



ISSN 1300 - 1469

# Üçüncü Sektör Kooperatifçilik

2006  
Cilt:41  
Sayı: 4

Yönetimden Yönetişime: Bir Radikal Dönüşüm  
*M.Akif ÖZER*

Pazarlama Bilgi Sisteminin Hizmet İşletmelerinin  
Uluslararasılaşmasındaki Önemi  
*Metehan TOLON*

Avrupa Birliği ve Türkiye Zeytin Sektöründe  
Coğrafi İşaretler ve Üretici Örgütlerinin Rolü  
*Sertaç GÖNENÇ*

Tariş Üzüm, İncir, Zeytin ve Zeytinyağı Birliği Ortakları  
Üzerine Bir Değerlendirme  
*Sabiha KILIÇ*

İnsan Kaynakları Yönetimi Politikalarının  
Çalışanların Performansına Etkisi  
*Said KINGİR, Ferit KÜÇÜK*

Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde  
Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırması  
*Sezai TÜRK, Muharrem TUNA*

**ÜÇÜNCÜ SEKTÖR KOOPERATİFÇİLİK**  
**2006 CİLT:41 SAYI: 4**

**Sahibi**

Türk Kooperatifçilik Kurumu Basın Yayın Araştırma  
Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi Adına  
Prof. Dr. Nevzat AYPEK

Yazışma Adresi(Yönetim Yeri) / Office  
Mithatpaşa Caddesi 38/A 06420 Kızılay - ANKARA  
Tel: 0.312 435 98 99 - 435 96 91 Fax: 0.312 430 42 92  
[www.koopkur.org.tr](http://www.koopkur.org.tr) • [admin@koopkur.org.tr](mailto:admin@koopkur.org.tr)

Türk Kooperatifçilik Kurumu  
Basın Yayın Araştırma Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi  
Yılda 4 Sayı Yayınlanır.  
Fiyat: 6.500.000 TL. - 6,50 YTL.  
Yıllık Abone: 25.000.000 TL. - 25 YTL.  
Yurtdışı: 7 USD - 5 EURO

**Abonelik İçin Banka Hesap Numaramız:**  
T.C. Ziraat Bankası Mithatpaşa Şubesi Hesap No: 7970378 - 5002

**Tasarım & Ctp & Baskı**

Umut Tanı Sağlık Matbaa San. ve Tic. A.Ş.  
Saner Basım Sanayii  
Ostim Org. San. Böl. Turan Çiğdem Cd. No:15  
Tel: 0.312 385 91 03 (PBX)

Yerel Süreli Yayın

**Basım Tarihi**  
20 Aralık 2006

ISSN 1300 - 1469

**ÜÇÜNCÜ SEKTÖR KOOPERATİFÇİLİK**  
**2006 CİLT:41 SAYI: 4**

**Sorumlu Yazı İşleri Müdürü**  
Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ

**YAYIN KURULU**

Doç. Dr. Nurettin PARILTI  
Doç. Dr. Ahmet BAYANER  
Doç. Dr. H. Hüseyin ATAR  
Yrd. Doç. Dr. Eriman TOPBAŞ  
Dr. Zafer BABAGİRAY

**HAKEM KURULU**

Eyüp AKTEPE - Gazi Üniversitesi  
Osman ALTUĞ - Marmara Üniversitesi  
Burhan AYKAÇ - Gazi Üniversitesi  
Kadir ARICI - Gazi Üniversitesi  
Nevzat AYPEK - Gazi Üniversitesi  
Rasih DEMİRCİ - TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi  
İsmail DUymAZ - Yıldız Teknik Üniversitesi  
H.Ferhat ECER - Niğde Üniversitesi  
İhsan ERDOĞAN - Gazi Üniversitesi  
Ali Fuat ERSOY - Gazi Üniversitesi  
Ahmet GÖKÇEN - İstanbul Üniversitesi  
İzzet GÜMÜŞ - Gazi Üniversitesi  
İ. Hakkı İNAN - Trakya Üniversitesi  
Eyüp G. İSPİR - Gazi Üniversitesi  
Öznur YÜKSEL - Çankaya Üniversitesi

Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Hakemli Bir Dergidir.

## İçindekiler

Yönetimden Yönetişime: Bir Radikal Dönüşüm <i>M. Akif ÖZER</i>	1
Pazarlama Bilgi Sisteminin Hizmet İşletmelerinin Uluslararasılaşmasındaki Önemi <i>Metehan TOLON</i>	26
E-öğretim ve Gazi Üniversitesi Öğrencilerinin Bu Konudaki Bilgi Düzeyleri ve Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma <i>Sezer KORKMAZ, Barış Gökalp BAYBURTLU</i>	42
Tarış Üzüm, Incir, Zeytin ve Zeytinyağı Birliği Ortakları Üzerine Bir Değerlendirme <i>Çetin Murat HAZAR</i>	53
İnsan Kaynakları Yönetimi Politikalarının Çalışanların Performansına Etkisi <i>Said KINGİR, Ferit KÜÇÜK</i>	75
Kamu ve Özel Sektör Matbaa İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırması <i>Sezai TÜRK, Muharrem TUNA</i>	93

## Yönetimden Yönetişime: Bir Radikal Dönüşüm

M.Akif ÖZER\*

**Özet:** Bu çalışmada son yıllarda yönetim düşüncesinde görülen ve “yönetişim” olarak adlandırılan radikal değişim süreci ana hatlarıyla incelenmiştir. Bu süreçte yönetim kavramı devletin yönetim alanında giderek artan başarısızlığına ilişkin sorunlara bir çözüm olarak ortaya atılmakta; bu süreçte plânlama, öngörme, eyleme geçme ve rekabetle baş etme yeteneği sınırlı devlet gücünü paylaşma yolları, özellikle de kamu-özel sektör işbirliğini geliştirme önlemleri ile birlikte gündeme getirilmektedir. Çalışmada bu kapsamda; yönetişimin tanımı ve kavramsal çerçevesi, temel özellikleri, kapsamı ve sınırları, stratejileri, türleri (küresel yönetişim kamu yönetişimi, iyi yönetim) incelenmiş ve yönetim-yeni kamu yönetimi karşılaştırması yapılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Yönetişim, Kamu Yönetimi, Yeni Kamu Yönetimi

### From Management to Governance: A Radical Transformation

**Abstract:** In this study, a radical changing process that is called “governance” in recent years is examined basically. In this process, governance concept was appraised as a solution to the state’s unsuccesfully in management that is now increasing. And state’s limited planning, conjecturing, doing action, competition with private sector abilities was putting on the public agenda. In this study,; governance definition, its conceptual frame, basic peculiarities, its scope and limitations, strategies, categories like (global governance, public governance, good governance) were analyzed and, governance-new public management was compared in this context.

**Key Words:** Management, Governance, Public Administration, New Public Management

#### GİRİŞ

Günümüzde tüm dünyada hemen hemen her alanda çok yönlü bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu süreç sınıflandırıldığında; sanayi toplumundan bilgi toplumuna, fordist üretimden esnek üretime, ulus devletler dünyasından küreselleşmiş dünyaya modernist düşünceden post modernist düşünceye (Tekeli, 1996:49) geçişlerin olduğu bir tablo ile karşılaşılmaktadır.

Bu çok yönlü dönüşüm süreci, yönetimi meşru ve yapılabilir kılan koşulları aşındırmakta, bu aşındırma süreci ise yönetimi ortadan

\* Dr., Gazi Ün. İİBF Kamu Yön. Böl. (ozer@gazi.edu.tr)

kaldırmasa da yeni arayışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu süreçte devlet giderek artan ve karmaşıklaşan taleplere yanıt vermekte zorlanmaktadır (Yüksel, 2000:149). Böyle bir ortamda, yönetimde başarısızlık sorunlarıyla ve bu sorunların ortaya çıkmasına neden olan “yönetemeyen” sistemlerle yüz yüze gelmektedir.

Yaşanan hızlı değişim ve dönüşüm sürecinde artık uzaklık insanlar arası ilişkilerde belirleyiciliğini önemli ölçüde yitirmiştir. İlişki ağlarının geliştiği bir dünyada kurulan denetimler, toplumsal bağlılıkları oluşturmada tek başına yeterli olamamaktadır. İlişki ağları üzerinde yeni kimlikler oluşmakta ve yurttaş kavramının yanında ağdaş kavramı da gelişmeye başlamaktadır. Çok çeşitli ilişki ağları içindeki insanlar, tek kimlikli olmaktan çıkmakta ve çok kimlikli hale gelmektedirler (Tekeli, 1996:50).

Doğal olarak bu ortam genel olarak yönetim disiplini de doğrudan etkilemektedir. Disiplinde 1970’lerde “Kamu Yönetimi”, 1980’lerde “Kamu Politikası ve Yönetimi”, 1990’larda ise, yaşanan bu hızlı değişim sürecinin sonucu olarak “Yönetişim” ismi hakim olmaya başlamıştır (Dunsire, 1995:34). Bu dönemde artan küreselleşme ile birlikte dünya ölçeğinde ortaya çıkan fırsatlar ve sorunlar arasında denge noktasının bulunmasının, devletin yeni görevlerinin başında gelmesi gerektiği, bu görevin etkin şekilde yerine getirilebilmesinin ise ancak iyi bir yönetim yapısının kurulması ile mümkün olabileceği, artık her yerde dile getirilmektedir.

Son dönemde popüler kamu yönetimi akımı olan Yeni Kamu Yönetimi (YKY) düşüncesi kapsamında önemli bir yeri olan yönetişim, YKY’nin kamu sektörüne rekabeti getirmesi ile birlikte gelişme seyrini daha da hızlandırmıştır. Rekabetsiz ortamda kamu sektörü yönetim stillerini değiştirmenin mümkün olmadığı herkes tarafından kabul edilmektedir. Bugünkü geçerli yönetim tarzı, rekabetle çok bağımlı değildir (Peters-Pierre, 1998:228).

Artık önceden belirlenen bir ortak amacı gerçekleştirmek için, tek özneli, merkezi, hiyerarşik bir iş bölümü içinde, araçsal rasyonelliği ön plâna alarak, yapan, üreten, bunun için kaynakları ve yetkileri kendilerinde toplayan yönetimden, önceden belirlenen bir yöne doğru değil, insan haklarına dayalı performans ölçütlerini gerçekleştirecek, çok aktörlü, yerel, ağsal ilişkiler içinde iletişimsel bir rasyonellik anlayışı içinde, kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapabilirkılan, yönlendiren, kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran yönetişim anlayışına geçilmektedir. Bu özellikleriyle yönetişim siyasal ve ekonomik gücün daha yaygın dağılımını da içermektedir (Tekeli, 1996:51). Bundan dolayı rekabetten çok kamu kuruluşları ile özel sektör kaynaklarının karışımını öngörmekte ve hizmet üretimi ve dağıtımını için alternatif yöntemler gündeme getirmektedir.

**a) Tanım ve Kavramsal Çerçeve:** Yönetişim, bir toplumsal-politik sistemdeki ilgili bütün aktörlerin ortak çabalarıyla elde edilen sonuçların oluşturduğu yapıya da düzen (Bozkurt vd., 1998:274) olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımın yanında kavramın içeriğinin çok farklı şekilde belirlendiği de görülmektedir. Ancak genel kabul gören tanımında yönetişim, ayrımı bulanık

olan kamu kuruluşları ve özel sektör arasındaki sınırlarda gelişen yönetim tarzlarını göstermekte (Stoker, 1998:17) ve yönetimin daha iyi yönetebilmek amacıyla yeniden yapılandırılmasına (Stoker, 1998:18) vurgu yapmaktadır.

Yönetişim birbirine bağlı olan pozisyonların ve çatışan, karşıt çıkarları olan aktörlerin oluşturduğu, farklı ağsal yapıları koordine eden bir süreç olarak da görülmektedir (Cope vd., 1997:447). Çünkü yönetişim, toplumdaki aktörlere ortaklar olarak bakmakta ve toplumdaki ekonomik, siyasal ve toplumsal aktörlerin etkileşiminden doğan bir yönlendirme ve denetleme kalıbı olarak görülmektedir. Bu nedenle yönetişim değişik aktörlerin etkileşiminin ortaya çıkardığı bir süreçtir (Tekeli, 1996:52-53).

Yönetişim bu şekliyle yönetmekten kaynaklanan, ancak aynı zamanda onun çok ötesinde yer alan bir dizi aktörün ve kurumun varlığına işaret etmektedir. Bu bakış açısına göre yönetme sistemine ilişkin anayasal veya formel hukuksal anlayışlar hem sınırlıdır hem de yanlış yönlendiricidir (Yüksel, 2000:149). Bundan dolayı yönetişim, kamu yönetiminde siyaset/yönetim ayrımının sona ermesinin bir sonucu olarak görülmektedir. Çünkü yönetim toplumu hem yönetsel hem de politik süreçte etkileşimde bulunmaktadır.

Yönetişim terim olarak ilk kez Kuzey Avrupa'da, ardından da bütün dünyada kullanılmaya başlanmıştır. Terimin kökeni 16. yüzyıla kadar götürülebilmektedir. Özellikle 17. yüzyılda Fransa'da hükümeti sivil toplumla uzlaştırmaya ya da kombine etmeye çalışan bir yaklaşımdan esinlendiği belirtilmektedir (Yüksel, 2000:147).

Terimin olgunlaşması ise İngiltere'de olmuştur. Ülkede ilk olarak yönetişim, İngiliz modelinde klâsik Westminster modeline meydan okuma şeklinde doğmuştur. Bu modelde, parlamento üstünlüğü, güçlü kabine hükümeti sistemi ve seçimler aracılığıyla sağlanan sorumluluk sistemi söz konusudur. Hakim unsur **bakanlık sorumluluğu** çerçevesinde üniter devletin yönetilmesidir (Stoker, 1998:21-22). Yönetişim ise klâsik bu yapılanmaya karşı çıkmakta ve mevcut sorunları bu yapının olumsuzluklarına bağlamaktadır.

Günümüzde ise **terimin**, 1980'li yıllarda Latin Amerika'da belirginleşen demokratikleşme dalgasıyla ve bu dalganın 1990'lardan itibaren Afrika'da yayılmasıyla, dünya genelinde gelişiminin arttığı görülmektedir. Bu dönemde neoliberal kuramcılar, daha inşacı ve politik bir yaklaşım benimseyerek **yönetişim** modeli ve kavramı üzerinde odaklaşmaya başlamışlardır (Yüksel, 2000:153).

Bu süreçte Dünya Bankası da Afrika ülkeleri için kullandığı yönetişim kavramı ile, bu ülkelerin kalkınmasını ve yönetimini, devleti ya da kamu yönetimini aşan bir fenomen olarak görmüştür (Şaylan, 2000:20). Ancak bu ortamda, tüm dünyada; politikanın giderek karmaşıklaşması ve bağımlılıkların artmasından dolayı geniş bilgi ve perspektife duyulan ihtiyaç, bilgi toplumunun artan ihtiyaçlarını karşılamak ve daha iyi bir bilgi yönetimi sağlamak, vatandaş politikası oluşturma sürecine dahil ederek, görüşlerinin dikkate alınması yönündeki beklentilerini karşılamak ve devlete kamunun güvenini sağlamak, daha fazla şeffaflık ve hesap verebilirlik yönündeki talepleri karşılamak ve farklı çıkarlar arasında aracılık ederek geniş bir uzlaşmaya varmak için duyulan ihtiyaçlara (Maliye Bak., 2003:34) cevap

verebilmek gibi nedenlerden dolayı yönetim hızlı bir şekilde yayılmıştır.

Yönetişim BM tarafından da "bir ülkenin her düzeyindeki işlerinin yönetiminde iktisadi, siyasi ve idari otorite kullanımı şeklinde tanımlanmaktadır (HABİTAT II, 2000:1). Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu gibi uluslararası örgütler de bu tanıma katılarak, gelişmekte olan ülkelerin hem neo-liberal ekonomik politikaları, hem de yönetim modelini benimsemeleri gerektiğini savunmuşlar ve yönetilebilirlik sorununa ilgi göstermişlerdir. Yönetişimin neo-liberal politikaların gerçekleşmesini sağlayabilecek uygun bir araç olacağını düşünmüşler (Yüksel, 2000:154) ve terime gelişme paradigması çerçevesinde etkinlik ve verimlilikle ilgili nitelikler yüklemişlerdir

Aslında yönetim uzun yıllar devlet ya da hükümet sözcüğünden türetilmiş ancak anlam farklılığını ifade etmek için kullanılmış bir terim olarak da görülmektedir. Örneğin bu sözcük uzun bir süre özel şirketlerin yönetim süreci içinde hisse senetleri sahipleri ile şirket yöneticileri arasındaki ilişki biçimini anlatmak için kullanılmıştır (Saylan, 2000:20). Yönetişimle yönetmek kavramları arasında her ne kadar benzerlik olsa da, hükümet etmek anlamındaki yönetim kavramı, hiyerarşik nitelikteki bürokratik yapıya dayalı yönetim anlayışını öne çıkarırken; yönetim kavramı, yönetim sürecinde rol oynayan aktörlerle örgütler arasındaki etkileşimi ve formel ya da resmi sıfatı bulunmayan kişilerin, grupların ve kuruluşların katılımını, hiyerarşik bürokratik yapı yanında, hükümet dışı aktörlerin de etkin bir şekilde yönetim faaliyetinde yer almasını ifade etmek üzere kullanılmaktadır (Yüksel, 2000:145).

Yönetim ilgili literatürde üç kavrama yaptığı göndermelerle de tanımlanabilmektedir. Yönetimden söz edebilmek için öncelikle bir topluluğun bulunması gerekmektedir. Yönetilmesi söz konusu olanlar bu topluluğdaki bireylerdir. İkinci olarak bir biçimde meşruiyeti oluşturulmuş bir siyasal gücün varlığı gerekmektedir. Yönetimi bu gücün elinde tutanlar gerçekleştirecektir. Üçüncü olarak ise bu topluluğun ulaşmaya çalıştığı ortak amaç varlığı gerekmektedir. Yönetenler meşruiyetlerini böyle bir amacın varlığına dayandıracaklardır (Tekeli, 1996:46).

Yönetişimin aktörler bazındaki üç boyutu ise; devlet, özel sektör ve sivil toplum olarak belirtilmekte ve her birinin kendine özgü rolleri olduğu söylenmektedir (HABİTAT II, 2000:1). Yönetişim kavramında, yönetimden farklı olarak, hiyerarşik ilişki yerine heterarşik ilişki vurgulanmaktadır. Bu çerçevede heterarşi; karşılıklı ilişki ve bağımlılık halindeki faaliyetlerin eşgüdümünü ve kendi kendini organize eden kişiler arası ağları, örgütler arası eşgüdümü ve sistemler arası döngüyü içermektedir. Heterarşik yapı içinde; karşılıklı bağımlılık ilişkileri içinde bulunan fonksiyonel bakımdan otonom olan sistemlerin ve kurumların kendi kendini örgütleme çabaları söz konusudur (Yüksel, 2000:146).

Bu farklılığın yanında ayrıca yönetim nihai düzenlenmiş kurallara dönük hareketler için yeni şartlar oluşturmakta ve bundan dolayı da sonuçları yönetimin kavramından farklı olmamaktadır. Sadece süreçlerde farklılık bulunmaktadır (Stoker, 1998:17).

Yönetim ve yönetim kavramları arasındaki tarihsel sürece dayalı



genel bir karşılaştırma yapılacak olursa; 21. yüzyılın yönetim anlayışının; 20. yüzyılın yönetim anlayışını oldukça kapsamlı bir değişime uğrattığı, merkeziyetçilik yerine, yerelliği, üniter yapı yerine federalizmi, katı bürokrasi yerine katılımı, kapalılık yerine açıklığı, hiyerarşi yerine hesap verebilirliği ve sorumluluğu getirerek, adeta "yönetimsel bir devrimin altına imzasını" attığı söylenebilir.

Günümüzde yönetim terimi, kamu yönetimini, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını içine alan kompleks bir sistemi ve bunların kendi aralarındaki ilişkiler ağını ve karşılıklı etkileşimlerini ifade etmek için kullanılmaktadır. Bu süreçte merkezi yönetim ve yerel yönetim kuruluşlarından başka, sivil toplum örgütlerini, özel girişimcileri ve kâr amacı gütmeyen kuruluşları kapsayan geniş bir aktörler yelpazesinin varlığı ve bunların yönetim sistemine dahil edilmesi gündeme gelmektedir (Eryılmaz, 2000:28).

Bu çerçevede yönetim modeli, devletin yönetim alanında giderek artan başarısızlığına ilişkin sorunlara bir çözüm olarak ortaya atılmakta; bu süreçte plânlama, öngörme, eyleme geçme ve rekabetle baş etme yeteneği sınırlı devlet gücünü paylaşma yolları, özellikle de kamu-özel sektör işbirliğini geliştirme önlemleri ile birlikte (Yüksel, 2000:149) gündeme getirilmektedir.

Aslında politik teoride yönetim kavramı, devletin resmi kurumlarını kapsamakta, yasalardan kaynaklanan tekelci ve baskıcı gücü kullanmakta ve karar verme ve bunları uygulayabilme yeteneğine göre sınıflandırılmaktadır. Genelde yönetim kamu düzenini korumak ve toplumsal hareketleri kolaylaştırmak için ulusal düzeyde gerçekleşen kurumsal ve resmi süreçleri ortaya çıkarmaya çalışmaktadır.

Yönetişim ile ilgili teorik çalışmalar ise doğrudan bu süreçlerle ilgilenmektedir. Geleneksel kullanımda yönetim ve yönetişim aynı anlamda kullanılırken, son yıllarda ise yönetişimin kullanımında ve algılanan öneminde değişiklikler olmuştur. Düzenlenmiş kuralların şartları değişmiş, yönetim biçimlerinde yeni yöntemler gündeme gelmiş ve yönetişim süreci geleneksel yönetim kurumlarıyla çıktılarının önünü açmaya başlamıştır (Stoker,1998:17).

Yönetişim yaklaşımı, ABD'de Osborne ve Gaebler'in 1993 tarihli ünlü çalışmalarında "kürek çeken değil dümen tutan devlet" slagonuyla gündeme getirdikleri yeni anlayışta, pasif tüketiciliği içermeyen katılımcı vatandaşlık anlayışı ile şekillenmiştir. Bu süreçte üzerinde anlaşılan hedefler doğrultusunda işbirliğine ve konsensusa vurgu yapan ve yönetişim mekanizmalarını uygulamaya aktaracak olan yeni bir liderlik tarzına ihtiyaç olduğunu belirtmiştir (Osborne-Gaebler,1992:1). Aslında yönetişimin teorik kökenleri oldukça farklıdır. Kurumsal ekonomi, uluslararası ilişkiler, örgütsel çalışmalar, iktisadi gelişmeye dönük çalışmalar, politika bilimi, kamu yönetimi hep bu kapsamdadır. Ancak odakta ekonomik sistemin gelişimi bulunmaktadır (Stoker, 1998:19). Yeni liderlik tarzının tüm bunları kapsayacak şekilde olması gerekmektedir.

Yönetişim kavramı ayrıca, yönetime katılma kavramına bir seçenek olarak da ortaya konulmaktadır. Bu şekilde demokratikleşmeyi sağlaması

düşünülen katılnalı yönetimle, yönetilen temsilcilerin karar sürecinde yer almaları hedeflenmektedir. Bunun sonucunda yöneten ve yönetilenlerin durumlarını durağanlaştıran bir yönetim anlayışı oluşacaktır. Oysa, yönetim kavramı, dışarıdan bir baskı olmadan, aralarında etkileşimin olduğu aktörlerin etkilediği bir yapıyı ya da düzeni belirtmektedir. Bu durum, toplumsal-politik eylem için hem kısıtlayıcı hem de aynı zamanda ona yetenek kazandıran, ya da onu güçlendiren bir koşul (Bozkurt vd., 1998:274) olarak görülmektedir.

Yönetişim, iktidar gücünün sınırlarına ve hükümet dışı örgütlerin rolüne ilişkin yeni bir bakış açısına yönelik talebi yansıtmaktadır. Dünya ekonomisinde çok uluslu şirketlerin artan etkisi, üretim metotlarındaki değişim, uluslararası ticaretin giderek genişlemesi, bilgi ve iletişim sistemlerindeki ilerleme, sermaye ve finans pazarlarının yeniden düzenlenmesi gibi faktörlerin, söz konusu kavramın ortaya çıkıp yaygınlaşmasında belirleyici bir etkide bulunduğu belirtilmektedir (Yüksel, 2000:147). Kamu hizmetlerin verimliliğinin sağlanmasında, hizmetlerin sunum yöntemleri, özelleştirme, mikro ekonomik reformlar, yeniden düzenleme, küresel rekabet, kentsel ve bölgesel gelişme gibi konuların önem kazanması (Wills, 1995:1) bu süreci pekiştirmiştir.

Yönetişim sosyal ve ekonomik sorunları çözüme kavuşturmaya yönelik etkinliklerin sınırlarına ve bu alandaki sorumluluklara ilişkin bulanıklığı da ortaya koyabilecek potansiyele sahiptir. Yönetişim yönetim sisteminin giderek karmaşıklaşması karşısında, dikkatlerin sorumluluk yapısındaki değişim, devletin geri kalması, sorumlulukların giderek özel ve gönüllü sektörlerle kayması ve doğrudan vatandaşlara aktarılması üzerinde yoğunlaşmasına yol açmıştır. Ayrıca salt hükümet otoritesine dayanmadan, bütünleştirmek, ayrıştırmak, yeniden bütünleştirmek, eşgüdüm sağlamak, sevk ve idare etmek gibi (Yüksel, 2000:151) fonksiyonları da üzerine almıştır.

Bundan dolayı yönetişimin kolektif faaliyetlere katılan örgütler arasındaki iktidar-güç bağımlılığını da ifade ettiği yorumları yapılmaktadır. Kolektif eylemde rol alan örgütler, diğer organizasyonlara bağımlıdır. Hedeflerine ulaşabilmek için karşılıklı kaynak alışverişine girerler ve ortak amaçlarını belirlemeye çalışırlar. Bu süreçte hiçbir örgüt tek başına egemen değildir. Sorunları çözecek bilgi ve kaynak kapasitesini de taşımamaktadır (Yüksel, 2000:150).

Bu gerçekler karşısında yönetim kavramı, yukardan aşağı tek yanlı bir yönetim tarzı yerine hep birlikte yönetmeyi öngören bir sistemi önermektedir. Katılımcılık dolayısıyla sivil toplum kuruluşlarının ve özel kesimin de yönetime, karar almadan denetime kadar her aşamada katılması, kavramın temelini oluşturmaktadır (Yılmaz, 2001:7). Bu durum yönetişimin kendi kendini yöneten ilişki ağlarına özgü bir olgu olduğu gerçeğini doğrulamaktadır. Süreç içerisinde rol alan aktörler ve kurumlar, uzun vadeli bir işbirliğine yönelik olarak kendi kaynaklarını, becerilerini ve amaçlarını besleyip geliştirecek belli bir davranış kapasitesine ulaşmakta (Yüksel, 2000:151) ve roller, normlar ve değerler sistemi geliştirmektedirler. Ayrıca hak ve yetkileri mümkün olduğunca genel kamu çıkarına doğru

yönlendirmekte (Kirlin, 2001:142) ve bu doğrultuda kurum perspektifi oluşmasına da katkı sağlamaktadırlar.

**b) Yönetişimin Temel Özellikleri:** Günümüzde artık yaygın bir şekilde yönetim, ülkelerin kaynaklarının ekonomik ve toplumsal gelişme için nasıl kullanılacağını belirleyen gelenekler ve kurumsal yapılar olarak görülmeye başlanmıştır. Kararların nasıl alındığı, gücün nasıl kullanıldığı ve ülke insanların bu sürece nasıl katıldığı konusundaki uygulamalar ise yönetişimin kalitesini belirlemektedir. Bu süreçte yönetişimin amacı, hem toplumsal sorunlarla hem de çağdaş toplumların karmaşıklığını, dinamikliğini ve çeşitliliğini yaratan olgularla baş edebilmek olmaktadır. Karmaşıklık, toplumsal dinamikler ve çeşitlilik, yeni oluşan toplumsal alt sistemler nedeniyle devletlerin içsel egemenliğinin azalmasına yol açabilmektedir.

Bundan dolayı çağdaş yönetimin amacının, öncelikle toplumsal aktörleri harekete geçirmek ve onları eşgüdümlemek olması gerektiği söylenmektedir. Yönetişim, toplumsal çıkarları dengelemekte ve toplumsal aktörlerin ve dizgelerin kendilerine çekidüzen vermelerini sağlayacak biçimde olanakları ve sınırlılıkları ortaya çıkarmaktadır (Bozkurt vd., 1998:274). Bu çerçevede yönetişimin; katılım, hukuk devleti, şeffaflık, duyarlık, oydaşmacılık, eşitlik, etkinlik ve verimlilik, sorumluluk ve stratejik vizyon (HABİTAT II, 2000:1) gibi unsurları bünyesinde barındırdığını söylenebilmektedir. Zaten yönetim modelinde de, bu unsurlardan hareketle, piyasanın belirleyiciliği içinde, çatışmacı değil dayanışmacı bir toplum öngörülmekte, toplumun bölüşümdeki payları en fazlaya çıkarmaktan çok, dayanışma içinde (Şaylan, 2000:20), farklı fonksiyonları olan birimleri bir araya getirmek öngörülmektedir.

Bu kapsamda yönetişimin temel özellikleri şu şekilde belirtilmektedir:

1)Ekonomik, sosyal ve politik öncelikler: Yönetişim katılımcılık, saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri üçgeni içinde korunmakta, bu üçgen sayesinde, ekonomik kalkınmada, ekonomik, sosyal ve politik öncelikler üzerinde bir konsensus sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Yönetişimin teorisyenleri, bu önceliklerin sonucu olarak klâsik sorumluluk kanallarının artık yeni süreçlerle yer değiştirdiğini belirtmektedirler. Bu süreçte en etkili olan öncelikler tüketici tercihi ve sorumluluk teorisi olmuştur. Sorumluluk yönetim literatüründe zayıf bir boşluk yaratmış, bunun sonucunda yeni arayışlar başlamıştır. Kamu hizmetlerini kalite ve miktar açısından politik kararlara göre değil de piyasa taleplerine göre belirlemek; servis sağlayıcılarının kendi performansları ile ilgili anlık bilgiler almalarını sağlamış ve tüketiciler bu sayede seçtikleri kişilere başvurmayla gerek kalmadan hizmeti etkileyebilme fırsatı bulmuşlardır (Peters-Pierre, 1998:225).

2)Seçilmiş görevlilerin değişen rolleri: Yönetişim seçilmiş görevlilerin fonksiyonlarını mevcut olandan daha az önemli göstermektedir. Tartışmalarda bu bakış açısından hareket edildiğinde, ağsal ilişkilerin gelişimi ve kamu kaynakları ile özel kaynakların bir araya getirilmesi

önem kazanmaktadır. Onlar için hedef ve öncelikleri belirlemek (Peters-Pierre,1998:223) halâ klâsik rol olarak mevcudiyetini korumaktadır.

3)Katılımcılık: Yönetişimin öncelikleri arasında yer alan saydam bir politika belirlemek, uygulamak ve uygulama sonuçlarını ilan etmek, ilgili prosedürler ile beslenmek zorunda olan bir hedef olarak görülmektedir. Bu durum yetki devirleri ile ortaya çıkmaktadır. Günümüzde, kalkınma politikasına müdahale etmek anlamında sivil toplum örgütleri kanalıyla yetki devri daha etkinleştirilebilmekte ve aktif olarak denetlenebilmektedir. Sivil toplum üyeleri devletle olan ilişkilerinde kamu görevlileri ve bürokrasi ile yüz yüze gelmekte ve kamu sektörünün işleyiş biçimi bu karşılaşmanın niteliğini belirlemektedir. Pek çok ülkede kamu sektörünün etkin işleyişi, aşırı merkezîyetçilik, kamu hizmetlerinin etkin sunulmaması ve merkezi hükümetin katı karar ve uygulamaları gibi yapısal sorunlar yüzünden kısıtlanmaktadır (HABİTAT II, 2000:1). Yetki devri ve sivil toplumun katılımcılığı, bu ortamda bir zorunluluk olarak gündeme gelmektedir.

4)Bürokratik şartlar: Demokrasi bağlamında gelişen sorunların çözümünde siyasal sorumluluk ve bürokratik denetim fonksiyonlarının oldukça önemli olduğu söylenmektedir. Örgüt yapılarının bu süreçte demokratik yönetişimi kendilerinin üretmesi gerekmektedir. Ancak uygulamada rasyonel denetimler ve süreçler, sürekli olarak siyasal liderlerin çıkarına hizmet etmekte ve bu şekilde hiyerarşinin dışına çıkılmaktadır (Wolf, 1996:165).

5)Saydamlık: Günümüzde suiistimallerin ortaya çıkarılması, önlenmesi ve kolektif çıkarların korunması açısından en önemli araçlardan birisi de saydamlık mekanizması olmuştur. Bu şekilde kurumsal bakış, sezgi, politikalarla uyumlu bilgi ve anayasal sistemde otorite-hiyerarşi ilişkileri (Green-Hubbell, 1996:38) daha belirgin olarak görülebilmektedir.

6)Yeni liderlik anlayışı: Siyasal konseptte yönetim, çift taraflı liderliği gerektirmektedir. Bu ise; rejimin değerleri arasında diyalog ve işbirliği oluşturma becerisini ve bunların farklı gerilimlerini dengeleyebilmeyi, kamu çıkarı ile ilgili olarak karar veren halkın temsilcisi olabilmeyi, kurumsal performans ve koruma duyarlılığını gerektiren imajı, kamu oy fikirleri üzerindeki etkileri sınırlamayı, temel hakları korumayı, hukukun hakimiyetini sağlamayı ve vatandaş demokratik yönetim sürecinde eğitici, yetiştirici ve halktan yana yapmayı (Green-Hubbell,1996:39) gerektirmektedir.

7)Demokratik sorumluluk: Genel olarak yönetimde temel unsurun demokratik sorumluluğun sağlanması olduğu söylenmektedir (Kettl, 2000:494). Ancak demokratik sorumluluk, oldukça karmaşık ve sorunlu bir kriter olarak değerlendirilmektedir. Çünkü sebep olma ve idare gücünü birbirinden ayırt etmek ve bunları bireyselleştirmek oldukça zor görülmektedir (O'Toole, 1997:449).

Günümüzde geleneksel yöntemler her ne kadar bir tarafa atılmasa da, geleneksel dikey hiyerarşi kendisini yatay ağlara bırakmaktadır. Ancak bu süreçte de iki temel sorunla karşılaşmaktadır: Birinci sorun, geleneksel dikey hiyerarşik sistemin küreselleşme ve yetki devirleri uygulamalarının meydana okumaları karşısında nasıl uyumlu hale geleceği yani yeni yatay

sistemle dikey sistemin nasıl bütünleşeceği. İkinci sorun ise kapasite ile ilgilidir. Bu kapsamda yönetme ve başarılı olma yeteneklerinin nasıl artırılacağı sorusuna cevap aranmaktadır.

Yüzyıllardır hiyerarşik otorite kamu yönetiminin entelektüel temeli olarak görülmüştür. Ayrıca sorumluluk mekanizmasının kurulması için bürokrasiye güç devredilmiştir. Bundan dolayı yönetimlerden etkin yönetim ve sorumluluk mekanizmasının kurulabilmesi için yeni stratejiler oluşturması istenmektedir. Ancak bunu bürokrasi mi yönetim mi yapabilecek? sorusuna henüz cevap bulunamamıştır. Kamu yönetiminde dikey yönetim süreci sürekli olarak yatay süreç ile sorunlar yaşamaktadır. Böyle bir ortamda yönetimler yönetme ve başarıma yeteneklerini nasıl artıracaklar? sorusunun cevabı da hâlâ belirsizliğini korumaktadır (Kettl, 2000:494). Bu durum da doğal olarak yönetişimin bu yönü ile ilgili belirsizlik yaşanmasına yol açmaktadır.

**c)Yönetişimin Kapsamı ve Sınırları:** Yönetişim, başta devlet olmak üzere, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını kapsamaktadır. Bunlardan devlet; siyasi kuruluşlarla kamu sektörü kuruluşlarını içermekte ve bu süreçte kendi vatandaşlarına nasıl daha etkin şekilde hizmet verebileceği üzerinde odaklaşmaktadır. Hukukun üstünlüğünü koruyarak, sosyo-ekonomik şartları düzenleyerek, sosyal ve fiziki altyapıları geliştirerek ve sosyal güvenlik ağları sağlayarak, kalkınma için çerçeve oluşturmakta ve eşitliğin, barışın, adaletin temelini kurmaktadır. İkinci aktör olarak özel sektör; çeşitli sektörlerdeki özel işletmeleri kapsamaktadır. Bu kuruluşlar istihdam ve gelir kaynağı oluşturarak, üretimi, ticareti ve insan kaynaklarını geliştirerek ve hizmet sağlama ve kurumsal standartlar aracılığıyla ekonomik kalkınmayı ve büyümeyi sağlamaktadırlar (Maliye Bak., 2003:II). Yönetişimin kapsamında yer alan üçüncü aktör olarak kâr amacı gütmeyen üçüncü sektör kuruluşları ise; birey ile devlet arasında yer alarak toplulukları organize etmek, eğitmek, toplum içindeki grupların ekonomik ve sosyal hayata katılımını sağlamak, siyasi ve sosyal etkileşimi kolaylaştırmak, dayanışmayı artırmak ve kültürleri beslemek yoluyla özgürlük, eşitlik ve sorumluluk temellerini oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Yönetişim; kapsadığı devlet, özel sektör ve kâr amacı gütmeyen üçüncü sektör kuruluşlarının hepsinin aralarında eşitlik ilişkisi bulunduğunu öngörmektedir. Bu sistemde biri diğerine üstün değildir. Kamu yönetiminin yanında; özel sektörün temsil edileceği ve küreselleşme sürecinde yerli-yabancı özel sektör ayrımının kalkacağı için, yönetişim sürecine çok uluslu sermaye de katılabilecektir. Kâr amacı gütmeyen üçüncü sektör kuruluşları ise ticari bağları olmayan çeşitli toplumsal örgütlenmeleri içermektedirler. İşveren dernekleri, işçi konfederasyonları, meslek odaları, dernekler, vakıflar bu kapsama girmektedir (Güler, 2000:10).

Bu bağlamda yönetişim kendi kendini yöneten ağları yansıtan bir olgu olarak şu unsurları kapsamaktadır:

1)Yönetişim yönetimden daha geniş kapsamlı bir kavram olarak devlet dışı aktörleri de kapsamakta ve devletin sınırlarını özel sektörün, kamu sektörünün ve gönüllü kuruluşların sınırlarına çekmektedir.

2)Yönetişim, ortak amaçları paylaşan ve kaynaklarının mübadelesi ihtiyacını duyan aynı grubun üyeleri arasındaki ilişkilerin ve yaşanan etkileşim sürecinin sürdürülmesini öngörmektedir. Bu süreçte ilişkiler, etkileşimler oyunun kurallarına göre güven esasına dayalı olarak sürdürülmektedir.

3)Yönetişimin kapsamında egemen bir otorite bulunmamaktadır. Ağlar önemli oranda devletten özerk, kendi kendilerini yöneten ve devlete karşı sorumlulukları olmayan bir konumdadırlar.

4)Ağları yöneten yapılar piyasaya ve bürokrasinin hiyerarşik yapılanmasına bir alternatif sunmaktadırlar (Cope vd., 1997:447).

Tüm bunları genelleştirildiğinde; yönetim, vatandaşların ve grupların, çıkarlarını iletebilecekleri, hukuki haklarını kullanabilecekleri, yükümlülüklerini yerine getirebilecekleri ve farklılıkları azaltabilecekleri mekanizmaları, süreçleri ve kurumları kapsamaktadır (HABİTAT II, 2000:1). Bu kapsam çerçevesinde yönetim, sivil toplum örgütlerinin belirleyici hale gelmesi sürecini de öngörmektedir. Buna göre sivil toplum örgütleri toplumsal amaçları belirleyecekler ve bu amaçları gerçekleştirme fonksiyonunu yerine getireceklerdir. Devlet ya da kamu yönetimi de geleneksel siyasi otoritesini, toplumsal amaçların sivil toplum örgütleri tarafından belirlenip gerçekleştirilmesi için gerekli özgürlük kapasitesinin artırılması doğrultusunda kullanacaktır (Şaylan, 2000:20).

Yönetişim ayrıca, bir yandan yönlendirme gücüne sahip, hükümet dışı aktörleri de içeren esnek bir yapılanmayı hedeflerken, diğer yandan demokratiklik, açıklık, hesap verme, çoğulculuk, kararın ilgililere en yakın yerde verilmesi gibi ilkelere de işaret ederek, oldukça geniş bir kapsamda etkin olmaya çalışmaktadır. Merkezi bir yönetim yerine çok aktörlü yönetim sisteminin alacağı kabul edilirse, modernist plânlama anlayışının yerini de özgürleştirici bir plânlama anlayışının (Tekeli, 1996:51) alması gayet doğal karşılanacaktır. Bu durum yönetişimin devreye girmesiyle stratejik plânlamanın da önünü açacaktır.

Yönetişimin sınırları ise oldukça belirsiz görülmektedir. Genel olarak yönetişimin sonuçlarla ilgilenmesi, sınırlarının da sonuçları içinde aranmasını gerektirmektedir. Aslında girdi kontrolü klâsik kamu yönetiminde tercih edilen bir yöntemdir. Ancak yetersiz olarak nitelendirilmektedir. Çünkü örgütsel yetersizliği ve verimsizliği gizlemekte ve talep ile tüketici tercihinine bağlı performansı dikkate almamaktadır. Sonuçlarla ilgili çıktı kontrolü ise kendini müşteri tatmini aracılığı ile göstermekte ve diğer performans göstergeleri aracılığıyla yapılabilir. Bu süreçte şikayetler genelleştirilmekte ve özel sektörle gönüllü kuruluşlar bir araya getirilerek kamu hizmeti ve dağıtımında çıkarlar toplanabilmektedir (Peters-Pierre, 1998:228).

Esasında yönetimin plânlama sürecinde, toplumsal hareketlerin tümünün yönetimce dönüştürülebileceği varsayımı çok isabetli görülmemektedir. Yönetim toplumdaki kaynaklanan sorunları toplum için çözmek durumundadır. Çünkü yönetim de toplumun bir parçasıdır ve yönetişimin sınırı yönetimin yönlendiriciliğinin kapsamındadır (Kickert,1997a:736). Bu kapsam genişledikçe sınıra olan mesafe de artmakta

ve yönetişimin alanı genişlemektedir.

Yönetişimin sınırlarının belirlenmesinde “dümen tutmak felsefesi” de oldukça etkili kabul edilmektedir. Bir çok yönetim stratejisi müşteriye dönük hizmetlerde önemli tasarruflar gerektirmektedir. Yönetim de bu bağlamda öncelikleri belirlemek ve hedefleri tanımlamak zorundadır. Yönetişimde dümen tutmak örgütler arası bir strateji ve kamu hizmetlerinin üretken unsurlarını bağımsız bırakmayı amaçlamaktadır (Peters-Pierre, 1998:228). Bu durumda ise yönetişimin sınırları genişlemekte ve belirsizleşmektedir.

**ç)Yönetişimin Stratejileri:** Yönetişim kavramı teorik olarak; bir yönetilebilirlik krizinin varlığı, bu krizin geleneksel devlet müdahalesi biçimlerinin tükenişini göstermesi ve mevcut çerçeveye daha iyi uyum sağlayabilen yeni bir yönetişim şekline hayat verecek bir siyasal eğilimin bütün gelişmiş ülkelerde ortaya çıkması (Yüksel, 2000:149) olguları üzerinde odaklaşmaktadır. Stratejilerini de bunlara göre belirlemektedir.

Söz konusu bu stratejiler de şu şekilde özetlenebilir;

1)Yönetişim, kurumları, kurumların aktörlerini, ancak kurumlardan çıkan ve onların da ötesine giden aktörler olarak göstermektedir. Burada resmi yönetim sistemine bir meydan okuma söz konusudur. Yönetişim ise klâsik modelinin sınırlılığını ve yanlışlığını göstermekte ve yeni yönetim yapısını kurum ve örgütlerle birlikte kurmaktadır (Stoker, 1998:21-22). Bu süreçte yönetişim aracılığı ile hizmetlerin dağıtımında ve stratejik karar verme sürecinde, özel sektörün ve gönüllü kuruluşların daha fazla rol alması öngörülmekte ve yönetimin sorumluluğunun dağıtılması istenmektedir. Bu doğrultuda birçok ülkede sözleşme sistemi ve kamu kuruluşlarıyla özel sektörün ortaklığı karar verme ve hizmet görme sürecinde oldukça yaygınlaşmaktadır.

2)Yönetişim sosyal ve ekonomik sorunların çözümünde rol oynayan sorumlulukların belirgin olmayan sınırlarını açığa çıkartmaktadır. Yönetişim, yönetim sisteminin artan karmaşıklığını açığa kavuşturmanın yanında dikkati sorumluluğa çekerek, devletin geri adım atmasını ve vatandaşa dönük olarak özel ve gönüllü sektörler üzerine sorumluluğu dağıtmasını öngörmektedir. Yani yönetişim devlet ile sivil toplum arasında uzun dönemli dengedeki değişim ile ilgilenmekte ve stratejilerini buna göre belirlemektedir. Artık refah sistemi ne sağ ne sol politik ideolojilerle ilgilenmektedir. Sorumluluklara vurgu yapan vatandaşlık kavramı mevcut konsensusun bir parçası olarak görülmekte, yönetişimin, etkin ekonomik ve politik performans için gerekli sosyal sermayelerle ve desteklerle ilgilenmesi (Stoker, 1998:23) istenmektedir.

3)Yönetişim kurumlar arasındaki ilişkilerde mevcut güç bağımlılıklarını açıklığa kavuşturmaktadır. Güç bağımlılığı; toplu harekete yönelik örgütlerle diğer örgütlere bağlı kabul edilmektedir. Hedeflerine ulaşabilmek için örgütler kaynakların değişimini yapmak ve genel amaçlar üzerinde anlaşmak zorundadırlar. Değişimin çıktısı sadece katılımcı kaynakların belirlenmesi ile olmamakta, aynı zamanda oyunun kuralları ve değişimin içeriği ile ilgilenmektedir. Yönetişim ilişkisinde, belirli bir

değişim sürecine hakim bir kuruluş olsa dahi bu örgüt kolaylıkla komuta edilebilecektir (Stoker, 1998:24).

4)Yönetişim, aktörlerin otonom ve kendi kendilerini yönettikleri ağlar sistemi olarak değerlendirilmektedir. Bundan dolayı yönetişim, aktörlerin otonom özerklikleri ile ilgilenmekte, nihai ortaklığı, ulaşmak istenen kendi kendini yöneten yapılanmalar olarak görmektedir (Stoker, 1998:25). Yönetişim ağları, hükümet politikalarını etkilemeyi değil, yönetim faaliyetlerinde rol almayı amaçlamaktadır.

5)Yönetişim, yönetimin, rehberlik ve danışmanlık yapabilmek için yeni araç ve gereç kullanmasını gerektirmektedir. Yönetimin gücüne, otoritesine, komutasına dayanmadan neler yapabileceğini araştırmakta ve yönetimin, danışmanlık ve rehberlikle yeni teknikler kullanabileceğini öngörmektedir (Stoker, 1998:25).

Yönetişim sisteminde belirlenen söz konusu bu stratejiler yönetimin görevlerine göre de şekillenebilmektedir. Bunlar da şu şekilde belirtilebilir;

1)Yeniden sentez ve koordinasyon: Bu görev kilit konumda olan aktörlerin belirlenmesini ve aralarında hakim konumda olanlarının etkin ilişkiler geliştirmelerini gerektirmektedir.

2)İşbirliği ve yönlendirme: Bu görevde istenen sonuçlara ulaşabilmek için etkileyici ve yönlendirici ilişkiler ile ilgilenilmektedir.

3)Bütünleşme ve düzenleme: Bu görev ise sistem yönetimi olarak da adlandırılmaktadır. Burada bireylerin oluşturduğu alt sistemlerin ötesine gidilerek düşünme ve hareket etme süreci analiz edilmektedir. Bu şekilde istenmeyen etkiler önlenmeye çalışılmakta ve etkin koordinasyon için mekanizmalar kurulmaktadır (Stoker, 1998:26).

Bu süreçte yönetişim mekanizmaları; gerek bölgesel düzeyde, gerekse ekonomik açıdan, liderliğin önemine vurgu yapmak, liderliği geliştirecek öğrenen çevreyi oluşturmak, yönetimler için yönetici ve icracı lider anlayışını geliştirmek (Wills, 1995:1) şeklinde özetlenebilecek yeni stratejik roller önermektedirler.

Yönetişim stratejileri, yönetişimin geleceğinin bağlı olduğu belirtilen modellerde uygulamaya aktarılabilme imkânı bulmaktadırlar. Bu çerçevede belli başlı dört modelin olduğu belirtilmektedir. Bunlardan "piyasa yönetimi modelinde", tekelleşmenin geleneksel yönetimin ilkesel kaynağı olduğu, yapısal olarak yerleşmiş yönetimin tercih edildiği, yönetimin performansa göre ücretleme ve diğer özel sektör teknikleri ve öncelikleri ile geliştirilebileceği, politikaların oluşturulmasının iç pazar ve pazar önceliklerine göre belirleneceği gibi hususlara yer verilmektedir. Bu model kamunun kârının mümkün olduğunca düşük olmasını ve piyasaya kamunun en az karışan konumda bulunmasını gerektirmektedir (Ott-Goodman, 1998:6).

Diğer bir model olan "katılımcı yönetim modeli" ise; bir önceki modelin öngörülerine katılmakla beraber; geleneksel yönetimin en önemli sorununun tekel değil, hiyerarşi olduğunu, yapısal olarak halka yakın ve samimi yönetimin tercih edilmesi gerektiğini, politika yapımının danışmalar ve görüşmeler aracılığıyla gerçekleşmesini ve kamu sektörünün büyük



yatırımlardan çok kâr elde edebileceğini öngörmektedir (Ott-Goodman, 1998:7).

