

Hacettepe Üniversitesi
İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi

Hacettepe University
Journal of Economics and Administrative Sciences

Derginin Sahibi/Publisher: Prof. Dr. Halil CAN, Dekan/Dean
H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi adına
on behalf of H.U. Faculty of Economics and Administrative Sciences

Yayın Kurulu Başkanı/Editor: H. Okan AKTAN

**Yayın Kurulu Bşk. Yardımcısı/
Editorial Assistant:** Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Yayın Kurulu/Editorial Board: Necmiddin BAĞDADIOĞLU
Özlen ÇELEBİ
Timur Han GÜR
Bahtışen KAVAK
Doğan Nadi LEBLEBİCİ

**Yayın Kurulu Sekreteri/
Editorial Secretary:** Şerife GÜRAN

Danışma Kurulu/Advisory Board:

Abdurrahman AKDOĞAN	Gazi Üniversitesi	Ahmet Haşim KÖSE	Ankara Üniversitesi, SBF
Doğan Yaşar AYHAN	Başkent Üniversitesi	Hüseyin PAZARCI	Ankara Üniversitesi, SBF
Muzaffer BODUR	Boğaziçi Üniversitesi	Cem SOMEL	ODTÜ
Ömer Faruk ÇOLAK	Gazi Üniversitesi	Simon WIGLEY	Bilkent Üniversitesi
Turgay ERGUN	TODAİE	Erinç YELDAN	Bilkent Üniversitesi

H.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi senede iki defa yayımlanır ve hakemli bir dergidir. Dergide yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, abone işleri ve diğer konularla ilgili yazışmalar aşağıdaki adrese yapılmalıdır:

H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı
H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yayın Kurulu Sekreteri
06532 Beytepe, Ankara
e-mail: iibf_dergisi@hacettepe.edu.tr

Dergiye gönderilen yazılar ve disketler, yazı yayımlansın veya yayımlanmasın geri gönderilmez. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilecek yazılar Dergi'nin son sayfasında ve Dergi web-sitesinde (www.iibfdergi.hacettepe.edu.tr) yer alan "Yazarlara Duyuru" daki kurallara uygun olmalıdır

H.U. Journal of Economics and Administrative Sciences is a refereed journal, published biannually. Manuscripts must conform to the requirements indicated on the last page of the Journal and in the web-site (www.iibfdergi.hacettepe.edu.tr). Manuscripts and diskettes submitted will not be returned whether they are accepted or not for publication. All correspondence should be addressed to:

Editorial Secretary,
H.U. Journal of Economics and Administrative Sciences
Faculty of Economics and Administrative Sciences
06532 Beytepe, Ankara, Turkey e-mail: iibf_dergisi@hacettepe.edu.tr

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Naci CANPOLAT	Optimal Width of the Implicit Exchange Rate Band, and The Central Bank's Credibility.....1
Timur Han GÜR	Para ve Finansal Krizlerin Öncü Göstergeleri9
Azize ERGENELİ Selda Kulen SEVİN	Kültürlerarası İş Değerleri Etkileşimi: Japon, Kanadalı ve Türk Ortaklı Şirketlerde Karşılaştırmalı Bir Çalışma37
Semra ARIKAN	Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin Başarı Şartları59
Azım ÖZTÜRK Jongbae KIM David WILEMON	Managing Technological Innovation through Effective Organizational Learning79
Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN	Performance Measurement in the Public Sector: Rising Concern, Problems in Practice and Prospects99
Naim KAPUCU Muhammet KÖSECİK	Transferability of Administrative Reforms: New Public Management as an Example135
Özlem ÖZKANLI Adil KORKMAZ	Türkiye’de Kadın Akademisyenlerde Cinsiyet Ayrımcılığı Konusundaki Kanıların Rol Çatışmalarıyla İlişkisi.....155
Zafer ÇALIŞKAN	Hastane Maliyet Yapıları: Yöntemsel Konular ve Tahmine Yönelik Fonksiyonel Formlar173
Yazarlara Duyuru/ Notes for Contributors193

Dergimizin bu sayısında yer alan makaleleri değerlendiren hakemlerimize teŖekkürlerimizi sunarız.

We gratefully acknowledge the referees who kindly helped us evaluating the articles for the current issue of our journal.

HAKEMLER / REFEREES

Semra ARIKAN	Hacettepe Üniversitesi
Mahmut ARSLAN	Hacettepe Üniversitesi
Kuter ATAÇ	Hacettepe Üniversitesi
Mehmet Devrim AYDIN	Hacettepe Üniversitesi
Necimiddin BAĞDADIÖĐLU	Hacettepe Üniversitesi
Birol BUMİN	Gazi Üniversitesi
Halil CAN	Hacettepe Üniversitesi
Naci CANPOLAT	Hacettepe Üniversitesi
Azize ERGENELİ	Hacettepe Üniversitesi
Turgay ERGUN	TODAİE
Aylin Özman ERKMAN	Hacettepe Üniversitesi
Birsen GÖKÇE	Hacettepe Üniversitesi
Halit GÖNENÇ	Hacettepe Üniversitesi
Burak GÜNALP	Hacettepe Üniversitesi
Timur Han GÜR	Hacettepe Üniversitesi
Mehmet Baha KARAN	Hacettepe Üniversitesi
Ahmet HaŖim KÖSE	Ankara Üniversitesi
Doğan Nadi LEBLEBİCİ	Hacettepe Üniversitesi
Berrin LORASDAĐI	Hacettepe Üniversitesi
Hakan MIHÇI	Hacettepe Üniversitesi
Kemal ÖKTEM	Hacettepe Üniversitesi
Uğur ÖMÜRÖÖNÖLŖEN	Hacettepe Üniversitesi
Hüseyin ÖZEL	Hacettepe Üniversitesi
Hikmet TİMUR	Hacettepe Üniversitesi
Mehmet TOKAT	Hacettepe Üniversitesi
Süleyman TÜRKEL	Çaę Üniversitesi
Erinç YELDAN	Bilkent Üniversitesi

OPTIMAL WIDTH OF THE IMPLICIT EXCHANGE RATE BAND, AND THE CENTRAL BANK'S CREDIBILITY¹

Naci CANPOLAT

(Assist. Prof., Hacettepe University, Department of Economics, 06532, ANKARA)

Abstract:

In this paper, the Central Bank's policy decision to intervene foreign exchange markets in only excessive fluctuations will be modeled as a policy rule of an implicit (S,s) form. If the exchange rate hits S or s , the Central Bank intervenes and realigns the exchange rate. In order to determine the optimal width of the implicit exchange rate band we use the methodology of statistical ruin problem for random walks. Our results suggest two points: the Central Bank adopts such a policy due to low level of credibility, and credibility of such a policy depends upon the level of foreign reserves, the nature of the disturbances and weights put on the foreign exchange fluctuation vis-à-vis inflation and output volatility.

Özet:

Bu yazıda Merkez Bankası'nın döviz piyasasına kurdaki dalgalanmaların ancak aşırı boyutlara ulaşması durumunda müdahale edileceğine yönelik kararı örtük (S,s) biçiminde bir politika kuralı olarak modellenmiştir. Bu kurala göre Merkez Bankası döviz piyasasına eğer döviz kuru S 'nin üstüne çıkar ya da s 'nin altına düşerse müdahale eder ve döviz kurunu (S,s) aralığının içine çeker. Bu örtük döviz kuru bandının optimal genişliğini belirlemek için yazıda rastlantısal yürüyüşler için istatistiksel yıkım problemi metodolojisi kullanılmıştır. Elde edilen

¹ This paper is presented at METU International Conference on Economics, Sept. 2002.

Keywords: Exchange rate band, (S,s) policies, credibility, random walk.

Anahtar Sözcükler: Döviz kuru bandı, (S,s) politikaları, güvenilirlik, rastlantısal yürüyüş

sonuçlar iki temel başlık altında özetlenebilir: Merkez Bankası'nın düşük güvenilirliği örtük döviz kuru bandı politikasının benimsemesine neden olmuştur ve bu tr bir politika kuralının gvenilirliği Merkez Bankası'nın sahip olduğu yabancı rezerv miktarına, ekonomiyi etkileyen şokların doğasına ve dviz kuru dalgalanmaları ile enflasyon ve gelir dalgalanmalarına verilen greliliği ağırlıklara bağlıdır.

1. INTRODUCTION

The experience with the flexible exchange rates has taught us that the monetary autonomy under the flexible exchange rate is not very different from that of fixed exchange rate regime. Otherwise we should not be very concerned about the volatility of exchange rates, since they may be corrected by appropriate monetary responses. However this is not the case because of the international monetary interdependence and high degree of capital mobility. The exchange rate volatility is not desirable for many countries because of their high degree of openness.

One may argue that observed excessive exchange rate volatility, and divergent and high inflation rates in some countries may be the result of monetary authorities' illusion about this mistaken monetary autonomy in a world of high capital mobility. As a result of these concerns economists as well as policy makers began to look for an effective way to limit exchange rate volatility and accompanying high inflation rates.

In order to control inflation and exchange rate volatility pegged exchange rate regime is proposed and used by many countries. Turkey had also adopted a disinflation program based on a crawling peg regime in December 1999 but the regime has collapsed when it came under speculative attacks first in November 2000 and later in February 2001. In February 2001 crawling peg regime collapsed and the Central Bank switched to floating exchange rate regime. In the followings months Turkish Lira has depreciated considerably and also exhibited large degree of volatility.

In an open and highly dollarized economy such as Turkey exchange rate volatility is not desirable because of its detrimental effects on inflation and output. In spite of output cost of high exchange rate volatility, at the beginning of 2002 the Central Bank announced that price level stability is its main objective. Hence foreign exchange interventions will be kept at a minimum and the Central Bank will only intervene in excessive fluctuations. But what is meant by excessive fluctuations left undefined.

In the following, a model is proposed to understand the rational behind the Central Bank's policy choice.

2. THE MODEL

The model consists of the following equations.

$$y_t = \eta(e_t - p_t) + u_t, \quad \eta > 0 \quad (1)$$

$$m_t - q_t = y_t \quad (2)$$

$$q_t = \lambda p_t + (1 - \lambda)e_t, \quad 0 < \lambda < 1 \quad (3)$$

All variables are measured as deviations from their long-run equilibrium values. The first equation describes the goods market where y is the log of output, e is the exchange rate measured as the price of foreign currency in terms of the domestic currency, p is the log of the price level of non-traded goods, and u is the demand disturbance.

The second equation describes the money market. m is the log of the money supply, which is assumed to be controlled directly by the monetary authority. q is the log of the general price level.

The third equation gives us the general price level as the weighted-sum of the price levels of traded and non-traded goods.

If we solve the model for e and p we get

$$p = m_t - \left[\frac{1 - \lambda + \eta}{\eta} \right] y_t + \left[\frac{1 - \lambda}{\eta} \right] u_t \quad (4)$$

$$e_t = m_t + \left[\frac{\lambda - \eta}{\eta} \right] y_t - \left[\frac{\lambda}{\eta} \right] u_t \quad (5)$$

3. POLICY CHOICES

At the beginning of each period prices are given and monetary authority faces a stabilisation problem due to the presence of random shocks. Since we have only three equations but four endogenous variables, the first decision that

monetary authority has to take is to decide the relevant loss function. For example if the loss function is given by

$$L_1 = \frac{1}{2} [p^2], \quad (6)$$

this indicates that the monetary authority only cares about fluctuations in the price level of non-traded goods. On the other hand if the loss function is given by

$$L_2 = \frac{1}{2} [q^2] \quad (7)$$

this indicates that the monetary authority also cares about exchange rate fluctuations.

Note that under certainty the choice of the loss function is trivial but under uncertainty the economy's structure and the nature of shocks becomes of importance and the choice of the relevant loss function becomes a decision problem. Consider the first case.

If the loss function is given by L_1 , then the monetary authority's problem is to minimize the expected value of (6) subject to (4). The optimal money supply in this case can be found as

$$m_t^* = \left[\frac{1 - \lambda + \eta}{\eta} \right] y_t,$$

and the expected welfare loss is

$$E[L_1^*] = \left[\frac{1 - \lambda}{\eta} \right] \sigma^2(u)$$

where $\sigma^2(u)$ is the variance of u .

In the second case monetary authority minimizes (7) subject to (4) and (5). In this case the optimal money supply is given by

$$m_t^* = y_t,$$

and the expected welfare loss will be zero.

4. COST OF FOREIGN EXCHANGE MARKET INTERVENTIONS

Suppose that the Central Bank decides to control the value of its currency. One adopted strategy is to allow the nominal exchange rate to fluctuate within some boundaries. For example if the nominal exchange rate rises above or falls below specified upper and lower limits the Central Bank intervenes to pull back exchange rate within the accepted boundaries.

In the case of exchange rate interventions, we may distinguish three types of cost items, which the central bank should consider.

1. *The credibility cost of exchange rate interventions:* This cost item is hard to measure because it is difficult to put a quantitative value of credibility cost of foreign exchange market interventions. But frequent interventions indicate policy mistakes, and raise doubts about the sustainability of the policy. We will express this cost as $\gamma E[f]$, where $E[f]$ is the expected number of interventions, and γ measures the unit credibility cost of intervention.

2. *The cost of reserve holdings:* In order to intervene to the exchange rates, the Central Bank should have sufficient reserves at their disposal; otherwise the intervention will not be credible. The cost of reserves can be written as rR , where R is the total amount of reserves and r is the interest rate. We are assuming that the Central Bank can borrow from foreign central banks or international financial institutions without any constraint. A high r indicates low central bank credibility.

3. *Opportunity cost of pegging:* Since the Central Bank can always choose to follow a policy with respect to L_1 , that is let the exchange rate float freely, the opportunity cost of exchange rate interventions in terms of policy choice can be written as

$$E[L_2^*] - E[L_1^*] = - \left[\frac{1-\lambda}{\eta} \right] \sigma^2(u)$$

Therefore we can write the necessary condition of intervention as

$$E[L_2^*] - E[L_1^*] < 0,$$

which is always satisfied. In words, the central bank chooses to intervene as long as the expected welfare loss under exchange rate intervention is less than the welfare cost under floating. But this condition is not sufficient. Furthermore,

the gain from intervention should also consider the political and financial costs of foreign exchange market interventions. Therefore the net welfare gain from intervention can be expressed as

$$G = \left[\frac{1-\lambda}{\eta} \right] \sigma^2(u) - \gamma f - rR$$

5. OPTIMAL EXCHANGE RATE BAND

Monetary authority's objective is to determine a policy to maximise the expected gain from intervention. Then the problem becomes to

$$\max E[G] = \left[\frac{1-\lambda}{\eta} \right] \sigma^2(u) - \gamma E[f] - rE[R]. \quad (8)$$

In order to solve this problem, we will use the methodology of statistical ruin problem for random walks. Let us assume that u_t follows a symmetric random walk with zero origin and unit steps. Each step takes equal amount of time, which is denoted by t . The Central Bank adopts a policy of (S,s) form (for the optimality of (S,s) policies see Scarf (1960), Caballero and Engel (1991)). If the value of u hits S or s , the Central Bank intervenes and realigns the exchange rate. In other words, random walk u has absorbing barriers at s and S . Furthermore let the optimal band be symmetric around the long run equilibrium level of exchange rate \hat{e} , and let the lower bound be denoted by s and upper bound by S , that is $s < S$. We will convert the unit step size into a monetary unit by multiplying it by \hat{e} , i.e., $s^* = s\hat{e}$, and $S^* = S\hat{e}$. Without loss of generality we can set the long run equilibrium level of exchange rate equal to one. Then due to the symmetry around the long run equilibrium level of exchange rate we have $1 + s^* = S^*$. We will solve the problem in terms of S^* .

1. Derivation of $E[f]$

Let e_0 be the initial exchange rate. Expected duration for the first passage time of a symmetric random walk given that probability of the exchange rate moving up or down equal can be found as (See: Feller (1968, p.348-349))

$$D(e_0) = e_0(S^* - e_0) \quad (9)$$

then for a policy horizon T , the expected number of intervention can be written as

$$E[f] = \frac{T}{e_0(S^* - e_0)\tau}$$

where τ is the duration of a single step of a random walk.

2. Derivation of $E[R]$:

Let \bar{R} represents the minimum amount of reserves used to pull back the exchange rate one unit below S^* . Then

$$E[R] = \frac{T\bar{R}}{e_0(S^* - e_0)\tau}$$

3. Derivation of $\sigma^2(u)$:

Since each step takes τ time and expected duration is given as in (9), and furthermore unit steps can be expressed as \hat{e} in currency units then $\sigma^2(u)$ can be expressed as

$$\sigma^2(u) = \frac{e_0(S^* - e_0)\hat{e}^2}{\tau}$$

Therefore the problem can be expressed as

$$\max E[G] = \left[\frac{1 - \lambda}{\eta} \right] \frac{e_0(S^* - e_0)\hat{e}^2}{\tau} - \frac{\gamma T}{e_0(S^* - e_0)\tau} - \frac{rT\bar{R}}{e_0(S^* - e_0)\tau} \quad (10)$$

with respect to S^* . The optimal S^* can be found as

$$S^* = e_0 + \frac{1}{\hat{e}^2 \sqrt{(\lambda - 1)/\eta}} \sqrt{T\gamma + r\bar{R}}$$

It can be shown that $\frac{dS^*}{dT} > 0$, $\frac{dS^*}{d\gamma} > 0$, $\frac{dS^*}{dr} > 0$, $\frac{dS^*}{d\bar{R}} > 0$. In words, the width of the optimal exchange rate band gets larger longer the policy

horizon, higher the political cost of intervention, higher the cost of borrowing and higher the average amount of intervention required to settle the market.

6. CONCLUSION

The model used in this paper is minimalist in structure and unrealistic in its stochastic specification. Furthermore the probability of speculative bubbles kept out by stochastic construction. Furthermore given the minimalist structure of the model a sequential sampling approach would bring some reality to the model, and moreover a continuous stochastic modeling based on a diffusion process would be more realistic. In spite of these shortcomings the model, I hope, put some light on the Central Bank's decision to let exchange rates float freely as long as the exchange rate fluctuations remains in an acceptable but unannounced limits, and the recent experience with the floating regime showed that the acceptable limits are indeed very large.

The currency crisis of November 2000 and February 2001 were costly for the Central Bank. They caused the Central Bank to loose reputation and credibility. An announced exchange rate band with narrow limits would suffer credibility, and difficult to defend. Therefore the policy choice of the Central Bank seems realistic given the recent crisis and the level of foreign reserves.

REFERENCES

- Caballero, Ricardo J. and Eduardo M. R.A. Engel (1991), "Dynamic (S,s) Economies." *Econometrica*, 59, (6) (November), 1659-1686.
- Feller, William (1968), *An Introduction to Probability and Its Applications*,. Vol I, Third Edition New York: John Wiley & Sons.
- Scarf, Herbert. (1960), "The Optimality of (S,s) Policies in the Dynamic Inventory Problem," in K. Arrow, S. Karlin and P. Suppes (Eds). *Mathematical Methods in the Social Sciences, 1959: Proceedings of the First Stanford Symposium*. Stanford California: Stanford University Press.

PARA VE FİNANSAL KRİZLERİN ÖNCÜ GÖSTERGELERİ

Timur Han GÜR

(Yrd.Doç.Dr., Hacettepe Üniversitesi, İktisat Bölümü, Beytepe/ANKARA
timurgur@hacettepe.edu.tr)

Ayhan TOSUNER

(Türkiye Kalkınma Bankası, a-tosuner@tkb.com.tr)

Özet:

Bu çalışma para ve finansal krizlere ampirik yaklaşımları değerlendirmektedir. Çalışmada öncelikle kriz türleri ayrıştırılmakta ve sonrasında, ikinci nesil kriz modelleri incelenmektedir. Bu çerçevede finansal krizleri öngörerek maliyetini azaltmayı hedefleyen ampirik modellerde kullanılan kriz göstergeleri araştırılmakta ve gruplanmaktadır. İkinci nesil modeller, sinyal yakalama, krizin kökenleri ve kriz olasılığını ölçen modeller olarak üç ayrı grup içerisinde irdelenmektedir. Bu çalışma özellikle para ve finansal kriz alanında ampirik araştırmalar yapacak araştırmacılara kaynak oluşturma amacını taşımaktadır.

Abstract:

Leading Indicators of Currency and Financial Crises

This paper surveys the empirical literature on currency and financial crises. The first part of this study distinguishes the types of crises, and examines the second generation models of the crises. In the second part of the study, the leading indicators of crises used in the empirical models, aiming to predict the crises before they occur, are searched and classified in order to reduce the cost of such crises. The second generation models of currency and financial crises are examined under three major categories: the models of signal extraction, the reasons and fundamentals of the crises, and the models measuring the probability of crises to occur. This study aims to help the researchers who will perform empirical studies in the area of currency and financial crises.

Anahtar Sözcükler: Para ve finansal krizler, kriz modelleri.

Keywords: Currency crises, financial crises, models of crises.

GİRİŞ

Finansal piyasalar arasındaki etkileşimin ve bütünleşmenin arttığı 1990'lı yıllar, dünya genelinde önemli krizlerin yaşandığı bir dönem olmuştur. 1994 yılı sonlarında ortaya çıkan Meksika krizi, gelişmekte olan bir ekonomide hızla değişen ekonomik ve politik dinamiklerin yaratabileceği finansal krizlere ilk örnek olmuştur. Meksika'da, kriz öncesi uygulanan istikrar programı kapsamında piyasa reformları yapılmış, mali ve parasal disiplin sağlanabilmiş, ancak düşük tasarruf ve yüksek tüketim oranlarının yol açtığı ithalat patlaması, ülkeyi yabancı sermaye hareketlerine oldukça duyarlı hale getirmiştir. İç politikada ortaya çıkan istikrarsızlık, ülkenin uluslararası güvenilirliğindeki düşüş ve kurumsal düzenlemelerdeki eksiklik, 1994 yılı Aralık ayında başlayan büyük bir finansal krize neden olmuştur.

1997 yılında Tayland'ta başlayan ve kısa sürede yayılan Güneydoğu Asya krizi de Meksika krizi gibi, 1990'lı yıllardan önce yaşanan krizlerden farklılıklar göstermektedir. Güneydoğu Asya'nın yükselişi, aslında dünyanın ekonomik faaliyet alanının değişmesinde önemli bir rol oynamış, yürütülen gelişme modeli ile ekonomik büyüme ve yatırımlarda patlama gerçekleştirilmiştir. Güneydoğu Asya ülkelerinde genel olarak, özel sektör öncülüğünde ihracatı artırmaya ve ihracatın kompozisyonunu değiştirmeye yönelik bir büyüme modeli uygulanmıştır. Finans sektörünü ve sermaye hareketlerini serbestleştirme yönünde birçok adım atan Güneydoğu Asya ülkeleri, yüksek tasarruf oranlarının ve ihracatı destekleyici politikaların oluşturduğu uygun ortamda sanayileşme yolunda önemli mesafeler alabilmişlerdir. Ucuz ve eğitilmiş işgücünün yanında yoğun yabancı sermaye yatırımları ile bölge, ekonomik büyüme ve dış ticaret alanında yüksek performans göstermiş, dünya ticaretindeki payını hızla artırmıştır.

Bu özelliklere sahip bir bölgenin oldukça keskin bir ekonomik krize girmesi kriz yazınına yeni nesil modellerin eklenmesi sonucunu doğurmuştur. Özellikle krizin neden öngörülemediği ve krizde hangi etkenlerin daha fazla rol oynadığı tartışma konusu olmuştur. Asya krizi sonrası Rusya, Brezilya, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde de önemli sonuçlar doğuran değişik krizlerin ortaya çıkmasıyla birlikte finansal krizlerin öngörülmesi, önlenmesi ve istikrarın yeniden sağlanması konuları, üzerinde en çok çalışılan yazın alanlardan birini oluşturmuştur.

Bu çalışmanın amacı, finansal krizleri doğuran nedenleri kuramsal ve ampirik olarak ortaya konmuş modeller çerçevesinde incelemektir. Çalışmanın birinci bölümünde, finansal kriz türleri ve kuramsal modeller incelenecek, bu konudaki gelişmeler ortaya konmaya çalışılacaktır. İkinci bölümde ise, finansal krizlerin öngörülmesinin, maliyetleri azaltacağı ve önlem alınmasını

kolaylaştıracağından hareketle, krizlerin öncü göstergeleri olabilecek değişkenler incelenecektir. Bunun için, son yıllarda yapılan ampirik çalışmalara ağırlık verilecek ve bu çalışmalarda kullanılan iktisadi değişkenler incelenecektir.

1. FİNANSAL KRİZ TÜRLERİ VE KRİZ MODELLERİ

Ağustos 1982’de Meksika’nın dış borç ödemelerini durdurmasıyla başlayan ve kısa sürede diğer Latin Amerika ülkelerini de içine alan dış borç krizi, dünya ölçeğinde uzun süredir yaşanmayan büyüklükte ve önemde ilk kriz niteliğindedir. Latin Amerikan dış borç krizinin nedenleri, tutarsız iç ekonomik politikalar ve negatif dışsal şoklar olarak özetlenebilir. Dış ticaret hadlerinde ortaya çıkan aleyhte gelişmeler, dünya genelinde yükselen faiz oranları, dünya mal üretim artışında görülen yavaşlama gibi uluslararası ekonomik ortamdan kaynaklanan şokların yanısıra, ulusal ekonomilerdeki yüksek bütçe ve ödemeler bilançosu açıkları, 1982 dış borç krizinin önemli iç ve dış nedenleri olarak ortaya konmuştur (Gür, 1998).

1990’lı yıllar ise dünyanın çeşitli bölgelerinde oldukça güçlü etkileri olan finansal krizlerin ortaya çıktığı bir dönem olmuştur. Bölgesel olmaktan da öte global etkilere yol açan bu krizler, 1992-93 yıllarında Avrupa Döviz Kuru Mekanizmasında (ERM) ortaya çıkan para krizi, Latin Amerika’da 1994-95 yıllarında ortaya çıkan Tekila krizi ve 1997 yılında Tayland’dan başlayarak yayılan Güneydoğu Asya Krizi’dir. 1990’larda yaşanan bu krizler, birçok ortak özellik taşımakla birlikte ülkelere ve bölgelere özgü özelliklere de sahiptir.

Anlaşıldığı üzere nedenleri, etkileri ve nitelikleri birbirlerinden farklı çeşitli krizler söz konusudur. Bu nedenle “kriz” sözcüğünü doğru kullanmak ve farklı nedenlerden kaynaklanan ve farklı etkilere sahip krizleri birbirinden ayırmak önemlidir. Banka, finansal, para, ödemeler dengesi, dış borç gibi ayırımların kullanılması en doğru yaklaşım olarak gözükmektedir.

Bu bölümde kriz türleri tanımlanmaya çalışılacaktır. Sonrasında ise krizleri açıklamaya yönelik kuramsal modeller ve krizlerin öncü göstergeleri incelenecektir.

1.1. Kriz Türleri

Para, bankacılık ya da ödemeler dengesi gibi finansal sistemin alt sektörlerinin herhangi birinde yaşanan krizler, zaman zaman diğer alanlara sıçramadan kontrol altına alınabilmekte, diğer sektörlerle etkileri sınırlı olabilmektedir. Bu durumda finansal sistemin tümünü kapsayan bir terim olarak

“**finansal kriz**” daha geniş bir anlam kazanmaktadır (Gür, 1999). Dolayısı ile finansal kriz, yaşanan sorunlardan tüm alt sektörlerin etkilenmesini içeren bir anlama sahip olmaktadır. Bu tanımdan hareket edilirse, etkilerinin sınırlı olması ve dış finansal piyasalar açısından büyük bir sorun doğurmayan ERM krizi, bir para krizi olarak kalmaktadır. Meksika ve Güneydoğu Asya krizlerini ise finans sektörünün hemen hemen tüm alt sektörlerinde ağır sonuçlara yol açması açısından finansal kriz olarak değerlendirmek mümkün olmaktadır.

Son yıllarda en çok konuşulan kriz türü **para krizi** (currency crisis) dir. Para krizi genellikle spekülasyon amaçlı hareketler sonucunda ülke parasının kısa bir zaman aralığında önemli oranda değer kaybetmesi ile sonuçlanan krizdir. Ulusal paranın değer kaybetmesi söz konusu olmasa bile, uluslararası rezervler önemli ölçüde harcanarak, ya da faiz oranları hızla yükseltilerek, ulusal paralar aşırı değer kaybından korunmaya çalışılır. Para krizi tanımı sadece sabit döviz kuru sisteminin geçerli olduğu ülke paralarına yönelik saldırıları değil, ulusal paranın, belirli bir bandın dışında daha büyük boyutlarda değer kaybına yol açan spekülasyon saldırıları da kapsamaktadır. Para krizinin en önemli göstergeleri, döviz kurunda ani hareketler ve sermaye hareketlerinde ani yön değiştirmelerdir (Caprio, 1998, Özer, 1999).

Ülke parasının değer kaybetmesinin çeşitli nedenleri olabilir. Uluslararası rezerv kaybı, ödemeler bilançosunda sorunlar yaşanması, merkez bankası tarafından yaratılan iç kredi genişlemesinin sabitlenmiş döviz kuru ile tutarlı olmaması gibi nedenler bunların arasındadır. Merkez bankasının yarattığı iç kredi genişlemesi, genellikle bütçe açıklarının para basılarak finanse edilmesi yönünde bir politika güdülmesinden kaynaklanır.

Herşeye rağmen, para krizleri sadece sabit kur rejimine özgü bir olgu değildir. Esnek döviz kuru rejimine sahip bir ülkede cari işlemler fazlası verilmiş olsa bile, döviz kurunda ani ve önemli sıçramalar gündeme gelebilmektedir. Bir ekonomide kısa dönem döviz cinsinden borç, sahip olunan kısa dönem döviz rezervlerinden fazla olabilir (Feldstein,1999, Özer,1999). Böyle bir ekonomi, gelecekte elde edeceği ihracat gelirleri ile borçlarını ödeme kapasitesine sahip olsa bile, mevcut durumda borç servisi yapabilecek uluslararası rezerve sahip olmayabilir. Dolayısı ile ulusal paranın değerinde ciddi değişimler ortaya çıkabilmektedir.

Bütün bunların dışında domino etkisi nedeniyle de bir ülkede para krizi ortaya çıkabilir. Bunun en önde gelen nedeni ülkeler arasındaki bağlar ve ilişkilerdir. Herhangi bir ülkedeki para krizi, diğer bir ülkedeki ekonomiyi yapısal olarak olumsuz etkileyebilmektedir. Doğu Asya ülkelerinin spekülasyon saldırılara maruz kalmalarının bir nedeni dünya pazarlarına benzer ürünleri ihraç etmeleridir. Dolayısı ile bölgede öncelikle bir ekonomide görülen ulusal

paranın büyük oranda değer kaybı, diğer bölge ekonomilerinin ihracatları üzerinde baskı unsuru oluşturmuş ve zamanla bu ekonomileri de krize sürüklemiştir. Ayrıca, ülkelerarası ticari bağımlılıklar düşünüldüğü kadar güçlü olmasa bile, yatırımcıların portföy stratejilerinden kaynaklanan “bulaşıcı etki”, ulusal para üzerinde bir baskı yaratabilmektedir. Ülkede yeterli rezerv mevcut değilse paranın değer kaybı önlenemeyecektir.

Bankacılık krizi (banking crisis) bir diğer kriz türüdür. Bankacılık sektörünün sorunları, hem tek tek ülkeler için ciddi sonuçlar ortaya çıkardığından hem de bütünleşmenin arttığı uluslararası piyasalarda yayılma etkisi doğurduğundan özel bir ilgi gerektirmektedir. Çünkü bankacılık sisteminin yaşadığı güçlüklerin yarattığı negatif etkiler, bankacılık dışı sektörlerle kıyasla daha ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Bankacılık krizlerinin kökenleri arasında; makroekonomik dalgalanmalar, banka pasiflerinin vade ve nakit uyumsuzlukları taşınması, yoğun hükümet müdahaleleri sonucunda kredilendirme faaliyetlerinde kontrolü yitirmek gibi faktörler sayılabilmektedir. Kredilendirilen firmaların batışı veya aktif kalitesinde kötüleşme de bankacılık krizini başlatabilmektedir (Karacan, 1999).

Bu iki kriz türüne, yabancı sermaye akımlarının bileşiminin genellikle kısa vadeli sermaye lehine bozulmasıyla, bir ülkenin kamu veya özel dış borçlarını ödeyemez duruma gelmesi sonucu oluşan **dış borç krizlerini**, kredi verenler arasında eşgüdüm başarısızlıklarını ön plana çıkaran **düzensiz işleyiş** (disorderly workout) krizlerini ve alınmış olan garantilerden dolayı kaynakların aşırı risk içeren alanlara aktarılmasıyla oluşan **asimetrik bilgi** teorileri kapsamında “tersine seçim ve ahlaki tehlike” krizlerini de eklemek mümkündür (Gür, 2001, Mishkin, 1997, Özer, 1999).

Farklı nedenlerden kaynaklansa da, **finansal krizler** bazı ortak noktalar içermekte ve çeşitli türleri bir arada görülebilmektedir. Güneydoğu Asya krizinde ve Meksika’da olduğu gibi para, banka ve dış borç krizleri bir arada ortaya çıkmıştır. Sürdürülemez ekonomik dengesizliklerin artması ile yaşanan krizler, bu dengesizliklerin daha da artması, ülke parasına ve bankacılık sistemine olan güvenin yok olması ve ülkeye dış kaynak girişinin azalması sonucunu vermektedir.

Gelişmekte olan piyasalarda ortaya çıkan krizlerde dış etkenlerin de önemli rolleri bulunmaktadır. Bunların en önemlileri dış ticaret hadleri ile dünya faiz oranlarındaki değişimlerdir. Örneğin Güneydoğu Asya krizinde, yarı iletken fiyatlarındaki ani düşüşler, yerli firmaların borç ödeme kapasitelerinin azalmasına neden olmuş, bu da bu firmaları kredilendiren bankaların aktif kalitesinde bozulmaya yol açmıştır.

1.2. Finansal Kriz Modelleri

1.2.1. Birinci Nesil Kriz Modelleri

Bu modeller, petrol ve enerji fiyatlarının olağanüstü artmaya başladığı 1973 yılında başlayan, 1982 Meksika moratoryumu ile tetiklenen ve genellikle Latin Amerika ülkelerinde ortaya çıkan dış borç ve ödemeler dengesi krizlerini açıklamak için geliştirilmiştir. Krizlerin nedenleri arasında, döviz kuru dengesizliği, bütçe açığı ve ödemeler dengesi gibi temel ekonomik etkenler esas alınmaktadır. Bu modellerdeki ana tez, hükümetlerin bütçe açıklarını kapatmak için kullandıkları açık finansman yolunun ve genişletici makroekonomik politikaların, sabit döviz kuru politikasının sürdürülebilmesi olanağını ortadan kaldırmasıdır. Hükümetler ayrıca, zayıf bankacılık kesimine kaynak sağlamakta ve mali açıkların finansmanı nedeniyle parasal genişlemeler, iç kredi hacmini sürekli büyütmektedir. Bozulan faiz oranı - parite koşulu nedeniyle de ülkeden sermaye çıkışları yaşanmakta ve uluslararası rezervler erimektedir. Rezervlerin, spekülasyon saldırılarının başlayacağı bir düzeye inmesi ile birlikte sabit döviz kurunu sürdürmek olanaksız hale gelmektedir (Krugman, 1979, 1997a, 1997b, Kaminsky, Lizondo, Reinhart, 1997).

Özetlersek, bu modeller çerçevesinde ortaya konan temel önerme, krizlerin, parasallaşmış ve aşırı miktarlara ulaşan kamu kesimi borcu ile döviz kuru rejimi arasındaki uyumsuzluktan kaynaklandığı şeklindedir. Bu çerçevede, krizler, hem kaçınılmaz olmakta hem de önceden tahmin edilebilmektedirler.

Birinci nesil kriz modellerinin genelde kabul edilen eksikliği, bazı manevralara izin verse de, hükümet politikalarının mekanik bir biçimde tanımlanmasıdır. Politika uygulayıcılarına, piyasaların beklentilerinden alınan ipuçlarıyla, spekülasyon saldırılarını bertaraf etmek için yeterince şans tanınmamaktadır.

1.2.2. İkinci Nesil Kriz Modelleri

Birinci nesil modellerde, hükümetlerin sürdürülemez ekonomi politikaları ve yapısal dengesizlik gibi temel makroekonomik (dışsal) nedenlere bağlanan çeşitli türdeki krizler, ekonomik grupların birbirleri ile etkileşimlerini ve ekonomide son derece önemli hale gelen beklenti ve davranışları dikkate almayan bir biçimde modellenmiştir. Bu nedenle de, özellikle kronikleşen cari işlemler dengesizliği ile tetiklenen borç birikimi ve sonrası gelen para ve borç krizleri büyük ölçüde kolayca öngörülebilir niteliktedir.

İkinci nesil modeller olarak adlandırılan kriz modellerinde beklenen ve gerçekleşen ekonomik büyüklükler arasında ortaya çıkan farklar ve etkileşim,

temel sorun olarak algılanmaktadır. İkinci nesil modellerdeki bu temel anlayış, birinci nesil modellerde ortaya konan yapısal ve sürdürülemez ekonomik politikalarından kaynaklanan kriz nedenleri ile bağdaştırılmaya çalışılmaktadır. Örneğin, ikinci nesil modellere göre, makroekonomik göstergeler ışığında devalüasyon beklentileri ortaya çıkmış ise, beklentilerde ortaya çıkan böyle bir kayma, mevcut sabitlenmiş döviz kurunu sürdürebilmenin maliyetlerini artırmakta ve bir süre sonra devalüasyona yol açmakta veya devalüasyonu zorunlu hale getirmektedir.

Genellikle, birden fazla dengenin olabileceğine dikkat çeken ikinci nesil modellerde, hükümetlerin kur politikasını değiştirmeleri, yurtiçi piyasalarda baskı yaratıcı reel bazı dinamiklerin ortaya çıkıp çıkmamasına bağlıdır. Büyük miktarlara ulaşan ve sabit kur ile bağlantılı olduğu düşünülen iç borçlanma bu reel dinamiklerden en önemlisidir. Bir diğeri ise katı, esnek olmayan ücret yapısına bağlı olarak yaşanan yüksek oranlı işsizliktir. Bunlarla karşı karşıya olan hükümetlerde, piyasa aktörlerinin güveni, iktisadi rejimin sürdürülebilmesinde hayati bir önem taşımaktadır. Güvensizlik sonucu tahvil faizlerinin yükselmesi ya da yüksek oranlı ücret artışları talep edilmesi, sistemin maliyetlerinin daha da artması sonucunu vermekte, bu da sabit kur uygulamasından vazgeçilmesi sürecini beklentiler yoluyla hızlandırmaktadır.

Rasyonel davranan piyasa aktörleri ile hükümet arasındaki etkileşim biçimi ikinci nesil kriz modellerinde özellikle vurgu yapılan bir konudur. Buna göre piyasada oluşan spekülasyon beklentiler hükümetin davranışına bağlı iken, aynı şekilde hükümet de bu beklentilerden etkilenmekte, tavrını bunlara göre değiştirebilmektedir. Bu dinamik etkileşim, reel bazı baskılar söz konusu olsa da, ekonomik temeller bazında normal şartlarda belkide gerçekleşmeyecek bir krizi, piyasa aktörlerinin beklentileri nedeniyle kaçınılmaz olarak yaşayacaktır. Modele göre piyasada oluşan devalüasyon beklentileri faizleri artırmakta, bu da hükümetin tercih edilebilir bir düzenleme yapabilme gücünü zayıflatmaktadır. Eklemek gerekir ki, hükümetin stratejik müdahaleleri de krizin olasılığını ya da şiddetini değiştirebilmektedir. Dolayısı ile piyasa aktörlerinin davranışlarının da modellere alınması önem kazanmaktadır. Obsfeld (1994), bu tür modellemelere geçişte öncü çalışmalardan biridir.

İkinci nesil modellerde krizlerin açıklanmasında ortak bir teorik çerçeve bulunmamaktadır. Bu konudaki çalışmalar, genellikle birden fazla dengenin ve bazen de üçüncü nesil krizler olarak da adlandırılan *kendi kendini besleyen spekülasyon saldırılarının* özelliklerini açıklamakta, ya da *bulaşma etkisi* üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yukarıda açıklanan, devalüasyon beklentileri ve hükümetin borç kompozisyonunu temel alarak kurulan modellerin dışında, işsizlik-istihdam, sendikalar ve ücretler ya da ahlaki tehlike ve tersine seçim gibi nedenlerden hareket edilerek kurulmuş *asimetrik bilgi modelleri* de mevcuttur

(Mishkin 1997). Bu çeşitliliğe rağmen, bu modellerin genel kabul gören iki özelliği, hükümetin fayda fonksiyonu maksimize eden bir birim olduğu ve ekonomide birden fazla denge durumunun olanaklı olduğudur.

İkinci nesil modellerin tartışmalı konuları arasında sayılan, kendi kendini besleyen kriz modellerine göre, ekonomik temellerde herhangi bir kötüleşme olmayabilir. Hatta olumlu gelişmeler bile söz konusu olabilir. Ama en azından bu trendi tersine çevirecek bazı politika değişiklikleri ihtimali vardır. Diğer bir deyişle, hükümetin, spekülative bir saldırıyla karşı karşıya kalması durumunda, sabit kur politikasını sürdürmeyeceği şüphesi güçlenmeye başlamıştır (Esquivel ve Larrain, 1998).

Piyasa beklentilerinde değişiklikler yaratan bu etkenler herhangi bir ekonomiyi spekülative bir saldırıyla karşı karşıya bırakabilecektir. Böyle bir durumda ortaya çıkacak kriz, o ülkedeki pozisyonlarını bir an önce kapatma kaygısıyla hareket eden uluslararası yatırımcıların da kaçışıyla büyüyecek, kendi kendini besleyen bir sürece girecektir. Krizin kesin kaynağı, bireysel ve kurumsal tüm yatırımcıların paralarını yurt dışına çıkarmaları yönündeki beklentinin güçlenmesidir. Sonuçta bu beklenti, piyasa yönlü olmayan politik tercihlerle de birleşince kendi kendini besleyecek; ekonomiler, iktisadi temelleri olmayan bir krizle yüz yüze gelebileceklerdir.

Ekonomik temelleri sürekli kötüye giden ülkenin eninde sonunda krize yakalanması kaçınılmazdır. Buna rağmen iktisadi temellerin büyük ölçüde sağlam olduğu bir ekonomide dahi, bu tür bir krize yol açan spekülative saldırılar olabilir (Krugman, 1997a, 1997b).

Hem birinci nesil hem de ikinci nesil kriz modellerinin ilk versiyonları, para piyasalarında varolan bilginin en iyi şekilde değerlendirildiği varsayımına dayanmaktadır. *Kendi kendini besleyen* kriz modellerine göre ise, piyasaların bu şekilde davrandıkları yönünde yeterli bilgi mevcut değildir. Para piyasalarını etkin bir şekilde davranmaktan alıkoyan etkenlerin başında toplum psikolojisi gelmektedir. Buna göre değerli bir varlığın elden çıkarılmasının ana nedeni, fiyatının daha da düşeceği şeklinde piyasada var olan yaygın kanaattir. Para krizleri açısından bakıldığında, hangi nedenden kaynaklanmış olursa olsun, bir satış dalgası, kritik durumlarda çok daha büyük miktarlara ulaşmakta ve toplum psikolojisi o paradan toplu çıkışlara yol açabilmektedir.

Buna rağmen her ülkenin spekülative saldırılara maruz kalmayacağı da vurgulanmalıdır. Spekülative saldırılar, döviz rezervlerinin azaldığı ve hükümetlerin sabit kuru sürdürme konusunda kararsız kaldığı durumlarda başarılı olabilmektedir. Ancak başarısız spekülative saldırılar da mümkündür. Piyasaların, hükümetlerin tercihleri konusunda yeterli ve tatminkar bilgiye sahip

olmaması durumunda, sınama niteliğinde spekülasyon saldırıları da gözlenebilmektedir. Başarısız olan bu sınamalar sayesinde piyasa aktörleri yetkililerin politika tercihleri konusunda bilgi sahibi olmaktadır (Krugman, 1997a).

Son olarak *bulaşma* kavramından da bahsetmek gerekmektedir. Kısaca, bulaşmanın en basit açıklaması, ülkeler arasındaki bağlar ve ilişkilerdir. Yani bir ülkedeki para krizinin, diğer bir ülkenin ekonomisini etkilemesidir. Bunun ilk düşünülebilecek nedeni, ülkeler arasındaki ekonomik ilişkilerdir (Eichengreen, Rose, Wyplosz, 1996). Herhangi bir ülkedeki para krizi, diğer bir ülkedeki ekonomiyi yapısal olarak olumsuz etkileyebilmektedir. Örneğin, benzer ihracat pazarlarına sahip ülkeler arasında böyle bir etkileşimin olasılığı daha yüksek olacaktır. Bir ülkede görülen ulusal paranın büyük oranda değer kaybı, ihracat mallarının ve pazarlarının benzer olduğu diğer bir ülkenin ihracatı üzerinde baskı unsuru oluşturacak ve zamanla bu ülkenin kriz riskini arttıracaktır. Bulaşıcı etki aynı zamanda ülkeler arası ticari bağımlılıklar haricinde, yatırımcıların portföy stratejileri gibi bir nedenle de ortaya çıkabilmekte ve ulusal para üzerinde değer kaybetme yönünde bir baskı oluşturabilmektedir.

2. AMPİRİK MODELLER VE ÖNCÜ GÖSTERGELER

Farklı türdeki ve farklı coğrafyalardaki krizlerin açıklanması ve tahmin edilmesi için geliştirilen modellerde kullanılan açıklayıcı değişkenler oldukça geniş bir yelpaze içerisinde değerlendirilebilir. Ekonominin mümkün olduğunca çok kesiminden ipuçları elde etmeyi amaçlayan bu modellerde, göstergeler temel olarak altı değişik sektörden alınmaktadır (Kaminsky, Lizondo Reinhart, 1997). Bu sektörler; dış ekonomik ilişkiler, finansal sektör, reel sektör, kamu maliyesi, kurumsal-yapısal değişkenler ve politik değişkenlerdir. Yapılan çalışmalarda, kamu maliyesi ile ilgili olarak, bütçe açıkları, kamu harcamaları, kamuya verilen krediler, kamu borcunun yapısı ile ilgili değişkenler temel olarak alınmaktadır. Finans sektörüyle ilgili olarak ise, özel sektör kredileri, parasal büyüklükler, sektörün dış borç kompozisyonu, faiz hadleri, borsa fiyatları, özel bankalara verilen MB kredileri ön plana çıkmaktadır. Dış ekonomik ilişkiler ile ilgili olarak da, cari işlemler açığı, reel döviz kuru, ithalat ve ihracat eğilimlerindeki değişimler, iç ve dış faiz hadlerindeki farklılıklar, dış ticaret hadleri gibi göstergeler öncü olarak kullanılmaktadır. Bu değişkenlerin yanısıra, yabancı sermaye akımlarının kompozisyonu ve vade yapısı, büyüme hızları da modellerde yer almaktadır. Ayrıca, reel faizler ve kredi genişlemesi gibi finansal liberalizasyon ölçütü olarak değerlendirilen değişkenlerle beraber pek çok çalışmada kurumsal faktörler ile politik belirsizliklerin ifadesi olarak gölge değişkenler de modellere dahil edilmektedir. Gür (2000), birinci nesil

modeller çerçevesinde açıklanmaya ve tahmin edilmeye çalışılan dış borç, ödemeler dengesi krizleri ile ilgili çalışmaları değerlendirmektedir. Çalışmanın bu bölümünde ise, esas olarak ikinci nesil olarak adlandırılan ve son yıllarda ortaya çıkan krizleri öngörmeye ve açıklamaya çalışan modeller ve çalışmalar irdelenecektir.

Kriz modelleri, açıklamaya çalıştığı kriz türü ve modelde kullanılan yöntem açısından gruplanabileceği gibi ortaya çıktığı bölge ve ülke gruplarına göre sınıflanabilir. Bu çalışmada, modelin kullandığı ekonometrik yöntemler bazında bir sınıflama benimsenmiştir. Bölüm, ilk olarak kriz sinyalleri yakalamaya yönelik çalışmaları, sonrasında krizin nedenleri ve kökenlerini araştıran ampirik çalışmaları ve son kısımda ise kriz olasılığını ölçen çalışmaları gözden geçirecektir.

2.1. Ampirik Modeller

Bu bölümde yukarıda kısaca bahsedilen ekonometrik modeller incelenecektir. Bu yapılırken, modellerdeki kriz tanımları ortaya konacak ve izlenen metodların amacı ve ayırıcı özellikleri belirlenmeye çalışılacaktır. Bundan sonra da krizlerin öngörülmesindeki nitelikleri değerlendirilecektir.

2.1.1. Sinyal Yakalama Metodu İle Yapılan Çalışmalar

Sinyal yakalama (signal extraction), kriz göstergesi olarak kabul edilen değişkenin belirli bir eşik değerinin üzerine çıkması durumunu kriz sinyali, (S), olarak kabul ederek inceleyen istatistiksel bir yöntemdir. Bu durumda, t periyodunda, j değişkeni için kriz sinyali, 1 veya 0 değerleri alan binom değişkene dönüşmektedir. Dolayısı ile ;

$$\{S_t^j = 1\} = \{S_t^j, |X_t^j| > |\bar{X}^j|\}$$

Eğer sinyal yoksa ;

$$\{S_t^j = 0\} = \{S_t^j, |X_t^j| > |\bar{X}^j|\}$$

olacaktır.

Burada üzerinde durulması gereken, eşik değerlerinin belirlenmesidir. Modellerde kullanılan tablo üzerinden düşünülürse;

	Kriz Gerçekleşti (24 ay içinde)	Kriz gerçekleşmedi
Sinyal Var	A	B
Sinyal Yok	C	D

Eğer eşik değerleri yanlış sinyal oranını düşürebilmek kaygısıyla yüksek tutulursa, 1. Tip hatanın (α) artması, yani, C değerinin yükselmesi sonucu ortaya çıkacaktır. Öte yandan eşik değeri, değişkenin normal hareketlerine yakın alınır, bu durumda da krizlerin çoğu tahmin edilse bile, aynı zamanda hiç olmamış krizlerin de sinyalleri alınacaktır. Yani tip 2 hata (β) riski artacak, bu durumda B değeri yüksek olacaktır.

Bu sorunları gidermek için her göstergenin optimal eşik değeri, her ülke için ayrı ayrı belirlenmiştir. Bunun için anormal olarak kabul edilen gözlenmiş verilerin tüm verilere oranı alınmış, aşağıda gösterildiği şekliyle yanlış sinyallerin doğru sinyallere oranını (noise-to-signal ratio, w) minimize edecek bir oran kabul edilmiştir:

$$w = \beta / (1 - \alpha)$$

Sinyal yakalama yöntemi kullanılarak yapılan çalışmalarda genel olarak makroekonomik temellerin zayıflığına vurgu yapılmaktadır. Modellerdeki değişkenler, ulusal ve uluslararası ekonomik gelişmeleri, finansal ve reel sektörleri de kapsayacak şekilde seçilmektedir. Bu yaklaşımda göstergeler etki derecesine göre sıralanabilmektedir. Etki derecesine göre ağırlıklandırılan göstergeler, yaşanan sorunun kökenine inebilme imkanı verebilmekte, buna bağlı olarak da krizlerin öngörülebilme ihtimalini artırabilmektedir.

Bu yöntemi kullanan çalışmalar arasında, diğer başka modellere de temel oluşturulması nedeniyle, ilk bahsedilmesi gereken model **Kaminsky, Lizondo ve Reinhart (KLR)** tarafından 1997 yılında geliştirilen modeldir. Bu model, kriz öncesi dönemlerde farklı davranışlar sergilemesi beklenen seçilmiş göstergelerin izlenmesi esasına dayanmaktadır. Kriz ise; ani ataklarla, döviz kurunun aşırı değer kaybı veya döviz rezervlerinde büyük miktarda düşüşler, ya da bu iki gelişmenin bir kombinasyonu olarak tanımlanmıştır. Bu tanım döviz kuruna karşı başarılı olan ataklar kadar, başarısız olanları da kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Ölçüt olarak, bu iki değişkenden bir endeks oluşturularak döviz piyasası üzerindeki baskının ölçülmesi amaçlanmıştır. Oluşturulan endeks, döviz kuru ile döviz rezervlerinin aylık değişiminin ağırlıklı ortalaması olarak düşünülmüş, yaşanan krizler bu endeksteeki değişimlere göre değerlendirilmiştir. Model, 15 adet gösterge içermektedir. Modelde gösterge olarak seçilen ve genellikle diğer modeller tarafından da küçük varyasyonlarla kullanılan değişkenler arasında uluslararası rezervler, ithalat, ihracat, dış ticaret haddi, reel döviz kurunun normal trendinden yüzde sapması, iç ve dış reel faiz oranları arasındaki fark, reel M1 talebi ile mevcut M1 değeri arasındaki fark, M2 çarpanı, iç kredilerin GSYİH'e oranı, reel mevduat faiz oranı, kredi/mevduat

oranı, banka mevduatları, M2'nin brüt uluslararası rezervlere oranı, üretim endeksi ve sermaye piyasaları endeksi bulunmaktadır..

Modelde her bir gösterge için ayrı bir eşik değeri varsayılmıştır. Ayrıca tüm göstergelerin ağırlıklı ortalamasından oluşan tek bir gösterge de hesaplanmıştır. Modelde sinyal ufku 24 ay olarak belirlenmiştir ve bir göstergenin ortalamasından belli bir eşik değeri kadar sapma göstermesi sinyal olarak algılanmıştır.

Kurulan model 1994 Meksika krizi dahil olmak üzere son 25 yılı uygulandığında, 15 göstergenin 9 tanesinin anlamlı sonuçlar verdiği görülmüştür. Bunlar; reel döviz kuru ve bunun dengeden sapmasının miktarı, M2'nin brüt rezervlere oranı, ihracat artışı, uluslararası rezervlerdeki değişmeler, sermaye piyasaları endeksi, M1 parasal büyüklüğünde mevcut olan fazla, iç kredilerin GSYİH'e oranı, reel faiz oranı ve dış ticaret hadleri olarak bulunmuştur. Göstergelerin belirlenen eşik değerinden uzaklaşması kriz sinyali olarak kabul edilmiştir. Kriz sinyali alındıktan sonra da 24 ay içinde bir kriz öngörülmüştür. 1970-1995 yılları için modelin başarılı sonuçlar verdiğini söylemek mümkün olabilmektedir. Bu yıllar arasında gözlenen krizlerin yaklaşık %70 kadarının sinyallerle yakalanabildiği görülmüştür.

Orijinal KLR modelinin birkaç değişiklikle yenilendiği bir diğer çalışma **Kaminsky (1998)**' dir. Bu çalışmada 20 ülkeden elde edilen 1970-95 verileri ile toplam 102 finansal kriz incelemeye alınmıştır. Model, Güneydoğu Asya krizine uygulandığında ise, bu krizin anlaşılma olmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre, bu kriz de, diğerleri gibi ekonomik yapılar sorunlu özellikler gösterdiği zaman patlak vermiştir. Bu nedenle ekonomik yapının kırılma eğiliminin ölçülmesi, gelecekte ortaya çıkabilecek krizlerin de habercisi olabilecektir. Ekonomilerde yapısal sorunlar olması ve kırılma eğiliminin artışı bir ekonomiyi krizlere açık hale getirmektedir. Bu da öncü gösterge olarak kırılma eğiliminin ölçülmesinin önemine işaret etmektedir.

Buradan hareketle kurulacak bir erken uyarı sistemiyle, krizin zamanlaması hakkında zaafı taşısa da, krize doğru bir gidişi haber verebilmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle orijinal KLR modelindeki bazı göstergeler yeniden düzenlenmiş, ayrıca bankacılık ve para krizlerinin arasındaki bağlantıları ortaya çıkarmayı amaçlayan yeni göstergeler modele dahil edilmiştir. Çalışmada, bir ekonominin genel olarak zayıflamaya başladığının göstergesi olarak; rekabet gücünün gerilemesi, cari açığın artması, büyüme hızının yavaşlaması, sermaye piyasalarının aşırı şişmesi ve iç kredilerde aşırı genişleme gibi faktörleri ön plana çıkarılmaktadır. Bu faktörler gözlenmeye başlandığında ekonomik temeller zayıflamaya başlamış ve finansal kırılma eğilimi artmaya başlamış demektir. Bu durumda bu faktörlerin hepsi ya da bir kısmı belli şartlarda

ekonomiyi kriz ortamına sürükleyici rol oynayabilmektedir. Dışalem faiz oranlarının yükselmesi ekonomilerin kırılma eğilimini artırıcı; kısa vadeli dış borçların artışı ve sermaye kaçışının ise, likidite sorunu ortaya çıkarması açısından, bu süreci besleyici bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır. KLR modelinin, para krizleri ile ilgili sonuçları doğrulanmış, ayrıca bankacılık krizleri ile ilgili yeni ipuçları elde edilmiştir.

Uygulanan model 1970-95 yılları için çalıştırıldıktan sonra Güneydoğu Asya krizini de kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Göstergeler bir bütün olarak önemli sonuçlar vermişlerdir. Tayland ve Filipinler’de makroekonomik temellerde yüzde 70 değerinde zayıflama tespit edilmiştir. Bu iki ülkede para krizi olasılığı 1995 yılındaki yüzde 20’lik olasılığından 1997 yılı için yüzde 80’lere tırmanmıştır. Bankacılık krizi olasılığı ise aynı dönemler için yüzde 5’ten yüzde 40 civarına çıkmıştır.

KLR modelinden esinlenilerek yapılan ve bir erken uyarı sisteminin geliştirilmesinin amaçlandığı bir diğer çalışma **Edison (2000)**’ dir. Bu çalışmada kriz dönemleri, KLR modeline benzer bir şekilde, döviz kuruna keskin düşüşlerle sonuçlanan saldırıların olduğu ve döviz rezervlerinde azalmaların yaşandığı dönemler olarak tanımlanmıştır. Bu tanım çerçevesinde kriz, değişik döviz kuru rejimleri altında, hem başarılı hem de başarısız saldırıları içermektedir. Bu çalışmada yöntem, KLR yönteminin benzeridir ve temelde kriz öncesinde farklılık kazanma ihtimali olan ekonomik göstergelerin izlenmesine dayanmaktadır. Edison, ülke ve gösterge sayısını arttırdığı gibi, bölgesel farklılıkları da içerecek bir model geliştirmeye çalışmıştır.

