artışının ve eğitim seviyesindeki ilerlemenin etkin işçi başına sermaye düzeyi üzerindeki etkisini temsil eder. Şekilde görüldüğü gibi ekonomi  $pf(k)$  işçi başına yatırım eğrisi ile  $(n+g(s))k$  doğrusunun kesiştiği noktada durağan durumdadır. Durağan durumda toplam çıktının  $(n+g(s))$  oranında artarken, nüfusun-işçi sayısının n kadar artması, durağan durumda işçi başına çıktının  $g(s)$  eğitimdeki gelişme hızı kadar arttığı (yaşam düzeyinin her yıl g kadar yükseldiği) anlamına gelir. Dolayısıyla Solow modelinde işçi-kışı başına çıktıda ortaya çıkan sürekli artışın kısaca iktisadi büyümenin nedeni, Eğitim seviyesindeki ilerlemedir.

Ekonomi için bu iyi midir? Bu soruyu daha sonra cevaplayacağız. Durağan durumda etkin emekle ilişkili sermaye stokları sabittir. Aynı şekilde etkin emekle ilişki içindeki iç gayri safi çıktılar sabittir. Bu k'ya bağlı bir

fonksiyondur. Böylece,  $\gamma_y = \frac{\bar{y}}{y} = 0$  olur. Tüketim c içinde aynı şekilde, y'nin bir kesiri olarak bu sabittir.

Diğer yandan,  $\gamma_c = \frac{\bar{c}}{c} = 0$  durağan durum içinde bütün değişkenler (Eğitim seviyesinin uyarısı ve etkin emek) sabittir ve onların oranının sıfır olması gerekir.

Buna göre uzun dönemde, etkin emek birimi başına sermaye ve hasıla sabit bir düzeye ulaşır. Diğer bir ifadeyle, ekonominin durağan durumu, etkin emek birimi başına hasıla ve sermayenin sabit olduğu durumdur. Bu ise, durağan durumda hasıla (Y)'nin etkin işgücü (xL) ile aynı oranda büyüdüğünü belirtir. Etkin emek miktarı  $(n+g(s))$  oranında büyüdüğü için, durağan durumda toplam hasıladaki büyüme de  $(n+g(s))$ 'ye eşit olur. Sonuç olarak, durağan durumda hasılanın büyüme oranı nüfus artış oranı ile eğitim seviyesindeki ilerleme oranının toplamı olan  $(n+g(s))$ 'ye eşittir, yani büyüme oranı tasarruf oranından bağımsızdır. Durağan durumda hasıla, sermaye ve etkin emek hep birlikte aynı  $(n+g(s))$  oranında büyüdüğü için, bu ekonominin durağan durumu aynı zamanda dengeli büyüme durumu da adlandırılır [23].

### III.2. Eğitim Düzeyi İle Solow-Sawan Modelinde Altın Kural

Her bir s eğitim seviyesi için görülebilen,  $k_s^*$  kapital stok seviyesi durağan durumda sabittir. Diğer taraftan, toplumların amacının üyeleri için belli bir refah düzeyi sağlamak olduğu bilinmektedir. İlave olarak, biz aynı zamanda tüketim düzeyinin refaha bağlı olduğunu biliyoruz. Böylece, toplumlar eğitim düzeyini daha yüksek tüketim seviyesinin sağlanmasında başta gelen bir faktör olarak seçecektir. Matematiksel olarak;

$$\forall_s \in D, \exists k_s^* : f(k_s^*) = (n+g(s))k_s^*, \forall \bar{k}_s : f(\bar{k}_s) = n+g(s) \quad (13)$$

Tüketim fonksiyonunu tanımlamadan önce, toplam zaman içersinde çıktılar eksi (-) tüketim eşitliğinin birikim olduğunu hatırlamamız gerekli.

$$K_t = Y_t - C_t \quad (14)$$

Bu nedenle etkin emekle ilişki içindeki tüketim düzeyini belirleyebiliriz. Durağan durumda  $c = \frac{C}{xL}$  dir, aşağıdaki şekilde;

$$c^* = f(k^*) - [n+g(s)]k^* \quad (15)$$

dır, Şimdi,  $\left(0, \bar{k}_s\right)$  de belirlenen tüketim fonksiyonu c yi aşağıdaki şekilde tanımlayabiliriz,

$$c(k) = f(k) - (n+g(s))k \quad (16)$$

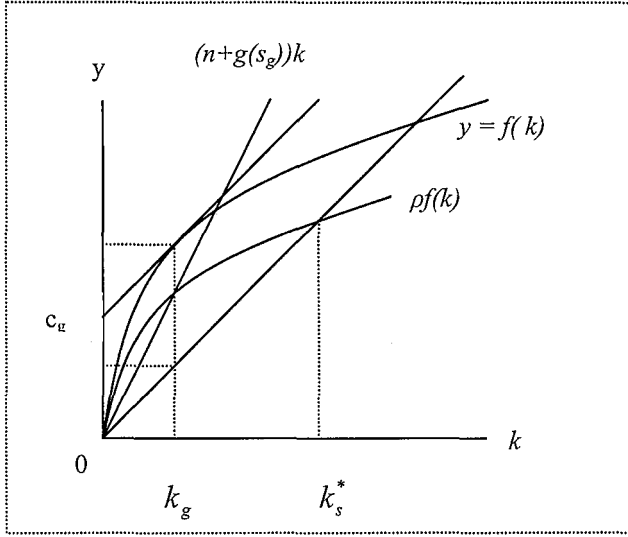
Yüksek tüketim düzeyinde, en başta olan sermaye düzeyini tespit edebiliriz. Bu denklemin  $\frac{dc(k)}{dk} = 0$  noktasında çözümü için yeterlidir.

f fonksiyonunun özelliklerinden,  $k_g \in \left]0, \bar{k}_s\right[$  sermaye stok düzeyinin oluşumu garanti olabilir. Şu şekilde,

$$f'(k_g) = n+g(s) \quad (17)$$

Önceki denklem durumunda tüketim düzeyi  $k_g$  noktasında maksimumdur. Üretim fonksiyonunun eğimi, nüfus ve eğitim düzeyi ile bir doğrunun eğimi olarak

aynıdır.



Şekil.3. Altın Kural

Eğitimin altın-kural düzeyi, uzun dönem tüketimin maksimize edildiği sermaye düzeyidir. Şekil 3'te  $y = f(x)$  eğrisine çizilen teğetin  $(n+g(s))k$  doğrusuna paralel olduğu görülür. Bu durumu  $k_g < k_s^*$  olarak izleyen biçimde görebiliriz.

Genelde, iki durum söz konusudur,  $k_g < k_s^*$  veya  $k_g > k_s^*$ , Bu modelde hiçbir şey olmadığında, ekonomimizin altın kurala bağlı olduğunu söyleyebiliriz.

$(k_g)$  noktasına ulaşıldığında,  $k_g$  içinde durağan durumda  $k_s^*$  biçimi eğitim düzeyinin artmasıyla değişir. Bir sonrası,  $(k_g)$  altın kuralın üzerinde ekonomideki durumu analiz edebiliriz. Sonra ekonomi altın kuralda olduğu zamanki durum incelenir.

### 1. İlk Durum : $k_s^* > k_g$

Bir ekonomi de  $k_g > k_s^*$  olduğu düşünülürse, Eğer biz  $s < \mu$  olduğunda  $s_g$  yükseliyorsa veya  $s > \mu$  olduğunda  $s_g$  düşüyorsa,  $c_s = f(k_s^*) - (n + g(s))k_s^*$  ve  $c_0 = f(k_s^*) - (n + g(s_g))k_s^*$  dan dolayı tüketim derhal azaltılmalı. Bu anda ifade  $k_t < 0$  vasıtasıyla

$\rho f(k_s^*) - (n + g(s_g))k_s^*$  negatif tir. Bu şekilde sermaye düşmeye başlar. Böylece ekonomi (sermaye stokları) sola doğru yön değiştirir. Bu değişim sürecinde tüketim  $f(k)$  ve  $(n + g(s_g))k$  arasındadır, tüketim düzeyi yükselerek

$\bar{c} = f(k_g) - [n + g(s_g)]k_g$  düzeyine ulaşacaktır.

**Hipotez 1:**  $\bar{c} < c_s$  ise,

**İspat:**

$$\bar{c} - c_s = f(k_g) - (n + g(s_g))k_g - f(k_s^*) + (n + g(s))k_s^*$$

$$< [f(k_g) - f(k_s^*)] + (n + g(s))[k_s^* - k_g] \quad (18)$$

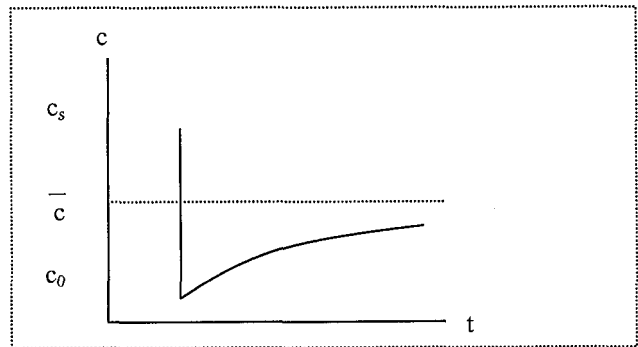
Yukarıdaki eşitsizlikte  $k_g > k_s^*$  den sonra  $n + g(s) < n + g(s_g)$  olduğu görülür. Altın kural (3) kullanılarak,

$$\bar{c} - c_s < f(k_g) - f(k_s^*) + f'(k_g)(k_s^* - k_g) \quad (19)$$

Üretim fonksiyonunun içbükey (konkav) olmasını da beraberinde getirir,

$$f'(k_g) < \frac{f(k_s^*) - f(k_g)}{k_s^* - k_g} < f'(k_s^*) \quad (20)$$

İlk (20) eşitsizliğini kullanarak, geçmiş (19) döneme bağlı olarak üstte  $f(k_s^*) - f(k_g)$  olduğunu görebiliriz. Diğer yandan (19) eşitsizlikte sağdaki taraf sıfırdır. Böylece hipotez 1 ispatlanmış olur. Aşağıda yer alan şekil 4, değişim sürecindeki zaman içinde yapılan tüketimi gösterir.



Şekil.4. Değişim Süresince Tüketim.

### 2. İkinci Durum: $k_g > k_s^*$

$k_g > k_s^*$  'de bir ekonomi göz önüne alınırsa, eğer biz  $s > \mu$  olduğunda  $s_g$  yükseliyorsa veya  $s < \mu$

olduğunda  $s_g$  düşüyorsa,  $c_s = f(k_s^*) - (n + g(s))k_s^*$  ve  $c_0 = f(k_s^*) - (n + g(s_g))k_s^*$  dan dolayı tüketim derhal yükseltilmeli.

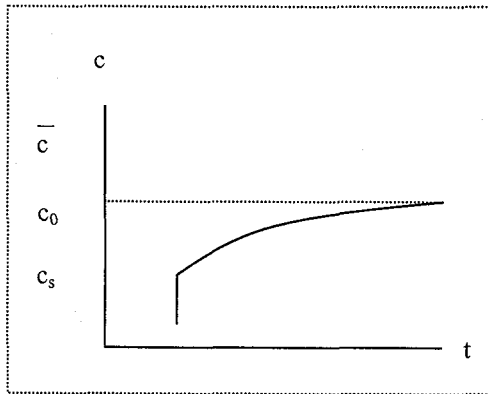
Bu anda ifade  $k_t > 0$  vasıtasıyla  $\rho f(k_s^*) - (n + g(s_g))k_s^*$  pozitif olur. Bu şekilde sermaye düzeyi yükselmeye başlar. Böylece ekonomi (sermaye stokları) sağa doğru yön değiştirir. Bu değişim sürecinde tüketim  $f(k)$  ve  $(n + g(s_g))k$  arasındadır, tüketim düzeyi yükselerek  $\bar{c} = f(k_g) - [n + g(s_g)]k_g$  düzeyine ulaşacaktır.

**Hipotez 2:**  $\bar{c} > c_0$  ise,

**İspat :**

$$\begin{aligned} c_0 - \bar{c} &= f(k_s^*) - (n + g(s_g))k_s^* - f(k_g) + [n + g(s_g)]k_g \\ &= [f(k_s^*) - f(k_g)] + (n + g(s_g))[k_g - k_s^*] \end{aligned} \quad (21)$$

$k_g < k_s^*$  olduğu sürece, izleyen eşitsizlik  $n + g(s) > n + g(s_g)$  doğru olacaktır. Şimdi bu eşitsizliği kullanarak, hipotez (1) içinde altın kural (19) üretim fonksiyonu konkav (iç bükey) dir. Yukarıda yer alan eşitliğin her iki yanında 0'dan daha düşük bir değerle izler, böylece hipotez (2)'yi izleyen şekil değişim süresince tüketimi gösterir..



Şekil.4. Değişim Süresince Tüketim.

#### IV. ZAMAN SÜRESİNCE BÜYÜME ORANI

Bu bölümde,  $q_t = Y_t / L_t$  olarak her bir sermaye için çıktının büyüme oranını belirleyeceğiz. Şöyleki

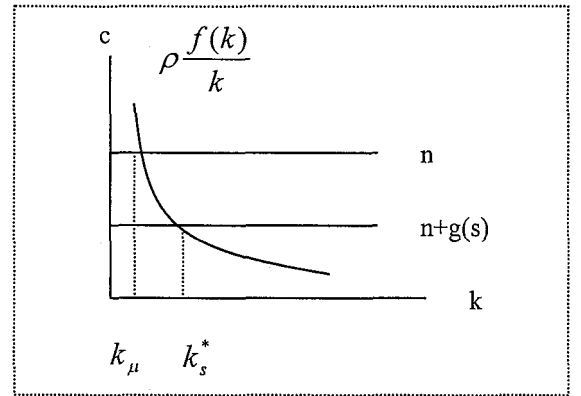
$\frac{dq}{q}^*$  dir. İlk olarak etkin emekle ilişkili xL kapital stoku büyüme oranını belirleyelim.

Bu yaklaşım sonucu elde edilen  $k_t$  ile temel Solow-Swan denklemi bölünür.

$$\frac{k_t}{k_t} = \rho \frac{f(k_t)}{k_t} - (n + g(s)) \quad (22)$$

olur. Bu denklem kapital stokundaki büyüme oranı  $f(k)/k$  ortalama kapital ürünü kesri ve  $n + g(s)$  kapital oranının değer düşüklüğü arasındaki farklılıktır.

$k$  ile sermayenin ortalama ürününün düştüğünden söz edilir [22]. Bu durum,  $k_s^*$  noktasında yatay çizgi  $n + g(s)$  ile  $\rho \cdot f(k)/k$  fonksiyonundaki azalma  $\gamma_k = 0$  noktasında denklemin çözümüyle ilgilidir. Aynı zamanda  $\rho \cdot f(k)/k$  fonksiyonunun negatif eğimi nedeniyle sermaye  $k_t$ , durağan durumdan  $k_s^*$  noktasına doğru yönelir. Şimdi bir ekonomide  $s = \mu$  eğitim düzeyinde olduğunu farz edelim, öyle ki  $n + g(s) = n$  olur, sonra durağan durum  $k_\mu$  dir. Eğitim düzeyinin düşmesi veya yükselmesi ile eğrideki değer aşağıya doğru yön değiştirir. Bu andan itibaren her bir etkin emeğin sermaye büyüme oranı pozitifdir,  $k_s^*$  ye kadar düşmeye başlar. Eğitim seviyesi yükselmedikçe, devletin fedakarlık etmesi yararlı bir politika olmayacaktır.



Şekil.5. Sermaye Büyüme Oranı

İkinci örnek, durum çok farklıdır, eğer  $F\gamma D$  de  $s$ 'ye bakılırsa zorlama olmaksızın sermaye büyüme oranı yükselecektir. Eğitim düzeyi yükseldiğinde, mevcut durum içinde  $\frac{dq}{q}^*$  her bir kapital çıktı büyüme oranıyla daha fazla ilgili oluruz. Yukarıda bahsedildiği kadarıyla uzun dönem çalışma sisteminde, durağan durumda,

kapital ve etkin emek  $k_t$  sabittir.

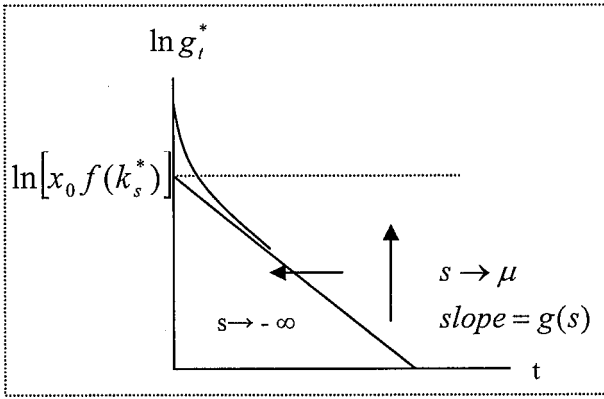
Diğer yandan her bir çalışanın çıktısı büyüme sürecinde, dengeli istikrarlı şekilde aşağıdaki gibi olur.

$$g_t^* = x_t f(k_s^*) \quad (23)$$

İfade, logaritmik olarak ele alınırsa aslında  $x$ 'deki değişimler, uzun dönemde  $g(s)$  oranında kullanılır, bu şekilde denklem.

$$\ln g_t^* = \ln [x_0 f(k_s^*)] + g(s)t \quad (24)$$

Bir ekonomide, mevcut durum üzerinden, eğer kapital / emek oranıyla başlanırsa, başlangıçta (ilk olarak) ekonomi yeterince büyük miktarda yükselir, sonra yukarıda görüldüğü şekilde dengeli büyümede aşağıya doğru düşüş olur. Bu durum aşağıdaki şekilde görülüyor:



Şekil.6.  $s = \mu$  olduğunda Solow Modelinde Çıktının İzlediği Yol.

## V. ANALİZ SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRME

Toplumsal eğitim seviyesine bağlı olarak, kişi başına çıktının, büyüme oranıyla ilişkisi içinde, aşağıdakilerden söz edebiliriz:

Asimptotik olarak, eğitim düzeyinin  $g(s)$ , dış bir faktör olarak işgücünü etkilemesiyle kişi başına çıktı miktarı değişir. Bu sonuçtan çıkarabileceğimiz bazı kuvvetli anlamlar vardır. İlk olarak,  $x$  faktörünün yokluğunda kişi başına gelir azalarak sonunda durur. Örneğin, eğer eğitim seviyesi, emeği maksimum kılan seviyenin sağında veya solunda ise, kişi başına çıktı yavaşça azalarak, Şekil.6. da görüldüğü gibi sonunda durur. Diğer taraftan, eğitim seviyesi işgücüne maksimum verimlilik sağlayan seviyesinden uzaklaşırsa, kişi başına çıktı düzeyi azalarak sifıra düşer.

İkinci olarak, modelde, değişikliklerin idare edilmesi, yalnız belli bir düzeyde etkili olacaktır. Diğer bir deyişle,  $s$  parametresindeki değişiklikler, çıktı düzeyinde etkili olabilir, fakat uzun dönemde düşme oranında herhangi bir etkisi olmayacaktır. Eğitim seviyesinin işgücüne olan etkisi belirleyici rol oynar. Diğer taraftan, geçiş sürecindeki tüketim dikkate alındığında iki durum söz konusudur. Durağan durum sermaye düzeyi altın kuralın üzerinde olduğu durumlarda tüketim kısa sürede azalır ve sonra seviye, başlangıç seviyesinin altında olduğunda tekrar artar. Bu nedenle, kısa süreli tüketimdeki özveri bir artış beklentisi olsa bile topluma yararlı olmayacaktır. Durağan durumun, altın kuralın altında olduğu ikinci durumda, tüketim ilk olarak belirli bir düzeye kadar artar ve başlangıç seviyesinin üstünde daha ileri bir noktaya kadar yükselir. Bunun anlamı, ilk durumda,  $s$  parametresindeki bazı değişimler olumlu etki yapsa da, geçiş sürecinde ki tüketim optimal olmayacaktır. Fakat, her şeye rağmen eğitim seviyesine bağlı olarak etkin emeğin ve çıktı düzeyinin artması bütün periyotlar için yararlı olacak ve refah düzeyinin artmasına bağlı olarak, tüketimi de artıracaktır.

Analiz sonuçları, Solow-Swan modelinde ekonominin başlangıçta sahip olduğu sermaye düzeyini ne olursa olsun ekonominin bir süre sonra durağan duruma ulaşmasını, durağan durumun ekonominin uzun dönem dengesini temsil ettiği anlamına gelir.

## VI. SONUÇ

Bu çalışmada, ele alınan model, Solow-Swan'ın ekonomik büyüme üzerine çalışmaları temel alınarak geliştirildi. Modelde eğitim düzeyinin bir faktör olarak yalnız işgücü faktörünü etkilemesine izin verildi. Bir toplumda eğitim düzeyinin artması işgücünün kalitesi ve verimliliği artırmaktadır. Eğer etkin emeğin artmasıyla (effective labor,  $x.L$ ) çalışma çıktıları yükseliyorsa, bunun ekonomik büyüme üzerindeki etkileri nasıl olacaktır? Gerçekten eğitimin bir sonucu olarak çalışma performansı yükseliyorsa, bunun emeğe olan etkisi, verimlilik süreci üzerinde açıkça görülecektir. Verimlilik artışı, üretim artışına yol açacak ve bu durum genel makroekonomik açıdan büyüme üzerinde etkili olacaktır. Son yıllarda iktisadi gelişmelerin safi fiziki sermaye ile açıklanması mümkün değildir, Fiziki sermaye ile insan sermayesinin uyumlu hale gelmesi ekonomik büyüme ve çağdaş gelişmenin bir ölçüsü olarak görülmektedir. toplumlar eğitim düzeyini daha yüksek tüketim seviyesinin sağlanmasında başta gelen bir faktör olarak seçecektir. Eğitime daha fazla harcama yapan ülkeler işçi başına hasılamın önemli ölçüde daha yüksek olduğu durağan durum düzeyine ulaşabilir.

Bu çalışmada ele alınan modelin birkaç saklı anlamı vardır, birincisi, eğitim düzeyi istenilen seviyenin altında veya üstünde ise, altın kuralın üzerinde veya altında, eğitim seviyesinin değişmesi, durağan durumdaki

kapital stoklarıyla ilişkili olarak topluma daha az veya daha fazla zenginlik getirecektir. Eski durum için, değişim sürecinde ve kısa dönem içinde, tüketim yükseldiği sürece, her şeye rağmen toplum içindeki bireylerin fayda fonksiyonu, altın kuralla ilişkili eğitim düzeyi içindeki değişme bağlı olarak pozitif olacaktır. İkincisi için, eğer eski politika benimsenirse, her bir etkin emek birimi başına, tüketim seviyesinde, kısa dönemde bir düşme olacak ve sonra yukarıdaki politika uygulanmadan önce ortaya çıkan tüketim seviyesine kadar bir artış olacaktır.

Sonunda, şu anki model bize, çalışmayı maksimum kılan eğitim seviyesinde kalıp kalmayacağını tahmin eder ve ancak söylenilen seviyede ebediyen kalmalıyız. Aksi takdirde, eğitim seviyesine bağlı olarak her bir çalışan çıktısı, aynı oranda düşmeye başlar. Başka bir deyişle, eğer ekonomik bir kriz arzu etmiyorsak, durağan durumdaki denge düzeyini ne aşmak, ne de düşmek gerekir. Yukarıda bahsedildiği kadarıyla uzun dönem çalışma sisteminde, durağan durumda, kapital  $k_t$ , ve etkin emek  $x.L_t$ , sabittir.

Bu çalışmanın en büyük eleştirisi, çalışmayı maksimum kılan, eğitim düzeyinin dış etkilere bağlı olarak değişmesinin kabul edilmesidir. Eğitim düzeyini etkileyen içsel faktörler ise, ayrı bir araştırma konusudur.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Erdal, M.Ü. (2003). *Makro İktisat*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- [2] Solow, R. (1965). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal Economics*, LXX, 65-94.
- [3] Swan, T.W. (1956). Economic Growth And Capital Accumulation. *Economic Record*, XXXII, 334-361.
- [4] Koopmans, T.C. (1965). On the Concept of Optimum Growth. *The Econometric Approach to Development Planning*. Amsterdam: North Holland.
- [5] Cass, D. (1965). Optimum Growth in an Aggregative Model of Capital Accumulation. *Review of Economic Studies*, 32(3), 233-240.
- [6] Romer, P. (1986). Increasing Returns and Long-Run Growth. *Journal of Political Economic*, XCIV, 1002-1037.
- [7] Romer, P.M. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*, 98(5), part II: 71-102.
- [8] Lucas, R.E., Jr. (1988). On the Mechanics of Economic Development. *Journal Monetary Economics*, XXII, 3-42.
- [9] Barro, R.J. & Xavier, S.İ.M. (1995). *Economic Growth*. Cambridge MA: MIT Press.
- [10] O'Neill, D. (1995). Education and Income Growth: Implication for Cross-Country Inequity. *Journal of Political Economy*, 103(6), 1298-1301.
- [11] Barro, R.J. & McCleary, R.M. (2003). Religion and Economic Growth. NBER. *Working Paper*, 9682, May.
- [12] Barro, R.J. (1998). *Human Capital and Growth in Cross-Country Regression*. Harvard University. (<http://hassler-j.ics.su.se/conferences/papers/barro.pdf>). [10/01/2005].
- [13] Barro, R.J. (2003). Education and Economic Growth. OECD. *Working Paper*. (<http://www.oecd.org/dataoecd/5/49/1825455.pdf>). [12/01/2005].
- [14] Wilber, S. (2002). Fiscal Policy and Endogenous Economic Growth: A Review of the Literature. *Working paper*. Georgetown University Department of Economics, August 31.
- [15] Sab, R.; Smith, S. (2002). Human Capital: International Evidence. *IMF Working Paper*, No.32.
- [16] Karagül, M. (2003). Beşeri Sermayenin Ekonomik Büyümeyle ilişkisi ve Etkin Kullanımı. *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5, 79-90.
- [17] Tansel, A. & Güngör, N.D. (1997). The Educational Attainment of Turkey's Labor Force: A Comparison Across Provinces and Over Time. *METU Studies in Development*, 24(4).
- [18] Kibritçiöğlü, A. (1998). İktisadi büyümenin belirleyicileri ve Yeni büyüme modellerinde Beşeri sermayenin Yeri. *Ank.Ünv.SBF.Dergisi*, 53(1-4), 207-230.
- [19] Karakayalı, H. (2002). *Makro Ekonomi*. Manisa: Emek Matbaası.
- [20] Solow, R. (1957). Technical Change and the Agregate Production Function. *Rewiew of Economics and Statistics*, 39, 312-320.
- [21] Hatipoğlu, Z. (1993). *Temel Makroiiktisat*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- [22] De La Fuente, A. (2002). *Mathematical Methods and Models for Economists*. Cambridge: Cambridge University Press.
- [23] Yıldırım, K. (2003). *İktisat Teorisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

**Nedim DİKMEN** (nedim1963@yahoo.com) has MA of econometrics and Ph.D of Economics at Istanbul University Social Sciences Institute. He is Assistant Professor at Karadeniz Technical University. His research areas are Macro Economics, Econometric Analysis, Applied Economics, Financial Econometric, Statistical Analysis. Time series Econometrics.



## SANAYİ PLÂNLARININ HAZIRLANMASINA TEMEL TEŞKİL EDEN RAPORLAR

Betül GÜR

*Istanbul Ticaret Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Dr.*

### REPORTS SERVING AS THE BASIS IN THE PREPARATION OF INDUSTRIAL PLANS

*Abstract: Between 1923 and 1929, Turkey had followed liberal economic policy, which was oriented on the initiatives of the private sector. However, Turkish Republic had begun state-oriented economic policy as of 1929 due to a various internal and external factors such as that it had to protect the country against the effects of World Economic Crisis in the same year; the new Turkish Republic had inherited primitive economic conditions from Ottoman Empire; the new Republic was obliged to pay the liabilities of Ottoman Empire as of 1929 and that customs could not be taken under control until 1929.*

*In this article, reports prepared by national and foreigner experts on the state-oriented economic policy had applied between 1929 and 1938 in Turkish economy are reviewed and their contribution to the preparation of industrial plans has been analyzed.*

**Keywords:** *State-Oriented Economic Policy, Industrial Plans, Reports*

### SANAYİ PLÂNLARININ HAZIRLANMASINA TEMEL TEŞKİL EDEN RAPORLAR

*Özet: 1923-1929 döneminde Türkiye Ekonomisi'nde özel sektörün öncülüğünde liberal bir iktisat politikası izlenmiş; fakat Osmanlı İmparatorluğu'ndan ilkel ekonomi koşullarının miras alınmış olması, 1929 yılından başlamak üzere Osmanlı İmparatorluğu'nun borçlarının Türkiye Cumhuriyeti tarafından ödenmeye başlanacak olması, 1929 yılına kadar gümrüklerin kontrol altına alınamaması ve yine söz konusu yıl içinde ortaya çıkan Dünya İktisadî Krizi'nin olumsuz etkilerinden korunmaya çalışılması gibi gerek iç ve gerekse dış birçok nedenden dolayı iktisadî kalkınmayı sağlamak amacıyla 1929 yılından itibaren ekonomide devletçi iktisat politikasına geçilmeye başlanmıştır.*

*Bu makalede, Türkiye Ekonomisi'nde 1929-1938 döneminde uygulanan devletçi iktisat politikası çerçevesinde yerli ve yabancı uzmanlara hazırlatılan raporlar ele alınmış ve bu raporların sanayi plânlarının hazırlanmasına olan katkısı ortaya konulmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** *Devletçi İktisat Politikası, Sanayi Plânları, Raporlar*

### I. GİRİŞ

1923-1929 dönemi, İzmir İktisat Kongresi'nin toplanması, âşar vergisinin kaldırılması, 1913 yılında çıkarılan Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun 1927 yılında genişletilerek yeniden çıkarılması gibi iktisadî anlamda kuruluşun getirdiği reform hareketlerinin yoğun olduğu bir geçiş dönemidir. Bu çerçevede yeni Türk Devleti'nin iktisat politikasına yön vermek için alınan ilk tedbirlerden biri -her ne kadar Cumhuriyet'in ilânının öncesinde, gayrimüslim ticaret erbabının tedricen tasfiye edilerek yerli halktan meydana gelen bir tüccar sınıfının oluşturulmasına yönelik olarak, 1922 yılında İstanbul'daki Türk tacirleri tarafından Millî Türk Ticaret Birliği'nin kurulması şeklinde değerlendirilmesi mümkünse de- 17 Şubat-4 Mart 1923 tarihleri arasında yapılan İzmir İktisat Kongresi olmuştur [1]. Kongre'de benimsenen liberal politikalarla, özel sektörün öncülüğünde iktisadî bir gelişme amaçlanmıştır. Ancak gerek iç gerekse dış bazı nedenlerle pür liberal iktisat politikası yerine, kimi zaman devletin ekonomiye müdahalesini içeren bir iktisat politikası çizgisi izlenmiş olup, bu durum, 1923-1929 döneminde pür liberal iktisat politikası izlendiğini ileri sürenlerin tezini çürütür

niteliktedir.

Tüccar ve sanayici gruplarına İzmir İktisat Kongresi ile getirilen kolaylıklara, Teşvik-i Sanayi Kanunu'yla verilen desteğe vb. rağmen, 1929 Dünya İktisadî Krizi'nin de etkisiyle beraber 1930'ların başından itibaren artık özel sektörün kendi kendine gelişme gösteremeyeceği anlaşılarak devlet öncülüğünde sanayileşme hamlesi başlatılmıştır. Bu nedenle gerek 1929-1931 yıllarını kapsayan devletçiliğe geçiş sürecinde gerekse devletçi iktisat politikasının uygulandığı 1932-1938 döneminde yerli ve yabancı uzmanlara pamuk, keten, kendir, kimya, demir vb. sanayi kollarının oluşturulması, Merkez Bankası'nın kurulması, kambiyo istikrarının sağlanması gibi çeşitli konularda raporlar hazırlanmış ve bu bağlamda daha sonra Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk sanayi plânları oluşturulmuştur.

Bu makalede Türkiye Ekonomisi'nin 1929-1931 yılları arasındaki devletçiliğe geçiş süreci ve 1932-1938 döneminde uygulanan devletçi iktisat politikası çizgisi bağlamında hazırlanan raporlar konu edinilmiştir. Ancak konuya temel teşkil etmesi nedeniyle öncelikle Türkiye Cumhuriyeti'nin açık ekonomi koşullarında yeniden inşa

dönemi olarak da adlandırılan 1923-1929 ve devletçiliğe geçiş dönemi olarak nitelendirilen 1929-1931 yılları arası ele alınacaktır.

## II. 1923 – 1929 DÖNEMİ İKTİSAT POLİTİKASI

Türkiye Cumhuriyeti, Osmanlı İmparatorluğu'ndan hiç de iç açıcı olmayan bir iktisadî miras devralmıştır. Zira 16 Ağustos 1838 tarihinde imzalanan Baltalimanı (Osmanlı-İngiliz Ticaret) Anlaşması'yla Yed-i Vahit usulü kaldırılmış, önceden verilen kapitülasyonların devamlılığı sağlanmış ve bunlara yenileri eklenmiş, dış ticarete yerli tüccarlara tanınan tekel kaldırılmış, iç ticaret tamamıyla yabancı tüccarlara açılarak İngiliz tüccarlar en çok kayırılan yerli tüccar kadar vergi öder hale gelmiş, gümrük tarifeleri ihracatta % 12'ye ve ithalatta % 5'e indirilmiş, Anlaşma'nın tüm Osmanlı topraklarında geçerli olması kabul edilmiştir [2-4]. 29 Nisan 1861 tarihinde Fransa'yla yapılan Kanlıca Ticaret Anlaşması'nda da, Baltalimanı Anlaşması ile yabancılara tanınan imtiyazlar aynen korunmuş; yabancılara istedikleri esnaflık kolunda faaliyet gösterme, yabancı tüccarlara herhangi bir gümrüğe tabi olmaksızın en çok kayırılan yerli tüccar statüsünde tuz ve tütün ticareti yapma gibi haklar verilmiştir [5]. Böylece Osmanlı İmparatorluğu Batı'nın açık bir pazarı haline gelmiş ve başta pamuklu sanayi olmak üzere ipek sanayii, işlemecilik, ipek ipliği, tabaklık gibi büyük merkezlerde kurulu endüstriler yıkılarak sadece kunduracılık, terzilik gibi ekonomik olmayan bazı iktisadî faaliyetler ayakta kalmış, dış ticaret açığı hızla büyümüştür [6].

Gerek 1838 Baltalimanı Anlaşması'yla yabancılara Osmanlı topraklarında sınırsız serbest ticaret yapabilmeleri, gerekse 1. Savaş ve Milli Mücadele dönemi boyunca verilen mücadeleye azınlıkların karşıt tavırları ve yerli sermayenin kuşkulu yaklaşımı temelinde ortaya çıkan gelişmemiş bir sanayi yapısı, tarımdaki ilkel metotlara bağlı bir ekonomi, Osmanlı'dan kalan dış borçlar kuruluş döneminin başlıca sıkıntı kaynaklarıdır [7]. Bu sıkıntıları aşmak için öncelikle dışta Lozan Anlaşması ile bağımsız bir devlet olabilme mücadelesi sürdürülmüş, içeride de ulusal iktisat politikasının belirlenmesi amacıyla 17 Şubat-4 Mart 1923 tarihleri arasında İzmir İktisat Kongresi yapılmıştır [8].

Kapitülasyonların Lozan Anlaşması'nda kaldırılması, ancak aynı başarının 1838 Anlaşması için sağlanamamasına ve gümrüklere 1929 yılına kadar sahip çıkılmamasına rağmen amaçlanan, dışarıdan bağımsız bir şekilde sanayileşmenin sağlanması olmuştur. Bu doğrultuda demiryolları ve limanlar millileştirilmiş, devlet desteğine dayalı ve özel sektör öncülüğünde bir kalkınma sağlanmaya çalışılmıştır. Uygulanan sanayileşme ve ulusal kalkınma stratejisi ülkenin gerçeklerine ve kendi gücüne dayandırılmıştır. Kalkınma için seçilen yöntem, Batı'nın liberalizminden ve Sovyetler

Birliği'nin kolektivizminden çok farklıdır. Ulusal ekonominin yaratılıp güçlendirilmesinin, uluslaşmanın temel koşullarından biri olduğu anlayışından hareketle kişisel ve kamusal mülkiyet, ulusal birliğin sağlanması amacıyla yaşamın her alanında dengeli ve uyumlu birliklikler haline getirilmiştir [9].

1923 yılı sonrasındaki iktisadî gelişmeleri ele alırken, Cumhuriyet'in ilânından önce gerçekleştirilmiş iki oluşum dikkat çekmektedir. Bunlardan ilki, 1922 yılında, Millî Mücadele'nin ardından ekonomik yapılanmanın gayrimüslim sermaye sahiplerinin yerine Türk işadamlarının ikâmesi üzerine kurulmasını sağlamak amacıyla oluşturulan Millî Türk Ticaret Birliği'dir. Böyle bir amaç taşıyan söz konusu Birlik'in, hedeflerini gerçekleştirme hususunda, Mücadele'de yer alan lider kadroların desteğine ihtiyaç duyduğu, bunun sonucunda 17 Şubat-4 Mart 1923 tarihleri arasında İzmir İktisat Kongresi'nin düzenlendiği görülmektedir. Kongre'nin düzenlenme amacı, uygulamaya koyulacak iktisat politikalarına ilişkin olarak hükümet ve kadroları ile Kongre'ye davet edilen gruplar arasında uzlaşmanın sağlanması biçiminde açıklanmıştır. Zira uygulanması başarıya ulaşma şansı, toplumda oluşturulan uzlaşma çerçevesinde sağlanacaktır. Kongre'ye daha ziyade büyük toprak sahiplerinden oluşan çiftçi, Anadolu eşrafından oluşan tüccar, büyük sermaye sahibi işadamlarından oluşan sanayi ile işçi grupları olmak üzere dört grup davet edilmiştir [10].

Kongre'de çiftçi grubu aşarın ve Reji İdaresi'nin kaldırılması, tütün ekim ve ticaretinin serbest bırakılması, tarımsal kredilerin düzene sokulması; tüccar grubu bir ticaret ana bankasının kurulması, ticaret odalarının ve borsalarının millileştirilmesi ve yaygınlaştırılması, Kabotaj hakkının sağlanması; sanayi grubu koruyucu gümrük vergisi yoluyla sanayinin korunması ve sınaî üretim için ithal edilecek mallara gümrük muafiyeti tanınması, 1913 yılında çıkarılmış olan Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun genişletilmesi; işçi grubu kendilerine amelî yerine işçi denilmesi, çalışma sürelerinin sekiz saate indirilmesi, 12 yaşından küçüklerin çalıştırılmaması, gece çalışmalarında çift ücret ödenmesi, milletvekili ve belediye seçimlerinde meslekî temsil ilkesinin uygulanması gibi taleplerde bulunmuştur [11].

İzmir İktisat Kongresi'nde tüccar, sanayici, işçi ve çiftçi gruplarının istekleri doğrultusunda bir takım kararlar alınmış, fakat sanayici ve tüccar grubu, iktisadî kalkınmayı sağlayacak gruplar olarak görüldüğünden genel olarak Kongre'de ağırlıklı gruplar olmuştur. Dolayısıyla Kongre'de beliren genel eğilime uygun olarak devlet iktisadî kalkınmayı özel girişim eliyle başarmaya çalışmış ve sanayici kesime kredi vermesi için 1924 yılında Türkiye İş Bankası kurulmuştur. 1925 yılında aşarın kaldırılması, 1926 yılında taşınmaz mallar hakkında son derece sınırlanmış bir özel mülkiyet



hukukunun getirilmesi yani Medenî Kanun'un çıkarılması, sanayi kredisinin sağlanması için 1925 yılında Sanayi ve Maadin Bankası'nın kurulması, 1913 tarihli Teşvik-i Sanayi Kanunu'nun 1927 yılında genişletilerek çıkarılması, Kongre de alınan kararların uygulamaya koyulmasıyla ilgili önemli örneklerden başlıcalarıdır [12,13].

Bütçe gelirlerinin % 20'den fazlasına tekabül eden, köylünün elde ettiği ürünün onda birine karşılık gelen, fakat zaman zaman daha yüksek oranlarda da toplanan âşar vergisinin 27 Şubat 1925'de kaldırılmasıyla toplam vergi gelirleri içinde tarım kesiminin payı düşmüş, getirilen yeni vergilerle vergi yükü toplumun diğer kesimlerine yayılmış, ancak bu vergiler yeni kurulan bir devletin ihtiyaçlarının karşılanması hususunda âşarın yerini tutamamıştır. Buna binaen âşar vergisinin kaldırılmasının gerekçeleri iktisadî olmaktan çok uzaktır.

Bu dönemde ülkede sanayi üretimi hemen hemen yoktur. Sadece birkaç tane orta boy tekstil işletmesi bulunmaktadır. Çimento, petrol, demir-çelik, işlenmiş madenler, inşaat malzemeleri, motor, iş araçları başta olmak üzere sanayi ürünleri tamamıyla ithal edilmektedir. Yerli sanayi ve ticareti koruyan yeni gümrük tarifeleri ancak 1 Ekim 1929'da uygulamaya sokulabilmiştir. 1925 yılında kurulan Sanayi ve Maadin Bankası 7 yıl içinde Osmanlı'dan kalan Hereke Kumaş, Feshane, Bakırköy Mensucat, Beykoz Deri ve Kundura gibi devlet fabrikalarını kontrol altına almış, Uşak Şeker ve Tosya Çeltik fabrikalarını kurmuştur [14,15]. 28 Mayıs 1927 tarihli Teşvik-i Sanayi Kanunu'nda sanayi kuruluşları çalıştırdıkları işçi sayıları ve kullandıkları çevirici güce göre sınıflandırılmış, üretim için gerekli hammadde, yedek parça gibi unsurların ithalinde gümrük vergisi muafiyeti getirilmiş, fabrika kurmak için bedelsiz arazi tahsisi gibi kolaylıklar sağlanmıştır [16]. Ancak 1838 Ticaret Anlaşması hükümlerinin kaldırılmaması nedeniyle, sanayileşmenin sağlanması için dönem boyunca yapılan girişimlerden ve Teşvik-i Sanayi Kanunu'ndan beklenen fayda sağlanamamıştır. Zira Aralık 1927'de yapılan sanayi sayımına göre köyler de dahil olmak üzere ev sanayii hariç tesbit edilen 65.250 işyerinin % 79'unda çalışan sayısı 3 kişiden az olup, işletmeler küçük ölçeklidir [17]. Dolayısıyla sanayi Osmanlı'dan alındığı gibi kalmış, büyük ölçeğe geçmede başarılı olunamamıştır.

1923-1929 döneminde yeni bir devlet kurmanın ortaya çıkardığı giderler, savaş sonrası göçmen nakli ve iskânı, savaş alanların tamiri, iç ve dış güvenliğe yönelik giderler, ülkenin hemen her alanda karşılanması gereken büyük ihtiyaçları, Osmanlı'dan devralınan dış borçlar vb. karşısında dış borçlanmadan ve emisyonla kaçınılmış, tasarrufa yönelmek ve vergi toplama usullerini iyileştirmek yoluyla denk bütçe politikası izlenmiştir [18]. Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk bütçesi 1924 yılına ait olup, 1924-1934 yılları arasındaki 11 mali yılın kesin hesap

sonuçlarına bakıldığında 8 yıl bütçenin fazla verdiği; sadece bütçe gelirinin % 20'den fazlasını oluşturan âşar vergisinin kaldırılması nedeniyle 1925 yılında ve 1929 Dünya İktisadî Krizi'nin en güçlü etkilerinin yaşandığı, uluslararası pazarların altüst olduğu bir sene olan 1931 yılında bütçenin açık verdiği görülmektedir [19].

### III. DEVLETÇİ UYGULAMALARA GEÇİŞ SÜRECİ (1929-1931)

Yeni Türk Devleti'nin kurulmasının ardından geçen yaklaşık 10 yıllık süre sonunda bakıldığında; bir takım iç ve dış nedenlerle uygulanmakta olan ekonomi politikasının, devlet öncülüğünde sanayileşme şekline dönüştüğü görülmektedir.

Bu bağlamda devletçi iktisat politikasının uygulanmasına yol açan iç nedenler arasında; öncelikle gerek İzmir İktisat Kongresi gerekse Teşvik-i Sanayi Kanunu ile tüccar ve sanayici kesime tanınan kolaylıklara rağmen, özel sektörün yeterli sermaye birikimini oluşturmak yoluyla iktisadî kalkınmayı sağlamada yetersiz kaldığı gösterilebilir. Öte yandan devletin desteğiyle de olsa, iç kaynaklara dayalı bir kalkınmanın yerli sanayiciler tarafından gerçekleştirilemeyeceğinin anlaşılması üzerine, gerekli sermaye birikiminin oluşturulması için yabancı sermayeye sıcak bakılmıştır. Ancak hem Cumhuriyet'in ilk yıllarındaki millileştirme çalışmalarının etkisi, hem de Lozan Anlaşması'nda yabancı sermayeli işletmelerin yerli işletmelere tanınacak imtiyazlardan yararlanma taleplerinin kabul edilmemesi gibi nedenlerle, ülkeye yabancı sermaye girişi oldukça sınırlı kalmıştır [20].

Devletçi uygulama geçiş sürecinde bir dış neden olarak karşımıza çıkan 1929 Dünya İktisadî Krizi'nin nedenlerine ana hatlarıyla bakıldığında; 1. Savaş sonrasında gelir dağılımının, şirket ve banka bünyelerinin ciddi ölçüde bozulmuş olduğu görülmektedir. Ayrıca 1. Savaş sırasında Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Avrupa ülkelerine kredi veren bir ülke haline gelmiş, uyguladığı yüksek gümrük tarifeleri ile dış ticaret fazlası vermeye başlamıştır. İhracatlarını artırma imkânları bulamayan ve dolayısıyla ABD'den yaptıkları ithalatı, yine bu ülkeden aldıkları borçla kapatmaya çalışan Avrupa ülkelerinin ABD'ye olan borçları, savaş borçlarıyla biraraya geldiğinde ödenemez bir hâl almıştır. Bu durum ABD'nin de ihracatının azalmasına, depresyonun ortaya çıkmasına, bu bağlamda özellikle de çiftçilerin zor durumda kalmalarına neden olmuştur. Bilhassa aşırı buğday üretiminin ortaya çıkardığı stoklar, dünya buğday fiyatlarının hızla düşmesine yol açmış ve tarım ürünlerinde yaşanan kriz bütün dünyayı etkilemiştir [21]. Bu nedenle liberal ekonomi politikası uygulayan kapitalist ülkeler, ekonomilerini dışa kapatarak söz konusu Buhran'dan korunmaya çalışmıştır. Böylece müdahaleci ve dışa kapalı ekonomi politikaları ön plâna çıkmaya başlamıştır.

Dolayısıyla 1929 yılı gerek Dünya Ekonomik Buhranı'nın başlaması, gerekse Lozan Anlaşması'nda bazı maddeleri kaldırılmadığı için Türkiye Ekonomisi'nin kendi kararlarıyla yönetilebilmesini geçici olarak sınırlayan 1838 Baltalimanı Anlaşması'nın hükümlerinin kalkması itibariyle Türkiye'de iktisat politikalarında yön seçiminin yapılmaya başlandığı bir yıl olarak değerlendirilebilir [22].

1929 Kriz'i süresince tarım ürünlerinin fiyatlarındaki düşmenin sanayi ürünlerinin fiyatlarındaki düşmeden daha büyük olmasına binaen Türk köylüsü geçimini sağlayacak düzeyde gelir elde edemez hale düşmüş ve üreticilerin büyük bir kısmı üretim vasıtalarını terk ederek işçi olmuştur. Malını satamayan, buna karşılık aracıya, tefeciye olan borcundan dolayı elindeki tüm üretim araçlarını borcuna karşılık alacaklıya devreden üretici, yaşamak için emeğini satmak zorunda kalmış ve böylece binlerce köylü şehirlere, iş merkezlerine, demiryolu inşaatı olan yerlere akın etmiştir. Köylü malını doğrudan ihraç etmediği için, kriz ilk aşamada tüccarı etkilemiştir. Tüccar da krizden etkilendiği ölçüde ürünü üreticiden daha ucuz alma yoluna gitmiş, böylece köylünün eline çok az para geçmiştir. Hatta borçlanmak suretiyle üretim faaliyetlerini sürdüren köylüler sattıkları mallardan ellerine geçen parayla borçlarını ödeyemez duruma düşmüşlerdir. Bu nedenle köylü kesimi borçlarını ödeyebilmek için elinde birikmiş servetini satmak zorunda kalmıştır [23]. Nihayetinde ihracat 1929, ithalat 1930 yılından itibaren daralmaya başlamıştır [24].

1929 yılındaki Büyük Buhran nedeniyle dünyadaki iktisadî daralma sonucu meydana gelen bu durum, birkaç tarım ürünü dışında ihraç edecek malı olmayan ve şeker, gaz, bez gibi en zarurî sanayi ürünü tüketim mallarını bile ithal eden bir ekonomik yapının sıkıntılarını ortaya çıkarmıştır. Bu noktada Cumhuriyet Hükümeti, Dünya Ekonomik Krizi'nin Türkiye Ekonomisi'ne etkilerini ortadan kaldırmanın çaresini gelişmiş ekonomilerde olduğu gibi açık finansmana giderek mevcut kapasiteyi tam çalıştırmakta değil, yeni üretim kapasitesi yaratarak, ekonominin verimini artırmada görmüştür. Bu nedenle açık finansman politikası yerine krizden önce olduğu gibi krizden sonra da denk bütçe politikası izlenmiş; vergi oranlarını yükseltmek, yeni vergiler koymak suretiyle devlet harcamalarındaki düşüş önlenmeye, cari harcamalar karşılanmaya ve sermaye birikimine katkıda bulunulmaya çalışılmıştır [25].

Dolayısıyla maruz kalınan olumsuz etkilere rağmen ülke ekonomisini etkileyen bir dış etken olarak karşımıza çıkan ve kapitalizminin ilk büyük krizi olarak bilinen 1929 Dünya İktisadî Krizi'yle, dünya işbölümü çerçevesinde hammadde ihracatçısı olarak rol üstlenen birçok azgelişmiş ve gelişmekte olan ülke kriz ortamına sürüklenirken, Türkiye 1932 yılından itibaren uygulamaya soktuğu dışa kapalı ve doğrudan kamu yatırımlarının ön plâna çıkarıldığı devletçilik politikasıyla bu iktisadî krizin

derin etkilerinden olabildiğince uzak kalabilmeyi başarmış ve sanayileşme yolunda önemli adımlar atabilme imkânı bulmuştur [26].

Gereksinimleri ve hedeflerini başka doktrinlerden alan devletçiliğin bu yıllarda totaliter ve kolektivist sistemlere bir kamuflej terim olarak kullanıldığına da rastlanmaktadır [27]. Oysa ki 1929 yılından itibaren gümrük tarifelerinin yükseltilerek korumacı politikaların uygulanmaya başlandığı bu dönemde Mustafa Kemal'e göre devletçi iktisat politikası ne Batı'nın kapitalizmine bir alternatiftir, ne de Sovyetler Birliği'nin komünizmine benzemektedir. Uygulanmasına karar verilen devletçilik, geçici olarak özel sektörün devlet eliyle güçlendirilmesine yönelik bir iktisat politikası aracıdır.

#### IV. DEVLETÇİLİĞE GEÇİŞ VE UYGULAMA DÖNEMİ (1932 – 1938)

Hükümet, 1930 yılı başında iktisadî bunalıma karşı kamu harcamalarını ve gelirlerini dengelemek ve ithalatı sınırlayarak dış ticaret fazlası vermek amacıyla bazı önlemler almıştır [28]. Fakat bunlar sınırlayıcı ve durağan önlemler olup, bunların ardından ekonomiyi genişletici nitelik taşıyan adımların atılmasının gerektiği görülmüştür. 1929 Krizi'nin ortaya çıkardığı olumsuz etkilerin bertaraf edilerek ekonominin canlandırılması, devletçilik uygulamasıyla sağlanmıştır [29].

Dolayısıyla 1932 yılından sonra iktisadî politikada belirgin bir değişim meydana gelmiştir. Bu değişime, ekonomiye devlet müdahalesinin artması şeklinde ortaya çıkmıştır. İşte, 1932-1938 yılları arasında Türkiye Ekonomisi'nde artan devlet müdahalesinin ortaya çıkış şekillerinin bütünü, en genel anlamda devletçilik terimiyle nitelendirilmiştir [30]. İktisat politikalarının yöneldiği amaç, uygulama ve elde edilen sonuçlar açısından ise bu yılları bir "ilk sanayileşme" dönemi olarak nitelendirmek uygundur [31].