Üçüncü model olarak belirtilen “esnek yönetim modelinde”; esneklik, değişen şartlara göre yönetimlerin ve kuruluşların uygun politika değişikliği yapabilme kapasitelerini göstermektedir. Modelde verimlilik oldukça önemli görülürken, vatandaşların haklarının korunmasına ayrı önem verilmektedir. Model esneklik ve hakların korunmasının birbirleri ile nasıl bağdaşacağı? sorusuna halâ cevap aramaktadır. Bu süreçte geleneksel yönetim modelinin en önemli sorunu olarak devamlılığı ve sürekliliği görmekte, yapısal olarak gerçek kuruluşları ve ağıları tercih etmekte, yönetimin geçici personelden mümkün olduğunca daha fazla yararlanmak suretiyle geliştirilebileceğini öngörmektedir. Ayrıca politika yapımının tecrübe ve deneyler aracılığı ile olduğu, kamu yönetiminin esas kazancının koordinasyon sonucu sağlanan düşük kârdan (Ott-Goodman, 1998:8) sağlandığı da belirtilmektedir.

Dördüncü ve son model ise “yeniden düzenlenmiş yönetim modeli” olarak isimlendirilmektedir. Modelde yeniden düzenleme tüm sektörler için önemli görülmektedir. Çünkü bu sayede çalışanların girişimci enerjileri ortaya çıkarılmakta ve bunu kullanmaları için kendilerine ortam hazırlanmaktadır. Model; geleneksel modelin en önemli sorununun, sınırlayıcı politikalardan ve kurallardan oluşan iç düzenlemeler olduğunu belirtmekte, hiçbir belirli yapısal düzenlemeyi tercih etmemekte, yönetimin kapsamlı bir özgürlük ortamı ile geliştirilebileceğini öngörmekte ve kamu kuruluşlarının temel olarak kârının yaratıcılık ve aktiflikten kaynaklandığını ortaya koymaktadır.

**d)Yönetişim Türleri:** Literatürde genel olarak yönetim; bir ülkenin ekonomik faaliyetlerini ve diğer ekonomilerle olan ilişkilerini etkileyen süreçleri (HABİTAT II, 2000:1) içeren, eşitlik, yoksulluk ve yaşam kalitesi üzerinde etkileri bulunan (Maliye Bak., 2003:1) iktisadi yönetim, politika oluşturmadaki karar süreçlerini ortaya koyan siyasi yönetim ve politika uygulama sistemini içeren (HABİTAT II, 2000:1) idari yönetim şeklinde üçe ayrılmaktadır. Ayrıca, yönetim için; kamu kuruluşları, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları işbirliğinde, yönetime katılma anlamında ve ideolojik temelleri aynı ancak mekansal farklılıklara göre katılımın boyutlarında ortaya çıkabilecek değişiklikler dikkate alınarak, mekan ölçeğine göre uluslar üstü, ulusal ve yerel ölçek olmak üzere (Karaman, 2000:42) üçlü bir sınıflandırma yapılabilmektedir.

Çalışmada bu genel sınıflandırmalardan çok, konuyla ilgili literatürde sık kullanılan yönetim türlerine değinilecektir.

1)Küresel Yönetişim: Artık insanlar, birer ürün ve hizmet tüketicisi olarak özel sektörde, yalnızca kendilerine sunulanı değil, gerçek seçim haklarını istemektedirler. Kitle içinde erimeyi değil, birey olmalarını öne çıkarmaktadırlar. Bu da, kitleyle birlikte erimeyi değil, kendine özgü tercihler oluşturma eğilimlerini beslemekte, bunun sonucunda gerek ulusal plânda da, gerekse dünya ölçeğinde yönetim, yerini karşılıklı etkileşimi içeren yönetim kavramına bırakmakta ve zamanla küresel yönetim denilen anlayış etkinlik kazanmaya başlamaktadır.

Bugün herkes, dünya düzeninde yeni bir yapılanma ile karşı karşıya kalmaktadır. Yeniden yapılanmaya çalışan yeni dünya düzeni olarak düşünülen bu süreç, üstlendiği fonksiyonlar gereği hem ekonomik hem de siyasi bir içerik taşımaktadır. Bu modelde belirlenen hedeflere ulaşılmasında sistemin çalıştırılması, ulusal aktörler kadar, uluslararası aktörlerin de uzlaştığı bir ortamı gerekli kılmaktadır (Karaman, 2000:43). Böylesine bir ortamda, 1970'li ve 1980'li yıllarda; serbest piyasa ekonomisine uygun şekilde yapılan reform uygulamalarından elde edilen sonuçlar; siyasal meşruiyet ve sosyal düzen şartları gibi etkenlerin yeterince hesaba katılmadığı takdirde, ekonomik projelerin tek başlarına başarısız olacağını göstermiştir (Yüksel, 2000:155). Bu dönemde gündeme gelen yönetim kavramı, bu süreçte zorunlu olarak küreselleşmeye başlamıştır.

Küreselleşme süreci tüm dünya genelinde iyi niyet temelinde, uzlaşmayı sağlayacak faktörlerin kullanılmasını sağlamıştır. Bu bağlamda uluslar üstü hedeflerin ve ilkelerin belirlenmesinin ve uygulanmasının sağlanması önem taşımaktadır. Ancak dünya üzerindeki çeşitli ulusların ve bunların sahip oldukları kültürel ve sosyal değerlerin tümünün ulus üstüne taşınmamasından dolayı, bu uzlaşma modelinin uygulanmasında, uygarlık değerleri açısından piramidin tepesine doğru değer ilkelerinin azalması ve buna karşılık evrensel değerlerin önem kazanması gerekmektedir (Karaman, 2000:43).

Bu süreçte gündeme gelen küresel yönetim, ulus devletlerden oluşan bir dünya sistemindeki hükümet etme biçimine alternatif olarak önerilen yeni yönetme stratejisini ortaya koymuştur. Hükümet ve toplum arasındaki etkileşimin yeni biçimlerini ifade etmek üzere kullanılan yönetim kavramının, hükümet ve toplum arasındaki sınırdan, kamusal ve özel sektörlerin geleneksel olmayan yeni yönetme yollarında somutlaştığı iddia edilmiştir. Bunun yanında küresel yönetim, ulus devletlerin yönetme kapasitelerinin ilerisine giderek, merkezi bir otoritenin yokluğunu ima etmiş ve hükümetler ile kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları arasındaki işbirliğini formüle (Özdek, 1999:44) etmeye çalışmıştır. Bu paralelde hazırlanan bir Dünya Bankası raporunda, mevcut kaynakların öncelikle, kamusal hizmetleri de içerecek şekilde, kamu yönetimini geliştirmeye, kontrol ve denetim pratiklerini güçlendirmeye, bazı kamu hizmetlerinin merkezilikten uzaklaştırılmasına ve özel girişimin gelişmesine uygun ortamı sağlayacak hukuksal ve yargısal alt yapının tesis edilmesine olan gereklilik ortaya konmaktadır (Yüksel, 2000:156). Bu tür programlar, sadece devleti küçültmek ve onu daha etkin kılmak için değil, aynı zamanda toplumdaki mevcut güç dengesini hükümetlerden ve kamu sektöründen özel kişi ve gruplara doğru değiştirmek üzere tasarlanmaktadır.

Küresel yönetimle ilgili en önemli toplantı Mayıs 1998'de İngiltere'nin Birmingham kentinde gerçekleştirilmiştir. 1997 yılında imzalanan Kyoto Anlaşmasının temel noktalarının tartışıldığı bu toplantıda, gelişmiş ülkeler ciddi küresel sorunları çözmek için bir araya gelmişlerdir. Toplantıda küresel işsizlik, sürdürülebilir kalkınma ve gelişmekte olan ülkelerin dünya ekonomisiyle bütünleşmeleri, 1997 yılında Asya'da başlayan ekonomik krizle mücadele edebilmek için küresel mali düzenlemelere

olan ihtiyaç ve özellikle Hindistan tarafından yapılan nükleer çalışmalar değerlendirilmiştir. Bu sorunların küresel yapısı, çözümde uluslararası çabanın gerekliliğini açıkça ortaya koymuştur. Bununla birlikte bir dünya hükümeti eksikliği, küresel yönetimde başarının sağlanması için devletlerarası işbirliğini gerekli kılmaktadır (Faulks, 1999:194).

Bu süreçte uluslararası alanda görülen yetki aktarımları, küresel yönetim süreci için gündem oluşturmuştur. Klâsik yönetime meydan okumalar, yalnızca kamu sektörü programlarını küreselleşmiş dünyada etkin olarak kullanma amacı gütmemiş, aynı zamanda bunları yapabilme kapasitesini oluşturmak istemiştir. Ancak halâ birçok yönetim geleneksel yöntemleri kullanmakta ve yönetim süreçlerinin, özellikle personel sisteminde yapılarını değiştirmemekte (Kettl, 2000:498) ısrarcı olmaktadır.

Uluslararası kuruluşlar arasında küresel yönetimin gelişimine en önemli katkıyı Birleşmiş Milletler (BM) sağlamaktadır. Teşkilat kalkınma programlarında; yasama ve yürütme organları, kamu ve özel sektör yönetimleri, ademi merkezîyetçilik, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları alanlarında, yönetimin gelişimi için birçok ülkeye katkı sağlamaktadır.

Küresel yönetim konusunda Dünya Bankası da önemli çalışmalarda bulunmaktadır. Banka 1997 yılında yayınladığı kalkınma raporunda, yönetimi devletlerin rollerinin değişimi sürecinde bir basamak olarak nitelendirilmiştir. Ülkeleri; oluşturdukları politikalar, kurum kültürleri, hükümetlerin seçilme, izlenme, değişme süreci, politikaları etkin biçimde uygulamaya aktarabilme kapasiteleri, vatandaş haklarına saygılı olma durumları gibi faktörleri kullanarak (Maliye Bak., 2003:IV) sınıflandırmakta ve bunu kullanarak, yönetim sürecinde bu ülkelere maddi katkı sağlamaktadır.

OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) ise yönetimi, sosyal ve ekonomik gelişme açısından ülke kaynaklarının yönetimiyle ilişkili olarak, toplumsal yapı içinde politik otoritenin etkin kullanımının sağlanması olarak değerlendirmektedir. Buna göre, kamu otoriteleri, ekonomik birimlerin fonksiyonlarını yeterli bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli ortamları sağlamalıdır (Yüksel, 2000:156). OECD, yönetim kapsamında, hükümetlerin karşılaştıkları güçlükleri analiz etmeyi, bunlara çözümler aramayı ve demokratik kurumların etkinliğini iyileştirmek üzere iyi uygulamaları teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, ülkelerle ilgili olarak e-devlet, düzenleyici reformlar, sürdürülebilir kalkınma, vatandaşların politika üretim sürecine katılımı ve yolsuzlukla mücadele gibi çeşitli alanlarında faaliyetlerde bulunmaktadır (Maliye Bak., 2003:V).

Diğer bir uluslararası kuruluş olan IMF (Uluslararası Para Fonu) de etkin olduğu ülkelere; yönetim mekanizmalarının yaygınlık kazanabilmesi için, hukukun üstünlüğünü sağlama, kamu sektöründe etkinliği ve hesap verebilirliği geliştirme ve yolsuzlukla mücadele etme süreçlerine, özellikle ekonomik katkılar sağlamaktadır. Yönetim sürecine AB (Avrupa Birliği) de çok sıcak bakmaktadır. AB Komisyonu tarafından bu günlerde yayınlanan "AB'de Demokrasinin Geliştirilmesi" başlıklı kitabın ana

teması da yönetim olarak belirlenmiştir. Bu çerçevede AB'nin yönetim biçimine hakim olması gereken en önemli ilkeler olarak; hesap verebilirlik, görünürlük, saydamlık, tutarlılık ve etkinlik belirlenmiştir. Bu ilkelerin ortak noktası, kişilerin karar alma süreçlerine daha fazla katılımının ön koşullarını oluşturmaları olarak belirlenmiştir. Uluslararası kuruluşların küresel yönetişimin gelişimine dönük bu katkılarına rağmen, üçüncü dünya ülkelerinin kalkınma amacına yönelik programlarının başarısız kalmasının veya istenmeyen sonuçlara yol açmasının temel nedeni olarak sosyal refah harcamaları ve iyi yönetilememeleri gösterilmektedir. Bu krize çözüm olarak ise, özelleştirme, özel sektör-kamu sektörü işbirliği ve ortaklığı ve refah devleti harcamalarının azaltılması gibi politikalar önerilmektedir (Yüksel, 2000:157). Yani bir anlamda yönetişimin başarısı YKY düşüncesinin uygulamaya başarılı bir şekilde aktarılmasına bağlı görülmektedir.

2)Kamu Yönetişimi: Yönetişim kavramı genel olarak, karmayı yani tek yönlü nedensellik ilişkilerini değil, çok yönlü etkileşimleri ifade etmektedir. Buna göre yönetim toplumdaki kamu sektörünün ve özel kuruluşların, bireylerin ve sivil toplum örgütlerinin yönetime ilişkin toplam tutum ve davranışları biçiminde tanımlanabilmektedir. Bu durumda da farklı ve çoğu zaman çatışan çıkarların uyumlaştırıldığı, uzlaşıcı eylemlerini formüle edilip yaşama geçirildiği süreklilik arz eden bir süreçten söz edilebilmektedir.

Dünyada yaşanan büyük değişime paralel olarak, devlet kurumunun içine girdiği yeniden yapılanma süreci ve bu süreci, belirleyen çok yönlü, karmaşık etkileşimler kamu yönetimi alanında yeni yaklaşımları gerekli kılmaktadır (Şaylan, 1996:15). Ancak bu yaklaşımlar genel olarak kamu sektörünün temel görevleri arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Buna göre; mal ve hizmetler arasındaki bölüşüm, gelir dağılımı ve bunu korumaya dönük çalışmalar, başta özel sektör olmak üzere kamu sektöründe de düzenlemeler yapmak, ekonomik kuralları yönetmek (Lane, 2000:4) çabaları, yönetim yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Bunlardan kamu yönetişimi, bu hususların nasıl gerçekleştirileceği ile ilgilenmektedir.

Çağdaş toplumlarda kamu yönetişimi, toplumun dışsal yönetsel denetimini değil, süreçte yer alan aktörlerin tümünden kaynaklanan etkileşimsel bir yönetimi öngörmektedir. Uygulamada bu etkileşim sürekli dir. Bir yönetim yapısının, çağdaş yönetsel ihtiyaçları karşılayacak biçimde yeterli dönüştürme yetkinliğini özünde bulundurması ve bunları koordine edebilmesi gerekmektedir (Bozkurt vd., 1998:274).

Kamu yönetişimi; ulusal, bölgesel, yerel, siyasal, sosyal gruplardan, baskı ve çıkar gruplarından, sosyal kuruluşlardan özel ve ticari organizasyonlardan oluşan ağların yönetimini içermektedir. Burada yönetimindışı yönetimi yönlendirme fonksiyonu bulunmaktadır. Yönlendirme kontrolden çok daha farklı anlam taşımaktadır. Burada doğrudan etkileme ve etkilenme söz konusudur. Kamu yönetişimi kamusal politikalar ağında sosyal süreçlerin birbirlerinden doğrudan etkilenmesini öngörmekte ancak bu aktörlerin farklı ve çoğu zaman çatışan amaç ve çıkarlar taşıyabildiğini de kabul etmektedir (Kickert, 1997/a:735).

Kamu yönetişiminde, literatürde oldukça önemli görülen üç unsur

dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi koşullar ve çevresel şartlar, ikincisi karmaşıklık yani sistem unsurlarının sayısı, farklılığı ve unsurlar arasındaki ilişkiler, üçüncü ise doğrudan etkileşimdir. Kamu sektörü yüksek oranda karmaşıklık taşır. Bir çok farklı aktörün ağısal ilişkiler içinde olması söz konusudur. Bu karmaşıklık ne merkezi ne de en alt seviyede olan farklı bir yönetim formu ortaya koymaktadır (Kickert, 1997/b:176).

Kamu yönetimi kamu yönetiminin işleyişinde etkinliğin ve verimliliğin de ötesine gidilmesini öngörmektedir. Sıkı ticari kuralların yanında kanuna uygunluk ve yasallık de öncelikli hedefler arasında yer almaktadır. Yönetim faaliyetlerinde sınırlılık esas olarak alınmakta, kamu yönetiminde sosyal ve politik yapılar arası ilişkiler, bu ilişkilerin yönlendirilmesi açısından çok önemli görülmektedir (Kickert, 1997/b:732).

Bu süreçte kamu yönetimi üç tür yapının oluşumunda etkin olmaktadır. Öncelikle birinci yapıda yönetim, zayıf ancak etkin, verimli, tutumlu ve performans hedeflerine ulaşabilecek konumda düşünülmektedir. İkinci yapıda yönetim için dürüstlük ve doğruluk temel değerlerdir. Yönetimde öncelikli olarak sosyal adalet, eşitlik, yasallık görevlerin doğru bir şekilde yerine getirilmesi ön plâna çıkmaktadır. Üçüncü yapıda ise sağlamlık, güçlülük hakim değerler olarak dikkat çekmektedir. Bu yapıda yönetim güvenilir, güçlü, uyumlu, güvenli, kendinden emin ve zorluklar karşısında mücadeleci olmak zorundadır (Kickert, 1997/a:735). Bu süreçte başarılı olmak, kamu yönetiminin başarısı ile doğru orantılıdır.

3) İyi Yönetişim: Kavram ilk olarak Afrika gibi, istikrarlı, oturmuş, devlet yapılarının olmadığı ülkelerdeki iktidar ve yönetim sorunları çerçevesinde dile getirilmeye başlanmıştır. Dünya Bankasınca yürürlüğe konan "Yapısal Uyum Programları"nın başarısızlığı, anılan bankayı, söz konusu programların hayata geçirmeye çalıştığı ülkelerin kamu yönetimleri üzerinde giderek daha çok durmaya ve bu bağlamda iyi kamu yönetimi kriterlerini yerleştirme yönünde çaba göstermeye yöneltmiştir.

Bu çabalar çerçevesinde şekillenen iyi yönetim kavramı; vatandaşların güvenliğinin sağlandığı, hukukun üstünlüğünün gerçekleştirildiği ve yargı bağımsızlığının var olduğu hukuk devletini, kamu harcamalarının adil ve doğru bir şekilde yöneten kamu kuruluşlarını, siyasal liderlerin eylemlerinden dolayı halka hesap verebildiği veya halkın onlardan hesap sorabildiği, bütün vatandaşların gerekli bilgiye kolayca ulaşabildiği saydam yönetimi ve insan haklarının asgari gereklerini içermektedir (Yüksel, 2000:155). Bu durum sağlıklı ve insan odaklı kalkınma açısından iyi yönetişimin; doğal kaynaklar, kültür, coğrafi büyüklük ya da ülkenin konumunda daha kritik bir öneme sahip olduğu gerçeğinin anlaşılmasına yol açmış, bu süreçte daha istikrarlı ve adil bir kalkınma politikasının üretilip uygulanmasından sorumlu olan devlete, yeni görev ve fonksiyonlar yüklenmesi gerektiği genel kabul görür hale gelmiştir. Sonuçta iyi yönetişim, siyasi ve sosyo-ekonomik ilişkileri katılımcı, şeffaf ve sorumlu biçimde yönlendiren süreç ve yapılar (HABİTAT II, 2000:1) olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

Literatürde iyi yönetişimin birbirini tamamlayan başlıca sekiz unsuru bulunduğu belirtilmektedir. Bu ilkeleri şöyle özetleyebiliriz:

(a)Şeffaflık: Yönetimde şeffaflık serbest bilgi akışının sağlanması ile mümkün olabilmektedir. Bu ise; usullerin, kurumların ve bilgilerin, ihtiyacı olanlar için kolaylıkla erişilebilir olması ile gerçekleşebilecektir (Maliye Bak., 2003:VIII). Yönetimin açık ve saydam olması, devletin sorumluluğunun vazgeçilmez koşullarından birisidir. Gizlilik, ülkelerin üstün çıkarlarının gizli olduğu yönündeki anlayışlar, rant paylaşımının kılıfları olarak yönetimde yozlaşmaya neden olmaktadır (Aliefendioğlu, 2001:33). Bundan dolayı iyi yönetişimin sağlanması sürecinde şeffaflık çok önemli görülmektedir. Şeffaflığın önemi ayrıca politika hedeflerinin belirlenmesinde ve uygulanmasında açıklığı gerektirmesinden de kaynaklanmaktadır. Şeffaflık piyasaların sorunsuz şekilde işlemesini, hükümetler ve uluslararası kuruluşlar tarafında izlenen politikalarla yapılan hataların tespitini ve düzeltilmesini kolaylaştırmaktadır (Maliye Bak., 2003:2).

(b)Hesap verebilirlik: İlke bir kurumdaki görevlilerin yetki ve sorumluluklarının kullanılmasına ilişkin olarak, ilgili kişilere karşı cevap verebilir olma, bunlara yönelik eleştiri ve talepleri dikkate alarak bu yönde hareket etme ve bir başarısızlık durumunda sorumluluğu üzerine alma gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yani kamu örgütleri, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarındaki karar alıcılar, kamu oyuna ve kurumsal paydaşlarına karşı hesap verebilmelidirler (Maliye Bak., 2003:VIII).

Hukuk devletinin en önemli özelliği yönetenlerin yönetilenlere karşı sorumlu olmasıdır (Aliefendioğlu, 2001:33). Devletin işleyişinde; vatandaşların belirli kurallar altında kamu politikaları üretmek üzere, politikacılara yetki vermeleri ve üretilen kamu politikalarının hayata geçirmek için politikacılardan bürokratlara doğru yapılan iki tür yetki devri bulunmaktadır. Politikacı ile vatandaş arasındaki yetki devri ilişkisi siyasal sorumluluk, politikacı ile bürokrasi arasındaki yetki devri ilişkisi ise yönetsel sorumluluk olarak görülmektedir. Her iki sorumluluk mekanizması da hesap verebilirlik üzerinde odaklaşmaktadır.

(c)Katılımcılık: Tüm vatandaşların gerek doğrudan gerekse kendilerini temsil eden aracı kurumlar vasıtasıyla karar alma süreçlerine katılmaları gerekmektedir. Vatandaşların aktif katılımı sayesinde, politikalar oluşturulurken farklı çıkarlar arasında uzlaşma sağlanmakta, böylelikle vatandaşlar çıkarlarının ötesinde ortak çıkar için hareket edebilmektedirler.

(ç)Cevap verebilirlik: Kurumların ve usullerin tüm vatandaşlara hizmet etme gayreti içinde olması gerekmektedir (Maliye Bak., 2003:VIII). BU İlke, vatandaşların yönetimde/hükümette bulunanlarla dinleneceklerini bilmeleri anlamına gelmektedir. Duyarlı yöneticinin, cevap vermeye hazır, sempatik, sorunlara duyarlı aynı zamanda halkın ihtiyaç ve isteklerini anlayabilen ve uygulayabilen bir yapıda olması (Maliye Bak., 2003:53) gerekmektedir.

(d)Hukukun üstünlüğü: İlke, kurumların adil olarak oluşturulan yasal çerçeveler içinde hareket etmelerini ve kişilerin de kendi davranışlarına kanunların uygulanabileceğini kabul etmelerini öngörmektedir (Maliye Bak., 2003:VIII). Devletin sürekliliği için bu ilkeye mutlaka uyulması

gerekmektedir. Sürekli sorgulanan ve yaptığı eleştirilen hantal bir devlet yerine katılım ile gelecekteki stratejilerini gerçekleştiren, diğer kamusal, özel ve sivil aktörlere rollerini oynaması için fırsat veren ve tüm bunları değerlendiren devlet yönetimine geçilmesi gerekmektedir. Bu yönetimde, kamu yönetimi, karar alıcı durumunda, seçkinlerin yönetiminden toplum birlikteliğini temel alan yönetime geçerek bir bakıma kendini emniyete almaktadır. Hukuka bağlılık ve saygılı birey, devletin sürdürülebilirliğini, birlikte geçerli kılmaktadırlar (Karaman, 2000:44).

(e)Etkinlik: Usullerin ve kurumların, kaynakların verimli kullanılmasını sağlayacak sonuçlar üretmeleri gerekmektedir (Maliye Bak., 2003:VIII). Bu anlamda etkin yönetim, küreselleşmenin ve sürdürülebilir kalkınmanın gerektirdiği değişime ayak uydurmaya yönelik, devlet, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve vatandaşın yönetiminde birlikte rol almalarını öngören geniş bir bakış açısını temsil etmektedir (Maliye Bak., 2003:79).

(f)Eşitlik: İlke, tüm vatandaşların mevcut refah seviyelerini muhafaza etmek ve geliştirmek fırsatlarına sahip olmalarını gerektirmektedir (Maliye Bak., 2003:VIII). Benzer olayların, benzer şekilde, tarafsız ve adil muamele görmesinden kesinlikle ödün verilmemelidir.

(g)Stratejik vizyon: Kamu yönetiminde liderler iyi yönetim ve kalkınma hususunda etkin bir perspektife sahip olmalı ve gelişmeye yönelik gerekli unsurları belirleyerek bunları sağlamalıdır (Maliye Bak., 2003: VIII). Stratejik vizyonları belirgin olmakla birlikte süreklilik göstermelidir. Vizyon, çalışanlarla yöneticiler tarafından belirlenmeli, buna yönelik hedefler de ulaşılabilir olmalı ve çalışanların bu vizyona inanmaları sağlanmalıdır.

İyi yönetim, tüm bu ilkelerin gereği gibi yerine getirilmesini öngörmektedir. Bunları birbirinden ayrı düşünmek de mümkün değildir. Yönetim karşısında yönetişimin başarılı olabilmesi, tüm ilkelerin mümkün olduğunca yüksek başarı oranları ile uygulanabilmelerine bağlıdır.

#### e) Yönetişim-Yeni Kamu Yönetimi (YKY) Karşılaştırması

Yönetişim, farklı ortaklık yapıları içeren interaktif bir süreç olarak görülmektedir. Bu süreçte sorumluluk ilişkileri, örgütler arası görüşmeler ve sistemli koordinasyon etkilidir. Sorumluluk ilişkisinde, kişilerle belirli bir görevi yerine getirmek için sözleşme yapılmaktadır. Örgütler arası ilişkilerde, örgütler, kendi amaçlarını yerine getirme sürecinde, kapasitelerini diğerlerinin kapasiteleri ile harmanlayacakları projelere katılarak bu projeleri birlikte yürütmektedirler. Sistemik koordinasyon şeklindeki ortaklıkta ise, anlayış temelinde, kendi kendine yürüyen ağların kurulmasının önünü açacak katılımlı çalışma sistemi öngörülmektedir. Artık örgütler vizyonlarını bu alana yönlendirmektedirler (Stoker, 1998:25).

Gerek KYK düşüncesinde gerekse bunun bir unsuru olan yönetişimde, örgütler için ağsal ilişkilerin önemi vurgulanmaktadır. Her iki düşüncenin bunun yanında oldukça fazla ortak yönü bulunmaktadır. Bunlar da şu şekilde özetlenebilir:

1)Gerek KYK, gerekse yönetişim, iyi toplum-iyi yönetim kurma

amacındadır.

2)Her iki yaklaşımda da sorumluluğa önem verilmektedir.

3)Her iki yaklaşımda da yönetimlerin toplumdan uzak olduğu, yönetim birimlerinin çok verimsiz çalıştığı öngörülmekte ve bunların çözümüne yönelik öneriler getirilmektedir.

4)Her ikisi de etkinlik için rekabetin şart olduğunu öngörmektedir.

5)Her iki yaklaşım da sonuç odaklı olarak girdilerden çok çıktılarının denetimiyle ilgilenmektedir.

6)Her iki yaklaşım da "dümen tutmaya" (koordine etmeye) vurgu yapılmaktadır (Frederickson-Smith, 2003:218).

Görüldüğü gibi iki yaklaşım arasında bu kadar benzerlik olması, literatürde yönetişimin sürekli olarak YKY düşüncesi kapsamında ele alınmasına yol açmıştır. Özellikle kamu yönetiminde yönetişim uygulamaları YKY düşüncesi çerçevesinde şekillenmektedir. Zaten günümüzdeki yönetişim tartışmaları YKY düşüncesinin özellikle batı demokrasilerinde, Avustralya ve Yeni Zelanda'da yayılmasıyla artmış ve gelişmiştir. Bir çok bilim adamının yönetişim tartışmalarını, YKY teorisyenlerinin yönetim felsefesi tartışmaları tetiklemiştir (Peters-Pierre, 1998:225).

İki kavram arasında benzerlik kadar farklılıklarda bulunmaktadır. Bunlar da şu şekilde belirtilebilir:

1)Yönetişim demokratik yapılanmada merkez unsurlardan biri olarak görülmektedir. Yönetim kadar eski bir kavram olarak oluşumu Batı Avrupa'da ağırlıkta, kamu/özel ortaklıkları ve hizmet sektörüne gönüllü kuruluşların kayışı gibi gelişmeler sonucunda olmuştur. Dolayısıyla yönetişim süreçle ilgilidir. YKY ise daha çok çıktılarla ilgilidir. Yönetişimi anlamak, yönü ve çıktıları anlamaktan geçmektedir. YKY ise müşteri tatmini ve etkinliğine yönelik olarak örgütler arası yönetim tekniklerini geliştirmeye çalışmaktadır (Peters-Pierre, 1998:228). Yönetişimde kamusal politikalar nasıl oluşturuluyor? ve yürütülüyor? sorularına cevap aranırken, YKY'de verimlilik ve müşteri tatmini ne durumda?, müşterilerin istediği kamusal mallar en düşük girdiyle nasıl üretilecek? gibi soruların cevabı aranmaktadır (Frederickson-Smith, 2003:219).

2)YKY reform sürecinde örgütler arası bir program iken yönetişim bir perspektif olarak dikkat çekmektedir. Gelişmiş ülkelerde yönetişimin ortaya çıkışı kamusal çıkarla ilgili alternatif modellere yönelik olmuştur. Bundan dolayı yönetişimin politik bir teori olduğu söylenmektedir. Kavram toplum ile devlet arasındaki değiş tokuşu tasvir etmektedir. YKY ise daha çok örgütsel bir teori olarak kabul görmektedir (Peters-Pierre, 1998:228-229). Dolayısıyla her ikisinin de farklı felsefik tabanları bulunmaktadır. YKY örgüt teorisinden, kamu tercihinden, kurumsal literatürden esinlenirken, yönetişim politik teorilerden yararlanmaktadır. Nihai amaç yönetimler niçin böyle davranıyor? ve nasıl daha iyi olabilirler? sorularının cevabını bulmaktır (Frederickson-Smith, 2003:219-220).

3)Yönetişim, kamu sektörü kaynaklarını, siyasal denetimin ve yönetimin hareket kapasitesini artıran stratejiler geliştirilmesine bağlı olarak korumakla ilgilenmektedir. YKY ise kamu sektörünün dönüşümüyle ilgilidir. Yönetişim yönetimin sınırlarını aşma, ona üstün gelme çabasında



ve yönetim yapılarını birleştirme, işbirliğine dönük yönlendirme, kamu kuruluşları ve özel sektör çıkarlarını birleştirme çabasıdır. YKY ise daha çok içe dönüktür ve devlet toplum ilişkilerinde alternatif arayışlar içindedir. Bu şekilde kamu sektörü yönetim modeli klâsik örgüt yönetim modelinin yerini almakta ve hizmet sağlayıcılarıyla kamu sektörü müşterileri arasındaki alış verişle ilgilenmektedir (Peters-Pierre, 1998:228). YKY kamu hizmetinin bölüşümü sürecinde toplulaştırılmış değerler, amaçlar, pratikler oluşturmak istemektedir. Yönetişimde ise bu amaçlar söz konusu değildir.

4)Yönetişim yönetimle toplum arasındaki ilişkileri tanımlayan bir süreç olarak düşünülürken, YKY ise nasıl olmalı? sorusuna cevap arayan tamamen bir düşünce şekli (Frederickson-Smith, 2003:219) olarak görülmektedir.

5)Yönetişim terimi, kamu yönetiminin tartışılmasıyla birlikte gündeme gelmiş ancak anlamı hiçbir zaman netleştirilememiştir. Özellikle Avrupa literatüründe artan bir hızda yönetim yerine yönetişimi kullanma eğilimi görülmektedir. Bu kelime kullanılırken, ağlara, ortaklıklara, uluslararası piyasalara önem verilmekte ve YKY tartışmalarının bu süreçle bağı kurulmaktadır (Peters-Pierre, 1998:223). Daha çok bu alanda İngiltere ve Hollanda'da gelişmeler yoğunluk kazanmaktadır. Bu tartışmanın kökeni ise refah devleti uygulamalarına kadar gitmektedir. Çıkar gruplarının konumları ve uzantıları bu süreçte rol oynamaktadır.

6)Yönetişim kamu hizmetiyle kamu görevlileri arasındaki açık sorumluluk ilişkilerini görmek istemektedir. Bunun için de yönetişim kamu kaynakları üzerinde yönetişim kapasitesini kontrol amacıyla yeni stratejiler bulmaya çalışmaktadır. YKY ise klâsik kamu yönetimi yerine kamu yönetimi için modeller aramakta ve kamu sektörü üzerinde odaklaşmaktadır (Frederickson-Smith,2003:219).

Tüm bunlardan da anlaşılacağı gibi yönetişimin YKY'den farklılıkları oldukça fazla olsa da, YKY düşüncesi kapsamında gündeme gelen yeni bir yaklaşım olarak değerlendirildiğinde, bu farklılıklardan çok, kamu yönetiminin sorunlarının çözümüne getirdiği öneriler üzerinde odaklaşılması gerektiği belirtilmektedir. Nihayetinde bu süreçte YKY ile aynı hedefleri paylaştığı söylenebilecektir.

## SONUÇ

Yönetişim bir ilişki ağındaki farklı çıkarları çelişebilen, bir birine göre belli ölçüde bağımsız olan aktörlerin, birlikte gerçekleştirdikleri bir yönlendirmedir. Bu bağlamda toplumdaki karşı güçlerin varlığından yararlanarak, kararlılığın sağlanmasında çok uzun süredir kullanılan bir yaklaşımdır (Tekeli, 1996:52). Bu süreçte hiyerarşide üst kademedeki olanın, tek yönlü kararlarıyla yönetilme yerine, otonom çok sayıda aktörün kendi aralarında karşılıklı etkileşimleriyle oluşan yönetişim, aktörlerin kendi aralarında uyumu ve koordinasyonu ile sağlanmaktadır.

Yönetim sürecinde hükümetin rolünü azaltarak, hükümet dışı kişi ve kuruluşların katılımına ağırlık veren yönetişim modeli, bu niteliği ile hükümet etme mekanizmasını belli bir ölçüde özelleştirmiş olmaktadır.

Hiyerarşik ilişki ve dikey işbölümü yerine, heterarşik bir ilişkiye veya işbölümüne geçilirken, yönetime ilişkin kararlardan, uygulamalardan ve siyasetten kimin ya da kimlerin sorumlu olacağı ve kimlerden nasıl hesap sorulabileceği hususları açıkta kalmaktadır (Yüksel, 2000: 158).

Bu tartışmalarda devlet tamamen zayıf ve kudretsiz olarak ele alınmamaktadır. Her ne kadar doğrudan kontrol ve yönlendirme kapasitesinde azalma olsa da, etkileme kapasitesi her zaman varlığını korumaktadır (Peters-Pierre, 1998:224). Yönetişim yaklaşımında devletin bu yönünden vazgeçilmemektedir. Ancak özel sektörün kamu politikası üzerinde gerçek etkileri olduğu da, özellikle son dönem için kesinlikle unutulmamalıdır. Her halükârda özel sektör karşısında devlet yasal olmak zorundadır. Ancak yasallık belli sınırlarda olabilmektedir. Çünkü devletin aktörleri oldukça hantal ve beceriksiz, bürokratik ve bağımlı görülmektedir. Devlet ne kadar zayıf ve etkisiz olursa özel sektör de o derece etkin ve verimli çalışmaktadır (Peters-Pierre, 1998:224). Yönetişim, devlet karşısına özel sektörü, bu dinamik yönünden dolayı çıkarmaktadır.

Yönetişim özünde, kendi kendini yöneten ağlar olarak yönetilebilirliğe meydan okumayı içermektedir. Çünkü otonomluğu ve merkezin rehberliğini reddetmektedir (Cope vd., 1997:447). Yönetişim perspektifinde yönetmek interaktif bir süreç olarak görülmektedir. Çünkü ne kamu sektöründe ne de özel sektörde tek başına hiçbir aktör sorunların çözümünde yeterli kaynak kapasitesine ve bilgiye tek başına sahip değildir (Stoker, 1998:24). Dolayısıyla yönetişimi eleştirirken, yaklaşımda yöneten, yönetilen ve üçüncü sektör üçlüsün asıl aktörler olduğunu unutmamak gerekmektedir.

Genelde devlet yönetiminin oluşabilmesi konusunda dört koşulun gerçekleşmesi gerektiği hususunda literatürde bir konsensüs bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, siyasal gücün temsil esasına dayanması, ikincisi söz konusu toplumun bulunduğu alanda tam bir bütünleşmenin bulunması, üçüncüsü bu bütünleşmiş toplumu vergilendirebilme otoritesinin olması, dördüncüsü ise sorumlulukların dağıtılabilmesi yetkisinin varolmasıdır (Tekeli, 1996:48). Bu koşullar neticesinde oluşan yönetim karşısında gündeme gelen yönetişim; yönetimin, artık sadece devlet örgütü tarafından yürütülen bir süreç olmadığını iddia etmektedir. Yönetimin; çok karmaşık bir ortamda, kamu ya da özel kesim örgütleri, sivil toplum kuruluşları, siyasi erki kullanan yapılar, uluslararası örgütler ve etkileşimler gibi unsurlar tarafından, beraberce ve dinamik bir etkileşim içinde kapsam ve içerik kazandığını öngörmektedir (Şaylan, 1996:6). Yönetişim, ulus devletin aşındığı eleştirilerini almasına rağmen, kamu ve özel sektör kuruluşları ve sivil toplum örgütleri ile olan işbirliğinin öne çıkarılması açısından oldukça önem taşımaktadır. Burada insan haklarının geniş yelpazesi içinde devletin sorumluluklarını yerine getirmesi veya getirmemesi halinde, yerelin haklarının korunması söz konusudur. Evrensel haklara itaat istenirken, ulus devletin aşınmasından söz etmek mümkün görülmemektedir. Çünkü, evrensel kuralları uygulama ve koruma sorumluluğu (Karaman, 2000:38), devlet için gerek ulusal gerekse uluslararası hukukça kabul edilmiştir.

Günümüzde yönetişim-vatandaş ilişkisinde iki farklı sorun ortaya

çıkılmaktadır. Birincisi seçilmiş siyasal liderlerin kamu yönetimi üzerinde sınırlı denetim yetkisine sahip olmalarının gerekliliğidir. Bu sağlanamadığı takdirde, onları, kamu hizmetleri ile ilgili karar ve faaliyetlerden sorumlu tutmak mümkün olmamaktadır. İkinci olarak sorumluluk ilişkisinde, sorumluluğun sadece sorumluluğu alan ve verenler için söz konusu olmasının, çeşitli sorunlara yol açacağıdır. Çünkü hizmetler tüm herkes için sunulmaktadır (Peters-Pierre, 1998:227). Yönetişim yaklaşımından söz konusu bu sorunları çözmesi beklenmektedir.

Kamu yönetiminin bütün topluma yönelik olan ilgisi, yönetim modeliyle sektörlere doğru değişmekte ve bu bağlamda genel, ortak menfaat düşüncesi arka plâna itilmektedir. Genel olanı, bütünsel olanı veya ortak olanı pek dikkate almayan bu modelin, gerek vatandaşlar gerekse gruplar ve bölgeler arasında ortaya çıkabilecek dengesizliklerle nasıl baş edebileceği, bir çelişki olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu model çerçevesinde yönetim olgusunun neredeyse politika dışı bir alan haline getirildiği ve teknik yanı ağır basan bir süreç olarak düşünüldüğü anlaşılmaktadır (Yüksel, 2000:158).

Pasif bireylerden oluşan bir toplum yerine, eylemde bulunma kapasitesine sahip bireylerden oluşan bir toplum kabulüne geçildiğinde devlete düşen rol de, onlara hizmet üretmekten çok toplumdaki bireyleri güçlendirmek, yetkilendirmek ve yapabilir kılmak olacaktır. Yapabilir kılınan, yaratıcı güçlerini harekete geçirmeleri beklenen bireylerin ya da aktörlerin yönlendirilmesinde uygulanacak yöntem, onları kurallarla bağlamak değil, onların ödevler yüklenmelerini sağlamaktır (Tekeli, 1996:52). Sanılanın aksine devletle birey arasındaki ilişki himayecilik türündeki bir ilişki değildir. Himayecilik ilişkisinde birey zafiyeti olan, kendisi adına başkasının eylemde bulunmasını beklemekte olan bir kişidir. Oysa yönetim sisteminde eylemde bulunma kapasitesine sahip bireylerin ya da aktörlerin varlığı öngörülmektedir. Yönetişime yapılan eleştiriler arasında, bu süreçte görülen himayeci anlayışı nasıl kıracağı hususunda belirgin açıklamaların yapılmaması da yer almaktadır.

Günümüzde demokrasinin gelişimine paralel olarak kamu yönetiminin hiyerarşik yönü azalmakta, rasyonellik artmakta ve hızla ağsal ilişkiler haline dönüşmektedir. Bu durum demokrasinin gelişimi açısından önemli bir gösterge kabul edilmektedir. Kamu çıkarı ile ilgili sorumluluklar değişmekte ve sonuçta kamu yöneticilerinin değerlerine ve faaliyetlerine bağlı olarak yönetişimi güçlendirmek için ortamlar hazırlanmaktadır (O'Toole, 1997:443).

Ancak bütün bunlar çok kolay sağlanacak gelişmeler olarak görülmemelidir. Yönetimden yönetişime geçiş kolay ve kısa sürede gerçekleşebilecek bir süreç değildir. Uzun bir toplumsal öğrenme sürecini gerektirmekte ve toplumun örgütlenmesinde sosyal öğrenmeye elverişli yapıların oluşması zorunlu olmaktadır (Tekeli, 1996:53). Bundan dolayı yönetişimin ancak gelişmiş ve bireyleşmiş batı toplumlarında geçerli olabileceği (Emre, 2002:304) söylenmektedir. Batı toplumlarında görülen yetki devrine gitmiş hükümetlerce halkın karar verme mekanizmalarına dolaysız katılımına olanak verilmesi, sivil toplumun güçlendirilmesi,

bu bağlamda, karar alma süreçlerine doğrudan katılımı veya halkın çıkarlarını temsil eden meşru kurumlar aracılığıyla vatandaşların seslerini duyurabilmeleri (HABİTAT II, 2000:1), yönetişimin başarılı olabilmesi için yerine getirilmesi zorunlu şartların sadece bazılarıdır. .

Tüm bu eleştirilere karşı yönetişimin başarısını gelecek yıllarda görülecek gelişmeler gösterecektir. Ancak yönetişimin dönüşümü sürecinde; kamusal amaçlar çerçevesinde yönetimle sivil toplum arasındaki ilişkilerde karmaşanın artması, ulusal sorumlulukların; uluslararası kuruluşlar, yerel yönetimler ve yerel kuruluşlar arasındaki ilişkilerin gelişimi paralelinde yeniden belirlenmesi ve mevcut değişime uydurulmasının gerekliliği, bu tür ilişkilerde başarıyı yakalayabilmek için daha fazla kapasiteye ihtiyaç duyulması (Kirlin, 2001:142) hususlarına dikkat edilmesi durumunda, başarının sağlanmasının kaçınılmaz olacağı değerlendirilmeleri yapılmaktadır.

### KAYNAKÇA

- Aliefendioğlu, Yılmaz. 2001. "Hukuk-Hukukun Üstünlüğü-Hukuk Devleti", Ankara Barosu Dergisi, II:25-33.
- Bozkurt, Ömer, Turgay Ergun ve Seriy Sezen. 1998. Kamu Yönetimi Sözlüğü, Ankara:TODAİE Yay.
- Cope, Stephan-Frank Leishman-Peter Storie. 1997. "Globalization, New Public Management And The Enabling State", International Journal Of Public Sector Management, 10,6: 444-460.
- Dunsire, Andrew. 1995. "Administrative Theory in the 1980's:A Viewpoint", Public Administration,73:25-35.
- Emre, Cahit. 2002. "Değişen Kamu Yönetimi Anlayışı ve Mülki İdare Amirliğinin Geleceği", İyi Yönetim Arayışında Türkiye'de Mülki İdarenin Geleceği, Cahit Emre (Ed.), Ankara: TİAV. 301-308.
- Eryılmaz, Bilal. 2000. Kamu Yönetimi, İstanbul.
- Faulks, Keith. 1999. Political Sociology, USA: New York Un. Press.
- Frederickson, H. George- Kevin B. Smithl. 2003. The Public Administration Theory Primer, USA:Westview.
- Green, Richard T. And Lawrence Hubbell. 1996. "On Governance and Reinventing Government", Refounding Democratic Public Administration, Modern Paradoxes, Post Modern Challenges, G. Wamsley (Ed.), USA: Sage. 38-67.
- Güler, B. Ayman. 2000. "Devletin Yeniden Yapılandırılması" Yerel Gündem, II, 9:4-12.
- HABİTAT II. 2000. İSTANBUL +5 Ülke Raporu, Yönetişim Alt Bölümü, İstanbul.
- Karaman, Zerrin Toprak. 2000. "Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler", Türk İdare Der., 72, 426. 5-42
- Kettl, F. Donald. 2000. "The Transformation of Governance: Globalization, Devolution And The Role Of Government", Public Administration Review, 60, 6:488-498.
- Kickert, Walter J. M. 1997a. "Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Anglo-Amerikan Managerialism", Public Administration,

75:731-752.

- Kickert, Walter J. M. 1997b. "Anglo-Saxon Public Management and European Governance: The Case of Dutch Administrative Reforms", Jan-Erik LANE (Ed.), *Public Sector Reform Rationale, Trends and Problems*, England: Sage Publications. 168-187.
- Kirlin, John J. 2001. "Big Questions For A Significant Public Administration", *Public Administration Review*, 61, 2:140-144.
- Lane, Jan-Erik. 2000. *New Public Management*, Routledge, London, England, 2000.
- Maliye Bak. 2003. *İyi Yönetişimin Temel Unsurları*, Ankara.
- Ott, J. Steven and Doug Goodman. 1998. "Government Reform Or Alternatives To Bureaucracy? Thickening, Tider And The Future of Governing", *Public Administration Review*, 58, 6.
- O'toole, Jr. Lavrence. 1997. "The implications for democracy in a networked bureaucratic world", *Journal of PA Research & Theory*, 7, 3:443-460.
- Osborne, David and Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. USA: Penguin Books.
- Özdek, Yasemin. 1999. "Globalizmin İdeolojik Hegemonyası", *Amme İdaresi Der.*, 32, 3:25-47
- Peters, B. Guy And John Pierre. 1998. "Governance without government? Rethinking Public Administration", *Journal of PA Research & Theory*, 8, 2:223-244.
- Stoker, Garry. 1998. "Governance As Theory: Five Positions", *International Sociel Science Journal*, 50, 1:17-29.
- Şaylan, Gencay. 1996. "Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, 29, 3:3-16.
- Şaylan, Gencay. 2000. "Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Yeni Açılımlar Üzerine Düşünceler", *Amme İdaresi Dergisi*, 33, 2:1-21.
- Wills, Jenny. 1995. "Community Alliances and The New Governance", *Australian Journal of Public Administration*, 54 3:376-381.
- Wolf, James F. 1996. *Moving Beyond Prescriptions Making Sense of Public Administration Action Contexts*" Gary L. WAMSLEY (Ed.), *Refounding Democratic Public Administration, Modern Paradoxes, Post Modern Challenges*, USA:Sage.141-167.
- Tekeli, İlhan. 1996. "Yönetim Kavramı Yanısıra Yönetişim Kavramının Gelişmesinin Nedenleri Üzerine", *Sosyal Demokrat Değişim*, 3:45-54.
- Yılmaz, Osman. 2001. *Kamu Yönetimi Reformu*, Ankara:DPT Yay.
- Yüksel, Mehmet. 2000. *Yönetişim Kavramı Üzerine*", *Ankara Barosu Dergisi*, 58, 3:145-159.

# PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMİNİN HİZMET İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASILAŞMASINDAKİ ÖNEMİ

Metehan TOLON\*

**Özet:** Hizmet işletmeleri tüm dünyada önemi gittikçe artan bir konuma gelmiştir. Riskli özellikte olmaları, yönetilmelerinin önemini de artırmaktadır. Bunun yanında uluslararasılaşma kavramı da özellikle Türkiye gibi kriz ortamlarını sık yaşayan ülkeler açısından işletmelerin başarısını etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada hizmet işletmelerinin uluslararasılaşma yolları ve bu yollardan herhangi birinde başarıya ulaşabilmelerini sağlayacak ve etkinliklerini artıracak olan pazarlama bilgi sistemi üzerinde durulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Pazarlama Bilgi Sistemleri, Uluslararasılaşma, Hizmet İşletmeleri

## The Importance Of Marketing Information System In Service Firms Internationalization

**Abstract:** Services firms has become more important position all around the world. Managing them also has an increasing importance because the risk which comes from their features. Meanwhile internationalization concept is a success factor for firms especially in countries which lives frequent chrisis atmosphere like Turkey. In this study we determine the internationalization ways of services firms and the marketing information system that provides them success and efficiency in whichever of them.