Tablo 1 : Sinyal Yakalama Modelleri

Model	Metot ve Veri Tabanı	Göstergeler	Bulgu
Kaminsky, Lizondo, Reinhart (1997)	Sinyal yakalama metodu ile 1970-95 yılları arasında aylık verilerle uygulanmıştır. 20 ülkedeki 79 kriz incelemeye tabi tutulmuştur.	-reel döviz kuru -M2/brüt ulus. rezerv -sermaye piy. endeksi -üretim -ihracat artışı -M2 çarpanı -uluslararası rez. -M1 fazlası -iç krediler/GSYİH -reel faizler -dış ticaret hadleri	En önemli sinyalleri ilk beş göstergenin verdiği kabul edilmiştir.
Kaminsky (1998)	Sinyal yakalama metodu ile 1970-97 yılları arasında aylık verilerle uygulanmıştır. 20 ülkedeki 102 kriz incelenmiştir.	-reel döviz kuru -M2 çarpanı -ihracat -M2/ulus. rezervler -uluslararası rez. -M1 fazlası -iç krediler/GSYİH -reel faizler -dış ticaret hadleri -dışalem reel faizler -dış borçlar -üretim düzeyi -kısa vadeli borçlar -sermaye çıkışı	Modelde aynı zamanda bankacılık krizlerinin de tahmin edilmesi amaçlanmıştır. Bileşik gösterge ile hesaplanan kriz olasılığı, para krizi için yüksek, bankacılık krizleri için ise daha düşük çıkmasına rağmen, öngörü kabiliyeti genel olarak başarılıdır.
Edison (2000)	Sinyal yakalama metodu ile Ocak 1970-Aralık 1999 tarihleri arasında aylık verilerle uygulanmıştır. 28 ülkede 94 kriz incelenmiştir.	-reel döviz kuru -M2/ulus.rezervlerde değişme -ihracat -tahvil endeksi -M2 çarpanı -uluslararası rez. -M1 fazlası -iç krediler/GSYİH -reel faizler -dış ticaret hadleri -dışalem reel faizler -dış borçlar -üretim düzeyi -ABD faiz oranı -G-7 GSYİH -kısa vadeli borçlar/ulus. rezerv -petrol fiyatları	Göstergelerin öngörü gücü değişiklikler göstermekle beraber, reel döviz kuru, uluslararası rezervlerle ilgili göstergeler, ihracat ve kısa vadeli borçlar tahmin gücü açısından önemli ipuçları vermektedir. Tek tek göstergeler krizleri, yüzde 35-66 oranında öngörebilmiştir. Bileşik gösterge de kırılmalık artışını göstermesi bakımından başarılıdır. Bu değer özellikle Güneydoğu Asya ülkeleri için yüksek bulunmuştur.

2.1.2. Krizin Kökenleri ve Yayılması Üzerine Çalışmalar

Sachs, Tornell, Velasco, (STV ,1996) ve **Corsetti, Pesenti Roubini** (CPR, 1998) modelleri krizin nedenlerini araştıran çalışmalar arasında yer alan iki önemli çalışmadır. STV modelinin ortaya çıkışı, Meksika krizinin diğer gelişmekte olan ülkelere olan etkisinin ölçülmesi düşüncesine dayanmaktadır. Çalışmada, Meksika krizinin etkisi 20 ülke üzerinde incelenmiştir. Bu çalışmada krizin zamanlamasından çok, global ekonominin değişmesinin gelişmekte olan ülkeleri nasıl etkilediği sorusuna yanıt aranmıştır. Modelde, aşırı değerlenmiş reel döviz kurunun, düşük döviz rezervleri olan ve zayıf makroekonomik temellere sahip ülkelerde etkisinin büyük olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca banka borçlarındaki artışın da, krizin yaşanma şiddeti ile ilişkisi anlamlı bulunmuştur.

Kriz tanımı itibarıyla, KLR ve diğer modellerdeki tanımdan farklılık göstermeyen ve krizleri doğuran faktörler üzerine yoğunlaşan CPR modeli, Aralık 1996 ile Aralık 1997 tarihleri arasında 24 ülkenin aylık verileri kullanılarak sınanmıştır. Modelin sonuçlarına göre, yapısal problemler ve temel zayıflıklar krizlerin ortaya çıkmasında asli rol oynamıştır. Bu aynı zamanda krizin yayılmasının da temel etkenidir. Bunun için döviz kurunun oynaklığı ile finansal kırılganlığı işaret eden göstergeler arasında bir ilişki kurulmuştur.

Model, çeşitli göstergelerden oluşturulan değişik endeksleri regresyona sokmaktadır. Kriz endeksi, spekülasyon ataklarının ülke paraları üzerindeki etkisini ölçmektedir. Modelde açıklayıcı değişken olarak ise finansal kırılganlık, dışsal dengesizlikler ve resmi rezerv yeterliliği endeksleri kullanılmıştır.

Bu model çerçevesinde yapılan regresyon anlamlı sonuçlar vermiştir. Yani, döviz kuru değerlenmesine bağlı olarak oluşan cari işlemler açığı ve geri dönüşü olmayan krediler ile krizin şiddeti arasında ilişki pozitifdir. Modeldeki 24 ülke arasında kriz endeksi en yüksek beş ülke, Güneydoğu Asya ülkeleri olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca düşük rezervlere sahip ülkelerde kırılganlığın daha da arttığı gösterilebilmiştir. Bunun yanında krizin, zayıf ekonomik temellere sahip ülkelere yayılması olasılığı yüksek bulunmuştur. Bu çerçevede krizler, reel ve finansal yapıdaki sistematik sorunlara bağlı bir görünüm çizmektedir. Böyle bir ekonomik ortamda geri dönüşü olmayan krediler ve cari işlemler açığının artışı ekonomik temellerin zayıflamasında önemli kriterler olurken, parasal genişlemeye göre rezerv azlığı gösterge olarak ön plana çıkmaktadır.

Bu iki modelden farklı olarak **Goldfajn ve Valdes (1997)** tarafından oluşturulan bir diğer modelde ise döviz kuru ile ilgili bekleyişlerden ve aşırı

değerlenmeden hareket ederek krizlerin öngörülebilirliğinin sınanmasını amaçlamaktadır. Logit regresyon yöntemiyle, 26 ülkenin, 1984-97 yılları arasındaki aylık verileri kullanılarak yapılan bu çalışmada ağırlık, reel döviz kurunun, bekleşilerin oluşmasında ve krizlerin tahmin edilmesinde oynadığı rol üzerinedir.

Modelde cevap aranan ilk soru, piyasanın devalüasyon bekleşlerini oluştururken reel kurdaki aşırı değerlenmeyi de hesaba katıp katmadığıdır. Reel döviz kurunun çeşitli yöntemlerle hesaplanmasıyla elde edilen serilerin, bekleşlerle birleştirilerek regresyona sokulması sonucunda, piyasaların reel kurları dikkate alarak bekleşlerini oluşturduğu görüşü anlamlılı bulunmuştur.

İkinci olarak ise, piyasaların krizleri tahmin gücü araştırılmıştır. Bunun için kurulan logit modelde ise sonuçlar olumsuz çıkmıştır. Dolayısı ile piyasalar krizleri öngörmekte başarısız olmuşlardır.

Tablo 2: Krizlerin Kökenlerini ve Bekleşleri Ölçen Modeller

Model	Metot ve Veri Tabanı	Göstergeler	Bulgu
Goldfajn, Valdes (1997)	26 ülkenin 1984-1997 tarihleri arasındaki aylık verileriyle kurulmuş logit modeldir. Piyasa bekleşlerinin nasıl oluştuğu ve öngörü gücünü sınamak için oluşturulmuştur.	-reel döviz kuru	Kriz öngörüsünde reel döviz kuru, diğer ekonomik değişkenlerin bir göstergesi olarak önem kazanmaktadır. Piyasa bekleşleri ise öngöründe başarısızdır.
Sachs, Tornell, Velasco (1995)	1995 yılında 20 gelişmekte olan ülkenin Meksika krizinden etkilenme derecesi ölçmek amacıyla yapılan bir regresyondur.	-reel döviz kuru -özel sektöre verilen krediler/GSYİH (Banka borçlarında aşırı artış) -M2/uluslararası rezervler -kısa vad. borç akımı/ulus. rezervler -hükü. harcamaları/GSYİH	Zayıf ekonomik temeller ve düşük uluslararası rezervler Meksika krizinden etkilenmeyi artırmıştır. Model 1986-95 yılları arasında oluşan krizleri tahmin etmekte başarısız olmuştur.
Corsetti, Pesenti, Roubini (1998)	1996-97 arası 24 ülkenin aylık verileriyle yapılmış döviz kuru değerlenmesi ile temel göstergeler arasında ilişki kurmayı amaçlayan bir regresyondur.	-reel döviz kuru -cari açıklar -geri dönüşsüz krediler -uluslararası rezervler -özel sektöre verilen krediler/GSYİH (Banka borçlarında aşırı artış)	Ekonomik temellerle krizler arasında başarılı bir bağlantı kurulabilmiştir. Ayrıca Asya ülkelerinin kriz endeksi de yüksek bulunmuştur.

2.1.3. Kriz Olasılığı Tahmin Etmeyi Amaçlayan Probit Modeller

Bağımlı değişkenin iki uçlu olduğu (binary variable), bağımsız değişkenlerin ise seçilmiş çeşitli makro değişkenlerden oluşturulduğu ve birikimli dağılım fonksiyonu temel alınarak kurulan probit modelleri, gerek birinci ve ikinci nesil modeller çerçevesinde kriz tahminlerinde en sık kullanılan modellerdir. Birinci nesil modeller kapsamında probit, logit ve tobit yöntemlerini kullanan çalışmalar geniş olarak Gür (1998 ve 2000) de bulunabilir.

İkinci nesil modeller kapsamında, kriz olasılığı tahmini yapan modellerden öncü olanı, **Frankel ve Rose (FR, 1996)** modelidir. Bu modelin öncekilerden farkı “kriz” tanımıdır. Parasal kriz, döviz kurunun en az yüzde 25 değer kaybetmesi ya da yıllık devalüasyon oranında yüzde 10'luk bir artış olarak tanımlanmıştır. Spekülatif saldırılar sonucunda ortaya çıkan uluslararası rezervlerdeki hareketler ise, kriz tanımına dahil edilmemiştir.

Bu çalışmada 100'den fazla gelişmekte olan ülke, 1971-92 yılları arasındaki yıllık verilerle incelenmiştir. Bu tarihler arasında yaşanan 70 parasal kriz, reel ve finansal ağırlıklı toplam 17 öncü kriz değişkeni ile değerlendirilmiştir. Model ayrıca sermaye girişlerinin ve dış borç kompozisyonunun para krizleri ile ilişkili olup olmadığını da test etmektedir.

Modelde, sermaye hareketleri ile ilgili yedi ayrı değişken bulunmaktadır. Bunlar; ticari bankalara borç, imtiyazlı borçlar, değişken oranlı dış borçlar, kamu borcu, kısa vadeli borçlar, kalkınma bankaları ya da kurumsal bankalardan alınan borçlar ile doğrudan yabancı sermaye yatırımlarıdır. Bu değişkenlerin hepsi toplam dış borçlara oranlanmıştır. Dışsal şoklara karşı kırılabilirliği göstermesi açısından modele dahil edilen değişkenler ise; dış borçların GSMH'ye oranı, rezervlerin ithalata oranı, cari işlemler dengesinin GSYİH'e oranı ve satınalma gücü paritesine göre reel değerlenme oranıdır. Makroekonomik temellerle ilgili olarak ise; bütçe dengesi, iç kredilerin genişleme oranı ve kişi başına GSYİH büyümesi değişken olarak alınmıştır. Ayrıca bu üç grup değişkenden başka, OECD ülkelerinin üretim düzeyininin bir değişken olarak modelde içerilmesi amacıyla kuzey ülkelerinin talebi ve dışalemler faiz oranları da birer değişken olarak eklenmiştir. Değişkenlerin davranış değişikliklerini tespit edip karşılaştırma yapmak amacıyla kriz öncesi ve sonrası üçer yıllık bir sakin zaman dilimi (tranquil times) öngörülmüştür.

Modelin sonuçlarına göre, yüksek dışalemler faiz oranları, genişleyen iç krediler, döviz kurunun değerlenmesi, cari açığın GSYİH'e oranında yükselme ve doğrudan yabancı yatırımların düşük kalması durumlarında, bir ülkenin tanımlanan anlamda krize girme olasılığı artmaktadır. Dolayısıyla model,

parasal krize neden olan faktörlerinin kriz öncesi hareketlerine açıklık getirmektedir.

Temelde FR (1996) modelinden esinlenilerek yapılan bir diğer model **Krueger, Osakwe, Page (1998)** modelidir. Modelde kriz tanımı olarak, FR modelinde olduğu gibi sadece döviz kuru çöküşleri değil, başarılı ya da başarısız saldırıları kapsayacak şekilde, uluslararası rezerv kaybını da dikkate alan bir tanım benimsenmiştir. 1977-1993 tarihleri arasında gözlenmiş, 19 gelişmekte olan ülkenin yıllık verileriyle, ekonomik temelleri ve bulaşma etkisini, oluşturulan kriz endeksine bağlayan bir model oluşturulmuştur. Modelde iki temel soruya yanıt aranmıştır. Birincisi, para krizlerinin ekonomik temellere bağlı olup olmadığı, ikincisi de ekonomik temellerin potansiyel etkileri tespit edildikten sonra, bulaşma ortaya çıkarabilecek başka faktörlerin söz konusu olup olmadığıdır.

Krizi belirlemek için de, daha önce bazı modellerde olduğu gibi, nominal döviz kurunun ve uluslararası rezervlerin ağırlıklı ortalamasından oluşan bir endeks ile piyasadaki baskının ölçülmesi yoluna gidilmiştir. İstatistik bir ölçü olarak, krizler, endeksin 1,5 standart sapma yükselmesi olarak kabul edilmiştir.

Model, on farklı değişken içermektedir. Bu değişkenler ekonominin farklı sektörlerini, kırılganlığı, rekabet gücünü, yürütülen mali politikaları ve bankacılık sektörünün krizlere açıklığını ölçmeyi amaçlayan değişkenler olarak modele alınmıştır. Modele dahil edilen değişkenlerden, banka borçlarındaki aşırı artış (lending boom), reel döviz kuru sapması, kişi başına düşen reel GSYİH artışı, M2'nin rezervlere oranı ve bölgesel bulaşma değişkenleri krizi tanımlama ve öngörme anlamında anlamlı sonuçlar üretmiştir.

Modelin önemli bulgularından biri, banka borçlanmalarındaki aşırı yükselmenin, parasal krizleri açıklayan en önemli değişkenlerden biri olduğudur. Bu bulgu, bankacılık sisteminin zayıfladığı bir durumda ülkenin para krizlerine açık bir konuma gelerek spekülasyon saldırı olasılığını artırdığı tezini güçlendirmektedir. Aynı düzeyde anlamlı sonuçlar veren diğer bir gösterge, M2'nin rezervlere oranıdır. Böylece 90'lı yıllarda ön plana çıkan ikinci nesil modellerin iddialarının aksine, bir ülkenin uluslararası rezervlerin düşüklüğünün para krizlerinde önemli rol oynadığı vurgusu bu açıdan önem taşımaktadır.

Bunların yanında, modelin önemli bir katkısı, ikinci nesil modelleri destekler bir nitelikte, bölgesel bulaşma yönünde güçlü eğilimler olduğunu ortaya çıkarmasıdır. Ayrıca, modelde, bölgesel bulaşma değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı bulunmasının yanısıra, diğer tüm modellerde olduğu gibi, reel döviz kuru sapması da yine önemli bir gösterge olarak belirlenmiştir.

Buna göre, eğer reel döviz kuru geçmiş ortalamasına göre değerlendirilmişse, kriz ihtimali yükselmektedir.

FR (1996) modelinden esinlenilerek kurulan bir diğer model de **Esquivel ve Larrain** çalışmasıdır (EL, 1998). Bu çalışmada, FR modelinde olduğu gibi sadece “başarılı” spekülasyon saldırılar kriz olarak tanımlanmıştır. Başarısız spekülasyon saldırılar, tanımlanmasında objektif bir kriter olmadığından hareketle modelde dışarıda bırakılmış, sadece döviz kuru çöküşleri ya da büyük oranlı ulusal para değer kaybı parasal krizleri tanımlayan gösterge olarak ele alınmıştır. Kriz tanımlanırken iki kriter göz önüne alınmıştır. Birincisi, devalüasyon oranının, o ülke için standart kabul edilen orandan yüksek olmasıdır. İkincisi de, döviz kurundaki değişim, ulusal paranın satınalma gücü paritesini (PPP) etkilemesidir. Böylece fiyat düzeyinin yüksek oranlardaki değişimiyle uyumlu değer kayıpları da kriz kapsamından çıkarılmıştır. Sonuç olarak kriz, nominal döviz kurunun büyük oranda değişmesinin reel döviz kurunu da büyük oranda değiştirdiği durumlar için kullanılmıştır.

Çalışmada, para krizlerini belirleyen faktörler üzerinde durulurken aynı zamanda krizlerin tahmin edilebilirliğinin koşullarına da açıklama getirilmek istenmiştir. Bu modeldeki ikinci amaç, birinci ve ikinci nesil kriz modellerinin varsayımlarını test etmektir. Model, 1975-1996 tarihleri arasında gözlenmiş yıllık verilerle 15 gelişmiş ve 15 orta gelirli gelişmekte olan ülke olmak üzere toplam 30 ülkeyi kapsamaktadır. 5 aylık süre içinde tekrarlayan krizler tek kabul edilerek 117 farklı kriz, öngörülme çalışılmıştır.

Modelde kullanılan değişkenler, senyorağı gösterme amacıyla rezerv paradaki yıllık değişimin GSYİH’e oranı, reel döviz kuru, cari işlemler açığının GSYİH’e oranı, M2’nin uluslararası rezervlere oranı, dış ticaret haddinde şoklar, kişi başına düşen negatif gelir artışını göstermek üzere bir gölge değişken (eğer kişi başına gelir artışı negatif ise 1 kabul edilmiştir) ve bölgesel bulaşma etkisi için bir gölge değişkendir. Bu değişkenlerden ilk dört tanesi birinci nesil modellerde yaygın olarak kullanılan değişkenler iken, son üç tanesi ikinci nesil modellerin öne çıkan değişkenleri arasındadır.

Açıklanan yöntem ve varsayımlarla kurulan model beklentilere uygun sonuçlar vermiştir. Öncelikle birinci nesil modellerde içerilmiş olan değişkenlerle (senyorağı, reel döviz kuru, cari işlemler açığı ve M2/Rezerv) yapılan regresyon, bir bütün olarak anlamlı sonuçlar vermiş, 4 değişken de istatistik olarak anlamlı bulunmuştur.

Modele ikinci nesil değişkenler de dahil edildiğinde de sonuçlar değişmemiştir. Yeni eklenen değişkenlerle beraber tüm değişkenler, çeşitli düzeylerde istatistik olarak anlamlı sonuçlar vermiş, ayrıca modelin bir bütün

olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Özellikle bulaşma etkisinin anlamlı olması ikinci nesil modellerdeki vurguyu destekleyici bir nitelik olarak değerlendirilmiştir.

Kamin, Schindler, Samuel (2001) modelinde ise temel olarak gelişmekte olan ülkelerde iktisat politikaları oluşturulurken, esnek ya da sabit döviz kuru sistemlerinin hangisinin daha etkili olacağı sorusuna yanıt aranmıştır. Krizin, reel döviz kurunun ve uluslararası rezervlerdeki değişimin ortalaması olarak tanımlandığı bu modelde, finansal krizlerin içsel dengesizliklerden kaynaklanması halinde sabit döviz kuruna dayanan iktisat politikalarının anlamlı olacağı, dışsal değişkenlerden kaynaklanması halinde ise sabit döviz kuru uygulamasının çok daha maliyetli bir uygulama olacağı kabulünden hareket edilmektedir. Bu yöntemle amaçlanan, parasal krizlerde içsel ve dışsal faktörlerin rollerini belirlemektir. Modelde içsel denge değişkenleri olarak; GSYİH büyümesi, bütçe açığı, banka kredileri, M2'nin uluslararası rezervlere oranı, dış borçların uluslararası rezervlere oranı ve uluslararası rezervlerin kısa vadeli dış borçlara oranı alınırken, dışsal denge ile ilgili değişkenler ise reel döviz kuru, ihracat büyüme hızı, doğrudan yabancı sermaye yatırımları ve cari işlemler hesabı olarak kabul edilmiştir. Bu iktisadi temelleri yansıtan bu iki grup değişkenin yanında tamamiyle dışsal olduğu kabul edilen ve dışsal şok değişkenleri olarak adlandırılan dış ticaret hadleri, ABD reel kısa vade faiz oranı ve gelişmiş ülkeler GSYİH büyüme hızı da modele eklenmiştir.

Modelin, tüm ülkelere uygulanmasının yanısıra, çalışmada, Latin Amerika, Asya ve aralarında Türkiye'nin de bulunduğu diğer ülke grupları için de ayrı ayrı uygulanması dikkat çekicidir. Tüm ülkeler için yapılan regresyon sonucunda istatistiki olarak anlamlı bulunan kriz göstergeleri; bütçe açığının GSYİH'e oranı, M2'nin uluslararası rezervlere oranı, reel döviz kuru, cari açıklar, dış ticaret hadleri ve gelişmiş ülkelerin GSYİH büyümesi değişkenleridir.

Bununla beraber regresyon sonuçları ülke grupları için önemli ölçüde farklı sonuçlar vermektedir. Latin Amerika ülkeleri için bütçe açığı yerine ulusal bankaların kredi genişlemesi (diğerlerinden farklı olarak yüksek olması kriz olasılığını azaltmaktadır) ve gelişmiş ülkelerin GSYİH büyümesi yerine de ABD reel faiz oranı anlamlı değişkenlerdir. Asya ülkeleri için ise ekonomik temellere ilişkin bir gösterge olan M2'nin uluslararası rezervlere oranı ve ihracat artış oranı ile beraber üç dışsal şok değişkeni de istatistik olarak anlamlı bulunmuştur. Aralarında Türkiye'nin de bulunduğu diğer ülkeler grubunda ise anlamlı değişkenler bütçe açığı, toplam dış borcun ihracata oranı, cari açıklar ve gelişmiş ülkeler GSYİH büyümesi olarak tespit edilmiştir.

Modelin sonuçlarına göre genel olarak içsel faktörlerden kaynaklanan dengesizlikler uzun vadede kırılganlık doğuran bir etkide bulunmaktadır. Modelin ortaya çıkardığı bir başka bulgu ise, parasal krizlerin ortaya çıktığı yıllarda dışsal denge ile ilgili ve/ya dışsal şok değişkenlerinin kriz olasılığını içsel faktörlere kıyasla daha fazla oranlarda yükselttiğidir. Varılan bu sonuç nedeniyle gelişmekte olan ülkeler için dışsal şoklara uyum açısından esnek döviz kuru sisteminin daha avantajlı olduğu tezi savunulmaktadır.

Son olarak **Glick and Moreno (1999)** modelinde para-kredi, ticaret ve rekabet göstergeleri krizin öncü göstergeleri olarak denenmiştir. 6 Asya (Endonezya, Güney Kore, Malezya, Filipinler, Singapur, Tayland) ve 7 Latin Amerika (Arjantin, Brezilya, Şili, Kolombiya, Meksika, Peru ve Venezuela) ülkesini kapsayan model, 1972 –1997 yıllarını aylık verilerle incelemektedir. Çalışmada, çeşitli göstergelerle kriz olasılığı bölgesel farklar da dikkate alınarak belirlenmektedir.

Glick and Moreno'nun çalışmada iki grup veri dikkate alınmıştır. Bu gruplar, ulusal parasal kredi göstergeleri ile uluslararası rekabet gücü göstergelerinden oluşmaktadır. Ulusal paranın ortalamadan 2 standart sapma fazla değer kaybı kriz olarak tanımlanmıştır. Modelde kullanılan veri setinin oluşturulduğu ülkelerin 31 tanesi Asya, 28 tanesi ise Latin Amerika ülkesidir. Bu ülkelerde ortaya çıkan toplam 59 kriz incelemeye dahil edilmiştir.

Modelde kullanılan para-kredi değişkenleri, reel M2, M2'nin uluslararası rezervlere oranı, M2'nin rezev para çarpanına oranı, uluslararası rezervler, nominal ve reel kredi değişkenleridir. Rekabet ve Dış Ticaret Değişkenleri grubunda ise ticaret ağırlıklı döviz kuru, ihracat geliri ve dış ticaret dengesi değişkenleri kullanılmaktadır.

Model sonuçlarına göre, reel M2, reel iç kredi ve uluslararası rezervler kriz öncesinde azalma eğilimine girmektedir. Dışsal dengesizliklerden kaynaklanan uluslararası rezerv kaybı söz konusu ise ve M2'nin uluslararası rezervlere oranı yüksek ise devalüasyon olasılığı da yüksek olmaktadır. Ayrıca reel iç kredilerin düşmesi ve reel döviz kurunun değer kazanması da kriz olasılığını artırmaktadır. Bununla beraber reel döviz kurunun yükselmesiyle ihracat artış hızı yavaşlayıp dış ticaret dengesinin bozulması sonucu ortaya çıksa dahi dış ticaret dengesi ve ihracat değişkenleri istatistiki olarak anlamlı sonuçlar vermemiştir.

Modelde son olarak; 1980'den sonra gerçekleşen küresel çapta değişmelerin kırılganlığı nasıl etkilediği ve bölge ülkeleri arasında kırılganlık farklılığı araştırılmıştır. Küresel değişimlerin etkisinin ölçülmesi amacıyla veriler ikiye bölünerek, 1972-87 ve 1988-1997 yılları arasında iki ayrı

regresyon yapılarak katsayıların nasıl değiştiği gözlenmiştir. Buna göre, 1988 sonrasının verileriyle yapılan probit regresyonda reel döviz kuru ve uluslar arası rezervler daha fazla önem kazanmıştır. Reel iç kredi genişlemesi ise istatistiki olarak anlamını yitirmektedir.

Tablo 3: Kriz Olasılıklarını Ölçen Modeller

Model	Metot ve Veri Tabanı	Göstergeler	Bulgu
Frankel, Rose (1996)	105 tane ülkenin 1971-92 arası verileriyle kurulmuştur. 70 kriz incelenmiştir.	-İmtiyazlı dış borçlar/toplam dış borç -kamu dış borcu/top.dış borç -doğ.yab.yat./toplam borç -reel döviz kuru -uluslararası rezerv/ithalat -dışalem faiz oranı -iç kredi genişlemesi	Kriz tanımı olarak sadece başarılı spekülasyon atakları alınmıştır. Öngörü gücü ise zayıftır. 69 krizin sadece 5 tanesi önceden tahmin edilebilmiştir.
Krueger, Osakwe, Page (1998)	19 ülkenin 1977-93 arasında yıllık verileriyle kurulmuştur.	-banka borçlarındaki artış (lending boom) -reel döviz kuru sapması -kişi başına düşen reel GSYİH artışı -M2/uluslar arası rezervler -bölgesel bulaşma faktörü	Modelde cari açık ve bütçe ile ilgili değişkenler anlamsız sonuç vermiştir. Ayrıca bölgesel bulaşma yönünde güçlü kanıtlar bulunmuştur.
Esquivel, Larrain (1998)	30 ülkenin 1975-96 arasındaki yıllık verileriyle kurulmuştur. 117 kriz incelenmiştir.	-senyöraraj -rel döviz kuru -cari açık/GSYİH -M2/ulus. rezerv -dış ticaret haddi şokları -kişi başına düşen negatif gelir artışı -gölge değişkeni -bölgesel bulaşma gölge değişkeni	Kriz olarak FR modeli gibi sadece çöküşler alınmıştır. Bölgesel bulaşma etkisi gösterilmiştir. Tahmin gücü olarak 111 krizin 60 tanesini öngörerek başarılı sonuçlar vermiştir.
Glick, Moreno (1999)	6 Asya 7 Latin Amerika ülkesinin aylık verileriyle kurulmuştur. 59 kriz tanımlanmış ve incelenmiştir.	-Reel döviz kuru -reel M2 -reel iç kredilerin düşmesi	Kriz olarak çöküşlerin alındığı modelde para-kredi ile ticaret ve rekabet göstergeleri sınırlanmıştır. Öne çıkan göstergelerin bölgesel farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Dış ticaret değişkenleri anlamlı değildir.
Kamin, Schindler, Samuel (2001)	26 ülkenin yıllık verileriyle kurulmuştur.	-Reel döviz kuru -M2/ulus. rezervler -Cari açıklar -Gelişmiş ülkelerin GSYİH büyümesi -Dış ticaret hadleri	Kriz tanımı olarak sadece çöküşler alınmıştır. Değişkenlerin bölgesel farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Bölgeler arası farklılıkları tespit etmek için ise regresyon iki ülke grubu için ayrı ayrı yinelenmiştir. Sonuç olarak reel iç kredi genişlemesi ve uluslar arası rezervler Latin Amerika ülkelerinde daha iyi sonuç verirken, reel döviz kuru Asya ülkeleri için daha önemli bulunmuştur. Ayrıca uluslararası rezerv azalmasının da Asya ülkelerinde kriz olasılığını artırıcı bir rol oynadığı belirlenmiştir.

3. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Finansal krizlerin öngörülmesi için kurulan ekonometrik modellerde kullanılan değişkenler, yaşanan krizin niteliğine göre çeşitlilik göstermektedir. Bu durum, finansal piyasaların dünya ölçüsünde hızlanan entegrasyonunun iktisat politikası uygulamalarında yeni sorunlar ortaya çıkarmasından kaynaklanmaktadır. Piyasalar arasındaki iletişim hızının artış göstermesinden dolayı, spekülasyon paranın döviz cinsleri ve ülkeler arasındaki dolaşımının hızlanması, ortaya çıkabilecek krizlere karşı verilebilecek tepki süresini dikkate değer bir şekilde kısaltmıştır. Bununla birlikte, hükümetlerin farklı politikalar izlemesinden kaynaklanan kısıtlarının yanısıra, finansal piyasaların da yaklaşmakta olan bir krizi öngörme konusunda oldukça yetersiz olduğunu söylemek mümkündür. 1994 yılında Meksika ve 1997 yılında Tayland'da başlayan krizlerin sezilmesi mümkün olmamıştır. Bu iki ülkede de kriz öncesi aylarda devalüasyon beklentilerinde herhangi bir değişiklik olmamıştır (Berg ve Patillo, 1998). Ayrıca Türkiye'de de Kasım 2000 krizinden önce beklentilerin sürekli olumlu olduğu da unutulmamalıdır.

Bu durum, krizleri doğuran şartları ve para piyasalarında sonradan büyüyecek sorunlarla ilgili ipuçlarının ortaya çıkarılmasına yönelik ampirik çalışmaların önemini artırmıştır. Yapılan uygulamalarda, sorunu ortaya koyuş tarzı ve kullanılan metotlar farklılıklar içerip, karşılaştırmayı zorlaştırırsa da erken uyarı modelleri için bazı çıkarımlar yapmak mümkün olabilmektedir.

Kurulan modellerde genel olarak, değişkenlerin çeşitli ortalamaları alınarak bileşik bir gösterge oluşturma yoluna gidilmiştir. Endeks oluşturma, panel data setleri ile çalışılması nedeniyle, ülkelerin kırılabilirliği ile ilgili bir sıralama yapabilmek olanağını sağlamakta ve böylece kriz endekslerinin yükselmesi kriz olasılığının artması anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, kriz endeksleri öngörülebilir bulunmada işlevler taşımakta ama erken uyarı niteliği nedeniyle yararlı olmaktadır.

Bir diğer önemli nokta ise, bu tür erken uyarı modellerinin, ekonomilerin şoklara karşı direncini ölçmeye yardımcı olması özelliğidir. Buna göre ekonominin zaafı taşıması, negatif şoklara maruz kalındığında yaşanacak

ekonomik sorunların şiddetini artırmaktadır. Ayrıca, siyasi ya da toplumsal davranış kalıplarını sayısallaştırmanın zorluğu bir yana, kullanılan değişkenler arasında gösterge görevi görebilecek niteliğe sahip olanları tasnif etmek mümkün olabilmektedir.

Yapılan ampirik çalışmaların genel sonuçlarına göre; Güneydoğu Asya krizi başta olmak üzere, 1990'larda yaşanan krizlerde genel olarak, reel döviz kuru, cari açıklar, iç kredi genişlemesi, parasal büyüklükler, dış borçların kompozisyonu ve uluslararası rezervler gibi değişik modellemelerde temel kabul edilen değişkenler, kritik rol oynayan göstergeler olarak ön plana çıkmaktadırlar.

Parasal krizlerde öncü gösterge olarak açıklayıcı gücü en yüksek gösterge, reel döviz kuru olarak belirlenmektedir. Bu göstergenin anahtar unsur niteliği taşıması, aynı zamanda değişik sektörlerden pek çok ekonomik değişkende ortaya çıkabilecek gelişmeler için de belirleyici olmasından kaynaklanmaktadır. Bu göstergenin yükselmesi finansal baskının arttığını işaret etmektedir. Reel döviz kuruyla birlikte, artan finansal baskının yaratabileceği tehlikeli gelişmeleri savuşturabilme gücünün bir göstergesi olarak da uluslararası rezervler ön plana çıkmaktadır. Ekonomik temellere ilişkin olan bu gösterge, girdiği tüm modellerde istatistik olarak anlamlı sonuçlar vermiştir.

Modellerin sonuçlarına göre, ekonomik temellere ilişkin değişkenlerden biri olan cari işlemler açığının yükselmesi, kredilerin geri ödenmeme riskini artırmakta, krizlerin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Cari işlemler açıklarının bir diğer etkisi de kırılganlık yaratarak, piyasadaki güven unsurunu azaltmasıdır. Güven faktörünün tersine dönmesiyle, uluslararası yatırımcıların cari açığın finansmanını sağlayacak yeni kaynak sağlamayı kesmesi bir ülkeyi krizle karşı karşıya getirmektedir. Dış borçların kompozisyonuna ve diğer önemli bir önemli gösterge olan uluslararası rezervlerin düzeyine bağlı olarak, cari işlemler açığının yükselmesi, sürdürülebilirlik kaygılarına neden olmakta, bir ülkenin kırılganlığını artıran en önemli unsurlardan biri haline gelmektedir. Bu gösterge, modellerde, Meksika ve Güneydoğu Asya krizine atfedilen en önemli gerekçeler arasındadır. İncelenen modeller arasında, cari işlemler açığının bir değişken olarak girip, istatistik olarak anlamsız sonuç verdiği iki model vardır. Bunlar Frankel, Rose (1996) ve bu modelin yenilediği model olan Krueger, Osakwe ve Page (1998) modelleridir. İkinci modelde bütçe açıkları da anlamsız sonuç vermiştir.

Bir diğer temel değişken uygulanan mali politikalar. Gevşek mali politikalar ve yüksek bütçe açıkları, uygulanan iktisadi politikalara bağlı olarak ulusal paranın değerlenmesine neden olabilmekte ya da parasal tabanın enflasyonist sonuçlar verecek şekilde genişlemesi sonucunu doğurabilmektedir.

Bu faktör Meksika’da önemli rol oynamıştır. Güney Doğu Asya krizinde ise ikincil öneme sahiptir. Mali politikalara ilişkin bir gösterge olan rezerv paranın değişmesinin, tek bir çalışmada önemli olduğu gösterilebilmiştir (Esquivel, Larrain, 1998). Bununla birlikte, bu model dahil tüm modellerde, parasal tabanın genişlemesi önemini koruyan bir gösterge olmaktadır.

Ekonomik temellere yapılan bu vurgunun yanında, 1990’larda yaşanan finansal krizleri açıklamaya yönelik oluşturulan modellerde, krizlerin oluşmasında ekonomik temellerden başka faktörlerin de etkili olduğuna dair önemli işaretler de alınmaktadır. İkinci nesil modeller olarak adlandırılan bu modellerde, ekonomik temellerde önemli bir değişiklik olmadan da kriz olabileceğine işaret edilmektedir. Bu görüşe göre, hükümet ve piyasaların karşılıklı etkileşimi beklentileri etkilemekte, bu durum da piyasalardaki güven duygusunun olumsuz döndürerek, para krizlerine yol açabilmektedir.

Sermaye hareketlerinin kompozisyonunun kısa vadeli sermaye lehine değişmesi ekonomik istikrarsızlığın kaynaklarından biri olmaktadır. Böylece spekülasyon amaçlı olan kısa vadeli sermaye hareketlerinin yönünün ani değişimi, düşük uluslararası rezervlerle birlikte, yarattığı likidite sorunları nedeniyle krizlerle sonuçlanabilmektedir. Bu etkinin, özellikle 1990’lardaki finansal krizlerde önemli rol oynadığı gösterilebilmiştir. Dolayısıyla sermaye hareketlerinin hızını ve miktarını artıran, kurumsal altyapıdan yoksun finansal serbestleşmenin istikrarsızlığa yol açan önemli bir etmen haline geldiğini söylemek mümkün olmaktadır.

Ayrıca döviz kurunun aşırı değerlenmesi ve piyasada döviz kuru ile ilgili beklentilerin modelleştirildiği Goldfajn ve Valdes’in (1997) modeline göre, aşırı değerlenme kriz habercisi olabilirken, piyasa beklentilerinin etkisi önemsiz rol oynamaktadır. Buna göre; ikinci nesil modellerin temel değişkenlerinden biri olan piyasa beklentileri ile devalüasyon arasında anlamlı bir ilişki kurulamasa da, bu modelde devalüasyon olup olmayacağına değil, olabilecek devalüasyonun miktarının araştırıldığına dikkat çekmek gerekmektedir. Çünkü, piyasa aktörleri toplu halde ulusal paraya karşı pozisyon almaya başladığında, değer kaybının ne kadar olacağına belirlenmesi, paniğin şiddeti kadar diğer pek çok faktöre de bağlı olacaktır.

Sonuç olarak bu modellerin bulguları, birinci nesil modellerin baz aldığı ekonomik temellere ilişkin değişkenlerin yanında, ikinci nesil kriz modellerinde yaygın olarak kullanılan piyasa davranış ve beklentileri, dış borçların kompozisyonu, bankacılık borçlarındaki artış ve dışa açıklık gibi faktörlerin de önem taşıdığını kanıtlamaktadır. Bunların yanında, krizlerin yayılma mekanizmaları üzerine yapılan tartışmalar devam etmesine rağmen, bölgesel bulaşma etkisi de, artık dikkate alınması gereken bir olgu olarak kendini

hissettirmektedir. Çalışmalar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, finansal krizlerin bu iki ayrı modellenmesinin birbirine rakip olmadığı görülebilmektedir. Her iki türe giren modellerin esas aldığı değişkenler arasında, çeşitli anlamlılık düzeylerinde, gösterge niteliğine sahip olabilecek değişkenler bulunmaktadır. Dolayısıyla bu modellerin, birbirini tamamlayıcı niteliğe sahip olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Modellerin incelenmesinden elde edilen sonuçlara göre, tüm zorluğuna rağmen, finansal krizlerin, önemli bir oranda öngörülebilir nitelikler taşıdığını söylemek mümkündür. Ülkelerin özgün farklılıklarının dahil edildiği modellemelerde, krizlerin zamanlaması her zaman doğru olarak tahmin edilemese de, yoğunlukla finansal baskının arttığına dair önemli işaretler alınabilmekte ve krize doğru bir gidişin söz konusu olduğu gösterilebilmektedir. Bu durum da, şüphesiz, gerekli ekonomi politikalarının kararlaştırılıp uygulanması için zaman kazandırmakta ve yeniden yapılanmanın maliyetlerini büyük oranda düşürmesi nedeniyle de büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Berg, A ve C. Patillo (1998), "Are Currency Crises Predictable: A test", *NBER Working Paper*, WP/ 98154, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Burnside, C., M.Eichenbaum ve S.Rebelo (1998a), "Prospective Deficits and The Asian Currency Crisis", *NBER Working Paper*, WP/ 6758, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Burnside, C., M.Eichenbaum ve S.Rebelo (1998b), "On The Fundamentals of Self Fullfilling Speculative Attacks", *NBER Working Paper*, WP/ 7554, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Caprio, G. (1998), "Banking on Crises: Expensive Lessons from Recent Financial Crises", World Bank, Development Research Group, Washington, DC.
- Chang, R. ve A.Velasco (1998), "The Asian Liquidity Crisis", *NBER Working Paper*, WP/ 6796, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Corsetti, G., P. Pesenti ve N. Roubini (1998), "Fundamental Determinants of the Asian Crises: A Preliminary Empirical Assessment ", www.stern.nyu.edu.
- Edison, H. (2000), "Do Indicators of Financial Crises Work? An Evaluation of Early Warning System", IFDP, WP/675.

- Eichengreen, B., A. Rose ve C. Wyplosz (1996), "Contagious Currency Crises", *NBER Working Paper*, WP/ 5681, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Esquivel, G. ve F. Larrain (1998), "Explaining Currency Crisis", *Finance and Development*, June.
- Feldstein, M. (1997), "Overview, Maintaining Financial Stability in a Global Economy", Federal Reserve Bank of Kansas City.
- Flood, R. ve N. Marion (1998), "Perspectives On The Recent Currency Crisis Literature", *NBER Working Paper*, WP/ 6380, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Frankel, J. ve A. Rose (1996), "Currency Crashes in Emerging Markets:An Empirical Treatment", IFDP, WP/534.
- Glick, R. ve R. Moreno (1998), "Money and Credit Competitiveness, and Currency Crises in Asia and Latin America", Federal Reserve Bank of San Fransisco, WP/99-01.
- Goldfajn, I. ve R.Valdes (1997), "Are Currency Crises Predictable", *IMF Working Paper*, 97/159, International Monetary Fund, Washington, DC.
- Gür, T. H. (2001), "A Country Risk Assessment Model and the Asian Crises", *Central Bank Review*, Vol.1, Number 1, May.
- Gür, T. H. (2000), "Ülke Riskinin Belirlenmesinde Yöntemler", *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 119-39.
- Gür, T. H. (1999), "Finansal Krizlerin Anatomisi", *Asomedy*, Şubat:24-38, Ankara.
- Gür, T. H. (1998), *External Debt and Empirical Models for Country Risk Assessment*, Ankara: SPK Yayın No. 117.
- Kamin, S., J.W. Schindler ve S.L. Samuel (2001), "The Contribution of Domestic and External Factors to Emerging Market Crises: An Early Warning Systems Approach", IFDP 711.
- Kaminsky, G., S.Lizondo ve C. Reinhart (1997), "Leading Indicators of Currency Crisis", *IMF Working Paper*, WP /97/79, International Monetary Fund, Washington, DC.
- Kaminsky, G. (1998), "Currency and Banking Crises: The Early Warning of Distress", IFDP, WP / 629.

- Karacan, A. İ. (1999), Yükselen Ekonomilerde Bankacılık Krizleri, (Goldstein, M ve P.Turner içinde) sunuş yazısı, İstanbul, Dünya Yayınevi.
- Kruger, M., P. Osakwe, ve J. Page (1998), "Fundamentals, Contagion and Currency Crisis: An Empirical Analysis", Bank of Canada, WP 98-10.
- Krugman, P. (1979), "A Model Of Balance Of Payment Crises" *Journal of Money, Credit and Banking* , August, 311-325.
- Krugman, P. (1997a), "Currencies and Crises", Cambridge: The MIT Press.
- Krugman, P. (1997b), "Currency Crises.", www.stern.nyu.edu
- Obstfeld, M. (1994), "The Logic of Currency Crises", *NBER Working Paper*, WP/ 4640, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Mishkin, F. (1997), "Understanding Financial Crises: A Developing Country Perspective", *NBER Working Paper*, WP/ 5600, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Özer, M. (1999), Finansal Krizler, Piyasa Başarısızlıkları ve Finansal İstikrarı Sağlamaya Yönelik Politikalar , Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Radalet, S. ve J. Sachs (1997), "The Onset of the East Asian Financial Crisis", *NBER Working Paper*, WP/ 6680, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Sachs, j , A.Tornell, A. Velasco (1996), "Financial Crisis in Emerging Markets: The Lessons from 1995", *NBER Working Paper*, WP/ 5576, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Tornel, A. (1997) "Common Fundamentals on The Tequila and Asian Crises", *NBER Working Paper*, WP/ 7139, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.

KÜLTÜRLERARASI İŞ DEĞERLERİ ETKİLEŞİMİ: JAPON, KANADALI VE TÜRK ORTAKLI ŞİRKETLERDE KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA

Azize ERGENELİ

(Doç.Dr. Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, 06532, ANKARA)

Selda Kulen SEVİN

*(Dr., Bilkent Üniversitesi, Bilgisayar Teknolojisi ve Büro Yönetimi M.Y.O.,
Ticaret ve Yönetim Bölümü, Bilkent-ANKARA)*

Özet:

Farklı kültürlerden gelen, dolayısıyla işe ilişkin değerleri farklı olan bireylerin, geldikleri ülkelerdeki örgütlerde bulunan yerli çalışanların işe ilişkin değerlerini ne ölçüde etkilediklerine yönelik çalışmalardan yola çıkılarak bu çalışmada, Japon ve Kanadalı ortaklı Türk şirketleriyle sadece Türk ortaklı şirket çalışanları arasında işe ilişkin değerler bakımından farklılık olup olmadığı incelenmiştir.

Hofstede'in işe ilişkin değerleri ölçmek için geliştirdiği anketten elde edilen verilere göre; çalışma kapsamına alınan üç şirketin çalışanları arasında işe ilişkin değerler bakımından, sadece iki değerde anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu değerlerden biri; toplumsal kültürel boyutlardan erkillikle ilgili olan yüksek kazanç fırsatlarına, diğeri ise dişillikle ilgili bulunan yöneticiyle iş ilişkilerine ilişkindir.

Abstract:

Intercultural Work Values Interaction: A Study in the Organizations with Japanese, Canadian and Turkish Partners

The people of different work related values and from different cultures may have an impact on the work related values of the local workforce with whom they work in the same organizations. The extent of this impact

Anahtar Sözcükler: İş değerleri, Türk ortaklı işletmeler.

Keywords: Work values, joint ventures with Turkish partners.

has been investigated by comparing the work related values of employees of a Turkish-only-owned organization with a Turkish-Japanese and a Turkish-Canadian partnership organizations.

Our data, collected using Hofstede's work related values survey, have revealed that the work related values of those employees working in these three companies were not significantly different from each other except for two work values: high earning opportunities, related to masculinity dimension and good work relations with the manager, related to femininity dimension of national culture.

GİRİŞ

Kültür konusunda literatürde genel anlamda kabul görmüş ortak bir tanım bulunmamaktadır. Hatta bir belirlemeye göre 1952 yılına kadar kültürün 164 farklı tanımı yapılmıştır (Allaire ve Firsirotu, 1984: 194). Bir tanımda kültür, insanların dünyayı tanımak ve yorumlamak üzere kullandıkları ortak bir yol olarak ifade edilmiştir (Trompenaars, 1994: 3). Öte yandan bir başka tanımda kültür, insanların yaşadıkları olaylardan edindikleri deneyimleri yorumlayarak, bu yorumlara göre yeni davranışlarını yönlendirmeleri şeklinde belirtilmiştir (Trompenaars, 1994: 26). Bu tanımı destekler nitelikteki bir başka tanımda ise kültür, öğrenme süreci bittikten sonra öğrenilen olgulardan geriye kalan kısım olarak dile getirilmiştir (Usunier, 1998). Usunier kültürü, bireyler arasında paylaşılan anlamlar sistemi olarak tanımlamıştır (Usunier, 1998: 16).

Kültür, bir grubun dış çevresine uyum sağlamak ve kendi içinde bütünleşebilmek amacıyla çeşitli davranışlarda bulunurken, karşılaştığı problemlerle başedebilme aşamasında öğrendiği ana varsayımlar olarak ifade edilebilir. Bu varsayımlar zaman içinde yaşanan deneyimler sırasında kullanıldığında işe yaradıkları anlaşıldıkça, daha çok paylaşılar hale gelmektedir. Böylece geçerli hale gelen varsayımlar gruba katılan yeni üyelere algılama, düşünme ve benzer problemleri çözmeye çalışırken kullanmaları gereken "doğru yol" olarak öğretilmektedir (Schein, 1992: 12). Hatch (1993: 659) kültürü anlayabilmek için bu varsayımların bilinmesi gerektiğini öne sürmüştür.

HOFSTEDENİN ÇALIŞMASI VE KÜLTÜRÜN BOYUTLARI

Bir çok çalışma, ulusal kültürleri oluşturan çeşitli boyutları belirlemeye yöneltilmiştir. Bu kültürel boyutlar, ülkelerin değerleri bakımından birbirlerine benzedikleri ve birbirlerinden farklı oldukları yönlerin açıklığa kavuşturulmasında etkili olmaktadır. Toplumsal kültürel boyutlar, kültürlerin

paylaşımış değerler sistemi olması nedeniyle o toplumda yaşamakta olan bireylerin işe karşı tutum ve işteki davranışlarının da anlaşılması bakımından önemli görünmektedir. Bu açıdan bakıldığında özellikle uluslararası boyutta çalışan işletmelerde, çalışanların işe ilişkin değerlerini anlamak, müşterileri ile ilişkilerinde karşılıklı tatmin edici bir düzey yakalayabilmek için farklı kültürel özellikleri bilmek gerekmektedir. Nitekim bu amaçla, IBM şirketi kendi çalışanlarının kullandığı bir çalışmayı 1967 yılında başlatmıştır. Araştırmada kullanılan sorular üç ana grupta toplanmıştır. Bunların 54 tanesi “tatmin”, 50 tanesi “yönetim”, 42 tanesi de “kültür” ile ilgilidir. 117,000 anketten oluşan IBM veri bankası 1971’de Yugoslavya’da, çalışanların kendileri tarafından yönetilen örgütte de uygulanarak tamamlanabilmiştir. Hofstede bu kapsamlı çalışmada elde edilen, farklı ülkelerde farklı iş değerleri ve tercihler olduğu sonucunu, 1971-1973 yılları arasında İsviçre’de ders verdiği IMEDE işletme okulunda 30 farklı ülkeden gelen 362 yönetici üzerinde tekrarladığı araştırmalarında da bulmuştur. Bu sonuç, daha önceden elde edilen bulguların sadece IBM çalışanlarına özgü olmadığını; ülkelerin farklı değer yargılarına sahip olduklarını göstermesi bakımından önemlidir (Hofstede 1980). IMEDE çalışması Hofstede’in toplumsal kültürün boyutları çalışmasının esasını oluşturmaktadır. Hofstede’in bu çalışmasının zayıf yönü, ankete cevap verenlerin hep batılı ülkelerden bireyler olmalarıdır. Bu nedenle IBM çalışmasında göz önüne alınmayan bir boyut da, daha sonra yapılan çalışmalar sonucu ortaya konulabilmiştir. Bu boyut, ortaya çıkarıldığı çalışmada “Konfiçyüs dinamizmi” olarak adlandırılmış ancak, Hofstede bu boyutu “uzun/kısa vadeli uyum” olarak ifade etmiştir. Hofstede’in bu boyutu yeniden isimlendirmesinin nedeni, bu boyuta Konfiçyüs öğretisiyle ilgisi olmayan ülkelere de rastlanmış olmasıdır.

IBM çalışmasının sonuçlarına göre Hofstede kültürün beş boyutu olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar; bireysellik/toplumsallık, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erkillik/dişillik ve uzun/kısa vadeli uyumdur.

BİREYSELLİK/TOPLUMSALLIK BOYUTU

Riesmann 1950’de içe yönelik dışa yönelik insan tiplemesini yaparak, toplumlarda bireysellik ve toplumsallık boyutu fikrinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Marshall, 1997). Bireylerin hem bireysellik hem de toplumsallık değerlerine sahip olması mümkündür. Ancak, toplumsal düzeyde bu değerlerden biri diğerine göre daha fazla insanda bulunabilmekte, dolayısıyla ulusal düzeyde daha fazla sayıda insanın bu değere sahip olduğu ifade edilebilmektedir (Hofstede, 1998).

Bireysel toplumlarda genelde, sosyal ilişkilerin zayıf olduğu, bireylerin öncelikle kendilerini ve en yakın aile bireylerini kollamaya özen gösterdikleri belirlenmiştir (Usunier, 1998: 28). Bireysellik boyutu yüksek toplumlarda, erkekler kendilerini gruptan bağımsız görmekte, hatta bazen grup içinde eşitsizliğin olabileceğini düşünmektedirler. Nitekim Max Weber, bireylerin özerk olma, kendine zaman ayırma ve kendini geliştirme fikirlerinin bireysellik içinde yer aldığını düşünmüştür (Trompenaars, 1994). Benzer biçimde Adam Smith de iş bölümünü bireyselleşme olarak değerlendirmiştir (Trompenaars, 1994). Gelişmiş ülkelerin büyük çoğunluğunda bireysel özelliklerin gözlemlenmesi, bireyselliğin modern toplumun bir özelliği olarak görülmesine neden olmuştur.

Öte yandan toplumsallık boyutunda gruba bağlılık, bunun karşılığında gruptan kollanmayı beklemek anlayışı yüksektir. Bu boyutta yardımseverlik, güler yüzlülük, bağışlayıcı olmak ve sevgi göstermek önemsenmektedir. Bireysellik boyutunun tersine, toplumsallık boyutu yükseldikçe, bireylerin kendi çıkarlarından çok, grubun çıkarlarını önde tutmaları, hatta toplumun bütün üyelerinden uyum içinde olmaya özen göstermeleri beklenmektedir. Bu beklentilerden yola çıkarak toplumsallık boyutu yüksek toplumlarda, çok çalışma, yüksek düzeyde itaat ve örgüte duygusal bağlılık özelliklerinin olacağı varsayılmış ve bunu tespit etmek üzere bir çalışma yapılmıştır (Tayeb, 1994). Toplumsallık boyutu yüksek olan İran, Hindistan ve Japonya'da yapılan bu çalışmanın sonucunda, sadece Japonların örgütlerine karşı tutumları beklendiği gibi çıkmış ancak, Hint ve İranlı çalışanların tutumları, bireysellik düzeyi yüksek toplumlardaki çalışanların örgütlerine karşı tutumlarına benzer bulunmuştur. Bireysellik düzeyi yüksek toplumlarda çalışanlar, örgütlerinden ziyade mesleklerine ve kariyerlerine bağlı görünmektedirler (Rao ve Hashimoto, 1996). Hofstede araştırması sonucunda kentleşmiş, refah düzeyi yüksek, endüstriyel ülkelerde bireysellik; refah düzeyi düşük, kentleşmesi yavaş, geleneklerine bağlı ülkelerde ise toplumsallık eğilimleri olduğunu belirlemiş, Japonya'yı bu durumun bir istisnası olarak göstermiştir (Hofstede, 1991: 74). Diğer bir deyişle, ülke refahı arttıkça bireysel yaşam toplumsal yaşamın yerini almaktadır. Nitekim IBM çalışması dört yıl ara ile bir kere daha tekrarlandığında, Pakistan hariç 20 ülkenin zenginleştiği ve bireyselleşmeye doğru kaydığı belirlenmiştir (Hofstede, 1991: 77).

GÜÇ MESAFESİ BOYUTU

Güç mesafesi, toplumda belli pozisyonlarda bulunanların belli şeyleri yapmaya veya istemeye hakları olduklarının kabul edilmesidir. Güç mesafesi yükseldikçe toplumda astlarına danışmayan, otoriter bir yönetim görülmekte, astlarda yönetim ile ters düşme korkusu belirmektedir (Hofstede, 1980: 19).

Güç mesafesi yüksek toplumlarda astlar da en azından kendilerini ilgilendiren konularda söz sahibi olmak istemekte ancak, yine de son kararın yönetici tarafından verilmesi gerektiğini kabul etmektedirler (Hofstede, 1991: 36). Bu belirlemeyi doğrular nitelikte güç mesafesi yüksek bir toplum olan ülkemizde yapılan bir çalışmada, astlar babacan otokrat (sistem II) yönetim tarzı ile yönetildiklerini ancak danışıcı (sistem III) yönetim tarzını tercih ettiklerini dile getirmişler, fakat hiç bir ast katılımcı (sistem IV) yönetim tarzını tercih ettiğini ifade etmemiştir (Ergeneli, 1996). Güç mesafesi yüksek toplumlardaki örgütlerde, yöneticiler astlarına güvenmeyip onları yakından ve sık sık denetlemektedirler (Hofstede, 1980). Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda ise ast-üst bağımlılığı daha az görünmektedir (Hofstede, 1991).

Bir örgütteki güç mesafesini astlar azaltmak isterken, üstler arttırmaya çalışmakta ancak, bu ihtiyacı kısmen tatmin olmuş olan yöneticilerde güç mesafesini azaltma isteği artmaktadır (Hofstede, 1980). Öte yandan yöneticilik pozisyonunda bulunan, eğitim düzeyi yüksek bireylerin üstleri ile aralarındaki güç mesafesinin daha düşük; eğitim düzeyi daha düşük olup yönetici olmayanların ise üstleri ile güç mesafesinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Hofstede, 1991).

Hofstede (1980) güç mesafesi ile bireysellik/toplumsallık boyutlarını birbirleriyle ilişkili bulmuştur. Ancak Hofstede, güç mesafesinin bireyin güçlü kişilerle duygusal bağımlılığını ifade etmesi; bireysellik/toplumsallık boyutunun ise, bireyin bir örgüte veya gruba duygusal bağlılığını göstermesi nedeniyle, bu iki boyutu birbirlerinden ayrı tutmuştur. Nitekim bu çalışmada, Latin Avrupa ülkelerinde (İspanya, İtalya, Fransa, Belçika) güç mesafesinin yüksek olmasına rağmen, bu ülkelerin daha bireysel oldukları da belirlenmiştir.

BELİRSİZLİKTEN KAÇINMA BOYUTU

Belirsizlikten kaçınma riskten kaçınmak gibi düşünülmeyle beraber, aslında “belirsizliğin” azaltılması anlamına gelmektedir (Hofstede, 1991: 116). Belirsizlikten kaçınma boyutu görece olarak düşük olan toplumlarda bireyler, farklı fikirlere daha toleranslı ve yarınlardan daha az endişelidirler (Hofstede, 1980). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, yaşça büyük olanlar gençlere sorumluluk vermekte isteksiz olmakta, onların verdikleri kararların isabetli olduğuna şüpheyle bakmaktadırlar. Bu durum, toplumda liderlik kuşak yaşının daha zor değişmesine neden olmaktadır. Hofstede (1980), belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda çalışanların, kendilerini sistem karşısında güçsüz hissettiklerini, bu nedenle zamanla örgüte yabancılaştıklarını ayrıca, matriks yapıların işleyişinde, çalışanların birden fazla üstü olması nedeniyle zorluklarla karşılaştığını ifade etmiştir. Öte yandan

Hofstede (1991), belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda insanların daha fazla çalıştıklarını, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda ise bireylerin “gerektiğinde” çalışmalarını yoğunlaştırdıklarını öne sürmüştür.

ERKİLLİK/DİŞİLLİK BOYUTU

Hofstede (1991), erkillik/dişillik ayırımını saldırgan davranışlarla, alçak gönüllü davranışlardan birinin tercihine göre yapmıştır. Erkil değerler başarılı olmak, para kazanmak, iddiacı olmak, kazanca önem vermek, sahip olunan şeylerle övünmek gibi değerler olarak sıralanırken, dişil değerler bireylerarası ilişkiler, başkalarına önem vermek, güvenmek, uyum, yardımlaşmak gibi değerlerdir. Doğal olarak, bir bireyin bu iki değere de sahip olması mümkündür. Ancak Hofstede, ulusal kültür açısından değerlendirildiğinde, bu değerlerden birisinin baskın olması durumunun ortaya çıktığını dile getirmektedir (Hofstede, 1998). Bu boyutun erkil ve dişil olarak adlandırılmasının sebebi; cinsiyete yüklenen rollerle ilgili sorulardan oluşan anketin uygulandığı bütün toplumlarda, puanlama itibarıyla erkekler bir uçtaki değerlerde yoğunlaşırken, kadınlar da diğer uçta yoğunlaşmışlardır (Usunier, 1998). Öte yandan aynı toplumdan anketi cevaplayan kadınlar ile erkeklerin cevapları birbirlerine benzer olmuş ancak, farklı toplumlarda erkil ve dişil değerlerin yoğunluğunda farklılıklar belirlenmiştir. Dişil toplumlarda, anketi cevaplayan kadın ve erkeklerin puanları birbirlerine oldukça yakın çıkmasına karşın, erkil toplumlarda kadınlar da daha erkil değerlere sahip bulunmuş ancak yine de, aldıkları puanlar erkeklerden oldukça farklı çıkmıştır (Hofstede, 1991).

