

YENİ DÜNYA DÜZENİNDE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Editör: Dr. Senem ALTAN

Yazarlar:

Prof. Dr. Sadettin PAKSOY
Prof. Dr. Sema BEHDİOĞLU
Doç. Dr. Cengiz DURAN,
Doç. Dr. Nevin AYDIN
Doç. Dr. Rifat YILMAZ

Dr. Ahmet ŞİT
Dr. Berna TURAK KAPLAN
Dr. Ertuğrul BAYER
Dr. Mehmet CÜREOĞLU

Dr. Murat POLAT
Dr. R.Şamil TATIK
Arş. Gör. Erkan NUR
Ayşe Nur KUYRUKÇU



İKSAD
Publishing House

YENİ DÜNYA DÜZENİNDE YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Editör

Dr. Senem ALTAN

Yazarlar:

Prof. Dr. Sadettin PAKSOY

Prof. Dr. Sema BEHDİOĞLU

Doç. Dr. Cengiz DURAN,

Doç. Dr. Nevin AYDIN

Doç. Dr. Rifat YILMAZ

Dr. Ahmet ŞİT

Dr. Berna TURAK KAPLAN

Dr. Ertuğrul BAYER

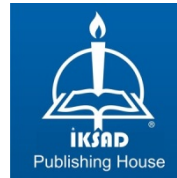
Dr. Mehmet CÜREOĞLU

Dr. Murat POLAT

Dr. R.Şamil TATIK

Arş. Gör. Erkan NUR

Ayşe Nur KUYRUKÇU



Copyright © 2018 by iksad publishing house

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording, or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other non commercial uses permitted by copyright law. Institution Of Economic Development And Social Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TURKEY TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E-mail: kongreiksad@gmail.com

www.iksad.net

www.iksad.org.tr

www.iksadkongre.org

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications - 2018©

ISBN: 978-605-7923-96-7

Cover Design: İbrahim Kaya

December / 2018

Size = 16x24 cm

İÇİNDEKİLER

EDİTÖRDEN:

ÖNSÖZ

Dr. Senem ALTAN (1 – 2)

BÖLÜM 1:

İŞLETME YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA MANEVİ BİR YAKLAŞIM: İÇ KONTROL SİSTEMİ

Erkan NUR (3– 36)

BÖLÜM 2:

EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDAKİ ÖĞRETİM ÜYELERİNİN ÜNİVERSİTE YÖNETİCİSİ OLMALARI KONUSUNDA AKADEMİSYEN GÖRÜŞLERİ

Dr. Murat POLAT, Dr. R.Şamil TATIK (37– 59)

BÖLÜM 3:

GELECEKTE LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜ ETKİLEYECEK FAKTÖRLER

Doç. Dr. Nevin AYDIN (60– 79)

BÖLÜM 4:

ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN NİCEL PERFORMANS ÖLÇÜM TEKNİKLERİNİN RİSKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Mehmet CÜREOĞLU, Doç. Dr. Cengiz DURAN,
Prof. Dr. Sema BEHDİOĞLU (80– 92)

BÖLÜM 5:

KALKINMA AJANSLARININ KOBİ'LER TARAFINDAN FARKINDALIĞI: GAZİANTEP ÖRNEĞİ

Prof. Dr. Sadettin PAKSOY, Dr. Ahmet ŞİT (93– 152)

BÖLÜM 6:

SAĞLIK HİZMETLERİ SUNUMUNDA ETİK İLKELER

Dr. Ertuğrul BAYER, Ayşe Nur KUYRUKÇU (153– 176)

BÖLÜM 7:

KURUMSAL İTİBAR ve SAĞLIK KURULUŞLARI AÇISINDAN ÖNEMİ

Dr. Ertuğrul BAYER, Ayşe Nur KUYRUKÇU (177– 217)

BÖLÜM 8:

Y KUŞAĞINA ÖZGÜ LİDERLİK ÇALIŞMASI: Y KUŞAĞI LİDERİ

Dr. Berna TURAK KAPLAN (218– 236)

BÖLÜM 9:

HEDEF MALİYETLEME YAKLAŞIMININ BAŞARI FAKTÖRLERİNİN DAVRANIŞSAL YÖNETİM MUHASEBESİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Doç. Dr. Rifat YILMAZ (237 – 253)

BÖLÜM 10:

ETKİLİ BİR PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ OLARAK FRANSIZ KONTROL PANELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Doç. Dr. Rifat YILMAZ (254 – 265)

ÖNSÖZ

Tüm dünyada etkisini hissettiren değişimin bütün sistemler için kaçınılmaz bir olgu halini aldığı 21. Yüzyılı anlayabilmek, içinde bulunduğumuz bilgi çağı toplumunu, eğilimlerini ve yönetilme şekillerini ifade edebilmek ile mümkün görünmektedir. Bilim insanları ve bazı gelecek bilimciler de bu değişimin kültürel, sosyal, ekonomik ve teknolojik yansımalarını öngörmeye çalışmaktadırlar. Bilgi çağı olarak tanımlanan içinde bulunduğumuz yüzyılda; bilişim teknolojilerinin güçlü tesirlerinin yansımaları, etkileşimli iletişim ağlarının kullanımının yoğunlaşması, rekabetin ve belirsizliğin giderek artmasıyla başlayan bu yeni dönemden en çok etkilenen kuşkusuz insan ve yönetim alanı olmuştur ve bu gelişmeler doğrudan doğruya değişim göstermiştir.

Değişen dünya düzeninde yönetim kavramı, birçok teori ile ilişkilendirilip evrensel ilkeleriyle irdelenerek birçok disiplin ile arasında bağ kurulmuştur. Yeni kuram, teori ve yaklaşımların değişime uyumlanma ve ihtiyaçları karşılamada önemli süreçler geçirerek evrildiği gözlenmiştir. Küreselleşme ile birlikte değişim sürecine ayak uydurmak ve sürdürülebilirlik için bireyin ve örgütlerin de bu süreçlere entegrasyonu zorunluluk arz etmektedir. Bireyin ve örgütlerin yeni dünya düzenine uyum sürecinde, etkililiğın ve verimliliğın sağlanmasında yeni yönetim paradigmalarına ihtiyaç duyulması kaçınılmaz hale gelmektedir. Günümüz işletmelerinin değişen dünyaya uyumu ise; çalışma şekillerinde, kullandıkları

teknolojilerde, stratejik düşünme biçimlerinde ve en önemlisi de örgütsel ve yönetsel faaliyetlerinde yapacakları güncellemelerle mümkün olacağı anlaşılmaktadır. Değişim ve gelişim, modern yaşantıda bilimin insanlığa sunduğu olanaklar vasıtasıyla gerçekleşirken alanyazında yapılmış çalışmalar bu gelişime katkı sağlamaktadır. Saygıdeğer ve alanında yetkin akademisyenlerin katkı sağladığı bu eserin, bu bağlamıyla bilime hizmet edeceği ve başvuru kaynağı niteliği taşıyacağı öngörülmektedir.

Bu bağlamda kitapta emeği geçen, SayınProf. Dr. Sadettin PAKSOY'a, Prof. Dr. Sema BEHDİOĞLU'na, Doç. Dr. Cengiz DURAN'a, Doç. Dr. Nevin AYDIN'a, Doç. Dr. RifatYILMAZ'a,Dr. Ahmet ŞİT'e, Dr. Berna TURAKKAPLAN'a, Dr. Ertuğrul BAYER'e, Dr. Mehmet CÜREOĞLU'na, Dr. Murat POLAT'a, Dr. R.ŞamilTATIK'a, Ayşe Nur KUYRUKÇU'ya, Erkan NUR'a,sonsuz teşekkürlerimizi sunarız.

EDİTÖR

Dr. Senem ALTAN

BÖLÜM 1:

İŞLETME YÖNETİMİNİN BAŞARISINDA MANEVİ BİR YAKLAŞIM: İÇ KONTROL SİSTEMİ

Arş. Gör. Erkan NUR¹
Harran Üniversitesi, İ.İ.B.F İşletme Bölümü,
erkan.nur@harran.edu.tr

GİRİŞ

Günümüzde gerek teknoloji gerekse ekonomi alanlarında yaşanan gelişmeler, beraberinde firmaların faaliyet ve etkinlik alanlarında da olumlu gelişmelerin yaşanmasına zemin hazırlamıştır. Küreselleşme ile birlikte yeni dünya düzeni, firmaları büyük bir değişim içine sokmuştur. Bu değişim sürecinden en çok nasibi alan ise firma amaçları olmuştur.

1900'lü yılların başından 2000'li yıllara kadar olan süreçte firmanın en temel amacı karın maksimum kılınması olmuştur. 2000'li yıllar ve sonrasında kar kavramı tek başına bir anlam ifade etmemeye başlamıştır. Özellikle bu dönemde, Amerika ve Avrupa'da küresel anlamda faaliyet gösteren firmalarda yaşanan iflas ve çöküşler, karlılığın tek başına sürdürülebilirlik için yeterli olmadığı görüşünü ortaya çıkarmıştır. Bu sebeple, 21. yüzyılda yönetimin en temel amacı, firmanın piyasa değerini maksimize etmek olarak değişim göstermiştir.

Bu temel amaca ulaşmak ise, firmanın hisse senetlerinin piyasa değerini maksimum kılmakla mümkün olmaktadır. Yöneticiler bu doğrultuda piyasa değeri, kârlılık, hisse başına

¹ Bu çalışma, 2017 yılında Harran Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı'nda savunulan yüksek lisans tezinden oluşturulmuştur.

kâr vb. oranları takip ederek, firmanın piyasa değerini ulaşılabilir en üst seviyeye çıkarmak için çalışırlar (Korkmaz ve Karaca, 2013: 169).

Hissedarlar açısından bakıldığında ise, en büyük beklenti firmaya bağladıkları sermayenin olumlu bir dönüşü olmasıdır. Bu nedenle hissedarlar, yatırım kararı verirken firmanın finansal durumu hakkında bilgi sahibi olmak istemektedirler.

Finansal kararların alınmasında kullanılacak olan muhasebe bilgisinin doğruluğu; finansal işlemlerin kaydedilmesinde, sınıflandırılmasında, özetlenmesinde ve finansal tablo haline getirilerek, raporlanmasında genel kabul görmüş muhasebe ilke ve kurallarına uyulmasıyla sağlanabilir (Çıtak, 2009). Sunulan bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği, hem firma içi kullanıcılar, hem de firma dışı kullanıcılar için hayati önem arz etmektedir.

Ancak bazen yöneticiler kendi çıkarlarını firmanın ve yatırımcıların çıkarlarından üstün tutarak, finansal tablo kullanıcılarını aldatıcı kararlar alabilmektedirler. Özellikle, muhasebe politikalarındaki esneklik ve yapılan düzenlemelerdeki noksanlıktan yararlanarak oluşturulan, gerçeği yansıtmayan finansal tablolar, kısa vadede firma için önemli kazançlar getirmesine rağmen, uzun vadede istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

Bu nedenle, hem yatırımcıların güveninin kazanılmasında hem de firmanın uzun dönemde sürdürülebilirlik olgusunun oluşmasında etkin bir iç kontrol

sisteminin varlığı hayati önem teşkil etmektedir. Etkin bir iç kontrol sistemi, firma içinde, tıpkı bir bilgisayarda olduğu gibi anti virüs özelliği göstererek, firma varlıklarının her türlü zarara karşı korunmasında, finansal tablolarda şeffaflığın oluşmasında ve firmanın karşı karşıya kaldığı risklere yönelik erken önlem almasında ciddi rol oynamaktadır.

Yapılan bu çalışmada, iç kontrol sisteminin önemi konusunda farkındalık oluşturulmaya çalışılmıştır. Özellikle, "*Endüstri 4.0*" olarak adlandırılan 4. Sanayi Devriminin söz konusu olduğu bugünlerde, güvenilir bilginin sağlanmasında etkin iç kontrol sistemi firmalar için vazgeçilmez bir unsur olma özelliği göstermektedir.

1. Kavramsal Çerçeve de İç Kontrol Sistemi

Firma yönetimi, firmayı belirlediği hedefler doğrultusunda yönlendirebilmek amacıyla yönetim fonksiyonlarını icra ederken, bazı önemli temel sistemlerden yardım almaktadır. Bu sistemler yardımıyla firmanın faaliyet alanı ne kadar geniş olursa olsun, yönetim birimi firmayı başarılı bir şekilde yönetebilme gücünü kaybetmez, ona hükmedebilir, faaliyetlerinin sonucunu görebilir ve alınması gereken önlemleri zamanında alabilir. Sözü edilen bu sistemlerden bir tanesi de, iç kontrol sistemidir (Kaval, 2008: 125).

Firmaya güven esasının temelinde, sağlam bir iç kontrol sistemi yatmaktadır. Finansal raporlamanın güvenilirliği, firma faaliyetlerinin etkililiği ve verimliliği, yasalara ve diğer

düzenlemelere uygunluk iç kontrol sisteminin temel amaçlarını oluşturmaktadır. Bu sebeptir ki, iç kontrol sistemi; bu amaçların başarılmasına yönelik olarak yeterli ölçüde güvence sağlamak üzere oluşturulan ve firmanın yönetim kurulu, yönetici ve personeli tarafından etkilenen bir süreci kapsamaktadır (Kurnaz ve Çetinoğlu, 2010: 36).

Özellikle çağımızda firmaların değişen koşullara uyum sağlayabilmesi ve küreselleşme sürecinde yaşanan yoğun rekabet ortamı içinde, varlıklarını devam ettirebilmeleri, etkin bir yönetim anlayışı ile mümkün olmaktadır. Etkin bir yönetim anlayışının en önemli unsurlarından olan kontrol kavramı, her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Küresel rekabet içinde sürekli büyümeyi ve gelişmeyi hedefleyen firmalar için kontrol, bugünkü uygulamaların etkinliğini ölçen ve bu uygulamaları, önceden belirlenen bir amaca yönlendiren süreç olarak ifade edilmektedir (Adiloğlu, 2011: 96).

Bir süreç biçimi olan iç kontrol sistemi, bu süreç içinde de sürekli kendini yenilemiş, özellikle işletmecilik alanındaki gelişmelere paralel olarak iç kontrol sisteminin tanımı da zamansal olarak sürekli değişim göstermiştir.

Bu nedenle iç kontrolün ortak bir tanımına ulaşmak, belli bir zaman sürecini gerektirmiştir. ABD'de iç kontrol konusunda kılavuz niteliğinde çalışmalar yapan ve standartlar hazırlayan farklı yetkili kuruluşlar ve bunlar tarafından yayınlanan bazı raporlar mevcuttur (Wilson ve Root, 1989: 171).

Özellikle 1940'lı yıllardan sonra işletme yapılarında meydana gelen büyümeler, karmaşık işlemler, faaliyetlerin sürekli artış göstermesi, çeşitli sorunlar ortaya çıkarmaya başlamıştır. Tepe yönetimlerinin, merkezden tüm işletme organizasyonuna doğrudan egemen olamamaları ilk sorun olarak görülmüştür. Bunun sonucu, teoride ve uygulama alanında yeni arayışlara girilmiştir. 1947 yılında AICPA (American Institute of Certified Public Accountants)'nın yayınladığı, “İç Kontrol” isimli yayında aşağıdaki saptamalar yapılmıştır (Ataman, v.d., 2001: 60):

- İşletmelerin büyüklüklerinde ve alanlarında meydana gelen karmaşık yapı ve genişleme sonucunda, yönetimler etkili kontrol faaliyetleri altında ortaya çıkan çeşitli rapor ve analizlere güvenmek zorundadırlar.
- İyi bir iç kontrol yapısının sağlayacağı ortam, çalışanların bilgi eksikliklerinin getireceği zararlara karşı işletmeyi koruyacak ve olası hata ve düzensizliklerin azalmasına neden olacaktır.
- Çeşitli sınırlamalar nedeniyle bağımsız denetçilerin işletmelerde yapacakları denetimlerde iç kontrol yapısına güvenmeden çalışmalarını durumu ortadan kalkacaktır.

AICPA, 1995 yılında 78 No'lu Standart'la COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) modelinde yapılan tanıma benimsemiştir. Bu tanıma göre iç kontrol; finansal tabloların güvenilirliği, işlemlerin etkinliği, faaliyetlerin yasa ve yönetmeliklere

uygunluğunu sağlama konusunda sınırlı bir güvence vermek üzere, firma yönetimi veya yönetim kurulu tarafından oluşturulan ve kontrol edilen bir yöntemdir (Akışık, 2005: 89).

COSO'nun iç kontrol ile ilgili yaptığı bu tanım gerek kapsam olarak gerekse kullanılabilirliği açısından iç kontrol konusundaki tüm paradigmaları değiştirmiştir. Ayrıca COSO'nun yapmış olduğu tanım, kendisinden sonra diğer düzenleyici kuruluşları da etkilemiş olup, tüm kamu ve özel kuruluşlara küresel anlamda rehber olmuştur.

2. İç Kontrol Sisteminin Önemi

Dünyada son dönemlerde yaşanan ve firmalara ağır zarar veren muhasebe skandalları, iç kontrol sisteminin öneminin günümüzde daha da artmasına neden olmuştur (Alagöz, 2008: 98). Firmada etkin ve sağlam bir iç kontrol sisteminin var olması, firma çalışanlarının firmanın belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda ne ölçüde etkin rol oynadıklarının tespit edilmesine imkân sağlamaktadır (Uşul, v.d., 2011: 50).

İç kontrol, nihai sorumluluğu devredilmez bir yönetsel fonksiyondur. Nihai sorumluluk ise, o kurumun üst düzey yöneticisindedir. İç kontrol sistemi, iyi kurumsal yönetim ve sürdürülebilir firma performansı için, yani hesap verebilir, sorumlu, şeffaf ve adil yönetim için olmazsa olmaz unsurdur. İç kontrol sistemi 5018 Sayılı Kanu'n gereği ortaya çıkmış olan bir unsur olmayıp, tüm dünyayı etkisi altına alan ve ülkemizde de gerek kamu gerekse de özel sektörde kabul gören kurumsal

yönetim ilkeleri gereği tesis edilmesi gereken bir kurumsal mekanizmadır. Bu anlamda, iç kontrol sistemi oluşturmak bir amaç değil, etkin kurumsal yönetim oluşumunda ve firma verimliliğinde rol oynayan önemli bir araç olma özelliği göstermektedir (Kaya, 2015: 233).

Firmalar büyüdükçe ve yapısal özellikleri değişim gösterdikçe, yönetilmesi daha zor ve karmaşık bir hal almaktadır. Bu sebeple; hata, hile, savurganlık ve yolsuzlukların en aza indirilmesinde bununla paralel, olarak verimliliğin artmasında, doğru ve güvenilir bilginin elde edilmesinde, iç kontrol sistemi hayati bir öneme sahiptir.

3. İç Kontrol Sisteminin Amaçları

Yönetim, etkili bir iç kontrol sistemi kurarken üç geniş kapsamlı hedefe odaklanmaktadır. Birincisi, yönetim; yatırımcılar, alacaklılar ve diğer kullanıcılar için mali tablolar hazırlamaktan sorumludur. Finansal raporlamanın, finansal tabloların güvenilirliği yönetim açısından iç kontrol sistemi kurmasının birinci ve temel amacıdır. İkinci olarak; işletme hedeflerini optimize etmek için kaynakların etkin kullanılması gerekmektedir. Kontrollerle operasyonların etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması amaçlanmaktadır. İşletmeler, son olarak işletme faaliyetlerinin yasalara ve düzenlemelere uygunluğunu sağlamak için iç kontrol sistemi kurmaktadır (Al-Thuneibat, v.d., 2013: 197).

Firmalar faaliyetleri sırasında piyasa riski, faiz riski, çevresel riskler döviz kuru riski vb. risklerle sürekli karşı karşıya kalmaktadır. Firma yönetiminin temel görevlerinden

biri, söz konusu risklerin firmaya getireceği zararlardan mümkün olduğunca kurtulmak veya en asgari seviyeye indirmek amacıyla politika ve prosedürler geliştirerek alternatif çözüm yolları bulmaktır (Solomon ve Solomon, 2005: 76). Bu bağlamda, iç kontrol sistemi firmanın karşı karşıya kaldığı risklerin başarılı bir şekilde yönetilmesine alternatif çözüm yolları getirerek, firmanın kurumsal hedefleri doğrultusunda hareket etmesine katkı sağlamaktadır.

İç kontrol sisteminin özünü, amaç ve hedefler ile bunları tehdit eden riskler oluşturmaktadır. Bu nedenle iç kontrol sisteminin özü, ne süreç yönetimi ne de kalite yönetimidir. İç kontrol sistemini odak noktası risklerdir ve özünde riskler yer almaktadır (Kaya, 2015: 235).

Verimliliğin ve etkinliğin sağlanması için firma yönetimi tarafından iç kontrol sisteminin amaçlarının doğru ele alınması ve bu amaçlar doğrultusunda hareket edilmesi gerekmektedir. Bu sebeple, iç kontrol sistemini tek başına ele almak doğru bir tercih olmamakla birlikte; planlama, bütçe, muhasebe, denetim ve bilgi sistemi gibi yaklaşımlarla birlikte bir bütün olarak düşünmek gerekmektedir (Çankaya, 2006: 252).

Bu bilgiler doğrultusunda, etkin ve verimli bir iç kontrol sisteminden söz edebilmek için aşağıda belirtilen hedeflerin yerine getirilmiş olması gerekmektedir.

3.1. Finansal Raporlamanın Güvenilirliğini Artırma Odaklı Olma Finansal raporlamanın güvenilirliğinin artırılması, iç kontrol sistemin en temel amacını oluşturmaktadır. Çünkü

muhasebe bilgi sistemi, firmayla ilgili olan yöneticilerin ve diğer ilgili kişi ve kurumların alacakları kararların temelini oluşturan finansal bilgi ve raporları ilgililerin hizmetine sunmaktadır. Bu sebeple yönetici ve diğer ilgililerin sistematik ve verimli kararlar alması için, muhasebe bilgi sisteminin tam, geçerli, isabetli ve zamanlı finansal bilgileri sunması gerekmektedir. Ancak bazen gerek sistemselsel gerekse zamansal olarak ortaya çıkan risklerden ötürü muhasebe bilgi sisteminin sunduğu bilgilerin etkinliğinde ve verimliliğinde düşüşler ortaya çıkmaktadır. Bu noktada iç kontrol sistemi, finansal tabloların hazırlanma sürecini takip ederek meydana gelebilecek hata ya da hilelerin tespitinde güven oluşturmaktadır (Erdoğan, 2009: 27).

3.2. Faaliyetlerin Etkinliğine ve Verimliliğine Odaklı Olma

“*Etkinlik*”, firmanın belirlediği misyonlar doğrultusunda hedeflerine ulaşma derecesini gösterirken, “*verimlilik*” ise, belirlenmiş hedeflerle, bu hedeflere ulaşmak için kullanılan tüm kaynakların birbiri ile olan oransal ilişkisini temsil etmektedir (Erdoğan, 2001: 51).

Kaynakların etkin kullanımı; düşük risk ve uygun maliyetle belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmaktır. Bir başka ifade ile, planlanan maliyetle gerçekleşen maliyet arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. Eğer gerçekleşen maliyetler, planlanan maliyetlerin altında kalırsa kaynakların etkin kullanıldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu sebeple, doğru ve uygun zamanda, sınırlı kaynak ile istenilen hedeflere ulaşılmışsa verimlilik elde edilmiş olacaktır (Kepekçi, 2004: 74).

3.3. Yasalara ve Düzenlemelere Uygunluğa Odaklanma

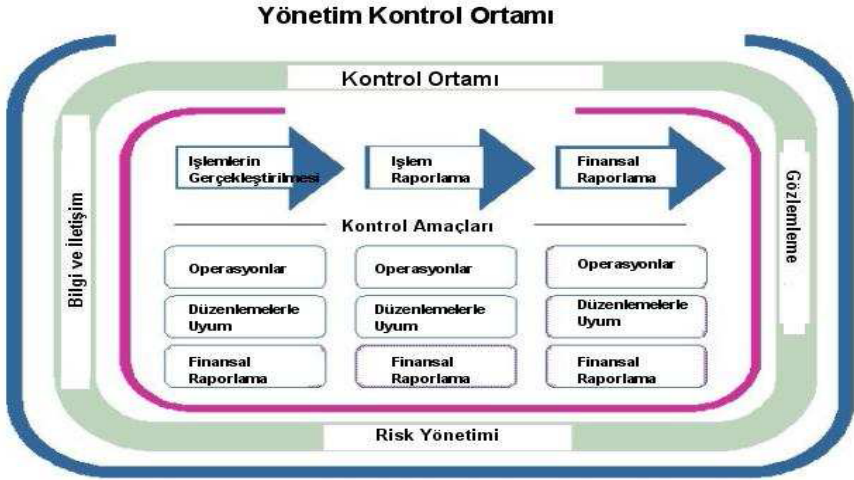
Yasa ve düzenlemeler doğrultusunda, her firmanın faaliyetlerini devam ettirirken uyması gereken bazı kurallar vardır. Bu yasa ve düzenlemeler, firmaların belirli bir sistem doğrultusunda ve kurallar eşliğinde çalışmalarını da zorunlu kılmaktadır. Sistemsel olarak firmaların herhangi bir hukuksal açıdan problemle karşılaşmamaları için, iç kontrol sistemi çerçevesinde oluşturulan düzenlemelerle yasalara uygunluk sağlanmaktadır (Messier, v.d., 2006).

3.4. Firma Varlıklarının Korunması

Firmaların büyümeleri, faaliyetlerde meydana gelen artışlar ve işlemlerin karmaşıklaşması gibi faktörler, firmanın sahip olduğu varlıkların, bazı risklerle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Varlıkların alınması, kaybolması, amacı dışında kullanılması veya bu varlıklara istenmeyerek zarar verilmesi, bu risklerin en yaygın türlerini oluşurmaktadır (Güredin, 1993: 168). Bu sebeple firma yetkililerinin, firma varlıklarının, söz konusu riskler altında zarar görmesini, kaybolmasını ve amaçları dışında kötüye kullanılmasını engellemek için gerekli tedbirleri alması gerekmektedir. Bu doğrultuda firma yönetiminin, varlıklarının gerek fiziksel olanlar gerekse fiziksel olmayanların zarar görmesini engelleyecek iç kontrol mekanizmaları içerip içermediğinden emin olması gerekmektedir (Tüm ve Memiş, 2012: 108).

4. İç Kontrol Sisteminin Bileşenleri

İç kontrol sisteminin tasarımı ve bu sistemin işlevsel bir biçimde sürdürülmesi, yönetimin iç kontrol amaçlarına ulaşabilmesi ve kabul edilebilir bir güven düzeyi sağlaması için, aşağıda değinilen beş temel etkinlik ölçütünü tasarlaması ve uygulaması gerekmektedir (Aldrige ve Colbert, 1994: 21-22). Bir firmanın etkin bir iç kontrol sistemine sahip olabilmesi için, bu beş bileşenin firmada sistemli bir şekilde tasarlanması, uygulanması ve amaçlarını zamansal olarak gerçekleştirmesi gerekmektedir.



Sekil:3.1. COSO İç Kontrol Değerlendirme Modeli

Şekil 3.1 de görüldüğü üzere, iç kontrol sisteminin yapısı birbirinden bağımsız olmayan zincir halkaları örneği gibi, iç içe geçmiş ve birbirini takip eden bileşenlerden meydana gelmektedir. Şekil incelendiğinde kontrol ortamı halkanın ana bileşenini oluşturmakta olup, bu özelliğinden dolayı diğer

bileşenlerin etkinliği ve verimliliği kontrol ortamının başarısına bağlıdır. Bu nedenle kontrol ortamının diğer bileşenler için temel teşkil ettiği söylenebilir.

4.1. Kontrol Çevresi

COSO'ya göre etkin bir iç kontrol sisteminin ana bileşeni, kontrol ortamıdır. Kontrol ortamı, bir işlem grubuna özgü politika ve yöntemlerin etkinliğini belirlemede, artırmada veya azaltmada etkili olan çeşitli faktörlerin tümüdür (Türedi, 2005). Kontrol çevresi, kurumdaki iç kontrolün önemiyle ilgili yöneticilerin, yönetimin ve diğer ilgililerin davranışlarını, farkındalıklarını ve faaliyetlerini yansıtmaktadır.

Kontrol ortamı, insan merkezli odaklanmakta olup, firmanın istenilen ve planlanan durumunu gerçekleştirmek üzerine kurulmuştur (Frazier ve Spradling, 1996: 2). Bu bağlamda etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı, iç kontrol sürecinin içinde bulunduğu kontrol ortamının sistemselsel olarak sağladığı katkıya bağlıdır. Eğer iç kontrol sistemi ile kontrol ortamı arasında bir kopukluk var ise veya kurum içinde aktif çalışan kontrol ortamı mevcut değil ise, kurum birçok operasyonel risk ile karşı karşıya kalabilecektir. Bu riskler başlangıçta sadece kurum içinde aksaklıklara neden olsa da, zamanla kontrol altına alınmaması durumunda, salgın bir hastalık gibi kurumun her bir bölümüne yayılacak, operasyonel risk özeliğini kaybedip, zamanla telafisi olmayan imaj, itibar ve yasal risklere dönüşebilecektir.

Bir kurumda, etkin kontrol çevresinin oluşmasının temel dayanağı, yönetimin bu konuya dönük tutumuna bağlıdır. Eğer tepe yönetim kontrolün önemini kavırsa ve buna inanırsa bu doğrultuda, kurum içinde çalışan herkes tepe yönetimin aldığı kararlar doğrultusunda hareket edecek ve oluşturulan kontrolleri bilinçli bir biçimde gözlemleyerek uygulamaya başlayacaklardır. Fakat oluşturulan kontrol mekanizmasının tepe yönetim açısından önemli bir konu olmadığı algısının çalışanlar arasında oluşması durumunda, yönetim kontrol amaçlarını etkili bir biçimde yerine getiremeyecektir (Elder, v.d., 2010: 294).

Bu nedenle, kontrol çevresini anlamak ve değerlemek için gerek yönetimin gerekse denetçinin aşağıdaki alt bileşenleri göz önünde bulundurması gerekmektedir (Arens ve Loebbecke, 2000: 292-294).

- Bütünlük ve etik değerler,
- Yetkiye bağlılık,
- Yönetim Kurulu ya da Denetim Komitesi'nin katılımı,
- Yönetimin felsefesi ve yönetim şekli,
- Organizasyon şeması,
- Yetki ve sorumluluğun dağılımı,
- İnsan kaynakları politika ve prosedürleri.

4.2. Risk Değerlendirmesi

Risk değerlendirme, iç kontrol sisteminin ikinci temel bileşenini oluşturmaktadır. Firmalar faaliyetlerine devam ettikleri sürece ölçeklerine, yapılarına ve içinde buldukları

sektörlere göre çeşitli risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Maruz kalınan bu riskler, firmaların rekabet gücünü, finansal gücünü, üretilen mal ve sağlanan hizmetler ile çalışanların kalitesini etkilemektedir. Firmalar faaliyetleri süresince, bir takım risklerle karşı karşıya kalacaktır. Hiç bir zaman hangi yöntem olursa olsun riskleri sıfıra indirmeyecektir. Alınan her karar firmada büyük küçük birçok riski de beraberinde getirecektir. Bu nedenle firma yönetimi, hangi seviyedeki riskin kabul edilebilir olduğunu önceden belirlemeli ve riski o seviyede tutmaya çalışmalıdır (COSO, 1992).

Firmaların karşı karşıya kaldığı riskler daha çok, aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır (Messier, v.d., 2006):

- **Faaliyette Bulunulan Sektördeki Değişimler:** Gerek düzenleyici otoritelerin gerekse sektörel bazda meydana gelen değişimler, firmanın rekabetçi özelliklerini olumsuz yönde etkileyebilir ve yapısında önemli değişikliklerin meydana gelmesine neden olabilir,
- **Yeni Çalışanlar:** Bazen işe yeni girenler, farklı bir bakış açısı oluşturarak firmaya dinamizm getirirken bazen de, firmanın iç kontrol yapısı çalışanlar tarafından farklı yönde yorumlanabilir,
- **Bilgi Sisteminde Değişimlerin Meydana Gelmesi:** Teknolojide yaşanan gelişmeler beraberinde, firmaların kullandığı bilgi sistem mekanizmasında da önemli ve hızlı bir değişimin yaşanmasına yol açmıştır. Bu durum

ise adaptasyon sürecinde iç kontrol sisteminin yeni risklerle karşı karşıya kalmasına neden olabilir,

- **Hızlı Büyüme:** Operasyonlarda yaşanan hızlı değişimler, kontrollerin aksamasına ve bu değişim karşısında eksik kalma riskinin ortaya çıkmasına neden olacaktır,
- **Faaliyet Alanındaki Teknolojik Değişimler:** Üretim süreçlerine ve bilgi sistemlerine yeni teknolojilerin dahil edilmesi iç kontrolle ilgili risklerin değişmesine zemin hazırlayacaktır,
- **Yeni İş Modelleri, Ürünler ve Faaliyetler:** Firmalar bazen faaliyet alanlarını genişletmek amacıyla fazla deneyimlerinin olmadığı piyasalara yatırım yapmaktadır. Bu tür operasyonlar iç kontrolle ilgili yeni risklerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır,
- **Kurumsal Açından Yeniden Oluşum:** Yeniden yapılanma sonrası personel sayısında azalma veya artış, denetleyicilerin görev kapsamlarının yeniden oluşmasına neden olacak, bu durum ise belirli bir süre riskleri beraberinde getirecektir,
- **Yeni Muhasebe Kanunları:** Yeni muhasebe standartlarının kabulü ya da standartlarda yapılan düzenlemeler ve bu standartlara uyum süreci, finansal raporlamanın güvenilirliği konusunda yeni riskleri meydana getirecektir.

Yönetim firmanın maruz kaldığı riskleri tanıması ve dönemsel olarak analiz etmesi etkin bir iç kontrol sisteminin temel bileşenini oluşturmaktadır. Firmaların sistemli çalışan bir risk değerlendirme biriminin olması, karşılaşılabilecek risklere karşı önceden tedbir alınmasını sağlayacak bu durum sonrası alınan önlemler sayesinde riskler fırsata dönüşebilecektir.

4.3. Kontrol Faaliyetleri

“*Kontrol faaliyetleri*”, firma yönetimi tarafından oluşturulan talimat ve yönergelere uyumu sağlayan politika ve prosedürleri kapsamaktadır. Özellikle firmanın risk değerlendirme sürecinde karşılaştığı risklerin, firmaya vereceği zararların önlenmesinde etkin rol oynamaktadır (Sümer, 2010: 33).

Kontrol faaliyetleri, firmanın iç kontrol sisteminin hedefleri doğrultusunda hareket edebilmesi için gerekli adımların atılmasında yardımcı olmaktadır. Özellikle, iş süreçlerinin dahil edilmesi ile birlikte kontrol faaliyetlerinin etkisi daha fazla olmaktadır. Bu bağlamda, kontrol faaliyetleri günlük firma faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası durumuna gelmektedir (Erdoğan, 2009: 83).

Kontrol faaliyetleri dinamik bir süreçtir, işletmenin içinde bulunduğu bütün faaliyet alanlarının içinde yer almaktadır. Yönetimin belirlediği hedeflere dönem sonunda ulaşılabilmesi için, ara kontroller yapılması gerekmektedir. Bu kontroller sayesinde, işletmenin izlediği yol ile ulaşılması amaçlanan hedefler arasındaki ilişkiye bakılır. Bu ilişki pozitif bir değer alıyorsa, firmanın yaptığı iş ve işlemlerin yönetimin

belirlediği hedefler ile çelişmediği anlamına gelmektedir (Aytaç, 2014: 36).

İç kontrol sisteminin değişmez yapı taşlarından olan kontrol faaliyetleri düzenli bir biçimde uygulandığı sürece, firmanın faaliyetleri sırasında karşı karşıya kalacağı her türlü riskin yok edilmesinde veya azaltılmasında yönetime büyük katkı sağlayacaktır.

4. 4. Bilgi ve İletişim

Bilgi ve iletişim, iç kontrol sisteminin merkezi sinir sistemini oluşturmaktadır. Bu sistem sayesinde yönetim, hedeflerini ve politikalarını çalışanlarına aktarır. Bir firmanın muhasebe bilgi ve iletişim sisteminin asıl amacı, işlemlerin başlatılması, gerçekleşmesi, kaydedilmesi ve raporlanması ile ilgili sorumluluğun korunmasını sağlamaktır. Muhasebe sisteminin bu düzeni sağlayacak şekilde tasarlanması oldukça önemlidir. Bu nedenle yönetimin, firmada iş süreçlerini ve bu süreçlerle ilgili sorumlulukları titiz bir biçimde tanımlaması ve ayrıca yazılı prosedürler oluşturması gerekmektedir (Uzay, 2010: 28).

Bilgilerin üst seviyeden alt seviyeye doğru veya alt seviyeden üste doğru firmanın tüm birimleri arasında yayılması gerekmektedir. Yönetimde üst basamaktan alt basamağa doğru yayılan bilgiler çoğunlukla, firma hedefleri doğrultusunda oluşturulan genel ve özet bilgileri kapsarken, alt seviyedeki bilgiler ise çoğunlukla daha detaylı bilgileri içermektedir. Bilgi

sistemleri içerik olarak resmi ya da resmi olmayan bilgilerden oluşmuş olabilir. Bunlara ek olarak, risklerin ve fırsatların tespit edilmesi ile ilgili yararlı bilgilerin oluşturulmasında müşteriler, tedarikçiler, düzenleyici otoriteler veya çalışanlarla yapılan görüşmeler de etki oluşturabilir (COSO, 1994).

Bilgi sistemi tarafından oluşturulan bilginin kalitesi yönetime stratejik karar alma sürecinde etki etmektedir. Bilgi sistemi tarafından zamanında ve doğru biçimde yönetime sunulan bilgiler, gerek firma içi gerekse firma dışı karar alıcıların firma hakkında daha detaylı ve güvenilir bilgi elde etmelerinde yardımcı olacaktır.

Bu doğrultuda, bilgi sisteminin sağlıklı ve yeterli olması için aşağıdaki işlemler gerçekleştirilmelidir (Kaval, 2005: 131):

- Yapılan her işlemde muhasebe fişleri veya olayın tespitinde yardım sağlayacak belgeler kullanılması gerekmektedir.
- Nihai bir borçlanma veya ödeme yapılmadan önce yetki kontrolleri yapılmalı ve gerekli kişilerin imzası alınmalıdır.
- Yine nihai işlemlerden ve imzalardan önce yapılan işlemlerle ilgili rakamsal olarak kontroller yapılmalıdır.

Bu şekilde işleyen bir muhasebe bilgi sistemi sayesinde firmada işlemlerin kontrolleri kolaylaşacak, meydana gelecek veya gelebilme ihtimali olan hatalar kontrol altına alınarak en alt

seviyede tutulacak, finansal tabloların denetimi daha kısa sürede detaylı bir biçimde yapılacaktır.

4.5. İzleme

Firmalar, bazen iç bazen de dış faktörlerin etkisi nedeniyle, sürekli olarak değişimle karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle müşterilerin taleplerindeki değişim, yasal düzenlemeler, bilgi teknolojisindeki gelişmeler ve buna benzer unsurlar firmaları iş süreçlerini değiştirmeye veya iş alanlarında yenilik yapmaya zorlamaktadır. Bu bağlamda, firmanın en temel yapı taşlarından biri olan iç kontrol süreçlerinin etkin kalabilmesi için, bu değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir (Arwinge, 2010: 71).

COSO'nun beşinci iç kontrol bileşeni olan “izleme”, firma performans kalitesinin dönemsel değerlendirildiği bir süreç biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifadeyle izleme, iç kontrol sisteminin verimli bir biçimde oluşturulmasına katkı sağlamak amacıyla oluşturulan bir süreçtir. Bu süreç, uygun personel tarafından kontrollerin işleyişini ve tasarımının uygun zaman dilimlerinde değerlendirilmesini ve gerekli önlemlerin alınmasını içermektedir (COSO, 1992).

İç kontrol sisteminin izlenmesi, zaman içinde göstermiş olduğu performansın ve kalitenin değerlendirilmesi gerekmektedir. İzleme bileşeni, kendisinden önce gelen dört bileşenin, iç kontrol sisteminin oluşumunda sağlamış olduğu faydayı analiz etmektedir. Bazı dönemlerde iç kontrol sisteminin göstermiş olduğu performans etkinliğini

kaybedebilmektedir. Özellikle bu dönemlerde, izleme bileşeni devreye girerek, sorunun nerde olduğunun tespit edilmesinde yönetime rapor vererek, iç kontrolün tekrar etkin hale gelmesinde rol oynamaktadır.

Tablo 3.1. COSO' nun Beş Bileşeninin Firma Verimliliğine ve Firma Performansının Sürdürülebilirliğine Katkısı

	Operasyonel Etkililik ve Verimlilik	Raporlamaların Doğruluğu	Mevzuat ve Düzenlemelere Uygunluk
Kontrol Ortamı	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel Değişim • Süreç Analizi, İyileştirme ve Yeniden Yapılandırma • İnsan Kaynakları • İş Analizi ve Ölçümü • Yönetim Biçimi ve Felsefesi 	<ul style="list-style-type: none"> • İç ve Dış Raporlamanın Doğruluğuna Önem Verilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Yazılı İş Politika ve Prosedürler • Etik Kurallar • Yasalara Saygılı Yönetim
Risk Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none"> • Risk Analizi • Beyin Fırtınası • Ürün, Üretim, Satış, Pazarlama ve Dağıtım Riskleri 	<ul style="list-style-type: none"> • Hatalı Mali Raporlama Risklerinin Tespiti • Veri Güvenliği ve Bütünlüğü Riskleri 	<ul style="list-style-type: none"> • Mali Veri ve Raporlamaya İlişkin Düzenlemeler
Kontrol Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> • Görevler Ayrılığı • İşe Göre Personel • Eğitim • Mevzuat • Yetki ve Onaylar 	<ul style="list-style-type: none"> • Mali Kontroller • Hesap Mutabakatları • Doğrulamalar • Mizan Kontrolleri 	<ul style="list-style-type: none"> • Yazılı Politika ve Prosedürler, Talimat ve Yönergeler
Bilgi ve İletişim	<ul style="list-style-type: none"> • Maliyet Fayda Analizi • Değişikliklerin Raporlanması • ERP Sistemleri • Bilgi ve İletişim Kanallarının Açık Olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Raporlamalar • ERP Raporları • Uygulama Kontrolleri • Muhasebe ve Raporlama Yazılımları 	<ul style="list-style-type: none"> • Yasa Düzenleme ve Mevzuat Değişikliklerinin Bilgi Sistemleri İle Takibi • Değişikliklerin İletilmesi
İzleme (Gözetim)	<ul style="list-style-type: none"> • Operasyonel Denetimler • Performans İzleme, Denetim ve Geri Bildirim 	<ul style="list-style-type: none"> • Finansal Denetim • Yönetim İzleme Mekanizması 	<ul style="list-style-type: none"> • Uygunluk Denetimleri • Dış Denetimler

Kaynak: Kaya, B. (2015). *Kurumsal Performansı Artırmak İçin İç Denetim, İç Kontrol ve Risk Yönetimi.* Yaklaşım Yayıncılık, Ankara.

Yukarıdaki tablo, COSO iç kontrol hedeflerini ve sürdürülebilir firma performansının ve firma değerinin ölçümünde kullanılan beş iç kontrol unsurunu ve bu unsurların etkili bir biçimde uygulandığı takdirde firmaya sağlayacağı katkıları açıklamaktadır.

Tablo incelendiğinde, satırlarda yer alan beş bileşenin (kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, gözetim) firmanın verimliliğinin ve performansının devamlılığında kilit rol oynayan (operasyonel etkililik ve verimlilik, raporlamaların doğruluğu, mevzuat ve düzenlemelere uygunluk) üç temel kriter ile olan ilişkisi sonucu sağladığı katkılar maddeler halinde özetlenmiştir.

Özellikle tabloda dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, kontrol ortamı ile operasyonel etkililik ve verimlilik maddelerinin kesiştiği alandır. Kontrol ortamı, beş bileşenin ana karakteri olması nedeniyle, sağladığı katkı diğer dört bileşenlere göre daha fazladır. Ayrıca kontrol ortamı bileşeni, firmada etkin bir şekilde uygulanırsa kendisinden sonra gelen bileşenlerin de önünü açacak ve sunduğu raporlar diğer bileşenlerin daha verimli ve sistemli çalışmasına neden olacaktır.

Tabloda dikkat çeken bir diğer önemli husus ise, beş bileşenin sonuncusu olan izleme bileşeni, öncesinde gelen dört bileşenin faaliyetleri süresince neler yapabildiğini ve neler yapamadığını sürekli kontrol ederek, olası performans düşüşünde veya sistemsiz olarak bileşenlerin etkinliği azaldığında bu durumu anlık olarak ilgililere raporlamaktadır.

5. Firmalarda Meydana Gelen Hata, Hile ve Skandalların Önlenmesinde İç Kontrol Sisteminin Önemi

Firmaların, gerek kurum içi gerekse kurum dışı finansal tablo kullanıcılarına güvenilir, anlaşılır, karşılaştırılabilir ve ihtiyaçları karşılayacak doğrultuda hazırlanmış finansal bilgileri raporlamaları gerekmektedir. Güvenilir finansal raporlama, genel kabul görmüş muhasebe ilke ve standartlarına uygun olarak düzenlenmiş ve gerçeğe uygun görünüme sahip bilgilerin yer aldığı finansal tabloları kapsamaktadır (Erkan ve Arıcı, 2010: 30). Bu özelliklere sahip finansal tablolar ise iç kontrol ve iç kontrol doğrultusunda yapılmış denetim faaliyetlerinin iş birliği ile sağlanmaktadır.

İçinde bulunduğumuz yüzyılda sürekli yeni gelişmeler ve değişimlerle karşı karşıya kalmaktayız. Yaşadığımız bu değişim ve gelişmeler beraberinde birçok karmaşık yapıyı da getirmektedir. Şüphesiz bu karmaşa ortamından en çok nasibini alan ise işletmeler olmaktadır. Hızla ilerleyen bilgi teknolojisi, sağladığı kolaylıkların yanı sıra beraberinde bilgi kirliliğinin artmasına ve bu doğrultuda güvenilir bilgilerin elde edilmesinin de zorlaşmasına neden olmuştur.

Bu bağlamda, gerek sunulan bilgilerin çeşitliliğinin artması, gerekse bu bilgilerden yararlanan ilgililerin sayısında artış olması, sunulan bilgiye duyulan ihtiyaç ve güven duygusunun artmasına zemin hazırlamıştır.

Bunlara ek olarak, muhasebe politikalarındaki esneklik ve düzenlemelerdeki eksiklik ve yetersizlikler, finansal

tabloların farklı bir şekilde hazırlanması, sunulması ve yorumlanmasına neden olmaya başlamıştır. Özellikle bazen tepe yönetim, muhasebenin yapısındaki sistemsel eksikliklerden yararlanarak, firmanın finansal açıdan olduğundan daha farklı görünmesine neden olabilmektedir. Bu durum kimi kaynaklarda, yaratıcı muhasebe uygulamaları olarak açıklansa da, özünde hile ve hatayı barındırmaktadır (Çıtak, 2009). Bu yöntem ile finansal tablolar makyajlanarak, gerçeği yansıtmayan duruma getirilmekte olup, ilgililerin firma ile ilgili yanlış yatırım kararları vermesine sebep olabilmektedir. Başlangıçta bu durum, firmanın daha fazla yatırımcı çekmesine, piyasada saygınlık kazanmasına ve bunların sonucunda hisse senetleri fiyatlarının artmasına fırsat sağlayacaktır. Ancak bu durum, kısa vadeli bir süreci kapsamakta olup, uzun vadede firma aleyhine sonuçların meydana gelmesine sebep olabilecektir.

1980'lerden sonra Avrupa ve Amerika'da yaşanan firma skandalları, yukarıda bahsettiğim durumu özetler niteliktedir. Özellikle ABD' de, (Enron, Parmalat, Worldcolm, Xerox) gibi farklı alanlarda faaliyet gösteren dünyaca tanınmış şirketler kısa sürede, durdurulamayan büyümeleri sonucu önemli bir finansal güce kavuşmuşlardır. Ancak bu durum, 2000'li yıllar sonrası patlak vermeye başlamış olup, firmaların büyüme süreci kısa sürede iflaslarıyla son bulmuştur.

Şirketlerin iflası sonrası kamuya açıklanan finansal tablolarında, özellikle şirketlerin likidite ve karlılık oranlarında makyajlama yapıldığı, bu durum sonrası şirketlerin olmayan

karları var gibi gösterildiği ve denetim şirketlerinin de bu duruma göz yummasıyla birlikte, gerçek olmayan kar rakamlarının ilan edildiği anlaşılmıştır. Bu durum sonrası, firmaların hisse senetleri yükseliş göstermiştir. Yatırımcılar finansal tabloların olumlu görünümü ve sürekli yükselen hisse senetleri fiyatları nedeniyle, firmanın göstermiş olduğu finansal performans sonrası yatırımcıların beklentileri daha da artmıştır. Ancak daha sonraki süreçte, finansal tablolar düzeltilerek yeniden ilan edildiğinde firmaların, karın aksine zarar ettiği hatta büyük borç yükü altında olduğu görülmüştür. Bu durum sonrası yatırımcının elinde bulunan hisse senetlerinin değerinde, kısa sürede ani düşüşler olmuş ve değersiz hale gelmiştir. Yaşanan bu iflas olayları, ABD'de muhasebe ve denetim alanında birçok değişikliğe zemin hazırlamıştır (Bayraktar, 2007: 36-44).

Gerçekleşen iflaslar sonrası, ABD'de oluşan güvensizlik ortamının giderilmesi ve firmaların uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmeleri için bir takım önlemler alınmıştır. Bu önlemlerden en önemlisi, Sarbanes - Oxley kanunudur. (Özkul ve Pektekin, 2009: 60). ABD'de uygulamaya geçirilen bu yasa ile, kurumsal yönetim esasında işletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi, finansal raporlamanın güvenilirliğini sağlamak için iç kontrol sisteminin oluşturulması ve bu sistemin etkin biçimde uygulanması zorunlu kılınmış, işletme yönetimine ve bağımsız denetçilere önemli sorumluluklar verilmiştir (Alagöz, 2008: 99). Ayrıca bu kanunda, firmada meydana gelen hile,

hata ve skandalların nedeninin firmada etkin bir iç kontrol sisteminin olmamasından kaynaklandığı vurgulanmıştır (Gönen, 2009: 193).

Firma açısından bakıldığında, etkin olarak kurulan ve faaliyet gösteren bir iç kontrol sistemi, denetim riskini azaltacak, buna paralel olarak denetçi daha az veri üzerinde çalışacaktır. Fakat iç kontrol sistemi yeterli bulunmaz ise, denetim riski daha fazla olacaktır. Bu durum ise, denetçinin çalışma alanını artıracak dolayısı ile riski azaltmak için daha fazla kanıt toplamaya çalışacaktır (Köroğlu ve Uçma, 2006).

Tablo 3.2. Etkin ve Etkin Olmayan İç Kontrol Yapısının Finansal Tablo Denetimine Etkileri

Etkin İç Kontrol Yapısı	Etkin Olmayan İç Kontrol Yapısı
Denetim kolaylaşır ve denetim riski azalır.	Denetim süreci zorlaşır ve bunun sonucunda denetim riski artar.
Denetim süresini azalır.	Denetim süresi uzar.
Denetim alanı daralır.	Denetim alanı genişler.

Kaynak: Haftacı, V. (2011). *Muhasebe Denetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları, 2.Baskı, s.61-62.

Tablo 3.2, etkin bir iç kontrol sisteminin varlığı ve yokluğu durumunda denetim açısından firmanın karşı karşıya kaldığı durumu özetlemektedir. Firmada etkin bir iç kontrol sisteminin olması, bağımsız denetimin kalitesinin artmasına aynı

zamanda denetime ayrılan zamanın azalmasına neden olacaktır. Ayrıca etkin bir iç kontrol sistemi, denetim aşamasında dikkate alınmayan kayıt ve işlemlerde hata noksanlık olma ihtimalini tespit ederek, denetimin etkinliğini artıracaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Firmalar, birçok amaç doğrultusunda kurulmakla beraber genel anlamda, kar elde etmek, varlıklarını devam ettirebilmek ve toplum ihtiyaçlarını giderme olmak üzere üç temel amacı gerçekleştirmek için kurulmaktadır.

Fakat, 20. yüzyılın sonları ile 21. yüzyılın başları itibariyle firmanın, "*kar elde etme*" amacı tartışma konusu olmuştur. Yazarları bu tartışmaya iten nokta, kar kavramının tek başına bir anlam ifade etmediği ve öznel bir kavram olduğu düşüncesi olmuştur. Ancak günümüzde, bu tartışmanın tamamen son bulduğu ve modern finans anlayışında firmaların temel amacının, kar maksimizasyonundan, hisse senetlerinin piyasa değerini maksimize etmeye dönüştüğü görülmektedir. Bu anlayışa göre, çok kar elde eden ya da çok satış yapan firmalar değil, piyasa değerini en yükseğe çıkaran firmalar hedeflerini gerçekleştirmiş olacaklardır.

Firmaların piyasa değerlerini artırabilmeleri için, yatırım ve finansman politikalarında daha doğru ve hızlı karar vermeleri gerekmektedir. Çünkü verilen her bir doğru karar, firma hisse senetlerinin yükselmesine, yanlış atılan her bir adım ise, düşmesine neden olmaktadır.

Yatırımcılar açısından bakıldığında ise en temel beklenti, firmaya yaptıkları yatırımlardan kar elde edebilmektir. Bu bağlamda yatırımcılar, herhangi bir firmanın hisse senedine yatırım yapmadan önce firmayı yakın takibe alarak, firmanın finansal durumu hakkında detaylı bilgi elde edinmeye çalışmaktadırlar.

Firmanın finansal durumunu takip eden bir diğer grup ise, firmaya finansal destek sağlayan şahıs, kurum ve kuruluşlardır. Çünkü bazen firmalar, ihtiyaçlarını özkaynaklar ile karşılayamadıkları durumlarda, dış kaynaklara yönelmektedirler. Dış kaynaklar ise firmaya destek sağlamadan önce firmanın finansal durumu hakkında bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar.

Gerek yatırımcılar gerekse kreditorler ihtiyaç duydukları bu bilgileri, firmanın finansal tablolarından elde etmektedirler. Yatırımcılar ve kreditorler, firmanın cari dönemdeki performansını, karlılığını, likidite durumunu, geçmiş yıllar performansını ve gelecek yıllarda göstereceği performansı, finansal tablolardaki verileri değerlendirerek karar vermektedirler. Bu nedenle finansal tablolar, firma hakkında ilgililerin karar vermesinde en etkin araç olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda, finansal tabloların güvenilir ve ihtiyaçları karşılayacak bilgiler doğrultusunda ilgililere raporlanması oldukça önemlidir.

Fakat bazen, firmaların fiziki olarak büyümesi, firma faaliyetleriyle oluşan işlemlerin sayısını ve karmaşıklığını

arttırmıştır. Bu durum, firma yönetiminin firma faaliyetlerini doğrudan doğruya kontrol etme olanağını ortadan kaldırmıştır. Firma varlıklarının korunması, hata ve hilelerin önlenmesi, güvenilir verilerin toplanması, işletme politikalarının değerlendirilmesi, yetkilerin göçertilmesi ve sorumlulukların yaygınlaştırılması firmalar için bir gereklilik haline gelmiştir.

Bu gereklilik firmalarda, iç kontrol sistemini doğurmuştur. İç kontrol sistemi, örgütün amaçlarına ulaşmasında istenmeyen hata, hile, risk ve belirsizliklerin minimize edilmesi, firma varlıklarının korunması ve muhasebe bilgilerinin güvenilirliğinin artırılmasıyla finansal tabloların doğruluğunun sağlanması için düzenlenen, personel ve işletme amaçlarını bütünleştiren, yönetimce belirlenen kontrol usul ve yöntemleri olarak tanımlanmaktadır.

Bu bağlamda bu çalışmada, iç kontrol sisteminin önemi ve etkin bir iç kontrol sisteminin finansal tablolarda meydana gelen hile, hata ve skandalları önlemedeki katkısı üzerinde durulmuştur.

Yapılan çalışmada iç kontrol sistemi, COSO doğrultusunda oluşturulan beş bileşen (Kontrol Ortamı, Risk Değerlendirme, Kontrol Faaliyetleri, Bilgi ve İletişim, İzleme (Gözetim)) teorik olarak ele alınarak incelenmiştir.

Çalışma sonucunda, firmada beş bileşen doğrultusunda uygulanan iç kontrol sisteminin, firma faaliyetleri sırasında meydana gelecek olan hile, hata ve skandalları önlemede kilit rol oynadığı görülmüştür. Ayrıca verimli çalışan bir iç kontrol

sisteminin, denetim faaliyetleri sırasında denetçinin yükünü azaltarak; denetimi kolaylaştırdığı, denetim riskini ve denetim süresini azalttığı görülmüştür.