**Key Words:** Marketing Information Systems, Internationalization, Services Firms

### GİRİŞ

Günümüzde meydana gelmiş olan küreselleşme olgusu sonucunda mal üreten işletmeler dünyanın her tarafında uluslararası bir boyut kazanmıştır. Malların bu küreselleşme olgusundan hareketle hizmet işletmelerinin kendi ulusal sınırları içerisinde kalmaları beklenemez. Hizmet işletmelerinin de ulusal sınırlarının dışında diğer ülkelerdeki tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap vermeleri için uluslararasılaşmaları bir zorunluluktur.

Özellikle kriz ortamları incelendiğinde ayakta kalan ve hatta

\* Araş.Gör.Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

karlılığını büyüterek devam ettiren işletmelerin uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler olduğu görülecektir. Bunun yanında hizmet sektörü hızla büyüyen bir sektör olarak göze çarpmaktadır. Artık mal üreten işletmeler dahi sadık tüketiciler yaratmak için satış sonrası hizmetlere büyük ağırlık vermek durumunda kalmaktadırlar. Hizmet işletmelerinin mal üreten işletmelere kıyasla içinde barındırdığı farklılıklar, yapacağı faaliyetler açısından kendisini daha kritik bir noktaya oturtmaktadır. İşte özellikle uluslararasılaşma faaliyeti çerçevesinde başarılı olabilmenin anahtarı pazarlama bilgi sisteminin etkin uygulanmasından geçmektedir.

Bu çalışma kapsamında; pazarlama bilgi sistemi kavramı, işletmelerin bilgiye ihtiyaç duyma sebepleri ve özellikle de iyi bir pazarlama bilgi sistemi organizasyonu üzerinde durulmaktadır. Ayrıca hizmetin tanımı, özellikleri, pazarlama sorunları ve çözüm önerileri ve hizmet işletmelerinin uluslararasılaşma yolları anlatılacaktır.

### 1. PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMİ KAVRAMI

İşletmelerin ve pazarların küçük olduğu zaman ve yerlerde yönetici ve girişimciler tüketicilerini doğrudan kolayca tanyabilmektedirler. Ancak teknolojideki değişiklikler başta olmak üzere çeşitli sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmeler tüm kuruluşların daha iyi ve kaliteli pazarlama bilgilerine olan gereksinimlerini artırmaktadır. Aynı durum ülkeler için geçerlidir.

Pazarlama Bilgi Sistemi; Pazarlama karar alıcıları veya yöneticileri tarafından pazarlama planlaması, yürütme ve kontrollerini geliştirmede kullanılmak üzere, ilgili, zamanında ve doğru bilgilerin toplanması, saklanması, ayıklanması istendiğinde hazır edilmesi, çözümlenmesi, ilgili yerlere dağıtımı ve değerlendirilmesi için insan, aygıt ve prosedürlerin sürekli ve etkileşimli olarak uyumlaştırılmasıdır(Kurtuluş,1998)). İdeal bir pazarlama bilgi sistemi muntazam raporlar yaratır, gerektikçe tekrarlanan çalışmaları yapar. Eski ve yeni verileri birleştirerek bilgileri güncelleştirir. Ortaya çıkan trendleri belirler ve gerçekçi dünyayı temsil eden matematiksel modeller kullanarak verileri analiz edebilir (Kurtuluş,1998).

Philip Kotler, "tüketici taleplerindeki değişikliği, rakiplerin yeni atılımlarını, yeni dağıtım yöntemlerini öğrenebilmek için yönetim, pazarlama bilgi sistemini geliştirip korumalı ve pazarlama araştırmalarını mükemmel bir şekilde götürecek yeteneğe sahip olmalıdır" demektedir (Kotler, 2003).

Başka bir ifade ile pazarlama bilgi sisteminin rolü; karar vericilere gerekli olan bilgiyi tanımlamak, istenen bilgiyi elde etmek ve karar vericilerin karar verecekleri zamanda ve istedikleri şekilde bu bilgiyi dağıtmaktır (Burns, 2000).

Görüldüğü gibi, pazarlama bilgi sistemleri tüketicilerden, müşterilerden, öteki firma dışı çevrelerden, firma ve pazarlama örgütünden kaynaklanan veri ve bilgilerin toplanması bunların nasıl işleneceği ve örgütle nasıl kullanılacağı ile ilgilidir. Dış ve iç çevreden değişik kaynaklardan; raporlar, siparişler, süreli yayınlar, özel inceleme ve araştırmalar gibi değişik biçimlerden gelen bu uyarılar her zaman açık, anlaşılabilir ve kullanılmaya hazır olmayabilir. Bu uyarılardan ve bilgilerden yararlanabilmek için birbiriyle, pazarlama planları, programları ve uygulamalarıyla, karşılaştırılmaları, bütünleştirilmeleri de gerekir ki, bu da pazarlama bilgi

sistemi ile gerçekleştirilmektedir.

**1.1. Pazarlama Bilgi Sistemi Kapsamı:** Pazarlama ile ilgili çevrede ortaya çıkan trendler pazarlama bilgi sistemi oluşturan karşılıklı, bağımlı ve etkileşimli beş alt sistem kanalıyla analiz edilir. Bu alt sistemleri; işletme içi raporlama sistemi, pazarlama istihbarat sistemi, pazarlama karar destek sistemi (PKDS) (Bilgi Analizi ve Analitik Pazarlama Sistemi), veri tabanı ve pazarlama araştırma (PA) sistemi olarak sıralamak mümkündür. Ancak bu alt sistemler olmasına karşın pazarlama bilgi sistemi pazarlama yöneticileriyle başlar ve onlarda biter (Kaya, 1984).

Pazarlama Bilgi Sistemini pazarlama araştırmasından ayırmak gerekir. Pazarlama yöneticilerinin çoğu organizasyonlarının PBS 'ne sahip olması için çok küçük olduğunu düşünerek, karar vermek ve bilgi toplamak için pazarlama araştırmasını kullanırlar. Ancak pazarlama araştırması spesifik bir problem veya proje üzerinde yoğunlaşır ve belirli bir periodu kapsar. PBS pazarlama araştırmasından daha geniş ölçeklidir ve sürekli olarak bilgi toplama ve analiz etme amacını güder (Bone, 1992).

## 2. PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMLERİNE DUYULAN İHTİYAÇ

Günümüzde işletmeler giderek daha karmaşık bir yapıya bürünmektedir. Bu durum daha fazla veriyi ve daha iyi işleyişi gerektirmektedir. Firmalar öylesine büyümektedir ki, yoğun ve özel bir çaba göstermedikleri takdirde mevcut pazarlama bilgilerinin etkin kullanımlarını imkansız kılacak derecede dağınıklaşması tehlikesi ile karşılaşabilirler. Mamul ömürleri kısalmakta, bu süre içinde kar sağlamak için iyi bir yönetim şart olmaktadır.

Gerçek odur ki işletmelerin çoğunluğu modern bir ekonomide etkin rekabet için zorunlu olan yoğun bilgi gereklerine, kendilerini henüz uyduramamışlardır. Özellikle üç eğilim pazarlama bilgisine, geçmişteki herhangi bir zamanda daha çok gereksinim duyulduğunu göstermektedir (Tokol, 1998):

Birinci eğilim; yerel pazarlamadan, ulusal ve uluslararası pazarlamaya geçiştir. Ulusal ve uluslararası firmalarda karar verme durumunda olan kişilerin - malların satıldığı yörelerden çok uzakta olduklarından - verecekleri önemli kararlarda ikinci el bilgilere dayanmak zorunda olmalarıdır. İkinci eğilim; alıcı gereksinimlerinden alıcı isteklerine geçiştir. Satın alma son derece anlamlı kişisel bir davranış durumunu kazanmış olup, satıcılar, alıcıların gizli ve açık isteklerini anlamak için sistematik araştırmalara dayanmak zordadır. Üçüncü eğilim; ise fiyat rekabetinden fiyat dışındaki rekabete geçiştir. Satıcılar, markalama, mal farklılaştırması, tanıtma ve satışı artırıcı çabalar gibi rekabet silahlarına daha fazla güvendikçe, onlar, bu pazarlama araçlarının da araştırılması zorunlu duruma gelmiştir.

Yöneticiler plansız bir biçimde bilgi toplamaya ve toplatmaya başladıklarında verimsizliklere yol açabilmektedir. Yöneticiler bilgiye karşı sistematik bir yaklaşıma sahip olmadıkları sürece ya bilgileri özümsemeye zamanlarını verimsiz kullanmak ya da bilgi olmaksızın hatalı karar almak tehlikesiyle karşılaşılır (Turban, 1990).



İşletmelerde karşılaşılan bilgi kayıpları başta unutma veya ihmâl gibi nedenlerle ortaya çıkar. Bilgiyi aktarması gerekenler başkasının işine yarayacağını kestirememiş olabilirler veya kasıtlı olarak bilgiyi aktarmazlar. Bilgi kaybı, bilginin çarpıtılması biçiminde de ortaya çıkabilir. Bilginin, alınması, toplanması, algılanması veya aktarılması sırasında çarpıtılması mümkündür. Bilginin yerine geç ulaşması da bir tür bilgi kaybı sayılmalıdır. Genellikle bilginin gecikmesinde kaynakla kullanıcı arasında örgütsel basamak sayısının fazlalığını ve bilginin aktarılması yolu ve biçimi etkili olmaktadır. Bu kayıpları önlemek için bilgi sistemlerine ihtiyaç vardır.

### 3. PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMİNİN YARARLARI

Pazarlama bilgi sistemlerinden temel olarak pazarlama kararlarını etkinleştirmesi beklenir. Pazarlama bilgi sistemleri ile firmanın zaman ufkunun günlük sorunlar düzeyinden çıkarılıp genişletilmesi, bilgilerin yeterli ölçüde süzülerek yönetimin moral ve verimliliğinin artırılması, yöneticilerinin bakış açılarının genişletilmesi, daha stratejik bir bakış açısı kazandıracak şekilde sentezlerin kolaylaştırılması, çabalandaki gereksiz tekrarlamaların azaltılması, şartıtcı durumlara karşı tepkilerin yumuşatılması mümkün olabilir (Mucuk, 2004).

Pazarlama bilgi sisteminin sağlayabileceği yararlar kısaca şöyle özetlenebilir (Tek, 1991);

- İşletme yöneticilerinin günlük sorunlar arasında kaybolma yerine, zaman ufuklarının genişlemesine yardımcı olur.
- Yöneticilerin moralini ve verimliliklerini artırır, çabalandaki gereksiz tekrarı azaltır.
- Beklenmedik olaylar karşısında daha hazırlıklı olmaya yardımcı olur.
- Pazarlama çalışma ve uygulamalarını kolaylaştırır.
- Pazarlama faaliyetleri kontrollerindeki etkinliği artırır.
- Yöneticiler ve diğer personel için eğitim işlevi görür.

**3.1. Pazarlama Bilgi Sistemlerinin İşleyiş Yararları:** Bilgiye sistematik yaklaşımdan ve bilgi alma, verme, işleme, değerlendirme işlemlerinin bir sistem anlayışı içinde ele alınmasından kaynaklanır.

Pazarlama bilgi sistemi ile firmalarda dağınık durumdaki bilgilerin kullanılması ve anlamlı görüş açısı içinde bütünleştirilmesi mümkün olabilir.

**3.2. Planlama Çalışmalarına İlişkin Yararlar:** Planlama, hem istenen geleceğin nasıl olması gerektiğini tayini, hem de böyle bir geleceğin gerçekleştirilmesi için gerekli aşamaları kapsar.

Kısaca planlama, işletmenin amaçları ve fırsatları ile kaynaklarını uzlaştıran bir süreçtir. Pazarlama bilgi sistemleri, pazarlama planlamasında ihtiyaç duyulan geçmişe, geleceğe, fırsatlara ve kaynaklara ilişkin verileri sağlayabilmektedir.

**3.3. Kontrol Çalışmalarına İlişkin Yararlar:** Pazarlama eylemlerinin kontrollü, boşa harcamaların önlenmesi ve fırsatların değerlendirilmesi için mutlaka yerine getirilmesi gereken işlemlerdir.

Pazarlama bilgi sistemleri ile sağlanan kontrol türü bilgiler, pazarlama eylemlerinin sürekli gözlenmesini, eğilimlerin, sorunların ve pazarlama

fırsatlarının hızla tespit edilmesini sağlamak üzere kullanırlar.

**3.4. Karar Modellerinin Geliştirilmesine İlişkin Yararlar:** Pazarlama bilgi sistemlerinin bu tür katkıları sistemin sürekli kontrollü deneyler yapılmasına uygunluğu ile ilgilidir. Pazarlama bilgi sistemleri çeşitli yollardan, pazarlama yöneticisine, karar almada kullandığı karar modelinin oluşturulmasında ve parametre değerinin tayininde yardımcı olur.

**3.5. Eğitim İşlevi:** Yeni bilgiler, yeni analitik teknikler ve yeni kavramlarla yöneticinin gerçek pratik ihtiyaçları arasında bir ilişki ve denge kurulması gereklidir. Bu yoldan, yöneticinin yönetim sürecinin iyileştirilmesi bakımından eğitilmiş olacağı söylenebilir.

Öte yandan, bilgi sistemiyle iletişime geçen pazarlama yöneticisinin, modelleme anlayışına daha yatkın duruma gelmesi, cesaretlendirilmesi mümkün olabilecektir. Kuşkusuz bu yararın gerçekleşebilmesi, pazarlama yöneticisinin taşıdığı yeni teknik ve yöntemlerin, gerçekten işe yaradığını, kendisine bir şeyler kazandırdığını görmesine bağlı olacaktır.

#### 4. PAZARLAMA BİLGİ SİSTEMLERİNİN TASARIMI

Pazarlama bilgi sistemi, çevresel verilerin derlenmesi, işlenmesi ve kullanılması yönünde dört alt sistemden oluşur (Türkmen, 1996):

İç muhasebe sistemi, yöneticilere satışlar, maliyetler, stoklar, nakit akımları, alacaklar ve borçlar gibi, o günkü faaliyet ve çalışmalara ilişkin bilgiler sunmaktadır. Pazarlama yöneticileri her mal, satış bölgesi ve satıcılara göre, geçmiş ve o günkü satışlar ile maliyetler konusundaki bilgilere özel gereksinim duyarlar.

Pazarlama haber alma sistemi, ortakların çevredeki gelişmelerden haberdar olmak ve gelişmeleri uygun yöneticilere yaymak için yararlandığı işlemleri kapsamaktadır. Ortaklıklar genellikle sayım verileri, ticaret odalarınca yayınlanan istatistik ve pazar incelemeleri gibi birkaç bilgi kaynağından yararlanırlar. Onlar, kendi yöneticilerinin de kendi başlarına başka bilgiler derleyebileceğini varsayarlar.

Pazarlama araştırma sistemi; karar verme ve sorun çözme durumunda olan yöneticileri gereksinim duydukları özel bilgileri derlemek, değerlendirmek ve bildirmek için gereklidir. Yöneticiler bu şubeye, pazar araştırmaları, tüketici tercih deneyleri, satış gücü incelemeleri, reklamın değerlendirilmesi ve benzeri konularda başvururlar.

Pazarlama yönetim-bilim sistemi ise, pazarlama yöneticilerine genellikle çözümsel modeller kanalıyla karmaşık pazarlama sorunların çözülmesi, faaliyetlerin geliştirilmesi ve daha etkili biçimde yürütülmesi konusunda yardım eder.

**4.1. Yönetimsel Tasarımı:** *Yönetimsel tasarımdan sorumlu bulunan ve Pazarlama Bilgi Sistemleri (PBS) müdürü ya da benzeri bir unvana sahip olan yöneticinin asıl görevi, sistem geliştirme çalışmalarına öteki yöneticilerin katılımını sağlamaktır. Yönetimsel tasarımcı, bilgi sistemiyle ilgili tüm konularda tepe yöneticisine yardımcı da olur.*

Yöneticiler, bilgi elde etme yöntemleri yönünden çok büyük bir değişiklik gösterirler. Bir yöneticinin bilgi yönetimi, onun bilgi derlemeye yönelik davranışını, bilgiyi toplayış biçimini ve gereksindiğini sandığı bilgi niceliğini kapsar.

Bilgi sistemlerinde otomasyona geçmek mutlaka gerekli değildir. Önemli olan ilkin yönetim bilgi sisteminin firmaya tam uygunluğunu sağlamaktır. Sistemin otomatikleştirilmesi sonradan düşünülebilir. Bilgisayar kullanımı, yönetimi ulaşan bilgiyi mutlaka geliştirmeyebileceği gibi, bilgisayarın ürettiği bilgilerin tümünün yönetim bilgi sistemi kavramına uygun olması da garanti edilemez.

Bilgisayar ancak yararlı olacağı ölçüde kullanılmalıdır. Belli bir örgütte otomasyona geçmek aşağıdaki şartlara bakılarak tayin edilebilir (Moriarty, 1989):

- Değişkenler arası etkileşimler çok ve karmaşık ise,
- Veriler oldukça sağlıklı olabiliyorsa,
- Çabukluk durumu önemli bir faktörse,
- Aynı işlemler sık sık tekrarlanıyorsa,
- Bilgilerde doğruluk ve hassasiyet isteniyorsa,
- Bilgi hacmi çok fazla ise, bilgisayara dayalı bilgi sistemi düşünülebilir.

Pazarlama bilgi sistemi bir yandan firmanın ihtiyaçlarının uygun bir yapıda tasarılanmasına yardımcı olurken, bir yandan da yöneticinin bu tasarımla uyumlaştırılmasını sağlar. Yöneticiler uyum içinde bir bilgi sistemi tasarımında yöneticilerin yetenekleri de dikkate alınmalıdır. İleri ölçüde karmaşık sistemler geliştirmek ve bunları etkili olarak kullanmak için yöneticilerin (Kurtuluş, 1998):

- Kendi özgün (spesifik) bilgi ihtiyaçlarını tanıyabilmeleri,
- Analitik yaklaşımlar ve modeller geliştirebilmeleri,
- Kendi planlama, karar ve kontrol işlem ve süreçlerini anlatılabilir, anlaşılabilir, kullanabilmeleri,
- Bilgileri yorumlayabilmeleri ve kullanabilmeleri gereklidir.

Pazarlama bilgi sistemi bunu oluşturacak, geliştirecek ve işletecek örgütte bazen çok ileri boyutlara ulaşabilen değişiklikleri ve etkileri beraberinde getirir. Her zaman ileri etkiler söz konusu olmasa bile her bilgi sisteminin örgütte belli değişimlere yol açacağı gerçeği, bu konudaki çalışma ve çabaların dikkatle planlanması ve yürütülmesini zorunlu kılar.

Bilgi sistemlerinin tasarımı önceden belirlenmiş belli bir sürecin izlenmesi ortaya çıkarılacak sisteminin eksiksiz olmasını sağlamada, çabaları yönlendirmede ve planlamada yararlı olacaktır. Böyle bir sürecin temel aşamaları aşağıdaki başlıklar altında verilebilir (Turban, 1990):

- Çalışma grubunun oluşturulması ve örgütlenmesi,
- Örgütün amaçlarının tanımlanması,
- Yönetim bilgi sisteminin ve pazarlama bilgi alt sisteminin amaçlarının ön görülen yararlarını belirlenmesi,
- Pazarlama karar envanterinin geliştirilmesi,
- Bilgi gereksiniminin analizi,
- Pazarlama bilgi sistemi için alternatif planlanması oluşturulması,
- Ayrıntılı tasarımının oluşturulması,
- Tasarlanan pazarlama bilgi sisteminin uygulanmasıdır.

Bilgi sistemlerinin geliştirici, pazarlayıcı ve satın alıcısı bu tür sistemlere kaynaklarını harcamadan önce bunlardan ne ölçüde yararlanacağını çok özenli bir biçimde göz önünde tutmalıdırlar. Sistemden

yararlanmanın düşük düzeylerde oluşu da göstermektedir ki, eğer kullanılacaksa yeni bilgi sistemlerinin sunuluşu ile birlikte yeni ve büyük çapta eğitim programlarıyla örgütsel değişiklikler gerçekleştirilmelidir.

## 5. PAZARLAMA BİLGİ ALT SİSTEMLERİ

Herhangi bir işletme bir dizi alt sistemden oluşmaktadır. Alt sistemlerden her biri, bir girdisi, bir işlem ünitesi, bir de çıktısı olan kendi başına bir sistemdir. Alt sistemlerden oluşan sistem olarak düşünüldüğünde, işletmeyi oluşturan bağımsız alt sistemlerin tamamen bağımsız olmadıkları, birbirleriyle bağlantılı oldukları da görülür.

Bu anlamda pazarlama bilgi sisteminin alt sistemlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Tek, 1991) :

**5.1. Sipariş İşletme ve Faturalama Alt Sistemi:** Tüketicilerden gelen siparişleri girdi olarak alır. İşlev ve sonuçta tüketiciye gönderilecek faturaları ve satış analizleriyle stok kontrolü için gerekli veriler üretir.

**5.2. Pazarlama Planlaması Alt Sistemi:** Pazarlama yöneticilerine satışları, karları ve büyüme hedeflerini belirleyen kısa ve uzun dönem planların geliştirmesine yardımcı olur.

**5.3. Satış Tahminleri Alt Sistemleri:** Firma ihtiyaç duyulacak her türlü satış kestirmelerini yaptırmaktır.

**5.4. Satış Yönetim Alt Sistemi:** Satış gücü yönetimine, satış örgütü başarısını izlemek ve değerlendirme, faaliyetlerine planlamak için gerekli bilgileri sağlar.

**5.5. Mamul Yönetim Alt Sistemleri:** Mamule, mamul hataları veya markaların başarılarını kontrol ve değerlendirme, planlar geliştirmesine yardımcı olacak bilgileri sağlar.

**5.6. Tutundurma ve Reklam Alt Sistemleri:** Yönetimin daha etkin kararlar alınmasına yardımcı olacak pazarlama bilgilerini sağlar.

Alt sistemlerin de kendine özgü bir yapısı vardır. Pazarlama fonksiyonun birbirinden kopuk işlemler olarak değil de, yönetim bakışı açısından bir sistem olarak görmek gerekir. Sistemin uygulanmasıyla: Hizmet ettiği pazarlara da derinliğine girme, pazarını genişletme, mamul testlerini verimli bir biçimde çoğaltma, içinde bulunduğu rekabeti kısıtlama veya rekabet etme yeteneğini güçlendirme gibi yararlar elde eder.

## 6. BİLGİ İHTİYAÇLARININ ANALİZİ

Karar envanterleri hazırlandıktan sonra sisteme girdi olabilecek belirli bilgi elemanları saptanır. Sistemin amaçlarına ve kararlara uygunluğu açısından değerlendirilmelidir. Karar envanteri bir aşamanın tamamlanmasında ve örgütün aldığı ana kararların her birinde yöneticilerin rollerini tanımasında yol gösterici olur. Her bilgi teriminin sisteme alınması ve sürekli bakımının yapılmasının mal olacağı ile örgütün bu bilgiye sahip olmasının sağlayabileceği faydanın karşılaştırılması şeklinde değerlendirme yapılmalıdır.

**6.1. Bilgi İhtiyaçlarını Etkileyen Faktörler:** Yöneticilerin bilgi ihtiyaçları de ne tip bilgilere ihtiyaç duydukları başlıca üç faktöre bağlıdır (Kurtuluş, 1998):

- *Yöneticinin Kişisel Yöntem Özellikleri:* Yöneticilerin bilgisayara dayalı

sistemlerin neler yapabileceklerinden haberdar olurlar. Yönetim tarzı da bilgilerin cins ve miktarlarını etkiler. Yöneticinin eğitimi, yetiştirme tarzı, liderlik özellikleri, karar verme tarzı ve yeteneği onun yönetim tarzını yansıtmaktadır. Bu açıdan kimi yöneticilerin ayrıntıya, kimlerinin özet bilgilere veya kişisel danışmalara eğilimli olmaları muhtemeldir.

- *Örgütsel Çevre Şartları*: Firmanın yapısı önemlidir. İletişim ve kontrol sorunlarıyla firma büyüklüğü ve örgütün karmaşıklığı yakından ilgilidir. Büyük ve karmaşık firmalar daha biçimsel bilgi sistemlerine gereksinme duyarlar.

- *Yöneticinin Bulunduğu Yönetim Basamağı*: Operasyonel kontrol düzeyindeki yöneticilerin daha çok işlemlere dayalı verileri içeren periyodik raporlarla, orta basamak yöneticilerinin de periyodik raporlar yanında, isteğe bağlı raporlara lüzum duydukları söylenebilir.

**6.2. Bilgi Kaynaklarının Belirlenmesi**: *Belirlenmiş bilgi ve verilerin sağlanacağı kaynaklar da kararlaştırılmış olacaktır. Temel veri ve bilgi kaynakları olarak başlıca, firma dışı kaynaklar, firma içi öteki bölüm veya yöneticiler, objektif veriler, yargısal veriler, yöneticilerin astları veya veri dosyaları gibi kaynak grupları sayılabilir. Veri kaynakları planlı ve tesadüflere bağlı veri toplama konu olmaları bakımında da tasnif edilebilirler. Bilgi ihtiyaçları ve kaynaklarının tayininden sonraki adım ihtiyaçları ve kaynakları birbirine bağlayan bir liste hazırlanmasıdır.*

**6.3. Bilgi Toplama Faaliyetlerin Geliştirilmesi**: *Bilgi toplama faaliyetini geliştirmek için gerekli üç adım; satış elemanların haber alma faaliyetini geliştirme, ek haber alma kaynaklarında yararlanma, özel pazarlama araştırması hizmetleri sunanlardan bilgi satın almadır (Kurtuluş, 1998).*

Satış elemanları alıcılar, aracılar ve bazen de rakiplerle karşılaşılır. Satış elemanları, ortak satış faaliyetinin normal özet istatistiklerinde hiçbir zaman görülmeyecek, çok önemli bilgileri toplayabilecek konumda yer alırlar. Bu bilgi parçacıklarının işletme merkezlerinde değerlendirilmesi halinde, rakiplerin pazarlama faaliyetlerine ilişkin çok önemli kararlar ve gelişmeler ortaya çıkarılabilecektir.

En önemli sorun, bir işletmedeki satış elemanlarının bilgi arama ve üstlerine iletme konusunda kendilerini güdülendirilmiş olarak görüp göremedikleridir. Satış şubelerinin çoğunluğu satıcının temel görevinin satış yapmak olduğunda direnirler. Bu durum bilgi toplamayı ve bildirmeyi satış elemanına mal eden bir komisyon sistemi tarafından zorlanabilir. İşletme; satış elemanının verdiği bilgiye olumlu karşılık vermezse, onun motivasyonu daha çok kırılır.

## 7. ANALİTİK PAZARLAMA SİSTEMİNİN UYGULANMASI

Bilgi sisteminin temel elemanları olan veri, model ölçme-istatistik bankasıyla, sistem-kullanıcı ilişkisi ayrı ayrı ele alınarak, bilgi sistemi tasarımının bu aşamasında tasarımcılara temel bilgiler verilmekte, adı geçen bankaların düzenlenmesinde dikkat edilecek hususlar üzerinde durulmaktadır.

**7.1. Veri Bankası**: *Bilginin hammaddesi olan veri, miktarları, eylemleri, olguları temsil eden, tesadüfi olmayan, rast gele bir araya*

gelmemiş bulunan sembollerden oluşan bir grup olarak tanımlanır. Veriler bilgisayarda veri tabanı denilen bir program altında organize edilir, depolanır, güncelleştirilir. Bir veri tabanı genellikle tüketiciler, rakip endüstri trendleri, çevresel değişiklikler vb. hakkında ayrı veri modelleri içerir. İşletme içinde bilgiler satış elemanlarından, pazarlama imalat, muhasebe vb'den gelir.

"Veri tabanlı pazarlama, pazarlama iletişimine etkileşimli bir yaklaşımdır. Bu etkileşim sağlanırken posta, telefon ve satış gücü gibi tanımlanabilir iletişim araçları kullanılır. Veri tabanlı pazarlama, bir şirketin hedef kitlesini belirleyen ve onların taleplerini saptayan, bu bilgileri elektronik veri tabanı hafızasına kaydedip saklayan, tüketicilerin şirkete yaklaşımını, beklenen ve gerçekleşen tüm iletişimleri, ticari temasları ve gelecekteki ilişkileri değerlendiren bir yöntemdir" (Türkmen, 1996).

Temel olarak veri türleri şöyledir:

- a) İçsel / Dışsal Veriler,
- b) Bireysel / Genel Veriler,
- c) Birincil / İkincil Veriler.

**7.2 Model Bankası:** Pazarı tanıtmak, anlamlı tanılarda (teşhislerde) bulunmak, kontrol etmek, öngörmek ve stratejiler geliştirmek gibi amaçları gerçekleştirmeye uygun bir dizi modelden oluşur. Kısaca pazarlamacıların daha iyi karar almalarına yardımcı olacak matematiksel modellerin bir araya getirildiği bir birimdir. Daha çok "şöyle yaparsak ne olur? hangisi iyidir?" türünden sorulara cevap vermeye çalışır

Model Bankasının Yararları:

- Model yapılan reklamların marjinal maliyetinin marjinal hasılatını aştığını göstermiş ise, reklam harcaması düzeyinde ayarlaması karşılığı artırılabilecektir.
- **Fonların çeşitli pazarlama bileşenlerine optimal tahsisini öngören bir model, tahsisi iyileştirerek boşuna harcamaları önler, karlılığı artırır.**
- Kapalı zarfla teklif vermede, geçmiş davranışların bir model çerçevesinde sistematize edilmeleriyle, beklenen karları maksimum kılacak bir fiyatlandırma stratejisi ortaya konabilir.
- Model kullanmayan bir pazarlama yöneticisinin içinde bulunduğu çevreyi anlamlı yorumlaması için, spesifik olmasına gerek yoktur.
- Modeller problemlerin teşhisinde de yararlı olur. Yöneticiler, çevre hakkındaki kendi algılamalarıyla çevreye ilişkin model arasındaki farklılıkları keşfederek, fark ederek ne gibi problemler olduğunu anlayabilirler.
- Modeller karar vericinin mevcut veri ve bilgileri kullanmasını da etkiler. Bilgilerin bazıları el altında bulunmakla beraber kullanılmazlar.
- Modeller, hangi bilgilerin toplanmaması gerektiğini belirlemede katkıda bulunur.
- Modeller, bilgiye ihtiyaç duyulan alanları belirleyerek araştırmaları yönlendirir.
- Modeller yönetimin çevredeki değişimleri daha hızlı teşhis etmesini mümkün kılabilir.

- Modeller yöneticinin zamanını daha etkin biçimde kullanılmasına yardımcı olabilir.

**7.3. İstatistik Bankası:** *Veri bankasındaki veriler; model bankasının gereklerini karşılamak, doğrudan kullanıcının karar alınmasına yardımcı olmak üzere, verileri kullanılır biçime dönüştürmek, özetlemek, bütünleştirmek ve analiz etmek için hazırlanmış ulaşılabilir durumdaki analiz tekniklerinin tümüne verilen addır. Örneğin işletmenin satışlarını etkileyen başlıca değişkenler nelerdir? Nispi önemleri nelerdir? Fiyatların, örneğin %10, reklam harcamalarının %20 artırılmasının satışlara etkisi nasıl olur?*

İstatistik bankası, veri bankasına dayalı verilerin analiz edilmesi yanında, yargıya dayalı verileri de alıp, tek başına veya veri bankasındaki verilerle birlikte analiz etmeye olanak verecek teknikleri de kapsamaktadır. Çünkü pazarlama karar modellerinde çoğu kez objektif veriler de kullanılmakta. Bu durum pazarlama problemlerinin tam olarak nicel yada tam olarak nitel ele alışlara uygun olmayıp, bu ikisi arasında bir yerlerde bulunmasından kaynaklanmaktadır.

**7.4. Sistem - Kullanıcı İlişkisi:** *Bilgi sisteminin bu son elemanı bir bilgisayar sistemindeki giriş, çıkış birimine benzetilir. Sistemin öteki elemanları da merkezi işlem birimi gibi düşünülebilir. Bu eleman kullanıcı ile bilgi sistemi arasındaki tek doğrudan ilişki aracı olması bakımından, pazarlama bilgi sisteminin yönetime katkıda bulunabilmesi için, kolay ve etkili bir iletişimi sağlayabilmesi çok önemlidir.*

Pazarlama yöneticilerinin karar alma işlemlerini kolaylaştırmak, görevini üstlenen pazarlama bilgi merkezinin kendi dış dünyasıyla haberleşmesini geleneksel olarak, kişisel olanlar ve kişisel olmayanlar biçiminde sınıflandırılabilir, ikili görüşmeler, toplantılar, yazılı haberleşmeler, düzenli ve isteğe bağlı raporlar, grafikler gibi araçlarla gerçekleştirilir.

Pazarlama bilgi sistemi özellikle uluslararası pazarlarda faaliyet gösterecek işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. Ulusal pazarın dahi analiz edilmedikleri takdirde işletmeleri istedikleri başarı potansiyeline ulaştırmadıkları düşünülürse konunun önemi daha kolay anlaşılacaktır.

## **8. HİZMET KAVRAMI VE HİZMETLERİN SINIFLANDIRILMASI**

Hizmetler, soyut olmaları nedeni ile tanımlanmaları oldukça güçtür. Tanımlanabilmesine yardımcı olan şey ise hizmetlerin ortaya çıkabilmesi için kullanılan somut mallardır.

"Hizmeti kısaca tanımlamak gerekirse; bir faaliyetin temel amacı ya da unsuru olarak tüketici isteklerini giderici nitelikte, belirlenebilen soyut çabalıdır" (Üner, 1994).

Başka bir tanımlamaya göre hizmet, "bir tarafın diğer tarafa sunduğu, üretimi fiziksel bir ürüne bağlı ya da bağlı olmayan, asıl olarak maddi olmayan ve sonuçta belli bir şeyin mülkiyetinin geçmediği faaliyet ya da yararlıdır" (Tek, 1991).

Hizmetin sınıflandırılmasında akademisyenler tarafından çok sayıda değişken kullanılmıştır. Lovelock bugüne kadar sayılan bu değişkenlerin bir özetini, aralarındaki farklılıkları da belirterek yapmıştır.

Bu ayrıma göre hizmetler iki ana başlıkta sınıflandırılmaktadır (Lovelock,

1996):

### 1.1. Faaliyetlerinin Doğasına Göre Sınıflandırma

- İnsan Süreçli
- İnsan Uyarım Süreçli
- Madde Süreçli
- Bilgi Süreçli

**Tablo 1. Hizmetlerin Doğasının Anlaşılması**

Hizmet	Hizmet Kim ya da Neye Yönlendirilmiştir?	
Faaliyetlerinin Doğası Nedir?	<i>İnsanlara</i>	<i>Maddelere</i>
	<i>İnsanların bedenlerine yönelik</i>	<i>Fiziksel maddelere yönelik</i>
	<i>hizmetler</i>	<i>hizmetler</i>
	<i>Yolcu taşımacılığı</i>	<i>Nakliye</i>
	<i>Sağlık</i>	<i>Tamir – Bakım</i>
	<i>Konaklama</i>	<i>Depolama – Saklama</i>
	<i>Güzellik Salonları</i>	<i>Perakende Dağıtım</i>
	<i>Fizik Tedavi</i>	<i>Kuru Temizleme</i>
	<i>Sac Kesimi</i>	<i>Peşraj – Çim Bakımı</i>
	<i>Restoran – Bar</i>	<i>Benzin İstasyonları</i>
Somut Faaliyetler	<b>Yüksek Temas</b>	<b>Orta Temas</b>
	<i>İnsan zihnine yönelik hizmetler</i>	<i>Soyut unsurlara yönelik hizmetler</i>
	<i>Reklam</i>	<i>Muhasebe</i>
	<i>Yönetim Danışmanlığı</i>	<i>Bankacılık</i>
	<i>Konserler</i>	<i>Yeri İletimi</i>
	<i>Sanat ve Gösteri</i>	<i>Sigortacılık</i>
	<i>Eğitim</i>	<i>Yasal Hizmetler</i>
	<i>Psikoterapi</i>	<i>Programlama</i>
	<i>Kablolu Telefon</i>	<i>Yazılım Danışmanlığı</i>
	<b>Düşük Temas</b>	<b>Düşük Temas</b>
Soyut Faaliyetler		

Kaynak: Lovelock, 1996

**8.2. Hizmet Tecrübesindeki Temas Düzeyine Göre Sınıflandırma :** “Herhangi bir hizmetin temas düzeyinin belirlenmesinde, tüketicinin hizmet tecrübesi boyunca, işletmenin tesis ve ekipmanları gibi fiziksel unsurlarıyla ve/ya da işletmenin personeliyle teması kriter olarak alınır” (Üner, 1999).

Schemenner hizmet işletmesi sınıflandırmasını iki alt başlıkta ele almıştır. Bunlar; 1. İşgücü yoğunluk düzeyi, 2. Hizmetin sunumunda tüketici üretici etkileşim derecesidir (Schmenner, 1986). Bunlardan hareket ederek mal ve hizmet karışım ve ayrımı dört grupta ele alınabilir.

a. *Safi Mal:* Temel somut mallar bu gruptadır. Malla birlikte hiçbir hizmet sunulmaz. Un, tuz, sabun vb.

b. *Hizmetle Birlikte Sunulan Somut Mal:* Daha sofistیک yapıdaki bazı mallar, otomobil, bilgisayar, çamaşır makinesi vb. Satış öncesi, satış esnasında ve satış sonrasında bazı hizmetleri de kapsayarak satılabilir.

c. *Hizmet Ağırlıklı Mallar:* Bünyesinde ağırlık olarak hizmet barındırdığı halde, bazı mallar ile tamamlanan ürün çeşididir. İnsan taşımacılığı, konaklama yiyecek-ıçecek vb. bu gruba girer.

d. *Safi Hizmet:* Temel olarak tamamıyla soyut bir hizmeti kapsayan ürün çeşididir. Bunlar; danışmanlık, terapi, masaj bu grupta incelenebilir.

## 9. HİZMETLERİN ÖZELLİKLERİ

*Hizmetlerin genel özelliklerini dört grupta incelemek mümkündür (Üner, 1994):*

- Soyut olmaları,
- Heterojen olmaları,
- Üretim ve tüketiminin eş zamanlılığı,
- Stoklanamamalarıdır.

Hizmetlerin diğer özellikleri de şöyle sıralanabilir (Cowell, 1991):

- Bölünemezlik



- Mülkiyet transferi yapılamaması

### 10. HİZMETLERİN PAZARLANMASI

Hizmetleri mallardan ayıran temel özellikleri belirttikten sonra, hizmetlerin bu kendine has özelliklerinden kaynaklanan pazarlama problemlerini ve bu problemlere çözüm getirecek stratejileri şu şekilde gösterebiliriz:

**Tablo 2. Hizmet Pazarlaması Sorunları ve Alternatif Çözüm Önerileri**

Hizmetlerin Özellikleri	Pazarlama Sorunları	Önerilen Çözüm Stratejileri
Soyut Olmak	Hizmetler depolanamaz, Patent ile korunamaz, Vergilenemez, Fiyat belirlemek güçtür.	1. Somut unsurları vurgula 2. Kişisel olmayan kaynaklardan çok kişisel kaynakları kullan 3. Fiyat belirlemede maliyet muhasebesi kullan 4. Satın alma sonrası iletişime önem ver
Eşzamanlılık	Tüketicinin üretim sürecine katılması. Diğer tüketicilerin üretime katılması. Hizmetlerde merkezileştirilmiş kitle üretimi güçtür	1. Halkla temas içinde olan personelin seçim ve eğitimine önem ver, 2. Tüketici yönetimi 3. Çoklu yerleşim merkezi kullan
Heterojen Olma	Standardizasyon ve kalite kontrolü zordur.	1. Endüstrileştirilmiş hizmetler 2. Uyarılmış hizmetler
Dayanıksızlık	Hizmetler stoklanamaz	1. Dalgalanan talep ile başa çıkacak stratejiler kullan 2. Eş zamanlı talep ve kapasite düzenlemeleri ile her ikisinin birbirini yakalamasına fırsat ver.

**Kaynak :** Dunning ve Kundu, 1995

### 11. HİZMET İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ NEDENLERİ

Hizmet işletmelerinin uluslararasılaşma nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Dunning ve Kundu, 1995):

1. Gelişmiş ülkelerdeki kişi başına düşen çıktı miktarının artması,
2. Fiziksel ürünlerin pazarlama, dağıtım ve satış sonrası hizmetlerinde artış olması,
3. Finans, banka, hukuk, sigorta, taşıma ve diğer destek hizmetlerin hızlı bir artış göstermesi
4. Birçok işletmeler için pazarın liberizasyonu,
5. Değer yaratma sürecinde hizmet üreticilerinin rolünün artması,
6. İşletmeler açısından verimli olmayan hizmet sunumlarından kurtulmak için firmaların, hizmet sunumu az olan hizmet dışı sektörlerle yönelme eğilimlerinin artış göstermesi.

Hizmet işletmeleri çok geniş bir yelpazeyi kapsadığından ve sundukları hizmetler itibarıyla bir birlerinden çok farklı karakter çizdiklerinden, hizmet işletmelerinin uluslararasılaşma nedenleri de kendi içinde değerlendirilmelidir.

## 12. HİZMET İŞLETMELERİNİN ULUSLARARASILAŞMASI

Uluslararası hizmet pazarlaması alanında yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunda yabancı pazara giriş türünün seçimi sorusuna direkt olarak cevap aranmamıştır. Hizmet üretimi ile tüketiminin aynı yerde olmasından hareketle, ihracat modunun hizmet işletmeleri için mümkün olmayacağından bahsetmişlerdir. Bundan dolayı bu yazarlara göre hizmet işletmeleri doğrudan yatırım ve/veya anlaşmaya dayalı yollardan birini seçerek ancak uluslararası piyasalara girebileceklerdir.

Bunun yanında bazı yazarlar ise ( Shelp 1981, Sapir 1982, Boddwyn 1986) üretimin ve tüketimin farklı yerlerde olduğu hizmet işletmelerinin ihracat modunu kullanmanın mümkün olabileceğinden söz etmektedirler.

Shelp (1981), Sapir (1982), Boddwyn (1986) gibi araştırmacılarında ortaya koyduğu gibi, hizmet işletmeleri uluslararası pazarlara girerken birçok giriş modu kullanmaktadırlar. Burada esas konu reklam ajansından otellere, fast food zincirinden Software işletmelerine kadar uzanan hizmet işletmelerinin herbirinin kendine özgü bir giriş türünün kullandıklarıdır (Erramilli, 1990).

Erramilli (1990) "Hizmet işletmelerinin uluslararası pazarlara giriş modunun seçimi" konulu çalışmasında hizmet işletmelerinin kendine özgü özelliklerinden dolayı uluslararası pazara girişte üretim işletmelerine göre çok farklı bir karakteristik yapı çizmelerinin yanında, hizmet işletmelerinin de kendi içinde de sözkonusu değişikliği yaşadıkları ortaya koymuştur. Toplam 628 örneklem üzerinde yaptığı çalışmada hizmet işletmelerinin pazara giriş türüne göre dağılımı tablo (4)'de verilmiştir (Erramilli, 1990).

**Tablo 3. Hizmet İşletmelerinin Kullandıkları Pazara Giriş Şekillerinin (%) Dağılımı**

Giriş Modları	Hizmet İşletmesi Türleri						
	Reklam ve Muhasebe	Bilgisayar Hizmetleri	Müh. ve Mimarlık	Yönetim Danışman	Tüketici Hizmetler	Banka	Diğer Hizmetler
Doğrudan Yat.	63.5	22.0	24.4	52.9	33.9	73.1	27.5
Ortak Girişim	34.6	9.4	15.7	13.6	15.3	11.5	31.4
Doğ. ihracat	1.9	23.3	46.1	25.0	1.7	1.9	5.9
Dol. ihracat	0.0	38.4	8.7	1.4	3.4	0.0	7.8
Toplam	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi hizmet işletmelerinin kendi içinde de uluslararası pazarlara giriş stratejileri birbirinden oldukça farklılık göstermektedir. Hizmet işletmelerinin bütünü için genel bir stratejiden bahsetmek yanlış olur.

Hizmet işletmelerinin yoğun olarak kullandıkları giriş stratejilerinden birisi doğrudan yabancı yatırım stratejisidir. Tablodaki rakamlardan hareketle mühendislik ve bilgisayar gibi hizmet işletmeleri ihracat stratejisini, reklam, yönetim danışmanlığı, tüketici hizmetleri ve banka gibi diğer hizmet işletmelerine göre daha yüksek oranda kullanmaktadır. Genel olarak hizmet işletmeleri ihracat stratejisini kullanım oranlarının düşük olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum genellikle hizmetlerin taşınmaz özelliğinden kaynaklanan bir durum olduğu söylenebilir.

Eramilli ve Rao'nun (1990) aynı konuda yaptıkları araştırma sonucuna

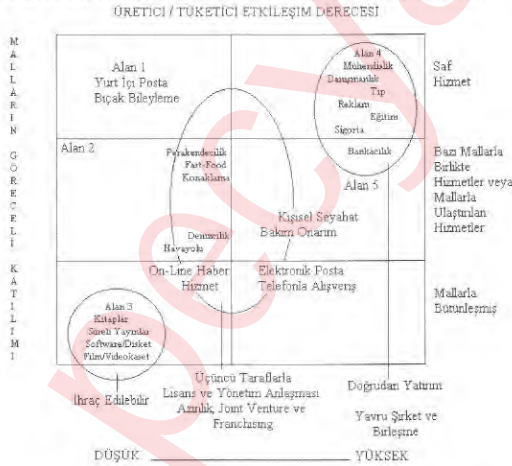
göre hizmet işletmelerinin daha objektif giriş modu seçmeleri pazar hakkındaki bilgi düzeylerine bağlı olmaktadır.

Vandermerve ve Chadwick (1989), hizmetlerin sınıflandırılmasını detaylı olarak tartışan modellerden hareketle hizmet işletmesinin uluslararasılaşmasına ilişkin bir model ortaya koymuştur (Üner, 1994).

“Model kapsamında somut malların hizmetlere göreceli katılım düzeyi ve üretici/tüketici etkileşim derecesi şeklinde iki değişken ele alınarak hizmetler gruplandırılmaktadır. Ayrıca her iki hizmet grubunun uluslararasılaşma doğrultusunda kullanabileceği geleneksel yollar, stratejiler olduğu belirtilmektedir. (Üner, 1994).

Şekil (1)'de görüldüğü gibi; hizmetler sektörü dikey eksende malların hizmetlere göre göreceli katılım düzeyi, yatay eksende ise üretici/tüketici etkileşim derecesi çerçevesinde altı bölümlü bir matris yapı içinde analiz edilmiştir. Buna göre her bölüm şu isimler altında değerlendirilmiştir (Vandermerve, ve Chadwick, 1991).

1. Katılımı Düşük Mallar / Daha Düşük Etkileşim
2. Katılımı Orta Dereceli Mallar / Daha Düşük Etkileşim
3. Katılımı Yüksek Mallar / Daha Düşük Etkileşim
4. Katılımı Düşük Mallar / Daha Yüksek Etkileşim
5. Katılımı Orta Dereceli Mallar / Daha Yüksek Etkileşim
6. Katılımı Yüksek Mallar / Daha Yüksek Etkileşim



**Şekil 1. : Hizmetlerin Gruplandırılması ve Her Bir Grup İçin Uluslararasılaşma Yolları**

**Kaynak : Dunning ve Kundu, 1995, Üner, 1994**

Uluslararası pazara giriş türü açısından bakıldığında konu üç aşamada ele alınmıştır. Bunlar;

- 1) İhracat (Aktif, Pasif)
- 2) Anlaşmaya Dayalı Uluslararasılaşma Yolları
  - Lisans anlaşmaları
  - Yönetim anlaşmaları
  - Teknik anlaşmalar
  - Hizmet anlaşmaları

- İnşaat / anahtar teslimi anlaşmalar  
3) Yatırım Yoluyla Uluslararasılaşma  
-Ortaklaşa Yatırımlar (Joint Venture)  
-Yüzde Yüz Sahiplik (Sole Venture)

Şekle bakıldığında, somut malların göreceli katılım düzeyi ve üretici/tüketici etkileşim derecesine göre hizmetlerin üç ana grupta toplandığını görmekteyiz. Birinci grupta; müzik/disk, yazılım/disket, film/videokaset gibi somut mallarla bütünleşmiş hizmetlerin üretici/tüketici etkileşim derecesi düşüktür. Bu tür hizmetler ancak pazarda geçici bulunma ve faaliyetlerin sınırlı düzeyde kontrolüne imkan tanıyan ihracat alternatifi ile uluslararasılaştırılabilir.

İkinci grupta yer alan hizmetler, bazı somut mallarla birlikte veya somut mallar aracılığı ile tüketicisine ulaştırılabilen hizmetlerdir. Perakendecilik, konaklama, denizcilik, fast-food, havayolu taşımacılığı gibi bazılarının üretici/tüketici etkileşim derecesi nispeten düşükken, bankacılık bakım-onarım gibi diğer bazılarının üretici/tüketici etkileşim derecesi yüksektir. Bu grupta yer alan hizmet işletmeleri için birinci gruptakilere oranla daha büyük yatırım gerekmektedir. Pazarda daha uzun bulunma şansı veren ve faaliyetlerin daha etkili denetimine imkan tanıyan üçüncü taraflara dayanan uluslararasılaşma stratejileri arasında franchising, yönetim anlaşmaları, azınlık şeklinde katılan joint venture ve lisans anlaşmaları vardır. Aslında bu gruptaki işletmelerin sayılan stratejilere başvurmasının nedeni; bazı temel varlıklar, eğitim, yönetsel know-how, altyapı ve kontrol sistemleri sağlanarak hizmetin kalitesinin temini ve kontrolün sağlanması söylenmektedir (Üner, 1994).

Üçüncü grupta yer alan işletmeler; mühendislik, danışmanlık, sigortacılık, reklamcılık, eğitim, tıp gibi hizmetler ise somut mallara son derece düşük düzeyde veya hiç ihtiyaç göstermeyen saf hizmet özelliindedirler. Bu grup içinde yer alan hizmetlerin üretici/tüketici etkileşim derecesi yüksek olduğu ve uluslararasılaşma stratejilerinin ise; doğrudan yatırım, yavru şirket açma, birleşme gibi alternatiflerin olduğu görülmektedir. Bu stratejiler yabancı pazarlara önemli miktarda yatırım yapılmasını gerektirir. Ancak işletmenin pazarda daha uzun süre kalabilmesi ve faaliyetlerin en üst düzeyde kontrolüne imkan tanır.

