

T. C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE YÖNETİME KATILMA
VE ETKİNLİK BAKIMINDAN
BİR DEĞERLENDİRME

DOKTORA TEZİ

İbrahim ANIL

İstanbul, 1986

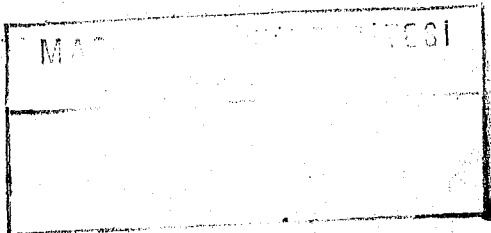
I Ç İ N D E K İ L E R

I. GİRİŞ

A. Yönetime Katılmanın Tarihsel Süreç İçindeki Gelişimi.....	1
1. Mülkiyetin Yaygınlaştırılması Çabaları.....	2
a. Charles Fourier ve Falanster Denemeleri.....	6
b. Buchez ve Zanaatkâr Dernekleri.....	8
c. Louis Blanc ve Toplumsal Atölyeler.....	9
d. Robert Owen'ın Deneyimleri.....	10
e. Saint Simon.....	13
f. Katolik Kilisesi.....	14
g. Sismondi.....	14
h. Pierre Joseph Proudhon.....	15
2. Mülkiyet Haklarının Sınırlandırılması Çabaları..	17
3. Etkinlik ve Verimlilik Artışı Amaçlı Yönetim Biçimi Olarak Yönetime Katılma Uygulamaları.....	22
B. Yönetime Katılmanın Analiz Çerçevesi.....	
1. Yönetime Katılmanın Kapsamı.....	28
2. Yönetime Katılmanın Tanımı.....	32
3. Yönetime Katılmanın Ekonomik Sistemlerle İlişkisi.....	38

II. YÖNETİMA KATILMA UYGULAMALARINDAN BEKLENİLEN YARARLAR

A. İşletme Sonuçlarının Maksimizasyonu Açısından Beklenen Yararlar.....	43
1. Yabancılaşmanın Etkilerini Azaltmak.....	44
2. Gönüllü ve Doyum Aracılığı ile Verimliliği Artırmak.....	44
3. Kararların Benimsenmesini Kolaylaştırmak.....	49
4. İletişimi Hızlandırmak.....	50
5. Toplu Sözleşmelerdeki Ücret Taleplerini Sınırlandırmak.....	50



B. Çalışanlar Bakımından Beklenen Yararlar.....	50
1. Yönetimde Sermaye İle Eşit Konumda Bulunmak.....	50
2. Ekonomik Refah Düzeyini Yükseltmek.....	51
C. İşletme Kararlarının Toplumsal Sonuçlarının Denetlenmesi Bakımından Beklenen Yararlar.....	53
1. İşletme İçi Demokratikleşmeyi Sağlayarak bu Kanalla Toplumdaki Demokratikleşmenin Gelişmesine Katkıda Bulunmak.....	53
2. Gelir Dağılımının Düzenlenmesine Katkıda Bulunmak..	54
3. İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmesini Sağlamak.....	55

III. YÖNETİME KATILMA UYGULAMALARI

A. Yönetime Katılma Biçimleri.....	58
1. Bilgi Verme Sistemleri.....	58
2. Tavsiye-Danışma Sistemleri.....	59
3. Birlikte Karar Verme Sistemleri.....	60
a. Yönetim Kurullarında Birlikte Karar Verme.....	60
b. Ortak Komiteler Aracılığı ile Birlikte Karar Verme.....	63
4. Merkezi Planlı Ekonomilerde İşçilerin Yönettiği Firmalar (Özyönetim).....	68
a. Sanayi İşletmelerinde Özyönetim Uygulamaları....	68
b. Tarımsal İşletmelerde Özyönetim Uygulamaları....	73
5. Çalışanların Çalıştıkları Firmaların Hisselerinden Bir Bölümüne sahip Olarak Yönetimine Katılmaları (Esop).....	74
a. Hisselerin İşçilerin Özel Mülkiyetinde Olması....	74
b. Hisselerin İşçi Kuruluşlarının Mülkiyetinde Olması.....	80
6. Pazar Ekonomilerinde İşçilerin Yönettiği Firmalar (LMF).....	82

B. Yönetime Katılma Alanları.....	89
1. Sosyal İşler.....	89
2. Yapısal Tercihler.....	89
3. Üretimin Örgütlenmesi.....	89
C. Yönetime Katılma Düzeyleri.....	91
1. Atölye Düzeyinde Yönetime Katılma.....	91
2. Üretim Birim Düzeyinde Yönetime Katılma..	92
3. Endüstri Kolu Düzeyinde Yönetime Katılma..	93
4. Çok Uluslu Firmaların Uluslararası İşletme- leri Düzeyinde Yönetime Katılma.....	93
IV. ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASININ ÖRGÜTSEL BOYUTU	
A. Yönetimin İşleyi ve Amacı.....	94
1. Firma Karını Maksimize Etme Amaçlı Yönetimler.....	94
2. İşçi Başına Düşen Geliri Maksimize Etme Amaçlı Yönetimler.....	98
B. Hiyerarşi ve Otoritenin Zorunluluğundan Kaynaklanan Sınırlamalar.....	99
C. Teknolojik Gelişmeye Dayalı İş Bölümü ve Uzmanlaşmanın Yarattığı Sınırlamalar.....	103
D. Örgütsel Sınırlamalar.....	108
1. Çevreden Kaynaklanan Sınırlamalar.....	109
2. Örgüt Kuramları ve Sınırlamaları.....	111
a. Klasik Örgüt Kuramı ve Sınırlamalar....	111
b. Neo-Klasik Örgüt Kuramı ve Sınırlamalar..	117
c. Sistemci Örgüt Kuramı ve Sınırlamalar..	122
V. BİR UYGULAMA	
A. Uygulamanın Kapsamı.....	126
1. Uygulamanın Amacı.....	126
2. Uygulamanın Yöntemi.....	127
3. Uygulama Alanı ve Örneğin Niteliği.....	130
4. Bulguların Değerlendirilmesi.....	132

B. Uygulamanın Bulguları.....	134
1. Çalışanların ve Yönetimin İktisadi Verimliliklerinin Değerlendirilmesi.....	134
2. Çalışanların Teknik Verimliliklerinin Değerlendirilmesi.....	156
3. Çalışanların Ekonomik Refahına Yansıma Ölçütünün Değerlendirilmesi.....	168
4. Firma Davranış Ölçütlerinin Değerlendirilmesi.....	170
C. Uygulama Bulgularının Değerlendirilmesi.....	175
VI. SONUÇ.....	177
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	180
EKLER.....	195

I. BÖLÜM

G İ R İ Ő

Yönetime katılmanın ele alınıp incelenebileceği, mevcut katılma uygulamalarının tümünü kucakladığı gibi, gelecekteki gelişmelerle ilgili doğru öngörülerin geliştirilmesine dayanak teşkil edebilecek mevcut bir kuramsal çerçevenin bulunduğu genelde söylenemez. Böyle bir kuramsal çerçevenin bulunmaması tek başına öngörü geliştirilmesini olanaksızlaştırmadığı gibi, kuramsal çerçevenin bulunması da buna dayanarak geliştirilen öngörülerin doğru olduğu anlamına gelmez. Nitekim bu eksikliğine karşın Yönetime Katılma ile ilgili çalışmalar sürmektedir. Yönetime katılmanın ele alınmasındaki bu güçlük, işçilerin yönettiği firmaların incelenmesi için de geçerlidir. Hernekadar işçilerin yönettiği firmalar için Vanek tarafından geliştirilmiş bir model varsa da tümüyle hipotetik olması nedeniyle test edilerek kanıtlanması mümkün olmadığından, benzer eksiklik bunlar için de sözkonusudur.

İşçilerin yönetime katıldığı veya yönettiği firmalarla ilgili genelde kabul görmüş bir kuramsal çerçevenin bulunmamasının sonucu, sosyal bilimlerde yaygın kullanılmayan bir yöntem olan, ampirik veriler ve örnek olay çalışmalarına dayalı genellemeler üzerine çalışmaların sürdürülmesi zorunluluğu doğmaktadır. Genellenen sonuçlar o dönemin ve o koşulların sonuçları olduğundan, başka dönemlerde aynı koşullardaki geçerliliği tartışmalı olduğu gibi, aynı dönemde başka koşullardaki sonuçlarının da tartışmalı olduğu gözlemlenmektedir. Bilgi verme, danışma ve tavsiye kurulları, yönetim kurulunda işçi temsilcisinin bulunması, kârın tüm işçilere dağıtıldığı işçilerin sahip olduğu ve demokratik olarak yönettiği firmalar, atölye düzeyinde yönetime katılma gibi farklı katılma biçimlerinin, farklı sonuçları olacağından bir uygulama biçimi ile ilgili sonuçlara bakarak diğerlerinin tümü için geçerli genelleme yapmanın özel güçlükleri de var olanlara eklenmektedir. Uygulama biçimlerinden biri için yapılacak tanım ve değerlendirmeler, diğeri için yetersiz kalabileceği gibi, o tanımın içini dolduramama durumunda da kalabilmektedir.

Katılmayı bu anlamda geniş ele aldığımızda katılmalı olmayan bir diğer deyişle kapsam dışında kalan örgüt kalmayacaktır. Oysa yönetime katılma; diğer yönetim biçimlerine göre ayırmedici özellikleri bulunan farklı bir yönetim biçimidir. Yönetim yazınında yönetime katılmanın tanımı ve kapsamı ile ilgili var olan belirsizlikleri gidermek amacıyla, çalışmanın birinci bölümünde yönetime katılmanın analiz çerçevesi sunulmuştur. Bu bölümde işçilerin yönetime katılmaları uygulamalarının soy zincirini oluşturan tarihsel süreç içindeki uygulama biçimleri, mevcut yönetime katılma tanımları açıklandıktan sonra bu çalışma için kavramın tanımı yapılmış ve kapsamı sınırlandırılmıştır.

İkinci bölümde ise; yönetime katılma uygulamalarından beklenen yararlar, tarafların herbiri için ayrı ayrı ele alınarak katılma aracılığı ile gerçekleşme dereceleri arasındaki ilişki açıklanmıştır. Yönetime katılmadan beklenen yararları gerçekleştirmede uygulamaların içerdiği özel sınırlamalar, üçüncü bölümde, örgütsel yapı ve çevresi ile ilgili genel sınırlamalar ise dördüncü bölümde ele alınmıştır. Bu tür ele alış biçimi, katılmanı kendisine yüklenen işlevini-mevcut uygulama biçimleri ve örgütsel sınırlamalar veri iken- yerine getirmede karşılaştığı özel ve genel sınırlamaları incelememize olanak sağlamaktadır. Yönetime katılmanın etkili olmasını sınırlayan başlıca faktörlerin incelendiği bu iki bölümden sonra yönetime katılmanın etkinliğinin ölçülmesi amacıyla beşinci bölümde açıklanan uygulama çalışması yapılmıştır.

Beşinci bölümde yapılan çalışmanın amacı: yönetime katılma uygulamasının bulunduğu firma ile katılmasız firma sonuçlarının farklılıklarının saptanmasıdır. Bu çalışmayı yaparken amacımız ise yönetime katılmanın söz konusu olduğu firmada farklılıklar bulunursa bu farklılıklar yardımıyla yönetime katılmanın etkinliğini saptamaktır. Elde edilen sonuçların genellenebilir amaçlanmakla birlikte, ilgili bölümde açıklanan nedenlerle belli dönem ve belli koşullar boyutunda ve belli ölçütlere göre yapılma zaafı taşıdığından, bundan özellikle kaçınılmıştır.

A. YÖNETİME KATILMANIN TARİHSEL SÜRECİ İÇİNDEKİ GELİŞİMİ

İşletmelerin, özel mülkiyete konu olarak kurulmalarıyla başlayan süreç, aynı zamanda bu mülkiyet biçiminin türevi olarak mülk sahiplerince yönetilmelerinin de maddi dayanağını yaratmıştır. Yönetim sürecinin başlangıcı ve evrimleşmesinin ilk aşaması olan bu dönemler, toplumların refah düzeylerinin görece düşük bulunduğu, ilksel sermaye birikiminin sağlandığı dönemlere denk düşmektedir. Üretimin ilkel araçlarla yapılması hem çalışma sürelerinin uzun tutulmasını, hem de birikimin sağlanması için gerekli artığın ücretlilerin daha düşük ücret koşullarıyla çalışmalarından sağlanmasını gerektiriyordu. Yönetenlerce sürdürülen bu işlevlerin, çalışanlar ve toplum üzerindeki açlık, sefalet vb. olumsuzluklarına karşı, radikal alternatif çözüm olarak, çalışanların, karar alma süreçlerine ve/veya çeşitli düzeyde işletmelerin mülkiyetlerine ve/veya kârlarına katılmalarını sağlayacak örgüt biçimleri geliştirme arayışları da bu dönemlerde başlamıştır. Bu çabaların çıkış dinamikleri arasında, günümüz kuramcılarının önerdiği işlevsel amaçlar, başka deyişle, etkinlik ve verimlilik artışı yoktur. Bunun yerini, amacı özel mülkiyete dayalı üretim biçimlerinin doğurduğu hak-sızlıkların düzeltilmesi olan hareketler almaktadır.⁽¹⁾

Katılmaya ilişkin günümüz kuram ve uygulamalarına öncülük eden bu gelişmeleri tarihsel gelişim süreci içinde kronolojik bir sıra ile izlemek amaçlanmıştır. Böylesi ele alış biçimi ;

(1) Orhan TUNA, "Endüstriyel Demokrasinin Tarihçesi", Endüstriyel Demokrasi Semineri, MPM Yayınları, Ankara, 1970, s.32.

ekonomik-teknolojik gelişmişlik düzeyi ile koşutluk kurma yanında, sosyal bilimlerdeki gelişme ve yaygınlaşmanın etkilerini de birlikte açıklama kolaylığı sağlayacaktır.

Yönetime katılma uygulamalarına öncülük eden fikir ve deneyimlerin tarihsel gelişimini,

- 1- Mülkiyetin Yaygınlaştırılması Çabaları,
 - 2- Mülkiyet Haklarının Sınırlandırılması Mücadeleleri
 - 3- Etkinlik ve Verimlilik Artışı Amaçlı Yönetim Teknikleri
- olarak üç ayrı bölümde incelemek olasıdır.

1. MÜLKİYETİN YAYGINLAŞTIRILMASI ÇABALARI

Mülkiyet, bir şey üzerinde kabul edilen ve ilke olarak sınırsız bir hükmetme ve tasarruf gücüdür.⁽²⁾ Bu gücü çevreleyen yasal sistemin sosyal niteliklerinin gelişmediği ve işletmeleri yönetme hakkının mülkiyetten kaynaklandığı koşullarda, yönetime katılma mücadelesinin, mülkiyet hakkını edinebilmeye dönük olacağı açıktır.

Fabrikalaşma öncesi dönemlerde, yönetime konu teşkil edecek büyük işletmeler loncalar, gemi yapım tezgahları, ile fabrikalaşma öncesi dokuma atölyeleri dışında bulunmadığına göre mülkiyet hakkının bu gücünün kaynağı nedir?

İlkel toplumlarda avcılık ve toplayıcılık tek ekonomik faaliyet iken vahşi hayvanlara ve insanlara karşı korunma, avcılık ve toplayıcılık faaliyetini sürdürmek için basit elbirliği temeli üzerinde yürütülen faaliyetlerde elbirliğinin yönlendiriciliğini yapan kişilerin görevleri uzmanlık gerektirmediğinden ve özel mülkiyete dayanan kişilerarası ayrıcalıklar bulunmadığından geçici özellikteydiler.⁽³⁾ Geçici ve görevsel

(2) Yavuz SABUNCU, Sosyalist Ülkelerde Yönetime Katılma Birey ve Toplum Yayınları, Ankara, 1985 s.2

(3) Kurthan FİŞEK, Yönetim, A.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara, 1975, s.34.

nitelikteki bu ayrışmaların varlığına karşın, sürekli yönetsel biçimlenmelerinin olmadığı konusunda antropologlar arasında görüş birliği vardır. (4) Anaerkilliğin hakim olduğu, savaşın bilinmediği bu dönemler hakkında yazılı kayıtlar bulunmamakla beraber, önderlik izleri de bulunmadığından, geçici olarak bölünebilen, görevsel ayrımlar olmasına rağmen kurumlaşmış bir yöneten-yönetilen ayrımı yoktur. Bu nedenle bu döneme herkes tarafından yönetildiği için hiç kimse tarafından yönetilmeyen, tüm yönetilenlerin yönetime sınırsız katıldığı yani birlikte yönettikleri dönem diyoruz. Üretici güçlerdeki gelişme insana ihtiyacından fazlasını üretme olanağı sağlayınca, "üretim çalışmalarının örgütlenmesi ve ürün fazlasının bölüştürülmesi gibi salt yönetsel bir görevin maddi ve teknik temelleri oluşmuştur." (5) Mülkiyetin silah, üretim araçları, madenler ve köleleri de kapsayacak biçimde gelişmesi ve yaygınlaşması toplumları barış ortamından sürekli savaşlara geçirmiştir. Savaşlardan elde edilen ganimetlerin ve mağlup taraf insanların köle olarak üretimde kullanılması amacıyla özel mülkiyet kapsamına dahil edilmesi ile güçlenen geçici-görevsel savaş şefliği yerini giderek kalıcı-yönetsel göreve bırakmıştır.

Köleci Dönem olarak adlandırılan bu dönemde yönetme hakkı, köle sahipleri veya temsilcilerininindi. Burada ilk kez mülkiyet hakkı ile yönetme hakkının birlikte doğduğuna ve yönetme hakkının mülkiyet hakkının bir türevi olduğuna tanık oluyoruz. (6)

(4) Gordon CHILDE, Tarihte Neler Oldu, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1982, s.50-52, Willy DURANT, The story of Civilisation, Our Oriental Heritage, Simon and Schuster Inc., 12.B., New York, 1954, s.18.

(5) Kurthan FIŞEK, a.g.e., s, 33., Kurthan FIŞEK, Yönetime Katılma, T.O.A.İ.E. Yayını, Ankara, 1977, s.29-46.

(6) Bu dönemlerde mülkiyet, malvarlığını yönetme hakkı sağladığı gibi, belirlenen ölçünün üzerinde olursa devlet yönetimine katılma hakkı da sağlıyordu. Eski Yunan demokrasilerinde katılma hakkı için gerekli mülkiyet miktarı için bkz.: Murat SARICA, 100 Soruda Siyasal Düşünce Tarihi, Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1973. s.8 ; 28.

Malvarlığına sahip olanların yönetme hakkına da sahip olduğu şeklinde ifade edilen Ataerkil (patrimonial) yönetim ideolojisi, temel üretim biçiminin tarım ve hayvancılık olduğu feodal dönemde de senyörlerin serfleri yönetmesi biçiminde kurumlaşmasını sürdürmüştür. (7)

"Üretim birimlerinin çoğunlukla küçük işletme oluşu, denetimin merkezci ve yönetimin otoriter kalmasını, mal sahibinin aynı zamanda yöneticilik yapabilmesini ve üretim faaliyetinin aile üyelerince sürdürülmesini mümkün kılarak Ataerkil yönetimin işletmelerde kurumlaşmasının ortamını yaratmıştır." (8)

"Mülkiyet-yönetim" bağının sıkı olması koşullarının mülkiyetin genişletilmesi bağlamındaki ilk çözümleri ve ilk katımlı yönetim uygulamaları: ekonomik ve teknolojik gelişmenin zorlaması sonucu, eski Roma ve İngiltere'deki gemi yapım tezgahlarında çalışan tüm ustaların, daha büyük gemiler üretmek amacıyla oluşturdukları büyük işletmelerle, yine fabrikalaşma dönemindeki İngiltere'de dokuma tezgâhları sahiplerinin makineleriyle birlikte aynı çatı altında toplanarak oluşturdukları örgüt biçimleridir. (9)

Anılan dönemde, hiçbir zanaatkâr, bir gemiyi tek başına üretebilecek kadar yetenekli kişi ya da kişileri yanında istihdam ettirebilecek sermaye gücüne sahip değildi. Sermaye sahipleri ise, üretim yerine, ticarete kaynak bağlamayı yeğlediklerinden zanaatçılar üretim yapabilmek için bir araya gelmek zorunda kalmışlardı. (10)

(7) Birkan UYSAL, Siyasal Katılma ve Katılma Davranışına Ailenin Etkisi, Türkiye Orta Doğu ve Anne İdaresi Yayınları, Ankara, 1984, s.56-57.

(8) Patricia ve Sidney WEBB, Industrial Democracy, Reprints of Economic Classic, New York, 1965, s.2.

(9) Michael P. JACKSON, Trade Union, Longman Group Lmt, New York, 1982, s.104.

(10) Eski Roma ve Yunan'da sosyal sınıflar ve zanaatkarların durumu için bkz.: Henri PIRENNE, "Ortaçağ Kentleri Kökenleri ve Ticaretin Canlanması" Çev.: Şadan KARADENİZ, Dost Kitabevi, İstanbul, 1982 s.61-80.

Daha sonraları, yine İngiltere'de Ortaçağ lonca uygulamalarına dayanarak bir tür üretim kooperatifçiliği deneyimi sayılabilecek "guilds"lar, esnaf tarafından oluşturulan esnaf birlikleri uygulamaları görülmektedir. Bu birlikler üzerinde yapılan uygulamalı çalışmaların bulgularına dayanarak, o döneme kadarki ve o dönemdeki katımlı yapıların başarısız ve kısa ömürlü olduğu sonucu ortaya çıkmış ve saptanan başlıca başarısızlık nedenleri ise şöyle sıralanmıştır⁽¹¹⁾ (a) kapital yetersizliği, (b) pazar yetersizliği, (c) yönetsel disiplin eksikliğidir.

Her ekonomik kural belirli koşullar içinde işleyebildiğinden koşullar değişince, bu ortak yapılar yerlerini yeni koşullara uyabilen yapılara terk etmişlerdir.⁽¹²⁾ Ancak günümüzde "İşçilerin Yönettiği Firmalar" bu yapıların benzerleridir. Yeterli sermaye birikimine ulaşamayan toplumlarla, her alan için sermaye ayıracak kadar birikimi bulamayan toplumlarda çalışanların firmaların mülkiyetlerine sahip olarak birlikte yönetmeleri özendirilerek denenmeye çalışılmaktadır.⁽¹³⁾

(11) Webb POTTER B., The Co-operative Movement in Great Britain, Swann Sonnenschein and Co; London, den zikreden den zikreden Derek C.JONES, Jxan SVEJNAR "Participatory and self-Managed Firms" Lexington Books, D.C. Heath and Company Lexington, Toronto, 1982, s.4.

(12) J.İBARROLA, Ekonomi Politik El Kitabı, Çev.:Kenan SOMER, Ser Yayınevi, 3. Ankara, 1977, s.57.

(13) Ülkemizde 1979 yılında İşletmeler Bakanlığı ve Devlet Yatırım Bankası, Sümerbank ve İLO tarafından düzenlenen Kamu Kuruluşlarında Çalışanların Yönetime Katılması ile ilgili sempozyumda tartışılan girişimlerle, Özal Hükümeti'nin KİT'lerin çalışanlara devri ile ilgili girişimleri ülkemiz örneklerini oluşturmaktadır.

İkinci olarak yazında "Ütopacılar" olarak adlandırılan, üretim araçlarının özel mülkiyetinden ve kapitalist gelişimden kaynaklanan eşitsizlikleri ortadan kaldırmayı amaçlayan, ancak bunun mekanizmalarını gerçekçi ve uygulanabilir biçimde saptayıp geliştiremeyişleri yüzünden başarılı olamayan, kısa ömürlü kuram ve uygulamalar da gözlemlenmektedir. (14)

Bunlardan günümüz uygulama ve kuramlarını etkileyenlerden önemli bulduklarımızı aşağıdaki biçimde, betimleyici düzeyde özetlememiz mümkündür:

a) Charles Fourier ve Falanster Denemeleri

Uygarlığın gelişmesi karşısında umutsuzluğa düşen ve yeni oluşumların, toplumsal uyumu sağlayacağını bekleyen düşünür Fourier, bunu gerçekleştirme aracı olarak Falansterleri önermektedir. "Falanster" olarak adlandırdığı kurum ise, belli sayıda kadın ve erkek bireylerden kurulu emek ve hayat derneğidir. (15)

Fourier, uygarlığa ve kente kötülüklerin kaynağı olarak bakmanın sonucu, "Falanj" olarak adlandırdığı ve 1600-1800 arasında bireyden oluşacak tarım işletmelerinin 5000 dönümlük tarım alanları üzerinde kurulmasını öngörüyor. Herkesin yeteneğine göre katılıp, dilediği alanda uzmanlığını geliştirebileceği bu tarımsal işletmelerin örgütlenmesi, yönetilmesi ve ürünün paylaşılması, amaçları bu olan dernekler aracılığı ile gerçekleştirilecekti. (16)

(14) Ütopycılık ve Ütopistler üzerine daha fazla bilgi için bkz.: F. Zeyyat FINDIKOĞLU, İktisat Sosyolojisi Bakımından Sosyalizm, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul, 1965, s.21.

(15) Henri DENIS, Ekonomik Doktrinler Tarihi, Çev.: Attila TOKATLI, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1973, s.361.