Bunlara ek olarak daha etkin bir iç kontrol sistemi için;

- Uygulanan iç kontrol sistemi, firmanın amaçlarını desteklemeli, firmanın risk yönetimi ve kurumsal yönetimi ile uyumlu olmalı,
- İç kontrol sisteminin, takım oyununun olduğu yerde verimli olduğu unutulmamalı, bu nedenle firmada, tepe yönetimden en alt çalışana kadar görev ve sorumluluk dağılımı yapılmalı ve sürekli iletişim halinde olunan bir ekip kurulmalı,
- Özellikle 4. Sanayi Devrimini yaşadığımız bu günlerde, firmaların ayakta kalabilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmeleri, firmaların modern denetim yöntemlerine ayak uydurmaları ile sağlanacaktır. Bu nedenle, özellikle son yıllarda yaygın olarak kullanılan ve denetimin yeni paradigması olan sürekli denetim modeli, (elektronik denetim) iç kontrol sistemi ile daha yakın ilişkide olmalıdır.

Sonuç olarak, etkin kurulan bir iç kontrol sistemi, tıpkı bir anti virüs özelliği göstererek firmada meydana gelecek her türlü olumsuzlukların tespitinde anlık olarak ilgililere rapor vermektedir. Fakat unutulmamalıdır ki, iç kontrol sistemi firmanın karşılaşacağı riskleri her zaman tamamen yok etmemekte olup, çoğunlukla en asgari düzeyde tutmaktadır.

KAYNAKÇA

- Korkmaz, Ö. ve Karaca, S. (2013). “Firma Performansını Etkileyen Faktörler ve Türkiye Örneği,” *Ege Akademik Bakış. Cilt:13, Sayı: 2, 169-179.*
- Çıtak, N. (2009). *Hileli Finansal Raporlamada Yaratıcı Muhasebe.* İstanbul: Türkmen Kitapevi
- Kaval, H. (2008). *Muhasebe Denetimi. 3. Baskı.* Ankara: Gazi Kitapevi.
- Kurnaz, N. ve Çetinoğlu, T. (2010). *İç Denetim Güncel Yaklaşımlar.* Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Adiloğlu B. (2011). *İç Denetim Süreci ve Kontrol Prosedürleri.* İstanbul: Türkmen Kitap Yayınevi.
- Wilson, J.D. ve Root, S.J. (1989). *Internal Auditing Manuel. Second Edition.* NewYork: Macmillan.
- Ataman, Ü., Hacırüstemoğlu, R. ve Bozkurt, N. (2001). *Muhasebe Denetimi Uygulamaları.* İstanbul: Alfa Yayınları.
- Akışık, O. (2005). “İç Kontrol Sistemi ve Bağımsız Denetim İçindeki Yeri”, *Muhasebe ve Denetime Bakış.*
- Alagöz, A. (2008). “İşletmelerde İç Kontrol Sisteminin Önemi ve Denetim Komiteleri İle İç Denetim Birimi İlişkisinin Hata ve Hilelerin Önlenmesindeki Rolü”,*Güncel İşletmecilik Konuları, 95- 126.*
www.alialagoz.com.tr/docdralialagoz.../isletmelerde_ic_kontrol.pdf-(2008), (Erişim Tarihi:12.11.2017).

- Usul, H., Titiz, İ. ve Burcu, A. (2011). "İç Kontrol Sisteminin Kurumsal Yönetimin Oluşumundaki Etkinliği: Marmara Bölgesi Belediye İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama," *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 49, 48-54.
- Kaya, B. (2015). *Kurumsal Performansı Artırmak İçin İç Denetim, İç Kontrol ve Risk Yönetimi*. Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.
- Al-Thuneibat, A. A., Al-Rehaily, A. S. ve Basodan, Y.A. (2015). "The Impact of Internal Control Requirements on Profitability of Saudi Shareholding Companies," *International Journal of Commerce and Management*, 25(2), 196-217.
- Solomon, J. ve Solomon, A. (2005). *Corporate Governance and Accountability*. England: John Willey And Sons Ltd.
- Erdoğan, S. (2009). *İç Kontrol Sistemi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri İçin İç Kontrol Modeli Önerisi*, Planlama Uzmanlığı Tezi, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Yıllık Programlar ve Konjonktür Değerlendirme Genel Müdürlüğü.
- Erdoğan, M. (2001). *Denetim*. Eskişehir: Maliye ve Hukuk Yayınları.
- Çankaya, İ. (2006). *Serbest Muhasebecilik- Mali Müşavirlik Staja Başlama 1. Cilt*, Ankara.
- Kepekçi, C. (2004). *Bağımsız Denetim. (Genişletilmiş 5. Baskı)*. Mersin: Avcı Ofset Matbaacılık.

- Messier, W.F., Glover, S.M. ve Prawitt, D.F. (2006). *Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach*.
- Güredin, E. (1993). *Denetim. 5. Baskı*. İstanbul: Beta yayınevi.
- Tüm, K. ve Memiş, M.Ü. (2012). *İç Kontrol*. Adana: Karahan Kitapevi.
- Aldridge, C.R. ve Colbert, J. L. (1994). "Management' s Report on Internal Control, and the Accountant' s Response," *Managerial Auditing Journal*, 9(7), 21-28.
- Türedi, Ç.S. (2005). "İşletmelerde İç Kontrol Sistemini Oluşturan Unsurlardan Kontrol Çevresinin (Ortamı) İncelenmesi," *Mevzuat Dergisi*, 8(91).
- Frazier, D.R. ve Spradling, S. (1996). "The New SAS No:78, Another New Definition Of Internal Control For Auditors: Structure is Replaced With Process. Can Auditors Handle this New İdea?," *The CPA Journal*, Vol: 66, Issue 5, 38-47.
- Arens, A.A., Elder, R.J. ve Mark, B. (2010). *Auditing and Assurance Services an Integrated Approach (Thirteenth edition)*. New Jersey: Pearson Education İnc.
- Arens, A.A. ve Loebbecke, J.K. (2000). *Auditing*. New Jersey: Prentice Hall.
- COSO. (1992). Internal Control—Integrated Framework. the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- Messier, W.F., Glover, S.M. ve Prawitt, D.F. (2006). *Auditing & Assurance Services: A Systematic Approach*.

- Sümer, E. (2010). *Türkiye'de Kamu İç Kontrol Sistemi Kapsamında Hesap Verme Mekanizmalar, Yeterlilik Etütü*, Ankara: T.C. Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Aytaç, A. (2014). *İç Kontrol Sisteminin Etkinliğinin Değerlendirilmesi ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzay, Ş. (2010). "İç Kontrol Kurumsal Yönetime Yardımcı Olur," *Kayseri Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası Dergisi*, Sayı 4, 1-6.
- COSO. (1994). *Internal Control Integrated Framework*. USA: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.,
- Kaval, H. (2005). *Muhasebe Denetimi. 2. Baskı*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Arwinge, O. (2010). *Internal Control: A Study of the Concept and Themes Of Internal Control*. Department of Management and Engineering, Sweden: Linköpings Universitet.
- Erkan, M. ve Arıcı, N.D. (2011). "Hata ve Hile Denetimi: Sermaye Piyasası Kuruluna Kayıtlı Halka Açık Anonim Şirketlere İlişkin Düzenlemeler," *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, Sayı:33, 29-43.

- Bayraktar, A. (2007). *Türkiye'de Muhasebe Hileleri Tarihi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkul, F.U. ve Pektekin, P. (2009). "Muhasebe Yolsuzluklarının Tespitinde Adli Muhasebecinin Rolü ve Veri Madenciliği Tekniklerinin Kullanılması," *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Cilt:11, Sayı:4, 57-88.
- Gönen, S. (2009). "İç Kontrol Sisteminin Unsurlarından Kontrol Ortamının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma," *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Sayı:1, 192-217.
- Koroğlu, Ç. ve Uçma, T. (2006). "İşletmelerdeki İç Kontrol Sisteminin Etkinliği ve Dış Denetimdeki Önemi," *Mevzuat Dergisi*. 9(103).
- Haftacı, V. (2011). *Muhasebe Denetimi. 2. Baskı*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

BÖLÜM 2:

EĞİTİM YÖNETİMİ ALANINDAKİ ÖĞRETİM ÜYELERİNİN ÜNİVERSİTE YÖNETİCİSİ OLMALARI KONUSUNDA AKADEMİSYEN GÖRÜŞLERİ¹

Dr. Öğr. Üyesi Murat POLAT
Muş Alparslan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri
Bölümü

Dr. Öğr. Üyesi R. Şamil TATIK
Muş Alparslan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri
Bölümü

GİRİŞ

Eğitim Yönetimi alanı özellikle Türkiye'deki üniversiteler tarafından gereken ilgiyi görmekte midir? Üniversitelerde üst kademe yönetsel görevlerde (rektörlük, rektör yardımcılığı, dekanlık vb .) Eğitim Yönetimi alanındaki akademisyenlere sorumluluk veya söz hakkı verilmekte midir ? Acaba Eğitim Yönetimi alanından bir akademisyenin üniversitelerde yönetsel görev ve sorumluluk alması her şeyi şu an olduğundan çok daha farklı kılar mıydı? Bu sorulara ve benzer nitelikte daha birçok soruya net bir yanıt vermek halihazırda Eğitim Yönetimi alanındaki bir akademisyen için bile birçok açıdan oldukça zor görünmektedir . Oysaki özellikle de yükseköğretim in yönetiminde Eğitim Yönetimi alanından akademisyenlere öncelik tanınmasının Türk Eğitim Sistemi'ndeki yükseköğretimin yönetimine ve kalite arayışına yönelik açmazları gidermede etkin çözümlerin üretilmesine öncülük edebileceği öngörülmektedir.

¹ Bu çalışma, 18-22 Nisan 2018 tarihlerinde Antalya'da düzenlenen 27. Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuş çalışmanın genişletilmiş halidir.

Toplumun hemen her kesimi tarafından önceden kabul edildiği gibi; Türkiye'nin kalkınması, ekonomik ve sosyal gelişimi açısından büyük önem arz eden üniversitelerin geliştirilmesi açısından rektörler ve onların yetkisindeki diğer üst kademe yöneticileri önemli roller üstlenmektedirler (Yavuz, 2017). Bu rollerin en ileri düzeyde gerçekleştirilmesi ise Eğitim Yönetimi alanından bir üst düzey yöneticiyle daha verimli olabilir. Çünkü değişen tüm koşullara üniversitelerin ayak uydurabilmelerini sağlamak ciddi anlamda liderlik becerileri gerektirmektedir (Scott vd., 2010). Bu bağlamda eğitim alanında yönetim ve liderlik olgularına yabancı olmayan bir akademisyenin üniversitelerin üst kademelerindeki görevlerde bulunması belki de Türkiye açısından ufuk açıcı bir dönüşüm sürecinin önünü açmaya yönelik etkili bir stratejik hamle olarak düşünülebilir.

Mevcut koşullarda ulusal alan yazın tarandığında Türkiye'deki üniversitelerde gelişim, dönüşüm ve reform açısından birçok problemin olduğu rapor edilmektedir. Bu problemler bağlamında konu başlıkları arasında ise üniversite üst yönetiminin özerkliği tartışması (Çelik ve Gür, 2014); üniversitedeki eğitim yöneticilerinin yöneticilik davranışları sergileyebilme düzeyleri (Nurluöz, Birol ve Silman, 2010); üniversite rektörlerinin liderlik stilleri ve liderlik davranışı durumları (Çivilidağ, 2018); yükseköğretim yöneticilerinde profesyonellik sorunu (Dimici vd., 2016); yükseköğretimde kalite (Soyer ve Kıranlı-Güngör, 2018); kitleselleşme (Gür, 2016) ve yükseköğretim politikaları (Gür ve Özoğlu, 2015) gibi başlıklarının öne çıktığı anlaşılmaktadır. Dikkatle incelenirse bahsi geçen konu

başlıklarının hemen hepsinin Eğitim Yönetimi alanının araştırma konularından her birini oluşturdukları görülür.

Bilindiği gibi en genel anlamıyla Eğitim Yönetimi alanı eğitimin her kademesinde liderlik, yöneticilik, nitelik, kalite, planlama, yönetim ekonomisi, yönetim hukuku, profesyonelleşme vb. birçok olguyu inceleyen bir sosyal bilim alanıdır. Bu bağlamda öncelikle üniversitelerde Eğitim Yönetimi alanından akademisyenlerin rektörlük, rektör yardımcılığı ve eğitim fakültesi dekanlığı gibi unvanlarda üst kademe yönetici pozisyonunda bulunmalarının üniversitelerde yönetsel işleyiş süreçlerine farklı bir bakış katacağı düşünülmektedir. Bu bakış sayesinde mevcut yönetsel sürecin üniversiteler bazında eğitim-öğretim, idari yönetim ve araştırma kültürü yönünden önemli farklar yaratabileceği gözden kaçırılmamalıdır.

Diğer yandan üniversite yöneticileri ve eğitim yöneticiliği alanını birlikte ele alan araştırmaların veya yürütülmüş mevcut ulusal alan yazındaki çalışmaların az sayıda olması bu araştırmanın belirleyici ön koşulu olmuştur. Dolayısıyla bu çalışma sonunda ulaşılan verilerin analizleri sonrasında ortaya çıkan bulguların, Eğitim Yönetimi alanındaki akademisyenlerin üniversite yönetiminde olmalarının üniversite yönetimine olası pozitif etkilerine dair geleceğe yönelik ipuçları sunması açısından önemli çıktılar olacağı öngörülmektedir.

Amaç

Bu araştırmanın temel amacı Türkiye'deki üniversitelerde üst yönetim kademelerinde görev yapmakta olan rektörlerin, rektör yardımcılarının ve eğitim fakültesi dekanlarının ne kadarının Eğitim Yönetimi alanında eğitime sahip olduklarını ortaya koymak ve öğretim üyelerinin bakış açılarından yararlanarak bu durumun üniversitelerin yönetsel süreçlerine etkisine ışık tutmaktır. Araştırmada kullanılan alt araştırma soruları ise şu şekildedir:

- Türkiye'deki üniversitelerde görev yapmakta olan rektörlerin , rektör yardımcılarının ve eğitim fakültesi dekanlarının ne kadarı Eğitim Yönetimi alanında eğitime sahiptir?
- Akademisyenler Eğitim Yönetimi alanındaki akademisyenlerin üniversite yöneticisi pozisyonlarında olup olmamalarına ilişkin olarak eğitim-öğretim, idari ve araştırma kültürü açılarından neler düşünmektedirler?
- Akademisyenler Eğitim Yönetimi alanında eğitim almamış üniversite rektörlerinin, rektör yardımcılarının ve eğitim fakültesi dekanlarının yönetsel uygulamalarını eğitim-öğretim, idari ve araştırma kültürü açılarından nasıl değerlendirmektedirler?
- Akademisyenlere göre Eğitim Yönetimi alanındaki bir akademisyenin üniversitede rektör, rektör yardımcısı veya eğitim fakültesi dekanı olması eğitim-öğretim, idari ve araştırma kültürü açılarından ne gibi farklılıklar katar?

Yöntem

Bu çalışmada, nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Olgu bilim deseni, araştırmacının aslında farkında olduğu ancak hakkında derin bilgiye sahip olmadığı olguları incelemek için kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Nitekim, bu yaklaşımın, tamamen yabancı olunmayan ama aynı zamanda tam anlamıyla anlamı kavranamayan olgulara odaklanmayı amaçlayan bir yaklaşım olduğu alan yazında sıklıkla ifade edilmektedir. Bu araştırmada da akademisyenlerin tamamen yabancı olmadıkları eğitim yöneticiliği olgusu ve etkileri sorgulandığından olgu bilim desenin tercih edilmesinin oldukça yararlı ve açıklayıcı olacağı düşünülmüştür.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2017-2018 eğitim-öğretim yılında farklı devlet üniversitelerinde hâlihazırda görev yapan toplamda yedi öğretim üyesi (Dr. Öğr. Üyesi 3; Doç. Dr. 2; Prof. Dr. 2) oluşturmaktadır. Öğretim üyelerinin belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden fırsat örnekleme başvurulmuştur. Katılımcıların tamamı erkektir. Bu anlamda katılımcılar arasında kadın katılımcıların olmaması mevcut araştırmanın bir sınırlılığı olarak kabul edilebilir. Buna göre; katılımcıların %71.4'ü 11 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahipken %28.6'sı ise 1-10 yıl arasında değişen mesleki kıdeme sahiplerdir. Katılımcıların %42.9'u 1-3 yıl arası yöneticilik kademine, %28.6'sı 4-7 yıl arası yöneticilik kademine ve %28.6'sı ise 8 yıl ve üzeri yöneticilik kademine sahiptirler.

Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması amacıyla Google Formlar uygulaması üzerinden araştırmacıların kendileri tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış bir elektronik form oluşturulmuştur. Bir diğer deyişle araştırma kapsamındaki akademisyen görüşleri yazılı olarak toplanmıştır. Bu form, üç açık uçlu sorudan ve dört demografik sorudan oluşturulmuştur.

Verilerin Analizi

Türkiye'deki 185 yükseköğretim kurumunun rektörleri , rektör yardımcıları ve eğitim fakültesi dekanları Eğitim Yönetimi eğitimine sahip olup olmamaları bakımından incelenmiş ve betimsel veriler istatistiki olarak tablo halinde sunulmuştur. Verilerin analizinde frekans (f) ve yüzde (%) istatistiklerinden yararlanılmıştır. Forma dönüş yapan 7 akademisyenin görüşleri üzerinde içerik analizi uygulanmış ve öne çıkan görüşler kategoriler, temalar ve doğrudan alıntılama yoluyla önceden oluşturulan katılımcı kodlarıyla birlikte paylaşılmıştır.

Verilerin Geçerliği ve Güvenirliği

Ayrıca ulaşılan verilerin geçerlik ve güvenirliği açısından araştırma sorularının oluşturulmasında eğitim bilimlerinden üç alan uzmanının görüşlerine başvurulmuş ve veri analizinde çapraz kodlama tercih edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, ulaşılan veriler her iki araştırmacı tarafından ayrı şekilde kodlanmış ve sonrasında ulaşılan kodlar araştırmacıların bir araya gelmeleriyle karşılıklı olarak kontrol edilmiştir. Bu sürecin sonunda kodlayıcı güvenirliği açısından %91'lik bir uyum olduğu söylenebilir.

Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu kısmında araştırma kapsamında elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilen içerik analizi sonunda ulaşılan bulgular, daha anlaşılır olmak adına araştırma sorularının doğrudan her birinin ayrı alt başlık şeklinde kullanılması yoluyla sunulmuştur.

Türkiye'deki üniversitelerde görev yapmakta olan rektörlerin, rektör yardımcılarının ve eğitim fakültesi dekanlarının ne kadarı “Eğitim Yönetimi” alanında eğitime sahiptir?

Bu araştırma sorusu için Türkiye'deki 185 yükseköğretim kurumunun rektörleri, rektör yardımcıları ve eğitim fakültesi dekanları “Eğitim Yönetimi” eğitimine sahip olup olmamaları bakımından incelenmiş, üniversitelerin kurumsal sayfalarında paylaştıkları özgeçmiş bilgileri üzerinden betimsel bir tarama yapılmıştır. Bu bağlamda ulaşılan veriler aşağıda Tablo 1’de sunulmuştur:

Tablo 1. Eğitim Yönetimi Alanında Eğitime Sahip Üniversite Yöneticilerinin Üniversitelere Göre Dağılımı

Üniversite	Yöneticilik Türü	Bilim Alanı	%
Kahramanmaraş Sütçü İmam Ahi Evran Anadolu Osmangazi	Rektör	Eğitim Yönetimi	11.1
Hasan Kalyoncu İstanbul Kültür Kırıkkale MEF TED	Eğitim Fakültesi Dekanı	Eğitim Yönetimi	88.9

Tablo 1 incelendiğinde Türkiye genelindeki 185 (devlet ve vakıf birlikte) üniversite içerisinde sadece 9 tanesinde rektör ve eğitim fakültesi dekanlarının Eğitim Yönetimi alanından oldukları diğer üniversitelerdeki üst düzey yönetim kadrolarının ise Eğitim Yönetimi dışındaki farklı alanlardan (Tıp, Mühendislik, Fen Edebiyat vb.) oldukları tespit edilmiştir. Bu bulgu tüm üniversiteler içerisinde yalnızca %4.8'inin üst yönetiminde Eğitim Yönetimi akademisyenlerinin görev yapmakta oldukları anlamına gelmektedir. Tespit edilen bu 9 üniversite içerisinde ise sadece bir tanesinde rektörün Eğitim Yönetimi alanından olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca rektör yardımcıları arasında Eğitim Yönetimi alanında eğitim almış olanlara rastlanmamıştır.

Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin üniversite yöneticisi pozisyonlarında olup olmamalarına ilişkin neler düşündüğünüzü paylaşır mısınız? a) Eğitim-öğretim açısından değerlendiriniz. b) İdari açıdan değerlendiriniz. c) Araştırma kültürü açısından değerlendiriniz.

Eğitim yönetimi alanındaki akademisyenlerin üniversite yöneticisi pozisyonlarında olup olmamalarına ilişkin 7 öğretim üyesinin görüşlerine ait kategorik veriler aşağıda Tablo 2'de verilmiştir:

Tablo 2. Üniversite Yönetiminde Eğitim Yönetimi Alanından Bir Akademisyenin Olup Olmaması Durumuna Dair Katılımcı Görüşlerine Ait Kategorik Bulgular

Kategori	Katılımcı Kodu	Doğrudan Alıntılar	f	%
Olumlu	KDR01; KDR03; KPROF05; KDR06	“Bence Eğitim Yönetimi alanından akademisyenlerin tamamı çeşitli vesilelerle uygulama içerisinde olmalılar. Böylece teori-uygulama birlikteliği daha sağlıklı olabilir.” KDR06 “Eğitim Yönetimi alanından akademisyenlerin üniversite yöneticisi olmaları başarılı bir yönetim süreci için yararlı olacaktır.” KDR03	4	51.7
Olumsuz	KDOÇ04; KDOÇ07	“Bir akademisyenin araştırma dışında işlerle meşgul edilmesi araştırma kültürünü zayıflatan bir şeydir.” KDOÇ04 “Üniversite yöneticisinin eğitim-öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesi için yapacağı uygulamaların eğitim yöneticisi olmakla ilişkili olmayacağını düşünüyorum.” KDOÇ07	2	28.5
Belirsiz	KPROF02	“Yönetici pozisyonunda eğitim yöneticilerinin olmaları halinde başkalarından çok daha iyi yöneteceklerinin bir garantisi var mı? Bu mantıkla bakanların hep kamu yönetimi mezunu olmaları mı gerekir?” KPROF02	1	14.2

Tablo 2 incelendiğinde katılımcılardan elde edilen görüşlerin “olumlu, olumsuz ve belirsiz” olmak üzere toplam üç kategori altında toplandığı görülmektedir. Buna göre katılımcıların %51.7’si yani büyük çoğunluğu Eğitim Yönetimi alanından öğretim üyelerinin üniversitelerde yönetici pozisyonunda olmaları yönünde olumlu görüş

bildirmişlerdir. Hatta bu durumun üniversitelerde başarılı bir yönetim için gerekli (KDR03) olduğunu ifade eden katılımcılar da mevcuttur. Diğer yandan katılımcıların %28.5'i bu duruma olumsuz bakmaktadır. Olumsuz bakana göre üniversite yöneticilerinin Eğitim Yönetimi alanından olmaları çok bir fark yaratmayacaktır (KDOÇ07).

Bu noktada kategorik veriler yoluyla ulaşılan bu bulguları daha anlaşılır kılmak adına katılımcı görüşlerine ait Tablo 3'te verilen tematik bulguları incelemekte yarar vardır.

Tablo 3. Üniversite Yönetiminde Eğitim Yönetimi Alanından Bir Akademisyenin Olup Olmaması Durumuna Dair Katılımcı Görüşlerine Ait Tematik Bulgular

Tema	Alt Tema	Katılımcı Kodu	f	%
Eğitim-öğretim	Geliştirme; İlerleme; Kalite	KDR01, KDR03, KPROF05	3	23.2
İdari yönetim	Teori-uygulama dengesi; Yapı-sistem ilişkisi; Nitelik; Destekleyici örgüt iklimi	KDR01; KDR03; KPROF05; KDR06; KDOÇ07	5	38.4
Araştırma kültürü	Odaklanma; Araştırmaya önem verme; Profesyonellik; Farklı bakış açısı	KDR01; KDR03; KDOÇ04; KPROF05; KDR06	5	38.4

Tablo 3'e göre üniversite yöneticilerinin Eğitim Yönetimi alanından olup olmamalarının "eğitim-öğretim" açısından %23.2 oranında geliştirici, ilerletici ve kaliteyi artırıcı etkileri olabilir. İdari yönetim açısından bu durum yapı-sistem ilişkisinin anlaşılması, çalışanları destekleyici bir örgüt iklimi oluşturma, niteliği artırarak teori ve uygulama arasındaki dengenin kurulması yönüyle %38.4

oranında önem arz etmektedir. Araştırma kültürü açısından ise %38.4 oranında sürece daha bir profesyonellik, odaklanma, araştırmaya önem verme ve farklı bir bakış açısı katabilme olguları açısından önemli olduğu ifade edilmiştir.

Katılımcı görüşlerinden elde edilen alt temalara ilişkin doğrudan alıntılar ise aşağıdaki gibidir:

“Üst düzey bir yöneticinin sadece destekleyici olması gerekir.”

KDOÇ07

“Eğitim yöneticilerinin yönetim kademelerinde yer almaları teori-uygulama birlikteliği açısından daha sağlıklı olabilir.” KDR06

“Eğitim yöneticilerin yönetim kademelerinde yer almalarının eğitim-öğretim kalitesine katkı sağlayacağı kanaatindeyim.”

KPROF05

Eğitim Yönetimi alanında eğitim almamış üniversite rektörlerinin, rektör yardımcılarının ve eğitim fakültesi dekanlarının yönetsel uygulamalarını nasıl değerlendiriyorsunuz?

- a) Eğitim-öğretim açısından değerlendiriniz.
- b) İdari açıdan değerlendiriniz.
- c) Araştırma kültürü açısından değerlendiriniz.

Katılımcıların Eğitim Yönetimi alanında eğitim almamış yöneticilerin yönetsel uygulamalarına yönelik görüşleri eğitim-öğretim, idari yönetim ve araştırma kültürü açısından değerlendirilmiş ve ulaşılan tematik bulgular Tablo 4’te verilmiştir:

Tablo 4. Üniversite Yönetiminde Eğitim Yönetimi Alanında Eğitim Almamış Yöneticilerin Yönetimsel Uygulamalarına Dair Katılımcı Görüşlerine Ait Tematik Bulgular

Tema	Alt Tema	Katılımcı Kodu	f	%
Eğitim- öğretim	Profesyonellik; Alan uzmanlığı	KPROF05; KDR06; KDR03; KDR01	4	33.4
İdari yönetim	Farklılıkların yönetimi; Uzman desteği; Yapı- sistem ilişkisi; Eğitim alma; Personel güçlendirme; Destekleyici örgüt iklimi	KPROF05; KDR06; KPROF02; KDOÇ07; KDOÇ04; KDR03	6	50
Araştırma kültürü	Araştırmaya önem verme	KPROF05; KDR03	2	16.6

Tablo 4’e göre katılımcılar, Eğitim Yönetimi alanından olmayan yöneticilerin de tıpkı Eğitim Yönetimi alanından yöneticilerin olduğu gibi eğitim-öğretim açısından profesyonellik ve alan uzmanlığı sergileyebilecekleri (%33.4); idari yönetim açısından uzman desteğine ve eğitim almaya açık olabilecekleri ayrıca personel güçlendirme, farklılıkların yönetimi ve destekleyici örgüt iklimi konularında başarılı olabilecekleri (%50) ve araştırma kültürü açısından ise araştırmaya önem veren (%16.6) bir tutum sergileyebilecekleri görüşüne sahiptirler. Katılımcıların araştırmada ulaşılan alt temalara yönelik öne çıkan doğrudan ifadeleri ise aşağıda paylaşılmıştır:

“Eğitim Yönetimi alanında bilgisi olmayan bir akademisyenin üniversite yönetiminde zorluk çekeceğini düşünüyorum.” KDR01

“Eğitim Yönetimi alanından bir yöneticinin bu eğitimi almamış olana göre daha hesap verebilir, daha şeffaf, daha adil ve daha az tehditkar bir yönetim göstermesini olası görmüyorum, inanmıyorum, düşünmüyorum.” KDOÇ07

“Eğitim yöneticisi olmayan rektörler de üniversitenin araştırma kültürünü güçlü şekilde vurgulamaktadır.” KPROF05

Sizce eğitim yönetimi alanındaki bir akademisyenin üniversitede rektör, rektör yardımcısı veya eğitim fakültesi dekanı olması yönetsel anlamda ne gibi farklılıklar katar?

- Eğitim-öğretim açısından değerlendiriniz.
- İdari açıdan değerlendiriniz.
- Araştırma kültürü açısından değerlendiriniz.

Katılımcıların Eğitim Yönetimi alanından bir akademisyenin üniversite yönetici kademesinde olmasının ne gibi farklar yaratabileceğine dair görüşleri Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Üniversite Yönetiminde Eğitim Yönetimi Alanından Bir Akademisyenin Olması Durumuna Dair Katılımcı Görüşlerine Ait Tematik Bulgular

Tema	Alt Tema	Katılımcı Kodu	f	%
Eğitim-öğretim	Kalite	KPROF05	1	11.1
İdari yönetim	Farklılıkların yönetimi; Eğitim alma; Örgütsel imaj; Deneyim	KDR03; KDOÇ07; KDR01; KPROF02; KDR06	5	55.5
Araştırma kültürü	Deneme-yanılma	KPROF05; KDR01; KDOÇ04	3	33.3

Tablo 5'te görüldüğü gibi katılımcılar Eğitim Yönetimi alanından bir akademisyenin en çok (%55.5) idari yönetim açısından katkı sağlayabileceği görüşündedirler. Buna göre eğitim almaya açıklık, deneyim, farklılıkların yönetimi ve örgütsel imaj açısından Eğitim Yönetimi alanından bir akademisyenin yönetici olması büyük önem arz etmektedir. Ayrıca kısmen (%11.1) eğitim-öğretimde kalitenin artacağı görüşünü de katılımcılar savunmaktadır. Araştırma kültürü açısından ise daha çok (%33.4) deneme-yanılma imkanlarının olacağı söylenebilir. Eğitim Yönetimi alanından bir akademisyenin yönetici olması belki de araştırma kültürünü geliştiren bu kültüre yeni fırsatlar sunan bir iklimin oluşmasına da ön ayak olabilir.

Bu konudaki katılımcı görüşlerine dair doğrudan ifadeler ise aşağıdaki gibidir:

“Eğitim yöneticisi veya değil üniversitelerin yönetimlerindeki yöneticilerin akademik ve idari tüm süreçlerde deneyimli olmaları işlerin daha hızlı ilerlemesinde ve eksiklerin giderilmesinde kurumu öne çıkaracaktır.” KDR03

“Eğitim yöneticilerin yönetim kademesinde olmalarının çok önemli katkıları olacaktır. Aksi takdirde iş, kalıp yargılara veya deneme-yanılma yoluna girecektir.” KDR01

“Eğitim yöneticilerin dekan olduğu fakültelerde güçlü, fakültenin iç çatışmalarının azaldığı kalitenin arttığına ilişkin gözlemlerim mevcuttur.” KPROF05

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Türkiye’de farklı dönemlerde uygulanan yükseköğretimi yurt sathına yayma, meslek yüksek okulları sayısını arttırma, vakıf yükseköğretim kurumlarının açılmasına izin verme, açık öğretimin geliştirilmesi gibi politikalarla ve stratejilerle 1970’li yıllarda yükseköğretime sosyal talepteki artışla başlayan süreç bugün 21. yüzyılın başlarında da halen önemini korumaktadır (Kavak, 2011). Öyleki şuan devlet ve vakıf üniversitelerinin sayısı 185’i bulmuştur. Peki bu üniversitelerin yüzde kaçlık bir diliminde Eğitim Yönetimi alanından akademisyenler bulunmaktadır? Bu araştırma kapsamında önemli bir bulgu bu oranın %4.8’de kaldığını göstermektedir.

Üniversitelerin üst düzey yönetsel kademeleri çoğunlukla tıp ve mühendislik fakültesinden akademisyenlerin yönetimine bırakılmıştır. Bu durumu Baştürk’ün (2011) yapmış olduğu araştırmanın sonuçları da desteklemektedir. Kendisi bu durumu özellikle tıp ve mühendislik fakültelerindeki yoğun (%85) öğretim üyesi sayısına bağlamaktadır. Elbette araştırmanın yapıldığı dönemde halen özellikle rektör seçimlerinin öğretim üyelerinin oylarıyla belirleniyor olması belki de bu durumun oluşmasında etkili olmuş olabilir. Ancak günümüz koşullarında herhangi bir üniversiteye rektör belirlenirken, adaylardan rektörlük başvurusu alınmakta ve YÖK aracılığıyla cumhurbaşkanının seçeceği en uygun aday, rektörlüğe atanmaktadır. Diğer açıdan Requena (2015)’a göre üniversite rektör seçimleri, seçimlerin gerçekleştiği ortamlarda medyanın ilgisini çekme eğilimindedir ancak birkaç araştırma, aynı ilginin üniversiteler bünyesinde ne ölçüde yaşandığını belirlemeye çalışmaktadır.

Yöneticiler, en görülebilir sorumluluk sahipleridir. Bazı işler kötü gittiğinde ki yüksek öğretimde kesinlikle böyledir, en görülebilir kişiler sorumlu tutulacaklardır. Bunun yanında, yöneticiler işler yolunda giderken onların iyi görünmelerini sağlayan bilgiye ve personele erişim hakları vardır (Roaden, 1970). Bu bağlamda yükseköğretim politikalarının belki de daha etkin şekilde gerçekleştirilmesi açısından Eğitim Yönetimi alanından uygun ve istekli öğretim üyelerinin üniversitelerde rektör, rektör yardımcısı veya en azından eğitim fakültesi dekanı olarak atanmalarının önemli farklar yaratabileceği ihtimali üzerinde düşünmek gerektiği açıktır.

Özellikle dekanlar tıpkı rektörler gibi fakültelerin ve üniversitelerin işleyişinde, gerek akademik ve gerekse idari işleyişler ve yapılar açısından bir köprü görevi üstlenmişler ve önemli bir role sahiptirler (Vatanartıran, 2013). Kurumsal açıdan, dekanların görevleri ve sorumlulukları son yıllarda önemli değişikliklere uğramıştır (Gmelch, Hopkins ve Damico, 2011).

Günümüzde dekanların işlevleri üç kategoride ele alınabilir:

- 1) Fakültesinde akademik liderlik etme
- 2) Kendisine yetki olarak verilen denetim etkinliklerini yönetme
- 3) Üniversitenin politika üretme mekanizmalarında üye olarak yer alma (Roaden, 1970).

Bu bağlamda akademik lider olarak dekan, Amerika'da en az çalışılan ve en çok yanlış anlaşılan yönetim pozisyonlarından biridir (Gmelch, Hopkins ve Damico, 2011). Bu türden üst kademe görevlerin Eğitim Yönetimi alan uzmanı akademisyenler tarafından

domine edilmesi yükseköğretimde eğitim-öğretim, idari yönetim ve araştırma kültürü alanlarında hem profesyonelleşme hem de teoriyle pratik arasındaki farkın dengelenmesi yolunda önemli bir adım olabilir. Nitekim bu çalışmanın önemli bulgularından biri de katılımcıların çoğunlukla Eğitim Yönetimi alanından öğretim üyelerinin rektör, rektör yardımcısı veya eğitim fakültesi dekanı olmaları durumuna; özellikle farklılıkların yönetimi, örgütsel imaj ve profesyonelleşme açısından büyük oranda olumlu baktıklarıdır. Diğer yandan gelişmiş ülkelerin birçoğunda (Amerika, İngiltere, Fransa, vb.) yükseköğretim yönetimi için rektör adaylarının belirlenmesinde çok ciddi bir eleme sürecinin gerçekleştiği hatta bu süreç için özel araştırma komisyonlarının kurulduğu, önemli kriterlerin oluşturulduğu bilinmektedir. Bu kriterlerin en önemlilerinden biri de adayın liderlik etme ve yöneticilik becerileridir (Doğramacı, 2007). Bu açıdan Türkiye’de üniversitelere üst kademe yöneticilerin atanmasında belki de özellikle bahsi geçen bu yönetsel kavramlara yabancı olmayan hatta bu alanları özümsemiş bir eğitim yöneticisi alan uzmanının seçilmesi hem örgütsel imaj hem de profesyonelleşme adına önemli bir adım olabilir.

Türkiye'deki üniversitelerde görev yapmakta olan rektörlerin , rektör yardımcılarının ve eğitim fakültesi dekanlarının ne kadarının Eğitim Yönetimi alanında eğitime sahip olduklarını ortaya koymak ve öğretim üyelerinin bakış açılarından yararlanarak bu durumun üniversitelerin yönetsel süreçlerine etkisine ışık tutmayı amaçlayan bu araştırma sonunda; konuya ilişkin temel olarak üç ayrı kategori

(olumlu, olumsuz, belirsiz) ve üç ayrı ana tema (eğitim-öğretim; idari yönetim; araştırma kültürü) ortaya çıkmıştır.

Kategorik sonuçlar incelendiğinde; katılımcıların büyük çoğunluğunun (%51.7) üniversite yöneticilerinin Eğitim Yönetimi alanından seçilmesi durumuna olumlu baktıkları ifade edilebilir. Ancak bu durumun gerçekte hiçbir fark yaratmayacağını savunan katılımcılar da mevcuttur (%28.5). Araştırmanın tematik sonuçlarına göre ise;

Eğitim-öğretim teması altında; profesyonellik, alan uzmanlığı, geliştirme, ilerleme ve kalite alt temalarının ortaya çıktığı görülmüştür. Yani katılımcılar, Eğitim Yönetimi alanından bir akademisyenin yönetim kademesinde bulunmasının fakültede ve üniversite genelinde kaliteyi, gelişmeyi ve ilerlemeyi sağlayabileceğini düşünmektedirler. Ancak yöneticilik işinin ayrı bir profesyonellik gerektirdiği (işletme veya kamu yönetimi gibi alanlardan olmalı) görüşünü savunanlar da bulunmaktadır.

İdari yönetim teması altında ise; katılımcı görüşlerinin çoğunlukla farklılıkların yönetimi; eğitim alma; örgütsel imaj; deneyim; uzman desteği; yapı-sistem ilişkisi; personel güçlendirme; destekleyici örgüt iklimi; odaklanma; araştırmaya önem verme; profesyonellik ve farklı bakış açısı alt temalarında birleştiği anlaşılmaktadır. Buna göre, katılımcılar örgütsel imaj, destekleyici örgüt iklimine ve özellikle de araştırmaya önem verme konusunda eğitim yöneticisi akademisyenlerin daha etkili olabileceklerini düşünmektedirler. Ancak eğitim yönetimi alanından olup olmamanın herhangi bir fark yaratmayacağını düşünenler olduğu gibi diğer bilim

alanlarından seçilen yöneticilerin (rektör, rektör yardımcısı, eğitim fakültesi dekanı) de Eğitim Yönetimi alanında sunulacak çeşitli eğitim imkanlarıyla eğitim yöneticisi olarak başarılı olabilecekleri söylenebilir. Dekanlar sıklıkla mesleğinde “emekli” olmuş gibi davranan veya olumsuz duygulara sahip öğretim elemanlarıyla mücadele etmektedirler (Friel, 2013). Tüm ifadelerine rağmen yöneticilerin, öğretim elemanlarına göre daha az stresle ilişkili problemler yaşadıkları da belirtilmektedir (Blackburn, Horowitz, Edington ve Klos, 1986).

Araştırma kültürü teması altındaki alt temaların ise; deneme-yanılma; araştırmaya önem verme; odaklanma; profesyonellik ve farklı bakış açısı şeklinde ortaya çıktığı belirtilebilir. Yani katılımcılar eğitim yöneticisi olan üniversite yöneticilerinin araştırma kültürüne yönelik olarak farklı bakış açıları ile konuları ele alabilecekleri görüşündedirler. Bunun için araştırmaya önem verilmesi ve odaklanma yeterli görülmektedir. Ancak, Eğitim Yönetimi alanından gelmeyen üniversite yöneticilerinin de deneme-yanılma yoluyla araştırma kültürünü geliştirebilecekleri hatta profesyonellik gereği üniversite yöneticilerinin diğer alanlardan seçilmelerinin daha etkili olabileceği ifade edilebilir.

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak özellikle politika yapıcılara yönelik önerilerin başında; halihazırdaki Eğitim Yönetimi alan uzmanlarına daha fazla sayıda yönetici olma imkanı tanıyacak örgütsel iklimin oluşturulması yönünde manipüle edici yükseköğretim strateji politikaları üretmeleri önerilebilir. Bu bağlamda öğretim elemanlarına üniversite politikalarını belirlemede etkili bir rol

verilmesi gerektiği bir gerçektir. Personele, daha alt düzeydeki yöneticilere, öğrencilere ve kurumun geleceğinde payı olanlara da söz hakkı verilmelidir (Simplicio, 2006). Yine uygulayıcılar için de bu öneri geçerlidir. Ayrıca Türkiye’deki üniversitelerde hiç vakit kaybetmeden Yükseköğretim Kurumu (YÖK) ve üniversite rektörlükleri iş birliğiyle bir “Yöneticinin Eğitimi Programı”nın hayata geçirilmesinin gerekli olduğu ifade edilebilir.

KAYNAKLAR

- Baştürk, R. (2011). Türkiye'deki üniversitelere atanan rektörlerin bağlı oldukları fakültelere göre dağılımının incelenmesi. *E-international Journal of Educational Research*, 2(2), 50-64.
- Blackburn, R. T., Horowitz, S. M., Edington, D. W. ve Klos, D. M. (1986). University faculty and administrator responses to job strains. *Research in Higher Education*, 25(1), 31-41.
- Çelik, Z. ve Gür, B. S. (2014). Yükseköğretim sistemlerinin yönetimi ve üniversite özerkliği: Küresel eğilimler ve Türkiye örneği. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 18-27.
- Çivilidağ, A. (2018). Üniversitede rektör adaylarının liderlik davranışlarının ve liderlik stillerinin rektörlük seçimleri bağlamında incelenmesi. *Journal of Human Sciences*, 15(1), 77-97. doi:10.14687/jhs.v15i1.4662.
- Dimici, K., Seggie-Nevra, F., Hacıfazlıoğlu, Ö. ve Caner, A. (2016). Challenges of the professionalization of department heads in higher education: a qualitative study in Turkey. *Education and Science*, 41(184), 131-146.
- Doğramacı, İ. (2007). *Türkiye'de ve Dünyada yükseköğretim yönetimi*. Ankara: METEKSAN A.Ş.
- Friel, T. (2013). *Management for deans*. Information Age Publishing, Inc. USA.
- Gmelch, W., Hopkins, D. ve Damico, S. (2011). *Seasons of a dean's Life: understanding the role and building leadership capacity*. Stylus Publishing, LLC.

- Gür, B. S. (2016). Democratization and massification of higher education in Turkey and challenges ahead. *Research & Occasional Paper Series: CSHE*, 3(16), 1-7.
- Gür, B. S. ve Özoğlu, M. (2015). Türkiye’de yükseköğretim politikaları: erişim, kalite ve yönetim. Arife Gümüş (Ed.), *Türkiye’de eğitim politikaları* içinde (ss. 299-321). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Kavak, Y. (2011). Türkiye’de yükseköğretimin görünümü ve geleceğe bakış. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 1(2), 55-58.
- Nurluöz, Ö., Birol, C. ve Silman, F. (2010). Üniversitelerde eğitim yöneticilerinin yöneticilik davranışlarının öğretim elemanı ve öğrenci görüşlerine göre incelenmesi . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 579-599.
- Requena, T. A., Bracho, A. C. and Moreno, G. M. J. (2015). Comportamiento electoral en las elecciones a rector en las universidades españolas (2002-2015). *Revista Española de Pedagogía*. 262 (LXXIII), 527-544.
- Roaden, A. L. (1970). The college deanship: a new middle management in higher education. *Theory Into Practice*, Vol. 9, No. 4, pp. 272-276, Published by: Taylor & Francis, Ltd.
- Scott, G., Bell, S., Coates, H. and Grebennikov, L. (2010). Australian higher education leaders in times of change: The role of ProVice-Chancellor and Deputy Vice-Chancellor. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 32(4), 401-418.

- Simplicio, J. C. (2006). Shared governance: an analysis of power on the modern university campus from the perspective of an administrator. *Education*, 126, 763- 768.
- Soyer, B. B. ve Kıranlı-Güngör, S. (2018). Yükseköğretimin kalitesini etkileyen faktörler. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13(11), 1173-1188. DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.13619>.
- Vatanartıran, S. (2013). Challenges in the establishment of a new faculty: experiences of the founding deans and faculty members. *Eğitim Araştırmaları-Eurasian Journal of Educational Research*, 52, 169-188.
- Yavuz, V. A. (2017). Yükseköğretim kurumlarında yönetici seçimlerinde oy kararını etkileyen kriterlerin önem düzeyinin bulanık AHP yöntemiyle belirlenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(1), 255-269.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (6. Baskı) Ankara: Seçkin Yayıncılık.

BÖLÜM 3:

GELECEKTE LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜ ETKİLEYECEK FAKTÖRLER¹

Doç. Dr. Nevin AYDIN

Artvin Çoruh Üniversitesi, İİBF, İşletme

Bölümü, nevin.aydin@gmail.com

GİRİŞ

Geçmişte buhar gücü ve elektriğin bulunmasıyla başlayan devrimler, bugün Endüstri 4.0 sanayi devrimi olarak dijital teknolojilerin ortaya çıkmasıyla daha mükemmel bir şekilde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu Endüstri 4.0 sanayi devrimine ayak uydurmaya çalışan, şirketler çok çeşitli araçlara ve teknolojilere yatırım yapmaktadır. Bunun sonucunda dijitalleşmenin sunduğu fırsatları kullanarak küresel pazarlarda verimliliklerini artırarak büyümelerini sağlıyorlar. Dijitalleşmenin bir birleşeni olan Nesnelerin İnterneti birçok şirketlerinde veri bazlı teknolojilerin sunduğu fırsatları tam olarak kavramaya çalışırken, ulaşım ve lojistik şirketlerinde oldukça önemli yerini almıştır. Lojistik hizmeti sunan şirketlerin hava, kara, deniz ve demir yolu ulaşımında çok geniş bir alana yayılmış ağları bulunmaktadır. Şirketlerin karar alırken bu ağlar ile ilgili hızlı veri akışına ihtiyaçları mevcuttur. Bunun sonucunda ulaşım ve lojistik şirketleri yeni sensor ve bağlantı teknolojilerinin etkinliklerini en iyi kullanarak, birbirine İnternet ile bağlı dünyaya geçişte en ön sırada yer sağlamaktadır.

Fiziksel dağıtım ve lojistik çalışma ve uygulaması 1960 ve 1970'lerde ortaya çıkmıştır. Lojistik maliyetleri yüksektir. Ulusal

¹2018 Şehri Nuh Uluslararası Multi Disipliner Çalışmalar Kongresi Kağıdının Genişletilmiş Hali

düzeyde, ABD'deki lojistik maliyetinin gayri safi milli hasılanın yüzde 15'ini oluşturduğu tahmin edilmektedir(Heskett ve diğerleri, 1973). Benzer şekilde, diğer ülkelerin fiziksel dağıtım maliyetlerinin de yüksek olduğu görülmüştür. Bunu, Birleşik Krallık'ta, satışların yüzde 16'sı (Murphy, 1972), Japonya'da satışların yüzde 26,5'i (Kobayashi, 1973)ve Avustralya'da satışların yüzde 14,1'i (Stephenson, 1975)oranları ile örneklendirebiliriz.

Hareketliliğin hızını, verimliliğini, güvenliğini ve güvenilirliğini geliştirmek için bir dizi bilgi ve iletişim teknolojisinin(BİT) geliştirilmesi, araçların ve terminallerin (limanlar, havaalanları, tren istasyonları) tam veya kısmi bir otomasyonu (sürüş desteği) hedeflenmektedir. Bu sistemler, otomatik otoyol sistemleri gibi mevcut modların iyileştirilmesini veya otomatikleştirilmiş toplu taşıma araçları ve yük taşımacılığı (otomatik terminaller) gibi yeni modların ve yeni aktarma sistemlerinin oluşturulmasını içerebilir. Otomasyon, ulaşım ve ilgili sektörlerde olumsuz istihdamı etkileme potansiyeline sahip bir güç olmaya devam etmektedir.

Diğer endüstrilerin çoğu gibi, ulaşım ve lojistik (T&L) şu anda muazzam değişim ile karşı karşıyadır. Tüm değişiklikler gibi, bu hem risk hem de fırsat getirmektedir.(pwc-Global, 2017).

Otonom araçlar Dördüncü Sanayi Devrimi'nin bir başka büyük yeniliğidir. Şoförsüz kamyonlar artık Avrupa ve ABD'de yollar üzerinde test edilmektedir. Uber'in getirdiği nakliye sistemleri tipi ile birleştiğinde, insan müdahalesi olmaksızın ürünün yer yer nasıl daha sorunsuz bir şekilde hareket edeceğine dair net bir tablo ortaya çıkmaktadır(Twydell, 2017).

Bluetooth Bağlantısı sayesinde gelecekte, GPS teknolojisinden dolayı tüm kamyonlarınızı ve teslimatlarınızı kolayca takip etmek mümkün olacaktır. Bu bağlamda tam otomatik sevkiyat sistemlerini, siparişleri kabul etmekten, hazırlamaya ve hatta tüketiciye giden yolu

açmayı mümkün kılabilir. Ayrıca gönderim hataları ortadan kalkacaktır(TradeFinanceGlobal, 2017).

2.NESNELERİN İNTERNETİ (IoT)

Tedarik zinciri ya da lojistik operasyonu olan tüm şirketler için “Nesnelerin İnterneti” müşterilere özel teslimat seçeneklerinden, daha verimli depolama ve nakliyeye kadar düzen değiştirici bir etki yaratmaktadır. Cisco’nun ekonomik analizine göre, “Nesnelerin İnterneti” dünya çapında gelecek 10 yılda 8 trilyon dolar riske maruz değer yaratacaktır. Bunun büyük kısmı beş kaynaktan sağlanacaktır: İnovasyon ve gelirler (2,1 trilyon dolar); varlık kullanımı (2,1 trilyon dolar); tedarik zinciri ve lojistik (1,9 trilyon dolar); çalışan verimliliği artışı (1,2 trilyon dolar) ve gelişmiş müşteri deneyimidir (700 milyar dolar). Dijitalleşme ve “Nesnelerin İnterneti” teknolojisinin yaygınlaşması büyüme için bir katalizör görevi görmektedir. Bu da yeni ekonomik modellerin oluşumunu sağlarken, şirketlerin global ölçekte rakiplere ve dönüşümün hızına ayak uydurabilmesini de sağlamaktadır. Depolamada birbirine bağlanan paletler ve nesnelere daha akıllı envanter yönetimini olanaklı kılabilir. Yük taşımacılığında izleme ve takip daha hızlı, doğru, öngörölü ve güvenli bir biçimde yapılabilir. Bağlantı kuran araçlar sayesinde filo yönetimi ve bakım takvimleri otomatik yapılabilir. Ayrıca teslimat personeli ve araçlar arasında bağlantı kurulması dönüş rotalarını etkilerken tüketici teslimatlarında verimi artırmaktadır. Bu DHL müşterileri için daha hızlı, güvenilir ve maliyetleri azaltıcı hizmet anlamına gelmektedir(Tike, 2015).

Makinelerin birbirleriyle iletişim kurduklarını, hangi ürünlerin stokta az olduğunu belirleme yerine yenilerinin konulması gerektiğini bilmektedirler. Gelecekte, Nesnelerin İnterneti(IoT) lojistik şirketlerinin işini kolaylaştıracaktır. Radyo Frekanslı Tanımlama(RFID) veya Otomatik Tanımlama ve Tarih

Yakalama(AIDC) gibi diğer teknolojilerle iletişim kurmak için de büyük bir potansiyele sahip olmaktadır(TradeFinanceGloabal, 2017).

Dijitalleşme alanında, Nesnelerin İnterneti(IoT), lojistik alanında oldukça dönüştürücü bir teknolojik çözüm olarak öne çıkmaktadır. Nesnelerin İnterneti(IoT), insan girdisi olmayan ağlar üzerinden veri aktarımına izin veren birbiriyle ilişkili bilgisayar sistemini ifade etmektedir. Şirketlerin envanteri izlemesine, depo stoğunu yönetmesine, filo rotalarını optimize etmesine ve ölü kilometreyi azaltmasına yardımcı olmaktadır.Nesnelerin İnterneti(IoT), depolama ekibiyle dağıtım ekibi arasında gerekli bağlantıyı sağlarken müşteriye kargolarını zamanında gönderilebilmesini sağlamaktadır.

3.3D BASKININ LOJİSTİK ENDÜSTRİSİNE ETKİLERİ NELERDİR?

3D baskısının bu yeni üretim teknolojisinin lojistik endüstrisi için etkileri büyük olabilmektedir. Daha önce Çin veya diğer Asya pazarlarında üretilen malların oranı, Kuzey Amerika ve Avrupa'ya “yakın kaynaklı” olabilmektedir. Bu nakliye ve hava kargo hacimlerini azaltacaktır. Ürünlerin "kitlesel kişiselleştirilmesi", malların sipariş üzerine yapıldığı gibi stok seviyelerini düşüreceği anlamına gelmektedir. Bu, depolama gereksinimlerini azaltma etkisine sahip olmaktadır. Üretim süreçlerinin tek bir tesis içinde giderek daha fazla yeniden birleştirilmesi nedeniyle, lojistik tedarikçilerinin firmaların tedarik zincirlerine dahil olmaları için daha az fırsat olmaktadır. Dolayısıyla bu durumdan alt lojistik de etkilenmektedir. Sipariş üzerine üretim stratejileri, üretici-toptancı-perakendeci ilişkisini temel olarak etkilemektedir. Gelecekte alışveriş deneyimi de çok farklı olabilecektir. Bazı sektörlerde, perakendeciler, kendi stoklarını koruyarak, üreticiler için var olmaya devam edecek veya

"vitrinler" haline gelecektir. Siparişler doğrudan üretici tarafından yerine getirilecek ve tüketicinin evine teslim edilecektir (Manners-Bell ve Lyon, 2014).

Amazon, müşterilerine ürünleri daha hızlı teslim edebilmek için geliştirdiği 3D yazıcı teslimat kamyonunun patentini almıştır. Müşteri ürünü Amazon'dan sipariş ettiğinde teslimat yerine en yakın olan kamyon 3D yazıcı ile ürünü bastırarak depolamaya ihtiyaç duymadan ürünü müşteriye teslim etmektedir (DHL, 2016).

4. LOJİSTİK SEKTÖRÜNÜ ETKİLEYECEK FAKTÖRLER

Online ticaretin ortaya çıkması, perakende lojistiği için değişikliklere sebep olmuştur. Lojistik geleceği için önemli faktörler şöyle ifade edilebilmektedir(Hill, 2016):

4.1 Küreselleşme

Uluslararası pazarlar artık çok sayıda şirketin büyüme stratejisinin bir parçasıdır. Artık “Uluslararası” standardı olan standarttır. Ve lojistik çözüm sağlayıcıları, bu trendi bir ulaşım ağı aracılığıyla devreye sokmada rol oynamaktadırlar.

4.2 Teknolojik Olarak Duyarlı Bir İşgücü

Mobil teknoloji, insanlara iletişimi kolaylaştırmaktadır. Mobil teknoloji insanlara, işyerlerinde akıllı telefonlarında ve arabalarında keyif aldıkları teknolojiyi kullanarak aynı etkileşimi sağlayabilecek ekipmanlara sahip olmayı hedeflemektedir.Amerika'da bugün, gençlerin%76'sı sosyal medyada,%78'i cep telefonunda,%93'ü ise bir bilgisayara evde erişmektedir.

4.3 Büyüme Kalıpları

Geçmişte, lojistik endüstrisinin büyümesi Asya tarafından, Kuzey Amerika'ya ihraç edilmektedir. Bugün öyle değildir. Gelecekte büyümenin başka bir yerden geleceği sanılmaktadır. Altyapıların ve

ekonomilerin büyümesi, çeşitli şehirlerde daha fazla merkezlenmiş olacaktır. Altyapı, kilit büyümenin belirleyicisi haline gelecektir.

4.4 Tüketici davranışları değişimi

E-ticaretin gelişmesiyle birlikte, lojistik endüstrisi, tüketicinin ihtiyaçlarını karşılamak için çok kanallı ve hızla değişen bir tedarik zinciri ile büyük bir etki yaratmıştır. Birden fazla teslimat seçeneği aynı gün ve ertesi gün teslimat şeklinde tüketiciler için en uygun hale gelecektir.

4.5 Kamyonlamanın Überleşmesi

Überleşme taksi işinde oldukça başarılı olurken, bazı taşımacılık şirketleri aynı şeyi kamyonculuk sektöründe de uygulamayı gerçekleştirebileceklerini tahmin etmektedirler. Buradaki amaç, müşterilere daha fazla görünürlük aradıkları için ulaşım ve envanter üzerinde daha fazla kontrol sağlamaktır. Şu anda kullanılan uygulamalardan bazıları Cargomatic, DashHaul, LaneHoney ve Transfix'dır. Göndericilerin hangi kamyonların buldukları yere yakın olduğunu görmelerini ve daha sonra sadece bir tıklama ile aracıyı kullanmak zorunda kalmadan doğrudan rezervasyon yapabilmelerini sağlamaktadır.