Devletçilik kavramı 1931 yılında Cumhuriyet Halk Partisi'nin programına alınırken tanımlanarak bu terime açıklık getirilmeye çalışılmış ve devletçilik 1934 yılındaki Anayasa değişikliği sırasında bir ilke olarak mevcut 1924 Anayasası'na girmiştir [32]. Mustafa Kemal tarafından çerçevesi çizilerek uygulamaya koyulan devletçiliğin üç belirgin niteliği vardır [33]: Buna göre ilk olarak devletin sınaî işletme kurup işletmesi amaç değil, geçiş dönemine münhasır bir zorunluluktur ve milli ekonominin temeli yine özel teşebbüstür. İkinci olarak devletçilik kısmî olup esas itibariyle sanayi sektörü için geçerlidir. Üçüncüsü ise devletin doğrudan yatırım yaptığı tüm alanların özel teşebbüse de açık tutulmuş olmasıdır. Yalnız devlete gelir sağlamak üzere sigara, tütün, içki ve sonradan çayda kabul edilen devlet tekeli, istisna olarak değerlendirilmiştir.

Bu dönemde, Sovyetler Birliği'nde eğitim görmüş

olan, ancak Türk İnkılabı'nın ideolojisini şahsına mündemiç ulusalcı bir bakış açısıyla ortaya koymaya çalışan Kadrocular'dan [34,35] Şevket Süreyya (Aydemir) devletçiliği ulusal yapının temelini oluşturan ve tüm alanlarını kapsayan, ulusun menfaatlerini bireyin menfaatlerinin üstünde tutan ulusal ve toplumsal bir düzen olarak tanımlamaktadır [36].

Bir diğer Kadrocu isim olan Vedat Nedim (Tör) de devletçiliği bir sınıflaşmanın değil, milletleşmenin ifadesi olarak ifade etmektedir [37]. Dolayısıyla Kadrocuların devletçilik anlayışı da ne kapitalist devletçiliktir, ne de sosyalist devletçiliktir. Fransa Devrimi, feodalizme karşı burjuva egemenliğini getirmiş ve sınıflı bir toplum yaratmıştır. Rus devrimi de Fransız Devrimi'ne tepki olarak proleterya egemenliğini kurmuştur. Her iki devrim de bir sınıfın egemenliğiyle sonuçlanmıştır [38].

Devletçilik uygulamalarına geçişin ilk somut belirtisi, 1932 Temmuz ayında bir hafta içinde peşpeşe Meclis'e sunulan, iktisadî konularda hayli ileri bir müdahalecilik anlayışını yansıtan sekiz kanun tasarısıdır [30].

Dolayısıyla devletçilik uygulaması özel kesimi güçlendirici tedbirlerin alındığı 1932-1934, devlet müdahaleciliğinin sanayiye yönelik olarak hazırlanan mikro nitelikli plânların hazırlanması biçimini alarak genişlediği 1935-1937, 2. Savaş'ın başlaması nedeniyle 2. Sanayi Plânı'nın uygulanmadığı ve devletçiliğin öneminin kaybolduğu 1938 yılı olarak ayrılabilir [39].

Özel sektörü finanse etmek, Ticaret Bakanlığı'nın 1924 yılına kadar kurduğu veya finanse ettiği şirketleri özel işletmelere devredinceye kadar işletmek, sanayicilere ve maden sektöründe faaliyet gösterenlere kredi vermek amacıyla 1925 yılında 633 sayılı kanunla kurulan Sanayi ve Maadin Bankası'nın 1932 yılında sanayi işletmeciliği ve bankacılık fonksiyonları birbirinden ayrılarak Devlet Sanayi Ofisi ve Türkiye Sanayi ve Kredi Bankası kurulmuş, daha sonra 1933 yılında bu iki kuruluşun görevleri verilmek suretiyle Sümerbank kurulmuştur [32]. Sümerbank 1939'a kadar ekonomiyeye 17 yeni fabrika kazandırmış, birçok bankaya ortak olmuş, bazı şirketlere sermaye yatırmıştır. 1935 yılında kurulan Etibank ise madencilik alanına yatırımlar yapmış, modern maden işletmelerinin faaliyete geçmesini sağlamıştır [14].

Görüldüğü gibi sanayileşme süreciyle beraber Batı'nın yeni pazarlar arayışı neticesinde Osmanlı topraklarının uzun yıllar Batı'nın açık pazarı haline gelmesinin ortaya çıkardığı olumsuz sonuçların elimine edilerek sanayileşmenin sağlanması yolunda ve 1929 Krizi'nin ortaya çıkardığı şartlar altında devlet mensucat, selüloz, seramik, kimya ve madencilik sanayilerinde teşebbüslere girişmek üzere [40] 17 Nisan 1934'de 1. Beş Yıllık Sanayi Plânı'nı uygulamaya koymuştur.

Ancak sanayi plânlarına zemin oluşturması amacıyla bu plân çalışmaları öncesinde birtakım raporlar hazırlanmıştır.

## V. SANAYİ PLÂNLARINA TEMEL TEŞKİL EDEN RAPORLAR

Devletçi iktisat politikasının benimsendiği 1932-1938 döneminde hazırlanan 1. ve 2. Beş Yıllık Sanayi Plânları'na yönelik birer ön çalışma olabilecek şekilde gerek devletçi uygulamalara geçiş süreci olan 1929-1931, gerekse devletçi iktisat politikası uygulamalarının hayata geçirildiği 1932-1938 döneminde devlet, yerli ve yabancı uzmanlardan reel sektör yatırımlarının yapılmasına ve ekonomik istikrarın korunmasına ilişkin raporlar hazırlamaları talebinde bulunmuştur.

### V.1. 1929-1931 Yılları Arasında Plâna Temel Teşkil Eden Raporlar

1929-1931 yılları arasında kapsayan devletçiliğe geçiş sürecinde hazırlanan raporlarda, devletçi iktisat politikasının henüz tam olarak yerleşmemiş olması nedeniyle özel sektörün daha ziyade teşvik edilmesi yönünde bir eğilim görülmekte, ancak 1929 Krizi'nin etkilerinin hissedilmeye başlanması itibarıyla de devletin iktisadî hayata düzenleyici ve kontrol edici bir tarzda müdahale etme yolunda olduğu göze çarpmaktadır.

#### V.1.1. Şakir Kesebir Plânı: "İktisadî Vaziyetimize Dair Rapor"

İktisadî Vaziyetimize Dair Rapor, verilen desteğe rağmen özel sektörün gerekli sermaye birikimini sağlayarak sanayileşme yolunda adım atamaması ve Büyük Buhran'ın etkilerinin hissedilmeye başlanması gibi koşullar altında ekonominin nereye gideceği yolunda hazırlanmış bir belgedir. Bu çerçevede 1929 Haziranı'nda, Âli İktisat Meclisi'nden, ödemeler dengesi açığının kapatılması için ithal ikâmesi olanaklarını araştırmak ve sanayileşmenin hızlandırılmasına yönelik yeni öneriler getirmek üzere "Türkiye'nin İktisadî Programı"nı hazırlaması istenmiş ve dönemin Ekonomi Bakanı Şakir (Kesebir) Bey başkanlığında bir komisyon [41] demiryolu çevresi, Akdeniz ve Karadeniz kıyıları ile Trakya'da incelemeler yapmıştır [42].

1930 Ocak ayında sunulan Rapor'da dış ticaret dengesinin sektörler veya tüm ekonomi düzeyinde değil, her bir mal düzeyinde geliştirilmesi yolu seçilmiş, her mal düzeyinde elde edilecek gelişmeler teker teker sağlandığı takdirde ekonomide dış ödemeler dengesinin bütünüyle iyileşeceği varsayılmıştır. Böyle parçacı bir program anlayışı olduğu için, üretimin tek tek mal düzeyinde yapılmasına ilişkin olarak gayretlerin hangi mallarda toplanması gerektiği, önerilen tedbirlerin tümünün ödemeler dengesindeki açığı kapayıp kapayamayacağı veya kaç yıl içinde kapayacağı belirsizdir. Zaten plânın

kaç yılda uygulanacağı da belli değildir [43].

Rapor, sanayi plânları öncesinde hazırlanan ilk plân veya program olmanın dışında pratik bir öneme sahip olmamış, sadece 1. Beş Yıllık Sanayi Plânı'na belli ölçülerde ışık tutmuştur. Rapor'da devlet, iktisadî yaşamda öncülüğü özel sektöre bırakmış, kendisi sadece iktisadî işletme kurulmasını üstlenmiştir. Ülkenin jeostratejik konumuna binaen transit ticaret ve serbest bölgeler yoluyla yüksek bir gelir elde edilebileceğine dikkat çekilmiş, transit ticaretle ilgili önlemler ile serbest bölgeler ve limanlar kurulması üzerinde durulmuş, özel sektöre üretimi artırması için daha dinamik ve özendirici kolaylıklar önerilmiştir. Devlet üretim işinin dışında kalmakla beraber, programın hazırlayıcısı, izleyicisi olmuş, duruma göre uygulamayı düzenleme yoluyla iktisadî hayata daha çok müdahale eder duruma gelmiştir [43]. Dolayısıyla devletin ekonomiyi yönlendirme gücü nedeniyle bilgi temin etmesi, özel sektörü teşvik etmesi, kaynakları özel sektöre yöneltmesi önerilmiştir [23].

#### V.1.2. 1930 İktisadî Programı

Başbakan İsmet İnönü ve kabinesi tarafından hazırlanan 21 Mayıs 1930 tarihli İktisadî Program, Program'ın Meclis'e sunulması nedeniyle iktisat politikası değişikliğinin somutlaşan ilk işareti sayılabilir. Program'ın girişinde devletin ekonomiye müdahale etmesi ve ekonomiyi düzenleyici rol üstlenmesi açıkça belirtilmiştir [44]. Devletin üretime yönelmemesi, sadece düzenleyici ve özel sektörü destekleyici olması söz konusu Program'ın hazırlandığı dönemin devletçiliğin henüz tam olarak yerleşmediği 1930'ların başları olmasındandır.

Dolayısıyla ziraat, sanayi, ormancılık, madencilik, ticaret gibi konulara yer verilen Program'da devletin faaliyetleri sınırlı tutulmuş, ancak yapmakta olduğu projelere devam etmesi gerektiğine değinilmiştir. Bu doğrultuda Program'ın 6. maddesinde demiryollarının öneminden, 8. ve 10. maddelerinde modern limanlar ile posta, telefon, telgraf gibi hizmetlerin yapılmasından, 12. maddesinde turizmin teşvik edilmesi gerektiğinden, 13. maddesinde Doğu'nun kalkınması için buralara göçmen yerleştirilerek buralara altyapı yatırımlarının yapılmasından, 15. maddesinde ulusal paranın değerini korumak suretiyle ödemeler dengesinde istikrarın sağlanmasından, 16. ve 18. maddelerinde üretimi teşvik etmek amacıyla vergi kolaylıkları ve gümrük tarifesi düzenlemeleri yapılmasından, 20. ve 21. maddelerinde ulusal ekonominin gelişimi için eğitim ve sağlık hizmetlerinin artırılmasından ve ayrıca kalkınmanın finansmanının ancak "Millî Tasarruf" ile yapılması gerektiğinden bahsedilmiştir [23].

#### V.1.3. Hjalmar Schacht ve Karl Müller Raporları: "Türkiye'de Nakit İstikrarı ve Bir Merkezi İhraç Bankası Tesisi Hakkında Mütaleaname"

Şakir Kesebir başkanlığındaki bir komisyon tarafından hazırlanan "İktisadî Vaziyetimize Dair Rapor" gibi Hjalmar Schacht ve Karl Müller'in yerli paranın değerinin korunması ve merkez bankası kurulması hususunda hazırladıkları raporlar da, 1929 Dünya İktisadî Krizi'nin olumsuz etkilerinden korunmak amacıyla ekonomide dışa kapalı ve korumacı politikalar izlenmesi gerektiği şeklinde ortaya çıkan yeni koşullar altında hükümetin ihtiyaçlarını karşılayamadığı için benimsenmemiştir. Ancak raporlar hükümete sunulduktan 7-8 ay sonra kurulan Serbest Fırka'nın hükümetin iktisat politikalarını eleştirirken kullandıkları başlıca dayanaklar haline gelmiştir. "Merkezi Bir Tedavül Bankası" kurma olanaklarının araştırılması amacıyla Almanya'dan çağırılan "Reichsbank Reisi Hjalmar Schacht", üstlenmiş olduğu ağır görevler yüzünden daha önce de Türkiye'de bulunmuş olan arkadaşı Merkez Bankası uzmanı Karl Müller'i tavsiye etmiş ve Müller'in 15 Ekim 1929'da bitirip Schacht'a verdiği rapora ilâveten kendisi de Müller'in raporuna dayanarak önerilerini belirten kısa bir rapor hazırlamış ve Raporlar Ocak 1930'da hükümete sunulmuştur. Müller, raporunda yerli paranın istikrarını sağlamaya yönelik olarak bir merkez bankasının kurulup faaliyet göstermesi için gerekli şartların Türkiye'de olup olmadığı konusunda, ayrıca böyle bir bankanın kurulmasının ön koşullarını sağlamak için uygulanması gerekenlerin neler olabileceğinden bahsetmektedir. Bununla ilgili olarak Rapor'da öncelikle Kurtuluş Savaşı sonrası dış ticaret ve ödemeler dengesinin gelişimi, devlet maliyesi, hükümetin yaptığı harcamalar ayrıntılı şekilde alınmış ve TL'nin İngiliz Lirası'na karşı 1923'den itibaren değer kaybettiği, ileride daha çok değer kaybetmeye devam edeceği belirtilerek kötümser bir tablo çizilmiştir. Dolayısıyla böyle bir ortam, Müller'in merkez bankasının kurulması için ön şart saydığı unsurları sağlamaktan çok uzaktır. Müller daha sonra nakdî istikrarın sağlanması için ön şart olarak kabul ettiği malî, idarî ve iktisadî sahalardaki kısıntı tekliflerine değinmiştir. Bu konuda çok sayıda memurun işten çıkarılması, demiryolu ve milli savunma gibi hem devlet bütçesini kabartan, hem de döviz kaybına sebep olan alanlarda harcamaların azaltılması gibi öneriler getirmiştir. Ancak bu şekilde alınacak önlemlerin ardından daha sonraki tarihlerde bir merkez bankası kurulmasının uygun olabileceğini söyleyerek, böyle bir girişimi belirsiz bir süre için ileri atmıştır [23].

Schacht'ın Müller'in raporunu Maliye Bakanı'na sunuş yazısı niteliğindeki raporunda daha esnek bir ele alış biçimi hakim olup, bu raporda da yerli paranın değer kaybının bir merkez bankası yokluğundan değil, dış ödemeler dengesi açığından ve yüksek kamu harcamalarından doğduğunu vurgulanarak, ilk işin yerli paranın değerine ilişkin istikrarın sağlanması olduğu, bu

istikrar sağlanmadan bir "ihraç" bankası kurulursa devlet yatırımlarının finansmanı için ihraç edilecek paranın enflasyonist baskılar ortaya çıkaracağı savunulmuştur. Bunun için ilk yapılacak olan, beşer yıllık mali, iktisadi plânlar hazırlamak olmalıdır [23].

#### V.1.4. M. Charles Rist Raporu: "Mali Durum ve Ödemeler Dengesi Üzerine Türkiye Cumhuriyeti Hükümetine Rapor"

Profesör M. Charles Rist'in hazırlayıp 15 Eylül 1930'da sunmuş olduğu rapor, bütçe dengesi ve hazine, ödemeler dengesinin durumu ve iyileştirme çareleri ile kambiyo istikrarının sağlanmasıyla ilgilidir. Rapor'da mali sistemin, çağdaş bir devletin ihtiyaçlarına rahatça cevap verecek şekilde düzenlenmesi gerektiği, bunun için de geçmiş yılların hazine ve bütçe tahminleri ile bu tahminleri ve gerçekleştirmeleri karşılaştırmalı olarak ve düzenli bir biçimde yayınlanmasının, ciddi bir mali reformun ilk koşulu olduğu ifade edilmiştir. Rist'e göre bayındırlık işlerinin finansmanı yöntemi gözden geçirilerek bütçeye büyük çapta yük getirmesi engellenmelidir. Devlet gelirleri sisteminin yeniden düzenlenmesi, acil bir zorunluluk içermemektedir. Zira böyle bir çaba, bütçe dengesi açısından beklenmedik sonuçlar doğurabilir. Buna karşın, vergi tahsilinin ve vergi matrahlarının mükelleflerce daha iyi bilinmesi sağlanmalıdır. Ayrıca tarım ve büyük limanlardaki ticareti destekleyen genel bir iktisadi politika ile ülkenin kaynaklarını artırılabilir [23]. Rapor'da ödemeler dengesi sorununun nasıl çözümleneceğine dair, yabancı sermaye ithalinin yükseltilmesi, ihracatın artırılması, ithalatın ve devletin dış yükümlülüklerinin azaltılması ile banka kredilerinin temini öngörülmüştür. Kambiyo istikrarıyla ilgili olarak da ödemeler dengesi baskısının hafifletilmesiyle beraber yerli paranın istikrarı haddinin saptanması imkânına değinilmiş ve bunun imkânsızlığı, henüz bir merkez bankasının kurulmamış ve kambiyo istikrarında başlıca koşul olan iç ve dışta kredibilitenin henüz sağlanamamış olmasına, Türkiye'deki fiyat göstergelerinin özellikle toptan fiyatlar yerine perakende fiyata dayandırılmasına, iç ve dış satın alma gücü farklılıklarının başlıca dünya piyasa fiyatlarıyla ilintisizlikleri gibi nedenlere bağlanmıştır. Rapor'da kapalı ifadelerle demiryolları ve limanların millileştirilmesinin başarısız sonuçlar verdiği belirtilerek, 1929 Dünya Buhranı karşısında anti-deflasyonist politikalar yerine bayındırlık faaliyetlerinin kısıtlanması şeklinde deflasyonun artmasına yol açabilecek politikalar önerilmiştir [23].

#### V.2. 1932-1934 Arasında Plân'a Temel Teşkil Eden Raporlar

Devletçi iktisat politikası uygulamalarının hayata geçirilmeye, dolayısıyla devletin iktisadi hayata müdahalesinin düzenleyici ve kontrol edici olmaktan ziyade üretime katılma şeklinde de görülmeye başlandığı

ve sanayi plânları öncesinde söz konusu dönemin başlarında hazırlanan raporların da bu izleri taşıdığı görülmektedir.

#### V.2.1. Sovyet Uzmanlar Tarafından Hazırlanan Rapor: "Türkiye Pamuk, Keten, Kendir, Kimya, Demir Sanayii Hakkında Sovyet Mühendisleri Tarafından Verilen Raporlar"

Oluşturulmaya çalışılan devlet yatırım programına mali ve teknik yardımda bulunmak amacıyla Başbakan İsmet İnönü 1932 yılında Sovyetler Birliği'ne ve İtalya'ya gitmiş, bu geziler sırasında bir Sovyet uzmanlar grubu aynı yıl içinde Türkiye'ye davet edilmiştir. Sovyet uzmanlar devlet yatırım programında düşünülen projeler ve kuruluş yerleri hakkındaki raporlarını 1932 yılı sonlarına doğru başbakanlığa sunmuştur [41]. Bu rapor "Türkiye Pamuk, Keten, Kendir, Kimya, Demir Sanayii Hakkında Sovyet Mühendisleri Tarafından Verilen Raporlar" olarak geçmektedir. Rapor'u üç kısımda incelemek mümkündür: Birinci kısım Profesör Orloff başkanlığında yine Sovyet uzmanlardan müteşekkil bir komisyonun hazırladığı "Pamuk Sanayii Hakkında İktisadi ve Fennî Rapor", ikinci kısım Mühendis I. M. Galavinin'in hazırladığı "Türkiye'de Kendir Sanayiinin İnkişafı Hakkında" ve "Türkiye'de Kendir Mamulâtına Mahsus Fabrikalar İnşası Hakkında Projeler" ve üçüncü kısım Profesör N. Yuşkeviç'in hazırladığı "Türkiye Kimya ve Demir Sanayiinin Tesis ve İnkişafı Hakkında Rapor"dan oluşmaktadır.

Sovyet uzmanların 3 bölümden oluşan raporları içinde en geniş ve kapsamlı olanı Profesör Orloff başkanlığındaki komisyonun hazırladığı pamuk ipliği ve dokumasıyla ilgili rapordur. Türk hükümeti tarafından pamukta yerli üretim koşullarının araştırılması talebi karşısında yapılan inceleme ve getirilen öneriler doğrultusunda hazırlanan Rapor'un ilk bölümünde pamuk üretiminin nitelik ve nicelik olarak artırılması için gerekli tedbirler belirtilerek Türkiye'de pamukçuluğun geri düzeyde olduğu, ikinci bölümde pamuklu mensucat ithalini önlemek amacıyla ülke içinde ilgili fabrikaların kurulması gerektiği ve az bir çabayla daha kaliteli pamuk üretilebileceği üzerinde durulmuştur. Bu nedenle hükümet öncelikle pamuk ıslahı için bilhassa özel bir pamuk siyaseti izlemeli ve ikinci olarak Türkiye Pamuk Cemiyeti gibi bir kurum kurulmalıdır. Bu kuruluş toprağın ve tohumun ıslahı, hasat zamanında pamuk mıntıklarına yeterli miktarda işçi ve kimyevî gübre temini yoluyla pamuk üreticilerine yardımcı olma gibi işlerle ilgilenmelidir. Üçüncü olarak devlet fabrikalarının pamuk üreticileriyle peşinen anlaşma yapması, iyi tohum verme garantisinde bulunması, son olarak da yeni kurulacak pamuklu mensucat fabrikalarının (kombina) pamuk ihtiyacını karşılamak için derhal devlet pamukçuluğu teşkilatına başlaması gerekmektedir. Kumaş ve iplik ithalatından kurtulmak için tam teşekküllü 3 adet kombina kurulmalı, kumaşlar da ıslah şekline göre 3 sınıfa

ayrılarak yeni fabrikalar için bunlar standart tip kabul edilmeli, her fabrika için minimum standartlar saptanmalı, öncelikle kaba kumaşların üretiminden başlanmalı, ev dokumacılığı sanayii korunmalı, yeni fabrikalardaki işçi yetersizliği ev dokumacılığı yapan sanat erbabıyla telâfi edilmeli, bir kısım enerji Kayseri, Bünyan ve Ereğli'de olduğu gibi su gücünden sağlanmalı ve yeni kömür madenleri bulmak için derhal çalışmalar yapılmalıdır [45]. 1933 yılı için pamuklu kumaş ve iplik kullanımının 28.000 tonu bulacağı ve bunun % 81'inin ithal edileceği ve ithalattan kurtulmak için kurulacak 3 kombinanın 170.000 iğlik 4.000 otomatik dokuma tezgâhlık olması öngörülmüştür. Kombinaları kurmak için düşünülen Eskişehir, Denizli, Sarayköy, Konya, Malatya, Kayseri, Afyonkarahisar ve Nazilli yöreleri ücretler, hammaddeye (pamuk) yakınlık ve kömüre uzaklık, su kaynağı, şose ve demiryolu bağlantıları, kanalizasyon, yerli inşaat malzemesi mevcudiyeti, deprem tehlikesi, çalışmaya ve fabrika kurmaya uygun olup olmaması gibi fabrika yer seçimi faktörleri yönlerinden ayrıntılı ve o derecede de dikkatli bir incelemeye tabi tutulmuştur. İnceleme sonucunda uzmanlar 3 tip kombinadan ilki için Kayseri, Malatya ve Denizli'den, 2. ve 3. kombinalar için Eskişehir, Sarayköy ve Nazilli'den birinin seçilmesini önermişler ve 3. kombina için özellikle Nazilli ve Sarayköy arasında iktisadî açıdan yaptıkları incelemede Sarayköy'ü daha uygun bulmuşlardır [45]. 1. Beş Yıllık Sanayi Plânı'nın Sınâî Tesisat ve İşletme Raporu'nu kapsayan birinci kısmında ise pamuklu mensucat sanayii için 5 adet fabrika hamlesi öngörülmüştür. Bunlar Sanayi Plânı'nda Bakırköy'deki mensucat fabrikasının kapasitesinin genişletilmesi, Kayseri kombinası, Nazilli kombinası, 3. kombina ve ekstra kombina şeklinde yer almaktadır. Hem mali durum açısından 2. ve 3. kombinaların kuruluşlarının uzun zaman alma ihtimalinin bulunması, hem de suyunun bol ve Adana pamuk muntikasına yakın olması açısından Konya Ereğlisi'ne bir ekstra kombina yapılmasının 2. ve 3. kombinalara tercih edildiği belirtilmiştir [40].

Rapor'un I. M. Galavinin tarafından hazırlanan ikinci bölümü, pamuk dışında kalan nebati elyaf ürünleri ve özellikle de kenevir mamulleri sanayiiyle ilgilidir. Türkiye'de nebati elyaf işleyen ufak birkaç imalâthane dışında bir fabrika bulunmamaktadır. Bu eksiklik kısmen ithalatla, kısmen de yün ipliği, karışık çuval gibi daha değerli maddelerden yapılan ürünlerle karşılanmaktadır. Fakat tüm üretim çoğu kez ihtiyaca kâfi gelmemektedir. Bu nedenle ilk önce 1.000 ton halat, 1.000 ton ip, 300 ton kalın bez, 5.800 ton çuval ve 1.900 ton ambalaj dokuması üretebilecek tesisler kurulması gerektiği üzerinde durulmuştur. Bu amaçla 3 tanesi İzmir'de, 3 tanesi de Kastamonu'da olmak üzere 6 ihzar fabrikası ve yine biri İzmir'de diğeri de Kastamonu'da olmak üzere 2 tane kendir mamulâtı fabrikası kurulması öngörülmüştür [46].

Sovyet uzmanların hazırladığı raporun üçüncü bölümünü Profesör N. Yuşkeviç'in hazırladığı kimya ve

demir sanayii hakkındaki rapor oluşturmaktadır. Yuşkeviç bu plân taslağının ilk aşmasında asitler, bazlar, kimyevî gübreler ve patlayıcı maddeler gibi yaygın kullanım alanı olan mallar üreten fabrikaların kurulmasını; ikinci ve üçüncü aşamalarda ise ilk aşamadaki fabrikaların genişletilmesinin yanısıra, diğer belli başlı tüm kimyevî maddelerin üretilmesini önermiştir. Rapor'da ilk aşama 3-4 milyon lira olmak üzere programın uygulanmasının toplam 50-80 milyon liraya mâl olacağı, mali olanakların sınırlılığı dolayısıyla bu Rapor'un yalnızca ilk aşaması gerçekleştirilse dahi Türkiye'nin iktisadî bağımsızlığına doğru yeni bir adım daha atılmış olacağı, 1.700.000 liralık döviz geliri sağlanacağı ve stratejik savaş mühimmatlarının yurtiçinde üretilmiş olacağı belirtilmiştir. Ayrıca ilk aşamada gereksinim duyulacak girdilerin önemli bir kısmının ülkede mevcut olup, araştırmalar yapılması yoluyla daha fazla girdinin tedarik edilebilir nitelikte olduğu, gerek fabrika kapasiteleri ve gerekse kuruluş yerlerinin seçimiyle bu tesislerin verimli bir biçimde işletilmesinin mümkün olacağı ifade edilmiştir. Çeşitli kuruluş yerlerini değerlendiren Yuşkeviç, bugün Gökçebey adıyla Zonguldak'a bağlı bir ilçe olan Tefen'i, Ankara-Zonguldak demiryolu üzerinde bulunması, Karadeniz'e yakın bir yer olması ve doğusundan Filyos Nehri'nin geçmesi gibi nedenlerden dolayı bu sanayi kolu için en uygun yer olarak saptamıştır. Yuşkeviç bir yandan zamanla ülkenin en önemli ve güçlü sanayi kolu olmaya aday kimya ve demir sanayiinin kurulmasının ve işletilmesinin bizzat devlet tarafından yapılması gerektiğini, diğer yandan demir sanayinin de kurulması gereken en önemli alanlardan biri olduğunu ileri sürmüştür. Rapor'a göre bu alanda da hızlı şekilde girişimler yapılmalıdır. Bu konudaki en büyük zorluk, varlıkları bilinen demir cevheri alanlarının sınırlı olması, üstelik bunların kömür madenlerinden çok uzakta bulunmasıdır. Buna binaen Yuşkeviç'e göre Türkiye'de kurulacak demir fabrikalarına yakın demir madeni yatakları, henüz tesbit edilmemiştir. Dolayısıyla yüksek fırınları kömür madenlerinin yakınında kurmak ve madenden fabrikaya ve fabrikadan tüketim merkezlerine olacak nakliyatı minimum maliyetle temin etmeye çalışmak gerekmektedir. Bu durumda, söz konusu demir sanayii için en kârlı yer Zonguldak'tır. Milli güvenlik endişeleriyle fabrikaları kıyıda daha içeri almak gerekirse en uygun yer, kimya sanayii için olduğu gibi Tefen'dir. Demir ve kimya sanayiinin beraber kurulması ise daha ziyade avantajlı bir durum yaratacaktır. Tefen de yeteri kadar güvenli bulunmazsa, bu kez Karabük düşünülebilir, ancak bu takdirde kurulacak fabrikalar iktisadî açıdan Tefen'den daha az uygun olacaktır [45].

Rapor'da kuruluş yerleri tesbiti ile ilgili olarak Ege kıyılarından da bahsediliyor olmakla birlikte, askerî açıdan Karadeniz kıyılarının tercih edilmesi gerektiğinin ifade edilmesi bağlamında Rusya'nın tarih boyunca varolan Akdeniz'e inne şeklindeki jeostratejik emellerinin söz konusu dönemde de devam ediyor ve 1917 Bolşevik İhtilâli sonrasında kendisine karşı

kutuplaşmaların yeni tehditleri beraberinde getiriyor olması da gözönünde bulundurulması gereken bir husustur.

### V.2.2. Amerikalı Uzmanlar Tarafından Hazırlanan Rapor: “Türkiye’nin İktisadi Bakımdan Umumi Bir Tetkiki”

İktisadî alanda yapılması gereken yatırımların tesbit edilmesi amacıyla 1933 yılında Amerika’dan davet edilen Walker D. Hines’in aynı yıl vefat etmesi üzerine, başlamış olan çalışmalar, 1934 yılında Amerikalı uzmanlardan müteşekkil bir heyete tamamlanmıştır. Rapor esasen caydırıcı bir niteliğe sahiptir. Özellikle kimya, demir, çelik gibi stratejik öneme sahip sektörlerin geliştirilmesine yönelik yapılacak yatırımların fazla maliyetli olacağı, bu nedenle söz konusu yatırımların daha sonra hayata geçirilmesi vurgulanmıştır. Buna rağmen, Rapor’un sonuçları Türkiye’de dünya fiyatlarına göre kârlı üretim yapılabileceğini göstermektedir. Rapora göre; Kayseri ve Konya Ereğlisi’nde kurulması düşünülen pamuk ipliği ve dokuma fabrikalarıyla ilgili kararın ileri görüşlü ve doğru bir karar olduğu, Ergani’de bakır ve Keçiborlu’da kükürt, madencilik ve saflaştırma tesisleri yapılmasının elverişli koşullara sahip gibi görüldüğü; Türkiye’de yetiştirilen afyondan morfin üretecek ilaç fabrikasının yüksek nitelikte teknik yardım gerektireceği için bu konuda güçlüklerle karşılaşılabilmesi; cam eşya üretecek fabrikanın başarılı olabileceği ve hükümetin derhal pencere camı imaline geçmesiyle ilgili kararının isabetli olduğu; Kütahya’da kurulması tasarlanan çini ve porselen eşya fabrikasına yatırım yapılmadan önce yaklaşık sekiz sene kadar eski olan maliyet-fiyat rakamlarının düzeltilmesi gerektiği; linyitten briket yapmakla ilgili projenin uygulanmasına geçilmeden önce linyit rezervleri ve kaliteleri ile ilgili araştırmaların geliştirilmesinde yarar olduğu; selüloz, kâğıt ve kâğıt hamuru fabrikasının, önerilen kapasiteyle, cif kâğıt fiyatlarına yakın bir maliyet üstünden üretim yapılabilmesinin şüpheli olduğu ve daha büyük bir kapasite kurulmasının daha doğru olacağı; zeytinyağı saflaştırma fabrikasının, Türkiye’de üretilen zeytinin daha yüksek bir katma değer girdisi ile ihracatına olanak sağlayacağı için doğru bir yatırım olacağı; kayın ağacından demiryolu traversi ve diğer ağaç eşya üretecek fabrikanın hem orman ürünlerinin değerlendirilmesi hem de ithal edilen traversler yerine yerli üretimin ikâme edilmesi bakımından çekici bir proje olduğu belirtilmiştir. Mevcut kapasitelerden yola çıkılarak, dünya fiyatları ve Türkiye’deki cif maliyetlerle kıyaslanamayacak kadar yüksek üretim maliyetlerine yol açacak olması nedeniyle sülfürik asit, kireç kaymağı, kostik soda fabrikaları ve ham demir firması kurulması iktisaden yararlı görülmemiştir [41].

## VI. SONUÇ

1923-1929 yılları arasında Osmanlı

İmparatorluğu’ndan iptidaî ekonomik şartların devralmış olması, 1838 Baltalimanı Anlaşması’nda öngörülen gümrük tarifelerinin Lozan Anlaşması’nda kaldırılmayarak 1929 yılına kadar devam etmesi, Kurtuluş Savaşı’nın finansmanı, Osmanlı’dan kalan dış borçların 1929 yılından itibaren ödenmeye başlanacak olması, 1929 yılında Dünya İktisadî Krizi’nin ortaya çıkması, zaten yüksek olan ve giderek artan giderlere karşılık âşar vergisinin kaldırılması nedeniyle devlet gelirlerinin azalması gibi birçok soruna karşılık İzmir İktisat Kongresi kararlarının alınmasına, İş Bankası ile Sanayi ve Maden Bankası’nın kurulmasına, genişletilen Teşvik-i Sanayi Kanunu gereğince bedelsiz arazi tahsis ve gümrük vergisi muafiyeti gibi sağlanan kolaylıklara ve verilen desteğe rağmen 1929 Krizi’nin de etkisiyle birlikte özel sektörün tek başına iktisadî kalkınmayı sağlamada yeterli olamayacağı görülerek uygulanan iktisat politikasında bir yön değişimine gidilmiştir.

Buradan hareketle, bu makalede, 1929 yılından itibaren geçilmeye başlanan devletçi iktisat politikasının uygulanmasında önemli role sahip olan sanayi plânlarına temel teşkil eden raporlar ele alınmıştır.

1929-1931 yılları arasında hazırlanan raporlar genellikle, iktisadî kalkınmayı sağlamak ve 1929 Krizi’nin olumsuz etkilerinden korunmak amacıyla bu dönemde seçilen devletçi iktisat politikasına karşılık daha ziyade liberal bir yapı sergilemektedir. Ayrıca Şakir Kesen başkanlığındaki bir komisyon tarafından hazırlanan İktisadî Vaziyetimize Dair Rapor, sadece ilk hazırlanan rapor olmasının dışında fazla bir önem arz etmezken, 1. Beş Yıllık Sanayi Plânı’nda yer alan mensucat, kendir, demir, suni ipek, kâğıt, kimya sanayii gibi birçok sektörde yapılması öngörülen yatırımları sadece Şakir Kesen Plânı olarak da bilinen İktisadî Vaziyetimize Dair Rapor’a veya 1930 İktisadî Programına bağlamak mümkün değildir. Bu yatırım kararları, hazırlanan birçok raporda da ifade edilmiştir. Hjalmar Schacht ve Karl Müller’in Türkiye’de nakit istikrarının sağlanması ve bir merkez bankasının kurulmasıyla ilgili olarak hazırladıkları raporun da bir yandan Serbest Fırka’nın devletçi iktisat politikasına karşı muhalefet amacıyla kullanılmış olması, diğer yandan da merkez bankası kurulması için iktisadî koşulların uygun olmadığını söyleyerek merkez bankası kurulmasına dair ortaya koyduğu olumsuz tavra rağmen, ortaya çıkan kriz ortamına karşı ülke ekonomisinde istikrarın korunmasına yönelik olarak 11 Haziran 1930’da Merkez Bankası’nın kurulması nedeniyle 1. Beş Yıllık Sanayi Plânı’nın hazırlanmasında önemli bir katkısının olmadığı söylenebilir. Charles Rist’in mali durum ve ödemeler dengesiyle ilgili raporu, özellikle millileştirmeler başta olmak üzere uygulanan iktisat politikasının başarısızlığının dile getirilmesi ve dünyada mevcut iktisadî konjonktürün aksine iktisat politikası uygulamalarının önerilmesi, Hines tarafından başlatılan ve diğer Amerikalı uzmanlar tarafından çalışmaları

sürdürülen rapor ise birçok alanda kurulması tavsiye edilen fabrikaların kârlı üretim yapabileceğini ifade etmekle beraber hem 1. Beş Yıllık Sanayi Plânı'nda yer alan demir ve kimya sanayii ile ilgili stratejik sanayi kollarının kurulmasının iktisaden uygun görülmemesi, hem de 17 Nisan 1934 tarihinde yürürlüğe giren 1. Beş Yıllık Sanayi Plânı'nın tamamen hazırlanmasından sonra Mayıs 1934'de tamamlanmış olması nedeniyle Sanayi Plânı'nın hazırlanmasına katkıları olmamıştır.

1. Beş Yıllık Sanayi Plânı'nın hazırlanmasına temel teşkil eden raporların en önemlisi Sovyet uzmanlara hazırlatılan raporlar olmuştur. Sanayi Plânı'nın yatırımlarla ilgili kısmını oluşturan "Sınâî Tesisat ve İşletme Raporu" kısmında yer alan yatırım kararları, Sovyet uzmanların hazırladığı raporlardan yola çıkılarak yerli uzmanların çalışmalarının da beraberce ele alınması neticesinde ortaya koyulmuştur. Fakat bu uzmanların hazırladığı raporların birebir uygulanmadığı, nihaî kararın yine Türkiye Hükümeti İktisat Vekâleti tarafından verildiği görülmektedir. Burada sebep, tarih boyunca olduğu gibi bu dönemde de Rusya'nın Akdeniz'e inme ve Boğazlar yoluyla Karadeniz'de kontrolü sağlama gibi jeopolitik emellerinin devam ediyor olması sebebiyle, Türkiye Cumhuriyeti'nin karşı karşıya bulunduğu olası askerî tehditlere dayandırılabilir. Rusya'nın söz konusu jeopolitik emellerinin sürmekte olduğu, 22 Haziran-20 Temmuz 1936 tarihinde imzalanan Montreux Boğazlar Konferansı'na [47] da yansımıştır. Dolayısıyla bazı sanayi yatırımlarıyla ilgili olarak kuruluş yerleri açısından özellikle demir ve kimya sanayiinde olduğu gibi, iktisadî kriterlerden ziyade askerî kriterlere öncelik verildiği söylenebilir. Bu nedenle Yuşkeviç'in raporunda her ne kadar Tefen bölgesi iktisaden demir ve kimya sanayii için en uygun kuruluş yeri olarak gösterildiyse de, ulusal çıkarlar ve jeostratejik değerlendirmeler neticesinde demir sanayiinin daha iç kesimlere kurulmasına karar verilmiş ve alternatifler arasında en fazla maliyeti içermesine rağmen bu sanayi kolu sonraki yıllarda Karabük'te kurulmuştur.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Ökçün, A.G. (1997). *Türkiye İktisat Kongresi 1923-İzmir: Haberler, Belgeler, Yorumlar*. 4. Baskı. Ankara: Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları.
- [2] Kazgan, G. (2004). *Tanzimat'tan 21. Yüzyıla Türkiye Ekonomisi Birinci Küreselleşmeden İkinci Küreselleşmeye*. 2. Baskı. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- [3] Küçüköğlü, M.S. (1974). *Osmanlı-İngiliz İktisadî Münâsebetleri (1580-1838)*. Cilt 1. Ankara: Türk Kültürünü Araştırma Enstitüsü Yayınları.
- [4] Küçüköğlü, M.S. (1976). *Osmanlı-İngiliz İktisadî Münâsebetleri (1838-1850)*. Cilt 2. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- [5] Küçüköğlü, M.S. (1992). *Tanzimat Devrinde Yabancıların İktisadî Faaliyetleri. 150. Yılında Tanzimat*. (Yay.Haz. H.D. Yıldız). Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- [6] Başar, E. (1964). *Feodal Bir İmparatorluktan Bir Yarı Sömürge Haline Geçiş Süreci. Sosyal Adalet*, Aralık, 10-13.
- [7] Akdiş, M. (1996). *Para Politikalarının Ekonomik İstikrar Üzerindeki Etkinliği ve Türkiye*. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları.
- [8] Şanlı, B. (1997). *Sanayileşme Stratejileri ve Türkiye*, İstanbul: Işık Yayınları.
- [9] Aydoğan, M. (2001). *Bitmeyen Oyun ve Türkiye'yi Bekleyen Tehlikeler*. 7. Baskı. İstanbul: Otopsi Yayınevi.
- [10] Akalın, U.S. (2004). *Üç Dönem Üç Ekonomi*. İstanbul: Set Yayınları.
- [11] Ülken, Y. (1994). *1923'ten 1993'e Cumhuriyet Ekonomisi*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- [12] Tezel, Y.S. (1982). *Cumhuriyet Döneminin İktisat Tarihi (1923-1950)*. Ankara: Yurt Yayınları.
- [13] İnan, A.A. (1982). *İzmir İktisat Kongresi 17 Şubat-4 Mart 1923*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- [14] Aydoğan, M. (2000). *Yeni Dünya Düzeni, Kemalizm ve Türkiye, 20. Yüzyılın Sorgulanması*. Cilt 1. 2. Baskı. İstanbul: Otopsi Yayınevi.
- [15] Güran, T. (1992). *Tanzimat Döneminde Devlet Fabrikaları. 150. Yılında Tanzimat*. (Yay.Haz.: H.D. Yıldız). Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- [16] Kuruç, B. (1993). *Belgelerle Türkiye İktisat Politikası (1933-1935)*. Cilt 2. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- [17] Acar, Y. (1991). *Tarihsel Açından Türkiye Ekonomisi ve İzlenen İktisadî Politikalar (1923-1963)*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- [18] Coşar, N. (1995). *Denk Bütçe-Sağlam Para Politikası ve Devletçilik (1924-1938). Türkiye'de Devletçilik*. (Der. N. Coşar). İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- [19] Aysan, M.A. (1981). *Atatürk'ün Ekonomi Politikası*. Kırklareli: Sermet Matbaası.
- [20] Küçük, Y. (1975). *Planlama, Kalkınma ve Türkiye*. İstanbul: Bilim Yayınları.
- [21] Gürsoy, M. (1989). *Dünyadaki Büyük Ekonomik Krizler ve Türkiye Ekonomisine Etkileri*. İstanbul: Metis Yayınları.
- [22] Kuruç, B. (1988). *Belgelerle Türkiye İktisat Politikası (1929-1932)*. Cilt 1. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.



- [23] Tekeli, İ. & İlkin, S. (1977). *1929 Dünya Buhranında Türkiye'nin İktisadi Politika Arayışları*, Cilt 2, Ankara: ODTÜ Yayınları.
- [24] Serin, N. (1975). *Dış Ticaret ve Dış Ticaret Politikası: 1923-1973*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- [25] Zarakoğlu, A. (1981). *Atatürk Döneminde Ülkemizde İzlenen Ekonomi Politikası*. Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.
- [26] Akalın, U.S. (2004). *Türkiye'de Devlet-Sermaye İşbirliğinin Ekonomi Politikası*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 2. Baskı. İstanbul: Set Yayınları.
- [27] Ergin, F. (1977). *Atatürk Zamanında Türk Ekonomisi*. İstanbul: Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayınları.
- [28] Kepenek, Y. & Yentürk, N. (1997). *Türkiye Ekonomisi*. 9. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- [29] Kepenek, Y. (1983). *Gelişimi, Üretim Yapısı ve Sorunlarıyla Türkiye Ekonomisi*. Ankara: ODTÜ Yayınları.
- [30] Boratav, K. (1982). *Türkiye'de Devletçilik*. 2. Baskı. Ankara: Savaş Yayınevi.
- [31] Boratav, K. (2003). *Türkiye İktisat Tarihi (1908-2002)*. Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 7. Baskı. Ankara İmge Kitabevi.
- [32] Yazman, M.Ö. (1973). *Türkiye'nin Ekonomik Gelişmesi*. Ankara: Tisa Matbaacılık.
- [33] Hiç, S. (1994). *Türkiye Ekonomisi*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- [34] (1932). Sunuş Yazısı. *Kadro*, 1, 2. Kânun.
- [35] Tekeli, İ. & İlkin, S. (2003). *Bir Cumhuriyet Öyküsü Kadrocuları ve Kadro'yu Anlamak*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- [36] Aydemir, Ş.S. (1934). Programlı Devletçilik... *Kadro*, 34, Teşrinievvel, 5-13.
- [37] Tör, V.N. (1933). Devletin Yapıcılık ve İdarecilik Kudretine İnanmak Gerekir. *Kadro*, 15, Mart, 13-19.
- [38] Sezen, S. (1999). *Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye'de Planlama*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- [39] DİE. (1973). *Türkiye'de Toplumsal ve Ekonomik Gelişmenin 50 Yılı*. Ankara.
- [40] İNAN, AA. (1972). *Devletçilik İlkesi ve Türkiye Cumhuriyeti'nin Birinci Sanayi Planı 1933*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları.
- [41] Tezel, Y.S. (2000). *Cumhuriyet Döneminin İktisat Tarihi (1923-1950)*. 4. Baskı. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- [42] Beyarslan, A. (1982). *Atatürk Döneminde Planlı Ekonomi ve İstihdam Planlaması*. Ankara: Teksif Yayınları.
- [43] Kuyucuklu, N. (1993). *Türkiye İktisadı*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- [44] Ülken, Y. (1981). *Atatürk ve İktisat İktisadi Kalkınmada Etkinlik Sorunu ve Eklektik Model*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- [45] Tekeli, İ. & İlkin, S. (1982). *Uygulamaya Geçerken Türkiye'de Devletçiliğin Oluşumu*. Cilt 3. Ankara: ODTÜ Yayınları.
- [46] İlkin, S. (1979-1980). Birinci Sanayi Planının Hazırlanışında Sovyet Uzmanların Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Özel Sayı: Türkiye İktisat Tarihi Üzerine Araştırmalar II, 257-288.
- [47] Meray, S.L. & Olcay, O. (1976). *Montreux Boğazlar Konferansı Tutanaklar-Belgeler*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.

**Betül GÜR** (bgur@iticu.edu.tr) is a Teaching Assistant at Istanbul Commerce University. She has Ph.D. of Economics Policy at Marmara University Social Sciences Institute. Her research areas are global agricultural policies and economic policies in Turkey.

11

12

13

14

15

# İMKB VE BAZI MAKRO EKONOMİK DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN VAR ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

Hilmi ZENGİN<sup>1</sup>, Serdar KURT<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Karadeniz Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ekonometri Bölümü, Profesör Dr.

<sup>2</sup>Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü., İktisat Bölümü, Araştırma Görevlisi

## INVESTIGATING RELATIONSHIPS BETWEEN ISE AND SOME MACROECONOMIC VARIABLES WITH VAR ANALYSIS

**Abstract:** This study aims to determine the causality relationships and the dynamics interaction between ISE and some macroeconomics variables for the period of 1989:01-2003:12. We constitute two systems using separately M1 and M3 money supply. Main results of VAR systems show that there are causality relationships from real exchange rate of dollar and interest rate to stock exchange price, besides there is causality from real gross national product to stock exchange that indicates stock prices signal real gross national product. In the variance decomposition results, an innovation in ISE is being explained in the first period by innovations in interest rate.

**Keywords:** VAR, Variance Decomposition, Impulse-Response Analysis, ISE Market, Macroeconomic Variables

## I. GİRİŞ

Sermaye piyasaları, finansal varlıkların alınıp satıldığı yerler olmasının yanı sıra, aynı zamanda ülkelerin siyasi ve ekonomik aynası olarak da görülmektedir. Bu nedenle, ekonomik göstergelerle borsa endeksi arasında çeşitli ilişkiler varolabilmekte, ayrıca bu ilişkilerin yönü ve şiddeti ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir.

Fama, sermaye piyasalarının etkinliğini zayıf, yarı güçlü ve güçlü formda olmak üzere üç formda incelemiştir [1,2]. Zayıf etkin olan piyasalarda, hisse senedinin geçmiş değerlerinden yararlanarak, güçlü formda etkin olan piyasalarda, halka açık olan veya olmayan herhangi bir bilgidен yararlanarak normal üstü kar elde edilemez. Yarı güçlü formda etkin olan piyasalarda ise piyasadaki fiyatlar tüm bilgiyi yansıtmaktadır. Yani, halka açık olan herhangi bir bilgidен yararlanarak normal üstü kar elde edilememektedir. Yarı güçlü formda etkin olmayan piyasalarda, halka açık bilgilerin geçmiş değerlerinden yararlanarak veya bu bilgilerin hisse senedi ile olan nedensellik ilişkilerinden yararlanarak hisse senedi

## İMKB VE BAZI MAKRO EKONOMİK DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN VAR ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

**Özet:** Bu çalışma, 1989:01-2003:12 dönemi aylık verilerini kullanarak, İMKB ve bazı makroekonomik değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerini ve dinamik etkileşimleri belirlemeyi amaçlamaktadır. VAR analizinde, M1 ve M3 para arzları ayrı ayrı denklemlerde ele alınarak iki VAR sistemi kullanılmıştır. VAR analizinden elde edilen başlıca sonuçlar, reel dolar kuru ve faizden İMKB'ye doğru bir nedensellik ilişkisi olduğunu, ayrıca İMKB'nin reel gayri safi milli hasılanın öncü bir göstergesi olduğunu göstermektedir. Varyans ayrıştırması sonuçları, İMKB'de meydana gelen bir değişimin ilk dönemde faizde meydana gelen değişimler tarafından açıklandığını göstermiş ve dönem ilerledikçe bu değişimi açıklamada reel döviz kuru ve reel gayri safi milli hasılanın payının arttığı gözlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** VAR, Varyans Ayrıştırması, Etki Tepki Analizi, İMKB, Makroekonomik Değişkenler

fiyatları tahmin edilebilmekte ve normal üstü kar elde edilebilmektedir. Diğer bir deyişle, hisse senedi fiyatları ve halka açık bilgiler arasındaki ilişkilerden yararlanarak normal üstü bir kar elde etmek mümkündür.

Borsalar veya borsa endeksleri ile bazı makroekonomik değişkenler arasında ilişkiler şimdiki kadar yapılmış olan çalışmalarda değişik yöntemlerle incelenmiştir.

## II. Hisse Senedi Fiyatları ve Makroekonomik Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Hisse senedi fiyatları ve makroekonomik değişkenler arasında farklı kanallarla oluşan ilişkiler bulunabilmektedir.

### II.1. Hisse Senedi Fiyatları ve Çıktı Arasındaki İlişkiler

Hisse senedi fiyatları ve çıktı arasındaki ilişkide genel kabul gören görüş, hisse senedi fiyatlarının borsa endeksinin öncü bir göstergesi olduğudur. Borsa endekslerinde yaşanan düşüşün resesyon döneminin öncü

bir göstergesi olduğu kabul edilmektedir. Hisse senedi fiyatlarında meydana gelen bir azalışın şirketlerin karlılıklarındaki azalmadan, şirketin durumunun kötüye gitmesinden veya üretimindeki düşüşten kaynaklandığı ve bu üretimdeki düşüşten dolayı ülkeden ülkeye değişen belirli bir gecikme ile çıktıda bir azalma meydana getireceği düşünülmektedir.

Carlstom, Fuerst ve Iannidou, yapmış oldukları çalışmada hisse senedi fiyatları ve çıktı arasındaki ilişkinin iki şekilde açıklanacağını ifade etmişlerdir [3]. Öncelikle kaynağı ne olursa olsun hisse senedi fiyatlarında yaşanan bir düşüş çıktıda bir düşüşe neden olacaktır, çünkü hisse senedi fiyatları düştüğünde şirketlerin borçlanma maliyetleri artacaktır. Şirketler iki yoldan borçlanabilir; ilki bankalar ve devletten borç alarak borçlanma, ikinci bir yol ise piyasaya ek hisse senedi sürerek borçlanmadır. Hisse senedi fiyatlarında yaşanan düşüşler, piyasaya ek hisse senedi çıkararak borçlanılmasını zorlaştıracaktır. Çünkü yukarıda sayılan nedenlerden dolayı şirketlerin hisse senetlerinin fiyatlarının düşmesi, ek hisse senedine olan talebi azaltacaktır. Devlet veya bankalardan borç alma yolunda ise hisse senedi fiyatlarındaki bir düşüş, şirketin değerinde bir azalmayı dolayısıyla teminat miktarında azalmayı ifade ederken, aynı zamanda şirketin durumunun kötü olması risk primini arttıracak ve daha yüksek bir faiz oranı ile borçlanabilecektir. Bu da üretim miktarını kısarak çıktıda azalma yönünde bir baskı meydana getirecektir.