(16) FINDIKOĞLU, a.g.e. s.324.

Falanj üyelerinin katılmalarıyla kurulacak şirketlerden sağlanacak kârdan, sermayeye pay ayrıldığı gibi, katılmacılara becerilerine göre farklı ödemeler de öngörülmektedir. Bu ilkeler çerçevesinde değerlendirildiğinde Falanjlar gelir ve sosyal statü açısından çeşitli sınıfları öngören toplum yapıları önermektedirler. (17)

Falanjlar, Fourier'e göre, devlet veya herhangi bir organ aracılığı ile gerçekleştirilemezler, toplumlar "uyum hali" olarak tanımladığı yeni bir aşamaya geçerlerken, kendiliğinden bu tür örgütlenmeler oluşacaktır. Hiçbir güç bu süreci hızlandıramaz. (18)

Sanayiın hiçbir engel tanımadan gelişmesini sürdürdüğü ve toplumsal yaşamın her alanına damgasını vurduğu bir dönemde, Fourier'in bu düşünceleri, dünya gerçeklerine uymadığından uygulama olanağı bulamamıştır.

Günümüzde "Katılmalı Yönetim" ve "Özyönetim" ilkelerine yer veren yönetim modellerini, sermayedarların veya devlet mekanizmasının desteğiyle gerçekleştirmek isteyenlerin bu beklentilerinin arkasında Fourier'nin gölgesi var gibidir. (19)

(17) FINDIKOĞLU, a.g.e., s.326-327.

(18) A.g.e., s.362 .

(19) Alpaslan IŞIKLI, Kuramlar Boyunca Özyönetim ve Yugoslavya Deneyi, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1982, s.32.

b) Buchez ve Zanaatkâr Dernekleri

Buchez, dini inançları ile yenilikçi eğilimleri senteze ulaştırıp "bireylerin ödevlerinin, kendilerini türdeşlerine feda ederek ve gerekiyorsa gönüllü olarak yoksul yaşamak" olduğuna kendilerini inandırarak Hıristiyanlığın evrensel kardeşlik ilkesini gerçekleştirmek istiyordu. Bunun yolu olarak da rekabetçi özel mülkiyetin yerine, aynı işi yapan zanaatçıların, bir dernek çatısı altında toplanarak üretimlerini sürdürmelerini öngörüyordu. Aynı dernek çatısı altında yürütülecek faaliyet sonucu oluşacak kârlar dernek üyelerinin toplam kârlarını oluşturacak ve tüm çalışanlar eşit ücret ve kâr payı alacaklarından toplumda gelir ve servet açısından homojenlik sağlanacaktır. (20)

Dernek yönetimi, tüm çalışanların "bir kişi-bir oy" esasıyla seçecekleri kişilerce yürütülecektir. Yöneticiler yönetme hizmetleri karşılığı ayrıca bir ücret talep etmeyecektir. (21)

İlk uygulama 1831 yılında Buchez'in kuruluşuna öncülük ettiği "Doğramacılar Derneği"dir. İkincisi ise 1841 yılında kurulan "Kuyumcular Derneği"... Bu iki dernekte sürdürülen uygulamalar da; zanaatçıların yetenek farklılıklarını ve içinde yaşanan ekonomik koşulları belirleyen kapitalist sistemin bireyci dinamiklerini aşacak toplumsal, moral ve ahlak değerlerinin bu dernek üyeleri arasında gelişmemiş olmasıyla, yani, toplumların Fourier'de tanımlanan yeni aşamaya ulaşmamış olmaları sonucu, bireylerin kendilerini türdeşlerine feda etmeyişiyle kısa dönem sonra başarısızlığa uğramıştır. (22)

(20) DENİS, a.g.e, s.390.

(21) IŞIKLI., A.g.e., s.35

(22) DENİS, A.g.e., s.390.

Bu tür girişimlerin başarısızlıklarında, toplumsal üretimin tümünün bu derneklerde örgütlenmemesi, aynı dönemde birarada yaşadıkları kapitalist üretim biçimiyle içiçe süren uygulamalar ve bireyler arası nitelik farkının bölüşüm şekillerine yansıtılamaması etkili olmuştur. Çünkü dernek örgütlenmesi dışındaki alanlarda geçerli olan ilke ve değer ölçütleri genel kabul gören belirleyiciler olduğundan ve bu alanlardaki ücret ve kâr payları daha büyük bulunduğu ve ayrıca uygulamanın yeni tip insan yetiştirecek kadar çok uzun süreye yayılamamasından, derneklerin çözülerek yok olmaları sonucunu getirmiştir.

c) Louis Blanc ve Toplumsal Atölyeler

Louis Blanc, Buchez'in "Zanaatkâr Dernekleri" ile ilgili görüşlerinden esinlenmiştir. Aradaki tek fark, bu tür üretim örgütlenmesinin devlet düzenlemelerine dayandırılmasıdır. Sanayileşme ve yeni tekniklerin kullanılmasının toplumları yozlaştıracağı, değerler sistemini değiştireceği düşüncesi ile, kendisinden önce gelenler gibi, gelişmenin karşısında değildir. En yeni tekniklerin uygulanmasından yanadır, ancak, devlet veya grup mülkiyeti ve yönetimi ile üretimin örgütlenmesini önermektedir.⁽²³⁾

Louis Blanc'a göre temel mal ve hizmetlerin üretimi, devlet tarafından gerçekleştirilecek, diğer alanlarda ise devlet tarafından sağlanacak sermaye desteği ile şehirlerde "toplumsal atölyeler", tarım kesiminde ise "kırsal atölyeler" kurulacak ve bunlar üretimi örgütleyeceklerdir..⁽²⁴⁾

(23) Charles GIDE, Charles RIST, A History of Economic Doctrines From the Time Of The Physiocrats To The Present Day, 2.B. Çev: R.RICHARDS, George G.Harrap Co.Ltd, London, 1967, s.309.

(24) A.g.e. , s.311.

Bu atölyeler başlangıçta devlet tarafından atanacak müdürler tarafından yönetildikten bir süre sonra, sadece çalışanların kendi aralarından seçecekleri yöneticiler eliyle yönetileceklerdir.

Üretimin özel mülkiyetle sürdürülmesinin yarattığı adaletsizliklere çözüm olarak geliştirilen model, devletin temel mal ve hizmet üreten kendi işletmelerinde sosyal ve siyasal baskılar sonucu tekelci kârlar peşinde olamayacağı, diğer alanlarda ise toplumsal üretimin dağıtım mekanizmaları aracılığı ile gelir ve servet dengesizliklerinin ortadan kaldırılacağını varsaymaktadır.

Louis Blanck'ın bakan olduğu 1848 yılı hükümetinde, Bayındırlık Bakanlığı bünyesinde "milli atölyeler" adıyla başlatılan uygulama, hükümetin diğer üyelerinin bunlara kaynak ayırmak istememesi sonucu etkinlik gösterememiştir. Ayrıca kırsal kesimden alınan vergilerin, bu işletmelere kaynak aktarılması nedeniyle artırıldığı propagandaları işletmeler için gerekli kamu desteğini de ortadan kaldırınca, başarısız deneyler zincirinin bir halkası olmaktan öteye gidememiştir. (25)

d) Robert Owen'ın Deneyleri

Yönetim bilimine pratik, sosyal bilimlerin çeşitli dallarına kuramsal katkılarda bulunan Owen; insan unsurunun, içinde yetiştiği toplumun bir ürünü olduğunu, hayat koşullarının ise toplumun birey üzerindeki olumsuz etkisinin kaynağı olarak düzeltilmesi gerektiğini öneriyor. Owen, Ahlak Bilimi üzerine kurulu etkin bir politika tasarlamakta ve gelişmenin ve insanların çıkarlarının emek içinde birleşmeye bağlı olduğunu savunmaktadır. (26)

(25) IŞIKLI, A.g.e., s.39.

(26) DENİS, A.g.e., s.363.

Oysa döneminin egemen tezleri, "bireylerin çıkarlarının karşılıklı işbirliği ilkesinden daha avantajlı" olduğu doğrultusundaydı. Teknolojik gelişmenin üretimin artışında sağlayacağı avantajlar nedeniyle, bireylerin gelişmesi ihmal edilmiş, teknolojik gelişme ön plana çıkartılmıştır. (27) İşgücünün geliştirilmesine verilecek önemin, makinelerin gelişmesine verilecek önemden daha verimli olacağı ve yarı yarıya verim artışı sağlayacağını savunmaktadır. (28)

Bu görüşlerini çeşitli fırsatları kullanarak denemiştir. Owen'in yöneticilik denemelerini kısaca özetlersek; ilk olarak, kendisinin de hissedarı bulunduğu ve aynı zamanda yöneticilik görevini sürdürdüğü işletmede; sosyal fonları artırmak, çocuk işçi çalıştırmamak, kâr paylarını düşürmek gibi insancıl planları uygulamaya koyması sonucu işletmesi zor durumda kalmış ve ortaklar kurulunca kapatılmıştır. (29) İkincisi, Owen, bencilliğin kaynağı olarak gördüğü özel mülkiyeti ortadan kaldırmak için tarımda ve sanayi işletmelerinde ortak mülkiyet esasına dayalı örgütlenme biçimleri önermiştir. Bu düşüncelerini uygulamak için İngiltere'de kaynak bulamayınca 1824 yılında Amerika'ya göç etmiştir. New Lanark veya "yeni uyum" adlı 800 kooperatifçiyi kapsayan bir koloni kurmuştur. Ancak kooperatifçiler Owen'in öngördüğü bilinç düzeyine ulaşamadıklarından, ne üretimi ne de yönetimi, istismarı ve eşitsizlikleri giderecek biçimde örgütleyememiştir. (30)

(27) Osman YOZGAT, İşletme Yönetimi, M.Ü. Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları, 4.B. İstanbul, 1983 s.12. 6.

(28) Robert OWEN, A New View of Society, E.Biliss ve F. White, New York, 1825, s.57-62.

(29) DENİS, A.g.e., s.364.

(30) IŞIKLI, A.g.e., s.34.

Bu girişimin de başarısızlığa uğramasında çevredeki diğer üretim ve mülkiyet ilişkilerinin yani geçerli toplumsal ilke ve değerler sistemlerinin rolü olduğunu düşünen Owen, üçüncü olarak işletmede çalışanların kuracakları tüketim kooperatifleri aracılığıyla toplanacak ve dağıtılmayacak fonlardan oluşturulacak sermayelerle ortak mülkiyete dayalı, hayati gerçekleştirmeye yöntemi olarak kooperatifçiliği denemiştir. Başlangıçta umulmadık gelişme gösteren kooperatifçilik hareketi, sayıları 700'e ulaşmasına karşın, "üyeler ilkel çıkarlarını feda etmekten kaçındıklarından" sermaye fonu oluşturma amacı açısından başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Ancak tüketim kooperatifleri alanında "Rochdale dürüst öncüleri" tarafından gerçekleştirilen tüketim kooperatifleri, İngiliz Tüketim Kooperatifleri hareketine öncülük etmiştir. Yine de üretim birimlerinin doğrudan çalışanlarca kurulması ve yönetilmesi "ideal" olarak kalmaya devam etmiştir. (31)

Buraya kadar sayılan "Ütopycacılar", dünyadaki ekonomik yaşamın, ulusların kendi içlerinde veya uluslararası düzeyde alabildiğine karmaşık üretim-tüketim bağlantılarının varlığına dayandığını dikkate almamışlardır. Üretim birimleri birbirlerinden çok uzak kaynaklardan girdi sağladıkları gibi, pazar aracılığı ile bunlara çıktı sunmaktadırlar.

Bu kadar çeşitli üretim ve dağıtım işlevinin koordinasyonu ya rekabet ya da planlama yoluyla yapılabilecektir. Bu mekanizmaların kurulması ve işletilmesi gerçeğini yadsınmaları, anılan düşünürlerin gerçeklikten uzaklıklarını belirtmektedir. Ancak üretim araçlarındaki gelişmenin günümüz boyutlarına ulaşmadığı ve uluslararası işbölümünün çağdaş anlamda gelişmediği başlangıç aşamaları için geliştirilen teorik ve pratik denemeleri o günün koşullarında değerlendirmek gereklidir. (32)

(31) DENIS A.g.e., s.365.

(32) Gülten KAZGAN, İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi, Bilgi Yayınları, 2.B, Ankara, 1974, s.337.

Diğer Ütopyacı Kuramcılar kategorisi içinde ele alınan bu düşünürler, dönemin koşullarını kavrayıp, bu koşullar veri alınarak nasıl başarıya ulaşılabileceğinin çözümünü aradıkları için ayrı bir başlık altında ele alınmıştır.

Burada yer alan düşünürler genelde, sermaye ve emeğin ayrı ayrı üretim faktörleri olarak varlığını ve gerekliliğini vurgulamışlardır. Ancak bu yaklaşımları dahi onların "ütopyacı" olarak tanımlanmalarını engelleyememiştir.

e.Saint-Simon

Sanayi her türlü müdahaleden uzak özgür bir ortamda gelişmesini, "sanayi anayasası", "ticaret ve sanayi mahkemeleri" ve "sanayi meclisleri"nin kurulmasını ve sınıfl güce yönelik bir sistem oluşturulmasını öngörüyor. Saint-Simon iktidarın sanayie teslimi ile insanların yönetiminin yerini nesnelere yönetiminin alacağını belirterek, sanayi teknisyenlerinin görev almalarıyla toplumların refaha kavuşacağını varsaymaktadır. (33)

Devletin müdahalesi olmazsa, Hıristiyanlığın öngördüğü, evrensel kardeşlik tutkusunun bu yolla gerçekleşeceğini öne sürmüştür.

Sermaye ve emeğin örgütlenmesinin sonuçlarını açıklamak amacıyla yazdığı "Sanayicilerin Amentüsü" adlı kitabında endüstri işletmeleri için demokratik modeller geliştirmiştir. Ardılları ise güdümlü ekonomi ve teknokrasinin öncülüğünü "Saint-Simonism" doktrinini ile kuramsallaştırmıştır. (34)

(33) DENİS, A.g.e., s.374., GİDE-RİST, A.g.e., s.220., FINDIKOĞLU, A.g.e., s.300.

(34) Kamil TURAN, İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması A.I.T.I.A.Yayınları, Ankara, 1972, s.52., KAZGAN, A.g.e., s.334.

f. Katolik Kilisesi

Üretim işletmelerinde emek ve sermayenin, kardeşlik bağları ile yönetimi sürdürmeleri gerektiği ve işletmelerin bir kardeşlik manastırı olduğu XIX.yüzyıl Katolik Kilisesi Linz Kardinali tarafından da ileri sürülmüştür. Daha sonraları bu görüş, Papa XXII. Jean tarafından yayınlanan "Mater et Magistra" adlı genelgede "İşçilerin çalıştıkları işyerlerinin yönetiminde pay almakta hakları vardır" şeklinde düzenlenerek Katolik Kilisesi de çalışanların yönetimde yer almalarını savunmuştur.

g. Sismondi

Sismondi'nin krizle ilgili görüşlerinin kaynağı da bugünkü yönetime veya kâra katılmayı savunanların görüşlerine benzetmektedir. Şöyle ki; emeğin ücreti ile, ürettiği şeyin değeri arasındaki fark ve müteşebbisler arası rekabet sonucu toplum yararına yerine, kâr amacı ile sürdürülen üretim, zaman zaman kaçınılmaz krizler ortaya çıkaracaktır. Yeni buluşlar, buluşu yapan işletmelerde maliyet düşüşüne neden olacak, rekabete dayanamayan diğer işletmeler piyasadan çekilecek, buluş sahipleri ise tekelleri kârlar sağlayacaklardır. Bu gelişme bir yanı ile tekelleşmeyi, diğer yanıyla krizleri yaratan etken olacaktır.(35)

Sismondi'ye göre çözüm; bireysel girişimleri engellemek koşuluyla çalışanları sermaye mülkiyeti sahibi kılacak yöntemler geliştirmektir. Bu yolla sınıflar arası eşitsizlik ortadan kalkacağı gibi, sermaye payı sahibi olan çalışanlar da kâr-dan pay alacağından gelir ve servet eşitsizlikleri ortadan

(35) GIDE - RİST, A.g.e., s.201.

kalkacak ve üretim-tüketim dengesi de sağlanarak krizlere yol açan gelir dağılımı eşitsizliği ortadan kaldırılacaktır. Aynı zamanda tüketici olan çalışanlara satın alma gücü vermeyi amaçlayan çözüm, bunun yolu olarak sermayeye mülkiyetle katılmayı öngördüğünden, yönetime katılma görüşleri içinde yer alan mülkiyete katılma biçimlerinin de, bu yönü ile öncülerinden olmaktadır. (36)

h. Pierre Joseph Proudhon

Proudhon'a göre, tüm toplumsal görev ve işlevler, karşılıklı bağlı olduğu için birinin diğerinden üstün olduğunu söylemek olanaksızdır. (37) Ama gelir ve servet dağılımına baktığımızda bu eşitliği görmek olası değildir. Yetenek ve statü farklarına göre yapılan dağılım, eşitsizliğin kaynaklarından önemli biridir. Oysa toplumsal gelişme bu yönde zorlanırsa yetenek farkları kısa dönemde anlamsız boyutlara indirgenebilir. Proudhon, eşitsizliğin bir diğer kaynağı olan mülkiyet haklarının kullanılmasının pazar ve rekabet mekanizmaları ile düzenlenebileceğini öne sürmektedir. (38)

Bunu gerçekleştirme yöntemi olarak; üretim araçlarının mülkiyetini veya denetimini çalışanlara yaygınlaştırıp, kendine özgü ücret rejimi belirleyerek, pazar koşullarında çalışmalarını önermektedir. Üretim araçları mülkiyetinin genişleyip yaygınlaşmasına katkıda bulunmak amacıyla ucuz kredi temini amaçlayan "Mübadele Bankası"nı 1844 yılında kurmuştur.

(36) DENİS, A.g.e., s.381., Kazgan, A.g.e., s.333

(37) DENİS., A.g.e, s.389. Pierre Joseph PROUDHON, Mülkiyet Nedir, Çev. : Vedat Gülşen ÜRETÜRK, Ararat Yayınevi, İstanbul, 1969, s.257.

(38) IŞIKLI, A.g.e., s.42.

Proudhon'a göre bu şekilde yaygınlaşacak işletmeler sayesinde emek ve ürün piyasalarında rekabet artacak, fırsat kârları yok olacaktır. (39) Bu amaçla kurduğu banka, üç ay sonra kendisinin tutuklanması sonucu kapanmıştır.

Üretim araçlarının özel mülkiyetine dayalı üretim biçiminin doğurduğu adaletsizlikleri ortadan kaldırmak için geliştirilen kuramlardan günümüze pratik mirası bırakmayanları, ama günümüz pratiğinin esin kaynağı olanları kısaca inceledik. (40)

Bu soruna günümüz işletmelerinde çözüm aramak ve bu yolla verimliliği artırmak amacı ile Amerika Birleşik Devletleri'nde ESOP denilen (Employee Stock Ownership Plans) işçilerinin işletme hisse senetlerine sahip olmalarını geliştirme planı adı altında bir plan uygulanmaktadır. (41) Ayrıca İsveç'te kurulan EIF denilen (Employee Investment Funds) işçi yatırım fonları da, işçilerin mülkiyete katılmamalarının yarattığı olumsuzlukları gidermek amacı ile üretilen çözümlerdir. (42)

(39) "P.J. PROUDHON, *Capacité politique*, s.121-126'den zikreden İŞIKLI, A.g.e., s.42.

(40) TURAN, A.g.e., s.52.

(41) Ayrıntılı bilgi için bkz.; James MERKEL, "The Growth of Participatory Capitalism", Economic Impact, Nisan 1984, s.62-65

(42) Daha fazla bilgi için bkz. : Rudolf MEIDNER, Employee Investment Funds an Approach to Collective Capital Formations, George Allen and Unwin Publishers Ltd. Stockholm, 1978, s.41-68.

2. MÜLKİYET HAKLARININ SINIRLANDIRILMASI ÇABALARI

Yönetime katılmanın, demokratikleşmeye koşut gelişmelerle birlikte, daha gelişmiş endüstri ilişkileri veya demokratikleşme talepleri olarak, mülkiyet haklarını veri kabul edip bunların sosyal niteliklerini geliştirmek amacıyla ortaya çıktığı genel kabul gören bir diğer değerlendirmedir. (43)

Çalışanların ülke yönetimine katılmaları tartışmasız kabul edilirken, yaşamlarının çok büyük bölümlerini kapsayan işletmelerde uyguladıkları kararların alınma süreçlerine katılmamaları, bazılarına göre çelişki arz ediyordu. Oysa, ülke yönetimine katılmanın mekanizmaları ve sonuçlarıyla işletme yönetimine katılmanın mekanizmaları ve sonuçları farklı idi. Batı demokrasilerinin kuruluş dönemlerinde işletmeler, ilksel sermaye birikimi süreçlerini yaşıyorlardı. Klasik örgüt kuramında ilgili bölümde belirtilen nedenlerle) işçinin işletme yönetimine katılması istenmiyordu. Nitekim bunun kanıtlarından biri Fransa'daki 1791 tarihli "Le Chapelier Yasası" olup, Fransız Devrimi'nden 12 yıl sonrasının tarihini taşımaktadır. Bu yasa, bireysel sözleşme yapma özgürlüğünü sınırladığı gerekçesiyle örgütlenmeyi yasaklamaktadır. İngiltere'de 1800 tarihli "Birleşme Yasası", 1825 yılında "sendika kurma hakkı tanıyan" yasa, aynı yıl yaygın grevler nedene ile sınırlandırılmıştır. (44)

İşletmeleri, işçilerle beraber yönetmek bir yana, salt çalışma koşulları ve ücretleri belirlemek amacı ile sendika kurma istemleri bile İngiltere'de 1825, Almanya'da 1869, Hollanda'da 1889,

(43) JANES-SVEJNAR A.g.e, s.3.

(44) Faruk PEKİN, Demokrasi, Sendika Özgürlüğü ve Sosyal Haklar, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1985, s.38.

Danimarka'da 1880, İsveç'te 1889 ve Norveç'te 1883'te yasalaşabilmiştir. Bu dönemler Avrupası'nda çalışma koşullarını iyileştirmek ücretlerde artış sağlamak için verilen yoğun mücadeleler vardır. Örneğin on saatlik iş-günü İngiltere'de 1847 de, on iki saatlik iş-günü Fransa'da 1848'de yasalaşabilmiştir. (45)

Endüstri ilişkilerinin gündeminde ücret, çalışma sürelerinin kısaltılması, çocuk işçi çalıştırılmaması gibi sorunların bulunduğu dönem ise, gelişmişlik düzeyinin, bu talepleri bile karşılamakta yetersiz kaldığı aşamalara denk düşer. Ekonomik ve sosyal haklardaki gelişme, sadece örgütlü mücadelelerin yükselmesi dönemlerinde değil, onunla birlikte ekonomik gelişmenin buna olanak sağlayacak düzeye ulaşması ile gerçekleşmiştir.

Ekonomik refah düzeyinin yükseltilmesi; örgütlü mücadelenin sonucu veya ekonomik gelişmişlik düzeyi ile açıklandığı gibi, her ikisinin görece ağırlık taşımalarıyla da açıklanabilir.

Örgütlülüğün dayatması sözkonusu olmasaydı, bugün ücretlerin biyolojik gereksinimleri karşılama düzeyinde olabileceğini söyleyebilir miydik? Şayet durum öyle olsaydı, tüketim mallarının bu ölçüdeki yoğun üretimi kimler için yapılmış olacaktı?... Üretilen ürünlere talep yaratmak sorunu, eşitsizliklerin korunmasıyla sürdürülebilirmiydi? İşletmeler artan verimliliklerinden çalışanlara da pay vermekten yanaydılar. Ancak payın miktarının belirlenmesinde çalışanların söz hakkı olmasını istemiyorlardı. Nitekim, XVI. yüzyılın ortalarında başlayan ücretli-emek ilişkisinde çalışanlar, burjuva demokrasilerinin kuruluşundan seksen yıl sonra, kendi öz örgütlerine kavuşmuş, bundan yetmiş beş yıl sonra da sekiz saatlik iş-günü için mücadeleye başlamıştır. Bu dönem mücadelelerinin hedefleri arasında yönetime katılma istemi yoktur. Ekonomik refah düzeyini ve

(45) Wolfgang, ABENDROTH, Avrupa İşçi Hareketleri Tarihi, Çev.: Bülent ÖZEN), Gözlem Yayınları, İstanbul, 1974, s.35.