Hofstede (1980), erkillik/dişillik boyutunu belirsizlikten kaçınma ile ilişkilendirmiştir. Nitekim belirsizlikten kaçınan toplumlarda, bireylerin daha çok çalıştığını ifade etmiş, erkillik düzeyi yüksek ülkelerde iş hayatının bireyin yaşamında önemli, hatta yaşamın merkezinde yer aldığını belirtmiştir (Hofstede, 1980). Öte yandan dişil toplumlarda, hayattan keyif almanın daha önemli bir değer olduğunu, “yaşamak için çalışmak” anlayışının bulunduğunu ileri sürmüştür (Hofstede, 1991).

KONFİÇYUS DİNAMİZMİ

IBM çalışmasının ardından yine batılı araştırmacılar tarafından hazırlanmış değerlere ilişkin anketler çeşitli gruplarca uygulanmıştır. Ancak bunlardan ayrı olarak, 1987’de Chinsese Cultural Connection grubunca Çinli sosyal bilimcilerin hazırladığı 40 soruluk bir anket 22 ülkede uygulanmıştır. Buradaki sorulardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde, Hofstede’in belirlediği güç mesafesi, bireysellik/toplumsallık ve erkillik/dişillik boyutları

bulunmuş, ayrıca bunlardan farklı olarak Hofstede'in hiçbir boyutu ile ilişkilendirilemeyen dördüncü bir boyut daha tesbit edilmiştir. Hemen hemen hepsinin Konfiçyus öğretisi ile bağlantısı olduğu ileri sürülen bu değerlere Konfiçyus dinamizmi adı verilmiştir (Chinese Cultural Connection, 1987). Konfiçyus dinamizmi boyutundaki, ilişkilere önem vermek, tassarruf, kalıcı olmak, utanç duygusuna ilişkin değerler gelecek zamanla ilişkilidir. Bireysel tutarlılık, geleneklere saygı duymak gibi değerler ise şimdiki ve geçmiş zamanla ilgilidirler. Yüksek Konfiçyus dinamizmi daha çok Konfiçyus öğretisi içinde geleceğe yönelik değerlere önem veren bireyleri belirlemekte, düşük Konfiçyus dinamizmi ise geçmiş ve şimdiki zamana yönelik Konfiçyus öğretileri ile ilgili değerlere önem veren kişileri ifade etmektedir (Yeh ve Lawrence, 1995). Hofstede'in (1991) daha sonra Konfiçyus öğretilerinden etkilenmeyen Brezilya, Hindistan gibi ülkelerde de bu boyuttaki değerlere rastlaması sonucunda, bu boyuta uzun-kısa vadeli uyum adı verilerek Hofstede'in çalışmasına beşinci boyut olarak eklenmiştir (Hodgets, 1993). Hofstede'e göre (1998), uzun ve kısa vadeli uyum hayatta erdem ile gerçek arasındaki seçime ilişkin sorunlarla başa çıkmakla ilgili olup, uzun vadeli uyumu olan toplumlarda büyüklere saygı ve itaatkar olmak önemli değerlerdir (Hofstede, 1991).

KÜLTÜREL DEĞERLER İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü ifadesini yönetim literatüründe ilk kez Blake ve Mouton (1964) kullanmışlar, kültürü iklim ile eş anlamlı gibi ifade etmişlerdir. Örgüt kültürü 1970'lerde yayınlanan 'Şirket Kültürü' isimli kitap ile popüler olmuş (Hofstede, 1991), daha sonra 1979'da Pettigrew'un bir makalesi ile literatüre yerleşmiştir (Hofstede, 1990a). Örgüt kültürünün 1980'li yıllarda önem kazanarak, sık gündeme gelmesini Meek (1988), 1970'li yıllarda batı ülkelerinde yaşanan ekonomik kriz ile ilişkilendirmekte, yaşanan bu olaylarda kültürel algıların etkilerinin incelenmeye çalışıldığını ifade etmektedir.

Örgüt kültürü bir çok çalışmada farklı tanımlanmıştır. Bu tanımlardan birine göre örgüt kültürü, çalışanların işleri hakkındaki ortak algıları ve bu algıları örgüt içinde ortaya koydukları davranışlara yansımalarıdır (Stevenson ve Baruntek 1996). Bazı yazarlar ise örgüt kültürünü, bir topluluğu birbirine bağlayan felsefe, idealler, varsayımlar, inançlar, değerler, beklentiler ve davranışlar olarak tanımlamışlardır (Smircich 1983; Grasombke 1988). Allaire ve Firsirotu (1984), örgütsel özelliklerin, örgütlerin içinde buldukları kültürden kaynaklandığını vurgulamışlardır. Buna göre örgütler, kendilerini de içeren bir üst sistemin genel değerlerinin içinde yer alan, bu genel değerlerin kabulünü de sağlayan, kendilerine özgü alt sistem değerlerine sahip sosyal sistemlerdir. Diğer bir deyişle örgütler, toplumsal değerlerin kabul gördüğü yerlerdir (Allaire ve Firsirotu 1984). Bu ifadelerden de anlaşıldığı üzere, örgüt

kültürü toplumsal değerlerle ilgilidir. Ancak, bu değerlerin örgütün kurucusu ve liderlerine mi, çalışanlarına mı ait olduğu konusunda fikir ayrılıkları vardır. Hofstede'ye göre (1994a), kurucu ve liderler örgüt üyelerinin günlük faaliyetlerini etkileyen davranış ve sembollerini yaratmakla birlikte, bu olgu sınırlı kalmaktadır. Çünkü örgüt kültürü, değer yargıları yerine gerçekleştirilen uygulamalar ile oluşmaktadır. Nitekim çalışanların değer yargıları, çocukluklarının erken dönemlerinde oluştuğundan, daha sonra lider ya da kurucuların toplumsal karakteristiklerini yansıtan farklı değerlere göre değiştirilmesi zor olmaktadır (Hofstede 1994a). Hofstede (1994b), kültürün yönetim üzerindeki etkilerinin en açık olarak toplumsal düzeyde görülebileceğini belirtmiştir. Öte yandan, Lachman ve arkadaşları (1994) örgütteki sosyalleşme süreci içinde, çalışanların erken yaşlarda edindikleri değerlerin, örgütte gereken değerlerle değiştirilebileceğini savunmuştur. Buna göre, bireylerin örgütte sergiledikleri davranışları, onların örgüte katılmadan önce edindikleri inançlardan, değerlerden, tutumlardan etkilenmektedir. Bu nedenle de bireysel değerler her zaman örgütün gerektirdiği değerlerle uyumlu olmayabilmektedir. İşte, örgütler de bu uyumsuzluğu olabildiğince azaltabilmek için kendi değerlerine uygun değerlere sahip bireyleri seçmeye özen göstermektedirler. Diğer taraftan, bireylerin örgütte yaşadıkları bireysel deneyimler de onların değer yargılarının şekillenmesinde rol oynamaktadır (Selmmer ve De Leon, 1996).

Sherwood (1988), örgüt kültürünün genellikle planlanmadan ve kontrol dışında, ancak kurucuların görüşleri doğrultusunda oluştuğunu savunmuştur. Selmmer ve De Leon (1996), ulusal kültür ile örgüt kültürü arasındaki bağlantıyı, örgüt kültürünü kurucuların oluşturduğunu öne sürerek açıklamakta, kurucuların ait oldukları topluma ilişkin özelliklerin örgüt kültüründe etkili olduğunu ifade etmektedirler. Ancak, örgüt içine bir biçimde sokulmuş bulunan değerlerin, örgütün tarihçesine dayanması, bu süre boyunca çoğunluk tarafından paylaşılması ve karşılaşılan sorunların çözümünde işe yararlılığı denenmiş olmalıdır. Elbette, örgüt kültürünün oluşumundan sonra kabul görmüş değerlerin sürdürülmesi, işgören adaylarının seçilmesinde izlenecek yöntemle de bağlı olmaktadır. İşe ve örgüte uyumlu bireylerin örgüte bağlılık sorunlarının da daha az olması beklenmektedir (Yuet-ha, 1996).

İŞE İLİŞKİN DEĞERLER

İşe ilişkin değerler bireylerin işin sonunda elde ettikleri çıktıya verdikleri değerdir (Sagie ve diğ., 1996). Bireylerin yaptıkları işler, bu işlere ilişkin ihtiyaçları, dolayısıyla da işe ilişkin değerleri farklıdır. Bu da bireylerin işe ilişkin değerlere farklı önem sırası vermelerine neden olmaktadır.

Literatürde işe ilişkin değerlerin belirlenmesine yönelik çalışmalardan biri de Hofstede'e aittir. Hofstede (1976), bireylerin değerlerinin ölçülmesi için iş amaçlarına verilen değerlerin ölçülmesinin öneminden söz etmiş; iş amaçlarının önemine ilişkin soruların, bireyin iş durumunu ve ilgili birleşik değerler sistemini ölçmeyi amaçladığını vurgulamıştır. Birleşik değerlerden kasıt ise, bireyin kağıt üzerinde belirtmek istediği, ancak davranışlarının gözlemlenmesinden kolayca belirlenemeyen davranışlardır. Hofstede'in çalışmasında işe ilişkin değerler toplumsal kültürel boyutlarda bireysellik/toplumsallık ve erkillik/dişillik boyutlarına ilişkin sorularla ölçülmektedir. Hofstede'e göre (1976), bireysellik boyutu yüksek ülkelerde, bireyin kendine ait zamanı olması, özgür ve yarışmacı olmak önemli değerlerken, toplumsallık boyutu yüksek ülkelerde, bireyler becerilerini kullanmayı, fiziksel koşulların ve eğitim olanaklarının iyi olmasını önemsemektedirler. Öte yandan, erkil toplumlarda öncelikli değerler daha ziyade işte ilerlemek, tanınmak ve elde edilen kazanç ile ilgiliyken, dişil toplumlarda, yönetici ile iyi ilişkiler, iş arkadaşları arasında işbirliği olması, arzu edilen yerde oturma gibi değerlerdir. Hofstede'in (1976), literatürde işe ilişkin değerleri ölçmeye çalışan çalışmaların bir çoğunda ele alınan soruları kapsayan bu çalışmada; işe ilişkin değerlere verilen önem ile bireyin işten tatmin olma düzeyi arasındaki ilişkiden hareket edilmiş, bu nedenle bireylerin işten duydukları tatmine yönelik sorulara da yer verilmiştir. Hofstede (1976), işlerindeki belli değerler nedeniyle tatmin olamamış bireylerin, sürekli bu değerleri hatırlayacaklarını, bu nedenle de bu unsurları çok önemli olarak değerlendireceklerini belirtmiştir. Friedlar'a göre (Hofstede, 1976: 21) iş yerinde çok sayıda birey işten tatmin oldukça, işe ilişkin değerlere verilen önem ile bu unsurlardan tatmin duyma arasındaki korelasyon olumlu olmaktadır. Çoğunluk tatmin olmadığı zaman ise, tatmin ve önem arasındaki korelasyon olumsuz olmaktadır. Öte yandan önem ve tatmin ölçümleri arasında olumlu korelasyon olduğunda, bireyin işinde önemli bulduğu değerlerden birinin tatmin edilmemiş olması hoşnutsuzluk yaratacağı için birey, bu değere verdiği önem sırasını değiştirerek, tatmin edemediği değere verdiği önemi azaltmaktadır (Hofstede, 1976: 18).

Önem ve tatmin arasında olumsuz bir korelasyon olması durumunda, işlerinde bazı değerlerden mahrum kaldıklarını hisseden bireyler, bu değerlerle ilgili faaliyetlerden tatminsizlik duymakta, bu nedenle de, bu işe ilişkin değeri çok önemli olarak değerlendirmektedirler (Hofstede, 1976: 19).

Diğer bir deyişle, iş yerinde çalışanların önemli bir kısmı işe ilişkin değerlerinin tatmin edildiğini belirtmişlerse, aynı örgütte çalışıp da bu değerler bakımından tatmin edilmediklerini düşünen bireyler bu değerlere daha düşük önem derecesi vermektedirler. Çalışanların büyük bir kısmı, işe ilişkin değerlerin tatmin edilmediğini belirtmişlerse, bu değerlere en az tatmin

derecesini veren bireyler, bu değerlere en yüksek önem derecesini vermektedirler (Hofstede, 1976: 22).

Lachman ve arkadaşları (1994), çalışanların ve örgütün işe ilişkin değerleri arasındaki uyumsuzluk arttıkça, çalışanların memnuniyetsizlik ve işten ayrılma oranlarının yüksek olacağını, işe eleman seçmenin de zorlaşacağını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, bir fabrikada yapılan bir çalışma sonucunda işçilerin yöneticileriyle aynı değer yapılarına sahip olduklarında, daha fazla tatmin oldukları ve örgüte daha fazla bağlılık duydukları belirlenmiştir (Sagie ve diğ., 1996). Yuet-ha da (1996), yabancı bir ülkede faaliyet gösterebilmek için yöneticinin değer, tutum, davranış ve güdüleme bakımından toplum ile uyumlu olması gerektiği vurgulanmıştır.

Farklı ülkelerde faaliyette bulunan şirket çalışanlarının işe ilişkin değerlerini belirlemeye yönelik diğer çalışmalardan biri de Selmer ve De Leon'a aittir (1996). Hofstede'in (1976) anketinin kullanıldığı bu çalışma, Singapur'da faaliyet gösteren bir İsveç firmasında görev yapan yerel orta kademe yöneticilerine yöneliktir. Çalışmanın başında ana şirketin İsveç'te, yavru şirketin ise Singapur'da bulunmasının, kültürel farklılıklar nedeniyle, verimsizliğe yol açacağı düşünülmüştür. Ancak sonuçta, yerel orta kademe yöneticilerinin İsveçlilerin işe ilişkin değerlerini kabul ettikleri, hatta bu nedenle şirket yönetimine de dahil edildikleri belirlenmiştir.

Bir başka çalışmada ise Rao ve Hashimoto (1996), Kanada'da çalışan Japon yöneticilerin iş yerinde Kanadalı iş ortaklarının işe ilişkin değerlerine uyum sağladıklarını ortaya koymuşlardır. Newman ve Nollen (1996) yaptıkları bir araştırmada, uluslararası bir şirketin Avrupa ve Asya'daki 18 yavru şirketinin mali performansını, yönetim biçimlerini, içinde buldukları toplumsal kültüre göre incelemişlerdir. Elde ettikleri sonuca göre, buldukları yabancı ülkenin toplumsal kültürüne uyum sağlayan örgütler, uyum sağlayamayan örgütlere göre daha yüksek mali performans ortaya koymuşlardır.

Öte yandan, 12 ülkede 567 yöneticiyi kapsayan bir çalışmada Biogness ve Blakely (1996), hangi toplumdansa olursa olsun yöneticilerin, yaratıcılığı, bağımsızlığı, entellektüel olmayı önemli değerler olarak gördüklerini, dolayısıyla değer yargılarının ülkeler arasında homojen hale geldiğini belirtmişlerdir.

YÖNTEM

AMAÇ VE KAPSAM

Bu çalışmanın amacı, Türkiye’de üst yönetim düzeyinde farklı toplumsall kültürlerden gelen bireylerin bulunduğu işletmelerde, çalışanların işe ilişkin değerlerini belirlemek ve elde edilen bulgulara göre Türk çalışanların işe ilişkin değerlerinin daha önce Hofstede’in çalışmasında ortaya konulmuş sonuçlara göre farklılaşıp farklılaşmadığını sorgulayabilmektir.

Bu çalışmada, işe ilişkin değerlerin belirlenebilmesi için Hofstede’in 1976 yılında yaptığı çalışmadaki soru formunun kullanılması planlanmıştır. Bu çalışmadaki sorular, işe ilişkin değerlerle ilgili olmaları bakımından toplumsal kültürün bireysellik/toplumsallık ile erkillik/dişillik boyutlarını değerlendiren sorulardır.

Hofstede’in ulusal kültürel boyutların ortaya konulmasına imkan veren çalışmasında (1980), bireysellik/toplumsallık boyutunda Japonya en fazla toplumsal değere sahip ülke olarak belirlenmiştir. Bu araştırma sonucuna göre Kanada, yüksek bireysellik değerinin olduğu, Türkiye ise, orta düzeyde toplumsal değerlere sahip ülke olarak tanımlanmıştır.

Öte yandan erkillik/dişillik boyutunda Türkiye’nin 45 puanla orta düzeyde dişil olduğu belirlenmiştir. Bu boyutta Japonya 95 puanla en erkil toplum olarak değerlendirilirken, Kanadalılar 52 puanla Türklere yakın ancak daha erkil, diğer deyişle, orta düzeyde erkil olarak belirlenmişlerdir.

Literatürde, Japonya ve Kanada merkezli örgütlerin başka ülkelerde kurdukları ortaklıklarda işe ilişkin değerler bakımından yapılan incelemelere rastlanılmış, karşılaştırma yapılabilmesi amacıyla, çalışma kapsamına Ankara’da aynı sektörde faaliyet gösteren bir Türk, bir Türk-Kanada ortaklı şirket ile bir de Türk-Japon ortaklı şirket alınmıştır. Japon ve Kanadalı ortaklı şirketlerde, üst yönetim düzeyinde Japon ve Kanadalı yöneticiler de bulunmaktadır. Ele alınan Türk-Japon, Türk-Kanadalı ortaklı ve sadece Türk ortaklılardan oluşmuş örgütlerde çalışan bireylerin işe ilişkin değerlerinin karşılaştırılmasından elde edilecek sonuçların literatürde yapılmış çalışmalar çerçevesinde değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

ÖRNEKLEM

Çalışma kapsamına alınacak örgütlere karar verilirken, sonuçlar bakımından karşılaştırma yapılmasına imkan vermesi için Japon ve Kanadalı

ortaklardan oluşmuş, üst yönetim düzeyinde bu ülkeden yöneticilerin de bulunduğu ve aynı sektörde faaliyet gösteren örgütlerin belirlenmesine çalışılmıştır. Yapılan incelemeler sonunda aynı sektörde faaliyet gösteren Türk-Japon ve Türk-Kanadalı ortakları bulunan iki örgüt bulununca, bu örgütlerin faaliyet alanı olan inşaat projesi ve uygulaması alanında yer alan, sadece Türk ortaklardan oluşmuş bir örgütün seçilmesine karar verilmiştir.

Belirlenen bu örgütlerin genel müdürlerinden anketin uygulanması için izin alındıktan sonra, her üç örgütün de proje bölümlerinde görev yapmakta olan bireylere anket verilmiş, dağıtılan bütün anketler geri dönmüştür. Böylece Türk örgütten 42, Türk-Japon ortaklı örgütten 13, Türk-Kanadalı ortaklardan oluşan örgütten ise 37 anket cevaplandırılmıştır.

ANKET

İşe ilişkin değerlerin belirlenmesi için, sonuçların toplumsal kültürel boyutlar bakımından yorumlanmasına da imkan vermesi açısından Hofstede'in (1976) oluşturduğu sorulardan yararlanılmıştır. 28 sorudan oluşan anketin ilk 14 sorusunda, bireylerin işe ilişkin değerleri, kendileri açısından önemlerine göre değerlendirmeleri istenmiştir. Cevaplayıcıların değerlendirme yapmaları için beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek; 1 "Benim için en önemli", 2 "Oldukça önemli", 3 "Orta önemde", 4 "Az önemli ve 5 "Çok az önemli ya da hiç önemi yok" ifadelerinden oluşmuştur. İşe ilişkin değerleri belirlemek üzere oluşturulmuş ilk 14 soru toplumsal kültürel boyutlardan bireysellik/toplumsallık ve erkililik/dişillik boyutları ile ilgilidir. Buna göre anketteki 5., 6., 8. 9., 14. sorular bireysellik/toplumsallık boyutu ile, 2., 3., 7., 10. ve 12. sorular erkililik/dişillik boyutu ile, 1., 4., 11. ve 13. sorular ise her iki boyutla da ilişkilidirler.

Anketteki ikinci 14 soruluk grupta ise cevaplayıcıların, bu işe ilişkin değerlerin örgüt içinde ne ölçüde tatmin edildiğini düşündüklerini belirlemeye yönelik bir ölçek bulunmaktadır. Bu ölçekte de 1 "Çok tatmin edici", 2 "Tatmin edici", 3 "Ne tatmin edici ne de tatminsizlik verici", 4 "Tatminsizlik verici", 5 "Tatminsizlik düzeyi çok yüksek" ifadeleri bulunmaktadır.

Hofstede'in 1976 yılında yaptığı çalışmada, anketin ilk kısmında yer alan 14 soruya verilen önem ile tatmin olma düzeyleri arasındaki korelasyon incelenmiştir. Buna göre, oturmak istenen yer (2. soru), ek imkanlar (6. soru), fikir özgürlüğü (9. soru), iş güvencesi (10. soru), yöneticiyle ilişkiler (12. soru) ile ilgili sorulara verilen önem ile tatmin ölçüleri arasında olumlu korelasyon olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle bu sorular bakımından tatmin olunmadığında verilen önemin azalacağı beklenmektedir. Öte yandan kazanç (3. soru), eğitim

olanakları (5. soru), takdir edilme (7. soru), çalışma koşulları (8. soru), ilerleme imkanları (11. soru) ve kendine zaman ayırma (14. soru) ile ilgili sorularda önem ve tatmin arasında olumsuz korelasyon saptanmıştır. Bu durumda bu sorularla ifade edilen değerler tatmin edilmediğinde bunlara verilen önemin yüksek olması beklenmektedir.

Kalan, işin başarıyla tamamlanmasından duyulan bireysel haz (1. soru), çalışanlar arasında dayanışma (4. soru), becerileri işte kullanmak (13. soru) ile ilgili soruların önem ve tatmin ölçüleri arasında ne olumlu ne de olumsuz bir korelasyon bulunamamıştır.

BULGULAR

Verilerin analizi için sorular tek tek değerlendirmeye alınmış, çıkarılan çapraz tabloların ardından, çalışma kapsamına alınan örgütlerde çalışanların verdikleri cevaplar arasında istatistiksel bir fark olup olmadığını belirlemek üzere %5'lik hata payı düşünülerek ki-kare testleri uygulanmıştır. Daha sonra çalışanların her bir soru için tatmin olma düzeyleri de yüzde değerleri itibarıyla belirlenerek Tablo 2'de verilmiştir. Ayrıca, şirketler ile verilen cevaplar arasında ilişki olup olmadığı Pearson korelasyon ile belirlenmeye çalışılmıştır. Ankette yer alan sorulardan bireysellik/toplumsallık boyutu ile ilgili sorulardan ikisi (9. ve 14. sorular) bireysellik, dört tanesi ise (5., 6., 8., 13. sorular) toplumsallık ile ilişkilidir. Bu soruların hiç birinde, çalışanların verdikleri cevaplar arasında şirketler bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır (Tablo 1). Analiz sonuçları çapraz tablolar açısından incelendiğinde, sadece 5. ve 14. sorulara verilen cevapların beklendiği gibi olduğu anlaşılmıştır. Buna göre, toplumsallık boyutu ile ilgili olan 5. soru çalışanların yeni bir beceri kazanmak veya becerileri geliştirmek için eğitim olanaklarının olmasına verdikleri öneme ilişkindir. Eğitim olanakları, toplumsallık boyutu yüksek toplumlarda önem kazanan bir değerdir. Nitekim beklenildiği gibi, Türk -Japon ortaklı şirket çalışanlarının bu soruya verdikleri cevapların ortalaması en yüksek (1,6923) çıkmış, bunu Türk ortaklı ve Türk-Kanadalı ortaklı şirket çalışanlarının cevaplarının ortalamaları takip etmiştir.

Öte yandan ankette yer alan erkillik/dişillik ile ilgili sorular incelendiğinde, bunlardan sadece “yüksek kazanç elde etme fırsatları” ile “yöneticilerle iyi ilişkiler” sorularında çalışanların verdikleri cevaplarda şirketler bakımından farklılıklar belirlenmiştir.

Çapraz tablolar incelendiğinde, “yüksek kazanç elde etme fırsatları”na ilişkin soruya (3. soru) Türk ortaklı şirket çalışanlarının en fazla önem puanı verdikleri görülmüştür. Aslında kazanca ilişkin soru erkillikle ilgilidir. Bu

nedenle, Japon ortaklı şirket çalışanlarının bu soruya en yüksek değeri vermeleri beklenmiş ancak, sonuç böyle olmamıştır. Hofstede'in (1976) bulgularında kazanç değerinin önem ve tatmin ölçümleri arasında olumsuz korelasyon bulunmuştur. Buna göre, tatmin edilemeyen değerlerin daha fazla önem kazanması beklenmektedir. Bu durumda, tüm şirketlerde bu değerlerin fazla tatmin edilememiş olduğu bu nedenle de, bu değere verilen önemin yüksek olduğu belirlenmiştir. Ancak Türk ortaklı şirket çalışanları kazanç açısından en az tatmin olan ve buna en fazla önemi veren grup olmuştur. Nitekim ortalamalara bakıldığında Türk ortaklı şirket çalışanlarının bu soruya verdikleri tatmin ortalaması 3.83 iken, önem ortalaması 1.69'dur. Öte yandan, Kanadalı ortakların olduğu şirkette tatmin ortalaması 2.92, önem ortalaması 2.18 iken, Japon ortaklı şirkette tatmin ortalaması 1.76, önem ortalaması ise 2.00 olarak bulunmuştur.

Tablo 1: Çalışanların Herbir Soru İçin Verdiği Önem Düzeyinin Şirketler Bakımından Farklılığı

No	Sorular	Pearson Ki Kare			
		Değer	dF	Sig (2-tarafli)	Pearson R
1	Yapılan işin başarıyla yapılmasından duyulan haz	3.882	4	.422	.134
2	İstenilen yerde oturmak	1.951	4	.745	-.056
3	Yüksek kazanç elde etme fırsatları	13.127	6	.041	-.184
4	Çalışanlar arasında dayanışma	1.680	6	.947	.061
5	Beceri kazanmak ya da diğer becerileri geliştirmek	4.412	8	.818	.105
6	Ek imkanların olması	7.437	8	.490	.084
7	Takdir görmek	4.709	8	.788	-.038
8	İyi çalışma koşulları	13.323	8	.101	.225
9	Kendi fikirlerini işine yansıtabilme özgürlüğü	4.976	4	.209	-.090
10	İş güvencesinin olması	5.846	4	.211	.110
11	İlerleme imkanları	1.121	4	.891	-.033
12	Yöneticiyle iyi ilişkiler	16.641	6	.011	.029
13	Beceri ve yetenekleri kullanmak	8.288	4	.082	.182
14	Kendine ve ailesine zaman ayırabilmek	.326	4	.988	.026

Tablo 2: Çalışanların Herbir Soru İçin Tatmin Düzeyleri (%)

Sorular	Çok tatmin edici			Tatminsizlik düzeyi	
	1	2	çok yüksek 3	4	5
1	6.5	57.6	23.9	9.8	2.2
2	10.9	43.5	28.3	13.0	4.3
3	5.4	27.2	32.6	21.7	13.0
4	12.0	47.8	21.7	13.0	5.4
5	1.1	19.6	32.6	31.5	15.2
6	2.2	6.5	26.1	33.7	31.5
7	6.5	25.0	43.5	15.2	9.8
8	6.5	43.5	23.9	16.3	9.8
9	7.6	43.5	32.6	12.0	4.3
10	3.3	28.3	39.1	18.5	10.9
11	2.2	16.3	48.9	22.8	9.8
12	16.3	51.1	20.7	4.3	7.6
13	7.6	37.0	38.0	13.0	4.3
14	7.6	52.2	28.3	6.5	5.4

“Yöneticinizle iş ilişkinizin iyi olması sizin için ne derece önemli?” sorusuna ankete cevap verenlerin %52.2’si oldukça önemli, %32.6 sı ise en önemli cevabını vermişlerdir. Bu soru, dişillik boyutu ile ilişkilidir. Bu nedenle, Hofstede’in 1980 çalışmasında Türk toplumunun dişillik boyutunda görece yüksek değeri nedeniyle, sadece Türk ortakların oluşturduğu şirket çalışanlarının, bu değere daha fazla önem verecekleri düşünülmüştür. Nitekim çapraz tablolar değerlendirildiğinde, Türk şirketi çalışanlarının beklendiği gibi bu değere en fazla önemi verdikleri, erkillik boyutu yüksek Japon toplumu ile uyumlu olarak Japon-Türk ortaklı şirkette bu değere en az önem verildiği, erkillik boyutunda orta düzeyde oldukları belirlenen Kanadalıların bulunduğu Kanada ortaklı şirkette ise, bu soruya verilen önem derecesinin diğer iki şirketin arasında bir puan olduğu belirlenmiştir. Hofstede’in 1976 çalışmasında bu sorunun tatmin ve önem ölçümleri arasında olumlu ilişki bulunmuştu. Bu durumda, tatmin puanı en düşük olan Kanadalı ortakların şirketinin önem puanının en düşük olması gerekirken, bu şirketin, Japon ortaklı şirketten daha yüksek önem puanına sahip olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmaya ilişkin veriler, Hofstede’in 1976 yılında yaptığı değerlerin önemi ve tatmini arasındaki korelasyona ilişkin belirlemeleri ile değerlendirildiğinde, sadece beş soruda beklenen sonuçların elde edildiği görülmüştür. Bunlar; kazançlar, eğitim olanakları, ek imkanlar, çalışma koşulları ile kendine ve ailesine ayrılan zamanla ilgili sorulardır. Bu sorulardan,

değerlerin önemi ve tatmini arasında olumsuz korelasyon bulunanlardan biri (3. soru) erkillik ile, diğer iki tanesi toplumsallık ile (5. ve 8. sorular) sonuncusu ise, bireysellik (14. soru) ilgilidir. Toplumsal kültürün erkillik boyutu ile ilgili olan yüksek kazanç elde etme fırsatlarına ilişkin üçüncü soruda, Türk ortaklardan oluşan şirkette çalışanların tatmin düzeylerinin, diğer şirket çalışanlarından daha düşük olduğu ve tatmin ile önem ölçümleri arasında olumsuz korelasyon olması nedeniyle, beklenildiği gibi diğerlerine oranla kazanca daha fazla değer verdikleri belirlenmiştir. Eğitim imkanlarına ilişkin beşinci soruda, diğer şirket çalışanlarından daha fazla tatminsizlik duyan Türk ortaklı şirket çalışanları, yine tatmin ile önem ölçümleri arasındaki olumsuz korelasyon sebebiyle, önem açısından bu değeri diğerlerinden daha üst sıraya koymuşlardır. Sekizinci soru iyi çalışma koşullarına ilişkin olup, toplumsallık ile ilgili bulunmuştur. Bu nedenle en fazla önem puanına sahip olması gereken şirket çalışanlarının Japon ortaklı şirketin çalışanları olması beklenirken, bu değerler çok az düzeyde tatmin edildiğini bildiren Türk ortaklı şirket çalışanları, en fazla önem puanına sahip bulunmuşlardır. Kişisel zamanla ilgili olan onördüncü soru, bireysellik ile ilgili olup, tatmin ile önem ölçümleri arasında olumsuz korelasyon bulunan bir değeri ifade etmektedir. Bu durumda tatminsizlik halinde önem derecesinin yüksek olması beklenmektedir. Nitekim, bireysellik düzeyi daha fazla olması gerektiği düşünülen Kanadalı ortakların bulunduğu şirket çalışanlarının bu değere verdikleri önem yüksek bulunmuştur. Öte yandan, bu şirket çalışanlarının bu değer itibarıyla duydukları tatminsizlik düzeyinin de diğer şirketlerde çalışanlarınkinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Verilerin analizinden beklendiği gibi sonuç elde edilen bir diğer soru da ek imkanlara ilişkin altıncı sorudur. Toplumsal kültürel boyutlardan toplumsallıkla ilgili bulunan bu soruya verilen tatmin ve önem dereceleri arasında Hofstede (1976) tarafından olumlu korelasyon bulunmuştur. Buna göre, bu değerlerin tatmin edilememesi halinde ona verilen önem derecesinin düşeceği beklenmektedir. Japon ortaklı şirket çalışanları bu değere, diğer şirketlerde çalışanlara göre daha az tatmin puanı vermişlerdir. Nitekim, önem sıralamasında Japon ortaklı şirkette çalışanların toplumsal olmaları beklendiği için bu değere daha fazla önem vermeleri gerekirken, daha az önem vermiş oldukları saptanmıştır.

SONUÇ

Türkiye’de yabancı ortaklı şirketlerde, üst düzey yönetim kademelerinde yabancı ortakların da bulunması göz önüne alınarak, Türk çalışanların işe ilişkin değerlerinin yabancı ortağın değerlerinden etkilenip etkilenmediğini belirlemek üzere yapılan bu çalışmada, aynı sektörde faaliyet gösteren biri Japon-Türk, biri

Kanadalı-Türk, diğeri de sadece Türk ortaklardan oluşmuş üç şirket ele alınmıştır.

Anket uygulamasında elde edilen sonuçlar incelendiğinde, toplumsal kültürün erkillik/dişillik boyutu ile ilgili olan yüksek kazanç ve yöneticiyle ilişkilere ilişkin sorulara verilen cevaplarda şirketler arasında farklılığa rastlandığı görülmüştür.

Yüksek kazanç ile ilgili soru incelendiği zaman, sorunun erkillik boyutu ile ilgili olduğu, bu nedenle de Japon-Türk ortaklı şirkette çalışanların bu soruya daha yüksek önem vermeleri beklenmiştir. Ancak sonuçlara bakıldığında, en yüksek dişil değere sahip olan Türk şirkette, çalışanların bu soruya en yüksek önem değerini verdikleri görülmüştür.

Yüksek kazanç değerinin tatmin dereceleri incelendiği zaman ise, ortakları Türk olan şirkette çalışanların tatminsizlik derecelerinin en yüksek olduğu görülmüştür. Hofstede (1976) çalışmasında kazanç ile ilgili değerlerin önem ve tatmin değerleri arasında olumsuz korelasyon olduğunu belirtmiştir. Bu noktadan hareketle; ortakları Türk olan şirkette çalışanların, bu ihtiyaçları tatmin edilemediği için, eksikliğini duydukları bu değerlerin önemini yüksek göstermiş olabilecekleri düşünülmüştür.

Şirketler arasında farklılık gösteren diğer bir işe ilişkin değer ise, yöneticiyle ilişkilerdir. Bu değer dişillik boyutu ile ilişkilendirilmiştir. Bu durumda, dişillik değeri en yüksek olması beklenen, ortaklarının hepsi Türk olan şirkette çalışanların, yöneticiler ile ilişkilere en yüksek değeri vermeleri bir anlam kazanmaktadır.

Erkillik boyutunda en yüksek değere sahip olmasından dolayı, Japon kültürünün işe ilişkin değerleri Türk kültüründen çok farklıdır. Japon kültüründe başarı, yüksek kazanç, takdir görmek, ilerleme imkanı ve becerilerin işe yansıtılması gibi daha rekabetçi ve işe yönelik değerler egemen iken, Türk kültüründe daha çok arzu edilen yerde oturmak, çalışanlar arası dayanışma, istenildiği kadar çalışma güvencesi ve yöneticiyle ilişkiler gibi ilişkiye yönelik değerler baskındır. Bu nedenle Türk çalışanlar ve Japon yöneticiler arasındaki ilişkilere tatminsizlik olması beklenmiştir.

Anket uygulaması sırasında, ortakları Türk olan şirkette çalışanlarla yapılan görüşmelerde, şirket çalışanları kazançlarının çok düşük olduğunu fakat, çalışma ortamlarının iyi olması ile yöneticilerinin kendilerine davranışlarının çok olumlu olmasının örgütte çalışmaya devam etmelerini sağladığını belirtmişlerdir.

Japon ortaklı şirkette çalışanlarla anket uygulaması sırasında yapılan görüşmelerde ise, alt ve orta düzeyde çalışanların Türk yöneticilerle muhatap oldukları ve yöneticileri ile bir problemleri olmadığı gözlenmiş, ancak üst düzeyde çalışanların Japonlar ile daha fazla bir arada oldukları ve ilişkilerinin tatmin edici olmadığı belirlenmiştir.

Bireysellik/toplumsallık boyutunda ise, yapılan işin başarı ile sona erdirilmesi, fikirlerini işine yansıtabilme, kendine ve ailesine yeterince zaman bırakan bir işte çalışmak, bireyselci toplumların özelliği iken; yeni beceri kazanmak, çalışma koşulları, beceri ve kabiliyetleri işinde kullanabilmek gibi değerler toplumsallık değeri yüksek toplumlarda önem kazanmaktadır.

Bireysellik boyutunda Türkiye ve Japonya'nın çok yakın değerlere sahip oldukları göz önüne alınırsa Türk ortaklı ve Japon-Türk ortaklı şirketler arasında farklılık çıkmayacağı öngörülmüş ve bu öngörü doğrulanmıştır.

Bir de bireysellik değeri yüksek olan bir ülkeden gelen ortağa sahip bir örgüt ile sadece Türk ortaklı örgütün değerleri arasındaki farklılık görülmemiş ve arada bir fark olacağı düşünülmüştür. Ancak, Kanada ortaklı Türk şirket ile Türk ortaklardan oluşan şirketteki değerler karşılaştırıldığında iki şirket arasında farklılık olmadığı görülmüştür.

Örgütler arasında işe ilişkin değerler bakımından ele alınan her iki boyutta da çok anlamlı farklılıklara rastlanamamıştır. Buradan yola çıkarak; bu çalışma kapsamına alınan şirketlerde, Türkiye'ye gelen yabancı ortağın Türk çalışanların işe ilişkin değerlerini etkilemediğini söylemek mümkündür.

Yapılan araştırma sonuçlarına göre uluslararası bir örgüt haline gelme aşamasında Japonlar, yerel toplumun kültürel değerlerini ciddi bir şekilde göz önüne almaktadırlar. "Roma'da iken Romalı gibi davranmak" ilk olarak Japonlar tarafından uygulanmadı ise de, Japonların bu olguya batılılardan daha fazla önem verdikleri söylenebilir (Trompenaars, 1994:5).

Öte yandan Selmer ve De Leon (1996) ile Rao ve Hashimoto (1996)'nın çalışmaları incelendiği zaman, Uzak Doğu kültürüne sahip ülkelerin diğer kültürlerle olan yaklaşımlarındaki farklılık ve uyuma yatkınlık görülebilmektedir.

Selmer ve De Leon (1996)'un çalışmaları sonucunda Singapurlu çalışanların Singapur'daki İsveç kökenli örgütteki işe ilişkin değerleri, kendi kültürlerine uyumlu olmamasına rağmen, kendilerine adapte ettikleri, Rao ve Hashimoto (1996)'nın çalışmalarına göre ise, Japonların Kanada'da gittikleri ülkenin değerlerine uyum sağladıkları gözlenmiştir.

Bu sonuçlar doğrultusunda Japonların gittikleri ülkedeki değerlere uyum sağlayacakları varsayımı ile, Japon-Türk ortaklı şirkette işe ilişkin değerlerde, ortakları sadece Türklerden oluşan şirketteki değerlere göre bir farklılık olmaması beklenebilir.

Ayrıca, bu çalışma kapsamında incelenen şirketteki örgüt yapısı gereği Japon yöneticilerin alt ve orta düzeyde çalışanlar ile ilişkide olmadıkları göz önüne alınarak, olası değer çatışmalarının üst düzey yöneticiler tarafından engellenerek orta ve alt düzey çalışanlara yansıtılmadığı da düşünülebilir.

Ancak, Kanadalı ortaklıkta da işe ilişkin değerlerde bir farklılık görülmemesi, işe ilişkin değerlerimizin değişimden pek etkilenmediği, en azından bu çalışma kapsamına alınan şirketler bakımından, öne sürülebilir.

Bu araştırmada bulunan bir diğer sonuç ise, Türk çalışanların hem dişil hem de erkil uca yakın değerleri önemli göstermeleridir. Aynı şekilde çalışanların hem bireysellik hem de toplumsallık değeri yüksek uca yakın değerlere yüksek önem puanı verdikleri de anlaşılmıştır. Hofstede'in çalışma sonucuna göre; ülkemiz hem erkillik/dişilik boyutunda hem de bireysellik/toplumsallık boyutunda orta değere çok yakındır. Bu durumun çalışmada kullanılan anketten elde edilen değerlerin çoğunluğuna verilen önem puanlarının yüksek olmasını açıklayabileceği düşünülmektedir.

Sonuç olarak incelenen şirketler göz önüne alındığında anketi cevaplayanların hepsinin beyaz yakalılar olmasının bu çalışmanın sonuçları üstündeki etkisinden bahsedilebilir. Başka bir ülkeden gelen yöneticilerin mavi yakalılar ile birebir ilişkide bulunduğu örgütlerin incelenmesi sonucunda farklı bulgular elde edilebilir. Bu nedenle, kapsam da genişletilerek bu çalışmanın tekrarlanması gerektiği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Allaire, Y. ve M.E. Firsirotu (1984), "Theories of Organizational Culture", *Organization Studies*, 5(3), 193-226.

Biogness, W.J. ve G.L. Blakely (1996), "A Cross National Study of Managerial Values", *Journal of International Business Studies*, 27(4), 739-752.

Blake, R.R. ve J.S. Mouton (1964), *The Managerial Grid*, Houston: Gulf Publishing.

- Chinese Culture Connection (1987), "Chinese Values and the Search for Culture-Free Dimensions of Culture", *Journal of Cross Cultural Psychology*, 18(2), 143-164.
- Ergeneli, A. (1996), "Örgütsel Etkililik Kriterleri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim ile İlişkisi", *A.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 50(1-2), 187-199.
- Grasombke, D.J. (1988), "Organizational Culture Dons the Mantle of Militarism", *Organizational Dynamics*, 16,46-56.
- Hatch, M.J. (1993), "The Dynamics of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hodgets, P. (1993), "A Conversation with Geert Hofstede", *Organizational Dynamics*, 22, 53-62.
- Hofstede, G. (1976), "The Construct Validity of Attitude Survey Questions Dealing with Work Goals", *European Institute For Advanced Studies in Management*, Belgium.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Sciences Quarterly*, 35, 286-316
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1994a), "The Business of International Business is Culture", *International Business Review*, 3(1), 1-14.
- Hofstede, G. (1994b), "Management Scientists are Human", *Management Science*, 40(1), 13-56.
- Hofstede, G. (1998), *Masculinity and Femininity*, Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Lachman, R.; A. Nedd ve B. Hinings (1994), "Analysing Cross-National Management and Organizations: A Theoretical Framework", *Management Science*, 40(1), 40-55.
- Marshall, R. (1997), "Variences in Levels of Individualism Across Two Cultures", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(4), 490-496.

- Meek, L.V. (1988), "Organizational Culture: Origins and Weaknesses", *Organization Studies*, 9(4), 453-473.
- Newman, K. ve S.D. Nollen (1996), "Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture", *Journal of International Business Studies*, 27(3), 753-779.
- Rao, A. ve K.Hashimoto (1996), "Intercultural Influence: A Study of Japanese Expatriate", *Journal of International Business Studies*, 27(3), 443-466.
- Sagie, A.; D. Elizur ve M. Koslowsky (1996), "Work Values: A Theoretical Overview and a Model of Their Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 17, 503-514.
- Schein, E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Selmer, J. ve C. DeLeon (1996), "Parent Cultural Control Through Organizational Acculturation: HCN Employees Learning New Work Values in Foreign Business Subsidiaries", *Journal of Organizational Behavior*, 17, 557-572.
- Sherwood, J.J. (1988), "Creating Work Cultures with Competitive Advantage", *Organizational Dynamics*, 16, 5-26.
- Smircich, L. (1983), "Concept of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Sciences Quarterly*, 28, 339-358.
- Stevenson, W.B. ve J.M. Baruntek (1996), "Power, Interaction, Position and the Generation of Cultural Agreement in Organization", *Human Relations*, 49(1), 75-104.
- Tayeb, M. (1994), "Organizations and National Culture: Methodology Considered", *Organization Studies*, 15(3), 429-446.
- Trompenaars, F. (1994), *Riding the Waves of Culture*, London: Irwin.
- Usunier, J.C. (1998), *International and Cross-Cultural Management Research*, London: Sage Publications.
- Yeh, R. ve J.J. Lawrence (1995), "Individualism and Confucian Dynamism: A Note on Hofstede's Cultural Root to Economic Growth", *Journal of International Business Studies*, 26(3), 655-670.
- Yuet-ha, M. (1996), "Orientating Values with Western Ways", *People Management*, 2(15), 28-31.

KRİZ YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN BAŞARI ŞARTLARI

Semra Arıkan GÜNEY

(Yrd. Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İşletme Bölümü, 06532, ANKARA)

Özet:

Krizler günümüz iş dünyasının en önemli gerçeklerinden birisidir. Karşılaştıkları krizleri başarılı bir biçimde yönetmeyi başarabilen örgütler bir fırsat yakalamış olurken, krizleri etkili bir biçimde yönetemeyen işletmeler yıkıcı sonuçlarla karşı karşıya kalmaktadır. Değişik kişi ve kuruluşlara işletmenin olumlu bir biçimde tanıtılmasına, iyi ve güçlü bir işletme imajının oluşmasına ve olumsuz söylenti ve dedikoduların önlenmesine yönelik çabalar şeklinde tanımlanabilecek halkla ilişkiler işlevi kriz dönemlerinde daha önemli hale gelmektedir. Bu çalışmanın amacı kriz ve kriz yönetimine ilişkin genel bilgiler sunduktan sonra, kriz yönetiminde halkla ilişkilerin başarı şartlarını ifade etmektir. Kriz yönetiminde halkla ilişkilerin başarı şartlarını halkla ilişkiler stratejisi oluştururken bir dizi kural oluşturmak, planlamaya önem vermek, doğru kişilerden seçilmiş bir kriz ekibi oluşturmak, uygun bir sözcü bulmak ve bu kişiyi iyi bir şekilde eğitmek, eğitime önem vermek, kriz konusunda sadece medyaya değil tüm ilgililere bilgiler vermek, açık ve net mesajlar vermek, krizde medya ile ilişkilere önem vermek, teknolojinin haber alma ve yaymadaki rolünü gözönünde bulundurmak ve iletişim kanallarını en geniş şekilde kullanmak şeklinde özetlemek mümkündür.

Abstract:

The Success Conditions of Public Relations in Crisis Management

Crisis situations are all too real and if handled incorrectly the results can be devastating. Crisis communications is one of the most critical areas of the public relations field. This study intends to define success conditions of public relations applications in crisis management. These conditions include setting up some rules in media strategy, giving

Anahtar Sözcükler: Kriz, kriz yönetimi, halkla ilişkiler.

Keywords: Crisis, crisis management, public relations.

importance to the planning, building the team for crisis communications, assigning a spokesperson, training everyone to handle a crisis, communications to all audiences, conveying a clear message, giving importance to the media in dealing with the crisis, understanding the role of technology in communication.

1. GİRİŞ

Kriz, son zamanlarda, gerek ekonomide, gerekse iş dünyasında en çok konuşulan ve tartışılan kavramlardan birisi haline gelmiştir. Yönetim literatüründe genellikle olumsuz anlamda kullanılan kriz kavramı, kurumların şöhretini yaralayan bir unsur olarak kabul edilebileceği gibi, kimi zaman işletmeler açısından bir fırsat ve gelişme imkanı olarak da düşünülebilir.

Gerçektende Çince de, krizi tanımlayan sembol, *wei-ji*, tehlike ve fırsat olarak ifade edilebilecek iki kelimenin birleşmesinden oluşmaktadır (Keown-Mc Mullar 1997: 4).

Bilindiği üzere işletmeler, dinamik bir çevrede yaşayan, değişime açık olan sistemlerdir. Dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelere uyum sağlanması işletmelerin, yaşama ve gelişme gücünü etkilemektedir. Bir işletmenin çevrede meydana gelen değişikliklere çeşitli nedenlerden dolayı uyum sağlayamaması sonucunda ortaya çıkan kriz ise işletmeyle çevresi arasındaki uyumsuzluğun bir sonucudur.

1. KRİZ KAVRAMI VE TANIMI

Yönetim literatüründe son yıllarda en ilgi çeken konulardan birisi haline gelmiş olan kriz kavramı çeşitli yazarlar tarafından tanımlanılmaya çalışılmıştır. Ortak bazı öğelere sahip bu tanımlardan bazıları aşağıda yer almaktadır:

Kriz, sözcük anlamıyla, müdahale edilmesi gereken istikrarsız durumdur. Şirketler bazında tanımlanırsa; bir şirketin yaşamını tehdit eden, şirketin varolan sistemlerinin çalışmasını engelleyen, beklenmedik durumlardır (Aslan 2001: 34).

Beklenmeyen, önceden sezilemeyen, çabuk, acil yanıt verilmesi gereken; işletme açısından bakıldığında ise işletmenin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek yönetimin tüm fonksiyonlarını dolaylı olarak tehdit eden durumlara kriz diyebiliriz (Çöklü, 2000: 263).

Kriz durumu, herşeyden önce örgütün beklemediği ve önceden sezemediği değişikliklerle ilgilidir. Bu durum örgüt sistemini değişikliğe cevap vermeye ve dolayısıyla mevcut tecrübe, bilgi ve işleyişin dışına çıkmaya zorlar (Akat, Budak, Budak, 2002: 408).

Bazı yazarlar yaptıkları çalışmalarda, kriz tanımının yanısıra, krizlerin farklı özelliklerini de ifade etmeye çalışmışlardır:

Örneğin, Can'a (2002:333) göre kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden bazan da örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur. Bu tanıma göre krizin temel özellikleri; kriz durumunun tahmin edilememesi, örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması, örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi, üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması, ivedi müdahale gerektirmesi ve karar alıcılarda gerilim yaratmasıdır

Keown-Mcmullan yazdığı makalede çeşitli yazarların kriz özellikleri konusundaki görüşlerine yer vermiştir (1997: 5):

Örneğin Brewton'a göre bir durumun kriz olarak ifade edilmesi için aşağıdaki özellikler mevcut olmalıdır: Organizasyonun faaliyetleri ciddi bir biçimde engellenmesi, hükümetin yaptığı düzenlemelerin artışı, firmanın, kamuoyu tarafından olumsuz olarak algılanması, yönetsel zamanın verimsiz kullanılması ve işgören moral ve desteğinin azalması.

Herman'a göre bir duruma kriz denilebilmesi için, durumun beklenmeyen bir durum, yani bir anlamda bir sürpriz olarak meydana gelmesi, devletin ya da örgütün bir ya da birkaç önemli amacını tehdit etmesi ve karar verme için fazla zaman bırakmaması şeklinde ifade edilecek koşullar gerkmektedir.

Miller ve Isacoe ise krizin özelliklerine psikolojik ve sosyolojik anlamda yaklaşmışlardır. Yazarlara göre krizler kronik olmaktan çok akut özellikler gösterir ve davranışlarda hayal kırıklığı, verimsizlik şeklinde örneklendirilebilecek bazı patolojik değişiklikler yaratır. Yazarlara göre krizler bireyin amaçlarına bir tehdit oluşturur ve görelî olma özelliği gösterirler. Başka bir ifade ile, belirli bir kişi ya da grup için kriz olarak nitelendirilebilecek bir durum, başka kişi ve gruplar için kriz anlamı taşımayabilecektir. Miller ve Isacoe 'ye göre krizlerin son özelliği ise fiziksel tansiyon ve endişe hali yaratma yolu ile, organizmada gerilime neden olmalarıdır.

Bir organizasyonda, çatışmaların yoğunlaşmasını, medyanın, halkın, sivil toplum örgütlerinin ve kurumların baskısının artmasını ve örgütsel amaçlara ulaşmanın daha zor hale gelmesini kriz ortamının doğduğu şeklinde yorumlamak mümkündür. İşletmelerde krize yol açan unsurların bir bölümü örgütün içsel yapısından, diğer bazıları ise dışsal çevreden kaynaklanmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, örgütlerde, krizlere neden olabilecek nedenler açıklanmaya çalışılacaktır:

2. KRİZİN TEMEL NEDENLERİ

Bir organizasyonda krize yol açabilecek unsurları iç ve dış olmak üzere iki ana grupta toplamak mümkündür:

2.1. Krize Neden Olan İşletme Dışı Unsurlar

Dinamik bir özelliğe sahip olan dış çevrede meydana gelen gelişme ve değişimler, işletmelere hem fırsatlar hem de olumsuzluklar sunar. Oluşan bu olumsuzluklar işletmelerde krizlere neden olabilmektedir.

İşletmenin dış çevresinde yer alan ve krize neden olma potansiyeline sahip unsurları ekonomik yapı, teknolojik yapı, sosyo-kültürel yapı, politik yapı, hukuki yapı, finansal kurumlar ve yaptırımlar, mesleki organizasyonlar, medya, sendikal organizasyonlar, pazar ve rekabet koşulları, uluslararası çevre ve dış ilişkiler, doğal etmenler ve ekolojik yapı şeklinde sıralamak mümkündür. Bunların yanında deprem, sel baskını gibi doğal afetler, işletmelerin içinde bulunduğu kültürel ve sosyal değerlerin değişmesi de işletmelerde krize neden olabilmektedir.

2. 2. Krize Neden Olan İşletme İçi Unsurlar

İşletmelerde krize neden olan dış faktörlerin varlığı inkar edilemez. Ancak yalnızca bu faktörler krize neden olmaz. İşletmelerin içsel faktörleri de kriz yaratabilmektedir. Bu içsel faktörleri şu şekilde ifade etmek mümkündür : İşletmelerin yönetim tarzı ve özellikleri, geçmiş olaylar ve deneyimler, işletmelerin büyüklük, departmanlaşma ve merkezilik yapısı, işletmelerin iç haberleşme sistemleri ve bilgi akışı, informal ve formel gruplar, inanç ve tutumlar, demografik özellikler, organizasyonun evrensel yaşam seyri.

Ayrıca yapılan işin özellikleri, işletme yapısının esnek olmayışı, personel seçim sisteminin yetersizliği, uygun motivasyon tekniklerinin seçilmeyişi vb. gibi faktörler de krize yol açabilmektedir.

İşletmelerin çalışma alanlarındaki teknolojinin değişim hızının yüksek olması ve bu değişime ayak uyduramaması da krize neden olabilir.

Yönetim kadrosunda yer alanların ufuklarının dar olması, bilgi ve becerilerinin istenilen düzeyde olmaması da bir kriz faktörüdür. Çünkü bu tür yöneticiler mevcut durumdan uzaklaşmak istemezler. Değişmeleri ve gelişmeleri takip etmedikleri için öyle bir an gelir ki işletme krizle karşı karşıya kalır.

İster içsel ister dışsal unsurlar nedeniyle ortaya çıksın bütün kriz durumlarında ve ortamlarında hemen hemen aynı gelişmeler yaşanmaktadır. Krizin ortaya çıkmasıyla işletmelerin sosyal ve teknik sistemlerinde olumsuz durumlar oluşmaktadır.

3. KRİZ SİNYALLERİ

İşletmelerde krizler birden bire ortaya çıkmazlar. Mutlaka önceden bazı sinyaller verirler. Önemli olan bu sinyalleri alabilmektir. Bunun için de her yöneticinin daima tedbirli olması gerekmektedir. Krizi haber veren ipuçlarından bazıları şunlardır (Çöklü, 2000) :

- *Kazancın azalması,
- *Sermayenin artırılmaması ya da getirisinin beklenenden az olması,
- *Kar payında ve işbölümünde dengesizliklerin oluşması,
- *Paranın yerli yerinde kullanılmaması,
- *Hatalı yatırım politikaları,
- *Düzenlenmeyi gerektiren çok fazla işlerin ve faaliyetlerin olması,
- *Yönetim anlayışının yaratıcılıktan uzak oluşu,
- *Bölümler arasında iletişim kopukluğunun yaşanması,
- *Hissedarların ani satışa geçmeleri,
- *Artan vergiler ve karı azaltan yasal düzenlemeler,
- *Rakip işletmelerin tüm pazarları ele geçirme stratejileri belirleme,
- *Aynı alanda iş yapan bir işletmenin açıkça rakip olduğunu ilan etmesi,
- *Önemli bir görevde olan bir yöneticinin rakip işletmeye transfer olması,
- *Rakip işletmelerin üretim artışına gitmeleri.

Yukarıda sıralanan bu sinyallerin yanında doğal afetler, savaş, sabotaj, yeterli ve gerekli hizmetlerin sunulmaması, üretilen ürünlerin istenilen kalitede olmaması, çalışanların yeterince maddi ve manevi yönden motive edilememesi, halkla ilişkiler stratejisinin yetersizliği, çalışanların işletmelerini benimsememeleri vb. gibi sinyaller de krizi haber verir.

4. KRİZ SÜRECİNİN TEMEL AŞAMALARI

Krizi alanında çalışma yapan bilim adamları, krizin başlangıcından işletmelerin krizi çözmelerine kadar geçen süreyi çeşitli aşamalara ayırmışlardır. Bu aşamaların bilinmesi yöneticilerin krizi atlattıklarına önemli katkılar sağlar. Bu aşamaları şöyle özetlemek mümkündür (Can 2002: 336-337):

4.1. Kriz Uyarılarının Algılanması ve Hareketsizlik

Bu aşamada, örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlar ile ilgili sinyaller ortaya çıkmıştır, örgütte ve örgüt-çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamaktadır. Ancak örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime iletememektedir.

4.2. Kriz Dönemi

Yaklaşmakta olan kriz sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmişse ve sağlıklı tepkiler verilmişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Bir örgütün kriz döneminde sergilediği tipik davranışlar üç ana sınıfta toplanabilir. Bunlar: denetimin merkezileştirilmesi, korku ve panik yaşanması ve karar alma sürecinin bozulmasıdır.

4.3. Çözülme Dönemi

Kriz sinyallerinin, kriz durumu öncesinde örgüt için tehdit edici nitelik kazanmadan yakalanmaması, yorumlanıp değerlendirilmemesi sonucu örgüt krizle karşı karşıya kalır. Kriz döneminde de krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilmezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkar. Örgütün çevresiyle olan ilişkileri bozulur; artan tüketici şikayetleri, kredi kaynaklarının sınırlanması ve azalması, satış miktarlarındaki azalma, devletin getirdiği sınırlılıklar, pazar payının kaybedilmesi örgüt çevre ilişkilerinin bozulduğunu gösterir. Diğer yönden, örgüt içinde de artan işgören devri ve devamsızlığı, işgören şikayetleri, stres ve panik örgütsel çözülmeye yol açar.

5. İŞLETMELER AÇISINDAN KRİZİN SONUÇLARI

İşletmeler açısından kriz durumunun hem olumlu hem de olumsuz sonuçları mevcuttur. Bu sonuçları aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (Altun, Çelik 2000: 13-14):

5.1. İşletmeler Açısından Krizin Olumsuz Sonuçları

Krizin olumsuz sonuçları merkezileşme eğilimlerinin artması, organizasyon üyeleri arasında gerilim ve stresin artması, psikolojik ve fizyolojik çöküntü meydana gelmesi, öz-savunmanın artması, amaçların açık olmaması, karşılıklı güvenin kaybolması, plan ve kararların niteliğinin bozulup, temel amaçlardan uzaklaşılması, imaj kaybı ve ekonomik çöküntü şeklinde sıralanabilir:

5.2. İşletmeler Açısından Krizin Olumlu Sonuçları

Krizin olumlu sonuçları arasında ise şunlar sıralanabilir: Organizasyonel sorunların ortaya çıkması, iç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılması, yeni stratejiler oluşturulması, geleneksel yönetim tekniklerinde hızlı bir değişim sağlanması, işbirliği ve ekip çalışmasına duyulan gereksinimin artması, yeni rekabet avantajları ve ekonomik çıkarlar elde edilmesi, yeni liderlerin ortaya çıkması ve erken uyarı sistemlerine duyulan gereğin belirlenmesi.