İlişkiyi açıklamada diğer bir yol ise, nedensellik ilişkisinin ters yönlü olduğu görüşüdür. Yani nedensellik ilişkisinin çıktıdan hisse senedi fiyatlarına doğru olduğudur. Gelecek çıktıda bir azalma yada artma olacağı beklentileri hisse senedi fiyatlarında değişime neden olacaktır. Eğer bireylerde, ileride ekonominin resesyona gireceği veya bir krizin olacağı beklentisi varsa, bu şirketlerin üretim ve karında bir azalma olacağı düşüncesi ile hisse senetlerine olan talebi azaltacaktır ve hisse senedi fiyatlarında bir düşüş yaşanacaktır.

## II.2. Hisse Senetleri ve Faiz İlişkisi

Yukarıda da bahsedildiği gibi hisse senetlerinin faiz oranları ile ilişkisi yatırımlar ve üretim aracılığı ile sağlanmaktadır. Yüksek faiz oranları özel sektör yatırımlarını azaltarak firmaların daha az üretimde bulunmalarına neden olacaktır. Yüksek faiz oranlarında, firmaların üretimde bulunmasının avantajı azalacak ve böylece firmaların karları da azalacaktır. Firmaların karlarındaki azalma da hisse senetlerine yansiyarak, hisse senedi fiyatlarında bir azalmaya neden olacaktır.

İkinci bir neden olarak, parasını değerlendirmek isteyen yatırımcı yüksek faiz oranlarında hisse senedi piyasasında yüksek bir risk olarak parasını değerlendirmek yerine, daha düşük bir risk ve yüksek faiz

oranlarından dolayı daha karlı bir durumu göz önüne alarak tasarruflarını faizde değerlendirme yoluna gidecektir. Dolayısıyla hisse senetlerine olan talepte bir azalma meydana gelerek, hisse senedi fiyatlarında bir düşüş yaşanacaktır. Bunun tersi bir durumda, yani faiz oranlarının düşük olduğu zamanlarda ise hisse senedi fiyatlarında bir yükselme yaşanacaktır.

## II.3. Hisse Senedi Fiyatları ve Para Arzı Arasındaki İlişkiler

Sprinkel, para arzı ve hisse senedi fiyatları arasındaki ilişkiyi incelemiştir [4]. Buna göre paranın miktar teorisi kullanılarak, hisse senedi fiyatları ve para arzı arasındaki ilişki açıklanabilir. Para arzı normalden daha fazla genişlediğinde gerçekte tutulan nakde karşı halkın portföyünde farklılık olacaktır. Bunun sonucunda bireyler para ile para dışı diğer finansal ve fiziksel varlıklarını değiştirme eğiliminde olacaktır. Bu mallara olan talep arttığında malların fiyatlarında da yeni bir dengeye ginceye kadar artış olacaktır.

Hamburger ve Kochin, para arzının hisse senedi fiyatlarını değişik yollardan etkilediğini ifade etmişlerdir [5]. Bunlar likidite etkisi, kazanç etkisi ve risk primi etkisidir.

Likidite etkisi, para miktarındaki değişikliklerin faiz oranı üzerinde meydana getirdiği etkidir. Para stokundaki bir artış tutulan paranın son biriminde yani marjinal faydasında veya getirisinde bir azalmaya ve bununla birlikte faizlerin düşmesine neden olacaktır. Faiz oranında azalma ise hisse senetlerine olan talepte ve hisse senetlerinin fiyatlarında bir artış meydana getirecektir.

Kazanç etkisi, para arzındaki değişmelerin mal ve hizmet talebinde değişmelere yol açmasıdır. Para arzındaki değişmeler toplam talepte değişmeler meydana getirmekte ve şirket kazançları da toplam talep içinde önemli bir yer tutmaktadır. Para arzı arttığında toplam talepteki bir artışla beraber milli gelirden de bir artış meydana geliyorsa, bu şirket kazançlarında da bir artışa yol açacaktır, dolayısıyla şirket kazanç ve karlılığının artması hisse senedi fiyatlarında bir artış meydana getirecektir.

Diğer bir etki risk primi etkisidir. Buna göre, bir portföyde çeşitli finansal varlıklar bulunmaktadır. Bu finansal varlıkların getiri ve fiyatlarında meydana gelen dalgalanmalar portföyün risk düzeyini arttırmaktadır. Paracı görüş, ekonomideki olayların büyük çoğunluğunun para arzındaki artıştan meydana geldiğini ileri sürmekte ve para arzı büyüme oranındaki değişkenliğin, ekonominin değişkenliğinin belirleyicisi olduğu kabul etmektedir. Para arzındaki dalgalanmalar ekonomik istikrarsızlığın bir göstergesi olduğu için ekonomideki risk primi artacak ve bununla birlikte hisse senedi fiyatlarında yaşanan dalgalanmalar hisse senetleriyle

ilişkili risk primini de arttıracaktır. Ekonomideki risk priminin artması aynı zamanda, risk primini içeren faiz oranlarında da bir artış yaratacaktır. Sonuç olarak hisse senedi fiyatlarında bir düşüş olacaktır.

#### II.4. Hisse Senedi Fiyatları ve Reel Döviz Kuru Arasındaki İlişkiler

Özer, hisse senedi fiyatları ve döviz kuru arasındaki ilişkiler iki yaklaşım ile incelemiştir [6]. Bunlar, geleneksel yaklaşım ve portföy yaklaşımıdır. Geleneksel yaklaşım, döviz kurundaki değişmelerin hisse senedi fiyatlarında değişmelere neden olacağını ifade etmektedir. Döviz kurundaki değişmelerin hisse senedi fiyatlarında meydana getireceği değişmeler mikro ve makro temellerde incelenebilir.

Yaygın anlayışa göre mikro düzeyde, döviz kuru değişimleri bir firmanın portföy değerini etkiler [7,8]. Çünkü, döviz kurlarındaki dalgalanmalar, yurt içindeki firmaların karlılık düzeyi üzerinde önemli etkilere sahiptir. Döviz kurundaki değişmeler;

i) Yabancı firmaların, yerli ihracatçı ve ithalatçı firmalarla olan rekabetinin kurallarını,

ii) Fiyatları uluslararası olarak belirlenen girdi kullanan firmalarla, yeniden satma amacı ile ithalat yapan firmaların girdi fiyatlarını,

iii) Yabancı paralar cinsinden varlıkların değerlerini, değiştirebilir.

Örneğin; TL'nin değer kazanması, büyük olasılıkla ihracata dönük faaliyetleri olan veya döviz alacağı bulunan Türk firmalarının karlılık düzeyinin azalmasına ve dolayısıyla hisse senetlerinin değerinin düşmesine neden olur [6].

Makroekonomik açıdan bakıldığında, ev sahibi ülke parasının değer kazanması ve hisse senedi endeksi arasında ters yönlü bir ilişki görülmektedir [7]. Buna göre, esnek döviz kuru sisteminin geçerli olduğu bir ülke parasının değer kazanması, o ülkenin ürünlerinin uluslararası piyasalarda rekabet gücünü azaltacak ve hisse senetlerinin değerini düşürecektir [9]. Buna karşılık, dış ticaretinde ithalatın önemli yer tuttuğu bir ülke parasının değer kazanması ise o ülkenin ithal ettiği girdi fiyatlarının düşmesine ve yurt içi firmaların karlılığının artmasına neden olarak borsa üzerinde olumlu etki yaratır [6].

Son zamanlarda globalleşme ile birlikte dünya sermaye piyasalarının entegrasyonu daha da artmıştır. Bu nedenle döviz kurundaki değişmelerin, ülkelerin cari hesap dengesizliklerinden çok sermaye hareketlerini yansıttığı söylenebilir. Böyle bir sonuç da, döviz kuru değişimleri ile hisse senedi fiyatları değişimleri arasında nedenselliğin yönü konusunda portföy yaklaşımını ön

plana çıkarmaktadır [9].

Portföy yaklaşımını açıklamak gerekirse; hisse senetlerinin fiyatlarındaki bir düşüş, yerli yatırımcıların servet düzeylerinin azalmasına neden olur. Servetteki bir azalma ise faiz oranlarının düşük bir düzeyde kalmasını sağlayacak biçimde para talebinde bir azalmaya yol açar. Bir başka deyişle, servetteki azalma nedeniyle para talebinde ortaya çıkan düşüş, düşük faiz oranları ile uyumlu olur. Düşük faiz oranları ise diğer etkiler sabit iken, ülkeden sermaye çıkışını teşvik eder ve bu da ülke parasının değer kaybetmesine neden olur. Burada geleneksel yaklaşımın aksine, hisse senetleri fiyatları döviz kurunun nedeni olur [6].

#### II.5. Hisse Senedi Fiyatları ve Enflasyon Arasındaki İlişkiler

Fama, enflasyon ve hisse senedi fiyatları arasındaki ilişkiyi Fisher'in miktar teorisi ile açıklamıştır [10]. Buna göre reel ve parasal sektörler birbirinden bağımsızdır ve parasal değişimler ekonominin sadece nominal yönünü etkilemekte, reel değişkenleri etkilememektedir. Nominal faiz oranları beklenen enflasyon oranı ve beklenen reel getirinin toplamı ile ifade edilmiştir. Bu ilişki hisse senedi getirilerine ve enflasyon arasındaki ilişkilere uyarlandığında hisse senedi getirileri beklenen reel getiri ve beklenen enflasyon oranı ile açıklanabilmektedir. Reel getiri reel değişkenler tarafından açıklanmaktadır ve beklenen reel getiri ile beklenen enflasyon oranı ilişkisizdir. Buna göre enflasyon modeldeki reel değişkenlerin bir vekili (Proxy) gibi hareket etmektedir ve aralarında negatif bir ilişkiye neden olmaktadır. Nominal getiri, beklenen reel getiri ve beklenen enflasyon oranının toplamı olduğu için, enflasyon oranında bir artış (azalış) nominal getiride bir artışla (azalış) ile sonuçlanmakta ve aralarında pozitif bir ilişki söz konusu olmaktadır. Beklenen reel getiri ile beklenen enflasyon arasında nominal getiri sabit iken negatif bir ilişki söz konusu olmaktadır. Yani beklenen enflasyon oranında bir artış (azalış) beklenen reel getiride azalışla (artışla) karşılanacaktır.

Diğer yandan Geske ve Roll yapmış oldukları çalışmada, nedensellik ilişkisinin enflasyon oranından hisse senedi fiyatlarına değil, hisse senedi fiyatlarındaki azalışın enflasyona neden olduğunu ifade etmişlerdir [11]. Reel ekonomik faaliyetlerdeki düşüşün aynı zamanda şirket karlarında bir düşüşe ve hisse senedi fiyatlarında bir düşüşe neden olacağı ve hükümetlerin vergi gelirlerinin azalmasına yol açacağı ifade etmişlerdir. Vergi gelirlerinin azalması, planlanmış bütçe harcamalarının karşılanamamasına ve bütçe açıklarına yol açacak ve bütçe açıkları para basımı ile karşılandığı takdirde, enflasyon oranında bir artışla sonuçlanacaktır.

### III. LİTERATÜR

James, Koreisha ve Partch enflasyon, para arzı, reel aktivite ve hisse senedi fiyatları arasındaki eşanlı nedensel ilişkileri vektör otoregresif-hareketli ortalamalar modelini (VARMA) kullanarak incelemişlerdir [12]. Elde edilen sonuçlara göre hisse senedi fiyatları hem reel aktivitedeki hem de parasal tabandaki değişimleri açıklayabilmektedir.

Lee, çoklu VAR analizini kullanarak enflasyon, çıktı ve hisse senedi fiyatları arasındaki nedensellik ilişkilerini araştırmıştır [13]. Elde edilen sonuçlar hisse senedi endeksinin reel aktivitenin Granger anlamda nedeni olduğunu ve çıktının öncü bir göstergesi olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, hisse senedi endeksi reel çıktıdaki değişimleri açıklamada kullanılabilir. Faiz oranlarının dahil olduğu VAR denkleminde hisse senedi fiyatları enflasyondaki değişimin çok azını açıklayabilmekte ve faiz oranları enflasyondaki değişimin önemli bir kısmını açıklayabilmektedir. Ayrıca, enflasyon reel aktivitenin çok küçük bir kısmını açıklayabilmektedir sonucuna ulaşılmıştır.

Lastrapes ve Koray, reel hisse senedi fiyatlarını, para arzını, faiz oranlarını ve reel çıktıyı içeren bir VAR modelinde, para arzı şoklarının etkisini araştırmak için uzun dönem sınırlamalarını paranın yansızlığı modeline dayandırmıştır [14]. Elde edilen sonuçlar genişleyici para arzı şoklarının reel hisse senedi fiyatlarını arttırdığını ve kısa dönemde faiz oranlarını düşürdüğünü göstermektedir. Ayrıca, uzun ve kısa dönemde genişleyici arz şokları reel hisse senedi fiyatlarını arttırmaktadır. Genişleyici talep şokları ise faiz oranlarını arttırmakta ve reel hisse senedi fiyatlarında bir düşüş baskısı yarattığı tespit etmiştir.

Kwon ve Shin, eşbütünleşme analizi ve hata düzeltme modeli kullanarak Kore ekonomisinde hisse senetleri ve makroekonomik değişkenlerin (döviz kuru, para arzı, sanayi üretim endeksi, enflasyon, faiz oranı, devlet tahvili, petrol fiyatları, dış ticaret dengesi, temettü getirisi) uzun dönem birlikteliklerini ve Granger anlamda nedensellik ilişkilerini incelemişlerdir [15]. Eşbütünleşme analizi sonuçları, hisse senedi endeksi ile makroekonomik değişkenler (döviz kuru, dış ticaret dengesi, sanayi üretim endeksi ve para arzı) arasında uzun dönemde bir birliktelik olduğunu göstermektedir. Hata düzeltme modeli sonuçları, hisse senedi endeksinin ile ekonomik değişkenler için öncü bir gösterge olmadığını, yani hisse senedi fiyatlarından makroekonomik değişkenlere doğru Granger anlamda bir nedensellik ilişkisi bulunmadığını ortaya koymuştur.

Rapach, yapısal VAR ve etki tepki analizini kullanarak para arzı, toplam talep ve toplam arz şoklarının Amerikan hisse senedi fiyatları üzerindeki etkisini incelemiştir [16]. Elde edilen sonuçlar her bir makro şokun reel hisse senedi fiyatlarının üzerinde önemli bir

etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Reel hisse senedi fiyatlarının, etki tepki analizleri ve standart bugünkü değer eşitliği tarafından açıklandığı tespit edilmiştir. Varyans ayrıştırması sonuçlarından, reel hisse senedi fiyatlarında meydana gelen 1990'ların sonlarındaki büyük dalgalanmaların Amerikan ekonomisinin farklı sektörlerinde meydana gelen yapısal şoklardan kaynaklandığını göstermektedir. Ayrıca, enflasyon ve hisse senedi getirileri arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Binswanger, 1960-1999 dönemini kapsayan hisse senedi fiyatları, sanayi üretim endeksi, büyüme oranı değişkenleri arasındaki ilişkileri iki değişkenli yapısal bir VAR analizi, varyans ayrıştırması, etki tepki analizi yöntemleriyle incelemiştir. Çalışmada ilişkiler 1982 sonrası ve öncesi olarak iki döneme ayrılarak incelenmiştir [17]. Amerika, Japonya ve tüm Avrupa ülkeleri için 1960-1982 dönemi boyunca reel aktivite şokları hisse senedi fiyatlarındaki değişkenliğin büyük bir oranını açıklıyorken, 1983-1999 döneminde bu oran çok daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte test sonuçlarından 1980-1990 dönemi boyunca spekülasyon hareketlerinin olduğu ifade edilmiştir.

Türkiye için literatürde VAR, etki tepki ve varyans ayrıştırma modellerini kullanarak yapılan çalışmalar son derece sınırlıdır. İMKB ve makroekonomik değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinde eşbütünleşme testleri, hata düzeltme modelleri ve Granger nedensellik analizleri de kullanılmıştır.

Muradoğlu, 1986:01-1993:12 dönemi için İMKB 100 endeksi ve M1, M2 para arzı, bütçe kısıtını temsilen Merkez Bankası'nın Hazine'ye olan kısa vadeli avanslarını, Hazine'nin üç aylık tahvil faiz oranı, dolar kuru ve TUFİ fiyat endeksi arasındaki eşbütünleşme ilişkisini Engle-Granger ve Johansen eşbütünleşme testleri ile araştırmıştır [18]. Test sonuçları İMKB endeksi ile makroekonomik değişkenler arasında çeşitli uzun dönemli eşbütünleşme ilişkileri bulunduğunu göstermiştir.

Kargı ve Terzi VAR, etki tepki ve varyans ayrıştırması yöntemlerini kullanarak yaptıkları çalışmada İMKB, faiz oranları, enflasyon ve reel kesim arasındaki nedensellik ilişkilerini belirlemeye çalışılmışlardır [19]. Çalışmada, 1986:01-1996:06 dönemini kapsayan aylık veriler kullanılmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda elde edilen bulgular, faiz oranlarının enflasyonda meydana gelen değişmelerin önemli bir kısmını ve hisse senedi getirilerinin enflasyonda meydana gelen değişmelerin çok az bir kısmını açıklayabilmesi bulgularıdır. Bununla birlikte enflasyonda meydana gelen değişmeler hisse senetlerinde meydana gelen değişimin önemli bir kısmını açıklayabilmekteyken reel faaliyetlerdeki değişimin az bir kısmını açıklayabilmektedir. Enflasyon ve İMKB endeksi arasında çift yönlü bir nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir.

Ayrıca, etki tepki analizleri İMKB’de meydana gelen değişmelerin büyük bir çoğunluğunun enflasyon oranı tarafından belirlendiğini göstermektedir. Bu sonuç Fama’nın Proxy hipotezini desteklememektedir [10]. Yani, Türkiye’de hisse senedi piyasası, enflasyona karşı bir zırh olabilme açısından yeterince gelişmemiştir sonucuna ulaşılmıştır.

Önder, Metin ve Muradoğlu, VAR, hata düzeltme modeli, tek değişkenli ARIMA modellerini ve para arzı, enflasyon, faiz haddi, döviz kuru, bütçe dengesi değişkenlerini kullanarak 1986:01-1995:12 dönem için aylık verilerle İMKB endeksi için öngörülerde bulunmuş ve bu öngörülerin performanslarını karşılaştırmışlardır [20]. Yapılan eşbütünleşme testleri sonucunda dört farklı eşbütünleşik vektör tespit edilmiştir. VAR analizi ve eşbütünleşme denkleminde elde edilen hata düzeltme modelleri sadece öngörü performansları açısından incelenmiş, eşbütünleşme ve nedensellik ilişkileri incelenmemiştir. İMKB endeksini öngörmek için üç farklı model kullanılmış ve bu öngörülerden en iyi sonucu tek değişkenli ARIMA modelinin verdiği tespit edilmiştir.

Özer, döviz kuru ve hisse senedi fiyatları arasındaki ilişkinin geleneksel yaklaşıma mı, Portföy yaklaşımına mı uyduğunu araştırmıştır [6]. Çalışmada Temmuz 1997-Şubat 1999 dönemini kapsayan TERK (Tartılı Efektif Reel Döviz Kuru) ve İMKB endeksi arasındaki uzun dönemli ilişki Engle-Granger ve Johansen eşbütünleşme testleri ile belirlenmeye çalışılmış, fakat herhangi bir eşbütünleşme tespit edilememiştir. Bu yüzden nedensellik ilişkisinin belirlenmesinde Granger nedensellik analizi kullanılmış ve nedenselliğin yönünün hisse senedi fiyatlarından döviz kuruna doğru olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç değişkenler arasındaki ilişkinin Portföy yaklaşımını desteklediğini ortaya koymaktadır.

Zengin ve Kurt yapmış oldukları çalışmada İMKB’nin zayıf ve yarı güçlü formda etkinliğini ADF ve Perron [21] birim kök, Engle-Granger eşbütünleşme, hata düzeltme modeli ve Granger nedensellik analizlerini kullanarak test etmişlerdir [22]. Çalışmada kullanılan değişkenler İMKB 100 endeksi, TEFE ve TUFEE fiyat endeksleri, M3 para arzı, RGSMH değişkenleri olup 1987:01-2002:09 dönemini kapsayan aylık veriler kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, İMKB’nin zayıf formda etkinken, yarı güçlü formda etkin olmadığını göstermektedir. Hata düzeltme modeli sonuçları, İMKB endeksi ile para arzı ve fiyat endeksleri arasında çift yönlü bir nedensellik ilişkisi olduğunu, ayrıca Granger nedensellik analizi sonuçları RGSMH’dan İMKB endeksine doğru tek yönlü Granger anlamda bir nedensellik ilişkisi olduğunu göstermektedir.

#### IV. EKONOMETRİK YÖNTEM

VAR modeli Sims tarafından geliştirilmiş birden çok değişkeni içeren otoregresif bir modeldir [23].

Sims’in modelleme tekniğinin yapısal modellerden farklılıkları şu şekilde özetlenebilir.

1. Değişkenler arasında önceden bir içsel dışsal ayrımı yapmaya gerek yoktur.
2. Değişken eliminasyonları yapmak gereksizdir.
3. Model katı ekonometrik teorilere dayandırılmak zorunda değildir [24,25].

VAR modelinde her bir değişken sırasıyla bağımlı değişken seçilir, kendisinin ve diğer değişkenlerin gecikmeli değerleri bağımsız değişken alınarak regresyona tabi tutulur. Değişkenlerin optimal gecikme uzunlukları denklemin hata terimleri arasında yüksek bir otokorelasyona yol açmayacak bir şekilde belirlenir. Gecikme uzunluğu hata terimleri arasında otokorelasyona yol açmayacak kadar büyük ve hesaplamalar açısından sorun yaratmayacak kadar küçük olmalıdır [23,26,27], VAR analizinde kullanılan değişkenlerin durağan olması gerekmediğini, fark almanın serilerde bilgi kaybına neden olduğunu ifade etmişlerdir.

Buna göre 3 değişkenli bir VAR modeli aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

$$Y_t = \sum_{i=1}^m a_j Y_{t-i} + \sum_{i=1}^m b_j X_{t-i} + \sum_{i=1}^m c_j Z_{t-i} + \varepsilon_t \quad (1)$$

$$X_t = \sum_{i=1}^m b_j X_{t-i} + \sum_{i=1}^m a_j Y_{t-i} + \sum_{i=1}^m c_j Z_{t-i} + e_t \quad (2)$$

$$Z_t = \sum_{i=1}^m c_j Z_{t-i} + \sum_{i=1}^m a_j Y_{t-i} + \sum_{i=1}^m b_j X_{t-i} + v_t \quad (3)$$

Denklemlerdeki X, Y, Z bağımlı ve bağımsız değişkenleri,  $\varepsilon_t$ ,  $e_t$ ,  $v_t$  EKK (En Küçük Kareler) varsayımlarına uyan hata terimlerini, m optimal gecikme uzunluğunu ifade etmektedir. Çalışmada m değerini belirlemede Akaike kriteri kullanılmıştır. Akaike kriteri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

$$AIC = \ln \left[ \frac{\sum e_i^2}{n} \right] + \frac{2k}{n} \quad (4)$$

Denklemlerdeki X, Y, Z bağımlı ve bağımsız değişkenleri,  $\varepsilon_t$ ,  $e_t$ ,  $v_t$  EKK (En Küçük Kareler) varsayımlarına uyan hata terimlerini, m optimal gecikme uzunluğunu ifade etmektedir. Çalışmada m değerini belirlemede Akaike kriteri kullanılmıştır. Akaike kriteri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

VAR denkleminde değişkenler arasında

nedensellik ilişkilerinin belirlenmesinde standart F testi kullanılmıştır. Enders, VAR modelinde her bir bağımsız değişkenin tüm gecikmeli değerlerine standart F testi uygulanarak değişkenler arasındaki Granger anlamda nedensellik ilişkileri tespit edilebildiğini açıklamıştır [25]. Burada;

“ $H_0 = X$  (Y veya Z) değişkeni Y (X veya Z) değişkenine Granger anlamda neden değildir.” hipotezi standart F testi ile reddedilirse bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin Granger anlamda nedeni olduğu ifade edilmektedir.

Beklenen etki bağımsız değişkenlere F testi uygulanarak belirlenebilir. Beklenmeyen etkiyi ölçmek için etki tepki analizi ve varyans ayrıştırması kullanılmalıdır. Etki tepki analizi ve varyans ayrıştırması VAR modelinin hareketli ortalamalar kısmından yararlanarak elde edilir [28]. VAR modelinin hareketli ortalamalar kısmı, Z vektöründe sistemdeki değişkenlerin herhangi birinde meydana gelen beklenmeyen bir değişiklik karşısında gösterdiği tepkiyi tahmin etmek için kullanılır [29].

Matris formunda ifade edersek,

$$Z_t = \sum_{s=1}^n B_s \varepsilon_{it-s} \quad B = (b_{ij,s}) \quad (5)$$

Burada  $Z_t$  modeldeki tüm değişkenlerin t dönemindeki değerlerini gösteren  $n \times 1$  boyutlu bir sütun vektördür. B katsayı matrisini yani,  $\varepsilon_{it}$ 'deki bir birim standart hata kadarlık bir şoka sistemin gösterdiği tepkiyi ifade etmektedir. Dolayısıyla B matrisi, Z vektöründe yer alan değişkenlerden birinde meydana gelen bir şokun diğer değişkenler üzerindeki etkisini gösterdiğinden etki-tepki fonksiyonunun belirlenmesinde kullanılır.  $\varepsilon_{it}$  ise t döneminde Z'nin i. denkleminde veya i. bağımlı değişkenindeki tahmin edilmeyen kısmı ifade etmektedir. Yani Z'nin i. denkleminin bir parçası olan  $\varepsilon_{it}$  değişkenlerin bugünkü ve geçmişteki değerleri tarafından belirlenmemektedir. Bu nedenle beklenmeyen şoklar ile bu hata terimlerindeki değişimler kastedilmektedir.

Varyans ayrıştırması ise değişkenlerin herhangi birinde meydana gelen sürpriz bir değişim üzerinde diğer değişkenlerin ne oranda etkisi olduğunu belirlemek için kullanılır. Yani, herhangi bir değişimde meydana gelen bir değişimin yüzde kaç oranında kendinden, yüzde kaç oranında diğer değişkenlerde meydana gelen değişimlerden kaynaklandığını ifade eder. Aynı zamanda varyans ayrıştırması, değişkenlerin dışsal olup olmadıkları konusunda da bilgi verir. Şayet bir değişimde meydana gelen bir birimlik şokun (standart hata) %100'e yakın kısmı kendisinden kaynaklanıyorsa bu durumda söz konusu değişkenin dışsal olduğu sonucuna varılır [24,27]. Var analiz, varyans ayrıştırması ve etki tepki analizi

hakkında daha ayrıntılı bilgi edinmek için Sims [23] ve Enders [25]'dan yararlanılabilir.

## V. VERİ SETİ

Çalışmada İMKB 100 Endeksi (İMKB), reel gayri safi milli hasıla (GSMH), reel dolar kuru (DOLAR), M1 ve M3 para arzı, tüketici fiyat endeksi (TUFE), Bankaların uyguladığı ağırlıklandırılmış aylık mevduat faiz oranı (FAİZ) değişkenleri kullanılmıştır. Analizlerde değişkenlerin önünde bulunan L, değişkenin logaritmasının alındığını göstermektedir. Veriler Merkez Bankası elektronik veri dağıtım sisteminden alınmıştır.

Veri seti 1989:01-2003:12 dönemini kapsayan aylık veri setidir. DOLAR değişkeni Amerika'nın TUFE (1982-84=100) endeksi ve Türkiye'nin TUFE (1982=100) endeksine oranıyla çarpılarak reel hale getirilmiştir. Çalışmada kullanılan DOLAR değişkeninde ve GSMH değişkeninde mevsimsellik tespit edilmiştir. Seriler mevsimsellikten arındırılarak analize tabi tutulmuştur.

## VI. AMPİRİK BULGULAR

Makroekonomik değişkenler arasında çeşitli nedensellik ilişkileri mevcuttur. Bu çalışmada odaklanılan hisse senedi ve makroekonomik değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerinin ve dinamik etkileşimlerin belirlenmesidir. Çalışmada, altı değişkenden oluşan iki sistem oluşturulmuştur. Bu sistemlerde değişik para arzı tanımlarının etkisini belirlemek için, hisse senedi ve makroekonomik değişkenlerin arasındaki ilişkileri belirlerken dar (M1) ve geniş (M3) tanımlı para arzı tanımları analize sırayla dahil edilmiştir. Her iki VAR denklemi için optimal gecikme uzunluğu Akaike kriteri ile hesaplanmış ve iki olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo.1 ve Tablo.2'de özetlenmiştir.

Tablo.1. LM1 ile VAR Analizi Sonuçları (F Testi)

	LİMKB	LDOLAR	LGSMH	FAİZ	LM1	LTUFE
LİMKB	586.85 (0.00)	1.19 (0.31)	2.88 (0.06)	0.58 (0.56)	0.41 (0.67)	0.50 (0.61)
LDOLAR	2.94 (0.06)	438.99 (0.00)	5.25 (0.01)	0.73 (0.49)	0.27 (0.76)	4.72 (0.01)
LGSMH	1.26 (0.29)	1.36 (0.26)	154 (0.00)	3.50 (0.03)	0.62 (0.54)	1.40 (0.25)
FAİZ	3.75 (0.02)	0.57 (0.57)	0.07 (0.93)	471.54 (0.00)	3.95 (0.02)	7.13 (0.00)
LM1	0.87 (0.42)	0.10 (0.91)	0.37 (0.69)	0.74 (0.48)	119.53 (0.00)	(4.01) (0.02)
LTUFE	2.91 (0.06)	0.62 (0.54)	1.07 (0.35)	2.09 (0.12)	6.30 (0.00)	27889.6 (0.00)

Not : Parantez içindeki değerler anlamlılık düzeylerini göstermektedir.

VAR analizinde değişkenler arasındaki nedensellik ilişkileri F testi ile belirlenmiştir. Buna göre, M1'in dahil olduğu sistemde LDOLAR ve LTUFE değişkenlerinden %10 anlamlılık düzeyinde ve FAİZ değişkeninden %05



anamlılık düzeyinde LİMKB'ye doğru nedensellik ilişkileri tespit edilmiştir. Bununla birlikte M1 para arzı ile LİMKB arasında herhangi bir nedensellik ilişkisi bulunmamıştır.

M1 yerine, geniş tanımlı para arzı olan M3 VAR sistemine dahil edildiğinde LDOLAR'dan %10 anlamlılık düzeyinde ve FAİZ'den %05 anlamlılık düzeyinde para arzına doğru nedensellik ilişkisinin değişmediği görülmüştür. Fakat, LTUFE'den LİMKB'ye doğru olan nedensellik ilişkisi ortadan kaybolmuş bunun yerini M3 para arzından İMKB endeksine doğru %10 anlamlılık düzeyinde bir nedensellik ilişkisi almıştır. Para arzı tanımı genişledikçe TUFEE değişkeni anlamlılığını kaybetmiş, M3 para arzının İMKB endeksini açıklama gücü artmıştır. Yine reel gayri safi milli hasıladan İMKB endeksine doğru olan nedensellik ilişkisi %10 anlamlılık düzeyinden, %05 anlamlılık düzeyine düşmüştür; yani LGSMH'nin İMKB endeksini açıklama gücü artmıştır.

**Tablo.2. LM3 ile VAR Analizi Sonuçları (F Testi)**

	LİMKB	LDOLAR	LGSMH	FAİZ	LM3	LTUFE
LİMKB	558.51 (0.00)	1.11 (0.33)	3.30 (0.04)	0.66 (0.52)	0.39 (0.68)	0.59 (0.55)
LDOLAR	2.80 (0.06)	430.98 (0.00)	5.37 (0.01)	1.21 (0.30)	1.21 (0.30)	4.20 (0.02)
LGSMH	1.55 (0.22)	1.31 (0.27)	152.11 (0.00)	3.34 (0.03)	0.99 (0.37)	0.88 (0.42)
FAİZ	3.95 (0.02)	0.61 (0.54)	0.54 (0.59)	665.55 (0.00)	1.25 (0.29)	6.46 (0.00)
LM3	2.44 (0.09)	0.07 (0.92)	0.88 (0.42)	6.99 (0.00)	707.49 (0.00)	4.36 (0.01)
LTUFE	1.97 (0.14)	0.62 (0.54)	1.51 (0.23)	2.59 (0.08)	1.50 (0.23)	28251.7 (0.00)

Not : Parantez içindeki değerler anlamlılık düzeylerini göstermektedir.

Hem M1 hem de M3'ün bulunduğu varyans çözümlemesinde LGSMH'ya İMKB ve LDOLAR'ın neden olduğu tespit edilmiştir. İMKB'nin reel gayri safi milli hasılabın öncü bir göstergesi olması genel kabul gören bir görüştür.

M3 para arzı ve döviz kurunun kendisi hariç sistemdeki hiçbir değişkenden etkilenmediği tespit edilmiştir. Bu durumda M3 para arzına ve döviz kuruna sistemdeki hiçbir değişken tarafından neden olunmamaktadır. Bu değişkenlerin dışsal değişkenler olduğu sonucuna varılmıştır. M1 para arzının nedeni olarak faiz oranı ve enflasyon oranı tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak, faiz oranı yükseldiğinde dolaşımdaki paranın azalması ve enflasyon oranı arttığında halkın parasını enflasyon karşısında ezdirmemek için harcamalarını artırması gösterilebilir.

M1 değişkeninin olduğu VAR sisteminde FAİZ değişkeninin nedeni olarak sadece LGSMH neden iken, M3 para arzının dahil olduğu sistemde faizin nedeni olarak para arzı ve TUFEE görülmektedir.

Hem M1 hem de M3'ün olduğu sistemde FAİZ, M1-M3 para arzı ve reel döviz kurundan TUFEE fiyat endeksine doğru bir nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir.

Varyans ayrıştırması sonuçları Tablo.3 ve Tablo.4'de verilmiştir. Varyans ayrıştırması 36. döneme kadar alınmıştır. Kolaylık sağlamak amacıyla 1, 3, 6, 12, 24 ve 36 aylara ait dönemler tablo haline getirilmiştir. Dar tanımlı para arzı ile yapılan VAR analizinde İMKB'de meydana gelen bir değişimin ilk dönemde %11.54'ü FAİZ'de meydana gelen değişimlerden kaynaklandığı görülmektedir. Bu oran 6. dönemde %21.71'e, 12. ve 24. dönemlerde 17.72 ve 18.42'ye, daha sonra 36. dönemde %22.03'e ulaşmaktadır. FAİZ'in böyle yüksek bir oranda olması aynı zamanda, FAİZ'den İMKB endeksine olan nedenselliği desteklemektedir. İMKB'de ki bir değişim ilk dönemde %2.20 oranında döviz kurundaki değişimlerden kaynaklanıyorken, bu oran 6. dönemde azalmakta ve bu azalma 12. döneme kadar uzanmaktadır. Daha sonra, 36. dönemde %09.36 olmaktadır. LGSMH'da 24. döneme kadar önemli bir etki yok iken 24. dönemden sonra artmakta, 36. dönemde %13.02'ye ulaşmakta, yani İMKB'deki değişim 36. dönemde LGSMH'daki değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Buna göre LGSMH'dan İMKB'ye doğru zayıf ve uzun dönemde bir nedensellik var denilebilmektedir.

**Tablo.3. LİMKB için Varyans Ayrıştırması (M1)**

S.E.	LDOLAR	LGSMH	FAİZ	LRM1	LTUFE	LİMKB
1	2.20	0.87	11.54	1.42	1.45	82.52
6	0.72	0.73	21.71	0.69	0.49	75.67
12	2.94	1.86	17.72	0.71	0.58	76.20
24	7.82	7.05	18.42	0.68	1.42	64.62
36	9.36	13.02	22.03	0.97	2.14	52.50

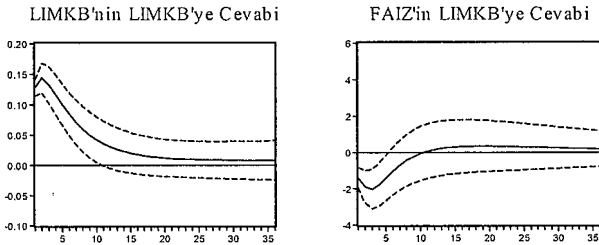
**Tablo.4. LİMKB için Varyans Ayrıştırması (M3)**

S.E.	LDOLAR	LGSMH	FAİZ	LRM3	LTUFE	LİMKB
1	2.24	0.70	10.03	0.06	4.61	82.38
6	0.69	1.06	13.56	5.92	5.70	73.07
12	1.99	3.43	10.79	8.93	5.67	69.20
24	6.31	9.94	13.24	7.60	4.75	58.16
36	9.05	13.94	14.47	10.51	3.85	48.18

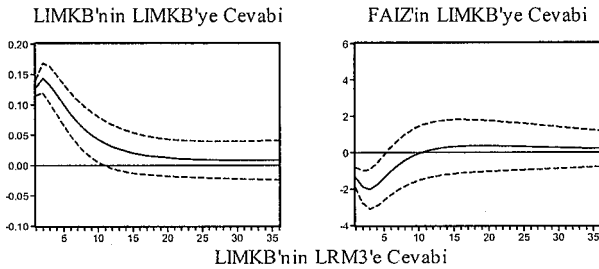
İMKB'de meydana gelen şokların öncelikle FAİZ ve LDOLAR tarafından açıklanması, yatırımcıların paralarını bu üç yatırım enstrümanı arasında yüksek oranda ikame etmesi ile açıklanabilir. Bu durum, İMKB'de yaşanan bir düşüşte veya risk ortamında, yatırımcıların tasarruflarını daha az riskli olan faize yönlendirmeleri ile örneklendirilebilir.

M3'ün dahil olduğu sistemde LİMKB'de meydana gelen değişimde LDOLAR'da ki ve LGSMH'da ki etki M1 ile çok yakın bir benzerlik göstermekle birlikte FAİZ'in etkisinde azalma görülmektedir. FAİZ'de ki değişimler 36. dönemde LİMKB'deki şokun %14.47'sini açıklayabilmektedir.

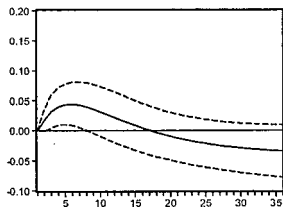
Etki tepki analizlerinde, bir değişkende meydana gelen bir birimlik şok (etki) karşısında diğer değişkeninin vereceği tepki analiz edilmektedir. Odaklanılan konu İMKB ve makroekonomik değişkenler arasındaki ilişkiler olduğu için yalnızca İMKB endeksi ile anlamlı ilişki çıkan grafikler incelemeye alınmıştır. Grafik.1'de M1 para arzının, Grafik.2'de M3 para arzının dahil olduğu varyans çözümlemelerinden elde edilen etki-tepki analizleri gösterilmiştir.



Grafik.1. Etki Tepki Analizi Sonuçları (M1)



LİMKB'nin LRM3'e Cevabi



Grafik.2. Etki Tepki Analizi Sonuçları (M3)

Grafiklerdeki düz çizgiler şok karşısında ilgili değişkenin vereceği tepkiyi, kesik çizgiler ise güven aralıklarını göstermektedir. Şok karşısında tahmin edilen tepki bu sınırlar içerisinde hareket edecektir. Eğer düz ve kesikli çizgiler sıfır noktasının üzerinde yer alıyorsa pozitif bir etkiden, altında yer alıyorsa negatif bir etkiden söz edilmektedir. Kesikli çizgilerin biri pozitif bölgede diğeri negatif bölgede ise etki belirsizleşmektedir. Grafik.1 LİMKB'de meydana gelecek bir birimlik şok karşısında LİMKB'nin kendi üzerinde ve faiz oranının vereceği tepkiyi göstermektedir. Buna göre LİMKB endeksinde meydana gelecek bir birimlik şok İMKB endeksinde pozitif bir etki meydana getirmektedir. Yani

iki değişken arasındaki ilişki pozitif bir ilişkidir. Bu ilişki, İMKB'de olumlu tepki yaratacak bir haber gündeme geldiğinde piyasada olumlu bir hava meydana gelmekte, alımlar artmakta ve endekste artış yönünde bir eğilim kazanmakta şeklinde yorumlanabilir. Bu tepki ilk dönemde artış göstermekte ve daha sonra bu haberin meydana getirdiği etki giderek azalmakta, 12. dönemden sonra İMKB endeksinin göstermiş olduğu tepki belirsizleşmektedir.

İMKB endeksindeki bir birimlik şokun etkisi, FAİZ tarafından negatif bir tepki ile karşılanmaktadır. İMKB endeksinde olumlu karşılanan bir haber faiz oranında bir düşüşle sonuçlanmakta, haberin bu etkisi faiz oranlarını 3. döneme kadar düşürmekte, daha sonra etki karşısında gösterilen tepki azalmakta ve 5. aydan sonra haberin etkisi belirsizleşmekte şeklinde yorumlanabilmektedir.

M3 para arzının dahil olduğu sistemin etki tepki analizleri Grafik 2'de verilmiştir. Buna göre İMKB'de meydana gelen bir birimlik şoka yine İMKB ve faiz oranı aynı şekilde tepki vermektedir. Fakat burada bir ilişki daha elde edilmiştir. Buna göre para arzında meydana gelecek bir birimlik bir şok hisse senetleri fiyatlarında 1. dönemden itibaren 8. döneme kadar pozitif bir tepki meydana getirmektedir. Bu tepkinin şiddeti 4. dönemle 5. dönem arasında maksimuma ulaşmaktadır. Yani para arzında meydana gelen bir birimlik şok artış, hisse senedi fiyatlarında 8. döneme kadar bir yükselme meydana getirmekte ve tepki 8. dönemden sonra belirsizleşmektedir.

## VII. SONUÇ

Sermaye piyasaları ile çeşitli makroekonomik değişkenler arasındaki ilişkiler 1989:01-2003:12 dönemini kapsayan aylık veriler ve VAR, varyans ayrıştırması, etki-tepki analizi yöntemleri kullanılarak tespit edilmiştir. Çalışmada İMKB Ulusal 100 endeksi, reel gayri safi milli hasıla, reel dolar kuru, aylık faiz oranı, M1 ve M3 para arzı tanımları, TUFİ fiyat endeksi verileri kullanılmıştır.

VAR analiz yapılırken iki ayrı sistem oluşturulmuştur. İlk sistemde M1 dar tanımlı para arzı, ikinci sistemde M3 geniş tanımlı para arzı VAR sistemine dahil edilmiştir. Her iki sistemde de faiz ve reel döviz kuru değişkenlerinden İMKB endeksinde doğru bir nedensellik ilişkisi bulunmuştur. Ayrıca, yine her iki sistemde de İMKB endeksinden reel gayri safi milli hasılaya doğru bir nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir. Para arzları ve TUFİ fiyat endeksi ile İMKB endeksi arasındaki ilişkiler kullanılan para arzı tanımına göre farklılık göstermektedir. Dar tanımlı para arzının kullanıldığı VAR sisteminde, TUFİ fiyat endeksinden İMKB endeksinde doğru bir nedensellik ilişkisi tespit edilirken, M1'in bulunduğu sistemde para arzı ile

herhangi bir nedensellik ilişkisi tespit edilmemiştir.

M3 para arzının dahil edildiği VAR sisteminde TUFİE'den İMKB endeksine doğru olan nedensellik ilişkisi kaybolmuş, fakat M3 para arzından İMKB endeksine doğru bir nedensellik tespit edilmiştir. Buna göre sistemdeki para arzı tanımını genişledikçe TUFİE fiyat endeksinin İMKB endeksini açıklama gücünde ve nedensellik ilişkisinin anlamlılığında bir azalma meydana gelmiştir.

Varyans ayrıştırması sonuçları, İMKB endeksinde meydana gelen bir değişimin ilk dönemde düşük bir yüzdesinin (%2.2-%2.2), dolar kurundaki değişmeden ve büyük bir yüzdesinin (%11.5-%10) faiz oranlarındaki değişmeden meydana geldiği tespit edilmiştir. Bu oranlar zamanla artmış, dolar kurunda (%9.4-%9.1) ve faizde (%22-%14.3) ulaşmıştır. Ayrıca 36. dönemde reel gayri safi milli hasılda ön plana çıkmıştır (%13-%13.9). Faizin yüksek bir orana sahip olması, faizden İMKB endeksine doğru tespit edilen nedensellik ilişkilerini destekler niteliktedir.

Etki tepki analizleri sonuçları, İMKB' de meydana gelen bir birimlik şokun İMKB'nin kendi üzerinde 12. döneme kadar pozitif bir etkiye sahip olduğunu, faiz üzerinde ise 5. döneme kadar negatif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca para arzında meydana gelen bir birimlik bir şokun İMKB endeksi veya hisse senedi fiyatları üzerinde 8. döneme kadar pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmadan elde edilen bulgular, İMKB'nin çeşitli makroekonomik değişkenlerle ilişki içinde olduğu ve bu ilişkilerden yararlanılarak hisse senedi fiyatlarının öngörülebileceği görüşünü desteklemektedir. Önder, Metin ve Muradoğlu yapmış oldukları çalışmada İMKB 100 endeksini çeşitli yöntemlerle öngörmüşlerdir [20]. Bununla birlikte bu ilişkiler ve hisse senedi fiyatlarının öngörülebilirliği, İMKB'nin yarı güçlü formda etkin olmadığını göstermektedir. Bu sonuç, Zengin ve Kurt [22]'u destekler niteliktedir.

Enflasyon ve İMKB endeksi arasında M1 para arzının dahil olduğu sistemde, sadece enflasyondan İMKB'ye doğru bir nedensellik ilişkisi söz konusudur. M3 para arzının dahil olduğu sistemde enflasyon ve İMKB arasında bir nedensellik ilişkisi belirlenmemiştir. Varyans ayrıştırması sonuçları, İMKB'de meydana gelen değişmelerin, enflasyondaki değişmeler tarafından değil, daha çok faiz ve çıktındaki değişmeler tarafından açıklandığını göstermektedir. Yine etki tepki analizi sonuçları, İMKB ve enflasyonda meydana gelen şoklar karşısında, değişkenlerin birbirleri üzerinde belirsiz bir tepki oluşturduğunu göstermektedir. Reel faaliyetlerin sanayi üretim endeksi tarafından temsil edildiği Kargı ve Terzi'nin çalışmasındaki enflasyon ve reel faaliyetlerin İMKB'yle ilişkisi ile uyumlu sonuçlar elde edilememiştir

[19].

İMKB ve dolar kuru arasındaki nedensellik ilişkisinin dolar kurundan İMKB endeksine doğru olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, geleneksel yaklaşım ile uyum içinde iken portföy yaklaşımına uymamaktadır. Buna göre, döviz kurunun TERK tarafından temsil edildiği Özer [6] ile uyumlu bir sonuç elde edilememiştir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Fama, E.F. (1965). The Behavior of Stock Market Prices. *Journal of Business*, 38(1), January, 34-105.
- [2] Fama, E.F. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of the Theory and Empirical Work. *Journal of Finance*, 25(2), May, 383-417.
- [3] Carlstrom, C.T.; Fuerst, T.S. & Ioannidou, V.P. (2002). *Stock Prices and Growth: An Examination of the Credit Channel*. Research Department, Federal Reserve Bank of Cleveland, August 15.
- [4] Sprinkel, B.W. (1964). *Money and Stock Prices*. 3rd Ed. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.
- [5] Hamburger, M. J. & Kochin, A.L. (1972). Money and Stock Prices: The Channels of Influence. *The Journal of Finance*, 27(2), 231-249.
- [6] Özer, M. (1999). Türk Hisse Senedi Fiyatları ile Döviz Kurları Arasında Etkileşimler. *Bahçeşehir Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), Haziran, 61-73.
- [7] Abdalla, I. & Murinde, V. (1997). Exchange Rate and Stock Price Interactions in Emerging Financial Markets: Evidence on India, Korea, Pakistan and the Philippines. *Applied Financial Economics*, 7(1), 25-35.
- [8] Bartov, E. & Bodnar, G.M. (1994). Firm Valuation, Earnings Expectations, and the Exchange-Rate Exposure Effect. *The Journal of Finance*, 49(5), December, 1755-1785.
- [9] Granger, C.W.J.; Huang, B. & Yang, C.W. (1998). A Bivariate Causality between Stock Prices and Exchange Rates: Evidence from Recent Asia Flu. *Discussion Paper 98-09*, April.
- [10] Fama, E.F., (1981). Stock Returns, Real Activity, Inflation and Money. *American Economic Review*, 71(4), 545-564.
- [11] Geske, R. & Roll, R. (1983). The Fiscal and Monetary Linkage between Stock Returns and Inflation. *Journal of Finance*, 38(1), March, 1-33.
- [12] James, C.; Sergio, K. & Partch, M. (1985). A Varma Analysis of the Causal Relations Among Stock Returns, Real Output, and Nominal Interest Rates. *Journal of Finance*, 40(5), 1375-1384.

- [13] Lee, Bong-Soo. (1992). Causal Relations among Stock Returns, Interest Rates, Real Activity, and Inflation. *The Journal of Finance*, XLVII(4), September, 1591-1603.
- [14] Lastrapes, W.D. & Koray, F. (1990). Exchange Rate Volatility and U.S. Multilateral Trade Flows. *Journal of Macroeconomics*, 12(3), 341-362.
- [15] Kwon, C.S. & Shin, T.S. (1999). Cointegration and Causality between Macroeconomic Variables and Market Returns. *Global Finance Journal*, 10(1), 71-81.
- [16] Rapach, D.E. (2001). Macro Shocks and Real Stock Prices. *Journal of Economics and Business*, 53(1), 5-26.
- [17] Binswanger, M. (2004). How Important are Fundamentals? Evidence from a Structural VAR Model for the Stock Markets in the US, Japan and Europe. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 14(2), April, 185-201.
- [18] Muradoğlu, G. & Kivilcim M. (1995). Inflation and the Stock Market: A Cointegration Analysis. *Boğaziçi Journal, Review of Social, Economic and Administrative Studies*, 2, 207-216.
- [19] Kargı, N. & Terzi, H. (1997). Türkiye' de İMKB, Enflasyon, Faiz Oranı ve Reel Sektör Arasındaki Nedensellik İlişkilerinin VAR Modeli ile Belirlenmesi. *İMKB Dergisi*, 1(4), Ekim-Aralık, 27-39.
- [20] Önder, A.Ö.; Metin, K. & Muradoğlu, G. (1999). Hisse Senedi Fiyatlarının Çeşitli Zaman Serisi Modelleriyle Yapılmış Öngörüsü: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Örneği. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 26(1-2), 163-178.
- [21] Perron, P. (1989). The Great Crash, the Oil Price Shock and the Unit Root Hypothesis. *Econometric Analysis*, 57(6), 1361-1401.
- [22] Zengin, H. & Kurt, S. (2004). İMKB'nin Zayıf ve Yarıgüçlü Formda Etkinliğinin Ekonometrik Analizi. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 6(21), Ocak, 145-152.
- [23] Sims, C.A. (1980). Macroeconomics and Reality. *Econometrica*, 48(1), 1-46.
- [24] Kargı, N. (1996). Sermaye Piyasasının Ekonomik Kalkınmadaki Rölü ve Tasarrufların Alternatif Yatırım Araçları Arasındaki Dağılımı: Türkiye Örneği. *K.T.Ü. S.B.E. Yayınlanmamış Doktora Tezi*.
- [25] Enders, W. (1996). *RATS Handbook for Econometric Time Series*. New York: John Wiley&Sons, Inc.
- [26] Mun, Chong-Chin. (1992). Estimates of Inflation Rate-Stock Return Relationships with Rational Expectations: Structural Versus VAR Methods. *Unpublished Ph. D. Thesis*, Texas Tech University, Lubbock.
- [27] Doan, T.A. (1992). *RATS User's Manual Version 4. Estima*. Evanston.
- [28] Chisti, S.U.; Aynul, H.M. & Syed, M.F. (1992). Macroeconometric Modeling and Pakistan's Economy: A Vector Autoregression Approach. *Journal of Development Economics*, 38(2), 353-370.
- [29] Hakkio, C. & Morris, C.S (1984). *Vector Autoregressions: A User's Guide*. Federal Reserve Bank of Kansas City. *Research Working Paper*, 84-100.