çalışma koşullarını iyileştirmek, bazı hareketlerde de yönetimin tümüne talip olmak hedef olarak seçilmişti.⁽⁴⁶⁾ 1917 Ekim Devrimi sonrasında Sovyetler Birliği'ndeki uygulamalarda, yönetimin tümüne talip olan ve onu eline geçiren hareketin başarısız sonucu, bu eğilimlerine bir bölümünün, yönetimin tümüne talip olma yerine, yönetime katılmayı hedefleri arasına koyduğu öne sürülmüştür.⁽⁴⁷⁾

Almanya'nın uluslararası ekonomik ilişkiler içindeki gücü ülke ekonomisinde büyümeyi sağlamış, bu da eşitsiz de olsa işçilerin refah düzeylerine yansımıştır. Alman Sosyal Demokrat Parti yöneticilerinden Bernstein, işçilerin durumlarında sağlanan iyileşmenin çelişkileri yumuşatıcı eğilimler ortaya çıkardığını, buna dayanan reformcu güçlerin de gelişme sağladığını savunmuştur.⁽⁴⁹⁾

Şöyle ki: "1871-1890 arasında Almanya'da endüstri üretimi iki katına çıkmış... 1913 yılına kadar ise kendisini yeniden katlamıştır. Büyüme hızı I.Dünya Savaşı'na kadar, yılda %10 artarken... sermaye ihracı da artmıştır. 1800'de yurt dışındaki Alman sermayesi, Fransızların 1/3'i, İngilizlerin 1/5'i iken 1914'de bu durum Fransızların 1/2 si, İngilizlerin 1/3 üne ulaşmıştır. Üretimdeki ve kârlardaki bu artış ücretlere de azalan oranda yansıyor." Bu süreç içinde 1889 Grevi sonrasında 1891 yılında 20 ve daha çok işçi çalıştıran işyerlerinde çalışma komiteleri zorunlu hale getirilmişti.. Ancak çalışma sürelerinin sekiz saate indirilmesi 1918 yılında yasalaşabildi.⁽⁵⁰⁾

(46) ABENDROTH, A.g.e., s.11-83.

(47) TUNA, A.g.e., s. 44.

(48) ABENDROTH, A.g.e., s.52.

(49) N.Y.YESİLEVA, Yakın Çağlar Tarihi, Çev.: Yunus ÇAKIR, Konuk Yayınları, İstanbul, 1975, s.282

(50) ABENDROTH, A.g.e., s.66-74
İ.Atilla DİCLE, Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma, ODTÜ, Yayınları, Ankara 1980, s.141.

Daha önce değindiğimiz, "ütopyacılar" tarafından savunulan üretim işletmelerinde ortak mülkiyetin gerçekleştirilmesine ilişkin deneyimlerin başarısızlıkla sonuçlanması da, mücadelenin bu yöne kaymasını zorlamıştır. Zaten Sanayi Devrimi sonrasında işletme büyüklüklerinin ulaştıkları düzeyler, işçilerin ortak mülkiyetle sahip olamayacakları kadar büyük sermaye birikimlerini gerekli kılıyordu. Toplam sermaye birikimi/işçi sayısı, yani işçi başına yatırım miktarı, o kadar büyüdü ki, devrim dışında çözüm arayan görüşler, bu kez sermayeye katılmadan yönetime katılma yoluna gittiler.⁽⁵¹⁾ Bu talepler örgütlü mücadelenin hedefleri arasında bulunmamakla birlikte, bu mücadelelerin yumuşatılmasında başarılı işlevler de görüyordu.

Yönetime katılma uygulamalarının ortaya çıkışı ile sendikal hakların elde edilişi arasındaki temel farkı, ortaya çıkış biçimlerinde bulmak da mümkündür. Bir yanda sendikalar etrafında toplanarak, endüstri sorunlarının çözümünü, çıkarlarının çatıştığı varsayımından hareket ederek arayanlar, diğer yanda amaç birliğini esas alarak endüstri sorunlarına ortak çözüm aramak için yönetimle aynı masaya, azınlık olmayı kabul ederek, oturmak isteyenler... Sorunların çözümlendiği kurullarda azınlık modeli ile bulunmak için mücadele etmek, mücadelenin doğasına aykırı olduğundan, yönetime katılma konusundaki gelişmeleri tarayanlar bu konuda kanıt bulmakta güçlük çekeceklerdir.

Bu dönemde endüstriyel demokrasi adıyla yazılmış ilk kitap olan Sidney ve Beatrice Webb'lerin eserinde,⁽⁵²⁾ endüstriyel demokrasiden, sendikal mücadele anlaşılıyor olacak ki, "endüstriyel demokrasi" adına karşın sendikaların toplumun ekonomik ve sosyal hayatında oynayacakları rol anlatılmaktadır.

(51) DICLE, A.g.e., s.140.

(52) Sidney ve Beatrice WEBB, A.g.e.

Aynı eserde ayrıca çalışanlar için çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve ücret düzeylerinin yükseltilmesi ile ilgili en pratik ve uygun stratejinin, sendikalar aracılığı ile yapacakları toplu sözleşmeler olduğu belirtilmektedir. (53)

Batı demokrasilerinden başlayarak bireylerin ülke yönetimine katılması, toplumdaki farklı grupların çıkarlarının çatışmasını aşarak, birlikte ülkeyi yönettikleri inancını oluşturacak mekanizmaları geliştirmiştir. Demokrasilerde bireylerin, karar ve eylem alanlarını sınırlayan sistem değerlerine sahip çıkarak, o güne kadarki birikim çerçevesinde, belirli yönetsel ve teknik uygulamalar yapılmasını yeterli saymaları, bu mekanizmalar yoluyla sağlanmaktadır. Bu mekanizmalar ise eski Yunandan günümüze kadar ulaşan sürecin ürünüdür.

Ülke yönetimleri için geliştirilen, bireylerde yönetime katıldıkları inancını oluşturan bu mekanizmaların benzerleri o dönemde işletme yönetimleri için geliştirilmemiştir. İşletme yönetimleri ortak ilke ve değer ölçütleri geliştirme yerine, tüm karar ve eylem alanlarını tek yanlı olarak seçip belirlemektedir. Çalışanlara ise, işletme yönetiminin mülkiyet haklarının kullanılmasından oluşan, sosyal nitelikleri gelişmemiş ve sadece sermaye birimini amaçlayan sisteme karşı kendilerini korumak amacıyla, mücadele etmekten başka yol kalmamaktadır. Bu yol da sendikalar etrafında örgütlenerek çatışan çıkarlarını korumak için toplu sözleşme yolu olmaktadır.

Toplu sözleşme düzeni, çalışanların çıkarlarını korumak amacıyla yaptıkları mücadelelerinin ürünüdür. Yönetime katılmanın verimlilik sağlamak amacıyla bile düşünülmediği bir dönemin ürünüdür.

(53) JONES-SVAJNER, A.g.e., s, 4.

3. ETKİNLİK VE VERİMLİLİK ARTIŞI AMAÇLI YÖNETİM BİÇİMİ OLARAK YÖNETİME KATILMA

18.inci yüzyılın ikinci yarısından sonra İngiltere, Avrupa ve Amerika'da yaygınlaşan Sanayi Devrimi üretim birimlerinin tek çatı altında toplanmaya başlaması, mekanik gücün üretimin emrine sokulması - makineleşme- işveren ve işçi ilişkilerinin gündeme gelmesi, üreticilerin ve tüketicilerin bölünmesi sonucu yeni toplum yapıları oluştu. (54) Bu gelişme firmaların büyümesini, yapılarının karmaşıklaşmasını ve üretim faaliyetlerinin; sezgi, deneyim ve el yordamıyla yönlendirilemeyecek boyuta ulaşmasını ve yeni yönetim teknikleri kullanılmasını (55) zorunlu hale getirdi. Bu ölçekte büyük organizasyonlar, tek kişi tarafından finanse edilemediğinden birden çok girişimcinin biraraya gelerek ortaklaşa firmalar kurmasını gerektirdi. Böylece girişimci ile yöneticinin aynı kişi olarak üretim faaliyetlerinde sürdürdüğü içiçelik, büyük ölçekli işletmelerde ekonomik mülkiyetin başkaları ile paylaşılması yanında yönetim tekniklerinin gerekliliği nedeniyle yönetim yapılarının da biçimlerini değiştirmeye başladı. Bu değişim profesyonel yöneticiliği gündeme getiriyordu. Firma varlıkları üzerindeki tasarruf ve denetim, günümüz büyük işletmelerinde firma sahipleriyle yöneticiler arasında paylaşılmaktadır. Girişimcilerin amacı servetin maksimizasyonu için kârdır. (56) Yani kendileri için kârdır. Yöneticilerin

(54) George R. TERRY, Principles Of Management, G.B. Richard D. Irwin, Inc., Homewood, London, 1972, s.58.

(55) Atilla BARANSEL, Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, C.1, İstanbul, 1979, s.106.

(56) Kâr maksimizasyonudur dememenin nedeni ise ikisi ayrı şeylerdir. Servet artışı sağlamayan kâr artışı da mümkündür. Bir firma hissedarlardan hisse miktarlarını arttırmalarını isteyerek artırdıkları hisseler tutarı ile vadeli mevduat hesabı açabilir veya devlet tahvili satın alabilir. Bu işlem sonunda şirket kârı artmış, hissedarların serveti ise artmamıştır. Çünkü aynı yatırımı kendi adına da yapabilir ve aynı sonucu sağlayabilirdi. James C. Van HORNE, Finansal Yönetim ve Politikaları. Çev.: Osman Tekok, Demir Yener, Salim Bekçioğlu, Güngör Kesici, Akçay Matbaası, Ankara, 1978, s.5.

kendileri için kâr amaçları olamayacağına göre firmaların amaçları değişmiş midir? Büyüme ve gelişmenin kârlılık yanında amaçlar arasına katıldığı belirtilmektedir. (57)

Büyüme ve gelişme, diğer ifade ile pazar payının genişletilmesi amacı, gelecek dönemlerde kârlılığın artırılması amacının başka şekilde ifadesi değil midir? Hedef olarak gelişme ve büyümenin kâr yerine konulduğunu düşünürsek, yöneticiler sadece kâr peşinde koşmayacaklar, aynı zamanda kârlılığın düzeyini sürekli yükseltmek için üretim ve satış miktarının artırılması için de kâr peşinde olacaklardır. Kendileri için değilse bile amaçları için kâr peşinde olacaklardır. İki girişimcilerden farkları sadece görelidir. Yönetici sınıf, sermayenin mülkiyetini değil sadece işletme hakkını kullandığına göre kendisini bu işleri yapmaya memur eden ve düzenli olarak sonuçlarını denetleyen mülk sahibinin amaçlarından farklı amaç koyabilecek veya bunlara karşı direnebilecek gücü de yoktur. Girişimci, mülkiyet hakkından kaynaklanan yönetme hakkını kullanmaya memur ettiği yöneticiden bu yetkisini geri alabilir. Bu asil-vekil ilişkisinden dolayı girişimciler ve yöneticiler bu çalışma amaçları doğrultusunda aynı kategori içinde ele alınmıştır. İşletme yapılarındaki bu gelişmelerle beraber iş süreçlerinde de klasik örgüt kuramcısı Taylor'dan başlayarak; işin en küçük parçalara bölünüp, gereksiz hareketler ayıklandıktan sonra her iş için standart iş bitirme süreleri saptanması gibi yeni teknikler geliştirilmiştir. İş süreçlerinin sürekli geliştirilerek üretimde kullanılmasıyla, teknolojik gelişmeden meydana gelen üretim artışlarına karşıt olarak işçilerin artık işin çok küçük parçalarını yapmaları sonucu vasıfsızlaşmaları, bilgi ve becerilerinin üretim süreçlerinden çıkartılmasıyla ve sürekli olarak yabancı bir iradeye boyun

(57) VANHORNE, A.g.e., s.6.

eğmeleriyle, yabancılaştırmalarını gündeme getirmiştir. Yabancılaştırmayı meydana getirdiği verim düşüklüğü sorunlarını çözmek amacıyla, işverenlerce çalışanların yönetime katılması, iş genişletilmesi iş zenginleştirilmesi, iş rotasyonu, yarı-özerk çalışma grupları ve hatta Japon kalite kontrol çemberleri uygulaması gibi teknikler geliştirilmiştir. Atölye düzeyindeki bu tür yönetime katılma girişimleri daha çok işverence gönüllü katılma olarak adlandırılan biçimde, kendi istemleriyle gerçekleştirmiştir. İşverenler anılan katılma mekanizmalarını çalışanların yönetime katılmasının sağlayacağı doyum aracılığı ile yabancılaştırmayı meydana getirdiği verim düşüklüğünü azaltmak amacıyla geliştirmişlerdir. Atölye düzeyi ile sınırlı bu katılma biçimleri, genel olarak etkili olmasına karşın, işletmeyi birlikte yönettikleri inancını oluşturmada yetersiz kalmıştır. Örgütsel amaç ve örgütsel yapının sınırlandırması yanında, amacı belirleyip, yapıyı yönlendirenlerin koyduğu sınırlamalar esas olmak üzere sadece kendilerini doğrudan ilgilendiren karar ve eylemlerin bir bölümüne katılmaları biçimindeki katılma, katılanların davranışlarını belirlemektedir.

Örgütün bütünü için geçerli karar ve eylem biçimlerini belirlemek amacıyla çalışanların işletme yönetimine katılma türlerinden biri olan, sürekli ortak komite veya kurullarla kararların alınmasına katıldığı inancının çalışanlarda uyandırılması uygulamalarının gelişimi ise, I.Dünya Savaşı'nın etkisiyle düşünülmüştür. I.Dünya Savaşı bilindiği gibi büyük bir malzeme savaşı idi. Dolayısıyla cepheye bulunan askerin savaşması ve yaşaması için, devamlı fabrikaların gündüz-gece işlemesi gerekmektedir. Fabrikayı artık klasik örgüt kuramı yöntemleriyle çalıştırmak yetmiyordu. Verimi artırmak gerekiyordu. Üretimi artırmak için de üzerinde durulması gereken en önemli faktör insan faktörü idi. (58)

(58) Everett M. KASSALOW. - Trade Unions and Industrial Relations. An International Comparison, Randon House, New York, 1969, s.174.

İnsanı inandırarak, insana birşeyler vaad ederek verim artabildi. Manevi motivasyon unsuru olarak kullanılan araçlar da yeterli olmayınca "Wilson, Loyd George ve Clemenceau dahil herkes savaş sonunda sermayenin egemenliğinden kaynaklanan savaş öncesi sefaletine çaresizliklerine ve güvensizliklerine dönülmeyeceğini işçilere vaad etti". (59)

Bu vaadler sonucu yasal düzenlemeler ile yönetime katılma uygulamalarını geliştirmek zorunda kalan devletler, varolan ekonomik sistemi tehdit edebilecek muhtemel gelişmelerini sınırlama olanaklarını yaratarak, hem sözlerini tutmuşlar ve hem de mevcut yapıyı korumuşlardır.

O döneme kadar "Ekonomik alanda iktidarın uygulaması sermaye ile bağlantılıdır... iş-gücünün sermayeye boyun eğmesi biçimindeki işletme içi ilişkilerin -denetimli ve sınırlı katılma olanakları sağlayarak- çalışanların istekleri de yerine getirilmiş ve kendilerine verilen sözler de tutulmuş olarak - yeniden düzenlenmesi doğrultusundaki yasal düzenlemeler gündeme geldi. Ya azınlık modeline dayalı ya da önemli konularda karar alma hakkı olmayacak biçimde verilecek katılma hakkı yoluyla işletme yönetimleri ellerinden giden gücün yine kendilerine dönmesini sağlayabilirdiler." (60)

Dumas'ın bu varsayımlarının uygulamaya şöyle yansıdığı görülmektedir : İngiltere'de "Whitley Komitesi" planı olarak adlandırılan plan çerçevesinde, 1917 yılında Ulusal Ortak Konsey, "Bölge Konseyleri" ve "Ortak İş Komiteleri" adlı katılnmalı kurullar hükümetçe kuruldu. Ancak bu konsey ve komitelerin yetkileri kapsamından, bir süre sonra "ücret" ve "çalışma koşulları" ile

(59) Cahit TALAS, "Konunun Yurdumuz Yönünden Önemi ve Tatbikatı" Endüstriyel Demokrasi Semineri, M.P.M.Yayını Ankara, 1970, s.238-239

(60) Andre DUMAS, "Economic Systems and Participation: AN essay on the practical experiences of participation. Economic analysis and Workers Management C.2, s.18 . (1983) s.177.

ilgili konular çıkartıldı. Çalışanların bu gelişmeler karşısındaki tepkileri bilinmemekle beraber, oluşturulan komite ve konseyler yönetime katıldıkları inancını oluşturmada başarılı olamadıklarından, işçiler de sahip çıkmadığı için adı geçen kuruluşlarda çözümler başladı.

Almanya'da 1916 yılında çıkartılan "Yardımcı Hizmet" yasası ile 50'den çok işçinin çalıştığı işyerlerinde "İşçi Komiteleri" kurulması ve örgütlenmesi düzenlendi. Bu düzenleme yeterli olmadığından 1918 yılında sendika ve işverenlerle imzalanan "Ulusal Sözleşme" ile, işçi ve işverenin eşit sayıda temsilcilerinden oluşan "Ortak Endüstri Birlikleri" kuruldu. Aynı şekilde İngiltere'nin benzeri olarak bu birliklerin yetki alanlarından da çalışma süreleri ve ücretlerle ilgili konularda karar verme yetkisi çıkartıldı.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında ise İngiltere'de İşçi Hükümeti, 1947 yılındaki "Millileştirme Yasası" ile millileştirilen şirketlerle sınırlı da olsa işçilerin yönetime katılmasını yasallaştırdı.

1945 yılında De Gaulle, Fransa'da 50'den fazla işçi çalıştıran işletmelerde müzakere ve istişarelerde bulunmak üzere "İşletme Komiteleri" kurdu. Almanya'da ise İngilizlerin elinde bulunan çelik ve kömür işletmelerinin devri sırasında İngiliz İşçi Hükümeti'nin zorlaması sonucu, işçi ve devlet temsilcilerinin eşit katıldıkları bu işletmelere özgü yönetim kurulları oluştu.⁽⁶¹⁾ Daha sonra 1951 yılında çıkartılan ve demir-çelik ile madencilik endüstrilerinin tümünü kapsayan "Ortak Yönetim Kanunu"yla uygulama yaygınlaştırıldı. 1952 yılında yürürlüğe giren "Federal İşyeri Kuruluş Kanunu" ile de beş dahil daha fazla işçi çalıştıran tüm işyerlerinde "İşyeri Komiteleri" kurulması

(61) Otto NEÜLAH, "Almanya'da Kararlara İştirak", Sosyal Siyaset Konferansları, Çev.: Teoman ARSOY, 17.Kitap İst. Üniversitesi Yay. İstanbul, 1966, s.38'de.1920 yılındaki 20 işçiden fazla işçi çalıştıran işyerlerinin denetleme kuruluna 2 oy, sahibi işçi üye seçilmesi Almanya'daki uygulamanın öncüsüdür denilmektedir.

hükme bağlandı. (62)

Yönetime Katılma uygulamalarının geçmiş deneyimlerini incelediğimizde; çalışanların işletme karar ve eylemlerine katılma taleplerinden çok, devlet veya işverenlerin çalışanları yönetime katma girişimleriyle karşılaşmaktadır. Siyasal katılma konusunda istekli olan bireylerin, zamanların en önemli bölümünü geçirdikleri işletmelerdeki kararlara katılmaları konusundaki isteksizlikleri 1) yarolan katılma mekanizmalarının katıldıkları inancını oluşturmada yetersiz kalmasıyla, 2) işletme yönetimlerinin, de çalışanların yönetime katıldıkları inancını oluşturacak mekanizmalar geliştirerek bu mekanizmalara sahip çıkmalarını sağlayacak değerler sistemini geliştirme konusundaki isteksizliği ile açıklanabilir.

(62) I.Dünya Savaşından günümüze kadarki gelişmeler için bakınız:

DICLE, A.g.e. s, 76-96, 139-162, 115-124.

FIŞEK, Yönetime Katılma, s.116-142, 172-185.

Wolfgang STREECK, Co-Determination, The Forth Decade
International Institute of Management, Berlin 1983, s.1-42.

Nurhan AKÇAYLI, Yönetime Katılma ve Özyönetim, Bursa Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1978, s.35-86.

B. YÖNETİME KATILMA'NIN KAPSAMI

Yazına baktığımızda "Yönetime Katılma" kavramını çeşitli yazarların farklı anlamda ele aldıkları görülmektedir. Bu anlam çeşitliliği kanımızca, örgütlerde demokratikleşme doğrultusundaki tüm çaba ve eylemleri açıklamakta kullanılan "Endüstriyel Demokrasi" kavramı ile eş-anlamli kullanılmasından kaynaklanmaktadır.

Endüstri işletmelerindeki demokratikleşme olgusu, atölye düzeyinden işkolu düzeyine kadar, yönetsel kararların alınması, uygulanması ve denetlenmesi işlevlerine azınlık olarak ya da kontrollu alanlarda çoğunluk seviyesinde katılmayı içerdiği gibi, dar bir kapsamla sadece yönetim hiyerarşisi olarak tanımlanan alandaki, astların karar alma süreçlerine çeşitli biçimlerde katılmasını da içermektedir. Ayrıca aynı kavram çerçevesinde, işçi sendikaları aracılığıyla yapılan ve yönetsel kararlardan sadece bir bölümünün belli aralıklarla 'alınması' ve denetlenmesine yönelik faaliyetleri içeren toplu sözleşme düzeni de ele alınmaktadır.

Buradan da anlaşılacağı gibi, sanayi işletmelerinde demokratikleşme olgusu, iki zıt uygulamayı bir arada, ama farklı anlayış ve çözümleme biçimleri içermektedir. (63)

Bunlardan birincisi, işyeri ilişkilerinin çatışmalı düzenlemesine dayalı çözümler üreten toplu sözleşme düzenidir. Toplu sözleşme düzeni, işletmelerde çalışanların, ücret ve çalışma koşulları ile ilgili karar sürecini, tek taraflı olmaktan çıkartarak, çalışanların bağımsız örgütü ile ortak bir masada karara bağlanmasını öngörmektedir.

(63) L.Greyfie de BELLECOMBE, "Worker Participation in Management in France, The Basic Problems" Bulletin, (IILS) No: 6. Haziran, 1969, s.63. Everett M. KASSALOW, "Industrial Democracy and Collective Bargaining : A Comperative View", Labour and Society, c.7, s.3, Temmuz-Eylül, 1982, s.208-209, The Role of Formal Norms in the Introduction of Industrial Democracy. Economic Analysis and Workers Management, c.3, s.15, (1981) s. 354.

Yönetimin mutlak egemenliğinde bulunan bu konuları, birlikte belirleme ilkesi ile sınırlayan toplu sözleşme düzeni, tarafların birinin elinde "grev", ötekini elinde "lokavt" silahlarının bulunması nedeniyle zorunlu birliktelik niteliği taşımaktadır. Toplu sözleşme metinlerinin bu çalışma içinde yönetime katılma kapsamına alınmayışının nedenleri şöyle sıralanabilir: İşletmenin yönetimine çalışanların katıldıkları inancını oluşturma amacı yoktur. Ayrıca, belirlenen amaca ulaşmak için, mevcut kaynakların en etkin kullanımını hedeflememiş olması, toplu sözleşmenin iki ya da üç yıl gibi belirli süreleri kapsamaması yüzünden işlevlerinde süreklilik olmaması, ortak komitelerde kararlar almak yerine, bağımsız iki organ olarak işletme dışında özel kararlar alınması, yani işletme içindeki bürokratik yönetim kademelerinden birini oluşturmaması⁽⁶⁴⁾ Biçimsel yapılar içinde yer almayan, iki veya üç yılda bir toplanarak, işletmenin muhtemel sonuçlarının - zarar olması halinde de aynen uygulanması koşuluyla - bölüşümü üzerinde karar üreten bu kurumu, yönetimin sınırlandırılması adıyla geliştirilecek yeni bir kavram çerçevesinde ele almak gerekmektedir. Ancak, toplu sözleşme ile sağlanan hakların sözleşme süresince korunmasını sağlamak amacıyla kurulan komiteler sürekli olmaları nedeniyle çalışmada katılma kapsamına alınmışlardır .

Yönetime katılma ise, işyeri ilişkilerini işbirliği ve uzlaşma noktasından yola çıkarak, örgütün amacının belirlenmesinden elde edilmesine kadarki tüm yönetsel süreçlerde ; karar alma, uygulama ve denetleme faaliyetlerinin birlikte oluşturularak sürekli kurullar aracılığı ile yapılmasını amaçlamaktadır.⁽⁶⁵⁾

(64) FİŞEK. A.g.e., s.39-41.

(65) Serpil CEBECİ, "Endüstriyel Demokrasi ve Prodüktivite İlişkileri", Endüstriyel Demokrasi Semineri M.P.M. Yayınları, No:91, Ankara 1970, s. 109-111.

Örgütsel amaç ve örgütsel yapı işletmelerin kuruluşu döneminde genelde, katılmasız kurullarda belirlendiğine göre, mevcut ortamda bu aşamada çalışanların katılması olanaklı görülmemektedir. Yönetim tanımının öğelerinden ve yönetime katılmanın niteliğini ve sınırlarını belirleyen AMAÇ ve YAPI katılma alanının dışında kalmaktadır. Amacın elde edilmesindeki tüm yönetsel süreçlerde; karar alma, uygulama ve denetleme işlevlerinin birlikte oluşturulacak kurullar aracılığı ile yapılabilmesi tarafların amacının aynı olmasını gerektirmektedir. "Çalışanların amaçları ile ilgili şöyle bir postüla koymak mümkündür: Örgüte katılmalarının faydalarına kıyasla karşılıklardan sağlanan faydaların oranındaki bir artma, örgütten ayrılma eğilimini azaltır." (66) Simon ve March'a göre çalışanlar katkılarının karşılığını almak amcındadırlar. İşletme yönetiminin amacı ise servet maksimizasyonudur. "Her grup kendi çıkarı doğrultusunda hareket edecektir" postülasına göre karar alma uygulama ve denetlemelerde, hangi grubun ilke ve değer ölçütlerinin geçerli olacağı sorunu ortada kalacaktır. Çünkü karar verme belirli ilke ve değer ölçütüne göre optimal eylemin hangisi olacağını seçmektir. (67)

Kararlara katılan bireylerin kararı geçerli ölçütler doğrultusunda olmak zorundadır. Grupların tümü için geçerli ölçütler geliştirilemediğine ve işletmelerde çıkarların çatıştığını varsaydığımızı göre "Birlikte belirleyebilme" olanaklı görünmemektedir. Birlikte belirleyememe güçlüğünü aşmak için birlikte belirlendiği inancını oluşturma yoluna gidilmektedir. Yönetime katılma kapsamı içinde ele alınıp incelenenlerde işte bu inancı oluşturma mekanizmalarıdır.