#### SONUÇ

Hizmet işletmeleri de geleneksel mal üreten işletmeler gibi diğer ülkelerdeki tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla uluslararasılaşabilirler. Son zamanlarda dünyadaki değişimler de göz önüne alındığında hizmet işletmeleri mal üreten işletmelere nazaran daha önemli hale gelmiştir.

Hizmet işletmelerinin mal üreten işletmelere nazaran kendi özelliklerinden kaynaklanan uluslararasılaşma yolları da farklı olacaktır. Şüphesiz ki bütün hizmet işletmeleri için önerdiğimiz tek bir giriş stratejisi bulunmamaktadır. Yalnız hizmet işletmeleri saymış olduğumuz stratejilerden kendi hizmet türlerine ve yapılarına uygun olan bir veya birkaç stratejiyi birlikte kullanarak uluslararası pazarlara girebilirler. Ancak şu nokta unutulmamalıdır ki işletme bu yollardan hangisini seçerse seçerse başarılı olabilmek için pazarlama bilgi sisteminden yararlanmak durumundadır.

Pazarlama kararlarındaki belirsizlikleri azaltmada, yeni bilim için verim ve zemin oluşturmada sürekli ve sistemleştirilmiş bilgi akımına ve bilgi birikimine ihtiyaç vardır. Bilgi sistemleri yönetimin karar almanın ayrılmaz bir parçası olarak kararları etkileyen veri ve bilgileri sürekli, düzenli ve sistemli bir biçimde toplanmasını, saklanmasını, analizini ve dağıtımını yerine getiren bir bütün olarak anlaşılmalıdır.

Pazarlama bilgi sistemleri pazarlama veri ve bilgilerin kullanımında verimliliği arttırmak, planlama, kontrol ve karar alma gibi yönetim fonksiyonlarında pazarlama yöneticilerine faydalı olmak yeni bilim

ve yeni teknolojinin, kararlara modeller yoluyla yaklaşma anlayışının yerleşmesinde yöneticinin eğitime katkıda bulunmaktadır. Pazarlama bilgi sistemlerinin potansiyelinin kullanılabilmesi, etkili ve rasyonel olabilmesi, uygun sistemlerin tasarımılanabilmesine bağlıdır. Pazarlama bilgi sistemlerinin tasarımılanmasında belli bir sürecin izlenmesi, başarılı bir sistem geliştirilmesi ve çalışmaların düzenlenmesi, kolaylaştırılması için lüzumludur.

Bilgi sistemlerini oluşturan veri, model, istatistik bankaları ile sistem-kullanıcı ilişkilerinin önceden isabetle düzenlenmesi, sistemin ve yönetimin gelecekteki başarısı üzerinde kalıcı etkilere sahip olması açısından önemlidir. Pazarlamayı yönetimine ve pazarlama akademisyenlerine çok sayıda ve çok değişik analizler yapma imkanı vermesi bakımından yaygınlaşması ve yerleşmesinde geniş imkanı bir laboratuvar görünümüne sahiptir.

### KAYNAKÇA

- BOONE, Louis E., KURTZ, David K. (1992), **Contemporary Marketing**, 7<sup>th</sup> Edition, The Dryden Press
- BURNS, Alvin C., BUSH, Ronald F. (2000), **Marketing Research**, 3<sup>rd</sup> Ed., Prentice-Hall, N.J.
- COWELL, Donald (1991), **The Marketing of Services**, Butterworth-Heinemann Ltd., Oxford
- DUNNING, J.H., KUNDU, K. Sumit (1995), "The Internationalization of the Hotel Industry-Some New Findings From a Field Study", **Management International Review**, p. 101-133
- ERRAMILI, M. K. (1990), "Entry Mode Choice in Service Industries", **International Marketing Review**, VII, 5 : 50-61
- KAYA, İsmail (1984), **Pazarlama Bilgi Sistemleri**, Beta Yayınları, İstanbul
- KOTLER, Philip (2003), **Marketing Management**, 11<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall International Editions
- KURTULUŞ, Kemal (1998), **Pazarlama Araştırması**, Sermet Arkadaş Yayınevi, İstanbul
- LOVELOCK, Christopher H. (1996), **Services Marketing**, Prentice-Hall International Edition Inc., New York
- MORIARTY, Rowland T., SWARTZ Gordon S. (1989), "Automation to Boost Sales and Marketing", *Harvard Business Review*, Jan-Feb
- MUCUK, İsmet (2004), **Pazarlama İlkeleri**, 14. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- SCHMENNEN, R. (1986), "How can service business survive and prosper?", *Sloan Management Review*, Spring, 21-32.
- TEK, Ömer Baybars (1991), **Pazarlama: Ülkeler ve Uygulamalar**, Memleket Matbaacılık, İzmir
- TOKOL, Tuncer (1998), **Pazarlama Yönetimi**, Örnek Kitapevi, Bursa
- TURBAN, Efraim (1990), **Decision Support and Expert Systems, Management Support Systems**, MacMillan Publishing Co., New York
- TÜRKMEN, İsmail (1996), **Bilgi Sistemleriyle Pazarlama Yönetiminde Verimlilik**, MPM Yayınları, No: 575, Ankara
- ÜNER, M. Mithat (1994), "Hizmet Pazarlamasında Pazarlama Karması Elemanları Değişiklik Gösterir mi?", **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 8, sayı: 43 Ocak / Şubat: 2 - 11
- ÜNER, M. Mithat (1999), "İhracat Pazarlaması Literatürünün, Uluslararası Konaklama Hizmetleri Pazarlaması Literatürüne Uyarlanması Üzerine Bir Deneme", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, yıl: 10, Mart - Haziran: 9 - 16
- VANDERMERVE, S., CHADWICK, M. (1991), "The Internationalization of Services", USA : Christopher H. Lovelock (Ed), **Services Marketing**, Second Edition, Prentice-Hall Int. Ed. Inc.: 48-58
- ZEITHAML, Valerie A., BERRY, Parasuraman ve L. L. (1985), "Problems and Strategies in Service Marketing", **Journal of Marketing**, 49, Spring : 33-46

## AVRUPA BİRLİĞİ ve TÜRKİYE ZEYTİN SEKTÖRÜNDE COĞRAFİ İŞARETLER ve ÜRETİCİ ÖRGÜTLERİNİN ROLÜ

Sertaç GÖNENÇ\*

**Özet:** Zeytin sektörü yöresel ürünler bakımından zengin bir sektördür. Dünya zeytin sektörünün önde gelen ülkelerinin yer aldığı AB sofralık zeytin sektöründe 16 adet, zeytinyağı sektöründe 85 adet ürün coğrafi işaret belgesi almıştır. Coğrafi işaretlerin sahiplik dağılımına bakıldığında sofralık zeytin sektöründeki tüm coğrafi işaretlerin, zeytinyağı sektöründe ise %74'ünün üretici örgütlerine ait olduğu görülmektedir. Coğrafi işaret alan ürünler piyasada benzerlerinden daha pahalıya satılmakta ve bunun faydasından da üretici örgütleri yararlanmaktadır. Ülkemiz zeytin sektöründe ise henüz 2 ürün tescillendirilmiş olup, yapılan 5 başvurunun da 2 tanesi reddedilmiştir. Ülkemizde üretici örgütlerinin konuya olan ilgileri zayıf olup, tescil konusunda ticaret odaları ve belediyelerin üstünlükleri dikkati çekmektedir. Ayrıca ülkemizdeki coğrafi işaret tescillerinin içeriği ürünleri korumaktan uzak olup, konu henüz üreticiler ve tüketiciler tarafından yeterince bilinmemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Coğrafi işaret, Kooperatif, Sofralık Zeytin, Zeytinyağı

## Geographical Indications In European Union And Turkish Olive Sector And The Role Of Producer Organizations

**Abstract:** Olive sector is a rich sector in terms of regional products. In European Union that covers leader olive producer countries, have 16 geographical indications (GIs) in table olive and 85 GIs in olive oil. When distributions of geographical indications are investigated it is seen that all GIs in table olive and 74% in olive oil has owned by producer organizations. GIs registered products are sold with premium price in the market and producer organizations get benefit from it. In Turkey, 2 olive products have been registered up to now and 2 of 5 applications have refused. In our country, concern of producer organization to this issue is weak and trade chambers and municipalities play dominant role in ownership of geographical indications. Unfortunately, content of geographical indications is inconvenient to protect the products and geographical indication issue is not well-known by both producers and consumers in Turkey.

**Key Words:** Geographical Indications, Co-operative, Table Olive, Olive Oil

\* Öğr. Gör. Dr., Uludağ Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Tarım Ekonomisi Bölümü, 16059, Görükle, Bursa, sduman@uludag.edu.tr

## GİRİŞ

Global ticaret 20. yy'ın ikinci yarısından sonra gelişmeye başlamıştır. Bu gelişme ile birlikte global markalar ortaya çıkarken yerel sınırlar gittikçe kaybolmuştur. Ticari bloklar ve global ticaret anlaşmaları ticareti ve rekabeti ciddi anlamda etkilemeye başlamıştır. Ulusal sınırların kaybolması ile birlikte pazarlara giriş kolaylaşmış ve rekabet daha yoğun bir hal almıştır. Bu gelişmelerin ışığında pazarlama stratejileri ve tüketicilerin tutumunun değerlendirilmesi daha önemli bir hale gelmiştir (Ittersum 2002).

Ürün farklılaştırma stratejileri gıda ve tarım sektöründe daha ağırlıklı bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Ürün farklılaştırma çok çeşitli şekillerde yapılabilmektedir. Ürünlerin içeriğini, şeklini, ambalajını vb. özelliklerini değiştirmek gibi yöntemler de ürün farklılaştırması kapsamına girmektedir. Ürün farklılaştırmanın değişik bir boyutu da "yöresel ürün"lerin ününden yararlanmaktır. Belli bir bölgeyi ya da yöreyi gösteren, o yörenin adı ile anılan, çeşitli özellikleri ile tüketicilerin gözünde benzer ürünlerden daha üstün ve farklı özelliklere sahip olan ürünler "yöresel ürünler" olarak adlandırılmaktadır. Örnek olarak pek çok yörede zeytinyağı üretilmesine karşılık Ayvalık zeytinyağı tadı, aroması ve diğer kalite özellikleri ile tüketicilerin gözünde daha farklı bir değere sahiptir. Benzer şekilde kayısı meyvesi ekolojisi elveren her yerde üretilebilmesine karşılık, "Malatya kayısı" yetiştirildiği yörenin kendine has özellikleri nedeniyle tüketicilerin gözünde diğer kayıslardan daha farklı bir değere sahiptir.

Tüketicilerin yöresel ürünlere karşı olan ilgi ve taleplerinin daha farklı olduğunun anlaşılması ile birlikte bu ürünlerin pazarlamasında uygulanan stratejiler de ağırlık kazanmaya başlamıştır (Barjolle ve ark. 1997). Özellikle Avrupa Birliği'nde (AB) yöresel ürünlerin pazarlanması ve bu ürünlerin isimlerinin tüketiciciyi yanıltacak şekilde kullanılmasının önlenmesi konusunda pek çok çalışma yapılmış ve konu ile ilgili mevzuat hazırlanmıştır (Loureiro ve McCluskey 2000).

Yöresel ürünlerin belli başlı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler;

- i. üretimin belli doğal koşullar altında gerçekleşmesi, diğer bir ifade ile ürünlerin kendine özgü özellikleri ancak belli doğal koşullar altında kazanabilmesi,
- ii. ürünlerin genellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından üretilmesi,
- iii. ürün tadının tüketicilerin gözünde farklı olması ve ürünün benzerlerinden pahalı olması,
- iv. düşük üretim hacmine, buna karşılık yüksek katma değere sahip olmaları şeklinde sıralanabilir (Tregear 2001).

Özellikle yöresel ürünlerin yüksek katma değere sahip olmaları haksız rekabete konu olmalarına yol açmıştır. Bir ürünün ünü yetiştirildiği ya da üretildiği bölgenin sınırlarını aştığı zaman kısa bir süre içinde aynı ad altında ancak farklı niteliklerdeki ürünlerin haksız rekabeti ile karşı karşıya kalmaktadır (Duman 2004, Anonim 2005). Söz konusu haksız rekabet hem üreticileri hem de tüketicileri olumsuz yönde etkilemektedir.

Yöresel ürünler üzerine yapılan çalışmalar, tüketicilerin bu ürünlere

daha fazla para ödemeye hazır olduklarını ortaya koymuştur. İtalya'nın "Tuscano" zeytinyağları coğrafi işaret aldıktan sonra %20 daha fazla fiyata satılmaya başlamıştır (Anonim 2003). AB'de 1999 yılında yapılan bir tüketici anketinin sonuçlarına göre tüketicilerin %40'ı coğrafi işarete sahip ürünlere %10 daha fazla ödemeye hazır olduklarını belirtmişlerdir (Anonim 2004). Daha yüksek fiyat beklentisi ile farklı ürünlerin aynı isim altında piyasaya sürülmesi tüketicileri yanıltmaktadır.

Yöresel ürünlerin üreticileri de kendileri ile haksız rekabete giren benzer ürünün üreticileri nedeniyle gelir kaybına uğramaktadır. Ayrıca yanıltılan tüketiciler nedeniyle ürünün prestij kaybına uğraması ve umduğunu bulamayan tüketicilerin söz konusu yöresel ürüne olan taleplerini azaltması mümkündür.

Yöresel ürünlerin üreticilerini ve tüketicilerini haksız rekabete karşı koruyan bir sistemin gerekliliği çok uzun yıllar önce ortaya çıkmış ve dünya genelinde pek çok yasal düzenleme ve uluslar arası anlaşmalarla koruma altına alınmaya çalışılmıştır. Yöresel ürünler günümüzde "coğrafi işaretler" ile koruma altına alınmaktadır. Ancak coğrafi işaretlerin koruma fonksiyonunu yerine getirebilmesi ancak doğru bir tescil ve üreticiler ile tüketicilerin konu hakkındaki bilgilerinin yeterli düzeyde olması ile mümkündür.

Coğrafi işaretler konusu ülkemiz için yeni bir konudur ve "yöresel ürünlerin" üreticileri ve tüketicileri konu ile ilgili yeterli bilgi ve tecrübeye sahip değildir. Genellikle yanlış ya da eksik olarak yapılan tescil işlemleri coğrafi işaretlerin söz konusu yöresel ürünü, bu ürünlerin üreticilerini ve tüketicilerini koruyucu mekanizmasının etkinliğini düşürmekte ve bazı durumlarda da tamamen ortadan kaldırmaktadır.

Bu makalede Avrupa Birliği zeytin sektöründe alınan coğrafi işaretler, coğrafi işaretlerin hak sahipliğinde kooperatiflerin rolü ve denetleme mekanizması üzerinde durulmuş olup, aynı zamanda ülkemizdeki uygulamadan karşılaştırmalı örnekler verilmiştir.

## COĞRAFI İŞARETLER

Coğrafi işaretler fikri mülkiyet hakları kapsamında yer almaktadır. Belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleriyle kökeninin bulunduğu bir yöre, alan, bölge veya ülke ile özdeşleşmiş bir ürünü gösteren işarete "coğrafi işaret" denilmektedir (TPE 2003; Anonim 2003a). Coğrafi işaretler "Menşe Adı" ve "Mahreç İşareti" olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır.

**Menşe Adı;** coğrafi sınırları belirlenmiş bir yöre, alan, bölge, çok özel durumlarda ülkeden kaynaklanan çeşitli doğa ve insan faktörlerinden dolayı belli özelliklere sahip olan ve belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleriyle bu yöre, alan veya bölge ile özdeşleşmiş, üretimi, işlenmesi ve diğer işlemleri tümüyle bahsi geçen coğrafi alan içerisinde yapılan ürünü belirten işarettir. Söz konusu ürünün tamamı ile tanımlanan yerde üretilmiş olması gerekmektedir (örnek; Anzer Balı, Van Otlu Peyniri). Çünkü ürün, niteliklerini ancak ait olduğu yöre içinde üretildiği takdirde kazanabilir (TPE 2003).

**Mahreç İşareti;** coğrafi sınırları belirlenmiş bir yöre, alan veya bölgeden kaynaklanan belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleriyle



bu yöre, alan veya bölge ile özdeşleşmiş bir ürün olması yanında, üretimi, işlenmesi ve diğer işlemlerinden en az birinin belirlenmiş yöre, alan veya bölge içerisinde üretilen ürünün belirleyici işaretidir. Mahreç işaretine konu olan bir ürünün özelliklerinden en az biri o yöreye ait olmakla birlikte, yöre dışında da üretilebilmesi mümkündür. Mahreç işaretini taşıyacak ürünler, ait oldukları coğrafi bölgenin dışında da üretilebilirler. Ancak bu üretimde, ait oldukları coğrafi bölgeye ait hammadde ve üretim yöntemlerinin aynen kullanılması ve ürün kalitesinin aynı olması gerekmektedir (TPE 2003).

Avrupa Birliğinde aynı coğrafi işaretler PDO ve PGI kısaltmalarıyla kullanılmaktadır. PDO (Protected Designation of Origin), koruma altına alınmış orijin işareti anlamına gelmekte olup, Türk Patent Enstitüsü tarafından kullanılan "Menşe Adı" ifadesi ile aynı anlama gelmektedir. PGI (Protected Geographical Indication) ise koruma altına alınmış coğrafi işaret anlamına gelmekte olup, ülkemizdeki karşılığı "Mahreç İşareti"dir.

Avrupa Birliği aynı organik ürünlerde olduğu gibi, coğrafi işaret almış yöresel ürünlerde de ayırt edilmeyi kolaylaştırmak ve tüketicilerin güvenini artırmak amacıyla tüm Birlik ülkelerinde ortak kullanılacak olan iki logo hazırlamıştır. Bu logolar aşağıda görüldüğü gibidir ve tescil edilen ürünler bu logoyu kullanmakta, böylece ürünün tescilli olduğu ve orijinal olduğu anlaşılmaktadır. Logo uygulaması coğrafi işaretli ürünlerin kullanımını yaygınlaştırmak açısından önemli bir uygulama olup, ülkemizde henüz Türk Patent Enstitüsü tarafından ülke genelinde kullanılacak bir logo çıkarılmamıştır. Ancak logo konusunda çalışmalar bulunduğu belirtilmiştir.



PDO (Menşe Adı)



PGI (Mahreç İşareti)

Ülkeleri coğrafi işaretlerle ilgili bir sistem kurmaya iten üç temel neden vardır;

- Tarımsal üretimde farklılaştırmayı teşvik etmek
- Ürün adlarını aldatmaca ve taklitlerden korumak
- Ürünlerin spesifik özellikleri ile ilgili tüketicileri bilgilendirmek (Anonim 2003a).

Ülkemizde coğrafi işaretlerin kullanımı ile ilgili usul ve esaslar 555 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile belirlenmiştir.

## AVRUPA BİRLİĞİ (AB) VE TÜRKİYE ZEYTİN SEKTÖRÜNDE COĞRAFİ İŞARETLER

FAO tarafından yayınlanan 2005 yılı verilerine göre dünya toplam zeytin üretimi 10.354.494 ton olup (FAO 2006), bu miktarın yaklaşık %16'sı (1.708.500 ton) sofralık zeytin olarak değerlendirilmekte, geriye kalan kısmı ise zeytinyağına işlenmektedir (IOOC 2006). Dünya toplam zeytin üretiminin %70'i, dünya sofralık zeytin üretiminin %42'si ve dünya toplam zeytinyağı üretiminin %78'i Avrupa Birliği (AB) ülkeleri tarafından

gerçekleştirilmektedir. Dünya zeytin sektöründe lider ülke İspanya'dır. Türkiye, 2004-05 periyodu dünya sofralık zeytin üretiminde 220.000 tonluk üretimi ile İspanya'nın ardından ikinci sırada gelen ülke olmuştur (IOOC 2006). Ülkemiz üretim hacmi bakımından avantajlı bir konumda bulunmasına karşılık aynı avantajını dış pazarlarda kullanamamakta ve üretiminin yalnızca %25'ini ihraç edebilmektedir. Sofralık zeytin ihracatımız da genellikle Romanya, Almanya gibi etnik pazarlarla sınırlı kalmaktadır.

AB zeytinyağı sektörüne bakıldığında, üretimdeki %42'lik payı ile İspanya'nın yine lider ülke konumunda olduğu görülmektedir. İspanya'yı %37 ve %18'lik paylarla İtalya ve Yunanistan izlemektedir. Türkiye 2004/05 dönemindeki 145000 tonluk zeytinyağı üretimiyle dünya üretiminden %5'lik bir pay almıştır.

### Avrupa Birliği Zeytin Sektöründe Coğrafi İşaretler

AB yöresel ürünlere ayrı bir önem vermekte ve bu ürünleri "kaliteli ürünler" şeklinde nitelendirmektedir. AB yöresel ürünlerin korunması, coğrafi işaretlerin tanınması ve yaygınlaştırılması amacıyla pek çok çalışma yürütmektedir.

2006 yılı ortaları itibariyle AB'de coğrafi işaret alan toplam 709 adet ürün bulunmaktadır. İtalya AB içerisinde en fazla coğrafi işaret almış olan ülkedir ve tüm coğrafi işaretlerin %21,58'ine sahiptir (Çizelge 1).

**Çizelge 1.** Avrupa Birliği'ndeki coğrafi işaretlerin üye ülkeler itibariyle dağılımı

Ülke	CI Sayısı	%	Ülke	CI Sayısı	%
İtalya	153	21,58	Belçika	4	0,56
Fransa	148	20,87	Lüksembourg	4	0,56
İspanya	97	13,68	Çek Cumhuriyeti	3	0,42
Portekiz	93	13,12	Danimarka	3	0,42
Yunanistan	84	11,85	İrlanda	3	0,42
Almanya	67	9,45	İsveç	2	0,28
İngiltere	29	4,09	Finlandiya	1	0,14
Avusturya	12	1,69	<b>TOPLAM (AB)</b>	<b>709</b>	<b>100</b>
Hollanda	6	0,85	<b>Türkiye</b>	<b>82</b>	<b>-</b>

Kaynak: <http://www.europe.eu.int>; <http://www.turkpatent.gov.tr>

En fazla tescil ettirilen ürünler başta yöresel peynirler olmak üzere süt ürünleri (%26,1); et ve et ürünleri (%25) ve zeytinyağıdır (%11). Sofralık zeytinlerin tüm coğrafi işaretler içerisindeki payı %3'dür. Sofralık zeytin ve zeytinyağı ürünleri için alınan coğrafi işaretlerin ülkeler itibariyle dağılımı Çizelge 2'de gösterilmiştir.

**Çizelge 2.** AB'de sofralık zeytin ve zeytinyağı için alınan coğrafi işaretler

Ülke	Zeytinyağı	%	Sofralık Zeytin	%	Toplam	%
İtalya	37	41,67	2	12,50	39	38,61
Yunanistan	24	33,33	10	62,50	34	33,66
İspanya	14	15,56	-	-	14	13,86
Fransa	5	5,56	3	18,75	8	7,92
Portekiz	5	6,95	1	6,25	6	5,94
<b>Toplam</b>	<b>85</b>	<b>100,00</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>	<b>101</b>	<b>100,00</b>

Kaynak: <http://www.europe.eu.int>

Zeytinyağı sektöründe toplam 85 çeşit ürüne coğrafi işaret alınmıştır. İtalya ve Yunanistan tescil sayısı bakımından ilk iki sırada yer alan ülkelerdir. Sofralık zeytin sektöründe ise toplam 16 adet coğrafi işaret bulunmakta olup, en fazla tescile sahip ülke Yunanistan'dır. Sofralık zeytin sektöründe alınan coğrafi işaretlerin ülkeler bazında detaylı dağılımları tescilli ürün adları ile birlikte Çizelge 3'de gösterilmiştir.

**Çizelge 3.** Sofralık zeytin sektöründe AB tarafından alınan coğrafi işaretlerin dağılımı

Ülke	Tescilli Zeytinin Adı	Coğrafi İşaret Türü	Tescil sahibi	Denetim Mekanizması
Yunanistan	Kalamata	Menşe Adı	Tarım Koop. Birliği	Tarım Bakanlığı
	Amfissis	Menşe Adı	Tarım Koop. Birliği	Müdürlüğü
	Atlantis	Menşe Adı	Tarım Koop. Birliği	Müdürlüğü
	Piljou Volou	Menşe Adı	Tarım Koop. Birliği	Müdürlüğü
	Sulidas	Menşe Adı	Tarım Koop. Birliği	Müdürlüğü
	Trumba Quios	Menşe Adı	Üretici Birliği	Müdürlüğü
	Rovion	Menşe Adı	Birim Kooperatif	Müdürlüğü
	Trumba Thasu	Menşe Adı	Tarım Koop. Birliği	Müdürlüğü
	Trumba-Ambadai	Menşe Adı	Tarım Koop. Birliği	Tarım Bakanlığı
Fransa	Olives cassées de la vallée des Baux-de-Provence	Menşe Adı	Üretici Birliği	INAO
	Olives noires de la vallée des Baux-de-Provence	Menşe Adı	Üretici Birliği	INAO
	Olives noires de Nyons	Menşe Adı	Üretici Birliği	INAO
İtalya	La Bella della Daunia	Menşe Adı	Üretici Birliği	Agro-Qualita
	Nocellara del Belice	Menşe Adı	Üretici Birliği	Tarım Bakanlığı
Portekiz	Azeitona de conserva	Menşe Adı	Birim Kooperatif	Tradição e
	Negrinha de Freixo			Qualidade

Kaynak: <http://www.europe.eu.int>

Sofralık zeytin sektöründeki coğrafi işaretlerin dağılımına bakıldığında %94'ünün menşe adı olduğu ve tescilli elinde bulunduranların tamamının üretici örgütleri olduğu görülmektedir. Söz konusu üretici örgütlerinin 6 tanesi üretici birliği, 2 tanesi birim kooperatif ve geriye kalan 8 tanesi tarımsal kooperatif birliğidir. Bu yapı itibarıyla AB'de sofralık zeytin sektöründeki coğrafi işaretlerin tümü kooperatif ya da üretici birlikleri tarafından alınmıştır.

Zeytinyağı sektörüne bakıldığında biraz daha karmaşık bir yapı görülmekle birlikte kooperatiflerin ve üretici örgütlenmelerinin ağırlığı burada da görülmektedir. Zeytinyağı sektöründe coğrafi işaret alan ülkelerde coğrafi işarete sahiplik ve denetleme mekanizmalarının kuruluşlarına göre dağılımı Çizelge 4'de gösterilmiştir.

**Çizelge 4.** Zeytinyağı sektöründe coğrafi işaretlerin sahiplerine ve denetleme kuruluşlarına göre dağılımı

Coğrafi İşaret sahipleri	İtalya	Yunanistan	İspanya	Fransa	Portekiz
Birim Kooperatif	3	14	-	-	1
Kooperatif Birliği	-	4	-	-	1
Kooperatif Grubu	2	-	3	-	-
Üretici Birliği	24	-	3	5	3
Belediye/Enstitü	7	1	6	-	-
Ozel Sektör	1	5	2	-	-
<b>Denetim Mekanizması</b>					
Kamu	20	23	1	-	-
Ozel	17	1	-	5	-
Enstitü	-	-	13	-	5

Kaynak: <http://www.europe.eu.int>

Çizelge 4'den de izlenebileceği gibi zeytinyağı sektöründe coğrafi işaret sahipliğinde en yüksek payı %41 oranıyla üretici birlikleri almaktadır. Üretici birliklerini %21'lik pay ile birim kooperatifler izlemektedir.

İspanya'da coğrafi işaretlerle ilgili bir Konsey ve Enstitü bulunmakta olup, coğrafi işaret tescillerinin kullanımını denetledikleri gibi, bazı zeytinyağı çeşitlerinin coğrafi işaretlerine de sahiptirler. İspanya'da ve İtalya'da bazı zeytinyağı çeşitleri için birden fazla bağımsız birim kooperatif ve/veya kooperatif birliği ile bazı özel sektör kuruluşlarının bir araya gelerek ortak başvuruda buldukları ve tescil hakkına ortaklaşa sahip oldukları görülmektedir. İspanya ve İtalya, farklı zeytin/zeytinyağı kooperatiflerinin bir araya gelmek suretiyle ürünlerine coğrafi işaret almak konusunda ortak hareket ederek "kooperatifler arası işbirliği"ne çok iyi örnek teşkil etmiş olan iki ülkedir. Ortak coğrafi işaret alınmış olan ürünlerin isimleri ve ortaklık şekilleri aşağıdaki gibidir:

İspanya: Aceite de Mallorca; 1 kooperatif ve 7 özel sektör kuruluşu  
Oli de Terra Alta; 8 kooperatif ve 3 özel sektör kuruluşu  
Sierra de Cazorla; 10 kooperatif ve 4 özel sektör kuruluşu  
İtalya :Lucca; 1 üretici birliği ve 1 özel sektör kuruluşu  
Malise; 5 üretici birliği  
Terra Tarantine; 2 üretici birliği

#### **Türkiye Zeytin Sektöründe Coğrafi İşaretler**

Türkiye coğrafi ve iklimsel yapısı ile zeytin üretimine çok elverişli bir ülke olup, pek çok zeytin çeşidi üretilmektedir. 2005 yılı verilerine göre Türkiye'nin ekili alanlarının %3,5'u zeytin üretimine ayrılmıştır ve 400.000 adet zeytincilik işletmesi bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile tüm tarım işletmelerimizin yaklaşık %13'ü zeytin üretimi ile uğraşmaktadır.

Zeytincilik işletmelerinin ortalamabüyüklüğü 16da'dır. Zeytin sektörü tarımsal istihdamın %2'sini oluşturmaktadır. Toplam zeytin üretiminin yaklaşık %80'i Ege ve Marmara bölgelerinde gerçekleştirilmektedir. Ege bölgesinde üretilen zeytinlerin %72'si yağlık çeşitlerden oluşurken, Marmara bölgesinde üretilen zeytinlerin %83'ü sofralık zeytin niteliği taşımaktadır (Anonim 2006a).

Ülkemizde de üretildiği yörenin adı ile anılan ve değeri tüketicilerin gözünde benzer ürünlerden daha farklı olan yöresel zeytin ve zeytinyağı çeşitleri bulunmaktadır. Son yıllarda ülkemizde yöresel ürünlerin tescilinin yapılması konusu önem kazanmış ve pek çok sivil toplum örgütü ya da kamu kuruluşu yöresel ürünlerini tescil ettirmek suretiyle koruma altına alma uğraşı içerisine girmiştir.

Ancak konunun ve tescilden doğan hakların sektörün ilgili kişilerince yeterince bilinmemesinden dolayı zaman zaman çeşitli kurum ve kuruluşlar arasında tescil hakkında sorunlar yaşanmaya başlamıştır.

Ülkemiz zeytin sektöründe tescil edilmiş ve tescil başvurusu yapılmış ürünlerin isimleri ve başvuru sahipleri aşağıda belirtilmiştir;

**Çizelge 5. Türkiye Zeytin Sektöründe Tescil Edilen ve Başvuruda Bulunulan Ürünler**

TESCİL EDİLEN ÜRÜNLER			
Ürün	Coğrafi İşaret Türü	Başvuru Sahibi	Resmi Gazete tarih/sayı
Gemlik Zeytini	Menşe Adı	Gemlik Ticaret Borsası	23 Eylül 2003/25283
Güney Ege Zeytinyağları	Menşe Adı	S.S. Tariş Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği	29 Temmuz 2004/25537
TESCİL İÇİN BAŞVURUDA BULUNULAN ÜRÜNLER			
Bal-Körfez Zeytinyağı	Menşe Adı	Burhaniye Ticaret Odası	3 Ağustos 2002/24835 9 Eylül 2003/25224 (RED)
Edremit Körfez Bölgesi Zeytinyağları	Menşe Adı	S.S. Tariş Zeytin ve Zeytinyağı Tarım Satış Kooperatifleri Birliği	29 Ağustos 2004/25568
Ayvalık Zeytinyağı	Menşe Adı	Ayvalık Ticaret Odası	19 Mart 2005/25760 10 Haziran 2006/26194 Yayınlanmadı
Edremit Yeşil Çizik Zeytin	Menşe Adı	Edremit Ticaret Borsası	
Trilye Zeytini	Menşe Adı	Marmarabirlik	Yayınlanmadı-RED

Kaynak : <http://www.turkpatent.gov.tr>; <http://rega.basbakanlik.gov.tr>

Türkiye’de zeytin sektöründe 2 adet tescilli ürün ve 5 adet başvuru bulunmaktadır (TPE 2006). Ülkemizdeki tescil edilen coğrafi işaretlerin tümüne bakıldığında tescil sahiplerinin çoğunun sivil toplum kuruluşu ya da kamu tüzel kişiliği olduğu görülmektedir. Kooperatiflerin rolü neredeyse yok denilecek kadar azdır. Toplam 82 adet tescilli ürünün sadece 39 tanesi gıda ve tarım sektörüne aittir. Bu 39 yöresel ürünün tescil sahiplerinin dağılımına bakıldığında %30,77’sinin ticaret odalarına, %17,95’inin belediyelere, %15,38’inin ticaret borsalarına, %12,82’sinin il özel idarelerine, %7,69’unun özel sektöre ait olduğu görülmektedir. Yöresel ürünlerin tescilinde kooperatiflerin payı %5,13, üretici birliklerinin payı ise %2,56’dır. Üretici örgütlerinin toplam payı sadece %7,69 olup, bu oran özel sektörün payına eşittir. Oysa ki daha önceki bölümlerde belirtildiği üzere AB sofralık zeytin sektöründe ürün tescilinde üretici örgütlerinin payı %100 iken, zeytinyağı sektöründe bu oran %74’dür.

Ülkemiz zeytin sektöründe yer alan Marmarabirlik ve Tariş iki önemli tarım satış kooperatifi konumundadır. Marmarabirlik faaliyet göstermiş olduğu sofralık zeytin sektöründe diğer zeytinlerin yanı sıra Gemlik zeytini üretimi ve pazarlaması ile de ilgilenmektedir. Marmarabirlik 2004 yılında Bursa ili Merkez ilçesinde gerçekleştirilen hanehalkı zeytin/zeytinyağı tüketim anketi sonuçlarına göre ambalajlı zeytin tüketiminde %80 payı olan bir kuruluştur (Gönenç 2004). Gemlik Ticaret Borsası tarafından alınan coğrafi işareti aynı sektörde Gemlik zeytini üreten ve satan diğer kuruluşlar gibi kullanma hakkına sahiptir. Ancak pek çok coğrafi işaret tescili gibi Gemlik zeytini tescilinde de ürün tanımı ve ürünün ayırt edici özellikleri doğru ve net bir şekilde verilmediğinden dolayı bu haktan tescilli elinde bulunduran ticaret borsasının bile faydalanması mümkün gözükmemektedir. Sofralık zeytin sektöründe Gemlik zeytininin dışında Marmarabirlik tarafından Trilye zeytini, Edremit Ticaret Borsası tarafından da Edremit yeşil çizik zeytin için başvuruda bulunulmuş, ancak Marmarabirlik tarafından yapılan başvuru “Trilye zeytini” ile tescilli bulunan “Gemlik zeytini” aynı ürünün

farklı adları olarak kabul edildiğinden başvuru esastan reddedilmiştir. Edremit yeşil çizik zeytini ise henüz resmi gazetede yayınlanmamıştır.

Zeytinyağı sektörü biraz daha karışık bir yapıya sahiptir. Zeytinyağı sektöründe ilk olarak 2002 yılında Burhaniye Ticaret Odası tarafından Bal-Körfez adı ile zeytinyağı tescilli için başvurulmuş, söz konusu başvuru 3 Ağustos 2002 tarih 24835 sayılı Resmi Gazetede ilan edilmiştir. Yayınlanan ilanı takiben tescile itiraz edilmiş ve yapılan itirazın değerlendirilmesinin ardından Bal-Körfez zeytinyağı tescilli reddedilmiştir. Ret kararı 9 Eylül 2003 tarih 25224 sayılı Resmi Gazetede ilan edilmiştir.

Zeytinyağı tescilli için Ayvalık, Edremit ve Burhaniye Ticaret Odaları ortak çalışma yapmışlardır. Ayvalık Ticaret Odası "Ayvalık Zeytinyağı"nın tescilli için başvuruda bulunmuş ve başvurusu 19 Mart 2005 tarih 25760 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır. Ancak bu başvuruya yasal itiraz süresi içerisinde Tarış tarafından itiraz edilmiştir. Yapılan itirazın değerlendirilmesini takiben "Ayvalık Zeytinyağı" coğrafi işaret başvurusu bir takım değişikliklerle 10 Haziran 2006 tarihli Resmi Gazete'de tekrar ilan edilmiştir.

Tarış, zeytinyağı için yapmış olduğu coğrafi işaret başvurusunda Ege bölgesindeki zeytinyağı alanlarını iki kısma ayırmış, "Edremit Körfez Bölgesi Zeytinyağları" ve "Güney Ege Zeytinyağları" olmak üzere iki ayrı coğrafi işaret başvurusunda bulunmuştur. "Güney Ege Zeytinyağları" tescil edilmiş, Edremit Körfez Bölgesi Zeytinyağları ise Resmi Gazetede ilana çıkmış, ancak henüz tescil işlemi tamamlanmamıştır. Tarış aynı zamanda tescilli ürünlerin ayırt edilmesini kolaylaştırmak bakımından her iki ürünü için de birer logo hazırlatmıştır. Söz konusu logolar aşağıdaki şekilde olup, tescil ilanı ile birlikte Resmi Gazetede de yayınlanmıştır.



Güney Ege Zeytinyağları



Edremit Körfez Bölgesi Zeytinyağları

## SONUÇ

Dünyanın pek çok gelişmiş ülkesine bakıldığında tarım sektöründe başta kooperatifler olmak üzere üretici örgütlerinin üretimden pazarlamaya kadar önemli işlevler üstlendiği görülmektedir. Kooperatifler ilgilendikleri ürünlerin piyasasında meydana gelen her türlü değişikliği izlemek durumundadır. Son yıllarda yöresel ürünlerin pazarlanmasında meydana gelen değişimlere yöresel ürünlerin daha yüksek fiyatla satılabilme olasılığı pek çok yöresel ürünün üreticisini ürünlerini tüketiciyi yanıltan ve ürünün mevcut ününe gölge düşüren taklit ürünlerden korumaya yöneltmiştir. İncelenen zeytin sektöründe İspanya ve İtalya gibi sektörün önde gelen iki ülkesini bünyesinde bulunduran AB yöresel ürünler ve coğrafi işaretler bakımından epeyce yol kat etmiştir. AB ülkeleri tüketicilerin ilgisini paraya çevirmek konusunda coğrafi işaretleri başarıyla kullanmaktadır. AB zeytin

sektöründe, yöresel sofralık zeytin çeşitleri için alınmış 16 adet, yöresel zeytinyağı çeşitleri için ise alınmış 85 adet coğrafi işaret belgesi vardır. Sofralık zeytin sektöründe alınan tüm coğrafi işaretler başta kooperatifler olmak üzere üretici örgütlerine aittir. Zeytinyağı sektöründe ise coğrafi işaretlerin %74'ü başta üretici birlikleri olmak üzere yine üretici örgütlerine aittir. AB, 20 Mart 2006 tarih 510/2006 sayılı Tarım ve Gıda Ürünlerinde Menşe Adı ve Mahreç İşaretlerinin Korunmasına ilişkin Konsey Kararında üçüncü ülkelerdeki üretici grupları, kişiler veya ulusal otoritelere de coğrafi işaret için başvurma hakkı tanımıştır (Anonim 2006).

Ülkemize bakıldığında sadece zeytin sektöründe değil tarım ve gıda ürünleri için alınan tüm coğrafi işaretlerde Ticaret Odalarının ve belediyelerin üstünlüğü görülmektedir. AB'de yöresel ürünler pazarında faaliyet gösteren üretici örgütlerinin ürünlerine sahip çıkmaları, ürünlerine katma değer yaratmaları ve haksız rekabet ile mücadele etmeleri bakımından coğrafi işaretleri kullanmaları ve bunu yaparken de üretici örgütlerinin bir birleriyle rekabet etmek yerine işbirliği içerisinde davranmaları başarısı açısından önemli bir göstergedir. Ancak, esas olarak coğrafi işaret belgesinin sahipliğinin kimde olduğu çok önemli değildir. Burada önemli olan nokta tescilin doğru bir şekilde yapılmasıdır. Coğrafi işaretler kolektif bir tekel hakkı yaratmakta ve tescil hakkını elinde bulunduran kurum, kişi veya kuruluşlara bakılmaksızın yöresel ürünü üreten tüm üreticileri korumaktadır. Daha açık bir ifadeyle tescil belgesini elinde bulunduran kuruluş bir ticaret odası ya da belediye bile olsa, tescilden doğan ayrıcalıklardan yararlanma hakkı yöresel ürünü tescilde tanımlandığı ayrıcalıklı özellikleri ile üreten bütün üreticilere aittir. Bu nedenle tescil işlemi esnasında ürünün "ayrıt edici özellikleri"nin çok iyi tanımlanması en önemli husustur. Eğer yöresel ürünlerin benzer ürünlerden farkı spesifik bir şekilde belirtilememişse, coğrafi işaret tescil belgesi hangi kuruluşun elinde olursa olsun bu tescilden istenen faydanın elde edilmesi mümkün olmayacaktır. Tescili elinde bulunduran kuruluş/ lar yada kişi/ ler sadece ürünün yöresel ününün korunması konusunda bir sorumluluk üstlenmiş bulunmaktadır.

Ülkemiz zeytin sektöründe yapılan tesciller ve tescil başvuruları incelendiğinde<sup>1</sup> hiç birinin ürünün ayrıt edici özellikleri bakımından yeterli tanımlamaya sahip olmadıkları görülmektedir. Yeterli ve iyi tanımlanamamış bir tescilde yaşanacak en büyük sıkıntı benzer ürünlerle olan farkın belirgin olmamasından dolayı, aynı ad altında ancak farklı özellikte satılan bir diğer ürünün "farklı" olduğunu ispatlayamamak olacaktır. Ülkemizdeki tesciller ve tescil başvuruları ne yazık ki ürünlerinin benzerlerinden farkını açıklayamamaktadır. Bu konuda üreticilerin ve tüketicilerin yeterli bilgi düzeyinde bulunmamaları da bir diğer önemli sorudur. Bir tüketici coğrafi işaretin ne anlama geldiğini bilmediği takdirde ürünün tescilli olması ya da üzerinde logosunun bulunması önemli bir husus olmayacak ve tüketici için satın alma davranışında bir farklılık yaratmayacaktır.

Türkiye'deki coğrafi işaretler konusunda önemli bir diğer nokta da tescile sahip olan kurumla denetlemeyi yapacak kurumun aynı olmasıdır.

1 İlgilenenler için Çizelge 5'de tescil ilanlarının çıktığı Resmi Gazetelerin tarih ve sayıları verilmiştir. <http://rega.basbakanlik.gov.tr> Internet adresinden "arşiv" ve "ilanlar" bölümlerine ilgili tarih ve sayı yazılarak ilanların içeriği incelenebilir.

AB, bu konuya bir ayırım getirmiş ve denetlemede üçüncü tarafların rol almasını öngörmüştür. Denetleme mekanizması devlete ait kurumlar olabileceği gibi, özel denetleme kuruluşları da olabilmektedir.

Ülke genelinde Türk Patent Enstitüsü ve konu ile ilgili kuruluşların coğrafi işaretler hakkında tüketicileri ve aynı zamanda üreticileri bilinçlendirici ve tanıtıcı çalışmalar yürütmesi gerekmektedir. Ayrıca ülkemizde de tescilli ürünlerin diğer ürünlerden ayrılmasını kolaylaştıracak bir ortak bir logo uygulamasına geçilmesinde fayda vardır.

Tescil kendinden beklenen faydaları sağlamadığı sürece bir anlam taşımamaktadır. AB zeytin sektöründeki pek çok coğrafi işaret hem kuruluşların karlılığını artırıcı hem de yöresel ürünleri koruyucu bir şekilde işlevsel hale getirilmiştir. Daha da önemlisi bu faydalardan pek çok üretici örgütü ortaklaşa yararlanmaktadır.

Ülkemizde coğrafi işaretler ve tescilden yararlanma, tescilin getirdiği haklar vb. konular yeterince iyi bilinirse konu ile ilgili olarak kurumlar arasında yaşanan tartışmalar sona erecektir. Ülkemizde bir an önce gerekli tanıtım ve eğitim çalışmaları başlatılmalı, konu ile ilgili taraflar yeterince aydınlatılmalı ve üretici örgütleri coğrafi işaretler konusunda ticaret odaları ya da belediyelerden daha duyarlı davranmalıdır. Yöresel ürünler ülkemizin bir zenginliğidir ve doğru bir şekilde korunması gerekir.

#### KAYNAKLAR

- Anonim 2003. EU Commission, DG Trade 2003, Brussels.
- Anonim 2003a. Official web site of the European Commission, Agriculture, Quality Policy, <http://www.europa.eu.int>
- Anonim 2004. Why do Geographical Indications Matter to Us? EU Background Note, February 2004, Brussels.
- Anonim 2005. Official web site of the European Commission, Agriculture, Quality Policy, <http://www.europa.eu.int>
- Anonim 2006. Council Regulation EC No:510/2006, 20 March 2006.
- Anonim 2006a. Zeytinyağı ve Sofralık Zeytin Sektör Raporu, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Tarımsal Üretimi Geliştirme Genel Müdürlüğü, Yayınlanmamış Rapor, Ankara.
- Barjolle, D., ve ark., 2000. PDO and PGI Products: Market, Supply Chains and Institutions, FAIR 1-CT95-0306, Final Project Report, June 2000, European Commission.
- Duman S. 2004. Coğrafi İşaretler: Tarım ve Gıda Sektöründe Kullanımı, Türkiye VI: Tarım Ekonomisi Kongresi, 16-18 Eylül, Tokat.
- FAO 2006. Agricultural Statistics, FAOSTAT, <http://www.fao.org>
- IOOC 2006. World Olive and Oliveoil Statistics, <http://www.internationaloliveoil.org>
- Ittersum, V.K., 2002. The Role of Region of Origin in Consumer Decision-Making and Choice, Mansholt Graduate School, Mansholt Studies: 23, Wageningen, ISBN 90-6754-670-4, 102 p., The Netherlands.
- Loureiro, M.L., and McCluskey, J.J., 2000. Assessing Consumer Response to Protected Geographical Identification Labelling, Agribusiness An International Journal, Vol: 16, Nr. 3, Summer 2000, Willey Publishers, pp. 309-320, USA.
- Resmi Gazete, 3 Ağustos 2002 tarih, 24835 sayılı
- Resmi Gazete, 23 Eylül 2003 tarih, 25283 sayılı
- Resmi Gazete, 29 Temmuz 2004 tarih, 25537 sayılı
- Resmi Gazete, 9 Eylül 2004 tarih, 25568 sayılı
- Resmi Gazete, 19 Mart 2005 tarih, 25760 sayılı
- Resmi Gazete, 10 Haziran 2006 tarih, 26194 sayılı
- TPE, 2003. Coğrafi İşaretler, Türk Patent Enstitüsü Yayınları, Bizin Büro Basımevi, Ankara.
- TPE, 2006. Türk Patent Enstitüsü Kayıtları, Ankara.
- Tregear, A., 2001. OLP Sector in United Kingdom, Development of Origin Labelled Products: Humanity, Innovation and Sustainability, University of Newcastle, UK.



## TARIŞ ÜZÜM, İNCİR, ZEYTİN VE ZEYTİNYAĞI BİRLİĞİ ORTAKLARI ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Necdet Bilgin\* Halis Başel\*\*

**Özet:** Bu çalışmada, TARIŞ Üzüm, İncir, Zeytin ve Zeytinyağı Birlik ortakların özellikleri incelenmiştir. Ortaklar küçük işletmeler şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Kooperatif ortaklarının orta ve yaşlı gruba girdikleri görülmüştür. Ortakların eğitim durumları genel olarak ilkökul seviyesindedir. Ortak-kooperatif ilişkilerine bakıldığında, ortakların birlerin ürünlerini pazarlamada önemli rol oynadıklarının farkındadır. Fakat ortakların birliklerden beklentilerinin daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Bu beklenti İncir ve Üzüm Birliği ortaklarında daha yüksektir. Ortakların kooperatif genel kurullarına katılmayı ve kooperatiflerin kendilerine bilanço vermelerini önemli bulmaktadır. Ortaklar kooperatiflerin beklentilerini tam karşılamadığı yönünde eğilimleri olmalarına rağmen, piyasada önemli bir denge sağladıklarını görmektedir. Bu nedenle her üç birliğin ortakların ürünlerini pazarlamada önemli görevler üstlendiği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** TARIŞ Üzüm Birlik, İncir Birlik, Zeytin ve Zeytinyağı Birlik, Kooperatif-Ortak İlişkileri, Tarımsal Kooperatifler

### A Study On The Producing Shareholder Of Tariş Grape, Fig, Olive And Olive Oil Union

**Abstract:** In this study, characteristics of TARIŞ Grape, Olive, and Olive Oil Union partners have been studied. Partners maintain their activities as small enterprises. It is seen that partners in the cooperative are middle aged and old aged. Partners are in general educated to primary school level. When looking at partner-cooperative relations partners are aware that they play a significant role in marketing union's products. However it is understood that partners have higher expectations from Unions. Grape and fig Union partners have even higher expectations. Partners find it important to attend general assemblies and to receive a balance sheet. Even though partners tend to feel that cooperatives do not meet their expectations, they see that cooperatives achieve a significant balance in the market. For this reason it can be argued that each plays a significant role in marketing partner's products.