4.6 Siyasetteki değişiklikler

Küresel piyasalardaki değişimlere bağlı olarak çeşitli malların akışının arttığı görülmektedir. Gelişmekte olan piyasalar zirveye çıkıyor ve tedarik zincirinin güvenliği artık çeşitli lojistik endüstrilerinin siber güvenliği de dahil olmak üzere, küresel pazardakiler için önemli bir sorun haline gelmektedir.

4.7 Güvenlik

Bulut teknolojisi, depo ve lojistik yönetim çözümlerinin verilerini internet üzerinden kolaylıkla aktarmasını mümkün kılmıştır.

Bu nedenle, sistem yöneticilerinin sistemlerinin sağlam olduğundan ve herhangi bir siber saldırıyı önleyebileceğinden emin olmaları önemlidir. Bu, çözüm sağlayıcının siber tehditleri tespit etmek, izlemek ve gerektiğinde düzeltmek konusunda ihtiyatlı olması gerektiği anlamına gelir.

Önümüzdeki on yılda, istihbaratın malzeme taşıma ekipmanı ile bütünleşmesinde üssel bir büyüme olacağı açıktır. Sistemler ayrıca çevre ile daha iyi bağlantı kurabilecektir. Teknolojik açıdan iddialı olan işçiler, otonom forkliftler ve robotlar ile yüksek oranda otomatikleştirilecek operasyonlarda yan yana çalışırken akıllı makineleri çalıştıracaklardır. Dolayısıyla, tedarik zincirleri daha güvenilir, verimli ve uygun maliyetli olacaktır.

4.8. Şehir lojistiği

E- ticaretin ve tüketicilerin hızlı teslimatlar konusundaki artan talebi, 2.000 ila 10.000 m²'lik lojistik merkezlerinin itici gücüdür ve çeşitli lojistik servis hizmetleri ve / veya internet için paylaşılan bir hub ve pivot noktası sağlamaktadır. Platform sağlayıcıları tek bir çatı altında toplamıştır. Şehirler ve özellikle de büyük metropol alanlarının içinde ve çevresinde talep fazladır. Bu talebi karşılamak için, mikro depolar, hibrit özellikler ve çok seviyeli tesisler gibi modern, teknolojik açıdan gelişmiş binaların yenilikçi biçimleri, şirketler için verimli ve düşük maliyetli olmaları bakımından esas teşkil edecektir (Kille ve Nehm, 2017).

4.9 Lojistikte Dijitalleşme

Dronlar, 3 boyutlu baskılar, Endüstri 4.0, iletişim teknolojileri ile üretimin birbirine karışması, lojistik sektöründe önemli değişiklikler yapacaktır. Kentsel bir ortamda, elektrikli dağıtım kamyonları gibi sürdürülebilir ulaşım araçları ve nehirler, metrolar, havaalanları ve demiryolu terminalleri gibi multimodal taşımacılık seçeneklerinin yaygınlaşması için giderek artan bir ihtiyaç olduğu

görülebcektir. Robotizasyon ve otomasyon, yerleşim, kullanım alanlarında daha fazla teknoloji bilincine sahip olmaları için lojistikte değışikliklere yol açacaktır (Kille ve Nehm, 2017).

4.10 Yukarı otomasyon

Bina konseptleri değışecek. Orta vadede, inşaat otomasyon çözümleri üretilirken, ücret maliyetleri ve işgücü kullanılabilirliği gibi konum faktörleri daha az önem kazanacaktır. Sürdürülebilirlik standart uygulama haline gelecektir(Kille ve Nehm, 2017).

4.11 Sorumlu Tedarik Zinciri

Verimli ve sorumlu bir tedarik zinciri, gerek faaliyetlerinizi destekleyen dolayısıyla kaliteli hammadde ve hizmetler almanızı sağlayan, gerekse müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmeniz açısından çok önemlidir. Tedarik zinciri, işletmelerin uzun ömürlü olması için de hayati önem taşımaktadır.

- Şeffaflığı ve sorumluluğu güçlendiren süreçleri ortaya çıkarmak veya mevcut süreçleri iyileştirmek
- Hukuki, etik ve ticari beklentiler geliştirmek
- Tedarikçilerle birlikte işbirliğini, inovasyonu ve bilinçli iyileştirme çalışmalarını daha ileri safhalara taşımak
- Tedarikçilerin risk değerlendirmelerini daha iyi hale getirmek için stratejik satın alma süreçlerini güncellemek
- Satın alma ve tedarik personeli için önemli eğitim çalışmaları yürütmek
- Tedarikçiler için eğitim çalışmaları başlatmak ve tedarik zinciri için ek kaynaklar yaratmaktır(Sorumlu Tedarik Zinciri, 2018).

Gartner'ın tedarik zinciri sosyal sorumluluk girişimleri için övgü alan bazı şirketler arasında şunlar yer alıyor (O'Byrne, 2018):

Walmart: Üreticilerin dahil olduğu bir sera gazı azaltma programı olan Gigaton Projesi başlatmıştır.

Dell: 2020 Legacy of Good adında geniş çaplı bir Kurumsal Sosyal Sorumluluk(KSS) projesi başlatmıştır. Bu, aynı zamanda küresel tedarik zinciri sorumluluğuna ulaşmayı hedeflemektedir.

Pepsico: Su ve karbon azaltımı da dahil olmak üzere tedarik zincirindeki sürdürülebilirlik girişimlerini hızlandırmıştır.

5. PERAKENDE DAĞITIMIN GELECEĞİ

Dağıtılmış sipariş yönetimi, bağımsız robotlar, blockchain ve warehousing yazılımı gibi, perakendecilerin uçtan uca tedarik zincirlerini daha etkin bir şekilde kullanabilmek için, iş birliği içinde çalışmaktadırlar. Müşteriler çevrimiçi alışveriş yaptığında, son derece esnek tedarik zincirlerine olan ihtiyaç daha fazla artmıştır. Dolayısıyla bu da şirketlerin müşterilerinin değişen istek ve ihtiyaçlarını daha iyi karşılmasına yardımcı olmaktadır. Bu “geleneksel yaklaşım” ın yerine, artan sayıda perakendeci, tedarik zincirlerini daha etkin ve verimli bir şekilde işletmek için dağıtılmış sipariş yönetimi (DOM), depo yönetim yazılımı, robotlar ve hatta blockchain gibi teknolojilere yönelmektedirler. Bunlar perakende dağıtım ortamını şekillendirecek teknolojilerdir (McCrea, 2018):

5.1 Dağıtılmış Sipariş Yönetimi (DOM)

DOM, birden fazla tarafın talebini karşılamak için kullanılan çeşitli sistemlere ve süreçlere aracılık eden bir sistemdir. DOM birden fazla dağıtım merkezi (DC) üzerinden siparişleri yerine getirmeye odaklandığı görülmektedir.

DOM, son kullanıcılara emir gönderen, çeşitli satıcıların faaliyetleri dahil olmak üzere, tüm ağ üzerinde yüksek düzeyde görünürlük sağlayan daha kapsamlı bir çözüme dönüştürme sürecidir. Envanterin yeniden dengelenmesini ya da envanterin doğru konumlara ve talebe göre hareket etmesini sağlamaktadır.

5.2 Özerk Robotlar

Daha fazla donanım ve yazılım üreticisi, dağıtım sürecindeki “insan” bileşenin çoğunu ortadan kaldıran yenilikler geliştirdikçe, özerk depo imajı daha net bir hale gelmektedir. Peerless Research Group’un en son otomasyon anketine göre, ankete katılan şirketlerin%45’i robotlara (paletleme, toplama veya diğer çözümler) yatırım yapmak istemektedir.%43’ü konveyör, otomatik depolama araçlarıyla ilgilenmektedir. Şirketler, iş güçlerini desteklemek için robot satın alabilmektedirler. Bu teknoloji gelişmeye devam ettikçe, bu kullanım durumu için robotlara daha fazla ilgi gösterilebileceği ve kesinlikle bu teknolojinin daha büyük ölçekli dağıtımlara sebep olacağı görülmektedir.

Fransa’da Tırmanma Robotları: Bir Fransız robot şirketi, herhangi bir ürünü herhangi bir seviyeden almak için depo raflarına tırmanabilen depo robotu geliştirdikten sonra, insan emirleri almak için yüzey taşımacılığına geçmiştir. Bir saatte 400 siparişe kadar alabilen robotlar, bir Fransız online perakendeci ile çalışmaktadır.

Alibaba, Robotik sayısını arttırmakta dolayısıyla insan emeğini azaltmaktadır. Dünyanın en büyük perakendeci olan Alibaba, dolayısıyla tesis içindeki insan işgücünü%70 oranında azaltmaktadır.

Lojistik devi DHL, parça toplama için Vecna Robotics kullanmaya başlamıştır. Vecna, kartonları ve kutuları seçmek için geleneksel raflarla depolarda çalışabilecek ve daha sonra palet yapım alanlarına taşıyacak olan işbirlikçi toplama ve konveyör robotları kombinasyonlarını sergilemektedir. Vecna’nın robotlarının en gelişmiş özelliklerinden biri, Amazon’un Kiva robotlarının aksine, kendi farklı çalışma ortamlarına sahip olması gereken, insanlarla birlikte çalışma yeteneklerine sahip olmalarıdır.

Amazon tarafından Amazon’un depolarında “Kiva” isimli robotlar kullanılmaktadır. Bu bağlamda robotlar işçilerin yapması gereken

işleri otonom olarak yapabilmektedir. İşgücü verimliliği açısından dağıtım merkezlerinde bu robotlardan bulunmaktadır (Galindo, 2016).

5.3 Arttırılmış gerçeklik

Arttırılmış gerçeklik (AR) arasındaki her şey perakende tedarik zincirine odaklanmaya bağlıdır. AR, sanal bilginin gündelik faaliyetlerde yardım sağlamak için bir araç olarak kullanılmaktadır.

Arttırılmış gerçeklik, gerçek dünyadaki fiziksel ortamı, bilgisayar aracılığıyla oluşturulan duyuşal girdilerle canlı, dinamik ve gerçek zamanlı olarak hissedip yaşamamızı sağlayan ve ileride hayatımızın büyük bir bölümünde yer alacağını düşündüğümüz heyecan verici bir kavramdır (Kahraman, 2018).

Lojistik şirketi olarak Knapp AG, arttırılmış gerçekliği kullanarak bir ürün seçme teknolojisi (KiSoft Vision) geliştirmiştir (Knapp, 2018). Seçiciler, ürünlerin yerini daha hızlı ve hassas bir şekilde belirlemelerine izin veren bilgileri ekranda gösteren bir kulaklıklılı başlık kullanmaktadırlar. Başlığın içerdiği entegre kamera ile gerçek-zamanlı stok takibi yapılarak, ürünlerin seri ve lot kimlik numaraları belirlenerek, hata oranlarını %40 oranında azaltılmaktadır (Baur&Wee, 2015).

5.4 Blockchain

Blockchain, yakın gelecekte perakende tedarik zincirinde önemli bir rol oynayabilmektedir. Örneğin, Şili'deki bir çiftçiden yaban mersini satın alan ve daha sonra onları ABD'li bir toptancıya veya distribütöre satan bir yerel şirket, muhtemelen meyveyi Santiago'dan Atlanta'ya gönderecektir. Oradan, yaban mersini Walmart gibi bir işletmeye nihai satış için bir dağıtım merkezine gönderilecektir. Ürün yedi ya da sekiz kez el değıştiren ve çeşitli tedarik zincirleri tarafından ele alınacaktır. Daha fazla perakendecinin gelecekte tedarik zincirstratejilerine blockchain dahil etmesi bekleniyor.

Blockchain'in, uygulamalarını gelecekteki tedarik zincirlerine alması ile birlikte, dikkat çeken bir başka nokta da, tedarik zincirinin daha uyumlu, şeffaf ve mobil yük taşımacılığı gibi yeni hizmet türlerinde daha fazla çekiş yaratması beklenen yenilikçi ödeme işlemine sahip olma olasılığıdır (Singh, 2016).

5.4.1 Lojistikte Blockchain

Ticaret lojistiğinde yeni verimliliklerin elde edilmesinin, küresel ekonomi üzerinde önemli bir etkisi olması muhtemeldir. Dünya Ekonomik Forumu'ndan yapılan bir tahmine göre, ticarete karşı tedarik zinciri engellerini azaltmak, küresel gayri safi yurtiçi hasılasını (GSYİH) yaklaşık% 5 ve küresel ticareti% 15 oranında artırabilmektedir(TarasFilatov, 2018).

“Lojistikte mükemmelliğin elde edilmesi, fiziksel bilgi akışının ve karmaşık bilgi akışının ve finansal işlemlerin akışını optimize etmek için diğerleriyle işbirliği içinde çalışmayı içerir” (Gockel ve diğerleri, 2018), (KodiakRatingCommunity, 2018).

Lojistiğin karmaşıklığını anlamak ve günümüzün küresel tedarik zincirinin yerleştirilmemiş doğasını göz önünde bulundurarak, günümüzün yeni risk realitesinde lojistik mükemmelliğinin elde edilmesinin ne kadar zor olabileceğine dair ortamı belirlemektedir.

Aşağıdaki şekil 1. görüldüğü gibi tipik bir lojistik işleminin çok sayıda dokümantasyonu ve daha fazla bilgi paylaşımını içerdiğini göstermektedir.

Lojistiğin içinde blockchain teknolojisi için en iyi uygulamalardan bazıları bulunmaktadır. Bu uygulamalar hem mevcut destekler hem de mevcut lojistik rollerini bozmaktadır.

3.1 Unlocking Value in Logistics

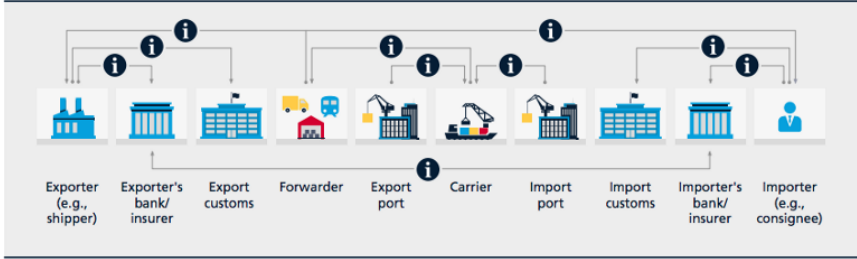


Figure 14: The information flow in international trade is complex, involves many parties, and is documentation heavy; Source: Accenture

Şekil 1.Lojistik işlemi çok sayıda dokümantasyon içermektedir

Kaynak: Accenture(2018)

Blockchain, insandan insana eylemleri(H2H) performansına büyük ölçüde bağımlı olan lojistik değer zincirindeki süreçleri hızlandırarak ve hatta otomatikleştirerek gerçek lojistik verimliliğine ulaşmak için teknolojik yetenekler yaratmaktadır (Kodiak Rating Community, 2018).

6.TEDARİK ZİNCİRİ DİJİTALLEŞMESİ

Tedarik zincirinizi dijital olarak entegre etmek tedarik zincirinin çeşitli seviyelerinde değer katabilir; günlük operasyonel değerden, daha büyük resmi stratejik değere, marka değeri / imajı gelir düzeyini artırmaktadır (Kodiak Rating Community, 2017).

Dijitalleşme şirketlerin tedarik zinciri stratejilerini yeniden tasarlamak için bir fırsattır. Bu bağlamda şirketlerin rekabetçi, hızlı ve çok kanallı iş ortamını daha iyi yaratabilmelerini sağlayacaktır.

Lojistik ve tedarik zinciri beraberliği, hammadde tedarikinden, üretim sürecine, bitmiş ürünlerin depolanmasından tüketiciye ulaşması kadar büyük önem taşımaktadır. İyi tasarlanmış tedarik zinciri uygulamaları tüketici ihtiyaçlarını daha hızlı ve zamanında karşılayabilmektedir.

“Tedarik Zinciri 4.0 - Nesnelerin İnterneti uygulaması, gelişmiş robotların kullanımı ve tedarik zinciri yönetiminde büyük verilerin gelişmiş analizinin uygulanması: her yere sensörleri yerleştirme, her yerde ağ oluşturma, herhangi bir şeyi otomatikleştirme ve her şeyi önemli ölçüde analiz etme performans ve müşteri memnuniyetini arttırmaktır”.

Günümüzün dijital atıklarını ortadan kaldırmak ve yeni teknolojileri benimsemek, tedarik zincirlerinin operasyonel verimliliğini artırmak için büyük bir kaldıraçtır. Tedarik Zinciri 4.0'ın gelecekte potansiyel etkisi büyük olacaktır. Örneğin yüzde 30'a varan daha düşük işletme maliyetleri, kayıp satışlarda yüzde 75'lik bir azalma ve stoklarında ise yüzde 75'e kadar varan azalma beklenmektedir (Mc Kinsey & Company Operations, 2016).

7. SONUÇ

Lojistik Endüstrisi, dünyada değer kazanan endüstrilerden biridir. Küresel lojistik şirketleri dijital devrimin başlatmasıyla lojistik endüstrisinde büyük değişimler yaşamışlardır. Şirketler tedarik zinciri tedariki, satış ve operasyonel planlama ve müşteri hizmetlerini kapsayan süreçlerde teknoloji tabanlı değişiklikler gerçekleştirmektedirler. Nesnelerin İnterneti (IoT), depolama ekibiyle dağıtım ekibi arasında iletişimi sağlarken müşteriye kargolarını daha iyi görebilmelerini sağlamaktadır. Nesnelerin interneti (IoT) lojistik Endüstrisini daha ileri götürmeye devam edecektir. Robotlaştırılan depolar, teslimatlar için kullanılan dronlar, insansız araçlar, büyük veri toplama, dijital devrimin vazgeçilmez araçlarıdır. Dijital yatırımların açık ekonomik yararları da vardır. Ve bu faydaların gerçek bir örneği, Rotterdam'daki Maasvlakte II'nin konteyner terminalidir. Maasvlakte, sadece Port of Rotterdam'ın gelirlerini değil aynı zamanda liman operasyonlarının istikrarlı bir şekilde

verimliliğini de arttıran, tamamen otomatik, konteyner terminalidir (Barrios, 2018).

Lojistik, daha iyi bağlanabilirlik, gelişmiş analitik, ek üretim ve gelişmiş otomasyon yoluyla büyük bir adım atacaktır. Örneğin, depolar otomatikleştirilirken, önemli ölçüde artan otonom ve akıllı araçlar görülecektir. Ve 3 boyutlu baskı, depolama ve stok yönetimi stratejilerini tamamen değiştirecektir. Özerk ve akıllı araçlar, nakliye ve ürün kullanımında önemli ölçüde işletme maliyetinde düşüşe neden olacak, aynı zamanda teslim süreleri ve daha düşük çevresel maliyetler konusunda da fayda sağlayacaktır. Depo süreçlerinin otomasyonunun yanı sıra, ilave üretimin tedarik zincirindeki fiziksel akışlar üzerinde de önemli bir etkisi olacaktır. Örneğin, 3 boyutlu baskı, yavaş hareket eden yedek parçaların veya aletlerin yerel üretimi gibi geniş bir yelpazede iş uygulamaları için çok daha uygun hale gelmiştir. Bu gelişme, genişleyen baskı malzemeleri yelpazesi, yazıcılar için hızla düşen fiyatlar ve artan hassasiyet ve kaliteden kaynaklanmaktadır (McKinsey & Company Operations, 2016).

Depolama ve lojistikteki değişim hızlı olmaktadır. Teknoloji, makro ekonomik koşullar ve değişen tüketici davranışları, depo ve dağıtım merkezlerinin tasarlanma ve işletilme şekli üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.

Emlak maliyetleri arttıkça daha büyük, daha uzun depo binalarına sahip olma yönünde kesin bir eğilim bulunmaktadır. Merkezileşmenin önemli olduğu daha büyük operatörler için, daha uzun depolar operasyonel avantajlar sağlamaktadır. Artan enerji maliyetleri, sürdürülebilirliğe daha fazla odaklanmayı gerektirecektir. Bilgisayar Teknolojileri (BT) sistemleri hiç olmadığı kadar önemlidir. BT'nin bir işte tüm karar verme sürecinin merkezinde olması gerekir. Otomasyonu uygulayan şirketler, karar verme sürecinin merkezine yerleştirilen teknolojiyle özel olarak uyarlanmış, amaca uygun depolara sahip olacaklardır (Carter, 2018).

Gelişmiş teknolojilerin Pragmatik olarak benimsenmesi, perakendecilere değer zincirleri arasında yenilik yapma konusunda fırsatlar sunmaktadır. Nesnelerin İnterneti(IoT) bağlanabilirliği, tüketicileri mağaza stoklarını online olarak kontrol ederken, satın alma veya teslim alma için ürün satın alma konusunda güçlendirme yapabilmektedir. Dijital talep ve tedarik ağları, zaman çerçevelerini kısaltabilir ve evde ya da mağaza içi teslimatlarda maliyetleri azaltabilmektedir (Rodney, 2018).

Robotlaştırılan depolar, teslimatlar için kullanılan dronlar, insansız araçlar, büyük veri toplama, bu dijital devrimin bir parçası olarak uygulanmakta ve geliştirilmektedir (Barrios, 2018).

Lojistik ve ulaştırma sektörü giderek dijitalleşmeye doğru ilerlerken, bazı büyük şirketler dijitalleşme ihtiyacını kabul ederken, bazı şirketler ise bu yönde bir gelişme çabası içinde değildir. Dijitalleşme, geleceğin lojistik sektörünü tamamen değiştirebilecek özelliكتedir. İnsan bileşeni azaltılabilirken, daha yüksek doğruluk ve daha kısa bekleme süreleri, giderlerin azaltılması ve verimliliğin artırılması yönündedir.

KAYNAKLAR

- Heskett, J. L., Glaskowsky, Jr., N. A., and Ivie, R. M. (1973). *Business Logistics*, 2nd ed., The Ronald Press, New York.
- Murphy, G.J. (1972). *Transport and Distribution*, Business Books, London.
- Kobayashi, I. (1973). *Management of Physical Distribution Cost*. Proceedings of International Physical Distribution Conference, Tokyo.
- Stephenson, A. R. (1975). *A Regional Survey of Physical Distribution Problems and Practice*, Productivity Promotion Council of Australia.
- pwc-Global (2017). *Shifting patterns:the future of the logistics industry*.<https://www.pwc.com/gx/en/industries/transportation-logistics/publications/the-future-of-the-logistics-industry.html>. Erişim tarihi:3 Ekim 2018.
- Twydell, S. (2017). *What does Industry 4.0 mean for the future of logistics?*<https://www.itproportal.com/features/what-does-industry-40-mean-for-the-future-of-logistics/>.Erişim tarihi: 4 Ekim 2018.
- TradeFinanceGloabal (2017). *What Is The Future Of The Logistics Industry?* <https://www.tradefinanceglobal.com/posts/what-is-the-future-of-the-logistics-industry>Erişim tarihi:12 Ekim 2018.
- Tike, Z. (2015). *Nesnelerin İnterneti tedarik zinciri ve lojistik operasyonlarına 1.9 trilyon dolar kazandıracak!* <http://www.turkishtimedergi.com/dijital->

ekonomi/nesnelerin-interneti-1-9-trilyon-kazandiracak/Erişim tarihi:3 Ekim 2018.

DHL (2016). Logistics Trend Radar Report, Publisher: DHL Customer Solutions & Innovation, Germany.

Hill, K.(2016). The 7 Trends Shaping The Future of the Logistics Industry, <https://cerasis.com/2016/12/16/logistics-industry/>Erişim tarihi:2 Ekim 2018.

Kille,C.& Nehm, A. (2017). The six most important factors for the future of logistics properties.<https://www.patrizia.ag/en/detail/trends-and-more/the-six-most-important-factors-for-the-future-of-logistics-properties/>Erişim tarihi:2 Ekim 2018.

Manners-Bell, J. & Lyon, K. (2014). The Implications of 3D Printing for the Global Logistics Industry, https://www.supplychain247.com/article/the_implications_of_3d_printing_for_the_global_logistics_industryErişim tarihi: 2 Ekim, 2018.

Sorumlu Tedarik Zinciri (2018).

<http://www.internationalpaper.com/tr/gezegen/Sorumlu-Tedarik-Zinciri>Erişim tarihi: 14 Ekim, 2018.

O'Byrne, R. (2018). 6 Supply Chain Trends from 2017 and their Ongoing Progress <https://www.logisticsbureau.com/6-key-supply-chain-and-logistics-trends-to-watch-in-2017/> Erişim tarihi: 12 Ekim, 2018.

- McCrea, V. (2018) the future of retail distribution. Logistic Management.https://www.logisticsmgmt.com/article/the_future_of_retail_distributionErişim tarihi: 10 Ekim 2018.
- Galindo, L.D. (2016). The Challenges of Logistics 4.0 for the Supply Chain Management and the Information Technology. Master Thesis Spring 2016, Norwegian University of Science and Technology.
- Kahraman, H. (2018). Artırılmış Gerçeklik (Augmented Reality) <https://www.endustri40.com/artirilmis-gerceklik-augmented-reality/> Erişim tarihi: 11 Ekim, 2018.
- Knapp, A.G. (2018). KiSoft Vision.<https://www.knapp.com/en/solutions/technologies/picking/> Erişim tarihi: 11 Ekim, 2018.
- Baur, C. & Wee, D. (2015). Manufacturing's next act. McKinsey Quarterly, June 2015.
- Singh, S.(2016). Future Of Logistics: Five Technologies That Will Self-Orchestrate The Supply Chain, <https://www.forbes.com/sites/sarwantsingh/2016/09/22/future-of-logistics-5-technologies-that-will-self-orchestrate-the-supply-chain/#4560b4f45a63> Erişim tarihi: 12 Ekim, 2018.
- Barrios, K. (2018). The Future of The Logistics Industry. <https://www.xeneta.com/blog/digital-fitness-prerequisite-logistics-success> Erişim tarihi: 1 Ekim 2018.
- Carter,E. (2018). 5 Factors affecting the Warehouse of the Future. Custom Logistics.<https://www.customlogistics.co/custom->

logistics-news/5-factors-affecting-the-warehouse-of-the-future/Erişim tarihi: 1 Ekim 2018.

Rodney R. (2018). 2018 retail, whole sale and distribution industry trends Outlook,

[https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-](https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/retail-distribution-industry-outlook.html)

[business/articles/retail-distribution-industry-outlook.html](https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/retail-distribution-industry-outlook.html)Erişim tarihi: 1 Ekim 2018.

McKinsey&Company Operations(2016). Supply Chain 4.0 – the next-generation digital supply

chain.[https://www.mckinsey.com/business-](https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-40--the-next-generation-digital-supply-chain)

[functions/operations/our-insights/supply-chain-40--the-next-generation-digital-supply-chain](https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/supply-chain-40--the-next-generation-digital-supply-chain)Erişim tarihi: 3 Ekim 2016.

KodiakRatingCommunity(2017). Digitization of theSupply Chain:

The future is

now,<https://medium.com/@KodiakRating/digitization-of-the-supply-chain-the-future-is-now-767fc2db800e> Erişim tarihi:23

Mart 2017.

KodiakRatingCommunity(2018).Blockchain:

TheTechnologyReshapingSupplyChainManagement,

[https://medium.com/@KodiakRating/blockchain-the-technology-reshaping-supply-chain-management-](https://medium.com/@KodiakRating/blockchain-the-technology-reshaping-supply-chain-management-9eea82c0e0dd)

[9eea82c0e0dd](https://medium.com/@KodiakRating/blockchain-the-technology-reshaping-supply-chain-management-9eea82c0e0dd)Erişim tarihi:30 Agustos 2018

Accenture (2018). Theinformationflow in internationaltrade is

complex, involvesmanyparties, and is documentationheavy.

TarasFilatov, 2018). Blockchain in logistics

2018,<https://medium.com/taras-filatov/blockchain-in-logistics-2018-c5c737d46dc9>Erişim tarihi:6 Agustus 2018

BÖLÜM 4:

ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇÜMÜNDE KULLANILAN NİCEL PERFORMANS ÖLÇÜM TEKNİKLERİNİN RİSKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Mehmet CÜREOĞLU
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi
Başkanlığı, mehmet.cureoglu@kosgeb.gov.tr

Doç. Dr. Cengiz DURAN
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İşletme Bölümü
cengiz.duran@dpu.edu.tr

Prof. Dr. Sema BEHDİOĞLU
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Ekonometri Bölümü
sema.behdioglu@dpu.edu.tr

GİRİŞ

Sözlük anlamı olarak performans, ‘herhangi bir başarı, elde edilen iyi sonuç’, ‘bir şeyin değerini belirleyen nitelikler’ (Püsküllüoğlu, 2008: 1412), ‘başarım’, ‘verim gücü’ (TDK, 2009: 1597) anlamlarındadır. Örgütsel performans ise işletmenin faaliyetleriyle ulaşmak istediği hedeflere ve sonuçlara ulaşma derecesinin bir ölçüsüdür ve belli bir zaman çıktısı veya çalışmanın sonucudur (Yiğit, 2012: 3). Örgütsel performans ölçüm metotlarının genel hatlarıyla nicel performans ölçüm metotları, nitel performans ölçüm metotları ve nihayetinde bu iki metodun karması olarak değerlendirilebilecek karma performans ölçüm metotları olarak literatürde tasnif edildiği söylenebilir.

Nicel performans ölçüm metotlarının kullanılmasında finansal tablolar hatırı sayılır bir yere sahiptir. Finansal tabloların ağırlıklı

olarak kullanıldığı örneğin yatırımların getirisi (yatırımlardan elde edilen kazancın ortalama yatırım miktarına oranı), varlıkların getirisi (vergiden önceki faaliyet karının varlıklara oranı), özkaynakların getirisi (net karın ortalama özkaynağa oranı), faaliyet karının net satışlara oranı, net karın net satışlara oranı (Coşkun, 2007: 10) gibi karlılığın ölçülmesinde kullanılan oranlar; cari oran (dönen varlıkların kısa vadeli yabancı kaynaklara oranı), asit test oranı (kasa, pazarlanabilir menkul kıymetler ve ticari alacakların toplamının kısa vadeli borçlara oranı), nakit oranı (hazır değerlerin kısa vadeli yabancı kaynaklara oranı), net çalışma sermayesi (dönen varlıklar ve kısa vadeli yabancı kaynaklar arasındaki fark), nakit ödeme gücü (kasa, pazarlanabilir menkul kıymetler ve ticari alacakların toplamının faaliyetlerin gerektirdiği ortalama günlük harcamalara oranı) (Coşkun, 2007: 11) gibi likidite ve kredi riskinin ölçülmesinde kullanılan oranlar; stok devir hızı (satılan malın maliyetinin ortalama stoklara oranı), varlıkların devir hızı (satışların ortalama toplam varlıklara oranı), alacakların devir hızı (satışların ortalama ticari alacaklara oranı), alacakların ortalama tahsil süresi (ortalama ticari alacakların ortalama günlük satışlara oranı), hazır değerler devir hızı (net satışların ortalama hazır değerlere oranı) (Coşkun, 2007: 12) gibi işletme faaliyetlerinin analizinde kullanılan oranlar ve fiyat – kazanç oranı (hisse senedi fiyatının hisse başına kara oranı), kar payı getirisi (hisse başına karın hisse senedi fiyatına oranı), piyasa – defter değeri oranı (hisse senedi fiyatının hisse başına defter değerine oranı), hisse senedi nazari değer oranı (özkaynağın hisse senedi sayısına oranı)

(Coşkun, 2007: 13) gibi ana sermayenin piyasa değeri ölçülürken kullanılan oranlar örnek olarak verilebilir.

Nitel metotların örgütsel performansın ölçülmesinde kullanılmasına ise, Lopez – Nicolas ve Merono – Cerdan (2011) ve Greenley & Foxall (1997) çalışmaları örnek olarak verilebilir. Son olarak, Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından geliştirilen ve doğrudan şirketin stratejisine bağlı ölçümler kümesi olarak da ifade edilen (Pearce ve Robinson, 2005: 194) performans karnesi (balanced scorecard) karma metotlara örnek verilebilecektir.

Peki, işletmelerin kullandıkları finansal tablolar ne düzeyde gerçek verilere uygunluk arz etmektedir? İşletme yetkililerinin formal finansal tablolarının gerçekliğe uygunluğu konusunda kendi algı, düşünce ve öngörülerini nedir? Bu çalışma bağımlı değişken olarak genellikle kendisine işletme literatüründe yer bulan örgütsel performansın nicel metotlarla ve özellikle de finansal tablolardan elde edilen verilerle ölçümü halinde ne düzeyde risk ihtiva ettiğine yöneliktir.

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE BULGULAR

Çalışma Malatya’da ağırlıklı olarak imalat üzerine çalıştığı değerlendirilen ve fiilen 10 ve üzeri çalışan sayısına sahip olan işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. KOSGEB ve Ticaret ve Sanayi Odası yetkililerince birlikte yapılan değerlendirmelerde anakütle büyüklüğü ise 550 olarak kabul edilmiştir. Örneklem büyüklüğü açısından Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2014: 89)’ın değindiği 0.1 örnekleme hatasında $p = 0.5$ ve $q = 0.5$ olmak üzere 750’lik bir

anakütle büyüklüğü için 85'lik bir örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu hususu göz önüne alınmış ve yine 85 hacimli bir örneklem büyüklüğü ile çalışmanın gerçekleştirilmesi kararlaştırılmıştır.

Çalışmaya konu olan işletmelerle yüz yüze mülakat gerçekleştirilmesi sorulara doğru cevap verilmesinin temini bakımından uygun ve gerekli görülmüştür. İşletmelere verdikleri bilgilerin istatistiksel niyetle ve bilimsel kapsamda kullanılacağı, işletme isimlerinin ve işletmelerin kendilerini belirgin kılabilcek herhangi bir bilgi veya özelliğin çalışmada yer almayacağı, çalışmanın şekillenmesinden sonra verilen bilgilerin kayıt altına alındığı notların imha edileceği, ilgili bilgi ve cevapların yarın herhangi bir şekilde karşılıklarına gelmeyeceği ve bu hususta itimat edilmesi gerektiği bildirilmiştir. Soru cevap sürecinin bir sohbet ortamı çerçevesinde gerçekleşmesine özen gösterilmeye çalışılmıştır. Sohbet ortamının işletmelerce doğru yanıt verilme olasılığını artıracak düşünölmüştür. Çalışma kapsamında demografik sorulara ilaveten aşağıda yer alan sorular sorulmuştur.

Son üç yıl içerisinde hatır faturası kullandınız mı veya düzenlediniz mi?

İşyeriniz veya en az bir şubeniz kirada mıdır ya da şirketinize ait bir gayrimenkul başka bir işletme ya da şahsa kiralanmış durumda mı?

(Evetse) Aranızda yapılan kira sözleşmesi ile maliyeye bildirilen kira sözleşmesi birebir aynı mıdır?

Sizce şirketinizin finansal tablolarında yer alan veriler / rakamlar şirketinizin gerçek verileri / rakamlarını yüzde kaç oranında yansıtmaktadır?

Çalışma bünyesinde kayıt altına alınan işletmelerin ticaret unvanı, faaliyet gösterdikleri sektör, küçük, orta ve büyük ölçekli olma durumları ve faaliyet gösterdikleri yer (OSB, Küçük Sanayi Sitesi, vb.) bilgileri yüz yüze görüşmeler sonrasında yapılan değerlendirilmelerde bir takım işletmelerin kimliğinin ifşa olabileceği düşünülerek çalışma kapsamında bu demografik bilgilere yer verilmemesi kararlaştırılmıştır. Çalışma kapsamında önemli olduğu değerlendirildiğinden sadece bir grup işletmenin yeminli mali müşavir kontrolünde olma durumuna değinilecektir.

Görüşme sağlanan işletmelere öncelikli olarak son üç yıl içerisinde hatır faturası kullanıp kullanmadıkları ya da düzenleyip düzenlemediklerine ilişkin soru yöneltilmiştir. Aşağıda yer alan tablo, işletmelerin son üç yıl içerisinde hatır faturası düzenleme veya kullanma durumlarına ilişkindir.

Tablo 1: İşletmelerin Son Üç Yıl İçerisinde Hatır Faturası Kullanma ve/veya Düzenleme Durumlarına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Hatır Faturası Düzenledim / Kullandım	39	45,88
Hatır Faturası Düzenlemedim / Kullanmadım	46	54,12

İşletmelerin %45 civarının son üç yıl içerisinde hatır faturası düzenlediği ve/veya kullandığı hususu Tablo 1'den görülmektedir. Yine işletmelerden aktırılan bilgiler çerçevesinde beş yıl ve daha öncesinde şehir ve bölge bazında hatır faturasının çok daha yaygın olduğu, son yıllarda ise bu kullanım ve düzenlemenin azaldığı bilgisi de edinilmiştir.

İşletmelerin, işyerlerinin veya en az bir şubelerinin kirada olup olmaması ya da şirkete ait bir gayrimenkulün başka bir işletme ya da şahsa kiralanmış olma durumuna ilişkin dağılım ise aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Soru ile kiraya verme ya da kiracı olma durumlarına ilişkin işletmenin herhangi bir şekilde kira sözleşmesi imzalamış olup olmadığını tespit etmek amaçlanmıştır.

Tablo 2: İşletmelerin Kira Sözleşmesi İmzalamış Olma Durumlarına İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
İşyerim veya en azından bir şubemde kiracıyım ve / veya bir gayrimenkulümüz başka bir işletmeye kiraya verilmiştir	44	51,76
İşyerimiz ya da herhangi bir şubemiz kirada değildir ve adımıza herhangi bir gayrimenkul kiraya verilmemiştir	41	48,24

Herhangi bir şekilde kiraya veren ya da kiracı konumunda sözleşme düzenleyen işletmeler tüm görüşme sağlanan işletmelerin yarısına yakın bir kısmıdır. Aşağıda yer alan Tablo 3 ise, kira sözleşmesi imzalamış olan firmaların gerçek değeri yansıtan sözleşmenin yanında maliyeye bildirmek adına gerçek değerden farklı ikinci (muvazaalı) bir sözleşme imza altına alıp almadıklarına ilişkin frekans dağılımını sunmaktadır.

Tablo 3: Kira Sözleşmesi İmzalayanların Maliyeye Bildirmek Üzere İkinci ve Farklı Bir Sözleşme Nüshası Düzenleyip Düzenlemediklerine İlişkin Dağılım

	Frekans	Yüzde
Daha az vergi ödemek niyetiyle daha az bedelli ikinci bir sözleşme düzenlendi	42	95,45
Aramızda düzenlenen sözleşme ile maliyeye bildirilen sözleşme nüshası birebir aynı	2	4,55

Tablo 3’de yer alan dağılım oldukça dikkat çekicidir. Dağılımdan anlaşıldığı kadarıyla işletmelerin %95 gibi bir oranı gerçek sözleşme bedelini yansıtmayan, daha az vergi ödeme saikiyle ikinci bir sözleşme tanzim etmiştir. Kira sözleşmesi yapısı gereği en az iki tarafın irade beyanını yansıtır. İki taraf da ikinci bir sözleşme hususunda anlaşma sağlamak durumundadırlar ki sözleşme meydana gelsin! İki tarafın birden bu yüzdeyle gerçek olmayan bedelle sözleşme tanzim etmeleri zaten tek başına nicel örgütsel performans ölçümüne esas teşkil edecek formal finansal bilgilerin sıhhatine ilişkin

vahim bir tablo ortaya koymaktadır. Aşağıda yer alan Tablo 4 ise, “Sizce şirketinizin finansal tablolarında yer alan veriler / rakamlar, şirketinizin gerçek verileri / rakamlarını yüzde kaç oranında yansıtmaktadır?” sorusuna işletmelerce verilen beyanlara ilişkin frekans dağılımını göstermektedir. Bu soru bünyesinde görüşme sağlanan işletmelere yüzde bir değer vermeleri talep edilmiştir.

Tablo 4: Finansal Tablolarda Yer Alan Verilerin Şirketin Gerçek Verilerini Yüzde Kaç Oranında Yansıttığına İlişkin Frekans Dağılımı

Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans
100	1	65	4
99	1	64	
98	1	63	
97	1	62	
96	1	61	
95	4	60	9
94	1	59	
93		58	
92	1	57	
91		56	
90	4	55	2
89		54	
88		53	
87	1	52	
86		51	

85	4	50	9
84		49	
83		48	
82		47	
81		46	
80	3	45	6
79		44	
78		43	
77		42	
76		41	
75	6	40	12
74		39	
73		38	
72		37	
71		36	
70	11	35	2
69		34	
68		33	
67		32	
66		31	
		30	1

Tablo 4’den görüldüğü üzere işletmeler finansal tablolarında yer alan verilerin gerçek verileri %30 ila %100 arasında değişen oranlarda yansıttığını beyan etmişlerdir. Finansal tablolarda yer alan verilerin

gerçek verileri yansıtma yüzdesi olarak %95 ve üzerinde oran beyan eden işletmelerin ortak özelliğinin ise bu işletmelerin tamamının yeminli mali müşavir denetiminde olduğu tespiti yapılmıştır. Buradan hareketle yeminli mali müşavir kontrolünde olan işletmelerin finansal tablolarının gerçekliğe uygunluğunun diğer işletmelere kıyasen yüksek olduğu yorumu da ileri sürülebilecektir. İşbu çalışmaya konu işletmeler üzerine bir çalışma yapıldığını ve bu çalışmada ilgili işletmelerin örgütsel performansının bağımlı değişken olduğunu varsayacak olursak;

β yüzde değeri ve X de örneklemden birim örnekleri temsil etmek üzere,

$$(\sum_{i=1}^{85} \beta_i X_i) / 85 = \%64,86 \text{ değeri elde edilmektedir.}$$

Yani eğer bu örnekleme ilişkin finansal tablolar örgütsel performansı tespit etmek adına kullanılmış olsaydı bu örneklemden elde edilen sonuçların diğer istatistiksel hatalar haricinde gerçekliğe uygunluğunun %64,86 oranında olacağı yorumu yapılabilecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel performans ölçüm metodları içerisinde nicel performans yöntemlerinin kullanılmasının herhangi bir bilimsel çalışmanın sonuçlarını etkileyebilecek düzeyde hata yapılması riskini içerdiği durumu bu çalışma sonucuyla uyum arz etmektedir. Ancak yine yapılan değerlendirmelerde finansal tabloların gerçek verileri yansıtma oranının bu çalışma bünyesinde %95 ve üzeri olan işletmelerin ortak özelliklerinin yeminli mali müşavir denetiminde işletmeler oldukları tespiti yapılmıştır.

Çalışmanın herhangi bir yer ve zamanda tekrar edilmesi durumunda uygulama şeklinin sonuçları kayda değer düzeyde etkileyebileceği düşünülmektedir. Örneğin anket formu şeklinde hazırlanması veya görüşme yapacak kişinin bizzat çalışmanın yürütücüsü yerine genç sayılabilecek yaşlarda bir anketör olması gibi durumlarda işletme yetkilileri gerçek yanıtlar vermekten imtina edebileceklerdir ve kendilerini uzun vadede sıkıntıya sokmayacaklarına inandıkları cevapları gerçek cevaplar yerine verme eğiliminde olabileceklerdir.

Çalışmanın daha kapsamlı bölgelerde (TRB1, Doğu Anadolu, Türkiye geneli gibi) uygulanması her ne kadar önerilmekte ise de, çalışmanın yapısı gereği gerçekleştirilme sürecinin oldukça önem arz ettiği düşünülmektedir. İşletme sahiplerinin verdikleri cevapların yarın herhangi bir şekilde karşılıklarına gelmeyeceği konusunda ikna olmaları ve itimat duymaları gerekmektedir. İşletme sahibinin daha önce herhangi bir şekilde tanımadığı anketör vasıtasıyla araştırmanın ifa edilmesi durumunda işletme sahipleri ideal ve kendileri açısından risk taşımayan cevaplar verme eğiliminde olacaklardır. Çalışmaya katılım sağlayanlara itimat telkin edilmeden düzenlenecek çalışmalarda gerçekten uzak ve yanıltıcı sonuçların ortaya çıkması durumu söz konusu olabilecektir.

Bu araştırma işletme literatürüne ilişkin olmakla birlikte, niyet edilmeyen bir sonuç olarak vergi aktörlerinin vergiyi arzu edilen düzeyde içselleştirmemiş oldukları, vergi vermek konusunda istekli olmadıkları yorumu da ayrıca yapılabilecektir. Aktörler neden vergi vermek istememektedirler? Neden daha az vergi ödemek adına

muvazaalı sözleşmeler bu düzeyde yüksek oranlarda yapılmaktadır? Kira sözleşmesi yapısı gereği en az iki taraf içerir ve bu iki tarafın birbirine uygun irade beyanları söz konusudur ki; bu husus verginin içselleştirilmesine ilişkin örneğin bu çalışma için %95 düzeyinde üstelik de iki tarafın müşterek ortaya koyduğu muvazaa beyanlarına işaret etmektedir ve bu, ilgili durumu çok daha ciddi ele alınması gereken bir konuma yerleştirmektedir. Konunun vergi sosyolojisi bazında irdelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- COŞKUN, Ali, (2007), Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, Literatür Yayıncılık Dağıtım, 2. Basım, İstanbul.
- GREENLEY Gordon E., FOXALL Gordon R. (1997), Multiple Stakeholder Orientation in UK Companies and the Implications for Company Performance, Journal of Management Studies, 34:2, 0022 – 2380, Blackwell Publishers, pp. 259 – 284
- LOPEZ – NICOLAS Carolina, MERONO – CERDAN Angel L. (2011), Strategic Knowledge Management, Innovation and Performance, International Journal of Information Management, 31, pp. 502 – 509
- PEARCE John A. II, ROBINSON Richard B., Jr. (2005), Strategic Management (Formulation, Implementation, and Control), McGraw – Hill Irwin, New York, Ninth Edition, International Edition
- PÜSKÜLLÜOĞLU, Ali, (2008), Türkçe Sözlük, Can Yayınları, 7. Basım, İstanbul.
- TDK, (Türk Dil Kurumu) (2009), Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu Yayınları, 10. Baskıdan Yapılan Tıpkıbasım, Ankara.
- YAZICIOĞLU, Yahşi ve ERDOĞAN, Samiye, (2014), SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Yenilenmiş 4. Baskı, Ankara
- YİĞİT, İhsan, (2012), Çeşitlendirme Stratejisi ve Örgütsel Performans İlişkisi – Bir Araştırma, Beta Yayıncılık, İstanbul.

BÖLÜM 5:

KALKINMA AJANSLARININ KOBİ'LER TARAFINDAN FARKINDALIĞI: GAZİANTEP ÖRNEĞİ

Prof. Dr. Sadettin PAKSOY
Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü, spaksoy@kilis.edu.tr

Dr. Ahmet ŞİT
Kilis 7 Aralık Üniversitesi, SBMYO, Muhasebe ve Vergi Bölümü,
ahmetsit@kilis.edu.tr

“Bu kitap bölümü; Kilis 7 Aralık Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonu tarafından desteklenen 2014/02/MAP/03 Nolu “*Kalkınma Ajanslarının KOBİ'ler Tarafından Farkındalığı: Gaziantep Örneği*” isimli projeden üretilmiştir. “

GİRİŞ

Türkiye, Avrupa Birliği katılım süreci kriterleri gereği planlı bir gelişim kaydetmek, bölgesel gelişimi sağlamak ve bölgeler arası dengesizlikleri giderici politikaları belirlemiştir. Bu politikalar çerçevesinde 1999 yılı Helsinki Zirvesi sonrası Bölgesel Kalkınma Ajansları kurulma çalışmaları başlamış, 2006 yılında 5449 sayılı kanun ile resmen kurulmuştur.

Kalkınma Ajansları bazı Avrupa Ülkelerinde özellikle 1950'li yıllardan sonra bölgesel ekonomiyi canlandırmak, bölgeler arası gelişmişlik farkını azaltmak, işletmelere danışmanlık yaparak geliştirmek, destek vermek amacıyla kurulmuşlardır. Ülkemizde de 1990'lı yıllardan sonra tartışılmaya başlanmış ve 2006 yılından sonra resmiyete kavuşturularak açılmıştır.

Günümüzde işletmelerin faaliyetleri incelendiğinde nitelikli ürün üretememe, kalifiye personel bulamama, satış hacminde azalma, optimal satış fiyatı belirleyememe... vb. gibi problemlerin yanı sıra işletmelerin yaşadığı temel sorunlardan bir tanesi de finansal kaynak problemidir. Bu finansal kaynak problemi işletmelerin iş akışı için ciddi bir tehlike arz etmekte ve işletmeleri yeni kaynak arayışlarına sürüklemektedir. İşletmelerde arzu edilen minimum maliyetle kaynak bulmaktır. Düşük maliyetle edinilen kaynak, atıl kullanılmadığı takdirde, işletmeleri geliştirecek, işletmelerin gelişmesi de bölgeyi ve ülke ekonomisine katkı sağlayacaktır.

İşletmelerin özkaynakları yeterli olmadığı durumlarda, ihtiyaç duydukları yabancı kaynak konusunda Devletimizin de işletmelere sağlamış olduğu destek ve hibeler mevcuttur. Bu destek ve hibe sağlayan kurumlardan birisi de Kalkınma ajanslarıdır.

1. KALKINMA AJANSLARI

Türkiye’de 1960’lı yıllardan itibaren bölgeler arası gelişmişlik düzeyi arasındaki fark artarak devam etmiştir. Bu amaçla 1990’lı yıllarda özellikle bölgeler arası gelişmişlik düzeyleri arasındaki farkların dengelenmesi için yeni fikirler ortaya çıkmıştır. Bu yeni fikirlerden birinin de temelinde yerel yönetim politikalarının arttırılması, sosyal toplum kuruluşları ve üniversitelerarası işbirliğinin arttırılarak bölgeleşel kalkınmanın bölgeyi tanıyan kurum ve kuruluşlar tarafından geliştirilmesi yatmaktadır. Bu amaçların yerine getirilmesi amacı Kalkınma Ajanslarının kuruluş nedenini ortaya çıkarmıştır (Arslan, 2005: 280)

1.1. Kalkınma Ajanslarının Tanımı

Kalkınma Ajansları ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Avrupa Bölgesel Kalkınma Ajansları Birliği (EURADA) tarafından yapılan tanım şöyledir: “*Kalkınma Ajansları (KA), sektörün ve ülkenin genel anlamda kalkınmaya yönelik sorunlarını saptayan, bu sorunların çözümüne politikalar üreten, belirleyen ve bu çözümleri geliştirecek projeleri destekleyen birimlerdir (Kayasü ve Yaşar, 2004: 348-349).*”

Ayrıca KA, bir ülkenin belirli bir bölgesi içinde özel ve kamuya ait işletmeler, yerel kurumlar ile sivil toplum kuruluşları arasında eşgüdüm sağlayarak, bölgenin her anlamda gelişmesini ve kalkınmasını sağlayan kurumlardır (Arslan, 2005: 280).

KA;kamu-özel sektör-STK'lar arasında olan işbirliğini geliştirip, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak, bölgesel dinamikleri geliştirmek şartıyla, ülke içi plan ve programlarda yer alması gereken politikalarla eşyönlü olarak bölge bazında kalkınmayı arttırmak, kalkınmanın ve gelişimin sürdürülebilir olmasını sağlamak, gerek bölge içinde gerekse bölgeler arası gelişmişlik farkını azaltmak amacıyla kurulmuştur. Ayrıca KA, özgün teknik ve mali bütçeye sahip olan, kâr gayesi olmaksızın, hızlı karar verip uygulamaya koyan, bölgesel ve merkezi idare dışında, kamu-özel sektör-STK'larla birarada olan, tüzel kişiliği olan, 5449 sayılı Kanunla düzenlenmemiş hususlarda özel hukuk mezuatına tabi olan, İstatistikî Bölge Birimleri baz alınarak Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan, Teknik açıdan kapasitesi yüksek, uygulamadan ziyade destekleyici rolü olarak faaliyet gösteren kurumlardır (Ahiler Kalkınma Ajansı,2018).

1.2. Kalkınma Ajanslarının Amaçları

Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında 5449 sayılı Kanunun 2. Bölüm 5.Maddesine göre Kalkınma Ajanslarının Görev ve Yetkileri şöyle sıralanmıştır (5449 Sayılı Kanun);

a) Bölgesel yönetimlerin plânlama çalışmalarında kendilerine teknik destek sağlamak.

b) Bölgesel plân ve programların uygulanmasını sağlayan projelere destek vermek, destek verilen projelerin de takibini yaparak değerlendirmek ve ortaya çıkacak sonuçları Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına iletmek.

c) Bölgesel plân ve program amaçlarıyla uyumlu olarak, yerel ve bölgesel kalkınmaya yönelik kapasitenin artırılmasını desteklemek, destekleyici projelere katkı sağlamak.

d) Bölgede kamu-özel sektör-STK'lar tarafından sürdürülen, yerel kalkınma açısından katma değer oluşturacak diğer projeleri desteklemek.

e) Bölgesel gelişim amacını gerçekleştirmek adına, kamu-özel sektör-STK'larla uyumu sağlamak.

f) 4. Maddenin(c) bendi gereğince ajansa ayrılan kaynakları, yerel planlar doğrultusunda etkin kullanmak ya da kullandırmak.

g) Bölgenin imkânlarını ve kaynaklarını saptayarak, bu kaynakların bölgenin sosyo-ekonomik açıdan gelişimini hızlandırmak, bölgenin rekabet gücünün artmasını sağlamak, bu konuda araştırmalar yapmak, yaptırmak ya da yapılan çalışmalara destek sağlamaktır.

h) Bölgeye ait yatırım ve istihdam olanaklarının, ilgili kurum ve kuruluşlarla uyum halinde yurt içi ve yurt dışı kapsamında tanıtmak ya da tanıttirmek.

i) Bölgede yer alan illerde yatırımcıların, kamu kuruluşlarının yetkileri dahilinde olan izin işlemleri ve diğer işlemleri kanunlarda öngörülen zaman içerisinde sonuçlandırmak için tek noktada takip etmek ve yönetmek.

j) Yönetim, imalat, reklam, pazarlama, teknoloji, finansman, örgütlenme ve istihdam eğitimi gibi hususlarda, bu hususlarla ilgili kuruluşlarla ortak çalışarak KOBİ'lerle, yeni müteşebbisleri desteklemek.

k) Türkiye'nin müdahil olduğu iki daha daha fazla taraflı uluslararası programlarına dair işleri tanıtmak, katkı sağlamak için projeler geliştirmek.

l) Ajansın faaliyetleri, finansal yapısı ve ajansla ilgili diğer konuların güncel olarak yer alacağı bir web sitesi oluşturmak.

KA, kamu-özel sektör-STK'lar arasındaki ortak birlikteliği geliştirerek finansal ve teknik kaynakların daha etkin ve optimal kullanılmasına imkan vermek ve bölgesel gücü ortaya çıkarmak kaydıyla, yöresel gelişimi canlandırmak, sürdürülebilirliği sağlamak, bölgelerarası gelişmişlik farkının elemine edilmesi gayesiyle ortaya çıkmıştır (Serhat Kalkınma Ajansı,2016).

Kalkınma ajanslarının stratejik temel amaçlarını aşağıdaki gibi beş temel başlıkta toplamak mümkündür (Hughes, 1998: 620).

1. Mali yardım veya destek sağlamak,
2. Yeni yatırım alanlarını ortaya çıkarmak,

3. KOBİ'lere danışmanlık yapmak,
4. Bölgenin uzun vadeli kalkınma hedeflerini saptamak,
5. Sosyal alandaki gelişmelere katkı sağlamak.

1.3. Kalkınma Ajanslarının Dünya ve Türkiye'deki Gelişimi

1.3.1. Kalkınma Ajanslarının Dünyadaki Gelişimi

Dünyada kalkınma politikalarında meydana gelen değişiklikler nedeni ile kalkınma ajanslarının kurulması gündeme gelmiştir. İlk kurulan kalkınma ajansı geleneksel kalkınma politikalarına olan güvenin sarsılması sonucunda ortaya çıkmıştır (Pehlivan, 2013:415).

Kalkınma Ajansları ilk olarak 1930'lu yıllarda bölgenin sosyo-ekonomik yapısının geliştirilmesi amacıyla kurulmuştur. Özellikle Dünya Savaşlarından sonra ülkelerin yaşadıkları ekonomik buhranlar kalkınma ajanslarının kurulma ihtiyacını doğurmuştur. Bölgesel Kalkınma ajansları olarak kurulan bu kuruluşların dünyada ilk örneği 1933 yılında ABD'de kurulan Tennessee Valley Authority (TVA)'dır. TVA ülkenin göreceli olarak yoksul sekiz güney eyaletinin kalkınması amacıyla oluşturulmuş bir bölgesel kalkınma programıdır (Dinler, 1994: 309-310). Bu kalkınma ajansı ile, bölgenin doğal kaynakları kullanılarak bölgenin ekonomik ve sosyal açıdan kalkınması amaçlanmıştır. Yapısal açıdan kamu işletmelerinden ziyade özel işletmelerin sahip olduğu esnek bir yapıya sahiptir.

Kalkınma Ajansları 1933'te ABD'de ortaya çıkmış olmasına rağmen Avrupa Ülkelerinde daha fazla yaygınlaşmıştır. 1930'lu yıllardan sonra Avusturya, Almanya, Belçika, Brezilya, Çek Cumhuriyeti, Hollanda, İspanya, İtalya, Macaristan, Polonya ve Portekiz'de birçok bölgesel KA kurulmuştur (Güney, 2010).