-
- (66) James. G. MARCH, Herbert A. SIMON Örgütler, Çevirenler : Ömer Bozkurt, Oğuz Onaran, T.O.D.A. İ. Enstitüsü Yayını, Ankara, 1975, s.106.
- (67) Oğuz ONARAN, Örgütlerde Karar Verme , A.Ü.S.B.F. Yayınları Ankara, 1975, s.41.

Burada, yönetime katılmayı değerlendirirken var olan uygulama biçimlerinin yukarıdaki tanım doğrultusunda "birlikte belirleme" anlamında yönetime katılma olmadıklarını, bu inancı oluşturma mekanizmaları olduklarını vurgulamak amaçlanmıştır.

Yönetime katılmadan anladığımızı "birlikte belirleme" olarak kavramlaştırdıktan sonra, 'yönetime katılma' var olan ve katılma inancı oluşturmaya amaçlayan uygulamaları kapsamak üzere kullanılmıştır. İşletmede çalışanların bütününe yönetime katıldığı inancını oluşturmaya amaçlayarak geliştirilen katılma mekanizmalarının tamamı çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Ayrıca işçilerin, yönettikleri savında olan firmalarda da "birlikte belirleme" açısından benzer güçlükler bulunduğundan, ayrı kategori içinde çalışmaya katılmışlardır.

Bütün çalışanları kapsamayan ve sadece yönetim kademesindeki astların, kendi uzmanlık alanlarındaki kararlarla, önceden belirlenmiş alanları içindeki uygulamalara katılmaları ile çeşitli yönetim kitaplarında, yine yönetime katılma biçimi olarak yer alan, "Amaçlara Göre Yönetim" yönetimin tek yanlı olarak belirlenmesiyle sınırlı eylemleri içerdiğinden⁽⁶⁸⁾, sadece kâra katılmayı kapsayan uygulamalar ise, yönetime katılma sayılmayacağından kapsama dahil edilmemiştir.

(68) Gary DESSLER, Organization Theory, Integrating Structure and Behavior, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, s.237-239.
x G. James, FRANCIS, Gene MILBORN, Human Behavior in the Work Environment, A Managerial Perspective, Goodyear Publishing Co. Santa Monica, California, 1980, s.272-274-

13. YÖNETİME KATILMANIN TANIMI

Yönetim yazınında kullanılan farklı ölçütler ve değişik ele alış biçimlerinden kaynaklanan çok çeşitli yönetime katılma tanımına rastlamak olasıdır. Örneğin, bir yandan devlet veya özel firmalarda çalışanların fikir alış-verişi veya yönetsel kararlar hakkında bilgi sahibi olmaları, yönetime katılma için yeterli sayılmakta, öte yandan, yönetim ve denetim kademele- rinde, birlikte karar verme veya işçi konseyleri aracılığı ile işyerindeki tüm yönetsel kararların işçilerce seçilmiş komiteler aracılığı ile alınması aynı kavram çerçevesinde ele alınmaktadır. (69)

İşletmelerle sınırlı yönetime katılma tanımlamalarından bazı- ları aşağıda çıkarılmıştır.

"Bir işletmede çalışan işgörenlerin doğrudan veya temsilcileri aracılığı ile, o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ve oy haklarıyla katılmalarıdır." (70)

"Karar alma süreçleri içinde işçileri savunanların söz hakkı bulun- masıdır." (71) İşletmede verilecek bütün kararlara, -katılma oranı önemli olmaksızın- uygulamaya ve denetlemeye işçilerin katılması," (72) veya "yöneticilerin sermaye ve emek tarafından müştereken tayin edilmesidir." (73)

(69) Roger A.Mc. CRAIN Empirical Implications of Worker Participation in Management. "Participatory and Self Managed Firms" Der.: JONES ve SVEJNAR. A.g.e., s.17.

(70) Sinan ARTAN, İşletmelerde İşgörenlerin Yönetime Katılması ve Türkiye'deki Uygulama, (Kollokyumu Bildirisi), Eskişehir I.T.I.A. Yayını, Eskişehir 1979, s.6.

(71) FRANCIS-MILBURN, A.g.e., s.266.

(72) Nusret EKİN, "Endüstriyel Demokrasi Kavramı", Endüstriyel Demokrasi Semineri, MPM Yayını, Ankara, 1970, s.14.

(73) AKÇAYLI, A.g.e., Ankara, 1970, s.45.

Yukarıdaki tanımlarda sadece; oy hakkının bulunması, söz hakkının bulunması, oran veya sayı önemli olmaksızın katılmalı kurullarda çalışanların bulunması yeterli sayılmaktadır. Katılma öğelerinden birinin var olması, katılma inancının oluşturulması mekanizması sayılmasına yeterlidir. Ancak o uygulama biçimini tanımlamada kullanılabilir. Tüm uygulama biçimlerinin özelliklerinden yola çıkarak, bütünü kapsayacak tanım geliştirmek, uygulamaların bazı- larını dışlamak bazılarını da eksik açıklamak zaafı taşımaktadır. Tanımlanan farklı uygulamalar olduğundan ortak ögesi bulunmayan farklı yönetime katılma tanımlarına yolaçılmaktadır.

Bu tanımlamaların tümünün arka planında amaçları çatışan gruplar varsayılmaktadır. Grupların amaç birliği sözkonusu olduğu durumlarda kararlara, söz veya oy hakkına kimin ve ne kadar katılacağına önemi olmayacaktır. Kararlar hangi grup tarafından alınır alınsın, seçilecek seçenek farklı olmayacaktır. Amaçların çatışması halinde ise her grup amacı doğrultusunda kararı etkilemeye çalışacaktır.

Tanımın birinci ögesi "kararlar kendi çıkarları doğ- rultusunda etkilemeye çalışmaktır." Bu ögeyi içeren tanımlar: "İşçilerin yönetsel kararları etkilediği tüm süreçler" (74) ve "İşçilerin işletmedeki karar alma süreçlerini etkilemeleri" (75) biçiminde çalışanların kararları etkileme çabalarını başlangıç ekseni almaktadır. Kapsam bölümünde açıklanan yönetime katılma biçimlerinden bilgi verme mekanizmaları böyle bir çabayı da amaç- lamadığı gibi, katılma mekanizmalarının tümü, kararın yönünü değiştirecek katılanlar çoğunluğunu içermemektedir.

(74) Josep BOLWEG, "Workers' Participation" OECD Yayını, Paris, 1975 s.31

(75) Johannes SCHREGLE, "Form of Participation in Management" Industrial Relations, c.9, s. 2, Şubat , 1970, s.119.

İşlevsel tanımın ikinci ögesi "yönetim hiyerarşisindeki sürekli ortak organlarda karar alma, uygulama ve denetlemeye katılmaktır. Yönetimin işlevleri sürekli olduğuna göre, bu işlevlere katılmanın da sürekli olması gerekmektedir. Sürekli kararların alındığı kurullarda bulunmadan katılma sağlanamaz.

İşlevsel tanımın üçüncü zımni ögesi ise işletme yönetiminin emek verimliliğini artırılma istemi ile çalışanların demokratikleşme taleplerinin dengelenmesidir. C.F.Lammers'e göre, işletme yönetiminin amaçladığı işlevsel katılmadır. Diğer bir deyişle katılanlara bu yolla doyum sağlayarak verimliliğin artırılmasını amaçlamaktadırlar. Çalışanlar ise daha demokratik örgütsel ortam yaratmak istemektedirler. Taleplerden birini geliştirecek mekanizmanın oluşması, diğerinin oluşmasını da sağlamaktadır. Amaç ister işlevsel katılma amaçlı isterse demokratik amaçlı katılma olsun, yaratacağı dışsallık nedeniyle aynı sonuca ulaşacaktır. (76) Bu üçüncü ögenin tanıma katılması, ilk iki ögede merkezi rol oynayan karar alma süreçlerini etkileme mekanizmaları" dışındaki katılma inancı oluşturan mekanizmaları kapsama dahil etmeyi olanaklı kılacaktır.

Bilgi verme-danışma veya işletme sonuçları ile marjinal düzeyde ilgili kararları alma mekanizmaları ile sınırlı işletme yönetimince çerçevelenmiş alanlarda, iş zenginleştirilmesi ve iş genişletilmesi (77) veya bağımsız çalışma gruplarının atölye düzeyinde yönetime katılmaları (78) kavramı çerçevesinde tanıma dahil edilmiştir.

(76) C.F.LAMMERS, "Organizasyonlarda İki Demokratikleşme Kavramı: "Özyönetim ve Yönetime Katılma", Çev.:Tomris SOMAY İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, İstanbul, 1978, yıl 2, S.7 s.81.

(77) İş zenginleştirilmesi : Yüksek düzeyde bilgi ve beceriye gereksinme yaratacak biçimde, çalışanlara daha çok otonomive ve sorumluluk vererek, kendi performansını planlama, yürütme ve kontrolünü de yaparak geliştirme olanağını sağlamaktır. Diğer bir deyişle işin niteliğinin değiştirilmesidir. Fred, Luthans ve W.E.REIF, "Job Enrichment : Long ON Theory, Short on Practice" Organizational Dynamics, C.2, S.3 1974, s.31.

(78) Roger BLANPAIN , "İşçilerin İşletme Yönetimi Karar Sürecine Etkisi" Yönetime Katılma Konusuna Genel Bir Bakış, Çev.: Toker DERELİ, Sosyal Siyaset Konferansları, İ.Ü. İkt. Fakültesi Yayını, 30.uncu kitap, İstanbul, 1979, s.59, BOLWEG, A.g.e., s.61 de Doğrudan Yönetime Katılma olarak bu katılma biçimlerini saymaktadır.

Son iki ögenin ağırlıklı olduğu "Özel mülkiyet çerçevesinde ve emek verimliliğinin artırılması amacıyla, işçilerle işverenlerin, yönetim hiyerarşisinin ortak organlarında işbirliği yapmalarını öngören, özel bir yönetim şekli" biçimindeki tanımda, uygulamanın özel mülkiyetle sınırlandırılması olgusu kanımızca gereksizdir. (79) Bu taktirde sosyalist ülkelerle, devlet mülkiyetinin bulunduğu firmalardaki katılma uygulamaları, gereksiz bir dışlama ile kavram dışına itilmiş olur.

Sermaye mallarının devlet veya özel mülkiyet kapsamında olması, katılma uygulamalarını etkilese bile tek başına belirleyen unsur değildir. Sosyalist ülkelerdeki yöneticiler de katılma mekanizmalarından yararlanmak istemektedirler. Kapitalist ülkelerdeki devlet mülkiyetindeki işletmelerde de benzer katılma uygulamaları bulunduğuna göre, aynı tanım ve kapsam çerçevesinde ele alınmalıdır.

Bir sonraki başlıkta ele alınıp incelenen mülkiyet-ekonomik sistem-katılma ilişkisinde görüleceği üzere, mülkiyet biçiminin katılmayı belirleyen unsur olmayacağını belirtirken, katılma biçiminin mülkiyet biçimine tamamen duyarsız olduğunu söylemiyoruz. Özel mülkiyetin katılma uygulaması için zorunlu olmadığını söylüyoruz. (80)

(79) FİŞEK, Katılma, s.88, Pazar koşullarında işleyen ekonomilerde uygulamanın daha başarılı olacağı, Jaroslav Vanek tarafından, işçilerin yönettiği firmalarla ilgili geliştirilen model çerçevesinde öne sürülmektedir. Jaroslav VAREK, The Participatory: An Evolution Hypothesis and Strategy for Development, Cornell University Press, İthaca, 1971, s.15.

(80) FİŞEK, Katılma, A.g.e., s.46-47'de mülkiyetin küçük veya orta boy olması, çok ortaklı büyük işletme olmasına göre katılmanın başarısına ve uygulaması bakımından engel oluşturmaktadır.

"Bir işletmede çalışan işgörenlerin temsilcileri aracılığıyla o işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy hakkı ile katılmaları"⁽⁸¹⁾ biçimindeki tanımlar ise "çalışanları ilgilendirme ölçütü" getirilmeye çalışıldığından ölçütlerin görece olarak belirlenmesi ve hangi kararların ilgilendirip hangilerinin ilgilendirmediği doğrudan veya dolaylı ilgilendiren biçimde bile zor ayıklanabilir olduğundan belirsizdir. Ayrıca, kurulun bazı kararlarına katılmayacağı gibi bir izlenim uyandırması yanında, katılınacak kararlardaki etkileme biçimi tanımlanmamıştır.

Yönetime katılma ile ilgili bu tanımlamaları sıraladıktan sonra "Saptanan hedeflere ve bunlara ulaşılması uygulamalarına işgörenlerin de katıldıkları inancının oluşturulması"⁽⁸²⁾ biçimindeki tanıma bağlı kalarak; a) işçilerin yönettiği firmalar olarak adlandırılan işletmelerde hedeflerin saptanmasına katıldıkları inançlarının oluşturulmasını, b) bürokratik yapılar içinde, yani hiyerarşideki sürekli ortak organlar içinde yer almayı, c) işbirliği sonucu emek verimliliğini artırma amacını unsurlara eklediğimizde, 'yönetime katılma'yı şöyle tanımlamamız mümkündür:

Hedeflerin belirlenmesi ile bunlara ulaşacak kararların alınması, uygulanması ve denetlenmesi uygulamalarına, o işletmede çalışanların doğrudan veya temsilcileri aracılığı ile yer aldıkları sürekli ortak organlarla katıldıkları inancının oluşturulması mekanizmasına bu çalışmanın varsayımları doğrultusunda "yönetime katılma" denir.

Tanınımın unsurlarından "katıldıkları veya etkilendikleri inancının oluşturulması" dışındakilerin ne oldukları açıklanmıştır. Katıldıkları inancının oluşturulmasından kastedilen, katılma

(81) DICLE, A.g.e., s.11, DESSLER, A.g.e., s.230.

(82) H.B. MAYNARD, Handbook of Business Administration, Mc Graw Hill Book Co. New York, 1967, s.4.

biçimlerin etkili olabilecek katılanlar çoğunluğunun bulunmamasıdır. Azınlıkta bulunan çalışanlar temsilcilerinin veto hakları bulunmadığına ve karşı çıktıkları kararların uygulanmasını engellemek için örgütlü bir yasal güç (sendikal güç) kullanma olanakları olmadığına göre, etkinliğin sağlanması hangi mekanizma ile gerçekleşecektir?

Sendika-katılnmalı kurul (çalışanlar temsilci grubu) arasında organik bağ bulunmadığına ve biçimsel olmayan bağların yasal güç oluşturması olanaklı olmadığına göre , bu grubun yaptırım gücü yoktur. Arkasında hiçbir yaptırım gücü bulunmayan azınlığın, çoğunluk istemlerini, özellikle azınlık lehine karara bağlaması gerekenleri nasıl değiştirebilecektir?

Hem sayısal bakımdan yetersiz, hem arkasında yaptırım gücü bulunmayan azınlığın- çok önceden oluşmuş rol ve statü yapılarının etkisini de hesaba katarsak- yeni rol ve statü kazandırma gücü de olamayacağına göre, bulunduğu kurulda kararı etkilemesi sözkonusu değildir. Etkileme çabaları ile ⁽⁸³⁾ etkilediği inancını oluşturmak dışında bu grubun eylemlerini objektif olarak açıklama olanığı yoktur. Bu nedenle bu sözcük özellikle seçilmiştir. (83)

Böyle bir inancın uyandırılmasında, ayrıca, çağdaş insanın demokratikleşme gereksiniminin doyuma ulaştırılması ile verimlilik artışı sağlamanın bağdaştırılması düşüncesinin evrimleşmesinin sonuçları yatmaktadır ⁽⁸⁴⁾. Çağdaş insan gereksinimleri ile verimlilik arasındaki ilişki ve örgüt-insan ilişkilerinin yarattığı yabancılaşmanın ortaya çıkardığı sorunlar, tüm ekonomik ve siyasal sistemlerin ortak sorunudur.

(83) SCHREGLE, A.g.e. s.120.

(84) Yücel ERTEKEN, Yönetim Kuramında Düşünce Akımları, T.O.D.A. Année İdaresi Dergisi, C.18, S.4, Aralık 1985, s.92.

D. YÖNETİME KATILMANIN EKONOMİK SİSTEMLERLE İLİŞKİSİ

Yönetime katılma düşüncesine kaynak teşkil eden, örgüt içindeki yabancılaşmanın ortadan kaldırılması ve örgüt içi demokratikleşme talepleri her sistemin bireyleri için sözkonusudur. ⁽⁸⁵⁾

Her iki sistemde de bireylerin yaşam biçimini belirleyen en önemli etkenlerden biri, çalışmadır. Çalışma zamanı toplam yaşamın üçte biridir. Diğer üçte birin uyku ve dinlenme olduğunu düşünürsek, çalışma koşullarının birey yaşamının ne kadar önemli bir parçası olduğu kolayca anlaşılır. Ücret, aynı zamanda gelirlerin ve tüketimin de en önemli kaynağı olduğuna göre, yaşam biçimini dolaysız etkileyen bir diğer unsurdur.

Çalışma süresinin tümünü, ekonomik alanda iktidarı elinde bulduran kişilerin tek başına aldıkları kararları uygulamakla geçiren işçiler, örgütte gelişen işbölümü ve uzmanlaşmanın da etkisi sonucu örgüte, topluma ve kendilerine yabancılaşmaktadır. Yabancılaşmanın yaptığı bu etki sanayi ve sanayi ötesi toplumlarda bir çok çöküş hatta felç durumu yaratmak üzeredir. ⁽⁸⁶⁾ Bu felç olma sürecini engellemek her iki ekonomik sistem içinde başlıca sorundur. Sermaye mallarını ellerinde bulduran özel şahıslar veya devlet, işçinin bu durumundan kaynaklanan verim düşüklüğünü önlemek için çözümler üretme çabasıyla yönetime katılma mekanizmasından yararlanmak istemektedir. Ne var ki, işletme içi iktidarın paylaşılması mekanizmalarını geliştiremediklerinden katılma inancını oluşturma mekanizmalarından yararlanmaktadır.

(85) DUMAS, A.g.e., s.177.

(86) DUMAS, A.g.e., s.179.

O.Kahn-Freund işçi-işveren ilişkilerinin gerçekte iktidar ilişkileri olduklarını belirterek, firma içi ilişkilerin sendikalarla veya işçilerle sermaye sahipleri arasında karşılıklı gücün dengelenmesi ilişkisi olduğunu öne sürmektedir.

Yukarıda belirttiğimiz iktidar mantığı çerçevesinde, yönetime katılmaya izin verip, ancak mevcut sistemlerin ilke ve değerleri ile bütünleştirerek çalışmasını sağlamak her iki sistemin de sorunudur.

Sosyalist sistemde işçilerin yönetime katılması - mevcut sosyalist sistem uygulamaları veri alındığında - kapitalist sistemden daha çok sınırlamalarla karşılaşmaktadır. Firmalarda alınabilecek mikro düzeydeki işçi katılnmalı kararların, makro düzeyde toplumsal çıkarlarla çelişebileceği varsayımı, toplumsal çıkarların koruyucusu konumundaki bürokrasiyi, devlet mekanizmasını kullanarak üretim birimlerini kendi tercihlerine göre oluşan merkezî plan doğrultusunda faaliyet göstermeye zorlar. Oluşturulan merkezî planla, üretim, bölüşüm, istihdam ve yatırım gibi tüm temel kararlar alındığından, firmaların alabilecekleri kararlar, araç kararlar olarak adlandırılan, plan doğrultusundaki faaliyetlerin yönlendirilmesi kararlarıdır.

Yönetime katılma, - her firmayı bağımsız bir iktidar merkezi olarak düşünürsek, bu merkezlerde - çalışanların insiyatifleri doğrultusunda iktidar kullanmalarına olanak sağlayan mekanizmadır.

Bu niteliği gereği katılmanın ilkeleri merkezleşmeyi değil merkezleşmemeyi içermektedir. Sosyalist sistemde, üretim-bölüşüm-istihdam ve yatırım gibi temel kararlar merkezî plan tarafından belirlendiğine göre, egemen otorite dışındaki otorite merkezlerinin otorite kullanılabilmesi merkezileşme eğilimli sistemin mantığı ile çelişecektir. (88)

(87) O.Kahn-FREUND-Labour and Low. London 1972. s.4.den aktaran BLANPAIN, A.g.e., s. 66.

(88) DUMAS, A.g.e., s.184.

Merkezi planlama tarafından belirlenmenin seçeneği, pazar mekanizmalarının belirleyici rol oynamasıdır. Bu noktada ampirik tahlili sürdürmek zorundayız. Yönetime katılma istemlerinin sosyalist sistemde dayatmasının muhtemel sonuçları : Ya merkezleşmenin ağır basması sonucu bürokratik yapı güçlenecek ve katılma uygulamaları sınırlı alanda sürüp gidecektir, ya da merkezi plandan vazgeçilip pazar ekonomisi uygulamasına geçilerek (bürokrasinin mantığına göre) toplumsal çıkarların zedelenmesine yol açılacaktır. Sosyalist sistem, bu açıklamaya çalıştığımız özel ikileme yüzüzedir.

Kapitalist sistemde, işletmelerin manevra alanları çok daha geniştir. Varolan fabrika üretim sisteminin çalışanların çağdaş gereksinimlerine cevap vermek amacıyla, firma içi iktidarlarını belli alanlarla sınırlayarak paylaşabilirler. Yönetime katılma ile iktidarın paylaştıkları sonucu ellerinden giden bir kısım gücün, tekrar kendilerine dönme mekanizmalarını da geliştirebilirler. Firma mülkiyetlerinin anonimleşmesi, pazar ve işletme ölçeklerinin büyümesi sonucu, yöneticilerin geliştirdiği mekanizmalar aracılığı ile, sermayenin iktidarının mutlak ve tartışılmaz olması koşulunda işçileri sisteme entegre etmek için katılma inancını oluşturacak mekanizmaları kullanabilirler.

Pazar mekanizmaları, büyük ölçekli organizasyonlarda sınırlayıcı değildir. Bunların yerine büyük organizasyonlar için toplum talepleri karar alma özgürlüklerinin sınırlayıcılarıdır. Buna göre yaşamak ve büyümek için piyasa koşullarında üretim yapmak zorunda olan bu örgütlerde katılmacılar, amaç kararlarının niteliğini değiştiremezler: (89)

Bir de her iki sistem için, ortaklaşa ele alınabilecek sınırlamalar vardır. Bu sınırlamalar, Birleşme Kuramları olarak adlandırılan, "Sanayi toplumunun kendine özgü bir örgütlenme biçimine sahip olması" diye tanımlanan kuramlardır. (90) İster sosyalist

(89) John Kennet GALBRAITH- The Industrial State, Houghk Wiff inc. Company Yeniden Düzenlenmiş, 3.B. Boston, 1978. s.406.

(90) Gencay ŞAYLAN, "Bürokratik Sistemlerde Yönetime Katılma Olgusu ve Yapısal Sınırlılıkları," T.O.D. Amme İdaresi Derçisi, C.12. Haziran, 1979, s.24.

olsun, ister kapitalist, sanayi toplumlarında, bu kuramlara göre işbölümü ve uzmanlaşma ile buna göre düzenlenmiş uzmanlık bilgisi sahipleri, teknik bilgi sahipleri, bilim adamları ve deneyimli bireylerden oluşan bürokratik otoriter yapılar karar çok gelişmiş teknik gereç ve yorumlanmış bilgiler toplayarak karar alırlar.⁽⁹¹⁾ Çalışanların özendirilmesi için kullanılan belli özendiriciler ise her iki sistem için de aynıdır. Sanayileşmiş toplumların bütününde sermaye malları kimin elinde bulunursa bulunsun, örgütlerin yönetimi bürokratik mekanizma eliyle yürütülür.⁽⁹²⁾ Birleşme Kuramlarına göre, bürokratik veya teknokratik iktidarların kaçınılmazlığı yabancılaştırmanın adeta yapısal olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü sosyalist toplumlar yeni ve kendilerine özgü örgüt modelleri geliştiremediklerinden kapitalist sistemde varolan yöneticilerin yönetimini aynen sürdürmektedirler.

İşbölümü ve uzmanlaşmanın ortaya çıkardığı, bürokratik örgüt yapıları ve uzmanlaşma da tek başına sınırlama yaratan unsurlardır. Her iki sistem için uzmanlık gerektirecek kararları alabilecek düzeyde insan sayısı kıt kaynaktır. Sosyalist sistemde de çalışanlar homojen değildir ve belli uzmanlık bilgisine sahip olanlar (seçkinler), karşılaştırmalı üstünlük sonucu sürekli yönetsel görevde kalmak zorundadırlar. Kapitalist sistemde de uzmanlık bilgisine sahip insan da kıt kaynaktır.⁽⁹³⁾

(91) GALBRAITH, A.g.e., s.122.