**Key Words:** TARIŞ Grape Union, Fig Union, Olive and Olive Oil Union, Cooperative-Partner Relations, Agricultural Cooperatives

\* Dr. Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

\*\* Dr. Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü.

## GİRİŞ

Bu çalışmada TARİŞ Üzüm, İncir, Zeytin ve Zeytinyağı ortaklarına yönelik olarak değerlendirilmeler yapılmıştır. Kooperatif ortakları, Türkiye tarımında faaliyette bulunan birer tarımsal işletme olduklarından, bu ortakların arazi büyüklüğü, eğitim, yaş gibi özellikleri yanında kooperatif-ortak ilişkilerini irdeleyerek, tarım kesimine yönelik öngörülerde bulunmanın faydası olacaktır. Ortakların kooperatiflerine yönelik beklenti ve şu ana kadar elde ettikleri bir takım kazanımların belirlenmesi açısından ortak profiline çıkarılması önemlidir. Türkiye’de tarım kesiminin örgütlüğü açısından kooperatifler önemli bir rol oynamaktadır. Ancak kooperatifler sayısal olarak çok olmasına rağmen, üreticilerinin ürünlerini pazarlamada ve tüketiciye ulaşımda istenen seviyede etkin değildir. Nitekim bunun yansımaları Türkiye’de üreticiler, ürünlerini pazarlama sonucunda elde ettikleri kazançların maliyetleri dahi karşılamadığı yönde birçok şikâyetleri kendileri ile olan görüşmelerde, yine yeterli seviyede olmasa da basın yayın organlarında yer alması ya da Türkiye’nin dış ülkelerden ithal ettiği tarım ürünlerinin miktarına bakıldığında anlaşılmaktadır. Türkiye gerek iklim şartları, gerekse toprak yapısı ve büyüklüğü açısından birçok ürünü yetiştirmektedir. Ancak sorun ürünlerin üretiminden çok pazarlamasında kaynaklanmaktadır. Türkiye üreticileri, ürünlerini üretmekte fakat ürünlerini nihai tüketiciye ulaştırma ve katma değerli ürünler şeklinde piyasaya arz etmede istenen seviyede başarı sağlayamamaktadır. Bunun sonucu olarak üreticinin kazancı azalmakta, tüketici ise aldığı ürünlere daha fazla para ödemektedir. Ayrıca günümüzde tüketici açısından da ucuz ve güvenilir gıda temin etme ön plana çıkmıştır. Üreticinin kazançlarını artırma, tüketiciye daha ucuz ve güvenli gıda temin etmesi kendilerinin örgütlü bir yapıya ulaşmaları ile mümkündür. Bu örgütlülük çeşitli şekillerde olabileceği gibi kooperatifler şeklinde de olabilir. Kooperatifler etkin olarak faaliyette bulunması, üreticilerin ürün pazarlamadaki konumlarını güçlendirecektir. Kooperatiflerin daha etkin olması günümüz rekabet koşullarına ayak uydurarak daha profesyonel olarak çalışmasıyla mümkündür.

Türkiye’deki tarımsal kooperatifler, Dünyada ve Türkiye’deki işletmelerin neler yaptığını, dünyadaki kooperatiflerin rekabet karşısında ne gibi yöntemler geliştirdiğini takip ederek, bu yöntemleri kendi bünyelerinde uygulayabilir. Kooperatifler, örgüt geliştirme, stratejik yönetim, hızla karar alma, toplam kalite yönetimi gibi günümüz örgütsel argümanları bünyelerine adapte ederek, rekabette avantaj sağlamanın yollarını aramalıdır. Kooperatiflerin serbest rekabet karşısında bir profesyonel işletme gibi hareket ederek ürünleri işleme, paketlenme, pazarlama gibi faaliyetlerde bulunması ve başarılı olması ortaklarına daha çok kazanç sağlaması yanında, tüketicinin de ucuz, kaliteli ve güvenilir ürünleri elde etmesini sağlayacaktır. Kooperatiflerin modern işletmecilik yöntemlerini benimsemeleri ve pazarlama konusundaki başarıları, ortakların kooperatiflerine olan bağlılık ve ortakların performanslarına olumlu yönde etki edecektir.

## TEORİK ÇERÇEVE

Kooperatif ortaklarının, kooperatife ortak olma süresi artıkça,

ortağın kooperatiften tatmin olduğu söylenebilir. Kooperatifin faaliyetleri ortağı olumlu yönde etkilediği için kooperatifte kalma süresini artırıyor denebilir. Ancak kooperatif ortaklarının gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalıyorsa, ortağın kooperatifte kalma süresi uzadıkça kooperatife yönelik beklentileri de olumsuz olabilir. Genel itibarıyla ortaklık süresi uzadıkça kooperatif ortağın performansı da olumlu yönde etkilediği düşünülebilir(Sertçe, 2006).

Kooperatif ortaklarının yaş dağılımı genç, orta ve yaşlı oluşu kooperatifin faaliyetlerine katılım, yeniliklere açık oluşu, tecrübe gibi unsurları etkileyecektir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kırdan kente göç olgusu yaşandığından dolayı, tarım kesiminde çalışanların orta ve yaşlı nüfusun daha çok olması muhtemeldir. Göç neticesinde nüfusun verimli ve aktif tabakası kentlere göç ederken, yaşlı nüfus kırsal alanda kalmakta tarımsal işgücü yaşanmaktadır (Başel, 2003:73-74). Bu kooperatif ortaklarının yaş kompozisyonuna da yansımaktadır.

Günümüzde bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanma çok önemli olduğundan, eğitilmiş insan her kurum için gereklidir. Mevcut bilgiler hızla eskimekte ve pek çok yeni bilgi arasında doğru olanı bulma ve onu kullanma zorlaşmaktadır. Rekabet koşullarında doğru bilgiye ulaşma ve bunu kullanma örgütler ve kooperatifler içinde önemlidir(Özer vd., 2004:263). Bundan dolayı kooperatif ortaklarının eğitim seviyesinin yüksek olması, bilgiye ulaşabilme ve kullanma yeteneğinde olmaları, kooperatiflerine bir avantaj sağlayacaklardır. Günümüz teknolojik gelişmeleri takip eden, araştıran ve bunları uygulayan kooperatif ortakları, kaliteli ve güvenilir ürünler üreteceklerinden, kooperatiflerine de avantaj sağlayacaktır. Her zaman eğitim seviyesi yüksek kooperatif ortaklarının kooperatiflerine ve ülke tarımına katkıları olacaktır. Bu Türkiye açısından daha çok önem taşımaktadır.

Arazi büyüklüğü tarımsal üretim açısından önemlidir. Çünkü küçük ve parçalı arazi yapısı maliyetleri artırmakta, iş gücü verimliliğini düşürmektedir. Türkiye arazi yapısı miras yolu ile küçülmekte olduğu görülmektedir. Tarımsal işletme sayısı artmaktadır(Çakır, 2002: 20). Bu durum, tarım kesiminin rekabet etmesini zorlaştırmaktadır.

Kooperatif ortakları başka kooperatiflere de ortak oluyorsa, mevcut kooperatifin ortakların ihtiyaçlarına cevap veremediği söylenebilir. Ancak bir kooperatif ortakların bütün ihtiyaçlarına cevap verecek olursa bu faaliyet alanını genişletmesine neden olur. Özellikle büyük kooperatiflerde geniş bir faaliyet konusu belirleme günümüz rekabet koşulları altında zor olabilir. Kooperatifin bildiği bir alanda faaliyette bulunması rekabette kolaylık sağlayabilir. Ancak kooperatiflerin bütün ortakların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ya da daha dar bir alanda uzmanlık kazanma şeklinde faaliyette bulunma kararını kooperatif yönetimi ve ortakların günün koşullarına göre vermesi daha doğru olacaktır.

Kooperatif ortaklarının yakınlarının ve babalarının ortak olmaları, aile ve akrabaların aynı işi yaptıklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Yine ortakların daha önceki yıllarda kooperatiften ayrılıp-ayrılmama durumu, ortakların kooperatiften memnuniyetini göstermesi açısından önemlidir. Bir ortak kooperatiften ayrılıp, tekrar ortak oluyorsa

büyük ihtimalle kooperatifin çalışmalarından memnun olmadığı için ayrılma olasılığı yüksektir.

Ortakların sahip oldukları araziye hangi ürünü, hangi oranda eklediği, kooperatifin faaliyet konusu olan ürünü ne kadar ürettiği bilinmesi açısından önemlidir. Ortakların ürettikleri ürünlerin ne kadarını kooperatife ve ne kadarını tüccara verdiğinin bilinmesi kooperatif ortakların ürettikleri ürünleri nereye sattıkları konusunda bir fikir verecektir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerlerindeki verimlilikleri ve işyerlerinden ayrılma niyetlerini açıklaması nedeniyle önem kazanmış ve bu konu üzerinde çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda örgütsel bağlılık çalışanların örgütüne hissettiği duygusal bir bağ olarak tanımlanmış, çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettikleri önerilmiştir. Duygusal boyutu dışında çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırım sonucu gelişen bağlılık türü olan devam bağlılığı, çalışanların örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla örgütlerine bağlılık gösterdiği varsayılr. Üçüncü bir türü olan normatif bağlılık ise çalışanın örgütüne bağlılık göstermeyi bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda gelişmektedir(Wasti, 2000: 401). Kooperatiflerde de ortakların kooperatife bağlılık duyması kooperatifte ortak olarak devam etmesi açısından önemlidir. Bir kooperatif ortağı faaliyetlerine katıldığı, iş ilişkisini devam ettirdiği kooperatifin değerlerini ve amaçlarını benimsiyorsa, ortak kooperatifle amaçlarını bir görerek, kooperatifte kalma isteği duyuyorsa(Lasley and Baumel, 1996: 5), duygusal olarak bağlılık duyuyor demektir. Kooperatifle ortak bir iş ilişkisi içinde bulunduğu kooperatife ürünlerin pazarlaması, girdi temin etmesi, kooperatifin başarılı şekilde çalışması, faaliyetlerini sürdürmesi için bir takım emek ve çabalar içinde bulunmaktadır. Ortağın kooperatife harcadığı bu emek ve çabaların boşa gitmemesi için bir bağlılık hissedebilir. Yine bir ortak kooperatifin mantiki olarak bağlılık duyabilir. Kooperatifin var olması gerektiğini düşünerek, kendisi açısından böyle bir örgütün varlığının doğru olduğunu kabul ederek kooperatife bağlılık hissedebilir. Bu saydığımız nedenlerden dolayı kooperatiflerde ortak bağlılığı önemli olmakta ve sürdürülmesi gerekmektedir.

Pazarlamakanalları, bir ürünün pazarında yer alan üretici ve aracılarla beraber genel ekonomik yapı açısından da oldukça önemlidir. Tarım kesiminde faaliyet gösteren üreticiler genellikle pazarlama imkânları kısıtlı olan küçük işletmelerdir. Türkiye’de tarımsal ürünlerin pazarlama sistemi üründen ürüne farklılık göstermektedir. Kamu kuruluşları ve kooperatifler kimi ürünlerin pazarlama kanallarında yer alırken, sistem genellikle özel sektör ağırlıklı işlemektedir(Emeksiz vd., 2005:1). Tarımsal pazarlama kavramı tanımlanacak olunursa üreticinin hangi miktar ve kalitede ürün üreteceği ile başlayıp, ürünün pazara hazırlanması, standardizasyonu, depolama, nakliyat ve nihayetinde tüketiciye kadar süreçteki faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır(Emeksiz vd., 2005:2). Kooperatiflerde tarımsal pazarlamada yer aldıklarına göre, pazarlamadaki başarısı ortakların amaçlarına ulaşması açısından önemli bir etken olmaktadır.

Örgütlerde yöneticiler güvenin oluşumunda önemli bir etkiye sahip

olabilirler. Yönetimin adil muamelesi, çalışanların haklarına saygı ve saygınlık oluşturur bu da güvenin gelişimine katkıda bulunur. Ortaya çıkan bu güven örgütlerde ilişkilerin sürekliliğini sağlayan bir unsurdur(Demircan, 2003: 56). Kooperatiflerde de ortak ile yönetim arasında güvenin varlığı, ortak-yönetim ilişkilerinde süreklilik sağlayacaktır. Bu kooperatif açısından olumlu bir durumdur.

Örgütlerde bireyler ve gruplar arasındaki güvenin örgütün uzun vadeli kararlılığında ve üyelerinin başarısında oldukça önemli olduğu ortaya konmuştur(Demircan, 2003: 9). Aynı durum kooperatif ortakları açısından da geçerlidir. Bir kooperatifte ortaklar arasında güven varsa, gerek kooperatifin ve gerekse ortakların başarısı açısından önemli olacaktır. Kooperatif ortakları, birbirlerine yüksek düzeyde güveniyorsa, bu kooperatiflerin desteklenmesi açısından bir nevi inanç olmaktadır. Kooperatifin bir konuda daha iyi ve kaliteli özelliklere sahip olması, ortakların kooperatifi desteklemeleri konusundaki inançlarını artırır(Fulton, 1999: 422).

Bir kooperatif kurmanın temel amacı, yarar elde etme fırsatının maksimize edilmesi, ikincil amacı ise ortaklarının ve beraber iş yaptığı tarafların risklerini minimum seviyeye indirmektir(Morrow vd., 1999: 1). Bir çok kooperatif, ortaklarını tatmin etmek ve onları kooperatifte tutmak amacıyla çalışır(Hansen vd., 2003:42). Kooperatif ortakların kârını artırıyor, beklentilerini karşılıyor, hizmetlerini geliştiriyor ve ortak kooperatifte kalmak istiyorsa, kooperatif ortağını tatmin ediyor denilebilir. Ortakların kooperatiften memnun ve tatmin olması, ortakların amacını kooperatifin gerçekleştirdiği sonucunu gösterir. Bu da ortakların kooperatifte kalmasını sağlayacaktır.

Teorik olarak açıklanmaya çalışılan bu kavramlar çerçevesinde Üzüm, İncir, Zeytin ve Zeytinyağı Birliklerinin ortaklarına uygulanan anket sonuçları değerlendirilmiştir. Üzüm Birliği 14 birim kooperatifi 19.000'i geçen ortağı ile Ege Bölgesi'nde faaliyetine devam etmektedir(TARİŞ, 2006). Birlik, 2003 yılında 215.000 ton Türkiye'deki çekirdeksiz kuru üzüm üretiminin 39.651 tonunu satın almıştır. Türkiye üretimi içinde satın aldığı üzüm miktarındaki payı %18,4'dür(Sanayi ve Ticaret Bak. 2004). TARİŞ Üzüm Birliği İstanbul Sanayi Odası'nın yapmış olduğu Türkiye'de ikinci 500 büyük firma sıralamasında 2003 yılı itibariyle 134. sırada olup, toplam satışları 39.694.697 YTL'dir(İSO, 2005). İncir Birliği ise bünyesinde 15 birim kooperatifi ve 7.000'e yakın ortağı ile faaliyetine devam etmektedir(TARİŞ, 2006). İncir Birliği 2003 yılında satın aldığı 6164 ton kuru incir ile Türkiye üretiminin 11,3'ünü satın almıştır. Türkiye üretimi ise 54.571 tondur (Sanayi ve Ticaret Bak. 2004). TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliği 33 birim kooperatif, 27.000 ortağı ile çalışmalarını sürdürmektedir(TARİŞZEYTİN, 2006). Birlik, 2005 yılında Pamuk, Üzüm ve İncir Birliklerinde olduğu TARİŞ'ten ayrılarak, bağımsız olarak faaliyetlerine devam etmektedir. Birlik, 2003 yılında 13.031 ton ürün satın alarak, Türkiye üretiminin %16,3'ünü satın almıştır. Türkiye üretimi 2003 yılında 80.000 tondur(Sanayi ve Ticaret Bak. 2004). Zeytin ve Zeytinyağı Birliği 2003 yılında Türkiye ilk 500 büyük firma sıralamasında 253. sırada olup, toplam satışları, 101.527.947 YTL'dir(İSO, 2005).

TARİŞ Üzüm, İncir, Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarına uygulanan anket 19-8- 2003 tarihinde başlanılmış ve 17-12-2003 tarihinde bitirilmiştir.

Ankete belli aralıklarla dört kez çıkmıştır. Anket 26 günde tamamlanmıştır. Toplam 582 Tarış ortağı ile görüşülmüş olup anketlerin tamamına toplam 499 kişi katılmıştır. Ankete katılmayan ortak sayısı ise 83'dür. Ankete gidilen şehir ve ilçeler şunlardır; Dikili, Bergama, Kınık, Zeytindağı, Ayvalık, Edremit, Altınova, Burhaniye, Gömeç, Havran, Göçbeyli, Sarayköy, Buldan, Alaşehir, Sarıgöl, Yeşilyurt, Kavaklıdere, Nazilli, Kuyucak, Pamukören, Ortaklar, Germencik, Sultanhisar, Köşk, Aydın, İncirliova, Çine, Koçarlı, Söke, Selçuk, Turgutlu, Ahmetli, Salihli, Saruhanlı, Tire, Manisa, Ödemiş Bayındır, Denizli ve Akköy'dür. Anket soruları Hansen ve arkadaşlarının hazırladığı "The Impact of Trust on Cooperative Membership Retention, Performance and Satisfaction an Exploratory Study" (Hansen ve diğ: 2002) isimli çalışmadan alınmıştır.

### TARIŞ ÜZÜM BİRLİĞİ ORTAKLARININ ÖZELLİKLERİNE YÖNELİK DEĞERLENDİRME

Üzüm Birliği ortaklarının TARIŞ Üzüm Birliği'ne ne kadar süreyle ortak oldukları Tablo 1'de verilmiştir. 15 yıl ve daha fazla süre Üzüm Birliğine ortak olanlarının oranı %44,4'dür. Ortakların kooperatifleriyle uzun süre çalıştıkları görülmektedir.

TARIŞ Üzüm Birliği ortaklarının yaş durumu Tablo 2'de verilmiştir. Üzüm Birliği ortaklarının 45 yaş ve üstü yaş gurubuna girenlerin %62,7'dir. Üzüm Birliği ortaklarının orta ve yaşlı grubundan oluştuğu söylenebilir. Bunda köyden şehre göçün etkisi, babalarının kooperatife ortak olmalarının gençlerin kooperatife ortak olmalarını azaltıcı yönde etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 1. Ü. Birliği ortaklarının birliğe ortak olma süreleri

Kaç yıldır ortak olduğu	Sıklık	Yüzde
0-5 yıl arası	12	8,5
6-10 yıl arası	41	28,9
11-15 yıl arası	26	18,3
16-20 yıl arası	22	15,5
20 yıldan fazla	41	28,9
Toplam	142	100,0

Tablo 2. Ü. Birliği ortaklarının yaş dağılımı

Yaş grubu	Sıklık	Yüzde
18-24	1	0,7
25-34	14	9,9
35-44	38	26,8
45-54	42	29,6
55-	47	33,1
Toplam	142	100,0

Tablo 3'de Üzüm Birliği ortaklarının eğitim durumları verilmiştir. Okur-yazar olmayan, okur-yazar ve ilkököl mezunu olan ortakların oranı %75,3 olup, yüksek bir orandır. Üniversite eğitimi alanların oranı %3,5 olup, Türkiye ortalamasına göre düşüktür. Türkiye'de üniversite öğretimi alanların, genel nüfusa göre oranı 2000 yılı Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre %7,2'dir (TÜİK, 2006).

Tablo 4'de Üzüm Birliği ortaklarının sahip oldukları arazi miktarlarının dağılımı verilmiştir. Türkiye ortalama arazi büyüklüğüne göre Üzüm Birliği ortaklarının arazileri küçüktür. Çünkü Türkiye genelinde 50 dönümden küçük arazi sahiplerinin oranları %64,81 (D.İ.E. 2001) iken, Üzüm

Birliği'nde bu oran %74'e tekabül etmektedir. AB ülkelerindeki üreticilerin sahip oldukları arazi büyüklüğüne göre, Üzüm Birliği ortaklarının arazi büyüklüğü oldukça küçüktür. Avrupa Birliği'nde ise ortalama arazi büyüklüğü 174 dönümdür (Bayraç ve Yenilmez, 2005: 3).

Tablo 3. Ü. Birliği ortaklarının eğitim seviyeleri

	Sıklık	Yüzde
Okur-yazar değil	3	2,1
Okur- yazar	7	4,9
İlkokul	97	68,3
Ortaokul	24	16,9
Lise	6	4,2
Üniversite	5	3,5
Toplam	142	100,0

Tablo 4. Ü. Birliği ortaklarının arazi büyüklüğü

	Sıklık	Yüzde
25 Dönümden Az	65	45,8
26-50 Dönüm Arası	40	28,2
51-75 Dönüm Arası	21	14,8
76-100 Dönüm Arası	6	4,2
100 Dönümden Fazla	10	7,2
Toplam	142	100,0

Tablo 5'de Üzüm Birliği ortaklarının başka kooperatiflere ortak olma durumları verilmiştir. Üzüm Birliği ortaklarının %34,5'i başka bir kooperatife ortaktır. Bu oran Tarım Kredi Kooperatifleri ortaklarında başka bir kooperatife ortak olanların oranı % 53,8'dir (Tanrıvermiş ve Demir, 2005: 168). Üzüm Birliği ortakları Tarım Kredi Kooperatifleri(TKK) ortaklarına göre daha az oranda başka kooperatiflere ortak olmuşlardır. Bunda Üzüm Birliği'nin çok amaçlı kooperatif gibi çalışması (Mülâyım, 1992: 168) nedeniyle, ortakların ihtiyaçlarını karşılamak için başka kooperatiflere ortak olma ihtiyacı kalmadığından kaynaklanabilir.

Tablo 6'da Üzüm Birliği ortaklarından yakınlarının TARİŞ'e ortak olanların durumu gösterilmiştir. Üzüm Birliği ortaklarının %83,7'sinin yakınları TARİŞ'e ortaktır.

Tablo 5. Ü. Birliği ortaklarının başka kooperatiflere ortak olma

	Sıklık	Yüzde
Bir kooperatife ortak olanlar	49	34,5
Bir kooperatife ortak olmayanlar	93	65,5
Toplam	142	100,0

Tablo 6. Ü. Birliği ortaklarının yakınlarının TARİŞ'e ortak olma durumları

	Sıklık	Yüzde
Ortak olanlar	118	83,7
Ortak olmayanlar	23	16,3
Belirtmeyen	1	0,7

Tablo 7'de Üzüm Birliği ortaklarının daha önce kooperatiften ayrılıp - ayrılmamaları gösterilmiştir. Ortakların %12,7'si birlikten daha önce ayrılıp, tekrar ortak olmuştur. Tablo 8'de Üzüm Birliği ortaklarının babalarının TARİŞ'e ortak olma durumları verilmiştir. Ortakların babalarının %63,4'ü Üzüm Birliğe ortaktır. Babalarının ortak olması gençlerin kooperatife ortak olmasına ve kooperatif çalışmalarına katılmalarına engelleyici bir unsur olarak kabul edilebilir.

Tablo 7. Üzüm Birliği ortaklarının daha önce kooperatiften ayrılma durumları

	Sıklık	Yüzde
Daha önce ayrılanlar	18	12,7
Daha önce ayrılmayanlar	124	87,3
Toplam	142	100,0

Tablo 8. Üzüm Birliği ortaklarının babalarının TARİŞ'e ortak olma durumları

	Sıklık	Yüzde
Babası ortak olanlar	90	63,4
Babası ortak olmayanlar	51	35,9
Belirtmeyen	1	0,7

Üzüm Birliği ortaklarının sahip oldukları üzüm bağı arazi büyüklüğü Tablo 9'da gösterilmiştir. Üzüm Birliği ortaklarının sahip oldukları bağ miktarının %85,2'si 50 dönümün altındadır. 51 dönüm ve üzeri bağ sahibi olanların oranı ise %14,8 oranındadır.

Üzüm Birliği ortaklarının sahip oldukları bağ büyüklüğüne bakıldığında, genel olarak küçük işletme şeklinde faaliyette buldukları ifade edilebilir. Ortakların 25 dönüm ve altı bağ sahibi olanların oranı %54,9'dur. 2001 yılında yapılan bir araştırmada ortalama bağ büyüklüğü Buldan 16,4 ve Alaşehir için ise 21,4 dönüm bulunmuştur (Çoban ve diğ, 2001: 18). Buldan ve Alaşehir'deki genel olarak üzüm üreticilerin bağ büyüklüğü ile Üzüm Birliği ortaklarının bağ büyüklüğü birbirine yakın çıkmıştır. Aynı araştırmada Buldan'daki üzüm üreticilerinin %25,0'ının, Alaşehir'deki üzüm üreticilerinin ise % 23,1'in TARİŞ'e ortak oldukları bulunmuştur (Çoban ve diğ, 2001: 23).

Tablo 10'da Üzüm Birliği ortakların ürettikleri ürünlerinin miktar olarak dağılımı verilmiştir. Üzüm Birliği ortakları içinde 10 ton ve daha az üretim yapanların oranı %52,8'dir.

Tablo 9. Ü. Birliği ortaklarının sahip oldukları bağ büyüklüğü

	Sıklık	Yüzde
0-25 dönüm arası	78	54,9
26-50 dönüm arası	43	30,3
51-75 dönüm arası	15	10,6
76-100 dönüm	3	2,1
100 dönümden fazla	3	2,1
Toplam	142	100,0

Tablo 10. Ü. Birliği ortaklarının ürettikleri ürün miktarı

	Sıklık	Yüzde
0-5 ton	27	19,0
6-10 ton	48	33,8
11-15 ton	21	14,8
16-20 ton	14	9,9
21 tondan fazla	32	22,5
Toplam	142	100,0

Tablo 11'de Üzüm Birliği ortaklarının, Birliğe verdikleri ürün miktarı gösterilmiştir. 10 ton ve altı ürün verenlerin oranı %91,32'dür. Ortakların genel olarak Üzüm Birliği'ne ürün verdikleri; sadece %2,8'i kooperatife ürün vermediği ve ürünlerini tüccara verdikleri söylenebilir.

Tablo 12'de Üzüm Birliği ortaklarının tüccara verdikleri ürün miktarı gösterilmiştir. Ortaklardan 10 ton ve daha az tüccara ürün verenlerin oranı %52,8'dir. Üzüm Birliği ortaklarından ürünlerini tüccara verme yönünde herhangi bir rakam vermeyenlerin oranı %18,3'dür. Bunlar genelde ürünlerini tüccara vermeyip, Üzüm Birliğine veren ortaklardır.

Tablo 11. Ü. Birliği ortaklarının birliğe verdikleri ürün miktarı

	Sıklık	Yüzde
0-5 ton arası	88	62,0
6-10 ton arası	38	26,8
11-15 ton arası	6	4,2
16-20 ton arası	1	0,7
20 tondan fazla	5	3,5
Belirtmeyen	4	2,8
Toplam	142	100,0

Tablo 12. Ü. Birliği ortaklarının tüccara verdikleri ürün miktarı

	Sıklık	Yüzde
0-5 ton arası	46	32,4
6-10 ton arası	29	20,4
11-15 ton arası	18	12,7
16-20 ton arası	8	5,6
20 tondan fazla	15	10,6
Belirtmeyen	26	18,3
Toplam	142	100,0

Tablo 13'de Üzüm Birliği ortaklarının Birliklerine bağlılıkları gösterilmiştir. Ortakların %78,2'si kooperatife bağlılık hissettiklerini belirtmişlerdir. Bağlılık hissetmeyenlerin oranı ise %19,1, kararsız olanların oranı ise %2,8'dir. Ortakların Üzüm Birliği'ne çoğunluk itibarıyla bağlılık hissettikleri söylenebilir. Ortaklar kooperatif ile kendi amaçlarını bir gördükleri ve



kooperatife bağlılık duydukları anlaşılmaktadır.

Tablo 14'de Üzüm Birliği pazarlama organizasyonu konusunda ortakların düşünceleri gösterilmiştir. Üzüm Birliği ortaklarının %62,0'ı kooperatiflerinin bölgelerinin iyi pazarlama organizasyonu olduğu fikrinde iken, %31,0'ı ise iyi pazarlama organizasyonu olmadığını düşünmektedir, %7,0 ise bu konuda kararsızdır.

Tablo 13. Ü. Birliğine gönülden bağlıyım

	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	12	8,5
Katılmıyorum	15	10,6
Kararsızım	4	2,8
Katılıyorum	62	43,7
Kesinlikle katılıyorum	49	34,5
Toplam	142	100,0

Tablo 14. Ü. Birliği bölgemizdeki en iyi pazarlama organizasyonudur.

	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	12	8,5
Katılmıyorum	32	22,5
Kararsızım	10	7,0
Katılıyorum	63	44,4
Kesinlikle katılıyorum	25	17,6
Toplam	142	100,0

Tablo 15'de ortakların Üzüm Birliği yöneticilerine olan güvenleri verilmiştir. Ortakların % 47,9'u yöneticilerine güven duyduklarını belirtirken, % 41,0 ise buna katılmadıklarını ve %12,0 ise kararsız olduklarını söylemişlerdir. Ortakların Birlik yöneticilerine duydukları güven oranının özellikle Birliğe olan bağlılık ve pazarlama konularına göre düşüktür. Ortakların birliğin kurumsal kimliğini kendileri ile daha çok özdeşleştirdikleri görülmektedir. Yöneticilere olan güven düşüklüğü, o yıllar içerisinde ürün pazarlama, girdi temininde yaşanan bir takım sıkıntılardan kaynaklanabilir.

Tablo 16'da Üzüm Birliği ortaklarının birbirlerine güvenleri verilmiştir. Diğer ortaklara güvenirim diyenlerin oranı %59,2'dir. Ortakların birbirlerine olan güvenlerinin yöneticilerine olan güvenlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Türkiye genelinde yapılan bir araştırmada ise "insanların çoğuna güvenilebilir" sorusuna verilen cevapta, insanları güvenilir bulanların oranı %5'dir. Güvenmeyenlerin oranı ise %95'dir. İnsanların birbirine güvenleri konusunda ülkeler arası yapılan sıralamada Türkiye bu %5 diğer insanlara güvenirim diyenlerin oranı ile 47 ülke arasında 45. sıradadır (Erdoğan, 2005: 11). Bu değerlendirmeye bakılırsa, ortakların Türkiye geneline göre birbirlerine olan güvenlerin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 15. Ü. Birliği yönetimine büyük güvenim var.

	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	17	12,5
Katılmıyorum	40	28,5
Kararsızım	17	12,0
Katılıyorum	46	32,4
Kesinlikle katılıyorum	22	15,5
Toplam	142	100,0

Tablo 16. Ü. Birliği ortaklarına büyük güvenim var

	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	9	6,3
Katılmıyorum	22	15,5
Kararsızım	27	19,0
Katılıyorum	62	43,7
Kesinlikle katılıyorum	22	15,5
Toplam	142	100,0

Üzüm Birliği ortakların kooperatifleri tarafından kendilerine bilânço verilmesini önemli bulanların oranı Tablo 17'de verilmiştir. Bilânço verilmesini önemli ve çok önemli bulanların oranı %89,5'dir. Ortakların bilânço vermeyi önemli bulmaları kooperatiflerin faaliyetlerine ilgi göstermelerinin göstergesi olarak kabul edilebilir.

Tablo 18'de Üzüm Birliği ortaklarının genel kurullara katılmanın önem dereceleri verilmiştir. Ortakların %86,6'sı kooperatifin genel kurullarına

katılmaya önemli ya da çok önemli bulmaktadır.

Tablo 17. Ü. Birlik ortaklarına bilanço verilmesi

	Sıklık	Yüzde
Hic önemli değil	3	2,1
Önemli değil	2	1,4
Kararsızım	10	7,0
Önemli	63	44,4
Çok önemli	64	45,1
Toplam	142	100,0

Tablo 18. Ü. Birlik ortakların genel kurullara katılmaları

	Sıklık	Yüzde
Hic önemli değil	3	2,1
Önemli değil	5	3,5
Kararsızım	11	7,7
Önemli	66	46,1
Çok önemli	57	40,1
Toplam	142	100,0

Tablo 19'da Üzüm Birliği ortaklarının kooperatifin kârlarını ne kadar artırdığı sorusuna verdikleri cevaplar görülmektedir. Ortaklardan Üzüm Birliği'nin kârlarını az ve çok az artırdı diyenlerin oranı %64,0'dür.

Tablo 20'de Üzüm Birliği ortaklarının beklentilerini karşılama durumu gösterilmiştir. Ortaklardan beklentilerini az ya da çok az karşıladı diyenlerin oranı %50,0'dir. Ortaklar gerek kâr artışı, gerekse beklentilerini karşılama Üzüm Birliğini yeterli bulmadıkları söylenebilir.

Tablo 19. Üzüm Birliğine ortaklığım kârımı artırdı.

	Sıklık	Yüzde
Çok az	59	41,5
Az	32	22,5
Orta	41	28,9
Fazla	5	3,5
Çok fazla	5	3,5
Toplam	142	100,0

Tablo 20. Üzüm Birliği beklentilerimi tamamıyla karşıladı

	Sıklık	Yüzde
Çok az	47	33,1
Az	24	16,9
Orta	48	33,8
Fazla	17	12,0
Çok fazla	6	4,2
Toplam	142	100,0

Tablo 21'de ortakların farklı alternatifleri olması durumunda Üzüm Birlik'te kalma durumları gösterilmiştir. Ortaklar farklı alternatiflerim olsa bile, kooperatifte fazla ve çok fazla kalırım diyenlerin oranı %66,9'dur.

Tablo 22'de ortakların Üzüm Birliği'nin hizmetlerindeki gelişmeler hakkındaki düşüncelerini göstermektedir. Ortakların %32,4'ü Üzüm Birliğin hizmetlerindeki gelişmeleri orta bulmaktadır.

Tablo 21. Farklı alternatifim olsa bile Üzüm Birlikte kalırım

	Sıklık	Yüzde
Çok az	28	19,7
Az	6	4,2
Orta	13	9,2
Fazla	40	28,2
Çok fazla	55	38,7
Toplam	142	100,0

Tablo 22. Üzüm Birliği'nin hizmetlerinde devamlı bir gelişme vardır.

	Sıklık	Yüzde
Çok az	45	31,7
Az	20	14,1
Orta	46	32,4
Fazla	20	14,1
Çok fazla	11	7,7
Toplam	142	100,0

## TARİŞ İncir Birliği Ortaklarına Yönelik Değerlendirmeler

İncir Birliği'ne yönelik yapılan ankete 101 ortak katılmıştır. İncir Birliği ortaklarının ortak olma süreleri Tablo 23'de verilmiştir. Ortaklardan 15 yıldan fazla ortak olanların oranı %46,6'dır. Ortakların uzun süre İncir Birliği ile beraber çalıştıkları görülmektedir. İncir Birliği ortakların %16,8'inin ortaklık süresinin 5 yıldan az olduğu görülmektedir. Bu oran Üzüm Birliği'ne göre yüksektir.

Tablo 24'de ortakların yaş dağılımı görülmektedir. Kooperatif ortaklarından yaş 45'in üzerinde olanların oranı %60,3'dür. İncir Birliği

ortaklarının orta ve yaşlı gruba dahil olduğu söylenebilir. Üzüm Birliği ortaklarından orta ve yaşlı grubunda olanların, İncir Birliği'ne göre daha fazla olduğu görülmektedir. İncir Birliği ortaklarının genç nüfus oranı düşüktür. Üzüm Birliği ortaklarından genç olanların oranı, İncir Birliği ortaklarına göre daha yüksektir.

Tablo 23. İncir Bir. ortakların ortaklık süreleri

Kaç yıldır ortak olduğu	Sıklık	Yüzde
5 yıldan az ortaklığı olanlar	17	16,8
6-10 yıl arası ortaklığı olanlar	22	21,8
11-15 yıl arası ortak olanlar	15	14,9
16-20 yıl arası ortak olanlar	15	14,9
20 yıldan fazla ortak olanlar	32	31,7
Toplam	101	100,0

Tablo 24. İncir Bir. ortakların yaş dağılımı

Yaş grubu	Sıklık	Yüzde
18-24	1	1,0
25-34	4	4,0
35-44	25	24,8
45-54	59	58,7
55-	42	41,6
Toplam	101	100,0

İncir Birliği ortakların eğitim durumları Tablo 25'de verilmiştir. Ortakların içinde okur-yazar olmayan – olanlar ve ilkokul eğitim alanların oranı %86,1'dir. Ortaokul, lise ve Üniversite eğitimi alanların oranı ise %13,8'dir. İncir Birliği ortaklarının Üzüm Birliği ortaklarına göre eğitim seviyeleri düşüktür. Üniversite eğitimi alanların oranı Türkiye'de üniversite eğitimi alanlara göre düşüktür. Türkiye'de üniversite öğretimi alanların, genel nüfusa göre oranı 2000 yılı Türkiye İstatistik Kurumu verilerine göre %7,2 iken (TÜİK, 2006), İncir Birliği ortakları arasında %1'dir.

Tablo 25. İncir Birlik ortakların eğitim durumları

Eğitim durumu	Sıklık	Yüzde
Okur-yazar değil	1	1,0
Okur yazar	10	9,9
İlkokul	76	75,2
Ortaokul	7	6,9
Lise	6	5,9
Üniversite	1	1,0
Toplam	101	100,0

Tablo 26'da İncir Birliği ortaklarının arazi büyüklükleri verilmiştir. Ortaklar içinde 50 dönüm ve daha az araziye sahip olanların oranı %58,4'dür. Ortakların arazi büyüklüğü Üzüm Birliği ortaklarına (%74,0) ve Türkiye ortalama arazi büyüklüğüne göre büyük fakat Avrupa Birliği ülkeleri ortalama arazi büyüklüğüne göre küçüktür. Türkiye'de 2000 yılı tarım sayımına göre 50 dönüm ve daha az arazi büyüklüğüne sahip işletmelerin oranı %64,8 iken (D.İ.E. 2004), İncir Birliği ortaklarının sahip olduğu 50 dönüm ve daha az arazi büyüklüğüne sahip olanların oranı %58,4'dür. Avrupa Birliği ülkelerine ise ortalama arazi büyüklüğü 174 dönüm olup (Bayraç ve Yenilmez, 2005: 3).

Tablo 26. İncir Birliği ortakların arazi büyüklüğü

Arazi Büyüklüğü	Sıklık	Yüzde
25 Dönümden Az	28	27,7
26-50 Dönüm Arası	31	30,7
51-75 Dönüm Arası	20	19,8
76-100 Dönüm Arası	12	11,9
100 Dönümden Fazla	10	9,9
Toplam	101	100,0

Tablo 27'de başka bir kooperatife ortak olan İncir Birliği ortaklarının oranı gösterilmiştir. İncir Birliği ortaklarından başka kooperatifler de ortak olanların oranı %15,8'dir. Üzüm Birliği ortaklarında ise bu oran %34,5'dir. TKK ortakları üzerine yapılan bir araştırmada TKK ortaklarından başka

bir kooperatife ortak olanların oranı % 53,8'dir (Tanrıvermiş ve Demir, 2005: 168). Bu oranlara bakıldığında İncir Birliği ortaklarından başka bir kooperatife ortak olanların oranı düşük olduğu görülmektedir.

İncir Birliği ortaklarının yakınlarından TARİŞ'e ortak olanlar Tablo 28'de gösterilmiştir. Üzüm Birliği ortakları yakınlarına göre İncir Birliği ortakları yakınlarından TARİŞ'e ortak olanlarının oranı düşüktür.

Tablo 27. İncir Birliği ortaklarının başka kooperatiflerde ortaklığı

	Sıklık	Yüzde
Bir kooperatife ortak olanlar	16	15,8
Bir kooperatife ortak olmayanlar	85	84,2
Toplam	101	100,0

Tablo 28. İncir Birliği ortaklarının yakınlarının TARİŞ'e ortaklıkları

	Sıklık	Yüzde
Ortak olanlar	69	68,3
Ortak olmayanlar	32	31,7
Toplam	101	100,0

Tablo 29'da İncir Birliği ortaklarının babalarının TARİŞ'e ortak olma durumuyla ilgili soruya verdikleri cevaplar verilmiştir. Babaları TARİŞ'e ortak olan İncir Birliği ortaklarının oranı %70,3'tür. Üzüm Birliğinde bu oran %63,4 olup, İncir Birliğine göre düşüktür.

Tablo 30'da İncir Birliğinden daha önce ayrılan ortakların oranı verilmiştir ve bu oran %7,9'dur. Üzüm Birliğinde ise bu oran %12,7 olup, İncir Birliği'ne göre yüksektir.

Tablo 29. İncir Birliği ortaklarının babalarının TARİŞ'e ortak olmaları

	Sıklık	Yüzde
Ortak olanlar	71	70,3
Ortak olmayanlar	29	28,7
Belirtmeyen	1	1,0
Toplam	101	100,0

Tablo 30. İncir Birliği ortaklarının daha önce kooperatiften ayrılma durumları

	Sıklık	Yüzde
Kooperatiften ayrılanlar	8	7,9
Kooperatiften ayrılmayanlar	92	91,1
Belirtmeyen	1	1,0
Toplam	101	100,1

Tablo 31'de İncir Birliği ortaklarının sahip oldukları İncir ağacı dikili arazi oranları verilmiştir. Oranlara bakıldığında Birlik ortaklarının sahip oldukları İncir dikili alanların oldukça küçük olduğu görülmektedir. 50 dönüm ve daha az dikili incir alanına sahip ortakların oranı %87,2'dir. İncir Birliği ortakların sahip oldukları incir dikili alanların 50 dönüm ve daha az küçük araziye sahip ortakların oranı %87,2 iken, Üzüm Birliği ortaklarında bu oran %85,2'dir.

Tablo 32'de İncir Birliği ortakların ne kadar üretim yaptıkları gösterilmiştir. Ortakların %87,1'i 10 ton ve daha az, %60,4'ü 5 ton ya da daha az üretimde bulunmaktadır. Üzüm Birliği ortaklarında ise 10 ton ve daha az üretim yapanların oranı ise %42,8'dir. Bu oran İncir Birliği ortaklarına göre oldukça düşüktür.

Tablo 31. İ. Birliği ortaklarının incir ekili alanları

	Sıklık	Yüzde
0-25 dönüm	54	53,5
26-50 dönüm	34	33,7
51-75 dönüm	7	6,9
75-100 dönüm	4	4,0
100 dönümden fazla	2	2,0
Toplam	101	100,0

Tablo 32. İ. Birliği ortaklarının incir üretimleri

	Sıklık	Yüzde
0-5 ton arası	61	60,4
6-10 ton arası	27	26,7
11-15 ton arası	7	6,9
16-20 ton arası	2	2,0
20 tondan fazla	3	3,0
Belirtmeyen	1	1,0

Tablo 33'de ortakların İncir Birliğine sattıkları ürün miktarı verilmiştir. Ortakların İncir Birliğe verdikleri ürün miktarına bakılacak olunursa 10 tondan fazla ürün veren ortak bulunmamaktadır. Bu iki sebepten kaynaklanabilir. Birincisi incir ürünün özelliğinden kaynaklanır ki büyük miktarda üretim yapılamadığından dolayı çok fazla ürün ortaklarca birliğe satılamamaktadır. Diğer bir durum da İncir üretimi yapan işletmelerin küçüklüğünden dolayı fazla üretim yapılamamasından olabilir. Nitekim 100 dönümden fazla İncir dikili alana sahip ortakların oranı %2'dir. İncir üretimi genel olarak dağlık araziye zeytin ağaçlarıyla birlikte yapıldığından dolayı üretimin küçük ölçekte olmasında etkili olabilir. Belirtmeyenlerin oranının yüksekliği dikkat çekmektedir. Bu ortaklar birliğe ürün vermeyenlerdir.

Tablo 34'de İncir Birliği ortaklarının tüccara verdikleri ürün miktarı görülmektedir. Ortaklar birliğe verdikleri ürünün daha fazla ürün tüccara vermektedir. Bunda anketin yapıldığı yılda incir fiyatlarında yaşanan dengesizlikten dolayı birliğin aldığı ürün miktarının sınırlı olmasının etkisi olduğu söylenebilir. Tüccara hiç ürün vermeyen ortakların oranı ise %18,8'dir. Bu oran yüksek sayılabilir. İncir Birliği ortakların tüccara verdikleri ürün miktarı, Üzüm Birliği ortaklarına göre yüksek denebilir.

Tablo 33. İ. Birliği ortaklarının birliğe verdikleri ürün miktarı

	Sıklık	Yüzde
0-5 ton arası	77	76,2
6-10 ton arası	5	5,0
Belirtmeyen	19	18,2
Toplam	101	100,0
20 tondan fazla	1	1,0
Belirtmeyen	19	18,8
Toplam	101	100,0

Tablo 34. İ. Birliği ortaklarının tüccara verdikleri ürün miktarı

	Sıklık	Yüzde
0-5 ton arası	57	56,4
6-10 ton arası	14	13,9
11-15 ton arası	8	7,9
16-20 ton arası	2	2,0

Tablo 35'de İncir Birliği ortaklarının kooperatiflerine olan bağlılıkları verilmiştir. İncir Birliği ortaklarının büyük çoğunluğunun birliğe karşı bağlılık duydukları görülmektedir. Birlik ortaklarının %87,2'si kooperatiflerin gönülden bağlı olduklarını belirtmişlerdir. Üzüm Birliğinde bu oran %78,2'dir. İncir Birliği ortakları kooperatiflerine Üzüm Birliği ortaklarına göre daha fazla bağlılık duydukları söylenebilir.

Tablo 36'da İncir Birliği ortaklarının kooperatiflerini bölgenin en iyi pazarlama organizasyonu olması konusundaki soruya verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Ortakların %68,3'ü İncir Birliğini en iyi pazarlama organizasyonu olarak görmektedir. Üzüm Birliğinde bu oran %62,0'dır. İncir Birliği ortakları kooperatiflerini Üzüm Birliği ortaklarına göre pazarlamada daha başarılı bulmaktadır.

Tablo 35. İncir Birliğine gönülden bağlıyımcir ekili alanları

	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	3	3,0
Katılmıyorum	7	6,9
Kararsızım	3	3,0
Katılıyorum	45	44,6
Kesinlikle katılıyorum	43	42,6
Toplam	101	100,0

Tablo 36. İncir Birliği bölgemizdeki en iyi pazarlama organizasyonudur

	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	2	2,0
Katılmıyorum	11	10,9
Kararsızım	19	18,8
Katılıyorum	42	41,6
Kesinlikle katılıyorum	27	26,7
Toplam	101	100,0

Tablo 37'de İncir Birliği ortaklarının kooperatif yönetimine olan güvenle ilgili soruya verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Ortakların %53,4'ü kooperatif yönetimine güven duyduklarını belirtmişlerdir. Üzüm Birliği ortaklarının yönetime olan güvenleri %47,9 olup İncir Birliği ortaklarına göre düşüktür. Bir örgüte güven aynı zamanda yöneticiye güven arasında aynı yönde gelişen bir ilişki söz konusudur. Bir örgütte güven ilişkisini başlatan, yöneticinin davranışdır (Erdem, 2003: 168). Bu nedenle İncir Birliği ve birim kooperatif yöneticilerine güven, aynı zamanda kooperatife güven demek olacağından, kooperatif yöneticileri güven geliştirici çalışmalar yapmalarında fayda olacaktır.

Tablo 38'de İncir Birliği ortaklarının birbirlerine olan güvenleri verilmiştir. Ortakların %73,3'ü birbirlerine güvenebileceklerini belirtmişlerdir. Üzüm Birliği ortaklarında bu oran %59,2 olup, İncir Birliği ortaklarına göre düşüktür. İncir Birliği ortaklarının birbirlerine olan güvenleri kooperatif yöneticilerine olan güvenden daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 37. İncir Birliği yönetimine büyük güvenim var.

	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	7	6,9
Katılmıyorum	17	16,8
Kararsızım	23	22,8
Katılıyorum	36	35,6
Kesinlikle katılıyorum	18	17,8
Toplam	101	100,0

Tablo 38. İncir Birliği ortaklarına büyük güvenim var

	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	1	1,0
Katılmıyorum	4	4,0
Kararsızım	22	21,8
Katılıyorum	60	59,4
Kesinlikle katılıyorum	14	13,9
Toplam	101	100,0

İncir Birliğin ortaklarına bilanço vermesinin önemli olup-olmaması konusundaki görüşleri Tablo 39'da verilmiştir. Ortakların %89,1'i bilanço vermeyi önemli bulmaktadır. Bu oran Üzüm Birliği ortaklarında %86,1 olup, İncir Birliği ortaklarına göre düşüktür.

Tablo 40'da İncir Birliği ortaklarının genel kurullara katılmanın önemli bulup-bulmama ları konusunda görüşlerine yer verilmiştir. Ortakların %89,2'si genel kurula katılmayı önemli bulmaktadır. Bu oran Üzüm Birlik ortaklarında %86,1 olup, İncir Birliği ortaklarına göre düşüktür.

Tablo 39. İncir Birlik ortaklarına bilanço verilmesi

	Sıklık	Yüzde
Hic önemli değil	1	1,0
Önemli değil	4	4,0
Kararsızım	5	5,0
Önemli	51	50,5
Çok önemli	39	38,6
Belirtmeyen	1	1,0
Toplam	101	100,0

Tablo 40. İncir Birlik ortakların genel kurullara katılmaları

	Sıklık	Yüzde
Hic önemli değil	3	3,0
Önemli değil	2	2,0
Kararsızım	5	5,0
Önemli	55	54,5
Çok önemli	35	34,7
Belirtmeyen	1	1,0
Toplam	101	100,0

Tablo 41'de İncir Birliğinin, ortakların kârlarını ne kadar artırdığına yönelik oranlar görülmektedir. Ortaklar birliğin kârlarını az ve çok az artırdı diyenlerin oranı %54,5'dir. Üzüm Birliğinde bu oran %64,0 olup, İncir Birliği ortaklarına göre yüksektir.

Tablo 42'de ise İncir Birliğin ortakların "beklentilerimi tamamiyla karşıladı mı?" sorusuna verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Beklentilerimi tamamiyla karşıladı sorusuna az ve çok az diyenlerin oranı %47,5'dir. Üzüm Birliğinde bu oran %40,0 olup, İncir Birliği ortaklarına göre düşüktür.