**Hilmi ZENGİN** (hzengin@hotmail.com) has Ph.D. of Business Management at Blacksea Technical University Social Sciences Institute. He is Professor in Economics Department of BTU. His research areas are applied mathematics, applied econometrics, modeling and forecasting techniques.

**Serdar KURT** (skurt@ktu.edu.tr) is Ph.D. of Economics Student at Blacksea Technical University Social Science Institute. He is Research Assistant in Economics Department at BTU. His research areas are time series, panel data, finance econometrics and macroeconomics.

## ANALİTİK HİYERARŞİ YÖNTEMİ'YLE İŞ SEKTÖRÜ SEÇİMİ

Semra ERPOLAT<sup>1</sup>, Nalan CİNEMRE<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İstatistik Bölümü, Araştırma Görevlisi

<sup>2</sup>Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, İstatistik Bölümü, Profesör Dr.

### JOB SELECTION BY USING ANALYTIC HIERARCHY PROCESS

**Abstract:** Selection of the job for earning the income needed for living comes later than the selection of profession. Education and training is needed to obtain the vocational knowledge and expertise that is required for a particular job. On the other hand, selection of the most suitable job is made amongst the available ones.

This study is carried out to assess various aspects of the business sectors where Mimar Sinan Fine Arts University Faculty of Science and Letter Department of Statistics, students are planning to work after graduation. Further to this assessment, guidance will be provided to the students for determining the most suitable business sector for them. The sectors which are mostly favored by the students after the graduation will also be determined in this study.

**Keywords:** Analytic Hierarchy Process, Job, Profession.

### I. GİRİŞ

Meslek; kişilerin belirli bir eğitimle edindikleri ve hayatlarını kazanmak için sürdürdükleri düzenli ve kurallı faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir [1]. Meslekler, gerektirdiği nitelikler ve sağladıkları olanaklar yönünden çok çeşitlilik gösterirler

Çok çeşitli meslekler arasından birinin seçimi ise; bir kimsenin, en iyi yapabileceğini düşündüğü faaliyetleri içeren ve kendisine en üst düzeyde doyum sağlayacağına inandığı bir mesleğe yönelmesidir [1]. Bu yönleşte kişinin titiz davranarak yaşantısını önemli biçimde etkileyecek, mutlu veya mutsuz olmasına yol açacak meslek seçiminde, en doğru ve isabetli kararı vermesi uygun olur.

Değişen yaşam koşulları nedeniyle günümüzde meslek sayısı 45 bine ulaşmıştır [1]. Bu mesleklerden bir kısmı herhangi bir diploma gerektirmese de en az lisans diploması gerektiren mesleklerin sayısı oldukça fazladır.

Bir meslek edinmek amacıyla eğitim gören gençler, mezuniyetlerinin ardından hangi iş sektöründe çalışacaklarına karar vermek durumundadırlar. Mesleklerin uygulanabileceği iş alanlarının çok sayıda olması nedeniyle bu kararı vermek çoğu zaman zor

### ANALİTİK HİYERARŞİ YÖNTEMİ'YLE İŞ SEKTÖRÜ SEÇİMİ

**Özet:** Karşılığında yaşamı sürdüreceği şekilde gelir elde edilecek olan gerçek işin seçimi, meslek seçiminden sonra gelir. İleride sahip olunmak istenen mesleğin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanmak amacıyla meslek seçerken belirli bir eğitimin alınması gerekmektedir. İş seçimi ise varolan işler arasında uygun olanını seçmektir.

Bu çalışma, mesleklerini istatistikçi olarak seçmiş Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi İstatistik Bölümü son sınıf öğrencilerinin mezun olduktan sonra çalışmayı planladıkları iş sektörlerini belirli ölçütler altında değerlendirmek ve bu değerlendirme sonucunda öğrencilere en uygun iş sektörünü belirlemede yardımcı olmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ayrıca öğrencilerin mezun olduktan sonra daha çok hangi iş sektörüne yönelecekleri de belirlenmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Analitik Hiyerarşi Yöntemi, İş, Meslek.

olmaktadır.

Kişinin meslekle ilgili kararını oluşturma sürecinde;

- Mesleğin tanımı
- Eğitim süresi ve okutulan belli başlı dersler
- Kişide olması gereken nitelikler
- Mezun olunca kazanılacak ünvan ve yaptıkları işler
- Çalışma ortamı / olanakları, çalışma koşulları
- Mesleki ilerleme
- Kazanç

sorularının cevaplarını araştırarak meslekleri ayrıntılı olarak tanıması gerekir [2]. Mesleklerin özelliklerini inceledikten sonra; kişiler kendi özellikleriyle mesleklerin ortak noktalarını belirleyerek alternatif meslekleri belirleyebilirler.

Karşılığında yaşamı sürdürecektir şekilde gelir elde edilecek olan işin seçimi, meslek seçiminden sonra gelir. İş seçimi kısaca varolan işler arasında uygun olanını seçmek biçiminde açıklanabilir.

Bireyin geçmişi ve temelleri, rol modelleri, deneyimleri, ilgileri, kişiliği ve mesleği, iş seçimini etkileyen en önemli etkenlerdendir. Bireysel temeller, örneğin toplumsal sınıf, etnik köken, cinsiyet, zeka gibi karmaşık etkenler, bireyin meslek seçimini etkiler. Bu etkenlerin etkileşimi, bireyin iş seçimini etkilemektedir [3].

## II. KARAR

Karar verme, hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi yönünde alternatif eylem planlarından birini seçme sürecidir [4]. Bu süreçte hedef sayısına ve eldeki verinin niteliğine göre en uygun tekniğin seçimi son derece önemlidir.

Alternatif karar seçeneklerine ilişkin sonuç değerleri ile olayın yapısı hakkındaki bilgiler eksiksizse belirlilik durumunda karar alma söz konusu olur [3]. Belirlilik altındaki karar problemleri, dikkate alınan ölçüt sayısına göre tek ölçütlü veya çok ölçütlü başlıklarının birinin altında incelenir.

## III. ANALİTİK HİYERARŞİ YÖNTEMİ

1970 yıllarında, Thomas Saaty tarafından bir model olarak geliştirilen Analitik Hiyerarşi Yöntemi (AHY), belirlilik durumunda çok ölçütlü karar problemlerinin çözümü için geliştirilen karar verme araçlarından bir tanesidir.

Çok sayıda ölçütün söz konusu olduğu bir konuda karar verirken karşılaşılan önemli sorunlardan bir tanesi sistemdeki alternatifler için ağırlık, önem veya üstünlük belirlemektir. İşte AHY; bir hiyerarşideki bu tür tercihlerin belirlenmesini sağlayan bir yöntemdir.

AHY'nin, yalnızca alternatiflerin kendi aralarında iyi tanımlanmış matematiksel fonksiyonlarla (genellikle doğrusal) ilişkilendirildiği diğer karar destek araçlarından farkı; fikirlerin, duygu ve heyecanların, karar alternatiflerinin sayısal bir ölçekle sıralanmasını sağlayacak şekilde ölçüldüğü durumlara farklı bir yaklaşım getirmesidir. Bir başka deyişle AHY, hem somut hem de soyut faktörlerle çalışılmasına imkan verir [5].

Hem objektif hem de subjektif değerlendirme ölçütlerini kullanması, değerlendirme tutarlılığının test edilmesini sağlaması, özellikle de çok sayıda ölçüte göre değerlendirilmesi gereken alternatifler içerisinde hangisine öncelik verilmesi gerektiği gibi çok önemli bir kararın, karar verici tarafından uygulanması nedeniyle

AHY önemli bir araçtır [6].

### III.1. Analitik Hiyerarşi Yöntemi'nin Kullanım Alanları

AHY aşağıdaki alanlarda yaygın kullanıma sahiptir [8].

- 1.Olası sonuçların kestirilmesi
- 2.Kaynakların dağıtılması
- 3.Karar destek sistemindeki değişikliklerin kontrol edilmesi
- 4.İstihdamı değerlendirmek ve ücret artışlarını ödeneklere ayırmak
- 5.Alternatifleri seçmek
- 6.Maliyet / fayda karşılaştırmaları
- 7.Grup karar verme sürecinin kolaylaştırılması.

### III.2. Hiyerarşik Yapı

AHY modelini oluşturma sürecinin ilk adımı problemin hiyerarşisini oluşturmaktır. Problemin yapısına göre temel hiyerarşik yapı aşağıdaki yapılardan birine uyar [5].

- Amaç, ölçütler, alternatifler
- Amaç, ölçütler, alt ölçütler, alternatifler
- Amaç, ölçütler, alt ölçütler, senaryolar, alternatifler
- Amaç, aktörler, ölçütler, alternatifler
- Amaç, ölçütler, güçlülük (yoğunluk) düzeyleri, pek çok alternatif.

Bu çalışmada amaç, ölçütler, alt ölçütler, alternatiflerden oluşan hiyerarşi kullanılmıştır.

AHY'nin değerlendirilmesinde karar verici her bir ölçütün amaca olan katkısının büyüklüğü bakımından görece önemini ve her bir ölçüte göre alternatifler için tercihi belirlemektedir. Görece önem ve tercihler hakkında karar verilmesinin ardından ölçütlerin amaca göre önceliklerinin ve alternatiflerin her bir ölçüte göre önceliklerinin hesaplanmasına geçilir. Daha sonra bu öncelikler, alternatifleri sıralayabilmek için kullanılır.

Çözülmesi amaçlanan her problem için AHY'de "amaç", "ölçüt", "olası alt ölçüt seviyeleri" ve

“alternatifler”den oluşan hiyerarşik bir model kullanır.

Karışık, anlaşılması güç veya yapısallaşmamış sorunlar için genel bir yöntemdir ve üç temel kural üzerine kurulmuştur:

1. Hiyerarşilerin oluşturulması kuralı
2. Üstünlüklerin belirlenmesi kuralı
3. Mantıksal ve sayısal tutarlılık kuralı.

Hiyerarşinin tüm parçaları birbirleriyle ilişkili olup faktördeki herhangi bir değişimin diğer faktörleri nasıl etkilediği kolayca görülebilir. AHY'nin hiyerarşik yapısındaki bu esneklik ve etkinlik sayesinde karar verici,

- bir çok veri türünü bir araya getirerek,
  - performans seviyelerindeki farklılıklar birbirine uygun hale dönüştürerek,
  - farklı gözükən nesnelere birbirleriyle karşılaştırarak,
- daha tutarlı ve uygun kararlar alabilir.

### III.3. AHY'nin Aksiyonları

AHY'nin teorik alt yapısı üç aksiyoma dayanır.

1.İki taraflı olma/tersi olma (reciprocity) aksiyomu: A elemanı B elemanının 5 katı büyüklüğünde ise B, A'nın 5'te 1'i olur.

2.Homojenlik aksiyomu: Karşılaştırılan elemanların birbirinden çok fazla farklı olmaması gerektiğini, olursa yargılarda hataların ortaya çıkabileceğini ifade eder.

3.Bağımsız olma aksiyomu: Bir hiyerarşideki belirli bir kademeye ait elemanlara ilişkin yargıların veya önceliklerin başka bir kademedeki elemanlardan bağımsız olmasını gerektirir. Bu ifade, üst kademe ölçütlerin önceliklerinin yeni bir alternatif eklendiğinde veya çıkarıldığında değişmeyeceği anlamına gelmektedir [4].

### III.4. İkili Karşılaştırmalar

Görelî önem ve tercihlerle ilgili yargıların belirlenmesinden sonra ölçütlerin hedefe göre önceliklerinin hesaplanmasına geçilir.

İkili karşılaştırmalar AHY'de kullanılan temel ölçüm aşamasıdır. AHY'deki ikili karşılaştırmalarda bir çift oluşturan birimlerden birinin diğerinden ne kadar önemli olduğunu açıklamada dokuz nokta ölçeği kullanır.

Bu amaçla kullanılabilen farklı ölçüler varsa da dokuz nokta ölçeğinin oldukça iyi bir ayırım sağladığı kanıtlanmıştır [5].

İkili karşılaştırma,  $i$  satırındaki ( $i=1,L,n$ ) ölçütlerin  $n$  sütunla temsil edilen her bir ölçüte bağlı olarak derecelenmesiyle yapılır. AHY 1 ile 9 arasında bir ölçek önerir. AHY'de ölçütlerin ve alternatiflerin birbirlerine göre önem derecelerini belirleyebilmek için AHY ikili karşılaştırmalar ölçeği tablosundaki ağırlıklara göre puanlandırılır. Önerilen ölçek aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo.1. Saaty Önem Derecesi Tablosu

$a_{ij}$ Sayısal Yargı	Sözel Yargı
1	Eşit derecede önemli
3	Biri diğerine göre orta derecede daha önemli
5	Kuvvetli düzeyde önemli
7	Çok kuvvetli düzeyde önemli
9	Aşırı düzeyde önemli
2, 4, 6, 8	Uzlaşma gerektiğinde kullanılan önem dereceleri

AHY'de yargılar ikili karşılaştırmalar sonucu bir matrise dönüştürülür.  $a_{ij}$ ,  $i$  özellik ile  $j$  özelliğin ikili karşılaştırma değerini göstermek üzere ikili karşılaştırma matrisinin genel gösterimi aşağıdaki matris ile gösterilebilir.

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & L & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & L & a_{2n} \\ & & M & \\ a_{n1} & a_{n2} & L & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & L & a_{1n} \\ \frac{1}{a_{12}} & a_{22} & L & a_{2n} \\ & & M & \\ \frac{1}{a_{n1}} & \frac{1}{a_{n2}} & L & a_{nn} \end{bmatrix}$$

İkili karşılaştırmalar matrisi aşağıdaki özelliklere sahiptir [5]:

1.Matris tüm elemanları pozitif olan kare matristir.

2.Matris tam tutarlı ise  $a_{ij}, a_{jk} = a_{ik}$  eşitliğini sağlar.

3.Matris tam tutarlı ise matrisin herhangi bir satırından diğer tüm faktörleri elde edilebilir.

4.n sayısının 2'li kombinasyonu kadar açılım yapılabilir.

5. Matrisin en büyük özdeğerine karşılık gelen özvektör, AHY matrisinde ağırlık veya görelî önem vektörü olarak adlandırılır.

6. A matrisinin köşegen elemanları 1'e eşittir [7].

### III.5. Görelî Önem Vektörünün Hesaplanması

N normalleştirilmiş matrisinin i. sütun elemanları  $w_i$ 'ye bölünerek  $W^*$  matrisi elde edilir. Normalleştirme işlemi A matrisinin tüm elemanlarının ilgili öğenin bulunduğu sütunların eleman toplamlarına bölünerek gerçekleştirilir. N matrisinin satır elemanlarının ortalaması alınarak da göreceli ağırlıklar elde edilir  $\bar{w}$ .

$$N = \begin{bmatrix} w_1 & w_1 & L & w_1 \\ w_2 & w_2 & L & w_2 \\ & & M & \\ w_n & w_n & L & w_n \end{bmatrix}$$

İkili karşılaştırma matrisinin çözümünden elde edilen görelî önem vektörü  $W = (w_1, w_2, L, w_n)$  şeklinde gösterilir. Buradaki  $w_j$  değerleri öncelik ya da özvektör olarak tanımlanır. Görelî önem vektörlerinden görelî önem matrisine ulaşılabilir. Görelî önem matrisi ( $W^*$ ) aşağıdaki gibidir.

$$W^* = \begin{bmatrix} \frac{w_1}{w_1} & \frac{w_1}{w_2} & L & \frac{w_1}{w_n} \\ \frac{w_2}{w_1} & \frac{w_2}{w_2} & L & \frac{w_2}{w_n} \\ & & M & \\ \frac{w_n}{w_1} & \frac{w_n}{w_2} & L & \frac{w_n}{w_n} \end{bmatrix}$$

### III.6. Karşılaştırma Matrisinin Tutarlılığı

Tutarlılık çok önemlidir. Çünkü hiç kimse önemli bir kararı tutarlılık olmaksızın sadece yargularıyla vermek istemez. AHY'de tutarlılık incelemesi ikili karşılaştırmalar matrisi kullanılarak yapılır.

İkili karşılaştırmalar matrisi tutarlı ise A matrisi ile  $W^*$  matrisi arasında bir fark olmayacaktır. AHY tutarlılık oranı aşağıdaki gibidir.

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Burada;

$W^*$  matrisinin tutarlılık indeksi

$$CI = \frac{n_{maks} - n}{n - 1},$$

$W^*$  matrisinin rasgele tutarlılık indeksi

$$RI = \frac{1.98(n - 2)}{n},$$

olup  $n_{maks}$  değeri ise A matrisi ile  $\bar{w}$  vektörünün çarpımı sonucu elde edilir.  $CR < 0.1$  olduğu sürece A matrisinin tutarsızlık düzeyi kabul edilebilir ölçüde olacaktır [8].

## IV. UYGULAMA

### IV.1. Problemin Tanımı

Üniversitelerden her yıl binlerce öğrenci mezun olmaktadır. Bu üniversitelerden biri olan Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi'nin Fen Edebiyat Fakültesi İstatistik Bölümü'nden de her yıl ortalama 40-45 öğrenci mezun olmaktadır. Mezun öğrencilerin her biri çeşitli iş sektörlerinde çalışma hayatına atılmaktadırlar. Çalışılması planlanan sektörü belirlemede çeşitli ölçütler söz konusudur.

### IV.2. Amaç

Bu çalışmada amaç Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi (MSGSÜ) Fen Edebiyat Fakültesi İstatistik Bölümü mezunlarının çalışmayı planladıkları sektörleri belirli ölçütler altında değerlendirmek ve bu değerlendirme sonucu elde edilen öğrencilere en uygun iş sektörünü belirlemede yardımcı olmaktır. Çalışmada ayrıca öğrencilerin mezun olduktan sonra daha çok hangi iş sektörüne yöneleceklerini belirlemek de amaçlanmaktadır.

### IV.3. Kullanılan Yöntem

MSGSÜ İstatistik Bölümü öğrencileri tarafından en çok tercih edilen iş sektörleri ve bu sektörlerin tercih edilmesinde dikkate alınan ölçütlerin belirlenmesi için bir anket uygulanmıştır. Anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde belli başlı iş sektörleri listelenmiş ve öğrencilerden bu sektörleri önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. İkinci bölümde ise çalışılması planlanan iş sektörünü belirlerken dikkate alınan ölçütler listelenmiş ve bunların önem derecesine göre sıralanmaları istenmiştir (aynı önem derecesine sahip birden fazla seçenek tercih edilebilir). Anket sonucunda;

- Mezun olunduktan sonra öğrencilerin en çok çalışmayı düşündükleri iş sektörleri sırasıyla finans, bilgisayar, araştırma, eğitim



- Bu iş sektörlerini belirlerken öğrencilerin dikkate aldıkları ölçütler ise ilgi, eğitim, ücret

olarak belirlenmiştir.

İkinci aşamada ise öğrencilerden ilgi, eğitim, ücret ölçütlerinin her biri için finans, bilgisayar, araştırma ve eğitim sektörleri için AHY'nin puanlama sistemine uygun olarak 1-9 arasında bir sayı vermeleri istenmiştir. AHY, öğrencilerin yapmış oldukları puanlamaya göre yürütülmüştür.

#### IV.4. AHY'nin Kullanım Amacı

Çalışmada AHY'nin kullanılma nedenleri aşağıdaki ifadelerle açıklanabilir.

- İş sektörlerini belirlemenin çok ölçütlü bir süreç olması.
- İş sektörlerinin belirlenmesinde objektif değerlendirmenin yapılmasına olanak vermesi.
- Sonuçların tutarlılığının analitik olarak incelenmesine olanak vermesi.

#### IV.5. AHY'yi Kullanmanın Sağlayacağı Yararlar

AHY kullanılarak aşağıdaki yararlar sağlanabilir.

- Çok ölçütlülük analitik olarak incelenebilir.
- Hem objektif hem de subjektif değerlendirme ölçütleri birlikte yürütülebilir.
- İş sektörlerini seçim sonuçlarının tutarlılığı ölçülebilir.
- Alternatiflerin ağırlıklandırılması sağlanabilir.

#### IV.6. Kriterler

Yapılan anket sonucunda öğrencilerin iş sektörlerini “ilgi, eğitim ve ücret” ölçütlerine göre belirledikleri ortaya çıktığından, ölçüt olarak bu üç unsur alınmıştır. Belirleyici nitelikteki bu ölçütler aşağıdaki gibi açıklanabilir.

**İLGİ:** Öğrencilerin çalışmayı planladıkları iş sektörünü belirlerken ilgi duydukları alanı dikkate almalarını ifade etmektedir.

**EĞİTİM:** Alınan eğitime göre çalışılacak olan iş sektörünü belirlemeyi ifade etmektedir.

**ÜCRET:** Alınacak aylık maaşa göre çalışılacak iş sektörünü belirlemeyi ifade etmektedir.

#### IV.7. Alternatifler

Anket sonucunda öğrencilerin en çok tercih ettikleri dört sektör alternatif olarak alınmıştır. Bunlar sırasıyla “finans, araştırma, bilgisayar, eğitim” sektörleridir.

#### IV.8. Hiyerarşik Yapının Kurulması

AHY'nin genel yapısı birçok ölçüt hiyerarşisini kapsayabilir. 2004-2005 eğitim öğretim yılında MSGSÜ Fen Edebiyat Fakültesi İstatistik Bölümü son sınıfında toplam 40 öğrenci bulunmaktadır. Bu öğrencilerin hiyerarşik yapısı Şekil.1'de gösterilmiştir.

Birinci hiyerarşi sürecindeki  $P_1, P_2, L, P_{40}$  değerleri öğrencilerin seçim süreciyle ilgili düşüncelerinin göreceli ağırlıklarıdır.

İkinci hiyerarşideki,

$$(P_{(1)1}, P_{(1)2}, P_{(1)3}), L, (P_{(40)1}, P_{(40)2}, P_{(40)3})$$

ağırlıkları öğrencilerin iş seçimindeki ilgi, eğitim, ücret ölçütleriyle ilgili bireysel düşüncelerini yansıtmaktadır.

Alternatiflere ilişkin,

$(P_{(1)11}, P_{(1)12}, P_{(1)13}), (P_{(1)21}, P_{(1)22}, P_{(1)23}),$   
 $(P_{(1)31}, P_{(1)32}, P_{(1)33}), (P_{(1)41}, P_{(1)42}, P_{(1)43}), \dots,$   
 $(P_{(40)11}, P_{(40)12}, P_{(40)13}), (P_{(40)21}, P_{(40)22}, P_{(40)23}),$   
 $(P_{(40)31}, P_{(40)32}, P_{(40)33}), (P_{(40)41}, P_{(40)42}, P_{(40)43})$  olasılıkları da öğrencilerin iş sektörleriyle ilgili bireysel düşüncelerini yansıtmaktadır. Bu olasılıklara ilişkin aşağıdaki durumlar söz konusudur.

$$P_1 + P_2 + L + P_{40} = 1$$

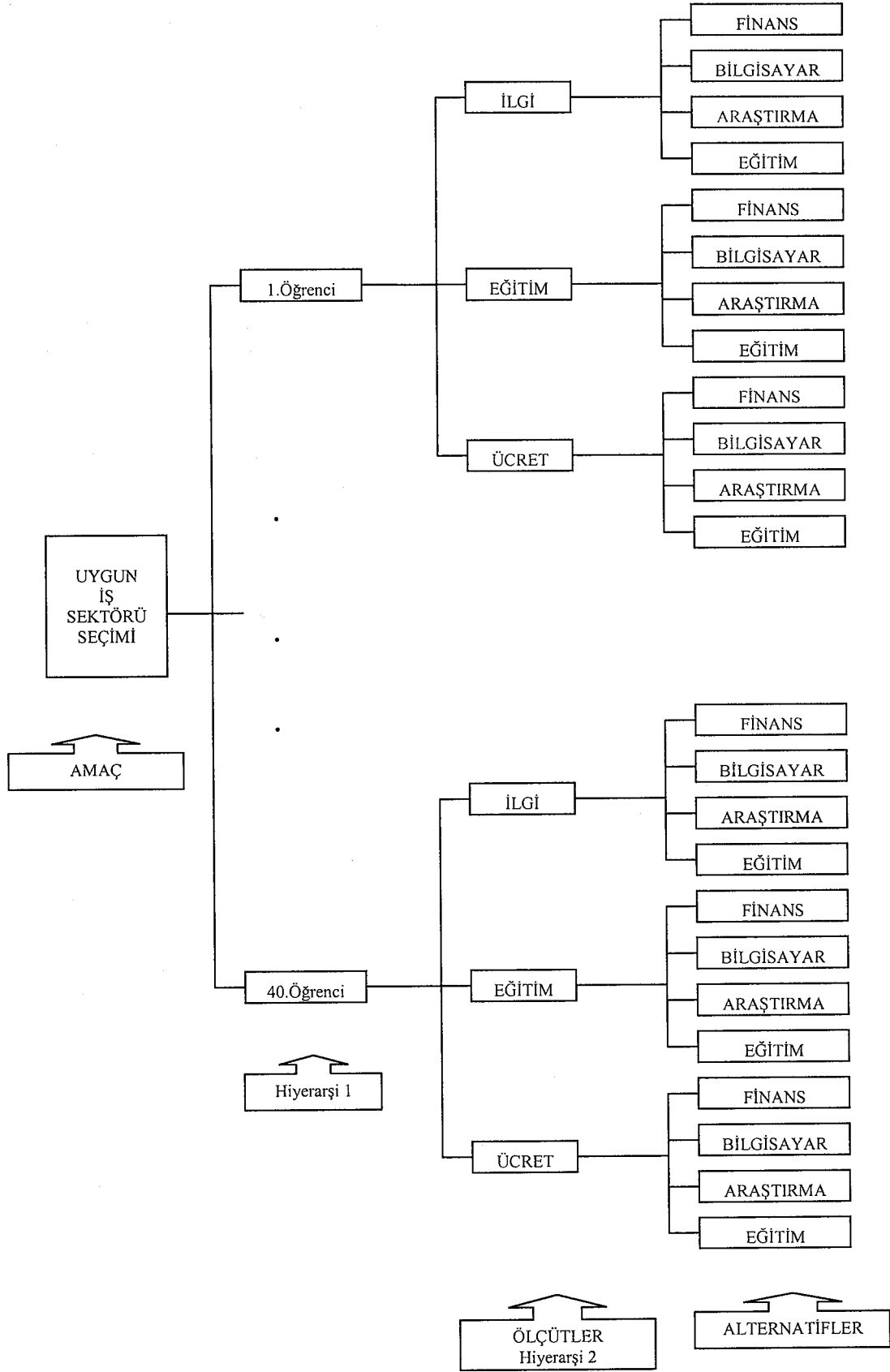
$$P_{(1)1} + P_{(1)2} + P_{(1)3} = 1 \quad L \quad P_{(40)1} + P_{(40)2} + P_{(40)3} = 1$$

$$P_{(1)11} + P_{(1)12} + P_{(1)13} = 1 \quad L \quad P_{(40)11} + P_{(40)12} + P_{(40)13} = 1$$

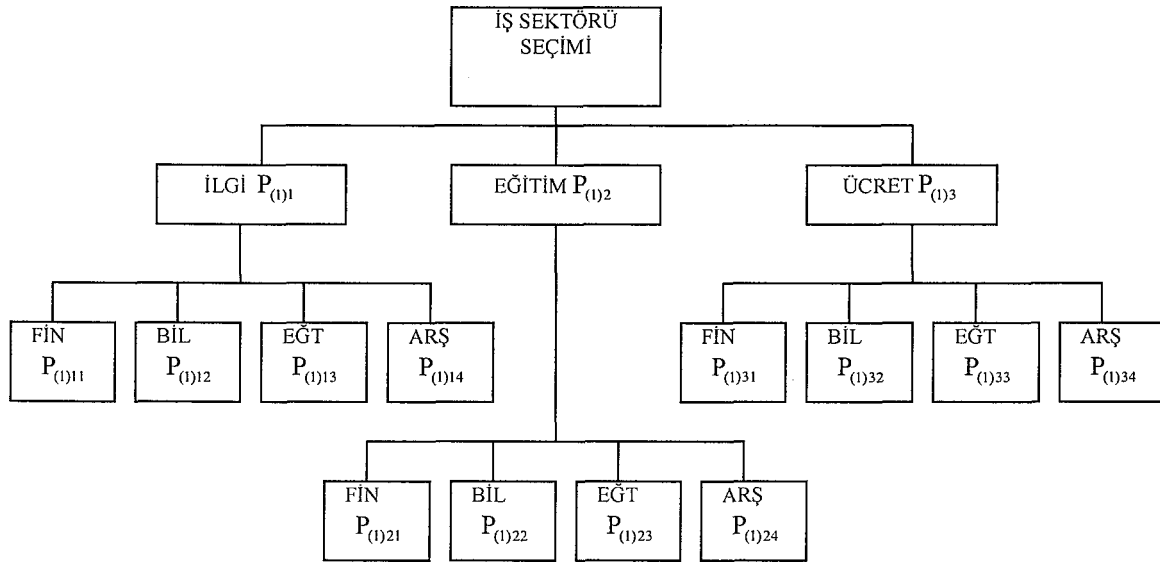
$$P_{(1)21} + P_{(1)22} + P_{(1)23} = 1 \quad L \quad P_{(40)21} + P_{(40)22} + P_{(40)23} = 1$$

$$P_{(1)31} + P_{(1)32} + P_{(1)33} = 1 \quad L \quad P_{(40)31} + P_{(40)32} + P_{(40)33} = 1$$

$$P_{(1)41} + P_{(1)42} + P_{(1)43} = 1 \quad L \quad P_{(40)41} + P_{(40)42} + P_{(40)43} = 1$$



Şekil.1. AHY'nin Hiyerarşik Yapısı



Şekil.2. 1.Öğrenci İçin Uygun İş Sektörü Seçimi

#### IV.9. İkili Karşılaştırmaların Yapılması

Öğrencilerin tümünün ölçütlere ve alternatiflere verdikleri puanlara göre ikili karşılaştırma matrisleri bölüm III.4’ te anlatıldığı gibi oluşturulmuştur.

Tablo.2’de 1.öğrencinin ölçütlere verdiği puanlara göre düzenlenmiş ikili karşılaştırma matrisi, Tablo.3’de ise 1.öğrencinin “finans, bilgisayar, eğitim, araştırma” alternatiflerine, “ilgi, eğitim, ücret” ölçütlerine göre verdiği puanlar dikkate alınarak oluşturulan ikili karşılaştırma matrisi yer almaktadır.

Tablo.2. Ölçütlere İlişkin İkili Karşılaştırma Matrisi (A)

	İLGİ	EĞİTİM	ÜCRET
İLGİ	1	9	9
EĞİTİM	1/9	1	1
ÜCRET	1/9	1	1

Tablo.3. Alternatiflerin “İlgi, Eğitim, Ücret” Ölçütlerine Göre İkili Karşılaştırma Matrisi  $A_{İLGİ} = A_{EĞİTİM} = A_{ÜCRET}$

	Finans	Bilgisayar	Eğitim	Araştırma
Finans	1	1 / 6	1 / 5	1 / 4
Bilgisayar	6	1	2	3
Eğitim	5	1 / 2	1	2
Araştırma	4	1 / 3	1 / 2	1

#### IV.10. Tutarlılık Oranlarının Hesaplanması

İkili karşılaştırmalar sonucunda elde edilen matrislerin Tutarlılık incelemesi Bölüm III.6’ da açıklandığı gibi gerçekleştirilmiştir.

#### IV.10.1. Normalleştirilmiş Matrisler

Tutarlılık incelemesinde ilk olarak A matrislerine ilişkin normalleştirilmiş matrisler elde edilir. Bilindiği gibi bu matrisler N olarak gösterilir. 1.öğrenciye ilişkin normalleştirilmiş matrisler aşağıdaki gibidir.

Tablo.4. A’ya İlişkin N Matrisi

	İlgi	Eğitim	Ücret	Toplam	ORT ( $\bar{W}$ )	Olasılık
İlgi	0.82	0.82	0.82	2.45	0.82	$P_{(1)1}$
Eğitim	0.09	0.09	0.09	0.27	0.09	$P_{(1)2}$
Ücret	0.09	0.09	0.09	0.27	0.09	$P_{(1)3}$

Tablo.4’ün ortalama sütunundaki  $(\bar{W}_İ, \bar{W}_E, \bar{W}_Ü) = (0.82 \ 0.09 \ 0.09)$  değerleri sırasıyla ilgi, eğitim ve ücret ölçütlerine ilişkin göreceli ağırlıkları vermektedir.

Tablo.5.  $A_{İLGİ} = A_{ÜCRET} = A_{EĞİTİM}$  için

$$N_{İLGİ} = N_{ÜCRET} = N_{EĞİTİM}$$

	Finans	Bilgisayar	Eğitim	Araştırma	Top	$\bar{W}$	Olasılık
Finans	0.06	0.08	0.05	0.04	0.24	0.06	$P_{(1)11}$
Bilgisayar	0.38	0.50	0.54	0.48	1.90	0.47	$P_{(1)12}$
Eğitim	0.31	0.25	0.27	0.32	1.15	0.29	$P_{(1)13}$
Araştırma	0.25	0.17	0.14	0.16	0.71	0.18	$P_{(1)14}$

Tablo.5’in ortalama sütunundaki  $(\bar{W}_{İA}, \bar{W}_{İB}, \bar{W}_{İE}, \bar{W}_{İAR}) = (0.06 \ 0.47 \ 0.29 \ 0.18)$

değerleri ise sırasıyla finans, bilgisayar, eğitim ve araştırma iş sektörlerinin “ilgi” ölçütü açısından görece ağırlıklarını verir. Aynı değerler “ücret” ve “eğitim” ölçütleri için de geçerlidir.

#### IV.10.2. Tutarlılık İncelemesi

Normalleştirilmiş matrisler incelendiğinde ölçütlere ilişkin matrisin (Tablo.4) tüm sütunlarının özdeş olduğu, buna karşın alternatiflerin ilgi, ücret, eğitim ölçütlerine göre normalleştirilmiş matrislerinin ( $N_{İLGİ} = N_{ÜCRET} = N_{EĞİTİM}$ ) özdeş olmadığı görülmektedir. Bu durum  $N$  matrisinin tutarlı olduğunun  $N_{İLGİ}, N_{ÜCRET}, N_{EĞİTİM}$  matrislerinin ise tutarlı olmadıklarının kanıtıdır.

$N_{İLGİ}, N_{ÜCRET}, N_{EĞİTİM}$  matrislerine ilişkin tutarsızlığın “açıklanabilir” düzeyde olup olmadığının incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen işlemler aşağıda topluca gösterilmiştir.

Tablo.5’deki  $A_{İLGİ} = A_{ÜCRET} = A_{EĞİTİM}$  matris değeri ve  $(\overline{W}_{İA}, \overline{W}_{İB}, \overline{W}_{İE}, \overline{W}_{İAR}) = (0.06 \quad 0.47 \quad 0.29 \quad 0.18)$  ağırlıklar vektörünün çarpımı sonucunda aşağıdaki vektör elde edilir.

$$\begin{bmatrix} 1 & \frac{1}{6} & \frac{1}{5} & \frac{1}{4} \\ 6 & 1 & 2 & 3 \\ 5 & \frac{1}{2} & 1 & 2 \\ 4 & \frac{1}{3} & \frac{1}{2} & 1 \end{bmatrix}_{4 \times 4} \begin{bmatrix} 0.06 \\ 0.47 \\ 0.29 \\ 0.18 \end{bmatrix}_{4 \times 1} = \begin{bmatrix} 0.24 \\ 1.94 \\ 1.18 \\ 0.72 \end{bmatrix}_{4 \times 1}$$

Çarpım sonucu elde edilen bu vektörün elemanları toplanarak  $n_{maks}$  değeri hesaplanır. Bu değer aşağıdaki gibidir.

$$n_{maks} = 0.24 + 1.94 + 1.18 + 0.72 = 4.09$$

Bu işlemlerin ardından  $n = 4$  için tutarlılık oranı hesaplanabilir. Bunun için ilk olarak tutarlılık indeksi (CI) ve rasgele tutarlılık indeksi (RI) hesaplanmalıdır. Söz konusu değerlerin hesaplanmasıyla ilgili işlemler aşağıda gösterilmiştir.

$$CI = \frac{n_{maks} - n}{n - 1} = \frac{4.09 - 4}{4 - 1} = 0.03$$

$$RI = \frac{1.98(n - 2)}{n} = \frac{1.98(4 - 2)}{4} = 0.99$$

$$CR = \frac{CI}{RI} = \frac{0.03}{0.99} = 0.03$$

Tutarlılık oranı  $CR < 0,1$  olduğu için 1.öğrenciye ilişkin  $A_{İLGİ} = A_{ÜCRET} = A_{EĞİTİM}$  matrislerinin tutarsızlık düzeyi kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir.

#### IV.11. Birleşik Ağırlıkların Bulunması

Birleşik ağırlıklar, verilecek kararı belirleyen oranlardır. Çalışılacak iş sektörüne karar vermek için ikili karşılaştırmalar sonucu elde edilen görece ağırlıklar kullanılır.

1.öğrenci için en uygun iş sektörü kararını vermek için aşağıdaki işlemler gerçekleştirilir.

$$\begin{aligned} FİNANS &= P_{(1)1} * P_{(1)11} + P_{(1)2} * P_{(1)21} + P_{(1)3} * P_{(1)31} \\ &= 0.82 * 0.06 + 0.09 * 0.06 + 0.09 * 0.06 \\ &= 0.06 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} EĞİTİM &= P_{(1)1} * P_{(1)13} + P_{(1)2} * P_{(1)23} + P_{(1)3} * P_{(1)33} \\ &= 0.82 * 0.29 + 0.09 * 0.29 + 0.09 * 0.29 \\ &= 0.29 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} ARAŞTIRMA &= P_{(1)1} * P_{(1)14} + P_{(1)2} * P_{(1)24} + P_{(1)3} * P_{(1)34} \\ &= 0.82 * 0.18 + 0.09 * 0.18 + 0.09 * 0.18 \\ &= 0.06 \end{aligned}$$

Yapılan hesaplamalar sonucunda 1.öğrenciye ilişkin birleşik ağırlıklar finans için 0.06; bilgisayar için 0.47; eğitim için 0.29 ve araştırma için 0.18 olarak elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre 1.öğrenci için finans, bilgisayar, eğitim ve araştırma alternatiflerinden en yüksek birleşik ağırlığa sahip olan bilgisayar en uygun iş sektörü seçimi olacaktır.

Tablo.6. Bütünleşik Görelî Önem Vektörü

SEKTÖRLER	BİRLEŞİK AĞIRLIKLAR	SONUÇ
Finans	0.06	Bilgisayar
Bilgisayar	0.47	
Eğitim	0.29	
Araştırma	0.18	

## V. SONUÇ

Yukarıda 1.öğrenci için ayrıntılı bir şekilde açıklanan AHY'nin uygulanma süreci tüm öğrenciler için aynı şekilde gerçekleştirilmiştir.

40 öğrencinin tümü için yapılan tutarlılık incelemesinde hem ölçütlere ilişkin tutarlılık düzeyleri hem de alternatiflere ilişkin tutarlılık düzeyleri açıklanabilir seviyede bulunmuştur (Bkz. Ek.1).

Öğrencilerin hangi iş sektörlerinde çalışacaklarına karar vermek için hesaplanan birleşik ağırlıklar sonucunda, her bir öğrencinin en yüksek birleşik ağırlık değeri hangi sektöre ait ise ilgili öğrencinin o sektörü tercih etmesi gerektiği kararına varılarak aşağıdaki tabloda verilen değerlere ulaşılmıştır.

Tablo.7. Tek Hiyerarşili AHY'ye Göre 40 Öğrenciye İlişkin Sonuçlar

SEKTÖRLER	ÖĞRENCİ SAYISI	YÜZDE
Finans	16	40
Bilgisayar	11	27.5
Eğitim	5	12.5
Araştırma	8	20

Sadece ölçütlerin hiyerarşi oluşturduğu tek hiyerarşili AHY süreci uygulanarak, 40 öğrencinin her birine ilişkin birleşik ağırlıklar hesaplandığında MSGSÜ Fen Edebiyat Fakültesi İstatistik Bölümü son sınıf öğrencilerinin % 40'ının finans sektörünü, % 20'sinin araştırma sektörünü, % 27.5'inin bilgisayar sektörünü ve % 12.5'inin ise eğitim sektörünü tercih ettikleri görülmektedir (Bkz. Ek.2).

40 öğrencinin tümünü birinci hiyerarşi, ölçütleri ise ikinci hiyerarşi olarak ele alıp iki hiyerarşili AHY süreci uygulanabilir. İki hiyerarşili AHY sürecinde ilk hiyerarşide yer alan 40 öğrenciye ilişkin seçim süreciyle ilgili düşüncelerinin görelî ağırlıkları ( $P_1, P_2, \dots, P_{40}$ ) 0.025 olarak alınarak eşit kabul edilmiştir. İki hiyerarşili AHY'ye göre elde edilen birleşik ağırlıklar Tablo.8'de gösterildiği gibidir.

Bu sonuçlara göre 2004-2005 eğitim döneminde

mezun olacak MSGSÜ Fen Edebiyat Fakültesi İstatistik Bölümü son sınıf öğrencilerinin çalışmak üzere birleşik ağırlığı en yüksek olan finans sektörünü tercih edecekleri söylenebilir.

Tablo.8. İki Hiyerarşili AHY Sonuçları

SEKTÖRLER	BİRLEŞİK AĞIRLIK
Finans	0.31
Bilgisayar	0.25
Eğitim	0.17
Araştırma	0.27

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Kuzgun, Y. (2001). *Meslek Seçimi*. Ankara: ÖSYM Yayını.
- [2] Kuzgun, Y. (1989). *Üniversiteler, Yüksek Öğretim Programları ve Meslekler Rehberi*. Ankara: ÖSYM-AGB Yayını.
- [3] Aytaç, S. & Bayram, N. (2003). Üniversite Gençliğinin İş ve Eş Seçimindeki Etkin Kriterlerin Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) ile Analizi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 3(1), ([http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc\\_view.php&ex=97&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=2001](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=97&inc=arc&cilt=3&sayi=1&year=2001)). [16.05.2005].
- [4] Kuruüzüm, A. & Atsan, N. (2001). Analitik Hiyerarşi Yöntemi ve İşletmecilik Alanındaki Uygulamaları. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 83-105.
- [5] Turban, E. & Meredith, J.R. (1994). *Fundamentals of Management Science*. 6th Ed. New York: The McGraw-Hill Companies.
- [6] Eraslan, E. & Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20(1), 95-106.
- [7] Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: Mc Graw-Hill International Book Company.
- [8] Taha, H.A. (1997). *Yöneylem Araştırması*. (Çev.: Baray, Ş.A. & Esnaf, Ş). 6. Basımdan Çeviri, İstanbul: Literatür.

**Semra ERPOLAT** (serpolat@fened.msu.edu.tr) is a Research Assistant in Statistics Department at Mimar Sinan Art and Literature University. Her research areas are operational research, decision support system.

**Nalan CİNEMRE** (ncinemre@fened.msu.edu.tr) completed her Ph.D. at Çukurova University. She is a Professor of Statistics at Mimar Sinan Art and Literature University. Her research areas are operational research, project management, and utility theory.

## EK.1

Tablo.9. 40 Öğrenciye İlişkin Ölçütler İçin Tutarlılık İncelemesi

ÖĞRENCİ NO	CI	RI	CR
1	0.03	0.99	0.03
2	0.00	0.99	0.00
3	0.02	0.99	0.02
4	0.00	0.99	0.00
5	0.06	0.99	0.06
6	0.00	0.99	0.00
7	0.00	0.99	0.00
8	0.02	0.99	0.02
9	0.00	0.99	0.00
10	0.05	0.99	0.05
11	0.19	0.99	0.19
12	0.06	0.99	0.06
13	0.06	0.99	0.06
14	0.53	0.99	0.54
15	0.00	0.99	0.00
16	0.03	0.99	0.03
17	0.00	0.99	0.00
18	0.00	0.99	0.00
19	0.02	0.99	0.02
20	0.09	0.99	0.09
21	0.01	0.99	0.01
22	0.02	0.99	0.02
23	0.05	0.99	0.05
24	0.06	0.99	0.06
25	0.00	0.99	0.00
26	0.01	0.99	0.01
27	0.06	0.99	0.06
28	0.03	0.99	0.03
29	0.00	0.99	0.00
30	0.00	0.99	0.00
31	0.08	0.99	0.08
32	0.03	0.99	0.03
33	0.06	0.99	0.06
34	0.02	0.99	0.02
35	0.00	0.99	0.00
36	0.00	0.99	0.00
37	0.06	0.99	0.06
38	0.06	0.99	0.06
39	0.06	0.99	0.06
40	0.00	0.99	0.00

Tablo incelendiğinde tüm öğrencilere için  $CR < 0.1$  olduğundan  $A_{İLGI} = A_{ÜCRET} = A_{EĞİTİM}$  matrislerinin tutarsızlık düzeyleri kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo.10. 40 Öğrenciye İlişkin Alternatifler İçin Tutarlılık İncelemesi

ÖĞRENCİ NO	CI	RI	CR
1	0.00	0.66	0.00
2	0.00	0.66	0.00
3	0.00	0.66	0.00
4	0.00	0.66	0.00
5	0.00	0.66	0.00
6	0.00	0.66	0.00
7	0.00	0.66	0.00
8	0.00	0.66	0.00
9	0.00	0.66	0.13
10	0.00	0.66	0.00
11	0.00	0.66	0.00
12	0.00	0.66	0.00
13	0.01	0.66	0.02
14	0.03	0.66	0.04
15	0.00	0.66	0.00
16	0.00	0.66	0.00
17	0.00	0.66	0.00
18	0.03	0.66	0.04
19	0.01	0.66	0.01
20	0.01	0.66	0.01
21	0.00	0.66	0.00
22	0.00	0.66	0.00
23	0.03	0.66	0.04
24	0.00	0.66	0.00
25	0.01	0.66	0.01
26	0.02	0.66	0.03
27	0.00	0.66	0.00
28	0.00	0.66	0.00
29	0.00	0.66	0.00
30	0.08	0.66	0.12
31	0.00	0.66	0.00
32	0.02	0.66	0.03
33	0.01	0.66	0.01
34	0.00	0.66	0.00
35	0.21	0.66	0.31
36	0.00	0.66	0.00
37	0.01	0.66	0.01
38	0.00	0.66	0.00
39	0.03	0.66	0.04
40	0.08	0.66	0.12

Tablo incelendiğinde tüm öğrencilere için  $CR < 0.1$  olduğundan  $A_{İLGI} = A_{ÜCRET} = A_{EĞİTİM}$  matrislerinin tutarsızlık düzeyleri kabul edilebilir düzeydedir.

## EK.2.

Tablo.11. 40 Öğrenci İçin Bütünleşik Göreli Önem Vektörleri

ÖĞRENCİ NO	FİNANS (F)	BİLGİSAYAR (B)	EĞİTİM (E)	ARAŞTIRMA (A)	SONUÇ
1	0.06	0.47	0.29	0.18	B
2	0.75	0.08	0.08	0.08	F
3	0.07	0.47	0.28	0.17	B
4	0.07	0.07	0.43	0.43	E,A
5	0.15	0.04	0.49	0.31	E
6	0.08	0.08	0.08	0.75	A
7	0.75	0.08	0.08	0.08	F
8	0.54	0.05	0.05	0.36	F
9	0.11	0.11	0.67	0.11	E
10	0.55	0.05	0.24	0.16	F
11	0.14	0.58	0.14	0.14	B
12	0.59	0.05	0.05	0.31	F
13	0.07	0.07	0.18	0.68	A
14	0.41	0.25	0.19	0.15	F
15	0.19	0.35	0.35	0.11	B,E
16	0.48	0.05	0.18	0.29	F
17	0.08	0.75	0.08	0.08	B
18	0.67	0.11	0.11	0.11	F
19	0.05	0.05	0.54	0.36	E
20	0.29	0.09	0.04	0.57	A
21	0.37	0.37	0.05	0.21	F,B
22	0.05	0.05	0.54	0.36	E
23	0.61	0.24	0.07	0.07	F
24	0.31	0.59	0.05	0.05	B
25	0.08	0.75	0.08	0.08	B
26	0.05	0.25	0.45	0.25	E
27	0.31	0.15	0.04	0.49	A
28	0.16	0.64	0.05	0.16	B
29	0.50	0.17	0.17	0.17	F
30	0.75	0.08	0.08	0.08	F
31	0.60	0.22	0.04	0.14	F
32	0.15	0.09	0.09	0.68	A
33	0.07	0.18	0.07	0.68	A
34	0.05	0.54	0.05	0.36	B
35	0.50	0.17	0.17	0.17	F
36	0.08	0.75	0.08	0.08	B
37	0.07	0.18	0.07	0.68	A
38	0.31	0.59	0.05	0.05	B
39	0.59	0.05	0.05	0.31	F
40	0.75	0.08	0.08	0.08	F





# ISO 14001 ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ'NİN İŞLETMELERE ADAPTASYONUNDA ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ (AHP) YÖNTEMİYLE ÇÖZÜM YAKLAŞIMI

S.Erdal DİNÇER

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ekonometri Bölümü, Araştırma Görevlisi Dr.

## A SOLUTION APPROACH WITH ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS OF ISO 14001 ENVIRONMENTAL MANAGEMENT SYSTEM ADOPTION TO BUSINESS

**Abstract:** Nowadays, designing and manufacturing of environmental friendly products has become an integral part of business strategy. Increasing consciousness of environmental protection has fostered the development of environmental management systems (EMS). In this paper, the critical decision criteria, sub-criteria and benefits of ISO 14001 EMS were studied using an analytical hierarchy process (AHP) approach. An empirical study was performed to investigate the relative weights and priorities of these criteria and benefits. An AHP decision model of EMS adoption was established, and set of decision criteria, sub criteria and benefits of ISO 14001 EMS was examined. By consolidating the acquired judgements of executives and consultants from a number of ISO 14001 registered organizations, this paper demonstrates that the AHP decision model can be developed to help organizations study the ISO 14001 EMS adoption problem.

**Keywords:** ISO 14001 EMS, AHP, Multiple Criteria Decision Making

## ISO 14001 ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ'NİN İŞLETMELERE ADAPTASYONUNDA ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ (AHP) YÖNTEMİYLE ÇÖZÜM YAKLAŞIMI

**Özet:** Günümüzde, çevreye dost ürünlerin üretilmesi ve dizaynı işletme stratejilerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Çevreyi korumaya yönelik olarak geliştirilen ortak yargılardaki artış çevre yönetim sisteminin (ÇYS) geliştirilmesini teşvik etmektedir. Bu çalışmada ISO 14001 ÇYS' nin kritik karar kriterleri, alt kriterleri ve faydaları Analitik Hiyerarşi Yöntemi yaklaşımıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kriter ve faydaların öncelik ve göreceli ağırlıklarının araştırılmasına yönelik olarak sayısal bir örnek çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda ÇYS ne adaptasyon sürecinde yeralan karar kriterlerini içeren bir Analitik Hiyerarşi Yöntemli karar modeli oluşturulmuştur. Ağırlık ve önceliklerin tespit edilmesinde ise ISO 14001 ÇYS belgeli İstanbul ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren işletmelerle yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile elde edilen sonuçlar işletmelerin ISO 14001 ÇYS' ne adaptasyonu sürecinde gerçekleştirmesi gereken hareket biçimlerini belirlenmesinde bir yol gösterici durumundadır.

**Anahtar kelimeler:** ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, Analitik Hiyerarşi Yöntemi, Çok Amaçlı Karar Alma

## I. GİRİŞ

Günümüzde bireyler, merkezi yönetimler ve tüketicilerin büyük bir çoğunluğu tarafından çevrenin korunmasına yönelik gerçekleştirilmesi istenen talepler artan bir eğilim göstermektedir. Üretim alanında, mühendislik hizmetlerinde ve hizmet endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler, faaliyette buldukları işlemlerinde çevrelerine karşı ciddi boyutta yükümlülük altına girmişlerdir. Bu durum, kar güdülemesi ile artan yasal sorumlulukların meydana getirdiği yasal baskı ve çevresel zorlamalar arasında kalan işletmelerin kaygılarının artmasına neden olmaktadır.

ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ISO tarafından üretim ve hizmet alanlarında faaliyet gösteren işletmelerin faaliyetlerinde çevreye etkilerini minimize etmeye yönelik bir Çevre Yönetim Sistemine dayanan bir standartlar

topluluğu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çevre Yönetim Sistemi belgelendirmesinin başlıca göze çarpan özelliği dikkate değer bir zorlayıcı güce sahip olmasıdır. Bununla birlikte, pazara girme ve pazar taleplerinde pazar avantajı sağlanması ile ilgili pazar farklılaştırılmasında da değişikliklere neden olacağı gözardı edilmemelidir. Bu tür işletmelerin ürünlerini veya hizmetlerini satın alan tüketiciler gittikçe artan bir çevre bilinciyle hareket etmektedirler. Bunun en fazla gözlemlendiği durum zararlı atıkların imhasında çevrenin gördüğü olumsuz etkidir [1]. ISO 14000 belgelendirmesi temelde işletmenin zararlı madde ve işlemlerini en alt düzeye indirmesini ve atık yönetimini en etkin şekilde gerçekleştirmesini içermektedir. Belgelendirme işletmenin üretim sürecinde veya sağladığı hizmet esnasında çevreye önemli derecede zarar vermemesini kapsamaktadır. Pek çok tüketici ISO 9000 standartlarına bu kapsamda bir kalite anlayışına sahip belgeleri tercih

etmektedir. ISO 9000 ile elde edilen tecrübeler ISO 14000' in etkisi üzerine ışık tutmaktadır. ISO 9000 standart serileri ilk olarak 1987 yılında basılmış ve daha sonra bunların tekrar gözden geçirilip düzenlenmesi ise 1994 yılında gerçekleştirilmiştir. Günümüzde, 75 den fazla ülkede yeralan 70.000 den fazla şirket ISO 9000 standartlarına sahiptir [2].

ISO 14000' in oldukça dikkate değer bir gelişme göstereceği ve yakın bir gelecekte şirketler ve endüstri kolları üzerinde muazzam bir etkiye sahip olacağı tahmin edilmektedir. Bu etki toplumun büyük bir kısmında, şirketlerde, organizasyonların faaliyetlerinin çok büyük bir kısmında ve tüketicilerde çevre kavramı altında hissedilecektir. Bu çalışmanın amacı ISO 14000 temelli Çevre Yönetim Sisteminin oluşturulmasında yeralan kritik faktörlerin ortaya konulması ve bir metodolojinin oluşturulmasıdır [3].

## II. ISO 14001'İN OLUŞTURULABİLMESİ İÇİN GEREKEN FAKTÖRLER

Bir Çevre Yönetim Sistemi olan ISO 14001, politikalar, organizasyonel sistemler, yönetim, planlama, işlem prosedürleri, etkileyici ve düzenleyici sistemler, amaçlar, hedefler, satıcı kontrolleri, danışma hatları ve kayıt tutma sistemleri gibi pek çok benzeri işlemleri gerektiren faktörlere sahiptir. İşletme tarafından isteyerek gerçekleştirilen bir çevre standardı olarak düşünülse bile pek çok tüketici tarafından bu, işletmenin ticari işlemlerini arttırmaya yönelik bir çabası olarak algılanacaktır [4]. Bir Çevre Yönetim Sistemi'nin oluşturulmasında ve dizayn edilmesinde karşımıza çıkan karmaşa sistemin oldukça fazla sayıdaki faktörü bünyesinde bulundurmasından kaynaklanmaktadır. Bunların başında, yönetim ve işçi sendikaları, işletmenin konumu, tipi, işletmenin işlemlerinin karmaşıklığı, düzeyi, çevresel etkilerin sayısı ve işletmenin faaliyet koşulları yer almaktadır. Bu nedenle, başarı faktörlerinin bir çoğu gelişme olgusundan ve bir ISO 14000 temelli Çevre Yönetim Sistemi'nin yerine getirilmesinden son derece etkilenmektedir. Sistemin başarısı büyük oranda organizasyondaki tüm fonksiyonların ve işlem seviyelerinin gerekli işlemleri gerçekleştirilmesi ve vaatte bulunmasına dayanmaktadır [5].

Genel bir inceleme yapıldığında şirketlerdeki bir ISO 14000 temelli Çevre Yönetim Sisteminin oluşturulmasında 4 temel faktörün varlığı dikkati çekmektedir [6]. Bunlar:

- 1-Yönetim şekli
- 2-Organizasyon değişikliği
- 3-Dışsal ve toplumsal görüntü
- 4-Teknik görünüm

Bu 4 boyutlu bakış açısında yeralan faktörlerin her biri stratejik faktörler olarak ele alınmakta ve her birine çeşitli işlemler atfedilmektedir [7].

### II.1. Yönetim Şekli

ISO 14000 temelli Çevre Yönetim Sistemi'nin etkili bir dizaynı ve gerçekleştirilebilmesinde yönetim şekli, tepe yönetiminin vaad ve destekleri, uygun çevre politikaları ve yönetimle ilgili sürekli gözden geçirmelerin son derece önemli bir yeri vardır. ISO 14000 temelli bir Çevre Yönetim Sistemi'nin kurulabilmesi ve tamamlanabilmesi bir organizasyonda tüm fonksiyonların ve bütün organizasyon seviyelerindeki çalışanların katılımını kapsayan uzun süreli bir programın gerçekleştirilebilmesine bağlıdır. Bundan dolayı, temelde tepe yönetiminin destek ve vaatleri gelişme ve etkili bir Çevre Yönetim Sistemi'nin gerçekleştirilmesinde başlangıç adımını oluşturmaktadır [8]. Tek başına tepe yönetiminin vaad ve destekleri etkili bir sistemin oluşturulabilmesi, çevre yönetiminin sürekli iyileştirilebilmesi, çevresel kirliliği önleme, sürekli uyum ve gereken miktarda kaynak ayrılabilmesi gibi konularda yeterli olmamaktadır. Daha önceki pek çok ISO 9000 belgelendirilmesi ile ilgili işlemlerde bunu destekleyici kanıtlarla karşılaşılmıştır. Sistemin kurulması aşamasında kendi temsilcilerine gereken uygun yetkileri vermeksizin yüzeysel servis sağlayan tepe yönetimlerinin başarı sağlama şansı hemen hemen hiç söz konusu olamamaktadır [9].

Bir çevre sözleşmesi işletmeyi bağlayıcı koşullara sahip pek çok ciddi vaatlerin gündeme gelmesine neden olur. Bu sözleşme içerisinde yer alan tüm kelime ve cümleler son derece dikkatli bir şekilde incelenerek oluşturulmalıdır. Sözleşme formları işletmenin çevre ile ilgili amaç ve hedeflerinin maddeler halinde ortaya konduğu genel bir temel üzerine oluşturulur [10].

Tepe yönetimi gerçekleştirmeye çalışılan politikalara aktif bir şekilde katılmak ve organizasyondaki tüm fonksiyon ve seviyelerde yeralan çalışanlara etkili bir ortak hareket tarzını benimsetmek ve benimsemek zorundadır [11]. Ayrıca, tepe yönetimi orta kademe yöneticilerine de çevre politikası ile ilgili yapılması gerekenlerle ilgili olarak stratejik yönlendirmelerde bulunmalıdır. Çevre performansında sürekli bir iyileşme sağlayabilmek için uygun ve etkili çevre yönetim sistemlerini gözden geçirmek ve uygulamak bir zorunluluktur. Yönetim, Çevre Yönetim Sisteminde meydana gelebilecek değişiklik beklentilerini ve Çevre Yönetim Politikası amaçlarında olması muhtemel değişiklikleri ve diğer ilgili faktörleri takip etmek zorundadır [12].

### II.2. Organizasyonel Değişim

ISO 14001 temelli Çevre Yönetim Sistemi'nin

gerçekleştirilebilmesi bir oranizasyonda önemli değişiklikleri gerektirmektedir. Tepe yönetimi organizasyondaki tüm çalışanları anlamak, tamamen desteklemek ve çevre politikasına bağlı olarak çevre performans amaçları doğrultusunda tüm gözden geçirmeleri ve düzenlemeleri belirli bir periyot aralığında yerine getirmek zorundadır. ISO 14001'i gerçekleştirmenin yolu, organizasyondaki tüm çalışanların bilgilendirilmesi ile son derece yakın bir ilişkiye sahiptir. Şüphesiz ki bir organizasyonun çevresel sorumluluklarını yalnızca çevre fonksiyonu ile sınırlandırmak mümkün değildir [13]. Buna operasyonel ve kurmay yönetimin de son derece önemli etkilerinin olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bundan dolayı ISO 14001'i gerçekleştirebilmek için iyi tanımlanmış, tamamen dökümanite edilmiş etkili bir çevre yönetiminin güçlüklerinin üstesinden gelebilecek ve ne yapması gerektiğini iyi bilen elemanların varlığına ihtiyaç vardır. Bunun için organizasyon eğitim ve uygulama ile ilgili işlemleri son derece titiz bir şekilde yerine getirmek zorundadır [14]. Organizasyon kadrolarında yer alan tüm çalışanların bu eğitim ve uygulama programına bir fiil katılmasını istemek ve gerçekleştirmek zorundadır. Eğitimlerde esas alınması gereken unsur eğitim ve uygulamaların benimsenen çevre politikası ile çevre yönetim sistemi ihtiyaçlarına, bunlara bağlı amaçlara ve hedeflere uygun olmasıdır. Bunlara ilaveten geliştirilmiş performans faydaları ve içinde bulunulan çevrenin spesifik etkilerini de göz önünde bulundurmalıdır. Yönetim, tecrübe, rekabet, eğitim ve uygulama düzeyini incelemek ve etkili bir Çevre Yönetim Sistemi'ni geliştirmek için bunları anlamaya ve gerekli olanları yerine getirmeye çalışmalıdır [15].

Çevre Yönetim Sistemi ve çevresel görüntü birlikte ele alındığında, organizasyon hem içsel hem de dışsal iletişimini sürdürmek ve bununla ilgili dökümanları kontrol için gereken prosedürleri sağlamak ve sürdürmek zorundadır. Dökümanlar anlaşılır, güncel ve sınıflandırılabilir olmalıdır. Dökümanlar düzenli bir şekilde ve belirlenmiş bir periyot süresince elde bulundurulmalıdır. Acil durumlara yönelik olarak organizasyon kaza ve acil durumlara cevap verebilecek prosedürleri tahsis etmek ve bulundurmak zorundadır. Bu prosedürler periyodik olarak geliştirilerek gözden geçirilmek zorundadır. Ayrıca, bu prosedürler yine periyodik olarak test edilmeli ve gerekli görüldüğü anda bir kaza ve ilkyardım durumunun meydana gelmesi beklenmeden tekrar gözden geçirilmelidir [16].

### II.3. İçsel ve Toplumsal Görüntü

ISO 14001 temelli Çevre Yönetim Sisteminin gerçekleştirilebilmesi ve etkili bir şekilde geliştirilebilmesi büyük ölçüde içsel ve toplumsal görüntünün genişliğine bağlıdır. Bu bağlamda yer alan temel faktörler ise, yasal çevresel kurallar, pazar baskısı ve çalışanlar arasındaki uyumdur. Yasal çevresel kuralların gün geçtikçe artması

yalnızca gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde rastlanan bir durum değildir. Özellikle bu alandaki son yıllarda gittikçe artma eğilimi gösteren baskılar pek çok işletmeyi ISO 14001'i almaya zorlamaktadır [17]. Çok uluslu şirketler başta olmak üzere pek çok ulusal bazdaki şirket buna örnek teşkil etmektedir. Bu tür şirketlerden diğer alanlarda olduğu gibi Çevre Yönetim Sisteminde de liderlik pozisyonuna uygun davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Sonuç olarak, işletmelerin ISO 14001 temelli bir Çevre Yönetim Sisteminin gerçekleştirmeleri içinde buldukları pazarda kendilerine diğer rakiplerine nazaran oldukça önemli bir avantaj sağlamalarına olanak sağlayacaktır [18].

### II.4. Teknik Görünüm

Üretim ve hizmet endüstrilerinde ISO 14001 temelli bir Çevre Yönetim Sistemi'nin gerçekleştirilebilmesi işletmenin teknik yapabilirlikleriyle son derece yakın bir ilişkiye sahiptir [19]. Günümüz işletmelerinin çevre kirliliğini kontrol altında tutabilme konusundaki ortak problemi gerekli bilgi, risk tahmini, kontrolü ve yönetimi ile ilgili bilgileri kabul edilmiş standartlar altında bir araya getirmiş bir çevre kontrol teknolojisine sahip olmamalarıdır. Bundan dolayı, çevre uzmanları çevreye zararlı etkilere sahip işletme faaliyetlerinin çevreye verebilecekleri zararın boyutlarını önceden tahmin edebilecekleri teknik bir araca ihtiyaç duymaktadırlar. Uzmanlar işletmelerin çevresel performanslarını çevre yasalarıyla uyumlu, pratik ve uygulanabilir bir planlamayı gerçekleştirmek zorunluluğu altındadırlar [20]. ISO 14001 temelli bir Çevre Yönetim Sistemi'nin gerçekleştirilmesinde işletmeler faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkilerini ölçmek ve gözlemlemek için bunları sağlayacak araç ve işlemlere ihtiyaç duymaktadır. Bu işe, işletmenin amaç ve hedefleri ile ilgili yerine getirdiği daha önceki performans bilgilerinin kaydedilmesiyle sağlanabilir [21].

Endüstriyel işletmelerin pek çoğunda, özellikle orta ve küçük ölçekli girişimlerde yaşanan üretime uygulama ve güçlüklerin varlığı ISO 14001'in optimum çevre performansının düzenli olarak gerçekleştirilmesi ile ilgili isteklerinin yerine getirilememesine neden olmaktadır. Bundan dolayı, üretim işlemlerinin çevreyle daha dost bir hale getirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır [22].

### III. FAYDA VE MALİYETLER

ISO 14001 temelli Çevre Yönetim Sistemi'nin oluşturulmasıyla elde edilebilecek faydaları üç ana kategori altında toplamak mümkündür [23]. Bunlar sırasıyla;

1-Yasal

2- Ticari

### 3- Sosyal

ISO 14001 genel anlamda artan çevre yasaları karşısında güvenlik açısından kabul edilmiş bir sorumluluk anlaşması olarak düşünülebilir. ISO 14001'in etkili bir şekilde gerçekleştirilmesiyle çalışanların yaralanma sayıları, tehlikeli kimyasalların ve işlemlerin kullanılma oranları azaltılabilmektedir. Bir işletmenin kar artışı daha az kirletici kimyasalların kullanılması ve enerjinin uygun harcanması gibi benzer prodüktif işlemlerle de gerçekleştirilebilir. Aynı şekilde, şirketler çevreye daha az zarar verecek malzemeler ve işlem tekniklerini seçebilirler. ISO 14001 uygulaması sürekli yarış halinde bulunan işletmenin halk gözündeki yerini olumlu yönde yükseltmeye neden olacaktır. ISO 14000 uygulamaları genel olarak bir işletmeye başlangıç (kurulum), uzun süreli seviye koruma ve adaptasyon olmak üzere üç ana başlıkta toplayabileceğimiz bir maliyete neden olmaktadır. Bunun karşılığında ise yasal kurallara uyum, ticari ve sosyal fayda artışı ile organizasyon aktivitelerinin ve ilerleyen dönemde ise maliyetlerin düşmesi sağlanmaktadır. Bu konudaki genel eğilim ülkeden ülkeye ve kültürden kültüre farklılıklar göstermektedir. Etkili bir Çevre Yönetim Sistemi yönetime işlemlerinde zararlı atıklar ve çevreye verilen zararı en aza indirmeye ve faydalarını maksimize etmeye olanak sağlamaktadır [24].

#### IV. ISO 14001 ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ KARAR KRİTERLERİ VE HİYERARŞİK YAPININ OLUŞTURULMASI

Günümüzde Çevre Yönetim Sistemi'nin hayata geçirilmesine yönelik olarak çok sayıda uygulama ve araştırma yapılmaktadır. Çeşitli araştırmacılar tarafından ISO 14001 temelli Çevre Yönetim Sistemine ait pek çok karar kriteri ve faktörü ortaya konmuştur. Ancak sürekli bir değişim içinde bulunulmasından dolayı çevreyi korumaya yönelik olarak ortaya konan çevre standartları, politikaları ve düzenlemeleri de değişen şartlar altında düzenlenmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu da işletmeleri sürekli olarak kendilerini bu konuda yenileme ve adapte zorunluluğu altına sokmaktadır. Çevre Yönetim Sistemine uyum sürecinde karşılaşılan başlıca problem, bu işlemin oldukça karmaşık ve çok sayıda karar kriteri ile maliyet ve fayda faktörlerine sahip olmasıdır [25].

İster ISO 14001 belgeli isterse henüz bu belgeye sahip olmayan işletme olsun, her iki durumda da işletme gelişen bu şartlar altında kendini bu politika ve beklentilere adapte etmek zorunda kalmaktadır. Ayrıca, ISO 14001 temelli bir Çevre Yönetim Sistemi'nin gerçekleştirilmesi, uygulanması ve gerçek anlamda hayata geçirilmesindeki bir diğer güçlük, bu işlemlerde yer alacak veya yapılan işlemler sonunda elde edilecek veri ve sonuçların hem kalitatif hem de kantitatif özelliklere sahip olmasıdır [26]. Bu durumda bu verilerin ortaklaşa kullanımıyla tek bir sonuca ulaşılmasında önemli ölçüde

sorunla karşılaşılmaktadır. Bu verilerin kayaklarını başlangıç ortak kararlar ve oldukça geniş bir aralığa sahip olan çevresel bilgiler olarak iki ana gruba ayrılmaktadır. İşletmenin ISO 14001'e adaptasyonu durumunda karşı karşıya kalabileceği karar kriterlerini beş ana grup altında toplamak mümkündür [27]. Bunlar;

#### 1-İşlem maliyetleri

- Süreç maliyetleri
- Malzeme maliyetleri
- İşgücü maliyetleri
- Yönetim maliyetleri
- Diğer ortak maliyetler

#### 2-Şirket imajı

- Ürün kalitesi
- Servis kalitesi
- Sosyal sorumluluk

#### 3-Pazar eğilimi

- Hükümet politikası
- Pazar baskısı
- Müşteri istekleri
- Ortakların beklentileri

#### 4-Şirket performansı

- Satış karlılığı
- İşlem etkinliği
- Müşteri tatmini
- Çalışanların katılımı
- İlkyardım hazırlıkları

#### 5-Çevre koruma

- Atıkların azaltılması
- Atıkların tekrar kullanımı
- Atıkların geri dönüşümü

-Atıkların işleme tabi tutulması

-Enerji korunması

Bu kriterlerden ilki olan işlem maliyetleri öncelikle incelenmesi ve üzerinde durulması gereken bir kriterdir. Çünkü, bu kriter süreç, malzeme, işgücü, üretim ve diğer ortak işlem maliyetleri gibi işletme için hayati öneme sahip kalemlerden meydana gelmektedir. İşlem maliyetleri ISO 14001 standartlarına uygun bir Çevre Yönetim sistemi'nin işletmeye adaptasyonunda hem teorik hem de uygulama ile ilgili ana güçlük ve araçları içermektedir.

Kriterlerden ikincisi bir işletmenin ürün ve servis kalitesi ile sosyal sorumluluklarının tüketiciler üzerinde o şirket hakkındaki görüşlerini oluşturan şirket imajıdır. Bu kriterin de bir işletme için ne kadar önemli olduğu tartışma götürmezdir.

Üçüncü kriter pazar eğilimidir. Pazar eğilimi işletmenin gelecekle ilgili hedef ve buna bağlı olarak da geliştirmesi gereken stratejilerinin oluşturulmasında yer alan ana unsuru oluşturmaktadır. Bu bağlamda pazar eğilimini gözardı etmek işletmenin bugünü ve geleceğini yok etmek anlamına gelmektedir [28].

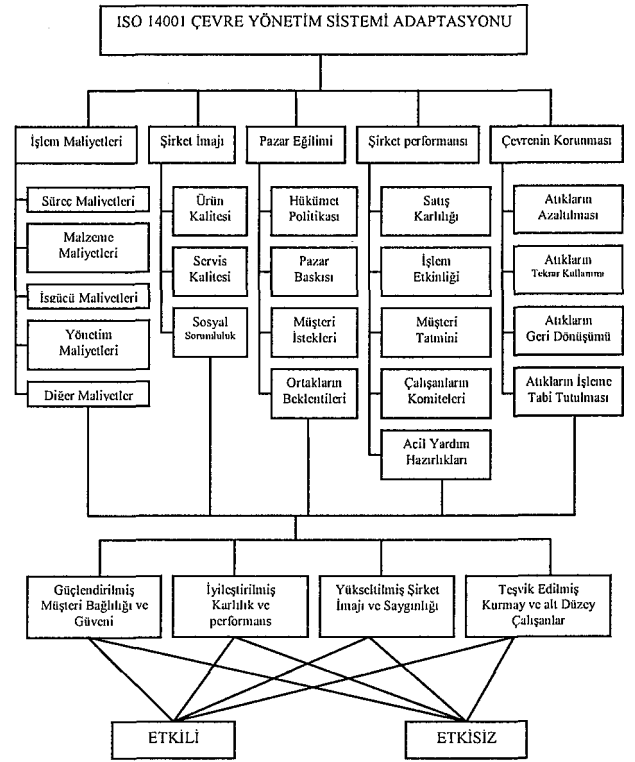
Şirket performansı ana kriteri ve onun altında yer alan diğer beş alt kriter işletmenin genel durumunun, diğer işletmelerle ve çevre ile olan ilişkilerinin düzeyini göstermesi açısından son derece önemli bir kriterdir. Ayrıca bu ana kriter altında yer alan satış karlılığı işletmenin kredibilitesi ile son derece yakın bir ilişkiye sahiptir.

Beşinci ve son kriter olarak ele alınan çevrenin korunması kriteri ise bir ISO 14001 temelli Çevre Yönetim Sistemi'nin oluşturulmasında göz önünde bulundurulması gereken hayati bir kriter olup, çevrenin korunmasına yönelik beş ana alt kriterden meydana gelmektedir.

Tüm bu kriterlerin ISO 14001 temelli bir Çevre Yönetim Sistemi'nin oluşturulmasında son derece önemli bir yere sahip oldukları kaçınılmaz bir sonuçtur. Tüm bunların göz önünde bulundurulmadan ve bunlar için uygun sonuçlara ulaştıracak yöntemler geliştirilip uygulamaya sokulmadan etkin ve sağlıklı bir Çevre Yönetim Sisteminden söz edilemez [29].

Buraya kadar bahsi geçen ana kriter ve bunlara bağlı alt kriterlerin birbirleriyle olan ilişkilerini açık olarak ortaya koyabilmek için şekil.1 de yer alan hiyerarşik yapı oluşturulmuştur [27].

Hiyerarşik Yapının en üst düzeyini ulaşılmak istenen ISO 14001 temelli Çevre Yönetim Sistemi adaptasyonu oluşturmaktadır. Bu düzey işletme için ulaşılmak istenen hedef olarak ele alınmıştır.



Şekil.1. ISO 14001 ÇYS' ne ait Hiyerarşik Yapı

Seviye.1 de işletmeyi istenilen hedefe götürmeye yönelik kriterler yer almaktadır. Bu kriterlerin neden seçildiği ve işletme için önemleri daha önceki kısımlarda belirtilmiştir.

Seviye.2 de ise Seviye.1'e ait ana kriterlerin alt kriterleri yer almaktadır.

3.Seviye'de yer alan ifadeler ise ISO 14001 temelli Çevre Yönetim Sistemi'nin işletmeye sağlayacağı düşünülen faydalardan oluşmaktadır.

Son seviyede ise tüm bu çabaların etkili olup olmayacağı yargıları yer almaktadır [29].

## V. ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ ADAPTASYONU İÇİN ANALİTİK HİYERARŞİ PROSESİ (AHP) DEĞERLENDİRMESİ

Saaty tarafından geliştirilmiş olan AHP, karmaşık problemlerin şekillendirilmesi ve çözümünde oldukça etkili bir yönetim aracıdır. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemine adaptasyon kararları bulanık karar problemlerine uygun bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bu tür kararlar oldukça karmaşık ve birbirleriyle ilişkili çok sayıda karar kriterini bünyesinde toplamaktadır. AHP metodolojisi kompleks bir problemin birden fazla seviyede oluşan hiyerarşik bir yapıda dizayn edilmiş karar alternatiflerinden hareketle çözüme ulaşmasını sağlamaya yönelik bir yapıya sahiptir. Bu

alternatifler problemin amaçlarını gözönünde bulundurarak birbirleriyle mukayese edilebilmektedir. AHP kesin bir karar alma işlemi hem objektif-subjektif hem de kalitatif-kantitatif yargıların uzlaştırılmasında son derece kullanışlı ve sonuçları açısından başarılı bir yöntemdir. AHP işlem prosedürü dört aşamadan meydana gelmektedir [30]. Bunlar;

1.Aşama: Problemin tanımlanması ve AHP modelinin oluşturulması

2.Aşama: Uzmanlarla görüşerek ikili mukayeseler için gereken verilerin toplanması

3.Aşama: Bireysel faktörlerin normalize edilmiş öncelik ağırlıklarının incelenmesi

4.Aşama: Öncelik ağırlıklarının analizi ve problem için bir sonuca varılması

olarak sıralanabilir.

1.Aşama tanımlanmış kritik karar faktörlerinin hiyerarşik bir yapıda toplanmasından meydana gelmektedir. Hiyerarşik yapıda yer alan her bir seviye adaptasyon kararının alınmasında öncülük edecek olan konuyla ilgili ve anlamlı değerlerden meydana gelmektedir [31]. Çeşitli karar kriterleri ve faydalar gözönüne alındığında ISO 14001 temelli Çevre Yönetim Sistemi adaptasyon kararı problemi şekil.1 de yer alan hiyerarşik bir yapıda toplanabilir. Bu hiyerarşik yapı beş seviyeden meydana gelmektedir [30]. Bu seviyeler sırasıyla:

1.seviye: Hedef

2.seviye: Karar kriterleri

3.seviye: Alt karar kriterleri

4.seviye: Çevre Yönetim Sistemi'nin faydaları

5.seviye: Çevre Yönetim Sistemi adaptasyonunun saptanması

2.Aşama AHP modelinde farklı hiyerarşilerde yer alan ana ve alt kriterlerin göreceli önemlerinin saptanabilmesi için gerekli verilerin toplanmasını içermektedir. Bu aşamada Çevre Yönetim Sistemi adaptasyonu kararı için gerekli olan ana ve alt kriterlerin öncelik ağırlıklandırılması ve göreceli önemlerinin saptanması için çalışmaya konu olan işletmelerin ilgili departman yetkililerine başvurulmuş ve gerekli değerlendirme sonuçları elde edilmiştir. Tablo.1 bu verilerin eldesinde kullanılan ve Saaty tarafından geliştirilmiş dokuz aralıklı bir değerlendirme cetvelini göstermektedir. Ek.1 de ise çalışmada gerekli verilerin

elde edilmesinde kullanılan bazı seçilmiş soru örnekleri yer almaktadır. Bu soru örneklerinden de anlaşılacağı üzere araştırma için gerekli olan veriler uzman kişilerin konu hakkındaki görüş ve tecrübelerinin derecelendirilmesine yönelik bir çalışma ile elde edilmiştir. Bu işleme tüm mukayese yargı matrisinin oluşturulmasına kadar devam edilmiştir. Tablo.2 de ise İstanbul ili sınırları içerisinde yer alan ve ISO 14001 sertifikasına sahip olan 12 işletme içerisinde farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve araştırma için gerekli olan verilerin elde edildiği kalite geliştirme ve kontrol departmanında faaliyet gösteren uzman kişilerin seçildiği 6 şirket yer almaktadır.

Tablo.1. AHP Yönteminde İkili Mukayeseler İçin Kullanılan Ölçek

Önem Derecesi	Tanım	Açıklama
1	Eşit önem	İki faaliyet amaca eşit düzeyde katkıda bulunuyor
3	Birinin diğerine göre orta derecede daha önemli olması	Tecrübe ve bir yargı bir faaliyeti diğerine orta derecede tercih ettiriyor
5	Kuvvetli düzeyde önem	Tecrübe ve bir yargı bir faaliyeti diğerine kuvvetli bir şekilde tercih ettiriyor
7	Çok kuvvetli düzeyde önem	Bir faaliyet güçlü bir şekilde tercih ediliyor ve baskınlığı uygulamada rahatlıkla görülüyor
9	Aşırı düzeyde önem	Bir faaliyetin diğerine tercih edilmesine ilişkin kanıtlar çok büyük bir güvenilirliğe sahiptir
2,4,6,8	Ortalama değerleri	Uzlaşma gerektiğinde kullanmak üzere iki ardışık yargı arasında düşen değerler

Tablo.2. Araştırmaya Dahil Edilerek Görüşme Yapılan ISO 14001 Sertifikalı Şirketler

GÖRÜŞME YAPILAN İŞLETMELER	GÖRÜŞME YAPILAN İŞLETMEDEKİ GÖRÜŞÜLEN KİŞİNİN İŞLETMEDEKİ POZİSYONU
Beko Elektronik AŞ.	Kalite Departmanı Yöneticisi
Simko Tic. San. AŞ.	Kalite Departmanı Yöneticisi
Netaş	Kalite Departmanı Kısım Sorumlusu
Monrol Nükleer	Kalite Departmanı Yöneticisi
Türk Pirelli Lastikleri	Kalite Departmanı Yöneticisi
Alcatel Kablo End. ve Tic. AŞ.	Kalite Departmanı Yöneticisi

3.Aşama ana karar kriterleri, alt karar kriterleri ve alternatiflerin normalize edilmiş ağırlıklarının saptanmasına yönelik işlemleri içermektedir. Bunun için

EXPERT CHOICE paket programından yararlanılmıştır [29]. Ortak ikili mukayese matrisinin uzmanlardan elde edilen değerlendirme sonuçlarından eldesinde AHP nin geliştiricisi Thomas Saaty'nin işlem adımlarına uygun olarak Geometrik Ortalama yaklaşımından yararlanılmıştır.

Her bir hedef seviye için genel öncelik ağırlıklarının hesaplanması işlemleri ise 4.Aşamayı oluşturmaktadır.

Amprik bilgi ve veriler uzmanlarla yapılan ikili görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Her bir konu uzmanına 5 karar kriteri, 22 alt kriter 4 adette ISO14001 Çevre Yönetim Sistemi adaptasyonun etkilerine yönelik Çevre Yönetim Sistemi faydaları hakkında sorular yöneltilmiş ve bunlarla ilgili cevaplar alınmıştır. Bu karar kriterlerine ait göreceli önemler her bir hiyerarşik seviye için ikili mukayeseler yapılarak oluşturulmuş ve bu işlemler diğer seviyeler için de gerçekleştirilmiştir. Tüm hiyerarşik seviyeler birbirleriyle ilişkili olduğundan, tek bir birleşik normalize edilmiş ağırlıklar vektörü yardımıyla tüm hiyerarşik yapının başarısının ölçülmesi gerçekleştirilmiştir.

Değerlendirici skorlarının geometrik ortalamaları yardımıyla ikili mukayese matrisi oluşturulmuştur. Bunun yardımıyla da lokal ve global öncelikler verilebilmiştir. Özvektör, kriterlerin, alt kriterlerin, Çevre Yönetim Sistemi faydalarının ve Çevre Yönetim Sistemi adaptasyonunun etkinliğinin incelenmesinde kullanılmıştır. Tablo.3 ve Tablo.4 iki farklı değerlendirici grubundan elde edilen yargıların normalize edilmiş global ağırlıklarından oluşturulmuştur. Sonuçlar kısmı uzman yargılarından oluşan üç kısımdan meydana gelmektedir. Bu üç kısım sırasıyla görüşme yapılan şirketler, Çevre Yönetim Sistemi uzmanları ve ortak yargılardır. Değerlendirici yargılarının tutarsızlık indeksi 0.07 olarak hesaplanmıştır. Bu değer Saaty tarafından öngörülen 0.10 seviyesinden küçük olduğu için kabul edilebilir bir değerdir. Bu da bize değerlendiricilerin pek çoğunun kendilerine değerlendirmek için sunulan faktörlerin büyük bir kısmında ortak değerler verdiğini veya hemfikir olduklarını göstermektedir.

### Seviye.1: Karar Kriterleri

Karar kriterlerinin normalize edilmiş öncelik ağırlıkları incelendiğinde Çevre Koruma (ÇK:0.277) ve şirket performansı (ŞP:0.253) ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemine adaptasyonu gerçekleştirmiş şirketlerde en çok önem kazanan kriterler olarak karşımıza çıkmaktadır. Buna karşın Çevre Yönetim Sistemi uzmanları için ise ilk sırayı şirket imajı (Şİ:0.356) ve ikinci sırayı da Çevre Koruma (ÇK:0.338) kriterleri almaktadır. Bu elde edilen sonuçlar ortak yargılar ile de çakışmaktadır. Ortak yargılarda da ilk sırayı 0.306 ile Çevre Koruma, ikinci sırayı 0.257 ile Şirket İmajı ve üçüncü sırayı ise 0.242 ile

Şirket Performansı almaktadır. Bu sonuçlara göre değerlendiricilerin çoğunluğu çevre korumanın önemi, şirket imajı ve şirket performansı baskısı altındadır.

**Tablo.3. Uzman Gözlemlerden Elde Edilmiş Yargıların Normalize Edilmiş Ağırlıkları**

	Görüşülen Şirketler	ÇYS Uzmanları	Ortak Yargılar
<b>SEVİYE.1: ANA KARAR KRİTERLERİ</b>			
İşlem Maliyetleri (İM)	0.070	0.040	0.060
Şirket İmajı (Şİ)	0.208	0.356	0.257
Pazar Eğilimi (PE)	0.191	0.059	0.134
Şirket Performansı (ŞP)	0.253	0.207	0.242
Çevre Koruma (ÇK)	0.277	0.338	0.306
<b>SEVİYE.2: ALT KARAR KRİTERLERİ</b>			
	İşlem Maliyetleri (İM)	İşlem Maliyetleri (İM)	İşlem Maliyetleri (İM)
Süreç Maliyetleri (SM)	0.250	0.099	0.197
Malzeme Maliyetleri (MM)	0.179	0.234	0.210
İşgücü Maliyetleri (İGM)	0.214	0.520	0.308
Yönetim Maliyetleri (YM)	0.161	0.074	0.134
Diğer Ortak Maliyetler (DOM)	0.196	0.072	0.151
	Şirket İmajı (Şİ)	Şirket İmajı (Şİ)	Şirket İmajı (Şİ)
Ürün Kalitesi (ÜK)	0.255	0.262	0.258
Servis Kalitesi (SK)	0.318	0.280	0.305
Sosyal Sorumluluk (SS)	0.426	0.458	0.437
	Pazar eğilimi (PE)	Pazar eğilimi (PE)	Pazar eğilimi (PE)
Hükümet Politikası (HP)	0.231	0.184	0.218
Pazar Baskısı (PB)	0.172	0.303	0.210
Müşteri İstekleri (Mİ)	0.395	0.314	0.368
Ortakların beklentileri (OB)	0.202	0.199	0.205
	Şirket Performansı (ŞP)	Şirket Performansı (ŞP)	Şirket Performansı (ŞP)
İşlem Etkinliği (İE)	0.106	0.096	0.115
Satış Karlılığı (SK)	0.175	0.057	0.126
Müşteri tatmini (MT)	0.278	0.258	0.257
Çalışanların Komiteleri (ÇK)	0.215	0.370	0.264
İhtiyarın Hazırlıkları (İH)	0.226	0.220	0.238
	Çevre Koruma (ÇK)	Çevre Koruma (ÇK)	Çevre Koruma (ÇK)
Atıkların azaltılması (AA)	0.304	0.390	0.339
Atıkların Tekrar Kullanımı (ATK)	0.112	0.292	0.169
Atıkların Geri Dönüşümü (AGD)	0.172	0.206	0.197
Atıkların İşleme Tabi Tutulması (AITT)	0.068	0.050	0.066
Enerji Korunması (EK)	0.344	0.062	0.229
<b>SEVİYE.3: ÇYS Faydaları</b>			
Güçlendirilmiş Müşteri Bağlılığı (GMB)	0.335	0.076	0.220
İyileştirilmiş Karlılık (İK)	0.141	0.074	0.124
Yükseletilmiş Şirket İmajı (YŞİ)	0.276	0.332	0.316
Çalışanların Moral Motivasyonu (ÇMM)	0.248	0.518	0.340
<b>SEVİYE.4: ÇYS Etkinliği</b>			
	(GMB)	(GMB)	(GMB)
Etkili	0.770	0.500	0.691
Etkisiz	0.230	0.500	0.309
	(İK)	(İK)	(İK)
Etkili	0.833	0.691	0.793
Etkisiz	0.167	0.309	0.207
	(YŞİ)	(YŞİ)	(YŞİ)
Etkili	0.853	0.750	0.823
Etkisiz	0.147	0.250	0.177
	(ÇMM)	(ÇMM)	(ÇMM)
Etkili	0.691	0.309	0.567
Etkisiz	0.309	0.691	0.433

### Seviye.2: Alt Karar Kriterleri

Seviye.1'de karar kriterleri altında yer alan Seviye.2'deki alt kriterler için göreceli önemler hesaplanmıştır. Buradan elde edilen sonuçlara göre her iki değerlendirici grubunun ağırlıklandırma birbirlerine göre bazı farklı görüşlere sahip olduğu gözlenmektedir. Görüşme yapılan şirketlere göre önemli kriterleri Sosyal

Sorumluluk (SS:0.426), Müşteri İstekleri (Mİ:0.395), Enerji Korunması (EK:0.344), Müşteri Tatmini (MT:0.278) ve Süreç Maliyeti (SM:0.250) oluşturmaktadır. Çevre Yönetim Sistemi uzmanlarına göre ise İşgücü Maliyeti (İM:0.520), Sosyal Sorumluluk (SS:0.458), Atıkların Azaltılması (AA:0.390), Çalışanlar Komitesi (ÇK:0.370) ve Müşteri İstekleri (Mİ: 0.314) ön planda yer almaktadır. Her iki grubun ortak yargılarında Şirket İmajı (Şİ) kriteri altında ön plana çıkan alt kriter ise Sosyal Sorumluluk (SS: 0.437)'tur. Bu kriterin göreceli önemi 1.7 kez (0.437/0.255) ve 1.4 kez (0.437/0.318) Ürün Kalitesi (ÜK) ve Servis Kalitesi (SK) alt kriterlerinden daha büyüktür. Pazar Eğilimi (PE) kriteri altında yer alan ikinci en önemli alt kriter Müşteri İstekleri (Mİ: 0.368) dir. Müşteri İstekleri'nin göreceli önemi 1.7 kez (0.395/0.231) 2.3 kez (0.395/0.172) ve 2.0 kez (0.395/0.202) Hükümet Politikası (HP), Pazar Baskısı (PB) ve Ortakların Beklentileri (OB) alt kriterlerinden daha büyüktür. Çevre Koruma (ÇK) kriterine baktığımızda Atıkların Azaltılması'nın (AA) göreceli önemi Atıkların Tekrar Kullanımı (ATK) alt kriterinden iki kez, Atıkların Geri Dönüşümü'nden (AGD) 1.7 kez

(0.339/0.197), Atıkların İşleme Tabi Tutulması'ndan (AİTT) 5.1 kez (0.339/0.066) ve Enerji Korunumundan 1.5 kez (0.339/0.229) daha yüksektir. Sosyal Sorumluluğu (SS) göz önüne aldığımızda Müşteri İstekleri (Mİ) ve Atıkların Azaltılması (AA) Çevre Yönetim Sistemi adaptasyonunda organizasyonel stratejilerin geliştirilmesinde öncelik gerektirmektedir.

Alt karar kriterlerinin global önceliklerini ele aldığımızda her iki görüşme grubundan elde edilen sonuçların oldukça yüksek bir tutarlılık sergilediğini görüyoruz. Tablo.4'den de görülebileceği üzere ilk beş sırada yer alan alt karar kriterleri sırasıyla Sosyal Sorumluluk (SS: 0.112), Atıkların Azaltılması (AA: 0.104), Servis Kalitesi (SK: 0.079), Enerji Korunumu (EK: 0.070) ve Ürün Kalitesi (ÜK: 0.066) dır. Ayrıca, görüşme yapılan şirketlerdeki değerlendiriciler Müşteri İstekleri (Mİ: 0.075) ve Müşteri Tatmini (MT: 0.070) alt kriterlerinin, Çevre Yönetim Sistemi uzmanları ise Atıkların Yeniden Kullanımı (AYK: 0.099) alt kriterinin baskısı altındadır.

**Tablo.4. ÇYS Adaptasyonu Amacına Yönelik Alt Kriterlerin Göreceli Global Öncelikleri**

Görüşülen Şirketler			ÇYS Uzmanları			Ortak Yargı		
Sıra	Alt Kriterler	Global Ağırlıklar	Sıra	Alt Kriterler	Global Ağırlıklar	Sıra	Alt Kriterler	Global Ağırlıklar
1	Enerji Korunması	0.095	1	Sosyal Sorumluluk	0.163	1	Sosyal Sorumluluk	0.112
2	Sosyal Sorumluluk	0.089	2	Atıkların Azaltılması	0.132	2	Atıkların Azaltılması	0.104
3	Atıkların Azaltılması	0.084	3	Servis Kalitesi	0.100	3	Servis Kalitesi	0.079
4	Müşteri İstekleri	0.075	4	Atıkların tekrar Kullan	0.099	4	Enerji Korunması	0.070
5	Müşteri Tatmini	0.070	5	Ürün Kalitesi	0.093	5	Ürün Kalitesi	0.066
6	Servis Kalitesi	0.066	6	Çalışanlar Komitesi	0.077	6	Çalışanlar Komitesi	0.064
7	İlkyardım Hazırlıkları	0.057	7	Atıkların Geri Dönüşü	0.070	7	Müşteri Tatmini	0.062
8	Çalışanlar Komitesi	0.055	8	Müşteri Tatmini	0.053	8	Atıkların Geri Dönüşü	0.060
9	Ürün Kalitesi	0.053	9	İlkyardım Hazırlıkları	0.045	9	İlkyardım Hazırlıkları	0.058
10	Atıkların Geri Dönüşü	0.048	10	Enerji Korunması	0.021	10	Atıkların tekrar Kullan	0.052
11	Hükümet Politikası	0.044	11	İşgücü Maliyetleri	0.021	11	Müşteri İstekleri	0.049
12	Satış Karlılığı	0.044	12	İşlem Etkinliği	0.020	12	Satış Karlılığı	0.031
13	Ortakların Beklentileri	0.039	13	Müşteri İstekleri	0.018	13	Hükümet Politikası	0.029
14	Pazar Baskısı	0.033	14	Pazar Baskısı	0.018	14	Pazar Baskısı	0.028
15	Atıkların tekrar Kullan	0.031	15	Atıkların İşleme Tabit	0.017	15	İşlem Etkinliği	0.028
16	İşlem Etkinliği	0.027	16	Ortakların Beklentileri	0.012	16	Ortakların Beklentileri	0.027
17	Atıkların İşleme Tabit	0.019	17	Satış Karlılığı	0.012	17	Atıkların İşleme Tabit	0.020
18	Süreç Maliyetleri	0.018	18	Hükümet Politikası	0.011	18	İşgücü Maliyetleri	0.019
19	İşgücü Maliyetleri	0.015	19	Malzeme Maliyetleri	0.009	19	Malzeme Maliyetleri	0.013
20	Diğer ortak Maliyetler	0.014	20	Süreç Maliyetleri	0.004	20	Süreç Maliyetleri	0.012
21	Malzeme Maliyetleri	0.013	21	Yönetim Maliyetleri	0.003	21	Diğer ortak Maliyetler	0.009
22	Yönetim Maliyetleri	0.011	22	Diğer ortak Maliyetler	0.003	22	Yönetim Maliyetleri	0.008
	<b>TOPLAM</b>	1.00		<b>TOPLAM</b>	1.00		<b>TOPLAM</b>	1.00



### Seviye. 3

Tablo.3 ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi adaptasyonundan elde edilen faydaların ağırlıklarını ve sıralamalarını göstermektedir. Ortak yargılar ele alındığında, Çalışanların Morallerinin Motivasyonu (ÇMM:0.340) ve Yükseltilmiş Şirket İmajı (YŞİ:0.316) Çevre Yönetim Sistemi'nin faydalarının başında yer almaktadır. Çevre Yönetim Sistemi uzmanlarının görüşlerine baktığımızda da aynı sonuçla karşılaşılmaktadır. Fakat, bunların ağırlıklarında farklılık söz konusudur. (ÇMM:0.518 ve YŞİ:0.332). Görüşme yapılan şirketlerdeki değerlendirici grubu Çevre Yönetim Sistemi adaptasyonu'nun genel faydalarının Güçlendirilmiş Müşteri Bağımlılığı'nın (GMB:0.335), Yükseltilmiş Şirket İmajı'nın (YŞİ:0.276) ve Çalışanların Moral Motivasyonları'nın (ÇMM:0.248) olduğu görüşünü paylaşmaktadır. Elde edilen değerler görüşülen şirket uzmanları ile Çevre Yönetim Sistemi uzmanlarının Çevre Yönetim Sistemine adaptasyonun sağlayacağı çeşitli faydalar hakkındaki gerçek değerlendirme sonuçlarını ortaya koyması açısından son derece önemlidir.

## VI. ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİ ADAPTASYONU' NUN ETKİLERİ

Görüşme yapılan şirketlerdeki genel görüş ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi adaptasyonu'nun şirketin çevreye yönelik hedeflerini gerçekleştirmede son derece etkili olduğu yönündedir. Değerlendiriciler Güçlendirilmiş Müşteri Bağımlılığı (GMB:0.770), İyileştirilmiş Karlılık Performansı (İKP:0.883), Yükseltilmiş Şirket İmajı (YŞİ:0.853) ve Çalışanların Morallerinin Motivasyonu'nun (ÇMM:0.691) bu sayede arttırılabileceği görüşüne sahiptirler. Tüm ana ve alt kriterleri içeren genel hiyerarşik yapıya ait değerlendirme sonuçları Tablo.5'de yer almaktadır. Görüşmeye dahil edilen şirket yöneticileri 0.782 gibi yüksek bir ortak görüş ile ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi adaptasyonunun çevresel hedeflere ulaşmada ve lider konuma gelmede son derece önemli bir yardımcı işlem olduğu görüşünü dile getirmektedirler. Diğer taraftan Çevre Yönetim Sistemi uzmanlarının büyük bir kısmı Karlılık İyileştirmesi (Kİ:0.691) ve Yükseltilmiş Şirket İmajına (YŞİ:0.750) ulaşma yolu olarak görmekte, fakat (ÇMT:0.309) ve (GMB:0.500) nin beklenen faydaları hakkında şüpheleri olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Sonuç olarak Tablo.5'de yer alan 0.703 ortak yargı değeri Çevre Yönetim Sistemi adaptasyonu'nun etkinliği konusunda son derece önemli bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo.5. ÇYS Adaptasyonu'nun Etkinlik Göstergeleri

ÇYS Adaptasyonu	Görüşülen Şirketler	ÇYS Uzmanları	Ortak Yargı
Etkili	0.782	0.500	0.703
Etkisiz	0.218	0.500	0.297

## VII. SONUÇ

Günümüz çalışma dünyası yasal zorlamalar, teknolojik gelişmeler ve global rekabete bağlı olarak son derece hızlı bir değişim içerisinde. Global çevre kaygıları iş dünyası üzerinde çevre korumaya yönelik olarak baskılarını arttırma eğilimi göstermektedir. Müşteriler ihtiyaçlarını temin için yaptıkları tercihlerinde çevresel değerleri göz önüne almakta ve çevreye uyumu yüksek olan ürünleri artan bir eğilimle talep etmektedir. Çevresel bütünleşme ve toplam kalite işletmelere çevresel performanslarını yükseltmede verimlilik ve yeniliklere uyum açısından katkıda bulunarak yardımcı olmaktadır. Çevre kalitesini iyileştirme ve korumaya yönelik güçlü nedenler söz konusudur. Bu durum işletme yönetimlerinde değişimi zorunlu hale getirmektedir. Günümüz işletmeleri uygulanabilir bir Çevre Yönetim Sistemini kendine adapte etmek ve devamını sağlamak zorunluluğu altındadırlar. ISO 14001 işletmelere çevresel politikalara uyum sağlama ve tanımlamada yerine getirmeleri gereken bir istekler topluluğunun içermektedir. Pek çok işletme kendi Çevre Yönetim Sistemlerini geliştirmiş olmasına rağmen diğerleri hala konu hakkında bir kararsızlık içindedir.

AHP her şeyden önce karar alma problemlerinin çözümünü ve analiz edilebilmesinde son derece yardımcı bir yöntemdir. AHP belirli bir amaca ulaşmak için bunu gerçekleştirebileceği düşünülen tüm ana ve alt kriterleri birbirleriyle ilişkilendirerek genel bir yapı altında formülize edilebilmesine olanak tanımaktadır. AHP genel mantığı belirli bir hiyerarşik yapı altında toplanan problemin karar kriterlerinin birbirleri arasındaki önem düzeylerine göre karar alıcıya ana hedefe ulaşmada yol göstererek mantıksal ve tatmin edici bir sonuca ulaşmasına yardımcı olmaktadır. AHP karar modeli ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi adaptasyonu kararının alınması işlemiyle ilgili kritik karar kriterlerinin seçilmesi ve değerlendirilmesinde de yardımcı ve güvenilir bir karar alma yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada, kritik ana karar kriterleri, alt karar kriterler ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi'nin faydaları ortaya konulmaya çalışarak ISO 14001 temelli Çevre Yönetim Sisteminin hiyerarşik yapısının oluşturulmasına çalışılmıştır. Böyle bir hiyerarşik yapının ISO 14001 temelli Çevre Yönetim Sistemini uygulamayı amaçlayan işletmelere yardımcı ve yol gösterici ve kendilerine en uygun modeli kurmada yapılması gereken anlamda kılavuzluk edeceği düşünülmüştür. Ayrıca ISO 14001 temelli Çevre Yönetim Sistemine adaptasyonun gerçek anlamda işletmelerin çevresel hedeflerini gerçekleştirmede yardımcı olup olmadığı AHP yöntemi yardımıyla incelenmeye çalışılmıştır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Aboulmage, I.A. (1998). Integrating quality and environmental management as competitive business strategy for 21st century. *Environmental Management and Health*, 9(2), 65-71.
- [2] Chambre, D. (1997). Integration of ISO 9000 and ISO 14000. *Quality & Management*, 8(10), February/March, 23-30.
- [3] Chen, Z. (1997). Green technology and environmental standards. *Proceedings of CIRP International Symposium-Advanced Design and Manufacturing in the Global Manufacturing Area*, Hong Kong, 21-22 August, Vol.1., 425-429.
- [4] Clements, R.B. (1996). *Complete Guide to ISO 14000*. New Jersey: Prentice Hall.
- [5] ISO. (1996). *EN/ISO 14001 Environmental Management Systems-Specification with Guidance for Use*. Geneva: International Organization for Standardization.
- [6] Denton, D.K. (1994). *Enviro Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- [7] Chin, K.S.; Chiu, S. & Pun, K.F. (1998). Critical factors of evaluating ISO 14000 environmental management system standards implementation. *International Journal of Management*, 15(2), 237-247.
- [8] Lee, W. (1997). *ISO 14001 Certifications: Environmental Management System*. New Jersey: Prentice Hall.
- [9] Wewer, C.T. (1996). *Strategic Environmental Management Using TQEM and ISO 14000 for Competitive Advantage*. New York: John Wiley.
- [10] Willig, J.T. (1994). *Environmental TQM*. New York: Mc Graw-Hill.
- [11] Pun K.F.; Fung, Y.K. & Wong, F.Y. (1998). Identification of critical factors for total quality environmental management. *Proceedings of the 3rd Annual International Conference on Industrial Engineering Theories, Applications and Practice*, Hong Kong, December PN114, 1-9.
- [12] Pearson, B.; Little, B.F.P. & Brierley, M.J. (1993). *Using Environmental Management Systems to Improve Profits*. New York: Graham & Trotman.
- [13] Quigley, R. (1997). Meeting the ISO 14000 environmental challenge. *Control Engineering*, 3(1), July, 58-62.
- [14] ISO. (1996). *EN/ISO 14012 Guidelines for Environmental Auditing-Qualification Criteria for Environmental Auditors*. Geneva: International Organization for Standardization.
- [15] ISO. (1996). *EN/ISO 14010 Guidelines for Environmental Auditing-General Principles*. Geneva: Organization for Standardization.
- [16] ISO. (1996). *EN/ISO 14004 Environmental Management systems-General Guidelines on Principles, Systems and Supporting Techniques*. Geneva: International organization for Standardization.
- [17] Affisco, J.F.; Nasri, F. & Paknejad, M.J. (1997). Environmental and quality standards –an overview and comparison. *International Journal of Quality Science*, 2(1), 5-23.
- [18] Sayre, D. (1996). *Inside ISO 14000 – the Competitive Advantage of Environmental Management*. Delray Beach: St Lucie Pres.
- [19] Tang, C.L. & Tummala, V.M.R. (1996). The PCB industry in Hong Kong and China – a 14 step implementation strategy for ISO 9002 certification. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(2), 99-113.
- [20] Taylor, D. (1996). Are you environmentally competitive? *Business Standard*, 12(3), December, 6-9.
- [21] Wilson, R.C. (1997). ISO 14000 insight. *Pollution Engineering*, 6(5), September, 53-54.
- [22] Kuhre, W.L. (1995). *ISO 14001 Certification*. New Jersey: Prentice-Hall.
- [23] Lin, C.M. (1995). The significance of ISO 14000 environmental standards for Asia-Pacific. *APO Productivity Journal*, 4(2), 65-82.
- [24] Marguglio, B.W. (1991). *Environmental Management Systems*, Milwaukee: Quality Pres, American Society for Quality.
- [25] Mitsuhashi, T. (1998). ISO 14001 and the role of top management. *APO News*, Asian Productivity Organization, 15(4), April, 1-2.
- [26] Tummala, V.M.R.; Chin, K.S. & Ho, S.H. (1996). Evaluation of success factors for CE implementation using AHP: a case study in the Hong Kong Electronics Industry. *International Journal of Production Economics*, 49(7), 265-283.
- [27] Tummala, V.M.R.; Chin, K.S. & Ho, S.H. (1996). Assessing success factors for implementing CE: A case study in the Hong Kong plastic industry using AHP. *Advances in Concurrent Engineering, The Proceedings of the Third International Conference on Concurrent Engineering, Research and Application*, 395-402.
- [28] Tummala, V.M.R. & Wan, Y.W. (1994). AHP in practice: a survey of applications and recent developments. *Journal of Mathematical Modelling and Scientific Computing*, 3(1), 1-38.