(92) GALBRAITH, A.g.e., s.63

(93) James BURNHAM, The Managerial Revolution, The John Day Co. Inc. New York, 1941 s.40. Alec NOVE, The Economics of Feasible Socialism, George Allen and Unwin (Publishers) Ltd. 1983, s.218.

Yukarıdaki tahlillere dayanarak, mevcut ekonomik sistemlerdeki -katılma deneylerinin sonuçlarına bakarsak- işletme içi iktidarın paylaşılmasını sağlayacak, birlikte yönetim uygulaması mümkün görülmemektedir. Ekonomik sistemin bu veya şu olması tek başına uygun alternatif veya ikilem yaratmadığı gibi karar alma araçlarının piyasa ekonomisi kurallarına göre mi, yoksa planlı ekonomi kurallarına göre mi işlediği bile, bu açıdan pek bir anlam taşımıyor.⁽⁹⁴⁾ Her iki sistem için de ayrı ayrı geliştirilecek ilke ve değerler sistemi, tüm bireylerce benimsenmeden birlikte yönetim gerçekleştiremeyecektir. Birey kararlarının çerçevesini belirleyecek genel çerçeve oluşana kadar her iki sistem de yönetime katılma inancını oluşturmak amacıyla mevcut mekanizmaları, uygulamayı sürdüreceklidir.

(94) DUMAS , A.g.e. , s.194.

II. BÖLÜM

YÖNETİME KATILMADAN BEKLENİLEN YARARLAR

Yönetime katılma ile ilgili yazını taradığımızda, yarar ve amaç bileşimini sınıflama girişimlerine rastlamak olanaklı değildir. Farklı katılma biçim, düzey ve alanları, farklı yarar ve amaç bileşimini gerçekleştirmeye yöneliktir. Atölye düzeyindeki yönetime katılma uygulamalarından işletme kararlarının toplum adına sınırlandırılmasının beklenemeyeceği gibi, sosyal işlerle ilgili komitelerden çalışanların ekonomik refah düzeyini yükseltme yararı beklenemez. İkinci olarak yönetime katıldığı inancını oluşturmayı amaçlayan mevcut uygulamalardan, birlikte yönetimin sağlayacağı yararlar beklenemez. İşletme yönetimleri yönetime katılmayı birlikte yönetme anlamında algılamadığına göre, katılma inancını oluşturmayı amaçladıkları mekanizmalardan, iktisadi ve teknik verimlilik artışı beklemektedirler. Çalışanların yönetime katılmadan deklare edilmiş beklentileri olmamakla beraber, yazında çalışanlara ve topluma sağlayacağı yararlar da yer almaktadır.

Aşağıda sınıflanan yararların, katılma inancını oluşturmayı amaçlayan mekanizmalar aracılığı ile gerçekleşebilirliği ayrı ayrı ele alınarak incelenecektir.

- 1) İşletme Sonuçlarının Maksimizasyonu Açısından Beklenen Yararlar,
- 2) Çalışanlar Açısından Beklenen Yararlar,
- 3) İşletme Kararlarının Toplumsal Sonuçlarının Denetlenmesi Açısından Beklenen Yararlar.

A. İŞLETME SONUÇLARININ MAKSİMİZASYONU AÇISINDAN BEKLENEN YARARLAR

Yönetime katılma mekanizmaları aracılığı ile emek verimliliğinin artırılması (teknik verimlilik) ve teknik verimlilik artışının da katkısıyla iktisadi verimliliğin, dolayısıyla servet maksimizasyonunun sağlanmasıdır. Yönetime katılma uygulamalarının, yabancılaştırmanın etkilerini azaltma, gönüllü ve moral sağlama gibi motivasyon unsurları aracılığı ile teknik verimliliği artıracığı varsayılmaktadır. Bu varsayımın geçerlilik derecesini ölçmeye çalışacağız.

1. Yabancılaşmanın Etkilerini Azaltmak

İşçiler çalışma yaşamının oluşturduğu olumsuz koşullar nedeniyle işe ve kendilerine karşı yabancılaşmaktadırlar. Bu yabancılaşma ise, işten kaçma, sık iş değiştirme, vahşi grevler gibi nedenlerle çalışanların veriminin düşüklüğüne neden olduğundan bunun ortadan kaldırılması verimliliği artıracaktır.⁽⁹⁵⁾ Yabancılaşmanın nedenleri a) Teknolojik gelişme, işbölümü ve uzmanlaşmanın gelişmesi sonucu, işin çok küçük parçasını yapan kişilerin; başkasının planladığı, yetenek ve beceri gerektirmeyen, yaratıcılık istemeyen işler yapması sonucu işlerine, ürünlerine ve giderek kendilerine yabancılaşmaları, b) Yabancı bir iradeye boyun eğmeleri sonucu, yabancılaşmaları olarak açıklanabilir. Teknolojik gelişme, işbölümü ve uzmanlaşmadan vazgeçilemeyeceğine göre, işin gayri şahsileşmesi ve işçinin anonimleşmesi ile bundan kaynaklanan yabancılaşma sürgit devam edecektir. Yabancı iradeye boyun eğmenin yarattığı yabancılaşmanın ortadan kalkması ise, iradenin işçilere geçmesi ile mümkündür. Çok küçük bir azınlıkla sadece kararlara katılmış olmakla, işçilerin işletmeye kendilerinin yönettiği kurum gözüyle bakacaklarını sanmaları beklenemez. Ayrıca yönetime katılmanın amaçları içinde işçilerin yönettiği imajını yaratmak değil birlikte yönettikleri inancını oluşturmak vardır.

2. Gönüllü ve Doyum Aracılığı İle Verimliliği Artırmak

Yönetime Katılma, çalışanlara gönüllü ve doyum sağladığından, verimliliği olumlu yönde etkiler. Bu ifadede doyumla-verimlilik arasında doğru orantılı bir ilişkinin bulunduğu varsayılmaktadır. Oysa, doyumla verimlilik arasında böyle bir ilişkinin varlığı kesin değildir.⁽⁹⁶⁾ Çeşitli çalışmalarda -iş sürecinin niteliğine göre aşağıdaki örnekte olduğu gibi ters orantının varlığı bile saptanmıştır. Tüm çalışmalarda, yönetime katıldıkları inancı oluşmadan yönetime katılmanın gönüllü ve doyum sağlandığı söylenemez. Özellikle deneklerin, yapay biçimde oluşturulduğu aşağıdaki gibi çalışmalardan elde edilen sonuçların çok daha ihtiyatlı

(95) TURAN A.g.e., s.30-36, DİCLE, A.g.e., s.39, R.SELUCKY, "Marxism and Self Management" Self Management Economic Liberation of man: Selected Readings, Der.J.Vanek, Penguin Education, Books, Baltimore, 1975,

(96) Kurthan FİŞEM, Yönetime Katılma Dünyada ve Türkiye'de, Yol İş Federasyonu Eğitim Yayınları, Ankara, 1975 s.14., MARCH-SIMON, A.g.e. s.55'de sunulan genel model ve 4. bölümde Neoklasik Örgüt Kuramı ile ilgili bölüm.

yorumlanması gerekir. Öncelikle katıldıkları inancının oluşup oluşmadığı saptanmalı, ikinci olarak bundan kaynaklanan doyumun sağlanıp sağlanmadığı ölçülmelidir.

Doyum-verimlilik ilişkisini araştıran çalışmalardan biri N.C.Morse ve E.Reimen tarafından gerçekleştirilmiştir. 1.5 yıllık süre içinde dört ayrı gruba ayrılan denekler üzerinde-deney öncesi, dönem gözlemlenerek- elde edilen sonuçlar, gözlemlenen dönemle karşılaştırılmıştır. Katılnalı (Demokratik) Program uygulanan deneklerde karar alma süreçlerine katılma mümkün olan en geniş düzeyde sağlanmış, bunun sonucu, doyum bu grupta artmış, Otokratik Program uygulananlarda düşmüştür. Oysa verimlilik aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi Otokratik Program uygulanan gruplarda daha çok, Demokratik Program uygulanan gruplarda daha az artmıştır. (97)

DEMOKRATİK PROGRAM UYGULANAN GRUPLAR	VERİMLİLİK İNDEKSLERİ			DOYUM İNDEKSLERİ		
	Gözlem öncesi yılın ort. %	Deney Yılı %	Fark %	Gözlem öncesi yılın ort. %	Deney Yılı %	Fark %
GRUP A	46.3	55.2	+ 8.9	4.16	4.32	+ 0.16
GRUP B	51.0	62.0	+11.0	3.83	4.02	+ 0.19
Gruplar Ort.	48.6	58.6	+10.0	4.01	4.18	+ 0.17
		Verimlilik yüksek			Doyum yüksek	
DEMOKRATİK PROGRAM UYGULANAN GRUPLAR						
GRUP C	50.2	63.2	+13.0	4.04	3.80	- 0.24
GRUP D	46.8	62.0	+15.2	4.26	3.95	- 0.31
Gruplar Ort.	48.5	62.6	+14.1	4.15	3.88	- 0.27
		Verimlilik daha yüksek			Doyum düşük	

(97) N.C. MORSE ve E. REIMER, "The Experimental Change of a Major Organizational Variable" Journal of Abnormal and Social Psychology Vol. 52, 1956, s.127'den Zikreden: DESSLER, A.g.e., s.233.

Firma yönetimi ile ilgili kararlara ortak organlarda bulunmak suretiyle katılmanın sağladığı doyum ölçmek amacıyla yapılan çalışmaların bazıları da uygulanan katılma biçimlerinin doyum sağlamadığını saptamıştır.

Federal Almanya Sosyal Araştırmalar Enstitüsü EMNİD tarafından 2000 işçiden fazla işçi çalıştıran 200 işletmede yapılan anket sonuçlarının değerlendirme tabloları şöyledir : (98)

Soru : İşletmenizdeki yönetime katılma uygulamalarından memnunuz musunuz?

	<u>%</u>
Çok Memnunum	7
Memnunum	38
Kararsızım	47
Memnun Değilim	8

Almanya'da Yönetime Katılmanın Karşılaştırmalı Sonuçları (99)

	<u>%</u>
İşten çıkarmalar azaldı	29
Sosyal Yardımlar Arttı	29
Sosyal Güvenlik Arttı	28
İşçiye daha iyi davranılıyor	25
Daha iyi ücret alınıyor	26
Herşey düzeldi.	21
İyileşmenin Nedeni yönetime katılma değil	28
Hiçbir değişiklik yok	22

Bu veriler, en üst düzeyde yönetime katılma uygulamalarının bulunduğu Federal Almanya'da bile çalışanların büyük çoğunluğunda doyum sağlanamadığını

(98) Ahmet YOLUÇ, "TISK'in Yönetime Katılma Konusundaki Görüşleri", Yönetime Katılma ve Özyönetim, MPM, Yayını, Ankara, 1979, s.218.

(99) _____, İşçinin Yönetime Katılması, MPM Yayınları, Ankara, 1970, s.30.

göstermektedir. Milli Prodüktivite Merkezi tarafından 1978 yılında yapılan anket çalışmasında, Türkiye Kamu İktisadî Teşebbüslerinde yönetime katılmanın sonuçları ölçülmüştür. Anket sonuçlarına göre; katılan işçi temsilcilerinin % 62.5'lik bölümü uygulamayı "göstermelik" bulduğunu söylemiştir. (100) Ülkemizdeki durum da Almanya'nın bir benzeridir. Her ne kadar düz işçilerin doyumuna ile verimlilik arasındaki ilişkinin doğru orantılı ve genellenebilir olmadığı konusunda, neo-klasik örgüt kuramcılarının bir bölümünün, ilgili bölümde ele alınan görüşleri varsa da, sonuçların nedenlerini öncelikle uygulama biçimlerinin sınırlamalarında aramak gerekmektedir.

Yakın dönemde yapılan başka çalışmalar, yüksek düzeyde karar alma süreçlerine katılmanın, geleneksel kapitalist firmalarla kıyaslandığında, yüksek düzeyde verimlilik artışı sağladığını da öne sürmektedir. Yönetime katılma ile verimlilik arasındaki ilişki yazında iki biçimde ele alınmaktadır. Bunlardan birincisi ve benzerlerinin yaptıkları, çeşitli katılma derecelerinde verimliliğin ölçülmesidir. Ölçüm sonuçları, yüksek düzeyde katılmanın yüksek düzeyde verimlilik sağladığını göstermektedir. (101)

İkinci olarak katılmalı firmalarla katılmı olmayan firmalar sonuçlarının veya üretim kooperatifleri ile kapitalist işletmelerin karşılaştırılması biçimindeki çalışmalardır. (102) Bunun tersini kanıtlamaya çalışan görüşlere de rastlanmaktadır. Nelson ise hiçbir değişiklik olmadığını iddiasındadır. (103)

Mevcut uygulamaların, bir bölümü varsayılan yararların sağlanamayacağını gösterse bile, bu, yönetime katılmanın değil varolan uygulamaların sonucudur. Kaldı ki, salt liderlik biçimleri ile ilgili bile olsa, olumlu sonuçlar da elde edilmiştir.

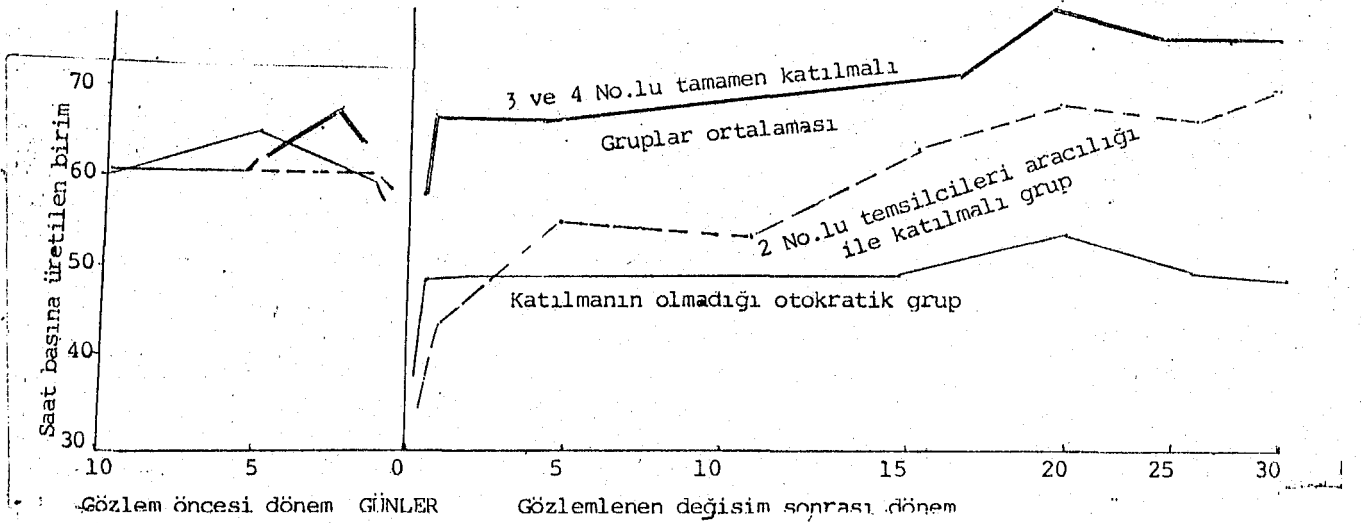
(100) Serpil ÖZDAMAR, "Türkiye'de Yönetime Katılma ve KİT'lerde Yapılan Bir Araştırmanın Sonuçları", Yönetime Katılma ve Özyönetim, M.P.M. Yay. Ankara, 1979, S.162-191
Ayrıca, Fişek Katılma A.g.e., s.345-491

(101) (Bkz.: J.R. CABLE and F.R. FITZROY, "Cooperation and Productivity: Some Evidence From West-Germany Experience" Economics Analysis, C.14, §.2, 1980)

(102) Hank THOMAS and Chris LOGAN: "Mondragon: An Economics Analysis" George Allen and Unwin, Publishers Ltd Boston, Sydney: 1982.

(103) G.STRAUSS, "Workers Participation in Management. An International Perspective" Research in Organizational Behavior, Greenwich, J.A. Press London, 1982, s.265.
R.NELSON, "Research on Productivity Growth and Differences," Journal of Economic Literature, C, 19, 1981, s.1029-64.

Lester Coch ve J.R.French'in liderlik biçimleriyle sınırlı yaptıkları çalışmada, tümüyle katımlı grup en çok verimliliği sağlayan grup olmuştur. Firmada aynı işi yapan çalışma gruplarından dördü denek olarak alınmış, bunlardan birinci gruba Otokratik, yani kararlaştırılmış, planlanmış ve tanımlanmış işler verilmiş, ikinci gruba seçecekleri temsilciler aracılığı ile planlanıp tanımlanan işler yaptırılmıştır. Üçüncü ve dördüncü gruplar ise tümüyle katımlı, bağımsız kendilerinin planladığı ve düzenlediği iş grupları haline getirilerek 40 gün süre ile gözlemlenmiştir. Sonuçta, aşağıdaki grafikte görüldüğü gibi, tamamen katımlı gruplar en yüksek verimliliği, otokratik grup ise -normal dönemden de daha düşük olmak üzere - en düşük verimliliği sağlamışlardır. (104)



(104) Lester COCH ve J.R. FRENCH, Jr. Overcoming Resistance to Change "Human Relations", c.1, s.4, 1948 den aktaran Gary DESSLER, A.g.e., s.231.

Yukarıdaki çalışmada da işin niteliği, deneklerin yapay olarak oluşturulduğu dikkate alınmadan yapılacak yorumlar hatalı olabilecektir. Gözlemlenen dönemdeki çevre değişkenlerinin etkilerinin de eşitlenmesi gerekmektedir. Ülkemizle ilgili olarak yapılan çalışma sonuçları bir önceki katılnalı dönem sonuçlarında % 88 verimlilik artışı, bir sonraki dönem sonuçlarında da % 22'lik verimlilik düşüşü saptanmıştır. (105)

Fabrika üretim sistemi olarak adlandırılan seri üretimde, üretim hızı çalışanların performansından bağımsız olarak saptandığından, verimliliği belirleyen çalışanlar değil üretim sistemidir.

3. Kararların Benimsenmesini Kolaylaştırmak

"İşçilerin bizzat verdikleri veya verilmesine iştirak ettikleri kararlara kolaylıkla uyduklarında doğruluğu denenmiş bir gerçektir. (106) İşletmelerde yönetime katılma uygulamalarından işçilerin karar vermeleri amaçlanmamaktadır. İşçilere bırakılacak karar alanları işletme sonuçları ile marjinal düzeyde ilgili sosyal fonların kullanılması, kantin, spor faaliyetleri ve benzerleridir. Bu tür kararlara uymalarından beklenen yararlar işletme sonuçları açısından önemli olmadığına göre Atölye düzeyinde alınan kararlar kastedilmiş olmalıdır. Bu tür kararlar ise; yönetimde sınırlandırılmış ve çalışma koşulları ile ilgili sorunların tümünün çözümlenmesine yönelik olmayan kararlardır. Bu düzeydeki kararlara katıldığı inancının oluşturulması daha kolay ve işlevseldir. Herhangi bir işçinin yıllardır yaptığı iş konusunda belli görüş ve deneyimleri vardır. O işin daha iyi nasıl yapılacağını işçinin kendisi bilir" (107) İşçilerin Atölye düzeyinde yönetime katılmasından bu yararlar sağlanabilir, ancak yöneticilerin görevleri, her düzeyde yapılan işin daha iyi (verimli) nasıl yapılacağını araştırarak, geliştirecekleri yeni iş teknikleri ile emeğin verimliliğini artırmaktır.

(105) Mete TÖRÜNER, "Yönetime Katılma ve Verimlilik", Yönetime Katılma ve Özyönetim, M.P.M. Yayını, Ankara, 1979: s.196, 440 sayılı yasayla yönetim kurulunda işçi Temsilcisi bulunan Türkiye Şeker Fabrikalarındaki işgücü verimliliği çalışması ile ilgili bildirisi.

(106) Cemal MIHÇIOĞLU, Beşeri Münasebetler, Ajans Türk Matbaası, Ankara, 1958, s.116.

(107) FİŞEK, Yönetime Katılma, A.g.e., s.13.

Uzmanlık gerektiren bu alanlarda işçilerin geliştirebileceği yeni iş tekniklerine ilişkin görüşler, ulaşılan teknolojik gelişmişlik düzeyinde fazlaca anlamlı değildir.

4. İleştirmeyi Hızlandırmak: "İşletmelerdeki katılgmalı kurullarda alınan kararların işçilere daha çabuk duyurulması ile işçi görüşlerinin işverene kolayca iletilmesini sağlayacaktır" (108) Kararların alınma amaçları ve sonuçları ile ilgili yanlış anlama veya değerlendirmelerden kaynaklanacak aktif veya pasif direnişler ortadan kalkacaktır.

5. Toplu Sözleşmelerdeki Ücret İstemlerini Sınırlamak

İşçiler işletmenin malî durumunu öğrenecekler, dolayısıyla sendikaları aracılığı ile aşırı ücret artışı istemekten vazgeçeceklerdir. (109) Günümüzde ücret piyasalarında eksik rekabet koşulları hakimdir. Bu ise ücretlerin işverenle-sendika arasında karşılıklı olarak güçlerinin dayattığı oranda belirlenmesi demektir. Ücret piyasasında oluşan fiyatın altında bir ücret oluşması yerine işletmenin malî durumunun çok iyi olduğu dönemlerde, ücret taleplerini yüksek tutmaları sonucunu yaratarak işletme sonuçlarının maksimizasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir.

B. ÇALIŞANLAR AÇISINDAN BEKLENEN YARARLAR

1. Yönetimde Sermaye ile Eşit Konumda Bulunmak,

"Sermaye, üretimde asıl unsurdur" görüşü, nasıl zamanla üretimde sermaye ve emek unsurunun aynı önemi taşıdığı anlayışına dönüşmüşse, yönetimde sermayenin tek başına söz sahibi olması görüşü de bugün yerini, sermaye-emek işbirliğine bırakmaktadır." (110)

İşbirliği ortak amacın gerçekleşmesini amaçlar. (111) Buradaki işbirliği sözcüğü bilerek seçilmişse, sermayenin mutlak olan yönetim hakkının sınırlandırılarak, çalışanlarla paylaşılması kastedilmektedir. Sermayenin arkasında mülkiyet kavramının tanımlanan gücü vardır. Çalışanların yasalarla düzenlenmiş veto hakkı

(108) FİŞEK, Yönetim: Katılma aşesi, s.13.

(109) FİŞEK, Yönetim: Katılma aşesi, s.14.

(110) "İdarede İşçiye Daha Çok Söz Hakkı" Türkış Yayını S.69, Kasım, 1968, s.26

(111) "İşbirliği : Amaç ve çıkarları bir olanların oluşturdukları çalışma ortaklığı" olarak tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu, Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 1983, s.599.

veya yasal olarak destekleyebilecek örgütlü güçleri bulunmadığına göre sermayenin gücü, iradesi dışında sınırlanamaz. Yönetme amacıyla oluşturulacak bu işbirliğinden çalışanlar adına beklenen yararlar :

- a) Sosyal sorunların çözümünü kolaylaştırmak. Sosyal sorunlar belli işletmelerde çalışanların tekil veya gruba ait sorunlar değil toplumsal sorunlardır. Çözüm düzeyleri ise sosyal politikaların belirlendiği ve uygulandığı ortamlardır.
- b) Çalışma koşullarının çalışanlar yararına düzenlenmesini sağlamak. Arkasında yasal yaptırım gücü bulunan toplu sözleşme düzeninin daha geçerli ve kalıcı düzenlemeler yapması olanaklıdır. Toplu sözleşme düzeniyle daha güçlü olarak bu yarar sağlanabilmektedir.

2. Ekonomik Refah Düzeyini Yükseltmek

Yönetime Katılma ile ilgili yazında yer almamakla beraber, katılma aracılığı ile sağlanacak verim artışından bir kısım payın çalışanlara geri dönerek "ekonomik refah düzeylerinin yükseltilmesine katkıda bulunmak" Yukarıdaki ifadede zımni bir varsayım yapılmıştır. Bu ise "işçilere geri dönen payın ekonomik refah düzeylerini yükselteceği"dir. Bu varsayıma muhtemelen aşağıdaki itirazlar getirilebilir.

Birincisi, İşçilere geri dönen pay demek, işletme sahibinden işçilere fon aktarımı demektir. Bunun gerekliliği veya gereksizliği herkesin ideolojisine bağlıdır. Ancak bu fon aktarımının sonuçlarının ekonomik refah düzeyini yükseltip, yükseltmeyeceği tartışılabilir. Gelenekselleşmiş etkin kaynak dağılımı tanımına göre; diğerlerinin durumunu bozmadan, bir kişinin bile daha iyi duruma gelmesini sağlayabiliyorsak, ilk durumdaki kaynak dağılımı etkin değildir. Tersine durumda ise kaynak dağılımı etkindir. (112) Eğer, yönetime katılma yoluyla etkin olan kaynak dağılımını bozuyorsak, bunun ekonomik refah düzeyinin değişimine yansıyan

(112) İdris KÜÇÜKÖMER, "İktisat İlkelerine Yeniden Bakış", Sermet Matbaası, İstanbul, 1972 S.318-19, ve Erdoğan ALKIN, "İktisat" Filiz Kitabevi, İstanbul, 1984 S.462.

sonucunu marjinal fayda yaklaşımı ile ölçebiliriz.⁽¹¹³⁾ Aktarılan fonların marjinal faydası artıyorsa, ekonomik refah düzeyi üzerindeki etkisi olumludur. Aksi takdirde olumsuzdur. Elindeki fon miktarı çok olandan az olana doğru yapılacak fon aktarımının, ekonomik refah düzeyini yükseltmesi varsayımı zayıf bir ihtimal değildir.