Tablo 41. İncir Birlik kârımı artırdı

	Sıklık	Yüzde
Çok az	33	32,7
Az	22	21,8
Orta	22	21,8
Fazla	12	11,9
Çok fazla	12	11,9
Toplam	101	100,0

Tablo 42. İncir Birlik beklentilerimi karşıladı

	Sıklık	Yüzde
Çok az	30	29,7
Az	18	17,8
Orta	23	22,8
Fazla	17	16,8
Çok fazla	13	12,9
Toplam	101	100,0

Tablo 43'de İncir Birliği ortakları farklı alternatiflerim olsa bile TARİŞ İncir Birlikte kalırım sorusuna verdikleri cevapla gösterilmiştir. İncir Birliği ortaklarının farklı alternatiflerim olsa bile İncir Birlikte fazla ve çok fazla olarak kalmak isteyenlerin oranı %89,1'dir. Üzüm Birliği ortaklarında ise bu oran %66,9'dur. Bu oran İncir Birliği ortaklarına göre oldukça düşüktür. Üzüm Birliği ortaklarının birlikten ayrılma eğiliminin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 44'de ise İncir Birliğin hizmetlerine yönelik verdikleri cevaplar gösterilmiştir. Ortaklardan birliğin hizmetlerinde devamlı bir gelişmeyi çok az ve az bulanların oranı %44,6'dır. Üzüm Birliğinde bu oran %45,8 çıkmış olup, iki birlik arasında çok az fark vardır.

Tablo 43. Farklı alternatiflerim olsa bile İncir Birlikte kalırım

	Sıklık	Yüzde
Çok az	7	6,9
Az	-	-
Orta	4	4,0
Fazla	24	23,8
Çok fazla	66	65,3
Toplam	101	100,0

Tablo 44. İncir Birliği hizmetlerinde devamlı bir gelişme vardır.

	Sıklık	Yüzde
Çok az	20	19,8
Az	25	24,8
Orta	32	31,7
Fazla	17	16,8
Çok fazla	7	6,9
Toplam	101	100,0

### TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Ortaklarına Yönelik Değerlendirmeler

TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliğe ortaklarına yönelik anket 148 kişiye uygulanmıştır. Tablo 45'de ortakların Zeytin ve Zeytinyağı ortak oldukları süre verilmiştir. Ortaklardan 15 yıldan fazla ortak olanların oranı %44,6'dır. Ortakların birlikle uzun süre beraber çalıştıkları söylenebilir. Ortakların 15 yıldan fazla ortak olanların oranı İncir Birliğinde %46,6, Üzüm Birliğinde ise %44,4' dür. Üç birliktede 15 yıldan fazla ortak olanların oranı birbirine yakındır. Sadece İncir Birlikte bu oran çok az fazladır.

Tablo 46'da TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortakların yaş dağılımı görülmektedir. Ortakların diğer birliklerde olduğu gibi orta ve yaşlı guruba girdikleri söylenebilir. Ortaklardan 45 ve daha üstü yaş guruba girenlerin oranı %71,6'dır. En çok orta ve yaşlı ortağa sahip birlik Zeytin ve Zeytinyağı birliktedir. Sonra sırasıyla İncir Birlik (%70,3) ve Üzüm Birlik (62,7) gelmektedir.

Tablo 45. Zeytin ve Zeytinyağı Birlik ortakların birliğe ortaklık

Kaç yıldır ortak olduğu	Sıklık	Yüzde
5 yıldan az ortaklığı olanlar	24	16,2
6-10 yıl arası ortaklığı olanlar	35	23,6
11-15 yıl arası ortak olanlar	23	15,5
16-20 yıl arası ortak olanlar	23	15,5
20 yıldan fazla ortak olanlar	43	29,1
Toplam	148	100,0

Tablo 46. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının yaş dağılımı

Yaş grubu	Sıklık	Yüzde
18-24	3	2,0
25-34	11	7,4
35-44	28	18,9
45-54	37	25,0
55-	69	46,6
Toplam	148	100,0

Tablo 47'de Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının eğitim seviyeleri gösterilmiştir. Birlik ortakları içinde ilkökul eğitimi alanların oranının

yüksek olduğu görülmektedir. Üniversite eğitimi alma oranı Zeytin ve Zeytinyağı Birlikte en yüksek olup (%4,1), Üzüm Birliği ortaklarında %3,5, İncir Birliği ortaklarında %1'dir.

Tablo 48'de Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortakların sahip oldukları arazi miktarı görülmektedir. 50 dönüm ve daha küçük araziye sahip olan ortakların oranı %50,7'dir. Bu oran İncir Birliğinde %58,4 ve Üzüm Birliğinde ise %74,0'dır. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının sahip oldukları arazi büyüklüğü diğer iki birlik ortaklarına göre büyüktür.

Tablo 47. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının eğitim seviyeleri

	Sıklık	Yüzde
Okur-yazar	11	7,4
İlkokul	102	68,9
Ortaokul	22	14,9
Lise	7	4,7
Üniversite	6	4,1
Toplam	148	100,0

Tablo 48. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının arazi büyüklüğü

	Sıklık	Yüzde
25 Dönümden Az	30	20,3
26-50 Dönüm Arası	45	30,4
51-75 Dönüm Arası	25	16,9
76-100 Dönüm Arası	18	12,2
100 Dönümden Fazla	30	20,3
Toplam	148	100,0

Tablo 49'da Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının başka kooperatlara ortak olanlar verilmiştir. Ortakların %27,0'si başka bir kooperatife ortaktır. Bu oran Üzüm Birliği (%34,5) ve TKK (%53,8) ortakları oranına göre düşüktür. İncir Birliği ortaklarına (%15,8) göre yüksektir.

Tablo 50'de Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarından yakınları TARİŞ'e ortak olanlar gösterilmiştir. Ortaklardan %84,3'ünün yakınları TARİŞ'e ortaktır. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarından yakınları TARİŞ'e ortak olanların oranı Üzüm Birliği (%83,7) ve İncir Birliği ortaklarına (68,3) göre fazladır.

Tablo 49. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının başka kooperatlara ortaklığı

	Sıklık	Yüzde
Bir kooperatife ortak olanlar	40	27,0
Bir kooperatife ortak olmayanlar	108	73,0
Toplam	148	100,0

Tablo 50. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının yakınlarının TARİŞ'e ortaklıkları

	Sıklık	Yüzde
Ortak olanlar	125	84,3
Ortak olmayanlar	23	15,5
Toplam	148	100,0

Tablo 51'de Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının babalarının TARİŞ'e ortak olma durumları gösterilmiştir. Ortakların %60,1'inin babası TARİŞ'e ortaktır. Bu oran İncir Birliği (%70,3) ve Üzüm Birliği (63,4) ortaklarına göre düşüktür.

Tablo 52'de Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının daha önce kooperatiften ayrılma durumları gösterilmiştir. Ortakların % 6,8'i daha önce kooperatiften ayrılıp tekrara ortak olmuşlardır. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortakları, İncir (%7,8) ve Üzüm (12,7) Birliği ortaklarına göre daha az kooperatiften ayrılmışlardır.

Tablo 51. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının babalarının TARİŞ'e ortak olmaları durumları

	Sıklık	Yüzde
Ortak olanlar	89	60,1
Ortak olmayanlar	59	39,9
Toplam	148	100,0

Tablo 52. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının daha önce kooperatiften ayrılma durumları

	Sıklık	Yüzde
Kooperatiften ayrılanlar	10	6,8
Kooperatiften ayrılmayanlar	138	93,2
Toplam	148	100,0



Tablo 53'de Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının sahip oldukları zeytin dikili arazi alanlarının dağılımı verilmiştir. 50 dönüm ve daha küçük arazi sahibi olanların oranı %74,1'dir. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının sahip oldukları 50 dönüm ve daha küçük zeytin dikili arazisi olanların oranı %74,1 iken, bu oran İncir Birliği ortaklarının sahip oldukları incir dikili alanlarda %87,2, Üzüm Birliği ortaklarında ise sahip oldukları bağ %85,2'dir. Bu oranlara göre Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının diğer birlik ortaklarına göre zeytinliklerinin büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 54'de Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının yaptıkları üretim miktarı gösterilmiştir. 10 ton ve daha az üretim yapanların oranı %61,4'dür. Bu oran İncir Birliği ortaklarında %87,1iken, Üzüm Birliği ortaklarında %52,8'dir.

Tablo 53. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının zeytin dikili alanları

	Sıklık	Yüzde
0-25 dönüm	75	50,7
26-50 dönüm	35	23,4
51-75 dönüm	11	7,4
75-100 dönüm	16	10,8
100 dönümden fazla	11	7,4
Toplam	148	100,0

Tablo 54. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının zeytin üretimleri

	Sıklık	Yüzde
0-5 ton arası	68	45,9
6-10 ton arası	23	15,5
11-15 ton arası	15	10,1
16-20 ton arası	7	4,7
20 ton'dan fazla	33	22,3
Belirtmeyen	2	1,4
Toplam	148	100,0

Tablo 55'de Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının birliğe verdikleri ürün miktarı verilmiştir. Birliğe 10 ton ve daha az ürün verenlerin oranı %69,6'dır. Bu oran İncir Birliği ortaklarında %82,2, Üzüm Birliği ortaklarında ise %88,8'dir. Belirtmeyenler ise genel olarak kooperatiflerine ürün vermeyip tüccara ürün veren ortaklardır. Birliklerine ürün vermeyen ortaklara bakıldığında sırasıyla Üzüm Birliği (%2,8) sonra Zeytin ve Zeytinyağı birliği ortakları (%10,1) ve İncir Birliği ortakları (%18,2) gelmektedir

Tablo 56'da Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının tüccara verdikleri ürün miktarı verilmiştir. Tüccara 10 ton ve daha az ürün verenlerin oranı %52,7'dir. Bu oran Üzüm Birliği ortaklarında %52,8, İncir Birliği ortaklarında %70,3'dür. Ortakların ürün miktarı belirtmeyenler genel olarak ürünlerini kooperatife verdikleri söylenebilir. Bu ortakların oranı %31,8'dir. Tüccara ürün vermeyip, kooperatife ürün verenlerin oranı Üzüm Birliği ortaklarında % 18,3, İncir Birliği ortaklarında ise %18,8'dir. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının kooperatiflere daha çok ürün verdiği görülmektedir.

Tablo 55. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının birliğe verdikleri ürün miktarı

	Sıklık	Yüzde
0-5 ton arası	78	52,7
6-10 ton arası	25	16,9
11-15 ton arası	9	6,1
16-20 ton arası	8	5,4
20 ton'dan fazla	13	8,8
Belirtmeyen	15	10,1
Toplam	148	100,0

Tablo 56. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının tüccara verdikleri ürün miktarı

	Sıklık	Yüzde
0-5 ton arası	69	46,6
6-10 ton arası	9	6,1
11-15 ton arası	-	-
16-20 ton arası	6	4,1
20 ton'dan fazla	17	11,5
Belirtmeyen	47	31,8
Toplam	148	100,0

Tablo 57'de Tarış Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının kooperatife bağlılıkları gösterilmiştir. Ortakların %82,0'si kooperatife gönülden bağlılık

duydıklarını belirtmiştir. Bu oran İncir Birliği ortaklarında %87,2, Üzüm Birliği ortaklarında ise %78,2'dir.

Tablo 58'de Zeytin ve Zeytinyağı birliği ortaklarının kooperatiflerinin bölgelerindeki en iyi pazarlama organizasyon konusundaki düşünceleri görülmektedir. Ortakların %77,7'si kooperatiflerini bölgelerinin en iyi pazarlama organizasyonu olarak görmektedir. Bu oran İncir Birliği ortaklarında %68,3, Üzüm Birliği ortaklarında %62,0'dir.

Tablo 57. Zeytin ve Zeytinyağı Birliğine gönülden bağlıyım

	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	7	4,7
Katılmıyorum	15	10,1
Kararsızım	5	3,4
Katılıyorum	55	37,4
Kesinlikle katılıyorum	66	44,6
Toplam	148	100,0

Tablo 58. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği bölgemizdeki en iyi pazarlama organizasyonudur.

	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	5	3,4
Katılmıyorum	11	7,4
Kararsızım	17	11,5
Katılıyorum	67	45,3
Kesinlikle katılıyorum	48	32,4
Toplam	148	100,0

TARİŞ Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının kooperatif yönetimine olan güvenleri Tablo 59'da verilmiştir. Ortakların %61,5'i kooperatif yönetimine güvendiklerini belirtmişlerdir. Bu oran İncir Birliği ortaklarında %53,4, Üzüm Birliği ortaklarında %47,9'dur. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği yöneticilerine diğer iki birlik yöneticilerine göre ortakların güveni daha yüksektir.

Tablo 60'da Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının birbirlerine olan güvenleri verilmiştir. Ortaklardan %73,0'ü diğer ortaklara güvenebileceklerini belirtmişlerdir. Bu oran Üzüm Birliği ortaklarında %59,2, İncir Birliği ortaklarında ise %73,3'dür. İncir Birliği ortakları diğer birlik ortaklarına göre birbirlerine en yüksek düzeyde güven duydukları söylenebilir.

Tablo 59. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği yönetimine büyük güvenim var

	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	11	12,5
Katılmıyorum	30	28,5
Kararsızım	16	12,0
Katılıyorum	61	32,4
Kesinlikle katılıyorum	30	15,5
Toplam	148	100,0

Tablo 60. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarına büyük güvenim var

	Sıklık	Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	3	2,0
Katılmıyorum	8	5,4
Kararsızım	29	19,6
Katılıyorum	83	56,1
Kesinlikle katılıyorum	25	16,9
Toplam	148	100,0

Tablo 61'de Zeytin ve Zeytinyağı Birliğinin ortaklarına bilanço vermesinin önemi konusunda ortakların değerlendirmeleri görülmektedir. Birliğin ortaklara bilanço vermesini önemli ve çok önemli bulanların oranı %92,6'dır. Bu oran, İncir Birliği (%89,1) ortaklarına ve Üzüm Birliği (%89,5) ortaklarına göre yüksektir.

Tablo 62'de Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının genel kurullara katılmaları konusundaki eğilimleri görülmektedir. Ortaklardan genel kurullara katılmanın önemli ve çok önemli bulanların oranı %92,5'dir. Bu oran Üzüm Birliği ortaklarına (%86,2) ve İncir Birliği ortaklarına (% 89,2) göre yüksektir. Ortakların kooperatifleri ile ilgili konulara diğer birlik ortaklarına göre daha duyarlı oldukları söylenebilir.

Tablo 61. Zeytin ve Zeytinyağı Birliğinin ortaklarına bilanço vermesi

	Sıklık	Yüzde
Hic önemli değil	4	2,7
Önemli değil	4	2,7
Kararsızım	3	2,0
Önemli	67	45,3
Çok önemli	70	47,3
Toplam	148	100,0

Tablo 62. Zeytin ve Zeytinyağı Birlik ortaklarının genel kurullara katılmaları

	Sıklık	Yüzde
Hic önemli değil	6	4,1
Önemli değil	3	2,0
Kararsızım	2	1,4
Önemli	73	49,3
Çok önemli	64	43,2
Toplam	148	100,0

Tablo 63'te Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının kooperatifleri aracılığıyla elde ettikleri kâra bakışları görülmektedir. Ortakların %43,9'u kooperatifin kârlarını çok az ya da az artırdığını belirtmişlerdir. Bu oran İncir Birliği ortaklarına (%54,5) ve Üzüm Birliği ortaklarına (%64,0) göre oldukça yüksektir. Zeytin ve Zeytinyağı Birliğinin diğer iki birliğe göre ortakların ürünlerini değerlendirilmesinde etkin olduğu söylenebilir. Bunda zeytinyağı ürününün daha uzun süre saklanması ve bu ürüne duyulan ihtiyaçtan dolayı pazarlamasının daha kolay olmasından kaynaklanabilir.

Tablo 64'de Zeytin ve Zeytinyağı Birliğinin ortaklarının beklentilerini karşılama durumuna bakış oranları görülmektedir. Ortaklardan birliğin beklentilerini karşılama katkısı çok az ve az oldu diyenlerin oranı %41,9'dur. Bu oran İncir Birliği (%47,5) ve Üzüm Birliği ortaklarına (%50,0) göre düşüktür. Zeytin ve Zeytinyağı Birlik diğer iki birliğe göre ortakların beklentilerini daha çok karşıladığı söylenebilir.

Tablo 63. Zeytin ve Zeytinyağı Birlik kârını artırdı

	Sıklık	Yüzde
Çok az	38	25,7
Az	27	18,2
Orta	49	33,1
Fazla	21	14,2
Çok fazla	13	8,8
Toplam	148	100,0

Tablo 64. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği beklentilerimi karşıladı

	Sıklık	Yüzde
Çok az	37	25,0
Az	25	16,9
Orta	38	25,7
Fazla	26	17,6
Çok fazla	22	14,9
Toplam	148	100,0

Tablo 65'de Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarından farklı alternatiflerim olsa bile kooperatifte kalırım diyenlerin oranı görülmektedir. Farklı alternatiflerim olsa bile kooperatifte çok fazla ve fazla kalırım diyenlerin oranı %73,0'dür. Bu oran İncir Birliği ortaklarında %89,1 iken, Üzüm Birliği ortaklarında %66,9'dur. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarının kooperatifte kalma oranının İncir Birliği ortaklarına göre düşük, Üzüm Birliği ortaklarına göre ise yüksektir. Zeytin ve Zeytinyağı Birlik ortaklarının farklı bir alternatif bulmaları durumunda kolaylıkla kooperatiften ayrılacakları izlenimini vermektedir.

Tablo 66'da Zeytin ve Zeytinyağı Birliği hizmetlerindeki gelişmelerin, ortaklar tarafından değerlendirilmesi görülmektedir. Ortakların %33,8'i birliğin hizmetlerindeki gelişmeyi az ve çok az bulmaktadır. Bu oran Üzüm Birliği (%45,8) ve İncir Birliği ortaklarına (%44,6) göre düşüktür. Birlik ortaklarının diğer iki birlik ortaklarına göre Zeytin ve Zeytinyağı Birliğinin hizmetlerinde bir gelişmenin olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Tablo 65. Farklı alternatiflerim olsa bile Birlikte kalırım

	Sıklık	Yüzde
Çok az	23	15,5
Az	3	2,0
Orta	14	9,5
Fazla	28	18,9
Çok fazla	80	54,1
Toplam	148	100,0

Tablo 66. Zeytin ve zeytinyağı Birliği hizmetlerinde Zeytin ve Zeytinyağı devamlı bir gelişme vardır.

	Sıklık	Yüzde
Çok az	28	18,9
Az	27	14,9
Orta	45	30,4
Fazla	28	18,9
Çok fazla	20	13,5
Toplam	148	100,0

## SONUÇ

TARIŞ Üzüm, İncir, Zeytin ve Zeytinyağı Birlikleri ortaklarının yaparına bakıldığında, ortak işletmelerinin küçük işletmelerden meydana geldiği, ortakların eğitim seviyelerinin genel olarak ilkököl seviyesinde olduğu ve ortakların orta ve yaşlı oldukları görülmektedir. Ortakların yaş dağılımı genel olarak orta ve yaşlı ortaklardan oluşmaktadır. Bunda kırdan şehre göçün bir etkisi olduğu söylenebilir. Birlik ortaklarının arazi büyüklüğü genelde 50 dönüm ya da daha küçüktür. Türkiye'de var olan küçük arazi yapısı ile paralellik göstermektedir. Ortaklar birlikleriyle uzun süre birlikte çalışmaktadır. Ortaklık süresi 10 yıldan fazla olanların oranı yüksektir. Bu oranın yüksekliği Üzüm Birliğinde daha fazladır.

Birlik ortakların büyük çoğunluğunun başka bir kooperatife ortak olmadıkları anlaşılmaktadır. Birliklerin yakınlarının büyük çoğunluğunun TARIŞ'e ortak oldukları görülmektedir. Ortakların babalarının büyük çoğunluğunun TARIŞ'e ortaktır, Genel olarak ortakların aile ve akrabaların TARIŞ'le çalışmakta olduğu söylenebilir.

Birlik ortakların yarısı 10 ton ve daha az üretim yapmaktadır. İncir Birliği ortaklarında bu oran daha yüksektir. Birlik ortakların küçük işletme oldukların bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ortaklar ürünlerini yarısını birliklere yarısını da tüccara verdikleri söylenebilir. Ortaklar, birliklere tüccara göre biraz daha fazla ürün vermektedir.

Ortakların kooperatiflerine bağlılık duydukları söylenebilir. Pazarlama konusunda ortaklar çoğunluk itibarıyla birlikleri başarılı buldukları kabul edilebilir. Ortakları yarıya yakınları kooperatif yöneticilerine güven duymaktadır. Ortakların yarıdan fazlası birbirlerine güvenmektedirler.

Ortaklar büyük çoğunlukla kooperatiflerin bilanço vermeleri ve kooperatif genel kurullarına katılmayı önemli bulmaktadır. Ortakların yarısı kooperatiflerin kârlarını az ya da çok az artırdığını düşünmektedir. Ortakların yarıya yakını birliklerin beklentilerini az ya da çok az karşıladığını belirtmişlerdir. Ortakların büyük çoğunluğu birliklerinden farklı alternatifleri olsa bile ayrılmayı düşünmemektedir. Üzüm ve İncir Birlik ortakların yarıya yakını birliklerin hizmetlerinde az ya da çok az gelişme olduğunu söylemektedir. Zeytin ve Zeytinyağı Birliği ortaklarında ise birliğin hizmetlerindeki gelişmeyi orta, fazla ve çok fazla bulanlar büyük çoğunlukta.

Kooperatif-ortak ilişkileri açısından ele alındığında, ortaklar birliklerin ürün değerlendirilmesinde önemli roller oynadıklarının farkındadır. Ortakların ürünlerini değerlendirme konusunda ve diğer birçok konuda birliklerden beklentilerinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Beklentilerin karşılanabilmesi için birliklerin etkin bir çalışma içerisinde olması gerekmektedir. Böylece birliklerin ortaklarını tatmin etmeleri daha kolaylaşacaktır.

Birliklerin Türkiye'de tarım kesiminin örgütlüğü açısından önemli bir görev yerine getirdikleri söylenebilir. Birlikler Ege Bölgesi'ne dağılmış ortakların ürünlerini toplamakta, işlemekte, iç ve dış pazarlara pazarlamasını yapmaktadır. Böylece üreticilerin ürünleri değerlendirilmiş olmakta, istihdam sağlanmakta, ülkeye döviz geliri temin etmektedir. Birlikler piyasada bu işlemleri yaparak Üzüm, İncir, Zeytin ve Zeytinyağı ürünlerinde bir denge oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

Birliklerin rekabetin gittikçe arttığı piyasalarda daha etkin olması için profesyonel bir biçimde hareket etmeleri zorunludur. Özellikle üzüm ve incir ürünlerinde bazı yıllar üretim fazlası oluşması nedeniyle üreticilerin elde ettikleri kazançlar arz fazlasını kaynaklanan fiyat düşmeleri nedeniyle yeterli olmamaktadır. Birlikler çalıştıkları ürünler konusunda yeni hedef pazarlar bularak arz fazlasını eritme ve tüketimi artırma yollarını aramalıdır. Katma değerli ürün üreterek getirisi yüksek ürünler şeklinde piyasaya arz etmelidir. Ürün farklılaştırması yaparak çeşitli tüketici gruplarına ulaşmalıdır. Bu gibi çalışmalar eldeki fazla ürünlerin tüketimini sağladığı gibi katma değerli ürünleri satma, ham ürün satmaya göre getirisi fazla olacağından birliklerin kazancını artıracaktır. Bu birliklerin, ortaklarına hizmet götürmesi ve ürün pazarlamasında daha etkinlik kazandıracaktır.

Birliklerin bir işletme planı hazırlayarak, bu doğrultuda çalışmalarına devam etmelidir. Bu plan günün şartlarına uygun olmalıdır. Birlikler esnek bir yapı kazanarak piyasadaki rekabete ve meydan okumalara cevap vermelidir. Böylelikle kooperatifler yıkıcı rekabete karşı kendilerini korumuş olurlar. Kooperatifler yapıları itibarıyla diğer şirketlere göre farklı olduklarından piyasa rekabetine uyum sağlamakta güçlük çekebilmekte ve sahip oldukları piyasa paylarını başka firmalara kaptırabilmektedir.

Bu nedenle kooperatiflerinde profesyonelleşerek piyasalardaki yerlerini korumaları gerekmektedir. Üzüm, İncir, Zeytin ve Zeytinyağı Birlikleri bu profesyonelleşmeyi sağlayarak piyasalarda etkinliğini artırmalıdır. Böylece ürünlerini daha iyi koşullarda pazarlama avantajına kavuşan ortakların kazançları artacak, kırdan şehre göç azalacak, tarım üretiminde bir denge olacaktır. Bu denge sayesinde tüketicinin güvenli, nitelikli ürünleri elde etmesi kolaylaşacaktır.

#### **Kaynaklar**

- BAŞEL Halis, Sosyal Politika Açısından İç Göçler: Sivas'tan İstanbul'a Göç Örneği, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2003.
- BAYRAÇ Naci H. ve Yenilmez Füsün, (2005) Türkiye Tarımının Avrupa Birliği Ortak Tarım Politikasına Uyumu, <http://www.e-konomistdergi.com/makaleler/ortaktarim.pdf>, (21-09-2005).
- ÇAKIR Mikdat, 2002, Tarım Politikalarımızdaki Yanlışlar AB Ülkelerindeki Tarım ve Kırsal Örgütlenmenin Önemi, 17. Milletlere Arası Türk Kooperatifçilik Kongresi, 31 Ekim- 2-Kasım, Ankara.
- ÇOBAN Harun, Serdar Kara ve İbrahim Kısmalı, (2001), "Alaşehir ve Buldan İlçelerinde Mevcut Bağ İşletmelerinin Yapısının Belirlenmesi Üzerinde Bir Araştırma", Ege Üniversitesi, Ziraat Fakültesi Dergisi, 38 (1), 17-24.
- DEMİRCAN Nigar, (2003), Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama, Gebze, Kocaeli Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- D.İ.E., (2001), Devlet İstatistik Enstitüsü Genel Tarım Sayımı Tarımsal İşletmeler Anketi, <http://www.die.gov.tr/konullarr/310703-1.htm>, (6-3-

- 2004).
- ERDEM Ferda, (2003), Örgütsel Yaşamda Güven, F. Erdem, Sosyal Bilimlerde Güven, Vadi Yayınları: 179, Toplum Dizisi: 59, Ankara.
- EMEKSİZ Faruk, Albayrak Mevhibe, Güneş Erdoğan, Özçelik Ahmet, Özer O. Orkan, Taşdan Kemalettin, (2005), Türkiye'de tarımsal Ürünlerin Pazarlama Kanalları ve Araçlarının Değerlendirilmesi, VI. Türkiye Ziraat Mühendisliği Teknik Kongresi, 7 Ocak 2005. <http://www.zmo.org.tr/etkinlikler/6tk05/058omerfarukemeksiz.pdf>, (25-6-2006).
- ERDOĞAN Emre, (2006), Sosyal Sermaye, Güven ve Türk Gençliği, [http://www.urbanhobbit.net/PDF/Sosyal%20Sermaye\\_emre%20erdogan.pdf](http://www.urbanhobbit.net/PDF/Sosyal%20Sermaye_emre%20erdogan.pdf), (7-3-2006).
- FULTON Murray, (1999), Cooperatives and Member Commitment, The Finnish Journal of Business Economics, Volume: 4, 418-437.
- HANSEN H. Mark, Morrow J. L. Jr., Batista C. Juan, (2002), The Impact of Trust on Cooperative Membership Retention, Performance and Satisfaction an Exploratory Study, International Food and Agribusiness Management Review Volume: 5, No: 1, 41-59.
- İ.S.O., (2005), Türkiye İlk 500 Firma Sıralaması, [http://www.iso.org.tr/500buyuk\\_Default.asp](http://www.iso.org.tr/500buyuk_Default.asp), (30-3-2005).
- LASLEY P., Baumel P. C., (1996), A Matter of Trust, Sound Co-op Business Ethics Can Enhance Member Loyalty, Rural Cooperatives, May / June, 4-7.
- MORROW J. L. Jr., Hansen Mark H., Batista C. Juan, (1999), Measurement Issues in Trust Research are We Measuring What We Think We're Measuring, [http://www.ifama.org/conferences/9/1999/1999%20Congress/Forum%20Papers\\_PROCEEDINGS/Morrow\\_Bert.PDF](http://www.ifama.org/conferences/9/1999/1999%20Congress/Forum%20Papers_PROCEEDINGS/Morrow_Bert.PDF), (5-2-2003).
- MÜLÂYİM Ziya Gökalp, (1992), Kooperatifçilik, Yetkin Yayınları, Ankara.
- ÖZER Pınar Sürel, Özmen Ömür, Saatçioğlu Ömür, (2004), Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak İlgili İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1.
- SERTÇE Selahattin, (2006), Kamu Kuruluşlarında Yöneticilerin İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma (İzmir Emniyet Teşkilatı Örneği), Polis Dergisi, sayı: 34, [http://www.emniyet.gov.tr/StratejiGelistirmeDB/dergi/34/yeni/web/Selahattin\\_SERTCE.htm](http://www.emniyet.gov.tr/StratejiGelistirmeDB/dergi/34/yeni/web/Selahattin_SERTCE.htm) (23-6-2006)
- SANAYİ ve Ticaret Bakanlığı Verileri, (2004).
- TANRIVERMİŞ Harun ve Erol Demir (2005), Türkiye'de Tarımın Kredi Sorunu, Kredi Kooperatifçiliği ve Yeniden Yapılandırma Gerekliği Üzerine Bir İnceleme, 18. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi, Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayınları: 97, Ankara.
- TARİŞ, 2006, Genel Bilgiler, [http://www.taris.com.tr/yt\\_uzum\\_genelbilgi.asp](http://www.taris.com.tr/yt_uzum_genelbilgi.asp) (29-6-2006).
- TARİŞZEYİN, (2006), <http://www.tariszeytin.com.tr/Turkce/Birlik/BaskaninMesaji.asp>, (29-6-2006).
- TÜİK, (2006), Okuryazarlık ve eğitim durumuna göre nüfus, [http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab\\_id=200](http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=200), (30-5-2006).
- WASTI Arzu S., (2000), Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirlilik Analizi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Erciyes Üniversitesi, 25-27 Mayıs, Nevşehir.

# İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ POLİTİKALARININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİSİ

Dr. Said KINGİR\* Dr. Ferit KÜÇÜK\*\*

**Özet:** 1980'lerden sonra artan uluslar arası rekabet ve teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler dünya çapında (genelinde) birçok işletme için değişimin gerekliliğini oldukça hissettirmektedir. Günümüzde birçok işletme geleneksel yönetim anlayışından vazgeçmekte ve kendilerine uygun yeni iş ilişkileri ve stratejiler benimsemektedir. Şirketlerin yapıya, kültüre, dışa açık yöntemlere uyum yenilikçi insan kaynakları politikalarını almaya gayret ederken, iyi eğitilmiş, etkin organize olmuş iş gücüne de ihtiyaçları vardır. Çünkü örgütsel yaşamın en önemli ögesi insandır. Örgüt kültürünü benimsemiş, örgüte bağlı nitelikli çalışan, rakipleri karşısında daima avantaj sağlamaktadır. Dolayısıyla nitelikli sahip olmak üstünlük için birinci aşama ise, insanları örgütte tutabilmek ikinci aşamadır. Bu açıdan bakıldığında insan kaynaklarının etkin uygulamaları çalışanların kurumlarındaki performanslarının artmasına neden olabilecektir. İnsanlar organizasyonun dinamik varlığını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları departmanının görevi, personelin işlerinde daha verimli olmalarının sağlanmasının yanı sıra, işlerinden daha çok doyum elde etmelerine yardımcı olarak hem çalışanların performanslarının artmasına hem de insan kaynağını rekabetçi avantaja sağlamaktır.

Bu çalışmada, insan kaynakları yönetimi politikalarının çalışanların performansına etkisinin teorik açıdan incelenerek literatür çalışması yapılmıştır. Çalışmanın sonunda, insan kaynakları yönetimi politikalarının çalışanların performansına etkisi ile ilgili görüşler ortaya konarak öneriler geliştirmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İnsan Kaynakları, Performans, Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Uygulamaları

## The Effectiveness Of Polices Of Human Resource Management On Employees' Performance

**Abstract:** After 1980's, growing international competition and developments that have occurred in technological field make feel rather the necessity of changing for many enterprises over the world. Today, many organizations give up the traditional management understanding and adopt new work relation and strategies eligible for themselves. In addition to making an effort that is harmonious with structure, culture and open-outside methods, to constitute a modern human resource policies, establishments need employees well-educated and organized effectively. Because human is the most important element of organizational life. Qualified employee adopting organization culture and devoting themselves to their organization get always superiority versus the rivals. Consequently, for advantage, in the

\* Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu.

\*\* Harran Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dekan Yardımcısı.

first stage organization must have qualified employee, and in the second stage keep them in organization. In this regard, effective application of human resources will give rise to increasing of employees' performance in their organization. Human constitute the dynamics existence of organization. The function of human resource not only provides employees' being more effective in their duties, but also provides, with helping get more satiety, both to increase employees' performance and to transform human resource to competitive advantage.

In this study, by examining theoretically the effects of the performances of the employees on the human resource management policies, it is aimed to do a literature study. At the end of the study, by expressing the views concerning the effects of the performances of the employees on the human resource management policies, suggestions are presented.

**Key Words:** Human Resource, Performance, Performance Evaluation, Applications of Human Resource.

## GİRİŞ

Günümüz işletmeleri, insan kaynaklarının, en değerli ve önemli sermayeleri olduğunun artık farkındadırlar. İşletmeler açısından, nitelikli insan kaynaklarının temini, işletmede uygun işlerde istihdam edilmeleri ve işletmeye bağlılıklarının fonksiyonel olarak sağlanması, iyi organize olmuş bir insan kaynakları yönetimini gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi düzenlemelerinin önemi bu noktada, işletmelerde değer oluşturabilen ve katkı sağlayabilen çalışanlara gerek duyulmasından kaynaklanmaktadır. İşletmelerde nitelikli ve verimli insan kaynaklarına sahip olmanın pozitif bir boyuta sahip olduğu açıktır. İşgücü devri ve devamsızlık açısından düşünüldüğünde, bu olumlu durumun işletme faaliyetlerinde çok önemli avantajlar sağlayacağı açıktır. Ancak bu avantajlar, insan kaynaklarının iş gerekleri ile ilgili performans yetersizliklerinde dezavantaj durumuna düşmektedir. Bu durum, bireysel performans yetersizliklerinin giderilmesinde işlevsel ya da yönetsel karmaşaya, dolayısıyla sorunlara yol açabilmektedir. İnsan kaynaklarının yapacağı personele yönelik çalışmalar, (örneğin; eğitim verilmesi, katılımlarının sağlanması, performans değerlendirme sisteminin adil olması gibi uygulamalar) personelin bireysel performanslarının artmasına dolayısıyla kurum performansının artmasına neden olabilecektir.

Bireysel performans değerlendirme süreci, çalışma ve proje takımları bireylerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkararak bir araç olarak işlev görmektedir. Güçlülük ve zayıflık envanteri çıkararak bireylerin performanslarının değerlendirilmesi, aynı zamanda geri besleme sağlayan ve bireyi daha başarılı kılmaya yönelik bir çaba olarak da görülmektedir. Bireyler yaptıkları işlerle ilgili olarak amaçlar, koşullar ve görevler değiştiğinde yeni becerilere gereksinim duyabilir ya da ayrıcalıklı bir görev için özel beceri gerektiren bir durumla karşılaşabilir. Bazen de çalışma ortamında sosyal, fiziki engelleme veya benzeri sorunlar olması halinde düzeltme ve iyileştirmeye gerek duyulabilir. Bu durumda bireysel performans, tekrarlanan problemlere müdahale etme ve beklentileri karşılamada yetersiz kalabilir. Bireysel performans sorunu olarak ortaya çıkan bu olgulara, işletme sahip ve yöneticileri tarafından çözümler üretilerek müdahale edilmesi gerekmektedir. Çünkü personelin yetersizliği, bireysel platformda denge bozucu nitelikte örgütsel platformda ise, hem bir maliyet kalemi hem de rekabet zayıflatıcı bir unsur olarak algılanmalıdır.

## İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TANIMLANMASI, AMAÇLARI VE İŞLEVLERİ

İnsan kaynakları yönetimi, örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkileri



etkileyen tüm yönetim karar ve davranışlarıdır (Jenifer, 1991: 459-484). Başka bir ifadeyle; insan kaynakları yönetimi, yönetici ya da fonksiyonel basamaklarda çalışanların etkinliğinin artırılması için destek faaliyetlerinin düzene sokulmasını amaçlar (Sabuncuğlu, 2000: 4). Genel anlamda insan kaynakları yönetiminin insan odaklı, çalışan ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışma politikalarını geliştiren ve genel olarak kurumda bir bütünlük oluşturan bir özelliğe sahip olduğu söylenebilir (Fındıkcı, 1998: 14).

İşletmelerin küreselleşmeyle birlikte girdikleri değişim süreci işletmelerde küresel bir vizyon oluşturmak işletmelerin yapısını ve yönetim anlayışını değiştirmek, yeni bir işletme kültürü yaratmak ve insan kaynakları kullanımının etkinleştirilmesi konusunda uygulamalar getirmiştir. Kurumlar, yüksek rekabet, hızlı uyum, yüksek standartlarda ürün ve hizmet üretimi ve yenilik konularında yüksek performans göstermek zorundadırlar. Bu performans rekabet etmenin gereğidir ve işletmeler rekabet avantajı elde etmek için değişmek zorunda kalmışlardır. Kurumların geçirdikleri bu değişimden kaynaklanan kurum kültürü böylece gerçek temellere oturulabilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını, bir örgütü oluşturan insanları en etkin bir biçimde bir araya getirmek ve örgütlemek, bireyin ve çalışan grupların refahını gözetmek suretiyle örgütün başarısına katkıda bulunmalarını sağlamaktır şeklinde ifade edebiliriz (Tutum, 1976: 2). Diğer bir ifade ile insan kaynakları yönetiminin amaçlarını insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanmak, daha nitelikli ve daha çok tatmin olmuş insan kaynağına sahip olmak şeklinde ifade edilebilir (Aldemir v.d., 2004: 44). Günümüzün değişen iş ortamında insan kaynakları yönetiminin işlevlerini aşağıdaki gibi ifade edebiliriz (Palmer, 1993: 25).

• İnsan kaynağını örgütün amaçları doğrultusunda en verimli şekilde kullanmak,

- Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması,
- Örgütsel değişimi sağlamak ve bunu sürekli kılmak,
- Öğrenen bir örgüt yaratmak,
- Çalışanların örgütsel bağlılığını sağlamak.

Küreselleşen dünyada insan kaynakları yönetiminin temel amacı, iyi seçilmiş motive edilmiş, eğitilmiş bir insan gücü yaratmaktır. Konusunu çok iyi bilen, kendisi ve çevresi ile barışık, kendisini sürekli geliştiren, çabuk hizmet veren, yaratıcı özelliği olan bir personel profilinin yaratılması temel amaç olarak seçilmiştir (Ekin, 1999: 85). İşletmeler rekabet avantajı güderken insan unsurunun önemini daha iyi anlamaktadır (Sürgevil ve Budak, 2006: 462).

Örgütlerde insan kaynakları yönetimi küreselleşen ve bilgi teknolojilerinin yoğunluğunda yaşayan kurumların en çok uğraştıkları konulardan biri haline gelmiştir. Teoride ve uygulamada ister analitik olarak eleştirilsin isterse desteklensin, kabul edilmesi gereken bir gerçek var ki, o da insan kaynakları tekniklerinin yöneticiler ve yönetilenler arasındaki ilişkiler zincirine yeni boyutlar kazandırdığıdır (Selamoğlu, 1998: 32). İnsan kaynaklarının doğuşunu etkileyen sadece değişen makro koşullar değildir. İnsan kaynakları yönetiminin varlığına neden olan başka alt koşullar da vardır. Bu koşullar; ülkede risk taşıyan grupların ilgileri ve durumsal faktörler olarak yorumlanabilir (Kurtuluş, 1994: 9-11). Risk taşıyan gruplar, hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar, sendikalar ve hükümeti dahil edebiliriz.

İnsan kaynakları yönetimi belli bir yönetim anlayışına ve felsefesine

dayanır. Bir kurumun varlığını sürdürmesi, amacını gerçekleştirme insan kaynağına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların kişisel yeteneklerini en geniş ölçüde kullanmalarına, birey ve grubun bir üyesi olarak işlerinden en yüksek doyumunu elde etmelerine yardımcı olur (Tutum, 1976: 3). Kurumların hedeflerine ulaşmalarında insanın öneminin artması geleneksel çalışan anlayışına bir bakış açısı getirmiştir. Diğer bir deyişle, ihtiyaç duyulan elemanların sayı ve niteliklerinin belirlenmesi, performansları, eğitimleri gibi işlevlerin tümünde bilimsel, çağdaş tekniklere ihtiyaç duyulmaktadır (Kurtuluş, 1994: 74).

Sektöründe en iyi olmak isteyen kurumların tümü insan kaynakları uygulamaları ile yakından ilişkilidir. İnsanların bir arada çalışma ilişkilerini saptamak ve bunu kurumun hedeflerine varmada en önemli özellik olarak kabul eden kurumlar açısından daha önemli hale gelmiştir. Çalışanlar, kendilerini daha iyi işler yapmaya cesaretlendiren, kişisel gelişimi teşvik eden amaç ve görevlerini yerine getiren ve en yüksek etik değerleri temsil eden, ilişkilerde güven veren, katılımı esas alan, iletişimi artıran bir kurumun üyesi olduklarında kurumların başarısı için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışacakları olasıdır. Bu açıdan çalışma yaşamının iyileştirilmesi ve kalitesi kurumun algılanmasına ve dolayısıyla çalışma performansı ile kuruma yarar sağlayacaktır (Ouchi, 1981: 151-155).

#### **ÇALIŞANLARIN İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDEN BEKLENTİLERİ VE İŞ YAŞAMINA İLİŞKİN TERCİHLERİ**

İş yaşamında işletme birey dengesi, basit ücret emek dengesinden çok daha karmaşıktır. Bir kurumda aynı işi yapan kişiler arasında ücretin farklı olması, ya da aynı iş için farklı şirketlerden farklı ücret talep etmesi, işletme-birey dengesinin sadece ücret-emek dengesine dayanılarak kurulmayacağını göstermesi açısından önemlidir (Covey, 2000: 31).

##### **Çalışanların kuruma kazandırdıkları;**

- Belirli bir zaman dilimi içinde emeklerini,
- Önceki işlerinden bilgi birikimi ve tecrübelerini,
- Yaratıcılık, sorun çözme, analitik yaklaşım gibi yeteneklerini,
- Dürüstlük, özveri, sadakat gibi kişilik özelliklerini,
- Önceki iş çevresi/yakınları gibi nüfuz edebilecekleri çevre ve ilişkilerini verirler.

##### **Çalışanların kurumdan beklentileri;**

• Kurumda çalışan kişilerin çalıştıkları kurumları ile ilgili gelecekteki vizyonunun, misyonunun, hedeflerinin, amaçlarının neler olduğunu bilmeye ihtiyaçları vardır Her kurum içindeki çalışanlar tarafından paylaşılan değerleri yansıtan bir vizyona sahip olmalıdır. Vizyon iyi güzel olan idealleri yansıtır (Dowling, 2001: 67). Vizyon kurumun geleceğinin resmidir. Neden geleceği yaratmak zorunda olduklarını üstü kapalı yada açık olarak anlatmayı gerektirir (Kotler, 1999: 10). Çünkü çalışanların gelecekte neyi hedeflediklerini bu hedeflere ulaşmada kurum vizyonunun ne olduğunu bilmediklerinde, yaptıkları işe olan ilgilerini kaybedeceklerdir. Bu da işletmeye olan güvenlerini, önemli boyutta sarsacaktır. Bu amaçla işletme yönetiminin ana sorumluluklarından birisi sürekli olarak kurum vizyonunun işletme için çalışan herkes tarafından paylaşılmasını sağlamaktır

- Kurum çalışanlarına yönelik olarak uygulanacak primler performanslarının artmasına yardımcı olabilecektir.
- Kurumun performans politikaları ile performans dayalı

uygulamalarının çalışanların performansları üzerine büyük etkisi vardır Eğer personel iyi ve adil bir değerlendirme sisteminin olduğunu bilirse kuruma olan güvenleri büyük bir olasılıkla artacaktır.

- Çalışanların en önemli ihtiyaçları arasında, işletme içinde sadece çalışan değil, aynı zamanda birey olarak da değer görmeleri vardır. Kurum içinde bir birey olarak değer verildiğini hissedenden çalışanın motivasyonu artacak ve böyle bir kuruluşta çalışmaktan dolayı mutlu olacaktır (Güzeleik, 1999: 198-199).

- Ortak hedef uğrunda birlik olabilmeleri için öncelikle çalışanların kurumla, hedefleriyle, misyonlarıyla ilgili olarak bilgilendirilmeye ihtiyaçları vardır. Çalışanların bu ihtiyaçlarının giderilmesi, çalışanların performanslarını arttırıcı yönde rol oynayabilecektir (Güzeleik, 1999: 197).

- Kurum içinde kurulacak olan iletişim sistemi çalışanların yaratıcılıklarını kullanabilmesi ve kuruma katkıda bulunabilmeleri için fırsat tanınmasını sağlayacaktır. Çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri olanaklar sağlandığında, onların kendilerini önemli hissetme ihtiyaçları da giderilmiş olacaktır (Gee, 1995: 69-70).

- Yöneticiler, çalışanlarına zaman zaman sorumluluk almaları için şans vermeleri gerekmektedir. Eğer yöneticiler çalışanlara yöneticiliklerini kullanma için şans verirlerse, çalışanların gerçekten iyi bir iş yaptıkları görülecektir

- Personele ödüllerin karmaşık ya da pahalı olması zorunlu olmamakla birlikte, beklenmeyen bir günlük izin, bir hediye sertifikası, bir buket çiçek, spor müsabakalarına bir bilet veya oteldeki bir pizza partisi örgüte sadakat ve iş tatmini olarak geri dönme olasılığı yüksektir.

- Kurumda var olan bilgi ve kurum hedeflerinin çalışanlarla paylaşılması, kurumda organize hareketlerin oluşmasına neden olacaktır. Çünkü çalışanlar birbirine bağlı olmayı sürdürmek için paylaşılan bilgilerin olmasını beklerler. Genellikle kurumla ilgili bilgiler kurumla bütünleşmeyi etkiler. Eğer kurumun algılanma kriterleri iyi yönetilmezse ve bu iletişim yolu ile çalışanlara aktarılmazsa bağlılıklarına zarar verebilecektir.

- Personel motivasyonunu artırmanın yolu, sadece parasal ihtiyaçların giderilmesi değildir. Hem ilerleme ve terfi, hem de takdir görme, çalışanların kendilerini önemli hissetmeleri için gereklidir. Çalışanlar, daha az parayla çalışması ancak daha fazla sorumluluğa sahip olmak, takdir edilme, tasdik görme koşuluyla kabul edebilirler (Güzeleik, 1999: 198).

- Eğitim; kurumda çalışanların performansını da arttırır. Örneğin; eğitimli kişilerle eğitimsiz olanların işe devamsızlıkları konusunda güçlü bir ilişki vardır. Eğitimi aza olan kişilerin devamsızlığı çok, eğitimli olanların devamsızlığı ise azdır (Kaplan, 1996). Eğitim olanaklarının sunulması işe bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir (Çakır, 2001: 150-151). Çünkü stratejilerin paylaşılması, benimsenmesi ve uygulanması çalışanların eğitilmesi ile yakından ilişkilidir (Öz Yurt, 1997: 24).

- İş güvencesi, çalışanların işlerinin devamlılığı ile ilgili olarak kendilerini emniyette hissetmelerini sağlamasına ilişkin önemli bir kriterdir. Çalışanların işlerine işe ve kuruma olan bağlılıklarını sağlayan temel unsurlardan biri de işlerini kaybetme korkusu yaşamamalarıdır (Archie, 1989: 349). Japon firmaları çalışanlarını bu korkudan arındırmak için ömür boyu istihdam politikaları ile adeta çalışanlarını kurumla evlendirmişlerdir (Gray, 1986: 92).

- Kurumun imajı ve pozisyonlarının düzeyine bağlı olarak saygı ve statü önem arzeder.

## **PERFORMANSIN TANIMLANMASI VE İNSAN KAYNAKLARI PERFORMANSI GÖSTERGELERİ**

Kurumda karşılaşılan sorunlardan biri de personelin bir bütün olarak performansının değerlendirilmesi sorunudur. Bireyler, örgütlerde yer aldıkları pozisyonlara ilişkin üstlendikleri rolleri yerine getirmekle örgüte katkıda bulunmaktadırlar. Bu roller bireylerden beklenen işlerdir. Başarı değerlemesi olarak tanımlanan performans, “bireyin görev ve sorumluluklarını ne denli etkili bir biçimde yerine getirdiğidir” (Çakır, 2001: 168). Diğer bir ifade ile performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için sergilenen tüm çabaların değerlendirilebilen sonuçları olarak ta tanımlamak olasıdır (Şimşek, 2006: 175). Performans değerlemesi, çalışanın sadece işteki verimliliğini ölçmek olarak algılanmamalı, aynı zamanda bir bütün olarak çalışanın başarısını ölçmektir (Jones, 1984: 48).