Fransa'da özellikle Paris ve çevresinde bulunan illerde daha büyük gelişim görülmesi, aynı şekilde İtalya'da ekonomik dengesizlik oluşturacak boyutta ekonomik anlamda adeta iki ayrı devlet olması, Galler, İngiltere ve İskoçya'da eski teknoloji imalat sanayinin geri kalmış olması, Avrupa Devletlerinde yeniden yapılanma ve bölgesel farklılıkların azaltılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Parlak ve Özgür, 2002:257).

Tüm dünyada KA esnek yapıları ve bölgesel hassasiyetleri, merkeze göre bölgeyi daha iyi bilmeleri nedeniyle piyasaların etkin işlemlerini engelleyen asimetrik bilgi, dışsallıklar ve piyasa başarısızlıklarını azaltıp, dengeyi sağlayıcı denge mekanizmaları olarak görülmektedir (Cameron ve Danson, 2000: 11-36).

Batı Avrupa ülkelerinde 20.yüzyılın ortalarından itibaren önce kurulmaya başlanan bu kurumlar, AB'nin etkisiyle Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde 1990'lı yılların ikinci yarısında kurulmaya başlamıştır. Bugün KA olmayan geçiş ülkesi neredeyse yoktur ve bu ülkelerin ajansları farklı deneyimlerin yaşanması sonucu oluşturulmuştur. AB'nin görevlendirdiği uzmanlar tarafından kurulan bölgesel kalkınma ajanslarının başlangıçta finansmanı da AB tarafından sağlanmıştır. 1990'lı yıllar bu kurumların geçiş ülkelere kanalize edildiği ve olumlu/olumsuz sonuçların beraber yaşandığı bir dönemi kapsamaktadır (Turan, 2005: 185).

1950'li ve 1970'li yıllar arasında bölgesel politikalarda sosyal ve ekonomik açıdan bazı müdahalelerin ön planda olduğu bilinmekle beraber, 1970'li yıllarda bölgesel politikalar değişim göstermiş ve ülkelerin iç kalkınma politikaları önem kazanmıştır. 1970'li yıllardan

itibaren Batı Avrupa’da iki farklı yaklaşım bir arada uygulanmaya başlamıştır (Kaya, 2007:107).

Günümüzde KA’larına sahip olan ülkelerden iyi noktalarda bulunan İngiltere, ABD, Kanada, Avusturya ve bazı gelişmiş Avrupa ülkelerinde kalkınma ajanslarının tarihi eski olmasına karşın, 1990’lardan itibaren gelişmekte olan ülkelerde de kalkınma ajansları varlığını göstermeye başlamıştır (Karaca, 2013:93).

Tarihsel süreç içerisinde Türkiye’nin de içinde bulunduğu Avrupa ülkelerinde bölgesel KA’ları kuruluş dönemleri Tablo1’de belirtilmiştir;

Tablo 1: Bazı Dünya Ülkelerinde Kalkınma Ajanslarının Kuruluş Tarihleri

YILLAR	ÜLKELER
1930-1940	ABD
1940-1950	Avusturya, Belçika, Brezilya,Fransa, İrlanda,
1960-1970	Almanya, Hollanda,İngiltere, İtalya
1980-1990	Danimarka, Finlandiya, İspanya, Yunanistan
1990-	Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, İsveç,Litvanya,Macaristan, Polonya, Portekiz,

Kaynak:European Association of Development Agencies

1.3.2. Kalkınma Ajanslarının Türkiye’deki Gelişimi

Türkiye’de bölgesel gelişmişlik seviyelerine bakıldığında, bölgeler arası ciddi gelişmişlik farkı olduğu görülmektedir. Bölgeler arası gelişmişlik farkının giderilmesi amacıyla 1960’lı yıllardan itibaren 5 yıllık kalkınma planları hazırlanmaya başlamıştır.

KA modeline geçilmesi öncesinde Türkiye’de uygulanmak şartıyla 8 adet kalkınma planı hazırlanmış, bu planlar; yetki

karişıklığı, kurumlar arasında tam uyum olmaması, yapılan planların ülke realitelerinden uzak olması, objektiflikten uzak olması... vb. nedenlerle uygulamaya koyulmamış ya da yarım kalmıştır.

Yapılması planan bu projelerden bazıları sırasıyla; Doğu Marmara Planlama Projesi,Çukurova Bölgesi Projesi, Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesi Projesi,Antalya Projesi, Doğu Anadolu Projesi Planı ve Doğu Karadeniz Bölgesi Gelişme Planı ve Güneydoğu Anadolu Projesi'dir (Yüceyılmaz, 2007: 51-52).

Bu zaman içinde, yatırım teşvikleri, KÖY projesi yani Kalkınmada Öncelikli Yörelere, Organize Sanayi Bölgeleri ve Kırsal Kalkınma Destekleme Kurumları kalkınma politikası araçları olarak kullanılmıştır (Tutar ve Demiral, 2007: 71).

Avrupa Birliği üyelik uyum süreci zarfında Türkiye 1999 Helsinki Zirvesi ile kalkınma ajanslarını tanımıştır. Ve Türkiye'nin AB'ye entegrasyonu kapsamında müzakereler hazırlanmıştır. Türkiye'nin içinde bulunduğu 35 müzakereden 22'si bölgesel kalkınmayla ve bölgesel politikalarla alakalıdır.

2001 ve 2003 yıllarında Türkiye'nin AB'ye üyelik sürecinin hızlanması ve AB'ye aday ülke olarak mali fonlarından yararlanabilmesi için yer aldığı Katılım Ortaklığı Belgeleri'nde bölgeler arası gelişmişlik düzeyinin giderilmesi amacıyla olması gereken politikalar belirlenmiştir. Bu şartlardan bazıları; bölgesel farklılıkların giderilmesi amacıyla bir ekonomik ve sosyal politikanın belirlenmesi, AB'ye uyum amacıyla gerekli yasal düzenlemelerin oluşturulması, bölgesel gelişimin sağlanması amacıyla yerel yönetimlerin etkinliğinin artırılması gibi bazı şartları kapsamaktadır.

Bu şartlar kapsamında ele alınan ilk çalışma İstatistiki Bölge Birimi (İBB)oluşturulmasıdır. Böylelikle ülke genelinde yapılacak çalışmalar bölgelere ayrılarak daha koordineli bir şekilde yürütülerek AB ile bölgesel karşılaştırma yapılacak, ortaya çıkacak analizler daha sağlıklı olacaktır (Kayasü ve Yaşar, 2006: 202).

2006 yılı şubat ayında Kalkınma Ajanslarına ilişkin kanunla birlikte Çukurova Kalkınma Ajansı ve İzmir Kalkınma Ajansları kurulmuştur. Bunu takiben 8 kalkınma ajansı daha kurulmuştur. Son olarak 14 Temmuz 2009 tarihinde Kalkınma Ajanslarının kurulmasında dair karar yayınlanarak yürürlüğe girmiş, böylece 16 Kalkınma Ajansı daha kurularak Türkiye'deki Kalkınma Ajansı sayısı 26 olmuştur.

2009 yılında Devlet Bütçesinden Kalkınma Ajansları için 125 milyon Euro ayrılmıştır. Bu da kalkınma ajanslarının ülke ekonomisinde etkinliğinin arttırığının bir göstertgesidir.2016 yılı itibariyle Bütçeden Kalkınma ajansları için ayrılan pay 456 milyon TL olmuştur.

Kalkınma Ajanslarından hedeflenen; Türkiye'nin Kalkınma Politikaları stratejileri çerçevesinde, bölgeler arası dengesizliklerin azaltılması, kırsal kesimde yaşayan halkın refah düzeyinin yükseltilmesi, çarpık kentleşmenin önlenmesi, büyük şehirlerde biriken nüfusun optimal yürütülmesi gibi amaçlar hedeflenmiştir (Sarica, 2001: 166-167).

Ancak diğer ülkeler ile kıyaslandığı zaman Türkiye'de kalkınma ajansları daha yeni yapılanmaya başlamış olup, çok az sayıda kalkınma ajansı fonksiyonlarını tam olarak yerine getirebilmektedir

(Yılmaz,2010:176). Bunun yanında Türkiye’de kalkınma ajanslarının kurulmasında Avrupa Birliği’ne uyum süreçlerinin etkili olduğu görülmektedir (Engin, 2011: 65).

Türkiye’de yer alan 26 Kalkınma Ajansı isimleri ve kapsadıkları iller aşağıda Tablo-2’de verilmiştir:

Tablo 2. Türkiye’de Yer Alan 26 Kalkınma Ajansı İsimleri Ve Kapsadıkları İller

KALKINMA AJANSININ ADI	KALKINMA AJANSININ KAPSADIĞI İLLER
Ahiler Kalkınma Ajansı (AHİKA)	Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir Niğde, Nevşehir
Ankara Kalkınma Ajansı (ANKARAKA)	Ankara
Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA)	Antalya, Burdur, Isparta
Batı Karadeniz Kalkınma Ajansı (BAKKA)	Bartın, Karabük, Zonguldak
Bursa,Eskişehir,Bilecik Kalk.Aj. (BEBKA)	Bilecik, Bursa, Eskişehir
Çukurova Kalkınma Ajansı (ÇKA)	Adana, Mersin
Doğu Akdeniz Kalk. Ajansı (DOĞAKA)	Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye
Doğu Anadolu Kalkınma Ajansı (DAKA)	Bitlis, Hakkâri, Muş, Van
Doğu Karadeniz Kalkınma Ajansı (DOKA)	Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon
Doğu Marmara Kalkınma Ajansı (MARKA)	Bolu, Düzce, Kocaeli, Sakarya, Yalova
Dicle Kalkınma Ajansı (DİKA)	Batman, Mardin, Şırnak, Siirt
Fırat Kalkınma Ajansı (FKA)	Bingöl, Elazığ, Malatya, Tunceli
Güney Ege Kalkınma Ajansı (GEKA)	Aydın, Denizli, Muğla
Güney Marmara Kalkınma Ajansı (GMKA)	Balıkesir, Çanakkale
İpekyolu Kalkınma Ajansı (İKA)	Adıyaman, Gaziantep, Kilis
İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA)	İstanbul
İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA)	İzmir
Karacadağ Kalk. Ajansı (KARACADAĞ)	Diyarbakır, Şanlıurfa
Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı (KUZZKA)	Çankırı, Kastamonu, Sinop
Kuzey Doğu Anadolu Kalk. Aj.(KUDAKA)	Bayburt, Erzincan, Erzurum
Zafer Kalkınma Ajansı (ZAFER)	Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak
Mevlana Kalkınma Ajansı (MEVKA)	Karaman, Konya

Orta Anadolu Kalkınma Ajansı (ORAN)	Kayseri, Sivas, Yozgat
Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı (OKA)	Amasya, Çorum, Samsun, Tokat
Serhat Kalkınma Ajansı (SERKA)	Ağrı, Ardahan, Iğdır, Kars
Trakya Kalkınma Ajansı (TRAKYAKA)	Edirne, Kırklareli, Tekirdağ

Kaynak: Acar, 2014

2. KALKINMA AJANSLARININ VERDİĞİ DESTEKLER

KA, bölgesel kalkınmanın gerçekleşmesi ve bu kalkınmanın gerçekleşmesi için büyük önem arz eden projelerin hayata geçirilmesi çerçevesinde destek vermektedir.

KA'larının verdikleri destekler teknik ve finansal (mali) destek olarak iki başlık altında incelenecektir:

2.1. Mali Destekler

Ajans, yıllık çalışma plan ve programları doğrultusunda başvuru rehberinde açık olarak ifade edilmek şartıyla; özel-kamu işletmelerinin ve STK'ların, üniversitelerin, kamu kurumlarına ait meslek kuruluşlarının, yerel yönetimlerin ve yerel yönetimlere ait birliklerin ve kuruluşların, bu belirtilenlerin dışında kalan diğer gerçek ve tüzel kişilerin aşağıda belirtilen faaliyetlerine destek sağlayabilir (DPT,2008):

- a) Bölgesel yapılması planan projelerin icrasını sağlayacak faaliyetler,
- b) Bölgenin kalkınmasını destekleyecek, bölgesel ve yerel kalkınma için kapasitenin artırılmasını sağlayacak faaliyetler,
- c) Kamu-özel kurumlar-STK'lar arasındaki işbirliğini ve ortaklığı geliştiren projeler,

d) Bölgenin kaynak ve imkânlarını saptamaya, sosyo-ekonomik gelişmeyi hızlandırmaya, rekabet gücünü ve yenilik kapasitesini artırmaya,ülke sınırları içinde ve dışında etkinliği ve verimliliği artırmaya yönelik her türlü proje çalışması, araştırma, inceleme ve çalışmalar,

e) Bölgenin istihdam ve yatırım imkânlarının saptanıp ve geliştirilmesine yönelik proje ve faaliyetler,

f) Yönetim, imalat, reklam, pazarlama, teknoloji, finans, örgütlenme ve istihdam eğitimi konularında, KOBİ'lerle yeni müteşebbisleri doğrudan veya dolaylı olarak destekleyici nitelikte proje ve faaliyetler,

g) Türkiye'nin yer aldığı iki veya daha çok tarafında yer aldığı projelerin tanıtım faaliyetlerini yapmak, gelişimine dair kaynak tedarikine yönelik faaliyetlerde bulunmak,

h) Bölgede yer alan kurum ve kuruluşların proje üretim ve uygulama kapasitesinin geliştirilmesine, hizmet sunumunda niteliklerinin artırılmasına, insan kaynakları ve kurumsal altyapılarının geliştirilmesine yönelik proje ve faaliyetler.

KA'larınınverdikleri mali destekler; doğrudan finansman desteği, faiz desteği ve faizsiz kredi desteği olarak 3 başlık altında ele alınabilir. Aşağıda bu mali destek türleri açıklanacaktır:

2.1.1.Doğrudan Finansman Desteği

Doğrudan Finansman Desteği, Kalkınma Ajanslarının belirli kurallar çerçevesinde faaliyet ve projelere verdikleri karşılıksız desteklerdir. DFD çoğunlukla proje teklif çağrısı yöntemiyle olsa da bazı zamanlarda doğrudan faaliyet desteği ve güdümlü proje desteği, faiz desteği olarak da gerçekleştirilmektedir.

2.1.1.1.Doğrudan Faaliyet Desteği

Proje teklif usulünün uygulanmadığı destek türüdür. Bu destek türünden sadece sadece yerel yönetimler, üniversiteler, diğer kamu kurum ve kuruluşları, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, birlikler ve kooperatifler yararlanabilir.

- Kalkınma Ajanslarını sadece aşağıda belirtilen durumlarda Doğrudan Faaliyet Desteği verirler (Karacadağ,2018):
- Bölgesel kalkınması ve rekabet açısından önemli fırsatlardan yararlanılması için,
- Bölge ekonomisinin karşılaşılabileceği tehdit ve risklerin önlenmesinde tedbirlerin alınması için,
- Stratejik öneme haiz olan araştırma ve planlama çalışmaları için,
- Bölgedeki yenilikçi ve girişimci kapasitesini geliştirmeye dair iş geliştirme merkezleri, teknoloji geliştirme merkezleri, teknoparklar gibi kuruluşların ve bunların tesislerinin kurulması amacıyla yapılacak fizibilite benzeri ön çalışmalar gibi bölge için önemli

olabilecek stratejik eylemlerin başlatılmasına ve gerçekleştirilmesi için,

- Büyük kapasiteli yatırım kararlarına kısa vadede etki etmesi ve yönlendirilmesi için katkı sağlayacak faaliyetlere destek verirler (Tamer, 2012: 333).

2.1.1.2. GÜDÜMLÜ PROJE DESTEĞİ

Güdümlü proje desteğinin amacı, gelişimin bölgesel bazda kalkındırılması, bölgenin rekabet gücünün geliştirilmesi, bölgede mevcut çalışma ortamlarının geliştirilmesi bakımından önem arz eden konularda ajansın öncü olması ve organize edilmesidir (BEBKA, 2018).

Bu konularda, bölgenin stratejilerine uygun olacak şekilde sektör bazlı uzmanlaşma tavsiye edilir. GDP'nin KA'nın verdikleri diğer mali desteklerden farkı, bu desteğin ajans öncülüğünde başlatılması ve geliştirilmesidir. Bu noktada, ajans fikrin ilk çıkış aşamasından başlayarak genel şekli verilen projenin icra edilebilmesi için gerekli düzenlemeleri yapmaktadır (Tamer, 2012: 339).

2.1.1.3. FAİZ DESTEĞİ

Faiz desteği, kâr amacı taşıyan gerçek ve tüzel kişilerin aracı kurumla ajans arasında yapılacak protokolde yer alan şartlarda projeler için, aracı kurum/kuruluşlardan talep ettikleri krediler için katlanacakların faiz giderlerinin KA tarafından karşılanmasını öngören bir destektir. Bu destek, KA tarafından kâr amacı taşıyan gerçek ve tüzel kişilerin ilgili aracı kurum/kuruluş ile yapacağı protokolde yer alan projeler için, ilgili aracı kuruluş tarafından kredi

verilmesini ve bu desteğin KA'nın ajansları proje ve faaliyet destekleme Yönetmeliği ve bu kılavuzda belirtilen usul ve esaslar dâhilinde Ajans tarafından gerçekleştirilen bu desteğin faiz ödemedeki taksitler şeklinde geri ödemesini sağlayan karşılıksız yardımdır (DOĞAKA, 2018). Burada ilgili aracı kuruluş, faiz-faizsiz kredi desteği ile ajansın anlaşmış olduğu kurum/kuruluşlar olup, bu hususta teknik inceleme ve değerlendirmeye yetkili olanlar KOSGEB, İGEME gibi aracı kamu kurumudur. Mali değerlendirme yapma yetkisini elinde bulunduranlar ise aracı finansal işletmeler olarak adlandırılmaktadır (Tamer, 2012: 344).

Faiz-faizsiz kredi desteği uygulamalarının yıllık toplam tutarları, KA'nın başlangıçtaki gider bütçesinin % 15'inden fazla olamaz. Fakat bu % 15, Müsteşarlığın onay doğrultusunda % 25'e kadar artırılabilir (Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, 2008).

Faiz desteği ile desteklenmek istenen her bir ayrı projeye verilecek maksimum destek miktarı, o yıl aiz desteği için ayrılan toplam ödeneğin % 25'inin geçemez. Faiz-faizsiz kredi desteği için ayrılması planlanan bütçe ve destek konuları ise KA'nın çalışma programlarında detaylı bir biçimde gösterilir ve programlar doğrultusunda icra edilir (Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği, 2008).

2.2.Teknik Destekler

KA'nın vereceği teknik desteklerin amacı, bölgenin kalkınması için önem rol oynayıp, ancak kapasite noksanlığı nedeniyle fizibilite

ve uygulama süreçlerinde problem ile karşılaşılan durumlarda, bu aktörlerin çalışmalarına destek olmaktır (SERKA, 2018).

KA'nın verdiği teknik destek, Ajans tarafından ilan edilen herhangi bir proje teklif çağırısı ile ilişkili olmamak şartıyla;

I) Yerel yönetimlerin öncelikli planlama çalışmaları, bölgesel bazda bu planların uygulanması, bölgesel kalkınma kapasitesinin geliştirilmesi faaliyetlerini,

II) Diğer kamu kurum ve kuruluşlarının, bölgede yer alan STK'ların yerel ve bölgesel kalkınmayataktı sağlayabilecek çalışmaları kapsamaktadır.

KA, destek talebinde bulunana kurum ya da kuruluşun aynı projesi için, mali destek ya da teknik destekten sadece birisini sağlayabilir. Fakat girişimcilik ve yenilikçilik alt yapısının geliştirilebilmesi amacıyla güdümlü projeler için bu şart söz konusu değildir. Teknik destekler için ayrılması planlanan tutar, KA'nın yıllık gider bütçesinin %2'sinden fazla olamaz (Tamer, 2012: 354).

3. GAZİANTEP İLİNİN SOSYO-EKONOMİK YAPISI

3.1. Gaziantep İline Genel Bakış

Gaziantep ili Güneydoğu Anadolu Bölgesinin en eski kültür merkezlerinden birisidir.

Tarihi MÖ 4000'li yıllara dayanan, ilk uygarlıkların ortaya çıktığı Mezopotamya ve Akdeniz arasında bulunan Gaziantep, İpekyolu üzerinde olması sebebiyle sosyo-ekonomik açıdan da stratejik bir yere sahiptir. Coğrafi konumu itibari ile Şanlıurda, Osmaniye, Hatay, Kahramanmaraş, Adıyaman ve Kilis illerine ve güneyinde Suriye'ye

komşu olan Gaziantep ili 6.887 km² yüzölçümüne sahiptir (Şehitkamil Kaymakamlığı, 2018).

Gaziantep, nüfus olarak Güneydoğu illeri içerisinde en fazla nüfusa sahip ildir. Aynı zamanda ekonomik ve gelişmişlik açısından da Güneydoğu Bölgesinde birinci sırada yer almaktadır. Bunda ilin Anaoldu ile Orta Doğu arasında olması, liman kentlerine yakınlığı şehrin sanayi ve ticaret açısından kalkınma nedenleri sayılabilir. Gelişmişlik açısından da ilk 20 il içinde yer alan Gaziantep'in tarihi de çok eskilere dayanması itibari ile tarihi mekânları açısından da ilgi odağı olmuştur (Sandal, 2013: 45).

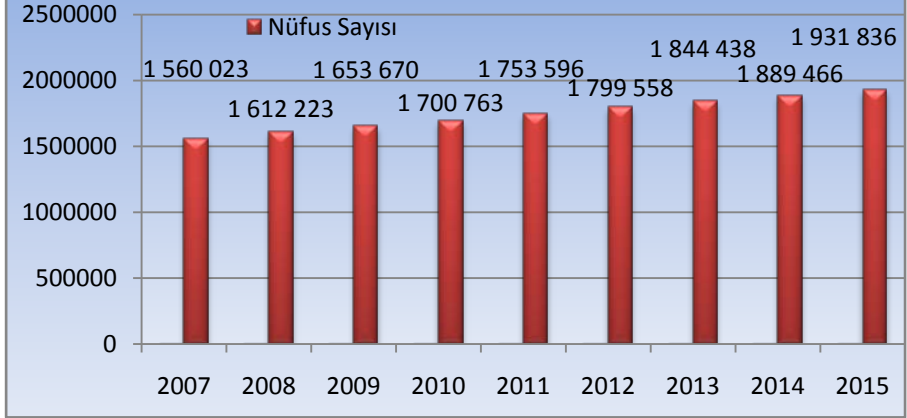
3.2. Gaziantep İlinin Nüfus Durumu

Gaziantep, nüfus bakımından Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin en büyük ilidir, Türkiye'nin ise 6. en büyük ilidir. Gaziantep'te nüfus Adrese Kayıtlı Nüfus Sistemine göre 2015 yılı sonu itibariyle 1.931.836 kişidir. Nüfus yoğunluğu, merkez ilçelerde kilometrekarede 280 kişiyi aşmaktadır (Tüik, 2018).

1927 yılı nüfus sayımında 214.499 olan il nüfusu geçen 88 yıl içerisinde yaklaşık % 825 oranında artış göstermiştir. Gaziantep'te Türkiye ortalamasının üzerinde bir nüfus artışının olduğu yıllar geçtikçe görülmektedir. Bunda ekonomik gelişmişliği, endüstri durumu, istihdam olanakları göl almasında temel sebeplerden olmuştur(Tüik, 2018).

Aşağıdaki grafik-1’de Gaziantep İlinin son 9 yıla ait (2007-2015 yılları arası) toplam nüfus sayısındaki değişim verilmiştir.

Grafik-1. 2007-2015 Yılları Gaziantep Nüfus Değişim Grafiği



Kaynak: TÜİK

Grafik-1’e bakıldığında 2007 yılında Gaziantep ilinin nüfus sayısı 1.560.023 kişi iken 2015 yılına gelindiğinde nüfus yaklaşık % 24 artış göstererek 1.931.836 kişiye ulaşmıştır. Ancak bu rakamlar Adrese Kayıtlı Nüfus Sistemine aittir. Yani resmi rakamlar olup, gayri resmi nüfus bu rakamlara dahil değildir. 2011 yılında başlayan Suriye olaylarından dolayı Suriye’den göç alan Ülkemizde Suriyeli göçmen barındırma bakımından Gaziantep ili büyük bir öneme sahiptir. Gaziantep Kent Konseyi Yürütme Kurulunun Aralık 2014’te yayınladığı “Gaziantep’te Yaşayan Suriyeli Misafirlere İlişkin Rapor”da 314.917 kişi olduğu bildirilmektedir. Bu rakam 2014 yılında Gaziantep nüfusunun % 17’sini oluşturmaktadır

3.3. Gaziantep İlinin Ekonomik Durumu

Gaziantep ili, ekonomik gelişmişliği, üretimdeki gayretleri, turizm hacmi ile Türkiye’de örnek illerden birisidir. İlin demir yolları, karayollarının geçiş güzergâhında olması, bir çok bölgeye bu yollarla bağlanması, Havaalanının uluslararası niteliğe sahip olması ve bir çok ilden direkt uçuş olması şehrin cazibesini arttırmıştır. Bu özellikler büyükşehir olan Gaziantep’i sosyo-ekonomik açıdan Türkiye’nin önde gelen illerinden biri kılmıştır.

Gaziantep ilde toprakların % 25’inden fazlasının verimli topraklar olması nedeniyle tarım da şehir ekonomisine katkı sağlamaktadır. Fırat Nehri’nin sularıyla sulanan bu verimli topraklarda antep fıstığından üzüme, pamuktan zeytine, kırmızıbiberden bazı baklagillere kadar birçok tarım ürünü yetişmektedir. Pamuğun tekstilde kullanılması da ayrıca pamuk üretimini, şehir için daha katma değeri yüksek kılmıştır. Gaziantep ilinin, tarihi ve turistik zenginliği, doğal güzellikleri, sanatsal ve kültürel değerleri, yöresel ürünleri, eşsiz zengin mutfağı, sanayideki üretim gayretleriyle Güneydoğu’nun cazibe merkezi olmuştur ve bir çok yerli ve yabancı turist tarafından ziyaret edilmektedir (InvestIn Gaziantep, 2018).

Gaziantep, tarım ve turizmden ziyade öne çıkaran faktör şüphesiz ticaret ve sanayisidir. Türkiye’ni en büyük sanayi sitelerinden birisi Gaziantep’te yer almaktadır. İlde şuan aktif olarak 5 sanayi sitesi mevcut olup 6.organize sanayi sitesinin fizibilite çalışmaları yapılmaktadır. Üretim bakımında Türkiye’de 5.sıradadır. Suriye olayları öncesinde sınır ticareti ile de ticaret hacmini geliştiren

Gaziantep'te özellikle, akrilik, pamuk, halı, giyim, gıda ürünleri, yağ, plastik, deterjan ve deri üretimi önemlidir (InvestIn Gaziantep, 2018).

Türkiye ihracat hasılatı içerisinde Gaziantep ilinin payı %13'tür. Türkiye ihracatındaki önemi, ürün bazında incelendiğinde; Türkiye'nin antefistığı üretim ve ihracatının % 90'ı, makarna işleme ve ihracatının % 60'ı, pamuk ipliği imalat ve ihracatının % 45'i, havlu imalat ve ihracatının % 10'u Gaziantep ili tarafından yapılmaktadır. Bu rakamlar da Gaziantep ilini Türkiye'nin ihracat sıralamasında 6.konumuna taşımıştır (InvestIn Gaziantep, 2018).

Sanayi Bakanlığının yayınladığı Sanayi Raporuna göre; sanayi işletmelerinin, başta İstanbul (%31) olmak üzere, Bursa (% 8), Ankara (% 7), İzmir (% 5), Konya (% 4), Gaziantep (% 3), Denizli (% 3), Kocaeli (% 2) , Adana (% 2), Tekirdağ (% 2), Kayseri (% 2) , Mersin (% 2) olmak üzere, toplam % 71 i, oniki ilimizdedir. Bu veriler de Gaziantep ilinin Türkiye açısından ekonomik önemini göstermektedir (Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2014).

Gaziantep ekonomisi içerisinde büyük öneme sahip sanayi ve ticaret sektörünün bazı alt sektörleri gıda, tekstil, kimya ve makine imalatıdır.

Gaziantep ilinin imalat yapısını 3 başlık altında incelemek mümkündür (İpekyolu Kalkınma Ajansı, 2018);

a) Evlerde Yapılan İmalat: Bu imalat türü, imalatı yapanın kendi ihtiyaçlarını tedarik etmesi için yapılan üretimi ifade etmektedir. Özellikle kırsal bölgelerde yapılan pamuklu ve ipeksi dokumalar, keçe, kilim, gibi ürünlerin üretimi gerçekleştirilmektedir. Fıstık içi çıkarılması da bireysel yapılan üretim türlerinden biridir. Ayrıca

tekstil üretimine ait mikro anlamda bobin sarma, masure gibi bazı üretimler de evlerde üretilmektedir.

b) Atölye Tipi İmalat: Bu tür imalat, fabrikasyon imalatın destekleyicisi niteliktedir. Fabrika tipi üretime geçiş aşaması için yapılan türüne torna–tesfiye atölyeleri, demir ve profildileri, kasacıları, kaportacıları, oto tamirhanelerini, dingil ve karoser imalatçıları, imalat bakırcıları, dökümcüleri ve çeşitli makine parça üretimleri atölye tipi imalata örnek olarak verilmektedir.

c) Fabrika ve Modern İmalat Tipi: Son zamanlarda özellikle teknoloji ve otomasyonun gelişmesiyle birlikte atölye tipi üretimden fabrika tipi üretime geçiş olduğu görülmektedir. Ayrıca pamuk, tütün gibi bazı tarımsal ürünlerin de üretiminin bireysel ve atölye tipi üretimden ziyade fabrika tipi üretime geçmesi bu üretim türünün öneminin arttığını ve tercih edildiğini göstermektedir. Özellikle Birleşmiş Milletler desteğiyle kurulan Küçük Sanayiye Geliştirme Teşkilatı'nın (KÜSGET), yine Gaziantep'te bazı üretim alt sektörlerine ait fabrikalar kurulmasını sağlamıştır.

Aşağıda özet bilgiler de Gaziantep ilinin sanayi ve ticarete nitelik ve nicelik olarak büyük gelişme gösterdiğini işaret etmektedir. Gaziantep'te imalat işletmelerinin % 26'sı tekstil ürünleri imalatı, % 20'si gıda ürünleri imalatıdır. Geriye kalan sektörler ve önem yüzdeleri aşağıdaki gibidir (İpekyolu Kalkınma Ajansı, 2018):

% 9 Giyim ürünleri imalatı,

% 8 Kimyasal ürünlerin imalatı,

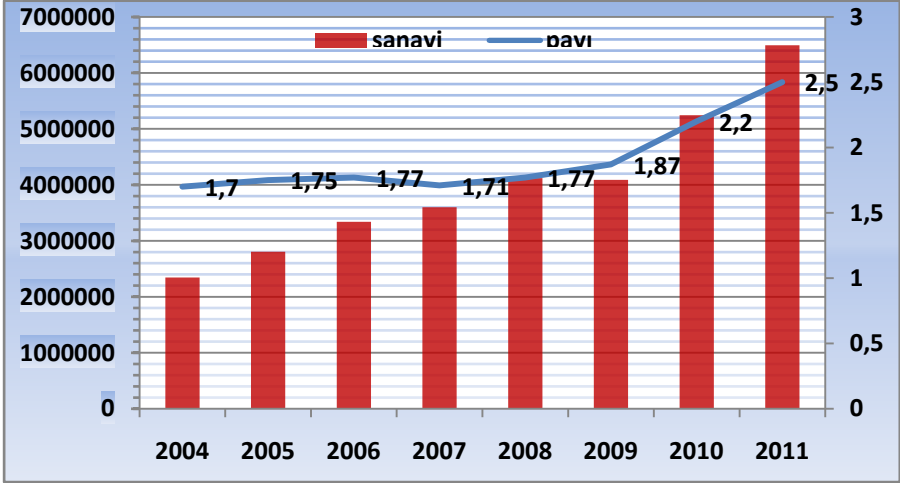
% 7 Deri ürünlerin imalatı,

% 5 Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı,

- % 3 Fabrikasyon metal ürünleri imalatı, makine teçhizatı hariç;
- % 3 Diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı
- % 2 Kağıt ve kağıt ürünleri imalatı,
- % 2 Ana metal sanayi
- % 2 Diğer madencilik ve taşocakçılığı
- % 2 Mobilya imalatı,
- % 1 Kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı,
- % 1 Elektrikli teçhizat imalatı,
- % 1 Motorlu kara taşıtı, treyler (römork) ve yarı treyler (yarı römork) imalatı
- % 1 Ağaç ve mantar ürünleri imalatı (mobilya hariç)
- % 1 Diğer imalatlar,
- % 7 Diğer (İçecek imalatı, Metal cevherleri madenciliği, Kayıtlı medyanın basılması ve çoğaltılması, Bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatı, Diğer ulaşım araçlarının imalatı, Elektrik, gaz, buhar ve havalandırma sistemi üretim ve dağıtımı, Temel eczacılık ürünlerinin ve eczacılığa ilişkin malzemelerin imalatı, Ham petrol ve doğal gaz çıkarımı ve saha arama ve tetkiki hariç petrol ve gaz çıkarımı ile ilgili hizmetler)

Ayrıca şuan Gaziantep iline ait I. , II. , III. ve IV. Etap organize sanayi, Nizip Organize sanayisi ve Besi organize sanayisi olmak üzere 6 tane organize sanayi mevcut olup 7.organize sanayi de V. Etap olarak Gaziantep-Kilis Polateli arasına yapılması planlanmaktadır.

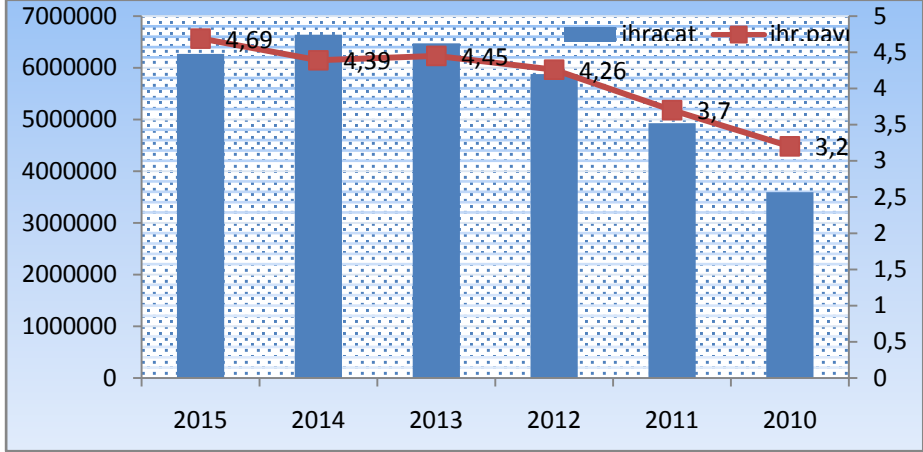
Grafik-2. Gaziantep İlinin Sanayi Üretim Rakamları ve Türkiye Sanayisindeki Payı



Kaynak: TÜİK

2004-2011 yılları arasında Türkiye'nin sanayi üretim rakamlarında 2008 yılı (2008 finansal krizi nedeniyle) haricinde tüm yıllarda sanayi üretimi artmıştır. Buna uyumlu olarak Gaziantep ilinin Türkiye sanayisindeki payı da özellikle 2009 yılından sonra ciddi bir artış göstermiştir. Bu da Gaziantep ilinin ekonomik önemini göstermektedir.

Grafik-3. Gaziantep İlinin İhracat Rakamları ve Türkiye İhracatındaki Payı



Kaynak: TİM

Grafik-3'te Gaziantep ilinin 2010-2015 yılları arasındaki 6 yıllık ihracat rakamları ve Türkiye ihracatındaki payı gösterilmiştir. 2010 yılından sonra 2014'teki çok az düşüş haricindeki Gaziantep ilinin Türkiye ihracatındaki payının sürekli artış gösterdiği görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

KALKINMA AJANSLARININ KOBİ'LER TARAFINDAN

FARKINDALIĞI: GAZİANTEP ÖRNEĞİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, kamu ve özel işletmelere ait finansal ve teknik destek sağlayarak bölgelerarası gelişmişlik dengesizliğinin giderilerek ülke kalkınmasının sağlanması amacıyla kurulan Kalkınma Ajanslarının bu temel amaçlarına ulaşip ulaşmadığının Gaziantep ilinde KOBİ'lere yapılan anket çalışmasıyla tespit edilmesidir. Bu

noktada, çalışma Kalkınma Ajanslarının gelecekte yapacakları çalışmada yol gösterici olması bakımından önem arz etmektedir.

4.2.Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, araştırmanın birincil verilerini Gaziantep'te faaliyet gösteren KOBİ'lerle üyüze görüşme yoluyla 800 anket dağıtımı yapılmıştır. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar ve istatistiki veriler ise çalışmanın ikincil verilerini oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklem hacmi aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanmıştır (Weiers, 2008:300):

$$n = \frac{q * p * \left(\frac{Z_{\alpha}}{d}\right)^2}{1 + \frac{1}{N} * \left[q * p * \left(\frac{Z_{\alpha}}{d}\right)^2 - 1 \right]} + p$$

p: Anakütlede gözlenen X'in oranı

q: (1-p) değeri

N: Anakütle hacmi

n: Örneklem hacmi

Z_{α} : $\alpha=0.05$ için 1.96.

d: kabul edilebilir hata oranı

Yukarıdaki formülde, p ve q değerleri genel olarak bilinmemektedir. Bu nedenle anaktüleyi en iyi temsil edecek örneklem seçimi için başarı oranı (anakütlede gözlenen X olayının oranı) $p=0,05$ olarak kabul edilir. Anakütlenin 5000 olduğu ve %90 güven seviyesinde, %3 kabul edilebilir hata oranı ile formüle göre 654 adet işletme ile anket yapılması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada, Gaziantep'te faaliyet gösteren KOBİ'lere 800 anket dağıtımı yapılmıştır. Bu 800 anketin 689'u firmalar tarafından cevaplandırılmıştır. Yani bu sayı yapılması gereken örneklem hacminin karşılığıdır. İşletmelerin anketlere katılım oranı yaklaşık % 86'dır. Yapılan anketler SPSS 18.0 programında analiz edilmiştir. Bu analiz kapsamında Reliability Tests (Güvenilirlik Testi), Geçerlilik Analizi ve Frekans analizi ile çalışma yapılmıştır.

4.3. Araştırmanın Bulguları

4.3.1. Hipotezler

Kalkınma Ajanslarının KOBİ'ler Tarafından Farkındalığının tespiti için işletmelere yapılan anket çalışmasında ulaşılmış amaçlanan hipotezler şunlardır:

H₁: Kalkınma Ajansının bölgesel kalkınmada ve ülke ekonomisinin kalkınmasında önemli bir rolü vardır.

H₂: Kalkınma ajanslarının verdiği desteklerin işletmemin finansman sorununu tam olarak karşılamaktadır.

H₃: Kalkınma Ajanslarının kendilerini tam olarak piyasaya tanıtmaktadırlar.

H₄: İşletmelerin Ajanstan almak istediği desteklerin vade yapısı işletmelere uygundur.

H₅: Kalkınma Ajanslarının çalışma performansı yeterlidir.

H₆: Kalkınma Ajanslarının resmi yazışma ve prosedürleri uzun ve karışıktır.

H₇: Kalkınma ajanslarının proje ve destek değerlendirme sürecini çok uzundur.

H₈:Kalkınma Ajansları verdikleri desteklerde objektif davranmaktadırlar.

H₉:Kalkınma Ajanslarının mevcut faaliyet gösteren işletmelerden ziyade, yeni kurulan işletmelere daha fazla destek vermektedir.

H₁₀:Kalkınma Ajansları çalışanlarının kurum ve kuruluşlara olan ilgisi yeterlidir.

H₁₁:Kalkınma Ajanslarının tüm işletmelere yaklaşımı eşittir.

H₁₂:Kalkınma Ajansları işletmeleri ve kurumları girişim ve yeni proje anlamında geliştirir.

H₁₃: Kalkınma Ajansları verdikleri desteklerde bölgenin sosyo-ekonomik değerlerini göz önünde bulundurmaktadır.

H₁₄: Kalkınma Ajansları bölgeye yabancı yatırımcıların yatırım yapmasını kolaylaştırır.

H₁₅:Kalkınma Ajanslarının bölgesel ekonomik gelişmişlik farkının ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır.

H₁₆: Anket çalışması uygulanan işletmeler Kalkınma Ajanslarının diğer KOBİ'lere de tavsiye etmektedir.

4.3.2. Anket Formu

İşletmelere uygulanan anket formu iki kısımdan oluşmaktadır ve işletmelere toplamda 23 soru sorulmuştur. Birinci bölümde, işletmelerin özelliklerin belirten, işletmeleri tanımlayan tanımlayıcı sorular sorulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde ise, işletmelerin gözünden Kalkınma Ajanslarını görmek için işletmelere açıklayıcı sorular sorulmuştur. Açıklayıcı sorular için; 1- Kesinlikle katılıyorum,

2- Katılıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılmıyorum, 5- Kesinlikle katılmıyorum şeklinde beş aralıklı Likert Ölçeği ile değerlendirmeleri istenmiştir.

4.3.3. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Araştırma neticesinde ulaşılan verilere, araştırmada ulaşılmak istenen amaçlar doğrultusunda gerekli görülen istatistik analizleri uygulanmıştır.

4.3.3.1. Güvenilirlik Test Sonuçları

Tablo 3. Durum Gelişim Özeti

		N	%
DURUMLAR	Geçerli	689	100,0
	Hariç Tutulan	0	,0
	Toplam	689	100,0

Tablo-3'ten anlaşıldığı üzere, işletmeler tarafından cevaplandırılan 689 anket çalışmasının tamamı analize dâhil edilmiştir, hariç tutulan veya geçersiz olan bir anket çalışması yoktur.

Tablo 4. Güvenilirlik Testleri

Cronbach's	Standartlaştırılmış Ögelere Dayalı Cronbach	Ögelerin Sayısı
,757	,763	23

Tablo-4'e bakıldığında, işletmelere uygulanan anket sorularının yaklaşık % 76 güvenilir olduğu görülmektedir. Cronbach Alpha değerinin çoğunlukla % 70'in üzeri olması arzu edilir (Eymen, 2007: 74-80). Bu da işletmelere uygulanan soruların ve cevapların objektif bir niteliğe sahip olduğunun göstergesidir.

4.3.3.2. Ankete Katılan İşletmelere (Tanımlayıcı Sorulara) Ait İstatistikler

Ankete katılan işletmelerin % 52,2 gibi büyük çoğunluğu 10 yıl ve daha fazla süre faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu da ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğunun 2006 yılında resmen kurulan Kalkınma Ajanslarını kurulduğu tarihten itibaren var olduklarını göstermektedir. Ankete katılan işletmelerin % 41,8 'i ticaret işletmeleri, % 39,2'si üretim işletmeleri ve % 18,9'u hizmet işletmeleridir.

Ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğu yıllık aktif büyüklükleri 501.000 TL ve daha fazlasıdır. 172 işletmenin yıllık aktif büyüklüğü 151-500 bin TL arasındadır. 197 işletmenin yıllık aktif büyüklüğü 51-150 bin TL arasındadır. 54 işletmenin ise aktif büyüklüğü 1-50 bin TL aralığındadır.

Tablo 5. İşletmelere Tanımlayıcı İstatistikler

		Sıklık	Yüzde	Geçerli	Toplam
İşletmelere Ait Süre	1-3 yıl	78	11,3	11,3	11,3
	4-6 yıl	100	14,5	14,5	25,8
	7-9 yıl	151	21,9	21,9	47,8
	10 yıl ve üstü	360	52,2	52,2	100,0
	Toplam	689	100,0	100,0	
İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektör	üretim	270	39,2	39,2	39,2
	ticaret	289	41,8	41,8	81,0
	hizmet	130	19,0	19,0	100
	Toplam	689	100,0	100,0	
İşletmelerin Aktif Büyüklükleri	1000-50000	54	7,8	7,8	7,8
	51000-150000	197	28,6	28,6	36,4
	151000-500000	172	25,0	25,0	61,4
	501000 ve üstü	266	38,6	38,6	100,0
	Toplam	689	100,0	100,0	
İşletme Yöneticileri/ Ortaklarının Eğitim Durumu	ilköğretim	50	7,3	7,3	7,3
	lise	221	32,1	32,1	39,4
	üniversite	376	54,5	54,5	93,9
	lisansüstü	42	6,1	6,1	100,0
	Toplam	689	100,0	100,0	
İşletmelerin Satışları Artış Oranı	%1 ve altı	64	9,3	9,3	9,3
	%1-25	334	48,5	48,5	57,8
	%26-50	192	27,9	27,9	85,6
	%51-100	72	10,4	10,4	96,1
	%101 ve üstü	27	3,9	3,9	100,0
	Toplam	689	100,0	100,0	
Destek Alıp Almama Durumu	evet aldım	237	34,4	34,4	34,4
	hayır almadım	452	65,6	65,6	100,0
	Toplam	689	100,0	100,0	
Destek Alan İşletmelerin Destek Aldıkları Kurum/Kuruluşlar	KOSGEB	105	15,2	15,2	15,2
	Kalkınma ajansları	48	7,0	7,0	22,2
	TÜBİTAK	12	1,7	1,7	23,9
	AB	3	0,4	0,4	24,4
	Bakanlıklar	18	2,6	2,6	27,0
	Diğer	39	5,7	5,7	32,7
	Hiçbiri	452	65,6	65,6	98,3
	Kosgeb ve Tübitak	7	1,0	1,0	99,3
	Kal.Ajansı ve	5	0,7	0,7	100,0
	Toplam	689	100,0	100,0	

Ankete katılan işletme yönetici/ortaklarının %54,5 gibi büyük çoğunluğu üniversite mezunudur. %7,3 ilköğretim, %32,1 'i lise, %6,1'i ise lisansüstü mezunudur. Ankete katılan yönetici veya ortakların çoğunluğunun mezuniyet derecesinin lisans ve lisansüstü olması, anketörlerin kalkınma ajansları konusunda daha bilinçli olabileceklerini göstermektedir.

Ankete katılan işletmelerden 64'ü satışlarını %1 ve daha az; 334 işletme satışlarını %1-25; 192 işletme satışlarını %26-50; 72 işletme satışlarını %51-100; 27 işletme ise satışlarını %101 ve daha fazla oranda arttırmıştır.

Ankete katılan işletmelerin %65,6'sı herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek almamış, %34,4'ü destek almıştır. Bu da işletmelerin yabancı kaynak konusunda daha az alternatiften yararlandıklarını gösterir.

Ankete katılan işletmeler içerisinde destek alan 237 işletmeden 105'i KOSGEB'den, 48'i kalkınma ajanslarından, 12'si TÜBİTAK'tan, 3'ü Avrupa Birliğine bağlı projelerden, 18'i Bakanlıklardan, 7'si hem KOSGEB hem de TÜBİTAK'tan, 5'i hem kalkınma ajanslarından hem de TÜBİTAK'tan, 39'u ise bu kurumlarından dışında kalan diğer kurumlardan destek almıştır. Kalkınma ajanslarından destek alan işletmeler, ankete aktılan işletmelerin % 7'sini oluşturmaktadır.

4.3.3.2. Ankete Katılan İşletmelere Sorulan Açıklayıcı Sorulara Ait İstatistikler

Tablo 6. İşletmelere Açıklayıcı İstatistikler

		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kalkınma Ajanslarının Ülke ve Bölge Kalkınmasında Rolü	Sıklık	159	287	147	71	25
	Yüzde	23,1	41,7	21,3	10,3	3,6
Desteklerin Finansman Sorununu Karşılama Durumu	Sıklık	50	159	224	209	47
	Yüzde	7,3	23,1	32,5	30,3	6,8
Kalkınma Ajanslarının Kendilerini Piyasaya Tanıtma Durumu	Sıklık	25	123	164	265	112
	Yüzde	3,6	17,9	23,8	38,5	16,3
Kalkınma Ajansları Desteklerinin Vade Yapısı	Sıklık	28	212	241	171	37
	Yüzde	4,1	30,8	35	24,8	5,4
Kalkınma Ajanslarının Çalışma Performansları	Sıklık	40	143	198	232	76
	Yüzde	5,8	20,8	28,7	33,7	11
Kalkınma Ajanslarının Resmi İşlem ve Prosedür Süresi	Sıklık	126	253	190	99	21
	Yüzde	18,3	36,7	27,6	14,4	3
Kalkınma Ajanslarının Proje ve Destek Değerleme Süreci	Sıklık	113	264	202	88	22
	Yüzde	16,4	38,3	29,3	12,8	3,2
Kalkınma Ajansları Objektif Olma Durumu	Sıklık	57	168	246	148	70
	Yüzde	8,3	24,4	35,7	21,5	10,2
Kalkınma Ajanslarının Yeni Kurulan İşletmelere Daha Fazla Destek Vermesi	Sıklık	156	258	131	109	35
	Yüzde	22,6	37,4	19	15,8	5,1
Kalkınma Ajanslarının Çalışanlarının İşletmelere Olan İlgisi	Sıklık	30	166	228	199	66
	Yüzde	4,4	24,1	33,1	28,9	9,6
Kalkınma Ajanslarının İşletmelere Olan Yaklaşımı	Sıklık	30	166	219	194	80
	Yüzde	4,4	24,1	31,8	28,2	11,6
Kalkınma Ajanslarının İşletmeleri Projede Geliştirme Durumu	Sıklık	52	202	254	146	35
	Yüzde	7,5	29,3	36,9	21,2	5,1
Kalkınma Ajanslarının Verdikleri Desteklerde Bölge Değerlerine Bakışı	Sıklık	64	221	234	134	36
	Yüzde	9,3	32,1	34	19,4	5,2
Kalkınma Ajanslarının Yabancı Yatırımcıları Bölgeye Çekme Durumu	Sıklık	64	9,3	64	9,3	64
	Yüzde	194	28,2	194	28,2	194
Kalkınma Ajanslarının Bölge Gelişmişlik Farkının Kapanmasına Katkısı	Sıklık	69	216	244	126	34
	Yüzde	10	31,3	35,4	18,3	4,9
Kalkınma Ajanslarının Diğer KOBİ'lere Tavsiye Durumu	Sıklık	114	270	183	75	47
	Yüzde	16,5	39,2	26,6	10,9	6,8

Ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğu yani %64,8'i Kalkınma Ajanslarının ülke ve bölge ekonomisinin kalkınmasında önemli bir rolü olduğunu düşünmektedir.

Ankete katılan işletmelerin %30,4'ü Kalkınma Ajanslarının verdikleri desteklerin işletmelerin finansman sorununu karşıladığını düşünürken, % 37,1'i finansman sorununu tam olarak karşılamadığını düşünürken %32,5'i bu konuda fikir beyan etmemişlerdir.

Ankete katılan işletmelerin % 21,5'i Kalkınma Ajanslarının kendilerini piyasaya tam olarak tanıttığını düşünürken, % 54,8'i kendilerini iyi tanıtamadığını düşünmektedirler.

Ankete katılan işletmelerin %34,9'u Kalkınma Ajanslarının verdikleri mali desteklerde vade yapısının işletmelere uygun olduğunu düşünürken, % 30,2'si uygun olmadığını düşünmektedir. Kararsız kalanlar ise %35'tir.

Ankete katılan işletmelerin % 26,6'sı Kalkınma Ajanslarının çalışma performanslarının yeterli olduğunu düşünürken, % 43,7'si yeterli olmadığını düşünmektedir. İşletmelerin % 28,7'si ise görüş bildirmemiştir.

Ankete katılan işletmelerin % 55'i Kalkınma Ajanslarının verdikleri desteklerde resmi yazışma ve prosedürlerinin uzun ve karışık olduğunu düşünürken %17,4'ü uzun ve karışık olmadığını düşünmektedir.

Ankete katılan işletmelerin %54,7'si Kalkınma Ajanslarının proje ve destek değerlendirme sürecinin uzun olduğunu düşünürken, %16'sı uzun olmadığını düşünürken %29,3'ü herhangi bir fikir beyan etmemiştir.

Ankete katılan işletmelerin %32,7'si Kalkınma Ajanslarının objektid davrandıklarını düşünürken, %35,7'si kararsız kalmıştır. Kalkınma Ajanslarından destek alanlar, anket yapılan toplam işletmelerin yaklaşık %9'una denk geldiği için işletmeler fikir beyan etmemişlerdir.

Ankete katılan işletmelerin %60 gibi büyük çoğunluğu Kalkınma Ajanslarının mevcut faaliyet gösteren işletmelerden ziyade yeni kurulan işletmelere destek vermesi gerektiğini beyan ederken, %20,9'u bu görüşe karşı çıkmış, %19'u kararsız kalmıştır.

Ankete katılan işletmelerin % 28,5'i Kalkınma Ajansları çalışanlarının kurum ya da kuruluşlara olan ilgisinin yeterli olduğunu düşünürken, % 39,5'i yeterli olmadığını düşünürken % 33,1'i fikir beyan etmemiştir.

Ankete katılan işletmelerin % 28,5'i Kalkınma Ajanslarının tüm işletmelere yaklaşımının eşit olduğunu, % 39,8'i eşit olmadığını düşünürken, %31,8 'i kararsız kalmıştır.

Ankete katılan işletmelerin % 36,8'i Kalkınma Ajanslarının işletme ve kurumları girişim ve yeni proje anlamında geliştirirken % 26,3'ü bu görüşe katılmazken % 36,9 'u kararsız kalmıştır.

Ankete katılan işletmelerin % 41,4 'ü Kalkınma Ajanslarının verdikleri desteklerde bölgenin sosyo-ekonomik değerlerini göz önünde bulundurduğunu düşünürken, % 24,6'sı buna karşı çıkmıştır. Ankete katılanların %34'ü ise görüş bildirmemiştir.

Ankete katılan işletmelerin %37,5'i Kalkınma Ajansları bölgeye yabancı yatırımcıların yatırım yapmasını kolaylaştırdığını

förüşüne katılırken %29,2'si bu görüşe katılmamış, %33,4'ü kararsız kalmıştır.

Ankete katılan işletmelerin % 41,3 'ü Kalkınma Ajanslarının ana amaçlarından birisi olan bölgesel gelişmişlik farkının ortadan kaldırılmasına yardımcı olduğunu, % 23,2'ü etkisi olmadığını düşünmektedir. % 35,4'ü ise herhangi bir görüş sunmamıştır.

Ankete katılan işletmelerin % 55,7'si Kalkınma Ajanslarını diğer işletmelere de tavsiye ederken % 17,7'si tavsiye etmeyeceğini bildirmiştir. Ankete katılanların %26,6'sı ise kararsız kalmıştır.

4.3.3.3.Hipotezlerin Sınanması

Çalışmanın bu kısmında hipotezlerin sınanması Anova ve T-testiyle yapılacaktır. Parametriktestler arasında kullanılabilir olan bu testlerin t-testi; iki bağımsız örneklem iki bağımsızörneklem ortalamaları arasındaki farkın; anova testi ise, bağımsız üç veya daha fazlaörneklem ortalaması arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığınısınamak amacıyla geliştirilmiştir (Bayram, 2004: 80-99).

H₁: Kalkınma Ajansının bölgesel kalkınmada ve ülke ekonomisinin kalkınmasında önemli bir rolü vardır.

Tablo 7. Hipotez 1 Sınaması

		Kareler	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Aktif	Gruplar	12,685	4	3,171	3,266	,011
	Gruplar İçinde	664,107	684	,971		
	Toplam	676,792	688			
Eğitim	Gruplar	8,075	4	2,019	4,017	,003
	Gruplar İçinde	343,756	684	,503		
	Toplam	351,832	688			
Satış Artış	Gruplar	19,148	4	4,787	5,578	,000
	Gruplar İçinde	586,997	684	,858		
	Toplam	606,145	688			
Destek Kuruluş	Gruplar	165,158	4	41,289	7,504	,000
	Gruplar İçinde	3763,678	684	5,502		
	Toplam	3928,836	688			
Süre	Gruplar	15,003	4	3,751	3,461	,008
	Gruplar İçinde	741,299	684	1,084		
	Toplam	756,302	688			

Sig. Değerleri dikkate alındığında bu değer 0,05 altında olması üzerinde durulan soru ile aralarında ilişki olduğunu gösterir. Sig. değeri 0'a yaklaştıkça aradaki ilişkinin daha kuvvetli olduğunu gösterir.

Kalkınma Ajanslarının bölgesel kalkınmada ve ülke ekonomisinin kalkınmasında önemli bir rolü olduğunu düşünen işletmeler aktif büyüklüklerine, yönetici/ortaklarının eğitim seviyelerine, destek aldıkları kuruluşlara ve faaliyet gösterdikleri süre açısından işletmeler arasında kuvvetli anlamlılık vardır. Yani bu faktörler ele alındığında, Kalkınma Ajanslarının bölgesel ve ülke ekonomisi açısından farklılık olduğunu düşünmektedir. Bu sebeple hipotez 1 kabul edilir.

H₂: Kalkınma ajanslarının verdiği desteklerin işletmemin finansman sorununu tam olarak karşılamaktadır.