İkincisi, Verimlilik artışından, bir kısım payın, işçilere geri dönerek, ekonomik refah düzeylerinin yükseltilmesine katkıda bulunması, sermaye birikimini veya büyümeyi engelleyerek, daha doğrusu büyüme hızını düşürerek refah artışını azaltmaz mı? Bu durumda ifade kendisi ile çelişecektir. Kaynak aktarımının büyüme üzerindeki muhtemel etkisi üzerine peşinen bir görüş öne sürülemez. Çünkü bu etkinin yönü ve derecesi içinde bulunulan dönemin koşullarına bağlıdır. Şayet büyümenin önünde talep yetersizliği engeli varsa, böyle bir fon aktarımı büyümeyi, azaltıcı değil, artırıcı etki yapar ki bu ekonomik refah düzeyinin yükseltici etkisinin kuvvetlenmesi anlamını taşır. Aksi takdirde ise potansiyel yatırım fonlarının azalmasına neden olacağından -işçilerin eline geçen ek fonları biraraya getirerek yatırım yapma eğilimlerinin olmadığı varsayımı altında- uzun dönemde ekonomik büyüme hızını yavaşlatma etkisi olabilir. Ancak bu durumun da birey düzeyinde refaha etkisini ölçmek zordur. Çünkü bugünkü refah artışı ile, gelecekteki refah kaybının karşılaştırılması olası değildir. Ayrıca işletme sahiplerinin bu fonları yatırımlara kaydırmama olasılığı da vardır. Ekonomik v.b. koşullara bağlı olarak farklı alanlara kaydırması, gelecekte refah düzeyinin yükselmemesi sonucunu doğurur. Sonuçta, verimlilikten oluşacak fonların bir bölümünün işçilere geri dönerek refah düzeylerinin yükselmesine katkıda bulunması güçlü bir varsayımdır.

Yönetime katılmanın, işçilere dağıtılacak fonların belirlenmesinde işlevsel bir araç olabilmesi Ekonomi yazınına göre mümkün müdür? Ücret düzeylerinin belirlenmesi ilgili Rekabetçi Emek Piyasası

(113) KÜÇÜKÖMER, A.g.e., s.221.

varsayımlardan emek arz ve talebini belirleyen unsurlar arasında yönetime katılma bulunmadığı gibi, yönetime katılmanın etkileyebileceği unsur da bulunmamaktadır. (114) Sadece, sermayenin marginal verimliliğini artırabilirse, bu yolla emek talebini artıracak bir işlev üstlenebilir. Ancak klasik ekonomi kuramı varsayımları arasında yeralan nüfus artışı ve marksist kuramlarında yeralan yedek işçi ordusunun ücret seviyesini tekrar eski düzeyine indireceğini öne sürülmektedir. Neoklasik ekonomi Kuramında ise -her faktör kendi payını alacağından- verimlilik artışından kaynaklanan fonun hangi faktöre ait olduğu sorunu gündeme gelecektir.

Ücret düzeylerinin belirlenmesinde, günümüzde eksik rekabet piyasaları egemen olduğuna göre; soruna bu gözle bakmak gerekir. Bu ise tek emek alıcısı ve tek emek satıcısının varlığı halini öngörmektedir. Burada belirtilen tekler birden çok bile olsa, ortak strateji izleyecekleri varsayılmaktadır. Bu durumda ise ücretler için bir alt, bir de üst sınır vardır. Alt sınır, geçimlik ücret düzeyi üst sınır ise "kârların sıfırlandığı düzeydir. Bu iki sınır arasında ücretin belirleneceği yer, toplu sözleşmelerdir. Yönetime, Katılma, toplu sözleşmelerdeki, pazarlık gücünü artırıyor, ekonomik refah düzeyinin yükseltilmesinde olumlu rolünden bahsedilebilir.

C. İŞLETME KARARLARIN TOPLUMSAL SONUÇLARININ DENETLENMESİ AÇISINDAN BEKLENEN YARARLAR :

1. İşletme için Demokratikleşmeyi Sağlayarak, Toplumdaki Demokratikleşmenin Gelişmesine Katkıda Bulunmak,

Çalışanlara, sermaye sahipleri ve yöneticilerle eşit haklara sahip izlenimi vererek, pazar ekonomisinin haksız ve eksik görünümünü gidermek. (115)

Üretimin sadece sermaye malları ile gerçekleştirilmemesine karşın, yönetimin sadece sermaye tarafından yürütülmesi, ahlaki ve insani

(114) KÜÇÜKÖMER, A.g.e., s.307 ve Alkin A.g.e., s.143.

(115) ARTAN, A.g.e., s.3.

açından haksız bir görünüm yaratmaktadır. Herşeyini üretimde kullanan işçi yönetime katılamayınca, sermayesinin bir bölümünü üretimde kullanan işveren yönetimi tek başına elinde bulundurmaktadır. Eşit haklara sahip izlenimini vermekle, veya bu inancı oluşturmakla (A.2) bölümdeki verimlilikle ilgili sonuçlar belki sağlanabilir, ama işletmelerin toplum adına denetlenmesinden beklenen sonuçlar sağlanamaz.

"Şıyasal hayattaki kararlara katılmada eşit olanlar, ekonomik hayattaki kararlara katılmada da eşit olmalıdırlar"⁽¹¹⁶⁾ deliği ile ifade olunan eşitlikçi düzen, bütünüyle sınırlı bir alandaki karara katılma izlenimi vererek gerçekleşemez. Böylesi dar alanlardaki uygulamaların demokratikleşmenin topluma yayılmasında olumlu katkısı olamaz.

2. Gelir Dağılımının Düzenlenmesine Katkıda Bulunmak;

Sosyal özellikleri ağır basan işletmelerde alınan kararların, gelir dağılımını değiştirerek, istindamı etkileyerek toplumdaki dengeleri de bozabileceği ihtimal dahilinde olduğundan denetlemeleri gereklidir. Bu işlevi de ancak orada çalışan ve toplumun bir kesimini temsil eden işçiler yapabilir.⁽¹¹⁷⁾

İşçiler kârı, büyük bir firmada çalışarak -bir önceki kısımda belirtilen mekanizmalar aracılığı ile- hem sürekli çalışma ve hem de daha yüksek gelir elde etmelerini sağlayacak bu kararlara karşı çıkmayabilirler. (Bu konuda yazında ampirik kanıt rastlanmamıştır).

İşletmelerin başarısızlığından, sadece firma sahipleri zarar görmez. Bu nedenle sonuçta zarara katlanacak tüm kesimlerin firma karar alma süreçlerinde temsili gerekir. Bunların başında; her türlü olumlu dışsal ekonomilerden, yararlananlar, ücretliler, vergi gelirleri azalan kamu kesimi gelmektedir.

Yugoslavya'da dış kontrol birimleri olarak; devlet, yerel yönetim komiteleri, partinin yerel örgütü, yerel sendika örgütünün işletmeleri kontrolü bunu sağlamaya yöneliktir.⁽¹¹⁸⁾

(116) Altan EDİZ- "Yönetime Katılma ve Özel Kesim"-Yönetime Katılma ve Özyönetim- MPM Yayınları Ankara, 1979, s.135.

(117) KASSALOW, Trade... A.g.e., s.194; EDİZ, A.g.e., s.135-142.

(118) KASSALOW, Trade... A.g.e., s.194.

3. İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmesini Sağlamak

Büyük işletmeler, reklam vb. kitle iletişim araçlarıyla topluma olumsuz değer yargıları ve alışkanlıkları kazandırarak, bunlardan gelir elde etmeyi amaçlayabilirler. Bu tür kararların denetlenmesi toplumun bir kesitini oluşturan çalışanlarca yönetime katılarak yapılacaktır. Katılma inancını oluşturan mekanizmalardan böyle bir yarar beklenemez. İşletmenin yaşamasıveyabüyümesi önündeki engel burada belirtilen sorumlulukların yerine getirmesini engelliyorsa, yerine getirmekten kaçınması doğaldır. Örneğin; ciklet, alkol veya savaş malzemesi üreten bir işletmede, üretimin cinsini değiştirme olanağı yoksa, sosyal sorumluluğunu nasıl yerine getirecektir, Ekonomi tam istihdam düzeyinde ise sosyal sorumlulukları konusunda çalışanların direnme olanakları vardır. Bu durumda, ya yerlerine başka çalışanlar bulunarak, işletme yaşamını veya gelişmesini sürdürecektir, ya da başka ekonomilerde başka işletmeler aynı faaliyeti bu sorumluluklarını önemsemeden sürdürecektir ve toplumlar adına beklenen sonuçlar yine de elde edilemeyecektir. Toplumsal yararların elde edilmesi, yönetim yazınının dışındaki gelişme ve çözümlenmelere bağlıdır.

3. B Ö L Ü M

YÖNETİME KATILMA UYGULAMALARI

Ülkeden-ülkeye, sonuçta yönetime katılma hakkını sağlayan hareketten-harekete, uygulamaları biçimlendirip yönlendiren lider kadrolardan-kadrolara değişik uygulamaları yaşanan⁽¹¹⁹⁾ yönetime katılma inancını oluşturma mekanizmaları vardır. Her işletme yasal zorunluluklar veya yönetsel gereksinimler nedeniyle bu mekanizmalardan, hedeflediği sonucu sağlamak amacıyla yararlanmak istemektedir.

İşletmedeki her karar ve eylem alanına aynı katılma biçimini uygulamak ya, katılma inancını oluşturmada yetersiz kalacak veya inancı oluşturma amacını aşacaktır. Bu amaçla her karar ve eylem alanına karşılık gelecek ayrı katılma biçimleri geliştirilmiştir. Aşağıdaki tabloda, başlıca katılma alanları ile katılma inancını oluşturmayı amaçlayan katılma biçimleri verilmiştir. Tablo üçüncü boyut ekleme olanağı olmadığından katılma düzeyleri bu bölümün üçüncü kısmında anlatılmıştır. Yazında yönetime katılma biçimi olarak algılanan uygulamaların tanıtımına ve katılma inancını oluşturmadaki sınırlılıklarının, açıklanmasına katılma biçimlerinden başlayacağız.

(119) KASSALOW, Trade..., A.g.e., s.175.

(120) BALANPAIN, A.g.e., s.74 den geliştirilmiştir.

Katılma Alanları Katılma Biçimleri	Sosyal İşler	Sağlık ve Güvenlik	Üretim ve Üretim Hızının Örgütlenmesi	Personel Politikaları	Mali ve İktisadi Politikalar	Yapısal Tercihler
Bilgi Verme						
Tavsiye-Danışma						
Birlikte Yönetim						
Özyönetim						
ESOP						
LMF						

TABLO 1: ÇALIŞANLARIN FİRMA YÖNETİMİNE ETKİLERİ

A. YÖNETİME KATILMA BİÇİMLERİ

1. Bilgi Verme Sistemleri

Bilgi verme sistemleri, işletmede alınan yeni kararlarla, bunlara bağlı yeni uygulamaların çalışanlara anlatılmasıdır.

İşçileri yabancı bir iradenin belirlediği kararlar karşısında yabancılaştırmadan arındırmak veya onu o duygulardan kurtarmak için, kararların niçinlerini işçilerin de benimseyebileceği görüşlerle kendilerine aktarmak gerekir. Bu aktarma, düzenli olabileceği gibi, düzensiz aralıklarla, yazılı veya sözlü bilgi verme biçimlerinde, tek tek personele veya toplantı şeklinde tüm personele kurumlaşmış bir yapı içinde veya rastgele yapılabilir. (121)

Karar alma süreçleri gizliliği gerektirdiğinden -özellikle fırsat kârları ile ilgili olanlar- uygulamaya başlayana kadar, çoğunlukla doğrudan ilgili olmayan yönetim hiyerarşisindeki personelden bile saklanmaktadır.

Kararlardan sadece, bilgi sahibi olmayla ilgili bu uygulama yazında Yönetime katılma biçimi olarak alınsa da katılma inancını oluşturmayı amaçlayan bir mekanizma türü bile değildir. Çünkü katılma, hiçbir aşamada, etkileme düzeyinde bile yoktur. Alınan kararların iletilme biçimi olan bu kategoriye yönetime katılma olarak değerlendiremeyiz.

(121) Kamil TURAN Yönetime Katılma Kavramı ve Yönetime Katılma Şekilleri, Yönetime Katılma ve Özyönetim, MPM Yayınları, Ankara, 1979, s.15; Yves DELAMOTTE, "Managerial and Supervisory Staff in A Changing World", International Labour Review, c.124, s.1, Ocak-Şubat 1985, s.10.

2. Tavsiye-Danışma Sistemleri

Kapsamımız, çalışmanın başlangıcındaki analiz çerçevesinde firmada çalışan düz işçilerin yönetime katılması ile sınırlamıştık. Düz işçilerin işbölümü ve uzmanlaşma bölümünde açıklanacağı nedenlerle sürekli niteliksizleşmekle yaptığı işle ilgili yaratıcılığını ve geliştiriciliğini kullanma, olanağı bulunmamaktadır. Yaptığı iş hem bilgi ve beceri gerektirmediğinden ve hem de başkalarınca planlanmış olduğundan, işçilerin zihni faaliyeti üretim sürecine girmemektedir. İşletmede alınacak kararların, alınış süreçlerine katılarak olumlu katkılar sağlayacak verimliliği artırıcı iş teknikleri geliştirecek bilgiden yoksundur. Gelişen bölümlerde özyönetim ve işçilerin yönettiği firmalarla ilgili çalışmalarda açıklanacağı gibi, bu konuda kendini geliştirmeye istekli de değildirler. Kendilerinin son söz söyleme haklarının bulunduğu işletmeler için bile bu bilgi ve beceri düzeyini yükseltme gereksinimi duymayan düz işçilerin, işverenin son sözü söyleyeceği işletmeler için bunu yapmaları beklenemez. Yönetime katılma konusunda üzerinde tüm çalışanların fikir birliği içinde bulunduğu, eğitim eksikliği bu noktada en çok kendini hissettiren faktörlerden biridir. (122)

Kendilerini doğrudan ilgilendiren kararlar dışındaki karar seçeneklerinin tümünün ayrı ayrı sonuçlarını görerek optimalini seçebilecek teknik bilgi düzeyinde olmadıklarından katılma şekilden öteye gitmeyecektir. Bu teknik bilgiye sahip yönetim kademesindeki üstler ise "danışmacı" veya "katılmalı" otorite biçimleri olarak bilinen uygulamalar içinde işlevsel amaçla tavsiye ve danışmalarda bulunmaktadırlar. Düz işçilerin işlevsel olarak katılamamaları, düzenli bir kurum olmaması ve,

(122) DELAMOTTE, A.g.e., s.10, BOLWEG, A.g.e., s.69, Kemal TOŞUN, "Yönetime Katılmanın Düşünsel Temelleri" İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, Yıl 2, S.7, 1979, s.4.

katılanların oy hakkının bulunmaması nedeniyle katılma inancını oluşturma işlevini de yerine getiremeyeceğinden, etkin bir katılma mekanizması değildir. (123)

Tavsiye-Danışma sistemlerinin düzenli bir kurum olarak işlediği ülkeler de vardır. Firmaların ekonomik yapısı, yatırımları, üretim ve istihdam koşulları ile ilgili konularda danışma yapmak üzere kurulan bu kurullar, adlarından da anlaşılacağı üzere, kararlara katılmak değil, tavsiyelerde bulunma ve danışılma fonksiyonlarını üstlenmektedirler. (124)

3. Birlikte Karar Verme Sistemleri

Birlikte karar verme sistemleri işletme ile ilgili kararların alındığı organlara işçilerin katılması uygulamasıdır. Başlıca iki şekilde gerçekleşmektedir : (125)

- a) Yönetim kurullarında birlikte karar verme (Yönetici işçilik)
- b) Ortak komiteler aracılığıyla birlikte karar verme.

a) Yönetim Kurullarında Birlikte Karar Verme :

İşçilerin veya temsilcilerinin işletmelerin yönetim kurullarında temsil edilmesi suretiyle, yönetsel kararların alınmasını etkilemeleri amaçlı mekanizmalardır. Avusturya, Danimarka, Almanya, Lüksemburg, Hollanda, Norveç, Fransa ve İsveç'te* işçiler veya sendika temsilcileri yönetim kuruluna oy hakkına sahip olarak

(123) Jörn, PIPKORN, Summary of Employee Participation in the Covering Bodies of Companies in the Private Sector, Çoğaltılmış Seminer Tebliği, 1979. Boğaziçi Üniversitesi, s.2. Fransız konseylerinin veto hakkı var.

(124) Belçika'da İşyeri Komiteleri (150), Sağlık ve Emniyet Komiteleri (50), Danimarka'da İşbirliği Komiteleri (50) F.Almanya(5), Fransa İşyeri Komiteleri(50), istihdam koşulları, toplu işçi çıkarma kararları, İrlanda (sadece iş güvenliği ile sınırlı) Güvenlik Komiteleri(25), Avrupa, Avrupa Topluluğu Yayını, Mart, 1979, s.16-18.

(125) FİŞEK, K., Yönetime Katılma, s.80

* 440 sayılı yasada yapılan 1982 tarihli değişiklikten önce Türkiye'de de vardı.

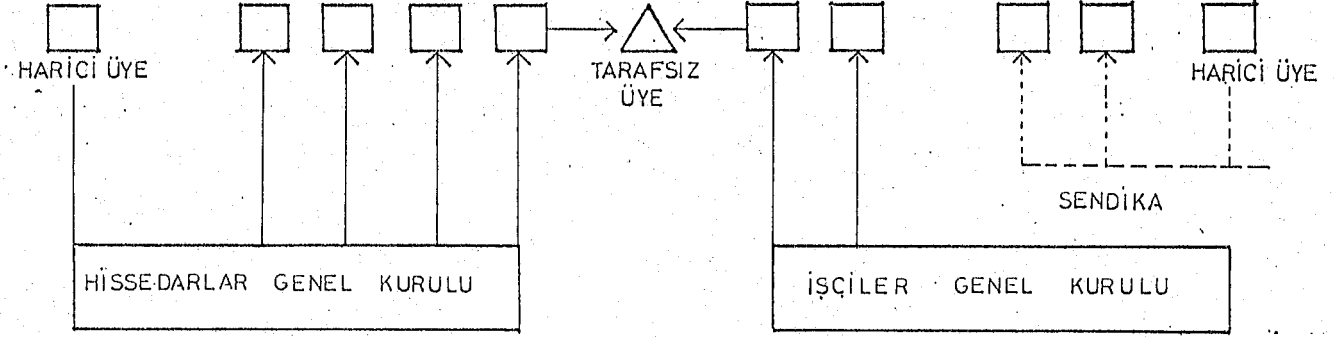
katılmaktadırlar. Anılan ülkelerin tümünde yasal düzenleme ile sağlanan bu organlar, Avrupa Komisyonu'nun 9 Mayıs 1974 gün ve 564 sayılı ile yaygınlaştırılmak istenmektedir.

İlgili yasanın 5 inci maddesi Avrupa Komisyonunun "Avrupa Şirketinin Statüsü" ile ilgili önerilerini ve bundaki, bir "Avrupa İşyeri Konseyi" ihdası ve bu şirketin denetleme kurulunda işçilerin temsili konusundaki hükmü ve 500 den fazla işçi istihdam eden limited şirketlerin, en az üçte bir oranında, işçiler veya onların temsilcileri tarafından atanacak veya alternatif olarak işçiler ve hissedarlar adayları önermek veya reddetmek hakkına sahip olmak üzere, kurul üyeleri tarafından ortaklaşa seçilecek bir denetleme kuruluna sahip olmasının zorunlu olmasını öneren", Komisyon'un şirketler hukuku ile direktifinin üye devletlerden uyulmasını talep etmektedir. (126)

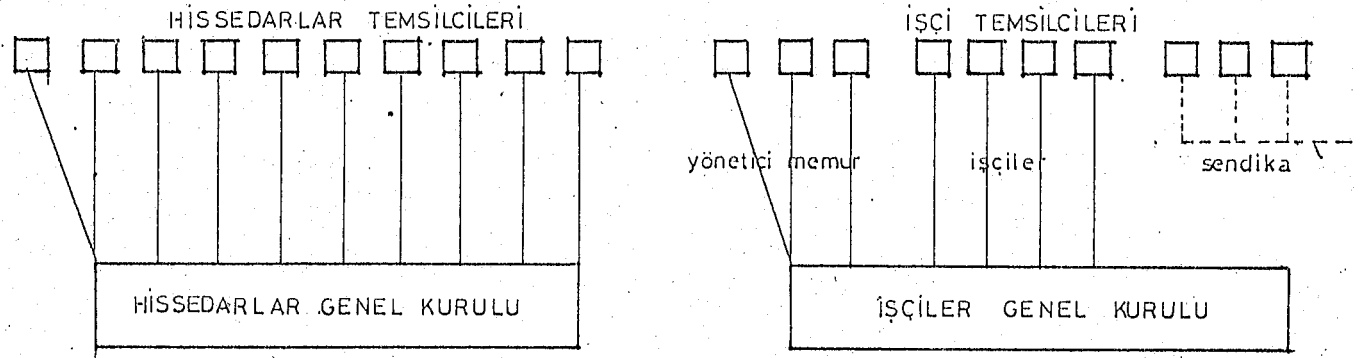
Bu ülkelerin tümünde ve Avrupa Komisyonu kararında yönetim kurulları sermaye ağırlıklı kurullardır. En gelişmiş biçimi olarak Almanya'da uygulanan Birlikte Karar Verme (Co-Determination) kanunu için bile bu adı haketmeyen yasa dendiğine göre, yönetime katılındığı inancı oluşturmada başarılı mıdır?. Almanya'daki birlikte karar veren yönetim kurulu, eşit sayıda üyenin temsili esasına dayalı organdır. (Bkz.: Tablo: 2-3) Ancak oyların eşit çıkması halinde, sermaye kanadının sahip olduğu yönetim kurulu başkanının oyu 2 oy sayılmaktadır. (127) Almanya'daki uygulama (Supervisory Boards)un yönetim kurulu olarak kabul edilmesi sonucu böyle değerlendirilmiştir. Ayrıca teknik, satış ve işgücü müdürlerinden oluşan yürütme kurulunun teknik ve satış müdürleri

(126) Endüstriyel Demokrasi ve İşçilerin Yönetime Katılması, Türk İş Yayınları No: 124, Ankara, 1979, s.35-36

(127) Heinz Oskar VETTER, "1976 yılında çıkan Yönetime İştirak Kanunu üzerine ilk tecrübeler", Endüstriye Demokrasi ve İşçilerin Yönetime Katılması, Türk-İş Yayını Ankara, 1979, s.257



Tablo 2: F.ALMANYA 1951 SINIRLI ORTAK YÖNETİM



Tablo 3: F.ALMANYA 1976 BİRLİKTE YÖNETİM

ittifak sağlanmazsa hissedarlar kurulunca seçilmektedir. (128)

Yönetim kurulunda azınlık modeli ile bulunmak katılma inancını oluşturmada başlı başına bir sınırlama olmakla birlikte, uygulama bundan ayrı sınırlamaları da içermektedir.

Bu tür kurullarda arkalarında yasal yaptırım gücü bulunmayan işçi temsilcileri; i) yönetim kurulunda yeterli çoğunluklarının bulunmadığı, ii) hiçbir taleplerinin, temsilcisi buldukları grubun çıkarına karara bağlanması olanağını bulamadığı, iii) bilgi ve beceri yetersizliklerinden, sosyal konular dışındaki karar süreçlerine katılamadıklarını bildirmektedirler. (129) Mevcut uygulamalar yönetim kurullarındaki sorumluluk paylaşımının - en iyi

ihtimalle- ücretli temsilcilerinin sosyal, sermaye temsilcilerinin de diğer konuda uzmanlaşması biçiminde olmaktadır.

Dumas'a göre; azınlık modeli yönetim kuruluna katılmalar, sermaye sahiplerin oy çokluğundan dolayı imtiyazlı konuma getirir. Azınlık durumundaki işçi temsilcileri ise, sosyal barışın katalizörü haline gelerek yönetici zihniyetine sahip olmakta, o rolün normlarına göre davranarak kendilerini seçenlerden ayrılmakta ve mevcut sisteme monte olmaktadır. Bu uygulamalar, işletmedeki bazı kararlara katılarak veya aynı ağırlıkla, girişim süreçlerinin bazılarını denetleyerek, sisteme entegre etme ve çatışma nedenlerini ortadan kaldırma amaçlı uygulamalardır. (131) Dumas'ın bu değerlendirmesi katılmalı mekanizmalara katılma inancını

(128) Co-Determination Act., Division 3/27, International Labour Organization, Genova, 1980, s.65 ve 3/29'da s.66.