Bireysel performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi, işin etkinlik ve verimliliği açısından kritik öneme sahiptir. Çünkü kurumda ister yönetici ister çalışan pozisyonunda olsun bütün çalışanların kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak doğru işleri, doğru zamanda, doğru kalitede ve istenilen miktarda yapılması esastır (Nobel, 1991: 41). Performans yönetimi ile ilgili literatürde iki temel amacın gelişim ve motivasyon olduğu söylenebilir (Aktaş, 2006: 415).

Genellikle ödüllendirilen insan davranışları tekrarlanır (Anderson, 2004: 4). Ücretlerin performans ile ilişkilendirilmesi olumlu sonuçları doğurabilir (Tüzüner, 2003). Performans değerlendirme çalışmalarına yönelik olarak, seçilen beş kuruluşta yapılan bir araştırmada; değerlendirme sistemlerinin, daha çok ücret ile matematiksel olarak; terfi, ödüllendirme, kariyer, eğitim ve işe devam gibi konularda ise, kısa vadede ve doğrudan ilişkilendirildiği anlaşılmıştır (İplik, 2004: 195). Personelin örgütsel performansını arttırmak için; katılımın sağlanması, morallerin yükseltilmesi, yaratıcılık, inisiyatif alma, karar verme ve liderlik yeteneklerinin vb. geliştirilmesi gerekir. Bu nedenle bireysel performansın diğer kritik boyuttan biri de çalışma yaşamının kalitesidir. Çünkü müşteri tatmini, kaliteyi ve aynı zamanda personel tatminini sağlamanın ve sürdürmenin yolu ise bu boyutun çok iyi anlaşılması büyük önem arzeder.

Yenilikte bireysel performansın ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde önemli bir boyuttur (William, 1993: 28). Çünkü bireylerin yaratıcı, yenilikçi olmaları örgütsel performansın artmasını sağlayacak önemli etkenlerden biridir.

Bir kurumun stratejik bir özellik yakalayabilmesi için kurumun insan kaynaklarının tam anlamıyla üstün bir performans göstermesi gerekmektedir. Çünkü taklit edilemeyen tek varlık insan beynidir. Rekabetçi bir iş ortamında süreçler, yöntemler hep diğer firmalar tarafından rahatlıkla uygulanabilmektedir. Eğer bir kurum ayrıcalık ve farklılık yaratmak istiyorsa yetenekli iş gücüne sahip olmayı bilmesi gerekmektedir.

Kurumlar çevresel etkileşim içerisinde olan birimlerdir. Kurumların bu etkileşim sonucunda yaşamlarının devam edip etmemesi buna bağlı olacaktır. Başarıyı gerçekten ilişki içerisinde olduğu paydaş gruplarına önemli değerler yaratan ve bunu sürdüren kuruluşlar belirleyecektir (EFQM Mükemmellik Modeli, 2000: 4).

İnsan kaynakları performansı göstergeleri aşağıdaki gibi şöyle sıralanabilir (Uyargil ve Diğerleri, 2000: 146).

- Personel değişim oranı,
- İşten ayrılma oranı,
- İşe devamsızlık,
- İş kazaları düzeyi,
- Eğitim,
- Çalışanların moral düzeyi,
- İş ile çalışan arasındaki uyum,
- Bireyler arası ilişkiler ve uyum,
- Bireyler arası ilişkiler ve iletişim
- Çalışanların motivasyonu,
- Çalışanların yetenek ve yetkinlikleri,
- İş gücü verimliliği ve etkinliği.

EFQM (European Foundation for Quality Management) mükemmellik modeli çerçevesinde konunun daha ayrıntılı olarak değerlendirildiği görülmektedir. Bu modelde performans kriterleri şu şekilde sıralanmıştır;

- İş gücü verimliliği,
- Personel devir hızı,
- Personelin iş tatmin düzeyi,
- Personel arasında çatışma ve gerginlik yaşanma düzeyi,
- Personelin kuruma bağlı olma düzeyi,
- Personelin yükselme arzusu ve bu yönde çaba harcama düzeyi,
- Personelin kurumun hedeflerini benimseme düzeyi,
- Çalışanların takım çalışmalarına katılıma eğilimi ve çalışanlar arasında dayanışma ikliminin yaratılma düzeyi,
- Yıllık iş kazaları düzeyi,
- Çalışanların müşterilere karşı iyi ilişkiler sergileme düzeyi,
- Adayların işe başvurma ve elde tutulma düzeyi.

Günümüzde pazar koşullarının, müşterilerin ve yatırımcıların taleplerinin değişmesi, artan rekabet gibi unsurlar bireylerin olduğu kadar, kurumlarında bakış açılarını değiştirmiştir. Kurumlar rekabet edebilmek için maliyetlerini düşürmek, performanslarını geliştirmek ürünlerini yenilemek kalite ve verimliliklerini artırarak iş dünyasındaki varlıklarını sürdürülebilmek zorundadırlar. Böylesi bir ortamda kurumların rekabet avantajı yaratabilmek, kurum performansına katkıda bulunabilmek için kurumun insan kaynakları yönetiminin sahip olduğu araçları etkin ve etkili bir biçimde kullanması önem taşımaktadır (Becker, 1996: 779-792).

Günümüzde insan kaynakları yönetiminin karşılaştığı en büyük sorunların başında işletmeye olan katkıların sayılarla ifade edememesi, yarattığı katma değer bilincinde olmaması, yatırımlarının karlılığı bilmemesi ve en önemlisi genel anlamda faaliyetlerinin değerlendirememesi yer almaktadır. Bu çerçevede içinde insan yöneticileri eskisine oranla ölçülebilir sonuçlar elde etmeye, bunları değerlendirmeye ve elde ettiği bulguları sadece kendi departmanı içinde tutmayıp, tepe yönetim ve işletme ile paylaşmak zorundadır (Tüzüner, 2002: 263-274).

EFQM mükemmellik modelinde insan kaynakları yönetimini ilgilendiren temel kriter “Çalışanlar” olarak ifade edilmektedir ve model çalışanları şöyle tanımlamaktadır. Kuruluş çalışanlarının bilgi birikimlerinin ve tüm potansiyellerini bireysel ve takım düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetme, geliştirme ve kullanma olanağı sağlar. Ayrıca kuruluş çalışanlarının katılımını ve yetkilendirilmesini sağlayacak çeşitli politika ve stratejilerde destekleyecek

faaliyetlerde bulunmaktadır

## **İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİM UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİ**

Personelin performansının değerlendirilmesi bazen sorun olmaktadır (Koçel, 2005: 328). Uygun tasarlanmış performans ölçümleri kalite ve üretkenliğin gelişmesine katkıda bulunarak yarar sağlar (Şimşek, 2006: 171). Bu başlık altında insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların performanslarına etkileri açıklanmaya çalışılacaktır.

### **1. Çalışanların Bağlılık Düzeylerine Etkileri**

Kurumsal bağlılık kavramı, herhangi bir kanun faaliyet ya da kişiye bağlı olan bireyin, bu kanun. faaliyet yada kişiye uygun davranışlar sergilediğinden ve daha fazla ilgi gösterdiklerini belirterek, bağlılık konusuna taraf olma, taraf tutma şeklinde yaklaşımı ifade eder. Taraf olma durumu, bağlanan obje için başka alternatifler yerine, söz konusu bağlılık objesi için çaba harcamayı ifade etmektedir (Becker, 1960: 32, Akt.Çakır, 2001: 35).

Bağlılık türleri arasında, üzerinde en çok araştırma yapılan kurumsal bağlılığın oranı, personel devri, devamsızlık ve geç kalma gibi kurumsal göstergelerle olan ilişkisinden kaynaklanmaktadır. Örgüt ile birey arasında kurulan bağlar, kurumun en değerli varlığı olan çalışanların ortak değer, amaç ve kültür etrafında toplanmalarını sağladığı gibi, bireylerin aidiyet duygusunu da geliştirebilir (Çakır, 2001: 39). Örgütler önceleri çeşitli ödül, eğitim performans değerlendirme ve ücret sistemleri gibi uygulamalarda, bireylerin örgüte katılmasını artırmaya ve kalitesi artan bireylerde örgütte tutmaya çalışmışlardır (Jac Fitz, 2001: 26). Bireylerin işlerinden ayrılmaya nedenleri çok çeşitli olabilmekte beraber, kurumlarına verdikleri emek, zaman, çaba ve özveri karşılığında elde ettiklerini yeterli bulmamaları, önemli bir neden olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin örgüte yaptığı katkı, harcadığı çaba, karşılığında istediğini elde edemediğine inanmakta ise, bu isteklerini elde edebileceği başka bir örgüt arayışına girebilecektir. Örgüte olan bağlılığı zayıflamakta ve hatta kopmaktadır. Bu nedendir ki, kurumlar çalışanlardan bekledikleri güven, bağlılık bütünleşme özveri karşılığında, onların isteklerine karşılık vermek durumundadırlar.

### **2. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Takım Çalışmalarına Katılımına ve Çalışanlar Arasında Dayanışma İkliminin Yaratılmasına Etkisi**

Çalışanların katılımı denildiğinde problemlerin çözümünde tüm çalışanların çabalarından yararlanmak anlaşılmaktadır (Efil, 2003: 143). Günümüz örgütleri, hiçbir dönemde olmadığı kadar kolektif eylem baskısı altındadır. Kurumların başarısı kolektif çalışmanın temel formu olan takım çalışmalarını hangi etkinlikle gerçekleştirdiğine bağlıdır. Kurumlar küçülürken yetkisi güçlendirilmiş bireylerden oluşan takımların kurumlardaki güçleri giderek artmaktadır. İnsanlar sosyal yaratıklar olduğundan, sosyal etkileşimden zevk alırlar. Grupların, bireyler üzerinde güçlü etkileri kabul edilerek, iş niteliği ve niceliği konusunda bir uyum baskısı sağlarlar. Ayrıca iş sisteminin koşullarının ve işin gerçekten kritik boyutlarının değerlendirilmesi için sosyal bilgi ve kesinlik sunarlar. Uyum baskısı ve bilgiye dönük sosyal etki, grupların bireysel davranış üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu anlamına gelir (Pfeffer, 1995: 33-36).

Ekiplerin görüşüne başvuran kurumlar genellikle çok başarılı sonuçlara ulaşmışlardır. Büyük bir kimyevi şirketi olan, "Monsanto, Pensacala" Florida yakınlarındaki kimyevi madde ve naylon tesisinde kendi kendini yöneten

gruplara dayalı bir iş organizasyonu oluşturmuştur. Bu tesisle eleman seçimi, malzeme alımı, iş tayini ve üretimden ekipler sorumludur. Yönetim katmanı yediden dörde indirilmiş ve hem karlılıkta hem de güvenlikte artış görülmüştür. Dayanışma ilişkisi ortak iş, karşılıklı ilgi ve taraflara ortak yarar sağlayan ortak hedeflerle ilişkilidir. Kurum içi dayanışmanın çok sayıda örgütsel yararı vardır. Dayanışma, tehditlere karşı hızlı yanıt üretimi ve düşük etkinliğe karşı direnç sağlar. Kurum stratejisi paylaşıyorsa böylesi yoğunlaşan bir dayanışma etkinliği önemli ölçüde artırılabilir. Amaçlar, çalışanlar tarafından paylaşıyorsa örgüte karşı güven duygusu gelişir. Kurumun herkese eşit ve adil davranışı ayrımcılığı yok ederek, kurumun amaçlarına sadakat ve kurumla bütünleşme olanağı sağlar (Eren, 1989: 114-115).

### **3. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Adayların İşe Başvurmasına ve Elde Tutmasına Etkisi**

Kalifiye ve yetenekli bir iş gücü, örgütün diğer rekabetçi avantaj sağlayacak kaynaklardan daha önemlidir. Çünkü kurum süreçleri, ürünleri rakipleri tarafından taklit edilebilir. Ama yetenekli işgücü rakipler tarafından taklit edilemez özelliğe sahiptir.

Çalışanların elde tutulması son yılların en önemli konularından biridir. Çalışanlarının alınması ile ilgili sürecin başından kurumda eğitilip yetiştirilmesine kadar kuruma belli oranda bir maliyet getirmektedir. Çalışanların sadece teknik yeteneklerini değerlendirerek kuruma alınması, kurum politikalarının, kültürünün paylaşılmasında yeteneği az olan çalışan grubunun alınması kurumda bir uygunsuzluğun ortaya çıkmasına ve kurumdan ayrılmalara neden olacaktır. Bunun için kurumun personele sunduğu olanakların tüketiciyi cezp etmede kullandığı benzer yöntemlerin kullanılması, yetenekli ve kurum kültürünü paylaşan çalışanların alınması, kurumda uzun süreli istihdama önemli bir katkı sağlayacaktır.

### **4. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Müşteri İlişkilerine Etkisi**

Örgütsel performans kriterleri arasında yer alan kurum müşteri ilişkileri becerisi, kuruma yönelik taleplerin ne ölçüde tatmin edildiğini ölçer. Söz konusu talebin kaynağının ne olduğu ve maliyeti çoğu durumda dikkate alınmaz. Örneğin müşterilere ortalama hizmet verme süresi, tatminsizlikten şikayet eden müşteri sayısı gibi (Efil, 2003: 299). Kuruma gelen bir müşteri, çalışanın davranışı veya kurumsal kaynaklı bir mesaj, müşterinin kurumla ilgili algılamalarını değiştirecektir. Bunu bir örnekle şöyle açıklayabiliriz. Bir kuaföre giden bayan, hizmet satın almaktadır. Her hizmetin satın alınması sırasında kurumun kaliteli hizmet sunması ve hem de (bu hizmette değerlendirme saç kesim işlemi yapıldıktan sonra yapılacaktır) sonrasında tüketiciye verilen mesajlar kurumun algılanmasını artıracaktır. Bunun için kurumlar çalıştırdıkları elemanlarına verdikleri eğitimle, müşterilere nasıl davranacakları onların sorunlarına ve isteklerine en hızlı nasıl yanıt verilebileceği konusunda eğitilmektedir. Bunu "Toni Quy Hairdress" firması uygulamaktadır. Özellikle tüketici algılamalarında hizmet kavramı için çalışanların yapmış oldukları davranış çok önemlidir. Özellikle kurumun müşterilere daha yakın olan çalışanların davranışları önemlidir (Store, 2001: 20-27).

### **5. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine Etkisi**

Bilindiği gibi iş, bir bütün olarak işe ilişkin bir tutum şeklinde ele alınabileceği gibi işin çeşitli yönlerine ve özelliklerine ilişkin bir tutum şeklinde

de düşünülebilir. İş güvencesi, ilerleme, eğitim fırsatları, kariyer olanakları, ücret, iyi sosyal ilişkiler gibi beklentilerin her birinden duyulan memnuniyet bir bütün olarak iş tatminini oluşturur. İş tatmininin düşük olması bu beklentilerin karşılanma düzeyinin düşük olmasını ifade eder. Ancak çalışanın işin bazı yönlerinden doyum alması, bazı yönlerinden ise doyum almaması mümkündür. "Herzberg" in motivasyon teorisine göre: İş ve iş ortamına ilişkin beklentilerin karşılanması sadece doyumсуuzluğu önleyip bireyi motive etmezken, bazı beklentilerin karşılanması ise bireyde doyuma yol açmakta, motive edici bir özellik kazanmaktadır. Birinci gruba giren beklentiler ücret, iş güvencesi, çalışma koşulları, örgüt politikaları iş saatleri gibi faktörlerdir. Bunlar dışsal doyum faktörleridir. Başarı, kendini gerçekleştirme, işte özerklik ve işin doğası ile ilgili beklentiler ise içsel doyum faktörleridir. Bu beklentilerin karşılanması ise iş doyumunu artırır. İçsel faktörleri kurum tarafından sağlanan bireyler kuruma bağlanmakta ve kurumları ile bütünleşmektedirler. Kurum tarafından sağlanan bağımsız çalışma, yükselme olanakları, başarı kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin doyurulması işe bağlılığı etkilemektedir (Knoup, 1995: 643-650).

#### **6. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların Verimlilik Düzeyine Etkisi**

Verimlilik üretim faktörlerinin tümünün toplam verimliliği olarak ifade edileceği gibi, her üretim faktöründe ayrı ayrı verimliliği ele alınıp hesaplanabilmektedir. İşletmelerde verimlilik, işgücü verimliliği anlamında kullanılmakta ve önemli bir performans kriteri olmaktadır (Ekin, 1999: 151). Verimlilik bir bireyin grubun ya da örgütün bazı sonuçlara ulaşmak için tahsis ettiği girdi ve kaynaklara ne gibi sonuçlar elde ettiğinin bir göstergesidir (Shuller –Huber, 1990: 46). Elde edilen sonuç başka bireyin elde ettiği sonuç ile karşılaştırıldığında bir anlam kazanır. Birey açısından verimlilik, kendisine ayrılan kaynak ve olanaklarla belirli bir sürede nasıl ve ne miktarda iş çıkardığını gösterir. Ne üretilirse üretilsin her biri için çeşitli ölçme yöntemleri geliştirilebilir. Örneğin çıktı miktarı, hizmetin ve ürünün kalitesi, maliyetlerin karşılaştırılması gibi (Shuller – Huber, 1990: 406). Üretimi yakından izlemek, sapmaları varsa düzeltmek, zamandan, hammadde ve malzmeden olumlu yönde değişiklik sağlamak, maliyetleri düşürmek ve üretimi artırma konularında insan kaynakları politikalarının etkisi göz ardı edilemez.

İşletmelerde verimliliği etkileyen faktörler içerisinde insanın çok önemli bir yeri vardır. Bugün insan kaynakları bir kurumun en değerli kaynağıdır. Verimlilik önce insandan başlamalıdır. Çalışanların işletme içinde başarılı ya da başarısız bir rol oynamaları yetenek, beceri ve verimlilikleri gibi niteliklerle ilgilidir (Ekin, 1999: 251).

Kurumun organizasyon yapısı insan davranışlarını belirlemekte ve işletme içinde formel ve informal olarak gerçekleşmektedir. Bu yapı ve ilişkiler ağının en rasyonel şekilde yürütülmesi büyük ölçüde işletme ile çalışanların uyumuna bağlıdır. Bu yöndeki iletişim ağı beraberinde verimli ve üretken bir çalışma ortamı meydana getirir (Demirbilek, 1995: 36).

Verimliliği etkileyen faktörler arasında çalışanların güdülenmesi, amaçlar, çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları ve moral düzeylerinin önemi vardır (Marget.-Winters, 1993: 11). Çalışanların bağlılığı ve örgütle bütünleşmeleri verimliliği artırmada önemli bir faktördür (Tulga, 2003: 2). Eğer çalışanların kendi kurumlarını amaçlarını ve hedeflerini benimsemeleri yüksek ise ve kurumun sunduğu olanaklar çalışanların algılamalarını artırıyorsa



bu çalışanların moralini artırarak aynı zamanda iş atmosferini olumlu yönde etkiler ve çalışanlar daha fazla kurum yararına olacak şekilde yönlendirilebilir. Diğer bir deyimle çalışanların kendi kurum imajlarının algılanması arttığı sürece bu durum onlarda içsel motivasyonu artırarak verimliliğin artmasına neden olacaktır (Dowling, 2001: 35).

#### **7. İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşgücü Devir Hızına Etkisi**

İnsan kaynakları yönetiminde başarının en önemli koşullarından biri işletme için gerekli ve yeterli işgören ihtiyacının ve onlardan nasıl yararlanılacağına belirlenmesidir. Bu noktada işletme için önemli varlıklar olan çalışanların devir hızı gündeme gelmektedir. Devamsızlık ve işgücü devri örgütlerde önemli sosyal süreçlerdir (Price, 1995: 26-32). Kurumların iş yaşamlarını sürdürürken işgücünün çeşitli nedenlerle işten ayrılması kurum için birçok kayıplara neden olmaktadır. Özellikle yetişmiş kalifiye elemanların ayrılması sonucunda bunların yerine yenilerinin bulunması hem zaman hem de parasal maliyetler getirmektedir (Wersbery, 1994: 15). İşletmelerde her zaman için çeşitli nedenlerle çalışan kaybı olmaktadır.

İşgücü devri; bir kurumda çalışanların örgüt ile olan istihdam ilişkilerinin sona ermesi ve yerlerine yeni elemanların alınması sıklığını ifade eder. İşgücü devrinin iki şekli vardır. Birincisi, gönüllü işten ayrılma, ikincisi ise işten emeklilik yada çıkarmalar şeklindedir (Shaw, 1998: 511-522). Personel devri hızı bir kurumda belli bir dönem içinde çalışan personelin o dönem içinde kurumdan ayrılan personele oranını ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 40).

İşletmenin bu oranının yüksek çıkması insan kaynakları politikaları açısından bazı yanlışlıkların göstergesi olduğu söylenebilir. Personel devir hızı bir takım nedenlere bağlıdır. Bu nedenler işletme içi ve işletme dışı nedenler olarak iki başlık altında değerlendirilebilir (McBey, 2001: 39-46). İşletme dışı nedenler arasında genel ekonomik yapı, işgücü piyasasının durumu, insanların yaşam düzeyinin yükselmesi, başka işlere geçme potansiyelinin varlığı, işgücü piyasasında daha iyi koşullar sunan çekici kurumların varlığı ve bunların talep edilmesi gibi faktörler sayılabilir.

İşletme içi nedenler arasında, işletmenin ulaşım olanakları, işin türü ve güçlüğü, uygun olmayan örgütsel koşullar, ücretlendirme sisteminin adil olmayışı, çalışma koşullarının ve ortamının elverişsizliği, çalışanların aşırı derecede çalışmaya zorlanmaları, kötü insan kaynakları uygulamaları, kurumun sunduğu sosyal olanakların yetersizliği veya yokluğu, öğrenim ve eğitim gereksinimleri gibi, çeşitli psikolojik, fizyolojik ve ekonomik nedenler yer almaktadır. Kurumun yanlış insan kaynakları uygulamaları, yetersiz iş güvenliği ve kurumun çarpık kültür yapısı personel devir hızını artıran nedenlerdendir.

Yine artan kişisel bilgi ve beceri düzeyi kişileri daha iyi olanaklar sunan firmaları aramaya iten nedenlerdendir. Yine kurumun sunduğu kariyer fırsatları ile kişinin beklentilerinin örtüşmesi de bu nedenler arasında sayılabilir.

#### **8. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Devamsızlık Oranına Etkisi**

İşletmelerde insan kaynakları performans kriterlerinden biri de personelin devamsızlık oranıdır. Devamsızlık; bireyin çalışma planına veya programına göre çalışması gereken zamanlarda işine gelmemesidir (Eren, 1989: 215). Bu durumda devamsızlık yapan kişi, kurumda üstlendiği işi ve sorumlulukları yerine getiremeyecek ve bir aksamaya neden olacaktır. Devamsızlık oranı, belli bir süre içerisinde çalışanın izin ve tatil günleri

haricinde işine gelmediği gün toplamının, o süre içerisindeki toplam işgücüne bölünmesiyle bulunmaktadır. Başka bir ifadeyle belli bir dönemde kaydedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan işgücü saatlerine oranlamasıyla elde edilir (Eren, 1989: 222).

Devamsızlık işletmede üretim ve verimliliği olumsuz yönde etkilemekte, oranın yüksekliği kurumda birçok maliyete neden olabilmektedir. Yine bu oranın yüksek olması bireyin iş ve iş ortamı ile ilgili bazı sorunların yaşandığına ya da özel yaşamında ailesi ve kendisiyle ilgili sorunların olabileceğini gösterir. Yani bireyin devamsızlığı, hastalık, kaza vb, kişisel nedenlere dayalı olabileceği gibi işyerinden memnun olmaması, kurumu benimsememesi, çalışma arkadaşları ile geçinememesi, aşırı yorgunluk, moral bozukluğu, (Çakır, 2001: 173) düşük ücret, aşırı iş yükü, yoğun trafik, (Sabuncuoğlu, 2000: 43) cinsiyet, işyerinde uzun süreden beri çalışma faktörlerinin etkisi, (kışın daha fazla hastalık gibi) nedenlerin etkisi vardır (Eren, 1989: 216-219).

Kurumla bütünleşen çalışan kurumu kendi ailesi gibi görececek ve devamsızlık yapmayacaktır. Ayrıca kurumun amaçlarını vizyonunu paylaşan birey kurumu zarara sokacak davranışlardan kaçınacaktır. Şunu söyleyebiliriz ki, kurumun ayırt edici özelliklerini kabul eden ve kurundan beklentilerini azami ölçüde karşılayan çalışan, kurumun algılanmasını arttırarak kurumla bütünleşmeye gidecektir. Bu durum personelin bütünleşmenin getirdiği davranışları sergilemesine neden olacaktır.

#### **9. İnsan Kaynakları Uygulamalarının İş Kazaları Düzeyine Etkisi**

İnsan kaynakları performansı kriterlerinden biri de iş kazaları oranıdır. İnsan kaynakları ve iş güvenliği açısından bir olayın iş kazası olarak tanımlanabilmesi için, olayın işyeri ve istihdamla bağlantılı olması gerekmektedir. Her tür iş ve endüstride istihdam sonucu doğan, bireysel yaralanma veya maddi hasara, üretim akışının yavaşlamasına neden olan, bireysel yaralanma yaratabilecek istenmeyen olaylara iş kazası denir (Weither - Devis, 1993: 472). Diğer taraftan bireysel bir hasar olmasa da iş akışını yada üretim artışını engelleyebilecek ve maddi hasara yol açan bir olay da iş kazası olarak adlandırılır. İş ortamındaki iş kazaları ve meslek hastalıklarına neden olabilecek etkenler şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 265-268):

• Kimyasal etkenler: Katı sıvı halinde patlayıcı tüm kimyasal maddeler,

- Fiziksel etkenler: Radyasyon, titreşim, sıcaklık, gürültü, aydınlatma,
- Psikolojik Etkenler: İnsan ilişkileri ve uyumsuzluklar.

İş kazalarına neden olan faktörleri iki başlık altında toplamak olasıdır. Bunlardan birincisi insani faktörlerdir ki kaza nedenlerinin % 80'i kişisel faktörlerden kaynaklanır. İkincisi ise çevresel faktörlerdir ki, bu faktörler kaza nedenlerinin % 20'sini oluşturur (Sabuncuoğlu, 2000: 265 - 268).

#### **İnsani veya Psikolojik Nedenler**

- Duygusal denge,
- Reaksiyon zamanı,
- Zeka düzeyi,
- Özel yetenekler,
- Psikolojik yorgunluk,
- Algı hızı.

#### **Diğer Kişisel nedenler ise:**

- İş tatminsizliği,
- Zihinsel yorgunluk,

- Güvensizlik,
- Uyumsuzluk,
- Monotonluk,
- İşteki acemilik,
- Hatalı yargı-ön yargı,
- Aşırı sevinç, kader, gerginlik, sıkıntı gibi duygular içinde olmak şeklinde sıralanabilir.

#### **Cevresel Nedenler**

- Kişisel koruma araçlarının kullanılmaması,
- Üretim aletlerinin yerleşiminde hata,
- Gürültü, ses, ışık vb. faktörler,
- Kimyasal faktörler,
- İşçi-işveren ilişkileri,
- Çalışma zamanları,
- Vardiya sistemleri,
- Aşırı iş yükü,
- Eğitim yetersizliği,
- Makinaların bakımsızlığı,
- Yanlış depolama.

Bütün bu etkenler daha çok zamanla insan sağlığını bozar ve kişisel hastalıklara neden olurlar. İş güvenliği çalışmalarına yön verebilmek amacıyla tehlike yaratan hususlar işletme tarafından tanımlanmalı ve denetimi ve gözden geçirilmesi sürekli yapılmalıdır.

#### **10. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Personelin Kurum Amaçlarını Benimseme Düzeyine Etkisi**

Amaç, kuruluşun ileride gerçekleştirmeyi arzu ettiği bir durum olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1989: 114). Amaçlar bir yerde, kuruluşun oluşturulması ve faaliyetlerin organize edilmesinin nedenini oluşturdukları için en önemli unsurlardır. Amaçlar işletme faaliyetlerinin kendilerine yönlendirdiği sonuçlardır. Amaçlar işletmenin hangi yöne gideceğini gösterir. Amaçlar planlamaya temel oluşturmanın yanı sıra tüm yönetim işlevlerinin düzenli çalıştırılma nedenidir. Örgütsel amaçlar, eşgüdümlü, faaliyetler için şarttır (Akat – Budak – Budak, 1994: 127). Amaçların bilinmesi ve paylaşılması çalışanların kuruluş ile bütünleşmesine ve çalışmalarını daha arzulu yapmasına neden olur. Çünkü çalışan neyi niçin yapacağını bilirse bu konudaki belirsizlikler ortadan kalkmış olur. Çünkü amaçların bilinmesi belirsizliklerin ortadan kaldırılması anlamına gelmektedir. Böylece çalışan, şimdi ve gelecek zaman içinde nereye gideceğinden, ne yapacağından emin olarak hareket edebilme olanağına kavuşur. Bu onun moral ve motivasyonunu kamçılar.

Yönetici açısından örgütsel amaçların üç özelliği yararlı olmaktadır. Bunlar; (Akat – Budak – Budak, 1994: 127-128).

• Örgütsel amaçlar bir hiyerarşi içinde yapılandırılır. İşletmede her düzeydeki amacın, bir üst düzey tarafından belirlenen amaca katkıda bulunacak şekilde yapılandırılması gerekir.

• Örgütsel amaçlar bireysel amaçları güçlendirilirken, bireysel amaçlar da örgütsel amaçları güçlendirebilir. Eğer bireysel amaçlar ve örgütsel amaçlar bir arada sağlanırsa bu sürece "Amaçların Birbirini Güçlendirmesi" denir. Bu karşılıklı güçlendirme örgüt yaşamı ve başarısını anlamakta başlangıç noktasını oluşturur. Örgütler, bireylerin kendi bireysel amaçlarına ulaşmaları için yardımcı olurken, bu durumdan kendileri de yararlanırlar. Aynı şekilde

bireyler de örgütlerin, örgütsel amaçlara ulaşmalarına yardım ederken, bu durumdan birey olarak kendileri de yararlanırlar.

Amaçların paylaşılması kişilerin ve çalışanların bunu kabul etmeleri kurumsal uygulamaların çalışanların kabul etme derecesine bağlı olabilir. Eğer belirlenen amaçlar bireylerin amaçlarına da hizmet edemiyorsa bu amaçların çalışanlar tarafından daha rahat edebileceği anlamına gelebilir. Çünkü bireyler diğer kurumlarla karşılaştıklarında kurumlarının ayırt edici özelliğini kendi kimlikleri ile uyuşturduğunu fark ederler.

Amaçlar aynı zamanda bir performans standardıdır. Çünkü bunlar kuruluş için yapılması gerekenlerdir. Neyin yapılması gerektiğini belirttiği için yöneticilerin başarısının değerlendirilmesinde etkin bir araç olarak kullanılırlar. Hatta, eğer kuruluştaki her hiyerarşik mevki, hatta her alt kademedeki memur ve işçiler için hedefler belirlenmişse onların başarılı şekilde yönetilmesi ve başarılarının değerlendirilmesi yapılabileceğinden hareketle, "Amaçlara Göre Yönetim" adı ile bilinen yönetim anlayışı oluşmuş demektir.

### **11. İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanlar Arasında Çatışma ve Gerginlik Yaşanma Düzeyine Etkisi**

Çatışma ve gerginlik sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı organizma yaşamsal nitelikte bir ihtiyacını tatmin etmek istediği zaman bir engelle karşılaştığında sıkıntı ve bunun doğurduğu gerginlik ve bozulma olayı meydana gelmektedir. İnsanlar açısından da çatışma, gerek fizyolojik gerekse de sosyo - psikolojik ihtiyaçlarının tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir (Eren, 1989: 456).

Bir kurumda çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışmasından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilir. Örgütlerde tüm çabalara rağmen çatışmaların önüne geçmek kolay değildir. Herhangi bir kurumda bireyler arası çatışmalar kaçınılmazdır. Çünkü bilgi ve deneyimleri, ilgi alanları ve yetenekleri birbirinden oldukça farklıdır. Buna karşılık bazı örgütlerde bireylerin birbirine çok benzer nitelikte kişisel özellikleri bakımından tam bir uyum içinde olduğu söylenebilir (Eren, 1989: 456).

Kurum içinde çatışmaya neden olan birçok faktör vardır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir (Eren, 1989: 457-460).

- Örgüt içi bağımlılıkların ortaya çıkardığı çatışmalar,
- Amaçlarda ortaya çıkan farklılıkların doğurduğu çatışmalar,
- Algılama farklılıklarının ortaya çıkardığı çatışmalar.

Örgüt içinde sınırlı kaynakların paylaşılmasında kişiler ya da gruplar arasında çatışmalar meydana gelebilmektedir. Yine kurum içinde faaliyetlerin birbirleri ile bağlantılı olması, örgütsel görev ve sorumluluklardaki karışıklıklarda örgüt içi bağımlılıktan meydana gelen çatışmalardır.

Algılama farklılıklarından ortaya çıkan çatışmalarda, bilgi edinme ve göndermelerde farklılıklar, bilgi sağlamada bağımsızlık, zaman ufku farklılıkları, yöneticilik görüş ve uygulamalardaki farklılıklar, bölüm amaçlarındaki farklılıklar, yeniliklerin gerektirdiği yeni bilgi ve görüşlerden doğan anlaşmazlıklar olarak sıralanabilir. Kurumdaki çatışmalar, genellikle kurumun amaçlarının farklı algılanmaları sonucu ortaya çıkmaktadır. Oysa kurumun sahip olduğu özellikleri eğer kişiler kendilerinde görmek istediği

özellikler ile örtüşürlerse daha az çatışma çıkmasına neden olacaktır.

Hem kurumsal amaçların paylaşılmasındaki belirsizlikler hem de kurumu algılamadaki farklılıklar çatışmaların önemli nedenlerindedir. Algılamadaki farklılıklar kurumsal imajı oluşturan iletişim uygulamaları ile giderilebilir. Bir kurumda çalışanlar arasındaki güven ve çatışmaların en az düzeyde olması iletişimle sağlanabilir. Kurumsal iklim, liderlik, yapı, kurallar, kaynaklar standartların çalışanlar tarafından sübjektif algılamalarıyla oluşur. Eğer çalışanlara beklentileri olan kurumsal politikalar, hedefler iletilmezse, algılamalarda sorunlar oluşacaktır. Bu durum çalışanların kurum algılanmasını etkileyecek ve belirsizlikler çatışmalara neden olacaktır (Gray, 1986: 94). Çalışmaya başlayan birey, kurumun merkezi, sürekli ve farklı özelliklerinin devam ettiğini gördüğü sürece, kurum için daha fazla zaman ve enerji harcayacaktır, kurumu ile bütünleşen birey, kurumunu zarara uğratabilecek davranışlardan uzak duracak, kurum içinde çatışma yaratacak eylemlerin içinde olmayacaktır.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsan kaynağının etkin kullanılabilmesi ve arzu edilen verimin alınabilmesi için, örgütün yapması gereken bir takım uygulamalar vardır. Bunlar; kurumun çalışanlarını güdümesi, takıma katılmalarının teşvik edilmesi, uygulayıcıların görüşlerine önem verilmesi, terfi ve yükseltmelerde adil davranılması, gelir düzeyinin iyileştirilmesi şeklinde sıralanabilir. Eğer kurum, çalışanları ile bütünleşerek gerekli uygulamaları optimal düzeyde yerine getirmemezse personelinden istediği verimi alamayacak, başka bir deyişle çalışanın performansı azalacaktır. Bu çalışmada ulaşılan sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Amaçların bütün üyeler tarafından paylaşılması çatışmaları arttıracaktır. Kurumlarda açık ve objektif belirlenmemiş kurum amaçları, çatışmaları arttıran etkenlerdendir. Yine kurumlarda bireysel arzu ve gereksinimler kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bunun nedeni bireylerin değişik kültür, yetişme tarzları, duyu farklılığı ve beklentileri gibi kişilik farklılıklarında aramak gerekir.

- Personel ile kurulan örgütsel bağ ile gösterilen performans arasında ilişki olduğu söylenebilir. Bu konuda örgütsel iklimin önemi göz ardı edilmemelidir.

- Personelin takım çalışmasına katılımı ile performansları arasında genellikle doğrusal ilişkinin varlığından sözedilebilir. Personel takım çalışmasına katıldığı zaman hem görüşlerine, dolayısıyla kendisine değer verildiğini algılamakta, hem de sinerjistik etki yaparak verimlilikte artış sağladığından performanslarında artış eğilimi yaşandığı söylenebilir.

- Nitelikli personelin işletmeye alınması ile yapılması gereken işler elbette bitmemektedir. Burada önemli olan nitelikli personelin işletmede etkin ve verimli çalışmalarının sürekli kılınmasıdır. Bunu sağlamak için de nitelikli işgücünün kurum kültürünü benimsemelerinin sağlanması önemli konular arasında belirtilebilir.

- Yapılan araştırmalarda kurum ve işe bağlılık ile devamsızlık arasında ters orantılı bir ilişkinin varlığından sözedilebilir. Yani işe bağlılık oranı arttıkça devamsızlık oranları düşme eğilimi göstermiştir (Chebha, 1980: 467).

- Yapılan bir araştırmada, genel olarak personel devir hızının başlıca nedenlerinden; kurumun sunduğu ücretler, kariyer gelişimi ve çalışma

koşulları olduğu belirlenmiştir (Arthur, 2000: 98-99).

Verimliliğin artırılması aşağıda sıralanan hususlara dikkat edilmesi ile yakından ilintilidir.

- Örgüt ile personel arasında kurulan ilişkiler, işletmenin en önemli unsuru olan beşeri unsurun ortak değer ve kültürü belirlediği gibi, personelin ait olma duygusunu perçinleştirir.

- Günümüz çalışanları önceliklere oranla takım çalışmalarına daha çok önem vererek dayanışma ikliminin iyileştirilmesi zorunluluğunu hissetmektedir.

- Yaşadığımız bilgi çağı bilgiyi yöneten işgücüne sahip olduğu oranda rekabet avantajı yakalayacaktır.

- İşletmelerde yaşanan işgücü devir oranının yüksekliği çalışan performansına olumsuz yönde etkiye sahiptir.

- İşletmelerde gerçekleşen devamsızlık oranı ve iş kazaları sayısı sektör ortalamasının üstünde ise, insan kaynakları uygulamasını gözden geçirme zamana gelmiş demektir.

- İnsan kaynakları uygulamasının örgütsel çatışma düzeyine etkisi vardır. Yönetim çatışma düzeyini örgütün lehine olacak optimal düzeyde tutacak şekilde ayarlamalıdır.

Örgütler insan kaynağını etkin bir şekilde istihdam etmek istiyorsa çalışanlarla ilgili optimum düzey ve sıklıkta performans değerlendirme çalışmaları yapılarak kişisel ve örgütsel verimlilik artırılmalıdır.

#### **KAYNAKLAR**

- Akat, İ. – Budak, G. ve Budak, G. 1994. İşletme Yönetimi. Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Aktaş, M. 2006. “Performans Yönetiminde Söylem – Eylem Karşıtlığının Türkiye’deki Geçerliliği”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2006, Erzurum.
- Aldemir, C. – Ataol, A. Budak, G. 2004. İnsan Kaynakları Yönetimi. Barış Yayınları, İzmir.
- Anderson, D. 2004. “Performansın Ödüllendirilmesi”, Excellence, Sayı: 84, ss. 4-5.
- Archie, B. Coroll. 1989. Business & Society Ethics & Stakeholder Management. South - Western Publishing Co. Ohio.
- Artan, S. 1992. “İnsan Kaynakları Yönetimine Bir Bakış”. Peryön Bülteni, Sayı:3, İstanbul.
- Arthur, A. 2000. 2001’ e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması. Sabah Yayınları, İstanbul.
- Becker, S. Henry. 1960. “Notes on the Concept of Commitment”, The American Journal of Sociology.
- Becker, B. E - Gerhart B. 1996. “The Impact of Human Resources on Organizational Performance” Academy of Management Journal, Vol:39, No:4, pp:779-792.
- Charles, M. C. 2002. “Star Turnover Friend, Frequent Foe and Continuing Frustration” The Health Care Manager, 1999, Vol:18 Issue 1, s:1-13, <http://www.findarticles.com/12/07/2002>
- Chebhar, S. ve Farr J.L. 1980. “Absenteeism Job Involvement and Job Satisfaction in an Organizational Setting”, Journal of Applied Psychology, Vol: 65, No:4.

- Covey, S. R. "Farklılıkları Uzlaştırmak", Executive Excellence, Subat 2000, İstanbul.
- Çakır, Ö. 2001. İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Yayıncılık San. ve Tic. A.Ş., Ankara.
- Demirbilek, T. 1995. "Türkiye'nin Kalkınma Sürecinde Verimlilik Kültürü Faktörü" Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Ankara.
- Dowling, G. Creating Corporate Reputations: Identity Image and Performance, Oxford University, Press, New York.
- Efil, İ. 2003. Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, 5. Baskı, Alfa Yayım Dağıtım A.Ş., Ocak, Bursa.
- EFQM, 2000. Mükemmellik Modeli, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Ekin, N. 1999. Küresel Bilgi Çağında Eğitim - Verimlilik - İstihdam, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, İstanbul
- Eren, E. 1989. Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. 1998. Stratejik İnsan Kaynakları, Alfa Basım ve Yayımları, İstanbul.
- Gee, B. 1995. Creating A Million Dollar Image for Your Business, Page Mill Pres. USA
- Güzelcik, E. 1999. Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Gray, G. J. 1986. Managing The Corporate Image, Quarum Books.
- Ivancevich, J. M. 1983. - James Dandy H - James C. Gibson, Managing for Performance, Business Publicitaion Inc. Texas.
- Jac, Fitz Enz - Jack J. Phillips. 2001. İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon, (Çev: Pınar Alp Dinç), Sistem Yayıncılık
- Jenifer, A. Chatman. 1991. "Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms" Administrative Science Quarterly, Vol.:36, pp.459-484.
- Jones, Peter - Andrew Lockwood. 1984. The Management Hotel Operations, Cossel Education. London.
- Kaplan, Yusuf. 2001. "Ara Eleman Eğitiminin Sistem İçindeki Yeri ve Önemi Okul - Sanayi İşbirliği, 1996, <http://www.kamer.cmo.to.Ankara.edu.tr/konferansyk/htm/12/10/2001>
- Knoup, R. 1995. "Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction and organizational Commitment For Nurses", "Journal of Applied Psychology, Vol:129, Issue 6, pp:643-650.
- Koçel, Tamer. 2005. İşletme Yöneticiliği. Arıkan Ltd. İstanbul.
- Kotler, P. ve Armstrong, Gary. 1999. Principle of Marketing, 4. ed. Englewood Clifs Prentice Hall.
- Kurtuluş, K. 1994. "Stratejik İnsan Kaynakları Seminer Notları", İstanbul.
- Mc bey, K. Karakowsky. 2001. "Examining Sources of Influence on Employee Turnover in the Part", Career Development International, Vol:6, issue 1, pp. 39-46.
- Nobel, E. 1991. Managing Hotel Effectively From Out Standing, General Managers, Von Nostland, New York.
- Ouchi, W. 1981. Theory Z, Adision Wesley, New York.
- Öz Yurt, A. 1997. "İnsan Kaynakları Eğitimine Genel Bakış, Hizmet İçi Eğitim". Human Resources Dergisi, Yıl 2, Sayı 1.
- İplik, Fatma, Nur. 2004. "Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Çalışan

- Personelin Performans Değerlendirme Faaliyetleri: Çukurova Bölgesi Örneği”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 15 (2) Güz, ss. 195-205.
- Palmer, M - Kenneth T. Winters. 1993. İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi No:2, İstanbul.
- Pfeffer. J. 1995. Rekabette Üstünlüğün Sırrı İnsan, (Çev: Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul.
- Price, J.L. 1995. “A Role for Demographic Variables In The Study of Absenteeism and Turnover”, *International Journal of Career Management*, 1995, Vol: 7, Issue, 5, pp. 26-32.
- Rıstino, J. Robert. 2002. “Senior Management Role of Public Relation in Large Organization”, <http://www.ristinopeters.com/power/topic.htm.18/12/2002>.
- Sabuncuğlu, Z. 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Selamoğlu, A. 1998. “Küreselleşme Sürecinde İnsan Kaynağı” Türkiye Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası, İstanbul.
- Shaw, J.D - Delery J.E - Jonkins G.D. 1998. “An Organization Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover”, *Academy of Management Journal*, 1998, Vol:41, No:5, pp. 511-522.
- Shuller, R. S. - Huber V.L. 1990. Personel and Human Resources Management, Vest Publishing Comp. U.S.A.
- Store, T – Melewar, Tonny. C. 2001. “Corporate Identity in Service Sector” *Public Relations Quarterly*, Summer,2001, Vol:46 Issue: 2, pp. 20-27.
- Sürgevil, O. ve Budak, G. 2006. “İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Yaklaşım”, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2006, Erzurum.
- Şimşek, M. Şerif. 2006. İşletme Bilimlerine Giriş, Yelken Basım Yayım, Konya.
- Şimşek, Muhittin. 2006. İş Hayatında Önce İnsan. Hayat Yayınları, İstanbul.
- Tulga, Ş. 2003. “Günümüzün Yükselen Trendi İnsan Kaynakları “<http://www.Arthuranderson.com>.
- Tutum, C. 1976. Personel Yönetimi, TODAİE Yayınları, No:149, Ankara.
- Tüzüner, L. 2003. “İşletmelerde Tepe Yönetime Yapılan Ödemelerle İlgili Ücret Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki”, *İ.Ü.İşletme Fak. Dergisi*, C:32, Sayı:1, Nisan, ss. 25-44.
- Tüzüner, L. 2002. “1993-2000 Yılları Arasında Ulusal Kalite Ödülüne Başvuran İşletmelerdeki İnsan Kaynakları Faaliyetlerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma” 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongre Bildirileri Kitabı, 23-25 Mayıs 2002, ss. 263-274.
- Uyargil, C. ve Diğerleri. 2000. İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, No:7, İstanbul.
- Wersbery, J. 1994. “Measuring Workers Burnout and Intention to Leave” *International Journal of Manpower*, , Vol:15, No:1.
- Weither, W. B - Keith Davis Jr. 1993. Human Resources and Personnel Management, Fourth Edition, Mc. Graw-Hill, International Ed.



# KAMU VE ÖZEL SEKTÖR MATBAA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN KARŞILAŞTIRMASI

Dr.Sezai TÜRK\* Dr.Muharrem TUNA\*\*

**Özet:** Bu çalışma; kamu ve özel sektör matbaa işletmelerinde çalışanların bağlılık düzeylerini araştırmak ve karşılaştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırmada veri olarak, kamu ve özel sektörde matbaa alanında çalışan işgönerilerin algıları kullanılmıştır. İşgönerilerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin verilerin toplanmasında, anket tekniği kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen veriler, SPSS.11 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Demografik soruların cevapları frekans dağılım tabloları yardımıyla değerlendirilmiştir. İşletmelerin örgütsel bağlılık değişkeni açısından karşılaştırılmasında ise, tek yönlü ANOVA'dan yararlanılmıştır. Yapılan araştırmada, kamu sektöründe faaliyet gösteren matbaa işletmeleri işgöner örgütsel bağlılığının, özel sektörde faaliyet gösteren matbaa işletmeleri işgöner örgütsel bağlılığından daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Matbaa, örgüt, örgütsel bağlılık, yönetim, işletme

## Comparison Of The Organizational Commitment Levels Of The Employees Of Printing Houses In Governmental Institutions And Private Sector

**Abstract:** This study aims to investigate and compare the devotion levels of the employees of printing houses working for governmental institutes and private sector. The perceptions of the recruits working for the private and governmental printing sectors are used as the data throughout this study. The process of collecting data from the recruits on their devotion level has been carried out through questionnaire technique. The data obtained in the study has been analyzed by the statistic program SPSS.11. Answers of the demographic questions have been evaluated by the help of frequency distribution charts. In the comparison of the variations in terms of organizational devotion of the institutions, unidirectional ANOVA is utilized. In the research, the organizational devotion of the recruits working for governmental institutes are higher than those who work for private sector.

**Key Words :** Printing house, organization, organizational loyalty, management, business

### GİRİŞ

Günümüzde, örgütlerin başarıya ulaşmasında, çalışanların örgüte bağlılığının sağlanması önemli bir ihtiyaç haline gelmiştir. Geçmişte korkutma, cezalandırma veya salt maddi ödüllendirme yöntemlerini kullanarak motivasyon sağlama görüşleri, çeşitli araştırmalarla elde edilen bulgularla değişikliğe uğramıştır. Çalışanların, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmelerinin örgüte olan katkıları yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur.

Örgütsel bağlılığın, personelin kişisel amaçları ile örgüt amaçlarını özdeşleştirdikleri anda ortaya çıktığı söylenebilir. Bu durumda, kişilerin performansında önemli artışlar elde edilir ve örgütsel verimlilik artar.

Bu çalışmaya, örgütsel bağlılıkla ilgili literatür incelemesi yapılarak başlanmıştır. Daha sonra kamu ve özel sektör işletmelerinde çalışan

\* Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

\*\* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi

İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini karşılaştırmak amacıyla yapılan araştırmaya yer verilmiştir.

## ÖRGÜT VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

İnsanlar tek başlarına üstesinden gelemediği işlerle karşılaştıklarında örgütlenme ihtiyacı duyarlar. Günümüzde, insanlığın en basit işlerden, en karmaşığı olan uzay fethine kadar olan bütün bu başarıları, ancak çok çeşitli kaynakları ve olanakları sistemli şekilde bir araya getiren örgütler sayesinde mümkün olabilmektedir (Şimşek, 2005, 31).

Belirlenen amaçları başarmak için iki ya da daha fazla kişinin eşgüdümlemiş biçimde çalıştığı yapılar olan örgütlerin geçmişi oldukça eskilere dayanır (Çan, 2002, 110). İnsanlar, tarihin ilk dönemlerinden beri, işlerini dayanışma halinde görmeye alışmış ve bu amaçla çeşitli askeri birlikler, ticarethaneler, vakıflar ve dernekler kurmuşlardır. Kurulan bu örgütsel oluşumlar, önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için çeşitli faaliyetlerde bulunmuşlardır (Tortop ve diğerleri, 2005, 61-62). Geçmişten günümüze akılda kalan büyük başarılar, örgütlerini başarılı bir biçimde yöneten idareciler sayesinde gerçekleşmiştir.