Çalışmanın buraya kadar olan bölümünde, kriz kavramı, krizin temel nedenleri, kriz sinyalleri, kriz sürecinin temel aşamaları ve işletmeler açısından krizin sonuçları üzerinde durulmuştur.

6. KRİZ YÖNETİMİ

Bilindiği üzere krizler beklenmeyen ve gerçekleştikleri takdirde tehlikeli olabilecek oluşumlardır. Krizler, kimi zaman işletmeler için bir fırsat olarak kabul edilebileceği gibi doğru bir şekilde yönetilemedikleri zaman işletmenin yaşamını tehlikeye sokabilecek ciddi tehdit unsurlarıdır.

Acaba krizlere hazırlıklı olmak mümkün müdür? Eğer krizlere hazırlıklı olmak mümkünse, krizleri yönetmek olası mıdır? Bu sorulara “ evet” yanıtını vermek mümkündür. Krizle karşı karşıya gelen bir işletme, sorunun “ ne tür “ bir sorun olduğunu ve bu soruna “ nasıl hazır olunacağı “ nı belirlemek zorundadır.

Bilindiği üzere yöneticiler, işletmelerde, parayı, sermayeyi, insan kaynaklarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yöneten kişilerdir. Yönetim literatürü yöneticilerin yönetebileceği unsurları daha da genişletmiştir. Günümüz iş dünyasında stres, zaman, çatışma gibi kavramlar da yönetilebilen kavramlar arasındaki yerlerini almış durumdadırlar. Başarılı yöneticilerin etkili bir şekilde yönetebilecekleri bir diğer kavramda bu çalışmanın inceleme konularından birisini oluşturan kriz kavramıdır.

Kriz yönetimin tanımlamadan önce “kriz yönetimi ne değildir?” sorusunu yanıtlamak uygun olacaktır. Herşeyden önce kriz yönetiminin “kötü-yönetim” ya da “yanlış-yönetim” olarak ifade edilen kavramlarla aynı anlama sahip olmadığını ifade etmek yerinde olacaktır. Etkili ve sürekli bir planlama sürecini gerçekleştirmeyi başaramayan işletmeler krizlerle karşı karşıya kalacaktır. Planlamanın başarıyla yerine getirilememesinin yanısıra, işletmenin, gerçekleştirmek durumunda olduğu fonksiyonlar arasında bir öncelik sırası oluşturamaması da krizle karşılaşan işletmeyi işlev göremez hale getirir. Bu durum “kötü-yönetim” ya da “yanlış-yönetim” olarak tanımlanır. Bunun yanısıra, kriz yönetimi, sorunlara acil ve hızlı bir yanıt arama süreci olarak da düşünülmemelidir (Darling, 1994: 4).

Kriz yönetimi, kriz durumlarının belirlenmesi, incelenmesi, tahmin edilmesi ve işletmenin krizden korunmasını ya da krizle başa çıkmasını sağlayacak yolların belirlenmesini sağlayacak bir dizi işlev ya da süreç olarak tanımlanabilir (Kash, Darling 1998: 179).

Kriz yönetimi, kriz durumlarına düzenli ve sistematik bir yanıt verme süreci olarak da ifade edilebilir. Böylelikle, bir yandan ortaya çıkan kriz yönetilirken, bir yandan da firma günlük faaliyetlerine devam edebilmektedir. Bunun yanısıra, sistematik bir kriz yönetimi, erken bir uyarı sistemi oluşturur. İşletmeler krizleri vakitlice keşfedebilirlerse krizleri önleme, hiç olmazsa, etkili bir biçimde yönetme şansı elde etmiş olurlar.

Kriz yönetiminde sağduyu, deneyim ve sorunu çözmek için ayrılan zaman önem kazanan unsurlar haline gelmektedir (Parsons 1996: 26).

7. KRİZ YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN ÖNEMİ

Bilindiği üzere, organizasyonlarda krize yol açacak pek çok etmen vardır. Örneğin, doğal afetler, terör, savaş, yetersiz yönetim, teknolojik değişim hızının yüksek olması, haksız rekabet, grev- lokavt, finansal sorunlar, sağlıksız çalışma koşulları, iletişim sorunları, insan kaynaklarındaki yanlış uygulamalar, ticari sırların kaybı, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik sorunlar, karalama

kampanyaları ve büyük çaplı iş kazaları vb.. etmenler krizlerin nedeni olarak kabul edilebilecek etmenlerdir. Gaz lambaları, lambalı radyolar ve daktilolar örneklerinde olduğu gibi işletmenin ürettiği ürünlerin giderek gereksizleşmeye başlaması da kriz nedenleri arasında sayılabilir.

Yukarıda da ifade edildiği üzere, krizlerin olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Ortaya çıkan krizler işletmenin büyümesini yavaşlatıp imaj kaybına neden olabileceği gibi, karşılıklı ilişkilerin bozulması, güven kaybı, psikolojik ve fizyolojik çöküntü gibi olumsuz sonuçlar doğurur. Kriz zamanında yönetimde merkezileşme eğilimleri artar ve hızlı karar verme zorunluluğu, kimi zaman isabetsiz uygulamalara neden olur. Bunun yanı sıra, krizler nedeni ile firma aleyhine açılacak tazminat davaları hem kişisel hem de mali kayıplara yol açar. Krizin yarattığı bir diğer olumsuz sonuç ise örgütsel amaçlardan uzaklaşılması, plan ve kararların niteliğinin bozulmasıdır. Bununla birlikte krizler, yukarıda da ifade edildiği üzere, yarattıkları olumlu sonuçlarla işletmeler için birer fırsat ve büyüme imkanı da yaratabilir. Krizler işletmelerdeki mevcut sorunları ortaya koyar ve bu sorunlara çözümler düşünülmesini sağlar. Krizler geleneksel yönetim tekniklerinin bir kenara bırakılmasını sağladığı gibi gelecekteki krizlere hazırlıklı olma konusunda da işletmelere imkan sağlar. İşletmeler krizler sayesinde değişime uyum yeteneği kazanır, kriz zamanlarında işbirliği ve ekip çalışmasına duyulan gereksinim artar. Kısaca kriz, işletmeler için hem tehlike hem de fırsat yaratır.

Kriz, gece veya gündüz, günün herhangi bir saatinde ortaya çıkabilir. Nedeni ne olursa olsun bütün krizler gerçektir ve doğru yönetilmediklerinde şirketleri büyük zararlara uğratabilirler. Kriz dönemlerinde bir firmanın başarıyla üstesinden gelmek zorunda olduğu en önemli faaliyetlerden birisi, işletmenin faaliyetleri ile doğrudan ya da dolaylı ilişkisi olan kişi ve gruplara tam zamanında ve doğru bilgiler vermektir. Kriz döneminde gerçekleştirilen iletişim çabaları ise halkla ilişkilerin en önemli konularından birisini oluşturmaktadır.

İyi iletişim bilginin etkili bir biçimde yönetilmesine bağlıdır. Bilginin etkili yönetimi kriz zamanlarında daha da önemli hale gelir. Çünkü meydana gelen her kriz örgütün hem ününe hem de mevcut değerlerine zarar verir (Ashcroft 1997). Gerçekten de kriz dönemlerinde halkla ilişkiler büyük bir önem taşır. Etkili bir halkla ilişkiler uygulaması sonucunda şirketler krizden fazla yara almadan çıkabileceği gibi doğru gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulamaları kriz sonrası pek çok yarayı sarabilir. Hatta, şirketin kendisini felakete sürükleyebilecek bir durumdan itibar kazanarak çıkması da mümkün hale gelir.

Halkla ilişkiler, genel olarak, halk diye nitelendirilen değişik kişi ve kuruluşlara işletmenin olumlu şekilde tanıtılmasına, iyi ve güçlü bir işletme imajının oluşmasına ve olumsuz şekilde ortaya çıkan söylenti, olay ve dedikoduların önlenmesine yönelik iletişim çabalarıdır (Arpacı vd., 1992).

İşletme açısından halkla ilişkiler, ilişki içinde bulunduğu kişi ve kuruluşlarla karşılıklı olarak sağlıklı, doğru ve güvenilir ilişkiler kurmak, geliştirmek, kamuoyunda olumlu izlenimler yaratmak ve topluma bütünleşmek olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu 1992: 4).

Kriz yönetiminde halkla ilişkiler açısından tanımlama ise şöyle yapılabilir: Kurumun, ileride karşılaşılabileceği sorunları, doğal felaket ve krizleri (grev, yangın, bir hizmetin zamanında sunulmaması, bir ürünün beklenmedik bir hasara yol açması gibi) önceden belirleyerek, gerçekleşmesi durumunda etkisini azaltmak gibi ya da denetim altına almak için kullanacağı iletişim yöntemlerinin planlanması kriz yönetimidir (Çöklü 2000: 264- 265).

8. KRİZ YÖNETİMİNDE HALKLA İLİŞKİLERİN BAŞARI ŞARTLARI

Kriz dönemlerinde işletme imajının zarar görmemesi ve firmaya duyulan güvenin azalmaması için bazı önlemlerin alınması ve bazı uygulamaların başarıyla gerçekleştirilmesi gereklidir. Aksi takdirde işletme kamuoyunda kendisi için olumsuz izlenimler yaratacak ve dedikoduların ve spekülasyonların oluşmasını önleyemeyecektir. Kriz dönemlerinde halkla ilişkilerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için aşağıdaki uygulamalara önem verilmelidir:

8.1.Halkla İlişkiler Stratejisi Oluşturulduğunda Bazı Kuralların Belirlenmesine Önem Vermek

Kriz zamanlarında halkla ilişkilerin başarıyla yürütülmesi için herşeyden önce bir dizi kural oluşturulması ve bunun içinde öncelikle işletmelerin arkalarını dayayabilecekleri sağlam ilkeler oluşturması gerekir.

Yaratılan medya stratejisi hem yerel hem de global düzeyde önemlidir. Strateji yaratma ise dört aşamadan oluşan bir süreçtir (Goodman 2000: 70-71):

- 1) Problemin tanımlanması,
- 2) Amaçların- hedeflerin açık bir biçimde ifade edilmesi, planların yapılması ve bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak bir programın geliştirilmesi,
- 3) Planların uygulanması ve mesajın iletilmesi,

4) Programın etkililiğinin değerlendirilmesi,

Medya stratejisi ile ilgili olarak, görev cümlesi ve şirket felsefesinin belirlenmesi gerekmektedir. Görev cümlesi firmanın varoluş nedenini açıklar ve amaçlarını, ilkelerini, inanç ve değerlerini yansıtır. Bir firmanın görev cümlesi, kalite ve mükemmelliğe, müşteri tatminine, kara ve büyümeye, müşteri ilişkilerine ve etiksel davranışa; etik kodları ise fırsat eşitliğine, çıkar çatışmalarına, çalışma koşullarına ve çevreye vb. ilişkin olabilir.

Örneğin Procter& Gamble için, “müşteri çıkarı herşeyin üstündedir” ilkesi, kriz anında bu firma için en değerli unsurun müşteri olduğunu ifade eder ve halkla ilişkiler uygulamalarının müşteri temelli olmasını ve müşteriyi tatmin edecek düzeyde gerçekleştirilmesini sağlar. Ayrıca bu kurallar setinde kriz zamanında ve diğer zamanlarda medyaya kimin konuşacağı ya da kimin konuşmaması gerektiği açıkça ifade edilmelidir.

8.2. Planlamaya Önem Vermek

İşletmelerin krize yanıt vermek amacıyla bir plan yapmaları ve planlamaya önem vermeleri gereklidir. Eylem planları, iletişim planları ve, yangın tatbikatları kriz döneminde yapılacak planlara örnek olarak verilebilir.

Kriz esnasında kurumun imajını ve şöhretini korumak önemlidir. Bu bakımdan en kötü olasılıkları anlamak ve krizden önce, kriz sırasında ve sonra ne yapılacağını ve yapılacakların kamuoyuna nasıl iletileceğini bilmek önemlidir (Erengül 2000: 11).

Planlama krizden sonra ne söyleneceği konusunda yapılan bir *prova* ile daha belirgin ve anlaşılır hale gelir. Ayrıca kriz iletişim planları, daha geniş bir açıklamayı formüle etmekte yönetime zaman kazandırır. Planlamanın başarılı olabilmesi için *kriz iletişim planının* sürekli gözden geçirilmesi ve sadece üst düzey yönetime değil tüm personele duyurulması gereklidir.

8.3. Doğru Kişilerden Seçilmiş Bir Kriz Ekibi Oluşturmak

İşletmenin ününü koruyarak ayakta kalmasını sağlayacak olan halkla ilişkiler uygulayıcısının en önemli kriz iletişim etkinliklerinden birisi de *kriz ekibi* kurmaktır. Doğru kişilerden oluşan bir kriz ekibi, ilgili hedef kitlelerin kuruluşa duyduğu güveni artıracaktır.

Ancak kriz ekibi için en uygun ve yetenekli kişilerin belirlenmesi kolay değildir. Bu ekip bütün zamanlarını krizi dondurmaya adanmış bir grup kararlı

bireyden oluşmalıdır. Kriz ekibi genel müdürün yönetiminde olmalı ve başka yöneticilerin ekibe emir vermeleri önlenmelidir.

Genellikle en iyi ekip üyeleri kriz yönetiminin her bir fonksiyonu ile uğraşmada gerekli beceri ve yeteneğe sahip kişilerdir. Bir kriz ekibi aşağıdaki kişilerden oluşur (Huff 1996) :

1. Genel müdür/ genel müdür yardımcısı,
2. Halkla ilişkiler yöneticisi,
3. Operasyon yöneticisi/ müşteri hizmetleri yöneticisi,
4. Hukuk danışmanları,
5. İnsan kaynakları yöneticisi,
6. Mali temsilci,
7. Teknik uzmanlar.

Kriz ekibi oluşturulduktan sonra her bir üyenin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekir. Yetki ve sorumlulukları açık bir biçimde belirlenmiş olan kriz ekibi, kriz durumu ortaya çıktığında işlerin karışmasını, otorite boşluğu olmasını ve iletişim kopukluğu yaşanmasını engelleyecektir. Bu ekibi kurarken öncelikle bir *emir- komuta zinciri* kurmak önemlidir. Bu zincirin kurulması kriz anında potansiyel otorite ve çatışma problemlerinin giderilmesine yardım edecektir.

Ekip iletişiminde aksaklığın olmaması ve kriz olur olmaz ekip üyelerine ulaşılabilecek bir altyapının kurulmuş olması şarttır. Kriz ekibine günlük işlerden uzak rahat çalışabilecekleri bir oda ve bu odada kullanacakları bilgisayar, tv, radyo gibi araçların tedarik edilmesi önemlidir.

8.4. Uygun Bir Sözcü Bulmak ve Bu Kişiyi İyi Bir Şekilde Eğitmek

Kriz zamanında sözcülük yapacak doğru bir kişi bulmak ve bu kişiyi özellikle sunum becerisi açısından eğitmek önemlidir. Verilecek eğitimle sözcüye vücut dilinin farkına varması sağlanmalı ve sözcünün maksadı aşan bir mesaj iletmesi önlenmelidir. Bunun kadar önemli bir başka noktada sözcünün konuşmadan önce doğru bilgilerle donatılması, bu bilgiyi iyice özümsemesi, sakin ve huzurlu olmasıdır.

Kriz anında sözcü olarak genel müdürün halkın önüne çıkması önemlidir. Her ne kadar genel müdür konunun detayları hakkında daha az şey biliyor olsa da onun fiziksel varlığı iki önemli mesaj aktaracaktır: Durumu önemsiyorum ve hesap verebilirim (Augustine 1995:32).

8.5. Eğitime Önem Vermek

Yukarıda da ifade edildiği gibi, şirketler krizde medya ile iletişimlerinin nasıl olması gerektiği konusunda sözcülere özel eğitimler vermelidir. Ancak kriz dönemlerinin birdenbire ortaya çıkan, belirsiz ve kargaşalı günler olduğu gözönünde bulundurulduğunda, bu eğitimin sadece sözcü ile sınırlandırılmaması ve tüm personeli kapsammasının önemi ortaya çıkar.

Organizasyonu bir krize ya da soruna hazırlamak için hazırlanacak bir eğitim programı aşağıdakileri kapsayabilir (Bland 1995: 29):

1) Teorik eğitim: Krizin tanımın yapılması ve psikolojik sonuçları belirlenmesi çok önemlidir. Teorik eğitimler esnasında sorulacak soruların krizin iskeletini oluşturacağı unutulmamalıdır.

2) Beyin Fırtınası: “Karşı karşıya bulunulan krizin türü nedir?” , “kriz konusunda bilgi vermek zorunda olunan hedef kitle kimlerden oluşmaktadır?”, “krizden etkilenecek kişiler, krize nasıl tepkide bulunacaktır?”, “kriz konusunda hedef kitleye ulaştırılacak mesaj ne olacaktır?” şeklinde sorular sorularak bu sorulara verilecek yanıtlar doğrultusunda mantıklı bir plan yapılmalıdır.

3) Planlama: Yapılan planlar yazılı hale getirilmeli, mümkünse bir “kriz el kitabı” hazırlanmalıdır.

4) Medyanın eğitimi: Medyada şirket adına konuşacak kişi görüşme teknikleri konusunda eğitilmelidir. Her ne kadar genel müdürün kamuoyuna ilk açıklamayı yapan kişi olması tavsiye edilse de genel müdürün hemen açıklama yapmasının mümkün olmadığı ya da ona ulaşamayan durumlar da sözkonusu olabilir. Kriz ortaya çıktığında telefonu ilk açan kişinin bir sekreter, santral memuru ya da ön büro elmanı vs.. olması durumunda, bu kişilerin krize ilişkin yanlış bir söz söylemeleri ya da hatalı bir yorum yapmaları, örneğin “yorum yok” ya da “birşey söylemeye yetkim yok” şeklindeki ifadeleri hem spekülasyona neden olacak, hem de derhal dedikodu çarklarını harekete geçirecektir. Bu tür bir durumda destek personelin telefonu açan ilk kişiler olması halinde “sizi tüm detayları bilen halkla ilişkiler yöneticisine transfer edeceğim” şeklindeki ifadesi en doğru iletişim yolu olacaktır.

5) Simülasyonlar: Kriz simülasyonları kriz ekibinin güçlü ve zayıf yönlerinin anlaşılması ve ekibin krize hazır tutulması açısından oldukça yararlıdır.

8. 6. Kriz Konusunda Sadece Medya Değil Tüm İlgili Taraflar Bilgilendirmek

İşletme içerisinde iyi bir iletişim sisteminin kurulması ve astlardan üstlere doğru bir bilgi akışının sağlanmış olması olası bir krizin sinyallerinin yönetime derhal ulaştırılmasını sağlayabilir. Etkili bir kriz yönetiminin iletişime ilişkin ikinci şartı ise meydana gelen krizi sadece medyaya değil, tüm ilgililere zamanında ve eksiksiz olarak duyurmaktır. Başka bir deyişle, örgüt içerisinde çift yönlü bilgi akışı sağlanmış olmalıdır.

İşletmenin iflas etmesi, finansal güçlükler içerisinde olması ve üst düzey yöneticilerden birinin rakip şirketlerle çalışmaya başlayacağı şeklinde örneklendirilebilecek bazı krizler özellikle işletme çalışanlarını ilgilendirecektir. Bu nedenle işletme çalışanlarının mevcut durumlarını tehdit eden kriz konusunda genelgeler yayınlayıp personele dağıtmak, çalışanları elektronik posta ile kriz ve gidişatı konusunda bilgilendirmek, ya da genelgeyi yemekhaneye ve bölüm panolarına asmak ve bu yollarla çalışanları bilgilendirmek, onlarda önemsendikleri hissini yaratacak ve işletme içindeki paniği bir ölçüde de olsa engelleyecektir.

Aynı şekilde işletmenin diğer dayanaklarının yani müşterilerin, tüketicilerin ve pay sahiplerinin tatmin edici düzeyde bilgilendirilmeleri yıkıcı sonuçları engelleyecektir. Bu kişi ve grupları sadece medyadan alacakları haberlere mahkum etmemek ve özel bilgiye ihtiyacı olanları yerinde ve zamanında bilgilendirmek, kriz dönemindeki en anlamlı halkla ilişkiler uygulamalarından birisi olacaktır.

8. 7. Açık ve Net Bir Mesaj Vermek

Kriz konusunda kamuoyunu bilgilendirmekle görevli olan basın sözcüsü herşeyden önce medya mensuplarında kendisi gibi *kendi görevlerini yerine getirdiklerini* unutmamalı ve medya ile ilişkilerinde olabildiğince sabırlı olmalıdır. Sözcü iletişim sırasında anlaşılmayan bir konu olduğunda sabırla mesajı yinelemeli, gerekli düzeltmeleri derhal yapmalı, hatalı ve eksiksiz mesajlar vermekten sakınılmalıdır. Açıklamalarda kullanılan dil açık olmalı, mesleki ve teknik terimlerin gereğinden fazla kullanılmasından kaçınılmalıdır. Sözcü konuya hakim olmalı, sunuma iyi hazırlanmalı ve tüm konuyu, özellikle de kilit alanları iyi bilmeli, mümkünse bütün sürecin provasını yapmalıdır.

İşletmeye yönelik gerçek dışı bir ifade derhal yalanlanmalı ve hatta mümkünse delillerle çürütülmelidir. Bununla birlikte meydana gelen kriz işletmenin yanlış bir uygulaması ya da kararından kaynaklanmışsa

kamuoyundan vakit kaybetmeden uygun bir dille özür dilemek anlamlı olacaktır.

8.8. Krizde Medya İle İlişkilere Önem Vermek Ve Profesyonel Bir Yol İzlemek

Krizin nedeni ve önemi ne olursa olsun kriz durumu asla küçümsenmemelidir. İşletme kriz sinyallerini alma konusunda yetenekli olmalı ve bu konudaki en küçük sinyali bile dikkatle değerlendirmelidir. Ortaya çıkmış krizi inkar etmek doğru olmayacağı gibi, suskun kalmakta birşeyi saklama ya da suçu kabul anlamına gelebilecektir. Kriz döneminde medya ile ilişkilerde aşağıdaki temel prensiplerin izlenmesi zararın azaltılmasını sağlayacaktır (Diamond, 1996):

- İşletme medya ile ilişkilerinde herşeyden önce hazırlıklı olmalıdır. Kamuoyuna bilgi verecek kişi mesajı tam olarak anlamadan konuşmaya başlamamalıdır.
- İşletme medya ile ilişkilerinde dürüst olmalıdır. Kamuoyuna bilgi verecek kişi bildiği herşeyi söylemek zorunda değildir, ancak, söylediği herşey doğru olmalıdır.
- Kamuoyuna bilgi verecek kişi serinkanlı olmalı ve savunmacı bir tutum içerisine girmemelidir. Savunmacı bir tarz suça delalet eder. Sınırlı tavırlar ise daha fazla dikkat çeker. Sözcü gerektiğinde bir an için susup düşüncelerini toplamalı ancak konuşmaya başladığında duyarlı ve empatik bir tavır sergilemelidir. İnsanlar şirketlere güvenmeseler bile bireylere güvenirler. Bu nedenle sözcü, insanları ve kamuoyunu önemseydiğini belirten bir izlenim yaratmalıdır. İlk intiba çok önemlidir ve bu aşamada söylenecek yanlış bir söz ya da sergilenecek yanlış bir tavır olumsuz sonuçlar yaratacaktır.
- Kamuoyuna bilgi verecek kişinin gerekli açıklamaları yaparken firmasının inandıklarına ve temsil ettiklerine sıkı sıkıya bağlılık sergilemesi önemlidir. Firma prensiplerinin astlar tarafından bilinmesi ve izlenilmesi şarttır. Örneğin Johnson & Johnson'un Tylenol krizinin ele alınmasında başarılı olmasının nedeni “ilk sorumluluğumuzun doktorlara, hemşirelere, hastalara, annelere, babalara ve ürün ve hizmetlerimizi kullanan diğer tüm kişilere karşı olduğunu biliyoruz” şeklindeki temel değere duydukları bağlılıktır.

Krizde medya ile ilişkilerini yürütmeye çalışan firmanın dikkat etmesi gereken konulardan birisi de krizin sonucunda ölüm ya da yaralanma gibi bir olayın meydana gelmesi durumunda, işletmenin, olaydan zarar görenlere ya da yakınlarına duyarlı davranışlar sergileme zorunluluğudur. Örneğin 2000 yılında

Ocak ayında California' da düşen Alaska Havayolları' na ait uçakta ölenlerin yakınları için, havaalanı ve uçak şirketi yetkililerinin özel bir salon açarak onlara terapi ve din desteği sağlamaları, kriz koşullarında işletmelerin sergileyebileceği sevecenliğe güzel bir örnektir (Erengül 2000: 10).

Kriz durumunda medya ile ilişkilerde dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta spekülasyonlara neden olacak davranış ve açıklamalardan kaçınmaktır. Spekülasyon yaratmasına izin verme yerine, medyayı, doğru bilgiyi yayacak bir fırsat olarak görmek gerekir. Unutulmamalıdır ki medyada şiddetli bir rekabet vardır ve medya haber niteliği taşıyan haberlere büyük bir önem verir.

Firmaların krize ilişkin bilgileri zamanında ilgililere iletmemeleri, spekülatif durumlara neden olur. İşletme gereken bilgiyi vermekte geç kalır ya da eksik veya hatalı bilgiler verirse gazeteciler haber üretmek için, belki de hiç bilgi sahibi olmayan bir personelden yanlış bilgiler alıp bunu yayınlayacak, bunu da bulamazlarsa belki de tamamen hayali bir hikaye yazacaklardır.

8.9. Teknolojinin Haber Alma ve Yaymadaki Rolünü Gözönünde Bulundurmak

Gerçektende teknolojik gelişmeler haber alma ve yayma hızını çok artırmıştır. Artık medyanın haber iletilmesinde sadece telefon, fax gibi cihazlar değil helikopterler ve uydular bile kullanılmaktadır.

Modern enformasyon teknolojisi yeni bir şirket iletişim şekli yaratmaktadır. Yeni teknoloji iletişim kanallarını, şirketin hedef kitlesini, iletişim metodlarını vb. etkilemektedir. Bu nedenle firma yeni iletişim teknolojilerinin, kriz durumlarında nasıl kullanılabileceğini saptamak durumundadır. Bilgisayar teknolojisi, şirketler ve halk, pay sahipleri ve medya arasındaki güç yapısını ve ilişkileri değiştirmiştir. Günümüzde, artık, medya ve diğer yayın organları, bilginin kaynaktan gelmesini beklememektedir (Ihator 2001: 199-202).

Spekülasyon istenmiyorsa gereken bilgiler hemen verilmeli ve yapılması gereken açıklamalar derhal yapılmalıdır. Özellikle krizin çok büyük olduğu durumlarda medyanın çalışma saatlerinin sınırlı olduğu hatasına düşülmemelidir. Dünya basını farklı zaman dilimlerine bağlı olarak günün 24 saati basın merkezinden bilgi almak isteyebilir. Medya krize ilişkin açıklamaları zamanında ve doğru bir biçimde elde edemezse işletme ile ilişkilerde sorunlar çıkacaktır.

Örneğin NASA Challenger faciasından sonra yaklaşık 24 saatlik bir iletişim boşluğu bırakınca bu durum NASA' nın 20 yıllık mükemmel medya ilişkilerinin bozulmasına neden olmuştur (Geibel, 1996).

8.10. İletişim Kanallarını En Geniş Şekilde Kullanmak

Gazete, radyo ve televizyon gibi kitle iletişim araçlarının bir işletmeyi oluşturma ya da ortadan kaldırma gücünün olduğu unutulmamalı ve bu nedenle iletişim kanalları en geniş şekilde kullanılmalı, yerel, ulusal tüm radyo, TV kanalları ve gazetelerle bağlantılar canlı tutulmalıdır. Kitle iletişim araçlarının nasıl işlediğini keşfetme, beklenmedik bir kesintiye maruz kalan işletmenin sürekliliğini sağlamak açısından çok önemlidir (Zerman, 1995).

Buraya kadar organizasyonların bir krizle karşı karşıya geldiklerinde neler yapmaları gerektiği konusunda bazı açıklamalar yapılmıştır. Bu açıklamalara paralel olarak, herhangi bir “kriz yönetimi” programı çerçevesinde asla yapılmaması gereken bazı uygulamalar ise şu şekilde özetlenebilir (Parsons, 1996: 28):

1. Kriz yönetiminden sorumlu olan kişi ve/veya kişiler, ne yapmaları gerektiği konusunda tam bir karara ulaşmadan harekete geçilmemeli ve toplumda spekülasyona neden olabilecek açıklama ve uygulamalardan kaçınılmalıdır.
2. Sorun hakkında medyaya bilgi verirken sorunu olduğundan küçük gösterme yoluna gidilmemelidir. Organizasyonda bir krize yol açan sorun önemli bir sorunsa, medya bunu anlamakta geç kalmayacaktır.
3. Hukukçuların, ortaya çıkan sorunu bir şova dönüştürmesi engellenmelidir.
4. Ortaya çıkan ve krize neden olan sorun konusunda birilerini suçlamaktan kaçınılmalıdır.
5. Önemli bilgiler, gizliliği koruyamayacak ve bu bilgileri firmaya zarar verecek şekilde kullanacak kişilerle paylaşılmamalıdır.
6. Medyanın, olayın mantıksal yönünden çok duygusal yönünü işleyeceği gerçeği gözardı edilmemelidir.
7. Sorun ortaya çıktıktan sonra firma yetkililerinin “yorum yok” şeklindeki ifadesi, işletmeyi suçlu konumuna sokmaktan başka bir işe yaramayacaktır. Yetkililer bu tür ifadeleri kullanmak yerine, neden yorum yapamadıkları konusunda kamuoyunu bilgilendirme yolunu seçmelidir.
8. Böylesine bir olayın, firmanın ürettiği mal ya da hizmetin reklam aracı olarak kullanılması yoluna gidilmesinin yarardan çok zarar getireceği unutulmamalıdır.

SONUÇ

Günümüzün hızla değişen dünyasında krizler günlük hayatın önemli bir gerçeğini oluşturmaktadır. Özellikle, verdikleri zararlar gözönünde bulundurulduğunda, krizler bütün bir toplumu ilgilendiren gelişmeler olarak ortaya çıkmaktadır. Doğal afetlerden ekonomik krizlere kadar geniş bir yelpaze içerisinde tanımlanabilecek olan krizler özellikle işletmeler için yaşamı tehdit eden bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, kriz kavramı, genellikle tehdit edici ve olumsuz bir durumu ifade etse bile, doğru yönetildiği zaman işletme için bir fırsat ve hatta gelişme yolu olabilmektedir.

Nedeni ne olursa olsun bütün krizler önemlidir ve ortaya çıkan krizlerden etkilenen çeşitli kişi, grup ve kurumlar mevcuttur. Krizle karşı karşıya kalan firmaların kamuoyunda olumsuz bir imaja sahip olmasının ve olumsuz bir şekilde ortaya çıkan söylenti, olay ve dedikoduların firmayı yıpratmasının önlenmesinde halkla ilişkilere büyük bir görev düşmektedir. Ortaya çıkan kriz ve sonuçları konusunda, krizden etkilenecek kişi ve kuruluşları doğru ve yeterli bir biçimde bilgilendirme çabaları firmayı spekülasyon ve dedikodulardan koruyacak, belki de bir tehlikeyi fırsata dönüştürecektir.

İşletmelerin krizlerden büyük yaralar almaması için bütün çalışanları, departmanları ve yöneticileri ile sorumlu olduğu gerçeğini gözardı etmek mümkün değildir.

Bununla birlikte, kamuoyunu, kriz ve muhtemel sonuçları konusunda bilgilendirmek ve işletme aleyhine ortaya atılacak söylenti ve dedikoduların önlemek konusunda en büyük görev şüphesiz ki halkla ilişkiler bölümüne düşmektedir.

Halkla ilişkiler stratejisi oluşturulduğunda bazı kuralların belirlenmesine önem vermek, planlamaya önem vermek, doğru kişilerden seçilmiş bir kriz ekibi oluşturmak, uygun bir sözcü bulmak ve bu kişi iyi bir şekilde eğitmek, eğitime önem vermek, kriz konusunda sadece medyayı değil tüm ilgili tarafları bilgilendirmek, açık ve net bir mesaj vermek, krizde medya ile ilişkilere önem vermek ve profesyonel bir yol izlemek, teknolojinin haber alma ve yaymadaki rolünü gözönünde bulundurmak, iletişim kanallarını en geniş şekilde kullanmak şeklinde sıralanabilecek faaliyetler, krizleri etkili yönetmek ve kriz döneminde olumlu işletme imajının yaratılmasına katkı verecek uygulamalar olarak kabul edilebilir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G. ve Budak G. (2002), “İşletme Yönetimi”, İzmir: Barış Yayınları.
- Altun, Hazım. ve Çelik, A. (2000), “Kriz Ortamında Liderlik”, KHO Basımevi.
- Arpacı, Tamer, vd. (1992), *Pazarlama*, Ankara: Gazi Yayınları.
- Aschroft, Linda (1997), “Crisis Management- Public Relations”, *Journal of Managerial Psychology*, 12 / 5, 325-332.
- Aslan, D. Işıl. (2001), “Kriz Yönetimi ve Şirket Motivasyonu”, *Human Resources*, Eylül- Ekim.
- Augustine, Norman. (1995),” Önlemeye Çalıştığınız Krizi Yönetme”, *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler- Kriz Yönetimi* Harvard Business School Press, MESS Yayın No: 328
- Bland, Michael. (1995). “Training Managers To Handle A Crisis”, *Industrial and Commercial Training*, 27/2, 28-31.
- Can, Halil. (2002), “Organizasyon ve Yönetim”, 6. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çöklü, Ece. (2000), “İşletme Yöneticiliğinde Halkla İlişkiler Mucizesi: Kriz Yönetimi Anlayışı ve Uygulanışı”. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler, Mayıs, 2000.
- Darling, J.R. (1994), “Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making”, *Leadership & Organization Development Journal*, 15/8, 3-8.
- Diamond, Aviva (1996), “Dealing With The Media In A Crisis,” Tactics February 1996 Issue Highlights Hands On: Crisis Management (<http://www.prsa.org/tacfiles/febcri96.html>).
- Erengül, Bilge (2000), “Kriz Yönetimi”, *Executive Excellence*, Mart.
- Geibel, Jeffrey (1996). “Why Crisis Planning Makes Sense”, Tactics September 1996 Issue Highlights Hands On: Crisis Communications (<http://www.prsa.org/sepcri96.html>)
- Goodman, Michael, B (2000). “Corporate Communication: The American Picture”, *Corporate Communicatios: An International Journal*, 5/2, 69-74.
- Huff, Agnes (1996). “Building Your Team For Crisis Communications”. Tactics June 1996

Issue Highlights Hands On: Crisis Communications

(<http://www.disaster-resource.com/cgi-bin/article-search.cgi?id='72'>)

Ihator, Augustine.S. (2001). "Communication Style in the Information Age", *Corporate Communicatios: An International Journal*, 6/4, 199-204.

Kash, T. ve J. R. Darling. (1998). "Crisis Management: Prevention, Diagnosis and Intervention", *Leadership & Organization Development Journal*, 19/4, 179-186.

Keown-McMullan, Caroline. (1997), "Crisis: When Does a Molehill Become a Mountain?", *Disaster Prevention and Management*, 6/1, 4-10.

Parsons, Will (1996), "Crisis Management", *Career Development International*, 1/5, 26-28.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (1992), "İşletmelerde Halkla İlişkiler", Bursa: Rota Ofset.

Zerman, David (1995), "Crisis Communication: Managing the Mass Media", *International Management& Computer Security*, 3/ 5, 25- 28.

MANAGING TECHNOLOGICAL INNOVATION THROUGH EFFECTIVE ORGANIZATIONAL LEARNING

Azim OZTURK

(Ass. Prof., Faculty of Economics and Administrative Sciences at Cukurova University)

Jongbae KIM

(Assist. Professor, in the School of Management at Silla University)

David WILEMON

(Prof. of Marketing and Innovation Management and Director of Syracuse University)

Abstract:

With the rapid change and intensive competition in the emerging global economy, the capability to capture, absorb, and develop new knowledge is a key success factor for organizations.

Through effective organizational learning, companies will have the speed, innovation, and quality essential to respond competently to the growing expectations of customers and to the threats of competitors. We first examine the strategic role of technological innovation and then examine the importance of organizational learning in creating and managing technology-based innovation. We then propose several factors which influence the rate and effectiveness of organizational learning. Finally, we advance several managerial implications.

Özet:

Teknolojik Yeniliğin Örgütsel Öğrenme Yolu İle Yönetimi

Küresel ekonomide ortaya çıkan hızlı değişim ve yoğun rekabet ortamında yeni bilgiye ulaşmak, bu bilgileri içselleştirmek ve geliştirmek firmalar için temel başarı faktörleridir. Firmalar, etkili örgütsel

Keywords: Technological innovation, learning organization, learning outcomes.

Anahtar Sözcükler: Teknolojik yenilik, örgütsel öğrenme, öğrenmenin sonuçları.

öğrenmeyle, rekabet tehditlerine ve müşteri beklentilerine daha hızlı, kaliteli ve yenilikçi yollarla cevap verebileceklerdir. Bu çalışmada ilk önce, teknolojik yeniliklerin stratejik rolü üzerinde durularak, örgütsel öğrenmenin teknoloji temelli yenilikleri yaratma ve yönetmedeki önemi incelenmiştir. Daha sonra, örgütsel öğrenme verimliliğini etkileyen başlıca temel faktörler açıklanarak, bunların yönetimsel uygulamaları üzerinde durulmuştur.

INTRODUCTION

The dimensions and the standards of organizational success change rapidly and sometimes, radically. Change is an organizational reality. Management experts and corporate executives are increasingly speaking of a “paradigm shift” in management thought. Business has entered the knowledge era, where information is power and learning rapidly and competently is seen as the prominent strategy for global success (Marquardt and Reynolds, 1994: 3-4). Thus, only those organizations that can adapt quickly and continuously will survive and prosper in the new millennium. The ability to adapt and innovate with increasing speed requires new ways of organizational thinking, acting, and most importantly, learning.

Accelerating the rate of organizational learning is key to discovering new and better solutions and linking them to customer satisfaction and competitive advantages. As management strategist, M. J. Kiernan writes: “Propelled by the competitive exigencies of speed, global responsiveness, and the need to innovate constantly or perish, and enabled by new information technologies, learning will become the only viable alternative to corporate extinction.” (Schwandt and Marquardt, 2000: 2).

In our paper, we examine organizational learning as applied to technological innovation and then examine the importance of organizational learning in creating and managing technological innovation. We then propose several factors which enable organizational learning. Finally, we advance several managerial implications.

ORGANIZATIONAL LEARNING OF TECHNOLOGICAL INNOVATION

A. The Strategic Role of Technological Innovation

One of the most important roles progressive organizations perform is that of change agents which bring innovation to customers and markets. Innovation

provides the means whereby customer demand can be effectively satisfied. Quinn, Baruch and Zien (1997: 7) note that *innovation* consists of the social and managerial processes through which solutions are first translated into social use in a given culture. These authors also note that technological innovation involves a novel combination of art, science, or craft employed to create the goods and services used by society. Christensen (1997: 11) explains *technology* as the processes by which an organization transforms labor, capital, materials, and information into products and services of greater value. His concept of technology includes engineering and manufacturing processes as well as marketing, investment, and managerial processes. Technological innovation requires to use of new technological or market knowledge to offer new products or services to customers.

It is undeniable that the processes of technological innovation are critical to societal evolution (Tornatzky and Fleischer, 1990: 4). One can easily observe the impacts new computer-based information systems and new databases have had on nearly every industry and in our daily lives (e.g., Aaker, 1998: 102).

Technological innovation also is a significant part of the renewal function of organizations. Firms must create new products and/or services and adopt new technologies if they are to compete successfully (Robbins and Coulter, 1996: 444-448). In the 1990s, for example, Intel Corporation has been one of the world's most profitable companies. Intel's stock price rose at a 48% compound annual growth rate in the last 10 years. In 1999 alone, it earned \$29.4 billion net revenues. Sony, founded in 1946, had \$63 billion sales in 1999. Still, the standard of innovation to which many organizations strive is that achieved by the Minnesota Mining and Manufacturing (3M). 3M is known for its successful innovations, from Scotch Tape to Post-it Notes and has achieved legendary status in product innovation. The common and distinguishing element in these cases is innovation. Thus, for many firms, competitive advantage is gained and maintained through continuous innovation (Afuah, 1998: 2). Some argue that no other organizational task is more vital and demanding than the sustained management of innovation (Tushman and Nadler, 1996: 4-93).

What is needed to make business organizations more innovative? One answer is highly progressive business and innovation strategies which include organizational learning. A firm's innovation strategy – its goals, timing, actions, and resource allocation efforts in using new knowledge to offer new products or services – plays a crucial role in creating and using the right competencies and assets in the environment in which it operates. There are several strategies that can be useful including offensive, defensive, imitative, dependent, traditional, and opportunist (e.g., Afuah, 1998: 28-29; Parker, 1978: 41).

Knowledge plays an important role and all companies need organizational learning ability. However, there are differences in learning efforts depending on the type of innovation strategy. In order to be successful in applying these strategies, the organization and its structure needs to be aligned with its strategy. Meyer and Utterback (1995: 298) note, “development of novel technologies for unfamiliar markets and latent markets requires a great degree of experimentation and learning to reduce uncertainty.” The decision on which types of technologies to learn and when to begin learning is closely related to the innovation strategy a firm pursues. When firms have limited experience and resources to learn about innovative technologies, they have difficulty in pursuing an offensive strategy. Only a few firms are able to pursue an offensive strategy by employing new, unproven technologies, which can produce market distinction and technological competencies and can also lead to undesirable project outcomes such as high product unit-cost, late development process, or failures. On the other hand, the firm with a defensive innovation strategy needs to learn rapidly and to innovate differently, since the “gap in market entry” and differentiation are vital to defensive strategy firms. Compared to the offensive strategy or the defensive strategy firms, those firms pursuing imitative, traditional, or opportunist strategies have less difficulty in learning the technologies since they enter markets later and learn from the technologies already developed. The technology to be learned is not new and they would not seek alternative technologies.

B. Organizational Learning

Argyris and Schön (1978: 3-4) note that “Organizational learning is the process by which organizational members detect errors or anomalies and correct them by restructuring organizational theory in use.” Comparing organizational learning to individual learning, Stata (1989:73-74) observes that organizational learning occurs through shared insights, knowledge, and mental models. Further, learning builds on past knowledge and experience, which depends on institutional mechanisms used to retain knowledge.

For a better understanding of organizational learning, the types of learning that result from detecting and correcting errors in organizational theories being used need examining. According to Argyris (1999: 7-11), learning occurs under two conditions. First, learning can occur when an organization achieves what it intended -- a match between its design for action and its outcomes. Second, learning can occur when a mismatch between intentions and outcomes is identified and is corrected -- a mismatch turned into a match. Whenever an error is detected and corrected without questioning or altering the underlying values of the system, the learning is considered *single-*

loop learning. However, *double-loop learning* occurs when mismatches are corrected by first examining and altering the governing variables and then the actions. Single-loop and double-loop learning are diagrammed in Figure 1.

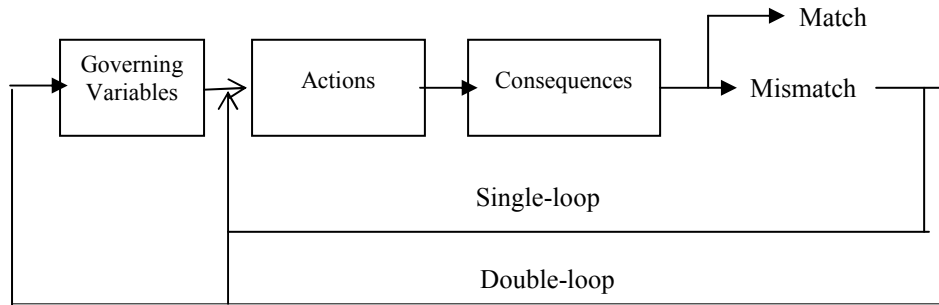


Figure 1. Single-loop and Double-loop Learning

Source: C. Argyris (1999), *On Organizational Learning*, 2nd ed., Malden, MA: Blackwell Publishers Inc., p. 68.

The efficacy of learning and the nature of change are inextricably bound. Continuous change suggests the appropriateness and efficacy of single-loop learning, but the necessary mode of learning under conditions of discontinuity is double-loop learning (Douglas and Wykowski, 1999: 13). While single-loop learning rarely leads to significant change in a firm's basic assumptions, double-loop learning involves changing an organization's culture (Yeung, Ulich, Nason and von Glinow, 1999: 24-28).

Argyris and Schön (1978: 4) report that when an organization engages into *deutero learning*, its members learn about organizational learning and encode their results in images and maps. They call this phenomenon "learning about learning." Deutero-learning refers to an organization's or individual's learning from critical reflection on taken-for-granted assumptions (Marquardt and Reynolds, 1994: 28). Double-loop and deutero learning are generative or creative types of organizational learning.

C. Importance of Organizational Learning to Technological Innovation

The outcome of organizational learning provides competitive advantages for firms in the market place. It is possible to identify the outcomes that are

frequently associated with individual, team, and organizational learning efforts (Preskill and Torres, 1999: 108-110):

a) Learning Outcomes Which Can Benefit Individuals:

- understand how their actions affect other areas of the organization
- develop greater sense of personal accountability and responsibility for the organization's outcomes
- take greater risks
- engage in more coaching and consultation
- develop creative solutions
- share the work and responsibilities

b) Learning Outcomes Which Can Benefit Teams and Organizations:

- develop new products, services, and technologies
- increase productivity and profits
- increase morale, improved work climate
- experience less turnover
- experience less waste and error
- provide more satisfying services to customers
- create change more quickly and with less effort

To maximize these outcomes, organizations need to develop and maintain a supportive infrastructure for learning to take place throughout the organization. As a desired end, a learning organization is one that has a climate that encourages and accelerates individual, team, and overall organizational learning. Learning organizations continuously transform themselves (Bierema, 1999: 46-56). Learning organizations also help employees understand the critical thinking underlying what the organization does and why it does it. This capability helps organizations learn from mistakes as well as successes. A summary of the most important features of a learning organization are recorded in Table 1.

Table 1. Qualities of Learning Organizations

-
- Capitalizes on uncertainty as an occasion for growth
 - Creates new knowledge with objective information, subjective insights, symbols, and hunches
 - Embraces change
 - Encourages accountability at the lowest levels
 - Encourages managers to be coaches, mentors, and facilitators of learning
 - Has a culture of feedback and disclosure
 - Has shared organization wide vision, purpose, and values
 - Has decentralized decision making and employee empowerment
 - Has leaders who model calculated risk taking and experimentation
 - Has systems for sharing learning and using it in the business
 - Is customer driven
 - Is involved in its community
 - Links employees' self development to the development of the organization as a whole
 - Provides frequent opportunities to learn from experiences
 - Uses cross-functional work teams
 - Views the organization as a living, growing organism
 - Views the unexpected as an opportunity to learn
-

Source: M. Marquardt and A. Reynolds (1994), *Global Learning Organization: Gaining Competitive Advantage through Continuous Learning*, New York: Irwin Professional Publishing, p. 23.

Continuous learning becomes crucial in innovating and achieving a competitive advantage, particularly in technology-based organizations. The essence of innovation management lies in its ability to continually enhance an organization's knowledge base. This implies that individuals involved in innovation projects be engaged in a constant process of learning. These individuals would then transmit their learning to others and the cumulative knowledge acquired from projects should be embodied in the organization (Ayas, 1999: 176-180). Iansiti (1993: 108-117) notes that when it comes to transcending the product generation gap, efficiently transferring knowledge is essential. But without fundamental changes to the entire R&D process, such as the use of integration teams to facilitate organizational learning, R&D is likely to be inefficient. Involving engineers in the integration of *several* product generations is necessary to allow them to transfer valuable knowledge. Kim (1997: 86) defines technological capability as "the ability to make effective use of technological knowledge to assimilate, use, adapt, and change existing technologies" and notes that it also enables one to create new technologies and

to develop new products and processes in response to the changing economic environment. The dynamic process of acquiring a technological capability is referred to as technological learning.

ENHANCING ORGANIZATIONAL LEARNING OF TECHNOLOGICAL INNOVATIONS

Organizational learning is the capacity or processes within an organization to maintain or improve performance based on experience (Nevis, DiBella and Gould, 1995: 73-85). An organization's learning capacity can be defined as its ability to learn individually and collectively. We conceive of this evolving ability as an aggregate indicator measuring an organization's progress towards becoming a learning organization and is composed of a variety of dimensions. This capacity is constituted by individual or collective capacities to learn, but also needs to include organizational capacities. Finger and Brand (1999: 130-141) note that individual capacity to learn corresponds with an individual's ability and competence. There is, for example, the ability to think systematically, critically, and openly. They also note that collective learning capacities characterize groups of individuals solving problems and dealing with important organizational issues. Indeed, as organizational learning theory argues, an organization's learning capacity results, in part, from the successful interaction among individuals and groups as they deal with important organizational issues.

A. Factors Influencing Organizational Learning

In order to discover new management tools and methods to accelerate and improve organizational learning, it is necessary to identify the factors influencing (or the characteristics relating to) organizational learning. Garvin (1993: 78-91), for example, mentions that learning organizations are skilled in the following activities: systematic problem solving, experimentation with new approaches, learning from their own experience and past history, learning from the best practices and experiences of others, and transferring knowledge quickly and efficiently throughout the organization. Nonaka and Takeuchi (1995: 25-28) suggest several characteristics of knowledge-creating companies: expressing the inexpressible by using metaphor and analogy, disseminating knowledge by sharing an individual's personal knowledge with others, and acquiring new knowledge in the midst of ambiguity and redundancy. Relating to "redundancy," they illustrate that a product development team is divided into competing subgroups that develop different approaches to the same project and then argue over the advantages and

disadvantages of their proposals. From this procedure, the team eventually develops a desirable approach and shares a common understanding of it. Kim (1997: 92-94) illustrates the dual approach used in the development of 256K DRAM and 1M DRAM at Samsung. Antonacopoulou (1999: 120) notes several factors facilitating learning in organizations (see Table 2).

Table 2. Factors Facilitating Learning

-
- Encouraging managers to identify their own learning needs
 - Regularly reviewing performance and learning
 - Providing feedback both on performance and learning
 - Reviewing managers' performance in developing others
 - Assisting managers to recognize learning opportunities on the job
 - Providing or facilitating the use of training on the job
 - Tolerating some mistakes
 - Encouraging the planning and review of learning activities
 - Challenging traditional ways of doing things
-

Source: E. Antonacopoulou (1999), "Developing Learning Managers within Learning Organizations: The Case of Three Major Retail Banks," in Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. and Araujo, L. (eds), *Organizational Learning and the Learning Organization*, London: Sage Publications, p. 220.

Based on the previous research, we advance behavioral and structural factors which influence organizational learning. The factors are consisting of management actions, such as, culture, qualifications, organizational design, and leadership play a crucial role in a learning system to reach desired outcomes. Understanding these factors described below can be helpful in creating a learning organization.

Developing a learning culture: Developing a culture that encourages learning is fundamental to organizational learning. The significance of the context in which learning takes place has been receiving increasing attention. A basic requirement is a climate that encourages, facilitates, and rewards learning. Organization culture is defined as the shared norms and values within a firm. Organization members' beliefs regarding a product and/or technological innovation in promoting corporate objectives is a shared value (e.g., Dwyer and Mellor, 1991: 39-48). Stata (1989: 63-74) notes that the values and culture of an organization have a significant impact on individuals and the collective learning processes and on how effectively a company can adapt and change. For

example, a slogan GE has used to help foster a learning culture is, “finding a better way everyday.” This translates into a set of core values that directly encourages learning and innovation (Yeung, Ulrich, Nason and von Glinow, 1999: 34-39).

Achieving qualifications through staffing, training, and development:

Here, we emphasize the extent to which individuals, teams, and an organization have competencies for learning. Qualifications represent the knowledge, skills, and abilities of individuals or teams within an organization. In that frame, specific actions managers might take to build learning qualifications include:

- Hiring and/or promoting people who are known as learners and who have demonstrated a capacity to learn (Quinn, Anderson and Finkelstein, 1996: 71-80)
- Instituting job rotations and assignments across divisions
- Creating training programs to share best practices
- Sponsoring continuing educational experiences

Botkin’s (1985: 25-39) innovation model starts by assuming a level of creativity and then focuses on four issues: education, management style, research and development, and capital costs. He stresses the importance of education because technology is fast-paced and organizations so complex.

Setting performance systems: For example, 3M conferred 67 different awards to different work teams in 1991; the value of those ideas in terms of sales was \$522 million (Marquardt and Reynolds, 1994). To encourage performance, especially high performance, it is important that managers provide rewards people value in a timely, fair manner (Cascio, 1998: 608). Reward systems need developing which recognizes learning and encourages others to learn. Since managers know that people generally act out of self-interest, building learning capability and setting reward systems for specific learning behaviors is essential. Rewards need not be limited to physical or financial terms. Quinn, Anderson and Finkelstein (1996, p. 72) note, “Highly motivated and creative groups often outperform groups with greater physical or financial resources.” The following practices can prove useful (e.g., Yeung, Ulrich, Nason and von Glinow, 1999: 48-54):

- Changing performance appraisals to include learning objectives, actions, and outcomes
- Rewarding useful postmortems of mistakes and successes
- Encouraging and rewarding experimentation
- Integrating the bonus/incentive systems with learning

Building organizational structures and communication processes: The structural capacity to learn corresponds to the characteristics of an organization which favors individual and collective learning. The nature of learning and its contribution to product innovation is influenced by the organization's structure and its communication practices (Ayas, 1999: 163). To build a governance system that encourages learning, the organization's structure, decision-making process, and information systems need to encourage the generation of high-impact ideas which support the company's mission. Particularly if new innovative ideas involve a high degree of technology and are therefore likely to be slow-movers, they need conscious, effective promotion in order to overcome resistance (Vandermerwe, 1987: 256-264).

The *intranet* clearly allows organizations to share knowledge more effectively. It is useful in identifying the previous experiences of the organization that are relevant to current projects, as well as in integrating new information and experiences into the organization's knowledge base (Iansiti and MacCormack, 1997: 138-147).

Additionally, empowerment is a key factor in creating a successful learning environment. Empowerment enables individuals (and teams) to set their own work goals, make decisions, and solve problems within their sphere of responsibility and authority (Moorhead and Griffin, 1995: 128-139). If employees are offered the ability to achieve responsibility, recognition, and opportunity, they are more likely to work and learn at optimal levels. Stata (1989: 63-74) found that the best way to introduce knowledge and modify behavior is by working with small teams that have the power and resources to enact change. Managers, therefore, need decision-making and accountability at the lowest possible level.

Organizing work processes and systems: The ways in which work is allocated and accomplished may encourage learning. Capacities resulting from the organization of work implies that the production processes are organized so that individual and collective learning is favored and not impeded.

Even more important, designing and structuring work systems can continuously reinforce an organization's overall capacity for change. The following specific actions can be useful:

- Building flexible, current information systems
- Establishing physical settings that encourage idea sharing
- Participating in team projects or cross-functional assignments
- Developing activities which foster learning

Appointing leaders who value and promote learning: Leader behavior is another important element of an organization's learning capacity. Through their behavior, their management style, their reward systems, as well as coaching and mentoring, leaders have a significant influence on individual and collective learning. It is argued that no other role in organizations has received more interest than that of the leader (Schwandt and Marquardt, 2000: 28). Leaders are central to building learning capability. An organization's culture often reflects the personality of its leaders; consider GE, Samsung, Motorola, HP, and 3M. Leaders engage in numerous activities which can serve as models of learning.

B. Major Barriers to Learning in Technology-Based Firms

Schein (1996: 11-12) proposes several reasons for learning failures. He notes that there are three different major occupational cultures in most organizations – “operator,” “engineering,” and “executive” cultures and that a lack of alignment among these three groups hinders learning in organizations. There are also several personal and organizational factors that can inhibit organizational learning. Some of the barriers to learning are imposed by individuals, such as a lack of self-esteem, low expectations in the pursuing learning goals, the inability to communicate, one's physical condition, and level of stress experienced. Additionally, the organizational structure, culture, and communication and feedback are found to have a major impact on the learning process and act as barriers to learning. These factors seriously limit an organization's ability to respond to its environment and slow the innovation process, giving significant “catch-up” time to competitors. In addition, they can result in a loss of competitiveness in high-growth, lucrative markets, a loss of image, self-imposed censorship of ideas, and the attrition of good people (e.g., Vandermerwe, 1987: 256-264).

Based on the previous research, we can classify major barriers into the following categories: individual, organizational, situational, leadership blocks, and overemphasis on the status quo. Some examples are shown in Table 3.

Table 3. Majors Barriers to Learning in Technology-Based Firms

Barriers to Learning	Examples
Individual Blocks	<ul style="list-style-type: none"> • Intellectual mental capability • Lack of self-confidence • Lack of sense of control over one's own work Resistance to changes • Lack of communication ability • Lack of related knowledge/experiences
Organizational Blocks	<ul style="list-style-type: none"> • Inappropriate reward systems • Autocratic decision making • Lack of vision • Lack of current strategy • Inappropriate organizational structures • Insufficient empowerment • Lack of communication • Lack of understanding of other functional groups • Lack of diversity • Lack of creative cultures
Situational Blocks	<ul style="list-style-type: none"> • Insufficient time and resources • Satisfactions with existing performance • Lack of stimuli to change
Leadership Blocks	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of commitment • Inappropriate leadership styles • Insufficient understanding of the importance of learning
Overemphasis on the Status Quo	<ul style="list-style-type: none"> • Listening to current customers

C. Learning Opportunities or Venues for Technology-Based Organizations

The outcomes and the usefulness of learning depends heavily on the content of what is learned (Huysman, 1999: 62). Selecting what to learn and knowing where to learn are critical in maximizing the efforts invested in learning. Von Hippel (1999: 47-57) note that what separates companies is the kind of information they collect and from whom they collect it. Therefore, where high learning opportunities exist in technology-based organizations and how efficiently and effectively workers have access to those sources are important for the high performance of organizational learning.

Venues of learning include manufacturing processes, management information systems, marketing, R&D, supply chain management, team processes, productivity improvements, customer relationships/satisfaction, outsourcing processes, management information systems, managerial processes, etc. We can categorize the sources of organizational learning into internal, external, and global sources (see Table 4). Organizations having strengths in learning and improving performance in such areas are more likely to achieve high performances.