(129) ÖZDAMAR, A.g.e. Anket Sonuçları Türkiye'deki KİT'lerde %83,3 işçilerin kararlarda etkili olmadığını göstermiştir. Yayınlanmamış anket sonuçları

(130) DUMAS, A.g.e. s.180; FİŞEK, Yönetime Katılma s.374.

(131) DUMAS, A.g.e. s.179.

oluşturmak aracılığıyla, uzlaştırıcı ve bütünleştirici bir işley de yüklemektedir. Katılnalı kurullardaki üyelerle ilgili olarak yukarıdakiler sağlansa bile, tüm çalışanlarda bu kurumlar aracılığı ile yönetime katıldıkları inancı oluşmuyorsa, işletme veya genel sistem için amaçlanan sonuçlar elde edilmez.

Bu mekanizmalar aracılığı ile katılma inancının oluşturulmasını sınırlayan en önemli unsur ise, Sermaye Temsilcileri Kurulu ile İşveren Sendikaları Konfederasyonu kararlarının hiyerarşik olarak en üst ve bağlayıcı karar sayılmasıdır. Bu kurullar katılnalı kurulların karar alanlarını dolaylı sınırlama yetkisine de sahiptirler. (132)

b) Ortak Komiteler Aracılığı ile Karar Verme

Yasal zorunluluklardan, toplu sözleşmelerden veya herhangi bir zorunluluk olmaksızın işverenlerin gönüllü iradeleriyle, firma içinde belli düzeydeki kararların alınması, uygulanması ve denetlenmesi, bazen işçi ve işveren temsilcilerinin ortaklaşa oluşturduğu, bazı durumlarda da sadece işçilerden oluşacak komitelere bırakılmaktadır.

Komitenin müdahalesi (katılma alanı), firma sonuçlarıyla doğrudan ilgili olduğu alanlarda işverenlerle işçilerin ortak komitesi, firma sonuçlarıyla marjinal düzeyde ilgili olduğu alanlarda ise salt işçilerden oluşacak komiteler kurulup, önceden tanımlanan sorunla ilgili karar alma görevi bu komitelere bırakılmaktadır.

(132) Müdürler kurulunun 1 milyon markı aşan tasarrufları, denetleme kurulunun onayına bağlı iken, ilave veya yenileme yatırımı yapacağı bir dönemde, sermayedarlar kurulu bu parasal hacmi 5 milyon marka çıkartabilmektedir.

Farklı amaç ve yapılarda bulunmaları, sistematize edilmelerinde özel bir zorluk doğurmaktadır. (133) Ortaya çıkış biçimlerini esas alarak i) işletme yönetimince gönüllü oluşturulanlar, ii) yasalarla oluşturulanlar, iii) toplu sözleşmelerle oluşturulanlar, biçiminde sınıflandırılabilir.

aa) Yönetimce oluşturulan komiteler, işletmenin belli alandaki işlevlerini yönlendirmek üzere, o alanda katkısı bulunabilecek tüm kişiler arasından seçilen bireylerden oluşur. Her üyenin bilgi ve becerisinden yararlanarak farklı seçeneklerin ortaya çıkmasına katkıda bulunabilecek komiteler, iyi yönlendirildiğinde yarar sağlayabilir. Bu komitelerin sürekli uzlaşma arayışları nedeniyle zaman israfı gibi dezavantajları olduğu gibi karar verme yetkileri de bulunmadığından yönetime katılındığı inancı oluşturmazlar. Danışmanlık nitelikleri de karar süreçlerinde yeterince dikkate alınmazsa, bu durum üyelerin genel kayıtsızlığına sebep olacağından çalışmalar verimsizleşecektir. (134)

bb) Yasalarla oluşturulan komiteler, çoğunlukla sosyal konularda karar vermek üzere oluşturulmaktadır. Başlıcaları; İşyeri Komiteleri, ile Sağlık ve Emniyet Komiteleridir. İşyeri Komiteleri, Belçika'da işe alma ve işten çıkarma yöntemlerini saptayan, Almanya'da ise işe alma ve işten çıkarmada onayı alınan bir komitedir. Ayrıca, katkı ve yakınma hakkı, sosyal sorunlar, işin akımı, iş çevresinin düzenlenmesi, genel personel sorunları, meslek

-
- (133) Josef BALÇEREK, Theoretical Problems of Transferring Participation Schme to Different National Contexts Internationalization of Economy and Worker Participation, Seminer, İstanbul 76, Çoğaltılmış Bildirideki tasnif :
1) Yasal düzenlemelerle oluşan (Almanya-Fransa)
2) Anglo-Sakson tipi Komiteler (İngiltere) 3) İskandinav tipi komiteler (İsveç, Norveç, Danimarka).
- (134) FRANCIS-MILBOURN, A.g.e., s.288-89;
Paul E. HOLDEN Lounsbury S. FISH Herbert L. SMITH,
"Top Management Organization and Control, New York, Mc Graw Hill 1951, s.59.

içi eğitim gibi konularda birlikte karar verme hakları vardır. Fransa'da toplu işçi çıkartılması konusunda, İtalya'da da sosyal konularda birlikte karar verme hakları bulunmaktadır. Lüksemburg, Hollanda gibi ülkelerde ise, işletme sonuçlarıyla marjinal düzeyde ilgili yıllık izin çizelgesi, kantinler, havalandırma, emniyet, sağlık ve spor gibi sosyal sorunların çözümüne katılmakta veya karar vermektedirler. (135)

cc) Toplu sözleşmelerle oluşturulan komiteler, iki toplu sözleşme dönemi arasında, toplu sözleşmenin uygulanmasından veya işçileri doğrudan ilgilendiren personel sorunlarından çıkabilecek uyuşmazlıkları çözmekle görevli sürekli komitelerdir. Batı Avrupa'da işyeri sendika temsilcilikleri aracılığı ile çözümlenen bu sorunların komiteler aracılığı ile çözümün en yaygın örneği ülkemizdir. Ülkemizde yirmibir değişik komite, ortak karar organı olarak firma hiyerarşisinde yer almaktadır. Bu ortak komitelerin hiçbirinde işçi üyeler çoğunlukta değildir denilebilir. (Bkz.: Ekli Tablo : 4-5). (136) Sağlıklı değerlendirme yapabilmek için bu iki tablonun birlikte değerlendirmesi zorunluğudur. Çünkü oy eşitliğinde başkanın oyu 2 oy sayılacağından, eşit temsil anlamını yitirecek ve bu gurupda işveren temsilcisi daha çok olduğu gruba dahil olacaktır. Buna göre ilk tabloyu yeniden düzenlediğimizde işveren temsilcilerinin daha çok olduğu bölümün yatay yüzdesi 97.52'ye ulaşacaktır.

(135) Avrupa, İşçinin Yönetime Katılması, Avrupa Topluluğu Yayınları Mart 1979, s.15-10.

(136) DICLE, A.g.e. s. 271 ve 272

<u>Tarafların Ortak Kurullardaki Temsil Durumu</u>	<u>İncelenen Ortak Kurulların Sayısı</u>	<u>%</u>
İşveren Temsilcileri Daha Çok	51	30.72
İşçi Temsilcileri Daha Çok	3	1.80
Eşit Temsil	111	68.86
Açık Değil	1	0.60
Toplam	166	%100

TABLO : 4 TOPLU SÖZLEŞMELERDEKİ ORTAK KOMİTELERDE İŞÇİ VE İŞVEREN
TEMSİLCİLERİNİN DURUMU

<u>Başkanın Seçilme Yöntemi</u>	<u>Kurul Sayısı</u>	<u>%</u>
Başkanı işveren atar veya kurul üyeleri arasından seçer.	103	62.04
Başkanı işçiler veya sendika yönetimi seçer veya atar	-	-
Başkanlık görevini işçi ve işveren temsilcileri sırası ile yürütür	9	5.42
Başkanı kurul üyeleri kendi aralarından seçer.	6	3.61
Tarafsız bir başkan kurulun eşit sayıdaki üyeleri seçerler	27	16.26
Hüküm yok-Açık değil	21	12.65
Toplam	166	%100

TABLO : 5 ORTAK KURULLARDA BAŞKANIN SEÇİLME YÖNTEMİ

Sermaye tarafı temsilcilerinin çoğunluk, çalışanlar temsilcilerinin azınlık düzeyinde bulunmaları, ortak yönetim organları aracılığı ile katılmayı, katılma inancı oluşturmada sınırlandıran önemli bir unsurdur.

Francis ve Milbour'a göre; sürekli organlar aracılığı ile yönetime katılma (Pseudo-Participation) aldatmacalı katılmadır. (137) Çünkü, orta kademe yönetimi ile üst kademe yönetiminin plan ve uygulamaları birbirinin karşıtı olamaz. Karşıt iki yapının aynı örgütte bulunması, kargaşa ve verimsizlik yaratır. Katılmalı kurullar üzerinde hiyerarşik kademe varsa, işletmenin genel amaçları ve planları bu kurullarca saptanacaktır. Orta veya ara kademeler aynı plan ve uygulamalar doğrultusunda karar üretmek zorunda olduklarından, kararların doğrultuları bellidir. Stratejik kararlardan başlayarak oluşturulmayan katılmalı organlar, programlanmış alanda karar alacaklarından, bu yazarlara göre aldatmacadır. Çalışanlar kesimi tarafından ortak organların böyle değerlendirilmesi, azınlık düzeyinde katılma da dikkate alınırca, kararlara katıldığı inancını oluşturmada yetersiz kalacaktır.

Bundan sonraki bölümlerde açıklanacak nedenlerle, stratejik kararların alınması, plan ve uygulamaların saptanması, her zaman tüm çalışanların katılması ise sağlanamayacağına göre, ortak yönetim organları ile katılmanın bu zaafı sürgit devam edecektir.

(137) FRANCIS-MILBOUR, A.g.e., s.277.

4. MERKEZİ PLANLI EKONOMİLERDE İŞÇİLERİN YÖNETTİĞİ İŞLETMELER
(ÖZYÖNETİM)

a) Sanayi İşletmelerinde Özyönetim Uygulamaları

Firmada çalışan tüm işçilerin, merkezî otorite tarafından sınırlanan alan içinde, oluşturacakları karar organları aracılığı ile çalıştıkları firmaları yönetmeleridir. Pazar koşulları dışında firma davranışlarını etkileyen mekanizmaların başında, merkezî planların, istihdam ve yatırım kararları ile ilgili sınırlamaları gelmektedir. Yugoslavya'daki uygulamayı tanımlamak amacıyla türetilen kavramın farklı bir yönetim biçimini içerdiği kuşkusuzdur. Ancak katılma inancını oluşturma amaçlı tüm katılma biçimlerinden daha gelişmiş ve katılma inancı oluşturmak değil yönetime katılmayı sağlamayı amaçlayan ayrı bir katılma biçimidir. (138) Yugoslavya'da 1950'de M.Cilas ve E.Kardelj tarafından oluşturulan fabrikaların yönetimine ilişkin model; 1963 ve 1965 Anayasalarıyla yeniden düzenlendikten sonra, 1974 Anayasası ve 1976 yılına ait Birleşik Emek Yasası çerçevesinde geliştirilen işletme içi örgütlerle evrimini sürdürmüştür. Son yasal düzenlemelerden sonra, işletme dışı güçlerin yönetim ve denetim faaliyetlerini etkilemesi olancağı sağlanmıştır. Özyönetim işletmelerindeki işçi organları sırası ile aşağıdaki gibidir. (139)

i) Birleşik Emek Temel Örgütü : Herhangi bir işyeri çerçevesinde çalışan işçilerin bütünü BETÖ'yü oluşturur. Üretim biriminde 30'dan az kişi çalışıyorsa, bu örgüt aynı zamanda işçi Konseyi işlevini de görür.

(138) TURAN, A.g.e., s.77

(139) Alpaslan İŞIKLI, Yugoslavya'da Özyönetim ve Yönetime Katılma", Yönetime Katılma ve Özyönetim, MPM Yayını, Ankara, 1979, s.111.

ii) Çalışma Örgütü: Birden çok BETÖ'nün bir araya gelişiyle oluşur. Aynı ürünün ayrı parçalarını üretip birleştirerek tek ürün haline getirmeyi amaçlayan çalışma süreci ile birbirlerine doğrudan bağlanmış işçilerin örgütüdür. Aynı Çalışma Örgütü bünyesinde yer alan BETÖ'lerden birer temsilcinin seçilmesi ile oluşan İşçi Konseyi, Örgütün karar organıdır.

iii) Birleşik emek Birleşik Örgütü : Birden fazla BETÖ ve Çalışma Örgütü'nün karşılıklı yararlarını geliştirmek amacıyla kurdukları örgüttür. Çalışma Örgütü gibi birer temsilciden oluşan İşçi Konseyleri vardır.

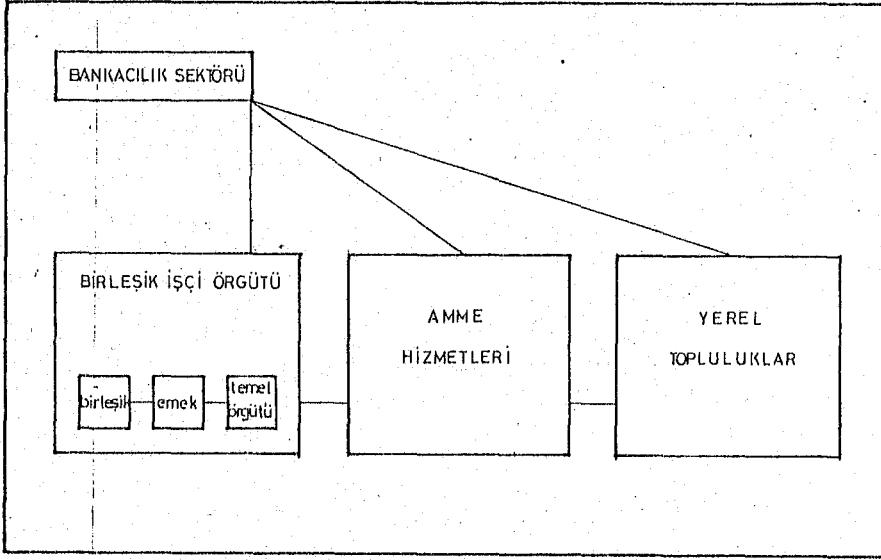
Bütün birleşik emek örgütlerinin İşçi Konseylerinden başka Yürütme Kurulu ve İşletme Yöneticisi organları vardır. (140)

İşletme yöneticisi, işçi konseyi, sendika ve içinde bulunduğu yerel toplumsal örgütün (komünist partisinin yerel örgütü) eşit sayıda temsilcilerinden oluşan kurulun göstereceği bir veya üç aday arasından, işçi konseyince 4 yıllık bir süre için seçilir. Yugoslav işletmeleri, İşçi Sendikalarının ve Yerel Toplumsal Örgütlerin işletme faaliyetlerini etkilemeleri veya denetlemeleri yok sayılarak, sadece işçilerin yönettiği firmalar olarak değerlendirilemez.

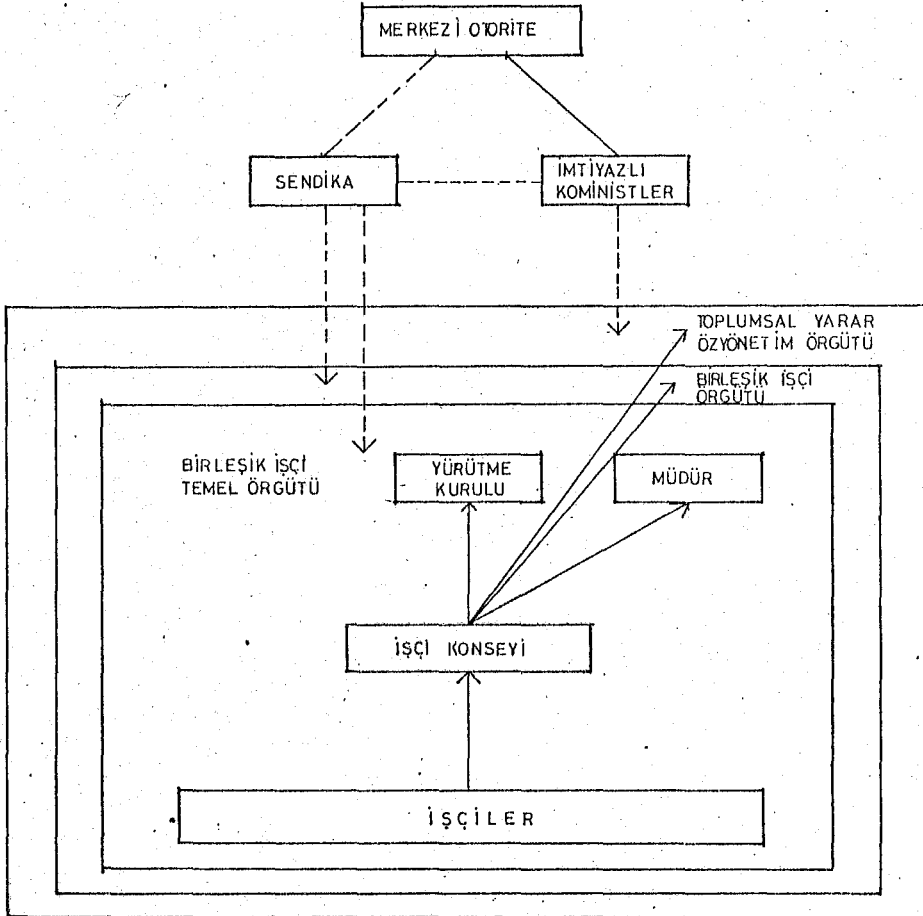
Buna karşın merkezî hükümetin işletmelerin ekonomik yapısını ve faaliyetini Batı ekonomilerinde olduğu gibi sadece dolaylı ekonomik politikalarla etkileyebileceği değerlendirilmesi de yapılmaktadır. (141) Vanek tarafından bu değerlendirme yapılırken işletme yöneticisinin seçiminde ve temel işletme politikalarının belirlenip onaylanmasında tablo 6 ve 7 de görüldüğü gibi toplumsal örgütlerin ve Sendikaların rolü açıklanmamaktadır.

(140) İŞIKLI, A.g.e., s.129.

(141) VANEK, The Participatory, A.g.e., s.40.



Tablo 6: YUGOSLAVYA'DA ÖZYÖNETİM TOPLUMSAL YARAR ÖRGÜTÜ ŞEMASI



Tablo 7: YUGOSLAV ÖZYÖNETİMİ

Kaldı ki sendikaların devlet kontrolü altındaki dönemlerde edindikleri, "işçileri makinenin bir parçası gibi algılamak, pasif edilgen ve disipline edici alışkanlıkları sürdürdüğü" ve sendika parti ilişkisi değerlendirildiğinde, işletmelerin merkezî otoritenin yönlendirmelerinden bağımsız olabileceğini söylemek zordur. (142) Aynı kitabının diğer bir bölümünde bu sınırlamaları Vanek'de kabul etmektedir. Şöyleki;

İşçi Konseyinin, yürütme komitesi üyelerinin 3/4'ünün seçimi ve araç kararların alınması dışındaki, gelir bölüşümü cetvelinin hazırlanması, fiziki tesis alım-satımı ve yeni firma kuruluşu gibi uzun dönemi etkileyecek tüm temel kararları, işçi komitesi (tüm işçiler kurulu)ndan geçirildikten sonra, yerel toplumsal örgüt ve politik organın onayından sonra işlerlik kazanmaktadır. (143)

Yugoslavya'daki işletmeleri, işçilerin yönettiği işletmeler olarak sayabilmek için yukarıdaki kurulların yasal sınırlamalarını yok saymak gerekmektedir. Çalışmada özyönetimin yönetime katılma biçimi olarak ele alınma nedeni bu kurulların ve merkezi otoritenin getirdiği sınırlamalardır. Merkezi otoritenin koyduğu yukarıda belirtilen yasal sınırlamalar dışında, yönetime katılma ve birlikte yönetim uygulamalarının sınırlılıkları da vardır. Yönetime katılma, uygulamaların tümü için genellebilir bu sınırlılıkları

Yugoslavya uygulamasında somutlaştırarak, çalışanların bilgi, beceri düzeylerinin yetersizliği, bürokratik örgüt yapılarından kaynaklananlar olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Düz işçiler hiyerarşide her düzeyde varolan teknokratlar ve bürokratlar üzerinde- bilgi ve uzmanlık eksikliğinden dolayı inisiyatif kullanamamaktadır.

(142) DUMAS, A.g.e., s.192., T.BAUMGARTNER, T.R.BURNS, P.De VILLE, "Autogestion and Planning" Economic Analysis and Worker Management C.4., S.15, 1981 s.475.

(143) VANEK, Participatory., A.g.e., s.41.

- Yönetim sürecindeki ivedi kararların süratle alınması zorunluluğu, bürokratik yapıyı zorunlu kılmakta ve - ilgili bölümde ele alacağımız üzere - bürokratik yapı ise yönetime katılmayı sınırlamaktadır.

- Yürütme ve yönetimi ellerinde bulunduranlar işletmenin iyi yönetilebilmesi için gerekli bilgi ve uzmanlığı tekellerinde bulundurmaktadırlar.

- Yönetim sürekli bir faaliyettir, oysa Özyönetim organları sadece periyodik toplantılarda yönetme faaliyetlerine müdahale edebilmektedir.

- Düz işçileri, yönetimi kontrolden çok, işletmenin iyi işlemesi ilgilendirmektedir. (144)

- İşçilerin önemli bir bölümü işçi konseylerinin etkili olmadığına inanmaktadır. A.Meister'in yürüttüğü bir çalışma, çalışanların 1/4'ünden fazlasının, işletmedeki kararların; yönetici veya temsilcilerinin kendi kararlarını işçi konseylerine dikte ettirilerek oluştuğuna inandıklarını saptamıştır. (145)

- Özyönetim kurumlarında da seçenlerle seçilenler arasındaki ilişkinin yöneten-yönetilen ilişkisine benzediği saptanmıştır. (146)
Seçilmiş komitelerdeki temsilcilerin denetimlerinin yokluğu, yeni aday bulma zorluğu, isteksizlik ve eğitim eksikliği Özyönetimi biçimleyen temel yasalarda öngörülen rotasyonu güçleştirmektedir.

(144) DUMAS, A.g.a., s.192.

(145) A.Meister, Ou va l'autgestion Yougoslave, Zik. DUMAS, s.192.

(146) Josip ZUPONOV, and A.S. TANNENBAUM, "The Distribution of Control in Some Yugoslav Industrial Organization" Control in Organization, Mc Graw Hill - New York, 1968, s.13.

Rotasyonun olanaksızlığı ve hatta aynı nedenlerle, rasyonel ol-
maması yeniden seçilmeyi kurumlaştırmaktadır. (147) Her
çalışanın doğrudan doğruya ve fiilen yönetmeyi öğretmeden gerçek
anlamda çalışanların yönetime katılmasının gerçekleşemeyeceği öne
sürülmektedir. Düz işçilerin bilgi ve eğitim düzeylerinin artması
ile doğru orantılı olarak, özyönetim içindeki etkileme güçleri
de artmaktadır. (148)

- Parti, birlik veya sendika üyesi olmak gibi imtiyazlı statü-
lerde bulunanlar, yönetim yapısına ve kendilerine güç kazandıran
pozisyonları yaratmak ve korumak istemektedirler. (149) İktidar-
daki bu elitler, kaynağı ne olursa olsun, öncelik haklarının
ortadan kalkmasını kendi istekleriyle kabul etmemektedirler.
Bürokratik yapılardaki bu gurupların çıkarlarının farklılığı ile
karmaşık delegasyon ağlarının varlığı yönetenlerin güçlerini
artırmaktadır. Düz işçilerin ise onları kontrol imkanları ve
niyetleri olmaması sonucu, onlara güvenmekten başka yapacakları
kalmamaktadır. Yugoslavya'da katıldıkları inancı oluşturma yerine
katılmaya dayalı firma yönetimleri kurulmak istenmiş, ancak bu
katılmalı kurumların, diğer kurumlara boyun eğme zorunluluğunu
ortadan kaldırmadığından ve çalışanların nitelikleri ile bürokratik
örgüt yapılarının gerekliliği, çalışanların yönetime katıldıkları
inancını oluşturmada yetersiz kalmış ve aşağıda görüldüğü gibi
çalışanlar bu mekanizmalara sahip çıkmamıştır.

(147) Lyubo SIRC, The Yugoslav Economy Under Self-Management,
The Mac Millan Press. Ltd. 1979 London, s.187.

(148) Z.Mozina, Participation des Membres deorganismes dautogestion
The Yugoslav Enterpriser. Zik: DUMAS, A.g.e, s.192.

(149) SIRC, A.g.e,s.187.