Örgüt yöneticileri, üretim faktörlerinin en önemlilerinden olan insan kaynaklarını etkin kullanmak zorundadır. Frederic W. Taylor'un verimliliği arttırmayı esas alan parçabaşı üretim fikrinden bu yana, birçok yazar tarafından bu konuda farklı fikirler ortaya atılmıştır. Yapılan çalışmalarla, işgücü verimliliğinin yükseltilmesi, bu sayede hem maliyetlerin düşürülmesi, hem de üretim kalitesinin artırılması amaçlanmıştır.

İnsan kaynaklarının etkinliği; motivasyon araçları, örgütsel bağlılık, iş analizleri, uygun bir örgütsel yapı veya fiziksel ortam gibi yöntemler kullanılarak artırılabilir. Bu yöntemlerin en önemlilerinden olan örgütsel bağlılık, ilk kez Whyte (1956)'ın, örgüte bağlı olan kimseyi tanımlamasıyla literatüre kazandırılmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramı, işgörenin görev yaptığı örgütün amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri olarak kabul etmesi ve bunlara ulaşma yolunda çaba göstermesi olarak tanımlanabilir. Bu kavramın içeriğinde üç temel boyut bulunmaktadır (Güler, 1990, 23). Bunlar; örgütün amaçlarını ve değerlerini kuvvetle kabul edip inanma, örgüt adına büyük bir çaba gösterme ve örgüte üyeliğin büyük bir arzu ile devam etmesidir.

Bir örgütü güçlü yapan, o örgütün kültürüne inanmış ve bağlanmış kişilerin örgütle özdeşleşme dereceleridir. Çalışanlar tatmin olduklarında, örgüte bağlılıkları artacak, kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp motive olacaklardır. Bu durum, bir döngü içerisinde çalışanların performansına ve verimliliklerine önemli katkılar sağlayacaktır. (Özdevecioğlu, 1995, 122).

Örgütsel bağlılık, bireyin örgütle ilk tanışmasında şekillenir ve ona göre devam eder. Bireyler ilk günlerinde örgüte yüksek düzeyde bağlanırlarsa örgütte kalırlar. Eğer, işgörenler girişte yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olursa, genellikle örgüte daha fazla katkıda bulunmaya ve sorumluluk almaya karar verme eğiliminde olurlar. Daha sonra, bu erken bağlılık süreci, kendini yenileme döngüsüne bırakır. Böylece, örgütsel bağlılık diğer faktörlere göre şekillenme eğilimi gösterir (Aydın, 2005, 68).

Örgütsel bağlılığın oluşmasında, kişisel ve örgütsel birçok faktör etkilidir. İşgörenlerin örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler şunlardır (Balay, 2000):

- Demografik faktörler (Cinsiyet, eğitim, yaş, medeni durum, deneyim gibi),
- Örgütsel adalet, güven, iş tatmini,
- Rol belirliliği, rol çatışması,
- Yapılan işin önemi, alınan destek,
- Kararlara katılma derecesi,
- İş güvenliği,

- Ücret ve ücret dışında sağlanan imkanlar,
- Caresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik,
- Kariyer imkanları,
- Liderin yaklaşımı,
- Alternatif iş imkanları.

Çalışanlar, belirli bir iş yapmayı ve sadakat göstermeyi garanti ederek örgüte dahil olurlar. Bunun karşılığında ise, sistemden, ekonomik beklentilerin ve ödüllerin yanı sıra, güvenlik, insanca davranış, doyurucu ve medeni ilişkiler, saygınlık, statü kazanma, haklarının verilmesi ve beklentilerinin yerine gelmesi yönünde manevi destek beklerler. Eğer, örgüt sadece ekonomik beklentileri hesaba katar, psikolojik unsurlara önem vermezse, çalışanlar, işlerine olan bağlılıklarını ve ilgilerini yitirmeye başlarlar (Oktay, 1996, 279).

### LİTERATÜR İNCELEMESİ

Örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamlarının ve sosyal psikologların konuya değişik açıdan yaklaşmış olmaları nedeniyle, örgütsel bağlılık, tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde ele alınmıştır. Örgütsel davranış alanında çalışan bilim adamları tutumsal bağlılık üzerinde dururlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Örs ve diğerleri, 2003, 218).

Davranışsal bağlılık, sosyo-psikolojik bir yaklaşıma dayanır. Bu yaklaşıma göre, örgütsel bağlılık, kişilerin geçmiş tecrübelerine ve örgüte uyum sağlamalarına bağlıdır. Ayrıca kişiler örgütün kendisine değil, yapılan bir veya birden fazla faaliyete bağlılık duyarlar.

Tutumsal bağlılık ise, kişilerin çalışma ortamlarını değerlendirmesi sonucu ortaya çıkan duygusal bir tepkidir (Clifford, 1989, 144). Bu yaklaşım işgörenlerin, üyesi oldukları örgüt ile kurdukları ilişkileri temel alır. Tutumsal bağlılık birçok yazara göre üç unsuru içerir. Bunlar; örgütsel amaçları benimseme, örgüte sadakat duyma ve örgütsel faaliyetlere yüksek düzeyde iştirak etmektir.

Her iki yaklaşım da, temel aldıkları düşüncelerden hareketle, bağlılığın oluşabilmesi için örgütle kişinin özdeşleşmesi gerektiğini savunur. Bu yaklaşımlara göre, örgütsel bağlılık sağlandığında verimlilik artar, personel devir oranı ve devamsızlık azalır.

İlgili literatür incelendiğinde, örgütlerde başarının en önemli araçlarından birisi olan örgütsel bağlılık konusunda birçok araştırma olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık oluşturma konusundaki ilk fikirler; Becker (1960), Kiesler (1971), Hrebiniak ve Alutto (1972), Porter ve diğerleri (1974), Salancik (1977), Staw (1978) gibi yazarlar tarafından ortaya atılmıştır.

Sonraki yıllarda yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılık; yönetim (Reichheld, 1996; Dooley ve Fryxell, 1999), psikoloji (Chen, 2002; Olson-Buchanan ve Boswell, 2002) ve işletme etiği (Mele, 2001; Schrag, 2001) bilim dalları açılarından incelenmiştir.

Örgütsel bağlılık konusunda çalışmaları olan Haris (2003,10)'e göre işgören bağlılığını güçlendirmek için; işgörenin kalbinin kazanılması, iletişimin koparılmaması, işgörenle ortak çalışma yapılması, sürekli gelişim imkanı sağlanması ve hareket serbestisi tanınması gibi konulara önem verilmelidir.

İşgören bağlılığı, çalışanların hareketlerini yönlendirmeyi içeren bir kavram olduğu için, çalışanların davranışları ile ilgilidir (Duboff ve Heaton, 1999). Birçok şirket, çalışanlarının örgütsel bağlılığı ile ilgilenmektedir. Bunun nedeni, çalışanlardan, işlerine karşı sadık ve görevlerini yerine getirirken yüksek derecede güvenilir kişiler olmalarının beklenmesidir (Bailyn,1993,23).

Fullagar ve Barling (1991,129)'in bu konuda bir üniversitede

yaptıkları araştırmada ilgi çekici sonuçlara ulaşılmıştır. Araştırmada, sendikali çalışanların; çalıştıkları örgüte ve sendikalarına olan bağlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmada, işgörenin sendikaya olan yüksek bağlılığının, işe ve örgütsel tutumlarına olumsuz etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca, üniversitede yönetim kademesinde çalışanlar ile akademik kadroda görev yapanların, sendika bağlılıkları arasında farklılık olduğu belirlenmiştir.

Stroh ve Reilly (1997), zaman ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda, çalışılan sürenin artmasının, işletme yöneticilerinin örgütsel bağlılığında düşüşe neden olduğu görülmüştür. 1989 ve 1991 yıllarında aynı araştırma iki kez tekrarlanmış ve örgütsel bağlılık ortalamaları 15,93'ten; 15,35'e gerilemiştir.

Özdipçiner ve Kalınkara (2005), konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin, örgüte yönelik düşünce ve bağlılıklarını araştırmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt hakkında olumlu düşünceye sahip işgönerlerde, örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür.

Topaloğlu ve Sökmen (2001)'in, örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişki üzerine yaptığı araştırmada; işgören performansı ve örgütsel bağlılık arasında hesaplanan korelasyon katsayısına göre, iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çekmecelioğlu (2006) ise, örgütsel bağlılığın yaratıcılığa etkisini araştırmış ve bu iki değişken arasında ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Buka (2005), kamu ve özel sektörde çalışan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini karşılaştırmıştır. Kamu sektöründe çalışan öğretmenlerde örgütsel bağlılığın daha yüksek çıkması beklenirken, aksi bir sonuç ortaya çıkmış; özel okullarda öğretmenlik yapanların örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu görülmüştür.

#### ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın özel amacı, Türkiye'de özel ve kamu sektöründe matbaa alanında faaliyet gösteren işletme personelinin örgütsel bağlılığının araştırılmasıdır.

Araştırmanın genel amacı ise, söz konusu örnekleme oluşturan birimlere uygulanan anket yoluyla elde edilen verilere dayanarak, değişkenler arasında ilişki aramak ve kurmak, bu ilişkiden yola çıkarak elde edilen sonuçları evrene genellemektir.

Bu noktadan hareketle; araştırmanın hipotezi aşağıda gibi belirlenmiştir.

H<sub>0</sub>: Kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında, örgütsel bağlılık açısından anlamlı bir farklılık yoktur.

H<sub>1</sub>: Kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler arasında, örgütsel bağlılık açısından anlamlı bir farklılık vardır.

#### YÖNTEM

Araştırma Türkiye'de yer alan matbaa işletmelerini kapsamaktadır. Bu sektör 2003 yılı istatistiklerine göre toplam 5739 işletmeden oluşmaktadır. Söz konusu işletmelerde çalışan sayısı toplam 24.970 kişi (Erdoğanaras, 2004, 33) olup, bu değer araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında tabakalı örneklem metoduna göre iki adet kamu ve iki adet özel sektör matbaa işletmesi seçilmiş ve bu işletmelerin işgönerlerine anket uygulanarak karşılaştırma yapılması yoluna gidilmiştir. Ankara ilinde özel ve kamu sektöründe matbaa alanında faaliyet gösteren işletmelerin işgönerlerinden ankete cevap veren 218 kişi örnekleme oluşturmaktadır. Örneklem çapının belirlenmesinde Ryan (1995)'in formülü kullanılmıştır. Ryan'ın geliştirdiği model aşağıdaki gibidir;

$$n = \frac{NPq}{(N-1)B^2 + B}$$
$$Z^2$$

Bu formülde;  
n:Örnek çapını,  
N:Evrenin çapını,  
P:Topluluk oranını veya tahminini,  
q:1-P'yi,  
B:Katlanılabilir hata oranını ve  
Z:İstenilen güven aralığını ifade etmektedir.

Bu formülde B değeri %7 ve z değeri 1,96 kabul edildiğinde yapılan hesaplamaya göre, örneklem çapının en az 195 olması gerekir. Araştırmada anket sayısı 218 olup evreni temsil edecek büyüklüktedir. Bu işgörenlerden 76'sı özel, 142'si ise, kamu sektörü işletmelerinde görev yapmaktadır.

Çalışmada elde edilen veriler, sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS.11 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. Bu aşamada, demografik soruların analizinde frekans, örgütsel bağlılık sorularının analizinde ise, tek yönlü ANOVA (varyans analizi testi) yönteminden yararlanılmıştır.

Bu araştırmada veri olarak, kamu ve özel sektörde matbaa alanında çalışan işgörendenlerin algıları kullanılmaktadır. Bu algılar, sayısal olarak ifade edilmiş olup, sürekli değişken cinsinden verilerdir.

İşgörendenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Bu anketin ilk bölümünde demografik bilgileri içeren sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise, örgütsel bağlılığı ölçmek amacıyla Mowday, Porter ve Dubin (1974) tarafından geliştirilen anket kullanılmıştır. Bu anket içerisinde örgütsel bağlılık ile ilgili sorular aşağıda belirtilmiştir:

•Kurumun başarılı olmasına katkıda bulunmak için normal beklentinin ötesinde

daha büyük bir çaba göstermeye istekliyim.

•Arkadaşlarıma çalıştığım kurumun çalışmak için ideal bir yer olduğunu söylerim.

•Bu kuruma çok az güven duyarım

•Kurumda kalmamı sağlayacak her türlü işi rahatlıkla kabul ederim.

•Benim ve kurumumun değer yargılarının birbirine oldukça benzer olduğunu düşünüyorum.

•Bu kurumun bir üyesi olduğumu çevremdekilere söylemekten gurur duyarım.

•Uzman olduğum alanımla ilgili başka bir kurumda rahatlıkla çalışırım.

•İş performansımı en yükseğe çıkarmamda kurumun özel bir yeri vardır.

•Bu kurumdan ayrılmak için şu anki iş koşullarında çok küçük bir değişiklik yapılması yeterlidir.

•Geçmişte karşıma çıkan seçenekler arasında çalıştığım kurumu seçmiş olmamdan dolayı mutluyum.

•Süreklili bu kuruma bağlı kalmaktan kazanılacak çok fazla bir şey yok.

•Kurumun işgörendenlere yönelik personel politikalarını benimsemiyorum.

•Bence çalıştığım kurum tüm seçenekler arasında en iyisidir.

•Kurumun geleceği konusuna özel bir önem veriyorum.

•Çalışmak için bu kurumu seçmem yaptığım en büyük hataydı.

Anket Likert Tekniğine uygun olarak, yukarıda yer alan sorulara 1 ile 5 arasında puan verilecek şekilde düzenlenmiştir. Örgütsel bağlılık maddelerinin 9'u olumlu, 6'sı ise olumsuz yönde ifadeler içermektedir. Olumsuz ifadeler puanlama açısından yeniden düzenlenmiştir.

Madde sayısı 15, seçenek sayısı da beş olduğundan, ölçekten alınacak en yüksek puan 75, en düşük puan ise 15'tir. Bu durumda, puan genişliği

60'dır. Puanların düşmesi, örgütsel bağlılığın sağlanmadığını; yükselmesi ise örgütte bağlılık sağlandığını göstermektedir. 15-35 puan arası örgütsel bağlılık için düşük, 35-55 puan arası normal, 55-75 arası da yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sağlandığını gösterir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi Cronbach Alpha testiyle yapılmıştır. Yapılan ilk denemede güvenilirlik katsayısı 0,6742 olarak bulunmuştur. Testin üç kez tekrarı yöntemiyle yapılan çalışmanın sonucunda güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0,6923; 0,6634 ve 0,6525 olarak bulunmuştur

## BULGULAR

Araştırmanın ilk kısmında, demografik bilgilere ilişkin analizler yapılmıştır. Bu bulgular, evrene dahil bireylerin sosyal ve ekonomik niteliklerini ortaya koymak için kullanılmıştır.

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Görevli Oldukları Birimlere Göre Dağılımı**

İşletme Türü	Birim	Frekans (n)	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Özel Sektör İşletmesi	Baskı öncesi	26	34,2	34,2
	Baskı	24	31,6	65,8
	Baskı sonrası	26	34,2	100,0
	Toplam	76	100,0	
Kamu Sektörü İşletmesi	Baskı öncesi	42	29,6	29,6
	Baskı	66	46,5	76,1
	Baskı sonrası	34	23,9	100,0
	Toplam	142	100,0	

Tablo 1'de, ankete katılanların görevli oldukları birimlere göre dağılımları görülmektedir. Özel sektör matbaa işletmelerinde baskıya hazırlık birimindeki işgörenlerin yüzdesi %34,2 iken, kamu sektörü matbaa işletmelerinde baskı öncesi (hazırlık) birimindeki işgörenler, toplam işgörenlerin %29,6'sını oluşturmaktadır.

Özel sektör matbaa işletmelerinde baskı birimindeki işgörenlerin yüzdesi 31,6 iken, kamu sektörü matbaa işletmeleri baskı birimindeki işgörenler, toplam işgörenlerin %46,5'ini oluşturmaktadır.

Özel sektör matbaa işletmelerinde baskı sonrası birimindeki işgörenlerin yüzdesi 34,2 iken, kamu sektörü matbaa işletmelerinde baskı sonrası birimindeki işgörenler, toplam işgörenlerin %23,9'unu oluşturmaktadır.

Yukarıdaki veriler ışığında, özel sektör matbaa işletmelerinde, birimler arasında orantılı bir dağılım olduğu görülmektedir. Kamu sektörü matbaa işletmelerinde ise, bu durum gözlemlenmemektedir. Özel sektör matbaa işletmelerinde baskı aşamasındaki işgörenlerin oranıyla, kamu sektörü işletmelerinin baskı aşamasındaki işgörenlerin oranı incelendiğinde, iki grup işletme arasında ciddi bir fark olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu farklılık, kamu sektörü matbaa işletmelerinin makine parkıyla ilgilidir. Bu işletmelerde baskı makinelerinin fazlalığı, işgörenlerin de bu birimde toplanmasına neden olmuştur.

**Tablo 2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı**

İşletme Türü	Kıdem (yıl)	Frekans (n)	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Özel Sektör İşletmesi	5 ve aşağı	22	28,9	28,9
	6-10 arası	8	10,5	39,5
	11-15 arası	14	18,4	57,9
	16-20 arası	18	23,7	81,6
	21 ve üzeri	14	18,4	100,0
	Toplam	76	100,0	
Kamu Sektörü İşletmesi	5 ve aşağı	22	15,5	15,5
	6-10 arası	26	18,3	33,8
	11-15 arası	42	29,6	63,4
	16-20 arası	34	23,9	87,3
	21 ve üzeri	18	12,7	100,0
	Toplam	142	100,0	

Araştırmada, özel sektör matbaa işletmelerinde, işgörenlerin hizmet süreleri dikkate alındığında % 42,1'inin 15 yıl ve üzeri, %18,4'ünün 10 yıl ve üzeri hizmet sürelerinin olduğu, toplam işgörenden içinde 10 yıldan fazla bu işletmede çalışan işgörendenlerin oranının ise % 60,5 olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 2). Kamu sektörü matbaa işletmelerinde ise, işgörendenlerin % 12,7'si 21 yıl ve yukarısı, % 23,9'u 15 yıl yukarısı ve %29,6'sı 10 yıl ve yukarısı hizmet süresine sahiptir. Toplam işgörenden içinde 10 yıldan fazla kamu sektörü matbaa işletmelerinde çalışan işgörendenlerin oranının ise, % 66,2 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar bize her iki matbaada da kurumsal kültürün oluşmasına yeterli zamanın geçtiğini göstermektedir.

Özel sektör matbaa işletmeleri işgörendenlerinin, yaklaşık 1/3 ünü genç işgörenden oluştururken, kamu sektörü matbaa işletmelerinin ise genç işgörendenleri ise 1/6 gibi küçük bir oranda kalmaktadır. Ayrıca, kamu sektörü matbaa işletmelerinin daha deneyimli işgörendenlere sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. Araştırmaya Katılan İşgörendenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı**

İşletme Türü	Eğitim	Frekans	Yüzde	Birikimli
		(n)	(%)	Yüzde (%)
Özel Sektör İşletmesi	İlkokul	8	10,5	10,5
	Ortaokul	24	31,6	42,1
	Genel lise	16	21,1	63,2
	Meslek Lisesi	16	21,1	84,2
	Üniversite	12	15,8	100,0
	Toplam	76	100,0	
Kamu Sektörü İşletmesi	İlkokul	20	14,1	14,1
	Ortaokul	40	28,2	42,3
	Genel lise	30	21,1	63,4
	Meslek Lisesi	40	28,2	91,6
	Üniversite	12	8,4	100,0
	Toplam	142	100,0	

Tablo 3'te araştırmaya katılanların eğitim durumları görülmektedir. Buna göre, özel sektör matbaa işletmelerinde %31,6 ile ortaokul mezunu olanlar ön plana çıkarken, % 10,5 ile ilkököl mezunları en alt grubu oluşturmaktadır. Kamu sektörü matbaa işletmelerinde ise, % 28,2 ile meslek lisesi ve ortaokul mezunları ön plana çıkarken, %8,5 ile üniversite mezunları en alt grubu oluşturmaktadır. Mülkiyeti özel sektöre ait olan matbaa işletmelerinde toplam işgörendenlerin %15,8'ini üniversite mezunları oluştururken, mülkiyeti kamuya ait olan matbaa işletmelerinde bu oran % 8,5'e kadar düşmüştür. Kamu sektörü matbaa işletmelerinde toplam işgörendenlerin 1/12'sini üniversite mezunları oluştururken, bu durum özel sektör matbaa işletmelerinde 1/6' dır. Eğitim düzeyi yüksek olan işgörendenlerin standartlarının daha yüksek olması, motivasyonu ve iş tatmininin düşük çıkmasına sebep olabilir.

**Tablo 4. Araştırmaya Katılan İşgörendenlerin Yaşlarına Göre Dağılımı**

İşletme Türü	Yaş	Frekans	Yüzde	Birikimli
		(n)	(%)	Yüzde (%)
Özel Sektör İşletmesi	18-25	14	18,4	18,4
	26-36	36	47,4	65,8
	36-45	26	34,2	100,0
	Toplam	76	100,0	
Kamu Sektörü İşletmesi	18-25	20	14,1	14,1
	26-36	42	29,6	43,7
	36-45	60	42,3	85,9
	46-55	20	14,1	100,0
	Toplam	142	100,0	

Tablo 4'te ankete katılanların yaş durumlarına göre dağılımı görülmektedir. Buna göre, özel sektör matbaa işletmelerinde, işgörendenlerin % 47,4'ünü 26-35 yaş grubu oluştururken, 45 yaşından büyük olan hiçbir işgörenden yoktur. Kamu sektörü matbaa işletmelerinde ise, % 42,3 ile 36-45 yaş grubu ön plana çıkarken, %14,1 ile 18-25 ve 46-55 yaş grubuna dahil

olanlar en alt tabakayı oluşturmaktadır. Mülkiyeti özel sektöre ait olan matbaa işletmelerinde toplam işgörenlerin % 65,8'ini 18-36 grubundaki genç işgörenler oluştururken, mülkiyeti kamuya ait olan matbaa işletmelerinde bu oran % 43,7'ye kadar düşmüştür. Özel sektöre ait matbaa işletmelerinin işgörenderinde hızlı bir geçişme gözlemlenirken, devlete ait matbaada ise emekli olacakların sayısı kadar genç işgörene yer verilmiştir.

**Tablo 5. Araştırmaya Katılan İşgörenderin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı**

İşletme Türü	Medeni durum	Frekans (n)	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Özel Sektör İşletmesi	Evli	40	52,6	52,6
	Bekar	31	40,8	93,4
	Boslanmış	5	6,6	100,0
	Toplam	76	100,0	
Kamu Sektörü İşletmesi	Evli	100	70,4	70,4
	Bekar	34	24,0	94,4
	Boslanmış	8	5,6	100,0
	Toplam	142	100,0	

Tablo 5'de görüldüğü gibi, özel sektör matbaa işletmelerinde % 55,3 oranı ile evli olanlar ön plana çıkarken, % 44,7 ile bekarlar alt grubu oluşturmaktadır. Kamu sektörü matbaa işletmelerinde ise, % 70,4 oranı ile evliler ön plana çıkarken, %5,6 ile dullar sınıflamasına dahil olanlar en alt grubu oluşturmaktadır. Özel sektöre ait matbaa işletmelerinde genç işgörenin çokluğundan dolayı bekar sayısının fazlalığı gözlemlenmiştir.

**Tablo 6. Araştırmaya Katılan İşgörenderin Gelir Durumlarına Göre Dağılımı**

İşletme Türü	Aylık gelir (YTL)	Frekans (n)	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Özel Sektör İşletmesi	400 ve altı	2	2,6	2,6
	401-500	14	18,4	21,1
	501-600	22	28,9	50,0
	601-700	20	26,3	76,3
	701 ve üzeri	18	23,7	100,0
	Toplam	76	100,0	
Kamu Sektörü İşletmesi	401-500	6	4,2	4,2
	501-600	20	14,1	18,3
	601-700	58	40,8	59,2
	701 ve üzeri	58	40,8	100,0
	Toplam	142	100,0	

Tablo 6'da görüldüğü gibi, özel sektör matbaa işletmelerinde, % 28,9 ile 501-600 YTL arasında maaş alan işgörenderin oluşturduğu grup ön plana çıkarken, % 2,6 ile 400 YTL ve altında gelire sahip işgörender alt grubu oluşturmaktadır. Kamu sektörü matbaa işletmelerinde ise, işgörenderin % 81,6'sının 601 YTL üzerinde aylık gelire sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. % 4,2 ile 401-500 YTL arasında aylık gelire sahip işgörender sınıflamasına dahil olanlar en alt grubu oluşturmaktadır. Mülkiyeti devlete ait işletmelerde, işgörenderin % 80'den fazlası 600 YTL üzerinde aylık maaş alırken, mülkiyeti özel sektöre ait olan matbaa işletmelerinde 500 YTL üzerinde ücret alan işgörenderin oranı % 50'dir. Bu durumda, devlete ait olan kurumun işgörenderine verdiği ücret ile özel sektöre ait olan kurumun işgörenderine verdiği ücret arasında büyük bir farklılık vardır. Ücret farklılığı hiç şüphe yok ki tatmin üzerinde etkili olabilecek önemli bağımsız değişkenlerdendir.

**Tablo 7. Araştırmaya Katılan İşgörenderin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**

İşletme Türü	Frekans (n)	Aritmetik Ortalama	En küçük	En büyük
Özel sektör işletmesi	76	52,0	36,0	71,0
Kamu sektörü işletmesi	142	58,3	29,0	74,0

Tablo 7'de görüldüğü gibi, hem özel, hem de kamuya ait matbaa işletmelerinin frekans dağılım tablolarına bakıldığında, özel sektöre ait firmalardaki işgörenderin örgütsel bağlılık puanlarının 36 ile 71 arasında değiştiği ve ortalamasının da 52 olduğu görülmektedir. Kamuya ait firmalarda ise, örgütsel bağlılık puanlarının 29 ile 74 arasında değişen değerler aldığı ve ortalamasının da 58,3 olduğu tespit edilmiştir.



Bu durumda kamuda çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılığının 55 ile 75 puan arasındaki yüksek örgütsel bağlılığa sahip gruba girdiği görülmektedir. Tabloda da görüldüğü gibi özel sektör matbaa işletmelerinde örgütsel bağlılık ortalaması 52'dir. Bu sayı yukarıda belirtilen 35-55 puan aralığı içerisinde yer almaktadır.

**Tablo 8. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Değişkeni İçin Tanımlayıcı İstatistikler Tablosu**

İşletme Türü	Sayı (n)	Aritmetik ortalama	Standart sapma	f Değeri	Anlamlılık
Özel sektör İşletmesi	76	3,5089	0,64453	9,190	0,003
Kamu sektörü İşletmesi	142	3,8939	0,62504		
Toplam	218	3,7597	0,65537		

Araştırmaya konu olan işletmeler, örgütsel bağlılık değişkeni bakımından incelendiğinde; özel sektör matbaa işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık puan ortalamasının 3,51, kamu sektörü matbaa işletmeleri işgörenlerinin örgütsel bağlılık puan ortalamasının 3,89 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, kamu sektöründe faaliyet gösteren matbaa işgörenlerinin örgütsel bağlılığının, özel sektörde faaliyet gösteren matbaa işgörenlerinin örgütsel bağlılığından daha yüksek olduğu söylenebilir. Ancak, bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının araştırılması gerekmektedir. Bunun için tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) testinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda f değeri 0,003 olarak bulunmuştur. Bu değer 0,05'ten küçük olduğu için sıfır hipotezi reddedilir ve %5 anlamlılık düzeyinde, işletmeler arasında örgütsel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu söylenebilir.

Araştırmada elde edilen bulgular incelendiğinde, kamu matbaalarında çalışan personelin ağırlıklı olarak baskı biriminde (%46) görev yaptığı görülmektedir. Özel mülkiyete sahip matbaalarda ise, baskı biriminde görev yapan personel %31,6 iken, baskı öncesi biriminde çalışan personel oranı, %34,2'dir. Bu değerler, özel sektörün kamuya oranla daha modern baskı makineleriyle üretim yaptığı sonucunu verir. Teknoloji düzeyi yüksek makineler personel tasarrufu sağladığı için, özel işletmeler daha çok baskı öncesi (%34,2) ve baskı sonrası (%34,2) birimlerde personel istihdam etmektedir.

Personelin çalışma kıdemleri incelendiğinde, özel sektör işletmelerinde en büyük grubun 5 yıl ve daha az süreli çalışanlar (%28,9), kamu işletmelerinde ise, 11-15 yıl arası çalışanlar (%15,5) olduğu görülmektedir. Bu veriler, özel sektör matbaa işletmelerinde personel devir oranının, kamu matbaa işletmelerine göre daha yüksek olduğu sonucunu vermektedir.

Çalışanların eğitim düzeylerine göre dağılımına bakıldığında, özel sektör işletmelerinde en büyük grubun %31,6 ile ortaokul mezunları, kamu sektörü işletmelerinde %28,2 ile ortaokul ve meslek lisesi mezunlarının olduğu görülmektedir. Kamu işletmelerinde üniversite mezunu sayısı oldukça az iken (%8,4), özel sektör işletmelerinde (%15,8) oransal olarak daha yüksektir.

Özel sektör matbaa işletmelerinde 45 yaş üzeri çalışan bulunmamaktadır. Kamu işletmelerinde ise, bu oran %14,1'dir. Özel sektör işletmelerinde çalışanlar daha çok 26-36 yaş grubunda (%47,4) yoğunlaşmaktadır. Kamu işletmelerinde iş güvencesinin daha yüksek olması, personelin uzun yıllar aynı işletmede çalışmasına olanak sağlar. Bu da kamu da yaş ortalamasının yüksek olmasına neden olmaktadır.

Kamu sektörü matbaa işletmelerinde, çalışanların %70,4'ü evli iken, özel sektör işletmeleri çalışanlarının %52,6'sı evlidir. Bunun en

önemli nedeni, özel sektör çalışanlarının yaş ortalamasının, kamu sektörü çalışanlarına göre daha düşük olmasıdır. Bunun bir diğeri nedeni de, kamu işletmesinde işe başlayan kimsenin yüksek düzeyde iş güvencesine sahip olması ve evliliğin ekonomik ve sosyal yönünün altından kalkabileceğini hissetmesidir.

Kamu sektörü çalışanlarının, özel sektöre nazaran daha yüksek ücretler aldığı bulgularda görülmektedir. Çalışanların %40,8'i 701 YTL ve üzeri ücret alırken, özel sektör çalışanlarının sadece %23,7'si bu dilimde yer almaktadır. Birçok özel sektör matbaa işletmesinde çoğu işgörenin asgari ücret veya ona yakın bir maaşla istihdam edilmesi bu farklılığa neden olmaktadır.

Araştırmada, özel sektör matbaa işletmelerinde örgütsel bağlılık düzeyi ortalaması (52,0), kamu sektörü matbaa işletmelerine (58,3) nazaran daha düşük bulunmuştur.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, kamu ve özel sektör işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki farklılığı belirlemek üzere yapılmıştır. Bunun için matbaa işletmelerinde alan araştırması yapılmış ve elde edilen veriler Anova yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, araştırmaya konu olan işletmelerin örgütsel bağlılık düzeylerine bakıldığında, kamu sektörü matbaa işletmelerinin yüksek, özel sektör matbaa işletmelerinin ise, orta seviyede bir örgütsel bağlılığa sahip olduğu görülmüştür.

Diğer bir deyişle, iki işletmenin toplam örgüte bağlılık puanları karşılaştırıldığında, mülkiyeti kamuya ait olan matbaa işletmelerinin daha güçlü örgütsel bağlılığa sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu (2005)'nin özel ve kamuya ait eğitim kurumlarında yaptığı araştırmada, özel sektörde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin kamu eğitim kurumlarında çalışanlardan daha yüksek çıkması, bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Bunun nedeninin, her sektörde kamu ve özel sektör işletmelerinin; iş güvencesi, ücret, yan ödemeler, örgüt kültürü gibi birçok açıdan farklılık göstermesi olduğu söylenebilir.

Ortalama bağlılık puanları kamu işletmelerinde 58,3, özel sektör işletmelerinde ise, 52'dir. Ortalamalar arasındaki farkın 6,3 puan olması, iki grubun örgütsel bağlılıkları arasında belirgin bir farklılık olduğunu göstermektedir.

Kamu işletmelerinde en düşük örgütsel bağlılık puanı 29 iken, en yüksek puan 74'tür. Özel sektör işletmelerinde ise, en düşük puan 36, en yüksek puan 71'dir. Bu veriler, kamuda yer alan matbaa işletmelerinin özel sektöre oranla örgütsel bağlılıklarının dağılımlarının bant genişliğinin daha yüksek olduğunu gösterir. Bu durumda; hem en yüksek, hem de en düşük bağlılığa sahip çalışanlar kamu işletmelerinde çalıştığı görülmektedir. Analiz sonucunda, ortalama bağlılık puanları kamu işletmelerinde yüksek iken, en düşük bağlılık puanlarının da kamu işletmelerinde yer alması dikkat çekicidir.

Bunun nedeninin, kamu işletmelerinde çalışan işgörenlerin iş güvencelerinin, özel sektör işletme çalışanlarına göre daha yüksek olması, çalışma koşulları, mesai, ücret gibi konularda daha iyi imkanlara sahip olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Özel sektör matbaa işletmelerinde ise, gelir düzeyinin göreceli olarak düşük olması, iş güvencesinin az olması gibi etkenler bağlılığı azaltmaktadır.

Teorik olarak bakıldığında, tüm işletmelerde örgütsel bağlılığın en üst düzeye çıkarılması amaçlanmalıdır. Analiz sonuçlarına göre, özel ve kamu sektörü matbaa işletmelerinin örgütsel bağlılık puanlarının belirlenmesi, pratikte yöneticilere bir referans olarak kabul edilebilir.

Kurum hakkında çalışanın olumlu düşüncelere sahip olması, amaçlarını benimsemesi, örgütte bulunma isteğinin yüksek olması ve örgüt

için çaba gösterme konusunda güçlü isteğinin bulunması, hem işi daha iyi yapmasını, hem de müşterilere olan yaklaşımlarının pozitif olmasını sağlayacaktır. Bu durumda personel, kendini bir çalışan gibi değil, şirketin bir ortağı gibi hissedecektir. Eğer örgütsel bağlılık oluşturulduğunda personelin bireysel ve dolayısıyla işletmenin genel performansının artacağı varsayılırsa, yöneticilerin bu hususa önem vermesi gerekir.

Bu konuyla ilgili farklı iş kollarında yapılabilecek çalışmalarda, kamu ve özel sektör işletmelerinde örgütsel bağlılık düzeyleri karşılaştırılabilir. Bu durumda, farklı alanlarda örgütsel bağlılık düzeylerinin kamu ve özel sektöre göre farklılık gösterip göstermediği belirlenebilir.

## KAYNAKLAR

- Aydınlı, H. İ. 2005. İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama. Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi. Sayı 149. Temmuz Ağustos Eylül: 62-85.
- Bailyn, L. 1993. Breaking the mold: Women, men, and time in the new corporate World. The Free Press, New York.
- Balay, R. 2000. Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Becker, H. S. 1960. Notes on the concept of organizational commitment. American Journal of Sociology. 66: 32-42.
- Buka, M. 2005. Kamu ve Özel Sektör Okullarında Çalışan Öğretmenler Arasındaki Tutum Farklılıkları. Yüksek Lisans Tezi. ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Can, H. 2002. Organizasyon ve Yönetim. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Chen, Z. X.; Tsui, A. S. ve Farh, J. L. 2002. Loyalty to Supervisor Versus Organizational Commitment: Relationship with the Performance of Chinese Employees. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 75: 339-356.
- Çekmecelioglu, H. G. 2006. İş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarının yaratıcılık üzerindeki etkileri. İktisat İşletme ve Finans Dergisi. Haziran: 120-129.
- Clifford, M. 1989. An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment. The Sociological Quarterly, Vol:30, No:1: 144-151.
- Dooley, R. S. ve Fryxell, G. E. 1999. Attaining Decision Quality and Commitment from Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams. Academy of Management Journal. 42. 389-402.
- Duboff, R. ve Heaton, C. 1999. Employee loyalty a link to valuable growth. Strategy & Leadership. Jan./Feb. 1999: 8-13.
- Erdoğanaras, F. 2004. Basım ve Yayın Sektöründe Yeni Teknolojilere Dayalı Yeniden Yapılanma Süreci: İstanbul Örneği. Gazi Üniversitesi Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi Dergisi Cilt 19. No 1: 29-36.
- Fullagar, C. ve Barling, J. 1991. Predictors and outcomes of different patterns of organizational and union loyalty. Journal of Occupational Psychology. 69:129-143.
- Güler, M. 1990. Endüstri İşçilerinin İş Doyumu ve İş Verimine Depresyon, Kaygı ve Diğer Bazı Değişkenlerin Etkisi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara.
- Haris, J. 2003. Five principles to revitalize employee loyalty and commitment. Management Corner. 5.19.2003: 10.
- Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. 1972. Personal and role-related factors in

- the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. 17: 555-572.
- Kiesler, C. 1971. *The psychology of commitment*. Academic Pres, New York.
- Mele, D. 2001. Loyalty in business: Subversive. Doctrine or real need? *Business Ethics Quarterly*. 11: 11-26.
- Mowday, R. T.; Porter, L. W. ve Dubin, R. 1974. Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially seperated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*. 12: 231.
- Oktay, M. 1996. İşletmeciler için davranış bilimlerine giriş. Der Yayınları: 187, İstanbul.
- Olson-Buchanan, J. B. ve Boswell W. R. 2002. The Role of Employee Loyalty and Formality in Voicing Discontent. *Journal of Applied Psychology*. 87: 1167-1174.
- Örs, M.; Acuner, A. M.; Sarp, N. ve Önder, Ö. R. (2003). Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi'nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi'nde ve Antalya Devlet Hastanesi'nde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*. Cilt 56. Sayı 4: 217-224.
- Özdevecioğlu, M. 1993. Yöneticilik. *Organizasyon Kültürü, İktisat ve İş Dünyası Dergisi*. Haziran. Yıl 2. Sayı:12: 12.
- Özdipçiner, N. S. ve Kalıncara, V. 2005. Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*. Cilt: 16. Sayı 1. Bahar: 82-90.
- Porter, L. W.; Steers, R. M.; Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59: 603-609.
- Reichheld, F. 1996. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business School Press, Boston.
- Ryan, C. 1995. *Researching Tourist Satisfaction Issues, Concepts, Problems*. Routledge, London.
- Salancik, G. R. 1977. Commitment and control of organizational behavior and belief. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*. St. Clair, Chicago: 1-54.
- Schrag, B. 2001. The Moral Significance of Employee Loyalty. *Business Ethics Quarterly*. 11: 41-52.
- Staw, B. M. 1978. The Escalation of Commitment to a Course of Action. *Academy of Management Review*. 6: 577-587.
- Stroh, L. ve Reilly, A. H. 1997. Rekindling organizational loyalty: The role of career mobility. *Journal of Career Development*. Vol. 24. (1), Fall: 39-54.
- Şimşek, M. Ş. 2005. *Yönetim ve Organizasyon*. Günay Ofset, Konya.
- Topaloğlu, M. ve Sökmen A. 2001. Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisi: Ankara'da faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerine bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. Yıl: 12. Bahar: 34-43.
- Tortop, N.; İsbir, E. G. ve Aykaç, B. 2005. *Yönetim Bilimi*. Yargı Yayınevi, Ankara.
- Whyte, W. H. 1956. *The organization man*. Simon and Schuster, New York.

## YAZIM KURALLARI

Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi, kooperatifçilik, tarım, yönetim, ekonomi, işletme, sosyo-kültürel ve buna yakın alanlarda ulusal ve uluslar arası seviyelerde makaleler yayınlar. Çeviri yazılar yayına kabul edilmez. Dergiye gelen makaleler başka bir dergiye gönderilmemiş ya da yayınlanmamış olmalıdır. Sunulu bildiri ve posterler kabul edilir. Makale, Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi kapsamına ve yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmış ise hakem görüşüne sunulmadan red edilebilir. Yazarlara telif ücreti ödenmez. Makaleler sadece yazarların görüşlerini taşır. Dergi için bağlayıcı nitelik taşımaz.

Metin, Word programı kullanılarak, sayfanın tek yüzüne, tek aralıklı, üstte 4.5 cm, altta 5.8 cm, solda 5.0 cm ve sağda 4.5 cm boşluk bırakılarak, Times New Roman yazı karakteri ile ve 10 punto kullanılarak yazılmalıdır. Dip not 1.25 cm olmalıdır. Makaleler 15 sayfayı geçmemeli, iki kopya ve bir disket ile birlikte sunulmalıdır. Yazarlar, makale ile birlikte "Telif Hakkı" istenilmediğine ve Makalenin daha önce başka bir dergiye gönderilmediğine dair bir dilekçe sunmalıdır.

Yayınlanmasına karar verilen makaleler üzerine yazarlarca hiçbir yeni eklenti yapılamaz. Yayınlanmayan yazılar yazarlara iade edilmez. Makale, Başlık sayfası, Özet, Abstract, Giriş, Materyal ve Metod, Bulgular ve Tartışma, Sonuç ve Kaynakları içermelidir. Bölümler metin içinde numarasız verilmelidir.

Başlık sayfasında, kısa ve konu hakkında bilgi veren makale başlığı, yazarın (yazarların) açık adı, unvanı, kurumu, açık adresi, iletişim bilgileri bulunmalıdır. Makale başlığının altında yazarların adı unvanı olarak verilmelidir. (\*) ile ilk sayfanın altında yazarın (yazarların) unvanı ve çalıştığı kurum belirtilmelidir. Makalenin 100 kelimeyi geçmeyecek şekilde Türkçe ve İngilizce özet olmalıdır. İngilizce özetten önce İngilizce başlık verilmelidir. Özet kısa, ne yapıldığını, nasıl yapıldığını ve bulguları vurgulamalıdır. Özet altında, İngilizce ve Türkçe olarak maksimum 5 (beş) ANAHTAR sözcük (Key Words) verilmelidir. Özet ve abstract italik olmalıdır.

Makalenin giriş bölümünde çalışmanın önemi ile amacı belirtilmeli, ayrıca bu konuda yapılan çalışmaların bir düzen içinde özeti verilmelidir. Araştırma materyali ve metod tarif edilmeli, ancak yayınlanmış olanlar varsa kapsamlı açıklamalarla girmeden atıfta bulunulmalıdır. Bulgular bölümünde veriler kısa ve mantıklı bir şekilde sunulmalıdır. Sonuçlar tartışılmalı, değerlendirilmeli ve yorumlanmalıdır. Tablo ve şekillerdeki rakamlar metin içinde aynı şekilde ve geniş yer alınmalıdır. Dipnotlardan olabildiğince kaçınılmalıdır.

Tablo numarası ve ismi üstte, şekil numarası ve ismi altta yazılmalıdır. Kaynak var ise alta yazılır. Tablo başlıkları en soldan başlamalıdır. Bütün tablo ve şekiller metin içinde ayrı ayrı ardışık olarak numaralandırılmalıdır.

Metin içinde atıfta bulunulmayan kaynaklar kaynak bölümünde yer almamalıdır. Kaynaklar, metin içinde kaynağın atfı yapıldığı yerde parantez içinde yılı ile birlikte verilir. Bir yazar var ise (Arıcı, 1998), iki yazar var ise (Peker ve Çelik, 2005) ve ikiden fazla yazar var ise (Tanrıvermiş vd, 2005) şeklinde verilir. Kaynak cümle başında ise "Demirci (2005)'e göre" şeklinde verilir. Aynı yazara ait aynı yılda birden fazla kaynak var ise, (Tosun, 1985a, b) şeklinde sıralanır. Kaynaklar metin sonunda yazarların soyadlarına göre alfabetik ve sola yaslı olarak numaralandırılmaksızın sıralanır. Kaynaklar aşağıdaki şekilde yazılmalıdır.

### Makale:

Peker, K. ve Çelik, Y. 2005. Toplum Tarım Desteği Modeli ve Türkiye'de Organik Tarım Üretiminde Uygulanabilirliği. Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Sayı:149. Temmuz-Ağustos-Eylül.

Flings, A. 2000. Estimation of Leaf Area in Tropical Maize. Agron. J. 92: 436-444.

### Kitap:

Chick, V. 1983. Macroeconomics After Keynes: A Reconsideration of the General Theory. The MIT Press, Cambridge.

### Kitaptan bir bölüm:

Koo, W. ve Bayaner, A. 1998. World Durum Wheat Trade: Competitiveness and Outlook. In T.Yıldırım, A. Schmitz and W.H.Furtan (ed) World Agricultural Trade. Westview Press, pp. 187-207.

### Adres:

Türk Kooperatifçilik Kurumu  
Mithatpaşa Cad. No:38/A Kızılay, Ankara;  
Türkiye  
e-posta: admin@koopkur.org.tr

### YAZARLAR İÇİN SON KONTROL LİSTESİ

- \*"Telif Hakkı Devri Formu" imzalandı.
- \*Makale iki kopya ve bir disket olarak hazırlandı.
- \*Yazım kurallarına uyuldu.
- \*Yazar isimleri açık olarak yazıldı (kısaltma yok).
- \*Yazar adres(leri) verildi.
- \*Türkçe başlık ve özet yazıldı.
- \*Türkçe anahtar kelimeler verildi.
- \*İngilizce başlık ve özet (abstract) yazıldı.
- \*İngilizce anahtar kelimeler verildi.
- \*Metin içinde tablolar ve şekiller ardışık numaralandı.
- \*Kaynaklar yazım kurallarına uygun yazıldı.
- \*Sayfalar numaralandı.

## INSTRUCTIONS TO AUTHORS

The Journal of Third Sector Cooperatives accepts articles in the fields of cooperatives, agriculture, management, economics, business and socio-culture on the national and international levels. Translated articles are not accepted. Manuscripts must be based on original research and contain novel findings of general significance. Manuscripts submitted to the Journal of Third Sector Cooperatives must not have been published or be under consideration for publication elsewhere, other than as an abstract of an oral or poster presentation. Manuscripts may be rejected without peer review if they do not comply with the instructions to authors or are beyond the scope of the journal. Authors are not paid and are responsible for the views in the articles. Manuscripts should be prepared in Word, typed using Times new roman on one side of the paper, 10 punto and double-spaced. Margins are as follows: Top: 4.5 cm, bottom: 5.8 cm, left: 5 cm, right: 4.5 cm and footnote: 1.25 cm. Total numbers of manuscripts must not exceed 15 pages. Two clear copies of the manuscript and a diskette should be submitted.

After referee-recommended revisions are completed and the manuscript has been accepted for publication, the author will not be permitted to make any new additions to the manuscript. Manuscripts not published are not returned to the authors.

Manuscript should follow this order: Title Page, Abstract with title of manuscript, Özet (Turkish Abstract), Introduction, Materials and Methods, Results and Discussion, Conclusions and References. Section and sub-section headings should not be numbered.

The first page should contain a concise, short and informative title, the names and addresses of the authors and contact details of the corresponding author (postal address, e-mail, and fax and telephone numbers).

The abstract must be in both English and Turkish, and should not exceed 100 words. The abstract should be informative as to why and how the study was conducted, and what the results and conclusions are. A maximum of 5 key words must be given at the end of the abstract.

Introduction should define the background and significance of the problem. A summary of the relevant literature should be given. Materials and methods should be concise with complete information about the analytical and statistical procedures. Finding should be given and evaluated in results and discussed section with reference to the tables and figures and by considering information from the literature. The data/information given in a table and figure must not be repeated extensively in the text. Footnote must be avoided as much as possible.

The number and the title of the Tables must be given above the tables and the number and the title of the Figures must be given below the figures. Titles must start from the left margin. All tables and figures must be numbered

consecutively throughout the paper.

References should be cited in the text by the last name(s) of the author(s) and year of publication, for example, (Arıcı, 1998), (Peker and Çelik, 2005) (Tanrıvermiş et al, 2005) If the citation is the subject of the sentence, then only the date should be given in parentheses, for example, According to Demirci (2005). If there is more than one reference in the same year for the same author(s), then please add the letters "a", "b", etc. to the year, for example, (Tosun, 1985a, b). References should be listed alphabetically at the end of the text by the last name of the author, starting from the left margin and without numbering. References should be listed as given below:

### Journal article:

Peker, K. ve Çelik, Y. 2005. Toplum Tarım Desteği Modeli ve Türkiye'de Organik Tarım Üretiminde Uygulanabilirliği. Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Sayı:149. Temmuz-Ağustos-Eylül.

Flings, A. 2000. Estimation of Leaf area in Tropical Maize. Agron J. 92: 436-444.

### Book:

Chick, V. 1983. Macroeconomics After Keynes: A Reconsideration of the General Theory. The MIT Press, Cambridge.

### Chapter in Books:

Koo, W. ve Bayaner, A. 1998. World Durum Wheat Trade: Competitiveness and Outlook. In T.Yıldırım, A. Schmitz and W.H.Furtan (ed) World Agricultural Trade. Westview Press. pp. 187-207.

### Address:

Türk Kooperatifçilik Kurumu  
Mithatpaşa Cad. No:38/A Kızılay, Ankara;  
Türkiye

e-posta: admin@koopkur.org.tr

### Final Checklist

- Copyright Release letter is enclosed.
- Two copies and one diskette of the manuscript are submitted.
- Entire paper is in conformity with the instructions to authors.
- Names of authors are written in full (not abbreviated).
- Address of authors is given.
- Turkish title and abstract are given.
- Turkish key words are given.
- English title and abstract are given.
- English key words are given.
- Tables and figures are numbered in the text consecutively.
- References are cited and listed according to instructions and not numbered.
- All pages are numbered.