S. Erdal DİNÇER

- [29] Saaty, T.L. (1980). *The Analytical Hierarchy Process*. New York: Mc Graw-Hill.
- [30] Saaty, T.L. (1994). *Fundamentals of Decision Making and Priority Theory with the AHP*. Pitsburg: RWS Publications, Pitsburg.
- [31] Saaty, T.L.; Whitaker, R. & Ruffing, F. (1986). *Expert Choice TM User Manual*. Mclean: Expert Choice Inc.

**S.Erdal DİNÇER** (edinçer@marmara.edu.tr) is a doctor of operation research section in econometrics department at Marmara University his research areas are multiple criteria decision making, project analysis management, financial management and strategic management

### Ek.1. Çalışmada Gerekli Verilerin Elde Edilmesinde Kullanılan Bazı Seçilmiş Soru Örnekleri

Soru.1. ISO 14001 ÇYS adaptasyonunda işlem maliyetleri ile diğer karar kriterleri arasındaki göreceli önem değerleri nedir?

(Lütfen aşağıdaki skalayı kullanarak yanıtlayınız.)

(1:Eşit 3:Orta 5:Güçlü 7:Oldukça güçlü 9:Son derece güçlü)  
Artan önem Artan önem

İşlem Maliyeti (İM)	9 8 7 6 5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Şirket İmajı (Şİ)
İşlem Maliyeti (İM)	9 8 7 6 5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Pazar Eğilimi (PE)
İşlem Maliyeti (İM)	9 8 7 6 5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Şirket Performansı
İşlem Maliyeti (İM)	9 8 7 6 5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Çevre Koruma (ÇK)

Soru.2. ISO 14001 ÇYS adaptasyonunda Şirket performansının alt kriterleri ile İşlemsel etkinlik arasındaki göreceli önem nedir?

(Lütfen aşağıdaki skalayı kullanarak yanıtlayınız.)

(1:Eşit 3:Orta 5:Güçlü 7:Oldukça güçlü 9:Son derece güçlü)  
Artan önem Artan önem

İşlemsel Etkinlik	9 8 7 6 5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Satış Karlılığı (SK)
İşlemsel Etkinlik	9 8 7 6 5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Müşteri Tatmini (MT)
İşlemsel Etkinlik	9 8 7 6 5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Çalışanlar Komitesi (ÇK)
İşlemsel Etkinlik	9 8 7 6 5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 6 7 8 9	İlkyardım Hazırlıkları (İH)

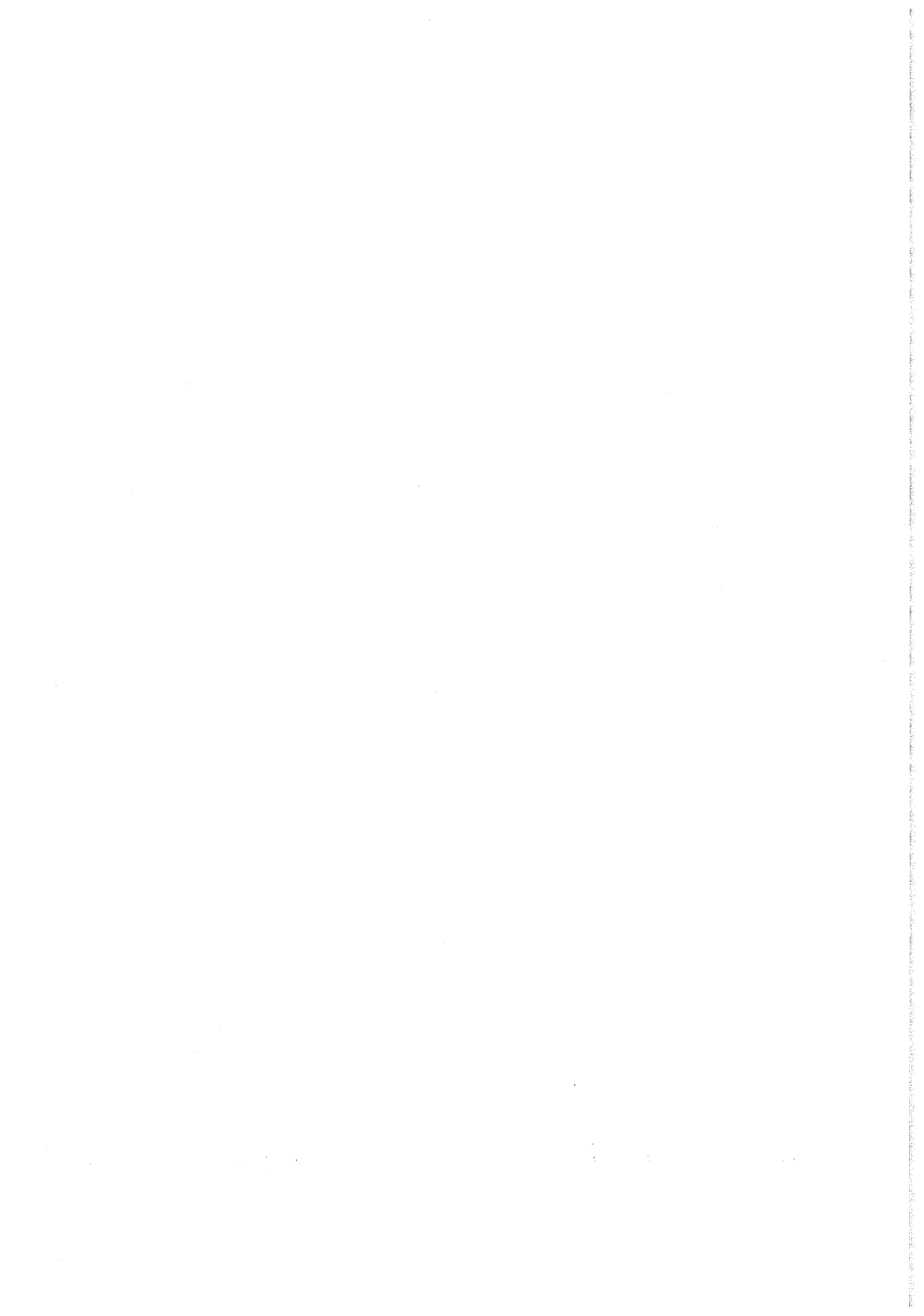
Soru.3. ISO 14001 ÇYS adaptasyonunda ÇYS Faydaları ile Güçlendirilmiş Müşteri Bağımlılığı arasındaki göreceli önem nedir?

(Lütfen aşağıdaki skalayı kullanarak yanıtlayınız.)

(1:Eşit 3:Orta 5:Güçlü 7:Oldukça güçlü 9:Son derece güçlü)

Artan önem Artan önem

Güçlendirilmiş Müşteri Bağımlılığı (GMB)	9 8 7 6 5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 6 7 8 9	İyileştirilmiş Karlılık
Güçlendirilmiş Müşteri Bağımlılığı (GMB)	9 8 7 6 5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Genişletilmiş Şirket İmajı
Güçlendirilmiş Müşteri Bağımlılığı (GMB)	9 8 7 6 5 4 3 2 1	1 2 3 4 5 6 7 8 9	Çalışanların Moral Motivasyonu



## KAMU YÖNETİMİNDE DENETİM ANLAYIŞINDAKİ GELİŞMELER

Veysel EREN

Niğde Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

### DEVELOPMENTS IN THE UNDERSTANDING OF CONTROL IN PUBLIC ADMINISTRATION

*Abstract: Due to the inefficiency in the public sector and for certain other reasons, the bureaucratic model has recently been debated much in the public administration circles. In these debates, new public management (NPM) has the leading role. One of the dimensions of these debates appears in the area of controlling function because the way that this issue is being tackled affects the operation in public administration to an important extent. Although the expectations from controlling vary, it has two main aims: the achievement of "legal rationality" and the achievement of "economic rationality" in administrative actions.*

*This study evaluates the developments in the understanding of control, starting with the traditional approach to the public administration. In this sense, strategic control, operational control, the effects of control on efficiency, effectiveness and economy, control and accountability, and control in new public administration are examined excluding the types and techniques of controlling.*

**Keywords:** Control, Operational Control, Strategic Control, New Public Management, Accountability.

### KAMU YÖNETİMİNDE DENETİM ANLAYIŞINDAKİ GELİŞMELER

*Özet: Kamu sektörünün işletme yönetimine göre giderek daha işlevsiz hale gelmesi, faaliyetlerinde verimliliğin, kalitenin, etkinliğin düşmesi, kaynakların yerinde kullanılmaması gibi nedenlerle bürokrasi modeli her geçen gün biraz daha fazla tartışılmaya başlanmıştır. Tartışmalarda yeni yönetim anlayışı öne çıkmaktadır. Bu anlayışın en önemli argümanlarından birisi denetim işlevidir. Çünkü denetim sorununun ele alınış biçimi, kamu yönetiminin işleyişini de önemli ölçüde etkilemektedir. Denetimden beklentiler farklı olmakla birlikte denetimin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan biri yönetsel faaliyetlerde "hukuki rasyonelliğin", diğeri de "ekonomik rasyonelliğin" sağlanmasıdır.*

*Bu çalışmada denetim anlayışındaki gelişmeler, geleneksel yönetim anlayışından başlayarak ele alınmaktadır. Bu çerçevede denetimin tür ve teknikleri çalışma kapsamı dışında tutularak, stratejik denetim, operatif denetim, denetimin kamu yönetiminde ekonomiklik, verimlilik ve etkenliğe etkileri, denetim ve sorumluluk, yeni yönetim anlayışında denetim gibi konular üzerinde durulmaktadır.*

**Anahtar Sözcükler:** Denetim, Operatif Denetim, Stratejik Denetim, Yeni Yönetim Anlayışı, Sorumluluk.

## I. GİRİŞ

Denetim kavramı en az yönetim kavramı kadar eski bir tarihe sahip olmakla birlikte, özellikle sanayi devriminden sonra yönetsel anlamda daha da büyük bir önem kazanmıştır. "Düşük verimlilik", "yurttaş tatmininin azlığı", "maliyet bilincinin yerleşmemiş olması", "çalışanların işlerinden memnuniyetsizliği", "yolsuzluklar" ve buna benzer daha bir çok konu ülkemizde kronikleşmiş yönetim sorunları arasında yer almaktadır. Gerek özel sektör işletmelerinde, gerekse kamu sektöründe örgütlerin hem sayısal anlamda artmaları, hem de hacim bakımından büyümeleri denetçinin ve denetimin işlev alanını da genişletmiştir. Günümüzde denetim sadece, hesapların doğruluğu üzerine rapor düzenlemek, gelir ve giderleri kanunlara, kurallara ve muhasebe ilkelerine uygunluk bakımından incelemek biçiminde anlaşılmayıp, aynı zamanda yönetimi geliştirme aracı olarak görülmeye ve kullanılmaya başlanmıştır.

Politikanın ve politikacının çoğu zaman ürkütücü bir biçimde aşışılması ve küçük görülmesi, bürokrasi

ve verimsizliğin eşanlamlı olarak kullanılması ya da devlet standartlarında dezavantajın en önemli unsuru olarak "kuralcı bürokrasinin" gösterilmesi kronikleşmiştir [1]. Bu yüzden kamu sektörünün modernleştirilmesi son yirmi yıldır bütün dünyada gündemin üst sıralarını işgal eden bir konu olmuştur. Söz konusu gündem, sadece "yeni kamu işletmeciliği", "kamu işletmeciliği", "yönetimin yeniden keşfi" yada "yeni yönetim modeli" gibi kavramlarca değil, aksine tamamen somut bir şekilde işletme yönetimi araçlarının uygulanması ve referans gösterilmesi yoluyla da biçimlenmektedir. Bu bağlamda son zamanlarda artan bir biçimde özel sektör işletmelerinde uygulanan denetim metot (controlling-konzept) ve araçlarının kamu sektörüne aktarılabilirliği tartışılmaktadır. Kamu kurum ve işletmelerinin bugün ve gelecekte ekonomik, teknolojik, toplumsal ve politik gelişmeler yoluyla artan çeşitli beklentilerle karşı karşıya kalmaları da bu tartışmaları hızlandırmaktadır. Böylece denetim konusu günümüzde, hem kamu kurum ve işletmeleri uygulamalarında hem de özel işletmelerle ilgili tartışmalarda önemli bir yer edinmektedir. Bunun yanı sıra denetim, geleneksel problemleri yeniden ortaya çıkartan bir kavram olarak değil, aksine ulusal ve

uluslararası gelişmelerde ve kamu sektörü reformlarında temel unsur olarak algılanmaya başlanmıştır.

Yönetim, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için işbirliğinde bulunan bireylerin etkinlikleridir [2]. Tanımda belirtilen önceden belirlenmiş amaçlara ulaşılmadığını, öngörülen amaçlardan sapmaların neler olduğunu ve öngörülenden sapma düzeyini belirlemeye dönük çabalar da denetimi oluşturmaktadır. Yönetim sürecinin bir unsuru olması nedeniyle denetim, önceden belirlenen amaçlara ulaşılmasını sağlamaya dönük bir etkinlik olarak düşünülebilir. Bu etkinliklerin yerine getirilebilmesi için, süreç içerisinde planlama, örgütleme, emretme, koordinasyon ve denetim işlevlerinin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu işlevlerin yerine getirilmesinde baş rolü denetim fonksiyonu oluşturmaktadır. Ancak söz konusu fonksiyonla birlikte yönetici, hem sevk ve idare etme, koordine etme, planlama ve örgütleme gibi işlevleri yerine getirir; hem de yönetimi geliştirme sorumluluğunu üstlenir. Yönetimi geliştirme sorumluluğu ise, ancak denetimin kavramsal olarak yorumlanması ve etkili kullanılmasıyla gerçekleştirilebilir. Bu bakımdan denetim, yönetim fonksiyonları içerisinde birinci sırayı alır ve yorumlanma biçimine göre diğer işlevleri etkiler.

Bu çalışmanın amacı, denetimin aşamaları, araçları ve denetim türleri gibi klasik konulardan oluşmamaktadır. Aksine bu çalışma, denetimin, yönetim sürecinin bir unsuru olarak kendisinden beklenen sonuca (ki bu sonuç etkin, verimli, rasyonel bir yönetimin sağlanabilmesi için yönetimin sürekli geliştirilmesidir) ulaşılabilmesi için nasıl olması gerektiği hususlarında yoğunlaşmaktadır. Bu çerçevede öncelikle denetim anlayışının, geleneksel yönetim anlayışından başlanarak yeni kamu işletmeciliğine kadar ki yönetim modellerinde nasıl bir değişime uğradığı ele alınmıştır. Daha sonra kamu yönetiminde etkinlik ve verimliliği artırmada denetimin rolü, denetim ve sorumluluk, operatif ve stratejik denetimin kamu sektöründe uygulanabilirliği, uluslararası tartışmalar ışığında etkililik (Effektivität), verimlilik (Effizienz) ve ekonomiklik (Kostenwirtschaftlichkeit) boyutuyla birlikte 3-E yaklaşımı ve yeni denetim anlayışına katkıları gibi konular tartışılmaktadır. Çünkü denetim anlayışının evrimi ile ilgili olarak ortaya çıkan temel sorun, kamu yönetiminde verimliliği ve etkinliği en yükseğe çıkarmak için, örgütün işleyişini ve çalışanlarını nasıl denetlemek gerektiği noktasında toplanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, denetim anlayışındaki bu gelişmeleri ele alarak incelemek ve bürokratik yönetimlerde yeni denetim anlayışının uygulanabilirliğini tartışmaktır.

## II. DENETİM KAVRAMININ TANIMLANMASI

Bu çalışmada denetim kavramı, İngilizce'deki "controlling" sözcüğünün karşılığı olarak kullanılmaktadır. Türkçe'de controlling sözcüğünü tam

olarak karşılayan eş anlamlı bir kelime bulunmamaktadır. Controlling sözcüğü, "sevk ve idare etmek", "düzenlemek, kurala bağlamak", "kontrol etmek, gözetim altında tutmak", "teftiş etmek, tahkik etmek" gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Tortop ve diğerleri murakabe etmek, teftiş etmek, denetlemek ve kontrol etmek kavramlarını ayrıntılı olarak açıklamışlardır [3]. Buna göre *teftiş etmek*, bakıdan geçirmek; *kontrol*, bir işin doğru ve usulüne uygun olarak yapılıp yapılmadığını incelemek; *murakabe*, göz altında bulundurmamak, nazarda tutmak, gözetmek, korumak şeklinde tanımlanmaktadır. Oysa *denetim*, yönetime önderlik ederek ve onun gelişmesine yardımcı olarak etkinlik ve verimliliğini artırıcı yöndeki faaliyetleri de kapsayan bir anlam içermektedir.

Çoğu zaman denetim, yönetim süreci içerisinde bir yönetim fonksiyonu ya da safhası olarak anlaşılmaktadır [3,4] ve denetimin yönetimin beş temel fonksiyonundan (planlama, örgütleme, yönetme, eşgüdümleme ve demetim) sonuncusu olduğu belirtilmektedir [5]. Yönetim fonksiyonu olarak denetim, kurumların amaçlarına ulaşmalarını sağlamaktadır. Kavram bu anlamda kullanıldığında temel denetim süreci de üç aşamada ortaya çıkmaktadır: (1) Standartların oluşturulması, (2) bu standartlar ışığında performansın ölçülmesi ve (3) standart ve planlardan sapmaların belirlenmesi. Buna göre, geleneksel denetimde (kontrol), öngörülen / gerçekleşen karşılaştırması (2), standartların belirlenmesi ve formüle edilmesi (1) ve öngörülen ile gerçekleşen arasındaki sapmanın düzeltilmesi için aktif bir müdahale (3) söz konusudur [4].

Başka bir biçimde denetim, yönetim süreci çerçevesinde uygun bilgileri sağlayarak idareyi desteklemek için kurulmuş bir sistem olarak tanımlanmaktadır [6]. Bu tanım, işletme ve kamu yönetimi reformundan, idari boyuttan ve yönetim sisteminden bağımsız olarak değerlendirilmektedir. Yönetimsel açıdan denetimin gücü, önemli bilgileri sınıflandırmasından, kullanılmaya hazır hale getirmesinden ve farklı niteliklerdeki çeşitli yönetimsel düzeyler karşısında çatışmaları ortadan kaldıracı olmasından kaynaklanmaktadır. Böylece denetim, özellikle yerinden yönetimleşmeyi (desantralizasyon) savunan yeni yönetim yaklaşımlarının tamamlayıcı bir unsur olarak önem kazanmaktadır.

Kapsamlı bir denetim, kendini sürekli geliştiren kurallar yumağı düşüncesi çerçevesinde (planlama, uygulama ve kontrol başta olmak üzere) bütün bir yönetim sürecine eşlik etmektedir. Performans denetiminde, yönetimin bir sonraki (planlama vs.) safhalarına yön verecek olan hedeflerden sapma analizlerine yer verilmektedir. Bu durum, özellikle uygulama safhası için amaca ulaşmada son derece etkili olmakta ve kurumun yeniliklere ayak uydurabilmesini sağlamaktadır.

Denetim kavramının genel kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. Kavramı tanımlamak için öncelikle denetimin ne olduğunu ve ne olmadığını ortaya koymak gerekmektedir. Denetim kavramına bu açıdan baktığımızda iki temel özelliğin, kavramı biçimlendirdiği; iki özelliğin de özenle kavramın dışında tutulduğu görülmektedir. Denetim nedir? Sorusuna, “denetim, bilgi sağlama ve eşgüdümlemedir” şeklinde cevap verebiliriz. Diğer taraftan denetimin ne olmadığını da; “geçmişe odaklı bir teftiş ve yönetim değildir” şeklinde açıklayabiliriz. Bu tanımlamalar göz önüne alınarak klasik denetim anlayışının geçmişe odaklı bir teftiş anlattığı ve denetim faaliyetinin de bir yönetimi içerdiği söylenebilir. Oysa- günümüzde denetimin iki temel özgesinin bilgi sağlamak ve eşgüdümü gerçekleştirmek şeklinde ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Bu anlamda denetim, yönetimin geçmişe odaklı işleyişten kurtularak, amaca odaklı eşgüdümüne hizmet etmesini sağlamaktadır.

Denetimin diğer yönetim fonksiyonlarıyla özellikle planlama fonksiyonu ile kesiştiği yönler bulunmaktadır. Bu kesişme özellikle stratejik denetim ve stratejik planlama arasında daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden denetim, tek başına yönetim fonksiyonu olarak tanımlanamamalıdır; çünkü (1) o bilginin düzenlenmesi için yararlı bir işlevsel yöntemdir ve (2) uygulama yöneticileri bu yöntemle fonksiyonlarının anlaşılmasını istemektedir [4]. Günümüzde farklı ülkelerdeki uygulamalar da göz önünde bulundurulduğunda denetimin, bilgi verme, rapor düzenleme ve eşgüdümü sağlama işlevlerinden bağımsız olarak ele alınamayacağı anlaşılmaktadır. Ancak tüm dünyada kamu yönetiminin yalınlaştırılması çerçevesinde, denetim konusunda da “yalın denetim” (lean controlling), “kendi kendine denetim” (selbst- Controlling) gibi yaklaşımlar da ortaya çıkmıştır [7]. Bu gelişmeler, bir yandan denetimi anlam, kapsam ve içerik olarak değiştirmekte; diğer yandan da denetçilerin görevlerini, yetkilerini ve çalışma biçimlerini değiştirmektedir.

Bir kurum olarak denetim (controlling), literatürde çoğu zaman bir denetim mercisinin işlevi ya da faaliyet alanı olarak görülmektedir [8]. Ancak Amerikan ayırımında denetimin daha sistematik bir biçimde “denetçi grubu” ya da “yönetim fonksiyonu” olarak yorumlandığı da olmaktadır. İlk durumda özel bir kuruluşun ya da denetçinin algılandığı belli bir görevin listesi söz konusudur. İkinci durumda ise, bir denetçinin ya da denetim mercisinin sadece yönetimin desteklenmesi için görevlerinin yönetim fonksiyonunun algılanışında “denetim” olarak çevrildiğinden hareket edilmektedir [4].

Felsefi bakımdan denetim, literatürde gittikçe işletme yönetimindeki anlamına göre karakterize edilmeye başlanmıştır. Örneğin; Bramsemann “bütün düzeylerde etkili olan, bütün örgüt üyelerini kapsayan ve etkileyen, belirlenen amaçların gözden geçirilmesini ön planda tutan bir düşünce biçiminden” söz etmektedir.

Böylece denetimin, yönetim modeli oluşturan bir karaktere sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Başka bir anlatımla denetim, planlama, bilgi toplama, örgütlenme ve kontrol yoluyla yönetimin bir esasını (Kern) oluşturmaktadır [9]. Diğer taraftan Budäus denetimi örgüt kültürünün *mütemmim bir parçası* olarak algılanmaktadır [10]. Bu düşünce, örgüt üyelerinin amaçlarının tanımlanması, sağlanan hizmetler için standartlar belirlenmesi, sapmaların analiz edilmesi ve amaca ulaşma düzeyiyle karşılaştırılması yoluyla biçimlenmektedir. Pfohl ve Zettelmeyer [8] ise işletmeciler felsefeye göre denetimi, “kurumdaki bütün hiyerarşi kademelerinde yeni, kapsamlı ve kazanmaya odaklı bir düşünce biçimine kilitlenme” olarak tanımlamaktadır.

Denetim daha çok finansal denetimle sıkı bağlantı içerisinde olmakla birlikte, idari ve politik performansın denetlenmesi ile de yakından ilgilidir. Denetimin görevi, yönetimin planlama, kontrol ve bilgi sağlama, örgütlenme, personel yönetimi gibi tamamlayıcı sistemleri arasında eşgüdüm sağlamak (sistemi yapılandırmak) ve birbirlerine uyumlu hale getirmektir (sistemlerin etkileşimini sağlamak) [7]. Böylece günümüzde denetimin, alt sistemlerin eşgüdümünü sağlama ve sistemler arasında etkileşimi yaratma gibi iki temel görevi ön plana çıkmaktadır.

Denetimden esasen ne anlaşılması gerektiği şu şekilde özetlenebilir [11]:

- İşlevsel bir kavram olarak yorumlandığında denetim, yönetimin yardımcılığı işlevini üstlenmiştir ve böylece karar makamları yönetim sürecinin bir parçası haline gelmektedir. Sürece dayalı bakış altında denetim, siberetik süreç olarak anlaşılmaktadır. Ayrıca bu süreç, planlama, uygulama ve denetim bileşenlerinden oluşmaktadır.

- Yönetim üst düzeyi ve politika için ve hatta siberetik denetim için hizmet işlevini yerine getirenler, hem tek tek özel kurumlarda ve birimlerde hem de birçok uzmanlık alanında yer alabilir. Burada denetim, yapısal eşgüdüm, teknokratik eşgüdüm ve kişiye odaklı eşgüdüm görevini, büyük kamu kurumlarında çeşitli örgütsel birimler arasında uyum sağlamak için üstlenmiştir.

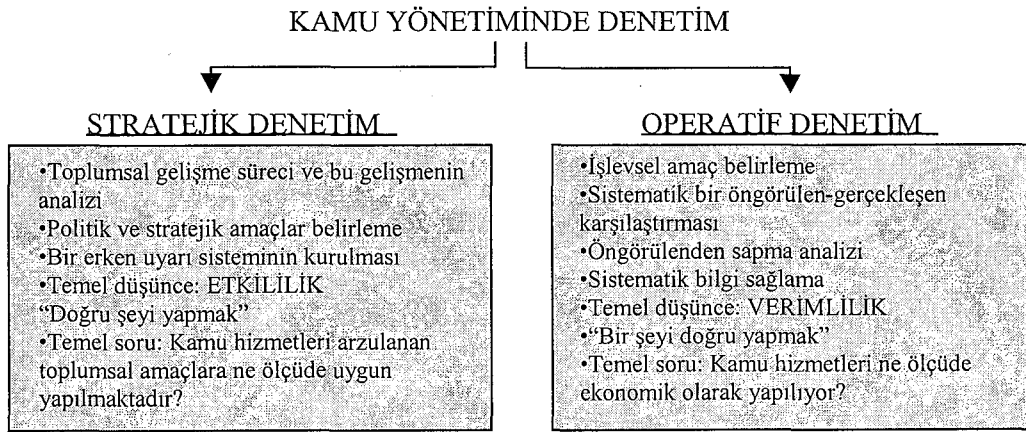
Tortop ve diğerleri yönetim bilimi açısından denetim yapma nedenlerini, kamu kurumlarının yaptıkları işle orantısız bir biçimde genişleme eğilimlerine engel olmak, bürokratların kamu oyunun eleştirilerini dikkate almalarını sağlamak, çalışanların hukuki metinleri keyfi bir şekilde yorumlamalarını önlemek, bürokratların buldukları makamları kişisel çıkarları için kullanmalarına engel olmak, kanunlarla belirlenen amaçlara uygun çalışılıp çalışılmadığını belirlemek, bürokratların tek başlarına devlet yönetiminde söz sahibi olmalarına engel olmak şeklinde sıralamaktadırlar. Görüldüğü gibi denetimin temel amacı, çalışanların keyfi

davranışlarına engel olmak ve kanunlarla belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını tespit etmektir [3].

Yönetim denetçilerinin görevi, sağlanan hizmetlerin öngörülen amaçlara uygun olup olmadığını gözetlemek ve bütün bir sistemin hizmetten yararlananların farklılaşan beklentilerine uygun hale getirilmesini sağlamaktır [12]. Buna göre denetim, açık bir biçimde yönetimin planlama ve bilgi sağlama sistemlerinin oluşturulmasına dayanmaktadır. Böylece denetim, yönetimi destekleyici bir unsur haline gelmektedir. Bu biçimi ile denetim, asla teftiş etmekle aynı anlama gelmemektedir. Çünkü teftiş etmek, soruşturmalar yoluyla faaliyetlerin mevzuata uygunluğunun denetlenmesini esas almaktadır. Halbuki denetim, yönetime önderlik etmek ve onun gelişmesine yardımcı olmak suretiyle etkinliğini artırıcı yöndeki

faaliyetleri kapsayan bir anlam taşımaktadır. Ayrıca denetim, devamlılık arz eden ve halen yapılmakta olan faaliyet ve örgüt çalışmalarının esas alındığı bir işlem olduğu halde, teftiş yapılarak bitirilmiş işler ve faaliyetlerin esas alındığı bir işlemdir [3].

Son olarak denetim kavramı üzerinde dururken denetimin iki biçimini birbirinden ayırmak gerekmektedir (Şekil.1). Bunlardan birincisi, genel yönetimin geçmişteki ve gelecekteki politik-stratejik biçimlenişine dayanan denetimdir ve buna **stratejik denetim** denilmektedir. İkincisinde ise, yönetsel destek, bir bütçe yılı çerçevesinde uzmanlık alanlarının işlevsel görevlerine dayanmaktadır ve buna da **operatif denetim** adı verilmektedir [4,13]. Şimdi stratejik ve operatif denetim üzerinde biraz daha ayrıntılı durulacaktır.



Şekil.1. Kamu Yönetiminde Stratejik ve Operatif Denetim Ayırımı

*Kaynak: "Hopp, H. & Gobel, A. (1999). Management in der öffentlichen Verwaltung. Stuttgart: Schäffer - Poeschel Verlag, 62 [13]; Brüggemeier, M. (1991). Controlling in der öffentlichen Verwaltung: Ansätze, Probleme und Entwicklungstendenzen eines betriebswirtschaftlichen Steuerungskonzeptes. München: Hampp Verlag, 34 [4]"ten esinlenilerek yazar tarafından geliştirilmiştir.*

## II.1. Stratejik Denetim (Strategisches Controlling)

Bilindiği gibi toplumsal koşullar sürekli değişmektedir. Kamu yönetimi, bu değişimlere kendisini uydurmak, görev ve yapısını toplumsal ihtiyaçlara göre düzenlemek zorundadır. Buna göre, öncelikle doğru politik-stratejik amaçları formüle etmek gerekmektedir. Stratejik denetim, yönetime, eğer toplumsal gelişmeleri tarafsız değerlendirmek istiyorsa hangi hedefleri izlemesi gerektiği sorununu çözmesinde, gerekli bilgileri hazırlayarak destek olmaktadır. Esasen nicelik ve nitelik bakımından yeterli kaynak mevcudunu ve hatta gerektiğinde dış destek olanaklarını örgütlemek ve finanse etmek son derece büyük önem taşımaktadır. Zaten, içerisinde beklentilerin ve faaliyet yeteneğinin yada yetki ve kaynakların düzenlendiği biçimsel bir çerçeve başarılı bir denetimin temel koşuludur. Bunların yapılabilmesi için, denetçilerin sağladıkları bilgilere gereksinim duyulmaktadır.

Stratejik denetimin amacı, kamu kurumlarının etkinliklerinin artırılmasıdır. Stratejik denetimin görevi ise, toplumsal, politik, ekonomik ve teknolojik gelişmeleri sistematik bir biçimde izlemek ve analiz etmek; kamu bürokrasisine politik amaçlarını ve programlarını bu gelişmelere zamanında uydurmaları konusunda yardımcı olmaktır. Kısaca, stratejik anlamda önemli bilgilerin hazırlanması ve yaratılması temel görev olarak ortaya çıkmaktadır [6]. Böylece denetim, kamu yönetiminin idari gücüne, uzun vadeli amaçlarını ve stratejilerini geliştirme yada hazır bulunanları güçleri oranında yargılama olanakları sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, yetkili eylem ve karar sahipleri ile karar alternatiflerini yönlendiren stratejik bilgilerin sistematik olarak hazırlanması mümkün olmaktadır. Ayrıca stratejik denetim yardımıyla, kurumlarda geleceğe dönük başarı potansiyelleri, avantajları ve riskleri ortaya çıkarılmakta ve analiz edilebilmektedir [12, 14].



Stratejik denetimin diğer bir işlevi, gerçekte yerine getirilen görevlerin amaçlarla ne derece bağlantılı olduğunun tespit edilmesinde söz konusu olmaktadır. Kamu yönetiminin bazen, aslında hiç olmamış ya da artık asla olması mümkün olmayan amaçlara yöneldiğine rastlanmaktadır. Ayrıca, görev alanlarında hiçbir sonucun çıkarılmadığı amaçlar da bulunmaktadır. Bu bağlamda denetim, amaç ve görev rekabetinin ortaya çıkmasını desteklemektedir. Vogel, stratejik denetimin bir erken uyarım sistemi görevini yerine getirdiğini vurgulamaktadır [15]. Kamu yönetimi alanında erken uyarı, doğru zamanda yönetsel müdahale için, ayık kafayla yönetim çevresindeki gelişmeleri gözlemlemek anlamına gelmektedir. Erken uyarı sistemi çerçevesinde, gelecekte ortaya çıkacak ihtiyaçlar önceden tespit edilerek, gerekli önlemlerin alınması söz konusu olabilmektedir.

Stratejik yönetim konusunun merkezinde yönetimin yurttaşlar ve toplumsal çevre ile ilişkileri yer almaktadır. Bu çerçevede iki farklı denetim alanından daha söz etmek gerekmektedir. Bunlardan birincisi hem stratejik hem de işlevsel (operatif) unsurları içine alan *katılım yoluyla denetim*dir. İkincisi ise, kamu kurumlarının devredilen birimlerce ve hatta katılım yoluyla denetim ile yönetsel denetimin ortak sorumluluğu içerisinde sevk ve idaresini anlatan *birleşik (Konzern) denetim*dir (Birleşik denetim kavramı, bütün kamu kurumlarının sadece denetim yapmak üzere oluşturulmuş bir kurum tarafından, kamu oyununun ve yönetimin desteğinin de alınması yoluyla denetlenmesini anlatmaktadır) [6].

Özetle stratejik denetim, bilgi sağlamak suretiyle yönetimin doğru şeyi yapmasına yol açmaktadır. Ayrıca kurumların pozisyonlarının özellikle ekonomik ve sosyal durumlarının kestirilebilmesini sağlamaktadır. Bunların dışında stratejik denetim, özellikle yerel yönetimler ve bölgeler arasındaki demografik, sosyal, ekonomik ve ekolojik gelişme süreçlerine ilişkin bilgi edinilmesine yardımcı olmaktadır. Son olarak stratejik yönetim, küresel toplumsal, sosyal, ekonomik ve hukuki gelişme süreçlerinin orta ve uzun vadede etkilerinin tespitine olanak vermektedir.

## II.2. Operatif Denetim (Operatives Controlling)

Operatif denetim koşulları, stratejik denetime benzer biçimde oluşturulabilir. Operatif denetimin araçları ve önlemleri, görevlerin başarıma biçimine bağlı olmaktadır. Stratejik denetimde kamusal görevler ve çevre-yurttaş ilişkileri ön plana çıkarken; operatif denetim, geniş ölçüde stratejik denetimce belirlenen hareket alanında kalmaktadır [15]. Böylece operatif denetimde, kamu kurumunun somut (işlemlere dayalı) sevk ve idaresini amaçlayan ve bütçe imkanlarına dayanarak olanaklı hale getirilen bilgi sistemlerinin oluşturulması ve korunması söz konusu olmaktadır. Bu

denetim türünde temel düşünce verimliliklidir. Genel olarak "kamu hizmetleri ekonomik biçimde yapılıyor mu?" sorusunun cevabı aranmaktadır. Operatif denetimin diğer görevleri aşağıdaki gibi sıralanabilir [6]-[16]:

a) *Performans denetimi (Çıktı denetimi)*; örneğin öngörülen / gerçekleşen karşılaştırması

b) *Bütçe uygulamalarının denetlenmesi (girdi denetimi)*; örneğin gelir ve giderlerin öngörülen / gerçekleşen karşılaştırması, ürüne ya da hizmete dayalı karşılaştırma

c) *İşletime ilişkin özel görevler*; örneğin verimliliğin geliştirilmesi, işlevsel alanda diğer kurumlarla ya da ülkelerle maliyet ve ürün karşılaştırması, zaman analizi, diğer piyasalardaki gelişmeler, diğer analizler

d) *Ürün geliştirmeye etkileri*; örneğin bir sonraki yıl bütçesi için ürün planlama, bütçe hazırlanırken performans öngörüsü

e) *Finans denetimi*; örneğin likidite / kasa denetimi, kredi denetimi

f) *Personel denetimi*; örneğin personel geliştirme, personel maliyeti gibi konularda

g) *Rapor ve tutanakların hazırlanması*.

Buna göre operatif denetim çerçevesinde;

- Yönetime işletme yönetimi araçları çerçevesinde eşlik edilmektedir.

- Sistematik bir öngörülen - gerçekleşen karşılaştırması söz konusudur.

- Öngörülen hedeflerden sapmalar analiz edilmekte ve -eğer gerekirse- güncel düzeltmeler yapılmaktadır.

## III. YÖNETİM KURAMLARININ DENETİM İŞLEVİNE BAKIŞLARI

### III.1. Geleneksel Yönetim Anlayışı ve Denetim

Kamu yönetiminde denetim konusu yeni bir konu değildir. Özel sektörde denetimin ortaya çıkmasına ve gelişmesine paralel olarak bu yaklaşım, aynı dönemde kamu yönetiminde de kullanılmaya başlanmıştır. Dolayısıyla gerek özel sektörde, gerekse kamu sektöründe denetim büyük bir öneme sahiptir. Çünkü bir kurumda işlerin amaçlara uygunluğu, yerindeliği, verimlilik ve etkinliği ancak denetim yoluyla tespit edilebilir. Bir başka ifade ile denetim, -ister özel ister kamu olsun- her

kurumun işleyişinin, amaca ulaşma düzeyinin, etkinliğinin, verimliliğinin ve ekonomikliğinin belirlenmesinde temel bir yönetim çabası ve sürecidir. Bu çerçevede geleneksel yönetim düşüncesine göre denetim, "her şeyin benimsenen plan, verilen buyruklar ve konulan ilkelere uygun bir biçimde gerçekleşip gerçekleşmediği ile ilgilidir" [17]. Diğer taraftan günümüzde örgütlerin büyümesi ve örgütlere verilen görevlerin çeşitlenmesi, denetim işlevinin önemini daha da artırmıştır. Ayrıca denetim, yurttaşların yönetimin keyfilğine karşı korunmasında da önemli bir araçtır.

Geleneksel yönetim anlayışına göre, insan doğası gereği tembeldir, olanaklar ölçüsünde az çalışmak ister, sorumluluktan kaçır, girişimci değildir, kendi çıkarlarını örgüt çıkarlarının üstünde görür. Öyleyse örgüt amaçlarına ulaşabilmek için insanlar denetlenmeli ve zorlanmalıdır. Bunun doğal sonucu olarak, geleneksel yönetim anlayışının egemen olduğu bir örgütte denetim sistemine ilişkin tüm düzenlemeler tek yanlı olarak örgüt hiyerarşisinin olanakları elverdiği ölçüde üst düzeylerinde gerçekleştirilmektedir. Örgüt üyelerinin bu düzene kesin bir biçimde uymaları, gerekirse zorlayıcı önlemlerle sağlanmaktadır [17]. Geleneksel yönetim anlayışının doğal sonucu olarak denetime ilişkin bilgiler önemlidir ve bunların çalışanlara, yurttaşlara, üçüncü kişilere karşı saklanması, gizlenmesi gerekmektedir. Yönetimde gizlilik bu düşüncelerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Bilindiği üzere bürokratik yönetimler hiyerarşik biçimde örgütlenmeyi esas almaktadır. Hiyerarşik biçimde örgütlenen kurumlarda ise, her kademe yapılan iş ve faaliyet, bir üst otoriteye bağımlıdır. Yönetilenler emir-komuta zincirini takip ederek şikayetlerini bir üst makama götürebilirler [18]. Üst otorite de kendisine bağlı olarak yapılan iş ve faaliyetin, öngörülen ya da gerçekleşmesi istenilen duruma uygun olup olmadığını denetim yoluyla belirlemektedir. Ancak üstler için bir görev niteliğinde olan bu tür bir denetim, astlar için oldukça sevimsiz bir durumdur. Çünkü hiyerarşiye dayalı denetim biçimi, bir yandan astları olumsuz etkilemekte; diğer yandan da, denetimin kusur bulma, cezalandırma ve korkutma amacına yönelik olarak yapılması, özellikle denetim dönemlerinin önceden bilinmesi yada tahmin edilmesi durumunda, örgüt personelinin bütün işleri bırakarak denetime hazırlanmaya yönelmesine, esas görevlerini yerine getirmemelerine neden olmaktadır [19].

Bürokratik yönetim biçiminde, kamu yönetiminin işleyişi ve çalışanların davranışlarıyla ilgili temel sorun, yasaların genel yada ayrıntılı düzenlenmesinden kaynaklanmaktadır. Denetim açısından yasaların ayrıntılı düzenlenmesi, bürokrasinin işleyişi ve çalışanlar üzerinde daha fazla gözetim kurma isteğine, keyfi davranışları önleme amacına dayanmaktadır [20]. Diğer taraftan, bürokraside düzenli ve devamlı faaliyetler yazılı belgeler ile yürütülür. Kapsamlı dosyalama sisteminin en önemli fonksiyonu, yönetimde denetimi kolaylaştırmaktır [18].

Zaten bürokrasinin en önemli unsurlarından birisi de, tüm örgütsel yapıyı düzenlemeye çalışan kurallara dayanan bir kontrol sisteminin varlığıdır. Bürokratik idare, temel olarak *bilgiye dayanan kontrolün kullanılması* demektir. İşte bu unsur onu özellikle rasyonel hale getirir [21]. Kısaca, bürokratik örgütlerde örgütsel eylemleri denetleyen kurallar teknik bilgi ve mantıklı düşünmeye dayanmaktadır. Ancak hem ayrıntılı yasal düzenlemeler, hem de kapsamlı dosyalama sistemi yönetim yapısının merkezietçi olduğu durumlarda, yönetimin denetim fonksiyonunu daha fazla öne çıkarmasına neden olmaktadır. Öyle ki, denetimin araç olmaktan çıkarak yönetimin bir amacı haline gelecek kadar önem kazandığı bile ileri sürülmektedir [19].

Rasyonel-üretken bürokrasi ideal tipinde ise, hiyerarşik denetimin önemi, en az düzeye inmektedir. Bu tipte otoritenin kaynağı bilgidir ve bürokrasinin gücü bu bilgiye dayanmaktadır. Çalışanlar ileri derecede uzmanlaşmış ve üst düzeyde bilgiye sahip olmuşlardır. Bununla birlikte, denetim konumunda olanların, her konuda astlarından daha bilgili olmaları beklenemez. Bu konumda bulunanlar, örgüt yada birimin bütün faaliyetlerinde eşgüdüm sağlama olanağına da sahip değillerdir [18]. Böylece rasyonel-üretken bürokrasi ideal tipinde denetim, otoritenin giderek kaynağı haline gelen bilgi ile biçimlenmekte ve örgüt faaliyetlerinde eşgüdüm sağlama amacına hizmet etmeye başlamaktadır.

Bürokratik yönetim biçiminde denetimin amacı, kamu yönetiminin işleyişindeki aksaklıkların belirlenmesi, eksikliklerin ortaya konulması, aksaklık ve eksikliklerde sorumluluğu tespit edilen personel hakkında soruşturma başlatılması ve bazı durumlarda sorumluların cezalandırılması şeklinde özetlenebilir. Bunun için, bürokratik yönetimde "hukuka uygunluk" ve "yerindelik" denetimi olmak üzere iki tür denetim yapılmaktaydı. Ancak günümüzde yasallığı ve hukuksallığı kendisine esas alan klasik denetim işlevi, ortaya çıkan toplumsal ve ekonomik gelişmelere paralel olarak "performans denetimi" anlayışına da bünyesinde yer veren yeni bir denetim işlevine doğru değişmektedir [22]. Ülkemizde de köklü ve kapsamlı denetim görevi bulunan Sayıştay, önceleri vize, tescil, uygunluk bildirim ve görüş bildirim şeklinde yönetsel görevlere sahip idi. Ancak, dünyadaki kamu yönetimi anlayışındaki gelişmelere paralel olarak 4149 sayılı ve 4.7.1996 günlü yasal bir düzenleme ile Sayıştay'a etkinlik ve yerindelik denetimi yapma görevi de verilmiştir. Yasaya göre, "*Sayıştay, denetimine tabi kurum ve kuruluşların kaynakları ne ölçüde verimli, etkin ve tutumlu kullandıklarını incelemeye yetkilidir*". Bu düzenleme ile artık kamu kurumlarının sadece "hukuka uygun" davranmakla sorumluluktan kurtulamayacağı, bunun yanı sıra görevlerini yaparken kamu kaynaklarını etkin, verimli ve ekonomik kullanmakla da sorumlu oldukları anlaşılmaktadır.

"İnsan ilişkileri okulu", geleneksel yönetim

anlayışının temel varsayımlarını kabul etmektedir. Buna göre, üstlerin rolü, yönetmek, planlamak ve denetlemektir; astların rolü ise, kendilerine verilen buyrukları yerine getirmektir. Ancak “insan ilişkileri okulu”, geleneksel yönetim anlayışından şu noktada ayrılmaktadır: İnsan ilişkileri okulu anlayışına göre hareket eden yöneticiler, denetim için gerekli standart ve ölçütleri tek yanlı olarak saptamaya değil, onları çalışanlara benimsetmeyi ön planda tutmaktadırlar. Böyle bir tutumun, yönetilenlerin ait olma, tanınma, destek görme gibi temel insan gereksinmelerinin doyumunu sağlayacağı varsayılmaktadır. Kısaca “insan ilişkileri okulunda” yönetenlerle yönetilenler arasında bir etkileşimin zorunlu olduğundan yola çıkılmaktadır [17].

Kamu yönetiminin güncel reform süreci içerisinde gerçekleşen dönüşüm, yasaların uygulanmasını amaçlayan klasik bürokrasi modelinden sonuçlara odaklı ve kaynak kıtlığını ön planda tutan yönetim modeline doğrudur ve klasik idari eşgüdüm araçlarının tasfiyesini içermektedir. Bu dönüşüme özellikle, merkezîyetçi hiyerarşik örgüt yapıları da dahildir. Bu noktada, yeni yönetim anlayışında, hesaplanabilir maliyet, hizmet-ürün ve global çıktıya odaklı bütçe (bilindiği gibi geleneksel yönetim ve denetim anlayışında bütçeler, girdiye odaklıdır. Bir kurumun bütçe miktarının belirlenmesinde önceki yılda bütçeden alınan pay ve bu payın harcanma oranı önemli bir yer tutmaktadır. Bir başka ifade ile kurumlar, genel bütçeden aldıkları bütçe miktarına ve yaptıkları harcamaya göre değerlendirilmektedir. Yeni anlayışta ise, kurumlar bütçeden aldığı pay yada yaptığı harcama miktarı ile değil; gördüğü hizmetin miktarı, yerindeliği, kalitesi ile değerlendirilmektedir) ile birlikte adem-i merkezîyetçi sorumluluk ve hizmet merkezleri ortaya çıkmaktadır. Ancak bunun yanı sıra, klasik eşgüdüm aracı olan hiyerarşi ve bütçe planlaması, eşgüdümün yeni biçimi olan denetim yoluyla telafi edilmektedir. Buna göre denetim, kamu yönetiminde özel ve kapsamlı bir işlev olarak ortaya çıkmaktadır; örgüt içinde ve örgütler arasında yönetim fonksiyonlarından planlama, örgütlenme, personel ve kontrolü koordine etmektedir.

Geleneksel denetimde, mevzuat ve uyulması gerekli kurallar bütünü kesin bir ölçüt olarak alınmaktadır. Mevzuatta yer alan hükümler yada düzenleyici bir kural, plan ve programların akılcı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan koşullara, hatta anayasal ilkelere aykırı olsa bile tartışılmaz bir hareket noktası olarak kabul edilmektedir. Yönetmelikler ve üst yönetimin emirlerine uymayan mal yada hizmet üretme çabaları verimli ve yararlı olsalar bile yanlış kabul edilmektedir [23].

Geleneksel denetimin amacı, insanların geçmişteki yanlışlarının ve kusurlarının araştırılması, yanlış yapanlara cezalarının ödetirilmesi, zanlılar hakkında yargısal işlem ve disiplin kovuşturması açılması şeklinde

özetlenebilir. Geleneksel denetimin başlıca görevi soruşturma hizmetinin yürütülmesidir ve bu da geçmişe döndürür. Ülkemizde de denetim faaliyetleri henüz maalesef bu doğrultuda gerçekleşmektedir.

Geleneksel denetim anlayışında hakim olan kanaat, merkezdeki kuruluşlardan daha ziyade yerel kuruluşlar hata yaparlar; bu nedenle öncelikle ve ağırlıklı olarak yerel kuruluşlar ve buralarda çalışan kişiler denetlenmelidir. Oysa ki merkezi yönetim, karar alma ve alınan kararları uygulama, plan yapma, bütçe paylaşımını yapma gibi önemli olanakları elinde bulundurur ve kamu yönetimindeki düzensizliklerin, verimsizliklerin ve yanlışlıkların kaynağı bu düzeydeki çalışmalar olabilmektedir.

Weberyen anlayışın egemen olduğu geleneksel denetim anlayışı, denetimi yazı ve belgeler üzerinde yapmayı öngörmektedir. Bu nedenle denetçi, bu tür belge ve bilgilerle yetinmek zorundadır. Bu da yapılan denetimi, verimlilik, etkinlik ve yerindelik denetiminden daha çok, kurallara uygunluk denetimi formatına sokmaktadır.

Geleneksel denetim (kontrol ya da teftiş) ile yeni denetim anlayışlarının temel unsurları karşılaştırılarak denetim kavramındaki değişim daha net olarak ortaya konulabilir (Şekil 2).

<b>Geleneksel Denetim (Kontrol-Teftiş) Anlayışı</b>	<b>Yeni Denetim Anlayışı</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Geçmişe odaklıdır</li><li>• Yanlışları tespit eder</li><li>• Suçlu arar</li><li>• Yargılar</li><li>• Cezalandırır</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Geleceğe odaklıdır</li><li>• Plan yapar</li><li>• Yönlendirir, eğitici niteliklidir</li><li>• Yardım eder</li><li>• Rehberlik eder</li></ul>

Şekil.2. Geleneksel Denetim ile Yeni Denetim Anlayışının Karşılaştırılması

*Kaynak: Hopp, H. & Gobel, A. (1999). Management in der öffentlichen Verwaltung. Stuttgart: Schäffer - Poeschel Verlag, 62 [13].*

Görüldüğü gibi yeni denetim anlayışının amacı, denetleme yapmak, kusur bulmak, ilgilileri güç duruma düşürmek ve cezalandırmak değildir; aksine daha sonra yapılacak işlemlerin kusur payını azaltmak, işlerin daha iyi yapılmasına hizmet etmek, çalışanlara yol göstermek ve onları eğitmektir. Denetim, üst yöneticiler ve sorumlular için yönlendirici bir işleve sahip olmakta ve onlara karar alırken yardım etmektedir. Sürece odaklı denetim anlayışı da denilebilecek olan bu tür denetimde esas olan, kurumun kalite, maliyet ve zaman bakımından amaca uygunluğunun sürekli olarak denetlenmesidir. Ancak ülkemizdeki denetim anlayışı daha çok klasik

denetim anlayışını andırmaktadır. Eryılmaz, bu duruma şu şekilde dikkat çekmektedir [24]: “Bizde denetim kavramı, siyasi ve idari otorite tarafından bir yaptırım ve baskı aracı olarak kullanıldığı için hep sevimsiz bir çağrışım yapar. Oysa bu denetim yetkisi, öğretici, yol gösterici, geliştirici ve danışmanlık niteliğinde daha çağdaş ve yapıcı bir nitelikte ele alınabilir ve kullanılabilirse daha sağlıklı olur. Böylece bu kavram korkutucu bir kavram olmaktan çıkar”.