Tablo 8. Hipotez 2 Sınaması

		Kareler	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Aktif	Gruplar	11,074	4	2,768	2,844	,023
	Gruplar	665,719	684	,973		
	Toplam	676,792	688			
Eğitim	Gruplar	5,781	4	1,445	2,857	,023
	Gruplar	346,051	684	,506		
	Toplam	351,832	688			
Destek Kuruluş	Gruplar	220,107	4	55,027	10,149	,000
	Gruplar	3708,729	684	5,422		
	Toplam	3928,836	688			

Kalkınma ajanslarının verdiği desteklerin işletmemin finansman sorununu tam olarak karşılamayıp karşılamadığı hususu ankete katılan işletmelerde aktif büyüklüklerine, yönetici/ortaklarının eğitim seviyelerine ve destek aldıkları kuruluşlar açısından farklılık arz etmektedir. Bu bakımdan bu faktörler açısından hipotez 2 işletmeler arasında önemli farklılıklar oluşturduğu için hipotez 2 kabul edilir.

H₃: Kalkınma Ajanslarının kendilerini tam olarak piyasaya tanıtmaktadırlar.

Tablo 9. Hipotez 3 Sınaması

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Eğitim	Gruplar	5,870	4	1,467	2,901	,021
	Gruplar	345,962	684	,506		
	Toplam	351,832	688			
Destek Kuruluş	Gruplar	143,837	4	35,959	6,498	,000
	Gruplar	3784,999	684	5,534		
	Toplam	3928,836	688			

Kalkınma Ajanslarının kendilerini tam olarak piyasaya tanıtır tanıtamadıkları sorusu ankete katılan işletmeler arasında yönetici/ortakların eğitim durumları ve destek aldıkları kuruluşlar

açısından farklılık görülmektedir. Bu iki faktör ile hipotez arasında anlamlı farklılık vardır. Yani Hipotez 3 kabul edilir.

H₄: İşletmelerin Ajanstan almak istediği desteklerin vade yapısı işletmelere uygundur.

Tablo 10. Hipotez 4 Sınaması

		Kareler	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Eğitim	Gruplar	7,523	4	1,881	3,736	,005
	Gruplar	344,309	684	,503		
	Toplam	351,832	688			
Destek Kuruluş	Gruplar	109,586	4	27,397	4,907	,001
	Gruplar	3819,250	684	5,584		
	Toplam	3928,836	688			

Kalkınma Ajanslarından alınacak desteklerin işletmelerin vade yapısına uygun olup olmadığı sorusu ile işletmelerin ortaklarının/yöneticilerinin eğitim durumları ve işletmelerin destek aldıkları kuruluşlar ile arasında kuvvetli bir anlamlı ilişki vardır. Yani eğitim durumları ve destek alınan kuruluşlar, Kalkınma Ajanslarından alınan desteklerin vade yapısı ile ilişkilidir. Yani hipotez 4 kabul edilir.

H₅: Kalkınma Ajanslarının çalışma performansı yeterlidir.

Tablo 11. Hipotez 5 Sınaması

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Süre	Gruplar Arasında	9,358	4	2,340	2,142	,074
	Gruplar İçinde	746,944	684	1,092		
	Toplam	756,302	688			
Eğitim	Gruplar Arasında	5,861	4	1,465	2,897	,021
	Gruplar İçinde	345,970	684	,506		
	Toplam	351,832	688			
Satış Artış	Gruplar Arasında	10,199	4	2,550	2,926	,020
	Gruplar İçinde	595,946	684	,871		
	Toplam	606,145	688			
Destek Kuruluş	Gruplar Arasında	221,250	4	55,312	10,204	,000
	Gruplar İçinde	3707,586	684	5,420		
	Toplam	3928,836	688			

Kalkınma Ajanslarının çalışması performansı sorusu ile işletmelerin ortaklarının/yöneticilerinin eğitim durumları, işletmelerin satışlarını artırma oranları ve destek aldıkları kuruluşlar ile aralarında anlamlı bir ilişki vardır. Yani hipotez 5 kabul edilir.

H₆: Kalkınma Ajanslarının resmi yazışma ve prosedürleri uzun ve karışıktır.

Tablo 12. Hipotez 6 Sınaması

		Kareler	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Sektör	Gruplar	4,930	4	1,233	2,270	,060
	Gruplar	371,430	684	,543		
	Toplam	376,360	688			
Aktif	Gruplar	10,311	4	2,578	2,645	,033
	Gruplar	666,482	684	,974		
	Toplam	676,792	688			
Destek Kuruluş	Gruplar	89,593	4	22,398	3,990	,003
	Gruplar	3839,243	684	5,613		
	Toplam	3928,836	688			

Kalkınma Ajanslarının resmi yazışma prosedürlerinin uzun ve karışık olması sorusu ile işletmelerin aktif büyüklükleri ve destek aldıkları kuruluşlar arasında anlamlı ilişki vardır. Yani bu soru işletmelerin aktif büyüklüklerine ve destek aldıkları kuruluşlara göre farklılık oluşturmaktadır. Hipotez 6 kabul edilir.

H₇: Kalkınma ajanslarının proje ve destek değerlendirme sürecini çok uzundur.

Tablo 13. Hipotez 7 Sınaması

		Kareler	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Süre	Gruplar	7,262	4	1,816	1,658	,158
	Gruplar	749,039	684	1,095		
	Toplam	756,302	688			
Sektör	Gruplar	8,412	4	2,103	3,909	,004
	Gruplar	367,948	684	,538		
	Toplam	376,360	688			
Aktif	Gruplar	9,268	4	2,317	2,374	,051
	Gruplar	667,524	684	,976		
	Toplam	676,792	688			
Eğitim	Gruplar	6,678	4	1,670	3,309	,011
	Gruplar	345,153	684	,505		
	Toplam	351,832	688			
Satış Artış	Gruplar	7,526	4	1,881	2,150	,073
	Gruplar	598,620	684	,875		
	Toplam	606,145	688			
Destek Kuruluş	Gruplar	134,163	4	33,541	6,046	,000
	Gruplar	3794,673	684	5,548		
	Toplam	3928,836	688			

Kalkınma Ajanslarının proje ve destek değerlendirme sürecinin çok uzun olduğu soru ile işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör, işletmelerin ortaklarının/ yöneticilerinin eğitim durumları ve destek aldıkları kuruluşlar ve destek aldıkları kuruluşlar ile aralarında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Yani bu soru sektöre, eğitim durumuna ve destek alınan kuruluşa göre farklılık oluşmaktadır. Yani hipotez 7 kabul edilir.

H₈: Kalkınma Ajansları verdikleri desteklerde objektif davranmaktadırlar.

Tablo 14. Hipotez 8 Sınaması

		Kareler	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Süre	Gruplar	13,327	4	3,332	3,067	,016
	Gruplar	742,975	684	1,086		
	Toplam	756,302	688			
Eğitim	Gruplar	6,077	4	1,519	3,006	,018
	Gruplar	345,754	684	,505		
	Toplam	351,832	688			
Destek Kuruluş	Gruplar	129,243	4	32,311	5,817	,000
	Gruplar	3799,593	684	5,555		
	Toplam	3928,836	688			

Kalkınma Ajanslarının verdikleri desteklerde objektif davranıp davranmadıkları sorusu ile İşletmelerin faaliyet gösterdikleri süre, işletmelerin ortaklarının/yöneticilerinin eğitim durumları ve destek aldıkları kuruluşlar arasında anlamlı ilişki söz konusudur. Yani bu soru bu 3 faktöre göre anlamlı farklılık oluşturmaktadır. Hipotez 8 kabul edilir.

H₉: Kalkınma Ajanslarının mevcut faaliyet gösteren işletmelerden ziyade, yeni kurulan işletmelere daha fazla destek vermektedir.

Tablo 15. Hipotez 9 Sınaması

		Kareler	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Eğitim	Gruplar	4,357	4	1,089	2,144	,074
	Gruplar	347,475	684	,508		
	Toplam	351,832	688			
Satış Artış	Gruplar	14,367	4	3,592	4,152	,002
	Gruplar	591,778	684	,865		
	Toplam	606,145	688			

Kalkınma Ajanslarının mevcut faaliyet gösteren işletmelerden ziyade, yeni kurulan işletmelere daha fazla destek verip vermediği sorusu ile işletmelerin satışlarını arttırma oranı ile arasında anlamlı bir

ilişki vardır. Yani bu soru işletmelerin satışlarını arttırma oranına göre anlamlı farklılık arz etmektedir. Yani hipotez 9 kabul edilir.

H₁₀:Kalkınma Ajansları çalışanlarının kurum ve kuruluşlara olan ilgisi yeterlidir.

Tablo 16. Hipotez 10 Sınaması

		Kareler	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Satış Artış	Gruplar	7,965	4	1,991	2,277	,060
	Gruplar	598,180	684	,875		
	Toplam	606,145	688			
Destek Kuruluş	Gruplar	102,945	4	25,736	4,601	,001
	Gruplar	3825,891	684	5,593		
	Toplam	3928,836	688			

Kalkınma Ajansları çalışanlarının kurum ve kuruluşlara olan ilgisini yeterli olup olmadığı sorusu ile destek alınan kuruluşlar arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Yani bu soru işletmelerin destek aldıkları kuruluşlara göre farklılık oluşturmaktadır. Hipotez 10 kabul edilir.

H₁₁:Kalkınma Ajanslarının tüm işletmelere yaklaşımı eşittir.

Tablo 17. Hipotez 11 Sınaması

		Kareler	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Eğitim	Gruplar	9,456	4	2,364	4,723	,001
	Gruplar	342,376	684	,501		
	Toplam	351,832	688			
Destek Kuruluş	Gruplar	90,314	4	22,578	4,023	,003
	Gruplar	3838,522	684	5,612		
	Toplam	3928,836	688			

Kalkınma Ajanslarının tüm işletmelere yaklaşımının eşit olup olmadığı sorusu ile işletmelerin ortaklarının/yöneticilerinin eğitim durumları ve destek aldıkları kuruluşlar arasında anlamlı ilişki söz konusudur. Yani işletmelere sorulan bu soru ile bu iki faktöre göre işletmeler arasında farklılık oluşturmaktadır. Hipotez 11 kabul edilir.

H₁₂:Kalkınma Ajansları işletmeleri ve kurumları girişim ve yeni proje anlamında geliştirir.

Tablo 18. Hipotez 12 Sınaması

		Kareler	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Aktif	Gruplar	13,489	5	2,698	2,778	,017
	Gruplar	663,303	683	,971		
	Toplam	676,792	688			
Eğitim	Gruplar	12,762	5	2,552	5,142	,000
	Gruplar	339,069	683	,496		
	Toplam	351,832	688			
Satış Artış	Gruplar	11,458	5	2,292	2,632	,023
	Gruplar	594,687	683	,871		
	Toplam	606,145	688			
Destek Kuruluş	Gruplar	113,139	5	22,628	4,050	,001
	Gruplar	3815,697	683	5,587		
	Toplam	3928,836	688			

Kalkınma Ajanslarının işletmeleri ve kurumları girişim ve yeni proje anlamında geliştirip geliştirmediğinin test edilmesi için işletmelere sorulan soru ile işletmelerin ortaklarının/yöneticilerinin eğitim durumları, işletmelerin aktif büyüklükleri, işletmelerin satışlarını artırma oranları ve destek aldıkları kuruluşlar faktörleri arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Yani hedef soru, bu 4 faktöre göre işletmeler arasında anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.Hipotez 12 kabul edilir.

H₁₃: Kalkınma Ajansları verdikleri desteklerde bölgenin sosyo-ekonomik değerlerini göz önünde bulundurmaktadır.

Tablo 19. Hipotez 13 Sınaması

		Kareler	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Süre	Gruplar	12,792	4	3,198	2,942	,020
	Gruplar	743,510	684	1,087		
	Toplam	756,302	688			
Aktif	Gruplar	14,265	4	3,566	3,682	,006
	Gruplar	662,527	684	,969		
	Toplam	676,792	688			
Destek Kuruluş	Gruplar	120,551	4	30,138	5,413	,000
	Gruplar	3808,285	684	5,568		
	Toplam	3928,836	688			

Kalkınma Ajanslarının verdikleri desteklerde bölgenin sosyo-ekonomik değerlerini göz önünde bulundurup bulundurmadığı sorusu ile işletmelerin faaliyet gösterdikleri süre, aktif büyüklükleri ve destek aldıkları kuruluşlar ile aralarında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Yani bu soru ile bu üç faktöre göre işletmeleri arasında anlamlı farklılık oluşturmaktadır. Hipotez 13 kabul edilir.

H₁₄: Kalkınma Ajansları bölgeye yabancı yatırımcıların yatırım yapmasını kolaylaştırır.

Tablo 20. Hipotez 14 Sınaması

		Kareler	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Aktif	Gruplar	9,683	4	2,421	2,482	,043
	Gruplar	667,110	684	,975		
	Toplam	676,792	688			
Satış Artış	Gruplar	9,804	4	2,451	2,811	,025
	Gruplar	596,341	684	,872		
	Toplam	606,145	688			
Destek Kuruluş	Gruplar	64,430	4	16,107	2,851	,023
	Gruplar	3864,406	684	5,650		
	Toplam	3928,836	688			

Kalkınma Ajanslarının bölgeye yabancı yatırımcıların yatırım yapmasını kolaylaştırması sorusu ile işletmelerin aktif büyüklükleri,

satışlarını arttırma oranları ve destek aldıkları kuruluşlar ile çok kuvvetli olmasa da bir anlamlılık söz konusudur. Bu faktörlere göre işletmeler arasında orta düzeyli bir anlamlılık söz konusudur. Hipotez 14 kabul edilir.

H₁₅: Kalkınma Ajanslarının bölgesel ekonomik gelişmişlik farkının ortadan kaldırılmasına yardımcı olmaktadır.

Tablo 21. Hipotez 15 Sınaması

		Kareler	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Sektör	Gruplar	6,081	4	1,520	2,808	,025
	Gruplar	370,279	684	,541		
	Toplam	376,360	688			
Eğitim	Gruplar	13,828	4	3,457	6,996	,000
	Gruplar	338,003	684	,494		
	Toplam	351,832	688			
Destek Kuruluş	Gruplar	63,894	4	15,973	2,827	,024
	Gruplar	3864,942	684	5,651		
	Toplam	3928,836	688			

Kalkınma Ajanslarının bölgesel ekonomik gelişmişlik farkının ortadan kaldırılmasına yardımcı olması sorusu ile işletmelerin faaliyet gösterdikleri sektör, işletmelerin ortaklarının/yöneticilerinin eğitim durumları ve destek aldıkları kuruluşlar arasında bir ilişki söz konusudur. Yani hedef olan bu soru bu 3 faktöre göre işletmeler arasında anlamlı farklılık oluşturmaktadır. Eğitim düzeyleri ile kuvvetli anlamlılık, diğer iki faktörle orta düzeyde bir anlamlılık söz konusudur. Hipotez 14 kabul edilir.

H₁₆: Anket çalışması uygulanan işletmeler Kalkınma Ajanslarının diğer KOBİ'lere de tavsiye etmektedir.

Tablo 22. Hipotez 16 Sınaması

		Kareler	df	Kareler Ort.	F	Sig.
Eğitim	Gruplar	6,599	4	1,650	3,268	,011
	Gruplar	345,233	684	,505		
	Toplam	351,832	688			
Destek Kuruluş	Gruplar	152,160	4	38,040	6,889	,000
	Gruplar	3776,676	684	5,521		
	Toplam	3928,836	688			

Anket çalışması uygulanan işletmelerin Kalkınma Ajanslarını diğer KOBİ'lere tavsiye etmesi sorusu ile işletmelerin ortaklarının/yöneticilerinin eğitim durumları ve destek aldıkları kuruluşlar arasında bir ilişki söz konusudur. Hedef bu soru ile bu iki soru arasında anlamlı farklılık söz konusudur. Yani bu soru bu iki faktöre göre işletmeler arasında anlamlı farklılık oluşturmaktadır. Hipotez 16 kabul edilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇ

Günümüzde işletmelerin temel problemlerinden bir tanesi de kaynak tedarigidir. Özellikle özkaynak yeterliliği düşük olan işletmeler ya faaliyetlerini kısıtlayarak küçülme yoluna gidecek ya da yabancı kaynak almak zorunda kalacaktır. Yabancı kaynak alacak işletmelerde arzu edilen minimum maliyetle yabancı kaynak bulmaktır. Ayrıca işletmeler bu doğrultuda çeşitli kurum ve kuruluşların verdikleri teşvik ve hibelerden de imakndâhilinde yararlanmak isteyeceklerdir.

Kalkınma Ajansları, kamu-özel sektör-STK'lar arasındaki koordinasyonu pekiştirmek, kaynakların verimli ve etkin kullanımını sağlamak, bölgesel ve yerel gelişimi desteklemek, bölge içi ve bölgeler arası gelişmişlik farkını azaltmak gayesiyle kurulmuş olan özgün teknik ve finansal bütçeye sahip olan, kâr amacı gütmeyen, tüzel kişiliğe sahip, uygulayıcı olmaktan ziyade daha çok organize eden ve destekleyici niteliğe sahip pşan birimlerdir.

Gaziantep ili de gerek sanayisi, gerek tarımsal ürünleri, gerekse yöresel ürünleriyle Türkiye'de ekonomik gelişmişlikte üst sıralarda yer alan bir ildir. Hatta Gaziantep İlinin Türkiye Sınai Üretim içindeki payına ve Türkiye'nin ihracat rakamlarındaki payına bakıldığında ortaya çıkan veriler bu tezimizi doğrulamaktadır.

Bu çalışmada Gaziantep ilinde faaliyet gösteren 800 KOBİ'ye anket çalışması yapılmış ve 689 KOBİ tarafından cevaplandırılmıştır. İşletmelere herhangi bir destek alıp almadıkları, Kalkınma Ajansından destek alıp almadıkları, almıyorlarsa bunun muhtemel sebeplerinin nelerden kaynaklandığına yönelik sorular sorulmuştur.

Ortaya çıkan sonuçlara göre;

- ✓ İşletmelerin çoğu faaliyet süresi 10 yıl ve üstünde olan işletmelerdir. Yani Kalkınma Ajanslarını kurulduğu tarihten itibaren faaliyettedir.
- ✓ İşletmelerin yaklaşık % 81 'i ticaret ve sanayi işletmesidir.
- ✓ Yine büyük çoğunluğu aktif büyüklüğü 150.000 TL'nin üstünde olan işletmelerdir. Anket sorularını cevaplayan işletme ortak/ yöneticilerinin büyük çoğunluğu lisans ve lisansüstü mezundur.

- ✓ Ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğu yıllık satışlarını % 50'ye kadar arttırabilmişlerdir.
- ✓ Ankete katılan işletmelerin 452 gibi büyük kısmı herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek almamışlardır.
- ✓ Destek alan işletmelerden çoğunluğu KOSGEB'den destek almıştır. Kalkınma Ajanslarından destek alan işletme sayısı 48'tir. Bu da demek oluyor ki anket yapılan işletmelerin sadece sadece yaklaşık %7 'si Kalkınma Ajanslarından destek almıştır.

5.2.ÖNERİLER

İşletmelere sorulan açıklayıcı sorulara ait sonuçlar ve gerekli çözüm önerileri şöyle açıklanabilir;

- ❖ Ankete katılan işletmelerin %64,8'i Kalkınma Ajanslarının bölgesel kalkınmada ve ülke ekonomisi kalkınmasında önemli bir rolü olduğunu düşünmektedir.
- ❖ İşletmelerin (kararsız kalanlar dâhil) %70'sinden fazlası Kalkınma Ajanslarının verdikleri desteklerin firmaların finansal sorununun tam olarak karşılayamadığını düşünmektedir. Özellikle bu durumda sektörü finanse eden finansal kuruluşların işletmelerin taleplerini de göz önünde bulundurarak verdikleri destekleri revize etmeleri ve çeşitlendirmeleri gerekmektedir.
- ❖ Ankete katılan işletmelerin yarısından fazlası Kalkınma Ajanslarının kendilerini piyasaya tam olarak tanıtamadıklarını ifade etmektedir. Bu doğrultuda Kalkınma Ajanslarının gerek yazılı gerek görsel basın yoluyla, çeşitli eğitim-seminerler yardımıyla, Ticaret odaları gibi STK'larla birlikte ortak tanıtım

toplantıları yaparak kendilerini piyasaya daha aktif tanıtılmaları gerekmektedir.

❖ Herhangi bir fikir beyan etmeyen işletmeler dikkate alınmadığında, diğer işletmelerin çoğu Kalkınma Ajanslarının verdikleri desteklerin vade yapısının kendilerine uygun olduğunu düşünmektedir.

❖ Ankete katılan işletmelerin (kararsızlar dışında) büyük çoğunluğu Kalkınma Ajanslarının çalışma performansını yeterli bulmamaktadır. Bunda en önemli etken, Kalkınma Ajanslarının piyasa tarafından tam olarak bilinmemesinden kaynaklandığı söylenebilir.

❖ Ankete katılan işletmelerin %55'i Kalkınma Ajanslarının resmi prosedür ve yazışmalarının uzun ve karışık olduğunu düşünmektedir. Bu doğrultuda gerek Kalkınma Ajansları gerekse diğer finansal kuruluşların elektronik ortamda işlemleri uygulayıp hem süreci hızlandırıp hem de imkândâhilinde bürokratik karmaşıklığı çözümler sunmalıdırlar.

❖ Ankete katılan işletmelerin % 54,7'si Kalkınma Ajanslarının proje ve destek değerlendirme sürecinin çok uzun olduğunu düşünmektedirler. İşletmeler için arzu edilen, minimum maliyetli ve kısa sürede uzun vadeli yabancı kaynak tedarik etmektir. Bu amaç doğrultusunda, süreci en kısa sürede gerçekleştirerek işletmeleri kısa sürede desteklemelidirler.

❖ Kararsız kalanlar dışında Kalkınma Ajanslarının verdikleri desteklerde objektif davranıp davranmadıklarını düşünenler

neredeysi eşittir.Burada Kalkınma Ajanslarının objektif dabrılmadığını düşünen işletmeler için, bu kanyı değiştirmek için bankaların kredi değerleme süreci gibi daha şeffaf ve kamuya açık değerleme kriterleri belirleyebilirler.

❖ Ankete katılan işletmelerin % 60'ı Kalkınma Ajanslarının mevcut işletmelerden ziyade yeni kurulan işletmelere destek vermeleri gerektiğini beyan etmişlerdir. Bu doğrultuda Kalkınma ajansları özellikle Risk Sermayesi olarak adlandırılan piyasaya yeni giren genç girişimcileri de desteklemelidirler.

❖ Ankete katılan işletmelerin çekimser kalanlar dışında değerlendirilmesi yapıldığında büyük kısmı Kalkınma Ajanslarının kurum ve kuruluşlara olan ilgisini yeterli bulmamaktadırlar. Aslında Kalkınma Ajansları alanlarında nitelikli, donanımlı, iletişim güçlü personellerle çalışmaktadırlar. Kalkınma ajanslarının personel alım şartları bu söylediklerimizi desteklemektedir. Ancak Kalkınma Ajanslarının çalışanları kendilerini ve kurumlarını tam olarak tanıtamadıkları için böyle bir kanı oluşmuştur. Bu konuda tanıtım çalışmaları bu iletişim sıkıntısı ortadan kaldıracaktır.

❖ Ankete katılan işletmelerin çekimser kalanlar dışında değerlendirilmesi yapıldığında % 39,8 gibi büyük çoğunluğu Kalkınma Ajanslarının tüm işletmelere yaklaşımının eşit olmadığını düşünmektedirler. Daha önce bahsedildiği gibi, daha şeffaf ve kamuya açık değerlemeler bu sorunun önüne geçecektir.

- ❖ Ankete katılan işletmelerin çoğu işletmeleri yeni proje ve gelişim anlamında Kalkınma Ajanslarının katkılarının olacağı kanaatindedir. Bu doğrultuda işletmelerle gerekirse birebir toplantılar yapmalıdırlar.
- ❖ Ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğu Kalkınma Ajanslarının verdikleri desteklerde bölgenin sosyo-ekonomik değerlerini göz önüne aldığını düşünmektedirler. Bu da aslında Kalkınma Ajanslarının bölge tarafından benimsendiğini göstermektedir.
- ❖ Ankete katılan işletmelerin çoğu Kalkınma Ajanslarının bölgeye yabancı yatırımcı çekmede rolü olduğunu düşünmektedir. Bu doğrultuda, yabancı dil bilgisi çok iyi olan Kalkınma Ajansı personellerinin farklı dillerde bölge tanıtım video/katalogları hazırlayarak Ekonomi/Kültür Bakanlığıyla ortak çalışmalar yürütmelidirler.
- ❖ Kararsız kalanlar dışında ankete katılan işletmelerin büyük çoğunluğu Kalkınma Ajanslarının temel amaçlarından olan bölgesel ekonomik gelişmişlik farkının ortadan kaldırılmasında yardımcı olacağı kanaatindedir.
- ❖ Ve son olarak ankete katılan işletmelerin % 55,7 gibi büyük çoğunluğu Kalkınma Ajanslarının diğer işletmelere tavsiye etmektedirler. Bu da ankete katılan işletmelerin Kalkınma Ajanslarını gerek işletme gerek bölge ve gerekse ülke ekonomisinin gelişmesinde bir katkı sağladığı inancını doğrulamaktadır.

Son olarak Őunu söylemek gereklidir ki, ankete katılan işletmelerin yaklaşık % 30 -35 civarı açıklayıcı sorularda kararsız kalmışlardır. Bunun en büyük sebebi, Kalkınma Ajanslarının piyasada tam olarak tanınmamalarından kaynaklanmaktadır. Kanaatimize göre Kalkınma Ajanslarının ilk önem vermeler gereken tanıtım faaliyetleri olacaktır. Bu noktada gerek yazılı/ görsek basın gerek Kamu Spotu ile gerek işletmelere tanıtım günleriyle birebir işletmelere gidip görüşmeler yaparak piyasadaki tanınabilirliğini arttırmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, O. (2014), *Kalkınma Ajansları ve Ülkemizdeki Uygulaması*, Erişim Tarihi: 03.10.2018, Erişim Linki: <http://www.okanacar.com/search?q=kalk%C4%B1nma>
- Ağralı O. (2014), *Kalkınma Ajanslarının Bölge ve İl Kalkınmasındaki Rolü: Bakave Isparta Örneği*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta
- Ahiler Kalkınma Ajansı (2018), *Kalkınma Ajansı Nedir?*, Erişim Tarihi: 31.08.2018, Erişim Linki: <http://ahika.gov.tr/kalkinma-ajansi-nedir>.
- Arslan E. (2010), *Kalkınma Ajansları Ve Kalkınma Ajanslarının Türkiye -Ekonomisine Beklenen Katkıları*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya
- Arslan K. (2005), *Bölgesel Kalkınma Farklılıklarının Giderilmesinde Etkin Bir Araç: Bölgesel Planlama ve Bölgesel Kalkınma Ajansları*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 4 (7), 275-294
- Bayram, N. (2004), *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı (2018), *Güdümlü Proje Desteği*, Erişim Tarihi: 23.09.2018, Erişim Linki: <https://www.bebka.org.tr/kurumsal/gudumlu-proje-destegi-69>.
- Berber M., Çelepci E. (2005), *Türk Bölgesel Kalkınma Politikalarında Yeni Arayışlar: Kalkınma Ajansları ve Türkiye'de Uygulanabilirliği*, *Bildiriler Kitabı*, 146-155.

- Bilim, Sanayi Ve Teknoloji Bakanlığı (2014), *Türkiye 81 İl Sanayi Durum Raporu*, Ankara, Erişim Tarihi: 31.08.2018, Erişim Linki: http://invest.in.malatya.gov.tr/en/files/02016-02-22_10-30-13-1456129813.pdf.
- Cameron, G.,Danson, M. (2000), *TheEuropeanPartnership Model andtheChanging Role of Regional Development Agencies: A Regional Development andOrganisationPerspective*, 11-36.
- Devlet Planlama Teşkilatı (2008), *Kalkınma Ajansları Proje ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği*, 27048.
- Dinler, Z. (1994), *Bölgesel İktisat*, Ekin Kitabevi, Bursa, 309-310.
- Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı (2018), Faiz Desteği ve Faizsiz Kredi Desteği, Erişim Tarihi: 21.09.2018, Erişim Linki: <http://www.dogaka.gov.tr/Destekler-detay.asp?D=11&Destekler=mali-destek-programi&DD=50&DesteklerDetay=faiz-destegi-ve-faizsiz-kredi-destegi>
- Engin, C. (2011), *Kalkınma Ajansları: Türkiye ve İngiltere Örnekleri*, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 3 (2), 65-77.
- Eymen, U. E. (2007), *SPSS 15.0 ile Veri Analizi*, İstatistik Merkezi.
- Gaziantep Kent Konseyi Yürütme Kurulu (2014), *Gaziantep'teYaşayan Suriyeli Misafirlere İlişkin Rapor*, Gaziantep
- Güney, Z. (2010), *Dünya'da ve Türkiye'de Bölge Kalkınma Ajansları*, Ziya Güney Yerel Vizyon, Erişim: http://www.ziyaguney.com/index.php?option=com_content&view=article&id=831:dunyada-ve-tuerkyede-boelge-

kalkinmaajanslari&catid=54:aratrma-ve-raporlar&Itemid=220
(06.04.2011).

Hughes, J.T. (1998), *The Role of Development Agencies in Regional Policy: An Academic and Practitioner Approach*, 35 (4), 618-620.

Işık N., Baysal D., Ceylan O. (2010), *Bölgesel Kalkınma Farklılıklarının Giderilmesinde Bir Politika Aracı Olarak Kalkınma Ajansları*, Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 3 (2), 1-18.

İpekyolu Kalkınma Ajansı (2016) , *2015 Yılı Faaliyet Raporu*,

İpekyolu Kalkınma Ajansı (2018), *Sanayi*, Erişim Tarihi: 31.08.2018,
Erişim Linki: <https://www.ika.org.tr/Sanayi-icerik-65.html>.

İpekyolu Kalkınma Ajansı (2018), *Invest In Gaziantep (Sektörel)*,
Erişim Tarihi: 13.10.2018, Erişim Linki:
<http://investingaziantep.gov.tr/>.

Kalkınma Ajansları Proje Ve Faaliyet Destekleme Yönetmeliği
(2008), *27048 Sayılı Kanun İkinci Kısım 25.Madde*, Erişim
Linki: http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2008/11/2_0081108-3.htm

Karaca, Y. (2013), *Yönetişim Perspektifinden Kalkınma Ajansları: Ankara Ve Güney Ege Kalkınma Ajansı Örnekleri*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 93, Aydın.

Karacadağ Kalkınma Ajansı (2018), *Doğrudan Faaliyet Desteği*,
Erişim Tarihi: 31.08.2018, Erişim Linki:

[https://www.karacadag.gov.tr/destekler/8/ doğrudan-faaliyet-destegi](https://www.karacadag.gov.tr/destekler/8/doğrudan-faaliyet-destegi).

- Kaya, K. (2007), *Bölgesel Kalkınmada Yeni Bir Model; Kalkınma Ajansları ve Türkiye’de Uygulanabilirliği*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 107.
- Kayasü, S., Yaşar, S.S. (2004), *Bölgesel Kalkınma Ajansları: Türkiye Üzerine Öneriler*, Kentsel Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu, 1, 348-357.
- Kayasü, S., Yaşar, S.S. (2006), *Avrupa Birliği’ne Üyelik Sürecinde Kalkınma Politikaları: Yasal ve Kurumsal Dönüşümler*, Ortadoğu Teknik Üniversitesi Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu, 199-215.
- Künye, N. (2014), *Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Bölgelerin Ekonomilerine Katkıları: Panel Veri Uygulaması*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Saral, Ö. (2014), *Kalkınma Ajanslarının Bölge Ekonomilerine Etkileri*, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Trabzon
- Seyidoğlu, M.A. (2015), *Bölgesel Kalkınmada Kalkınma Ajanslarının Rolü: Batman İli Üzerine Bir Uygulama*, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde
- Övgün, B. (2007), *Bir Politika Transferi Örneği: Kalkınma Ajansları*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 62 (3), Ankara

- Özen,P. (2005), *Bölge Kalkınma Ajansları*, GregClark, 2004, Trentino Konferansı
- Özkan Ç.,SaçılıkM.Y., YeşildağB. (2014), *Kalkınma AjanslarınınSürdürülebilir Bölgesel Turizmin Gelişimine Etkisi: GMKA Örneği*, KMÜ Sosyal veEkonomik Araştırmalar Dergisi 16 (27), 34-44.
- Parlak, B.,Özgür, H. (2002),*Avrupa Birliği ile Bütünleşme Sürecinde Türkiye’de Yerel Yönetimler*, I. Baskı, Alfa Yayınları, 257.
- Pehlivan, P. (2013), *Türkiye’de Kalkınma Ajanslarının Yerel Ekonomi Üzerine Etkileri: Zafer Kalkınma Ajansı Örneği* , Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (3), 412-439.
- Resmi Gazete (2006), *5449 Sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun*.
- Sandal, E.K. (2013), *Gaziantep İlinin Ekonomik Coğrafyasından Bir Kesit*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3 (6), 43-60.
- Sarıca, İ. (2001), *Türkiye’de Bölgesel Gelişme Politikaları ve Projeleri*, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi (1), s.154-204.
- Serhat Kalkınma Ajansı (2016), *50 Soruda Kalkınma Ajansları*, Erişim Tarihi: 31.08.2018, Erişim Linki: <http://www.serka.gov.tr/store/file/common/e6d99ad3a1cece331e245e650e631bdb.pdf>
- Serhat Kalkınma Ajansı (2018), *Ajans Destekleri*, Erişim Tarihi: 31.08.2018, Erişim Linki: <http://www.serka.gov.tr/sayfa-125-ajans-destekleri.html>

- Şehitkamil Kaymakamlığı (2018), *Gaziantep'in Genel Özellikleri, Gaziantep'in Yüzölçümü*, Erişim Tarihi: 15.10.2018, Erişim Linki: <http://www.sehitkamil.gov.tr/ilimiz-gaziantep>.
- Tamer, A. (2012), *Kalkınma Ajansları Mevzuatı*, Adalet Yayınları, 1. Baskı, 333-355.
- T.C.Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2012), *81 İl Durum Raporu*, Sanayi Genel Müdürlüğü, Ankara.
- T.C Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (2009), *Kalkınma Ajansları Destek Yönetimi Kılavuzu*, Bölgesel Gelişme ve Yapısal Uyum Genel Müdürlüğü, Ankara
- TİM (2018), *İhracat Rakamları*, Türkiye İhracatçılar Meclisi, Erişim Tarihi: 31.08.2018, Erişim Linki: <http://www.tim.org.tr/tr/ihracat-rakamlari.html>.
- Turan, M. (2005), *Bölge Kalkınma Ajansları: Nedir, Ne Değildir?*, Paragraf Yayınevi, Ankara, 185.
- Tutar F., Demiral M. (2007), *Yerel Ekonomilerin Yerel Aktörleri: Bölgesel Kalkınma Ajansları*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(1), 65-83.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2013) , *Seçilmiş Göstergelerle Gaziantep*, Türkiye İstatistik Kurumu, Erişim Tarihi: 25.05.2013 Erişim Linki: www.tuik.gov.tr, Ankara
- Türkiye İstatistik Kurumu (2018), *Temel İstatistikler*, Türkiye İstatistik Kurumu, Erişim Tarihi: Erişim Linki: <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, Ankara

- Türkiye İstatistik Kurumu (2018), *Dış Ticaret İstatistikleri*, Türkiye İstatistik Kurumu, Erişim Tarihi: 31.08.2018, Erişim Linki: http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1046, Ankara.
- Türkiye İstatistik Kurumu (2018), *Yıllara Göre İl Nüfusları*, Erişim Tarihi: 01.09.2018, Erişim Linki: www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=1590.
- Vurucu, A.N. (2013), *Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Bölgesel Eşitsizlik Üzerine Etkisi*, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Weiers, Ronald, 2008. *Introduction to Business Statistics*, 7th. South Western Cenage Learning, Yıldırım, M.M. (2015), *Türkiye’de Kalkınma Ajansları*, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Diyarbakır.
- Yüceyılmaz, H. (2007), *Avrupa Birliği Sürecinde Bölgesel Gelişmeler Ve Kalkınma Ajansları*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya, 51-52.

BÖLÜM 6:

SAĞLIK HİZMETLERİ SUNUMUNDA ETİK İLKELER

Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul BAYER

*Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Eğirdir Meslek Yüksekokulu
Yönetim Organizasyon Bölümü, ertugrulbayer@isparta.edu.tr*

Ayşe Nur KUYRUKÇU

*Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans*

GİRİŞ

Yaşamın her evresinde bireylerin yerine getirmesi gereken sorumluluklar vardır. Sorumlulukları yerine getirirken her bireyin uyması gereken bazı yükümlülükler bulunmaktadır. Bu yükümlülükler ise çoğunlukla etik ilkeler çerçevesinde belirlenmektedir. Etik ilkeler ile birlikte toplum düzeninin sağlanması ve toplum davranışlarının ölçülü ve hakkaniyetli bir hale getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle etik davranış, örgütlerin sürdürülebilirliğinin sağlaması için oldukça önemli hale gelmiştir.

Etik kavramı toplumun içinde barındırdığı, siyasal, hukuki, sosyal, ekonomik, kültürel vb. unsurlardan ayrı bir şekilde değerlendirilememektedir. Bu bağlamda etik kavramı da “hakikat” ve “iyi şeyler” yolunda olmayı gösterdiği için çok geniş bir çerçevede değerlendirilebilir. Yazılı olan ya da olmayan her kuralın yükümlülüğünde etik devreye girmektedir. Bu nedenle etik kavramı hem bireyin hem de tüm kurumların sorgulana bilirliliği açısından kayda değer bir unsurdur (Bayraktaroğlu vd.,2007:377-378).Bireylerin

ve kurumların itibarını etik davranışları ile ölçmek mümkündür (Brickley vd.,2002: 1822). Değişen ve gelişen bilgi düzeyi ile birlikte yaygınlaşan ve sağlık kurumları için önemli bir unsur haline gelen etik kavramının, hasta haklarının korunması ve yaygınlaştırılması, herkese eşit ve nitelikli sağlık hizmeti sunulması, sunulan sağlık hizmetinin ulaşılabilir olması bakımından, devlete, sağlık kurumlarına ve çalışanlarına yüklediği sorumluluk oldukça büyüktür(Dinç,2009:114).

1. ETİK KAVRAMI

“Etik” kavramı insan davranışlarının tümüyle ilişkilendirilebilecek bir kavram olup, Yunanca “ethos” sözcüğünden türetilmiş ve “davranış biçimini ifade eden karakter” anlamına gelmektedir (Keleş ve Hamamcı, 2002: 232).Etik kavramının kullanımı en az 2500 yıl önceye uzanmaktadır ve etik kavramı felsefenin ana dallarından birisini oluşturmaktadır (Brickley vd.,2002: 1821).Geçmişten günümüze etik disiplini birçok disiplin tarafından farklı çerçevelerde değerlendirilmiştir. Dolayısıyla, etik kavramına getirilen açıklamalar farklılıklar göstermektedir. “Etik” kavramı hukuk, ödev, sorumluluk, erdem, mutluluk, ilkeler, erişilen sonuç gibi kavramları sorgulamakta ve bu kavramlar etrafında şekillenmektedir (UNESCO,2008: 9-10). Etik, bireyin davranış ve eylemlerinde, güvenilirlik, saygılı olma, kanun ve yasalara karşı disiplinli davranma, başkalarına zarar vermeme ve beklenilenin dışına çıkmama gibi sorumluluk ve görevleri ele almaktadır. Kısacası “faydalı olma” veya “zarar verme” gibi davranış ve eylemlerin gerçekleştiği yerde etik kavramı devreye girmektedir (Aktaş, 2014:24).

Kuçuradi (2003: 8) etik kavramını; ahlak yani bireylerin birbirleri ile ilişkilerinde davranış tarzlarını belirlemelerini sağlayan davranış normları, yazılı normlar bütünü ve davranışlar hakkında doğrulanabilir/yanlışlanabilir bilgi ortaya koyan felsefe dalı olarak açıklamıştır.

Son zamanlarda etik kavramı ile ilgili çalışmaların artması, her kurumun kurumsal itibarını veya çalışanların mesleğini yüceltmek anlamında ortaya etik ilkeler koyması, etik kavramların kitle iletişim yoluyla daha çok aktarılması, etik davranışın öneminin her geçen gün yaygınlaştığını göstermektedir. Ortaya çıkarılan yönetmelik ve kanunlardaki yetersizlikler, toplumun etik değerleri göz ardı edip hakikatten uzaklaşması da etik kavramının son zamanlarda yaygınlaşmasının en büyük sebepleri olarak kabul edilebilir (Kaya,2015: 969)

2.ETİK AHLAK İLİŞKİSİ

Günümüzde yaşamın her alanında karşımıza çıkan etik ve ahlak kavramlarının aynı anlamı ifade ettikleri sanılmaktadır. Birbirleriyle bütünleşmiş bu kavramların yanlış kullanıldığı yerler de olabilmektedir. Fakat etik ve ahlak kavramı birbirinden farklı kavramlardır ve farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Etik ve ahlak kavramlarının ne olduğu konusunda bir anlam karmaşası yaşanmaktadır. Bunun sebebi ise kavramların hangi anlama geldiğine bakılmaksızın yorumlanması sonucu kavramların asıl anlamından uzaklaşmasıdır. Etik ve ahlak kavramlarının doğru bir şekilde ve gerçek anlamında kullanılması için, ne olduğunun sorgulanması,

irdelenmesi, yorumlanması, sentez ve analizlerinin yapılması gerekmektedir (Mahmutoğlu, 2009: 226).

Etik ile ahlak terimlerinin farklı olmalarının temel nedeni, etiğin bir ahlâk felsefesi olması, ahlâkın ise etiğin bir araştırma konusu olmasıdır. Ahlâk, kültürel değerlerle ilgili doğru ve yanlışlarla ilgili davranış tarzlarını ve bunlara uygun davranış gerekliliklerini belirlerken; etik ise daha soyut davranış kavramlarından anlaşılması gerekenleri belirler (Ülgen ve Mirze, 2004:442)

Toplumsal yaşamın düzenini sağlayan bir takım kurallar vardır. Bu kurallara uyum çoğunlukla etik davranış sayesinde olmaktadır. Bireylerin ve aynı zamanda birçok kurumun, toplumsal düzene ayak uydurması, diğer bireyler ve kurumlarla bilinçli bir ilişki oluşturabilmeleri açısından etik anlayışına sahip olmaları gerekmektedir. Toplum etik anlayışı açısından yetersiz ve niteliksiz olduğu zamanlarda ise sağlıksız bir toplum olarak adlandırılmaktadır. Daha dar anlamda baktığımızda etik davranış sergilemek bireyin kendi tercihine kalmış olabilmektedir. Fakat yinede etik toplumsal beklentileri karşılaması gerektiği için bireyin davranışlarını da etkilemektedir. Ahlak ise bireylerin olması gereken davranışları hakkındaki genel kurallardır. Etik ve ahlak kavramlarını karşılaştıracak olursak; etik yargılama ve akıl yürütmeden oluşan bir süreç iken ahlak da yaşanan bir olgudur. Bu doğrultuda ise ahlakı yaşanan bir olgu, etiği ise yaşanan bu olguyu sorgulayan felsefe olarak kabul edebiliriz (Tevrüz, 2007:2). Yani etik, bireyin yaşamı boyunca ortaya koyduğu tüm eylem ve davranışlarının ahlaki boyutta doğruluğunun değerlendirmesinden meydana gelmektedir (Aktaş,

2014:24).Bu bağlamda etik doğru ve yanlış davranışın teorik kısmı, ahlâk ise bu teorilerin uygulama kısmı olarak düşünüldüğü için, ahlaki ilkeler yerine etik ilkelerden bahsetmek daha doğru olacaktır(Özkalp ve Kirel, 2011:230).

3.KİŞİSEL ETİK

Martin Buber, kişisel etik sisteminin en önemli temsilcilerinden olup “bireyin içinden gelen ses (vicdan)”ın kişisel etiği oluşturan bir bütün olduğunu savunmaktadır. Kişisel etik, bireyin toplum içerisinde sergilediği davranışların, bireyin duruşuna nasıl yansıdığıyla ilgilenmektedir. Yani kişisel etik anlayışı bireyin olaylar karşısında verdiği tepkileri, çevreye verdiği zararı yada faydayı, etrafındakilere karşı aldığı tavrı, kısacası bireyin ahlaki davranışlarını teorik boyutta ele almaktadır. Ayrıca kişisel etik, bireylerin kendini fark etmesi,kendi kusurlarının bilincinde olup, kusurlarını düzeltmesi ve manevi yönlerini geliştirmesine olanak sağlaması bakımından bireylere ve bireylerin doğru karar almasına yardımcı olmaktadır (MEGEP, 2006: 10).

Meslekî Eğitim Ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesinde kişisel etiğin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (MEGEP, 2006:10):

- *Kişisel etik gerçeğin, doğrunun sadece zekâdan değil bireyin içinden geldiğini savunur,*
- *Doğruluk ve etik davranışlar herkesin içinde vardır,*
- *Kişisel etik bireyin kendisine dönmesini sağlar,*

- *Bireyin karşılaştığı durumlarda doğru ve yanlış kararlar vermesi kendi vicdanına bağlıdır,*
- *Bireyi amacına ulaştıracak davranış etik olmalıdır,*
- *Yaşamda belli kuralların olmadığı pek çok durum söz konusudur,*
- *Birey bir grupta yer aldığı için; haksızlığa göz yummaz,*
- *Birey özgürleştikçe kendi etik standartlarını geliştirir,*
- *Birey sadece kendi çabaları ile kusursuzluğa erişir, başkaları bunu kişi adına yapamaz,*
- *Bireyler hayatları boyunca geliştikleri için, yeni değerler edinirler.*

4.ETİK ÇEŞİTLERİ

Genel olarak etik çeşitleri mesleki, yönetsel ve örgütsel olmak üzere üç ayrı boyutta incelenmektedir (Aydın, 2012:4).

Öztürk (2010: 25), sağlık hizmetleri sunumunda etik ilkeleri; sağlık çalışanlarının bir meslek sahibi olması nedeniyle “mesleki etik”, sağlık kurumlarının bir örgütü oluşturması nedeniyle “örgütsel etik” ve her kurumda olduğu gibi sağlık kurumlarında da bir yönetici sınıfı olması nedeniyle “yönetsel etik” olarak sınıflandırılmıştır.

Etik çeşitlerinin farklı sınıflandırmaları olmakla birlikte, literatürde en çok mesleki, örgütsel ve yönetsel etik olarak sınıflandırıldığından dolayı; bu çalışmada da mesleki, örgütsel ve yönetsel etik boyutlarında değerlendirilmiştir.

4.1. Mesleki Etik

Belirli bir meslekte çalışan kişilerin yapmakla yükümlü oldukları, bireysel anlamda çalışanların davranışları konusunda bazı sınırlar koyan, bu sınırları aşan veya aşmaya çalışan, uygunsuz davranışlar sergileyen kişileri ise meslekten dışlayan, hizmet ideallerinin korunması kapsamında çalışma ortamında belli bir rekabet yaratmaya çalışan, her bir meslek mensubunun kendi içinde meydana getirdikleri mesleki ilkeler bütününe “mesleki etik”denmektedir (Aydın, 2012: 4).

Her mesleki alanda mevcut olan meslek etik ilkeleri ise mesleğin nasıl uygulandığına dair standartları belirlemektedir. Bu standartlar ortaya konulurken ya geçmişten kullanılagelen bir uygulamayı içermekte ya da yeni bir uygulama ortaya konulmaktadır. Ayrıca meslek etiği ilkeleri daha çok yazılı olarak sunulsa da bu ilkeler yazılı olmak mecburiyetinde değildir. Bu durum biraz da kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Meslek etiği ilkelerinin yazılı olarak gösterildiği toplumlar genellikle yazılı geleneklere sahiptir. Hipokrat Yemini, meslek etiği/ahlakı ilkelerinin temel örneklerinden biri olarak gösterilebilir(Arslan, 2001: 82).

Belirli bir işletmenin/kurumun, o kurumdaki çalışanların, işletmecinin, yöneticilerin ve toplumun sahip olduğu etik anlayışı, mesleki etiği oluşturan parçalardır. Bunun yanı sıra toplum, rakipler, müşteriler, devlet, yasa ve kanunlar meslek etiğini etkileyen unsurlardır.

Meslek etiğinin olumsuz olarak etkilendiği iki noktadan söz etmek mümkündür: etik ikilemler ve etik sapmalar. Etik ikilem, iki

farklı tarafın, iki farklı görüş ortaya atması ve bu iki tarafında ortaya attığı görüşlerin doğruluğunun sorgulanabilir olması şeklinde açıklanabilir. Yani her iki tarafın görüşü de doğru olabilir ve mantıklı çağrışımlar verebilir. İkinci olarak etik sapma ise, etik dışı karar almak demektir. Etik sınırının dışına çıkmak ve ahlaki boyuttan uzaklaşmak bizi etik saptmaya götürmektedir. Meslek etiği kapsamında ortaya çıkan bir diğer sorun da meslek etiği standartlarının belli bir sınır altına inmesidir. Toplumun, davranışları bakımından daha nitelikli hale gelmesi ve mesleğine hakim olup, mesleğin gerektirdiği yükümlülükleri yerine getirmesi ile bu sorunların önüne geçilebilir (İşgüden ve Çabuk, 2006:63).

Mesleki etik, çalışma ortamında hem çalışanlar arasında hem de çalışanlar tarafından işverene karşı bir güven oluşturmakta ve işyeri ortamında huzurun olmasını sağlamaktadır. Ayrıca mesleki etiğe sahip kişiler kendi menfaatlerinden çok toplum yararı için çaba göstermektedirler ve çalışma ortamında dengeli bir rekabette söz konusu olmaktadır. Bu nedenle kurumsal işleyişin bozulmaması ve kontrol mekanizmasının her zaman iyi bir şekilde yönetilmesi için mesleki etik ve ilkeleri iş hayatının içerisinde olmalıdır.

4.2. Yönetmelik Etik

Yönetmelik etik; yönetmelik kararların verilmesinde tutarlı, tarafsız ve gerçeklere dayalı olmayı; bireylerin varlık ve bütünlüğüne saygıyı; herkes için en iyi olacak eylemlerin seçilmesini ve eylemlerde adalet, eşitlik, tarafsızlık, dürüstlük, sorumluluk, saygı, açıklık, sevgi, demokrasi, hoşgörü vb. gibi evrensel değerleri temel almayı sağlayan,

yöneticilere eylemlerinde yol gösteren davranış ilkeleridir (Aydın, 2012: 4).

Yaşamımızın her alanında olduğu gibi örgütlerde de belli bir değer ve ahlak anlayışı mevcuttur. Yönetimsel etiğin oluşumu ise örgütteki bu değer ve ahlak anlayışı ile oluşmaktadır. Yönetimsel etik, bir kurumda yönetimsel kararlar alınırken etik standartlar boyutunda kararlar alınabilmesi ve kurumsal anlamda adalet, dürüstlük, nitelikli bir yönetim anlayışını örgüte taşımaya hedef alan unsurdur (Sayılı ve Kızıldağ, 2007: 233). Aynı zamanda örgüt içinde geçerli olan ve yönetim anlayışına bazı normlar ekleyen yönetimsel etik ilkeleri, örgüt içindeki kişileri de ahlaki boyutta değerlendirmekte ve kişilere yönlendirme yapmaktadır (Sayılı ve Uğurlu, 2007: 77).

Örgütlerde yön gösteren yönetimsel etik, çalışanların ve yöneticilerin eylemlerindeki ahlaki boyutlar ele almaktadır. Bu boyutlar şu şekildedir (UNPAN, 2004:5):

- **Değerler:** Bireysel, sosyal veya örgütsel anlamda düşüncelerimizin ve sergilediğimiz davranışların sorumluluk, bağımsızlık, adalet, adil olma, bağlılık, objektif bakabilme gibi unsurlar dışına çıkmadan gerçekleşmesidir.
- **Standartlar ve Normlar:** Bireylerin/çalışanların örgüt içindeki faaliyetleri konusunda onlara yol gösteren ve davranışlarını yönlendiren, kontrol mekanizmasına sahip prensiplerdir(yasalar, kurallar vb.).
- **Davranışlar:** Ahlaki ve toplumsal değerler boyutunda mevcut normlar ve standartlarla sınırları belirlenmiş eylemlerdir.

4.3. Örgütsel Etik

Örgütsel etik; yasal bir çerçevede personelde aynı tür davranışların yerleştirilmesini sağlayan, örgütün topluma karşı yerine getirmeyi üstlendiği hizmetleri sunarken bazı toplumsal sorumlulukların da üstlenildiğini gösteren ilkeler dizisidir (Aydın, 2012: 4). Çalışma ortamında uyulması gereken kurallara yön gösteren ve çalışanları bu kurallar doğrultusunda yönlendiren etik ilkeler, yanlışı ve doğruyu göstermektedir. Fakat, bir davranışın etiğe uygun olup olmadığı yani o davranışın doğruluğu ve yanlılığı bireylerin yalnız kişisel etik ve değerleri ile değil, örgütleri de kapsayan tüm toplum tarafından belirlenmektedir. Bu durum örgütsel etik kapsamı adı altında gerçekleşmektedir (Şimşek vd., 2003: 399).

Gül ve Gökçe (2008:382)'ye göre örgütsel etiğin kendine özgü bir takım özellikleri vardır; topluma yön gösterdiğinden dolayı öğrenilebilir ve kazanılabilir olması, paylaşılması ve kapsayıcı olması, felsefi anlamda irdelene bilirliği bakımından içselleştirilebilmesi, davranış kalıpları içermesi, güven ve tutarlılık oluşturması ile birlikte referans niteliği taşıması ve oto kontrol olanağı vermesi örgütsel etiğin kendine özgü özelliklerini oluşturmaktadır.

5. ETİK DAVRANIŞ VE ÖNEMİ

Yaşamın her alanında, bireylerin toplum içerisinde kendilerini ifade edebilmesinin ve çevresindeki kişilerle iyi bir iletişim halinde olmasının temeli güvene dayanmaktadır. Güven düzeyinin yüksek olduğu bir ortamda, bireyler kendilerini daha rahat hissetmede ve düşüncelerini daha açık bir şekilde dile getirmektedirler. Fakat böyle

bir ortamın oluşturulmasında, örgüt içerisinde ve örgütler arasında etik değerlerin oluşturulması ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılması gerekmektedir (Pekkan ve Çavuş, 2014:544).Kısacası etik davranış, kişiler arasında dürüst bir ilişki kurulması, güvenli bir ortam oluşturması ve kişilerin kendilerini daha rahat ifade etmeleri açısından oldukça önemlidir (Dolmacı ve Bulgan, 2013:4855).

Etik davranışların toplumsal temelini oluşturan unsurlar ise kültür, değerler ve normlar olmak üzere üç başlık altında sınıflandırılmaktadır. Etik davranış ile birlikte, örgütsel değerler ile bireysel değerlerin bağdaştırılması kolaylaşmaktadır. Ayrıca etik davranışın hayatımızı şekillendirmedeki rolü oldukça büyüktür. Etik davranış sergilemenin ve alışkanlık haline getirmenin olumlu sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

- Saygınlık kazanma,
- Güvenirlilik,
- İyi bir imaja sahip olma,
- Problem çözümünde yardım görme,
- Etik değerler özellikle sosyal çalkantı dönemlerinde ahlaki çöküşü azaltma ve toplum açısından kötü niyetli girişimlere karşı önleyici rol oynama,
- Toplumda kabul görme (MEGEP, 2006: 14).

Etik davranışının bu olumlu sonuçları, tüm meslek gruplarının bir kazanımı olduğu için etik değerler tüm meslek gruplarının davranışsal temellerinde yer almalıdır.Toplum karşı kibar ve saygılı olma, görevini kötüye kullanmama, kendi çıkarlarını görevin çıkarlarından üstün tutmama, kamu malına zarar vermeme, tarafsız ve

hakkaniyetli olma gibi ilkeler tüm meslek gruplarının temel etik değerlerini oluşturmaktadır (Kaya,2015: 969)

Etik değerlere uyulmadığı ve etik davranış sergilenmediği zaman ise ortaya çıkan sonuçlar tablo halinde şu şekilde ifade edilebilir:

BİREYSEL	KURUMSAL	TOPLUMSAL
İşini kaybetme	Saygınlığını yitirme	Yozlaşmanın kurumsallaştırılması
Saygınlığını kaybetme	Müşterisini kaybetme	Etik değerlerin önemini yitirmesi
Toplumdan soyutlanma	İmajının zedelenmesi	Anemik davranışların yaygınlaşması
Güvenirliğini yitirme	İşbirliğinin zayıflaması	
Kişisel benliğin zarar görmesi	Grup çalışmalarının etkililiğini yitirmesi	
Mesleksi ve örgütsel bağlılığın zayıflaması	Kurum içi iletişimin zarar görmesi	
Özsaygının yitirilmesi	Örgütsel bağlılığın Zayıflaması	
Çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin bozulması		
Kişisel imajın bozulması		

(MEGEP, 2006: 14).

6. SAĞLIK HİZMETLERİ SUNUMUNDA ETİK DAVRANIŞ ve İLKELER

6.1. Sağlık Hizmetleri Sunumunda Etik Davranış

Gizlilik, yararlılık, hasta mahremiyeti, özerklik, zarar vermeme, adil olma, aydınlatılmış onam vb. unsurlardan oluşan temel ilkeler, sağlık hizmetlerinde etik unsur yönünden oldukça önemlidir. Sağlık hizmetlerinin sunumu açısından, sağlık seviyesinin niteliğini arttırma ve mali yönden adaletli olma amacı, mevcut kaynakların kullanımına dikkat edilmesi ve sağlık kaynaklarına ayrılan maliyetin tutarlı olmasıyla birlikte kaynak dağılımının eşit bir şekilde yapılması sağlık hizmetleri sunumunda etik davranmayı gerektirmektedir (Orhan: 2007:56).