Table: 4 Examples of Learning Sources

Sources of Learning	Learning Areas	Examples
Internal Sources	R&D NPD process	Technological innovations
	Marketing	Customer Competitors Intermediaries
	Manufacturing	Suppliers Substitutors
	Human resource management	New employees
External Sources	Strategic Alliances	Joint ventures, direct investments
	Developments of Industry or other industries	Improvements in telecommunications Internet
	University	University – Industry Collaboration
	Inventors	Technological Innovations
Global Sources	Global competitors	Global products Global raw materials
	Global networks	Global telecommunications
	Global teams	Cultural diversity

Furthermore, the ability to identify and select promising technological innovations is an important capability. Forecasting new technologies and assessing the impact of those technologies, including the cross-impact of one technology on another, is important in selecting which one to learn (Aaker, 1998: 78). A firm's innovation strategy, information network, existing knowledge base, and market/technology trends are factors which influence what to learn and the means to learn.

IMPLICATIONS

Several implications can be derived from our work as follows:

- In order to survive and prosper in a continuously changing, intensively competitive world, the ability to innovate is imperative, especially for those companies that are technology-based, as well as for those operating in emerging and transitional economies.
- Organizational learning is related to discovering new and better solutions and linking them to customer satisfaction and competitive advantages. Dependently, continuous learning becomes crucial in innovating and improving processes to achieve competitive advantages. Managing innovation requires the ability to continually build the underlying organizational knowledge base, which promotes effective organizational learning.
- Improving the ability to learn begins with a clear understanding of what the organization's present capability is in performing and learning. Improvements need to be based on strengths, weaknesses, and future objectives.
- The outcomes and usefulness of learning depend heavily on the content of what has been as well as is being learned. The sources of organizational learning come from internal, external, and global environment. Thus, the capability to recognize, select, and develop the right sources to learn is important.
- Understanding organizational learning and identifying its influencing factors and their consequences are important. It is also important to understand the differences between personal and organizational barriers to learning. Individual learning and development is clearly linked with organizational learning and development and vice-versa.
- A combination of several learning capacities creates an organization's capacity to learn continuously and effectively. Focusing on only one or two aspects of learning limits the potential of an organization.
- The outcomes, which result from dealing with complex and innovative tasks, technologies, markets, and other organizations, are likely to provide competitive advantage for the firms in the market place.

Based on our study, we suggest an organizational learning of technological innovation framework as shown in Figure 2.

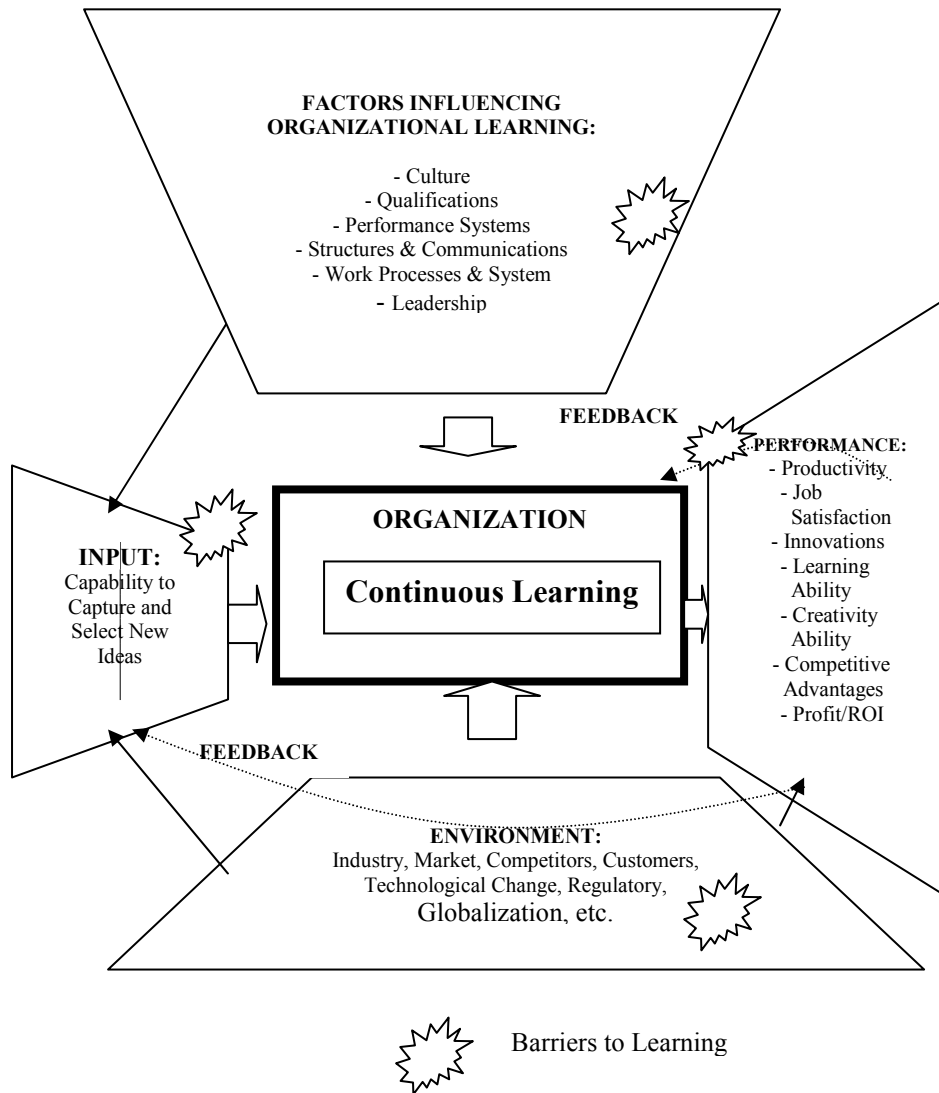


Figure 2: A Framework of Organizational Learning Process

Figure 2 reveals that there are many factors and forces influencing an organization's learning. As noted previously, various factors such as culture, performance system and leadership influence organizational learning. Moreover, what to learn (: Input) and under what circumstances (: Environment) can affect organizational learning. The results of learning lead to several

performances such as productivity, innovations, and competitive advantages. The feedback of performance also affects the learning activities. And each component include barriers to learning.

Based on the Figure 2, we illustrate how a technological learning can be performed. At first, the capability to capture and select new ideas triggers learning processes as well as the performance of organizational learning. While learning a new idea, there are various factors influencing organizational learning. Through these interactions and processes, organizational learning ability produce various performance. And the performance influence organizational learning ability by feedback (e.g., single-loop, double-loop, and deutero-loop learning) as well as the future selection of the “input.” All the factors relating to organizational learning and performances are affected by the environment of the firm.

SUMMARY

With rapid changes in markets and competition, it is essential for technology-based firms to continually acquire new technological capability. In this paper, we examine the importance of organizational learning in creating and managing technological capability. We also identify several factors influencing organizational learning and examine managerial actions to enhance it. While there have been valuable findings regarding organizational learning, more studies are required to understand the relationship between organizational learning and technological innovation. As Argyris notes, organizational learning is a competence that all organizations need to develop. The effective management of learning regarding technological innovation can result in important competitive advantages for companies which rely on a continuous flow of development projects.

REFERENCES

- Aaker, D. A. (1998), *Developing Business Strategies*, 5th ed., New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Afuah, A. (1998), *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*, New York: Oxford University Press.
- Antonacopoulou, E. (1999), “Developing Learning Managers within Learning Organizations: The Case of Three Major Retail Banks,” in Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. and Araujo, L. (eds), *Organizational Learning and the Learning Organization*, London: Sage Publication, 217-240.

- Argyris, C. (1999), *On Organizational Learning*, 2nd ed., Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.
- Argyris, C. and Schön, D. A. (1978), *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Ayas, K. (1999), "Project Design for Learning and Innovation: Lessons Learned From Action Research in An Aircraft Manufacturing Company," in Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. and Araujo, L. (eds), *Organizational Learning and the Learning Organization*, London: SAGE Publication, 176-193.
- Bierema, L. L. (1999), "The Process of the Learning Organization: Making Sense of Change", *NASSP Bulletin* (February), 46-56
- Botkin, J. W. (1985), "Transforming Creativity into Innovation: Processes, Prospects, and Problems," in Kuhn, R. L. (eds), *Frontiers in Creative and Innovative Management*, Massachusetts: Ballinger Publishing Co., 25-39.
- Cascio, W. F. (1998), *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, 5th ed., Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Christensen C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
- Dwyer, L. and Mellor, R. (1991), "Organizational Environment, New Product Process Activities, and Project Outcomes," *Journal of Product Innovation Management*, 8(1), 39-48..
- Finger, M. and Brand, S. B. (1999), "The Concept of the 'Learning Organization' Applied to the Transformation of the Public Sector," in Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. and Araujo, L. (eds), *Organizational Learning and the Learning Organization*, London: SAGE Publication, 130-156.
- Garvin, D. A. (1993), "Building a Learning Organization," *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Huysman, M. (1999), "Balancing Biases: A Critical Review of the Literature on Organizational Learning," in Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. and Araujo, L. (eds), *Organizational Learning and the Learning Organization*, London: SAGE Publication, 59-74.
- Iansiti, M. (1993), "Real-World R&D: Jumping the Product Generation Gap," *Harvard Business Review*, 71(3), 138-147.
- Iansiti, M. and MacCormack, A. (1997), "Developing Products on Internet Time," *Harvard Business Review*, 75(5), 108-117.

- Kim, L. (1997), "The Dynamics of Samsung's Technological Learnings in Semiconductors". *California Management Review*, 39(3), 86-100.
- Marquardt, M. and Reynolds, A. (1994), *Global Learning Organization: Gaining Competitive Advantage through Continuous Learning*, New York: Irwin Professional Publishing.
- Maccoby, M. (1993), "What Should Learning Organizations Learn?" *Research-Technology Management*, 36(3), 49-52.
- Meyer, M. H. and Utterback, J. M. (1995), "Product Development Cycle Time and Commercial Success," *IEEE Transactions on Engineering Management*, 42(4), 297-304.
- Moorhead, G. and Griffin, R. W. (1995), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 4th ed., Boston: Houghton Mifflin Co.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J. and Gould, J. M. (1995), "Understanding Organizations As Learning Systems," *Sloan Management Review*, 36(2), 73-85.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Parker, J. E. S. (1978), *The Economics of Innovation – The National and Multinational Enterprise in Technological Change*, New York: Longman.
- Preskill, H. and Torres, R. T. (1999), "The Role of Evaluative Enquiry in Creative Learning Organizations," in Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. and Araujo, L. (eds), *Organizational Learning and the Learning Organization*, London: SAGE Publication, 92-114.
- Quinn, J. B., Anderson, P. and Finkelstein, S. (1996), "Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best," *Harvard Business Review*, 74(2), 71-80.
- Quinn, J. B., Baruch, J. J. and Zien, K. A. (1997), *Innovation Explosion: Using Intellect and Software to Revolutionize Growth Strategies*, New York: The Free Press.
- Robbins, S. P. and Coulter, M. (1996), *Management*, 5th ed., New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Schein, E. H. (1996), "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning," *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.
- Schwandt, D. R. and Marquardt, M. J. (2000), *Organizational Learning: From World-Class Theories to Global Best Practices*, New York: St. Lucie Press.

- Stata, R. (1989), "Organizational Learning – The Key to Management Innovation," *Sloan Management Review*, 30(3), 63-74.
- Tornatzky, L. G. and Fleischer, M. (1990), *The Processes of Technological Innovation*, MA: Lexington Books.
- Tushman, M. L. and Nadler, E. B. (1996), "Organizing for Innovation", *California Management Review*, 28(3), 74-93.
- Vandermerwe, S. (1987), "Diffusing New Ideas In-House," **Journal of Product Innovations Management**, 4(4), 256-264.
- Von Hippel, E., Thomke, S. and Sonnack, M. (1999), "Creating Breakthroughs at 3M," *Harvard Business Review*, 77(5), 47-57.
- Yeung, A. K., Ulrich, D. O., Nason, S. W. and von Glinow, M. A. (1999), *Organizational Learning Capability*, New York: Oxford University Press.

PERFORMANCE MEASUREMENT IN THE PUBLIC SECTOR: RISING CONCERN, PROBLEMS IN PRACTICE AND PROSPECTS

Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

*(Res. Asst., Hacettepe University, Department of Public Administration,
Ankara-TURKEY, e-mail: omur@hacettepe.edu.tr)*

Abstract:

In the face of the perpetual performance problem of the public sector, governments' commitment to improving this performance has generated demand for performance measurement as an important financial-managerial tool for last two decades. Economic, efficient and effective use of public money in the course of public activities can be ensured through performance measurement (performance measures and indicators). However, there are some serious difficulties in measuring performance in the public sector due to the political and uncertain nature of public goods and services. Therefore, there is nothing straightforward about the concept of public sector performance; and the moral and political foundations of public services as well as their performance should be taken into consideration in the public service. This is all about the "politics of public sector performance".

Özet:

Kamu Sektöründe Performans Ölçümü: Artan İlgi, Uygulamadaki Sorunlar ve Gelecek

Kamu sektörünün süreklilik arzeden performans sorunu karşısında hükümetlerin bu performansı iyileştirme yönündeki taahhütleri önemli bir mali-yönetimsel araç olarak performans ölçümüne olan talebi son yirmi yıl

Keywords: Public sector performance, performance measurement, performance measures and indicators, performance auditing, the three E's (economy, efficiency, effectiveness)

Anahtar Sözcükler: Kamu sektörü performansı, performans ölçümü, performans ölçüleri ve göstergeleri, performance denetimi, üç E (ekonomiklik, etkinlik, etkililik)

çinde yaratmıştır. Kamusal faaliyetler esnasında kamu parasının ekonomik, etkin ve etkili kullanımı performans ölçümü (performans ölçü ve göstergeleri) suretiyle sağlanabilir. Bununla birlikte, kamusal mal ve hizmetlerin siyasal ve belirsiz doğası sebebiyle kamu sektöründe performans ölçümünde bazı ciddi sorunlar mevcuttur. Bu sebeple, kamu sektörü performansı kavramı çok belirgin değildir; ve kamu hizmetlerinde hizmetin performansı kadar ahlaki ve siyasal temelleri de dikkate alınmalıdır. Bütün bunlar “kamu sektörü performansı politikası” hakkındaki hususlardır.

INTRODUCTION

The problem with “Big Government” is not only its size and its role in social and economic life (i.e. “what are the activities and functions that governments are, and should, involved in?”) but also its performance (i.e. “how government is doing its functions” or, in other words, “what the best way of delivering them is”). The “perpetual problem of government performance” (see Downs and Larkey, 1986: Chp.1) is reflected very well by the views of general public, politicians and academics on government and its bureaucracy (see Caiden, 1991; Goodsell, 1994; and Nye,Jr, Zelikov and King, 1997).

Government bureaucracy is expected to be efficient and effective in its operation, to be responsive and accountable to its political master and to the public. It is further expected to be fair in treating people and required to make decisions via legally defined standards of due process. As Hammond and Miller points out, to assert that government bureaucracy cannot possibly meet all such standards (i.e. political, legal, economic and managerial standards) would certainly not be a surprise (1985: 1). As a matter of fact, most treatments of bureaucracy are highly critical. Goodsell surveys many kinds of criticisms by grouping them under three broad categories: (i) delivering unacceptable performance; (ii) mobilising dangerous political power; (iii) oppressing the individual. In other words, bureaucracy is said to sap economy, endanger democracy, and suppress the individual (1994: 13, 19).

Opinion polls indicate that ordinary people, in general, disapprove the level of government performance in many countries (for example, see Hastings and Hastings, 1996: 151-54). They think throughout their lives that government is a sea of waste, a swamp of incompetence, inert, unresponsive and bureaucratic giant, a mountain of unchecked power, oppressive and dehumanised treatment of public. Actually, their opinion is in great accordance with the arguments of some academics about “administrative failures”, “administrative malpractices” or “bureaupathologies” (for example see Martin, 1973; and Caiden, 1991). These ascribed traits of government and its

bureaucracy are, obviously, all pejorative. Furthermore, these stereotypic perceptions are dramatically exaggerated (see Downs and Larkey, 1986: Chp.1; Kelman, 1987: Chp. 12; and Goodsell, 1994). Even in societies where public service has been a respected profession, the bureaucracy is increasingly a negative symbol of what is wrong with the country. These contradictory stereotypes on government bureaucracy, therefore, lead us to look at the issue of bureaucratic performance more closely in this paper.

The issue of government performance or, in a more economic term, the issue of public sector performance is nothing new. Economic performance criteria (efficiency) has been used in order to assess the performance of public organisations, services and programmes despite the usage of this criteria along with political judgements, professional decisions and other qualitative interpretations in the public sector is more complex than in the private sector due to the inherent differences between the sectors (see Sørensen, 1993). The quest for more efficient public sector goes to the late nineteenth century (see Wilson, 1887). At managerial level, however, the first concentrated interest in efficiency came to the agenda at the first quarter of the twentieth century. This focus on efficiency of public organisations was imbedded in the politics-administration dichotomy and was reinforced by the principles of administration of classical writers and the scientific management tradition (see Bouckaert, 1992; Martin, 1992). At more economical and philosophical level, the debate about the relative efficiency of public sector in terms of capitalist and socialist forms of economic organisation also raged in the 1930s and 1940s (see Jackson, 1982: 174). In the post-war era, bureaucratic waste and inefficiency were highlighted more popularly by some authors such as Parkinson (1957). However, until the 1980s the reference toward efficiency was only implicit, via the budget processes and changes. Bureaucrats had much more grasp on policy-making thanks to the ideological climate of post-war order. As a consequence, efficiency got less attention apart from caricaturised images of bureaucrats.

In the last three decades, however, public sector performance and, in particular, the “crisis of efficiency” has become a fierce debate again between politicians, academics and practitioners with the simultaneous and contradictory effects of excessive budget deficits and taxpayers’ pressures (see King, 1975: 284-96; Rosen, 1993: Chp. 2). This financially awkward predicament has fed anti-government sentiments. Under such circumstances, Western countries have responded in, more or less, a similar way. The “policy of withdrawal of government” (see Christensen, 1988) stems from the New Rightist conviction that the public sector is necessarily inefficient because it is too large and exempt from the disciplines of the market in the management of resources. This conviction, which is usually called as “government failure” (see

Wolf, 1993) due to “allocative and X-inefficiencies” embedded in the public sector, has led the New Rightist governments (e.g. the Reagan Administration and the Thatcher Governments in the 1980s) launch policies aimed, first, at transferring marketable public services into the private sector where they will be directly subject to the disciplines of the market and at cutting back the remaining public services and staff as much as possible. Second, at importing the disciplines of the market into the public sector by finding substitutes for the forces of demand and supply which dictate the allocation of resources in the market economy, and for the profit motive and consumer choice which make the market efficient. This policy includes the introduction of new management systems to the public sector (see Pollitt, 1993; Savoie, 1994). While the first policy is “minimalist”, the second one is more “positive”. Here we are concerned with the second strand of this policy: improving the performance of the public sector which is sometimes called as “efficiency strategy” (see Plowden, 1985: 398; and Metcalfe and Richards, 1990: 29) in the context of “performance measurement”.

In addition to ideological conviction of the New Rightist governments in developed Western countries, governments from different sections of political spectrum in both developed and developing countries have launched policies to eliminate waste in the public sector with basically practical aims in the face of financial constraints. The common purpose of all these governments is to cut or, at least, control public spending and then to force the bureaucracy work more efficiently in order to “get more yield out of these scarce resources” or in other words “do more with less” (see Bouckaert, 1992: 29). As a matter of fact, Mr. Heseltine, former Secretary of State for the Environment in the U.K. wrote: «Efficient management is a key to the [national] revival» (Heseltine, 1980).

For governments facing financial crisis, their conventional options are usually stated either raising taxes to carry on providing services or cutting services through various load-shedding and cutback means. Rarely is improving performance cited as another alternative. Raising taxes or cutting services are considered as relatively easy to do in terms of technical point though they involve political difficulties. On the other hand, improving the performance of the public sector is politically more neutral (Savas, 1992a: 2 and 1992b: 79) and popularly more attractive (Holtham, 1992: 96) since public spending could be cut without reductions in popular public services. Furthermore, taxpayers have become more critical with regard to government activities and want information about how their money is used and what they get for it in return. Therefore, governments are coming under increasing pressure to account for the disbursement of public expenditure, not only for the legality and accuracy of spending, but also its efficiency and effectiveness. Governments are expected to meet the demands of different publics for more, better and low-cost

services while staying revenue neutral (see Haselbekke and Ros, 1991: 155; Halachmi and Bouckaert, 1993: 6; Rosen, 1993: 12). Public managers are also forced to deliver a better service with lower cost with the fear of cutback and privatisation (Rich and Winn, 1992). Improving the performance of the public sector is, however, technically more difficult task. It requires a sustained effort (Savas, 1992a: 2 and 1992b: 79) and resources in setting up and operating a performance improvement programme including a performance measurement system.

Thus, governments' commitment to improving the performance of the public sector has generated demand for performance measurement in response to the need to know efficiency and effectiveness of public policies in the face of absence of a clearly defined unit of output of government bureaucracies. This characteristic of government bureaucracy makes various techniques, used for easily priced and marketed commodities, useless. Such performance can be measured in terms of the level of achievement of the objectives of a public organisation or a program (i.e. effectiveness) or the level of costs occurred due to organisational activities to achieve those objectives (i.e. efficiency). This means that financial indicators (e.g. profitability) which are used to evaluate performance in the private sector cannot be used for public organisations which produce public goods and services. This has resulted in the continuing search for better ways of measuring performance. "Regression analysis", the frontier techniques for measuring efficiency such as "data envelopment analysis" (non-parametric linear-programming) and "performance measurement" by performance measures and indicators are most popular techniques in this field, in particular for measuring technical efficiency (X-efficiency) (see Levitt and Joyce, 1987: Chp. 9). All these techniques, of course, have some benefits and drawbacks. Their shortcomings, in general, derive from the complexity of public sector organisations, the multiplicity of inputs and outputs and their qualitative nature.

"Performance measurement" has recently become an important financial-managerial measurement and improvement technique on government performance. It has been understood that economic, efficient and effective use of public money in the course of public activities can be sought through performance measurement. In this paper, performance measurement (through performance measures and indicators) will be examined since economy, efficiency, effectiveness ("Three E's") have become popular watchwords in the quest for performance due to the recent market-type and managerial reforms in the public sectors of many countries. In addition to the rising concern for performance measurement in the public sector, potential difficulties in measuring performance in the public sector and the prospects of performance measurement technique in near future will be discussed.

I) PERFORMANCE MANAGEMENT: MONITORING, MEASURING AND AUDITING PERFORMANCE

Traditional bureaucratic governments had often no idea what was exactly produced, how well it was produced, who was to take the praise or blame, or even who was a good worker. With the effect of traditional public administration approach, they focused on inputs, not outputs and outcomes. Since traditional public administrators used to know that their organisations are funded according to inputs, they paid little attention to outcomes and they had little reason to strive for better performance. With so little information about results, they rarely achieved them. Bureaucratic governments rewarded their employees based on their longevity, the size of budget and staff they managed, their levels of authority rather than their performance. The ultimate test for politicians was not performance, but re-election (i.e. “pleasing the voters”). Within this context, the majority of politicians and public managers had no idea which programmes they funded were successful and which were failed. Therefore, many obsolete government programmes has lived on for decades. When they cut budgets and staff, they had no idea whether they were cutting muscle or fat. Lacking necessary information on outputs and outcomes they made their decisions largely on political (see Osborne and Gaebler, 1992: Chp. 5) or on legal considerations (Moe, 1988). Whereas, “performance” in its broad meaning is the most objective standard for judging the success of public organisations (Bozeman, 1987).

With a new managerial and entrepreneurial understanding in the public sector (see Ömürgönülşen, 1997 and 2000), the emphasis has been shifted from controlling inputs to outputs and outcomes (see Osborne and Gaebler, 1992; Hughes, 1994) and to the full costs of achieving them (Holmes and Shand, 1995: 555). The orientation away from *ex ante* public administration in the form of various kinds of planning techniques towards *ex post* public management necessitates that activities in the public sector are capable of some kind of measurement (see Lane, 1993: 132). Especially, given the squeeze on resources and image of failure, new public managers are now paying more attention to the performance of their budgets and activities. They need information on the efficiency and effectiveness of their activities if they are to monitor and then measure the performance of their organisations. Without the information provided by performance measures and indicators, public managers are in danger of allocating resources and doing some activities in the dark (Jackson and Palmer, 1989: 1 and 1992: ii). Both politicians and public managers need more “technical standards”, apart from “normative criteria”, in allocating and using resources (Lane, 1993: 190). Defining objectives, deciding on the resources to reach these objectives, and measuring the organisation’s performance whether meets its objective is the most serious management

problem. Therefore, performance measurement takes place at the heart of the managerial function of any organisation. But what is meant by “performance management”, by “performance monitoring”, by “performance measures and indicators” and by “performance auditing” which are closely related to “performance measurement”? How have they been developed and applied in the public sector?

The various definitions of these concepts have caused a certain amount of controversy and confusion in the relevant literature. However, in recent years some valuable studies (e.g. the official reports of OECD-PUMA, the official documents of governmental bodies in the U.K., and individual academic works in Anglo-American countries) have helped us to make them clear.

A) Performance Management: This concept has been one of the most important developments in the sphere of management in the last two decades (Armstrong, 1994: 15). Critics from both sides of the political spectrum have questioned the traditional ethos and practices of public services and informed the meaning of performance management and the most appropriate means to its achievement: market surrogates of the marketeers; internal incentives of empowerers; and new performance culture of organisational reformers (managerialists) (Hadley and Young, 1990). It has grown out of realisation that a more integrated and continuous approach is needed to manage and reward performance in both public and private sectors. Performance management is a means of getting better results from organisations, programmes or services, teams and individuals by understanding and managing performance within an agreed framework of planned goals and objectives, standards and attribute/competence requirements (Amstrong, 1994; 15, 22). With these characteristics, performance management is a key element of any “strategic” perspective. In a strategic decision-making process, strategic decisions set organisational objectives and targets and then show how they might be achieved. Performance management is directed at achieving these objectives and targets (Jackson and Palmer, 1992: 2-3). Such an approach requires monitoring performance, measuring it by comparing with targets and auditing this performance. However, a successful performance management depends not only appropriate technical and procedural practices, but also cultural and attitudinal characteristics within an organisation which has too frequently been neglected (see Butt and Palmer, 1985: 22; and Rouse, 1993: 64).

B) Performance Monitoring: It is another essential element of strategic management. It ensures that the public services provided meet the needs of the recipients of the services; and enables those providing the services to have clear idea of what is expected of them and how well they are doing in achieving their

objectives; and then it establishes and demonstrates accountability. So, it is important to identify the different dimensions of performance such as efficiency of the service production processes, the quality of the service, the impact or effectiveness of the service, the satisfaction of the recipients of the service, and accountability. With these qualities, performance monitoring needs to be incorporated into the management process. Performance monitoring depends upon “performance measures” and “performance indicators” as sources of information. In other words, performance monitoring includes the process of creating performance measures and indicators (Jackson and Palmer, 1992: 2, 5, 6).

C) Performance Measures and Performance Indicators: Performance measures and indicators are means to assess or measure the performance of a service, programme or an organisation. In the public sector, where profit or rates of return measures are not always available, they are developed as proxies and surrogates for profit and loss in the private sector. Performance measurement, especially measurement of effectiveness, in the private sector is not very complex because profitability tends to be used as the overriding indicator, and certainly provides a “bottom line”. As the Audit Commission in the U.K. (1988) indicates, making a profit, or at least avoiding a loss, is a convenient performance indicator covering economy, efficiency and effectiveness in one term. However, profitability indicator is less frequently available or appropriate in public services that are mainly not for sale on the market. There is no equivalent flow of revenue related to sales and costs related to input due to the nature of public goods and services. While shadow prices might be derivable for services with private sector analogies (e.g. medical treatment, education fee), many public organisations have no market equivalent. Public managers frequently faces the problem of measuring output and especially outcome in many public services where some social and political considerations (e.g. quality, equity, participation) are important of meeting subjective final needs of citizens/customers. Therefore, performance measures and indicators are used as substitutes for profit in the public sector.¹

However, it is useful to distinguish between these two concepts. When any activity or output can be measured precisely, then it is usual to talk about “performance measures”: like reading data from a dial (e.g. miles of road repaired). This is highly mechanistic approach and draws heavily on analogies with engineering systems. In reality, social world is much more complex. Since there are few unambiguous relationships, unambiguous measures of the performance of social systems are rare. Instead, performance indicators are used. When it is not possible to obtain a precise measure, as is usually the case, it is usual to refer to “performance indicators”: an alarm (e.g. qualifications obtained through a training scheme). Performance indicators, as the name

suggests, are provocative and suggestive since they are proxies used when output is not directly measurable. They do not necessarily tell the whole picture, but provide relevant information towards the assessment of performance. They signal that there might be a problem or an issue relating to performance that has to be clearly identified, understood and resolved. Therefore, they are “tin-openers” rather than “dials”. They are weaker elements of a management information system than performance measures and suggest that further diagnostic investigations are required. They are given meaning when they are compared against targeted performance (i.e. “what has to be done, how much of it has to be done, what quality is expected, and when has to be done?”) (Jackson, 1988c: 11; 1995b: 4; Jackson and Palmer, 1989: 2; and 1992: Chp. 2 and 3).

Most of the performance measures and indicators currently in use focus upon static efficiency, that is, the short-run. We need measures and indicators emphasising dynamic efficiency, that is, the long-run (Jackson, 1993b: 13). They also need to be reviewed and revised to take into account changes in the managerial context and process (OECD-PUMA, 1993: 5, 31).

Some performance indicators can be expressed in quantitative terms (e.g. a statistical number, a ratio). Other indicators are qualitative and describe, for example, processes. Quantification provides information necessary for the task of measurement but it is not sufficient since some areas of performance do not lend themselves to quantification. There are many aspects of public sector performance that are qualitative and difficult to quantify due to political, legal and professional considerations. In measuring performance, the problem of “what gets measured gets attention” is a serious one. Performance gets a bad name if in practice it is equated with the measurable. Unfortunately, economists have an attitude that if you cannot measure it, it does not exist, but it is not true. Overemphasis on quantification can bias decisions and result in distortions of behaviour in the sense that only that which can be measured gets done. Whereas, the immeasurable might be more important than the measurable for many decisions (e.g. advisory activities); or an aspect of public service may not be measured easily but it can be crucial to the users (e.g. quality). Therefore, there is an understandable but disapproved inclination to skew effort towards those activities being measured. The choice of measures and indicators is an exceedingly “tricky” business. Choice of the wrong measures and indicators, which do not capture all-important aspects of the purposes of an organisation or a programme, could bring about unintended and undesirable responses. In addition to quantitative data, performance measurement in the public sector should be based on “good” qualitative indicators that require sensitivity to legislated goals, particular problems encountered in operations, and the impacts of the activity on other organisations and people (see Schultze,

1970: 152; Peirce, 1981: 33-7; Mintzberg, 1982; Arviddson, 1986; Kelly, 1988; and Mulreany, 1991: 23).

Performance measures and indicators have two main roles. Firstly, there is their internal management role. They can provide managers with information necessary to make decisions, thereby assisting them in judging how far their objectives have been achieved. Their second role is to provide external auditors with a basis for judging performance and establishing accountability (Jackson, 1988c; Rouse, 1993: 66-7). In their first role, Burningham (1990, 1992) sees them having both a “control” and a “development” function. They are extremely useful yardsticks/standards against which to measure the performance of public activities. It performs a roughly similar task to the measure of profitability in the private sector to give information about the performance to managers (Daffen and Walshe, 1990: 146-51). In performing both their roles, they provide the possibilities of comparisons: (i) inter-sector comparisons (i.e. comparisons between the performance of statutory, voluntary and private sector organisations); (ii) inter-authority comparisons with league tables and other benchmarks (i.e. comparisons between the performance of similar authorities like local authorities); (iii) time or trend comparisons (i.e. comparisons with the past performance of the same organisation); (iv) target comparisons (i.e. comparisons with some theoretical model which generates “ideal” performance targets) (see Hill and Bramley, 1986: 187-95; Boyle, 1989: 23-4; Carter, Klein and Day, 1992: 46-8; Flynn, 1992: 113-5; Rouse, 1993: 68-9). They act as a substitute for consumer choice in promoting competition; at the same time, and equally important, they strengthen citizens/customers’ democratic control of public services (Ridley, 1995). Recognising the potential conflict between their internal and external roles due to the different needs of internal managers and external stakeholders, Jackson argues for a “complex mosaic of indicators” rather than a single set, especially comparing performance indicators with “mirrors” which reflect particular aspects of an organisation’s activities (1988c: 11-2).

Some of them reflect the financial dimension of performance such as economy (e.g. cost indicator, source of fund indicator) and efficiency (e.g. level of resourcing indicator, unit cost indicator, workload indicator, productivity indicator, time target, volume of service, utilisation rate) while others illustrate other facets of performance, beyond cost indicators, such as effectiveness (e.g. outcome indicator, casework, customer survey), equity (e.g. availability of service) and quality (e.g. customer satisfaction survey) (Jackson and Palmer, 1992: 21-4; Jackson, 1995b: 1, 5; Rouse, 1993: 69-72). In brief, focusing solely on the financial aspect of performance is too simplistic approach for the public sector. The financial aspect must be treated as one among a broader set of

aspects, including quality, equity, customer satisfaction; and non-financial performance measures and indicators must be developed (Eccles, 1991: 131-7).

D) Performance Auditing: The job is not completed with performance monitoring and performance measurement through developing performance measures and indicators. Performance needs to be audited “internally” and “externally” as well. “VFM auditing”² is a part of internal audit function that aims to assist the members of an organisation in the discharge of their responsibilities (see Institute of Internal Auditors, 1988: 3). Within this framework, VFM is a means of assisting public sector managers to improve performance in the dimensions of economy, efficiency and effectiveness (Jackson, 1988b: 9). With this feature, VFM auditing is distinct from the traditional audit aiming at expressing professional judgements about the legality and procedural expediency of the way in which funds have been spent. It determines whether the desired results or benefits are being achieved, whether the objectives established by the legislative or other authorising body are being met and whether the agency has considered alternatives which might yield desired results at lower cost (Morse, 1971: 42). It brings with it assurance and confidence in the operation of government since it is more than just ensuring legal and financial propriety (Jackson, 1995b: 2). Thus, VFM can be thought of as an “analogue” to profit as a measure of management success (Jones, Lewis and Jordan, 1988: 2.4). In other words, VFM auditing is the public sector equivalent of market mechanism (perfect competition) providing a framework for measuring performance in terms of “Three E’s” (economy, efficiency and effectiveness)³ (Palmer, 1991: 60-1).

In addition to internal performance auditing (i.e. VFM auditing), performance of public organisations or services are audited externally. This is an evaluation of evaluation. The major elements of an “external performance auditing” are: analysis of the external environment; evaluation of past performance and present activities; and identification of future opportunities and threats. External audit function is carried out by impartial supreme “external auditing” bodies such as the General Accounting Office in the U.S., the National Audit Office or the Audit Commission in the U.K., and the Court of Accounts (*Sayıştay*) in Turkey⁴. Some audit bodies, notably those in North America, Sweden, Netherlands (and Turkey), adopt a more judicial style of audit, but the style of audit in U.K. is essentially more politico-managerial (Glynn, Gray and Jenkins, 1992: 68). In both cases, however, external auditing is aimed at not only focusing on financial probity and certification audit but also extending its enquiries to evaluation of the performance of central and local governments against the criteria of economy, efficiency and effectiveness (see Jackson and Palmer, 1992: 10, 42; Gray, Jenkins and Segsworth, 1993; and Jackson, 1995b: 3). Only an independent examination can ensure that

appropriate methodology of measurement is being adopted (e.g. performance measures and indicators, case studies, customer surveys and some quantitative techniques) and measurement is being correctly carried out. An independent audit carried out by an impartial external body is a guarantee of validity and reliability of measurement (Glynn, Gray and Jenkins, 1992; OECD-PUMA, 1993: 5, 35). External auditors are today charged with the legal responsibility of ensuring that proper arrangements have been made for securing economy, efficiency and effectiveness in the use of taxpayer's resources (Jackson and Palmer, 1992: 38). With this feature, external auditing encourages and promotes good management (Glynn, Gray and Jenkins, 1992: 68).

Now we could search more about performance measurement and the difficulties of measurement as an important part of the problems in achieving efficiency in the public sector.

II) PERFORMANCE MEASUREMENT IN THE PUBLIC SECTOR

The “wave of performance measurement” (Pollitt, 1986b: 315; Carter, 1989: 132-3), accompanied with other managerial and commercial measures, represents a significant technical and cultural change in the public sector. The design and implementation of performance measurement, with the development of performance measures and indicators, is a part of the new public management approach in the public sector (see Jackson, 1995b: 6-7). Performance measurement is a key aspect of performance management on the grounds that “if you cannot measure it you cannot improve it” (Amstrong, 1994: 60). With this feature, performance measurement provides public decision-makers with an effective tool in their struggle for improving performance in the public sector.

A) Rising Concern for Performance Measurement: Like general concern for the performance of the public sector, the measurement of this performance is actually not new. It was a concern in ancient civilisations (see Brinkerhoff and Dressler, 1990; Martin, 1992) and is found in classical management literature (e.g. Taylor, 1911; Gulick, 1937; and Ridley and Simon, 1938). Efficiency and effectiveness have become a central concern of management theorists since the classical era. However, the development of a system to measure the performance of public organisations, public services or programmes has been a centrepiece of most attempts to improve governmental performance during the second half of the twentieth century. In the U.S., the measurement of performance (output) in the public sector goes back to the 1960s. Such activities at both federal and state-local government levels gained momentum in the 1970s (Hatry, 1978; Levitt, 1986; also see Levitt and Joyce,

1987: Chp. 7). Since then American presidents have had great concern with performance improvement and launched various performance improvement programmes (e.g. President Nixon's 1973 Federal Government Productivity Programme; President Reagan's 1986 Productivity Improvement Programme; President Clinton's 1993 National Performance Review). Some federal government organisations (e.g. the Bureau of the Budget, the Bureau of Labor Statistics, the General Accounting Office, the Office of Personnel Management; the Office of Management and Budget; and the Civil Service Commissions) have had major roles in promoting performance consciousness and measurement (see Downs and Larkey, 1986: Chp. 3; Rosen, 1993: Chp. 1; also see Holzer, 1992). The Grace Commission (1984) reaffirmed the importance of cost-savings in the public sector. In recognition of the importance of performance measurement, the National Academy of Public Administration passed a resolution in 1991 that urged all agency heads and key programme managers to develop and utilise performance measures (NAPA, 1992). Finally, the Congress enacted the Government Performance and Results Act in 1993 with the aim of a vigorous implementation of performance measurement across federal agencies. The need for development of performance measures and indicators has received emphasis within especially the reinventing government movement (see Osborne and Gaebler, 1992; and Gore, 1993).

In the U.K., the Fulton Committee called for managers and units to be held "responsible for performance measured as objectively as possible" (Fulton Report, 1968). Only later in the mid-1970s, when faced with severe financial problems, the British government began to make a systematic attempt to measure and control the performance of the nationalised industries. The election victory of the Conservatives in 1979, and their desire to get better value for money from the public sector, has given a further boost to the systematic development of performance measurement in all areas of the public sector. The Rayner Scrutinies of early 1980s heightened consciousness about costs and resource use (Jackson, 1988a). The main impetus for this development is the Financial Management Initiative (FMI) (Cmnd 8616/1982 and Cmnd 9058/1983). FMI requires that public managers should have a clear view of their objectives; and, wherever possible, measure their performance in relation to these objectives. The questions public managers are asked to answer are "where is the money going and what we are getting for it?" Another milestone is the Citizen's Charter programme (Cm 1599/1991). This programme promises citizens/customers certain standards of services and the publication of performance indicators. All these initiatives have increased the role of performance measurement and reinforced interest in developing it further in the 1990s. As a matter of fact, both the British Treasury and external auditing bodies (i.e. the National Audit Office for the central government; the

Audit Commission for local governments in England and Wales; and the Accounts Commission for Scotland for the Scottish local governments) have set up the framework for performance measurement and contributed to the development of performance measures and indicators (see Jones, Lewis and Jordan, 1988; Audit Commission, 1988, 1990, and 1995). Also, the British central departments have contributed to the development of performance measurement throughout 1980s and 1990s (see Lewis, 1986; Beeton, 1987; and Durham, 1987).

The trend at large, in many developed countries, has been named as the “rise of the evaluative state” (Cave and Kogan, 1990: 179). The literature on the theory and practice of performance measurement has become far too extensive to cite completely here, but we can say that public sector performance measurement and improvement initiatives have become something of an international movement (see Cave, Kogan and Smith, 1990; Dixon, Kouzmin and Scott, 1996; OECD-PUMA, 1994 and 1996). This trend has become partially influential in Turkey since the late 1980s as well.⁵

Although performance measurement is often undertaken with great fanfare, as an idea it is not new in the public sector. Taylor’s scientific management represents the first wave of this idea; the application of PPBS constitutes the second wave; and performance measurement forms the third and the newest wave. As Savas emphasised, public sector landscape is littered with remnants and reminders of vast arsenal of performance and rationality improvement techniques such as PPBS, ZBB, PAR and MBO, and their impacts have been modest and often short-lived (1992b: 79-80). The contemporary enthusiasm for performance measurement in some ways represents a resurrection of managerialism advocated by the Maud (1967) and Fulton (1968) Reports three decades ago. Many of the same thorny issues that dogged early reform attempts seem to reappear to haunt it (Carter, 1989: 138). However, unlike the previous techniques, performance measurement is unlikely to fall victim to changing fashion in management techniques, for several reasons: (i) the requirement for performance measurement is now enacted in law and administrative regulations; (ii) major professional accountancy firms have now a stronger vested interest in making it work; (iii) it is already recognised that information obtained from such techniques constitutes only one of many elements involved in a policy decision; therefore, authorities who are responsible for measurement now try to collect right and enough data according to the strategic and operational needs; (iv) the institutional and cultural context, overlooked in the 1960s and 1970s, is now given serious consideration (see Glynn, 1986; OECD-PUMA, 1993: 16-7; Rouse, 1993: 73-4); (v) the computer technology for making general use of performance measures and indicators is now available; and (vi) the political context has been different. For example,

Conservative governments in the U.K. in the 1980s and 1990s provided sustained and powerful support for this initiative, unlike the earlier Wilson and Heath governments (Carter, 1989: 138). Thus, performance measurement seems to have an established place in the repertoire of public management (see Carter, Klein and Day, 1992) and the evaluative state is likely to remain a major economic and political preoccupation (Mulreany, 1991: 32).

B) The Purpose of Performance Measurement: One of the most important weaknesses of government bureaucracy is its relative isolation from internal and outside feedback and evaluation (see Wriston, 1980: 181). It is often argued that inefficiency is due to lack of proper information, performance measurement and auditing systems. Public managers are actually blind without a proper measurement and auditing system which shows how public services, organisations and managers/employees are successful hitting predetermined economy, efficiency and effectiveness targets. As Jackson aptly points out, performance measurement indicates whether electorate, taxpayers and users of public services (i.e. distinct stakeholders) obtain value for money (1993b: 9).

Within this context, performance measurement is an important managerial aid: (i) to improve decisions about the allocation and, in particular, best using of public resources made by elected public officials or appointed executives and managers of public organisations through giving more and accurate information; (ii) to the control of public expenditure by providing information in order to get more yield out of the taxpayer's money ("more bang for the public buck"); (iii) to improve the general performance of programmes, services and organisations by increasing managerial competence in the areas of budget appropriations, and motivating staff through performance-related pay and promotion etc.; and (iv) to increase accountability of governments to the public (in particular taxpayers), public service providers to their service users, public service executives to their elected bodies or appointed governing boards of their organisations; lower-level public managers and staff to executives and higher-level managers of public organisations (see Jones, Lewis and Jordan, 1988: 1.1; Carter, 1989; Jackson and Palmer, 1992: Chps. 2 and 3; Bouckaert, 1990: 59; Jackson, Beeton, Haselbekke and Ros, 1991; Epstein, 1992: 162-3; Hatry and Fisk, 1992: 139, 153; OECD-PUMA, 1993: 4, 10). Thus, performance measurement fuels main management processes such as budgeting, production, personnel and control with some solid facts. Any failure to measure performance results in (i) detailed regulation of means of production, procedures, inputs, and organisation by the ministry involved; and (ii) defensive behaviour to avoid any action that could be shown to be a mistake (Schultze, see 1970). With all these features, performance measurement is of crucial importance to both an efficient and effective

government and an accountable and democratic government (see Holzer and Halachmi, 1996).

Performance measurement is sometimes regarded as an unwanted form of “backseat driving”. It provides an opportunity for government to retain firm central control over public organisations by exercising strategy of “hands-off” rather than “hands-on” control while pursuing a policy of decentralisation (Carter, 1989). This policy based on the “bureaucratic paradox” that it is necessary to centralise in order to decentralise (Perrow, 1977). This paradox can be overcome by the “tight-loose” principle of Peters and Waterman (1982). Actually, the logic is straightforward: if the government is to retain control and accountability then the centre must be able to state explicitly the form, quantity and quality of inputs, outputs and outcomes that it expects the decentralised service to provide (Carter, 1989).

Although performance measurement is a positive-sum game in the long-run (Hill and Bramley, 1986: 200-201), building support for this activity and overcoming legal, structural and cultural-behavioural blockroads on this way (see Ammons, 1992; Rich and Winn, 1992; Rosen, 1993: Chp. 2) are technically and politically difficult tasks. During the periods of financial restraint, performance measurement can be considered as a means of “central government control” over service delivery to cut costs at governmental level; and as an instrument of “management control” and “punishment” that may lead to salary cuts, an increased workload or even redundancies at organisational level. It is also regarded as a new application of “Scientific Management” control techniques to drive efficiency. Therefore, it calls the resistance of employees, public service professionals and trade unions (Pollitt, 1986b, 1987, 1989, 1990; Flynn, 1992: 110; Jackson, 1993b: 9; Jackson, 1995b: 1-2). Focusing on economy and efficiency aspects of performance with the aim of control tends to alienate employees since they feel as if they are on an assembly line (Osborne and Gaebler, 1992: Appendix B). Downs and Larkey ask that what organisation could be expected to cheerfully provide information that might result in the loss of jobs, resources and prestige (1986; see also Caudle, 1987; Flynn, 1992: 110). In a penal environment of control, those who are the subject of control are only likely to release that information which shows them in the best light. They are also likely to engage in gaming behaviour, which results in the distortion of performance indicators through the equivalent of creative accounting (Pollitt, 1989; Jackson, 1995b: 5-6). Whereas, information obtained from performance measurement should be primarily used for guidance rather than control (see Flynn, 1992: 123; Selim and Woodward, 1992: 163; Jackson, 1995b: 5-6).

Performance concern can easily be turned against bureaucrats, politicians and other stakeholders who feel that the status quo are under threat as well. As a matter of fact, they are all too aware of this Pandora's box character of performance concern and fear it (see Downs and Larkey, 1986: 91-2). Bureaucrats either resist to measurement or manipulate performance indicators. Such behaviour raises question about the accuracy of the results of performance measurement studies in the public sector (see Blankart, 1983: 160). The same goes for politicians. They often hesitate to express policy goals in clear-cut terms and prefer vague terms in order to escape from control (Downs and Larkey, 1986; also see Flynn, 1992: 109). In some cases, outputs of governments could be so politically sensitive that politicians have an incentive not to enquire too closely into what is going on (Flynn *et al.*, 1988; also see Jackson and Palmer, 1992: 35). Furthermore, they make bureaucrats scapegoats for poor governmental performance in the political arena as if they are fully innocent (Millward and Rainey, 1983: 139).

Therefore, performance measurement in the public sector stands at the crossroad of many of the "big issues" (Jackson, 1995b: 2). As Pollitt argues, performance measurement in the public sector is a "political question". Performance measures and indicators are often "value-laden" and rise "perennially awkward, political questions" (1986a: 168). In the construction of them and setting and implementing a performance measurement system we could confront such questions as: "who sets the criteria?"; "whose values are to count?"; "whose interests are being served?"; "how conflicting values can be reconciled?" The key question is: "how can accountable democratic institutions be designed to ensure that appropriate incentives exist to assure high performance (see Jackson, 1993a: 4; 1993b: 9; and 1995b: 2). It is not possible to leave the "political dimension" out of a discussion of public sector performance (Beetham, 1987: 36; also see Rich and Winn, 1992). In the public sector, decision-making is not a simple case of using rational techniques. Strong political lobbying from specific groups plays a significant role (Savas, 1972; and Jackson, 1988c: 14). Performance measurement cannot, therefore, be seen as neutral technical exercise. It is, in practice, structured by the political context in which it is operationalised (Flynn *et al.*, 1988) and it is, at least, partly contingent on the prevailing ideological climate (Rouse, 1993: 67). Performance measurement system, therefore, raises some fundamental questions of governance with its "political" dimension (Flynn, 1986; Carter, Klein and Day, 1992: 2, 46; Flynn, 1992: 110).

Within this political context, public sector performance means different things to different groups. Each group perceives and defines performance according to its own set of interests and values. It reflects the variety of values placed upon the activities of government (Jackson and Palmer, 1992: 11). We

need to recognise the necessity of a “multiple constituency” or “multiple stakeholder” approaches since many “stakeholders”, who have vested interests and potential roles to play, involved in performance measurement. The internal stakeholders are high-level bureaucrats (e.g. political appointees and permanent senior civil servants), middle-level managers, professionals, and employees. The external stakeholders are the public (as taxpayers, suppliers, clients and voters), elected national or local officials (e.g. legislators, government executives), the public sector unions, outside organisations (e.g. budgeting and auditing bodies, professional associations, efficiency centres and researchers), and the media (see Kanter and Summers, 1987; Pollitt, 1989; Harrison and Pollitt, 1992: 101; Jackson and Palmer, 1992: 11 and figure 2; Rich and Winn, 1992; Rosen, 1993: Chp. 2; Rouse, 1993: 74). It is unlikely that the interests of these various stakeholders will be identical. Because different stakeholders have different interests in the performance of public organisations and they prefer different kinds of performance measures and indicators, multiple stakeholder approach helps to force the question “whose value for money is being considered?” Often different perspectives of value for money will come into conflict and will need to be resolved. Such a “pluralistic” approach facilitates the attempts to balance these many perspectives. However, this is not an easy task. This is the “business of politics”. An acceptable balance will vary from place to place and from time to time depending upon the dominant ruling stakeholder values. Thus, performance measurement is not a technocratic value-free concept (Jackson and Palmer, 1992: 11, 35). The views about political aspect of performance measurement, however, should not be a reason for abandoning a rational approach to performance management (Jackson, 1988c: 14; 1993b: 9).

C) The Application of Performance Measurement: Performance measurement has been heavily applied to many different public services for last two decades. There is now a substantial body of literature on the introduction of performance measurement to the major public services (see, for example, Jowett and Rothwell, 1988; Jackson, Beeton, Haselbekke and Ros, 1991; and Jackson, 1995a).

In many countries, discussions have also started on the ways of doing performance measurement: whether performance measurement should be situated at and guided from the centre or left at a decentralised level. The extent to which publication of performance data can be left to individual departments, or should be controlled centrally, is also a matter of continuing debate. At present, there is no firm consensus even among countries in the OECD region. Departmental form is supported with the idea of decentralisation; centralised form is supported with the experience that central management bodies help to create good technical and cultural environment to support the development of

performance measurement systems (see OECD-PUMA, 1993). In some countries, central management bodies set the framework and then review the performance of public organisations; in some others, performance measurement programmes are conducted at departmental level. There are some countries that have involved in performance measurement at both levels (see OECD-PUMA, 1994 and 1996). For example, the British Treasury have set out an approach towards performance measurement and have exercised a general control over the whole process (see Jones, Lewis and Jordan, 1988). Within this framework, the British central departments have developed performance measures and indicators and then applied them since the early 1980s (see Lewis, 1986; and Durham, 1987). In all cases, however, there is now hardly a public sector domain that is not subject to performance measurement. A particular culture of corporate management is now being installed in the public sector based upon economic concepts of rationality rather than legal rationality and professional discretion (Cave and Kogan, 1990: 180; and Pollitt, 1990).

A number of factors affect the feasibility, acceptance and success of a performance measurement system when it is applied to the public sector. These are: (i) “external factors” (e.g. the level of political commitment and support, the clarity and measurability of organisational goals, objectives and policy directives, and the width of stakeholder base); and (ii) “internal factors” (e.g. the level of executive-management commitment and support, the readiness of organisational culture, the nature of management style-participatory and democratic or bureaucratic and authoritarian, the level of motivation of staff, the level of support given by the union, the managers and the staff at all levels, the flexibility of organisational structure, the level of relationships with other management systems, service characteristics, the level of technical capacity or organisation, skills of managers and staff, and the cost of performance measurement) (see Glynn, 1986; Holtham, 1988; Jackson, 1988c; Jackson and Palmer, 1989 and 1992; Jackson, Beeton, Haselbekke and Ros, 1991; Flynn, 1992; Osborne and Gaebler, 1992: Appendix B; Selim and Woodward, 1992; OECD-PUMA, 1993; Sørensen, 1993; Jackson, 1995a) Selection of performance measures and indicators in this system is also related to the objectives of the activity concerned and the unit of organisation, in addition to the nature of political climate since performance measurement is a valued-laden exercise. Finally, the success of such a system will be depended on not only its setting but also its way of implementation (see Jackson and Palmer, 1992: Chp. 15; Jackson, 1995b: 1; Meekings, 1995). Tanzi (1982) also indicates that more or less similar factors play important roles in performance measurement in developing countries.

The main issues arising from the strategy of using performance measurement as a “hands-off” instrument of control can be posed as follows:

(i) the difficulty in assessing units that do not “own” some or all of their performance (constraints on performance due to the effect of environmental factors and the interdependence of different units, services or activities within the same organisation); (ii) the lack of clear objectives (multiple, ambiguous and conflicting objectives; and conceptual difficulty in establishing the relationship between the activities of a service and its impact); (iii) the implications for management style (the prescriptive dial performance indicator is a top-down management tool that lends itself to a “command style” of management, but the descriptive tin-opener performance indicator suggests the need for a more “persuasive style” of management); (iv) the inadequacy of information systems; (v) the relationship between the centre and periphery (indirect lines of responsibility and accountability: an arms’-length relationship); and (vi) the relationship between the bureaucrat and the professional service provider (professional expertise and discretion in performance measurement and the independence of professional accountability from the process of political and managerial accountability) (Carter, 1989).

While performance measurement undoubtedly has many benefits to offer, is not a costless activity. It involves “transaction costs” (Jackson and Palmer, 1988: 209). Establishing and operating a performance measurement system takes considerable time, effort and resources. There are also a number of pitfalls that those who use of performance indicators need to be aware of (e.g. information distortion, information overload, difficulties in the interpretation of statistics that are used to form performance indicators, overemphasis on quantification, overemphasis on short-termism, and gaming or manipulation) (see Jackson and Palmer, 1992: 30-3).

It is argued by Ranson and Stewart (1994: Chp. 10) and Stewart and Walsh (1994) that performance in the public domain is an elusive concept since the meaning to be given to it can never be completely defined, and the criteria by which it is judged can never be finally established. It is elusiveness of the nature of performance that makes its measurement difficult for the public service. In other words, the difficulties of measurement are inherent in the uncertain nature of performance in the public domain. The reason why adequate performance measures and indicators cannot be found in the public domain is, therefore, not a matter of technical problem alone; it is inherent in its character. It means that no set of indicators can ever be assumed to be complete, since in the public domain no relevant issues can be excluded. It means, too that the weight to be attached to any factor should be the subject of public discourse and political differences. In the political process there can be trade-offs between different factors (e.g. between economy and effectiveness, between efficiency and equity) as Jackson (1990: 11) indicates. Public sector managers have to choose the appropriate trade-offs between these different

dimensions of performance (Jackson and Palmer, 1992: 20). Again, trade-off is a matter of political judgement rather than a measurement where we weigh one value against another (Stewart and Walsh, 1994: 48). In defining what is appropriate, management needs to pay attention to the views and values of a number of different constituencies or stakeholders, each of whom judge the performance according to different criteria. Once performance in the public domain is recognised as having many dimensions (see Dalton and Dalton, 1988), and being inherently contested, then performance measures and indicators can be seen as competing or reflecting different ethics (e.g. economic, democratic, legal and professional ethics) and value systems. Different ethics reflect different values and different values cannot be reduced to a single measure. The lack of an ultimate measure makes judgement crucial to performance measurement in the public realm; and these issues can only partly resolved by the development of measurement techniques. These are issues which are usually absent from private sector decisions and are often forgotten when simplistic private sector managerial prescriptions are recommended for public services (Jackson and Palmer, 1992: 20, 35).

Public services need to be measured along four dimensions: “inputs” (e.g. number of staff employed in hospitals); “intermediate outputs” (e.g. the number of hospital beds created); “outputs” (e.g. medical care provided for a patient); and “outcomes” (e.g. improvement in general health of the population) (Jackson and Palmer, 1989: 51; and 1992: 16, 28; Palmer, 1991: 65)⁶. Without monetary measures (actual price, profit or rate of return measures), our attention have turned to various surrogates of performance in performance measurement. As public services are very complex, determination of these quite subjective surrogates, which are called as performance indicators, is not a simple task. In order to have reliable information about performance, measures of output and outcome are required and in most instances that simply is not available for many public services. Difficulties in defining and measuring public sector output and outcome are often cited in the literature (for example, see Levitt and Joyce, 1987; and Jackson and Palmer, 1992). The outputs of the public sector are multiple, complex, and often intangible. Outcomes (the final impact that the service has on the recipients) are the subjective judgements by which citizens evaluate their governments. Instead, indicators of intermediate outputs or activities are produced. Whilst these data are useful they are only a step forward a more complete measure (Jackson, 1988b: 11; and 1993b: 12).

In this context, it is not surprising that the indicators of effectiveness are scarce (Jackson, 1988b: 12; 1993b: 12). The general picture which can be drawn both from the literature and the practice is that measuring effectiveness is an exercise fraught with not only technical problems (e.g. the multiple, vague and sometimes conflicting goals and objectives of government, the abstract and

qualitative nature of public sector outcomes, the uncertainties of the connection between these abstract ends and the chosen means to achieve these ends, a time-log between the activity of service and the impact of service, difficulties in the identification of consumers in the public sector, the conflict of competing values of different stakeholders about public services, and expensiveness of collecting data on effectiveness which are external to the organisation) but also political problems (e.g. politically sensitive nature of policy effectiveness measurement) (see Glynn, 1986; Kelly, 1988; Jackson and Palmer, 1989 and 1992; Cave, Kogan and Smith, 1990; Mulreany, 1991; Carter, Klein and Day, 1992; Glynn, Gray and Jenkins, 1992; Hoyes, Means and Le Grand, 1992; and Rosen, 1993). As Cave, Kogan and Smith point out, therefore, attempts to measure effectiveness often take the investigator into “uncharted waters” (1990: 11).