Kısaca, geleneksel yönetim anlayışının egemen olduğu örgütlerde, denetim sistemine ilişkin tüm düzenlemeler tek yanlı olarak ve mümkün olduğu ölçüde örgüt hiyerarşisinin üst düzeylerinde gerçekleştirilmektedir. Çalışanların örgüt düzenine kesin uyumu gerekirse zor kullanarak sağlanmakta, çalışanlara güvenilmediği için de örgütsel işleyişte gizlilik ön plana çıkmaktadır. Bu durum da çalışanların hatalarını giderebilmelerini önemli ölçüde olanaksızlaştırmakta ve örgüt dinamiklerini engelleyerek entropinin gerçekleşmesini hızlandırmaktadır.

### III.2. Yeni Kamu İşletmeciliği (New Public Management) ve Denetim

Kamu yönetiminin ve devletin yeniden biçimlendirilmesi, işleyebilir, etkin bir yapıya kavuşturulması ile ilgili uluslararası teorik tartışmalar ve uygulamaya dönük çabalar genellikle NPM (New Public Management) [25,27] ve PM (Public Management) [28] kavramları altında toplanmaktadır. Bu iki kavram kamu yönetimi ve devletin, yapısal, işlevsel stratejik ve kültürel olarak köklü bir dönüşümünü, görevlerinin yeniden tanımlanmasını savunmaktadır. Weberyen bürokraside iktidarın yasal bir biçimde kullanılması, kurallara sıkı bağlılık ön plana çıkarken; NPM ve PM’de devlet ve kamu yönetiminin rolü ekonomik kaygılarla tanımlanmakta ve etkinliğe odaklı bir anlayışla yeniden biçimlendirilmektedir. Bir başka ifade ile, artık bürokrasi modelinin eksikliklerinin giderilmesi ve yeni koşullara uygun hale getirilmesi ya da şimdide kadarki reform tartışmalarında olduğu gibi bürokrasi modelinin düzeltilmesi ön plana çıkmamakta; aksine yönetsel faaliyetler için bürokrasinin baskın (dominant) olma durumunun mutlak bir biçimde aşılması ön plana çıkmaktadır.

NPM basitçe iki bölümden oluşmaktadır. Bunlardan birincisi, ağırlıklı olarak kamu sektörünün yapı ve çalışma koşullarının bir bütün olarak maruz kaldığı reform girişimlerine dayanan *dış yapısal reformdur*. Bu dış yapısal reform; rekabet ortamının oluşturulmasını, kamusal mal ve hizmetlerin kullanıcılarca finansmanını, kullanıcılara kamusal mal ve hizmeti seçme olanaklarının sunulmasını içine almaktadır. NPM’nin ikinci bölümünde ise *iç reform* bulunmaktadır. İç reform, *iş yöneticiliği anlayışı* (managerialismus) ve *kamu işletmeciliği* (Public Management) kavramlarıyla açıklanmakta; yönetim içi

yapıların, yöntemlerin ve kamu personelinin davranışlarının iç reformunu, hatta faaliyete odaklanmayı kapsamaktadır [26]. Böylece iç reformda özel sektör işletmeleri referans olarak alınmaktadır.

NPM kamu yönetiminde verimliliği, etkinliği ve ekonomikliği artırmayı amaçlamaktadır. Bu üç biçimsel amacın düzenlenmesi, NPM’de bu amaçların doğrudan doğruya politikadan arındırılmasını değil, sadece ekonomikleştirilmesini yada kamu yönetiminin salt işletmeci anlayışını içeren modernizasyonunun söz konusu olduğunu belirgin hale getirmektedir. Bu noktada, denetimin görevi, sonuca odaklı planlarla, sonuca odaklılığın ve eşgüdümün etkinliğini ve verimliliğini garanti etmektir. Denetim, yönetim sisteminin köklü biçimlendirilmesi için uygulamaya dayanan tecrübeleri olan bir fonksiyondur. Bu tecrübelerle dayanarak, NPM ile yönetim alanında istenen dönüştürme sürecinin uyumlu görüldüğü söylenebilir. Kısaca, NPM çerçevesinde denetim, işletme yönetimine odaklanmanın, kamu yönetiminde yenilikçi yöntem ve araçların bir parçası olarak görülmektedir.

Genel olarak denetim, bilgilerin hazırlanması, bir merkezde toplanması ve değerlendirilmesi yoluyla işletmeci yönetim sürecini desteklemekte ve yönlendirmektedir. Bununla birlikte denetimin, sistemi yönlendirme ve sistemi kurma işlevleri birbirinden ayrılmalıdır. Sistemi kurma işlevi ilk etapta yeni unsurların (fayda-maliyet hesaplamalarının kullanılması ve uygulanması gibi) kullanımına ve uygulanmasına dahil olduğu halde bilgi sisteminin geliştirilmesine ve iyileştirilmesine dayanmaktadır. Böylece bu işlev, planlama sürecinin, örgüt yapısının, personelin liyakatinin ve personel yönetiminin birbiriyle bağlantılı zorunlu uyumuna dayanmaktadır. Buna karşın denetimin sistem yönlendirme işlevi, bilgi sisteminin mevcut unsurlarının, kamu yönetimi sürecinin desteklenmesi için, kullanılması ve değerlendirilmesini hedeflemektedir. Esas itibarıyla burada, kamu kurumlarının maliyetlerine ve hizmet-ürünlerine ilişkin bilgiler söz konusudur. Elbette buna öngörülen amaçlar ve gerçekte ortaya çıkan amaca ulaşma düzeylerine ilişkin bilgiler de eklenmektedir [29]. Kısaca denetim, bir yandan enformasyon sistemini geliştirmek suretiyle *sistem kurma işlevini*; diğer yandan da geliştirdiği enformasyon sistemini işletmeci yönetim süreçlerini destekleyen bir yönlendirme için kullanarak *sistem yönlendirici işlevini* yerine getirmektedir. Böylece denetim, özel bilgi sistemlerinin kullanılması ve hatta bilgi yoğunluğu yoluyla en uygun hizmet programı içinde ve bu programa ayrılmış bütçe çerçevesinde adem-i merkezi (bu çerçevede, proje denetimi, yatırım denetimi, yapı denetimi, maliyet denetimi, finans denetimi, görev denetimi, katılım denetimi, personel denetimi gibi kavramların ortaya çıkması örnek olara gösterilebilir) bir yapıyı garantilemektedir.

Amaca uygun kararların alınabilmesi için verilerin

elde edilmesi, hazırlanması, analizi ve ilişkilendirilmesi sürecinde denetimin hizmete odaklı olarak düşünülmesi, kamu yönetiminde spesifik kullanımlar için potansiyel olarak var olan denetim araçlarının uygulamaya konmasından dolayı bir incelemeyi, kamu yönetiminin düzenli olarak özel işletmelerin açık farklı amaçlarına uygun yapılandırılmasını ve böylece yönetilebilir kılınmasını gerektirmektedir. Yine kamusal faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesinde yönetsel denetim için, çıktı, etki ve sonuç arasındaki tutarlılık dikkate alınmalıdır. Bu tür bir sistematikleştirmede, 3-E yaklaşımı ve 5-E yaklaşımı düşüncesi temelinde değiştirilen ve genişletilen ifade söz konusu olmaktadır [30]. NPM'nin denetime ilişkin üç temel boyutunu şu şekilde sıralamak mümkündür [31]:

1. Politika ve yönetim ilişkisinde idarenin politika tarafından performans ve etkinliğe (çıktıya) odaklı bütçe, politik sözleşmeler ve raporlama yoluyla denetlenmesi ve yönetilmesi,

2. Yönetim içinde başarı yeteneği ve ekonomikliğin adem-i merkezietçi kaynak sorumluluğu, maliyet-performans-muhasebesi, idari sözleşmeler ve idari iç denetim yoluyla yükseltilmesi,

3. Yönetim ve yurttaş ilişkisinde rekabetin, müşteri anketlerinin devreye sokulması.

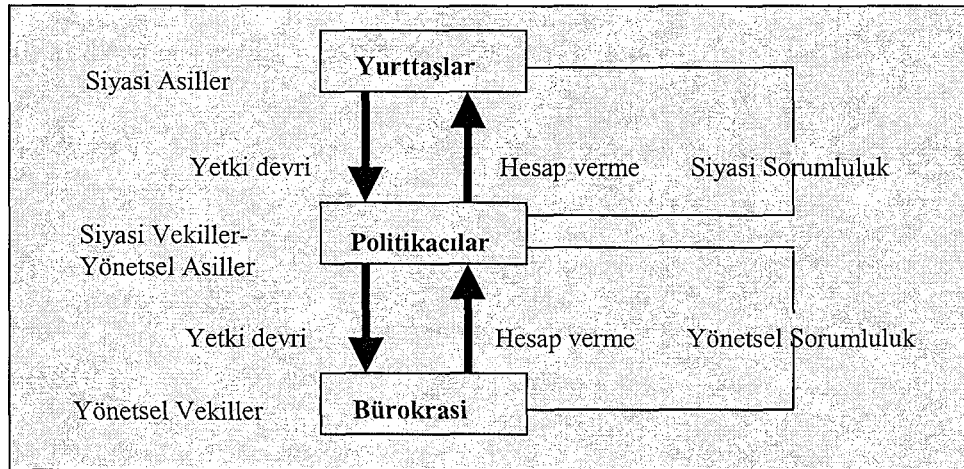
Kamu yönetiminde yeni denetim anlayışı ile, önemli ölçüde genişleyen bir hareket ve karar alanı ve buna bağlı olarak, gerçek ihtiyaçları ön planda tutan bir sonuca odaklılık düşüncesi yaygınlaşmaktadır. Buna göre

kamu yönetiminde denetim, klasik bürokratik yöntem ve araçların yeni denenen yöntem ve yapılarla yer değiştirmesi anlamına gelmektedir.

### III.3. Sorumluluk Anlayışındaki Değişim ve Denetim

Sorumluluk, kişinin kendi davranışlarını veya kendi yetki alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesidir. Bir kurumda sorumluluk ise, kuruma ilişkin işleri yapma zorunluluğudur. Kurum çalışanlarının her birinin yapmak zorunda olduğu işler vardır. Her çalışan, yapmakla yükümlü olduğu işi yerine getirmek zorundadır. Sorumluluk göreve ilişkin olduğu için, çoğu zaman suçlama aracı olarak kullanılır ve astlara yüklenmeye çalışılır [32]. Buradan da anlaşıldığı üzere sorumluluk yetki ile birlikte kullanılan bir kavramdır. Yetkili olan kişi yada kurum aynı zamanda sorumludur da.

Denetim konusu çerçevesinde ele alındığında sorumluluk kavramından kasıt hesap verme sorumluluğudur. Genellikle "hesap verebilirlik" olarak ta kullanılan bu kavram denetimin en önemli nedenini oluşturmaktadır. Hesap verme sorumluluğu, mükelleflerden, seçmenlerden, kısaca halktan toplanan vergi vb. kamu gelirlerinin kullanılması nedeniyle ilgililere, yapılacak ve yapılan faaliyetler hakkında açıklama yapılması yani bilgi verilmesi yükümlülüğü olarak tanımlanmaktadır [33]. Şekil.3'de görüldüğü gibi kamu kesiminde, siyasetçiler vatandaşlara, hükümet parlamento ya ve bürokratlar da hükümete sorumludur.



Şekil.3. Yurttaş, Politikacı ve Bürokrasi Arasındaki Karşılıklı Yetki ve Sorumluluk İlişkisi

Kaynak: Atiyas, İ. & Sayın, Ş. (1997). *Siyasi Sorumluluk, Yönetmel Sorumluluk ve Bütçe Sistemi: Bir Yeniden Yapılanma Önerisine Doğru*. İstanbul: TESEV Yayınları 4, 6 [34].

Bazen denetim kavramı, yetki, nüfuz ve otorite kavramları ile de eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Çalışanların kendilerine verilen görevleri ne düzeyde

yerine getirdiklerinin tespit edilebilmesi denetim yoluyla mümkündür. Yurttaşlar ya da politikacılar tarafından belli bir takım yetkilerle donatılanların bu yetkilerinin gereğini

yerine getirip getirmediğinin belirlenmesi hesap verme yükümlülüğü çerçevesinde düşünülebilir. Üstlenilen bir göreve karşılık hesap verme yükümlülüğü olarak ele alındığında ise sorumluluğun üç farklı boyutu ortaya çıkmaktadır. Bunlar siyasal sorumluluk, yönetsel sorumluluk ve kamusal hesap verme sorumluluğudur. Bu bakımdan sorumluluk, yöneticilerin kararları ve eylemlerinin hesabını verebilmelerini anlatmaktadır. Sorumluluğun sağlanabilmesi için ise, denetim işlevinin özenle uygulanması gerekmektedir. Denetim de, sorumluluk ilişkisi üzerine getirilmiş olan bir süreç olup, iyi yönetimi sağlamaya dönük bir araçtır. Günümüzde denetim, sorumluluğun kamu yönetiminin her düzeyine yaygınlaştırılmasını sağlamaktadır. Kısaca denetim, kamu görevlilerinin topluma, hükümetlerin vergi verenlere, alt düzey yöneticilerin ve personelin üstlerine karşı sorumlu tutulmalarına katkıda bulunur [35]. Politikacılar, bürokrasi ve yurttaşlar arasındaki karşılıklı siyasi, yönetsel ve kamusal hesap verme sorumlulukları Şekil.3'de yer almaktadır. Buna göre, bürokratların otorite isteği ile siyasi yöneticilerin egemenlik haklarını uzlaştırarak, kamu hizmetleri nasıl daha etkin ve verimli hale getirilebilir? Bunun yanıtı, siyasi sistem içinde, bürokrasiyi daha iyi denetleyecek mekanizmalar geliştirme ve iç reformlarla bürokrasinin karakterini değiştirmekte saklıdır.

Diğer taraftan devletle yurttaş ilişkilerinde, iki temel yetki devrinden de söz edilebilir (Şekil.3). Bunlardan birincisinde yurttaş asil, siyasetçi ise vekil durumundadır. Bu ilişkide yurttaş siyasetçiye, belirli kurallar içinde ülkeyi kendisi adına yönetmek üzere yetki vermektedir. Siyasi sorumluluk olarak ifade edilebilecek olan bu ilişkide, siyasetçiden beklenen, toplumdaki farklı grup ve bireylerin tercihlerini bir biçimde bütünleştirerek yurttaşın beklentilerine uyan kamu politikaları üretmektir. Ancak üretilen kamu politikaları bizzat siyasetçiler tarafından hayata geçirilmemektedir. İşte bu noktada, ikinci bir asil-vekil ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Üretilen kamu politikalarının hayata geçirilmesinde siyasetçiler asil, bürokrasi ise vekil konumundadır. Bu ilişkide bürokrasiden beklenen, siyasetçiler tarafından üretilen kamu politikalarını en etkin bir biçimde hayata geçirmesidir. Siyasetçinin asil, bürokrasinin vekil olduğu bu ikinci ilişkiye de yönetsel sorumluluk denilmektedir [34]. Daha önce de belirtildiği gibi, sorumluluğun sağlanabilmesi için denetimin etkin bir biçimde uygulanması gerekmektedir. Bürokratik yönetimde kamu kurumları iç ve dış denetim yoluyla denetlenmektedir. Hiyerarşik denetim de denilen iç denetim, kamu kurumunun kendi içindeki makam yada organlar tarafından kendi kendini denetlemesini anlatmaktadır. Dış denetim ise kamu kurumunun kendisi dışındaki makam yada kuruluşlar tarafından denetlenmesini içermektedir.

Yurttaşların kamu kurumlarını denetlemesi, bunu kendileri için bir hak olarak algılamaya başlamaları, yönetim anlayışındaki değişimlerle birlikte ortaya

çıkıştır. Bürokratik yönetim biçimindeki denetim mekanizmalarından farklı olarak, yeni anlayışta yurttaş kamu kurumlarını önemli ölçüde denetlemekte ve hizmetlerin sunulmasını yönlendirebilmektedir. Ancak, kamu oyunu oluşturan dernek, sendika, siyasi parti ve basın gibi kuruluşlar ve yurttaşların etkin bir denetim unsuru olabilmeleri, kamusal iş ve faaliyetler konusunda uyanık ve bilinçli olmalarına, kamusal işlerle ilgilenmelerine, yolsuzluk ve haksızlıklar karşısında ortak ve etkili tepki gösterebilmelerine bağlıdır.

Geleneksel hesap verme sorumluluğu, idari politikalar ve yasal gereklere bağlılık ve uygunluğun sağlanması ve finansal işlemlerin düzenliliği ile ilgili olmuştur. Zamanla toplumun eğitim ve bilinç düzeyinin yükselmesine paralel olarak daha kaliteli mal ya da hizmet talep eder duruma gelmesi, sorumluluk anlayışını da etkilemiştir. Bu doğrultuda toplum, verdiği yetkinin etkin, verimli ve ekonomik kullanılıp kullanılmadığını (performans sorumluluğunu) sorgular hale gelmiştir.

#### III.4. Kamu Yönetiminde 3 E- Yaklaşımı ve Denetim

Kamu faaliyetlerinin doğru yönetimi, giderek ekonomik yönetimle birlikte ele alınmaya başlanmıştır. Çünkü ekonomi, kamu yönetiminin gündemine oturmuştur ve uzun süre de gündemde kalmaya devam edecektir. Bu bakımdan denetim, kamusal faaliyetlerin düzene sokulmasında sihirli bir kavram olarak görülmektedir [36]. Kuşkusuz bu beklentilerin ortaya çıkmasında birçok ülkede kamu bütçesinin finansal kriz içinde bulunması önemli bir etken olmuştur. Diğer taraftan, özellikle özel sektör işletmeleri alanında ortaya çıkan yeni pazarlama stratejileri; kamu yönetiminin ekonomik, teknolojik, toplumsal ve politik gelişmelere paralel olarak farklı beklentilerle karşı karşıya kalması sonucunda bu alanda yeni yönetim araçlarına gereksinim duyması; politik alandan gelen genel modernleştirme (reform) eğilimleri; kamu yönetiminde şimdiye kadarki faaliyet biçimlerinin entegrasyonu ve meşrulaştırılması için geliştirilen stratejiler kamu yönetiminde denetimin (controlling) önemini artıran faktörler olarak görülmektedir [4]. Kamu yönetimi, iç ve dış gelişmeleri ve değişimleri zamanında algılayabilmek, gerekli çalışmaları yapmak ve iç uyumu sağlayabilmek için kapsamlı bir stratejik yönetim yaklaşımına ihtiyaç duymaktadır [37]. Böyle bir yaklaşımın müttemmim cüzleri ise, stratejik planlama ve stratejik denetimdir.

Kamu yönetiminde NPM çerçevesinde denetim, adem-i merkeziyetçi sorumluluk alanını aşağıdaki safhalara göre ve onların konularına göre yönlendirmekte ve koordine etmektedir: *Amaçlar – Önlemler - Dönüşüm (Umsetzung) ya da Kaynak Kullanımı*. Benzer biçimde denetim de, çoğu zaman idarenin amaç planlaması, önlemlerin planlanması, kaynak planlaması, gerçekleştirme ve kontrol gibi yönetim aşamalarında bilgi sağlaması olarak tanımlanmaktadır. Böylece kamu

yönetiminde denetim teorik olarak üç farklı boyutta ele alınmaktadır. Bir başka ifade ile denetim, üç farklı boyutta (etkinlik, verimlilik ve tutumluluk) yönetsel faaliyetlerin yönetim ve eşgüdümünü sağlamaktadır [29]:

1. Etkinlik boyutunda politika ve idare arasında amaçlarca oluşturulan bir uyum söz konusudur. Etkinlik, öngörülen amaçların uygulama sonucunda gerçekleşen amaca ulaşma düzeyine (çıktıya) oranıdır. Bir başka ifade ile etkinlik hedeflere ulaşılmasındaki başarıyı açıklamaktadır. Etkinliğin ölçülmesi, temelde kendisiyle amaca ulaşma düzeyinin anlaşılacağı ölçüm büyüklüğünün tespitini gerektirmektedir. Etkinliğin incelenmesinde, kural olarak göstergelerin peyderpey gelişmesiyle biçimlenen kötü yapısal problemler üzerinde durulmaktadır. Hedeflere ulaşmak için kaynakların uygun biçimde hazırlanmasıyla oluşturulan ve öngörülen amaçlar, politika ve yönetim arasındaki sözleşme konusunu oluşturmaktadır. Ancak amaçlar ve buna bağlı olarak etkinlik boyutu, politik gerçekliklerce sıkı sıkıya şekillendirilmektedir.

2. Verimlilik boyutunda amaçlar öngörülmektedir ve ürün ya da hizmet (çıktı) biçimine uygun önlemler belirlenmektedir. Verimlilik, bir ürün ile bu ürün için gerekli olan kaynak (maliyet) arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Ayrıca, kalite öngörüsünün de dikkate alınması çerçevesinde önlemlerin amaçlara etkileri ölçülmeye değerdir. Ölçüm problemi, etkinlikle karşılaştırıldığında daha iyi yapılandırılmıştır. Burada daha çok politik gerçeklikler değil, aksine işletme yönetimi gerçeklikleri söz konusudur. Çok sayıda olayda, ürünler hem niteliksel hem de niceliksel olarak tanımlanmakta ve maliyet olarak değerlendirilmektedir. Ancak ürünler ve bu ürünlerin hazırlanma gerekçesini oluşturan amaçların ilişkisinde, geniş bir alanda işlevsel bir kalite tanımlamasında ve kalite standartlarının tespitinde ve hatta kısmen gerçek kaynak kullanımının düzenlenmesinde de hiç de nadir olmayan problemler bulunmaktadır.

3. Süreç düzeyinde ise tutumluluk (ekonomiklik) merkezde yer almaktadır. Burada sonucun yanı sıra ürün de yapılan üretim biçimi içerisinde ortaya konulmaktadır. İdeal durumda, ürünler ve ürünlerin kalite standartları sabit büyüklük olarak öngörülmektedir. Böylece, işlevsel olarak biçimlendirilen bu karşılaştırılabilir problemde, hizmetlerin görülme süreçlerinin somut olarak oluşturulması söz konusudur. Kaynak kullanımı değerlendirme ölçütüdür ya da iktisat kurallarından minimizasyon düşüncesi çerçevesinde kaynakların ekonomik yönetimi söz konusu yapılmaktadır. Bu boyutta söz konusu olan ekonomik gerçekliktir. Öncelikle problem, mantıklı karşılaştırma ölçütünün araştırılmasında, yani olması gereken maliyetin belirlenmesinde yer almaktadır.

Böylece denetim, etkinlik, verimlilik ve

ekonomiklik boyutuyla, hukuka ve yönetim yapısına uygunluğun göz önünde bulundurulduğu 3-E yaklaşımının oluşturulması ve elde mevcut bilgi düzeyine göre tasarlanması anlamına gelmektedir. Yeni Kamu Yönetimi (NPM), cevap verebilir bir kamu yönetimi anlayışına vurguda bulunarak, vatandaşları müşteri olarak görmek istemektedir. Vatandaşlara böyle bir statü verilmesi, sosyal devleti savunanlarca ciddi biçimde eleştirilse de, denetim açısından onlara önemli bir rol yüklemektedir. Kısaca NPM, denetim alanında klasik anlayışta varolan “denetimi sadece denetim elamanları yapar” anlayışından önemli ölçüde ayrılmakta ve vatandaşları denetimin baş aktörleri haline getirmektedir.

Denetim, öncelikle diğer yönetim kuruluşları ve politika karşısında içeriye yönetsel faaliyetler konusunda sistematik hesaplamalar yoluyla büyük bir saydamlık kazandırmaktadır. Ayrıca dışarıya da, saydamlığın yanı sıra karar davranışlarının uyumlu olması imkanı da sağlamaktadır. Diğer taraftan denetim, yönetim ile politika arasında eşgüdüm kurulmasına olanak sağlamaktadır. Stratejik ve politik denetimin söz konusu olduğu yetki, gerçi biçimsel olarak politikanın elindedir, fakat gerçekte politika ve yönetim tarafından ortak kullanılmaktadır, ama yine de mümkün olduğu ölçüde öncelikle yönetimin elinde bulunmaktadır. Üçüncü boyut olan ekonomiklik için yetki, hem biçimsel hem de gerçek anlamda açıkça yönetimin elinde bulunmaktadır. Böylece operatif denetim, ekonomiklik boyutunda, yani maliyet ekonomikliği (maliyetin minimizasyonu) olarak, ama önemli ölçüde de verimlilik boyutunda ortaya çıkmaktadır. Buna karşın stratejik denetim, etkinlik boyutuna dayanmaktadır ve operatif alan için verimlilik boyutunda bir kesişme olarak anlaşılmaktadır.

#### IV. SONUÇ

Bilgi çağında, her alanda ortaya çıkan gelişmeler hem işletme yönetiminde hem de kamu yönetiminde önemli değişiklikleri zorunlu hale getirmiştir. Bu değişikliklerin en önemlilerinden birisi denetim alanında ortaya çıkmıştır. Önceleri geçmişe odaklı bir teftişi ve sorumluların tespit ve cezalandırılmasını anlatan denetim kavramı, günümüzde kuruma gerçek bilgileri sağlama ve birimler arasında eşgüdümü gerçekleştirme olarak anlaşılmaya başlanmıştır. Özellikle kamu yönetiminde kaynakların en uygun şekilde kullanılması, verimli, etkin, kaliteli ve hızlı kamu hizmeti sağlanması, ancak denetim anlayışının bu ihtiyaçları ve yeni beklentileri karşılayacak bir formata sokulması ile mümkün olacaktır.

Geleneksel yönetimin her şeyi kurallara bağlama, dosyalama ve saklama anlayışı ve bu anlayışa uygun denetim yapısı, günümüzde yerini daha esnek, yönlendirici, rehberlik edici, eğitici, bilgi sağlayıcı ve eşgüdümleyici bir yaklaşıma bırakmaktadır. Bu doğrultuda bir yandan toplumsal gelişme süreci ve bu gelişmenin analizi, politik ve stratejik amaçlar belirleme,

bir erken uyarım sistemi geliştirme işlevini üstlenen ve kamu kurumlarının etkinliklerini artırmayı amaçlayan stratejik denetim önem kazanmakta; diğer taraftan da işlevsel amaç belirleme, sistematik öngörülen/gerçekleşen analizi yapma ve bilgi sağlama işlevlerine sahip olan operatif denetim vazgeçilmez hale gelmektedir.

Ülkemizde yürürlükte olan denetim sistemi, geçmişe yönelik; hata bulmayı, sorumluları soruşturmayı, cezalandırmayı ön planda tutan; mevzuata göre hareket etmeyi yönetime empoze eden; mutad eleştirilerle rutin bir niteliğe bürünmüş, yeniliklere, girişimciliğe ve yaratıcılığa kapalı bir görünüm arz etmektedir. Mevcut denetim sistemi, yerindelik denetiminden daha çok mevzuata uygunluk denetimini ön planda çıkaran bir nitelik göstermektedir. Bu yaklaşım da kamu personelinin ve kurumlarının yasalara harfiyen uymaya sevk etmektedir.

Yeni gelişmelerle denetim anlayışında ortaya çıkan değişiklikleri ve yapılması gerekenleri özetlemek gerekirse, siyasi denetimin daha etkin hale getirilmesi, hiyerarşinin yumuşatılması, örgütlenmenin daha esnek hale getirilmesi, yetki devri yoluyla orta ve alt düzeydeki personelin yetkilendirilmesi ve sorumluluklarının geliştirilmesi, yasaların daha genel düzenlenmesi ve yöneticilere daha geniş takdir yetkisinin tanınması, denetimde personelin ve kurumun performansının esas alınması, kuralcılığa kaymayı önleyecek ve amaçlara odaklı olmayı öne çıkaracak bir yöntem geliştirilmesi, kamu politikalarını oluştururken ve yürütürken farklı toplum kesimlerinin ve sivil toplum örgütlerinin de harekete geçirilmesi, etkin bir yargı denetimi sisteminin tesis edilmesi gerektiği söylenebilir.

Sonuç olarak denetim, amaca odaklı bir düşünce ve faaliyet olarak düşünülmeye başlanmıştır. Böylece kamu yönetimi alanında da amaçların ön plana çıkarılması ve özel sektördeki benzer bir biçimde denetim fonksiyonunun anlamlandırılmasına doğru bir yöneliş söz konusu olmaktadır. Bu yönelişle birlikte yönetsel denetim, planlama, yönetme ve bilgilendirmeyi eşgüdümlemekte; yönetsel faaliyetlerle ilgili verileri ve onların çerçeve koşullarını tespit etmekte; kararlarda ve uygulamada yardımcı rolünü üstlenmektedir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Weber, Von J. (1996). Zwei massgebliche Reformbewegungen im Vergleich Controlling versus New Public Management – Alternative oder sich ergänzende Konzepte der Umgestaltung öffentlicher Institutionen?. *Verwaltung und Management*, 6, 344-347.
- [2] Polatoğlu, A. (2001). *Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: METU Basım Evi.
- [3] Tortop, N.; İsbir, E.G. & Aykaç, B. (1999). *Yönetim Bilimi*. Gözden Geçirilmiş 3. Baskı. Ankara: Yargı Yay.
- [4] Brüggemeier, M. (1991). *Controlling in der öffentlichen Verwaltung: Ansätze, Probleme und Entwicklungstendenzen eines betriebswirtschaftlichen Steuerungskonzeptes*. München: Hampp Verlag.
- [5] Şimşek, Ş. (1994). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.
- [6] Richter, W. (2001). Controlling und Berichtswesen. (In: Blanke, B.; Von Bandemer, B.; Nullmeier, F. & Wewer, G. (Hrsg)). *Handbuch zur Verwaltungsreform*. 2. Auflage. Opladen: Verlag Leske + Budrich, 392-400.
- [7] Weber, J. (1997). Controlling versus New Public Management. Alternative oder sich ergänzende Konzepte der Umgestaltung öffentlicher Institutionen. *Verwaltung und Management*, 2, 38-43.
- [8] Pfohl, H.C. & Zettelmeyer, B. (1987). Strategisches Controlling? *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 57(2), 145-175.
- [9] Bramsemann, R. (1987). *Handbuch Controlling*. München: Methoden und Techniken.
- [10] Budäus, D. (1996). Controlling in öffentlichen Verwaltungen. *Rechnungswesen und EDV (Hrsg): Kundenorientierung in Industrie, Dienstleistung und Verwaltung / 17. Saarbrücker Arbeitstagung 1996*. Heidelberg: Wilhelm Scheer Verlag.
- [11] Thomas, G.; Niepel, M. & Schill, O. (2002). Herausforderungen an die Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells aus der Perspektive des Controlling. *Controlling*, 4/5, April/Mai, 219-231.
- [12] Becker, R. (1997). *Steuern mit Konzept – Ein Controlling Konzept für die öffentliche Verwaltung*. Stuttgart: Horvalth @ Partner: Neues Verwaltungsmanagement.
- [13] Hopp, H. & Gobel, A. (1999). *Management in der öffentlichen Verwaltung*. Stuttgart: Schäffer - Poeschel Verlag.
- [14] Budäus, D. (2002). Operatives und strategisches Verwaltungscontrolling im aktuellen Reformprozess des öffentlichen Sektors (Teil 2). *Controlling*, 7, April/Mai, 389-394.
- [15] Vogel, A.M. (1996). *Verwaltungscontrolling*. (Hg.: Grubwinkler, W. et.al.). *Modernes Verwaltungsmanagement*. Dresden: Boorberg Verlag, 144-172.
- [16] Hilbertz, H.J. (1996). Der Stuttgarter Weg- Controlling in der Kommunalen Verwaltung. *Zeitschrift "Controlling"*, 4, 38-51.
- [17] Ergun, T. & Polatoğlu, A. (1992). *Kamu Yönetimine Giriş*. 4. Yayım. Ankara: TODAİE.



- [18] Heper, M. (1977). *Türk Kamu Bürokrasisinde Gelenekçilik ve Modernleşme- Siyaset Sosyolojisi Açısından Bir İnceleme*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yay.
- [19] Aykaç, B. (1997). *Kamu Bürokrasisi ve Türk Kamu Personel Yönetiminde Bürokratik Eğilimler*. Ankara: YÖK Matbaası.
- [20] Eryılmaz, B. (2002). *Bürokrasi ve Siyaset – Bürokratik Devletten Etkin Yönetime*. İstanbul: Alfa Yay.
- [21] Mouzelis, N.P. (2001). *Örgüt ve Bürokrasi. Modern Teorilerin Analizi*. (Çev.: Akın, H.B.). Konya: Çizgi Kitabevi.
- [22] Yaşamış, F.D. (1997). Kamu Yönetimi Kuramında ve Uygulamasında Yeni Gelişmeler: 'Administration'dan 'Management'a... *Türk İdare Dergisi*, 417, 1-27.
- [23] Saran, M.U. (1995). Türk Kamu Yönetiminde Denetim Sistemi. *Türk İdare Dergisi*, 409, Aralık, 53-69.
- [24] Eryılmaz, B. (1999). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaacılık.
- [25] Budäus, D. (1995). *Public Management. Konzepte und Verfahren zur Modernisierung öffentlicher Verwaltungen*. 3. Aufgabe. Berlin: Sigman Verlag.
- [26] Budäus, D. (1998). Von der bürokratischen Steuerung zum New Public Management- Eine Einführung. (In: Budäus, D.; Conrad, P. & Schreyögg, G. (Hrsg)). *New Public Management*. Berlin, New York: Gobel Verlag, 1-10.
- [27] Schedler, K. & Proeller, I. (2000). *New Public Management*. Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt.
- [28] Damkowski, W. & Precht, C. (1995). *Public Management- Neuere Steuerungskonzepte für den öffentlichen Sektor*. Stuttgart, Berlin, Köln: Verlag W. Kohlhammer.
- [29] Budäus, D. (2002). Operatives und strategisches Verwaltungscontrolling im aktuellen Reformprozess des öffentlichen Sektors (Teil 1). *Controlling*, 4/5, April/Mai, 205-211.
- [30] Budäus, D. & Buchholtz, K. (1997). Konzeptionelle Grundlagen des Controlling in öffentlichen Verwaltung. *DBW*, 3, 322-337.
- [31] Wollmann, H. (2002). Kontrolle in Politik und Verwaltung. Evaluation, Controlling und Wissensnutzung. (<http://www2.hu-berlin.de/verwaltung/down.htm>). [16.09.2003].
- [32] Genç, T. (1998). *Kamu Yönetim*. Ankara.
- [33] Demirbaş, T. (2001). *Sayıştaylar Tarafından Gerçekleştirilen Performans Denetimleri ve Türk Sayıştay'ı Uygulaması*. Sayıştay Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 17. Ankara: Sayıştay Yayınları.
- [34] Atiyas, İ. & Sayın, Ş. (1997). *Siyasi Sorumluluk, Yönetimsel Sorumluluk ve Bütçe Sistemi: Bir Yeniden Yapılanma Önerisine Doğru*. İstanbul: TESEV Yayınları 4.
- [35] Kubalı, D. (1999). Performans Denetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1), 31-62.
- [36] Laux, E. (1990). Controlling in öffentlichen Institutionen. Konzept- Instrumente- Entwicklungen. *Die Öffentliche Verwaltung*, 3, 122-135.
- [37] Durna, U. & Eren, V. (2002). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 55-75.

**Veysel EREN** (veyseleren@nigde.edu.tr) is an Assistant Professor in Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Administration at Niğde University. He received his PhD from Sakarya University. His research interests include new public management, strategic management, legitimacy in public administration, competition in public management, reform in public administration.



## EKOLOJİK RİSKLER, SİGORTA PAZARINA ETKİLERİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Ayşe Gül BÖLÜKBAŞI<sup>1</sup>, E. Baturalp PAMUKÇU<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Aktüerya Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

<sup>2</sup> Ankara Anonim Türk Sigorta Şirketi, Genel Müdür Yardımcısı, Dr.

### ECOLOGICAL RISKS, EFFECTS ON INSURANCE MARKETS AND SUGGESTIONS

*Abstract: Environmental disasters often capture the headlines, whether natural catastrophes such as forest fires, storm, flood or men-made catastrophes such as industrial mishaps or shipwreck, we are invariably concerned when we hear of these events and their effect of the environment. Damage to the environment often infringes of individuals, causing property damage or bodily injury with pure ecological damage. An ecological good belongs to no one and damage to it doesn't affect anyone's property rights. Insurance underwriters, for their part, have no way of calculating the probability or size of potential losses: therefore, insurers have not been able to offer for these rights. The area represent of ecological damage is similar: an insurance solution could be elaborated despite the fact that the pre requisites for insurability assess ability, randomness, mutuality and economic efficiency are only partially given.*

*Keywords: Ecological Risk, Ecological Damage, International Regulations, Insurance Market, Reinsurance Market, Storm, Flood, Men-Made Catastrophes, Forest Fires, Environmental Damage, Legal Liability, CRDT Convention, HNS Convention, Basel Protocol, Alternative Provisions, Pollution, Insurance Solutions.*

### EKOLOJİK RİSKLER, SİGORTA PAZARINA ETKİLERİ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

*Özet: Ekolojik riskler, gerçekleşme olasılığının ölçülmesi zor olan risk türlerindedir. Yasal yükümlülüğe konu olan en önemli ekolojik riskler kimyasal ürün üreten fabrika atıkları ve nükleer enerji üreten santrallerin oluşturacağı hasarlardır. Bu tür risklerin çevre ve insan sağlığı üzerine olumsuz etkileri bulunmaktadır.*

*Bu çalışmada çevreyi tehdit eden ve insan sağlığı üzerinde ciddi tehlikeler oluşturan ekolojik risk faktörleri ele alınarak, bu faktörlerin oluşturduğu hasarları içeren uluslararası anlaşmalar ve bunların taraflar arasındaki yükümlülük paylaşımı konusu incelenmiştir. Sigorta sektörünün bu risklere yaklaşımı ve ekolojik risklerin sigortalanması, sunulan ürünler ve çözüm önerileri de belirtilmiştir.*

*Ekolojik hasarların karmaşıklığı nedeniyle, rizikoların ayrılarak özel olarak eğitilmiş ve yetkin bir sigorta şirketi tarafından değerlendirilmesi kesin bir gereklilik olup çevresel zarar yükümlülüğünü sigortalama konusundaki mevcut işlemlerle birleştirilmelidir.*

*Anahtar Kelimeler: Ekolojik Riskler, Çevre Riskleri, Ekolojik Yükümlülük Sigortası, Sera Etkisi, Global Isınma, Radyasyon Kirlilikleri, Basel Protokolü, Atık Sorunu, Çevresel Yükümlülükler, Yasal Yükümlülükler, Çevre Koruma, Ekolojik Hasarlar, AB Ülkeleri Uygulamaları, CRDT Sözleşmesi, HNS Sözleşmesi, Brüksel Sözleşmesi, Lu Runa Sözleşmesi, Sigorta Pazarı, Reasürans Pazarı, Uluslararası Düzenlemeler.*

## I. GİRİŞ

Ekolojik riskler, günümüzde insan sağlığı ve çevre üzerinde telafisi çok güç hasarlar meydana getirmektedir. Sorunun, ciddi boyutlara ulaşması çevreyle ilgilenen uluslararası kuruluşları ve yasa düzenleyicileri harekete geçirmiştir. Sigorta sektörü de bu konuya duyarsız kalmayarak, ekolojik riskler konusunda yeni ürünler ve risk yönetim teknikleri geliştirmeye çalışmaktadır.

Bu çalışmada çevreyi tehdit eden ve insan sağlığı üzerinde ciddi tehlikeler oluşturan ekolojik risk faktörleri ele alınarak, bu faktörlerin oluşturduğu hasarları içeren uluslararası anlaşmalar ve bunların taraflar arasındaki

yükümlülük paylaşımı konusu incelenmiştir. Sigorta sektörünün bu risklere yaklaşımı ve ekolojik risklerin sigortalanması, sunulan ürünler ve çözüm önerileri de belirtilmiştir.

## II. EKOLOJİK RİSKLER VE ÖZELLİKLERİ

Ekolojik riskler, orman yangınları, fırtınalar yada seller gibi doğal afetlerin, sanayi ve gemi kazaları gibi insan eliyle yol açılmış felaketlerin, endüstriyel atıkların çevreyi tehdidiyle ortaya çıkmaktadır. Bu risklerin gerçekleşmesi sonucu ortaya çıkan hasarlar da ekolojik hasarlar olarak ele alınmaktadır.

Ekolojik hasarlar her zaman doğadaki bağımsız bir kaynağa yönelik olarak gerçekleşmekte, birincil ve ikincil hasarlar olarak ikiye ayrılmaktadır [1].

Birincil hasarlar; doğrudan suya, havaya, toprağa, bitkiler yada hayvanlar alemine yani ekolojik çevreye verilen zararlar. İkincil hasarlar ise, birincil çevresel hasarların sonucu ortaya çıkmaktadır. İnsanları somut bir şekilde etkileyerek, sağlıkları, mülkleri veya yatırımları üzerinde değişikliğe yol açmaktadır.

## II.1. Ekolojik Risklerin Özellikleri

Ekolojik riskler, gerçekleşme olasılığının ölçülmesi zor olan risk türlerindedir. Yasal yükümlülüğe konu olan en önemli ekolojik riskler kimyasal ürün üreten fabrika atıkları ve nükleer enerji üreten santrallerin oluşturacağı hasarlardır. Nükleer enerji üretiminin neden olacağı çevre etkileri; asit kirleticileri, sera etkisi-global ısınma, insan sağlığı ve emniyet sorunu, parçacıklar, ağır metaller, tehlike afet olasılığı, atık sorunu, çirkin görüntü, gürültü, ışık kirliliği, radyasyon kirliliği olmak üzere gruplandırılır. Bunların çevre ve insan sağlığı üzerine olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Bu riskler iki çeşit kirlenme oluşturmaktadır. Birinci tip kirlenme; biyolojik olarak ya da kendi kendine zararsız hale dönüşebilen maddelerin oluşturduğu kirliliktir. İkinci tip kirlenme; biyolojik olarak veya kendi kendisine yok olmayan yada çok uzun yıllarda yok olan maddelerin oluşturduğu kirliliktir [2]. Plastik, deterjan, tarım ilaçları, böcek öldürücüler, radyasyon gibi maddeler ikinci tip kirlenmeye neden olur. Kalıcı kirlenme de denilen ikinci tip kirlenmeye neden olan maddeler bitki ve hayvanların vücutlarına katılmakta ve daha sonraki aşamada besin zincirinin son halkasını oluşturan insana geçerek insan yaşamını tehlikeye sokmaktadır.

## II.2. Ekolojik Risklerin Yapısı

Günümüzde toplumu tehdit eden risklerin başında, çevre tahribinin yanı sıra, işletmeler ve insanlar tarafından oluşturulan riskler gelmektedir. Bu riskler, endüstriyel yaşamdan kaynaklanmakta ve bu özelliği nedeniyle sigorta-reasürans pazarının, finans dünyasının önemli elemanlarından sayılmaktadır.

Toplum için potansiyel tehdit oluşturan bu riskler şu şekilde sıralanabilir; olası nükleer büyük felaketler, yüksek düzeyde enerji tüketimine yol açan yaşam tarzları, geniş alanlara yayılan teknik imalat sanayi, bilimsel yeniliklerin ve teknolojik ilerlemelerin potansiyel sonuçlarıdır.

## III. A.B ÜLKELERİ VE ABD'DE EKOLOJİK HASARLAR İÇİN YASAL YÜKÜMLÜLÜK KAVRAMI

Ekolojik hasarlar için yasal yükümlülük kavramı ilgili yasalarla ve uluslararası anlaşmalarla ele alınmaktadır [3].

### III.1 Yasal Yükümlülüğe Genel Bakış

Yasal yükümlülük kavramı, ikincil çevresel hasarlar için söz konusu olmaktadır. Bunun anlamı şudur: Söz konusu çevresel hasar, bedensel yaralanma ya da mülkte hasara yol açtığı medeni hukuk kapsamında değerlendirilmektedir. Bu durumlarda hasar, koruma altındaki yasal bir malı kapsar ve yasal yükümlülük ilkelerine göre miktarı tespit edilebilir ve zararı tazmin edilebilir.

İkinci aşama olarak yasa hazırlayıcılar, mevcut çevre kanunlarına toprakların korunması ve kirliliğin temizlenmesiyle ilgili maddeler eklemiştir. Buradaki amaç, işletmeciler ve toprak sahiplerinin mülkleri üzerinde meydana gelecek kirlilikleri temizlemeye zorlu kılmasıdır. Bu ek maddeler medeni hukuk altında mülkiyet haklarına dayandırılmıştır.

Birincil hasarlar söz konusu olduğunda medeni hukuk kapsamındaki yükümlülük ilkeleri geçersiz kalmaktadır. Çünkü bu durumda herkesin eşit olarak kullandığı bağımsız bir dağa kaynağından söz edilmektedir. Kamu hukuku kapsamındaki özel hükümler, kirliliğe yol açanların ekolojik hasarı düzeltmelerini yada bu yolda yapılacakların bedelini karşılamalarını zorunlu kılmak amacıyla bütün doğal kaynakların mutemedi olma sıfatıyla devleti yetkili kılabilir. Ancak bu düzenlemeler ekolojik hasarın miktarını tespit edebilme sorununu kısmen çözebilir. Estetik, kültürel yada kavramsal değerlerde meydana gelen hasarlar miktarı tespit edilebilir özellikte değildir.

### III.1.1. Çevre Koruma Yaptırımları ve Etkinliği

Ülkelerindeki çevresel değerleri korumak; insan faaliyetleri nedeniyle çevreye zarar verilmesi durumunda çevresel sorunlara çözüm getirmek ve zarar görenleri tazmin etmek, devletlerin temel sosyal sorumlulukları arasındadır.

Devletler tarafından yürürlüğe konmuş yasa ve teknik yönetmelikler çevre koruma konusunda etkin denetim mekanizmaları olarak kullanılmaktadır.

Ekolojik hasar için maddi bir değer belirlemek çok zor ve bazı durumlarda ise tamamen imkansız olmaktadır. Bitki yada hayvan türünün zararlı atık ve gazlar yüzünden yok olmasının belli bir miktar parayla tazmin edilmesi mümkün değildir.

### III.2. Uluslararası Düzenlemeler ve Yönetmelikler

Ekolojik riskler ile ilgili uluslar arası düzenleme ve yönetmelikler aşağıda özetlenmektedir [1].

#### III.2.1.Uluslararası Hukuk Kapsamında Çevresel Yükümlülük

Uluslararası hukuk kapsamında, sınırlar ötesi çevresel hasarlar için tazminat ödeme zorunluluğu yer almaktadır. "Sınırlar Ötesi Çevresel Hasar" ifadesi, bir ülkede yada onun kontrolü altında bir bölgede (ekonomik bölge yada kıta sahanlığı) meydana gelen ve başka bir ülkede hasara yol açan hasarı tanımlamak için kullanılır [4].

Sınırlar ötesi çevresel hasarlarda yükümlülüğün ne ölçüde olacağı konusu, uzun zamandır süren bir tartışma konusunu oluşturmaktadır. Bu alandaki uygulamalar çok dikkatli ve tedbirli olma eğilimindedir. Bir çok anlaşma ve sözleşme kesin olmayan yükümlülük maddeleri içermektedir. Bazı durumlarda ise birincil çevresel hasarlar için yükümlülük açıkça dışarıda bırakılmaktadır.

Normal şartlarda özel şahısların ve işletmelerin sebep olduğu ekolojik hasarın sorumlusu devlet değildir. Devletin rolü denetleme ve önleme ile ilgili konulara devreye girmek ve ulusal yönetmelikler, düzenlemelerle çevreye zarar verilmesini yasaklamak ve bu yönetmeliği uyulup uyulmadığını kontrol etmektir.

Ekolojik hasar konusunu global olarak ele alan anlaşmalar bulunmamaktadır. Bu konudaki çoğu anlaşma, kirliliğin yayıldığı tek bir kanal üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu yüzden uluslar arası hukukun temel ilkeleri, çevresel yükümlülükte uygulanan tek kapsamlı kuralları oluşturmaktadır [4].

Ekolojik hasarın değerini tespit etmede kullanılan yöntemler üzerinde görüş birliği olmadığından tazminat miktarı genellikle tamir edici önlemlerin esas bedeline göre şekillenmektedir. Hasara, belirli hiçbir tamir edici önlem uygun değilse tazminat ödeme yükümlülüğü ortadan kalkmaktadır.

#### III.2.2.Çevresel Yükümlülük ve Avrupa Konseyi

LuRana Sözleşmesi: Çevresel yükümlülükle ilgilenen ilk belgedir [4,5]. Klasik ikincil çevresel hasarların yanı sıra, birincil zararlara da yer vermektedir. Buradaki yükümlülük uygulaması, öncelikle çevrede tehlike yaratan fabrikaların ve imha tesislerinin işletmecileriyle; ikinci olarak da tehlikeli madde ve organizmalar içeren aktivitelerin doğurduğu sonuçlarla sınırlı kalmaktadır.

Tazminat hakkına sahip tarafları tanımlama yetkisi

milli yasalara bırakılsa da, saygın çevre kuruluşlarına, kirliliğe yol açanları sebep oldukları hasarı iyileştirmeye mecbur kılacak kararlara ya da idari hükümlere sahip olma yolundaki temel hakkı vermektedir. Ancak bu hak, ulusal yasama organı tarafından kısıtlanabilir yada tamamen veto edilebilir. Bu hak finansal teminatlar sağlar. Bu güne kadar bu sözleşme hiç uygulanmamıştır.

Brüksel Sözleşmesi: Bu sözleşme petrol kirliliği konusunda gemi sahiplerini yükümlü kılmaktadır [5]. Ancak bu yükümlülük, tarafların toprakları yada kara suları içindeki hasarlarla sınırlıdır. Bu sözleşme ile yakından ilgisi olan kuruluş, 19 Aralık 1971 tarihinde uluslararası bir anlaşma ile kurulan Petrol Kirliliği Tazminat/ Telafi Vakfıdır. Vakıf, aşağıdaki durumlarda etkin hale gelmektedir.

Gemi sahibinin yükümlülüğü söz konusu olmadığında,

Gemi sahibi finansal açıdan tazminatı ödeme gücüne sahip değilse,

Gemi sahibinin yükümlülüğü sınırlı olduğunda,

Sözleşme ayrıca deniz ve kıyılarda yapılacak makul temizleme masrafları için talepte bulunulmasına da izin vermektedir. Bu masraflar, atık imha ve uzmanlık çalışmaları için yapılan masraflar kadar temizlik için gerekli olan personel ve materyal masraflarını da içermektedir.

Brüksel sözleşmesi doğrudan finansal kayıp olarak bütün temel ekonomik kayıpları içerir. Sözleşmenin tazminat tanımına göre, çevresel bir hasar olayını ortadan kaldırmak amacıyla gerekli olan bütün onarıcı önlemler için talepte bulunulabilmektedir. Ancak, onarıcı önlemlerin olanaklı olmadığı ya da bu önlemlerin makul olmayacak derecede pahalı olduğu durumlarda tazminat ödeme konusunda hiçbir zorunluluk bulunmamaktadır.

CRDT Sözleşmesi: Bu sözleşme tehlikeli malların taşınmasından doğan hasarlar için katı bir yükümlülük getirmektedir. Taşıma şirketi kara, demir ya da ülke içi deniz yolları aracılığıyla yapılan taşıma sırasında ortaya çıkacak her türlü hasardan katı bir şekilde yükümlüdür [5].

Sözleşme, balıkçılık ya da otel endüstrisi tarafından yaşanan kaybedilmiş kâr ya da gelir türünden temel finansal kayıpları içeren klasik hasar türlerini kapsayacak bir yükümlülüğü öngörmektedir. Ayrıca, önleyici çevre koruma çalışma masraflarını olduğu kadar, kirliliğe yol açan tarafın birincil çevresel hasar için yükümlülüğünü de kapsamaktadır. Ancak, bir doğa kaynağı hasar gördüğünde yalnızca onarım masrafları tazmin edilmektedir. Bu masraflar makul miktarda olmalı ve gerçekten de yürütülen önleme çalışmaları için

gerçekleştirilmiş masraflar olmalıdır.

CRDT sözleşmesi de ekolojik hasarın iyileştirilmesinin mümkün olmadığı durumlarda bir yükümlülük getirmemektedir. Yani, çevrede yol açılan her hasar, tazminat ödeme zorunluluğu doğurmamaktadır. Mülkü kapsamayan ekolojik hasarlar için tazminat talep etme yetkisinin kime ait olduğu da açık olarak belirtilmemektedir.