Her türlü eylem veya davranışın temeli araştırıldığında, karşımıza davranışın dayanağı olan ilke unsuru çıkmaktadır. İlkeler davranış ve eylemlerimizin bir nevi özünü oluşturmaktadır. Çünkü ilkelere uyulmadan yapılan davranışların tam anlamıyla ne olduğu tanımlanamamaktadır. Bu nedenle bir eylem gerçekleştirilirken istenen amaca ulaşılabilmesi için, öncelikle ilkelerin ortaya konulması gerekmektedir. Çünkü ilkeler ortaya konulacak davranışlara yön vermektedir. (Eltan, 2013: 48).

6.2. Sağlık Hizmetleri Sunumuna Özgü Etik İlkeler

Sağlık hizmeti sunumu sırasında uyulması gereken etik ilkeler, özerklik ilkesi, aydınlatılmış onam, yararlılık ilkesi, zarar vermeme ilkesi, adalet ilkesi ve son olarak gizlilik ilkesi şeklinde sıralanabilir (Eltan, 2013: 48).

6.2.1. Özerklik ilkesi

Özerklik; bireyin özgür, bağımsız olarak kendi başına düşünebilme, kendi hakkında karar verebilme ve bu kararına dayanan bir eylemde bulunabilme yeterlilik ve yetkinliğidir (Aydın-Ersoy, 1995:3).

Sağlık hizmetlerinde özerkliği, sağlık hizmeti sunanların özerkliği ve sağlık hizmeti alanların özerkliği olarak iki farklı şekilde sınıflandırmak mümkündür. Sağlık hizmetleri sunumunda hastalar bakımından özerkliği ele alacak olursak, hastanın istekleri, düşünceleri, yargıları ve tercihi ile birlikte kendisi için en uygun kararı alması hastanın özerkliğini açıklamaktadır. Hizmet sunanlar açısından özerklik ise, tüm sağlık personelinin, belirlenen görev tanımları doğrultusunda hareket etmeleri ve mesleğin sorumluluklarına göre karar vermeleri şeklinde açıklanabilir.

Ahlaki bir eylemin gerçekleştirilmesinde, özerklik ilkesi, oldukça önemli bir boyuttur. Çünkü eylem gerçekleştirilirken, o eylemin ahlaki olup olmadığı konusunda büyük bir muallak yaşanabilmektedir. Bu nedenle özerklik ilkesi, daha çok genel geçer kuralları kapsayan ahlaki bir davranışları sergilemede önemli bir unsurdur. Ayrıca hastanın içinde bulunduğu, tıbbi olgular, zihinsel hastalıklar, koma, fiziksel sakatlıklar ya da acil durumlar, özerk birey olma durumunu engelleyebilmektedir. Sağlık çalışanları için özerklik ise, sağlık hizmeti sunan çalışanların, hastanın sorunlarını ve tam olarak ne istediğini dinleme, sorunlarına cevap arama, hastalığı ve hastalık süreci hakkında hastaya bilgi verme ve tüm bunlar

doğrultusunda hastanın kendi özerk tercih ve kararına imkân sağlamayı hedeflemeleridir (Eltan, 2013: 50-51).

6.2.2. Aydınlatılmış Onam

Aydınlatılmış onam, tıbbi müdahalenin nasıl bir işlem olduğunun hekim tarafından yeterince açıklanmasının ardından bu müdahalenin hasta tarafından gönüllülükle kabulü olarak tanımlanabilir. Sağlık hizmetlerinde, hekimin hastalık ve hastalık süreci hakkında hastaya bilgi vermesi ve hastanın talebi veya isteği olmadan hastaya işlem yapmaması gerekliliği aydınlatılmış onam ilkesini temsil etmektedir.(Aydın,2006:20).

Sağlık hizmetleri sunumunun,gelişmiş teknoloji ve bilgi içeren sağlık kurumlarında sürdürülmesi,tanı ve tedavi işlemlerinde, hekim dışında birçok çeşitli sağlık çalışanınınrol alması, hastanın duyduğu güveni kolayca etkileyebilmektedir. Bu sebeple hastanın hekime olan güveni ile birlikte, sağlık kurumuna ve diğer sağlık çalışanlarına karşı da oluşturacağı güven tıbbi yararını sağlayacaktır. Dolayısıyla sağlık personelinin mesleki yeterliliği, bilgilendirme, anlama ve gönüllülük esasları, aydınlatılmış onam ilkesinin uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

6.2.3. Yararlılık İlkesi

Yararlılık ilkesi, hastaya sunulan sağlık hizmetlerinde, hastaya yararlı olmayı temel hedef haline getirmiş bir ilkedir. Yararlılık ilkesi, “mutlak yararlılık ilkesini” içinde barındırır. Mutlak yararlılık ilkesi:bireyin bir başkasına mutlak yararlı olması gerektiğini

vurgulayan bu ilke; zararın engellenmesi, zararın ortadan kaldırılması ve iyiliğin artırılması gibi üç ögeyi kapsamına alır. Zararın engellenmesi; eylemlerin olası zararı engellemek üzere planlanmış olması gerekmektedir. Zararın ortadan kaldırılması; Bu öge ise, hasta bireyin zarar göreceği, sakatlanacağı, olası durumların ortadan kaldırılmasıdır. İyiliğin artırılması; Başkalarının iyiliğini ve esenliğini artıracak çalışmaların yapılması anlamına gelmektedir(Ersoy ve Aydın, 1994: 57).

Sağlık hizmetleri sunumunda önemli ilkelere olan yararlılık ilkesi, her koşulda hastanın yararını düşünmeyi, hastanın her türlü riske karşı korunmasını, hasta için en güvenilir ortamın oluşturulmasını ve yarar-zarar dengesinin yapılmasını ele almaktadır. Bu hususta hekimin bilimsel verilerin doğruluğunu öncelikli tutması gerekmektedir. Hekimlerin davranışlarını, hastaların kendilerine davranılmasını istediği boyutta şekillendirmesi, hem kendilerine hem de hastalara fayda sağlayacaktır(Eltan, 2013: 59).

6.2.4. Zarar Vermeme İlkesi

Zarar vermeme ilkesi tüm toplumu ilgilendiren evrensel bir ilkedir. Bir davranış sonucu ortaya çıkabilecek zarar verme eylemi ile ilişkili olan bu ilke başkalarına zarar vermeme ve kötülük yapmama odaklı davranışlar sergilenmesi gerektiğini öne sürmektedir. Zarar kapsamı altında hasta bireylerin, toplumun tümüyle eşit şartlarda olduğu düşünülmelidir. Çünkü zararın boyutu, ortaya çıkardığı sonuçların ciddiyeti ve onarıp onarılamayacağı sağlık hizmetleri alanında oldukça önemlidir. (Eltan, 2013: 59).

Zarar vermeme ilkesi ve yarar sağlama ilkesi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Yarar sağlama ilkesi söz konusu olduğunda hastanın mutlak bir önceliği vardır. Zarar vermeme ilkesi ile yarar sağlama ilkesi birlikte ele alındığında önemli olan “risk/yarar değerlendirilmesi” sürecidir. Hastanın yararı düşünülerek bir işlem yapılıyorsa, bu işlemin doğurduğu risk faktörünün derecesine bakmak gerekmektedir. Eğer ortaya çıkan risk faktörü, amaçlanan yarardan daha büyük sonuçlar doğuruyorsa, bu devrede hastanın kararı önemli bir faktör haline gelmektedir (Polat, 1999:7).

6.2.5. Adalet ilkesi

Sağlık hizmeti sunumunda adalet ilkesi, tüm tıbbi kaynakların ihtiyaca dayalı olarak herkese eşit ve hakkaniyetli dağıtılmış olmasını temsil etmektedir. Her türlü tıbbi araç ve gerecin hastalara eşit bir şekilde dağıtılmadığı takdirde, hastanın sağlık hizmeti alma hakkı elinden alınmış olur (Eltan, 2013: 61).

Sağlık hizmetleri unsurunun bir parçası olan adalet ilkesi, tıbbi araç ve kaynakların gerektiğinde, hakkaniyetli bir şekilde paylaşılmasını gerekliliğini ele almaktadır. Hasta olan bireyin ırk, din, cinsiyet, meslek, siyasi tutumları ya da kişisel özelliklerine bakılmaksızın (buna hüküm giymiş suçlular bile dahil), gereken sağlık hizmetinin bireylere eşitçe ve adaletli bir şekilde sunulması gerekmektedir. Sağlık çalışanları her hastaya eşit muamele göstermekle yükümlüdür ve her hasta sağlık hizmetine ulaşma konusunda eşit haklara sahiptir (MEGEP, 2006: 6).

6.2.6. Gizlilik İlkesi

Gizlilik ilkesi temelinde, “özerklik, başkalarına saygı ve güven” olmak üzere üç ana unsuru bulundurmaktadır. Mesleki gizliliğin özü insanlara olan saygıdan oluşmaktadır. Bu durum insanların kendine ait bilgilerinin gizli tutulması ve hasta mahremiyetine verilen önemden kaynaklanmaktadır. Sağlık hizmetleri açısından gizlilik ilkesinin yükümlülüklerinin yerine getirilmesi oldukça güçtür. Bu nedenle hasta bir bireye ait olan bilgilerin gizlilik esasına göre saklanması ve hastanın hangi bilgiyi üçüncü kişilerce paylaşılmasını talep ettiği değerlendirmeye alınmalıdır (Civaner, 2015: 52-53).

Kurumlardaki örgütlenme şekli, etik dışı davranışların meydana gelmesine sebep olan en temel etkenlerden bir tanesidir. Çünkü örgütlerde merkezi bir sistem olması ve karar verme sürecinin merkezde toplanması, iş akışının yavaşlığı ve kontrol mekanizmasının zayıflığı gibi etkenler, gizlilik ilkesiyle yükümlü kurumlarda, etik dışı davranışların oluşmasına neden olmaktadır. Sağlık hizmetleri açısından baktığımızda hasta bireyin, istisnai durumlar haricinde, kendi rızası olmadığı sürece hastanın bilgileri başkalarıyla paylaşılamaz. Sağlık hizmetleri sunumunda gizlilik denetim kayıtları tutma, kişi doğrulama, sistem doğrulama, yetkilendirme, veri bütünlüğü kontrolü, hata işleme, güvenli taşıma gibi alanlardan oluşmaktadır (Beyaztepe, 2016: 14-43).

Hasta Hakları Bildirgesinde hastanın gizlilik hakkını aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

- Bir hastanın sağlık durumu, tıbbi durumu, tanısı, prognozu ve tedavisi hakkındaki tüm tanımlanabilen bilgiler ile diğer tüm

kişisel bilgileri, ölümünden sonra bile gizli tutulmalıdır. Bununla beraber, ölüm sonrası hastanın ailesi kendi sağlıklarıyla ilgili riskleri öğrenmek üzere bu bilgilere erişme hakkına sahip olabilirler.

- Gizli bilgilerin açıklanması, ancak hastanın onam verdiği ya da yastada açık biçimde belirtilen durumlarda olanaklı hale gelir. Hasta açık bir onam vermedikçe kendisi hakkındaki bilgiler ancak “mutlaka bilmesi gereken” sağlık çalışanlarına açıklanabilir.
- Hastaya ait tanımlanabilen tüm bilgiler korunmalıdır. Verilerin korunması depolanma biçiminin uygunluğunu da kapsar. İnsanlardan alınan kimlik belirtici veri üretilebilecek her türlü örnek de aynı biçimde korunmalıdır (Civaner, 2015: 52-53).

SONUÇ

Etik kavramı, hayatın her alanında, hem insan ilişkilerini hem de örgütleri ve örgütlerin tüm çalışanlarını ilgilendiren bir boyut olması nedeniyle oldukça önemlidir. Etik davranış barındırdığı ilkeler doğrultusunda, hayatın bir düzen içerisinde ilerlemesini sağlamaktadır. Her alanda olduğu gibi, insan sağlığını ele alan sağlık hizmetleri alanında da etik ve etik ilkeleri önemli bir unsurdur. Hasta odaklı hizmeti esas almak, nitelikli ve kaliteli bir hizmet sunmak, hasta haklarına, gizliliğine ve mahremiyetine saygı göstermek, her zaman toplum yararına çalışmak ve tüm bunları dürüst bir şekilde gerçekleştirmek bütün sağlık personelinin görev ve sorumlulukları

içerisindedir. Bu görev ve sorumlulukların temeli ise etik ilkelere dayanmaktadır.

Gizlilik, yararlılık, hasta mahremiyeti, adil olma, zarar vermeme, özerklik ve aydınlatılmış onam gibi ilkeler sağlık hizmetleri sunumunda önemli bir yere sahiptir. Sağlık hizmetleri sunumunda ortaya çıkabilecek en küçük etik dışı davranış bütün sağlık hizmeti sunum sürecini olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle sağlık hizmeti sunumunda etik ilkeler, üst düzey yöneticiler tarafından tüm çalışanlara benimsetilmeli, paylaşılmalı, devamlılığının sağlanmalı ve korunmalıdır.

KAYNAKÇA

- AKTAŞ, K.,(2014),“Etik-Ahlâk İlişkisi Ve Etiğin Gelişim Süreci”,
Uluslararası Yönetim Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 1 (2).
- AYDIN, E.,Ersoy, N., (1995),“Tıp Etiği İlkeleri” Türkiye Klinikleri
Tıp Etiği-Hukuku-Tarihi Dergisi, 2(2).
- AYDIN, E., (2006), Tıp Etiği,1.Baskı, Ankara:Güneş Kitabevleri.
- AYDIN, İ., (2012), Yönetmel Mesleki Ve Örgütsel Etik, 5. Baskı,
Ankara: Pegem Akademi.
- ARSLAN, M., (2001), İş Ve Meslek Ahlakı, Ankara: Nobel Yayın
Dağıtım.
- BAYRAKTAROĞLU, S.,Kutunis, Ö. R.,Yasemin, Ö., (2005), “Etik
Eğitiminde Neredeyiz?: İktisadi Ve İdari Bilimler Fakülteleri
Örneği”, II.Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu, Sakarya.
- BEYAZTEPE, N., (2016), Sağlık Sektöründe İş Etiği: Hastanelerde
Çalışan Sağlık Personelinin İş Etiği Algısının Belirlenmesi,
Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık
Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- BRICKLEY,A.J.,Smith, W.C.,Zimmerman, L.J., (2002), “Business
Ethics And Organizational Architecture”, Journal of Banking&
Finance, 26(1).
- DİNÇ,L.,(2009),“Hemşirelik Hizmetlerinde Etik Yükümlülükler”,
Hacettepe Tıp Dergisi, 40(2).
- DOLMACI, N.,Bulgan, G., (2013), “Turizm Etiği Kapsamında
Çevresel Duyarlılık”, Journal of Yasar University, 29(9).

- Dünya Tabipler Birliği Tıp Etiği Elkitabı (2015), Çev.,Civaner, M.,
3.Baskı.
- ELTAN, C., (2013), Etik, İş Etiği ve Sağlık Hizmetlerinde Etik(Çivril Devlet Hastanesi Sağlık Personelinde İş Etiği Algısı), Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı , İstanbul.
- ERSOY, E. ve Aydın E., (1994), “Tıbbi Etik’te Yararlılık İlkesi”,Türkiye Klinikleri Tıp Etiği-Hukuku-Tarihi Dergisi, 2(2).
- GÜL, H., Gökçe, H., (2008),“Örgütsel Etik Ve Bileşenler” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(1).
- İŞGÜDEN, B.,Çabuk, A.,(2006),“Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri”, Sosyal Bilimler Dergisi, 9(16).
- KAYA, İ., (2015), “Etik Değerlere Yatkinlık Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, (8)41.
- KELEŞ, R.,Hamamcı, C., (2002), Çevre Bilim, Ankara: İmge Kitapevi.
- KUCURADI, I., (2003),“Etik Ve Etikler” Türkiye Mühendislik Haberleri Dergisi (1)423.
- MAHMUTOĞLU,A.,(2009), “Etik ve Ahlâk Benzerlikler, Farklılıklar ve İlişkiler”, Türk İdare Dergisi, (81) :463-464.

- MEGEP, Meslekî Eğitim Ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, (2006), Meslek Etiği, T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, Ankara.
- ORHAN, F.,(2007),Sağlık Hizmetlerinde Etik Boyut: Hastanelerde Çalışan Personelin Etiksel Sorunlara Yaklaşımlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, Ankara.
- ÖZKALP, E.,Kırel, Ç., (2011), Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ÖZTÜRK, H., (2010), Yönetici Hemşirelerin Etik Davranışları Ve Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, İstanbul.
- PEKKAN, Ü. N., Çavuş, F. M., (2014),“İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik”, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(1).
- POLAT, Z., (1999), Psikiyatri Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin Etik Problemler Karşısındaki Yaklaşımlarının Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- SAYLI, H.,Kızıldağ,D.,(2007)“Yönetsel Etik Ve Yönetsel Etiğin Oluşmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Analiz”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1).
- SAYLI, H.,Uğurlu, Ö. Y., (2007), “Kurumsal İtibar ve Yönetsel Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme”, Süleyman

Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi
Dergisi, 12(3).

ŞİMŞEK, M. Ş.,Akgemci, T.,Çelik, A., (2003), Davranış Bilimlerine
Giriş ve Örgütlerde Davranış, Konya:Adım Matbaacılık
veOfset.

TEVRÜZ, S., (2007), İş Hayatında Etik, 1. Baskı, İstanbul: Beta
Basım A.Ş.

UNESCO, (2008), Bioethics Core Curriculum, Section 1: Syllabus
Ethics Education Programme, Sector For Social And Human
Sciences, Division Of Ethics Of ScienceAndTechnology.United
Nations Online Network InPublic Administration And Finance.

UNPAN,(2004), Administrative Ethics: Sociological Aspects, Unpan
Documents.

ÜLGEN, H.,Mirze, S. K., (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, 1.
Baskı, İstanbul: Literatür Yayıncılık.

BÖLÜM 7:

KURUMSAL İTİBAR ve SAĞLIK KURULUŞLARI AÇISINDAN ÖNEMİ

Dr. Öğr. Üyesi Ertuğrul BAYER
*Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Eğirdir Meslek
Yüksekokulu, Yönetim Organizasyon Bölümü,
ertugrulbayer@isparta.edu.tr*

Ayşe Nur KUYRUKÇU
*Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Sağlık Yönetimi ABD Yüksek Lisans*

GİRİŞ

Geçmişten günümüze değişen ve gelişen teknoloji, artan beklentiler ve yaşam şartlarındaki gelişmeler ürün ve hizmet sunumunda da değişikliklere neden olmuştur. İşletmeler müşteri memnuniyeti ve piyasadaki sürdürülebilirliğini sağlamak adına rekabet piyasasında rakipleriyle yarış halindedirler. İşletmeler rekabet piyasasında devamlılık sağlamak adına, çevresine karşı olumlu bir izlenim yaratmalıdır. Bu olumlu izlenim ise kurumun itibarı sayesinde meydana gelmektedir.

Bir kurumun hem dış hem de iç paydaşlar tarafından, algılanış tarzı, yani kurumun çevresinde yarattığı izlenim, o kurumun itibarını ortaya çıkarmaktadır. Yani kurumların çevresi tarafından nasıl algılandığını temsil eden kurumsal itibar kavramı, işletmelerin devamlılığı açısından oldukça önemlidir. Önceden soyut olarak düşünülen itibar, işletmenin somut değerleri, ölçülebilmesi ve sayısal verilerinden dolayı günümüzde somut bir varlık olarak kabul

edilmektedir(Yirmibeş, 2010: 1). Bunun yanı sıra kurumsal itibar kuruma karşı kişinin hissettiklerine, izlenimlerine ve gözlemlerine de dayanmaktadır. Olumlu itibar algısı, satın alacağımız ürüne veya sunulacak hizmete karşı insanlarda güven duygusu yaratmaktadır (Akmehmet, 2006: 1).

Son yıllarda işletmelerin tercih edilmesi, beğenilmesi, finansal anlamda düşüş yaşamaması adına kurumsal itibar, imaj, kültür, iletişim gibi kavramlar oldukça önemli bir hale gelmiştir. İşletmeler kamuoyunda olumlu bir algı yaratmak, insanlar tarafından tercih edilmek adına, öncelikle kurum içinde kurumsal itibar yönetimini etkili bir şekilde gerçekleştirmeli, daha sonra dış paydaşlara karşı olumlu bir itibar algısı yaratmalıdır.

1. KURUMSAL İTİBAR

1.1. Kurumsal İtibar Kavramı

Kurumsal itibar; kişi, organizasyon, bir işletme ya da kurumun geçmişte yaptıkları, toplum içerisinde gerçekleştirmiş oldukları faaliyetler ya da davranışlar sonucu kazanılan, temelinde güven, saygı gibi kavramları da barındıran bir terim olarak tanımlanmıştır (Tavlak, 2007:2). Bir başka deyişle kurumsal itibar, bir şirket veya kurumun, iç ve dış çevresine karşı yarattığı algıyı ifade eden en temel unsurdur. Aynı zamanda bir kurumun medya ve kamuoyu önünde yarattığı,olumlu olumsuz her türlü izlenim örgütün kurumsal itibarının ifadesidir. Kurum itibarının çevredeki unsurların algılarını değiştirebilmesi, çevresindeki tüm bileşenlerin duygu ve

düşüncelerine hitap etmesi bakımından bir örgüt için en önemli unsur kurumsal itibar haline gelmiştir (Karaköse, 2007:2).

Bir kişi veya örgüte karşı oluşan olumsuz algıdan kurtulmak oldukça zor bir durum olduğundan örgütler kendi itibarlarını her şeyin üzerinde tutmak zorundadırlar.

Bir işletme, kaliteli ve verimli çıktılarla sürdürülebilirliğini koruyorsa, çalışan ve müşterileri ile iletişim kurarken önemli noktalara dikkat ediyorsa, çalışanın haklarını koruyup bütünleşmiş bir yapı oluşturmuşsa, iç ve dış çevre üzerinde olumlu bir algı yaratmış olur. Ortaya konulan bu algı işletmenin geleceğinin değerlendirilmesinde de önemli bir araçtır. *“Örneğin, kurumun yıllardır kaliteli ürünler üretmesi; müşterilere şimdiki ürünleri yanında ilerideki ürünlerinin de kaliteli olacağı mesajını vermektedir.”*Kısacası, çevresi açısından olumlu bir itibara sahip olan kurumlar, ast-üst ilişkilerinde daha iyi, ortaya kaliteli ürünler koyan, mali anlamda güçlü bir yapıya sahip ve çevresinde *“güvenilir işleme”* algısı yaratmış kurumlardır (Gümüş, Öksüz, 2009:2132). İşletmenin kurumsal itibarı tehlikeye düştüğünde çevresindekilere vereceği güven azalacağından, işletme finansal açıdan çıkmaza girebilir ve sürdürülebilirliğini kaybedebilir. Kurum açısından kötü itibar algısı varsa bu durum o kurumun yok olmasına sebep olurken, tam tersi bir kurum olumlu itibar algısına sahipse, o kurumun mevcut durumu ve gelecekteki durumu oldukça güvenilir olacaktır (Hacımirzaoğlu, 2009:6).

1.2. Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar

Kurumsal itibarı oluşturan unsurlar; kurumsal kimlik, imaj, iletişim ve kurumsal kültür olmak üzere dört ana unsurdan oluşmaktadır ve iç içedir. İtibar kavramının bu unsurlarla aynı anlama geldiği düşünülse de kurumsal itibar kavramı bu unsurlardan oldukça farklıdır. Bu unsurlar şu şekilde açıklanabilir(Güneş, 2016:6):

1.2.1. Kurumsal Kimlik

Bir kurumda yer alan kişilerin, kurum içerisindeki sürdürülebilirliğini, devamlılığını, farklılığı, özgünlüğünü ve dikkat çekici özelliklerini ifade etmektedir. Bu tanımdaki özgünlük ifadesi, kurumun rakipleriyle karşılaştırıldığında farklılık gösteren bir yapı oluşturması anlamına gelmektedir (Rekom, 1997: 413).Kurumsal kimlik, örgütün kendi kendisini değerlendirmesi, nasıl görüldüğünün farkına varması yani kurumdaki iç paydaşlar tarafından kurumun nasıl algılandığıdır (Karaköse 2007: 20),Abratt (1989), kurum kimliğini, *“paydaşların kurumu tanınmasına ve diğerlerinden ayırmasına yardım eden davranışsal, fiziksel ve görsel ipuçlarının birleşimi”* şeklinde tanımlamıştır (Abratt, Jacobson ve Bick, 2003: 845).

Kurumsal kimlik, kuruma ait merkezi ve sürekli olan ve onu diğer kurumlardan ayıran özelliklerin bütün organizasyon üyeleri tarafından benimsenmiş ve kabul edilmiş halidir.

Kurum kimliği; bir kurumun temel olarak, biçimsel yapısı, kendine özgü özellikleri, karakteri, kişiliğidir ve bu temel öğeler kurumu tanımlar, kendine benzer kurumlardan farklı kılar, kurumu yönlendirir ve şekillendirir. Kurum kimliği; bir kurumun ne olduğunu, nereye doğru yol aldığını, kendine özgü tarihçesini, yönetim biçimini,

yönetim politikalarını ve iş görme usullerini, sahip olduğu temel yeteneklerini, pazar ve rekabet farklılıklarını tanımlayan ve gösteren faktörlerin toplamını ifade eder. Yöneticiler, kurum kimliğinin; kurumlarının stratejilerini, temel yeteneklerini, pazar paylarını ve rekabet güçlerini yansıttığını bilerek, kurumlarını her bir kritik hedef kitleye etkin sözlü ve görsel kimlikleştirme yoluyla sunmalıdır. Bunu yaparken kurumlarının gerçekten ne olduğu ve ne olacağına ilişkin doğru bilgileri aktarmalıdır (Downey, 1987:7)

Kurumsal kimlik örgüt içerisinde üç unsur ifade etmektedir (Hacımirzaoğlu, 2009:9);

- *Örgütün ne olduğu (mevcut hali),*
- *Örgütün ne olmak istediği (ideali),*
- *Başkalarının örgütü nasıl gördüğü (dış görünüşü).*

Aynı zamanda iç paydaşlar ve dış paydaşlar arasındaki ilişkinin belirlenmesinde de kurumsal kimlik kavramı oldukça önemlidir. Güneş (2016)'e göre kimlikler üçe ayrılır. *“Bunlar, sosyal kimlik, organizasyonel kimlik ve kurumsal kimliktir. Sosyal kimlik, bireylerin belli bir gruba üye olmaları açısından kendi kendilerini nasıl tanımladıklarını ifade eder. Organizasyon kimliği, organizasyonun öz tanımını ortaya koyar ve organizasyonda ‘biz kimiz’ sorusuna cevap verir. Kurum kimliği ise, kurum ve üyeleri tarafından belirli imajın dış paydaşlara yansıtılmasıdır”*.

Ayrıca kurumsal kimliğin ne olduğu üzerinde farklı düşünceler ve yaklaşımlar ile bu yaklaşımlar sonucu doğabilecek sorunların çözülmesi amacıyla, 1995 yılında Uluslararası Kurum Kimliği Grubu kurulmuştur. Bu grup üyeleri bir takım akademisyenler tarafından

oluşturulmuştur. Bu grup bir nevi kurumsal kimliğin nasıl yönetilmesi gerektiği hakkında örgütlere yol göstermiştir. Kurumsal kimlik iyi yönetildiği takdirde, kurumun sürdürülebilirliği ve verimliliği artmakta, örgüt içerisinde ve dışarısındaki iletişimi güçlenmektedir (Bozkurt, 2011: 26).

1.2.2. Kurumsal İmaj

İmaj, bir kimsenin topluluğun ya da kurumun kendisine ilişkin olarak başkalarında yaratmak istediği yada bıraktığı izlenimdir (Kasapoğlu, 2013: 13). İmaj bir örgütün dış görünümünü, kurumsal davranışını, kurumsal iletişimini yani dışarıya karşı yarattığı algıyı ifade eder. Bir kurumun imaj yaratmasındaki en önemli etken kamuoyunda ün kazanmak, insanlar tarafından tanınmış bir kurum çizgisine sahip olmaktır. Bu kazanım ise kurumun çevresine olan davranışı ve çevresiyle kurduğu iletişim sonucu ortaya çıkan bir şeydir (Peltekoğlu, 2007: 566). Bir kurumun kendini değerlendirdiğinde ortaya çıkan görüşü ile hedeflemiş olduğu kurum hakkındaki görüşleri aynı ise ortaya ideal imaj kavramı çıkmaktadır (Okay, 2013: 50).

Kurumsal imaj; kurumun, izleyicilerin zihninde oluşturulan görüntüsüdür, bir kişinin, kurumun ismini gördüğü ya da duyduğunda, yahut logosunu gördüğünde aklına ne geliyorsa bu o kurumun imajını açıklar (Balmer, Gray, 1998: 695). Bir başka deyişle kurumsal imaj; “kurumun yaydığı, aktardığı bütün iletiler doğrultusunda kurum hakkında alıcıda oluşan resimdir” (Uzoğlu, 2001:346)

Kurumsal imajın sağladığı birçok stratejik avantaj vardır. Bu avantajlar; açıklık (ayırt edici özellik), etki ve paydaşların olumlu algısıdır (Cornelissen, 2011 ;akt: Güneş, 2016:8);

Açıklık (ayırt edici özellik): Kurumsal imaj, paydaşların kurumu ayırt etmelerine yardımcı olur. Kurumsal imaj, kurumsal paydaşlar arasında farkındalık yaratır ve kuruma güven duymalarını sağlar.

Etki: Kurumsal imaj, kurumun paydaşlar tarafından tercih edilmesini sağlar. Kurumsal imaj, kurumun direkt performansında etkilidir. Olumlu bir kurumsal imaj, paydaşların kurumun ürün ve hizmetlerini satın alınmasını etkiler.

Paydaşlar: Herhangi bir birey, kurumla olan ilişkisinde birden fazla paydaş rolüne sahip olabilir. Buna en önemli örnek çalışanlardır. Çalışanlar, kurumun en önemli paydaşlarıdır. Eğer bir kurum, iç ve dış iletişimde başarısız olması sonucu çalışanlarına tutarsız imaj sergilerse, bu durum çalışanların kurumun bütününe yanlış algılamalarına neden olur. Bütün bunların sonucunda kurumun pazardaki konumunda farklılık oluşur.

İyi bir imaja sahip olmak isteyen kurumlar ortaya çıkardıkları ürünün veya verdikleri hizmetin kalitesini ve niteliğini tanıtmak zorundadırlar. Bunun yanı sıra kurumlar kendi imajı konusunda da iç ve dış çevresine olumlu izlenim bırakmalıdır. Son zamanlarda rekabet piyasası içerisinde birçok kurum kendisini öne çıkarmak için çalışmalara başlamıştır. Çünkü olumlu bir kurumsal imaj, çevreye karşı kurumun güçlü ve nitelikli bir pozisyonda olduğunu göstermektedir. Kendi içerisinde ve çevrede sağlam bir görüntüye

sahip olan kurumda, çalışanların motivasyonları ve kurumun etkililiği artmakta ve kurum geleceğini bir nevi garanti altına almaktadır. Aksi takdirde kurum çevresine karşı olumsuz bir imaj yarattığında, olumsuz imajın ortaya çıkmasındaki etkenler değerlendirilmeli ve çözüm önerileri getirilmelidir (Bozkurt, 2011: 37).

1.2.3 Kurumsal İletişim

Kurumsal iletişim kuruluşu, derneğe, kuruma ve organizasyona karşı, kamuoyunu ve işletme iklimini etkileme hedefi olan, tüm iletişim tedbirlerinin sistematik bir şekilde kombine edilerek uygulanmasıdır. Kurumsal iletişim uzun vadeli uygulanan bir iletişimdir ve hedefi de bir imaj oluşturmak, korumak veya değiştirmektir. Kiessling ve Spannagl; yapmış oldukları bu tanımlamada, kurumsal iletişimin kurumun hedef grubunu sistematik bir şekilde etkileme çabaları olduğunu vurgularken, hedefin tüm kurum kimliği çabalarında olduğu gibi, bir imaj oluşturmak olduğunu belirtmişlerdir (Okay, 2013:167).

Kurumsal iletişim, kurumsal kimlik ile kurumsal imaj ve itibar arasındaki kritik bir ilişkidir. İkinci ve üçüncü dereceden kişiler arası iletişimle, kurumun imajı ve itibarı üzerinde daha büyük etki bırakabilecek olan kurumun toplu sermaye sahipleri ve baskı gruplarıyla bütün ilişkileri kapsar (Balmer, Gray, 1998:695)

Kurumsal iletişim açıklandığı üzere kurumun iç ve dış çevresiyle uyumunun sağlanması, oluşturulan kurum kimliği doğrultusunda hedef kitlelerin ve baskı gruplarının etkilenecek olumlu

bir kurumsal imaj yaratma çalışmalarıdır. Bu açıdan baskı gruplarıyla kurulan her türlü etkileşim ve ilişkiyi kapsamaktadır.

1.2.4. Kurumsal Kültür

Kurumsal kültür, bir örgütün iç ve dış paydaşlarla olan iletişim düzeyini, çevresi tarafından bilinirliğini, örgüt içerisindeki benimsenmiş değer ve ilkeleri ifade etmektedir. Yani kurumsal kültür, örgütle toplum arasında bir etkileşim yaratır ve örgütün toplum içerisindeki önemini ve görev tanımlarını açıklar (Hacımirzaoğlu, 2009: 8). Aynı zamanda kurumsal kültür, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren ve onlara toplumla olan ilişkilerinde yön gösteren bir unsurdur (Namal, 2011: 22).

Kültür örgüt üyelerince paylaşılan temel duyguları, düşünceleri, varsayımları ve inançları kapsamaktadır. Bütün üyelerce kabul edilen ve benimsenen bu görüşler ve değerler örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmekte aynı zamanda dış çevre şartlarıyla uyumu kolaylaştırmaktadır. Schein(1992) kuruma ait kültürü; “Örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında keşfettiği, bulduğu ve iyi sonuç verdiği için geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli” (Schein, 1992:12) olarak tanımlamaktadır.

Kurum kültürünün oluşmasında bazı önemli semboller vardır. Bu sembollerin kurum içerisindeki rolü oldukça büyüktür. Bu roller şu şekilde sıralanabilir (Kasapoğlu, 2013:9):

- *Davranış için güvenlik oluşturulması*

- *Birbirine ait olma duygusunun ve genel bütünleşmenin geliştirilmesi,*
- *'Biz' duygusunun desteklenmesi,*
- *Temel değerlerin güçlendirilmesi ve onaylanması,*
- *Bir aidiyet duygusunun oluşturulması,*
- *Kurum içerisinde güçlü bir beraberliğin oluşturulması,*
- *Kurum içerisinde kişiler arasındaki mesafenin en aza indirilmesi,*
- *Çalışanların daha hızlı entegrasyonu,*
- *Ortaklık oluşturulması,*
- *Duygusal bütünleşmenin desteklenmesi,*
- *Gelişim sürecinin açıklanması için bir mekanizma olması,*
- *Kültür ile ilgilenmek ve onu değiştirmek için hareket noktaları olması.*

Kurumsal kültür iki farklı bağlamda incelenebilir. Bu bağlamların ilki yüzeysel olan görülebilir düzey, diğeri ise daha derinlerde olan görünemeyen düzeydir. Görülebilir düzey kurumda çalışanların dış görünümünü, kurum hakkındaki anlatılanları, kurumun sembollerini ifade ederken, görünemeyen düzey daha derine inerek kurumun önem verdiği değer, ilke ve normlardan oluşmaktadır (Bozkurt, 2011: 20).

Bir kurum içerisindeki kültürün oluşmasındaki en temel etken örgütteki bütün üyeleri kapsayıcı olmasıdır. Kurumsal kültür, örgüt içerisindeki üyelerin birbiriyle etkileşimini sağlamakta ve aynı zamanda üyelerin kurumla bağdaşmasına olanak vermektedir. Yani kurumsal kültür, kurumun misyon, vizyon, alacağı kararlar, yapılan

plan ve programın oluşturulmasında yardımcı olmaktadır. Örgüt içerisinde örgütsel bir bağ oluşturan ve kuruma ilerlemesi gereken strateji hakkında yol gösteren kurumsal kültür, kurumun sürekliliğini arttırdığından dolayı, kuruma rekabet avantajı kazandırmaktadır.

2. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

2.1. Kurumsal İtibar Yönetimi Kavramı ve Önemi

İşletmelerin toplum tarafından genel kabul görmesi hedeflenen müşteri gruplarının gereksinim ve istemlerinin karşılanması ve toplumsal duyarlılık göstermelerine göre değişmektedir. Kurumların en önemli sermayesi; toplumda yarattıkları imaj, itibar ve saygınlıktır (Aslan vd., 2001:111). Bu açıdan özellikle üst kademe yöneticiler, gelişmeler doğrultusunda şirketlerinin itibarı ve imajı hakkında düşünmek ve bunların nasıl yönetileceği hususunda stratejiler geliştirmek zorundadır (Balmer, Gray: 1998:695).

Kurumsal itibar yönetimi, “iç ve dış paydaşların yani örgüt çalışanları ile müşteriler, yatırımcılar, hissedarlar, tedarikçiler gibi grupların örgüte ilişkin düşünce, bilgi ve duygusal tepkilerinin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi süreci” olarak tanımlanabilir (Karaköse, 2007: 90).

Günümüz ekonomisinde, ticari ve endüstriyel itibar sahibi olan bir kuruluş olmak büyük rekabet avantajı sağlamaktadır. Tüketiciler fiyatı yüksek olsa da, itibarı olan bir kurum tarafından üretilmiş yüksek kaliteli ürün veya hizmetleri tercih etmektedirler. Bir ürün veya hizmetin kalitesi, yalnızca o ürün veya hizmetten beklenen fayda ve maliyet ilişkisi ile değil aynı zamanda o ürün veya hizmeti üreten

kurumun itibarı ile ölçülmektedir. Bu sayede, toplum nezdinde olumlu bir imaj sahibi olan kurumlar ürün ve hizmetlerini istedikleri fiyatta pazara sunabilme olanağına sahip olabilmektedirler (Corley et. al., 2000:64).

Kurumsal itibar yönetimi sürecinde en önemli adım mevcut durumdaki itibarın ölçülmesi ile ilişkilidir. Bir kurumun kendi geleceğini değerlendirmesi ve bunun hakkında öngörüler ortaya koyması, büyümesi ve kendini geliştirebilmesi öz değerlendirme yaparak eksikliklerini ve fazlalıklarını görmesi, kurumsal itibarının ölçülmesi ile sağlanmaktadır. Aynı zamanda kurumsal itibarının değerlendirilmesi, o kurumun kapasitesinin ortaya çıkartılması açısından da önemlidir (Hacımirzaoğlu, 2009: 20-21).

2.2. Kurumsal İtibar Yönetiminin Aşamaları

Kurumsal itibar oluşturma uzun bir dönemi kapsarken, bu itibarın kaybedilmesi ise oldukça kolay olabilmektedir. Bu nedenle üst düzey yöneticiler, kurum itibarını oluşturmak için çaba göstermeli, kurumun itibarını sarsacak olası durumları önlemek için bir takım tedbirler almalıdır. Kurumsal itibar yönetimi sürecinde öncelikle kurumsal itibar oluşturulmalı, daha sonra oluşturulan kurumsal itibar korunmalı ve sürdürülebilir hale getirilmelidir (Dölek, 2011: 53-54).

2.2.1. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi

Kurumsal itibar yönetim sürecinin ilk aşaması olan mevcut durumun değerlendirilmesi, kurumun verdiği izlenim, kimliği ve yarattığı itibar algısı olarak değerlendirilebilir (Kuyucu, 2003: 15).

Paydaşların algısı kurumsal itibar yönetiminin temel bileşeni olduğu için, paydaşların kimlerden oluştuğu, istek ve beklentilerinin ne olduğu, işletme ve örgütteki yeri itibar için oldukça önemlidir. Bu nedenle kurum içerisinde değerlendirilebilir tüm paydaşların ele alınması gerekmektedir (Sirgy, 2002: 144). Mevcut durumun değerlendirilmesi süreci, paydaş analizi, kimlik analizi, imaj analizi ve tutarlılık analizi olmak üzere dört ana adımda gerçekleştirilebilir (Kuyucu, 2003: 16-20):

Paydaş Analizi;örgüte dolaylı ya da dolaysız, olumlu ya da olumsuz anlamda katkıda bulunan ve aynı zamanda etkilenen, “paydaş kimdir” sorusuna cevap veren analiz türüdür. Bu analiz türüyle kurum ile ilişki halinde olan paydaşların kurum hakkındaki olumlu veya olumsuz düşünceleri, paydaşların kurumdaki beklentileri ve istedikleri, kurum için tehdit yaratabilecek unsurlar ve bunlar için nasıl önlemler alınması gerektiği saptanmaktadır.(Gezmen, 2014: 41-42).

Kimlik analizi;aşamasında “kurumun farklı paydaş gruplarıyla (müşteriler, çalışanlar,hissedarlar, tedarikçiler, aracı kurumlar, yasa koyucu, medya, analist ve kamuoyu gibi)ilişkileri gözden geçirilir. Bu ilişkileri incelemek, aynı zamanda kurumun reklam ve tanıtım kampanyaları, broşürü, afişi, logosu, yönetmelikleri, yazışmaları, kurumsal kimliğe ilişkin görsel ve görsel olmayan varlıkların tümünü bir araya getirmek ve incelemek demektir.” Kimlik analizi yapılırken alanında uzmanlaşmış kişiler örgütün ortaya çıkardığı ürün veya sunduğu hizmetin logosunu ele alarak, o örgütün üyeleriyle iletişime geçerler ve kurumun amacını, çalışanların kurum hakkındaki

düşüncelerini öğrenirler. Bu analizin hedefi, kurum kimliğinin kurumu ne derece temsil edip etmediğini göstermektedir. Ayrıca bu analiz yapılırken örgütün yaptığı yazılı veya sözlü görüşmeler, telefon görüşmeleri ve örgütün kendisini paydaşlara nasıl ifade ettiği de ele alınmaktadır(Fombrun, 1996: 207; akt: Dölek, 2011: 57).

İmaj Analizi: kurumsal imaj da kurumsal kimlik gibi kurumsal itibar yönetimi aşamalarından bir tanesini oluşturur. İyi bir kurumsal itibar algısı oluşturmak isteyen örgütler, kurumsal imaj oluştururken de bu süreci iyi bir şekilde değerlendirmelidir. Çünkü kurum imaj, örgüt için en önemli unsurlardan birisi olan müşterilerin, kuruma karşı izlenimlerinden oluşmaktadır. Kurumsal imaj analizi, dış paydaşların kurum hakkındaki görüşlerini, ürettiği ürünün ve sunduğu hizmetin niteliğini, güvenilirliğini ele alan ve sonuçları değerlendiren analiz türüdür.

*Tutarlılık Analizi:*İtibar yönetiminin analizindeki en son süreç olan tutarlılık analizi, “araştırmalardan elde edilen kitlelerin farklı imajları arasındaki tutarlılığı”ele almaktadır.

Tutarlılık analizi şu sorulara cevap aramaktadır(Dölek,2011: 57):

Kitlelerin kurum imajları hangi noktalarda birleşip hangi noktalarda birbirinden ayrılıyor?

Kurum imajı, kurum kimliğini ne ölçüde yansıtıyor?

Kurumun kendini dışarı sunumunda, kurumsal kimlik ne derece yansıtılıyor?

Bu sunumlar, kitleler tarafından ne derece doğru algılanıyor?

2.2.2. Gelecekteki Durumun Tasarlanması

Gelecekteki durumun tasarlanması aşamasında örgüt, rekabet piyasasındaki içinde bulunduğu durumu, kendisini farklı kılan özelliklerini, hangi konuda özgünlük yarattığını tespit ederek ve rakipleri karşısındaki avantajını ortaya koyarak kurumsal itibarının gelişmesine olanak sağlamaktadır. Örgüt, çevresiyle olan iletişimini kuvvetlendirerek, sürekli değişen şartlara uyum sağlamak adına kendini yenilemeli ve geliştirmelidir (Akmehmet, 2006: 66-67). Aynı zamanda örgütlerin yarattığı itibar algısı bir başka örgütün harekete geçmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle iyi bir itibara sahip olan örgütün diğer örgütler tarafından zarar görmesi mümkün olabileceğinde, örgütler olağanüstü durumlara karşı tedbir almalı ve uzun vadede bir itibar algısı yaratmalıdır (Gezmen, 2014: 45).

2.2.3. Geçiş Döneminin Yönetilmesi

Geçiş döneminin yönetilmesi sürecinde ise örgütler, diğer örgütler karşısındaki mevcut durumunun, farklılık kazanıp kazanmadığını yani amaçlarına ulaşip ulaşmadıklarını bir proje kapsamında ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkarılan projeler, örgütün tanıtımı ve dış çevreyi örgüt hakkında bilgilendirmesi, kurumun kimliği, örgütün ortaya çıkardığı ürün ve sunduğu hizmet kapsamında ele alınmaktadır. Ayrıca işe alma sürecine karar verilmesinde ve işten çıkarılan kişinin başka bir kurumda uygun bir pozisyonda işe yerleştirilmesi de geçiş dönemi sürecinin içerisinde yer almaktadır. Geçiş döneminin yönetilmesi sürecinin sorumluluğu üst düzey

yönetime aittir ve üst düzey yönetim bu konuda üzerine düşen sorumluluklarını yerine getirmelidir (Akmehmet, 2006: 67).

2.3. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Geçmişten günümüze bakıldığında, itibar kavramı hep soyut bir kavram olarak görülmekte, itibarın ölçülebileceği düşünülmemektedir. Ancak itibar kavramına yüklenen bazı görev ve sorumluluklar vardır ve itibar kavramı belirli yöntemlerle ölçülebilen somut bir unsurdur. Bu bağlamda itibar kavramı bazı çalışmalar ve yöntemlerle değerlendirilerek ölçülebilir. İtibar kavramının ölçülmesinde yardımcı olan çalışma ve yöntemler şu şekilde sınıflandırılabilir (Güneş, 2016: 27):

2.3.1. Fortune - İtibar Anketi

Amerika'nın En Saygın İşletmeleri Araştırması (*America's Most Admired Company-AMAC*), Amerikan işletmelerinin kurumsal itibarının araştırılmasını sağlayan, 1983 yılından beri her sene düzenli olarak yapılan yaygın bir uygulamadır. Her yıl düzenli olarak yapılan bu araştırma, bin şirket arasında yapılmakta ve bu şirketleri Fortune dergisi seçmektedir. Bu araştırmada uygulanan anket, kurumdaki yöneticilerin ve finansal analistlerin fikir ve görüşlerine dayanılarak yapılmaktadır. Ayrıca anket uygulanırken, dokuz farklı kriter ele alınarak değerlendirme yapılmaktadır (Roberts, Dowling, 2002: 1081).

Amerika'nın en saygın işletmeleri araştırması, belirli firmaların kurumsal itibarını ortaya koyan bir rapor niteliği taşımaktadır. Bu araştırma için uygulanan anketteki dokuz kriter ise, yenilik, nitelikli kişileri işe alma ve işe alınan kişileri geliştirme, onların örgütteki devamlılığını sağlama, kurumsal varlıkların kullanımı, yönetimin etkinliği, sosyal sorumluluk, kaliteli ürün ve hizmet, maddi güç ve uzun dönemli yatırım şeklinde sıralanabilir (Fombrun, Gardberg, 2000: 246). Fortune İtibar Anketi tekniği, firma çalışanı ve diğer paydaşları göz ardı edip, sadece yönetici ve liderleri ele alması çalışmanın en büyük eksikliklerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca çalışma, daha çok maddi anlamda performansa odaklandığından dolayı, diğer etkenler pasif kalmaktadır. Bu çalışmaya getirilen eleştirilerden bir tanesi de küçük ölçekli işletmelerin araştırma kapsamına girmemesidir. Bu anlamda araştırma, sadece ticari örgütlerle sınırlı kalmaktadır (Bourke, 2009: 42-43).

2.3.2. Harris – Fombrun Kurumsal İtibar Katsayısı (Reputation Quotient-RQ)

Kurumsal İtibar Katsayısı (Reputation Quotient-RQ), 2000 yılında Fombrun ve Gardberg tarafından geliştirilmiştir. İtibar katsayısı yöntemi, Fortune itibar anketi gibi sadece yöneticilerin algılamalarından değil, firma çalışanı, müşteriler ve diğer tüm paydaşların algılamalarından yola çıkılarak geliştirilmiş bir yöntemdir. Ayrıca yöntem, aynı sektörde bulunan firmalar ile farklı sektörde bulunan firmalar arasında karşılaştırma yapma olanağı sağlamaktadır (Fombrun, Gardberg, 2000:246). Bu yöntem İtibar Enstitüsü ve Harris

Interactive şirketinin birlikte yaptıkları çalışma ile ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmada bireylere, sevdikleri veya sevmedikleri, saygı duydukları veya duymadıkları şirketlerin isimleri ve şirket hakkındaki düşüncelerinin sebebi sorulmuştur. Bunun sonucunda elde edilen bilgilerin analizi yapılmış, bu bilgiler doğrultusunda bireylerin duygu ve düşünceleri altı ana başlık içinde sınıflandırılmıştır (Fombrun, Foss, 2001: 1). Harris Interactive şirketi ile C. J. Fombrun'un meydana getirdiği 'Reputation Quotient' adlı ölçeğin boyutları ve boyutların alt başlıkları şu şekildedir (Fombrun, Foss, 2001: 1):

- Duygusal çekicilik
- Ürün ve hizmetler
- Finansal performans
- Vizyon ve liderlik
- Çalışma ortamı
- Sosyal sorumluluk

Araştırmalarında sadece örgütün üyelerine yer verse de farklı paydaş gruplarına da uygulanabilir olması, yöntemin olumlu yönlerinden birisidir. Bunun yanı sıra, yöntemde bireylere sorulan soruların sadece bazı katılımcılar tarafından cevaplanabilecek sorular olması da bu yöntemin zayıf yönlerindedir (Bourke, 2009: 38).

2.3.3. Capital Dergisi Kurumsal İtibar Ölçüm Tekniği

Ülkemizde kurumsal itibarın ölçülmesi için oluşturulan ilk çalışma 1999 yılında Capital Dergisi tarafından yapılmıştır. Capital Dergisi, "Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri" araştırmasını yaparak, bu konuda yeni bir boyut getirmiştir. Bu çalışmanın gündeme

gelmesiyle birlikte örgüt liderleri ve örgütün bütün üyeleri, kendi kurumlarının itibarını ön planda tutmuşlardır. Capital Dergisi bu araştırmasında, örgütlerin mali boyutta kendilerini geliştirmeleri için uygulayabileceği stratejik değerleri ortaya çıkarmaya çalışmaktadır (Deephouse, 2002: 8).

Capital Dergisinin yaptığı çalışmada, belirlediği anketteki itibar kriterleri, Fortune Dergisine göre daha kapsamlıdır (Güneş, 2016: 28). Capital Dergisi çalışmasında, sadece sayısal verilerin şirketlerin kurumsal itibar analizini yaparken yetersiz kaldığı, kurum üyelerinin niteliklerinin, markanın gücünün, sosyal sorumlulukların ve ürün, hizmet kalitesinin şirketin analizinin ortaya çıkarılmasında temel faktörler olduğu öne sürülmüştür. Capital Dergisi, insan kaynaklarında faaliyet gösteren Adecco Türkiye tarafından verilen destekle, kurumların profesyoneller tarafından nasıl algılandığını 18 kriter kullanarak belirlenmiştir. Bu kriterler şu şekildedir (www.capital.com.tr):

- Müşteri memnuniyeti*
- Hizmet ve ürün kalitesi*
- Yönetim kalitesi*
- Finansal sağlamlık*
- Pazarlama ve satış stratejileri*
- Bilgi ve teknoloji yatırımları*
- Çalışanların nitelikleri*
- Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik*
- Toplumsal sorumluluk*

- Çalışanların niteliklerini geliştirme*
- Rekabette etik davranma*
- Uluslar arası pazarlarla bütünleşme*
- İletişim ve halkla ilişkiler*
- Yönetim ve şeffaflık*
- Yatırımcıya değer yaratma*
- Çalışanına sunduğu sosyal olanak ve haklar*
- Ücret politikası ve seviyesi*
- Çalışan memnuniyeti ile bölgeye, ekonomiye iş gücü ve yatırımları ile yaptığı katkıdır.*

2.4. Kurumsal İtibarın Korunması

Bir kurum her ne kadar itibarını yaratmaya çalışıyorsa, o itibarın sürdürülebilmesi için bir o kadar da korumaya özen göstermelidir. Çünkü kurumlar itibar algısı yaratmaya çalışırken uzun vadede emek harcarken, o itibarın ortadan kaybolması kısa bir sürede gerçekleşebilmektedir. Kurumların itibarını kaybetmesi, mali anlamda kayıp yaşamasından daha ciddi bir durumdur. Bu nedenle kazanılmış olan itibarın korunması oldukça önemli bir noktadır. Kurumlar itibarını tehlikeye atabilecek herhangi risk veya kriz durumu için önceden önlemler almalı ve bir sorun ortaya çıktığında bunu çözmek adına belirli stratejiler uygulamalıdır (Okay, Okay, 2001: 396).Kurumsal itibarın korunması güç olabilir. Çünkü kurumlar her türlü iç ve dış faktörden olumlu veya olumsuz etkilenebilirler.Serbest piyasada koşulların değişkenliği, sürekli değişen yaşam şartları ve

kalitesi, paydaşların beklentisi de itibarın korunmasını zorlaştıran etkenler arasında yer almaktadır (Ergenç, 2010:59).

Hermann'a göre işletme faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilecek bir kriz durumunun gerçekleşmesi için üç durumun birlikte ortaya çıkması gerekmektedir. Bu durumlar şöyle sıralanabilir;

- Kurum itibarının olumsuz yönde etkilenmesi,
- Ortaya çıkan problemi çözmek için yeterli zamanın olmaması,

- Problemin beklenmedik bir anda ortaya çıkması (Winner, 1990:87; akt: Peltekoğlu, 1993:133).Bir kriz durumu gerçekleştiği zaman, bunu sistemli bir şekilde yönetmek için örgüt içerisinde kaliteli ve nitelikli bir itibar yönetimi adına alt yapı inşa edilmesi gerekmektedir. Ayrıca kamuoyunda belli bir güven kazanılmış olması, medya ile ilişkilerin iyi olması da kurum açısından karşılaşılan kriz döneminde oldukça avantaj sağlayacaktır. Fakat yine de bu durumların kesin çözüm olmadığı, gerekli önlemler alınmazsa kriz döneminde bu çözümlerinde belli bir noktadan sonra etkili olmayacağı da bir gerçektir (Okay, Okay, 2001: 399).

3. KURUMSAL İTİBAR VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık

“Örgütsel bağlılık en genel anlamıyla bireyin kimliğini kurumla bütünleşirmesi, örgüte yönelmesi, örgütle ilgili takındığı tutumları şeklinde ifade edilmektedir” (Sheldon, 1971: 145). Diğer ifadeyle örgütsel bağlılık, bir örgüt için çalışan kişilerin kendi hedef ve beklentilerini, örgütün hedef ve beklentilerine göre şekillendirmesi,

kendi çıkarlarını göz ardı ederek örgütün iyi bir konuma gelmesi için çalışması ve örgüte bağlı kalmayı tercih etmesidir (Sabuncuoğlu, 2009: 23).

Örgütsel bağlılığı ele alan ilk çalışmalarda, örgüt çalışanlarının örgütün ilke ve normlarını benimsemesi, kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmeleri ve örgütü bir aile olarak benimseyip kendilerini de o ailenin bir üyesi olarak görmeleri bağlılığın ifadesi olarak öne sürülmüştür (Steers, 1977:46).Son yıllarda yapılan çalışmalarda ise, iş memnuniyeti ve çalışanın performansı arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu çalışmalar neticesinde, iş memnuniyeti ve performans arasında olumlu bir ilişki olduğu öne sürülse de, bunu doğrulayacak bulgular elde edilememiştir. Bunun yanı sıra iş memnuniyeti ile devamsızlık ve işgücü dönüşümü gibi olumsuz davranışlar arasında olumsuz bir ilişki olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Bu bulgular sonucunda bireylerin iş memnuniyetinin ölçülmesi yerine bireylerin örgütsel bağlılığı konusu önemli hale gelmiştir. Örgüte olan bağlılığın performans düzeyini etkilediği varsayımı öne çıkarılmıştır (Baysal, Paksoy, 1999: 7).