As measuring effectiveness, quality and consumer satisfaction is difficult, they are usually ignored in accordance with the principle that “if it cannot be measured then it does not count” (Jackson, 1988b: 14, 19; see also Plowden, 1985: 407; and Bourn, 1992: 37). Difficulties in measuring effectiveness are often used as an excuse for avoiding effectiveness measurement and then performance measurement concentrates only economy and efficiency (i.e. X-inefficiency) aspects of performance but not enough on issue of effectiveness (i.e. allocative efficiency). Therefore, performance measurement is, in practice, regarded as reducible to economy or, put more simply, cost (input) reduction (Gray and Jenkins, 1985; Greenwood and Wilson, 1989: 12-3; Holtham, 1992: 96-7; Jackson, 1988b); and then public sector managers are often held to account in terms of economy and efficiency rather than through more complex notion of effectiveness. This is easy but a negative attitude. Economy and efficiency measures and indicators are necessary and valuable, but unless they are complemented by some effectiveness measures and indicators (i.e. efficiency at *what?* and efficiency for *whom?*) one is left in a political and ethical desert. It may be efficient or economical to leave remote communities without some major public services but this should not be the only test of public policy (Pollitt, 1990: 173-4). In addition, in the face of overemphasis on economy and efficiency aspects of performance, public officials may change their behaviour that yields unintended effects. For example, a police force whose success is judged by the number of arrests may have a high incidence of wrongful arrest; or if hospitals are required to be efficient in terms of bed use, they may release patients prematurely (Jackson, 1988c: 14; Mulreany, 1991: 21). Short term economy and efficiency gains may lead to ineffective results in the long term. If we cannot measure other aspects of performance nor do we agree about their relative importance (e.g. effectiveness, responsiveness, honesty, equity and fairness, accountability), government will always appear to have poor

performance (Gunn, 1988: 23; Wilson, 1989: 317-8). This ignorance obviously impedes organisational learning within the framework of strategic-management perspective and creates the suspicion that performance measurement is another instrument of organisation control (see Jackson, 1993b).

In the face of the difficulties in measuring performance in the public sector, some may argue that “no measure is better than a poor measure”. This view is extreme and unhelpful. Even fragmentary information and imperfect and relatively simple measurement is an improvement on nothing if used prudently (Sørensen, 1993: 235-6; Jackson, 1988c: 14, and 1993b: 9). Therefore, it would be wrong to conclude that it is impossible to measure and analyse performance and make suggestions for their improvement in the public sector (see Jackson, 1988c: 14, 1993b: 9; Hughes, 1994: 208). Even authors who are critical about the current application of performance measurement admit that it has an important role in supporting politically informed judgement in democratic context (see Ranson and Stewart, 1994: 231; Stewart and Walsh, 1994; and Smith, 1995). The original idea behind the managerial reforms is to provide some surrogates measure for the use of profit as a bottom line in the private sector. If performance measures and indicators cannot be developed, politicians and public managers will have only their personal judgement to rely on. Therefore, they should be used in the full awareness of their limitations and dangers (e.g. the danger of gaming among main stakeholders; the danger of targetology; the danger of becoming tool for control and punishment; and the danger of becoming ends in themselves) rather than abandoning them completely. In spite of the technical difficulties, measuring performance must become embedded in the management culture of the public sector. If used wisely and sparingly, performance measurement is a valuable managerial tool. It can provide the substance of accountable management in improving economy, efficiency and effectiveness in the public sector. If not, public money and managerial time could be wasted, and more seriously, managerial action could be distorted (see Jackson, 1988c; Jackson and Palmer, 1989: 30 and 1992: 12; also see Likierman, 1993; and Rouse, 1993: 72-3). Performance measures and indicators are not a panacea or a mechanical substitute for good judgement, political wisdom or leadership (Jackson, 1988c: 15; and Jackson and Palmer, 1989: 30). It should be seen as an auxiliary means of informing, assessing and judging.

The difficulties of measuring performance in the public sector mentioned above are not ignored if a strategic management perspective, such as that advocated by Jackson and Palmer (1992), is adopted. This approach, which of benefits are well recognised in the literature on private sector performance (see Kaplan, 1990), captures a much richer set of performances than simple and naive approach. It focuses attention on service quality and thus, consumer

satisfaction, not just the simple financial measures. Within the strategic management approach, the information generated by performance measurement is a means of “organisational learning” rather than a means of “organisational control”, as it undoubtedly is in the classical and scientific management paradigm. If actual performance falls short of a pre-set target, the management can ask the question “why was there a shortfall?” and learn from the answer provided. This does not imply that there is never a control role for performance measurement. The question is of striking the right balance (Jackson and Palmer, 1992: 3, 17; and 1995b: 5-6).

CONCLUDING REMARKS: THE POLITICS OF PUBLIC SECTOR PERFORMANCE

It should be clear from the discussion made above that there is nothing straightforward about the concept of public sector performance and that those who believe that government performance can be measured, audited and improved through simple-minded tinkering should take special note. In the public sector, the demand to meet the criteria of performance (economy, efficiency, and effectiveness) is itself a “political demand” which has consequences for the nature and level of the service provided. Performance issue is political because it determines who defines the rates, quality, and quantity of work performed by public employees. Decisions about what kind or level of service is to be offered and what criteria should be applied to measure its performance are inescapably a value-laden “political judgement” as well as a technical matter. However, this does not mean that performance criteria cannot apply to the public sector activities and all evaluations can be made politically.

It can be said that much progress has been made in determining the different aspects of public sector performance and then in measuring and auditing through introducing of new managerial techniques to the public sector. On the subjects of performance measurement, performance auditing and performance improvement, public sector managers can learn something from private sector practices. It is preferable to consider how some of the desirable practices of private sector might be introduced into the public sector rather than insisting either to preserve the traditional control practices of public administration or to increase the role of the private sector practices without regarding the characteristics of public services. As a matter of fact, even supporters of public service by government now admit that governmental performance can be increased by redesigning public organisations with adequate systems of information and measurement, auditing and accountability. It should be kept in mind, however, that the moral and political foundations of

public services as well as their performance should be taken into account in the public service. This is all about the “politics of public sector performance”.

NOTES:

¹ As Jackson aptly indicates that some mistakenly believe that the public sector has much to learn about performance measurement from the private sector (1995b: 2). It has long been recognised that financial measures alone are inadequate in the public sector because of nature of outputs. This has resulted in the public sector being far ahead of the private sector in developing non-financial performance measurements (Institute of Chartered Accountants in Scotland, 1993). It should also be acknowledged that, as Jackson points out, information about profit comes a long time after the events that generate the profits have taken place. Profit is only known once accounts have been finalised. In the meantime, even private sector managers require a series of measures and indicators against which the performance of current activities can be judged (1988c: 11; also see Carter, Klein and Day, 1992: 28).

² For detailed information on VFM auditing in the public sector, see Butt and Palmer (1985); Jones, Lewis and Jordan (1988); Public Finance Foundation (1988); Jackson and Palmer (1989 and 1992); Price Waterhouse (1990); and Jackson (1995a).

³ VFM framework is made up of three elements, now commonly referred to as the “Three E’s”: “economy” (i.e. minimising resource consumption), “efficiency” (i.e. cost-cutting), and “effectiveness” (i.e. goal accomplishment) (see, Jones, Lewis and Jordan, 1988: 2.4, 2.5). For the clarification of the concepts of Three E’s, see the National Audit Office (no date), Jackson (1988b) and Jackson and Palmer (1988, 1989, 1992). Taken together economy and efficiency approximate the economists’ notion of “X-efficiency” (technical efficiency); effectiveness is an approximation to what economists consider as an “allocative efficiency”. For the connection of VFM framework (Three E’s) with the economists’ definitions of allocative efficiency and X-efficiency in the public sector, see Jackson (1988a: 250-251); and Palmer (1991: 62-63); see also Daffern and Walshe (1990: 144); and Stanbury and Thompson (1995: 426).

⁴ External performance auditing is getting popular issue in Turkey as well. With the Law dated 1996 and numbered 4149 (Annexed article 10), which modified The Law of the Court of Accounts dated 1967 and numbered 832, the authority to do performance auditing is granted to the Court of Accounts. For detailed information about the efforts of the Court of Accounts in using performance auditing in the Turkish public sector and its feasibility, see Demirbaş (2001).

⁵ The Turkish Court of Accounts has supported the works on performance measurement and performance auditing through its publication facility (*Sayıştay Yayınları*) and its own journal (*Sayıştay Dergisi*) since the late 1980s. The State Planning Organisation (*Devlet Planlama Teşkilatı-DPT*) also emphasised the importance of performance management and performance auditing systems in preventing the waste of public resources in the course of preparatory works for the 7th and 8th National Development Plans (see DPT, 1994: 6-7 and 2000: Chapter V/2).

⁶ It is important to note that these terms and their definitions are not universally accepted (see Carter, Klein and Day, 1992: 36, Table 2.2). And it is not always easy to determine whether their versions reflect semantic or conceptual differences (Carter,

Klein and Day, 1992: 36). These differences may reflect political perspectives of those use these terms. For example, the omission of any notion of outcome may indicate a reluctance to ask fundamental questions about the success of public policies or an unwillingness or inability to define objectives against which performance can be assessed (Carter, Klein and Day, 1992: 37).

REFERENCES

- Ammons, D. N. (1992), "Productivity Barriers in the Public Sector" in M. Holzer (ed.), *Public Productivity Handbook*, New York: Marcel Dekker, Inc..
- Armstrong, M (1994), *Performance Management*, London: Kogan Page.
- Arvidsson, G. (1986), "Performance Evaluation" in F. X. Kaufmann, G. Majone and V. Ostrom (eds.), *Guidance Control and Evaluation in the Public Sector*, Berlin: Walter de Gruyter.
- Audit Commission (1988), *Performance Review in Local Government: A Handbook for Auditors and Local Authorities*, London: HMSO.
- Audit Commission (1990), *Performance Review Supplement: Implementation Guide*, London: HMSO.
- Audit Commission (1995), *Local Authority Performance Indicators*, Vol. 1, 2, 3, London: HMSO.
- Beetham, D. (1987), *Bureaucracy*, Milton Keynes: Open University Press.
- Beeton, D. (1987), "Measuring Departmental Performance", in A. Harrison and J. Gretton (eds.) *Reshaping Central Government*, Hermitage, Berks.: Policy Journals.
- Blankart, C. B. (1983), "Comment on F. Forte's Article" in H. Hanusch (ed.), *Anatomy of Government Deficiencies*, Proceedings of a Conference held at Diessen, Germany, July 22-25, 1980, Berlin: Springer-Verlag.
- Bouckaert, G. (1990), "History of the Productivity Movement", *Public Productivity&Management Review*, 14.
- Bouckaert, G. (1992), "Public Productivity in Retrospective" in M. Holzer (ed.), *Public Productivity Handbook*, New York: Marcel Dekker, Inc..
- Bourn, J. (1992), "Evaluating the Performance of Central Government" in C. Pollitt and S. Harrison (eds.), *Handbook of Public Services*, Oxford: Blackwell Business.

- Boyle, R. (1989), *Managing Public Sector Performance: A Comparative Study of Performance Monitoring Systems in the Public and Private Sectors*, Dublin: Institute of Public Administration, Ireland.
- Bozeman, B. (1987), "Exploring the Limits of Privatization", *Public Administration Review*, 47(6).
- Brinkerhoff, R. O. and D. E. Dressler (1990), *Productivity Measurement: A Guide for Managers and Evaluators*, London: Sage.
- Burningham, D. (1990), "Performance Management and the Management of Professionals in Local Government" in M. Cave, M. Kogan and R. Smith (eds.), *Output and Performance Measurement in Government: The State of Art*, London: Jessica: Kingsley.
- Burningham, D. (1992), "An Overview of the Use of Performance Indicators in Local Government" in C. Pollitt and S. Harrison (eds.), *Handbook of Public Service Management*, Oxford: Blackwell.
- Butt, H. and R. Palmer (1985), *Value for Money in the Public Sector: The Decision-Maker's Guide*, Oxford: Basil Blackwell.
- Caiden, G. E. (1991), "What Really is Public Maladministration", *Public Administration Review*, 51(6).
- Carter, N. (1989), "Performance Indicators: 'Backseat Driving' or 'Hands off' Control?", *Policy and Politics*, 17(2).
- Carter N., R. Klein and P. Day (1992), *How Organisations Measure Success: The Use of Performance Indicators in Government*, London: Routledge.
- Caudle, S. L. (1987), "Productivity Politics: Gilding the Farthing", *Public Productivity Review*, 44.
- Cave, M. and M. Kogan (1990), "Some Concluding Observations" in M. Cave, M. Kogan and R. Smith (eds.), *Output and Performance Measurement in Government: The State of the Art*, London: Jessica Kingsley.
- Cave, M., M. Kogan and R. Smith (eds.) (1990), *Output and Performance Measurement in Government: The State of the Art*, London: Jessica Kingsley.
- Christensen, J. G. (1988), "Withdrawal of Government: A Critical Survey of an Administrative Problem in its Political Context", *International Review of Administrative Sciences*, 54(1).
- Cm 1599 (1991), *The Citizen Charter: Raising the Standard*, London: HMSO.

- Cmnd 8616 (1982), *Efficiency and Effectiveness in the Civil Service: Government Observations on the Third Report from the Treasury and Civil Service Committee*, London: HMSO.
- Cmnd 9058 (1983), *Financial Management in Government Departments*, London: HMSO.
- Daffern, P. and G. Walshe (1990), "Evaluating Performance in the Department of the Environment" M. Cave, M. Kogan and R. Smith (eds.) (1990), *Output and Performance Measurement in Government: The State of the Art*, London: Jessica Kingsley.
- Dalton, T. and L. C. Dalton (1988), "The Politics of Measuring Public Sector Performance" in R. M. Kelly (ed.), *Promoting Productivity in the Public Sector: Problems, Strategies and Prospects*, London: The MacMillan-Policy Studies Organization.
- Demirbaş, T. (2001), *Sayıştaylar Tarafından Gerçekleştirilen Performans Denetimleri ve Türk Sayıştayı Uygulaması*, Ankara: Sayıştay.
- Dixon, J., A. Kouzmin and N. Scott (1996), "International Perspectives on Public Sector Management and Productivity: An Introductory Synthesis", *International Journal of Public Administration*, 19(11-12).
- Downs, G.W. and T. D. Larkey (1986), *The Search for Government Efficiency: From Hubris to Helplessness*, New York: Random House.
- DPT (1994), *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi, Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara: DPT.
- DPT (2000), *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara: DPT.
- Durham, P. (ed.) (1987), "Output and Performance Measurement in Central Government: Some Practical Achievements", *HM Treasury Working Paper*, No. 45, London: H.M. Treasury.
- Eccles, R. G. (1991), "The Performance Measurement Manifesto", *Harvard Business Review*, January-February Issue.
- Epstein, P. D. (1992), "Measuring the Performance of Public Services" in M. Holzer (ed.), *Public Productivity Handbook*, New York: Marcel Dekker, Inc..
- Flynn, N. (1986), "Performance Measurement in Public Sector Services", *Policy and Politics*, 14(3).
- Flynn, N. (1992), *Public Sector Management*, (2nd ed.), Hemel Hempstead, Herts.: Harvester Wheatsheaf.

- Flynn, N. et al. (1988), "Making Indicators Perform", *Public Money&Management*, 8(4).
- Fulton Report (1968), *Report of the Committee on the Civil Service, 1966-68*, Vol. I: Report, (Chaired by Lord Fulton), Cmnd 3638, London: HMSO.
- Glynn, J. J. (1986), *Value for Money Auditing in the Public Sector*, London: Prentice Hall-International.
- Glynn, J. J., A. Gray and B. Jenkins (1992), "Auditing the Three Es: The Challenge of Effectiveness", *Public Policy and Administration*, 7(3).
- Goodsell, C. T. (1994), *The Case for Bureaucracy: A Public Administration Polemic*, (3rd ed.), Chatham, N.J.: Chatham.
- Gore, A. (1993), *From Red Tape to Results: Creating a Government that Works Better&Cost Less, Report of the National Performance Review*, New York: Time Books/Random House.
- Grace Commission (1984), *War on Waste: President's Private Sector Survey on Cost Control*, (Chairman J. P. Grace), New York: MacMillan.
- Gray, A. and B. Jenkins (1985), *Administrative Politics in British Government*, Brighton: Harvester Press.
- Gray, A. G., W. I. Jenkins and R. V. Segsworth (eds.) (1993), *Budgeting, Auditing and Evaluation: Functions and Integration in Seven Governments*, New Brunswick: Transaction.
- Greenwood, J. ve D. Wilson (1989), *Public Administration in Britain Today*, (2nd ed.), London: Unwin Hyman.
- Gulick, L. (1937), "Science, Values and Public Administration" in L. Gulick and L. Urwick (eds.), *Papers on the Science of Administration*, New York: Institute of Public Administration.
- Gunn, L. (1988), "Public Management: A Third Approach", *Public Money&Management*, 8(1).
- Hadley, R. and K. Young (1990), *Creating a Responsive Public Service*, Hemel Hempstead, Herts.: Harvester Wheatsheaf.
- Halachmi, A. and G. Bouckaert (1993), "The Challenge of Productivity in a Changing World", *International Review of Administrative Sciences*, 59(1).
- Hammond, T. H. and G. J. Miller (1985), "A Social Choice Perspective on Expertise and Authority in Bureaucracy", *American Journal of Political Science*, 29(1).

- Harrison; S. and C. Pollitt (1992), "Evaluating Public Services: Reflections" in C. Pollitt and S. Harrison (eds.), *Handbook of Public Services*, Oxford: Blackwell Business.
- Haselbekke, A. G. J. and A. P. Ros (1991), "Performance Measurement in Theory and Practice: Dutch Experiences" in T. P. Hardiman and M. Mulreany (eds.), *Efficiency&Effectiveness in the Public Domain*, Dublin: Institute of Public Administration, Ireland.
- Hastings, E. H. and P. K. Hastings (1996), *Index to International Public Opinion, 1994-1995*, Westport, CT.:Greenwood Press.
- Hatry, H. P. (1978), "The Status of Productivity Measurement in the Public Sector", *Public Administration Review*, 38(1)
- Hatry, H. P. and D. M. Fisk (1992), "Measuring Productivity in the Public Sector" in M. Holzer (ed.), *Public Productivity Handbook*, New York: Marcel Dekker, Inc..
- Heseltine, M. (1980), "Ministers and Management in Whitehall," *Management Services in Government*, U.K., 35.
- Hill, M. and G. Bramley (1986), *Analysing Social Policy*, Oxford: Basil Blackwell.
- Holmes, M. and D. Shand (1995), "Management Reform: Some Practitioner Perspectives on the Past Ten Years", *Governance*, 8(4).
- Holtham, C. (1988), "Developing a System for Measuring Departmental Performance", *Public Money&Management*, 8(4).
- Holtham, C. (1992), "Key Challenges for Public Services Delivery", L. Willcocks ve J. Harrow (eds.), *Rediscovering Public Services Management*, London: Mc Graw-Hill.
- Holzer M. (ed.) (1992), *Public Productivity Handbook*, New York: Marcel Dekker, Inc..
- Holzer M. and A. Halachmi (1996), "Measurement as a Means of Accountability", *International Journal of Public Administration*, Vol. 19(11-12).
- Hoyes, L., R. Means and J. Le Grand (1992), "Made to Measure? Performance Measurement and Community Care", *Occasional Paper, School for Advanced Urban Studies*, No. 39 University of Bristol, the U.K..
- Hughes, O. E. (1994), *Public Management&Administration: An Introduction*, London: The MacMillan.
- Institute of Chartered Accounts in Scotland (1993), *Measurement: The Total Picture*, Edinburgh: ICAS.

- Institute of Internal Auditors (1988), *Standard and Guidelines for the Professional Practice of Internal Auditing*, London: IIA.
- Jackson, P. M. (1982), *The Political Economy of Bureaucracy*, Oxford: Philip Allan.
- Jackson, P. M. (1988a), "Management Techniques in the U.K. Public Sector", *International Review of Administrative Sciences*, 54.
- Jackson, P. M. (1988b), "Measuring the Efficiency of the Public Sector", *Paper presented at Manchester Statistical Society*, 13 December, 1988.
- Jackson, P. M. (1988c), "The Management of Performance in the Public Sector", *Public Money&Management*, 8(4).
- Jackson, P. M. (1990), "Public Choice and Public Sector Management", *Public Money&Management*, 10(4).
- Jackson, P. M. (1993a), "Editorial: Public Sector Performance - The Unended Quest", *Public Money&Management*, 13(4).
- Jackson, P. M. (1993b), "Public Service Performance Evaluation: A Strategic Perspective", *Public Money&Management*, 13(4).
- Jackson, P. M. (ed.) (1995a), *Measures for Success in the Public Sector: A Public Finance Foundation Reader*, London: CIPFA.
- Jackson, P. M. (1995b), "Introduction: Reflections on Performance Measurement in Public Service Organisations" in P. M. Jackson (ed.), *Measures for Success in the Public Sector: A Public Finance Foundation Reader*, London: CIPFA.
- Jackson, P. M., D. Beeton, A. G. J. Haselbekke and A. P. Ros (1991), *Developments in Performance Measurement and Financial Management: Ideas for Use in the Public Service*, London: CIPFA&FEE.
- Jackson, P.M. and A. J. Palmer (1988), "The Economics of Internal Organisation: The Efficiency of Parastatals in LDCs" in P. Cook and C. Kirkpatrick (eds.), *Privatisation in Less Developed Countries*, Sussex: Wheatsheaf Books.
- Jackson, P.M. and A. J. Palmer (1989), *First Steps in Measuring Performance in the Public Sector: A Management Guide*, London: Public Finance Foundation&Price Waterhouse.
- Jackson, P.M. and B. Palmer (1992), *Developing Performance Monitoring in Public Sector Organisations: A Management Guide*, Leicester: Leicester University, Management Centre.
- Jones, J., S. Lewis and P. Jordan (1988), *Output and Performance Measurement in Central Government: Technical Guide*, London: HM Treasury.

- Jowett, P. and M. Rothwell (1988), *Performance Indicators in the Public Sector*, Basingstoke: MacMillan.
- Kanter, R. M. and D. V. Summers (1987), "Doing Well While Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for a Multiple-Constituency Approach" in W. W. Powell (ed.), *The Non-Profit Sector: A Research Handbook*, New Haven, CT.: Yale University Press.
- Kaplan, R. S. (ed.), *Measures of Manufacturing Success*, (Boston: Harvard Business School Press).
- Kelly, R. M. (ed.) (1988), *Promoting Productivity in the Public Sector: Problems, Strategies and Prospects*, London: The MacMillan-Policy Studies Organization.
- Kelman, S. (1987), *Making Public Policy: A Hopeful View of American Government*, New York: Basic Books.
- King, A. (1975), "Overload: Problems of Governing in the 1970's", *Political Studies*, 23(2-3).
- Lane, J. E. (1993), *The Public Sector: Concepts, Models and Approaches*, London: Sage.
- Lewis, S. (1986), "Output and Performance Measurement in Central Government: Progress in Departments", *H.M. Treasury Working Paper*, No. 28, London: H.M. Treasury.
- Levitt, M. S. (1986), *Measuring Changes in Central Government Productivity in the USA*, London National Institute of Economic and Social Research.
- Levitt, M. S. and M. A. S. Joyce (1987), *The Growth and Efficiency of Public Spending*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Likierman, A. (1993), "Performance Indicators: 20 Early Lessons from Managerial Use", *Public Money&Management*, 13(4).
- Martin, T. (1973), *Malice in Blunderland*, New York: McGraw-Hill.
- Martin, D. W. (1992), "The Management Classics and Public Productivity" in M. Holzer (ed.) (1992), *Public Productivity Handbook*, New York: Marcel Dekker, Inc..
- Maud Report (1967), *Committee on the Management of Local Government*, Vol. I: Report, (Chaired by Maud), London: HMSO.
- Meekings, A. (1995), "Unlocking the Potential of Performance Measurement: A Practical Implementation Guide", *Public Money&Management*, 15(4).

- Metcalf, L. ve S. Richards (1990), *Improving Public Management*, (2nd ed.), London: Sage-European Institute of Public Administration.
- Millward, H.B. and H.G. Rainey (1983), “Don’t Blame the Bureaucracy”, *Journal of Public Policy*, 3.
- Mintzberg, H. (1982), “A Note on that Dirty Word ‘Efficiency’”, *Interfaces*, 12.
- Moe, R. C. (1988), “ ‘Law’ versus ‘Performance’ as Objective Standard”, *Public Administration Review*, 48(2).
- Morse, E. H. (1971), “Performance and Operational Auditing”, *The Journal of Accountancy*, June Issue.
- Mulreany, M. (1991), “Economy, Efficiency and Effectiveness in the Public Sector: Key Issues” in T. P. Hardiman and M. Mulreany (eds.), *Efficiency&Effectiveness in the Public Domain*, Dublin: Institute of Public Administration, Ireland.
- NAPA (1992), “NAPA Speaks Out on Performance Monitoring”, *PA Times*, February Issue.
- National Audit Office (no date), *Audit Manual*, London: The National Audit Office.
- Nye, Jr., J. S., P. D. Zelikov and D. C. King (eds.) (1997), *Why People Don’t Trust Government*, Cambridge: Harvard University Press.
- OECD-PUMA (1993), “Performance Management in Government: Performance Measurement and Results-Oriented Management”, *Public Management Occasional Papers*, No. 3, Paris: OECD.
- OECD-PUMA (1994), “Performance Management in Government: Issues and Illustrations”, *Public Management Occasional Papers*, No. 5, OECD, Paris.
- OECD-PUMA (1996), “Performance Management in Government: Contemporary Illustrations”, *Public Management Occasional Papers*, No. 9, OECD, Paris.
- Osborne, D. and T. Gaebler (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Ömürgönülşen, U. (1997), “The Emergence of a New Approach to the Public Sector: The New Public Management”, *Prof. Dr. Cemal Mihçioğlu’na Armağan*, (A.Ü. S.B.F. Dergisi), 52(1-4).
- Ömürgönülşen, U. (2000), “The New Public Management: A “New Fashion” or an “Irreversible Change” in the Public Sector”, *Discussion Paper in Management and Organization Studies*, Faculty of Social Sciences, Management Centre, No. 00/06, Leicester University, U.K..

- Palmer, A. J. (1991), *Performance Measurement in the Public Sector: In Theory and Practice*, (An unpublished Ph.D Thesis), Leicester: Public Sector Economics Research Centre, Leicester University.
- Parkinson, N. C. (1957), *Parkinson's Law or the Pursuit of Progress*, London: John Murray.
- Peirce, W. S. (1981), *Bureaucratic Failure and Public Expenditure*, New York: Academic Press.
- Perrow, C. (1977), "The Bureaucratic Paradox: The Efficient Organization Centralizes in Order to Decentralize", *Organizational Dynamics*, Spring Issue.
- Peters, T. ve R. H. Waterman Jr. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York:Harper&Row.
- Plowden, W. (1985), "What Prospects for the Civil Service?", *Public Administration*, 63(4).
- Pollitt, C. (1986a), "Beyond the Managerial Model: The Case for Broadening Performance Assessment in Government and the Public Services", *Financial Accountability and Management*, 2(3).
- Pollitt, C. (1986b), "Performance Measurement in the Public Services: Some Political Implications", *Parliamentary Affairs*, 39(3).
- Pollitt, C. (1987), "The Politics of Performance Assessment: Lessons for Higher Education", *Studies in Higher Education*, 12(1).
- Pollitt, C. (1989), "Performance Indicators in the Longer Term", *Public Money&Management*, 9(3).
- Pollitt, C. (1990), "Performance Indicators, Root and Branch" in M. Cave, M. Kogan and R. Smith (eds.), *Output and Performance Measurement in Government: The State of the Art*, London: Jessica Kingsley.
- Pollitt, C. (1993), *Managerialism and Public Services*, (2nd ed.), Oxford: Blackwell.
- Price Waterhouse (1990), *Value for Money Auditing Manual*, London: Gee&Co.
- Public Accounts Committee (1987), *The Financial Management Initiative*, Thirteenth Report, Session 1986-1987, HC 61, London: HMSO.
- Public Finance Foundation (1988), *Performance Measurement: Getting the Concepts Right*, London: Public Finance Foundation.
- Ranson, S. ve J. Stewart (1994), *Management for the Public Domain: Enabling the Learning Society*, New York: St. Martin's Press.

- Rich, W. C. and M. Winn (1992), "The Politics of Public Productivity" in M. Holzer (ed.), *Public Productivity Handbook*, New York: Marcel Dekker, Inc..
- Ridley, C. and H. Simon (1938), *Measuring Municipal Activities: A Survey of Suggested Criteria and Reporting Forms for Appraising Administration*, Chicago: International City Managers Association.
- Ridley, F. F. (1995), "Competition for Quality, Performance Indicators and Reinventing Government" in K. Isaac-Henry, C. Painter and C. Barnes (eds.), *Management in the Public Sector: Challenge and Change*, London: Chapman&Hall.
- Rosen, E. D. (1993), *Improving Public Sector Productivity: Concepts and Practice*, Newbury Park, CAL.: Sage.
- Rouse, J. (1993), "Resource and Performance Management in Public Service Organizations" in K. Isaac-Henry, C. Painter and C. Barnes (eds.), *Management in the Public Sector: Challenge and Change*, London: Chapman&Hall.
- Savas, E. S. (1972), "How to Make Operations Research Fail in Government Without Really Trying", *Interfaces*, 4(August Issue).
- Savas, E. S. (1992a), *Structural Adjustment and Public Service Productivity*, Geneva: International Labour Organisation.
- Savas, E. S. (1992b), "Privatization and Productivity" in M. Holzer (ed.), *Public Productivity Handbook*, New York: Marcel Dekker, Inc..
- Savoie, D. J. (1994), *Thatcher, Reagan, Mulroney: In Search of a New Bureaucracy*, Pittsburgh, PA.: University of Pittsburgh Press.
- Schultze, C. L. (1970), "The Role of Incentives, Penalties, and Rewards in Attaining Effective Policy" in R. H. Havemann and J. Margolis (eds.), *Public Expenditures and Policy Analysis*, Chicago: Markham.
- Selim, G. and S. Woodward (1992), "The Manager Monitored" in L. Willcocks and J. Harrow (eds.), *Rediscovering Public Services Management*, London: McGraw-Hill.
- Smith, P. (1995), "Performance Indicators and Outcome in the Public Sector", *Public Money&Management*, 15(4).
- Sørensen, R. J. (1993), "The Efficiency of Public Service Provision: Assessing Six reform Strategies" in K. A. Eliassen and J. Kooiman (eds.), *Managing Public Organizations: Lessons from Contemporary European Experience*, (2nd ed.), London: Sage.
- Stanbury, W. and F. Thompson (1995), "Toward a Political Economy of Government Waste: First Step, Definitions", *Public Administration Review*, 55(5).

- Stewart, J. ve K. Walsh (1994), "Performance Measurement: When Performance can Never be Finally Defined", *Public Money&Management*, 14(2).
- Tanzi, V. (1982), "Is There a Quest for Public Sector Efficiency in Developing Countries", *Paper presented to the 37th Congress of the International Institute of Public Finance*, August 1982, Copenhagen.
- Taylor, F. (1911), *Principles of Scientific Management*, New York: Harper&Row.
- Wilson, W. (1887), "The Study of Administration", *Political Science Quarterly*, 2(1).
- Wilson, J. Q. (1989), *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*, New York: Basic Books.
- Wolf, Jr., C. (1993), *Markets or Governments: Choosing between Imperfect Alternatives*, (2nd ed.), A RAND Research Study, Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Wriston, M. J. (1980), "In Defense of Bureaucracy", *Public Administration Review*, 40(1).

1

2

3

4

5

6

TRANSFERABILITY OF ADMINISTRATIVE REFORMS: NEW PUBLIC MANAGEMENT AS AN EXAMPLE

Naim KAPUCU

*(Res. Asst., University of Pittsburgh, Graduate School of Public and International
Affairs, Kapucu@pitt.edu)*

Muhammet KÖSECİK

*(Assis. Prof. Dr., Pamukkale University, Faculty of Economics & Administrative
Sciences, mkosecik@pamukkale.edu.tr)*

Abstract:

This article begins with the examination of models of analyzing the process of policy transfer, lesson drawing and policy streams with regard to initiating and directing factors and dynamics of the process. The paper continues with the assessment of administrative reform transferring by evaluating the necessity, major themes and transferability of administrative reform. Strategies for successful administrative reform transferring are emphasized. Special reference is given to New Public Management reforms perceived as a standard model of administrative reform for most countries in the 1980s and 1990s. It is argued that there is no single approach for reforming government or transferring administrative reform. In administrative policy transferring, every country needs to create an innovative perspective according to its economic, political and social circumstances rather than an imitative one.

Özet:

Bu makale, ilk olarak, politika transferi sürecini analiz eden ders çıkarma ve politika kaynakları modellerini, politika transferi sürecini etkileyen ve yönlendiren faktörler açısından incelemektedir. Bunu, yönetsel reform transferinin gerekliliği, başlıca temaları ve transfer edilebilirliği, başarılı bir reform transferi için önemli olan stratejilerin altı

Keywords: Policy transfer, administrative reform transferring, new public management.
Anahtar Sözcükler: Politika transferi, yönetsel reform transferi, yeni kamu yönetimi işletmeciliği.

çizilerek ve 1980’li ve 1990’lı yıllarda hemen hemen bütün ülkelerde yönetsel reform için standart kabul edilen ‘Yeni Kamu Yönetimi İşletmeciliği Anlayışı’ çerçevesinde yapılan reformlar göz önüne alınarak, değerlendirilmesi takip etmektedir. Sonuç olarak, hükümetlerin reform politikaları veya yönetsel reform transferi için standart bir yöntem bulunmadığı, her ülkenin kendi ekonomik, politik ve sosyal durumlarına uygun olarak, taklit edici değil yenilikçi bir model yaratmasının gerektiği tartışılmaktadır.

INTRODUCTION

Drawing from cross-national lessons in order to improve national policy is an idea that goes back centuries. In Ancient Greece, Aristotle examined other city-states for the sake of civic betterment. The American Founding Fathers studied the English Constitution in order to avoid its presumed defects. French thinker Tocqueville examined democracy in America because, as he explained to his French readers, “my wish has been to find there instruction by which may ourselves profit” (1954: 14). In our contemporary global world, policy makers in every society consistently cite the lessons that they draw from their past experiences or from other countries’ experiences.

Administrative reform transferring is a universal claim of contemporary governments, but strategies of general applicability for achieving such reform transferring are far from being universally defined. In this paper, administrative reform is conceived as a deliberate policy and action to alter organizational structures, process, and behavior in order to improve administrative capacity for efficient and effective public sector. The advantage of this definition is its operational thrust compared with the view of administrative reform as “artificial inducement of administrative transformation against resistance” (Caiden, 1969, p. 8). The legitimate authority of the system usually sanctions substantive reforms, whether induced by internal organizational influences or external environmental forces.

POLICY TRANSFERRING

Dynamics of Cross-National Policy Transferring

Wolman defines policy transferability as “borrowing of policy from one political system for use in another” (1992: 27). Significant differences in relation to the administrative reform agenda and favored solutions remain

between countries (and indeed within countries), yet the existence of common trends or even “fashions” is difficult to deny. One explanation for common trends is problem similarity. Comparable policies arise as a result of similar problems in more than one country. This is a classic, if limited, explanation of diffusion. Broad social, economic and technological forces have presented similar challenges to governments and policy-makers in many countries. Given that there are only a limited number of feasible solutions to problems, a certain commonality of response might be expected (Rose, 1993; Peters, 1996).

A second potential explanation is the growth of policy harmonization through international agreements or organizations (Bennett, 1991a). The distinctions between foreign and domestic issues have become blurred as more ‘domestic’ policies are decided in international arenas. Common responses may emerge as a result of agreed collective solutions imposed through international bodies or, in the case of the European Union, an emerging supranational body developing an authority greater than the sum of the collective will of its nation state partners (Mazey and Richardson, 1993). Moreover, some nation states may feel they have little alternative but to abandon part of their policy-making authority when, for example, they turn to the International Monetary Fund (IMF) or the World Bank for aid.

A third explanation for common policy trends is the growing phenomenon of interdependence in which action in one country imposes costs and demands a parallel response from another country. International competitive circumstances condition internal political response and create the environment for the transfer of similar administrative reform policies (Bennett, 1991a).

A fourth explanation is that certain non-state actors might be so influential that they can effectively impose common policies in various countries. Certain multinational companies might be in such a position when, for example, offering to establish a vehicle building or assembly plant given the scale and prestige of the investment involved. They could potentially dictate the terms of planning and subsidy arrangements in whichever country they locate. Another dimension to what Bennett (1991a) refers to as ‘convergence’ through penetration is where different multinational corporations are able to recognize a common interest in the harmonization of policy and set out to achieve a substantial uniformity of national policies. There is some evidence of such processes within the policy-making of the European Union (Mazey and Richardson, 1993).

Based on the above-mentioned possibilities, the emergence of similar policies may then be explained by various ‘push’ factors (Majone, 1991;

Dolewitz and Marsh, 1996; Nunberg, 1997). Such as, problem similarity, international influences, interdependence and powerful multinational actors may all contribute to 'policy convergence.' Yet, these forces do not provide a complete explanation. National governments and actors within the domestic policy process retain important roles and influences even in the case of highly dependent and poor developing countries (Bennett, 1991a). Despite all of the push factors identified above, the domestic political process remains a crucial filter in policy developments.

In summary, recognition of this argument leads to the perspective that policy transfer may be a product of pull as well as push factors. National government and domestic policy actors may pull overseas experience and practice into their policy debates and processes of policy formulation. There may be a process of policy transfer in which knowledge of policy solutions adapted by other countries is employed by policy-makers or policy activists in an effort to place issues on the agenda, to formulate policies, to argue for their adaptation, or to solve problems of implementation (Bennett, 1991a; Dolowitz and Marsh, 1996).

Major Characteristics of Policy Transfer

Push and pull factors cannot be easily separated in policy transfer. The distinction serves a useful analytical purpose, but for many policy issues push and pull factors are likely to be present together. The question is how, through various channels of interaction, policy makers and 'policy entrepreneurs' learn of the programs of their counterparts in other countries and how this experience influences the domestic policy process (Bennett, 1991b, p. 32)

Following McAdam and Rucht (1993) four elements of the process of policy transfer can be identified. First, a person, group or organization that serves as the emitter or transmitter; second, a person, group or organization that is the adapter or borrower; third, a policy item that is diffused; and fourth, channels of diffusion that may consist of people, organizations, or other media that link the transmitter and the adapter.

Accordingly, a framework for analysis must be able to explain the relationships and connections between these four elements. The transferring of a policy item may, as Bennett (1991a) suggests, lead to the emulation of policy goals. It can refer to policy content-statutes, administrative rule, regulations and so on. Finally, countries may transfer policy instruments, the institutional tools available to manage the policy (Hill, 1976). It is possible that the same goals may be adapted and then pursued using modified instruments. Equally there is no assumption that policy outcomes will converge just because the same policy

goals, content and instruments have been transferred. Differences in circumstances between countries make such an assumption groundless.

The channel of diffusion or the mechanism for communication between emitters and borrowers can also take a variety of forms. The work of McAdam and Rucht (1993) suggests that channels of diffusion may run along a spectrum from relational to non-relational. Some borrowing may involve direct intense interpersonal contact between transmitters and adapters. At the other extreme, it may depend on non-relational channels such as the mass media. The borrowing of some policy measures may occur through the anonymous offices of mass or non-specialized media. In the last decade or so, the green revolution leading to the widespread adoption of environment programs might provide an example (McAdam and Rucht, 1993). The role of aid organizations, professional associations, and consulting firms needs to be mentioned in the mechanism for communication.

Even if appropriate and high quality information is available, a certain minimal attribution of similarity on the part of the adopters vis-à-vis the transmitters will be required if a non-relational process is to occur. Strang and Meyer (1991), quoted in McAdam and Rucht, 1993 suggest that actors that find themselves in institutionally equivalent positions in different countries may be particularly in favor of this form of transferring. It may be that policy-makers in different countries transfer not on the basis of direct interpersonal ties but rather through “an amorphous process, depending more on information and a certain similarity or even identification of adopters with transmitters” (McAdam and Rucht, 1993: 59).

In most cases however, an element of interpersonal contact is likely to ease the process. First, borrowers have to be persuaded that their situation is similar to the potential transmitters' situation. This is a “non-trivial process of social construction” where direct contacts, even if minimal in number, are likely to dramatically increase the chances of adapters fashioning a vision of themselves as sufficiently similar to transmitters as to justify using their model (McAdam and Rucht, 1993). Second, borrowers may need to check the details of policy goals, content or instruments that are to be transferred. A direct contact of some sort is likely to provide essential information or at least useful encouragement. It is possible that third parties rather than the immediate proximate policy makers of the country of origin may provide the point of contact. Aid organizations, professional associations, and consultant firms can be the best examples for the point of contact. The following paragraphs move on to consider how to analyze the process of transferring. Two models, ‘lesson drawing’ and ‘policy streams,’ are reviewed which provide different frameworks for understanding the process and draw on different theoretical traditions.

Lesson Drawing in Public Policy

The first approach to be reviewed is closely associated with the pioneering work of Richard Rose (1991, 1993). The heart of lesson-drawing is the judgement made by policy-makers about “under what circumstances and to what extent can a program that is effective in one place transfer to another” (Rose 1991: 3). Rose stresses the element of rationality in the process, while recognizing the limitations imposed by time, information and political values. The theoretical frame is closely related to Simon’s (1957) concept of ‘bounded rationality.’ The dominant image is of policy experts as “social engineers” (Rose, 1991: 4) seeking knowledge for instrumental purposes. These lesson-drawers are guided and constrained in their work by the political system.

Initiators and directors of the process

Dissatisfaction with the status quo triggers a search for new solutions, and policy-makers will expand the effort to draw lessons only when a gap between policy performance and expectations has created dissatisfaction (Dolewitz and Marsh, 1996). Lesson drawing is an exercise in active problem solving rather than an attempt to monitor possible policy options or to compete with or emulate others. Dissatisfaction may result from changes in aspirations, from uncertainty about the outcomes of present policies, from changes in the policy environment or from changes in political values (Rose, 1991; Dolewitz and Marsh, 1996). Arguing that ‘blame avoidance’ is a more powerful political incentive than claiming credit, Rose (1991:12) asserts “dissatisfaction works by sanctions. The stimulus for a search comes less from the uncertain promise of benefits than it does from the certain threat of pain if policy-makers do not do something to remove current difficulties”.

If ‘blame avoidance’ fuels the search for solutions, then turning to experience elsewhere is a practical and therefore attractive option. Programs that have already worked, even though under different conditions, present less risk than untested ideas. The search for alternatives begins with what is most familiar and closest, though not necessarily what is geographically most proximate. Neighboring countries may share problems, but they may also have ideological differences, or differences in income, or levels of economic development. A shared political identity is likely to influence the choice of where to look for lessons (Rose, 1993; Peters, 1997).

The dynamics of the policy transfer process

Lesson drawing spans time and space, requiring thinking about whether the present circumstances of one country can become the future of another

country. Rose calls this manner of thinking “prospective evaluation” (Rose, 1991). Traditional evaluation typically answers questions about how well policies *have* worked. Prospective evaluation represents a more formidable challenge- speculation about how a program *will* work, based upon experience elsewhere. Policy-makers must therefore form some idea of the essential elements of the program. Their concern is how it works in the other country and the ingredients that are necessary to its success. Prospective evaluation is a practical activity governed by a concern to ensure that the transfer of a program is feasible. The interaction between the essential elements in the policy environment and the policy provides a ‘working model’ of the minimal requirements needed for the program to operate in a similar way elsewhere. By applying this ‘conceptual model’ to conditions in their own country, policy-makers may have some guide for assessing transferability.

If technical feasibility is overcome, there remains the test of political feasibility. Politicians will look at a policy in terms of whether they can organize a support coalition to push the change through. They will also consider whether it is likely to gain or lose support with their constituents. A program “must be doubly desirable, meeting both expert criteria for effective transfer and the politician’s test of acceptable goals” (Rose, 1993: 44).

As appropriate for a rationally-based view of policy-making, the outcome of lesson drawing is policy learning. This may include lessons about ‘what not to do,’ as well as lessons about desirable programs to institute. In many instances, lessons will result in concrete transferring (Rose, 1993). The results of lesson drawing may be incorporated into policy change in a variety of ways. Rose (1993: 30-2) identifies five methods of drawing a lesson:

Copying: Enacting, more or less intact, a program already in effect in another country.

Adaptation: Making some adjustments to copy, with different circumstances, a program already in effect in another country.

Making a hybrid: Combining elements of programs from two countries.

Synthesis: Combining associated elements from programs in several places.

Inspiration: Using programs elsewhere as an intellectual stimulus for developing a novel program.

Rose points out that cross-national differences will usually require

adaptation rather than direct copying. But trade-offs exist in this process of policy crafting. As the programs that result from lesson drawing depart from the original model employed in the other country, the probability increases that the result will better fit new circumstances. However, guidance as to how the new policy will actually work diminishes as adaptation increases.

Policy Transfer and Policy Stream Models

An alternative model can be outlined that views policy change as less orderly and rational than the framework suggested by Rose (1993, 1991). Several writers (Wolman, 1992; Bennett, 1991a and 1991 b) have suggested that cross-national policy transfer is a messier and more diverse process than captured by Rose's concern with lesson drawing.

The alternative model is more descriptive and analytic while Rose's concerns extend to the prescriptive and practical. Its theoretical base incorporates some of the assumptions of bounded rationality implicit in Rose's model, including the constraints imposed by limited time and knowledge among policy-makers. It is a model associated with Cohen et al. (1972) "garbage can processes" and Kingdon's (1995) "policy streams." Here one enters a world of conflicting and ambiguous goals and unclear ways of proceeding. Multiple participants engage and disengage at different times in the policy process. Problems come and go from the policy agenda. Solutions and policies exist in separate streams. Politics and political events add a further element of uncertainty. Policies emerge out of this "primeval soup" when "windows of opportunity" present themselves. A crucial role is played by "policy entrepreneurs" found in a complex mix of "policy communities" who seize their chance to advocate a proposal or give prominence to a policy idea (Kingdon, 1995). Cross-national experience presents a valuable option to such policy entrepreneurs as they seek to influence their domestic policy process.

What initiates and directs the process

In Rose's model it is dissatisfaction that leads to the decision to engage in a selective search of foreign experience to help shape decision-making. In the policy streams model, 'policy entrepreneurs' both inside and outside government gather information in a more ad-hoc and casual manner, feeding it into the policy stream when the opportunity arises (Wolman, 1992). Information about foreign experience is constantly exchanged among policy activists both through personal contact and through the reading of reports, articles and books. The prospects for informal learning from overseas are enhanced by the rise of the 'global village' especially the rapid expansion of the Internet. The capacity for the transfer of news around the world is greater than

in the past. The world has also shrunk by the advent of mass travel. In a broad sense societies are more open than before, more exposed to foreign experience (Bennett, 1991b). As Henig et al. (1988) put it, “[a]s people and images move easily across national borders, they may carry with them anecdotes and evidence about policy innovations in other places.”

A related phenomenon is the internationalization of policy communities. Governments, local authorities, professional groups, pressure groups and even social movements have access to international exchange mechanisms (Mazey and Richardson, 1993; McAdam and Rucht, 1993; Aucoin, 1990; Hoberg, 1991). Conferences, exchange visits, think tanks, and consulting firms all provide studies and investigations into the policies of other countries. Henig et al. (1988: 458) refers to the rise of a ‘knowledge class’ in each country that is similarly educated and capable of communicating through books, conferences and journals. These policy entrepreneurs “self-consciously mine the experiences of their or other nations for political and economic lessons that they can introduce elsewhere.” Leading policy entrepreneurs within policy communities increasingly use foreign experience and evidence to support their claims and arguments.

Like the Rose model, the policy streams model recognizes that shared values and a sense of commonality increase the likelihood that nations will exchange experience and seek to learn from one another. However, the emphasis is as much on opportunity as shared values. As Wolman (1992) comments, informal teaming between Britain and the United States is facilitated by a common language and the high flow of visitors and information contacts between the two countries. He goes on to note that some policy-makers saw the US-Britain connection as a mistake and that Britain would have done better to pay more attention to other European countries. However, such learning is made more problematic by the difficulties of language and informal exchange. More broadly, some countries appear to gain a reputation as leaders in a particular policy field. For example, it is obvious that Anglo-American countries have tended to be the leaders in administrative reform (Peters, 1997). The policy streams model of policy transfer departs from the Rose’s framework in emphasizing the mix of potential factors to guide the search.

The dynamics of the process

The policy streams model emphasizes three factors that contrast with the Rose model in explaining the dynamics of transfer. First, the process can only be understood in the context of a broader policy debate. Second, the assessment of overseas experience frequently does not match the standards of prospective evaluation. Finally, the role of ‘policy entrepreneurs’ both in exporter and

importer countries is crucial and not as “unselfish” as implied in the Rose model.

Foreign policy alternatives possess a track record and novel origins and so may enjoy advantages over homegrown alternatives. However, they must still compete as just one current in the policy stream. Like other policy alternatives, cross-national transfer relies on the emergence of a “window of opportunity,” which allows it to make it onto the agenda. Unlike the Rose model, which tends to suggest that foreign experience receives exclusive accumulated attention, the policy streams model emphasizes the predominance of competition in policy ideas (Wolman, 1992).

The policy transfer process is less deliberative and rational than that implied by the lesson drawing. Information gathering is often ad hoc and relies on provision from the promoters of the policy in the exporting country. Research and systematic investigation may be undertaken but transfer is just as likely to depend on tours, site-visits and showcase presentations. In an atmosphere of advocacy, little information may leak through to help towards a sober analysis. More attention is likely to be paid to the differences between the political, economic and social conditions in the exporting and importing countries. Yet, as Wolman (1992: 42) comments, “attempts at appropriate adaptations are made, although the level of analysis is not highly sophisticated”. Because policy-makers often gain an impressionistic rather than analytical understanding of the program in the originating country, they can hardly determine the necessary conditions for a successful transfer.

For the alternative model, the use of the term policy transfer is significant because it challenges the assumption that policy-makers necessarily engage in lesson drawing. According to Bennett (1991b), elites and activists can use policy “evidence” in several different ways. Lesson-drawing incorporating cross-national ideas may be one form of “utilization,” but this is only one possibility. Foreign policy experience may enter domestic debates by putting an issue on the political agenda, mollifying political pressure, emulating the actions of an exemplar, and legitimating conclusions already reached.

A policy that has been tried somewhere else possesses practical advantages over an untested idea, as Rose notes, and may gain access to the political agenda more easily. Yet there are a range of other factors that may contribute to foreign evidence being used to put an issue on the agenda. Foreign experience perhaps indicates that an issue deserves serious attention. It can fuel enthusiasm for a popular issue, “producing a desire to jump on the bandwagon” (Bennett, 1991b: 34). As the policy diffuses and spreads, decision-makers “may feel pressured by the cumulative effect of action in other

jurisdictions” and “develop a sense of insecurity associated with being in a minority or with resisting a trend” (Benett, 1991b: 35).

The policy experience of one country may also serve as a blueprint or a model to follow. Such “exemplars are most likely to be utilized after an issue is on an institutional agenda, and moreover after a policy decision has been taken,” according to Bennett (1991b, p. 36). A legislative committee seeking wording for a statute, or an agency drafting or implementing a new program may search for models. The motivation for this type of program adoption may be similar to what Walker (1969) found in his study of policy diffusion in the American states. Policy-makers may compare themselves to others they see as policy leaders or as peers in similar circumstances. The process is driven by a concern to keep up with the ‘leaders’ rather than systematic lesson drawing. Finally foreign evidence may simply legitimate conclusions already reached. As Henig et al. (1988) suggest in the case of privatization, evidence is picked through in selective ways, “a sign that legitimization, rather than learning, may be the motivating factor.”

Relationship between politics and policy

According to Peters, most of the literature on the diffusion of innovation is “apolitical and disregarded the role the political institutions play in the transfer of ideas among countries” (Peters 1997: 78). Consistent with Kingdon’s ‘policy streams’ framework, the model of policy transfer outlined above lowers the barriers demarcating the technical arena of policy from the political world. Administrators or bureaucratic policy experts may be involved in collecting information or crafting proposals. But the sources they use are not always politically neutral, and are likely to be from policy advocates rather than critics. The role of policy entrepreneurs becomes more important in this model. Prospective evaluation may be attempted, but it may be inadequate and underdeveloped. The partisan needs of politicians, who are themselves policy entrepreneurs, and to whom the policy technicians answer, may influence the process of policy transfer. Rather than policy developing as a technical exercise within political constraints, in this model policy represents the ‘convergence’ of the technical and political, channeled by a wider variety of actors (Wolman, 1992; Bennett, 1991b). Policy transfer, as with all policy change, is a chaotic activity with limited rationality. Public pressure, media attention, crises and opportunities may create unpredicted and urgent political demands. Change may sometimes be random, unexpected, and dramatic. The process is certainly messier than the relatively ordered world described by Rose.

ADMINISTRATIVE REFORM TRANSFERRING

Since the end of the 1970s, the entire Western world-the United States, Great Britain and other Western European administrations-and the other side of the globe as well-Australia and New Zealand-appears to have moved into an era of severe administrative reforms. The cluster of reform ideas dominant in international discourse during the 1980s provided a global diagnosis and a standard medicine for the ills of the public sector around the globe. It was suggested that the medicine would have beneficial effects whether used in established democracies, in the former Warsaw Pact countries or in third world, or in less developed countries. Trust of market and 'managerialism' were the key aspects of the doctrine (Olsen and Peters, 1996: 13). The old public administration emphasizing due process and rules was declared old-fashioned and dysfunctional. Reformers advocated replacing old public administration with *New Public Management* focusing on goals and results and getting lessons from private sector techniques in public sector reform. These ideas are primarily developed in the Anglo-American context, and diffused by international organizations such as OECD, IMF, and the World Bank (Peters, 1996). Although the influence of NPM varies across Western democratic regimes, trend reports on developments of administrative reforms of the OECD (1990, 1993, 1995) confirm that most developments point in the same direction. That is, the introduction of ideas, models, and techniques of public management. These include the adoption of business management techniques, great service and client orientation, the introduction of market mechanisms and competition in public administrations as well as the reduction of the size of government with regard to its legislatures, executives and central administrative agencies.

The adoption by many Western administrations all over the world of the same kind of NPM, is highly remarkable and in fact quite surprising. For the principles of business management might, to a large extent, be universally applicable all over the world, as business firms operate in the same worldwide market. Universality does not definitely hold true for public administrations. Various states and administrations throughout the world fundamentally differ in economical, socio-political, cultural, constitutional, and institutional senses as do the ways in which these public administrations are managed. Even within the relatively small subset of Western countries, the administrative differences are enormous. The differences in states, governments, and administrations between the United States and Europe and within Europe itself, make the common adoption of the same kind of public sector management indeed quite surprising.

The Necessity of Administrative Reforms

There are several explanations for the fact that the 1980s and 1990s have been the ‘golden age’ of administrative reforms throughout the western world. The most obvious is the financial-economic need to reform. The economic recessions after the oil crisis of the 1970s resulted in enormous deficit of public budgets and the Western welfare state proved unaffordable. These financial crises have led to budgetary restraint and downsizing of public employees, as well as attempts to privatize government operations and to deregulate private economic initiatives (Peters, 1996; Aucoin, 1990; Rockman, 1997). The need to cut back in the public sector, especially the enormous size of the inevitable retrenchments, provides the major explanation for the necessity of drastic reforms in the structure and functioning of Western governments and administrators.

There have been many changes in the structure of governments and in the relations the states have with society since the 1970s and early 1990s. The ‘New Right’ Reagan revolution and Thatcherism in the United Kingdom are well known examples. Also there have been serious administrative reforms in other centralized governments like France and Sweden (Peters, 1994). What is especially remarkable about the contemporary administrative reform movement is the similarity of the changes being implemented and the similarity of the discourse about change in the public sector occurring in many of those countries. The expectations from administrative reforms are the same for all the governments: more efficient, more effective, small, transparent, and less expensive government (Peters, 1997; World Bank, 1997). According to Kickert, “Public sector reform is in fashion and no self-respecting government can afford to ignore it. How a fashion is established is one of the most intriguing questions of public policy. Part of the answer lies in *policy diffusion* brought about by the activities of international officials, by meetings of public administrators, and so-called policy entrepreneurs” (Kickert, 1997: 15; also see Ömürgönülşen, 2000).

Major Themes of Administrative Reform of the 1980s and 1990s

In all the leading western democracies, the reforms of the 1980s and early 1990s drew upon previous dissatisfaction with government and upon the work of previous commissions or groups that studied the problem. Britain’s Fulton Report in 1968 argued that members of the British higher service lacked management skills. Australia’s Coomb’s Commission Report argued that financial and management systems needed greater simplicity and more integration. Canada’s Glassco Commission argued for decentralization and greater managerial discretion. The Grace Commission in the United States

simply argued that government should be operated like a business (Ingraham, 1997).

As Kaboolian points out, “[c]ommon to reform movement in all countries is the use of the economic market as a model for political and administrative relationships... While the reform movements vary in depth, scope, and success by country, they are remarkably similar in the goals they pursue and technologies they utilize” (Kaboolian, 1998: 190). The core reform ideas and principles included in most national efforts of the past three decades are frequently put with the term ‘managerialism’. Managerialism relies on an essentially private-sector set of techniques and practices, largely raised by public choice and market theories (Peters, 1997; Aucion, 1990). Greater efficiency is a primary objective of managerialist reforms. In virtually all cases, the senior civil service was a target of reform with the use of performance contracts, often in combination with greater authority and discretion in budgetary and personnel matters, as a common feature (Kettl, 1997).

In all these cases, the message was the same. Administrative reform is an important policy tool in improved governmental performance. It is a subset of all policy performance, not a separable set of technical efforts. As a result, the reforms that eventually ensued emphasized not only significant downsizing, but also significantly improved management capabilities. NPM is accepted as the ‘gold standard for administrative reform’ for almost all countries. The main idea for reforming government was that if government was guided by private sector principles rather than (Weberian) rigid hierarchical bureaucracy, it would work more efficiently and more effectively. Surveys conducted by the OECD (1990, 1993) attempted to categorize the most important initiatives in the various OECD countries. These surveys clearly demonstrate the extent and depth of recent administrative reform initiatives. The OECD surveys identify a number of trends that seem to be common to all countries, such as: Increased result and cost consciousness, service provision and customer orientation, performance budgeting, human resources management, and performance control and evaluation of results.

Transferability of Administrative Reforms

The shift from bureaucratic administration to business-like professional management was promoted as a strategy fitting for all levels, and branches of the public sector, local as well as central governments, and every kind of administrative culture in any country whatsoever. NPM has been presented as a remedy to cure management ills in various organizational contexts, as well as in various areas of policymaking, from education to health care.

According to its general applicability in various settings, the style of NPM obviously differs depending on the political and historical conditions of the administrative cultures under which it has to operate. Therefore, it should be obvious that NPM is not a monolithic administrative reform doctrine that operates similarly in all countries, governmental levels, and agencies (OECD, 1993). At the very least, differences in the state and administration need to be considered before an idea of public management is transferred to another country. According to specific (political) goals or national administrative cultures, NPM approaches differ in two main respects. First, there are substantial differences in the role the states take on in the reform process, and second, there are essential differences in the orientation of reforms: the targeted subject matters with which to improve efficiency and goal attainment in public service.

Interestingly, the implementation of the NPM is not only restricted to developed countries but has also extended to developing and transitional societies in Asia, Latin America, and Africa. All these developments in the study and practice of public administration lead us to think about the importance of transferability of administrative reforms. Some academics and practitioners believe that there is a new global paradigm in public management and that the rise of NPM is inevitable (Osborne & Gaebler, 1992).

Aucoin observes that “an internationalization of public management is taking place in every government of developed countries. A good deal of comparative learning is thus being attempted. This internationalization of public management parallels the internationalization of public and private sector economies” (1990: 134). Nevertheless, another school of thought treats the universal application of NPM and the administrative reform movement with skepticism and reservation. Hood points out that “the movement away from progressive public administration in the 1980s was in fact far from universal,” and that “it does not necessarily follow that administrative reforms were undertaken for the same reasons or will automatically have the same results in different countries” (1995: 109). Even though Hood denies the universality of NPM, he does not reject the applicability of NPM to a number of countries. According to Hood, “like many other philosophies, NPM was presented as a framework of general applicability of ‘a public management for all seasons.’ The claim to universality was based on two main areas: portability and diffusion of NPM, and political neutrality” (Hood 1991: 8).