HNS Sözleşmesi: Sözleşme, taraflarının bölgeleri içindeki ekolojik hasarlarda uygulanabilmektedir. Ayrıca, tarafların kara sularında (200 millik bölgede) ve özel ekonomik bölgelerinde geçerlidir [1].

HNS Sözleşmesi tehlikeli malların denizde taşınması sırasında ortaya çıkan hasarlar için taleplerde bulunulmasını sağlayan pratik bir çerçeve sunmaktadır. Sağlığa ve mülke zarar konusundaki yükümlülük ya taraf olan bir ülkeye kayıtlı ya da taraf bir ülkenin bayrağı altında faaliyet göstermeye yetkili gemilerdeki olayları da kapsayacak şekilde sözleşme taraflarının bölgelerinin ötesine de uzanabilmektedir.

Bu sözleşme, gemi sahibine katı yükümlülükler getirmektedir. Brüksel Sözleşmesi kapsamındaki petrol kirliliği hasarlarını kapsamaz. Bunun dışında, ilgili onarıcı önlemler gerçekten alındığı yada planlandığı ve makul bir tutarı geçmediği sürece; sağlığa ve mülke verilen zarar için olduğu kadar, ekolojik hasarlar için de tazminat talep edilebilmektedir. Bu hüküm, hasar hafifletmede ya da kaçınma önlemlerini ve bu önlemlerin getirebileceği kayıp ve hasarları da içermektedir.

Basel Protokolü: Yalnızca tehlikeli atıkların uluslararası nakliyesinden ve bunların imhasından kaynaklanan hasarlar için uygulanmaktadır [1].

Protokole göre; üretici ya da ihracatçı, etkilenen devletlere bildirilmiş uluslararası nakliyeler konusunda katı yükümlülükler taşımaktadır. Yükümlülük, imhacının atığın faturasını teslim almasıyla sona erer. Yükümlülüğün muaf olma gerekçeleri, diğer yükümlülük anlaşmalarındaki gerekçelerle büyük oranda aynıdır.

Birincil çevresel hasarlar için de tazminat talebinde bulunulabilmekte; ancak, tazminat ödeme zorunluluğu ekolojik hasarı tersine çevirirken karşılaşılmış olan ya da karşılaşılabilecek olan masraflarla sınırlı kalmaktadır. Talepler, faiz ve diğer bedeller dahil; hasarlı bir doğa kaynağının kullanılmasından doğan bütün kaybedilmiş kârlar için gerçekleştirilebilmektedir. Ayrıca, taşımanın ve taşınan atığın tehlikeli yapısının gerekli kıldığı önlemlerin masraflarını talep etmek de mümkün olmaktadır. Yükümlülük, taşınan atık miktarına göre sınırlandırılmaktadır. Protokol koşulları altında katı yükümlülüğe maruz kalan bütün tarafların, yükümlülüğün dönemi için bir güvence sunmalarını gerektirmektedir.

Etkilenen taraflar, bu yükümlülüğü sigorta yaptırarak ya da benzer finansal teminatlar sunarak yerine getirebilirler. Bu yüzden, bütün talepleri doğrudan doğruya sigortacıya ya da garantöre yapmak mümkün olabilmektedir.

### III.2.3. Avrupa Birliğinde Hukuki Çevresel Yükümlülük

1989 yılının Ekim ayında, o zamanki adıyla Avrupa Topluluğunun, Avrupa Komisyonu "Atık Sebepi Hasar İçin Sivil Yükümlülük Rejim Tasarısı" çıkarmıştır. 1991'de yeniden düzenlenen bu tasarı kirliliğe yol açanlar ve dengi şahıslar için katı yükümlülük uygulamasını zorunlu kılmıştır [6]. Tasarıda sunulan yükümlülük rejimi, mülk olarak kabul edilmeyen bütün doğa kaynaklarını kamu malı olarak korumaya almıştır. Bu tasarıya, atık imha endüstrisi tarafından itirazlar gelmiştir. Böylece yükümlülük rejimi tasarısı, Konseyde tartışılmadan yalnızca atık yönetmeliği kabul edilmiştir. Buna göre, kirliliğe yol açan taraf atık imha bedellerini ödeyecektir.

1991 ve 1993 yıllarında gündeme getirilen "atık imha alanları yönetmelik" tasarıları da onaylanmamıştır. Üzerinde değişiklikler yapılan 1993 tasarısı, kirliliğe yol açan tarafın imha alanı çevresel hasarını ödemesini öngörmekteydi [6]. Nihayet, 1999'da kabul edilen atık imha alanlarıyla ilgili yönetmelik; kirliliğe yol açanların masrafi ödemesini öngörmektedir. Ancak, hiçbir somut yükümlülük içermemektedir. Bu yönetmeliğe göre operatörün bir atık imha alanının kurulum, işleme, kapanma ve kapanma sonrası bedellerini en azından 30 yıllık bir süre için ödemesini garanti etmelidir.

14 Mayıs 1993'de Avrupa Komisyonu, çevresel hasarların iyileştirilmesini öngören Yeşil Belgeyi (Green Paper) sunmuştur. Bu belgedeki eksiklik, özel mülk olmayan hasara uğramış doğa kaynakları için tazminat talep etme hakkının kime ait olduğu konusudur [6].

9 Şubat 2000 tarihinde çıkarılan, Çevre Yükümlülüğü Üzerine Beyaz Belge'nin (White Paper) amacı; kirliliğe yol açan öder ilkesinin, AB sözleşmesinin en önemli ilkelerinden biri olarak en iyi şekilde nasıl uygulanabileceği sorusunu yanıtlamaktır. Beyaz belge, "Çevresel Hasarları İyileştirme Yolunda Yükümlülüğün ve Ortak Tazminat Sistemlerinin Ekonomik Yönleri" üzerine yapılan çalışmalarda medeni hukuk kapsamında yükümlülük ve tazminat sistemlerinin ekonomik etkileri ve saf ekolojik hasarların tespit edilme yöntemlerinin araştırılması sonucu meydana getirilmiştir.

Beyaz belge, gelecekteki bir AB yükümlülük rejimi için aşağıdaki ilkeleri öngörmektedir [6].

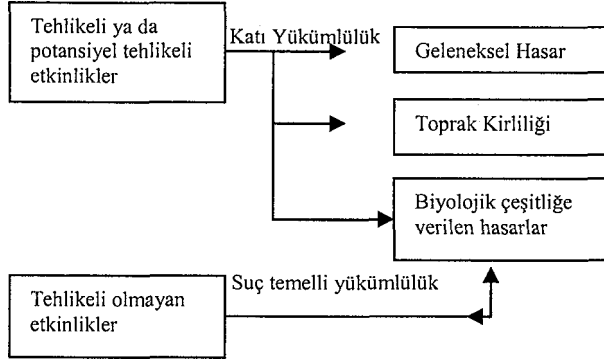
Çevre için potansiyel tehlike taşıyan etkinliklere katı yükümlülük uygulanmalı,

Genel olarak kabul gören savunma yöntemleri

tanınmalı,

Son olarak, davacının kanıt sunma yükü bir şekilde hafifletilmelidir.

Birincil ve ikincil çevresel hasarların her ikisi de belgeye dahildir. Kirliliğe yol açanlar tarafından ödenen tazminatların çevrenin tamirine harcanması gerektiği yolunda bir zorunluluk öngörülmektedir.



Şekil 1. AB Beyaz Belgesine Göre Çevre Yükümlülüğü Genel Görünüm

Kaynak: Jürg Busenhardt, Beumann Pascal, The Insurability of Ecological Damage, Swiss Re, Sigma, Zurich, 2003, p.19.

Beyaz Belgeye verilen tepkilere ve ek çalışmalara dayanarak; AB Komisyonu, Ocak 2002 de kirliliğe yol açan öder ilkesiyle bağlantılı olarak adı geçen "Avrupa Parlamentosu ve Konseyinin Çevresel Hasarları Önleme ve İyileştirme Bağlamında Çevresel Yükümlülük Üzerine Bir Yönerge Tasarısını" sunmuştur. Tasarının amacı, ekolojik hasarları önlemek ve buna rağmen bu tür bir hasar olduğunda yükümlülük sorunlarını çözmek ve hasarın telafi edildiğini garanti etmektir.

#### Ayrıntılarıyla Hükümler:

Tasarı kamu hukuku kapsamı altında bir yükümlülük rejimine dayanır. Yani, yalnızca kamu yetkilileri kirliliğe yol açanlardan tazminat talep etmeye yetkilidir. Aşağıda tasarıdaki hükümlerden bir kısmının listesi bulunmaktadır [7].

• Kamu yetkilileri ekoloji hasarını iyileştirilmesi için gerekli özel önlemleri başlatmak zorundadır.

• Katı yükümlülükler çevre için potansiyel tehlike arz eden belli mesleki etkinlikler için uygulanır. Diğer etkinlikler için suç-temelli yükümlülükler geçerlidir.

• Kamu yetkilileri, operatörlerin (etkinliği gerçekleştirenlerin) uygun temizleme önlemlerini almalarını talep etmek yada bu önlemleri bizzat kendileri almak zorundadır.

• Temizleme önlemleri, çevreyi doğal durumunda korumak / tutmak için gerekli olan önlemlerdir.

• Savunmalar; mücbir sebepleri, yayılmalar ve izinli durumlar, savaş, gelişme riski kapsamında özellikle yetki tanınan olayları, üçüncü şahıslardan müdahaleci ve bir kamu yetkilisince yayımlanan zorlayıcı emirlere uygun şekilde yürütülen etkinlikleri içerir.

• Yükümlülük, geriye dönük (önceyi kapsayan) özellikte değildir.

• Yükümlü taraf, kirliliğe yol açan yada tehlikeli etkinliklerde bulunan taraftır.

• Ortak ya da birkaç taraflı yükümlülük geçerli değildir. Bir eylemci kendi etkinliğine bağlı olan sınırı gösterebildiğinde hasarın yalnızca o kadarlık kısmını yüklenir.

Bu koşul, sorumlusu açık olarak gösterilmeyen yayılmış kirlilikten kaynaklanan ve hasar ile tek tek eylemciler arasında nedensel bir ilişki gösterilmesi mümkün olmayan ekolojik hasarlar için geçerli değildir.

• Belirli etkinlikler için zorlayıcı bir temelde sigorta ya da başka teminatlar gerekip gerekmediği konusu/ sorusu, üye devletlere kalmıştır.

AB komisyonu tasarıyla teker teker üye devletlerdeki mevcut yasak durumun karşılaştırılması sonucu aşağıdaki veriler ortaya çıkmıştır:

• Bazı çevre planları zaten, tamamen düzenlenmiş durumdadır. Bu alanlar arasında toprağın korunması (tarihsel kirlilik), su, doğanın korunması, atık (imha alanları, çöp yakma makineleri, vb.) sınıflandırılmış tesisatlar, tehlikeli etkinlikler / maddeler, hava kirliliği ve hava kalitesi, genetik değişikliğe uğramış organizmalar, tarım ve ormancılık, balıkçılık ve bölgesel planlama bulunmaktadır.

• Bunun aksine, bio çeşitlilikle meydana gelen hasar ve iç kayıplarda tazminat, çoğu ülke için yeni bir kavramdır ve yönerge bu alanlarda daha sıkı mevzuatları gerekli kılmaktadır.

• Medeni hukuk ve kamu hukukuna dayanılarak çeşitli, zaman zaman da radikal ölçüde farklı yaklaşımlar kullanılmıştır. Yönerge, tehlikeli etkinliklerin denetimine sahip eylemciler / operatörler üzerinde yoğunlaşırken, çoğu üye devlet, kirliliğe yol açan taraf ve /veya kirletilmiş bir alanın sahibi üzerine odaklanır.

• Yönerge, mevcut kurallarla çatışmaya yol açacaktır ve çeşitli uyumluluk sorunlarına da yol açabilir.

Özellikle de *kabul edilebilir* savunmaları (gelişme riski ve resmi izin ve kısıtlamalara uyulması konularındaki) ve yükümlülük durumları için zorunlu finansal teminatları (sigorta ya da banka teminatları) kapsayan kurallar konusunda üye ülkelerdeki parlamento görüşmelerinde halen önemli ölçüde anlaşmazlıklar çıkmaktadır.

Ancak, ekolojik hasar için fazla kapsamlı bir yükümlülük; sermaye, sigorta ve reasürans piyasalarındaki durum göz önüne alındığında, özel sigortacıların geleneksel sigorta çözümleri sunmaya devam edebilmelerini imkansız hale getirebilir. AB'de hukuki sorumluluk çerçevesinde incelenen başlıca teknik konular şunlardır:

• Kirilenmiş yerlerin temizleme kriterleri için, yürürlükteki yönetmeliklerdeki gibi, sabit konsantrasyon rakamları kullanılamaz. Dolayısıyla "Riski Değerlendirme" yaklaşımı, hazırlanacak olan direktifte ön plana çıkmalıdır. Temizlenecek olan yerdeki kirliliği "sıfır" düzeyine indirmek gibi bir yaklaşım, pratik olarak mümkün olamayacağı gibi, projeleri bir hukuk savaşına döndürecek ve de yapılamayan makul temizlikten dolayı, çevre bu durumda en fazla zararı gören taraf olacaktır.

• Hukuki çevresel sorumluluk konuları teknik açıdan oldukça karmaşık olmaları nedeniyle, projeleri yürütecek devlet kurumlarının (Çevre Bakanlığı) ileri düzeyde uzmanlık seviyesinde elemanlara sahip olması gerekir. Ayrıca, bu kurumların olası politik baskılardan etkilenmeyecek yetkilerle donatılmış olması ve teknik hata yapmaları durumunda kanunen yargı önüne çıkabilir niteliklerinin bulunması gerekir.

• Tahkim veya mahkemeye gitmeden karşılıklı anlaşma yaklaşımının, AB uygulamasında gündeme getirilmesinde yarar vardır. (Alınmış izinlerin savunmada kullanılabilmesi mümkün olabilecektir)

• Hukuki Yasal Sorumluluk yasa haline getirilmeden önce bir "Parasal Güvence Sistemi"nin kurulmasında yarar bulunmaktadır. Bu sistem Dünya Bankası'nın MIGA kurumuna paralel yeni bir Uluslar arası Sigorta türü yaklaşımı ile çözülebilir. Devletlerin, bu tür gönüllü sigortalama sistemini teşvik ve hatta sübvansetmesi, uzun vadede kendilerinin çıkarına olacaktır. Çevre sigortası mecburi olmayacaktır.

• Hukuki çevresel sorumluluğun parasal üst sınırı bulunmamaktadır. Burada amaç, şirketi iflas ettirmek olmamalıdır; çünkü, şirketin iflası projenin atıl hale gelmesi yada temizlik yükümlüğünün devlete kalması

anlamına gelir. Dolayısıyla, direktifin yürürlüğe girmesinden sonraki, örneğin ilk 10 yıl için bu tür projelere parasal bir üst limit (örneğin 1 milyon USD) uygulanmasında yarar vardır.

• Lugano sözleşmesindeki ( çevre için tehlikeli faaliyetlerden ortaya çıkan zarar için cezai sorumluluk) üzerindeki tartışmalar AB içinde hala sürmektedir. Söz konusu olan hukuki çevresel sorumluluk konusunun Lugano sözleşmesi kapsamındaki cezai sorumluluktan muaf tutulması çevresel hasarların bir an önce ele alınmasını hızlandırmasından dolayı yararlı olacaktır.

• Sınırlar ötesi çevresel hasarlar konusu kirlilik kaynağı ülkenin sorumluluğunda olmalıdır. Bu konu, uluslararası düzeyde ülkelerin işbirliği ve diplomatik yollarla çözümlenmelidir.

#### IV. EKOLOJİK RİSKLER VE SİGORTA PİYASASINA ETKİLERİ

Çevreye verilen zararlar ile ilgili temel sigorta anlayışı aşağıdaki durumlarda yükümlülükleri kapsamaktadır [8].

• Ekolojik hasarlar nedeniyle üçüncü şahıslarda meydana gelen bedensel yaralanmalar, mülke verilen zarar ve finansal kayıplar,

• Sigortalının kirletilmiş topraklarının temizlenmesi de dahil olmak üzere zararı hafifletme ve restorasyon önlemleri,

• Saf çevre ziyanlarına yani, bio çeşitliliğe ve diğer doğa kaynaklarına verilen zarar kadar, kirliliğe (hava, toprak ve su) karşı mücadele edici yollara verilen zarar. Sigortalama anlayışlarına bağlı olarak, sigortacılar aşağıdaki ayrımları yaparlar;

• Sivil yükümlülük yasası kapsamında üçüncü şahısların yaptığı tazminat talepleri,

• Ani ve kazara oluşan çevre hasarı (yetersizliklere/ başarısızlıklara bağlı olarak) ile tesisin normal, kesintisiz işleyişine bağlı olarak oluşan kirlilik,

• Kapsamı konusunda anlaşıldığı zamanda bilinen kirlilik (bilinen tarihsel kirlilik) ile bilinmeyen tarihsel kirlilik ve gelecekteki kirlilik,

• Sigortalanan alandaki kirlilik ile herhangi başka bir yerdeki kirlilik.



#### **IV.1. Ekolojik Riskler İçin Geliştirilen Ürünler ve Sundukları Çözüm Önerileri**

Ekolojik riskler için geliştirilen ürünler ve sundukları çözüm önerileri aşağıda özetlenmektedir.

##### **1. Çevresel (ziyan) yükümlülük sigortası**

Bu ürün, geleneksel / klasik iddiaları / talepleri sigorta eder. Bedensel yaralanmalarda üçüncü şahıs yükümlülüğü, mülke zarar ve neticesinde finansal kayıp yanı sıra - bazı durumlarda - adlandırılmış saf finansal kayıplar. Bu tür poliçeler, kendi bireysel anlatımlarına göre, ani aksaklıklar ve/ veya aşama aşama gerçekleşen olaylara bağlı olarak olayları da sigorta edebilir. İşletmeler için genel yükümlülük kapsamı sıklıkla, çevre ziyanı iddialarını dışarıda tuttuğundan, genellikle çevresel ziyan yükümlülüğü için ayrı bir kapsam gereklidir [9].

##### **2. Birinci şahıs temizlik masrafları sigortası (bilinmeyen tarihsel kirlilik koşulları vada gelecekteki kirlilik)**

Bu poliçe, sigortalının kendine ait olan kirlenmiş toprağın restorasyon giderlerini kapsar. Bu tür kapsam genellikle bir yangın sigortası poliçesinde bir ek olarak sunulur, örneğin, yanın yada başka bir ani ve kaza sonucu gerçekleşen olayın sonucunda ortaya çıkan kirlilikten arındırma masraflarını kapsayacak şekildedir [9]. Ancak; bir alanın aşamalı şekilde kirlenmesinden doğan masrafları kapsayan yükümlülük çözümleri de mevcuttur.

##### **3. Temizlik bedelleri başlıklı sigorta (bilinen kirlilik koşulları durumları)**

Bu temizlik bütçesinin aşılmasına yol açan doğa olaylarında olduğu kadar beklenmedik ya da fark edilmemiş kirliliklere ya da düzeltilmelerdeki değişikliklere bağlı olarak ortaya çıkan fazladan bedelleri sigorta eder. Bu kapsamın ön koşulu, onaylanmış bir temizlik bütçesine sahip kabul edilmiş bir temizlik planının olmasıdır [10].

##### **4. Sözleşme tarafları kirliliği yasal yükümlülük sigortası**

Bu ürün, örneğin, temizlik işinin içindeki uzman şirketlerin yasal yükümlülük durumunu kapsamaktadır.

##### **5. Motor sigortası deniz sigortası**

Bu poliçeler, tehlikeli materyallerin taşınmasıyla ilgili çevre tasarıları için yükümlülüğü kapsar. Bu geleneksel ürünlere ek olarak bazı alternatif kapsamlar da sunulmaktadır. Bunlar büyük ölçüde aşağıda da verildiği

gibi, alternatif risk transfer ve alternatif risk finansmanı (ART ve ARF) çözümleridir.

##### **6. Sınırlı sigorta**

Bu ürün, kirlenmiş toprağın temizlik bedellerini/masraflarını sahipten sigorta eden tarafa transfer eder. Sigorta eden taraf alanın temizliğini, sigortalının anlaşığı miktar oranında üstlenecektir [10]. "Kayıp portföy transferleri" çevresel hasarla ilgili hasarlarda yükümlülüğün miktarını belirlemenin ve onu bir sigortacıya geçirmenin başka bir yoludur.

##### **7. Tutsak edici sigorta**

Bir alternatif risk yönetim çözümü olarak gösterilen bu öz-sigorta, şirketin sigorta edilemeyen ya da yalnızca olumsuz koşullarda sigorta edilebilen riskleri tek başına üstlenmesini sağlar. Normalde bu yöntemi kullanabilenler yalnızca büyük şirketlerdir.

#### **IV.2. Avrupa'da Ekolojik Yükümlülük Sigortası**

Çeşitli Avrupa sigorta piyasalarının analizi ne AB içinde ne de Avrupa içindeki herhangi bir yerde çevre ziyanı için kapsamlı bir sigorta sağlayan bir sigorta ürünü ortaya koymamaktadır. Bu durum hem ani ve kaza sonucu oluşan zararlar hem de bir sanayi tesisinin normal işleyişi sırasında çıkan tehlikeli yayımların yol açtığı zararlar için geçerlidir. Ayrıca hem tarihsel kirlilik hem de yeni yada henüz fark edilmemiş kirlilik için de geçerlidir. Avrupa'da ilgilenilen temel konu gelecekteki ekolojik hasarlar iken CERCLA ilgili tartışmalar tarihsel kirlilik üzerine yoğunlaşmaktadır.

Aşağıda çeşitli Avrupa ülkelerindeki ekolojik risk yükümlülük sigortası özetlenmektedir [11,12].

**Almanya:** Almanya'da ilgi, "Çevre yükümlülüğü sigorta modeli" üzerine yoğunlaşır. Bu model, medeni hukuk kapsamındaki yükümlülüğe bağlı olarak bedensel yaralanmalar yada mülke zararları, ve bazı durumlarda finansal kayıpları, ile kayıp önleme bedellerini kapsar. Kamu hukuku yoluyla yada yetkililerce gündeme getirilen talepleri sigortalamaz ve ekolojik hasardan kaynaklanan iddialar için bir kapsam yoktur.

Ayrıca toprağın korunmasıyla ilgili kanunlara göre düzenlenmiş sigorta anlayışları da vardır. Bunlar; tarihsel ve yeni kirliliklerin temizliğini kapsar. Ancak bir yangının ardından bir alanın temizlik sigortasıyla ilgili yangın kapsamında geçen oldukça olağan hükümler dışında yukarıdakilerin hepsi niş ürünlerdir.

**Fransa:** Fransa'da geleneksel yükümlülük sigortaları normalde bu tür iddiaları dışarıda bıraktığından, çevre zararlarından kaynaklanan

iddialar için tüm yükümlülükler Fransız çevre sigortası havuzu ASSURPOL tarafından sigortalandır. ASSURPOL bedensel yaralanmalar ya da mülk zararları ve belli türde finansal kayıplar için çevre zararı iddialarına karşı sigorta koruması sunar. Birincil çevre hasarından kaynaklanan hiç bir iddia sigortalanamaz.

**Hollanda:** Hollanda'da, şirketler için yükümlülük poliçeleri çevre ziyanından kaynaklanan (bedensel yaralanma dışındaki) bütün iddiaları kapsam dışında tutar. 1998'den beri piyasada yer alan ayrı bir çevre hasar politikası (Miliev Schadeverzekering yada MSV) kirlenmiş toprak alanlarının (sigortalıya yada üçüncü şahıslara ait) yada (yüzey) su kütlelerinin temizliği için ek sigorta kapsamı sunar. Ekolojik hasarlar açık şekilde kapsam dışındadır.

**İngiltere:** İngiltere'deki yükümlülük sigortacıları beklenmedik çevre ziyanı sonucu bedensel yaralanmaları ve mülkte zararı kapsar. Normal şartlarda, aşamalı çevre ziyanıyla bağlantılı hasarlar için bir sigorta koruması yoktur. Birincil çevre hasarı için bir kapsam sunulmamaktadır.

**İsviçre:** Çevre ziyanıyla bağlantılı sigorta kapsamları ani ve kaza sonucu oluşan olaylara bağlı bedensel yaralanmalar yada mülke zararlarla ilgili yasal yükümlülüklerle sınırlıdır. Sigortalanan şeyler arasında ayrıca şahıslara ve mülke verilen sigortalı hasarları önlemek için alınan önlemler de yer alır. Birincil çevre hasarları ve aşamalı çevre ziyanlar, işletmeler için normal yükümlülük kapsamı altında yer almaz.

**İsvetç:** İşleyişlere bağlı rahatsızlıklardan kaynaklanan bedensel yaralanma ve mülke zarar, İngiltere'ye benzer şekildeki yükümlülük poliçeleri kapsamındadır. Aşamalı çevre ziyanlarından kaynaklanan iddialar/talepleri içeren kapsamlar da sunulmaktadır, ama bunlar ayrı bir poliçede yer alır; bu sigorta bedensel yaralanmalar ve mülke zararları sınırlıdır.

Çevre hukuku kapsamındaki temizlikten sorumlu olan kirliliğe yol açan tarafın bu sorumluluğu yerine getirmez hale geldiği durumlar için özel bir sigorta çözümü bulunmaktadır. Bu tür bir temizlik; bedensel yaralanmaların, mülke zararın yada çevre ziyanlarının önlenmesi için bir "acil önlem" olarak sigorta kapsamındadır. Bu poliçelerin ifadelerine göre, bunlar birincil çevre hasarlarını oldukça sınırlı bir dereceye kadar sigorta eder. Bedensel yaralanmaların yada mülke zararın artmasına engel olmak için harcanan miktara kadar sigorta edilmektedir.

#### IV.3. ABD'ye Genel Bakış

Şu anda kullanımda olan ticari genel yükümlülük (CGL) poliçeleri, çevre ziyanıyla bağlantılı hasarları kesinlikle kapsam dışında bırakmaktadır. Özel

tamamlayıcı kapsamlar sunmakla beraber bunlar da sınırlıdır; ani yada kaza sonucu oluşmuş bir olayı izleyen iddialarla sınırlıdır. Bu kapsamlar ya kazayla oluşmuş olayları (adlandırılmış tehlike hükmü) sıralayan ya da bir "zaman bazlı hüküm" aracılığıyla bir olayı "canlandıran" ifadelerle yer verir. "Doğa kaynağı hasarları" (NRD) ile ilgili iddialar kesin bir dille kapsam dışı bırakılmış değildir, ama uygulamada (Amerikan yükümlülük sigortası piyasasının hacmi/büyüklüğü göz önüne alınırsa) yalnızca küçük bir rol oynarlar [12].

Bir yanda OPA yada CERCLA (Petrol Kirlilik Yasası yada Kapsamlı Çevresel Tepki Telafi ve Yükümlülük Yasası) kapsamına giren etkinlikler CGL sigortaları kapsamında sigortalanamazken; öte yandan sigortalının alanı için temizlik masraflarını ve geleneksel iddialara ek olarak birincil çevresel hasarları kapsama yönünde yapılan her türlü girişim; genellikle makul oranda poliçeler kapsamındaki sigortalı normal meblağları aşacaktır.

Katı sigortalıların gereklilikleri kapsam dışı durumlar ve yüksek primler nedeniyle; CERCLA durumları için hazırlanmış özel kapsamlara sahip olmak zorundadır. Bu poliçelerin odaklandığı konular bedensel yaralanmalar, mülke zararlar ve alan temizlemeleridir.

#### IV.4. Ekolojik Hasarların Yükümlülüğünün Sigortalıların

Ekolojik risklerin oluşturduğu hasarların sigortalıların için gerekli olan ön koşullar bulunmaktadır. Bu da sigorta edilecek rizikonun güvenilir bir şekilde hesaplanmasına imkan sağlayacak bir dizi kriterden oluşur. Bu kriterler özellikle; hasarın ciddiyeti, çeşidi (bedensel zarar yada mülke zarar) ve hasara sebep olan etkeni (yalnızca kaza sonucu ortaya çıkan olaylar için sigorta kapsamı yada aşama aşama ortaya çıkan olaylar için sınırlı sigorta kapsamı, yada tam kapsam) ile ilgili kriterlerdir. Ayrıca, sigorta kapsamının hiçbir zaman benzer olmayacağı, yasal yükümlülük için "muntazam bir uyum" göstermeyeceği kabul edilmelidir; artan deneyimler yükümlülüğün ve sigorta kapsamının birbirine yakınlaşmasını sağlasa da, ikisi arasında her zaman belirgin farklar olacaktır. Örneğin; kasıtlı kirlenme için asla sigorta kapsamı verilmeyecektir ve hasar türü, hasara yol açan sebep ve sigortalanan tutar konusunda her zaman farklılıklar gözlenecektir. Ayrıca (özellikle de çevre alanında) teknik, bilimsel ve ekonomik yönleriyle değişim riski, sigorta endüstrisinde uyum sağlanmasını iyice zorlaştırmaktadır. Bu durumda, sigorta edilebilirlik için gerekli kriterler aşağıdaki gibidir [13].

• **Değerlendirilebilirlik:** Potansiyel mağduriyeti yada bunu karşılamak için gerekli olan primi tespit edebilmek için hasarın ciddiyetinin yanı sıra hasarın

meydana gelme olasılığının da somut rakamlarla belirtilebilmesi gerekir. Buna ek olarak , hasarı belli bir sigorta dönemine yayabilmek de mümkün olmalıdır.

• **Rastgelelik:** Sigortalanan olayın meydana geldiği zaman önceden tahmin edilebilir olmamalıdır ve olayın kendisi de sigortadan yararlanan tarafın iradesinden bağımsız olmalıdır.

• **Karşılıklı Ortaklık:** Tehlike altındaki büyük sayıdaki taraflar, tehlikeyi ortaklaşa göğüslemek için bir araya gelmelidir.

• **Ekonomik Verimlilik:** Özel sigortacılar, kabul edilen rizikoyla orantılı bir prim uygulayabilecek durumda olmalıdır; bu prim onların karlı bir şekilde uzun vadeli sigorta yapmalarını sağlar.

**Değerlendirilebilirlik:** Bir olayın olma ihtimalini ve ciddiyetini değerlendirmede sigortacılar geçmişten gelen deneyimlerine ve istatistiklere göre hareket ederler. Çevresel hasar konularında, olayın olma olasılığını değerlendirirken iki alanı birbirinden ayırt etmek gerekir.

Ani ve kaza sonucu birincil çevresel hasarın ortaya çıkma olasılığı genellikle, sigortacıların elde edebildiği (örneğin patlamalar ve yangınlarla ilgili) istatistikler kullanılarak belirlenebilir. Sonra yasal yükümlülük, sanayi fabrikalarının tasarım ve işleyişiyle ilgili anayasal mevzuatlar ve bilinen maddelerin (kimyasal, fiziksel ve biyolojik) özellikleri hakkındaki bilgileri değerlendirme yoluyla sigortacılar; sigortaladıkları rizikoyu oldukça doğru bir şekilde belirleyebilirler. Böyle durumlarda sonradan ortaya çıkan engel değişim riskidir ve bu risk hafife alınmamalıdır [13].

Çeşitli maddelerin insan sağlığı üzerindeki etkileriyle ilgili sürekli yeni bilgiler gün ışığına çıkmaktadır. Normal şartlarda bu tür belirsizlikler, prime ek bir ücret ekleyerek açıklığa kavuşturulur; ama yine de eğer bir faktör yeni yada yabancı ise yada ekolojik hasar gibi yeni bir kategoriye temsil ediyorsa ani yada kaza sonucu ortaya çıkan bir olayın sonucu olsa bile bu faktörün olasılığını hesaplamak daha da zorlaşmaktadır. Geçmişte, bu tür hasarlar sigorta kapsamında bulunmamaktaydı ve sigorta şirketlerinin bu tür kayıplar konusunda ki deneyimleri kısıtlı ve istatistik verileri yetersizdi ve bu durumda uygun bir prim hesaplayabilmek imkansız olmaktadır.

Bir olayın ani ya da kazai bir eylemden kaynaklanmadığı durumlarda, durum daha karmaşıktır. Böyle durumlarda sigorta şirketi; bir sanayi fabrikasının normal, engellenmemiş ve izinli faaliyetleri sırasında yavaş yavaş biriken atıklarla uğraşmaktadır. İlk başta

hasara yol açan risklerin etkileri fark edilmemektedir; bu yüzden belli bir zaman dilimine dağıtılamamaktadır.

İnsan sağlığını tehdit eden riskler, yeraltı suları gibi etkiyi hızlandırıcı bir ortamda, zehirli maddelerin yavaş yavaş birikmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu tür riskler konusunda sigorta şirketleri gerekli istatistiksel verilere yada deneyime sahip değildir. Bunun nedeni bu tür risklerin bugüne kadar sigorta kapsamının dışında bırakılması ve bu yüzden de kayıp istatistikleri arasında yer almamalarıdır.

Ayrıca birçok maddenin çevre üzerindeki etkilerine dair bilgilerin kısıtlı olması da ekolojik riskleri değerlendirmeyi daha da güçleştirmektedir. Buna örnek olarak "endokrin sistemini bozucu" kimyasallar verilebilir ki; bu kimyasallar doğadaki konsantrasyonları belli bir seviyeye ulaştığında organizmaların hormonal dengelerinde değişikliklere yol açan maddelerdir. Eğer bu maddelerin insanların hormonal dengelerini de etkilediği kanıtlanacak olursa ve eğer bunların kaynağını kesin olarak belirlemek mümkün olursa, bunun ekonomi açısından tahmin edilemeyecek sonuçlar olacaktır.

Ayrıca gebeliği önleyici ilaçların balıkların hormonal dengelerinde belirgin bir etkisi olduğu gösterilebilirse, ekolojik hasar için kimler sorumlu tutulabilecektir. Balık sayısında bir düşüş ya da bir türün yok olması gibi ekolojik bozulmalardan sorumlu olan tüketiciler mi, ilacı üreten ilaç fabrikası mı yoksa genel olarak toplum mudur? Ve eğer insanlığın üremesinin de kesinlikle etkilendiği ortaya konulursa ne olacaktır sorularının cevaplanması gerekmektedir.

Aşağıdaki şekilde risklerin neden olduğu kayıp olayları incelenmektedir [14].

Sebebe	Sonuç	Örnekler
Ani	Ani	Patlama sonucunda zehirli gaz bulutları ortaya çıkar: bölge sakinleri zehirlenir, bölgenin boşaltılması gerekir
Ani	Yavaş yavaş	Patlama, su yolunda sızıntılara yol açar: zehirli maddeler içme suyunu kirletir, insanlar zehirlenir
Yavaş yavaş	Ani	Delinmiş gaz hatları gaz kaçıtır: bunu izleyen patlama sonucu ölümler olur
Yavaş yavaş	Yavaş yavaş	Atık sular zamanla içme suyunu kirletir ve insanlar zehirlenir

Şekil.2. Ekolojik Risklerin Neden Olduğu Kayıp Olayları

Yukarda belirtilen risklerle beraber prim hesaplamalarında göz önüne alınan değişim riskine ek olarak, birincil çevresel hasar için yükümlülüğün de kapsama dahil edilmesi sigorta şirketlerinin finansal durumunu ağırlaştıracaktır.

Hasarın ciddiyetini değerlendirme konusu ise daha da karmaşıktır. İstatiksel verilerin bulunmasına rağmen, gelecekte örneğin, sağlık sektöründeki masraf eğilimlerine bağlı olarak ortaya çıkan bedensel zararlar için verilecek miktarları tahmin etmede hala epey belirsizlikler vardır. Benzer bir belirsizlik, kirletilmiş su alanlarını ilgilendiren temizleme masraflarını tahmin etme konusunda da görülür; yöntemler değişir, masraflar artar. Ekolojik hasar konusu ise, çok daha ürkütücü zorluklar ortaya koymaktadır. Günümüzde, çevresel kaliteyi sağlamak için alınacak önlemlerin masrafını tahmin etmek tamamen imkansızdır. Sorun yalnızca yükümlülük yargısına varmak ya da tazminatı hesaplamak için hiçbir yasal dayanağın olmaması değildir: daha da önemlisi, böyle bir hasarın boyutunu tahmin etmek için gerekli istatistiksel verilerin olmaması.

Bunun aksine, yukarıda adı geçen diğer iki ön koşul (rastgelelik ve karşılıklı ortaklık ) ekolojik hasar alanında herhangi özel bir sorun yaratmamaktadır.

## V. SONUÇ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Ekolojik hasar sorununun ve bununla ilişkili sigortalama işleminin karmaşıklığı nedeniyle, her bir başlı başına ayrı rizikonun özel olarak eğitilmiş ve yetkin bir sigortacı tarafından değerlendirilmesi kesin bir gerekliliktir. İdeal şartlarda bu işlem, çevresel zarar yükümlülüğünü sigortalama konusundaki mevcut işlemlerle birleştirilmelidir.

Ekolojik hasarlar sigortalalarının kendilerine ait koşulları, primleri ve sigortalanacak miktarları bulunmalıdır. Ancak, piyasadaki tercihlere bağlı olarak, bu sigortalar ya çevresel zarar yükümlülük sigortalalarının bir bileşeni haline gelebilir yada tek başına yeni bir ürün olarak sunulabilirler.

Uygun bir prim hesaplamada tek konu, uzun vadeli karlılık değildir: borç ödeme gücü ile ilgili anayasal gereklilikler de önemli bir rol oynar. Kanunlar; sigortacıların, sigortalama bilgi ve becerisi ışığında, rizikoyu kapsamaya uygun primler belirlemelerini mecbur kılar. Daha önce sözü edilen nedenlerden dolayı, geleneksel sigortalama yöntemlerini kullanarak bunu ekolojik hasar konusunda uygulayabilmek çok zordur.

Katı yükümlülüğe bir üst limit belirlemek, konuya yardımcı olabilir; ancak böyle bir limitin sigortacının sağladığı sigortalanan tutarla aynı olduğu yolundaki yanlış anlamaların önüne geçmek zor olacaktır. Sigorta

şirketleri aynı zamanda, finans, sigorta ve reasürans piyasalarındaki sınırlı kapasiteye, rağmen bu miktarları da sağlayabilecek durumda olmalıdırlar.

Avrupa ülkelerinde ekolojik riskler için geliştirilen zorunlu sigorta sistemi bulunmaktadır. Zorunlu sigortanın ortaya çıkmasının nedenleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Tek başına, basit olaylar ciddi bir bedensel yaralanmaya yol açabilir. Bu basit olaylar motorlu araçların kullanılması yada sağlık bakımının sağlanması gibi faaliyetler olabilir.

- Tek bir olay birçok kurbanı zarar verebilir ve bir dizi iddiaya/suçlamaya yol açabilir. (Zehirli maddelerle uğraşmak, ilaç üretmek, tehlikeli spor etkinlikleri düzenlemek, nükleer elektrik gücü üretimi ya da işleyen boru hatları gibi faaliyetler)

- Bazı olaylar önemli finansal kayıplara yol açabilir, (savcılar, noterler, vergi danışmanları, emlakçılar, mimarlar yada seyahat acenteleri tarafından yapılan faaliyetler)

Sigorta endüstrisi, ilgili kanunlarla uyumlu sigorta çözümleri sunmaya çalışmaktadır. Bunlar motorlu araç yükümlülük sigortası, çevresel yükümlülük sigortası, savcılar ve noterler için mesleki yükümlülük sigortası, nükleer enerji santralleri için sigorta çözümleri gibidir. Belli durumlarda yasa koyucuların talep ettiği sigortalanan miktarları sağlamak zordur. Buna örnek olarak Avrupa'daki sınırsız motorlu araç yükümlülüğü gösterilebilir.

Sigorta şirketleri, yeni zorunlu sigorta şekillerini öne sürerken aşağıdaki sigortalabilirlik koşullarını dikkate alma konusunda yasa koyucuları teşvik etmelidir:

- Sigortalanan rizikolar homojen olmalıdır. Örneğin motorlu araç sigortasının, temel olarak aynı riziko türünü temsil eden çok sayıda motorlu araç kullanıcısı olması yüzünden homojen özellikte olduğu söylenmektedir. Ekolojik hasarla ilgili yükümlülük sigortası söz konusu olduğunda durum bununla aynı değildir. Yalnızca belirli tehlikeli materyalleri kullanan firmalar mı yoksa bütün ticari faaliyetler mi sigorta edilmelidir sorusu gündeme gelmektedir.

- Yeterli sayıda sigorta poliçesi içeren bir istatistiksel örnek, anlamlı değerlendirmeler ve gerçekçi hesaplamalar sağlayacaktır. Önemli istatistiksel veriden yoksun olunan durumlarda, yeni sigorta ürünleri risk analizi ve primlerle ilgili belirsizlik sorunu yaşayacaktır.

- Tekelleri önlemek amacıyla, belli sayıda

sigorta şirketinin bu tür ürünleri sunması siyasi açıdan arzu edilir bir durum olmaktadır.

• Sigortalanan tarafların, mecbur tutulan kapsam için istenen primi ödeyebilecek durumda olması gerekir. Uygun primi ödeyemeyecek oldukları için şirketler faaliyetlerine son vermek zorunda kalırsa zorunlu sigortanın bir faydası olmaz.

• Her bir durumda hangi sigorta kapsamının sunulabileceğine ve bir sigorta kapsamının sunulup sunulamayacağına dair karar tamamen sigorta şirketine bırakılmalıdır. Şirket, belli rizikoları geri çevirme konusunda özgür olmalıdır.

• Aynı şekilde, rizikoya uygun bir primin hesaplanmasının sigorta şirketinin alanına girdiği de kabul edilmelidir. Hükümet, primleri belirlememeli, uygulatmamalıdır.

• Eğer bir riziko hem objektif hem subjektif olarak sigortalanamayacak özellikteyse, özel düzenlemeler yapılmalıdır. Bu özel düzenlemeler finansal teminatlar olabilir.

• Anayasal gerekleri yerine getirmek için sunulan sigorta çözümlerini takip edip denetlemek üzere yetkili mercilerce daireler ve bürolar kurulmalıdır.

Ekolojik hasarla ilgili zorunlu sigorta getirmek, yukarıda söz edilen sorunların hiçbirini çözmeyecektir. Temel zorluk, kayıp sıklıklarını ve ciddiyetlerini hesaplamak için gerekli olan istatistiksel verilerden yoksun olunması olacaktır. Ayrıca, belli bir faaliyetin gerçekleştirilmesi yalnızca sigortanın bulunmasına bağlı olmamalıdır. Faaliyetin sigortalı olması, tehlikeli faaliyetlerin onaylanacağı anlamına gelmemelidir. Çevresel alanda, gerekli güvenlik seviyesi yalnızca tüm bir önleyici önlemler listesinin yerine getirilmesiyle sağlanabilir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Busenhardt, J. & Beumann, P. (2003). *The Insurability of Ecological Damage*. Zurich: Swiss Re, Sigma.
- [2] Matters, D. (1996). Environmental Risk Management in Commercial Enterprises. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 21(80), July, 360-361.
- [3] Weber, O. (2001). Perception of Environmental Risks of Company Sites. *Journal of Environmental Psychology*, 21, 165-178.
- [4] (2000). *Munich Re Art Solutions- Weather Derivatives For Protection Against Weather Risks*. Munich Re.

- [5] Whitmore, A. (2000). *Energy Policy*. Nexus Economics Journal, 28(11), 739-741.
- [6] Swiss Re. (2002). *Risk Perfection, Climate Change and Insurance Industry*. Sigma Insurance Research, 8.
- [7] Whitmore, A. (2000). Compulsory Environmental Liability Insurance as a means of Dealing with Climate Change Risk. *Energy Policy*, 24, 356-359.
- [8] (2001). Climate Change: Impacts, Adaptation and Vulnerability. *Intergovernmental Panel on Climate Change*, UNEP, WMO.
- [9] Swiss Re. (2004). Natural Catastrophes and Man- Made Disasters in 2003. *Sigma Insurance Research*, 1, 5-6.
- [10] Eduardo, C. & Finkemeier, M. (1998). *Analyzing Insurance- Linked Securities*. Goldmansach: Fixed Income Research, October.
- [11] Salt, J. (2000). Climate Change and the Insurance Industry. *Corporate Environmental Strategy*, 7(2), 146-155.
- [12] Gerhard, B. & Loster, T. (2001). *Climate Change-Threats and Opportunities for the Financial Sector*. Munich Re.
- [13] Sverker, C. & Stripple, J. (1999). *Climate Change Risks and the Insurance Industry's Response*. Göteborg University, Lord University.
- [14] Dlugolecki, A. (2001). *Climate Change and Insurance*. London: Chartered Insurance Institute.

**Ayşe Gül BÖLÜKBAŞI** ([abolukbasi@marmara.edu.tr](mailto:abolukbasi@marmara.edu.tr)) is an Assistant Professor at Banking and Insurance Vocational High School of Marmara University. She has completed her Ph.D studies at T.C Marmara University, Banking and Insurance Institute, Banking Department. Her research interests include catastrophic risks, alternative risk management techniques and solutions, environmental risks and risk management, climate change risks and risk management, ecological risks and risk management

#### **E. Baturalp PAMUKÇU**

([baturalp@ankarasigorta.com.tr](mailto:baturalp@ankarasigorta.com.tr)) completed his Ph.D studies at T.C Marmara University, Banking and Insurance Institute, Banking Department. His research interests include alternative risk management techniques and solutions, environmental risks and risk management, climate change risks and risk management, ecological risks and risk management, risk selection and underwriting policies of insurance industries, alternative reinsurance methods.

Hakemli “ÖNERİ” Dergisinin 26. sayısı Haziran 2006 tarihinde çıkacaktır. Dergimizde yayınlanacak makalelerde aranılan şekil şartları aşağıda belirtilmiştir. Makalelerin değerlendirme sürecine girebilmeleri için Enstitümüze ulaştırılmış olması gerekmektedir.

## ÖZELLİKLER

1-İlk sayfada, Türkçe ve İngilizce olarak düzenlenmiş, 100-150 kelime arasında özet bulunması gerekmektedir.

2-Makalenin adının, anahtar kelimelerin Türkçe ve İngilizce olarak belirtilmesi gerekmektedir.

3-Yazarların özgeçmişlerinin, ilgi alanlarının İngilizce olarak makalenin sonuna eklenmesi gerekmektedir

4-Yazarların iş adreslerinin, iş telefonlarının, *sakıncası yoksa cep telefonlarının* ve e-posta adreslerinin makalenin sonuna eklenmesi gerekmektedir.

5-Makale yazılırken;

- **Kelime İşlem** : Winword 6.0 ve üstü
- **Yazı karakteri** : Times New Roman
- **Sayfa Yapısı: Kenar Boşlukları** : Üst: 3, Alt: 3, Sağ: 2, Sol: 2
- **Satır aralığı** : Tek satır
- **Girinti** : Özel, 1cm
- **Başlık** : 14 punto, sayfa ortası, Koyu. Hepsi büyük harf.
- **Yazar adı** : 11 punto, sayfa ortası, koyu, italik
- **Yazar bağlı olduğu bölüm** : 11 punto, sayfa ortası, italik
- **Özet/Abstract** : 9 punto, koyu, çift sütun, iki yana dayalı
- **Ana makale** : 10 punto, iki sütun, iki yana dayalı. Makalede giriş, gelişme ve sonuç bölümleri bulunmalıdır.
- **Sütun genişliği** : Çift sütun, genişlik 8,25cm, aralık 0,5 cm
- **Yararlanılan Kaynaklar** : 9 punto, makalenin sonunda yer alacaktır.

6-Yukarıdaki özelliklerde yazılar 1 adet printer çıktısı ile birlikte 3 ½ inç’lik PC IBM formatında floppy enstitümüze teslim edilecektir.

7-Yazının e-mail ile [sbe@marmara.edu.tr](mailto:sbe@marmara.edu.tr) adresine gönderilmesinde yarar vardır.

8-İstenilen özelliklerde olmayan yazılar değerlendirilmeye alınmayacaktır.

9-Aynı yazara ait tek yazarlı birden fazla yazı bir sayıda yayınlanamaz.

The Institute's Arbitrator Journal of **ÖNERİ**'s 26th issue will be published in June 2006. The Specific rules of writings, in order to be eligible to be published in the journal, are at below. Writings, in order to be taken into consideration must be handed to the Institute of Social Sciences.

### **SPECIFIC RULES**

1-There must be an abstract between 100-150 words, written in both *Turkish and English* on the first page.

2-The name of essay must be written both *Turkish and English*.

3-The writings must include the writer's CV and the academic interest areas in English.

4- The writings must include the writer's work address, work phone, mobile phone and e-mail address.

5-The writing should be presented in respect of the following criteria:

- **Word Processor** : Winword 6.0 or higher version

- **Font** : Times New Roman

- **Page Set Up / Margin:** Üst: 3, Alt: 3, Sağ: 2, Sol: 2

- **Line Spacing** : 1

- **Indentation** : Special, 1

- **Title** : 14 size, center aligned, bold, capital letters.

- **Writer (s)** : 11 size, center aligned, bold, italic letters.

- **The University and Department of The Writer** : 11 size, middle of the page, italic letters.

- **Abstract** : 9 size, 2 columns, justified.

- **Essay** : 10 size, 2 columns, justified.

- **Column Width** : Width 8.25, space between columns 0.5.

- **References** : 9 size, to be written at the end of the essay.

6-All writings are to be handed to the Institute of Sciences with a printer output and PC IBM formatted floppy disk

7-Those essays which do not suit stated above will not be taken into consideration.

8-No more than one essay of a writer is allowed to be published in are issue.

**EK : “ YARARLANILAN KAYNAKLAR” BÖLÜMÜ**  
**KAYNAK GÖSTERİMİ ÖRNEKLERİ**

- [1] Musgrave, R. & Musgrave, P. (1989). *Public Finance in Theory and Practice*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill.
- [2] Kartal, K. (1978). *Kentleşme ve İnsan*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- [3] Ogus, A. (2000). Self-Regulation. (Eds.; Bouckaert, B. & De Geest, G.). *Encyclopedia of Law and Economics*. Clentenham: Edward Elgar Publishing.
- [4] Robertson, R. (1999). *Globalization; Social Theory and Global Culture*. (Çev.: Yolsal, Ü.H.). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- [5] Akkoyunlu, E.A. (1973). A Linear Algorithm for Computing the Optimum University Timetable. *Computer Journal*, 16 (4), 347-350.
- [6] Bakoğlu, R. (2000). The Road, the Roadblocks and Diversions on the Way to Today's Strategy Concept. *Öneri*, 14(3), 101-107.
- [7] Demirkan, M. (1997). Türk Endüstri İlişkileri Sisteminde Etik Tavrı ve Sorumluluk Bilinci. *Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu*, 24-26 Aralık, Adapazarı, 265-272.
- [8] Oral, H. (1999). Menu Planning Through Multiobjective Programming: An Application in Turkish Army. *Sistem Müh. Yüksek Lisans Tezi*, Fen Bilimleri Enstitüsü. Yeditepe Üniversitesi.
- [9] Melemen, M. (1997). Dış Ticaretimizde Türk Modeli Üzerine Düşünceler. *Dünya Gazetesi*, 7 Ekim, 5.
- [10] Woodbury M. (1994). Freedom of Information Laws Affect the Autonomy of American Universities. *E Law- Murdoch University Electronic Journal of Law*, 1(4). December. (<http://www.murdoch.edu.au/elaw/issues/v1n4/woodbury14.html>) [26.03.03].
- [11] ILO. (1998). *Proceedings of the International Symposium on Job Retention and Return to Work Strategies for Disabled Workers*, Washington D.C., 20-21 May. (<http://www.gladnet.org/infobase/return%20to%20work/washingt.htm>). [09.01.2003]





MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
HAKEMLİ DERGİSİ

# Öneri

## BAŞVURU FORMU

<b>MAKALENİZİN BAŞLIĞI</b> Türkçe:  İngilizce:	
<b>GEREKLİ BİLGİLER</b>	
Makale Sahibinin; Sahiplerinin Adı- Soyadı, Ünvanı veya Ünvanları, Bağlı bulunduğu/buldukları Üniversite	
Yazışmaların Yapılacağı Adres	
Cep Telefonunuz	
Ofis Telefonunuz (Dahili Telefonunuz)	
E-Mail Adresiniz	
Akademik İlgi Alanlarınız	
Makalenizle İlgili İngilizce ve Türkçe Anahtar Kelimeler	
Ana Bilim Dalınız	
Makalenizin Veriliş Tarihi:	Makalem/ Makalemizin Daha Önce Başka Bir Dergiye Verilmediğini ve Hiçbir Yerde Yayınlanmadığını Taahhüt Ederim
Hakem Veritabanımıza Konunuzla İlgili Önerebileceğiniz İsimler 1)..... 2).....	İMZA