Örgütsel bağlılık kendi içerisinde üç farklı alt bağlılık türü ile sınıflandırılabilir. Bu üç alt bağlılık; duygusal (affective) bağlılık, sürekli (continuance) bağlılık ve normatif (normative) bağlılık olarak ayrılmaktadır. Bu unsurlar örgüt ve örgütün üyeleri arasında bir ilişki kurmaya yardımcı olsa da, nitelik bakımından farklı amaçlara da hitap etmektedir. Bağlılık yaklaşımlarından birincisi olan duygusal bağlılık, bir örgüt içerisindeki çalışanların, kendi duygularından yola çıkarak işletmeden ayrılmak istememeleridir. Devamlılık bağlılığı ise, örgüt

çalışanlarının, örgütten ayrılmasıyla birlikte maddi anlamda zorluklar çekeceğinin bilincinde olması, mecburi nedenler dolayısıyla örgüt içerisinde çalışmaya devam etmek istemesidir. Son olarak normatif bağlılık ise, örgüt çalışanlarının örgüte karşı sorumluluk hissetmeleri ve bu nedenle örgütten ayrılmamaları gerektiğine inandıkları, ahlaki boyutta örgüte bağlı kalmaları olarak tanımlanabilir (Allen, Meyer, 1990: 1-18). Ortaya koyulan bu üç yaklaşımla, bireylerin örgütten ayrılmak istememe nedenlerinin temeli atılmıştır. Bunun dışında, bireyin kişiliği ve içerisinde bulunduğu ortamın etkisi de bu nedenlerin içerisinde değerlendirilebilir. Ayrıca örgüte bağlılık, “entelektüel sermaye yönetimi” kapsamında da düşünülebilir. Bu kapsamda, bilgi işleme kapasitesine sahip olan bireylerin örgütte kalmaları için örgüte bağlılıklarının güçlü olması gerekmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 114-115).

3.2. Örgütsel Bağlılık ve Kurumsal İtibar Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık ve kurumsal itibar arasındaki ilişki temelinde güçlü birmotivasyon yaklaşımı ortaya çıkmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalar sonucunda bireylerin, olumlu davranış ve yaklaşımlarıyla kamuoyunda öne çıkan ve toplum tarafından kabul gören örgütlerde çalışmak istedikleri ortaya çıkarılmıştır. Bunun sebebi ise, olumlu itibara sahip olan örgütlerin bireyin örgüt adına olan endişe ve kaygılarını gidermesi, örgüte olan bağlılıklarını daha da arttırmasıdır (Meyer et. al., 2004:995).Örgütsel bağlılık ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiyi ölçmek adına Çekmecelioğlu ve Dinçel (2014)yaptıkları çalışmada, bireyler çalıştığı kurum hakkında olumlu

düşüncelere sahipse, kurumda kendini güvenilir hissediyorsa ve başkalarına çalıştığı kurumdan övgüyle bahsediyorsa bu faktörlerin kuruma olan bağlılığı arttırdığını tespit etmişlerdir. Brammer, Millington, Rayton (2007) tarafından yapılan çalışma sonucunda, kurumsal itibarın kapsadığı sosyal sorumluluk boyutu ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki gözlemlenmiştir (Brammer et. al., 2007:1701-1719).

Günümüz şartlarında sürekli değişen teknoloji, iş gücü, örgüt ve çalışanlar arasında ilişki yapısı bireysel çıkarıcılığı ön plana çıkarmıştır. Bu nedenle çalışanların örgüte karşı duyduğu güven azalmakta, daha çok kişisel hedefler için yatırım yapılmaktadır. Bunun sonucunda kolektif çalışma yapısının önüne, kişisel çıkarlar geçebilmektedir. Oysaki bazı araştırmalara bakıldığında, Japon işletmelerin başarılı bir şekilde sürdürülebilirliğini sağlamasının nedeni, kolektif çalışma ortamı ve işletme de çalışan bireylerin hem örgüte hem de çalışma arkadaşlarına duyduğu güven ve bağlılık olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda; bir örgüt başarıya ulaşmak için öncelikle güven ortamı yaratmalı, çalışanların örgütte kalma arzusunu arttırmalıdır. Bu noktada kurumsal itibar, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği için, kurumun başarıya ulaşması bakımından önemlidir (Çiftçioğlu, 2008: 73-75).

4. SAĞLIK KURUMLARINDA KURUMSAL İTİBAR VE ÖNEMİ

Sağlık kurumları, her bir bireye ihtiyaca göre, eşit, yeterli, ulaşılabilir, kaliteli ve maliyeti uygun, maddi ve manevi sağlık

hizmetini sunmakla yükümlüdür. (Sargutan, 1993: 43). Toplumu sağlıklı bir yaşam kalitesine ulaştırmak, onlara sürdürülebilir sağlık hizmeti sunmak ve onları refah içerisinde yaşatmak sağlık hizmeti sunucularının en temel görevleri arasındadır. Bu konuda hastaneler büyük sorumluluk altındadır. Sağlığın bir bireyin hayatta kalması için en temel etken olmasından dolayı, sağlık kurumlarına harcanan yatırım ve ayrılan kaynak oldukça fazladır (Özata, Sevinç, 2009: 62-63).

Sağlık hizmeti sunan kurumlar hizmet odaklı işletmeler oldukları için müşteri merkezli çalışmaktadırlar. Bu nedenle sağlık kurumları çevresinde güvenilir, kaliteli bir algı yaratmalıdır. Sağlık kurumlarının başarısı; hastalarla olan iletişimin kalitesi, hastanenin tercih edilme sıklığı ve toplum içerisinde yer aldığı konum ile ölçülmektedir (Şatır, Sümer, 2008: 18-19). Bu durum sağlık kurumlarının kurumsal itibarlarını kazanabilmeleri için öncelikle kurumsal imaj oluşturma ve güçlendirme çalışmalarının ve düzenlemelerinin yapılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Olumlu bir kurumsal imaj güçlü bir kurumsal itibarın oluşturulmasını sağlayacaktır.

İnsanların yaşam kalitesini arttıran ve insanlara kaliteli, huzurlu, refah içerisinde bir hayat sağlamak için yatırım yapan her sağlık kurumu olumlu veya olumsuz bir kurumsal imaja sahiptir (Bankaoğlu, 2013:45). Hastanelerde kurumsal imaj, “hastaların hastaneler hakkındaki düşüncelerinin, inanışlarının ve üzerlerinde bıraktıkları etkilerin birleşimi” olarak ifade edilebilmektedir (Bayın, Önder, 2014: 143). Sağlık hizmetlerinin pazarlanmasında, hasta tercihlerinin ve

sağlık kurumundan beklentilerinin öğrenilmesine yönelik çalışmalar oldukça önemlidir. Sağlık kurumları, sağlık çalışanlarının uzmanlık düzeyi, sağlık hizmeti sunumundaki çeşitlilik, teknolojik gelişmelere uyum gibi birçok unsur ile imajlarını geliştirebilirler ve itibarlarını güçlendirebilirler (Smith, Clarke, 1990: 15).

Sağlık kurumlarının imaj ve itibar kazanmasının ilk adımı paydaşları ile olumlu iletişim kurmalarıyla sağlanmaktadır. Çünkü olumlu bir itibar veya imaj algısı oluşturmak için, hastalar, hasta yakınları ve kamuoyunda yani genel anlamda iç ve dış paydaşlar ile kurulan iletişim stratejileri ve bunların yönetimi oldukça önemlidir. Sağlık kurumlarında olumlu bir izlenim yaratmak için en temel nokta halkla ilişkiler birimidir. Çünkü kamuoyuna ve hastalara ilk izlenimi veren ve onlara en yakın, birim halkla ilişkilerdir. Bu nedenle sağlık kurumunda halkla ilişkiler biriminde çalışan kişilerin işlerini bilinçli bir şekilde yapmaları, hasta ve hasta yakınlarına nasıl davranacaklarını bilmeleri, onlara açık, net bilgiler vermeleri ve güven sağlamaları gerekmektedir (Kesici, 2014: 81).

Kim ve Kim (2008) yaptıkları bir çalışmada; memnuniyet ve güvenin, sunulan sağlık hizmetinin kalitesinin, tedavi karşılığı ödenen ücretin makul olmasının ve hastane çalışanlarının etkililiğinin, hastane itibarı ve marka sadakati üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir (Kim, Kim, 2008: 81).

Bir sağlık kuruluşunun imajı işletme tarafından değil, hedef kitle tarafından belirlenir. Kurum imajı, üç imaj algısının toplamından oluşmaktadır. Bunlar (Başaran, 2016: 52):

a) *Mesleki İmaj*; kurumun sunduğu ürün ya da hizmetlerin kalitesi ile oluşan imajdır. Mesleki imaj aynı zamanda kurumun genel imajının şekil almasında da yardımcı olur. Sağlık kurumları olumlu bir imaja sahip olmak için nitelikli hizmet vermelidir. Sağlık kuruluşlarında meslek iimajı oluşturan temel nitelikler şu şekilde sıralanabilir:

- Hastanenin tıbbi anlamda etkin olması,
- Hastanenin güvenilir olması,
- Hastane personelinin nitelikli olması,
- Sunulan sağlık hizmetinin çeşitliliği ve kalitesi vb. (Başaran, 2016: 52):

b) *Davranışsal İmaj*; kurumda yer alan kişilerin davranış ve eylemlerinin incelenmesi sonucu ortaya çıkan imajdır. Sağlık kuruluşlarında davranışsal imajı oluşturan temel nitelikler şu şekilde sıralanabilir (Taslak, Akın, 2005: 263-269):

- Hastane personelinin (doktor, hemşire, memur, temizlik çalışanı) davranışları,
- Hastane personelinin hasta ve yakınlarına karşı tutumu,
- Hastaların doktorlarla ve sağlık çalışanlarıyla çekinmeden iletişime geçebilmesi ve onlara sorular sorabilmesi.

c) *Görsel İmaj*; kurum binalarının yapısı, temizliği ve düzenli ile ilgilidir. Kurum binasının konforlu olması ile birlikte binanın ve aynı zamanda çalışanlarında dış görünümü görsel imajı ifade etmektedir. Görsel imaj ne kadar olumluysa, kurumun genel imajı da o kadar olumlu olmaktadır. Bir sağlık kurumun görsel imajı oluşturan

temel nitelikler Şu Şekilde sınıflandırılabilir (Taslak, Akın, 2005: 263-269):

- Hastanenin i dekorasyonu,
- Hastanenin temiz ve düzenli olması,
- Hastaneye ulaŐımın kolay olması,
- Hastanenin sunduğu park yeri imkânları vb.

Açıklandığı üzere oluşturulan mesleki, davranışsal ve görsel imaj bileşenleri sağlık kurumlarında genel anlamda olumlu bir imajın ve bir sonraki aŐamada güçlü bir kurumsal itibarın oluŐturulabilmesi için yöneticilerin en yoğun çalışması gereken konular olarak karşımıza çıkmaktadır.

Hasta ve hasta yakınlarının hastane tercihi yaparken bazı kriterleri göz önünde bulundurdıkları belirlenmiştir. Bu kriterler aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Berkowitz, Flexner, 1980: 26):

- Hastane bakımının kalitesi ve niteliği
- Hastane ortamının hijyen ve temizliği
- Hastane alıŐanlarının yaklaşım ve tutumları
- Hastanenin kurumsal itibarı

Sağlık kurumları belirli bir itibar algısı oluşturmak ve oluşturulan bu itibar algısını sürdürmek daha sonra korumak adına belirli stratejiler izlemelidir. Bu stratejiler, sağlık kurumunun hitap ettiği paydaşların beklentilerini bilmek ve bu beklentiler doğrultusunda hareket etmekle gerçekleştirilebilir. Bu anlamda sağlık kurumlarında iki tür itibar kavramı gerçekleştirilmektedir. Bunlardan birincisi; “hastanenin i paydaŐlarının yani hastane sahibi, yönetici ve tüm çalışanlarının kurum hakkındaki duygu, düşünce ve

izlenimlerinden oluşan hastanenin iç itibarıdır.” Sağlık kurumları, kurumsal itibarlarını etkili bir şekilde yönetebilmek için öncelikle iç itibarını oldukça güçlendirmelidir. Çünkü dış itibarın oluşması için öncelikle kurum içerisinde itibar sağlanması gerekmektedir. İkinci olarak sağlık kurumu dış itibarını oluşturmasının merkezi ise toplumdur. Çünkü hastaneler hasta odaklı kurumlardır. Hasta ve hasta yakınları sağlık kurumlarından kaliteli bir hizmet beklediklerinden dolayı, sağlık kurumu kamuoyu önünde başarılı bir izlenime sahip olmalıdır (Çatar, 2010: 73-74). Sağlık kurumları bu farklılığı oluşturabilmek adına toplam kalite yönetimi kapsamında insan beklentilerini karşılamalı, bunu sağlarken inovasyon yaratmalıdır(Kesici, 2014: 72).Bu anlamda sağlık kurumlarını itibar yönetimi kavramı ile birlikte düşündüğümüzde, sağlık kurumlarının hem verdiği sağlık hizmetinin etkinliği hem de finansal boyutta insanlarda olumlu bir izlenim yaratması, sağlık kurumunun sürdürülebilirliği açısından oldukça önemlidir (Selvi, 2012: 76).

Sağlık kurumlarında hasta bireye yapılan tedavi haricinde, hastanın beklentilerine cevap verilmesi, memnuniyetinin artırılması, hastada sağlık kurumuna karşı güven oluşturulması ve sağlık çalışanları ile hastalar arasında bir etkin bir iletişim sağlanması, sağlık kurumunun etkili bir kurumsal itibar algısı oluşturmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda sağlık kurumları sürdürülebilirliğini korumak ve pazar payında düşüşlerle karşılaşmamak için, iç ve dış paydaşlar karşısında olumlu bir itibar algısı oluşturması gerekmektedir (Turan, 2004:39).

Günümüz koşullarında değerlendirildiğinde,son zamanlarda hastane sayısındaki artış, sağlık kurumları arasındaki rekabeti de beraberinde getirmiştir.Rekabet piyasası içerisinde devamlılığını sağlayabilmek isteyen sağlık kurumları ise, müşteri memnuniyeti yaratarak kurumsal itibarını olumlu kılmaları gerekmektedir. Çünkü kurumsal itibarın zedelenmesi durumunda, müşterilerden alınan talep diğer rakip kurumlara yönelebilir. Bu nedenle sağlık hizmeti veren kurumların, devamlılığını korumaları için, kurumun amaçlarının, vizyon ve misyonunun, ortaya koyduğu politikaların dış paydaşlar tarafından kabul görmesi gerekmektedir (Ünaldı, 2015: 106).

Hibbard, Stockard ve Tusler(2005)'e göre bir sağlık kurumunun itibarı zedelendiği zaman, tüketici, hekim, tedarikçi gibi tercihler değişeceği için sağlık kurumunun pazar payında düşüşlerle karşılaşabilmesi mümkündür. Bu anlamda finansal durumda, sağlık kurumunun itibarını oluşturmasını sağlayan unsurlardan biridir. Çünkü hastane itibarı zedelendiğinde, nitelikli personelin istihdamı, çalışanın örgüte olan bağlılığı ve hastanenin tercih edilme sıklığı azalmaktadır(Hibbard et. al., 2005: 1150-1160).

Ayrıca Çınaroğlu ve Şahin(2013: 284-294) yaptıkları çalışmada kamu hastaneleri ve özel hastanelerin yarattığı kurumsal itibar ve imaj algısını karşılaştırmışlardır. Bu çalışmayla birlikte kamu ve özel hastanelerinin yarattığı kurumsal itibar ve imajın aynı olmadığı, özel hastanelerin kamu hastanelerine göre kurumsal itibarının daha yüksek olduğu öne sürülmüştür. Bu durum, istihdam edilen hekim ve diğer sağlık çalışanları, verilen hizmetin kalitesi, müşteri memnuniyeti, çalışanların tutum ve davranışları, hastanenin iç ve dış görünümü,

sağladığı olanaklar gibi kriterler göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak sağlık kurumunun geçmişteki olumlu performans sonuçları, paydaşların kurum hakkındaki itibar algısını da olumlu yönde etkileyecek ve uzun vadede kuruma fayda sağlayacaktır(Çınaroğlu, Şahin, 2012: 28).

SONUÇ

Geçmişten günümüze olumlu bir kurumsal itibar algısı yaratmak, işletmelerin en temel hedeflerinden birisi olmuştur. İşletmelerin olumlu kurumsal itibar algısı yaratmaları için, müşteri memnuniyetini yüksek tutmaları, ürün ve hizmet kalitesinden ödün vermemeleri, hem iç hem de dış paydaşların beklentilerine cevap vermesi ve rakiplerine kıyasla belli bir fark ortaya koymaları gerekmektedir. Kurumsal itibar; kurumsal imaj, kurumsal kültür, kurumsal iletişim ve kurumsal kimlik gibi birçok unsuru da bünyesinde barındırır ve bu etkileri sayesinde ortaya çıkar. Dolayısıyla işletmelerin yöneticilerinin kurumsal itibarlarını, bu unsurları da içine alacak geniş bir çerçeve içinde değerlendirmeleri gerekmektedir.

Kurumsal itibarın oluşturulması ve güçlendirilmesi, itibarın yönetimi ve ölçülmesi ile ilişkilidir. Bir işletmenin oluşturduğu kurumsal itibar, belirli ölçme yöntemleri ile belirlenmektedir. Kurumsal itibarın ortaya çıkması, aşamaları ve gelişmesi ile olan süreç ise, itibarın yönetim sürecidir. Bu süreçte işletmelerin, kamuoyunda yarattığı en küçük olumsuz izlenim, yansıttığı kötü bir eylem kurumun

itibarının sarsılmasına neden olur. İtibar kavramı yavaş yavaş oluşan bir unsurken, aynı zamanda, olumsuz bir durumda bir anda yok olabilecek bir unsurdur. Bu nedenle işletme yöneticileri ve çalışanlar, kurumun zarar görebileceği her türlü eylem ve davranıştan kaçınmalıdır.

Sağlık kurumlarında kurumsal itibarın oluşturulması ve yönetimi diğer kurumlar da olduğu gibi oldukça önemlidir. Bunun yanı sıra sağlık kurumlarının kurumsal itibar algısı yaratması, diğer işletmelere oranla daha da üzerinde durulması gereken bir konudur. Çünkü sağlık kurumlarının temelinde “insan sağlığı” gibi ciddi bir unsur yer almaktadır.

Gelişen ve değişen teknoloji, mali koşullar, küreselleşme ve daha birçok etken ile sağlık kurumlarının sayısında bir artma yaşanmış, kar edebilmek, rekabet piyasasında üstün olmak, sağlık kurumlarının temel hedefleri arasına yerleşmiştir. Olumlu bir itibar algısına sahip olan sağlık kurumlarının tercih edilme oranının yüksek olması, hasta ve yakınlarının sağlık kurumunu başkalarına tavsiye etmesi bakımından oldukça önemlidir ve o sağlık kuruluşuna büyük bir rekabet avantajı sağlar. Ayrıca sağlık kurumları rekabet üstünlüğü sağlamak adına etkili bir kurumsal itibar ve imaj yönetimi gerçekleştirmelidir. Bu noktada ise sağlık yöneticilerinin ve çalışanlarının, itibar kavramını dikkatli bir şekilde ele almaları, verilen hizmetin niteliğine ve kalitesine önem vermeleri, hasta memnuniyetini en üst düzeye çıkarmaya çalışmaları ve beklentilerini karşılamaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- ABRATT, R., BICK, G., JACOBSON, C.M., (2003). "The Corporate Identity Management Process Revisited", *Journal Of Marketing Management*, 19: 835-855.
- AKMEHMET, D., (2006). *Kurumsal İtibar Yönetimi Ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- ALLEN, N. J., MEYER, J., P., (1990). "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization", *Journal Of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- ASLAN, F., M., GEGEZ, A., E., GÜRDAL, S., (2001), "Kurumsal Kimlik, Kurumsal İmaj Markanın Yansıtıcısı mıdır?", *Bölgesel Kalkınmada Pazarlama, 6. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, Erzurum.
- BALMER, J. T., GRAY, E.R., (1998). "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", *Long Range Planning*, 31(5): 695-709.
- BALMER, J. T., GRAY, E.R., (1999). "Corporate Identity And Corporate Communication: Creating A Strategic Advantage", *Corporate Communications: An International Journal*, 4 (4): 171-176.
- BANKAOĞLU, E., (2013). *Hasta Memnuniyetinin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi: Antalya Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz

Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Antalya.

BAŞARAN, A., (2016).*Sağlık Hizmeti Kullanıcılarının Hastanelerle İlgili Kurumsal İmaj Algularını Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Burdur.

BAYIN, G., ÖNDER, Ö. R., (2014). “Sağlık Kurumlarında İmaj Üzerine Bir Araştırma”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(27): 141-158.

BAYSAL,C.A., PAKSOY, M., (1999). “Mesleğe Ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Mayer- Allen Modeli”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (1): 7-15.

BERKOWITZ, E. N., FLEXNER, W., (1980). “The Market For Health Services: Is There A Non-Traditional Consumer?”, *Journal Of Health Care Marketing*, 1(1): 25-34.

BOURKE, R., (2009).*An Investigation Into The Reputation Of A Public Hospital*, Ireland: Waterford Institute Of Technology.

BOZKURT, M.,(2011). *Kurumsal İtibar Yönetiminin Müşteri Değerlendirme Sürecine Yansımaları Ve Etkileri: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir.

BRAMMER, S.,MILLINGTON, A., RAYTON, B.,(2007). “The Contribution Of Corporate Social Responsibility To Organisational Commitment” *International Journal Of Human*

Resource Management, 18(10), 1701-1719.

CORLEY, G.K., GIOGA, A. D., SCHULTZ, M. (2000).
“Organizational Identity, Image And Adaptive Instability”,
Academy of Management Review, 25(1): 64-81.

ÇATAR, Ö., (2010).*Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Ve Yönetimi - İki Özel Hastane Örneği*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yöneticiliği Anabilim Dalı, İstanbul.

ÇEKMECELİOĞLU, H., DİNÇER, G.,(2014). “Çalışanların Kurumsal İtibara İlişkin Algıları Ve Bu Algıların Örgütsel Kıvanç, Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Doğu Marmara Bölgesi Plastik Ambalaj Sanayi Üzerinde Bir Araştırma”, *İşletme Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 79-94.

ÇINAROĞLU, S., ŞAHİN, B.,(2012). “Kurumsal İtibar Ve İmajın Hastanelerin Performansı İle İlişkisi”, *H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2): 27-56.

ÇINAROĞLU, S., ŞAHİN, B.,(2013), “Özel Ve Kamu Hastanelerinin Algılanan Kurumsal İtibar Ve İmaj Açısından Karşılaştırılması”, *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 9(18): 283-298.

ÇİFTÇİOĞLU, A. B., (2008).*Kurumsal İtibarın Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama*, Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Bursa.

DEEPHOUSE, D., (2002). “The Term ‘Reputation Management’: Users, Uses And The Trademark Trade off”, *Corporate*

Reputation Review, 5(1).

DOWNEY, M. S., (1987). “The Relationship Between Corporate Culture and Corporate Identity”, *Public Relations Quarterly*, 31(4):7-22.

DÖLEK, D., (2011).*Kurumsal İtibara Olası Tehditler Ve Bu Tehditlere Karşı Alınabilecek Önlemler: Şişecam Fabrikalarında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.

ERGENÇ, E., (2010).*Kurumsal İtibar Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

FOMBRUN, C. J., GARDBERG, N. A., (2000). “The Reputation Quotient: A Multi- Stakeholder Measure Of Corporate Reputation”, *The Journal Of Brand Management*, 7(4), 241-255.

FOMBRUN, C. J., FOSS, C. B., (2001). “The Reputation Quotient, Part 1: Developing A Reputation Quotient”, *The Gauge: Newsletter Of Worldwide Communications Research*, 14(3): 1-4.

GEZMEN, A., (2014). *Kurumsal İtibar Yönetimi Ve Kurumsal İtibar Algısının Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma: Türkiye Büyük Millet Meclisi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

GOTSI, M., WILSON, A., (2001). “Corporate Reputation Management: Living The Brand”, *Management Decision*,

39(2): 29.

GÜNEŞ, İ.S., (2016).*Kurumsal İtibar Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Pazarlama İletişimi Ve Halkla İlişkiler Ana Bilim Dalı, İstanbul.

HACİMİRZALIOĞLU, M., (2009). *İtibar Yönetimi Çanakkale Bölgesindeki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Çanakkale.

HATCH, M., SHULTZ, M., (1997). “Relations Between Organizational Culture, Identity And Image”, *European Journal Of Marketing*, 3(5–6): 361–362.

HIBBARD, J. H.,STOCKARD, J., TUSLER, M., (2005). “Hospital Performance Reports: Impact On Quality, Market Share And Reputation”, *Health Affairs*, 24(4): 1150-1160.

<https://www.capital.com.tr>, Erişim Tarihi: 20.05.2018.

KARAKÖSE, T., (2007).*Kurumların Dna’sı İtibar Yönetimi*, 1.Basım, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.

KARAKÖSE, T., (2007). “Örgütlerde İtibar Yönetimi”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 11:1-12.

KASAPOĞLU, Y. A., (2013).*Yönetici Hemşirelerin Ve Hemşirelerin Kurumsal İtibar Algulamalarının Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Ana Bilim Dalı, İstanbul.

KESİCİ, N., (2014).*Sağlık Kurumları İtibar Yönetiminde Kalite Ve İnovasyon*, Yüksek Lisans Tezi,Beykent Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

KIM, K.Y., KIM, K. S., (2008). “Brand Equity In Hospital Marketing”, *Journal Of Business Research*, 61(1): 75-82.

KUYUCU, A. B., (2003). “Kurumlarda Etkin Ve Başarılı İtibar Yönetimi”, *Arge Danışmanlık Dergisi*, 4: 220-256.

MAILATH, G. J., SAMUELSON, L., (2001). “WhoWants A Good Reputation”, *Rewiev Of Economic Studies*, 68: 415-441.

MEYER, J.,BECKER, T., VANDENBERGE, C., (2004). “Employee Commitment And Motivation, A Conceptual Analysis And Integrative Model,” *Journal Of Applied Psychology*, 89(6): 991-1007.

NAMAL, B., (2011).*Hizmet İşletmelerinde Kurumsal İtibarın Oluşturulmasında Pazarlama İşletmesinin Rolü: Kırgızistan Üniversiteleri Örneği*,Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Akyonkarahisar.

OKAY, A.,(2013).*Kurum Kimliği*, 7.Basım, İstanbul:Derin Yayınları.

OKAY, A., OKAY, A., (2011).*Hakla İlişkiler Kavram Strateji Uygulamaları*, 4. Basım, İstanbul: Der Yayınları.

ÖKSÜZ, B.,Gümüş, M.,(2009). “ İtibar Sürecinde Kilitli Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi” , *Journal Of Yaşar University*, 4(14): 2129-2150.

ÖZATA, M., SEVİNÇ, İ., (2009). “Hastanelerde Kurumsal İmajın Ölçülmesinde Dikkate Alınması Gereken Faktörlerin Belirlenmesi” *Journal Of Azerbaijani Studies*, 12(2): 59-74.

- ÖZDEVECİOĞLU, M., (2003).“Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”,*D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*,18(2): 113-130.
- PELTEKOĞLU, B.F.,(1993).*Halkla İlişkiler Giriş*, 1. Baskı, İstanbul: Marmara Üniversitesi İletişim Yayınları.
- PELTEKOĞLU, F.B., (2007).*Halkla İlişkiler Nedir?*,5.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- REKOM, V. J.,(1997).“Derivinig An Operational Measure Of Corporate Identity”, *European Journal Of Marketing*, 31(5/6): 410-422.
- ROBERTS, P. W., DOWLING, G.R., (2002).“Corporate Reputation And Sustained Superior Financial Performance”, *Strategic Management Journal*, 23: 1077-1093.
- SABUNCUOĞLU, Z., (2009).*Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, 1. Baskı, Bursa: MKM Yayınları.
- SARGUTAN, E., (1993).*Türk Sağlık Hizmetleri Yapı Ve Ürünlerinin İyileştirilmesi*, Ankara: Sağlık- İş Yayınları.
- SCHEIN, H. E., (1992). *Organizational Culture And Leadership*, 2th Edit.,Jossey Bass, San Francisco.
- SELVİ, Ö., (2012). *Özel Sağlık Kurumlarında İtibar Yönetimi Ve Bir Uygulama Örneği*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Ana Bilim Dalı, Konya.
- SHELDON, M. E., (1971). “Investments And Involvements As Mechanisms Producing Commitment To The Organization ”,*Administrative Science Quarterly*, 16(2): 143- 150.

- SIRGY, J., (2002).“Measuring Corporate Performance By Building On The Stake holders Model Of Business Ethics”,*Journal Of Business Ethics*, 35: 143-162.
- SMITH, S. M., CLARKE, M., (1990).“Hospital Image And The Positioning Of Service Centers: An Application In Market Analysis And Strategy Development”, *Journal Of HealthCare Marketing*, 10(3): 13-22.
- STEERS, R., (1977). "Antecedents And Out comes Of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, (1)22: 46-56.
- ŞATIR, Ç., SÜMER, F., (2008).“Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?”*Selçuk İletişim*, 5(2): 15-25.
- TASLAK, S., AKIN, M., (2005). “Örgüt İmajı Üzerinde Etkili Olan Faktörlere Yönelik Bir Araştırma: Yozgat İli Emniyet Müdürlüğü Örneği” *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(19): 263-294.
- TAVLAK, S., (2007).*Kurumsal İtibarın Oluşturulmasında Sanat Sponsorluğunun Yeri*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Anabilim Dalı Halkla ilişkiler Bilim Dalı, İstanbul.
- TURAN, N.,(2004).*Türkiye’de Sağlık Hizmetleri Ve Sağlık Sektöründe Temel Sorunlar: Çözüm İçin Sağlık Kooperatifçiliğinden Yararlanma Gereği Ve Olanakları*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- UZOĞLU, S., (2001). Kurumsal Kimlik, Kurumsal Kültür ve Kurumsal İmaj, *Kurgu Dergisi*, 18: 346-360.

- ÜNALDI, N.,(2015). “Sağlık Hizmeti Sunan Kurumlarda İtibarın Önemi”, *Sağlık Ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 2(2): 100-111.
- YİRMİBEŞ, S.,(2010).*Kurumsal İtibar Yönetimi Ve Kamuya Bağlı Bir Kurumda Kurumsal İtibarın Ölçülmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı, İzmir.

BÖLÜM 8:

Y KUŞAĞINA ÖZGÜ LİDERLİK ÇALIŞMASI: Y KUŞAĞI LİDERİ¹

Dr. Berna TURAK KAPLAN
Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Şarkikaraağaç MYO, bernakaplan@isparta.edu.tr

GİRİŞ

Değişim, herhangi bir şeyi bir seviyeden başka bir seviyeye getirmeyi ifade etmektedir. Aslında bu şekliyle değişim bireylerin ve materyallerin yerlerinin değiştirilmesinden, kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerin mevcut durumdan farklı bir konuma getirilmesine kadar her türlü farklılığı içermekte (Koçel, 2010: 668) ve bu farklılık içerisinde çevre üzerinde etki kurmada başarılı olmayı sağlayıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Kaplan ve Kaplan, 2018: 448-449; Çelik vd., 2018: 2394). Bir diğer anlamda değişim, bir durumdan başka bir duruma geçiştir. Mevcut durumun korunması statik olayı ifade eder ki zaman içerisinde bunun sürdürülmesi oldukça güç olmaktadır. Çünkü değişim, kaçınılmaz olma özelliğini varlıklar üzerinde göstermektedir. Bu bağlamda değişim, ferdi ve kolektif planda görünmekte ve hissedilir etkiler yaratmaktadır. Değişime uğrayamayan bir canlı veya toplum düşünülememektedir (Doğan, 2008: 338; Çelik vd., 2018: 584). Zaman olmadan, değişim bir anlam taşımadığı gibi, değişim olmadığında da zaman durmaktadır. “Aynı

¹ Bu çalışma yazar tarafından 2017 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde bitirilen “Y Jenerasyonunun Kariyer Uyum Yeteneklerinin Geliştirilmesinde Üniversitelerin Rekreasyon Etkinliklerinin Rolü: Selçuk Üniversitesi Örneği” adlı doktora tezinden türetilmiştir.

nehirde iki kez yıkanılmaz” ifadesiyle Herakleitos değişimin kaçınılmaz bir olgu olduğuna dikkatleri çekmiştir. Sürekli gelişen/değişen günümüz dünyasında her şey karşı konulamaz bir şekilde ilerlemekte ve bu değişkenlik bireylerde kavramları algılamayı ve dolayısı ile davranışları farklılaştırmaktadır (Toffler, 196: 29). İşte bu çalışma öncelikle kuşaklar kavramını ve arka planını ele almakta sonrasında ise Y Kuşağına odaklanarak “Y Kuşağı Lideri” kavramını ortaya koymaktadır.

1. Kuşak Kavramının Arka Planı

Üç bin yıl önce başlayan insanlık tarihinden günümüze kadar olan süreç içerisinde, yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer sorumluluklarla yükümlü olmuş kişiler topluluğuna “kuşak” denilmekte ve her bir kuşak da kendi içerisinde diğer kuşaklara göre farklılıklar/değişiklikler içermektedir. Ancak eş zamanlı/art zamanlı aktarımların da varlığı yadsınmamaktadır. Her ne kadar kuşaklar arasında farklılıkların varlığı vurgulansa da bir kuşaktan diğerine miras kalan aktarımlar da bulunmaktadır. Toplumların yapıtaşı olan aile içi eğitim açısından bu aktarımları Lahaye vd., (2011) dokuz kategoride ele almaktadır (Lahaye vd., 2011: 22-23);

Genetik Aktarım: Kuşaklar arasında fiziki veya zihinsel olarak miras alınan karakteristiklerin aktarımıdır (zekâ düzeyi, zihinsel hastalıklar).

Etolojik Aktarım: Bağlanma biçimlerinin bir kuşaktan diğerine aktarımıdır. (Ailenin güvenli bağlanım sağlaması, aksi takdirde birey ileride güvensiz bağlanma yaşayacaktır).

Jenealojik Aktarım: Nesep normları açısından, kuşaklar arası aktarımdır (Kadın-erkek, anne-baba ayrımı gibi).

Eyleyenin Sosyo-Kültürel Aktarımı: Bireylerin kültürel ve sembolik bir sermayeyi miras alışı şeklini ifade etmektedir. (Bireyin ailesinden gördüğü habitusları gelecekte gerçekleştirme eylemi)

Aktörün Sosyo-Kültürel Aktarımı: Kopuştan oluşan bir aktarım sürecinde bulunmak amacıyla bireyin geçmişi hakkında gerçekleştirdiği dönüşüm ve yeniden benimseme çalışmasıdır.

Sosyo-klinik Aktarım: Hem aktarım zorunluluklarına hem de mutasyona uğrayan bir toplumun gerekliliklerine boyun eğen birey tarafından girilen psişik yeniden düzenlemeleri vurgulamaktadır.

Sosyal Öğrenme Yoluyla Aktarım: Bireyin çocukken eğitime mekanizmasını kendi ebeveynlik döneminde taklit yoluyla uygulamaya geçirmesi.

Kötü Davranma Aktarımı: Kötü davranışa maruz kalanların bir sonraki kuşağa aynı davranışları uygulaması aktarımı.

Psişik Aktarım: Aile tarihine bağlı olayların içselleştirilmesi esnasında işleyen süreçlerin üzerinde durmaktadır.

Yukarıda belirtilen aktarımlar meydana gelse de kuşaklar arasında bir takım kopuklukların varlığından bahsetmemek imkânsızdır. İşlevselci sosyologlara göre, toplum, birbirleriyle ilintili ve homojenize olmuş bir sistem olarak işlemektedir. Ancak, kurumsal öğelerin dengeyi bozması anomi ve isyanları beraberinde getirmektedir. İşlevselci modele göre, kuşak çatışması, yaş grupları ve toplum arasındaki zayıf bütünleşmenin sonucudur. Fonksiyonalizme göre kuşakların birbirini anlamama nedeni, kişilik gelişmesinin

aşamalarında yaşadıkları olayların, durumların farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Doğan vd., 2009: 182). Bu nedenle bir takım devrimci olayların, bireylerin paylaşımlarının, doğum tarihlerinin ve onları birlikte tutan kritik gelişimsel olayların, farklı kuşakların oluşumunda rol oynadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu etkenler, kuşak üyelerinin tutum ve davranışlarını etkilemekte ve bu grupların müşterek olaylara verdikleri tepkileri şekillendirmektedir (Akdemir vd., 2013: 13). Bu bağlamda, kuşak kavramı aynı geçmişi ve nispeten benzer deneyimleri paylaşan bireylerden oluşmuş grup şeklinde tanımlanabilmektedir (Brillet vd., 2011: 1). Kuşak, bir diğer ifade ile ebeveynlerin ve çocuklarının doğumları arasındaki ortalama zaman aralığıdır (Keleş, 2011: 130). İfade edilenler ışığında ulaşılabilecek nihai kavram tanımlaması, benzer bir zaman aralığında doğmuş, benzer yaş ve yaşam dönemlerini paylaşan insan topluluğudur. Dünyanın farklı dönemlerinde doğmaları sebebiyle ise her kuşak kendi içerisinde kendine has özellikler, değerler, inançlar, beklentiler, tutumlar, güçlü ve zayıf yönler de barındırmaktadır (Keleş, 2011: 130). Aynı kuşağın üyeleri, ortak tarihi paylaşmakta bu nedenle bir kuşağın yaşadığı dönem aslında bizlere, üyelerinin yaşadığı sıkıntılar ve fırsatlar hakkında çok şey söylemektedir. Beklenmedik tarihsel olaylar (savaşlar, salgın hastalıklar, doğal felaketler), temel kültürel eğilimler, ekonomik ve/veya siyasi konjonktür, “dönem etkisi” olarak adlandırılmakta olup; kuşakların form ve görünümünde değişimler meydana getirmektedir. Birçok tarihe göre, yaklaşık bin yıl önce, kuraklık ve kıtlık, Maya Uygarlığı insanların büyük şehirleri terk etmelerine neden olmuş, bu

dönemde, çok rahat bir hayat sürmeye başlamış olan genç kuşak, Maya'nın yüksek kültürüne kendisini kaptırıp, gelecek için çok büyük umutlar beslemeye başlamışlardır. Ancak yalnızca bir kuşak sonrasında onların çocukları açlık, ölüm ve sosyal ayrımcılık gibi yaşamın temel gerçekleri ile yüz yüze kalmışlardır (Bayhan, 2014: 11).

Yıllar boyunca, savaşlar, keşifler, siyaset, inanç ve popüler kültür gibi farklı bir dizi olaylar kuşakları tanımlamaya ve sınıflandırmaya yardımcı olmuştur (Meier ve Crocker, 2010: 68). Ancak kuşakların oluşumunun temelinde ünlü Fütürist Alvin Toffler'in üç dalga başlığı altındaki teorisi bulunmaktadır. Toffler'a göre bugüne dek insanlık üç büyük değişim dalgası geçirmiştir. Bunlardan her biri daha önceki kültürleri ve uygarlıkları yok edip, yerlerine daha öncekilerinin akıllarına gelmeyecek yeni yaşam türleri koymuşlardır. Birinci dalga 10 bin yıl önceki tarım toplumu ve çok uzun bir dönemi kapsamaktayken, ikinci dalga 300 yıl önceki sanayi toplumunu, üçüncü dalga ise dijital çağla başlayan, bilgi toplumunu temsil etmektedir. Birinci dalgadaki hız çok önemli boyutta görülmemekte, ikinci dalga önemli bulunmakta, ancak üçüncü dalga çok hızlı hatta hız ötesi olarak tanımlanmaktadır. Bu üç dalga ana kırılmaları oluşturmaktadır. Ancak üçüncü dalga hızın ötesinde olduğundan kendi içindeki kırılmalar da çok hızlı gerçekleşmektedir. İşte bu kırılmalar da kuşakları oluşturmaktadır (Toffler, 1982: 28).

Toffler'in ardından, kuşak gruplamaları kuramı ya da kuşaklar kuramı ilk olarak Alman Sosyoloğu Karl Mannheim tarafından 1928 yılında yazdığı bir kitapta ileri sürülmüş, ancak günümüz kuşaklarını

içine alan sınıflandırma ve tartışmalar ilk olarak Inglehart tarafından ortaya çıkarılmıştır (Arslan ve Staub, 2015: 5). Ancak literatürde, kuşak kelimesini kavramsallaştıran ve kuşakların arketiplerini belirleyen öncüler William Strauss ve Neil Howe olarak kabul görmüştür. Strauss ve Howe kuşaklara ilişkin kapsamlı çalışmalar yaparak, literatüre güvenilir veriler kazandırmışlardır. Kuşakların sınıflandırılması kültürden kültüre farklılık göstermektedir. Örneğin İsrail’de savaşlar kuşakların tasnifinde önemli rol oynarken, ABD’de ise doğum oranları ile sosyal etkisi büyük olan olaylar kuşakların sınıflandırılmasında belirleyici olmaktadır (Özer vd., 2013: 125).

2. Y Kuşağı Lideri

Y kuşağı lideri demografik topluluğu doğdukları andan itibaren hızla değişen teknolojiyi hayatlarına entegre etmekle uğraşan dijital bir kuşak olma özelliğini taşımakla beraber değer, davranış ve tutumları internetin ekonomiye ve teknolojiye olan aksının da etkisiyle önceki kuşaklara göre büyük farklılıklar göstermektedir (Keleş, 2011: 134-135). Y kuşağı lideri literatürde “milenyum kuşağı” veya “boom ekosu” olarak da adlandırılmaktadır. Ebeveynleri tarafından Y kuşağı liderine bütün fikirlerin eşit derecede önemli olduğu öğretilmiş ve bu liderler özellikle gezi, spor, sanat ve müzik gibi birçok şeyi öğrenme ve birçok konuda deneyim sahibi olma şansına sahip olarak yetişmişlerdir. Bunun sonucu olarak da Y kuşağı lideri eleştirel bir bakış açısına sahip olmuş ve eleştiri yapabilme adına sahip olmaları gereken bilgiye bilhassa kullandıkları akıllı telefonları ve sosyal medya sayesinde erişir hale gelmişlerdir. Y kuşağı lideri kişiliğini tarif

ederken “Ağ Bağımlı” ve “Özgünlük Düşkünü” kavramlarını kullanmaktadırlar (Bergh ve Behrer: 2013: 7). Genel itibariyle eğlenmekten hoşlanan, motive edilmekten haz duyan, çoklu görevlere adapte olabilen, yeni bilgiye her daim açık, hızlı düşünebilen, değişim sağlamak adına sürekli yeni yaklaşımlar arayan, yüksek standartlara sahip ve takım çalışmasına yatkın olan, hak duygusunu sıkı sıkıya bağlı olan ve diğer insanlardan da bu konuda dikkat ve özen isteyen bireylerdir (Lower, 2008: 80-81). Y kuşağı lideri, yönetici olma hırsları yüksek, oldukça yetenekli ancak sadakatsiz, kendine güvenen, özgürlüğüne düşkün, seçici, hız ve teknoloji tutkunu, yüksek adaptasyon özelliğine sahip, inisiyatif kullanabilen, bireyci, zaman zaman narsist ve girişimci ruha sahip bireylerden oluşmaktadır (Atan vd., 2012: 613-617; Kaplan, 2018: 155).

Y kuşağı lideri; kendine güvenen, insanlarla iyi ilişkiler kurabilen, risk alabilen, özgürlüğüne düşkün, teknolojiye hâkim olan ve teknolojik bir dünyada sosyalleşen, internet üzerinden alışveriş yapan, farklı kaynak ve araçlardan eş zamanlı gelen bilgileri kolaylıkla kavrayabilen ve sosyal iletişim ağıyla (Twitter, Facebook, YouTube, Google+, MSN, Instagram) işletme sınırları içinde bile sürekli olarak çevrimiçi olabilen kişilerden meydana gelmiştir. Y kuşağı liderinin bilgisayarlarla, internetle, mobil telefonlarla dolu bir dünyada büyümüş olması, işletmelerin pazarlama faaliyetlerine de yön vererek onları sosyal medya, mobil telefonlar ve internet tabanlı medyayı kullanmaya yönlendirmiştir (Özeltürkay ve Bozyiğit, 2015: 278-279).

Y kuşağilideri, hak duygusu gelişmiş, güvenilir ve daha çok çalışmak yerine akıllıca çalışmayı tercih eden bireylerdir. Akıllıca çalışma tanımlamalarının merkezinde teknoloji bulunmaktadır. Teknoloji kullanımı ile birlikte hayatlarının her aşamasında her işi daha verimli ve daha kısa sürede tamamlayabilmektedirler (Reilly, 2012: 4-8).Günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı yapmasını görmek onlar için son derece önemlidir. Eş zamanlı olarak bir kaç işi birden yapabilen Y kuşağı lideri zengin bir yetenek kaynağı olmaktadırlar. Y kuşağı lideri ilişkilere büyük önem vermektedir. Bu ilişkileri geliştirmek ve sosyalleşmek için zaman ayırmak istemektedirler (Keleş, 2011: 131). Politikacıların, sanatçıların veya sporcuların skandalları nedeniyle kuşağın otoriteye bakış açısı önceki kuşaklardan farklıdır, diğer kuşakların aksine otoriteye karşı saygı duymazlar (Eckert ve Deal, 2012: 23).

Y kuşağı lideri teknoloji odaklı bireyler olmaları sebebiyle yaptıkları veya satın aldıkları her şeyin içinde teknoloji bulunmaktadır. Teknolojiyi hayatlarını kolaylaştıran, kompleks görevleri yerine getirirken başyardımcıları olan ve hızlı karar vermelerini sağlayan bir unsur olarak tanımlamaktadırlar. Bilgiye ulaşım ve eğlenme adına interaktif medyayı televizyona tercih ederler. Odaklanma sürelerinin kısa olması sebebiyle olacak ki zorunlu bir neden olmadıkça birçoğu kitap okumaktan hoşlanmaz, bunu yerine daha görsel olan görüntü, video, fotoğraf ve grafiklerle öğrenme faaliyetini gerçekleştirirler. Öğrenmeye ilişkin diğer bakış açıları ise deneme yanılma yöntemidir. Bir şeyleri okuduğu veya duyduğu gibi öğrenmeyi ve uygulamayı değil de yaşayarak ve yaparak öğrenmeyi

tercih ederler. Y kuşağı lideri için öğrenme ancak duyuşal, deneyimsel ve uygulamalı olarak gerçekleşmektedir. Toplumsal ilişkilerinde ise sosyal medya baskın rol oynamaktadır. Yeni insanlarla tanışmaya, onlarla bilgi paylaşmaya, duygularını açıkça ifade etmeye her zaman açıktırlar ancak geçmiş kuşaklardan farkları bunu sosyal medya ortamları olan Facebook, Myspace veya kişisel bloglarında yapıyor olmalarıdır. Sosyal medya üzerinden her kültürden insanlarla iletişim kurabilmekte ve paylaşımlarda bulunabilmektedirler bu da onları çok kültürlü kılmaktadır (Berk, 2009: 8-13).Mihalıs'in Y kuşağının Facebook kullanımlarına ilişkin araştırmasına göre; Y kuşağının %28,2'sinin günde üç saat Facebook hesaplarını açık tuttuğı tespit edilmiştir. Dört yıldan uzun süredir Facebook hesabı olanların oranı ise %58,7'dir. Türkiye'de Facebook'un bilhassa son beş yılda büyüme göstermesi ve Türkiye'nin dönem içinde dünyanın en çok Facebook kullanan ülkeler konumuna kadar çıkmasında bu kuşağının katkısı oldukça yüksektir (Kuyucu, 2014: 79).

Y kuşağı lideri, her ne kadar çift gelirli geleneksel ailelerin bulunduğu, kültürel farklılığa ve etnisiteye saygı duyulan ve en önemli bilgi aracı olan bilgisayarların okullarda ve evlerde bulunduğu mükemmel dönemlerin nesli olsalar da aynı zamanda dünyayı sarsan AIDS ve kanser gibi hastalıkların yaygın bulunduğu, uyuşturucu ve çete savaşlarının sarsıntılarının yaşandığı, ekonomik belirsizliğin bulunduğu dünyanın da neslidirler. Karakterlerindeki baskın özellikler, kısmen bencil, özerklik bağımlısı, özgüven sahibi, iddialı, duyuşal, entelektüel, sorgulayıcı, rekabetçi, çeşitli durumlara uyum sağlayabilmeleri, korkularının ve sınırlarının olmaması ve her şeyin

kendileri için var olduğuna inanıyor olmalarıdır (Williams vd., : 9; Akgemci vd., 2018: 212; Akgemci vd., 2017; Kaplan, 2018: 29).

Y kuşağı lideri, teknoloji ve tüketimle gönüllü bir ilişki içerisinde. İnternet kullanımında uzmanlaşmış olmalarıyla çoklu kimlik kazanmışlar, internet ile hayatlarına empoze edilen hız olgusuyla birlikte sabırsız, zaman zaman ciddiyetsiz, bürokrasiden haz etmeyen, yaptıkları karşısında hiçbir bedel ödemek istemeyen bireyler haline almışlardır. Çaycı ve Karagülle'nin yapmış oldukları 106 Y kuşağı üyesini kapsayan araştırmanın sonuçlarına göre bu bireyler, teknoloji ile forma girmekte, bilhassa da internet kullanımında gelişmeleri ile çoklu kimlikler kazanmaktadır. Araştırmada Y kuşağının teknolojiye düşkünlüğünü gösteren sorulardan bazıları ve verilen cevapları şu şekildedir (Çaycı ve Karagülle; 2014: 192);

- Akıllı telefon kullanıyor musunuz? Sorusuna 106 kişiden 91'i evet cevabını vermiştir.
- Kişisel bilgilerinizi sosyal ağlarda paylaşıyor musunuz? Sorusuna 106 kişiden 87'si evet cevabını vermiştir.
- Sosyal ağ profilinize kimlerin erişmesine izin veriyorsunuz? Sorusuna 106 kişiden, 77 kişi “arkadaşlarım”, 21 kişi “herkes” ve 8 kişi “arkadaşlarımın arkadaşları” cevabını vermiştir.
- Sosyal paylaşım sitelerine fotoğraf ekler misiniz? Sorusuna 106 kişiden 94'ü evet cevabını vermiştir.
- Evde çektiğiniz bir fotoğrafı sosyal ağlarda paylaştınız mı? Sorusuna 106 kişiden 77'si evet cevabını vermiştir.

- Sosyal ağlarda dini, siyasi görüşlerinizi belirtecek şekilde yorumlar yazıyor, paylaşımlarda bulunuyor musunuz? Sorusuna 106 kişiden, 53 kişi evet cevabını vermiştir.

Yukarıda da görüldüğü üzere Y kuşağı lideri internette mahremiyet algısına çok düşük oranlarda sahiptir. Kuşak üyelerinin sadece siyasi ve dini konularda görüşlerini sosyal medyada paylaşmaktan kaçınan bireyler oldukları sonucuna varılmıştır. Yüksek bilgili ise, Y kuşağının liderinin belirgin özelliklerinden bahsetmektedir. Bu özellikler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1: Y Kuşağı Liderinin Belirgin Özellikleri

Özellikler	Açıklaması
Teknoloji	Teknolojiyi yakından takip eder.
İnternet Alışverişi	İnternet üzerinden alışveriş yapar.
Eş-Zamanlı İş Yapabilme	Aynı anda birden fazla işi yapabilir.
Eş-Zamanlı Bilgiyi Kavrayabilme	Farklı kaynaklardan eş zamanlı gelen bilgileri kolayca kavrayabilir.
Özgür Olma	Özgürlük savaşçısıdır.
Bilgi Avcısı	Kendisini “bilgi avcısı” olarak tanımlar.
Aile Odaklı	Aile önemli bir değerdir.
Vatanseverlik	Vatanseverdir.
İlişki Odaklılık	İlişki odaklıdır.
Toplumsal Bilinçlilik	Toplumsal bilinçli sahiptir.
İşbirlikçi	Kendisini işbirlikçi olarak tanımlar.
Sabırsız	Sabırsızdır.
Anı Önemseme	Gelecekte ziyade şu anı önemser.
Başedebilme	Zor insanlarla başa çıkabilme yetisine sahip değildir.
Sosyalite	Sosyalite, çok para kazanmaktan daha önemlidir.
Keyif Sahibi Olma	Çok para kazanmaktansa, hayattan keyif almak daha önceliklidir.
İş Değiştirme	İş hayatında sıklıkla iş değiştirmekte bir sakınca görmez.
Açıklık	İş hayatında kendisine verilen emir ve talimatların açık ve net olmasından yanadır.
Kararlara Katılım	Organizasyonda verilen kararlarda söz sahibi olmayı ister.
Esnek Çalışma	Esnek çalışma hayatını arzular.
Kariyer Tercihi	Zorlu işlerle mücadele edeceği kariyer tercihlerinde bulunur.
Zorlu İş	Sıkıcı işten, zorlu işi tercih eder.
Takım Çalışması	Takım çalışması ve sinerjiye değer verir.

Kaynak: Zeki Yüksek Bilgili, ” Türk Tipi Y Kuşağı”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, 45/12, 346-347’den uyarlanmıştır.

Ekşili ve Antalyalı (2016) ise Y kuşağı liderinin genel özelliklerini, sosyal yaşam, teknolojiyle uyum, iş yaşamı, kimlik karmaşası, hız tutkunu, rehberlik bekleyen, bireysel, yenilikçi, paraya önem veren, özgürlükçü, meraklı, aşırı özgüvenli, aileye önem veren, teknoloji üreten, iç girişimci, sosyal sermayesi düşük, internet tutkunu, takım oyuncusu, hedonist, geribildirim bekleyen, güvensiz, karamsar ve şiddet eğilimli olarak özetlemişlerdir (Ekşili ve Antalyalı, 2016: 118).

3. Sonuç: Y Kuşağının Liderlik Arayışı

Y kuşağı liderleri, kariyer tercihlerinde öğrenme fırsatını tanıyan, fikirlerine danışan, entelektüel meydan okuma imkânı tanıyan, esnek çalışma imkânı sunan, kariyer ilerlemesi ve yükselme değerlerinin mevcut olduğu işlerde kendini göstermektedir. Bu nedenle bu kuşaktaki bireyleri işletmeler etkili bir şekilde değerlendirmek için aşağıdaki stratejileri uygulamalıdır (Akdemir vd., 2013: 19-20).

Strateji 1: Enformasyon paylaşımı ve öğrenmeyi örgüt kültürünün parçası yapmak.

Strateji 2: Ebeveynleri işgücü stratejisinin parçası yapmak.

Strateji 3: Oldukça esnek ve eğlenceli bir çalışma ortamı oluşturmak.

Strateji 4: İşte geçirilen zaman yerine, işin sonuçlarına odaklanmak.

Strateji 5: Genel yapı ve sınırları belirlemek.

Strateji 6: İlk yöneticileri ile ilişkilerinin en önemli motivasyon unsuru olduğunu anlamak.

Strateji 7: Baby Boomer ve X'lerin mentörlüğünden faydalanmak.

Strateji 8: Kişiselleştirilmiş motivasyon unsurlarını kullanmak.

Strateji 9: Okuryazarı olmak ve dillerini anlamak.

Y kuşağı liderlerinin çalışanlarının takım çalışmasına yatkın oldukları, eğlenerek çalışma ve sosyal medya boyutlarına verdikleri önem itibariyle buldukları iş ortamlarında sosyal aktivitelerin bulunmasını ve çalışma saatleri içerisinde dahi sosyal medya kullanımına müsaade edilmesini istemektedir (Çemberci vd., 71).

Y kuşağı liderleri, önceki kuşaklara nazaran sorumluluk, disiplin, çalışkanlık ve kanaatkârlık açısından zayıf davranışlar geliştirmekte, hizipçilik, septisizm, maddiyatçılık, çıkarıcılık ve risk alma açısından önceki jenerasyonlara göre ileridedir. Beklentileri yüksek olan bu bireyler, zaten örgütsel bağlılıkları zayıf olduğundan, beklentilerinin karşılanmaması halinde işten ayrılmaktan kaçınmamakta ve işgücü devir hızını yükseltmektedir. Organizasyonlar için zor bir kuşak sayılan bu bireylerin kariyer değerlerini gerçekleştirebilme adına, organizasyonların, iş-aile dengesinin sağlanmasına, kişiselleştirilmiş uygulamalara, kendilerinden öğrenebilecekleri çalışma arkadaşları ve yöneticilerin varlığına (mentörlük, koçluk, hızlı geribildirim), gelişme ve yetiştirme imkânı sunulmasına özen göstermeleri gerekmektedir (Özer vd., 2013: 139-140).

Sonuç olarak Y Kuşağı lideri boylamsallaşan ve içeriği sürekli güncellenen bir rekabet ortamında (Kaplan ve Bedük, 2018: 1323) başarılı olmanın ve dahası bu başarıda sürekliliği aramanın yolu

olarak girişimcilik davranışlarına yönelecek ve bu davranışları geliştirmenin yolunu/yöntemini arayacaktır (Öge ve Kaplan, 2017; Türkoğlu vd., 2017; Kaplan ve Bedük, 2018: 2441).

KAYNAKÇA

- Akdemir, A., Gönül Konakay ve Harun Demirkaya (2013). “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2/2, 11-42.
- Akgemci, T., Kaplan, M. ve Kızıloğlu, E. (2017). Kadın Çalışanların Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Cam Tavan Sendromunu Aşma Üzerindeki Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme, (Edi. Esra Gökçen Kaygısız ve Reyhan Ayşen Wolff), (ss.27-36). Eğitim Yayınevi, Konya.
- Akgemci, T., Kaplan, M., ve Kaplan, B. T. (2018). Örgütsel Maneviyatın İş Stresi Üzerine Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü: Konya Organize Sanayi Bölgesi’nde Bir Araştırma. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 4(19), 311–319.
- Arslan, A. ve Selva Staub, Kuşak Teorisi ve İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 2015, 6/11, 1-24.
- Atan, Ö., Sezer C. Çalışkan ve F. Oben Ürü (2012).“Y Kuşağının (Yeni Jenerasyon) Kariyer Eğilimlerini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, 20. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İzmir, 24-26 Mayıs, 2012, 613-617.
- Bayhan, V. (2014). Milenyum veya (Y) Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı, *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2/3, 11.
- Bergh, V. D. ve Behrer, J.(2013), *How Cool Brands Stay Hot: Branding to Generation*, Kogan Page, USA.