Strategies for Administrative Reform Transferring

There is no single solution or approach for reforming government. There are too many lessons, successful experiences of other countries (Toonen and

Raadschelders, 1997). Every single country “needs to identify its priorities according to [its] circumstances, drawing upon the mix of other experiences” from other countries and “look at achievements and implications.” Administrative reform programs should have “clear vision, objectives, and simple priorities” (Kaul, 1996: 39). Wolman gives us some valuable suggestions for successful administrative reform transferring.

To be successful, a policy transfer must pass several hurdles. It must be capable of adoption through the political system. Once adopted, it must be effective (that is, it must successfully address the problem it is expected to solve in the recipient country), and it must be capable of survival (that is of sustained support to enable it to continue to exist and to appear and to operate effectively). Different aspects of a policy setting might be relevant to each of these hurdles. The question is whether the various aspects of a policy’s setting in the recipient country are suitable as a host for policies that have operated in the different setting of the originating country. Important aspects of a policy’s environment include its institutional and structural setting, the national political culture, public opinion, relationship to the other policies, and the countries’ level of economic development, wealth, and economic structure (Wolman, 1992).

Governments have to demonstrate a clear vision of the future based on values that are widely shared in society and leadership quality. This requires political commitment and continuity; team building for the management of administrative reform; and the setting of priorities and tangible, realistic objectives. Administrative reform, if it is to be effectively implemented, requires a holistic approach, integrating the multiple human resource, financial, technical and structural factors involved within a dynamic environment (OECD, 1995: 78). Kaul emphasizes the “importance of securing the highest level of political authority to an administrative reform program. Equally important is the institutionalization within the government machine of the skills necessary for the continuation and development of good management in government” (1996: 136). High-level national leaders must shepherd the reform programs, and politicians throughout the system need to agree to support reforms that would curtail their ability to distribute patronage. Political support is also needed from middle and lower level bureaucrats. Moreover, there should be a broad political and social acceptance of change and reform; for this, it is essential that policymakers communicate and discuss the costs and benefits of policy options with all involved, including through a dialogue with the private sector, non-governmental organizations and other parts of the civil society.

CONCLUDING REMARKS

The wider international experience of public sector reform suggests that the origins of ideas of public administrative reform and policies to which they give rise are multiple and diverse. It is rare for a set of reforms to be taken straight from a management textbook or transplanted directly from another country. The process is actually much more complex and dynamic. Ideas are being continuously generated, rediscovered, refined, rejected, borrowed, and transferred across boundaries. Thus, no single formula would work for every country; rather the ideas should be tailored to specific countries and regions. Therefore, countries need innovative perspectives rather than imitative in cross-national administrative reform transferring identifying priorities according to economic, political and social circumstances.

The Rose model of lesson drawing, then, needs to be complemented by the looser policy transfer model in providing a descriptive framework for examining cross-national policy transfer. It also needs to be supplemented in its guidance and advice to policy-makers. The Rose model of lesson drawing requires particular circumstances if its processes of prospective evaluation and methodical assessment are to succeed. The broader dynamic of policy design may be defined as “the process of inventing, developing and fine-tuning a course of action with the amelioration of some problem or the achievement of some target in mind” (Dryzek, 1983: 346). Cross-national analysis offers huge benefits to such a process.

Experiences from other countries may help policy-makers identify the scope for feedback and control in putting the policy into effect. It may also indicate those who need to be encouraged into action to make the proposal work. This style of policy analysis provides not so much a technical mechanism for choice, but rather it offers alternatives, options and ideas. Cross-national policy studies could make a substantial contribution to such a process of policy design.

REFERENCES

- Aucoin, P. (1990), “Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums,” *Governance*, 3 (2), 115-137.
- Bennett, C. C. (1991a), “What is Policy Convergence and What Causes It?” *British Journal of Political Science*, 21, 215-233.
- Bennett, C. C (1991b), “How States Utilize Foreign Evidence?” *Journal of Public Policy*, 11(1), 31-54.

- Caiden, G. (1969), *Administrative Reform*, Chicago: Aldine.
- Cohen, M. D., March, J. G., and Olsen, J.P. (1972), "A Garbage Can Model of Organizational Choice," *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- Dolowitz, D. and David, M. (1996), "Who Learns What from Whom: a Review of the Policy Transfer Literature," *Political Studies*, 44(2).
- Dryzek, J. (1983), "Don't Toss Coins in Garbage Cans: A Prologue to Policy Design," *Journal of Public Policy*, 3 (4), 345-68.
- Henig, J., Hamnett C., and Feigenbaum, H. (1988), "The Politics of Privatization: A Comparative Perspective," *Governance*, 1(4), 442-448.
- Hill, L. B. (1976), *The Model Ombudsman*, Princeton: Princeton University Press.
- Hoberg, G. (1991) "Sleeping with an Elephant: The American Influence on Canadian Environmental Regulation," *Journal of Public Policy*, 11(1), 107-132.
- Hood, C. (1995) "Contemporary Public Management: A New Global Paradigm," *Public Policy and Administration*, 10 (2), 104-117.
- Hood, C. (1991), "A Public Management for all Seasons?" *Public Administration*, Volume 69(Spring), 3-19.
- Ingraham, P. W. (1997) "Play It Again, Sam; It's Still Not Right: Searching for the Right Notes in Administrative Reform," *Public Administration Review*, 57(4) 325.
- Kaboolian, L. (1998) "The New Public Management: Challenging the Boundaries of the Management versus Administration Debate," *Public Administration Review*, 58(3).
- Kaul, M. (1996), "Civil Service Reform: Learning from Commonwealth Experience," Adamolekun, et al. Eds. *Civil Service Reform in Francophone and Africa*, Washington D. C.: The World Bank.
- Kettl, D. (1997), "The Global Revolution in Public Management: Driving Themes, Missing Links," *Journal of Policy Analysis and Management*, 16 (3), 446-462.
- Kickert, W. J. M. (1997), *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*, Northampton, MA: Edward Elgar.
- Kingdon, J. (1995), *Agendas, Alternatives and Public Policies*, New York: Harper Collins College Publishers.

- Majone, G. (1991), "Cross National Sources of Regulatory Policy-Making in Europe and the United States," *Journal of Public Policy*, 11 (1), 79-106.
- Mazey, S. and Richardson, J. (Editors) (1993), *Lobbying in the European Community*, Oxford: Oxford University Press.
- McAdam, D. and Rucht, D. (1993), "Cross National Diffusion of Movement Ideas," *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 528, 56-74.
- Nunberg, B. (1997), "Leading the Horse to Water: Transnational Inducements to Administrative Reform". Paper presented at *Conference on Comparative Civil Service Systems*, University of Indiana at Bloomington, Indiana (<http://www.indiana.edu/~csrc/NUNBERG.html>).
- OECD (1990), *Public Management Development Survey*, Paris: OECD.
- OECD (1993), *Public Management Development Survey*, Paris: OECD.
- OECD (1995), *Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries*, Paris: OECD.
- Olsen, J. P. and Peters Guy B. (Eds.) (1996), *Lessons from Experience: Experiential Learning in Administrative Reforms in Eight Democracies*, Boston: Scandinavian University Press.
- Osborne, D. & Geabler, T. (1992) *Reinventing Government*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ömürgönülşen, U. (2000), "The New Public Management: A 'New Fashion' or an 'Irreversible Change' in the Public Sector", Discussion Paper in Management and Organization Studies, University of Leicester, Faculty of Social Sciences, June 2000, No. 00/06.
- Peters, B. Guy (1997), "Policy Transfers Between Governments: The Case of Administrative Reforms," *West European Politics*, Volume 20 (4) (October), p.71-88.
- Peters B. Guy (1996), *The Future of the Governing: Four Emerging Models*, Lawrence, Kansas: University Press of Kansas.
- Peters B. Guy (1995), *The Politics of Bureaucracy*, (4th ed.), Longman.
- Peters B. Guy (1994), "Managing the Hollow State" *International Journal of Public Administration*, 17 (3&4), 739-756.
- Rockman, B. (1997), "Honey I Shrunk the State," Ali Farazamand (ed.) *Modern Systems of Government*, Beverly Hills: Sage Publishing, Inc.

- Rose, R. (1993), *Lesson Drawing in Public Policy*, Chatham, New Jersey: Chatham House publishers.
- Rose, R. (1991), "What is Lesson Drawing?" *Journal of Public Policy*, 11, 3-30.
- Simon, H. A. (1957), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, New York: Free Press.
- Tocqueville, A. (1954), *Democracy in America*, New York: Vintage Books.
- Toonen, T. A.J. and Raadschelders, Jos C.N. (1997) "Public Sector Reform in Western Europe" *Paper presented at Conference on Comparative Civil Service Systems, University of Indiana at Bloomington, Indiana* (<http://www.indiana.edu/~csrc/toonen1.html>).
- Walker, J. (1969), "The Diffusion of Innovations Among the American States," *American Political Science Review*, 67 (3) 880-899.
- Wolman, H. (1992), "Understanding Cross- National Policy Transfers: The Case of British and the United States," *Governance*, 51 (1), 27-45.
- World Bank (1997), *World Bank Development Report*, Washington, DC: World Bank.

TÜRKİYE’DE KADIN AKADEMİSYENLERDE CİNSİYET AYIRIMCILIĞI KONUSUNDAKİ KANILARIN ROL ÇATIŞMALARIYLA İLİŞKİSİ¹

Özlem ÖZKANLI

*(Yrd.Doç.Dr., Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, ANKARA,
ozkanli@politics.ankara.edu.tr)*

Adil KORKMAZ

*(Dr., Akdeniz Üniversitesi, Ekonometri Bölümü, ANTALYA,
korkmaz@iibf.akdeniz.edu.tr)*

Özet:

Bu çalışmada temel amaç, kadın akademisyenlerin cinsiyet ayırmıcılığı ile ilgili kanılarının rol çatışmaları ile arasındaki ilişkiyi rasgele bir örnekleme ile temsil edilen bir evrende anket, karşılıklı görüşme ve gözlem yöntemleriyle elde edilen verilere “Ki-Kare Uyum İyiliği Testi”, “Kruskal-Wallis Homojenlik Testi” ve “Ki-Kare Bağımsızlık Testi” uygulayarak incelemektir. Sonuç olarak, kadın akademisyenlerin çalışma dışı yaşam alanındaki rollerinin zaman içindeki değişimleri göz önünde tutulduğunda unvanlara göre değişen cinsiyete dayalı ayırmıcılık kanılarının rol çatışmasıyla yakından ilişkili olduğu saptanmıştır.

Abstract:

The Relationship Between The Role Conflict And The Opinions About Gender Discrimination Of The Academic Women In Turkey

In this study, the relationship between the role conflict and the opinions about gender discrimination of academic women in Turkey have been analysed by using “The Chi-Square Independence Test”, “Kruskal-

¹Bu çalışma, Ankara Üniversitesi Rektörlüğü Araştırma Fonu tarafından desteklenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Kadın akademisyenler, cinsiyet ayırmıcılığı, rol çatışması.

Keywords: Academic women, gender discrimination, role conflict.

Wallis Homogeneity Test”, “The Chi-Square Goodness- of- fit Test”. As a result, taking care of changes in the roles of academic women in their non-work life, changing opinions about gender discrimination according to titles are in close relation with role conflict.

GİRİŞ

Bu çalışma, temel olarak Türkiye’de kadın akademisyenlerin iki özelliğini ele almaktadır: Birincisi, ülkemiz üniversitelerinde akademik ilerlemede cinsiyet ayrımcılığı yapıp yapılmadığı konusundaki kanıları; ikincisi ise çalışma yaşamı ile çalışma dışı yaşam alanları arasında yaşadıkları rol çatışmaları. Ayrıca çalışmada, kadın akademisyenlerin akademik ilerlemede cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı konusundaki kanılarının, yaşadıkları rol çatışmalarından bağımsız olup olmadığı da incelenmektedir.

Türkiye’de yapılan bazı araştırmalarda cinsiyete dayalı ayrımcılıktan birincil düzeyde etkilenecek ve gerçeğe en iyi tanıklık edecek olan kadın akademisyenler cinsiyete dayalı ayrımcılıkla karşılaşmadıklarını belirtmektedirler(Acar, 1983, 1996; Günlük-Şenesen, 1994, Köker, 1988, Özkanlı ve Korkmaz, 2000). Bu çalışma ile elde edilen verilerden de, kadın akademisyenler arasındaki baskın düşüncenin, ayrımcılığın olmadığı yönünde olduğu görülmektedir. Ayrıca, Türkiye’de üniversitelerde kadın akademisyenlerin büyük bir çoğunluğunun, akademik ilerlemede engel oluşturacak ölçülerde rol çatışması yaşadıklarını saptayan araştırmalarla da karşılaşılmaktadır (Acar, 1983, 1986, 1989, 1990, 1991, 1996, 1998; Cindoğdu ve Muradoğlu, 1996; Köker, 1988, Özkanlı ve Korkmaz, 2000). Bu çalışmada da, benzer bir sonuca ulaşılmıştır ve bir arada ele alınan bu iki konu arasında bir bağımlılık olduğu saptanmıştır.

1. CİNSİYET AYIRIMCILIĞI VE ROL ÇATIŞMASI

Çalışmada ele alınan temel kavramlardan birincisi cinsiyet ayrımcılığıdır. "Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesine Dair Sözleşme" başlıklı 14 Ekim 1985 tarihinde yürürlüğe giren sözleşmenin birinci maddesinde "kadınlara karşı ayırım" deyiimi, «kadınların medeni durumlarına bakılmaksızın ve kadın-erkek eşitliğine dayalı olarak politik, ekonomik, sosyal, kültürel, medeni ve diğer sahalardaki insan haklarının ve temel özgürlüklerinin tanınmasını, kullanılmasını ve bunlardan yararlanılmasını engelleyen, ortadan kaldıran veya bunu amaçlayan ve cinsiyete bağlı olarak yapılan herhangi bir ayırım, mahrumiyet veya kısıtlama» olarak tanımlanmaktadır (Arat, 1986:193-207). Kadınların cinsiyet ayrımcılığı ile karşılaşmalarını önlemeyi ve

konumlarını iyileştirmeyi amaçlayan bu sözleşme, Türkiye’de birtakım kurumsal gelişmelere kaynaklık etme işlevini görmektedir. Uluslararası platformda kadınların cinsiyet ayrımcılığıyla karşılaşmalarını önlemeye ve konumlarını iyileştirmeye yönelik pek çok kuruluş ile karşılaşılabilir: Birleşmiş Milletler Örgütü, Avrupa Konseyi, Avrupa İşbirliği ve Kalkınma Örgütü, Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Konferansı ve Uluslararası Çalışma Örgütü...vb. Toplumsal işbölümü sürecinde kadının erkeğe göre farklı bir konumla karşı karşıya kalmasını aşmak, biyolojik olarak erkekten farklı olan kadının sosyolojik olarak farklılaşmasını önlemek ya da tarihsel sürecin bu sonucunu eşitlik doğrultusunda değiştirmek, bu uluslararası kuruluşların amaçları arasında yer almaktadır. 1960’larda başlayan toplumsal cinsiyet (social gender) ve ayrımcılık tartışmalarının temelinde de benzer amaçlarla karşılaşmaktadır (Savcı, 1999a:130; Magezis, 1996:4; Spence vd., 1985:150; Sundin, 1995:341; Slattery, 1992:86-87).

Çalışmada ele alınan temel kavramların ikincisi rol çatışmasıdır. Bu konuyla ilgili yerli- yabancı geniş bir yazın bulunmaktadır (Goode, 1960; 1964; Merton, 1970; Bem, 1975; Öncü, 1979; Beutell ve Greenhaus, 1982; Wiley, 1987; Savcı, 1997, 1999a, 1999b; Voydanoff, 1988; Greenhaus e Beutell, 1985; Greenhaus vd., 1989; Çelebi, 1993). Bu yazında çalışma yaşamı ve çalışma dışı yaşam alanları arasındaki rol çatışması, iki alan arasında uzlaştırılması mümkün olmayan bir çatışma olarak nitelendirilebilmektedir (Voydanoff, 1988; Rain vd., 1991). Bir çatışmanın “uzlaştırılmaz” diye nitelendirilmesinin temelinde en başta zaman faktörünün yattığı belirtilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985:77). Bir kişiye verilen sınırlı zaman dilimi içerisinde yapamayacağı ölçüde çok rol yüklendiğinde, kişi, ya gereği gibi bu rolleri yerine getirememekte, ya da önem sırasına göre olabildiğince yapmaya çalışmaktadır. Zamana dayanan rol çatışmasında bir rolün yerine getirilmesi için harcanan zaman öteki rolün yerine getirilmesi için harcanacak zamandan çalınmakta, bu da iki rol arasındaki çatışmayı uzlaştırılmaz kılmaktadır.

Bu çalışma, bu iki temel kavramı ele almakta ve cinsiyet ayrımcılığı konusundaki kanıların rol çatışmasından bağımsız olup olmadığını sorgulamayı amaçlamaktadır.

2. YÖNTEM

Araştırma evreni, Türkiye'deki üniversitelerde çalışan bütün kadın akademisyenlerdir. Ancak zaman ve maliyet kısıtlılıkları nedeniyle, bu evrenin tamamına ulaşmak değil, rasgele bir örnekleme onu temsil etmek yoluna gidilmiştir. İstatistikte de benzer yaklaşımlar önerilmektedir (Atkinson-Atkinson-Hilgard, 1995:798). Bu doğrultuda önce evreni temsil edebilir

nitelikte olmadığı yönünde güçlü bir kanıt ile karşılaşılmayan bir üniversite olarak Ankara Üniversitesi'nde 1999 yılında görev yapan kadın akademisyenler arasından yaklaşık 500 birimlik rasgele bir örneklem çekilmiştir. Ankara Üniversitesi'nde kadın akademisyen oranının yüzde 42 oluşuna karşılık Türkiye'deki üniversitelerde kadın akademisyen oranının yüzde 35 (ÖSYM, 1999:4) oluşu, temsil yeteneğinin bütünüyle ortadan kalktığı biçiminde yorumlanmamalıdır, çünkü Ankara Üniversitesi'nin temsil yeteneğini, kadın akademisyenleri çevreleyen hukuksal ve ekonomik koşulların benzerlikleri yaratmaktadır:Ülkedeki tüm üniversitelerde, akademik ilerleme koşulları benzerlik göstermekte; bu benzerlik de Yükseköğretim Kurulu'nun belirlediği akademik ilerlemeye ilişkin kurallardan kaynaklanmaktadır. Bu kurallar, Türkiye'nin başka üniversitelerindeki kadın akademisyenler için olduğu gibi, kadın akademisyen oranı yüksek de olsa, Ankara Üniversitesi'ndeki kadın akademisyenler için de geçerlidir. Ayrıca devlet üniversitelerinde akademisyenlerin özlük haklarına ilişkin uygulamaların ortak nitelikte oluşu da ekonomik bir benzerlik noktası olarak örneklemin temsil yeteneğini güçlendirmektedir. Böyle bir değerlendirmenin geçerli sayılması durumunda, Ankara Üniversitesi'nden çekilecek rasgele örneklemin Türkiye'deki üniversiteleri büyük ölçüde temsil edebilmesi ve söz konusu örneklemden elde edilen bulguların genellenebilmesi kabul edilebilir bir duruma gelir. Bu düşüncelerle, iki bin altı yüz kişilik bir kitleden yaklaşık beş yüz kişilik bir örneklem çekilmiştir ki, buradan örnekleme oranının %20'ye yaklaşmaktadır. Elde edilen bu veriler ve parametrik olmayan istatistiksel teknikler aracılığıyla da konuyla bağlantılı uyum iyiliği, bağımsızlık ve homojenlik hipotezlerinin test edilmesi yoluna gidilmiştir.

3. BULGULAR

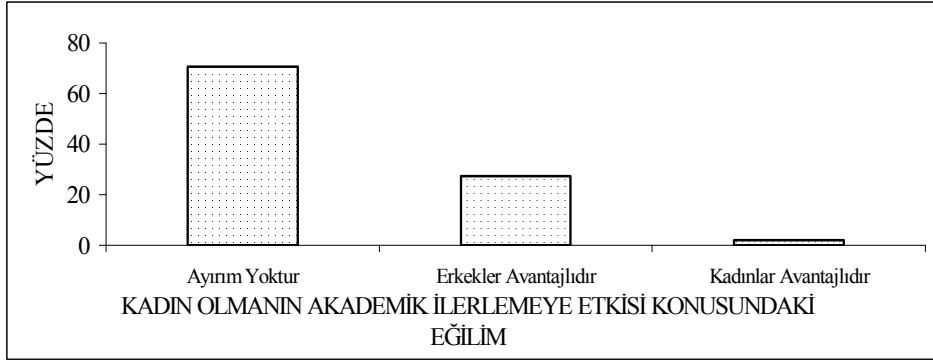
Araştırmada üniversitelerde akademik ilerlemede cinsiyet ayrımcılığı olup olmadığı sorusunu yanıtlamak üzere kadın akademisyenlerin cinsiyet ayrımı yapıp yapılmadığı konusundaki kanılarını ölçmek önem kazanmaktadır. Araştırmada kadın akademisyenlerin bu konudaki düşüncelerini ölçebilmek amacıyla hazırlanan anket formundaki "Akademik ilerlemede cinsiyet ayrımı var mıdır?" sorusundan yararlanılmıştır. Üniversitelerde cinsiyet ayrımı ile ilgili kanıların birer göstergesi olarak kadın akademisyenlerin verdikleri yanıtlar üç kategori altında toplanabilir:

- 1) Ayrım yoktur; 2) Erkekler avantajlıdır; 3) Kadınlar avantajlıdır.

Örneklemin bu kategorilere hangi sıklıklarda dağıldığı, izleyen çizelgede ve şekilde görülebilmektedir.

Çizelge 1: Kadın Olmanın Akademik İlerlemeye Etkisi

EĞİLİM	SIKLIK	YÜZDE
Ayırım Yoktur	353	70,7
Erkekler Avantajlıdır	136	27,3
Kadınlar Avantajlıdır	10	2,0
TOPLAM	499	100,0

**Şekil 1: Akademik İlerleme Konusundaki Eğilimlere Göre Yüzdeler**

Çizelge 1 ve Şekil 1'den görüldüğü gibi kadın akademisyenler çoğunlukla cinsiyetin akademik ilerlemede nötr bir faktör olduğunu düşünmektedir. Bu ise Türkiye'de yapılan ve daha önce değinilen araştırmalarla uygunluk içindedir. Bu kanıların eşit olasılıklı olup olmadığı konusundaki bir soru istatistiksel teknikler yardımıyla yanıtlanabilir. Gerçi sıklıklar arasındaki farklar çok belirgindir; ancak gene de bu farkların bir rastlantı olarak kabul edilip edilemeyeceği sorgulanabilir. Nitekim araştırmada da bu amaçla "Kanıları yansıtan bu seçenekler eşit olasılıklıdır" biçimindeki uyum iyiliği hipotezi test edilmiştir. Bir kişinin seçenekli bir soruyu yanıtlarken herhangi bir seçeneği işaretleme olasılığı, öteki seçeneklerden herhangi birini işaretleme olasılığına eşit ise üç seçenekli bir soruda her seçeneğin işaretlenme olasılığı 1/3 olacağından "Kanıları yansıtan seçenekler eşit olasılıklıdır" hipotezi "Her kanının olasılığı 1/3'dür?" hipotezine indirgenebilir. Bu hipotez istatistik yazınında "Uyum İyiliği Testi" ile sorgulanır. Genel olarak uyum iyiliği testi, önsel (a priori, hypothetical) olarak verilmiş seçenek olasılıklarının verilerle uyuyup uyuşmadıklarını anlama amacıyla kullanılan bir testtir. Bu amaçla gözlenen ve beklenen sıklıklara dayalı olarak Pearson Ki-kare istatistiğini hesaplamak gerekmektedir.

Çizelge 2: Akademik İlerlemede Cinsiyet Ayrımı Konusundaki Kanıların Gözlenen ve Beklenen Sıklıkları

KANI	GÖZLENEN SIKLIK	BEKLENEN SIKLIK
Ayırım Yoktur	351	164,6667
Erkekler Avantajlıdır	133	164,6667
Kadınlar Avantajlıdır	10	164,6667
TOPLAM	494	494

Test edilecek hipotezler aşağıdaki gibidir:

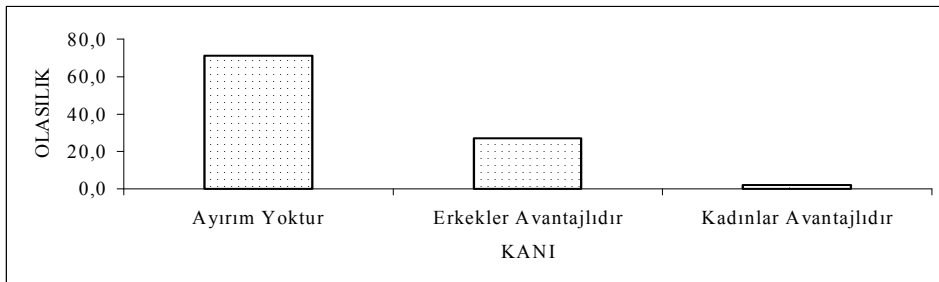
H_0 : Akademik ilerleme konusundaki kanılar eşit olasılıklıdır.

H_1 : Akademik ilerleme konusundaki kanılar eşit olasılıklı değildir.

Çizelge 3: İstatistiksel Değerleme

Pearson Ki-kare İstatistiği	Serbestlik Derecesi	Önemlilik
362,2	2	0,000

Bu çalışmada toplumbilimlerine ilişkin araştırmalardaki geleneksel yaklaşımlar doğrultusunda önemlilik düzeyi yüzde 10 olarak seçilmiştir. Bu sonuca göre uyum iyiliği hipotezi kabul edilememektedir. Çünkü Pearson Ki-kare İstatistiği kritik sınırı aşmıştır (Önemlilik düzeyi %10 olarak değil de %1 olarak seçilmiş olsaydı bile uyum iyiliği hipotezi kabul edilemeyecekti). Öyleyse kanı kategorileri eşit olasılıklı değildir. Böylece sezgisel olarak kestirilen bir durumun geçerliliği istatistiksel olarak da doğrulanmış olmaktadır. Kanı kategorileri eşit olasılıklı olmadığına göre burada hangi kanı kategorisinin daha yüksek olasılıklı olduğu sorgulanabilir. Akademik ilerleme bakımından erkeklerle kadınlar arasında bir ayırım olmadığı düşüncesi en baskın düşüncedir. İkinci sırada erkeklerin avantajlı olduğu düşüncesi gelmektedir. En çekinik düşünce, kadın akademisyenlerin daha avantajlı olduğu yolundaki düşüncedir.



Şekil 2: Akademik İlerlemede Cinsiyet Ayrımı Konusundaki Kanı Olasılıkları

Çalışmada öncelikle akademik ilerlemede cinsiyet ayrımı olup olmadığı konusundaki kanıların yaş ve unvan ile yakın bir ilişki içinde olup olmadığı araştırılmaktadır. Bu amaçla da önce şu soruya dayalı hipotezin test edilmesi amaçlanmaktadır: "Akademik ilerlemede cinsiyet ayrımı konusundaki kanılar üzerinde acaba yaş bir etken midir?"

Çizelge 4: Akademik İlerlemede Cinsiyet Ayrımı Konusundaki Kanı ve Yaş İlişkisi

KANI	SIKLIK	YAŞ SIRALARI ORTALAMASI
Ayırım Yoktur	351	239,2
Erkekler Avantajlıdır	133	270,8
Kadınlar Avantajlıdır	10	228,4
TOPLAM VE ORTALAMA	494	247,5

Bu konudaki hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_0 : Akademik ilerlemede cinsiyet ayrımı konusundaki kanılar yaşlara göre homojendir.

H_1 : Akademik ilerlemede cinsiyet ayrımı konusundaki kanılar yaşlara göre homojen değildir.

Çizelge 5: İstatistiksel Değerleme

Kruskal-Wallis İstatistiği	Serbestlik Derecesi	Önemlilik
4,897	2	0,086

Bu sonuca göre seçilen önemlilik düzeyinde homojenlik hipotezinin reddedilmesi gerekmektedir. Yaş sıraları ortalamaları arasındaki farklar raslantıyla açıklanamayacak ölçüde yüksektir. Yaşın temsil ettiği gerçekler (deneyim, bilgi düzeyi ...vb.) üniversitelerde akademik ilerlemede cinsiyet ayrımı olup olmadığı konusundaki kanıyı biçimlendiren birer etken olarak ortaya çıkmaktadır. Yaşı büyük olan kadın akademisyenler erkeklerin avantajlı olduğunu düşünürken, orta yaşta kişiler ayrım olmadığını düşünmekte, buna karşılık gençler kadınları avantajlı bulmaktadır.

Benzer bir testi unvan için de gerçekleştirebilmek için şu sorunun cevabına ihtiyaç vardır: Akademik ilerlemede cinsiyet ayrımı konusundaki kanılar üzerinde acaba unvan bir etken midir?

Çizelge 6: Akademik İlerlemede Cinsiyet Ayrımı Konusundaki Kanı ve Unvan İlişkisi

UNVAN	AYIRIM YOKTUR	ERKEKLER AVANTAJLIDIR	KADINLAR AVANTAJLIDIR	TOPLAM
Profesör	58	22	1	81
Doçent	48	30	1	79
Yardımcı Doçent	9	6	1	16
Öğretim Görevlisi	13	16	1	30
Araştırma Görevlisi	64	29	1	94
Tıp Uzmanı	5	1	0	6
Uzman	5	7	0	12
Okutman	148	21	5	174
Diğer	2	1	0	3
TOPLAM	352	133	10	495

Bu soruyu yanıtlayabilmek için öncelikle aşağıdaki hipotezlerin oluşturulması gerekmektedir:

H_0 : Akademik ilerlemede cinsiyet ayrımı konusundaki kanılar unvanlara göre homojendir.

H_1 : Akademik ilerlemede cinsiyet ayrımı konusundaki kanılar unvanlara göre homojen değildir.

Çizelge 7: İstatistiksel Değerleme

Pearson Ki-kare İstatistiği	Serbestlik Derecesi	Önemlilik
46,605	16	0,000

Önemlilik düzeyinin sıfıra çok yakın olduğu göz önünde bulundurulduğunda homojenlik hipotezinin kabul edilemeyeceği söylenebilir. Dolayısıyla seçenek olasılıkları unvanlara göre aynı değildir. Bu durumda unvan farklılıklarının düşünce farklılıklarını da kapsadığı gerçeğini kabul etmek gerekir.

Çizelge 8: Unvanlar Açısından Akademik İlerlemede Cinsiyet Ayırımı Konusundaki Kanı Yüzdeleri

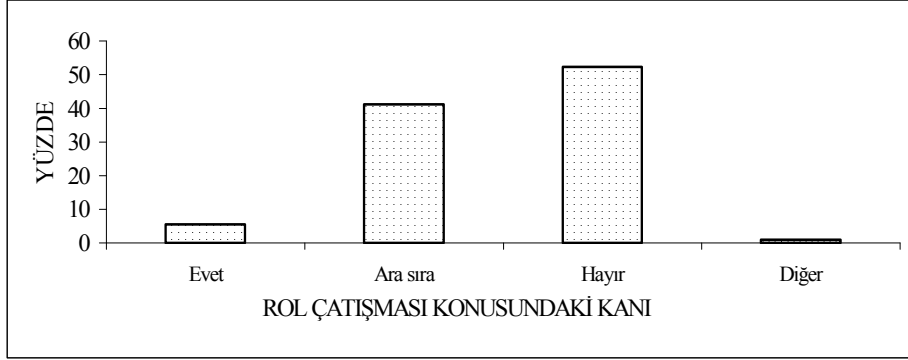
UNVAN	AYIRIM YOKTUR	ERKEKLER AVANTAJLIDIR	KADINLAR AVANTAJLIDIR	TOPLAM
Profesör	71,6	27,2	1,2	100,0
Doçent	60,8	38,0	1,3	100,0
Yardımcı Doçent	56,3	37,5	6,3	100,0
Öğretim Görevlisi	43,3	53,3	3,3	100,0
Araştırma Görevlisi	68,1	30,9	1,1	100,0
Tıp Uzmanı	83,3	16,7	0,0	100,0
Uzman	41,7	58,3	0,0	100,0
Okutman	85,1	12,1	2,9	100,0
Diğer	66,7	33,3	0,0	100,0
TOPLAM	71,1	26,9	2,0	100,0

Unvanlar açısından kanı yüzdeleri Çizelge 8'den incelendiğinde öğretim görevlilerinde ve uzmanlarda akademik ilerleme bakımından erkeklerin avantajlı olduğu eğiliminin baskın olduğu görülebilir. Diğer tüm kategorilerde ise akademik ilerleme bakımından "cinsiyet ayrımı yoktur" eğilimi göze çarpmaktadır.

Araştırmanın ikinci boyutunu tamamlamak üzere bir rol çatışması yaşayıp yaşamadıklarını ölçmek için kadın akademisyenlere anket formunda "İş yaşamınızdaki rolünüzün özel yaşamınızdaki rolleriniz (eş, anne, ev kadını, evlat, ...vb.) ile çatıştığını düşünüyor musunuz?" sorusu doğrudan doğruya yöneltilmiştir. Bu soru, doğallıkla, kadın akademisyenlerin rol çatışması yaşayıp yaşamadıklarını, "Evet" ya da "Hayır" yanıtlarıyla kategorik ölçekte ölçebilecek nitelikte bir sorudur. Ancak verilen yanıtlar incelendiğinde bu sorunun amaca uygun bir soru olmadığı görülmüştür, çünkü yukarıdaki soru kadın akademisyenlere doğrudan yöneltilindiğinde kişilerin "Evet" ve "Hayır" seçeneklerini pek tercih etmeyerek "arada sırada rol çatışması yaşadıklarını" dile getirdikleri gözlenmektedir.

Çizelge 9: Çalışma ve Çalışma Dışı Yaşam Alanlarındaki Rollerin Çatışması Konusundaki Kanılar

KANI	SIKLIK	YÜZDE
Evet	26	5,6
Ara sıra	190	41,2
Hayır	241	52,3
Diğer	4	0,9
TOPLAM	461	100



Şekil 3: Çalışma ve Çalışma Dışı Yaşam Alanlarındaki Rollerin Çatışması Konusundaki Kanılara Göre Yüzdeler

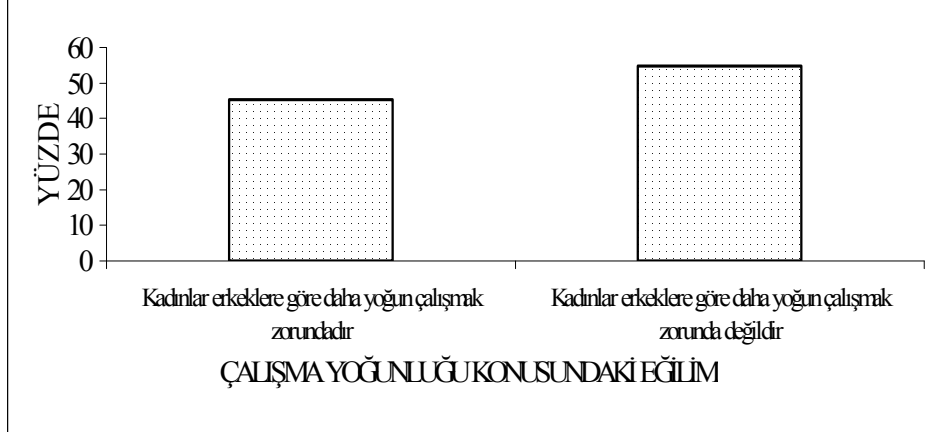
Bu durum, doğrudan bir soruyla rol çatışmasını ölçmenin zorluğunu göstermektedir. Bu nedenle, rol çatışmasının olup olmadığını daha belirgin bir biçimde ayırtıcı bir başka göstergenin ölçülmesi yoluna gidilmiştir. Araştırmada kadın akademisyenlerin rol çatışması yaşayıp yaşamadıkları konusundaki görüşlerinin, akademik ilerleme için erkeklerden daha çok çalışmak zorunda olup olmadıkları konusundaki kanıya indirgenebileceği düşünülmüştür. Açıktır ki, kadın akademisyenlerin akademik ilerleme için erkeklere göre daha çok çalışmak zorunda olmaları, bir çeşit cinsiyet ayrımcılığıdır. Dolayısıyla kadın akademisyenler akademik ilerleme için erkeklere göre daha çok çalışmak durumunda kaldıklarını söylediklerinde, aslında, Türkiye’de üniversitelerde cinsiyete dayalı ayrımcılık olduğunu da ister istemez söylemiş olurlar. Oysa daha önce anılan araştırmalarda olduğu gibi, bu çalışmada da kadın akademisyenlerin cinsiyete dayalı bir ayrımcılık kanısının baskın nitelikte olmadığı saptanmaktadır. Türkiye’de kadınlar ve erkekler için aynı akademik ilerleme kurallarının varolması nedeniyle kadın akademisyenlerin kendilerini akademik ilerleme için erkeklere göre daha çok çalışmak zorunda görmeleri, akademik bir gerekten değil de geleneksel kadın rollerinin ağırlığından kaynaklanabilir. Bu durumda kadın akademisyenlerin akademik ilerleme için erkeklerden daha çok çalışmak zorunda olup olmadığı konusundaki bir soruya verecekleri “Evet” yanıtları, onların rol çatışmalarıyla biçimlendirilmiş öznel koşullarından etkilenmiş bir algılamının anlatımı olarak düşünülebilir.

Kadın akademisyenler çalışma dışı yaşamla ilgili rollerini yerine getirirken, doğallıkla, zamanlarının büyük bir bölümünü de kullanmaktadırlar. Böyle bir durumda ise akademik ilerleme amacı doğrultusunda yapılacak çalışmaların algılanmasında bir değişiklik gerçekleşmektedir. Aynı kapsamdaki akademik bir çalışma, çalışma yaşam

alanındaki rollerinde zorlanmayan bir kadın akademisyen tarafından "olağan rol yükü" diye algılanabilirken, çalışma dışı yaşam alanında ise eş, ev kadını, anne gibi çeşitli rolleri nedeniyle yorgun düşmüş bir kadın akademisyen tarafından "aşırı rol yükü" olarak algılanabilecektir. Bu olgu, kadın akademisyenlerin rol çatışması yaşayıp yaşamadıkları konusundaki kanılarının, erkeklerden daha çok çalışıp çalışmadıkları konusundaki kanılarına indirgenebilmesini mümkün kılmaktadır. Bu yolla yapılan indirgeme doğru kabul edildiğinde rol çatışmasıyla cinsiyet ayrımcılığı konusundaki kanı arasındaki ilişkiyi sergilemek kolaylaşmaktadır.

Çizelge 10: Kadın Olmanın Akademik Çalışma Yoğunluğu Üzerindeki Etkisi

EĞİLİM	SIKLIK	YÜZDE
Kadınlar erkeklere göre daha yoğun çalışmak zorundadır	227	45,3
Kadınlar erkeklere göre daha yoğun çalışmak zorunda değildir	274	54,7
TOPLAM	501	100,0



Şekil 4: Akademik Çalışma Yoğunluğu Konusundaki Kanılara Göre Yüzdeler

Kadın akademisyenlerin büyük bir bölümü, kadın akademisyenlerin akademik ilerleme için erkeklerden daha çok çalışmak zorunda olduklarını düşünmemektedir; ancak farklı düşünen kadın akademisyen oranı da bir hayli yüksektir. Bu aşamada şöyle bir soru yöneltilebilir: Acaba kadın

akademisyenlerin erkeklere göre daha çok çalışmak zorunda olduklarını düşünme eğilimi unvanlara göre nasıl değişmektedir? Bu soruyu istatistiksel bir teste dayalı olarak yanıtlayabilmek için izleyen çizelge oluşturulmuştur.

Çizelge 11: Kadın Akademisyenlerin Akademik İlerleme İçin Erkek Akademisyenlere Göre Daha Çok Çalışmaları Gerektiği Konusundaki Kanıları

KANI→ UNVAN↓	EVET	HAYIR	TOPLAM	EVET ORANI
Profesör	32	49	81	0,40
Doçent	37	42	79	0,47
Yardımcı Doçent	10	6	16	0,63
Öğretim Görevlisi	11	18	29	0,38
Araştırma Görevlisi	45	49	94	0,48
Tıp Uzmanı	5	1	6	0,83
Uzman	4	8	12	0,33
Okutman	79	98	177	0,45
TOPLAM	223	271	494	0,45

Çizelge 11’de kadın akademisyenlerin erkeklere göre daha çok çalışmalarının gerekip gerekmediği sorusuna verilen yanıtlar unvanlara göre sınıflandırılmaktadır. Acaba bu soruyu “Evet” biçiminde yanıtlama olasılığı, unvandan unvana değişmekte midir, yoksa gözlenen farklılıklar bir raslantı olarak kabul edilebilecek ölçüde önemsiz midir? Bu soruyu yanıtlamak üzere gerçekleştirilecek Pearson Ki-Kare İstatistiği Testi’nde aşağıdaki hipotezler ileri sürülebilir:

H_0 :Kadın akademisyenlerin akademik ilerleme için erkek akademisyenlere göre daha çok çalışmalarının gerekip gerekmediği sorusuna “Evet” deme oranı, unvanlara göre değişmez.

H_1 :Kadın akademisyenlerin akademik ilerleme için erkek akademisyenlere göre daha çok çalışmalarının gerekip gerekmediği sorusuna “Evet” deme oranı, unvanlara göre değişir.

Çizelge 12: İstatistiksel Değerleme

Pearson Ki-kare İstatistiği	Serbestlik Derecesi	Önemlilik
8,197	7	0,316

Bu sonuca göre seçilen önemlilik düzeyinde homojenlik testinde H_0 hipotezini kabul edip kadın akademisyenlerin akademik ilerleme için erkek akademisyenlere göre daha çok çalışmalarının gerekip gerekmediği sorusuna “Evet” deme olasılığının unvanlara göre değişmediğini, gözlenen farklılıkların bir rastlantı sonucu doğduğunu onaylamak gerekecektir. Dolayısıyla 449 kişiden 223’ünün kendilerine yöneltilen soruyu nasıl yanıtladıkları dikkate alınarak “Evet” deme oranının %45 olduğu görülebilir. Bu durumda aşağıdaki hipotez testi gerçekleştirilmiştir:

H_0 :Kadın akademisyenlerin akademik ilerleme için erkek akademisyenlere göre daha çok çalışmalarının gerekip gerekmediği sorusuna “Evet” deme oranı $\frac{1}{2}$ ’dir.

H_1 :Kadın akademisyenlerin akademik ilerleme için erkek akademisyenlere göre daha çok çalışmalarının gerekip gerekmediği sorusuna “Evet” deme oranı $\frac{1}{2}$ değildir.

Bu test Çizelge 3’ün son satır verilerine dayalı olarak yapılabilir.

Çizelge 13: İstatistiksel Değerleme

Pearson Ki-kare İstatistiği	Serbestlik Derecesi	Önemlilik
4,664	1	0,031

Bu sonuca göre seçilen önemlilik düzeyinde uyum iyiliği hipotezini reddetmek, kadın akademisyenlerin akademik ilerleme için erkek akademisyenlere göre daha çok çalışmalarının gerekip gerekmediği sorusuna “Evet” deme oranının $\frac{1}{2}$ ’den daha düşük olduğunu, 0,45 olarak gerçekleşen bu oranın $\frac{1}{2}$ ’den bir rastlantı sonucu olarak değil de güçlü bir eğilim nedeniyle farklılaştığını kabul etmek gerekecektir (Önemlilik düzeyi %5 olarak seçilseydi dahi homojenlik hipotezi reddedilirdi).

Kadın akademisyenlerin daha çok çalışmak zorunda olup olmadıkları konusundaki soruyu “Evet” diye yanıtlama olasılığının unvanlara göre değişmediği sonucuna varılmıştı. Aynı olasılıkların medeni durumlara göre değişip değişmediği de sorgulanabilir. Bu amaçla söz konusu yanıtlar medeni durum seçeneklerine göre sınıflandırılarak izleyen çizelge elde edilmiş ve buradaki verilere homojenlik testi uygulanmıştır.

Çizelge 14: Medeni Duruma Göre Rol Çatışması Konusundaki Kanlıların Sıklıkları

KANI→ MEDENİ DURUM↓	EVET	HAYIR	TOPLAM
Bekâr	76	100	176
Evli	133	163	296
Eşi Ölmüş	1	1	2
Boşanmış	8	7	15
Ayrı Yaşıyor	6	0	6
TOPLAM	224	271	495

Bu çizelgeye dayalı olarak homojenlik testine ilişkin aşağıdaki hipotezler ileri sürülebilir:

H_0 :Kadın akademisyenlerin akademik ilerleme için erkek akademisyenlere göre daha çok çalışmalarının gerekip gerekmediği sorusuna “Evet” deme olasılığı, medeni duruma göre değişmez.

H_1 :Kadın akademisyenlerin akademik ilerleme için erkek akademisyenlere göre daha çok çalışmalarının gerekip gerekmediği sorusuna “Evet” deme olasılığı, medeni duruma göre değişir.

Çizelge 15: İstatistiksel Değerleme

Pearson Ki-kare İstatistiği	Serbestlik Derecesi	Önemlilik
7,989	4	0,092

Çalışmada homojenlik testi evlilerin, bekârların, boşananların, eşi ölenlerin ve ayrı yaşayanların “Evet” deme olasılıklarının eşit olup olmadığını saptamaya yönelik yapılmıştır. Test sonucuna göre %10 önemlilik düzeyinde medeni durum kategorileri "Evet-Hayır" yanıtları bakımından homojen değildir. Eşinden ayrı yaşayan kadın akademisyenler kadınların daha yoğun çalışmak zorunda oldukları yolunda bir kanıya sahiptir. Örnekleme giren altı kişinin tamamı bu yolda görüş belirtmiştir. Yapılan görüşmelerde ayrı yaşayan kadın akademisyenlerin bu görüşlerinin çoğunlukla yaşadıkları rol çatışmasından kaynaklandığı saptanmış, rol çatışması yaşayan kadın akademisyenlerin genellikle çareyi ayrı yaşamakta bulabilecekleri kanısına varılmıştır. Boşanmış ve eşi ölmüş kadın akademisyenlerin kanıları ise neredeyse yarı yarıya bölünmüştür. Bunların yarısı kadın akademisyenlerin daha çok çalışmak zorunda olduklarını düşünmektedir. Diğer yarısı ise farklılaşarak kadınlarla

erkeklerin eşit ölçülerde çalışmak zorunda olduklarını düşünmektedirler. Evliler ile bekârların eğilimlere göre dağılım bakımından farklı sayılamayacak ölçüde yakın olduğu, homojenlik testiyle de saptanabilir. Bu durumda bir bütün olarak düşünüldüğünde, evli ve bekâr kadın akademisyenlerin yaklaşık yarısının, kadınların erkeklerden daha çok çalışmak zorunda olduklarını düşünmekte oldukları söylenebilir.

4. SONUÇ

Türkiye'deki üniversitelerde akademik ilerlemede cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı konusundaki kanının bir uzantısı, kadın akademisyenlerin akademik ilerleme için daha çok çalışmaları gerektiği konusundaki kanıdır. Bu kanı, kadın akademisyenlerin çoğunlukla tercih ettikleri bir kanı olmaktan uzaktır. Ayrıca bu kanıyı tercih etme oranı, tercih etmeme oranından bile daha küçük ve 0,45'tir. Söz konusu kanıyı tercih etme oranını artıran etkenlerin başında kadın akademisyenlerin yaşadıkları rol çatışması başlarda gelmektedir. Rol çatışması, bir yandan akademik ilerleme taleplerinin yüksek, bir başka yandan da çalışma dışı yaşam alanında evlilik, ev kadınlığı ve annelik gibi yeni statülerin ve dolayısıyla da yeni rollerin ortaya çıktığı yardımcı doçentlik aşamasında en yoğun ölçülerde yaşanmakta; doçentlik aşamasında ılımlı bir düzeye gerilemekte ve profesörlük aşamasında ise büsbütün silinmeye yüz tutmaktadır. Rol çatışmasının getirdiği bir etki sonucunda da kadın akademisyenlerin akademik ilerleme için daha çok çalışmak zorunda oldukları ve dolayısıyla da üniversitelerde akademik ilerlemede cinsiyet ayrımcılığı yapıldığı konusundaki kanı daha yoğun olarak tercih edilmektedir.

Sonuç olarak, kadın akademisyenler akademik ilerleme taleplerinin yoğun olduğu yardımcı doçentlik aşamasında, elde ettikleri eş, ev kadını, anne gibi yeni statüler nedeniyle büyük bir rol çatışması yaşamaktadır. Akademik ilerlemelerini tamamlayıp profesör olduklarında ise kadınların daha çok çalışmak zorunda olduklarını değil, akademik ilerleme için erkekler ne ölçüde çalışıyorlarsa kendilerinin de o düzeyde çalışmak zorunda olduklarını düşünmeye eğilimli olmaktadır. Kadın akademisyenlerin çalışma dışı yaşam alanındaki rollerinin (örneğin, eş, ev kadını, anne) zaman içindeki değişimleri göz önünde tutulduğunda unvanlara göre değişen kanıların rol çatışmasıyla yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, bu konudaki inancı daha geniş bir örnekleme test etmek ve böylece kadın akademisyenlerin rol çatışmalarını azaltmak için daha etkili önlemler almak için makro düzeyde bir araştırma yapılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, F. (1983), "Turkish Women In Academia: Roles And Careers", *Metu Studies In Development*, 10: 409-446.
- Acar, F. (1986), "Working Women In A Changing Society: The Case of Jordanian Academics", *Metu Studies In Development*, 10: 307-324.
- Acar, F. (1989), "Women's Participation In Academic Science Careers: Turkey in 1989", *Improving Prospects For Women in Changing Society: The Years Ahead International Conference*, İstanbul.
- Acar, F. (1990a), "Role Priorities And Career Patterns: A Cross-Cultural Study Of Turkish and Jordanian University Teachers", in S. Hie and V. O. 'Learyu (eds.), *Storming The Tower Women in Academic World*, London: Kopan Page.
- Acar, F. (1990b), "Türkiye'de Kadınların Akademik Kariyere Katılımı", *Değişen Bir Toplumda Kadınların İstihdam İmkanlarının Geliştirilmesi Konferansı*, İş ve İşçi Bulma Kurumu Yayını, Ankara, 81-100.
- Acar, F. (1991), "Women In Academic Science Careers", in Stolse-Heiskanen (ed.) *Woman in Science: Token Women Or Gender Equality?*, Issc, Unesco London: Beng Publishers.
- Acar, F. (1996), "Türkiye'de Kadın Akademisyenler: Tarihsel Evrim ve Bugünkü Durum", *Akademik Yaşamda Kadın*, Ankara: Türk Alman Kültür İşleri No. 9, 75-87.
- Acar, F. (1998), "Türkiye Üniversitelerinde Kadın Öğretim Üyeleri", *75 Yılda Kadınlar Ve Erkekler*, içinde, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları.
- Arat, N. (1986), "Kadınlara Karşı Her Türlü Ayrımcılığın Önlenmesi Uluslararası Sözleşmesi", *Kadın Sorunu*, içinde, İstanbul: Say Yayınları, , 193-207.
- Atkinson, R., Atkinson, R.C., Hilgard, E.R. (1995), *Psikolojiye Giriş II*, İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- Bem, S.L. (1975), "Sex-Role Adaptability: One Consequence of Psychological Androgyny", *Journal of Personality And Social Psychology*, 31, 634-643.
- Beutell, M. J., Greenhaus, Y. H. (1982), "Inter-Role Conflict Among Married Women: The Influence Of Husband And Wife Characteristics On Conflict And Coping Behaviour", *Journal of Vocational Behaviour*, 21, 89-100.

- Cindoğdu, D., Muradoğlu, G. (1996), "Türkiye'de Tıp Bilimlerinde Kadınların Özgöl Durumları", Hasan Coşkun (der.), *Akademik Yaşamda Kadın*, içinde, Ankara: Türk-Alman Kültür İşleri Yayını, 244-260.
- Çelebi, N. (1993), *Bağımsız İşyeri Sahibi Kadınların Aile ve İş İlişkileri*, Ankara: T.C. Başbakanlık Kadın Ve Sosyal Hizmetler Müsteşarlığı Yayınları.
- Goode, W.J. (1960), "A Theory of Role Strain", *American Sociological Review* 25, 483-496.
- Goode, W.J. (1964), "The Family", (Der.) Alex Inkeles, *Foundations of Modern Sociology Series*, New Jersey: Prentice Hall, 120-134.
- Greenhaus, J.H., Beutell, N.J. (1985), "Sources of Conflict Between Work And Family Roles", *Academy Of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S., Granrose, C., Rabinowitz, S. (1989), "Sources of Work Family Conflict Among Two Career-Couples", *Journal of Vocational Behaviour*, 34, 133-193.
- Günlük Şenesen, G. (1996), "Türkiye Üniversitelerinin Üst Yönetiminde Kadınların Konumu, 1990-1993", Hasan Coşkun (der.), *Akademik Yaşamda Kadın*, Ankara: Türk-Alman Kültür İşleri Yayını, 209-224.
- Köker, E.D. (1988), *Türkiye'de Kadın, Eğitim Ve Siyaset*, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Magetz, J. (1996), *Women's Studies*, Teach Yourself Books, London.
- Merton, R.K. (1970), "The Role-Set", P. Worsley (ed.), *Modern Sociology: Introducing Readings*, Penguin Books, in 245-255.
- Öğrenci Seçme Ve Yerleştirme Merkezi, (1999). *1998-1999 Öğretim Yılı Yükseköğretim İstatistikleri*, içinde, Ankara.
- Öncü, A. (1979), "Uzman Mesleklerde Türk Kadını", N. Abadan-Unat (der.), *Türk Toplumunda Kadın*, Ankara: Sosyal Bilimler Derneği Yayını.
- Özkanlı, Ö. ve A. Korkmaz, (2000), *Kadın Akademisyenler*, Ankara: A. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.
- Savcı, İ. (1997), *İşyerlerinde Yoğun Bilgisayar Kullanımının Çalışanların Sosyal İlişkileri Üzerindeki Etkileri*, Ankara:Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Savcı, İ. (1999a), "Toplumsal Cinsiyet Ve Teknoloji", *A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 54-1, 123-143.

- Savcı, İ. (1999b), “Çalışma Yaşamı İle Çalışma Dışı Yaşam Alanlarının İlişkisi Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar”, *A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 54-4, 145-167.
- Voydanoff, P. (1988), “Work Role Characteristics, Family Structure Demands And Work/Family Conflict”, *Journal Of Marriage And The Family*, 50, 749-761.
- Wiley, D. (1987), “The Relationship Between Work/Non Work Role Conflict And Job Related Outcomes, Some Unanticipated Findings”, *Journal Of Management*, 13, 467-472.

HASTANE MALİYET YAPILARI : YÖNTEMSEL KONULAR ve TAHMİNE YÖNELİK FONKSİYONEL FORMLAR

Zafer ÇALIŞKAN

(Arş. Gör., Hacettepe Üniversitesi, İktisat Bölümü, 06532, ANKARA)

Özet :

Hastaneler çok ürünlü organizasyonlardır. Metodolojik yönden bakıldığında hastane maliyet analizlerinde, hastanelerin çok ürünlü niteliği sorunlar yaratmaktadır. Bu nedenle hastanelerin maliyet yapıları ile ilgili analizler yapılırken uygun tekniklerin kullanılması gerekmektedir. Neoklasik bileşik maliyet fonksiyonu ve neoklasik firma teorisine dayanan esnek fonksiyonel formların geliştirilmesi ile birlikte hastane maliyet analizleri kolaylaşmıştır. Esnek fonksiyonel formların kullanılması ölçek ve alan ekonomilerinin hesaplanmasına da olanak tanımaktadır. Neoklasik maliyet fonksiyonu maliyet minimizasyonu varsayımına dayanmaktadır. Ancak hastanelerin için maliyet minimizasyonu davranışı tartışmalıdır. Bunun yanında son dönemde yapılan birçok çalışma hastanelerin uzun dönemde dengede olmadığını varsaydığından, kısa dönem hastane maliyet fonksiyonu tahmini yapmak daha uygun görülmektedir.

Abstract:

Hospital Cost Structures: Methodological Issues and Functional Forms for Estimation

Hospitals are complex multiproduct organisations. From a methodological perspective, the multiproduct nature of hospitals constitutes problems for the hospital cost analysis. In the analysis of a hospital cost structure, therefore, appropriate techniques should be used.

Anahtar Sözcükler: Hastane maliyet analizi, çok ürünlü maliyet fonksiyonu, esnek fonksiyonel formlar.

Keywords: Hospital cost analysis; multiproduct cost functions, flexible functional forms.

The development of the neoclassical joint cost function and the complementary development of the flexible functional forms, which are based on the neoclassical theory of firms, have facilitated the analysis of hospital costs. The use of flexible forms allows measuring the scale and scope economies. The neoclassical cost function assumes cost minimisation. But the cost-minimising behaviour is questionable for hospitals. Besides, the more recent studies seem to agree that hospitals generally do not operate in their long-run equilibrium and therefore it is more appropriate to estimate a short-run cost function.

1. GİRİŞ

Hastane maliyet ve üretim yapıları ile ilgili konular sağlık iktisatçılarının son yıllarda üzerinde önemle durduğu ve çalışmalar yaptığı bir alan haline gelmiştir. Grannemann, Brown ve Pauly (1986: 107) hastane maliyet yapısı ile ilgili olarak yapılabilecek en önemli araştırma konularını şöyle sıralamaktadır: 1) Çok genel ve teorik yönden uygun maliyet fonksiyonlarının kullanımı, 2) Çok çıktılı (multi-output) modellerin kullanımı, 3) Alternatif davranışsal modellerin ampirik olarak geliştirilmesi, 4) Doktorların rolü ve 5) Belirsizliğin etkileri. Bununla beraber, hastanelerin günümüzde giderek daha karmaşık ve çok değişik tipte hizmeti bir arada sunabilen çok ürünlü (multiproduct) organizasyonlar şeklinde faaliyet göstermeleri nedeniyle hastane maliyet yapısı ele alınırken, hastanelerin bu niteliklerini göz önünde bulunduran uygun tekniklerin seçilmesi zorunlu hale gelmektedir.

Neoklasik maliyet fonksiyonlarının geliştirilmesi ve beraberinde esnek fonksiyonel formların (flexible functional forms) kullanılması, hastaneler gibi, çok ürünlü firmaların maliyet ve üretim yapıları ile ilgili analizlerin yapılmasını kolaylaştırmıştır. Dolayısıyla, hastane maliyetleri ile ilgili yapılan son dönem çalışmalar neoklasik üretim teorisini temel alarak, esnek maliyet fonksiyonları daha fazla kullanılır duruma gelmiştir. Birden çok çıktının yer aldığı ve aynı zamanda girdi fiyatlarına yer vererek yapılan bu çalışmalar ölçek ekonomileri (economies of scale) ve alan ekonomilerinin (economies of scope) hesaplanabilmesine olanak tanımaktadır.

Bu çalışmanın amacı, hastane maliyet fonksiyonu tahmini konusunda yazında yer alan araştırmaların değerlendirmelerine dayanarak, teorik ve yönetsel yönlerin ele alınmasıdır. Sağlık sektörünün en önemli kurumları durumunda olan hastaneleri ve hastanelerin maliyet yapılarını incelemek söz konusu olunca hem uygulamadan hem de kavramsal çerçeveden kaynaklanan bazı önemli sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır. Her şeyden önce “sağlık” sektörünün bir unsuru olması nedeniyle, hastanelerin bir bütün olarak maliyet

minimizasyonu davranışı ve hastanelerde sunulan hizmetler aracılığı ile gerçekleştirilen işlemlerin hangilerinin çıktı olarak kabul edileceği araştırmacının üzerinde önemle durması gereken konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Öte yandan, maliyet yapılarının tahmininde kullanılan esnek fonksiyonel formların son zamanlarda giderek daha fazla kullanılmasının ortaya koyduğu sonuçların da üzerinde durulması gerekmektedir.

Çalışma iki ayrı bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, maliyet fonksiyonunun tahmininde kullanılan iki ayrı tekniğin yönetsel yönleri tartışılacaktır. Bu çerçevede “ad hoc” maliyet fonksiyonu ve esnek maliyet fonksiyonu üzerinde durulacaktır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise her iki maliyet fonksiyonu tekniğini kullanarak yapılan bazı önemli ampirik araştırmalar sunulacaktır.

2. HASTANE MALİYET FONKSİYONU

Breyer (1987: 147), bir maliyet fonksiyonu tahmini çalışmasında, uygun açıklayıcı değişken sayısı ile hastane üretiminin çok ürünlü niteliğinin karşılaşılan en önemli sorunlar olduğunu belirtmektedir. Bu sorunların doğrudan doğruya modelin kurulması ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, Breyer (1987: 147) yapılan çoğu hastane maliyet fonksiyonu tahmini çalışmalarını iki ayrı kategoride değerlendirmektedir: regresyon eşitliğinin belirlenmesinde “ad hoc” kriterlerin kullanıldığı geleneksel çalışmalar ve neoklasik üretim teorisinden türetilen maliyet denklemi ile esnek fonksiyonel formları kullanan son dönem çalışmalar¹. Önceki çalışmalarda hastane maliyetini etkilediği düşünülen ve gerekli verilerin elde edilebilir olduğu birçok değişken, bir ayırım yapılmaksızın ve güçlü bir teorik temel aranmaksızın, açıklayıcı değişken olarak hastane maliyet fonksiyonu tahmininde kullanılmıştır. Bu nedenle çoğu yazar hastaneler arasında birim çıktı başına maliyetteki değişikliği açıklamak için basit ama oldukça sınırlayıcı özellikler taşıyan doğrusal modeller kullanmışlardır:

$$c_h = \alpha_0 + \sum_{i=1}^n \alpha_i x_{ih} + \varepsilon \quad (1)$$

burada c_h , h'ninci hastanenin çıktı ölçüsü olarak kabul edilen taburcu başına maliyeti (ya da hasta günü başına maliyeti) ve $\alpha_0, \alpha_1, \dots, \alpha_n$ ise hastane maliyeti ile ilişkili olduğu varsayılan tahmin edilecek yapısal değişkenlere ait parametreleri göstermektedir. Bu değişkenler, çoğu zaman kapasite göstergesi olarak yatak sayısı, ortalama işgal oranı, ortalama yatış süresi, hastane personelinin ücret düzeyi, mülkiyet yapısı ya da eğitim faaliyetleri yerine kullanılan kukla değişkenleri gibi değişkenlerdir.

Buna karşılık son on yılda yapılan çalışmalar (Conrad ve Strauss, 1983; Cowing ve Holtman, 1983; Grannemann ve arkadaşları, 1986; Vita, 1990 gibi) regresyon denkleminin mikroekonomik teoriden türetildiği çalışmalardır. Söz konusu denklemler için neoklasik üretim teorisi ve esnek fonksiyonel formlar temel alınmıştır. Neoklasik firma teorisinde maliyet fonksiyonunun faktör fiyatları cinsinden birinci dereceden homojen ve azalmayan bir yapıda olduğu varsayılmaktadır. Faktör fiyatları cinsinden doğrusal homojenlik, maliyet ile üretim arasındaki ilişkide dualitenin varlığı bakımından önemli bir önkoşuldur (Caves, Christensen ve Tretheway, 1980: 478).

Hastane maliyet fonksiyonunun formu araştırmacı tarafından kesin olarak bilinmediğinden, neoklasik teoriye dayanan araştırmalar ekonometrik anlamda ortaya çıkacak model kurma hatalarından kaçınabilmek için esnek maliyet fonksiyonlarına dayanmaktadır. Esnek formların üstünlüğü ölçüğe göre getiri gibi sınırlamalara gerek olmamasıdır. Esnek fonksiyonel formlar, maliyet denkleminde, orijinal değişkenlere ek olarak hem kuadratik hem de çarpım terimlerinin kullanımını gerektirmektedir ve türevlenebilir herhangi bir fonksiyon için Taylor yaklaşımını temsil etmektedir. Esnek fonksiyonel formların sağladığı bir diğer üstünlük ise, maliyet fonksiyonunda üretim miktarı ve faktör fiyatları yanında geleneksel teorisin kullandığı diğer değişkenleri de kullanılabilir duruma getirmesidir. Esnek fonksiyonel formun genel gösterimi;

$$g(C) = \alpha_0 + \sum_{i=1}^n \alpha_i f_i(x_i) + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \beta_{ij} f_i(x_i) f_j(x_j) + \varepsilon \quad (2)$$

bütün i ve j 'ler için $\beta_{ij} = \beta_{ji}$ biçimindedir. Burada C toplam maliyeti ve x_1, \dots, x_n ise açıklayıcı değişkenleri göstermektedir. Çoğunlukla kullanılan üç tür esnek fonksiyonel form bulunmaktadır: “kuadratik”, “translog” ve “genelleştirilmiş translog fonksiyonu”. Genel gösterimi ile bunlar aşağıda yer aldığı biçimdedir:

Kuadratik maliyet fonksiyonu :

$$C(w, y) = \alpha_0 + \sum_{i=1}^n \beta_i y_i + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \beta_{ij} y_i y_j + \sum_{i=1}^m \gamma_i w_i + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m \gamma_{ij} w_i w_j + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \delta_{ij} y_i w_j + \varepsilon \quad (3)$$

Translog maliyet fonksiyonu :

$$\ln C(w, y) = \alpha_0 + \sum_{i=1}^n \beta_i \ln y_i + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \beta_{ij} \ln y_i \ln y_j + \sum_{i=1}^m \gamma_i \ln w_i + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m \gamma_{ij} \ln w_i \ln w_j + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \delta_{ij} \ln y_i \ln w_j + \varepsilon \quad (4)$$

Genelleştirilmiş translog maliyet fonksiyonu :

$$\ln C(w, y) = \alpha_0 + \sum_{i=1}^n \beta_i \left(\frac{y_i^\lambda - 1}{\lambda} \right) + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \beta_{ij} \left(\frac{y_i^\lambda - 1}{\lambda} \right) \left(\frac{y_j^\lambda - 1}{\lambda} \right) + \sum_{i=1}^m \gamma_i \ln w_i + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m \gamma_{ij} \ln w_i \ln w_j + \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \delta_{ij} \left(\frac{y_i^\lambda - 1}{\lambda} \right) \ln w_j + \varepsilon \quad (5)$$

Bunlara ek olarak Hall (1973: 886), maliyet fonksiyonu için genelleştirilmiş Leontief fonksiyon formu ve üretim fonksiyonu için genelleştirilmiş doğrusal form biçiminde sunulan yapıların birleştirilmesini önermekte ve bunları “hibrit Diewert” maliyet fonksiyonunda şu şekilde göstermektedir:

$$C(y, w) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^m \sum_{l=1}^m a_{ijkl} \sqrt{y_k y_l} \sqrt{w_i w_j} \quad (6)$$

Yukarıda yer alan formlar için; w girdi fiyatları vektörünü, y ise, $\beta_{ij} = \beta_{ji}$ ve $\gamma_{ij} = \gamma_{ji}$ simetri koşulları altında çıktı vektörünü göstermektedir. λ için yeterince küçük değerler söz konusu olduğunda (λ sıfıra yaklaştıkça) genelleştirilmiş translog fonksiyonu translog fonksiyonuna yakınlacaktır. Diğer yandan, λ bire yaklaştıkça fonksiyon kuadratik maliyet fonksiyonu olma eğilimindedir.

Yukarıda sıralanan fonksiyon biçimleri arasında (ampirik çalışmaların ortaya koyduğu performans yönünden değerlendirilerek karşılaştırıldığında) farklılıklar olduğu görülmektedir. Çoğu ampirik çalışmada bazı çıktı kategorileri için sıfır değeri ile karşılaşıldığından, translog maliyet fonksiyonu yerine genelleştirilmiş translog ya da hibrid Diewert fonksiyon formunu kullanmak daha kabul edilebilir durumdadır.

Esnek fonksiyonel formların kullanılıyor olmasının getirdiği en büyük sorunlardan biri tahmin edilecek parametre sayısının artmış olmasıdır.

Dolayısıyla parametre sayısının olabildiğince azaltılması araştırmacı için kolaylık sağlayacaktır. Translog maliyet fonksiyonu $(m(m+1)/2) + mn$ parametre sayısına sahip iken, kuadratik maliyet fonksiyonu, bundan $m+n+1$ daha fazla parametreye sahiptir. Hibrid Diewert maliyet fonksiyonu ise $m(m+1)n(n+1)/4$ tane olmak üzere diğerlerinden daha fazla parametre içermektedir.

3. HASTANE MALİYET ANALİZİNDE BAZI YÖNTEMSSEL KONULAR

Hastane maliyet fonksiyonu tahmini yapan araştırmalarda göz önüne alınması gereken bazı önemli konular bulunmaktadır. Bu konular, model kurma aşamasında karşılaşılabilecek sorunların ortadan kaldırılması ve güvenilir tahmin sonuçlarına ulaşılması bakımından önem taşımaktadır.

3.1. Hastane Çıktısının Belirlenmesi ve Maliyet Minimizasyonu

Neoklasik maliyet fonksiyonuna dayanan bir hastane maliyeti araştırmasında kuadratik, translog ya da genelleştirilmiş translog maliyet fonksiyonu gibi bir esnek maliyet fonksiyonu kullanılacak ise, hastanelerin maliyet minimizasyonu varsayımını karşıladığı kabul edilmelidir. Hastaneler de diğer firmalar gibi veri çıktı düzeyinde kâr maksimizasyonu için üretim maliyetlerini minimize etme davranışı içerisinde olacaklardır. Dolayısıyla, hastanenin amacının satış maksimizasyonu olduğu ve üretim sürecinde girdilerin minimum maliyet kısıtı ile sağlandığı düşünülürse, kâr amacının aykırı bir davranış biçimi olmayacağı varsayılmalıdır.²

Analizlerde karşılaşılan diğer bir temel yöntemsel sorun ise uygun hastane çıktısının tanımlanması ve çıktının “içsel”liğidir. Bu sorunu değerlendirebilmek için her şeyden önce hastane hizmetlerinin diğer mal ve hizmetlerden farkının ortaya konması gerekmektedir. Weisbrod (1991: 524-525), hastane hizmetlerinin, koruyucu ve tedavi edici yönüyle insanın yaşam kalitesini büyük ölçüde etkilemesi, taraflar (hasta-doktor) arasında asimetric bilginin varlığı ve sunulan hizmetlerin yaratacağı sonuçların taşıdığı belirsizlik nedeni ile diğer mal ve hizmetlerden farklılaştığını belirtmektedir. Araştırmaların kullandığı çıktı birimleri çoğunlukla hasta günü sayısı, yatak sayısı, taburcu sayısı, tedavi edilen hasta sayısı gibi göstergeler olmakla beraber, bunlar gerçekte yalnızca temsili değişkenlerdir. Oysa ki; bireyin sağlığında meydana gelen değişimler, yaşam süresinin uzaması, yaşam

kalitesinin artması gibi doğrudan insan sağlığını etkileyen gelişmeler çıktının gerçek belirleyicileridirler.

Bireyin hastane hizmeti talebinin, diğer mal ve hizmetlerde olduğu gibi sürekliliği yoktur, bu tür bir talep düzensiz ve önceden tahmin edilemez durumdadır. Hastane hizmetleri talebi söz konusu iken “tüketici egemenliği” (consumer sovereignty) geçerliliğini yitirmektedir. Hastalık durumunda, tedavinin gerekliliği ve uygulanması konusunda karar verici otorite tıp doktorlarıdır. Mooney (1992: 28) bu durumun yarattığı ilk olumsuz sonucun, hastanın kendi durumu hakkında karar verme yeteneğinin zayıflaması ve ikinci olarak hastaya sunulan tedavi konusunda doktora olan bağımlılığın zorunluluğu olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, hastane tarafından sunulan hizmet için talep, bütünüyle hastalar tarafından belirlenemediğinden, çıktı için içsellik sorunu ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber, hastane yönetiminin çıktı düzeyini bağımsız olarak belirleyebildiği ve daha düşük maliyete sahip hastanelerin daha yüksek çıktı düzeyinde üretim gerçekleştirdiği durumlarda, çıktı terimlerine ait regresyon katsayısı sapmalı olacaktır (Grannemann, Brown ve Pauly, 1986: 109).

Son olarak, faktör piyasalarının yapısı ile ilgili sorun, çalışmalarda analiz konusu olmuştur. Teorik olarak faktör piyasaları monopsonistik yapıdan uzak ve rekabetçi olduğu varsayılmaktadır. Faktör piyasalarının rekabetçi olduğu varsayımını kabul eden bazı ampirik çalışmalarda, girdi fiyatları ile ilgili olarak çoğu zaman güvenilir ve yeterli veriler olmadığından regresyon denkleminde alınmamıştır. Bu şekildeki bir yaklaşımın yaratacağı önemli sorunlar bulunmaktadır. Eğer girdi fiyatları maliyet denkleminde bütünüyle çıkarılırsa, ya girdi fiyatlarının bütün hastaneler için değişmediği ya da hastane teknolojisinin sıfır girdi ikâmesine sahip olduğu varsayılmalıdır (Cowing ve Holtmann, 1983: 638). İşgücü girdi fiyatının (doktor, hemşire, yardımcı personel gibi çalışanların ortalama ücret düzeyi) tersine, ilaç ve tıbbi sarf malzemeleri gibi girdilerin fiyatları çoğu zaman bulunamamaktadır. Buna karşın, hemen hemen benzer koşullarda satın alınan bu tür girdilerin fiyatları hastaneler arasında sabit kabul edilebilir (Cowing ve Holtmann, 1983: 641). Grannemann ve Brown ve Pauly, (1986:110) tarafından girdi fiyatları ile ilgili verilerin yetersizliğini göz önünde bulundurarak yapılan çalışma, yalnızca çıktıların maliyet üzerine olan etkilerini incelemeye dayandığından ve bu nedenle, çıktı ölçüsü ile girdi fiyatları ölçüsü arasında bir etkileşime yer vermediğinden bu, çalışmada kullanılan maliyet fonksiyonuna ait üretim fonksiyonu dualite teoremine uygun olarak homotetik olacaktır. Bunun anlamı ise, girdi fiyatlarında oluşacak bir değişikliğin marjinal maliyetler ile ortalama maliyetler arasındaki ilişkiyi etkilemeyeceği yönündedir.

3.2. Hastane Maliyetlerinde Ölçek Ekonomilerinin Yeri ve Ölçümü

Dualite teorisi üretim fonksiyonu ile maliyet fonksiyonu arasındaki birebir ilişkiyi göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Buna göre, kâr maksimizasyonu amacı taşıyan firma, üretimde teknik etkinliği sağlayacak şekilde girdi bileşimini sağlayarak, teorik olarak maliyet minimizasyonunu da gerçekleştirmiş olacaktır. Bu teori çerçevesinde düşünüldüğünde, özellikle sermaye gibi bazı girdiler, gerçekleştirilen çıktı düzeyi için minimum maliyeti ve çıktı düzeyinde arzulanana değişimlere karşı hızla uyum sağlayamaması nedeniyle bir çelişki ortaya çıkmaktadır. Bununla beraber, hastanelerin çıktı miktarı ile sahip olduğu sermaye büyüklüğü paralellik gösterdiğinden, sermaye stoku bütünüyle dışsal kabul edilmemelidir. Büyük miktarda çıktıya sahip hastaneler daha geniş sermaye stokuna sahiptirler. Bu durum, hastanelerin zaman içinde, sunulan hizmetlere karşı talepte meydana gelen değişikliğe göre büyüklüklerini ayarlama isteğinin bir sonucudur. Dolayısıyla, sermayeyi dışsal kabul eden ve büyüklük olarak içeren değişken maliyet tahminleri sapmalı sonuçlar içerebilmektedir. Bu tür bir sapma, çıktı düzeyinin sermaye ile olan ilişkisi genişledikçe, büyüyecektir ve özellikle yatay-kesit analizlerinde bu ilişki daha fazla görülmektedir (Grannemann, Brown ve Pauly, 1986: 110).

Araştırmacı, “üretim teorisi” yaklaşımına dayanarak yapılan bir çalışmada, firmanın kısa dönem ya da uzun dönem denge durumunu önceden ortaya koymak zorundadır. Eğer firmalar, veri girdi düzeyi ve faktör fiyatlarında, bütün girdiler için maliyet minimizasyonunu sağlıyorsa, $C(y, w)$ biçiminde gösterilen uzun dönem maliyet fonksiyonu tahmini yapması daha uygun olacaktır. Buna karşın, eğer firmalar faktör fiyatlarında ya da çıktılarda bir değişiklik gerçekleştiğinde, bütün girdilerini bu duruma göre düzenleyemiyorsa, işgücü ya da hammadde gibi değişken girdileri kolaylıkla ayarlarken, sermaye stoku gibi sabit girdiler optimal olmaktan uzaklaşacaktır. Buna göre, toplam değişken maliyetler ve toplam sabit maliyetlerden oluşan kısa dönem maliyetler ;

$$C_s = C_v + F \quad (7)$$

biçiminde yazılacaktır. Burada F sabit maliyetleri, $C_v = G(y, p, K)$ kısa dönem değişken maliyetleri gösterirken, y çıktı vektörünü, p değişken girdilerin fiyat vektörünü ve K ise sabit sermaye stokunu göstermektedir. Toplam değişken maliyet fonksiyonu ekonometrik olarak tahmin edilebilir. Uzun dönem dengenin varlığının test edilmesi için kısa-dönem ve uzun dönem ile ilgili zarf koşullarının kullanılması gerekmektedir. Bu koşullar uzun dönem maliyet minimizasyonunu;

$$\partial C_v / \partial K = -p_k \quad (8)$$

ile verecektir. Buna göre, eğer $\partial C_v / \partial K$, $-p_k$ 'den küçük ise sermaye stoku optimal düzeyin altındadır. Cowing ve Holtmann (1983: 639) tarafından yapılan ampirik çalışmada, $\partial C_v / \partial K$ değerinin genellikle hastaneler için $-p_k$ 'den büyük olduğu ve bunun sonucunda da hastanelerin gereğinden fazla sabit sermaye stoku ile faaliyet gösterdiği ileri sürülmekte ve buna bağlı olarak hastanelerin genellikle uzun dönemde etkinlikten uzak çalıştığı belirtilmektedir.

Hastane maliyet fonksiyonu çalışmalarında uygun maliyet fonksiyonu formu önem taşımaktadır. Sermaye stokuna ait fiyatları içeren bir çalışmada uzun dönem maliyet fonksiyonu tahmini yapmanın bir sakıncası bulunmayacaktır. Ancak çoğu ampirik çalışma veri sermaye stoku varsayımı altında kısa dönem maliyet fonksiyonu tahmini yaparak sapmalı sonuçların ortaya çıkmasını bu şekilde önlemeye çalışmışlardır. Teorik olarak kısa dönem maliyet fonksiyonu tahmininin uygun görünmesine karşın, ölçek ekonomilerinin derecesi hesaplanmak istendiğinde, ölçek ekonomileri uzun dönem koşulları ile ilgili bir kavram olduğundan, çözülmesi gereken karmaşık bir durum ortaya çıkmaktadır. Baumol (1976) ve Panzar ve Willig (1977) tarafından hastaneler gibi çok ürünlü niteliğe sahip organizasyonlar için iki farklı ölçek ekonomisi kavramı tanımlanmıştır. Bunlardan biri “ışın ölçek ekonomisi” (ray scale economies) dir. Bu bütün çıktılarda eşanlı olarak oransal bir değişmeden dolayı maliyetlerdeki oransal değişmeyi ölçmekte ve;

$$S_N = C(y) / \sum y_i C_i(y) \quad (9)$$

ile gösterilmektedir. S_N , y çıktı vektöründe N ürün seti için ölçek ekonomisinin derecesini vermektedir. Burada, $C_i(y) = \partial C(y) / \partial y_i$ 'dir ve S_N oranı bir'den büyük, küçük ve bir'e eşit olabilir. Buna göre sırası ile ölçeğe göre artan, azalan ve sabit getiri geçerlidir. Diğer ölçek ekonomileri kavramı “ürün bazında ölçek ekonomileri” (product-specific economies of scale) dir ve diğer çıktılar sabitken bir çıktıda meydana gelen değişikliğin maliyetlerde oluşturduğu değişmeyi ölçmek için kullanılır. y çıktı vektöründe i çıktısı için;

$$S_i = AIC_i / MC_i \quad (10)$$

ile gösterilmektedir. Burada AIC_i (Average Incremental Cost), i çıktısındaki ortalama artışsal maliyeti göstermektedir. Bu, diğer çıktılar sabit kalmak üzere, i çıktısının bir birim artması sonucu toplam maliyetlerde meydana gelen artış olarak tanımlanmaktadır. MC_i ise i ürününün marjinal maliyetini göstermektedir. S_i birden büyük ise ölçeğe göre artan, küçük ise ölçeğe göre

azalan, eşit ise ölçüğe göre sabit getiri söz konusudur. Eğer $S_i > 1$ ise, diğer çıktılar sabit iken, i çıktısı üretiminde bir artış meydana geldiğinde, toplam maliyet oransal olarak daha az artacaktır.

4. ALAN EKONOMİLERİ

Birden çok hizmetin sunulduğu hastanelerde, bir hizmetin üretim maliyeti ile diğer hizmetlerin çıktı düzeyi arasında bir ilişki olabilmektedir. Eğer, bu ilişki bir hizmetin marjinal maliyeti ile diğer hizmetlerin düzeyi arasında negatif değerli ise alan ekonomisinden söz edilir (Cowing ve Holtmann, 1983: 639). Bir firmanın iki ya da daha fazla bileşik malı bir arada üretmesi sonucu katlandığı maliyetler, bu malları ayrı ayrı üretmesi sonucu ortaya çıkacak olan maliyetlerden daha az ise, o zaman alan ekonomisi geçerlidir (Panzar ve Willig, 1981; 268, Willig, 1979: 346). Bu aşağıdaki şekilde formüle edilmektedir:

$$C(Y_1, Y_2) < C(Y_1, 0) + C(0, Y_2) \quad (11)$$

burada, $C(Y_1, Y_2)$ firmanın iki ürünü bileşik (joint) olarak üretmesinden dolayı ortaya çıkan maliyeti gösterirken, Y_1 , 1 nolu ürünün çıktı düzeyini ve Y_2 ise 2 nolu ürünün çıktı düzeyini ve $C(Y_1, 0)$ yalnızca 1 nolu ürünün üretimi durumunda ortaya çıkan maliyeti, $C(0, Y_2)$ ise yalnızca 2 nolu ürünün üretimi söz konusu iken ortaya çıkan maliyeti göstermektedir. Alan ekonomisinin derecesi ise;

$$S_c = \frac{C(Y_1, 0) + C(0, Y_2) - C(Y_1, Y_2)}{C(Y_1, Y_2)} \quad (12)$$

ile ölçülmektedir. Buna göre, $S_c > 1$ olduğunda alan ekonomileri varken, $S_c < 1$ olduğunda ise negatif alan ekonomileri vardır.

5. SEÇİLMİŞ BAZI HASTANE MALİYET FONKSİYONU ÇALIŞMALARI

Bu bölümde hastane maliyet fonksiyonu ile ilgili yapılmış ampirik çalışmalar, önceki bölümde yer alan yöntemsel sorunlar göz önünde bulundurularak, iki grup içerisinden, yaklaşımları nedeni ile temsil niteliği en yüksek olanlar seçilerek tartışılacaktır. Bu bölümde, ilk olarak “ad hoc”

çalışmalardan ve daha sonra esnek fonksiyonel form kullanan çalışmalardan örnekler sunulacaktır.

5.1. Ad-hoc Çalışmalar

Carr ve Feldstein'in (1967) çalışması, 1963 yılı için A.B.D.'nde ulusal düzeyde faaliyet gösteren 3147 kısa dönem³ genel amaçlı hastane verilerini kullanarak, öncelikle hastane büyüklüğü ile sunulan hizmetlerin maliyetleri arasındaki ilişkiyi analiz etmeye yöneliktir. Çalışma iki ayrı aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada bütün hastanelerin verilerinden yola çıkılarak bir model oluşturulurken, ikinci aşamada ise hastaneler sundukları hizmetler, binalar ve yatak sayısı bakımından beş gruba ayrılmakta, sunulan hizmet sayısının artması ve çeşitlenmesi ile ortaya çıkan maliyet ile büyüklük ilişkisi üzerine olan etkileri analiz edilmektedir.

Yazarlar, hastane planlaması sırasında iki önemli sorunun belirlediğini ve bunların göz önüne alınması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bunlardan birincisi, belli bir yerleşim alanındaki hastane hizmetleri için hizmet ihtiyacının ya da talebinin ne olduğunun belirlenmesidir.⁴ İkincisi ise bina, ekipman ve personelin en etkin biçimde dağılımının nasıl sağlandığı ile ilgilidir.

Yazarlar yukarıda sözü edilen iki önemli sorunu veri kabul ederek hastane büyüklüğü ile hastane tarafından sunulan hizmetlerin maliyeti arasındaki ilişkiyi ekonomi kuramının öngörülleri (hastane büyüklüğü arttıkça ortalama maliyetlerin düşeceği) çerçevesinde oluşan beklenti ile ele almaktadırlar. Hastane büyüklüğünün ölçüsü olarak fiziki kapasiteyi yansıtacak şekilde yatak sayısını kullanmışlardır. Buna göre, büyük ölçekli üretim ile hem uzman personel hem de daha büyük ve yoğun ekipman kullanımı bir noktaya kadar daha ekonomik üretim sağlayabilmektedir. Dolayısıyla, hastane büyüklüğü arttıkça hastane tarafından sunulan hizmetlerin maliyetleri giderek azalmakta ve belli bir minimum noktadan sonra artma eğilimi göstermektedir.

Modelin tahmin sonuçlarına göre her iki ayrı aşama için de hastane büyüklüğü ile ortalama maliyet arasındaki ilişki beklentileri doğrulayan şekildedir. Yani, ortalama maliyet eğrisinin biçimi U şeklindedir. Çalışmada ortaya çıkan bulgular, yüksek hizmet kapasitesine sahip küçük hastaneler ile düşük hizmet kapasitesine sahip büyük hastanelerin faaliyetlerinin etkinlikten uzak olduğunu göstermektedir.

Lave ve Lave (1970) ise hastanelerin çok ürünlü olma özelliğinin ortaya çıkardığı sorunları göz önüne alan iki ayrı yöntemle hastane maliyet fonksiyonu

tahmini yapmışlardır. İlk yöntem iki ayrı aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada, ortalama maliyet, kullanım⁵, büyüklük (yatak sayısı) ve zaman arasındaki ilişki bütün hastaneleri kapsayacak biçimde tahmin edilmektedir. İkinci aşama ise, tahmin edilen parametreler ile hastaneler arasında ortaya çıkan değişikliklerin etkilerini ortaya koymaya yöneliktir. İkinci yöntem ise, bütün hastanelerin aynı maliyet fonksiyonuna sahip oldukları gibi sınırlayıcı bir varsayımına dayanmaktadır. Çalışmada, 1961 ile 1967 yılları arasında Batı Pensilvanya’da faaliyet gösteren 74 hastaneye ait verilere dayanarak bir maliyet fonksiyonu tahmini yapılmaktadır. Yazarlar, öncelikle hastane çıktısının tanımlanması ve ölçülmesi konusunda ortaya çıkan sorunların ve hastaneler arasındaki farklılıkların önemine değinmekte ve şunları söylemektedir:

“Hastaneler çok ürünlü firma özelliği gösterdiklerinden, tedavi etmeye yönelik hizmetler öncelikli ve ağırlıklı öneme sahip olmakla birlikte, tıp eğitimi, araştırma poliklinik hizmeti ve toplum sağlığını ilgilendiren bir çok hizmet sunmaktadır. Bu faaliyetlerin hiçbirisi hastaneler arasında homojen bir özellik göstermezler.” Lave ve Lave 1970 :380).

Diğer yandan, yazarlar hastaneler arasında ortaya çıkan farklılıkların hastane maliyetlerinin de farklılaşmasına neden olduğunu söylemektedirler. Buna göre, büyük hastanelerin uzmanlaşmış alanlarda hizmet verme eğiliminde olduğunu ve bunun maliyetlerin hızla artmasına katkıda bulunduğunu ileri sürmektedirler. Kentsel alanlarda yoğunlaşan hastanelerin özellikle işgücü fiyatlarının hızla artmasına ve bunun da maliyetlerin artmasına neden olduğunu vurgulamaktadırlar.⁶ Bu özellikler göz önünde bulundurularak, hastaneler arasındaki farklılığı ortadan kaldırmaya en yakın ve homojen sayılabilecek çıktı ölçüsü olarak hasta günü alınmıştır.

Çalışmada, kısa dönem ortalama maliyet fonksiyonunun L şeklini gösterdiği yönündeki beklentilere vurgu yapılmakta ve bu durum iki nedene bağlanmaktadır. Bunlardan ilki, hastanelerin ortalama kullanım düzeyinden daha fazla personel bulundurma (bu durum genellikle talebin belirsiz olmasına dayandırılmaktadır) eğiliminden kaynaklandığı yönündeki görüştür. İkincisi ise, hastane maliyetlerinin son yıllarda hızla artma eğiliminde olmasıdır. Teknolojide ve faktör fiyatlarındaki değişikliklerin hastane maliyetlerinde yarattığı değişikliği gösterebilmek için ise modele zaman değişkenini eklemiştirler. Aynı zamanda fonksiyon formu olarak seçilen ve test edilen kuadratik form için, hastane büyüklüğü ile ortalama maliyetler arasındaki ilişkiyi gösteren katsayının pozitif çıkması, L şeklindeki maliyet eğrisinin verileri en iyi tanımlayan şekil olduğu sonucuna varılmıştır.

Yazarlar, beklenildiği şekilde kısa dönem maliyeti temsil eden şeklin L biçiminde olduğu sonucuna varmışlardır. Çalışmada ikinci olarak ortaya çıkan önemli sonuç ise, hastane endüstrisinde güçlü bir ölçek ekonomisinin olduğu yönündedir. Büyük hastanelerin eğitim programlarına sahip olması, tedavi hizmetlerinde daha özel hizmetlere yönelmesi ve büyük şehirlerde yoğunlaşması tahmin edilen regresyon katsayıları tarafından da doğrulanmaktadır.

5.2. Neoklasik Firma Teorisini Temel Alan Çalışmalar

Conrad ve Strauss (1983), 1978 yılı verilerini kullanarak Kuzey Carolina'daki 114 hastane için çok ürünlü maliyet fonksiyonu tahmini yapmışlardır. Translog maliyet fonksiyonu kullanılan çalışmanın amacı farklı yaş gruplarının hastane kullanımının hizmet talebi yönüyle etkilerini ortaya koymak olduğundan, yatan hasta günü çıktı ölçüsü üç kategoride ve dört farklı girdi fiyatıyla modele alınmıştır. İki tip sınırlama, girdiler ile çıktılar arasında ayrılabilirlik (yani maliyet minimizasyonunun çıktılardan bağımsız olduğu) ve girdilere göre homojenlik derecesi (yani ölçeğe göre getiri) test edilmiştir. Önceki çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da hastane maliyetini belirleyen faktörler üzerinde ayrıntılı olarak durulmaktadır. Buna göre, hastane hizmetleri için talebin niteliği, faktör piyasalarının yapısı ve hizmetin finansman biçimi maliyetleri belirleyen başlıca faktörlerdir. Talebin niteliği ile ilgili olarak, diğer çalışmalarda olduğu gibi hastane hizmetleri için oluşan talebin dışsal olduğu varsayılmıştır. Diğer yandan, Amerika Birleşik Devletleri'nde hastane maliyetlerinin yaklaşık olarak yüzde 85'i özel sigorta şirketlerince, Medicare ve Medicaid gibi federal programlar ya da diğer kuruluşlar tarafından karşılandığından, hastane maliyetleri daha fazla önem kazanmakta ve maliyetlerin minimize edilmesi yönünde hastane yönetimi için önemli bir etkide bulunmaktadır.

Test sonuçlarına göre, ölçeğe göre getiri sınırlaması %1 düzeyinde reddedilmez iken, maliyet minimizasyonunun çıktılardan bağımsız olduğu sınırlaması aynı düzey için reddedilmiştir. Çalışmada kullanılan çok ürünlü maliyet fonksiyonu ölçek (ışın ve ürün bazında) ve alan ekonomilerinin hesaplanmasına olanak tanınmasına karşın, yazarlar bunun için bir hesaplama yapmamışlardır.

Cowing ve Holtmann (1983) ise, 1975 yılı için New York'daki 340 Eyalet hastanesi verilerini kullanarak çok ürünlü değişken maliyet fonksiyonu tahmini yapmışlardır. Çalışma yatay kesit verilerine dayandığından analizde

translog fonksiyon formu kullanılmıştır. Beş ayrı kategori için hasta günü çıktı değişkeni olarak kullanılmıştır.

Değişken girdi, işgücü ve işgücü dışındaki girdiler olarak ikiye ayrılmıştır. İşgücü fiyatları, beş grup şeklinde sınıflandırılmış ve çalışan başına ortalama yıllık maaşlar olarak kabul edilmiştir. İşgücü dışında kalan ilaç ve diğer tıbbi sarf malzemeleri gibi değişkenlere ilişkin veriler var olmadığından, bu değişkenler bütün hastaneler için sabit kabul edilmişlerdir. Sabit sermaye stoku ve doktor sayısı dışsal değişkenler olarak modele katılmıştır. Hastanelerin mülkiyet yapısı ve eğitim kurumu olup olmadıkları ise kukla değişkenler yoluyla regresyon denkleminde dahil edilmiştir.

Yazarlar, hastanelerin çıktılarını hasta taleplerine bağlı olarak belirledikleri ve bu nedenle çıktılarının dışsal olarak varsayılması gerektiği yönündeki görüşlere katılmaktadırlar. Diğer modellerin aksine çalışma, hastanelerin uzun dönemde dengede olduğu varsayımını kabul etmek yerine, uzun dönem koşullarını ve girdi ikâmesi gibi koşulları test etmektedir. Yazarlar elde ettikleri sonuçları şu şekilde değerlendirmektedirler:

“Elde ettiğimiz sonuçlar, hastanelerin uzun dönemde dengede olduğu varsayımına dayanan ve bu nedenle sermaye girdisi fiyatını modellere dahil ederek yapılan önceki ampirik çalışmalarda kullanılan maliyet fonksiyonunun yanlış belirlenmiş ve elde edilen sonuçların da sapmalı olduğunu göstermektedir”. (Cowing ve Holtman, 1983 :639)

Cowing ve Holtmann tarafından yapılan çalışmanın bir diğer önemi, çok ürünlü hastanelerde (özellikle genel amaçlı hastaneler) çıktılar ile maliyetleri arasında etkileşim olacağı varsayımından hareketle hem kısa dönem ölçek ekonomilerinin hem de alan ekonomilerinin varlığını test etmeye yönelik olmasıdır.

Kısa dönem ortalama maliyet eğrisinin U şeklinde olduğu bu sonuçlarla ortaya çıkmaktadır. Bu, çıktılarının marjinal maliyeti ile ilgili olarak, marjinal maliyetin önce düştüğü ve sonra sabit kaldığını göstermektedir. Tahmin sonuçlarına dayanarak maliyet fonksiyonunun ölçek ekonomileri özelliğini gösterdiği sonucuna varılmıştır. Alan ekonomilerine yönelik test sonuçları ise biri (çocuk kliniği) dışında diğer bölümler için bulunamamıştır. Yine de, daha geniş fakat daha fazla uzmanlaşmış hastanelerin çok daha maliyet etkin olduğu sonucuna varılmaktadır. Son olarak, tahmin edilen esnekliğe dayanarak Cobb-Douglas tipi üretim fonksiyonunu temsil eden hastane teknolojisi tanımlaması reddedilmiştir.

Grannemann ve arkadaşları (1986) , A.B.D.'nde ulusal düzeyde faaliyet gösteren hastaneler arasından 867 hastaneye ait kısa dönem verileri kullanarak hem ad hoc hem de yapısal maliyet fonksiyonlarının bazı özelliklerinin bir arada yer aldığı “hibrid” translog form kullanarak, sermaye maliyetlerini de içeren uzun dönem maliyet fonksiyonu tahmini yapmışlardır. Kullanılan form, bilinen esnek maliyet fonksiyonlarından farklı olsa da, girdi fiyatları ile çıktılar arasında bir etkileşim olmadığı varsayıldığından, üretim fonksiyonu homotetiktir. Grannemann, Brown ve Pauly'e (1986:107) göre, hastanelerin giderek daha yoğun ayakta tedavi hizmeti sunması ve sağlık hizmetlerinin finansman biçimindeki değişiklikler, hastane maliyet yapılarının incelenmesini daha önemli hale getirmektedir⁷.

Çıktı vektörünü yatan hasta günü, taburcu işlemleri ve ayakta tedavi viziteleri olarak üç tipte oluşturmuşlardır. Sınırlı sayıda alınan girdi fiyatları ise bakım, beslenme hizmetleri, laboratuvar çalışanları ve hemşire ücretlerinden oluşurken, diğer tıbbi malzeme fiyatları dışarıda bırakılmıştır. Hastanelerin kâr amacı ile faaliyet gösterip göstermediği, eğitim hizmeti verilir verilmediğini yansıtacak şekilde kukla değişkenler de modele katılmıştır.

Modelde çıktıların iki ayrı kategoride alınmasının en önemli özelliği, yatan hasta bakım hizmetinin, taburcu ve bakım günü şeklinde iki çıktıyı içerdiği varsayıldığından, hasta günü maliyetinden taburcu (ya da hasta kabulü) maliyetlerinin ayrılabilmesine olanak tanınmasıdır. Özellikle hastanede kalış süresi çeşitli unsurlar (tedavi şeması, laboratuvar hizmetleri, otelcilik hizmetleri gibi) tarafından belirlendiğinden, bu çıktı ölçüsü hastaneler arasında farklılık göstermektedir. Dolayısıyla yalnızca toplam hasta gününe dayalı modellerin kullanılması sakıncalı olarak görülmektedir.

Çalışmada acil servis hizmetleri için ölçek ekonomileri bulunurken, acil servis hizmetleri ile yatan hasta tedavi hizmetleri arasında negatif alan ekonomileri bulunmuştur. Bu durum, yatan hasta tedavi hacmi genişleyen bir hastanenin acil servis vizitelerinin de genişlediği sonucuna ulaşılmasına neden olmaktadır. Ayrıca kişi başına gelir ile ilgili tahmin sonuçları oldukça anlamlı çıkmış ve hastane maliyetlerinin farklılığını ortaya koymada önemli olduğu görülmüştür.

Yazarlar elde ettikleri sonuçlara dayanarak son zamanlarda yapılan bir çok çalışmada kullanılan formların hastane maliyet yapılarının bazı önemli yanlarını yansıtmadığı yorumunu yapmaktadırlar.

Vita (1990) tarafından, 1983 yılı için California'daki 296 genel amaçlı hastaneye ilişkin kısa dönem verilere dayanarak değişken maliyetler için bir genelleştirilmiş translog değişken maliyet fonksiyonu tahmini yapılmıştır.

Yazar, mevcut verilere dayanarak beş farklı çıktı tanımlarken, yönetici ve danışman ücret oranları, hemşire ücret oranları, doktor olmayan tıbbi pratisyen ve teknisyen ücret oranları ve diğer çalışanların ücret oranlarından oluşan beş ayrı girdi fiyatını modele almaktadır. Cowing ve Holtman'da (1983) olduğu gibi veri eksikliğinden dolayı ilaç ve diğer malzemelerin fiyatlarını ihmal edilirken, bunların fiyatlarının hastaneler arasında sabit olduğu kabul edilmektedir. Vita, modele sermaye fiyatı değişkenini dahil etmezken, her bir hastane için sabit sermaye stoku ölçüsü olarak yatak sayısını almıştır.

Vita tarafından yapılan çalışmada, sabit sermayeyi hesaba katan bir ölçek ekonomisi ölçüsü hesaplayabilmek için, maliyet fonksiyonu hem çıktıya hem de sermayeye göre türevlenmiştir. Uzun dönem maliyetler için belli bir ölçek ekonomisi bulunamazken, kısa dönem maliyetler için ölçek ekonomileri bulunmuştur.

Fournier ve Mitchell'in (1992) çalışması ise, hastanelerin dağılımında büyüklüğün ve sayının yansımaları olarak piyasa yapısının fiyat dışı rekabet ile ilişkisinin olup olmadığını araştırma yönündedir. Yani, rekabetin maliyetle olan ilişkisi araştırma konusu olarak belirlenmiştir. Buna dayanarak, çalışmada hastaneler arasındaki rekabetin fiyat dışı faktörlere dayandığı ve bunun da hastanelerin sundukları hizmet sayısını ve kalitesini artırmak yoluyla gerçekleştiğini ileri sürmektedirler. Dolayısıyla çalışma, piyasa yapısı ile hastaneler arasındaki fiyat dışı rekabetin ortaya konmasına dayanmaktadır. Bu nedenle, hastaneler arasındaki rekabetin derecesini görmek için bir dizi Herfindahl indeksi oluşturulmuştur. Belli bir bölgede hastanelerde yatarak tedavi gören hastalar için oluşturulan indeks, aynı zamanda uzmanlık gerektiren bazı tedavi hizmetleri için de hesaplanmıştır.

Yazarlar, 1984 ile 1986 yılları dönemini kapsayan ve Florida'da faaliyet gösteren 179 genel amaçlı hastane verileri kullanarak genelleştirilmiş translog maliyet fonksiyonu tahmini yapmışlardır.

Modelin tahmin sonuçları, yatan hasta tedavi harcamalarının maliyet üzerinde en büyük etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda girdi fiyatlarındaki değişimler de maliyetleri önemli ölçüde etkilemektedir. Sermaye değişkeninin katsayısının pozitif çıkması Cowing ve Holtmann (1983) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına benzer biçimde, hastanelerin

gereğinden fazla sermaye ve ekipman yoğun olarak faaliyette buldukları yönünde yorumlanmaktadır.

Bunun yanında yazarlar, Florida hastane maliyet fonksiyonunun hem ölçek hem de alan ekonomileri özelliğini gösterdiğini ortaya koymuşlardır. Bu sonuç, etkinliğin yalnızca maliyet artışına neden olan fiyat rekabetini ortadan kaldıran hastane birleşmelerinden değil, aynı zamanda alan ve ölçek ekonomilerinden kaynaklandığı şeklinde yorumlanmaktadır.

Carey (1997), kısa dönem toplam değişken maliyet fonksiyonu tahmini için önceki çalışmalardan farklı bir tahmin yöntemi kullanmaktadır. A.B.D.'nde faaliyet gösteren 1733 hastaneye ait 1987 ile 1991 yılları arasındaki verileri kullanılan çalışma, hastane maliyet fonksiyonu tahmininde panel veri yöntemini kullanmaktadır. Panel veri yöntemi, hastaneler arasındaki gözlenemeyen (sunulan hizmetin kalitesi, hastalıkların çeşitliliği, hastane yönetimi gibi) farklılıklar ile hastane faaliyetlerinin gözlenebilir belirleyicileri arasındaki ilişkinin ortaya konmasına olanak tanımaktadır.

Carey (1997), Fournier ve Mitchell (1992) tarafından yapılan çalışmaya benzer şekilde piyasa yoğunlaşması ile maliyetler arasındaki ilişkinin varlığını ortaya koyabilmek için, piyasa yapısını yansıtacak şekilde Herfindahl indeksi kullanmaktadır. Hastanenin tıp eğitimi vermesi, nüfus büyüklüğü ve hastane mülkiyet yapısının maliyetler ile ilişkili olduğu varsayıldığından, bu değişkenleri modelde temsil eden kukla değişkenler yer almaktadır.

Modelin test sonuçlarına göre, taburcu sayısı, ayakta tedavi viziteleri ve ortalama kalış süresi değişkenlerine ilişkin katsayılar beklendiği gibi çıkmıştır. Aynı şekilde, sabit varlıkların düzeyinin maliyetteki değişimleri önemli ölçüde açıklamakta olması ve Herfindahl indeksine ait katsayının negatif çıkması fiyat dışı rekabetin varlığını destekler yönde yorumlanmaktadır. Tıp eğitimi ile maliyetler arasında yüksek derecede bir ilişki çıkarken, kentlerdeki hastaneleri temsil eden kukla değişkeni katsayısı beklentilerle uyumsuzdur.

Carey, ölçek ekonomilerinin varlığı ve marjinal maliyetlerle ilgili olarak, panel veri tahminlerinin, yatay kesit yöntemine göre daha yüksek değerler ortaya koyduğunu her iki yöntemi test ederek belirlemektedir. Yazara göre sonuçların bu şekilde farklı çıkabilmesinin nedeni, kullanılan tekniklerin hastaneler arasındaki kalite ve diğer farklılıkları yansıtıp yansıtmadığına dayanmasıdır.

6. SONUÇ

Bu çalışmada çok ürünlü organizasyonlar olan hastanelerin maliyet yapıları ile literatürde yer alan bazı ampirik araştırmalara yer verilerek bir analiz yapılmıştır. Çalışmalarda hastanelerin bir bütün olarak maliyet minimizasyonu davranışı ve hastanelerde sunulan hizmetler aracılığı ile gerçekleştirilen işlemlerin hangilerinin çıktı olarak kabul edileceği araştırmacının üzerinde önemle durması gereken konular olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde giderek daha karmaşık ve çok değişik tipte hizmeti bir arada sunabilen hastanelerin çok ürünlü niteliğini de dikkate alarak maliyet fonksiyonu tahmininde kullanılan en uygun tekniğin esnek fonksiyonel formlar olduğu görülmektedir. Esnek fonksiyonel formlar, araştırmacılara ölçek ve alan ekonomileri ile ilgili büyüklüklerin hesaplanabilmesine olanak tanınması nedeniyle oldukça kullanışlı hale gelmiştir. Bunun yanında, esnek fonksiyonel form kullanan bir araştırma bazı kısıtlayıcı varsayımları yapmak zorundadır. Üretim teorisine dayanan bir çalışmada, firma denge durumunun (kısa dönem-uzun dönem) başlangıçta açıkça ortaya konması gerekmektedir. Birçok çalışma hastanelerin uzun dönem denge koşullarına sahip olmadığını ve genellikle aşırı sermaye yatırımına dayandığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, sabit sermayenin veri kabul edildiği ya da sabit sermaye fiyatının modelde yer almadığı kısa dönem maliyet fonksiyonu tahmininin daha uygun olduğu ileri sürülmektedir.

Ölçek ve alan ekonomileri ile ilgili çalışmalardan elde edilen sonuçlar arasında, kullanılan çıktı birimlerindeki farklılaşma, çalışmanın kısa ya da uzun döneme yönelik yapılması ve modellerin kurulma şekillerine bağlı olarak uyumluluk olmadığı görülmektedir. Sonuç olarak görülmektedir ki; neoklasik maliyet fonksiyonunun geliştirilmesi ve bununla birlikte esnek fonksiyonel formların kullanılması çok ürünlü hastanelerin maliyet ve üretim yapıları ile ilgili analizlerin yapılmasını kolaylaştırmıştır.

SON NOTLAR

¹ Vita (1990: 2), eğer araştırmacının amacı hastane harcamalarına ilişkin geleceğe yönelik öngörüler yapmak ise "ad hoc" yaklaşımın en iyi sonuçları vereceğini, ancak araştırmacının amacı ölçek ya da alan ekonomileri gibi, gelecekteki maliyetlerin tahmini için, hastane üretim yapısını belirlemeye yönelik ise üretim teorisini temel alan formların kullanılmasının daha uygun olacağı görüşündedir.

²Burada satış maksimizasyonu toplum sağlığının geliştirilmesi ve korunması anlamında maksimum hizmetin verilmesi olarak yorumlanabilir.

³ Feldstein (1993: 214), hastaneleri sundukları hizmetin tiplerine, kalış sürelerine ve mülkiyet yapılarına göre sınıflandırmaktadır. Buna göre, kalış süresi 30 günden daha az olan hastaneler kısa dönem hastaneler olarak tanımlanmaktadır.

⁴ Sağlık hizmetleri ile talep ve ihtiyaç arasındaki ilişki oldukça karmaşık bir yapı sergilemekte ve diğer bazı sosyo-ekonomik faktörlerden etkilenmektedir. İhtiyacı tanımlarken, hastalık durumları ve öngörülen sağlık standardı ölçüt alınırken, talep yoğunlukla hizmetin kullanımı ile ölçülmektedir. Buna göre, bir toplumun sağlık hizmeti ihtiyacının nitelikleri ve büyüklüğünün, nüfus örnekleri üzerinde yapılacak çalışmalarla tahmin edilmesi gerekmektedir.

⁵ Çalışmada bu ölçü hastane işgal oranı olarak kabul edilmekte ve toplam hasta gününün yatılan gün sayısına oranlanması ile bulunmaktadır.

⁶ Davis (1973: 197-198), hastane sayısı ve yoğunluğu ile ücretler arasında önemli bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir. İşgücü için hastaneler arasında oluşacak bir rekabet ücretlerin yükselmesine neden olacaktır. Feldstein (1971: 854) ise ücretlerdeki hızlı artışı ve istihdamdaki genişlemeyi maliyetlerdeki bir artışın nedeni olarak değil, sonucu olarak görmektedir.

⁷ Yatan hasta ve ayakta tedavi hizmetlerinin toplam maliyetler içindeki paylarını inceleyen çalışma için Bkz. Carey ve Stefos (1992).

KAYNAKÇA

- Baumol, W.J. (1977), "On The Proper Cost Tests for Natural Monopoly in a Multiproduct Industry", *American Economic Review*, 67(5), 809-822.
- Breyer, F. (1987), "The Specification of A Hospital Cost Function: A Comment on Recent Literature", *Journal of Health Economics*, 6, 305-318.
- Carey, K. (1992), "A Panel Data Design for Estimation of Hospital Cost Function", *The Review of Economics and Statistics*, 79, 443-453.
- Carey, K. ve Stefos, T. (1992), "Measuring Inpatient and Outpatient Costs. A Cost Function Approach", *Health Care Financing Review*, 14(2), 115-124.
- Carr, W.J. ve Feldstein, P.J. (1967), "The Relationship of Cost to Hospital Size", *Inquiry*, 2, 45-65.
- Caves, D.W., Christensen, L.R. ve Tretheway M. W., (1980), "Flexible Cost Function for Multiproduct Firms", *The Review of Economics and Statistics*, 62(3), 477-481.
- Conrad, F.R. ve Strauss R.P. (1983), "A Multiple-Output Multiple-Input Model of The Hospital Industry in North Carolina", *Applied Economics*, 15, 341-352.
- Cowing, T.G. ve Holtmann, A.G. (1983), "Multiproduct Short-Run Hospital Cost Functions: Empirical Evidence and Policy Implications from Cross-Section Data", *Southern Economic Journal* 49(3), 637-653.

-
- Davis, K. (1973), "Theories of Hospital Inflation: Some Empirical Evidence", *Journal of Human Resources*, 8, 181-201.
- Feldstein, P.J. (1993), *Health Care Economics*, New York, Delmar Publishers.
- Feldstein, M.S. (1971), "Hospital Cost Inflation: A Study of Nonprofit Price Dynamics", *American Economic Review*, 61(5), 853-872.
- Fournier, G.M. ve Mitchell, J.M. (1992), "Hospital Costs and Competition for Services: A Multiproduct Analysis", *The Review of Economics and Statistics*, November 74(4), 627-634.
- Grannemann, T.W., Brown, R.S. ve Pauly M. V. (1986), "Estimating Hospital Costs A Multiple-Output Analysis", *Journal of Health Economics*, 5, 1986: 107-127.
- Hall, R.E. (1973), "The Specification of Technology with Several Kind of Output", *Journal of Political Economy*, 81, 878-892.
- Lave, J. R. ve Lave, L. B. (1970), "Hospital Cost Function", *American Economic Review*, 60, 379-395.
- Mooney, G. (1992), *Economics, Medicine and Health Care*, London Harvester Wheatsheath.
- Panzar, J.C. ve Willig, R.D. (1981), "Economies of Scope", *American Economic Review*, 71(2), 268-272.
- Panzar, J.C. ve Willig, R.D. (1977), "Economies of Scale in Multi-Output Production", *Quarterly Journal of Economics*, 92(3), 431-493.
- Weisbrod, B.A., (1991), "The Health Care Quadrilemma: An Essay on Technological Change, Insurance, Quality of Care and Cost Containment", *Journal of Economic Literature*, Vol.XXIX, 523-552.
- Willig, R.D., (1979), "Multiproduct Technology and Market Structure", *American Economic Review*, 69(2), 346-351.
- Vita, M.G., (1990). "Exploring Hospital Production Relationships with Flexible Functional Forms". *Journal of Health Economics*, 6, 147-157.

YAZARLARA DUYURU

1. Dergide Türkçe ve İngilizce makaleler yayımlanır. Dergiye gönderilen makaleler başka bir yerde yayımlanmamış veya yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Yazılar üç kopya olarak aşağıdaki adrese gönderilmelidir:

H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı
H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yayın Kurulu Başkanlığı
06532 Beytepe/Ankara
(Tel. 90 312 297 87 00/134, Fax:90 312 299 20 84
e-mail: iibf_dergisi@hacettepe.edu.tr

2. Yazılar A4 boyutunda kağıdın bir yüzüne çift aralıkla, *Times New Roman* karakterinde 12 punto ile 25 sayfayı geçmemelidir. Yazının Microsoft Windows Word ile 3.5"lik diskete kaydedilmiş bir kopyası yazı ile birlikte gönderilmelidir.

3. Yazının ilk sayfasında şu bilgiler yer almalıdır: (i) yazının başlığı; (ii) yazar(lar) ın adı; (iii) yazar(lar)ın bağlı bulunduğu kurumun adresi; (iv) en çok 100 kelimelik Türkçe ve İngilizce özet; ve (vii) anahtar sözcükler. Ayrı bir sayfada yazarın adı, adresi, e-mail adresi, telefon ve faks numaraları belirtilmelidir. Türkçe metinlerde yazım, Türk Dil Kurumu'nun İmlâ Kılavuzu'na uymalıdır (Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş Yeni Baskı, (Ankara 2000)).

4. Tablo ve şekillere başlık ve numara verilmeli, başlıklar tabloların üzerinde, şekillerin ve grafiklerin altında yer almalı, kaynaklar ise tablo ve şekillerin altına yazılmalıdır. Rakamlarda ondalık kesirler nokta ile ayrılmalıdır. Denklemlere verilecek sıra numarası parantez içinde sayfanın sağında yer almalıdır. Denklemlerin türetilişi, yazıda açıkça gösterilmemişse, hakemlerin değerlendirmesi için, türetme işlemi bütün basamaklarıyla ayrı bir sayfada verilmelidir.

5. Yazılarda verilecek dipnotları yazının sonuna kaynakçadan önce eklenmelidir.

6. Kaynaklara göndermeler dipnotlarla değil, metin içinde, sayfa numaralarını da içererek, aşağıdaki örneklerde gösterildiği gibi yapılmalıdır:

.....belirtilmiştir (Alkin, 1982: 210-5).
.....Griffin (1970a: 15-20) ileri sürmektedir.
(Gupta vd., 1982: 286-7).
(Rivera-Batiz ve Rivera-Batiz, 1989: 247-9; Dornbusch, 1980: 19-23).

7. Metinde gönderme yapılan bütün kaynaklar, sayfa numaraları ile birlikte, kaynakçada aşağıda örneklenen biçim kurallarına uyularak belirtilmelidir:

Kitaplar: Kenen, P.B. (1989), *The International Economy*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.

Dergiler: Langeheine, B. ve U. Weinstock (1985), "Graduate Integration", *Journal of Common Market Studies*, 23(3), 185-97.

Derlemeler: Krugman, P. (1995), "The Move Toward Free Trade Zones", P. King (der.), *International Economics and International Economic Policy : A Reader* içinde, New York: McGraw-Hill, Inc., 163-82.

Diğer Kaynaklar: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (2001), *2002 Yılında Para ve Kur Politikası ve Muhtemel Gelişmeler*. Basın Duyurusu. 2 Ocak, Ankara. <http://www.tcmb.gov.tr/>

NOTES FOR CONTRIBUTORS

1. Articles not published or submitted for publication elsewhere are accepted either in Turkish or English. Articles should be sent in three copies to:

H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı
H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Yayın Kurulu Başkanlığı
06532 Beytepe/ Ankara
(Phone: 90 312 297 87 00/134, Fax: 90 312 299 20 84
e-mail: iibf_dergisi@hacettepe.edu.tr

2. Manuscripts should be typed on one side of a A4 sized paper and should not exceed 25 double-spaced pages with the *Times New Roman* 12-font character size. A copy on a floppy disk in a *Microsoft Windows Word* file should be included.

3. The first page should include (i) the title of the article; (ii) the name(s) of the author(s); (iii) institutional affiliation(s) of the author(s); (iv) an abstract of not more than 100 words in both English and Turkish; (v) keywords. The name, address, e-mail address, phone and fax numbers of the author(s) should be indicated on a separate page.

4. Tables and figures should be numbered consecutively and contain full references. The titles of the tables should be placed at the heading of the table; they should be placed at the bottom of the graphs and figures. Decimals should be separated by a full-stop. Equations should be numbered consecutively. Equation numbers should appear in parentheses at the right margin. The full derivation of the formulae (if abridged in the text) should be provided on a separate sheet for referee use.

5. Footnotes should be placed at the end of the text, before the References.

6. All references should be cited in the text (not in footnotes), and conform to the following examples:

It has been argued (Alkin, 1982: 210-5)....
Griffin (1970a: 15-20) states....
(Gupta *et al.*, 1982: 286-7).
(Rivera-Batiz and Rivera-Batiz, 1989: 247-9; Dornbusch, 1980: 19-23).

7. References should appear at the end of the text as follows:

Books: Kenen, P.B. (1989), *The International Economy*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.

Periodicals: Langeheine, B. and U. Weinstock (1985), "Graduate Integration", *Journal of Common Market Studies*, 23(3), 185-97.

Articles in edited books: Krugman, P. (1995), "The Move Toward Free Trade Zones", in P. King (ed.), *International Economics and International Economic Policy : A Reader*, New York: McGraw-Hill, Inc., 163-82.

Other sources: Central Bank of the Republic of Turkey (2003), *Financial Stability*. Press Release. March 24. Ankara. <http://www.tcmb.gov.tr/>.