- Berk, R. A. (2009). “Teaching Strategies for the Net Generation, Transformative Dialogues”, *Teaching & Learning Journal*, 2009, 3, 8-13.
- Brillet, F. vd., (2011). “E-generation, What’s New?”, *Journal of Human Resources Management Research*, 2011, <http://www.ibimapublishing.com/journals/JHMR/jhmr.html> Article ID 784128.
- Çaycı, B. ve Ayşegül Elif Karagülle (2014). “X Kuşağından Z kuşağına Değişen Mahremiyet Algısı”, *International Trends and Issues in Communication & Media Conference*, 2014, 190-196.
- Çelik, A., Kaplan, M., ve Kaplan, B. T. (2018). A General Evaluation of Theory of Organizational Ecology. *The Journal of Academic Social Science*, 6(74), 583–594.
- Çelik, A., Kaplan, M., Yılmaz, R., ve Sezal, N. (2018). Structural Condition Dependency Theory A General Evaluation. *Social Sciences Studies Journal*, 4(19), 2394–2401.
- Doğan, İ. (2008). *Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Doğan, M. S., Selahattin Özyurt ve Galip Boztoprak (2009). *Sosyoloji Çarşısı*, Yazı Yayınları, Adana.
- Eckert, R. ve Jennifer Deal (2012). “Generation Y Attitude and Talent at Work”, *Developing Leaders*, 2012, 1.6, 23.
- Ekşili, N. ve Ömer Lütfi Antalyalı (2016). “Türkiye’de Y Kuşağının Yabancı Akranlarından Farklarının Okul Yöneticileri Perspektifinden İncelenmesi”, *15. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı*, 2016, 118.

- Kaplan, M. (2018). “İrrasyonel Bir Davranış Olarak Duygusal Bulaşma: İşletmeler Odaklı Bir Değerlendirme”. *Akademisyen Yayınevi Bilimsel Araştırmalar Kitabı İktisadi ve İdari Bilimler Cilt 1.*(Edi. Azmi Yalçın). (ss.155-160), Akademisyen Yayınevi, Ankara.
- Kaplan, M. (2018). Kadın Çalışanların Psikolojik Sermayelerinin İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi Tarihi İşhanlarında Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(3), 29–36.
- Kaplan, M.,ve Bedük, A. (2018). İşletme Bilgi Sistemlerinin Yenilikçi Davranış Üzerine Etkisi Hizmet İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 5(23), 1323–1328.
- Kaplan, M.,ve Bedük, A. (2018). Stratejik Yönetimin Kurumsallaşma Üzerine Etkisi Bankacılık Alanında Bir Araştırma. *Journal of Social Humanities Sciences Research*, 5(25), 2441–2447.
- Kaplan, M.,ve Kaplan, B. T. (2018). Strateji Okullarından Çevre Okulu Anlamı Kapsamı ve Katkıları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(77), 447–459.
- Keleş, H. N. (2011). “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2011, 3/2, 129-139.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.

- Kuyucu, M. (2014).“Y Kuşığı ve Facebook: Y Kuşığının Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13, 79.
- Lahaye, W., Jean-Pierre Pourtois ve Huguette Desmet (2011). Çeviren: Canan Özatalay, *Kuşaktan Kuşığa Aktarım*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Lower, J. (2008). “Brace Yourself Here Comes Generation Y”, *Critical Care Nurse*, 2008, 2/8, 80-81.
- Meier, J. Ve Mitchell Crocker (2010). “Generation Y in theWorkforce: Managerial Challenges”, *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6/1, 68.
- Özeltürkay, E. Y. ve Sezen Bozyiğit (2015). “Y Kuşığı Tüketicilerinin Hediye Verme Güduları İle Geleneksel ve Dijital Medyadaki Reklamlardan Etkilenmeleri Arasındaki İlişki”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*”, 21, 275-290.
- Özer, P. S., Engin Deniz Eriş ve Ömür NezcanTimurcanday Özmen (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 123-147.
- Özgür, E., (2013), “Yaşa Göre Değer Farklılıkları ve Siyasi Kuşak Aidiyeti” *Sosyoloji Dergisi*, (1), 45-76.
- Reilly, P., (2012), “Understanding and Teaching Generation Y”, *English Teaching Forum*, (1), 3.
- Toffler, A. (1981).*Üçüncü Dalga*, Altın Kitaplar Yayınevi, Çeviren: Selim Yeniçeri, İstanbul.

- Toffler, A. (1996). *Şok (Gelecek Korkusu)*, Çeviren: Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1996.
- Türkoğlu, Ç. Kaplan, B. T. ve Kaplan, M. (2017). Hemşirelerin İş Güvenliği Üzerine Bir Araştırma: Bir Üniversite Hastanesi Örneği, (Edi. Demirdizen Çevik Derya, Taşkiran Gülçin), *Current Debates in Labour Economics, Demography Gender Studies* (ss.65 -71). Ijopec Publication.
- Williams, K. C. ve Page, R. A., “Marketing to the Generations”, *Journal of Behavioral Studies in Business*, 5.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). “Türk Tipi Y Kuşağı”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 45/12, 346-347.

BÖLÜM 9:

HEDEF MALİYETLEME YAKLAŞIMININ BAŞARI FAKTÖRLERİNİN DAVRANIŞSAL YÖNETİM MUHASEBESİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Doç. Dr. Rifat YILMAZ
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü
rifat.yilmaz@bilecik.edu.tr

GİRİŞ

Son yıllarda yapılan araştırmalar ürün maliyetlerinin büyük bir kısmının ürün tasarım aşamasında şekillendiğini ortaya koymaktadır. Üretim süreci başladıktan sonra üretim maliyetlerini azaltmak için yapılabilecek çok fazla seçenek bulunmamaktadır (Souissi ve Ito, 2004). İlk kez bir Japon firması olan Toyota'da 1965 yılında uygulanan ve japon işletmelerinin rekabet gücü kazanmalarında önemli etkisi olan hedef maliyetleme yaklaşımı; rekabetin çok daha yoğun olarak yaşandığı, hızla değişen ve hataya yer olmayan piyasalarda, müşteri ve pazar odaklı olarak, kalite, maliyet, fonksiyonellik açısından, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla; ürünün tasarımından teslimine kadar ortaya çıkabilecek maliyetleri eş zamanlı olarak yönetmeyi ve rakiplerden daha uygun bir maliyet yapısı oluşturarak müşteriye uygun bir fiyat sunmayı amaçlayan bir maliyet yönetim yaklaşımıdır (Yılmaz,2009: 3).

Performanstaki hedeflenen temel bir değişim, bir işletmenin yönetilme biçiminde genellikle radikal bir değişimi gerektirmektedir. Bu değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi de davranışsal faktörlere gereken önemi vermekle mümkün olabilir. Yeni bir

ürünün tasarım ve planlama sürecinde maliyetlerin düşürülmesi için stratejik bir maliyet ve yönetim süreci olarak ortaya konulan hedef maliyetleme yöntemi, aynı zamanda organizasyonel bir değişim zorunluluğunu da beraberinde getirecektir.

Hedef Maliyetleme yöntemi, tasarım aşamasında, rakiplere göre daha üstün bir maliyet yapısı konusunda ortaya atılan tüm fikirlerin gözden geçirilmesi yoluyla; ürünün kalitesi, güvenilirliği ve fonksiyonelliği açılarından müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlarken aynı zamanda ürünün tüm yaşam seyri maliyetlerini de dikkate alarak düşürmeyi amaçlayan bir faaliyet olarak da tanımlanabilir (Doğan, 2000: 91, Kaya,2010: 315).

Hedef maliyetleme yaklaşımının uygulama derinliği, teknik özelliklerin ötesinde, önemli davranışsal etkilere kadar uzanmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada, başarılı bir hedef maliyetleme uygulamasını etkileyebilecek olan davranışsal faktörler araştırılmıştır.

I-DAVRANIŞSAL YÖNETİM MUHASEBESİ

Yönetim muhasebesi, yöneticilere, hedeflere ulaşmak için karar vermelerine yardımcı olan finansal ve finansal olmayan bilgileri sunan ve analiz etmelerine yardımcı olan bir muhasebe dalıdır. Bir organizasyonun yöneticileri, yönetim muhasebesi bilgilerini aşağıdaki amaçlara yönelik olarak kullanırlar (<https://www.ebfgroningen.nl/wp-content/uploads/2015/06/Samenvatting-Lectures-Management-Accounting.pdf>):

1. Stratejileri geliştirmek, iletmek ve uygulamak

2. Ürünün tasarımı, üretimi ve pazarlama kararlarının koordine edilmesi ve şirketin performans değerlendirmesinin yapılması.

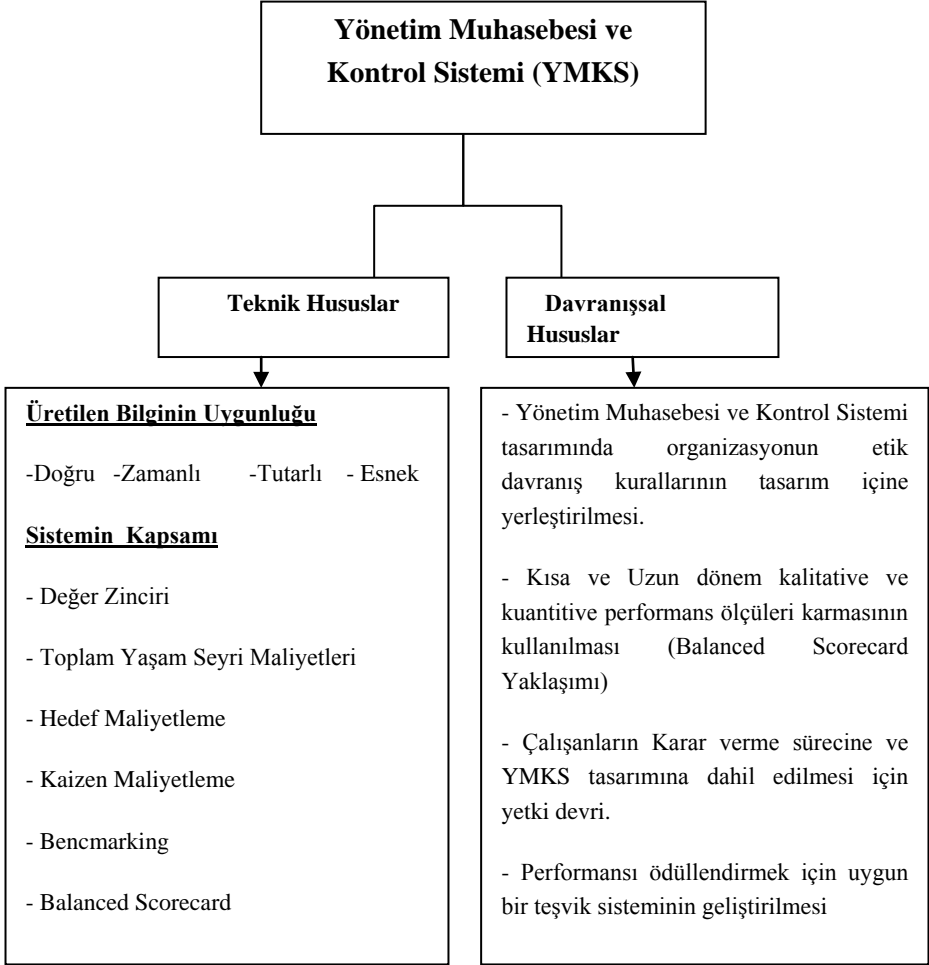
Yönetim muhasebesinin işletme yönetiminde üç önemli fonksiyonu bulunmaktadır (Cheffi ve Beldi, 2012:114).

1. Geçmiş performans sonuçları üzerine bilgi sağlamak

2. Karar vermeye destek olmak ve kolaylaştırmak

3. Çalışanların davranışlarını beklenen doğrultuda yönlendirmek

Geleneksel yönetim muhasebesi sadece teknik sorunlara odaklanırken modern yönetim muhasebesi yaklaşımları davranışsal meseleler üzerine daha fazla odaklanmaktadır. Çağdaş yönetim muhasebesi sadece yönetim muhasebesi alanında sınırlı kalmamakta, diğer alanlardan veya disiplinlerden ayrı olmakla birlikte bu disiplinlerle daha fazla bütünleşmektedir. Çağdaş yönetim muhasebesi, daha rekabetçi ve daha karmaşık teknoloji talebi olan iş uygulamaları için daha uygundur (Chandrarin, 2013: I-83).



Şekil 1: Yönetim Muhasebesi ve Kontrol Sisteminin Bileşenleri

Kaynak: Dahal, 2018: 154

Şekil 1’de Yönetim Muhasebesi ve Kontrol sisteminin uygulanmasında teknik ve davranışsal faktörler gösterilmektedir. Burada görüldüğü gibi Hedef Maliyetleme Yönetim muhasebesinin teknik bir unsurudur ve başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için davranışsal hususlara da önem verilmelidir.

Davranışsal muhasebe, muhasebe bilgisi ile ilgili problemlere insan davranışlarını ilişkilendirmekle ilgilenir. Temel amacı, muhtemel bütün muhasebe bağlamlarında insan davranışını öngörmek ve açıklamaktır. Davranışsal muhasebede paradigma olarak kullanılan başlıca araştırma yaklaşımları, olasılık teorisi, işlevsel ve veri sabitleme, durgunluk, iletişimde kullanılan dil, katılımcı bütçeleme, insan kaynakları konuları, kültürel determinizm ve örgüt içindeki sosyal güçlerdir (Holzer ve Norreklit, 1991: 291).

Yönetim muhasebesinin temel amaçlarından biri de insan davranışlarını etkilemektir. Bu nedenle, davranışsal yönetim muhasebesi günümüz rekabet ortamında işletmelere fayda sağlayabilecek önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim muhasebesi davranışsal temeller üzerine inşa edilmiştir ve insan davranışlarını etkilemek ve insanları yönlendirmek için güçlü bir araçtır (Yılmaz, 2018: 9).

II- HEDEF MALİYETEME

Hedef maliyetleme süreci bir ürün veya hizmet için potansiyel müşterilerin ödemek isteyeceği fiyatın tahmin edilmesi ile başlar. Başka bir ifade ile işletmeler pazarda rekabete dayalı olarak oluşan pazar fiyatını veri kabul ederek, işletmenin üretmeyi istediği ürün ve hizmet için, işletmenin kazanmayı arzuladığı kar düzeyini kazanabileceği muhtemel olası maliyeti belirlerler (Yılmaz, 2009: 3). Hedef satış fiyatı, bir ürün ya da hizmete sahip olabilmek için potansiyel müşterilerin ödemeye hazır oldukları tahmini fiyattır (Bozdemir, 2010: 40).

Hedef Maliyetleme, derinlemesine pazar araştırması gerektiren müşteri odaklı bir tekniktir. Ürünün müşteri tarafından ihtiyaç duyulan ve buna bağlı olarak algılanan değerini araştırır (Dahal, 2018:157). Burada müşterilerin ödemeye hazır olduğu değer (fiyat) tespit edilir. Hedef Maliyet ise; işletmenin pazarda istediği satış hacmine ulaşabilmesi için hedef satış fiyatından arzulanan kar marjı çıkartılarak elde edilen değerdir (Bozdemir, 2010:40).

Hedef maliyetleme yöntemi 6 temel prensibe dayanmaktadır (Swenson ve diğ., 2003).

i- Fiyat Eksenli Maliyetleme: Mümkün olan (Hedef) maliyeti belirlemek için Piyasa fiyatından yola çıkılır. . Hedef maliyet şu şekilde hesaplanır;

Pazar Fiyatı- Arzulanan Kar= Hedef Maliyet

ii- Müşteri Odaklı Yaklaşım: Müşteri ihtiyaçları, kalite, maliyet ve zaman unsurları açısından; ürün ve süreç kararlarında ve maliyet analizlerinde ön planda tutulur. Ürüne eklenen herhangi bir özelliğin ve fonksiyonelliğin değeri (müşteriye sunulan) bu özellik ve fonksiyonelliği sağlamak için katlanılan maliyetlerden daha büyük olmalıdır.

iii- Tasarım Aşamasına Yoğunlaşma: Tasarım aşamasında, maliyet kontrolü, üretim ve süreç üzerinde durularak, özellikle yeni bir ürün için daha az maliyetle sonuçlanan ve “ pazara sunuş zamanı”nı kısaltabilecek mühendislik çalışmaları üretim başlamadan önce yapılmalıdır.

iv- Çapraz Fonksiyonel Ekip Çalışmalarının Gerekliliği:

Çapraz fonksiyonel ürün ve süreç takımları, ürünün tasarım aşamasından başlayarak son üretim aşamasına kadar bütün süreçlerde sorumluluk almalıdırlar.

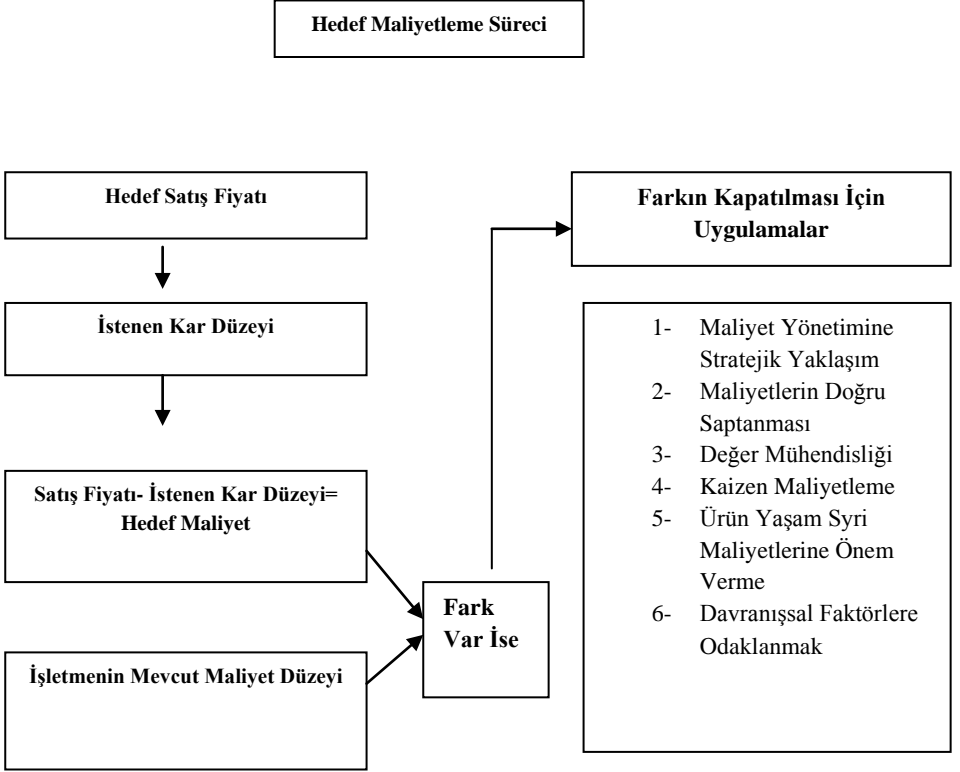
v- Değer Zincirine Gereken Önemin Verilmesi:

Değer zincirinin bütün elemanları; tedarikçiler, dağıtıcılar, servis sağlayıcılar ve müşteriler, hedef maliyetleme süreci içinde yer almalıdırlar.

vi- Ürün Yaşam Seyrine Odaklanma:

Toplam ürün yaşam seyri maliyetleri, hem müşteri için hem de üretici için azaltılmaya çalışılır. Ürün yaşam seyri maliyetleri; satın alma maliyetlerini, operasyon maliyetlerini sürdürme ve dağıtım maliyetlerini içerir.

Şekil 2 hedef maliyetleme sürecini göstermektedir.



Şekil 2: Hedef Maliyetleme Süreci

Kaynak : Yılmaz, 2009: 5'ten uyarlanmıştır.

III. HEDEF MALİYETLEME BAŞARISINDA DAVRANIŞSAL FAKTÖRLER.

Hedef maliyetleme yönteminin genişliği, teknik özelliklerin ötesine, önemli davranışsal etkilere kadar uzanmaktadır. Öneğin, Kato ve diğ. (1995) hedef maliyetlemeyi bir şirketteki çeşitli fonksiyonel birimleri tek ve tutarlı bir sistem içinde birbirine bağlayan entegre bir mekanizma olarak düşünmektedirler. Hedef maliyetlemenin uygulanması, çalışanlar arasındaki iletişim engellerini etkin bir şekilde ortadan kaldırmaktadır. Hiromoto (1989) hedef maliyetlemenin motive edici özelliğini ve ortaya çıkarttığı yenilikçi enerji etkisini vurgulamakta ve yönetim muhasebesinin amacının çalışanları motive etmek ve çalışanların doğru şekilde düşünmelerini ve hareket etmelerini sağlamak olduğu ifade etmektedir. (Feil ve diğ. 2004: 12). Ancak birçok muhasebe tekniği (aracı) davranışsal konular ışığında araştırılmış olmasına rağmen hedef maliyetleme davranışsal açıdan çok fazla araştırılmamıştır (Ahn ve diğ., 2018: 341)

Hedef Maliyetleme, organizasyonun tamamından bireylerin sürekli ve aktif katılımını gerektiren ürün tasarımına ve geliştirilmesine yönelik bütünleyici bir yaklaşımdır. Mevcut maliyetlerin, sağlam bir anlayışına dayanarak ve maliyet, kalite ve fonksiyonellik arasındaki değişime (tercihe) ve müşterilerin değişen gereksinimlerine göre oluşturulur. Hedef Maliyetleme, tasarım ekibi çalışmalarını koordine etmek, tüm ilgili taraflara ihtiyaçları iletmek ve ürün lansmanı ve bakımı sırasında kurumun karşılaştığı genel hedefleri ve zorlukları açıkça tanımlamak için hizmet vermektedir. Daha henüz, maliyet yaşam döngüsünün başlangıcında iken karlı olan

ürünlerin tasarımını belirlemek için kullanılır (Chandrarin, 2013: I-83).

Hedef maliyetleme sürecinin başarıya ulaşmasının koşullarından biri de, işletme içinden geniş kapsamlı bir katılım ile uygulanmasının gerekliliğidir. Hedef maliyet belirleme sürecine; tasarım ve imalat mühendisleri gibi teknik personel başta olmak üzere, pazarlama, satın alma, maliyet muhasebesi ve yardımcı hizmetleri temsil eden üyeler de dahil edilmelidir. Ayrıca, ekibe işletme dışından, satıcılar, dağıtıcılar ve tüketiciler gibi kişi ve gruplar da dahil edilmelidir. Ekipteki her birey ve birimin ortak amacı hedef maliyete ulaşmak ve bunun için kendilerine düşen görevleri zamanında ve en iyi şekilde yapmak olmalıdır. Ekibin başarısı, ekibi oluşturan kişi ve grupların bu projeyi iyi anlayıp özümsemelerine ve bunun gerekliliğine inanmalarına ve sorumluluk almalarına bağlı olmaktadır (Ahmadov, 2006:102, Kaya,2010:321). Buna yönelik bir ortak davranış biçimi geliştirmek hedef maliyetlemenin başarısı açısından önemli olmaktadır. Maliyet azaltım performansı ile personelin hedef belirleme sürecine katılımı arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Ahn ve diğ., 2018: 341).

Mercedes-Benz, 1993'dan bu yana M-Serisi Mercedes-Benz serisi üretiminde hedef maliyetlemeyi kullanmaktadır. Bir bakış açısı ile, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Mercedes-Benz'in pazarlama bölümü, hedef maliyetleme tekniklerinin kullanılmasının, yeni ürün geliştirmede başarılı olmanın kilit yönetim unsuru haline geldiğini göstermektedir (Chandrarin, 2013: I-83). Davranışsal bakış açısı, hedef maliyetlemenin ilk olarak uygulandığı Japonya'da, Japon

yönetim muhasebesinin yapısında da bulunmaktadır. Japon yönetim muhasebesi, çalışanların şirketin stratejisine göre hareket etmesini sağlamak ve stratejik kararları hakkında bilgi üretmemelerini ve stratejik düşünmelerini sağlamak için tasarlanmamıştır. Japon yönetim muhasebesinin bu yapısı Hedef Maliyetleme felsefesi ile de uyumludur. Ayrıca, Japon şirketleri, “departmanların kontrol edilmesi” ile sağlanan mali bilgilerin çalışanlar arasında hızlı ve eksiksiz bir şekilde iletiğinden ve çalışanların kendi birimlerinin performanslarının şirketin finansal sonuçlarına nasıl yansıdığını anladığından emin olurlar (Hiromoto, 1989, Feil ve diğ.2004: 17). Çalışanlar arasındaki iletişimin artırılması hedef maliyet yönteminin başarıya ulaşmasında oldukça önemlidir.

Hedef maliyetleme uygulanırken dikkat edilmesi gereken önemli diğer bir davranışsal husus, hedeflenen maliyet düzeyine ulaşılması ve ödüllendirme ile ilgilidir. Bir ürünün hedef maliyetlerine ulaşmadan üretime geçmesine izin vermek, hedef maliyetin davranışsal kontrol etkilerini olumsuz yönde etkiler. Bu, personelin, hedef maliyetleri elde edemeden ödüllendirilmesiyle, ortaya çıkabilecek potansiyel davranışsal bir sorundur. Bu aynı zamanda şirket yönetimi için gelecekte uygulayacağı projeler için güvenilirlik ve itibar kaybı anlamına gelebilir (Ahn ve diğ, 2018: 327). Bu açıdan, alınan kararların sonradan ortaya çıkabilecek davranışsal etkilerinin de dikkate alınması gerekir.

Hedef Maliyetleme yöntemi, davranışsal konular ışığında şu konu başlıklarında ele alınabilir (Ahn ve diğ, 2018:341).

- Muhakemesindeki hatalar,
- Motivasyon açıkları

- Bilgi işleme yeteneklerinin yetersizliği gibi konular. Bu konular, hedef maliyetleme sırasında karar verme süreçleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilecek konulardır.

Davranışsal muhasebe araştırmaları uzun vadeli performansın iyileştirilmesi ile ilgilenir. Süreç içinde muhasebe bilgilerinin interaktif kullanımı örgütsel katılımcılarla “etkileşim” kurma imkanı sağlayacaktır. Örneğin, üst düzey yöneticilerin alt düzey yöneticilerin karar verme süreçlerine kendilerini dahil etmeleri gibi. Yöneticiler finansal olmayan muhasebe bilgilerinin interaktif ve katılımcı bir tarzda kullanılması konusunda ve maliyet azaltma politikaları uyguladıklarında muhasebe bilgileriyle uğraşma noktasında da deneyimli veya eğitimli olmalıdırlar (Kutluk, 2017: 194). Başka bir ifade ile, hedef maliyetleme sürecinde maliyet azaltım çalışmaları süresince muhasebe bilgilerinin katılımcılar ve yöneticiler arasında paylaşılması ve yöneticiler tarafından doğru anlaşılması önemlidir.

Davranışsal yönetim muhasebesi alanında uygulanan araştırma yöntemlerinden tanımlayıcı (descriptive) ve kuralcı (prescriptive) bakış açısı metotlarından her bireri ayrı olarak ya da ikisi birden Hedef Maliyetleme araştırmalarında uygulanabilir. Bir yandan, tanımlayıcı araştırma, doğru karar verme için hedef maliyetin değerini engelleyen “sınırlı rasyonalitenin”¹ merkezi faktörlerini belirlemelidir.

¹ Simon (1972), Rasyonel İnsan (“Homo Economicus”) paradigmasına yanıt olarak, insan beyninin kısıtlı işlem kapasitesini ve sonuçta karar verme ve karar

Hedef maliyet bilgilerinin, bilişsel sınırlamalar ile karakterize edilen; bireylerin ve takımların amaç odaklı davranışları üzerindeki etkisini araştırılması gerekli görünmektedir. Bu araştırma akışının özgüllüğü, kişinin akıl yürütme, motivasyon açıkları ve bilgi işleme yeteneklerinin yetersizliğindeki hatalara atfedilebilecek çeşitli faktörler açısından bilişsel sınırlamalar arasında ayırım yaparak artırılabilir. Hedef maliyetlemenin karar verme işlevini en iyi şekilde ortaya çıkarmak için nasıl tasarlanması gerektiği sorusu ve buna verilecek cevap oldukça önemlidir. Motivasyon açıkları ile ilgili olarak, bu konuyu ele alan hedef belirleme teorisi kuramından yola çıkarak yapılan araştırmalar kapsamlı bir teorik temele dayanmalıdır. Bulgular, ayrıca bireysel performans değerlendirmesinin de doğru olduğunu göstermektedir. Personelin hedef maliyete ulaşma motivasyonu sadece, kontrol edebilecekleri bilgilerle ilgili olarak bir performans değerlendirmesine tabi tutulduklarında artmaktadır. Performans, belirlenen hedeflerin uygun olarak belirlenip belirlenmemelerinden de etkilenmektedirler. Bu nedenle, hedefler davranış üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olan çeşitli özelliklere sahip olabilir ve bu nedenle hedefe ulaşma başarısı etkilenir. Hedef maliyetleme için, bu etkilerin dikkate alınması ve uyarlanması zorunlu hale gelmektedir. Bu maliyet yönetim sistemi, hedef maliyet ekibinin hedefe ulaşmaya yönelik uygun çabalarını teşvik eden ve ulaşılabilir hedefler belirlemeyi amaçlamaktadır. Bunu sağlamak için hedef,

verme süreçlerinde ortaya çıkan sınırlılıkları dikkate almak için “Sınırlı Rasyonellik” kavramını ortaya koymuştur.

maliyetlerin hangi özelliklerin sahip olması gerektiğinin araştırılması önem kazanmaktadır (Ahn ve diğ, 2018:342).

SONUÇ

Hedef maliyetleme süreci, üst yönetimin yeni bir ürün için bir hedef maliyet belirlemesiyle başlar. Genellikle, yeni ürün için hedef maliyet projeksiyonu ile işletmenin şu andaki tasarım ve üretim yeteneğine bağlı olarak oluşan maliyet düzeyi arasında bir fark vardır. Maliyet azaltımı yoluyla bu farkın kapatılması hedef maliyetleme sisteminin temelini oluşturmaktadır. Hedef maliyetin yakalanması asıl amaçtır ve bunun başarılması teknik faktörlere bağlı olduğu kadar davranışsal faktörlere de bağlıdır. İletişim düzeyinin artırılması, çalışan motivasyonunun artırılması, bilgi işleme yeteneklerinin artırılması, muhakeme hatalarının azaltılması ve başarının teşvik edilmesi gibi davranışsal konulara ağırlık verilerek bu açığın kapatılmasına katkı sağlanabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Ahmadov, T. (2016)** Stratejik Maliyet Yönetiminin Bir Enstrümanı Olarak Hedef Maliyetleme Yöntemi ve Mobilya Sektöründe Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, 2006
- Ahn, H., Clermont, M., Schwetschke, S., (2018)**, Research on target costing: past, present and future, Manag Rev Q, <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0141-y>
- Bozdemir, E., (2010)**, “Rekabet Üstünlüğü Açısından Hedef ve Kaizen Maliyetleme Yöntemlerinin Türk Otomotiv Sektöründe Uygulanabilirlik Düzeyinin İncelenmesi” Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
- Chandrarin, G.(2013)**, The Direction Of Future Management Accounting Research In The Asia Pacific Region, The First International Conference on Law, Business and Government 2013, UBL, Indonesia I-77
- Cheffi , W., Beldi, A., (2012)**. “An Analysis of Managers’ Use of Management Accounting”, International Journal Of Business, 17(2), 2012
- Dahal, R.K. (2018)**, Management Accounting and Control System, NCC Journal (Nepal Commerce Campus) June 2018, DOI: 10.3126/nccj.v3i1.20258
- Doğan Zeki (2000)** Maliyet Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım, Mödav Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, Mart 2000

- Feil, P., Yook, K.H., Kim, I.W., (2004)** Japanese Target Costing: A Historical Perspective, *International Journal of Strategic Cost Management/Spring 2004*
- Holzer, H.P. Norreklit, H (1991)**, Management Accounting and Control Systems, *Tijdschrift voor Economie en Management*, Vol. XXXVI, 3, 1991
- Hiramoto, T., (1989)**. Management accounting in Japan, *Controlling*, 1 316-322.
- Kato, Y., Böer, G., and Chee, C. W., (1995)**. Target costing: an integrative management process, *Journal of Cost Management*, 9, 39-50.
- Kaya, G.A. (2010)**, Hedef Maliyetleme, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Fırat University Journal of Social Science Cilt: 20, Sayı: 1,*
- Kutluk, F.A.(2017)** Behavioral Accounting and its Interactions, Chapter in *Accounting and Corporate Reporting Book (Edited by Soner Gökten)*, Intech Open,
- Soissi M., Ito K. (2004)**, “Integrating Target Costing and The Balanced Scorecard”, *The Journal Of Corporate Accounting& Finance*; Sep/ Oct 2004 s:57-62
- Simon HA (1972)** Theories of bounded rationality. In: McGuire CB, Radner R (eds) *Decision and organization.*, North-Holland Pub. Co., Amsterdam, pp 161–176
- Yılmaz, R. (2010)** İşletme Karlılığını Artırmada Stratejik Maliyet Yönetim Aracı Olarak Hedef Maliyetleme, *1.Uluslararası 5.Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu 27-29 Mayıs*

2009, Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İdil Meslek
Yüksekokulu, Konya

Yılmaz, R.(2018). Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yaklaşımının Davranışsal Yönetim Muhasebesi Açısından Değerlendirilmesi. Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi, 3 (6), 1-23. Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/ijar/issue/38351/397036> <https://www.ebfgroningen.nl/wp-content/uploads/2015/06/Samenvatting- Lectures- Management-Accounting.pdf>

BÖLÜM 10:

ETKİLİ BİR PERFORMANS ÖLÇÜM SİSTEMİ OLARAK FRANSIZ KONTROL PANELİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Doç. Dr. Rifat YILMAZ

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

rifat.yilmaz@bilecik.edu.tr

GİRİŞ

İşletme faaliyetleri geliştirilmek istenildiğinde, mevcut durumun bir ölçümü ve ulaşılmak istenen hedefin belirlenmesi gerekir. Başka bir ifade ile faaliyetleri geliştirebilmek için ölçülebilmeleri gerekir. Faaliyetler ölçülebildikleri oranda geliştirilebilirler ve yönetilebilirler. Peter Drucker tarafından performans ölçümü üzerine ortaya konulmuş olan temel felsefe “ölçemiyorsanız geliştiremezsiniz” şeklindedir. Ölçülemeyen bir faaliyetin geliştirilebilmesi, ya da yönetilebilmesi çok ta mümkün değildir. Hedeflere ulaşılabilmesi ölçüm ile mümkündür.

Performans ölçümü; bir bireyin, grubun, organizasyonun, sistemin veya bileşenin performansı ile ilgili bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve/veya raporlanması sürecidir. Örgütlerin rekabet gücü, diğer unsurların yanı sıra performanslarına da bağlıdır. Bunun için, işletmelerin bir performans ölçüm ve değerlendirme sistemine sahip olması hayati önem taşır. Bir dizi performans göstergesi yoluyla performans ölçüm sistemleri, hedeflerin belirlenmesi ve performanslarının değerlendirilmesi açısından işletmelere güvenilir bilgi sağlarlar (Felizardo ve diğ. 2017:2). Başka bir ifade ile performans ölçümü, işletmelerin daha önceden belirlenen hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını belirleyen bir dizi işlemlerden oluşur (Bayrakdaroğlu ve Ege, 2007: 95). Bir performans ölçüm sistemi günümüz rekabet ve pazar gelişmeleri bağlamında, işletmelere hayatta

kalmalarını tehdit eden karşı karşıya kaldıkları tehditlere daha hızlı tepki verebilmeleri konusunda yardımcı olan en önemli araçlardan biridir (Gabcanova, 2012).

Bu çalışmada, Fransa'da 80 yıldan fazlaca bir süredir başarılı bir şekilde uygulanan bir performans sistemi olan Kontrol Paneli yaklaşımı değerlendirilmiştir.

I-PERFORMANS ÖLÇÜM VE YÖNETİMİNİN GEREĞİ

Yönetimin kontrol işlevinin en önemli faaliyeti, performans ölçümü ve yönetimidir. Performans ölçüm sonuçları, organizasyonda faaliyetlerinin geliştirilmesi açısından önemli rol oynadığından dolayı, etkili ve verimli bir şekilde bilgi sağlanarak organizasyon kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilmesi gerekir. Burada etkili bir performans ölçümü için temel iki sorudan yola çıkılır: neyi ve nasıl ölçeceğiz? (Felizardo ve diğ. 2017:2).

Son yıllarda, rekabet ortamının dinamiğinden dolayı, performans ölçümüne yönelik daha fazla bir ilgi ortaya çıkmıştır. Performans ölçümünün ana rolü organizasyonun mevcut durumunu değerlendirmek ve aynı zamanda yöneticilerin daha iyi bir strateji oluşturmasına ve uygulamaya koymasına yardımcı olmaktır (Ivanov ve Avasilcäi, 2013: 397).

Performans Yönetimi, organizasyonun etkinliğini arttırmaya yönelik stratejik ve entegre bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Odaklanma geçmişten ziyade gelecektir ve sürekli gelişme amaçlanmaktadır (Amstrong ve Baron 1998 :206, Kennedy, 2005:5).

II-PERFORMANS ÖLÇÜM VE YÖNETİM YÖNTEMLERİ

Armstrong ve Murlis (1988), yöneticilerin, bireylerin ve grupların kullandığı bir kültürel unsur olarak performans yönetiminin amaçlarını; iş süreçlerinin, kendi yetkinliklerinin, becerilerinin ve katkılarının sürekli iyileştirilmesi olarak ifade etmektedir.

Performans değerleme yöntemleri, klasik (geleneksel) ve çağdaş (modern) olarak iki temel başlık altında incelenmektedir. Bu ayırım, günümüz yönetim anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bazı kaynaklarda bu ayırım, geçmişe dayalı ve geleceğe dayalı yöntemler şeklinde de belirtilmektedir

(http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/66221/34218/hafta_7_performans_de%C4%9Ferlendirme.pdf)

Klasik Performans Değerleme Yöntemleri

- Kişilerarası karşılaştırmaya dayalı yaklaşım (basit sırlama ve ikili karşılaştırma, zorunlu dağılım)
- Grafik değerleme yöntemi
- Davranışsal değerlendirme skalaları (davranışsal beklenti ve gözlem skalaları)
- Kontrol listesi yöntemi (ağırlıklandırılmış ve güçlendirilmiş kontrol listeleri)
- Kritik olay tekniği

Modern Performans Değerleme Yöntemleri

- Amaçlara ve sonuçlara göre değerleme yöntemi
- 360 derece geri bildirim yöntemi
- Balanced Scorecard (BSC) yaklaşımı

Başka bir çalışmada ise performans yönetim modelleri; Balanced Scorecard, Performans Prizması, Kuantum Performans Yönetim Modeli, Tableau de Bord ve İş Analitikleri olarak ele alınmaktadır (Laura, 2018). Yöntemlerin farklı ele alınmasının nedeni, ilkinde daha çok çalışan performansı ile ilgili yöntemlerin ele alınması ikincisinde ise genel performans yönetim modellerinin ele alınmasından dolayıdır.

III-FRANSIZ KONTROL PANELİ

Kontrol paneli yöntemi, 1930'larda Fransa'da süreç mühendisleri tarafından üretim süreçlerini geliştirmek için geliştirilmiş bir yöntemdir. Literatürde orijinal isimi Tableau de Board veya Dashboard olarak da geçmektedir ve 80 yıldan fazla bir süredir kullanılmaktadır (Bessire ve Baker, 2005:650, Epstein,1998:191). Kontrol Paneli (Dashboard) terimi, bir otomobil veya taşıtın güvenli bir şekilde çalıştırılması ve bakımı için gereken en önemli bilgileri sürücüye gösteren "ön panel"'i ifade etmektedir. Genellikle, hız göstergesi, kilometre göstergesi, yakıt göstergesi gibi gösterge kısımlarından oluştuğu herkes tarafından bilinen bir aksamdır. Performans yönetimi alanında buradan esinlenerek kullanılmaktadır. Üst yönetim düzeyinde uygulanmak üzere neden-sonuç ilişkileri üzerine üretim sürecini iyileştirmenin bir yolu olarak tasarlanmıştır (Castelo, 2016: 3).

Bir kontrol paneli, yalnızca etkinlik hakkında genel bir bakış sağlamakla kalmaz aynı zamanda kullanıcıların sorunların temel nedenlerini tanımlamasına ve bunlar üzerinde harekete geçmesine olanak tanımak için daha ayrıntılı bir bakış açısı sağlayarak bir kullanıcının faaliyetlerine yönelik farkındalığını artırabilir (Castelo, 2016: 3). Kontrol paneli, işletmenin çevresel durumlarına ve işletmenin faaliyetlerine küresel ve hızlı bir bakış açısı sağlayan, büyük ve orta ölçekli firmalar tarafından yaygın olarak kullanılan bir raporlama aracıdır (Ege ve Şener, 2013:112).

Kontrol panelinin 4 ana amacı vardır(Castelo, 2016: 3).

- Performansın izlenmesine yardımcı olmak. Bu şekilde, kullanıcıların günlük olarak ortaya çıkabilecek sorunları tespit ve teşhis etmeleri mümkündür.

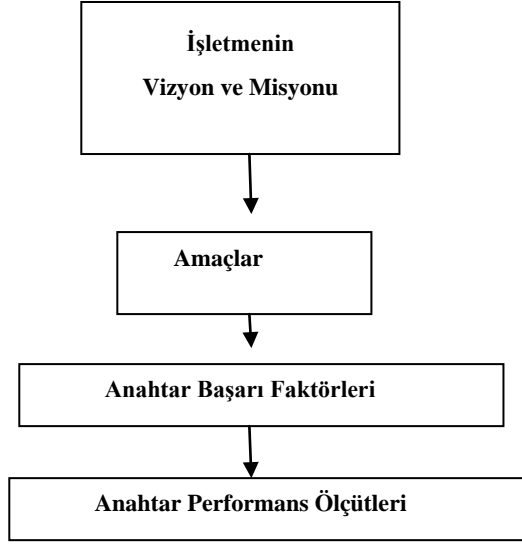
- Departman ve iş birimleri genelinde ölçüm ve ölçüm prosedürlerinde tutarlılığı sağlamak. Bu şekilde ilişkili verilerin toplanmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak.
- Mevcut zamanda sunulan verileri analiz ederek planlama için kullanmak.
- İletişimi sağlamak. İletişim bir organizasyonun önemli değerlerinin aktarılması ve performans sonuçlarının iletimi anlamına gelir.

Modern anlamda kontrol panellerinin belli sayıda önkoşulları vardır (Castelo, 2016: 3).

- En önemli bilgileri veya görevleri tanımlamalı, sunmalı ve anlaşılabilir olmalıdır.
- Doğru ölçülerin seçilmesi önemlidir. Çok az ölçü ya da çok fazla ölçü değil, ihtiyaç olduğu kadar ölçünün seçilmesi önemlidir. Çünkü çok az ölçüde çok fazla ölçüde kontrol panelini işe yaramaz hale getirebilir.
- Verilere göre hareket etme yeteneği sağlanmalıdır.
- Genel olarak, gösterge panosu bir işletmenin ihtiyaçları etrafında oluşturulmalı ve ihtiyaçlarına göre uyarlanmalıdır. İyi yapılandırılmamış bir kontrol paneli yararlı değildir ve gerekliliklerini yerine getiremez.

Kontrol paneli firmanın tüm birimlerine aynı tarzda uygulanamaz. Bunun nedeni, her bir alt birim yöneticisinin farklı amaçlara sahip olmasıdır..Bu nedenle bir kontrol paneli, her bir alt düzeydeki birim için ayrı ayrı geliştirilmeli ve kullanılmalıdır. Öncelikle her bir alt birim için misyon ve amaç işletenin temel vizyon ve misyonuna uygun olarak tanımlanmalıdır. Bu birimlerin vizyon ve misyonlarının amaçlara çevrilmesini içermektedir. Böylece anahtar başarı unsurları ve buna bağlı olarak da anahtar performans ölçütleri geliştirilecektir. Kontrol panelinde finansal ölçütlerin yanı sıra

finansal olmayan ölçütlere de yer verilmelidir. (Epstein, 1998:191-193, Ege ve Şener, 2013:112).



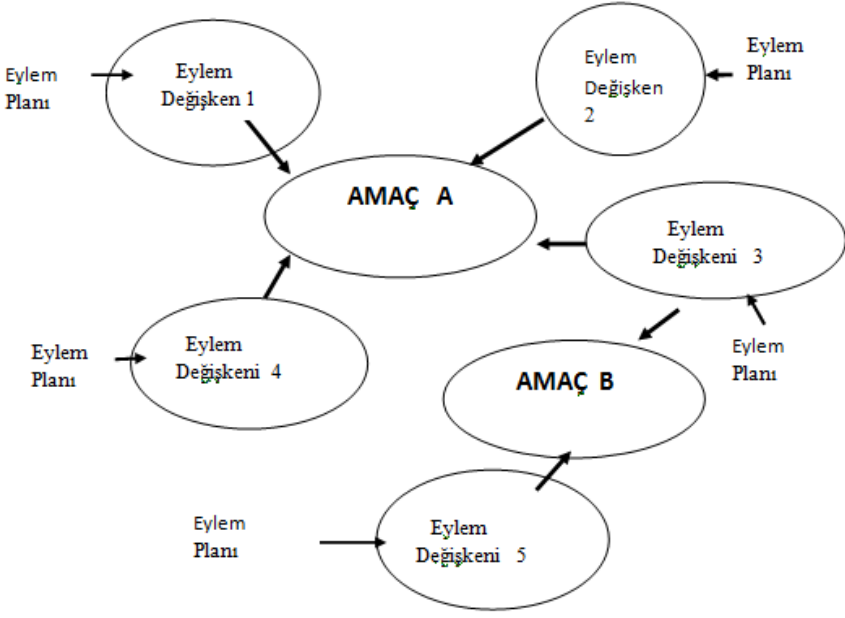
Şekil 1 : İşletmenin Vizyon ve Misyonuna uygun amaç ve Ölçütlerin Geliştirilmesi

Kaynak: Ege ve Şener, 2013:112'den uyarlanmıştır.

Son yıllarda performans yönetim alanında önemli bir yere sahip olan Amerikan temelli Balanced Scorecard yaklaşımının kökleri Fransız Kontrol Paneli (Tableau de Bord) yöntemine dayanmaktadır. Fransız Kontrol Paneli yöntemi muhasebe ve iş ölçülerinin yanı sıra nitel ve nicel verileri de içine alan bir yaklaşım olarak geliştirilmiştir (Peterson-Mccaskill, 2012:1). Kontrol paneli, finansal olmayan faktörlerin iyileştirilmesinin üstün finansal performansa yol açacağı varsayımına dayanır (Bevan, 2018). Kontrol paneli yöntemi, 1930'lu yıllarda ilk olarak mühendislik alanına ait bir dille fiziksel performans ölçümlerini baz almaktaydı. 1950'li yıllarda ise Amerikan yönetim yaklaşımlarından etkilenerek bazı değişikliklere uğramıştır. Kontrol

panelinin her bir sorumluluk merkezi için ayrı olarak oluşturulması ve bu sorumluluk merkezlerinin bütçelenmesi bu değişikliklerden en önemlilerinden biridir. 1980'li yılların sonuna gelindiğinde ise kontrol paneli, aynı zamanda bir raporlama aracı olarak kullanılmaya başlanmış ve yönetim muhasebesi ve kontrol yöntemleri arasında yerini almıştır (Bourguigno ve diğ., 2001:6-7).

Kontrol paneli oluşturmanın birçok yöntemi olmakla birlikte bunlardan biri OVAR (objectives-action variables responsible persons) yöntemidir. Örneğin, kontrol paneli oluşturma süreci, genel olarak firmanın hedeflerinin (Ovaral Objective) ve eylem değişkenlerin (Action Variable) üst yönetim (N düzey) tarafından formüle edilmesi ile başlar. Firmanın hedefleri ve eylem değişkenleri OVA olarak kısaltılmıştır. Sorumluluklar (R) daha sonra N-1 düzeydeki yöneticilere indirgenir. Sorumlulukların alt katman yöneticilere indirgenme süreci en düşük seviyedeki yöneticiye kadar bu şekilde devam etmektedir. Kısacası faaliyet değişkenleri N düzeydeki yöneticiler için, faaliyet planları da N-1 düzeydeki yöneticiler için tasarlanmıştır. Her bir sorumluluk merkezi yöneticisi, kendi faaliyetlerinin seçimi ve tanımı ile sorumludur (Bourguignon ve diğ., 2001:9, Ege ve Şener, 2013:112)



Şekil 2 : Amaçlar, Eylem Değişkenler ve Eylem Planları Arasındaki İlişkiler

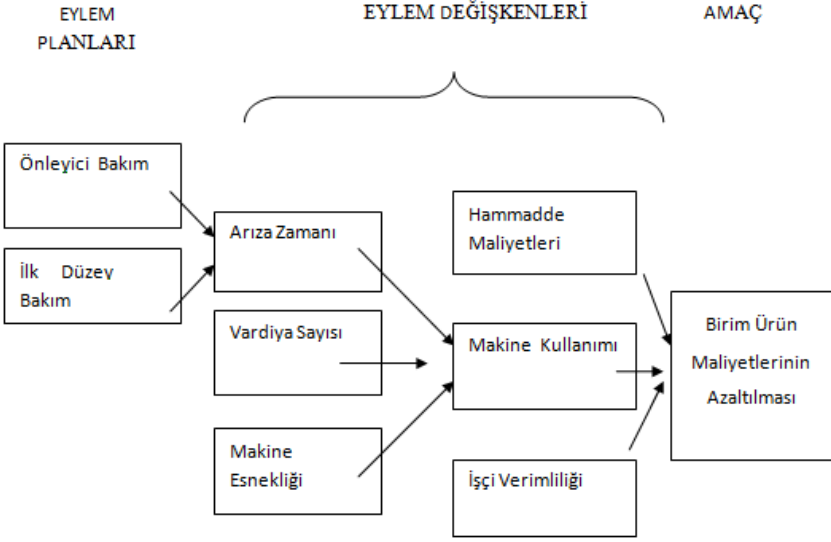
Kaynak: Bourguignon ve diğ.2001:9

Kontrol paneli oluşturulurken şu soruların cevaplanması gerekir (Castelo, 2016: 4).

1. Hedef kitlem olan kim? Sunduğum bilgiyi kim görecektir?
2. Gösterge panosunun kuruluşu ne katacağı
3. Ne tür bir gösterge paneli oluşturuyorum?

Bu soruların cevapları, Kontrol Paneli bağlamının tanımı için yeterlidir, bu şekilde kullanıcılar için hangi verilerin önemli olduğunu tanımlamak mümkün olacaktır. Bu veriler dikkatli bir şekilde seçilmelidir, aksi takdirde gösterge panosu atılacaktır (Castelo, 2016: 3).

Şekil 3; amaçlar, eylem değişkenleri ve eylem planları arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Birim maliyetleri azaltma amacına yönelik olarak işletmede kullanılmakta olan bir makineden en verimli şekilde nasıl yararlanılabileceğine yönelik eylem planlarını ve bunun nasıl uygulanabileceğini göstermektedir.



Şekil 3: Amaçlar , eylem değişkenleri ve eylem planları arasındaki ilişkiye bir örnek (Birim Maliyet Azaltım amacına yönelik)
Kaynak: Bourguignon ve diğ. 2001:9

Bir kontrol panelinde sunulan bilgilerin dikkatlice seçilmesi gerekir, her bilgi parçası yararlı veya anlaşılabilir olmayabilir. Verileri doğru bir şekilde seçmek ve bunu basit bir şekilde sunmak oldukça güç ve mücadele isteyen bir iştir. Bir kontrol panelindeki bilgiler hedef kitle tarafından algılanamazsa, o zaman kontrol panelini oluşturmanın anlamı nedir? Çok yoğun ve kalabalık olarak sunulan bilgi, kullanıcının çok fazla bilgiye boğulmuş olarak hissetmesine neden olur. Kullanıcı iletilmek istenen mesajı anlayamaz. Temel Performans Göstergeleri (Anahtar Performans Göstergeleri- KPI), bir

metriğin önceden belirlenmiş bir hedeften uzak veya yakın olup olmadığını ve dolayısıyla performansın ölçülüp ölçülmediğinin belirlenebildiği karşılaştırmalı göstergelerdir. Bu göstergeler, kullanıcıları hedeflerine ulaşmaları konusunda uyarılar olduğu için çok önemli ölçütlerdir (Castelo, 2016: 3).

SONUÇ

Fransa'da 1930'lu yıllardan bu yana performans yönetiminde uygulana gelen kontrol paneli yaklaşımı, Fransız işletmeleri tarafından uygulanmaya devam edilmektedir. Son yıllarda performans yönetimi alanında en önemli buluş olarak kabul edilen Balanced Scorecard diğer ülkelere nazaran Fransa'da çok fazla kabul görmemiştir. Bunun nedeni Fransız işletmelerinin kontrol paneli yönteminden duydukları memnuniyettir. Kontrol paneli yaklaşımı da Balanced Scorecard gibi finansal ölçütlerle beraber finansal olmayan ölçütlerin de bir arada kullanılması gerektiği fikrine dayanmaktadır. Ancak aralarındaki önemli bir fark, Kontrol Panelinin, operasyonel iş süreç sistemini kontrol etme konusunda daha güçlü bir odaklanmaya sahip olmasıdır. Ayrıca, Fransa'da şirketlerde Kontrol Paneli sistemlerinin uygulanmasına yönelik standart prosedürler açıkça formüle edilmiştir. Fransa'da, işletmeler - üniversiteler, iş okulları; finansal olmayan unsurları da içeren performans ölçüm sistemlerinin uygulanması ile ilgili kapsamlı ve yerleşik bir bilgi havuzuna sahiptirler.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Armstrong, M., Murlis H.(1988.) Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., Barron, A. 1998. Performance Management: The New Realities. London Institute of Personnel and Development
- Bayrakdaroğlu, A.- Ege, Đ. (2007), Performans Ölçümünde Alternatif Bir Yöntem, Yatırımın Nakit Kârlılığı (CFROI) Ve Halka Açık Turizm Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, VI. Anadolu Đşletmecilik Kongresi, Kırıkkale. ss. 94-108.
- Bessire, D.- Baker, C.R.(2005), The French Tableau De Bord And The American Balanced Scorecard: A Critical Analysis, Critical Perspectives on Accounting, Vol. 16, pp. 645- 664
- Bevan, L., (2018) Performance Management Models, https://universitywriting911.com/uploads/2018Feb/1141/Performance_management_models__1_.pptx (Erişim, aralık 2018)
- Bourguignon, A.- Malleret, V.- Norreklit, H.(2001). Balanced Scorecard Versus French Tableau De Bord: Beyond Dispute, A Cultural And Đdeological Perspective, https://www.researchgate.net/publication/4802740_Balanced_Scorecard_Versus_French_Tableau_de_Bord_Beyond_Dispute_A_Cultural_and_Ideological_Perspective
- Castelo, I.C.S., (2016) Visualization Dashboard applied to Learning, https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/281870113703136/METI-65972-Ines-Castelo_artigo.pdf
- Ege, İ., Şener, Z.,(2013) Performans Ölçümünde Kullanılan Yöntemler: Performans Karnesi ve Kumanda Paneli

Karşılaştırması, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Ocak, ss:107-120

Epstein, M.- Manzoni, J-F. (1998), Implementing Corporata Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards, European Management Journal, Vol. 16, No. 2, pp. 190- 203.

Felizardo, A., Félix, E.,G.,S.,. Thomaz, J.,P.,C.,F, (2017) , Organizational Performance Measurement and Evaluation Systems in Smes: The Case of the Transforming Industry in Portugal, CEFAGE Working Paper 2017/05

Gabcanova, I. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. Journal of Competitiveness, 4(1), 18-35.

Ivanov, C.,I., Avasilcăi, ., (2014) Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance, Procedia - Social and Behavioral Sciences 124 (2014) 397 – 404

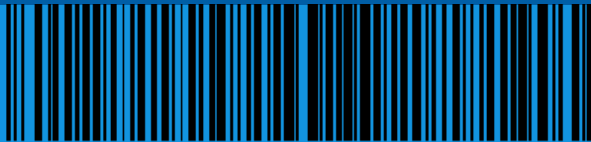
Kennedy,S., (2005) An Evaluation of the Performance Management System In an Irish Pharmaceutical Company, http://trap.ncirl.ie/660/1/siobhan_kennedy_20120529172721.pdf (Erişim , Aralık 2018)

Peterson-Mccaskill , A. D. (2012) Exploring the Feasibility of Implementing the Balanced Scorecard in French Manufacturing Companies, Northcentral University, ProQuest Dissertations Publishing, 2012. 3504888.

Performans Değerlendirme http://content.lms.sabis.sakarya.edu.tr/Uploads/66221/34218/hafta_7_performans_de% C4% 9 Ferlendirme.pdf (Erişim, Aralık 2018)



IKSAD
Publishing House



978-605-7923-96-7