Düz işçilerin katılnmalı kurumlarda etkinliğinin sürekli azaldığı ve firma içi iktidarın yasa ve kararnamelere rağmen seçkinler iktidarına dönüştüğü, aşağıdaki sayısal verilerden daha kolay anlaşılacaktır. (150) 1960-70 döneminde mesleki-teknik formasyon sahibi elemanlar istihdamın tümünde %20 civarında iken, işçi konseyleri içinde % 23,8'den %32'ye, yürütme kurulları içindeki temsil oranları %32,8'den %55,8'e yükselmiştir. (151) Düz işçiler ise aynı dönemde istihdamın tümünde %80 civarında iken, işçi konseylerindeki temsil oranı % 7,2-7,4 civarında olup, yürütme kurulları içindeki temsil oranları %4,2'den %2,2'ye düşmüştür.

b) Tarımsal İşletmelerde Özyönetim Uygulamaları

Merkezi otoritenin katılnmalı organlar üzerinde çok sıkı denetiminin bulunduğu tarımsal firmalara Cezayir uygulaması örnek teşkil etmektedir. Haziran 1962-Mart 1963 arasındaki bağımsızlık savaşının sonuna kadar tarım işçileri, özel düzenlemeye tabi tutulmadan, kendiliklerinden yönetim kademesinde toplanarak tarımsal özyönetim işletmelerini kurmuşlardır. Sömürge dönemi ve bağımsızlık savaşı sona erer ermez, merkezi yönetim, hareketi kendi kontrolü altına alıp, merkezi yönetime entegre etmiştir. Çeşitli aşamalardan geçtikten sonra, bugün görünüşte işletmeler işçiler genel kurulu tarafından yönetilmektedir. İki ayrı yönetim organı vardır. Bunlardan işçiler konseyi (Workers Board) iç düzenleme, kiralama, donatım ve teçhizat alım-satım ve uygulamalarından, yönetim komitesi (Management Commite) ise, pazarlama ve planlama faaliyetlerinden sorumludur. Bu organlar dışında, merkezi yönetim, işletme müdürünü atamayla belirlemektedir. İşletme müdürü merkezi planlarla ve politikalarla gelişmediği sürece seçilmiş organların kararlarını uygulamaktadır. Yugoslavyadaki sınırlamalardan farklı olarak işletme müdürlerinin aynı görevde kalmaları, atamayı yapanlara yaranmalarına bağlı olduğundan,

(150) IŞIKLI, A.g.e., s.132.

(151) IŞIKLI, A.g.e., s.133.

katılmanın etkinliğini sağlamak için, bu konularını sağlamlaştırmak amaçları öne çıkmaktadır. İşletme müdürleri teknisyen olduklarından düz işçiler veya temsilciler ki normal zamanda onlar da düz işçidir onları denetleyecek bilgiye de sahip (152) olmadıklarından işletme müdürleri, geniş bir hareket alanı bulabilmektedirler. Bu hareket alanının genişlemesi ise, seçilmiş kurulların hareket alanını Tablo 8 ve 9 da görüldüğü gibi daraltmaktadır.

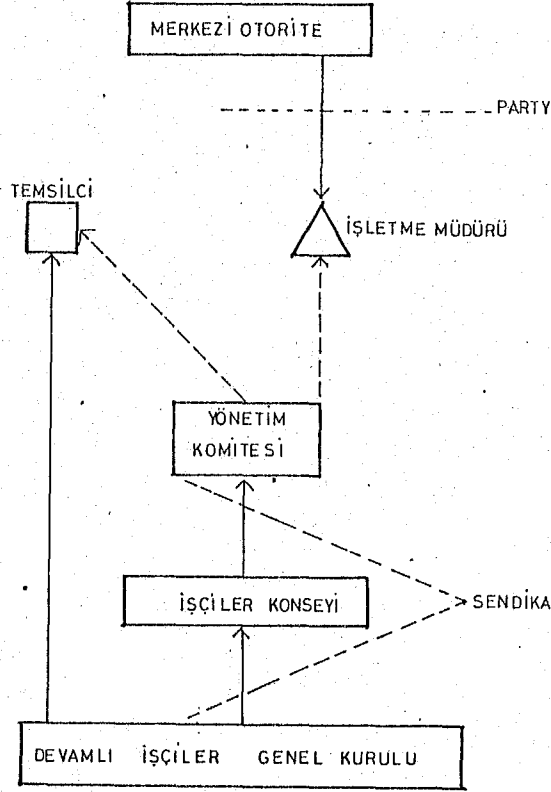
Yugoslavyadaki özyönetim uygulamalarının daha sıkı merkezi otorite denetimi yanında işbölümü, uzmanlaşma ve bürokratik yapıların zorunluluğundan kaynaklanan sınırlamalar burada tekrarlanmamakla beraber, Cezayir tarımsal işletmeleri içinde aynen geçerlidir.

5. Çalışanların Çalıştıkları Firmaların Hisselerinden Bir Bölümüne Sahip Olarak Yönetimine Katılması (ESOP)

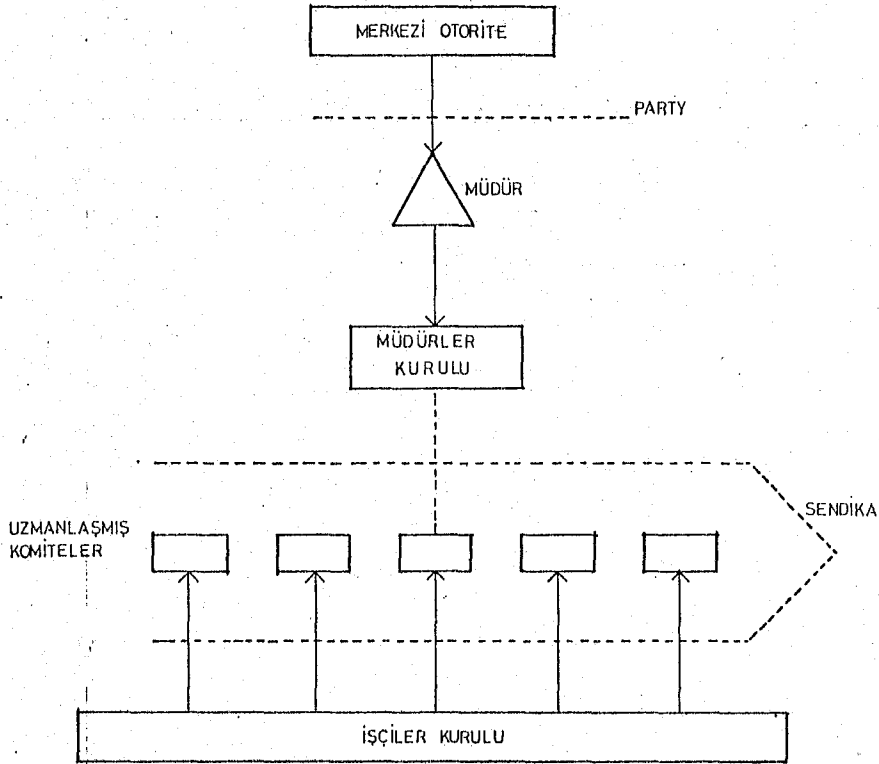
a. Hisselerin İşçilerin Özel Mülkiyetinde Olması

Amerika Birleşik Devletlerinde yaygın uygulama alanı bulan ESOP'lar, firmada çalışanların firma hisse senetlerinin bir bölümüne sahip olmaları şeklinde ortaya çıkmıştır. İşçilerin Hisse Senetlerine Sahip Olma Planı, çalışanların şirkette pay sahibi olmaları yoluyla özendirilmesi ile verimliliğin artacağını varsaymaktadır. Yönetime katılma konusunda ESOP planının öngörüsü bulunmamaktadır. Pay sahibi olan işçilerin, diğer pay sahiplerinin kullandığı hakları - tabii payları oranında - kullanmaları, zaten varolan yönetme hakkı ile uyumaktadır. Ancak ilerideki bölümlerde görüleceği gibi, bu plan çerçevesinde, payların kontrolünün tümünün işçilere geçtiği firmalar sözkonusu olmaktadır. Bu duruma geldikten sonra "İşçilerin Yönettiği Firmalar" (LMF) olarak adlandırılan firmalar sözkonusu olmaktadır ki, bunlar bir sonraki bölümün kapsamı içinde ele alınacaktır. Ancak kontrolün tümü ellerinde olmadığı dönemlerde pay oranlarına göre diğer pay sahipleri gibi yönetime katılmaktadırlar.

(152) DUMAS, A.g.e., s.185-189.



Tablo 8: CEZAYİR TARIMSAL ÖZYÖNETİMLİ İŞLETMELER



Tablo 9: CEZAYİR TARIMSAL İŞLETMELERİNİN SOSYALİST YÖNETİMİ

İşçi mülkiyetli firmaların birdenbire çoğalması olayı ABD'de ilk kez 1920'lerde, Amerikan Planı (153) olarak adlandırılan plan çerçevesinde sendikaların emekli kesenekleri ve kâr paylarını bir araya toplanması ile başlamıştır. 1929 Büyük Ekonomik Krizi sırasında yarım milyona yakın işçi bu plana kaydolmuştur. İkinci Dünya Savaşı döneminden sonra bu hisse senedine sahip olma fikri işgörenlerde gelişerek sürmüştür. (154) Ancak bu alandaki gerçek patlama 1974 yılında Kongre'den geçen vergi ve emekli aylıkları reformu ile ilgili yasayla olmuştur. Yasa özünde ESOP'lar denilen planlar çerçevesinde sermaye stoklarının bir kısmını işçilere devreden firmalara, büyük vergi kolaylıkları getiriyordu. (155) Bu plana dahil firmalar, belli bir yararlanma programının parçasına uygun olarak stoklarını işçilere veriyorlardı. (*)

Kongre tarafından çıkartılan vergi ve emekli aylığı hakkındaki yasaya uygun olarak ESOT kurmak isteyen bir firmanın bir kredi sandığı kurması gerekiyordu. (Employee Stock Ownership Trust - ESOT). Tröst, finansal kurumlardan ödünç para alarak şirket işçilerinin hisse senedi alımlarında kullanmayı amaçlıyordu. Firma bu parayı yeni sermaye donanımının -ekipmanının- teçhizatının satın alımında kullanabilir ve borcu kendisi de garanti ederdi. Yeni sermaye sağlaması, genelinde firmanın kârlılığının artırılmasını sağlar, bu kârların bir kısmı Tröst'e gider, Tröst de daha önce finansal kuruluşlardan aldığı borcunun ödenmesinde kullanırdı. Firma, borcunu ödemediği için önce yaklaşık %50 oranındaki vergisini normal olarak ödemek zorundadır. Ama Tröste yapılan katkılar (yardımlar) bu vergi zorunluluğundan muaftır. (156)

(153) Robert KUTTNER, "Worker Ownership: Blue-Collar Boardrooms" Current, Ekim, 1985, s.11-12.

(154) MERKEL, A.g.e., s.62-65.

(155) Robert KUTTNER, A.g.e s.12.

(156) Bir Amerikan firması 10 milyonluk bir borcu ödemek için 20 milyona (10 milyon vergiye, 10 milyonu da aldığı borcu geri ödemeye). ihtiyacı varken, ESOT tarafından alınmış bir 10 milyonluk borcun ödenmesi için, sadece 10 milyon yeterlidir.

(*) Plan ilk kez yatırım bankacısı Louis Kelso tarafından ortaya atıldı, Senatör R.B.Long tarafından ilk hisseler satışa çıkarıldı.

Federal vergi yasaları, katılan firmaların çıkarlarını düzenlerken, çalışanların çıkarlarını da gözetmiştir. Her yıl firma belli miktar sermaye stokunu işçinin hesabına yatırmak zorundadır. (Bu miktar genellikle işçinin aylığına bağlıdır). İşçi, firmadan ayrılırken, hesabındaki hisselerin tutarının tamamı veya bir bölümü kendisine geri verilmektedir. (Verilen miktar işçinin firmada çalıştığı yıla ve kıdemine göre değişir).

1970'lerin sonundaki ekonomik bunalım ortamında, işini yitirmek istemeyen işçilerin, kendi firmalarının hisse senetlerini almak istemesi, sistemin yaygınlaşmasına katkıda bulunmuştur. (157)

Ne var ki, firmaları, ESOP'ları benimsemeye iten faktörler, sadece sağladıkları vergi kolaylıkları ve işçilere yardım gibi unsurlar değildir. Amerikan ESOP derneği tarafından yapılan araştırmalar ESOP'ların aşağıda sıralanan belli-başlı ek yararlarını da ortaya çıkarmıştır :

- 1 - İşçinin verimliliğini yükseltmek,
- 2 - Firmanın büyümesini finanse etmek,
- 3 - Hissedarlar için özel bir pazar yaratmak.

Sendikalar da işverenlerle yaptıkları toplu iş sözleşmelerinde, ESOP'un uygulanması ve geliştirilmesini önermiş ve desteklemişlerdir. (158) "Birleşik Otomobil İşçileri" sendikası

şu firmalarda ESOP'la çalışmaktadır : Hyatt

Clark Sanayi (%100 işçi mülkiyeti), Mc Creary Tire and Rubber Company (%70 işçi mülkiyeti) ve Crysler Cooperation ki, bu uygulama sonucunda firma hisse senetlerinin % 25'inin mülkiyeti 1984 yılında işçilere geçmiştir. Chrysler'de işçi mülkiyeti için hükümeti zorlayan, sıkıştıran sendika idi (1980). Bunun dışında beş büyük sendikanın girişimiyle Pan American Havayollarının stoklarının %12'si ESOP yolu ile işçilere geçti. (*)

(157) KUTTNER, A.g.e., A.g.e., s.13.

(158) A.g.e., s.14

(*) ESOP'ların Kongre'deki önde gelen savunucularından Senatör Russel B.Long'a göre, söz konusu programlar Amerikan ekonomisindeki verimliliğin artmasına yol açmaktadır. Long 13 araştırmaya dayanarak bu görüşünü ileri sürüyordu. ESOP'u savunan başkaları da benzer görüşleri paylaşmaktaydı. İşçi firmanın sahipliğine ortak olursa, ESOP, o işçiye firmanın gelecekteki başarısından büyük pay verecekti. İşçiler ne kadar çok çalışırlarsa, firma o kadar başarılı olurdu. Bunun sonucunda işçi de o kadar çok pay alırdı.

ESOP'lar üzerine en kapsamlı görüş sahiplerinden Kelso' (*) "iki faktör iktisadı" adlı yapıtında tüketilebilir malların iki yaratıcısı olarak, sermaye ve emeği savunmaktadır. Ona göre ESOP, normal olarak sermaye satın alamayacak işçilere kredi dağıtılmasının yoludur. (**)

1984 yılının başında ABD'nin Virginia Eyaleti'nin Weirton Bölgesinde büyük bir çelik fabrikasının sahibi olan National Intergroup Inc.'in hisselerinin %100'ü işçilere transfer ediliyordu. Sözkonusu fabrika, yörenin en büyük istihdam kaynağı olduğu için bu gelişme olay olmuştur. Sözü edilen çelik tesisleri eski ve günümüz standartlarına göre etkin çalışmamaktadır. Fabrika tüm tesisleri ile kapanma tehlikesinin arifesindedir. Dünya çelik sanayinin içine düştüğü bunalımdan payını almaktadır.

(*) ESOP'ların arkasındaki ekonomik sistemi geliştiren hukukçu iktisatçı Louis Kelso'dur. Kelso "Kapitalist Manifesto" ve "Yeni Kapitalistler" adlı kitaplarında belirttiğine göre, ESOP'lar ekonomik sistemin kendi içinden büyüyerek gelişen, onun geliştirdiği doğal bir uzantısıdır.

(**) Kelso and Company, ABD'de uzmanlığı ESOP yönetimi olan yatırım bankacılığı kurumudur. Kelso bu firmanın yönetim kurulu başkanı olarak yürüttüğü görevi sırasında Dan Diver (Bir Tekstil Fabrikası, yaklaşık 12.000 işçisi var ve mülkiyetin hemen hemen tamamı işçilere ait) Raymond International (Mühendislik ve İnşaat Firması) ve Dentply International (Dişçilik malzeme ve araçları firması) gibi firmaların işçi mülkiyeti işlemlerini düzenlemiştir.

Mülkiyetin değişimi her iki tarafın isteğine uygun bir şekilde geręekleşmiştir. Olay daha çok "katılımcı kapitalizmi" yani, çalışanların sermaye mallarına sahip olarak sisteme entegre olmasını yansıtıyordu. Weirtonlu işçiler fabrika ve tesisleri önceki sahiplerinden satın almışlardı. Bu alım sonucunda kendi kendilerinin patronu durumuna gelmişlerdi. Ortaya ABD'nin tamamen çalışanların sahip oldukları (işçilerin mülkiyetindeki) en büyük fabrikası çıkmıştı. Weirton Amerika'nın en büyük "ince çelik kaplı" tabaka üreticilerinden biriydi. Çelik tesislerinin maliyetini düşürerek rakipleriyle başa çıkabilir bir duruma getirmek ve tamamen çalışanların sahip oldukları firmanın ticari varlığını yaşatmak için, Weirtonlu işçiler ücretlerin düşürülmesi kararını aldılar ve böylece %20 oranında ücretler düşürüldü ve firma, yaşamını sürdürme olanağını yeniden kazandı.

ESOP uygulaması her zaman da başarılı sonuçlar vermemiştir. Tamamı işçi mülkiyetli Rath Wetpacking (Et-Paketleme fabrikası) Indiana Eyaletinde South Bend Lathe Company'ler ESOP'la el değiştirdikten sonra iflas etmişlerdir. (159)

Kelso'ya göre ESOP'lar çok büyük yayılma belirtileri göstermektedir. Firmalarda işçilerin sahip oldukları sermaye oranları 1983 yılında (katılmaya dahil şirketlerde) sermayelerin %28'i'dir.

Tahminlere göre, 1988 yılında ESOP'ların eline geçecek olan paylar %41'i aşacaktır. (160)

Yukarıdaki örneklerde görülen sermaye payları sahipliği yönetim yapılarına yansımamaktadır. Şu anda %28-%41 arası bir yerde olduğu varsayılan payların, yönetimde etkin olmaya yetmeyeceği açıktır. Ancak tamamı işçilerin elinde bulunan işyerlerinde de

(159) KUTTNER, A.g.e., s.13.

(160) MERKEL, A.g.e., s.65.

(161) A.g.e.,s.65.

yönetimin bürokratik yapılar nedeni ile yöneticiler elinde bulunduğu gözlenmektedir. (162) Bürokratik yapıların etkinliği ile ilgili bölümde açıklanacağı üzere, bu tür örgütlerin bu yapılar olmadan yönetilmesi olanaksızdır. Bu yapıları ortadan kaldırmak yerine işleyişlerinde demokratikleşmenin yaygınlaştırılması çabalarını, hiçbir ampirik çalışmada görme olanağı yoktur. Tipik kapitalist işletmelerdeki gibi çalışanların bir bölümü emir vermeye, öteki bir bölümü de emir almaya devam etmektedir. (163)

Firma yönetiminin ve denetiminin tümünü ele geçirdikleri işletmelerde bile - ki şu anda ABD'de çok azdır- yönetimi bürokratik yapılar aracılığı ile sürdürdüklerine ve işletmede sürekli alınan araç kararlar bu yapılar aracılığı ile aldıklarına göre birlikte yönetim bu yapılarda bile sözkonusu değildir. (164)

Yapılan araştırmalara göre, ESOP'lar, ESOP olmayan firmalara göre %150 daha kârlı % 200 daha verimlidir ve %300 daha fazla istihdam yaratmaktadır. Sıralanan başarılı sonuçlar, sadece ESOP'lar aracılığı ile 'yönetime katılmadan' değil ESOP'ların aşağıda açıklanan özel dinamiklerinden de kaynaklanmaktadır.

ESOP uygulamaları, zor duruma düşen firmaların kaynak gereksinimini düzenlemek ve mülkiyetlerini genişleterek kredi risklerini azaltmayı amaçlamaktadır. Bu duruma düşen firmalarda elde olunan sonuçları da bu gözle değerlendirmek gerekir. İstihdam

(162) MERKEL, A.g.e. s.65;

(163) Richard J.LONG , Worker Ownership and Job Attitudes : A Field-Study Industrial Relations, C.21, S: 2, ilkbahar 82, s.214.

(164) Raymond RUSSELL, Arthur HOCKNERAND, Steward E. PERRY, "Participation Influence and Worker Ownership, Industrial Relations, c.18, s.3, 1979, s.340, LONG, A.g.e., s.196-214.

artışı sağlamaları, firmaları kapanmaktan kurtulmaktan, kârlılık artışı sağlamaları ise ESOP fonları aracılığı ile sağlanan kaynaklardan bağımsız olarak ölçülebildiği takdirde sonuçlar sağlıklıdır.

ESOP sadece bir yönetim veya işletme mülkiyeti biçimi olmayıp, aynı zamanda, vergi bağışıklıkları ve düşük maliyetli kredi kullanımına olanak sağlayan mekanizmaların da bütünüdür. ESOP kanalıyla ödemedikleri vergiler kadar işletmelere maliyetsiz fon sağlanmakta, ayrıca ESOT aracılığı ile yukarıdaki bölümlerde açıklandığı gibi, düşük maliyetli kredilerden ödenmeyen faizler kadar da ek kâr sağlanmaktadır.

Ampirik çalışma sonuçlarında kârlılığın ne kadarının düşük maliyetli krediler veya ödenmeyen vergilerden olduğu saptanmadan değerlendirmek hatalıdır. Ayrı olarak değerlendirilmesi ise teknik olarak olanaksızdır. Yarattığı istihdam olanağı ise, ya yeni yatırım ya da atıl kapasite değerlendirilmesi ile mümkün olacağından, bunlardan birincisi sabit sermaye yatırımı, diğeri ise, işletme sermayesi yatırımı gerektirdiğinden elde edilen sonuçların fonlar ve ESOT kredileriyle sağlandığı açıktır.

b) Hisselerin İşçi Kuruluşlarının Mülkiyetinde Olması

Firmalara ait hisse senetleri tek tek işçiler yerine, işçilerin oluşturdukları; sendika, yardımlaşma sandığı, emekli sandığı ve benzeri amaçlı, dayanışma ağırlıklı kurumlardan birine ait olabilir. Bu şekildeki kurumlara ait olan hisseler, tek tek bireylere ait olanlardan daha etkin yönetime veya denetime katılma olanağı sağlar.

Bu tür oluşumlarda, pay sahiplerinin çok sayıda kişiden oluşması ve diğer pay sahiplerinin yarıdan fazlayı aşacak kadar büyük bir blok meydana getirememesi sözkonusu ise çalışanlar yönetim ve denetim kurullarına, mevcut sistemin mülkiyet sahiplerine verdiği hakkı kullanarak katılabilmektedirler.

Pay sahipleri azınlıkta iseler, yönetime ve denetime etkin olarak katılmasalar bile, yasaların pay sahibi azınlıklara sağladığı yetkileri kullanarak etkili olmak hakları vardır. Bu şekilde hisse senetlerine sahip olmanın, sistemin mantığı ile çelişir bir yanı yoktur. Sistemin sağladığı avantajların tümünü kullanırlar.

Ancak burada, hisse senetleri mülkiyetine bağlı hakların kullanılması ile yönetime katılmada bazı sorunlar vardır. Şöyle ki, kuruluşlar aracılığı ile kullanılan yönetime katılma ve benzer yönetim uygulamalarında seçkinler yönetiminin hakimiyeti birinci sorundur. İster sermaye mülkiyetinin kullanılması amacıyla, ister örgütlü mücadele amacıyla oluşturulmuş kurumlar ek işlev olarak bu faaliyetleri yürütmüş olsunlar, bu amaçla kurulmuş bir organizasyon zorunludur. "Her kim organizasyondan bahsediyorsa, oligarşiden bahsediyor" demektir. (165) diyor Robert Michels. Sadece Michels değil, bürokratik yapıların varlığını yadsımayan tüm siyaset ve sosyal bilimciler, seçkinlerin bürokratik yapılar aracılığı ile ulaştıkları otoriteyi görmemezlikten gelmiyor. Örgütlerin tümünde, tüm üyelerin karar alma sürecine katılmaları, ya örgütün çok büyümesinden ya da karar konusunun özel uzmanlığı gerektirmesinden ötürü örgütün yönlendirilmesi, yönetenlerin tekelinde kalmaktadır. Ayrıca örgüt sorunlarının karmaşıklığı, örgütleri; bürokrasisiz yönetilemez hale getirmiştir. (166)

(165) A.Rebort MICHELS -Political Parties, A Sociological Study of the Oligarchic Tendencies of Modern Democracy Cellier Books, Co. New York 1962, s.15

(166) Toker DERELİ , Organizasyonlarda Davranış , Fakülteler Matbaası, İstanbul 1976, s.15-19: FİŞEK Yönetim. A.g.e. s.88-92

işçiler örgütleri aracılığı ile sahip oldukları bu işletme paylarını örgütlerindeki yöneticiler aracılığıyla, yani seçkinler aracılığıyla kullandıklarından bu tür katılma da, tüm işçilerin katılması anlamını taşımayacaktır. Çünkü seçkinler hem yönetime katılacak kişilerin seçilmesinde örgütsel olanakları kullanarak kendilerini seçtirebilecekler ve hem de kendi düşünce ve karar alternatiflerinin en uygunu ve kitlenin yararına en yatkını olduğu doğrultusunda kitleyi etkileyebileceklerdir. (167)

Örgüte katılanların tümünün talepleri saptanabilse bile, bu genel eğilimleri saptamaktan öte bir şey değildir. Araç kararların tümü için her defasında örgütün tümüne danışma olanağı olmaması, bu tür katılmanın seçkinlerinin katılması olarak nitelenmesine yolaçmaktadır.

Azınlık modeli yönetime katılmanın sınırlamalarından biri olarak saydığımız azınlık görüşlerinin arkasında yaptırım gücünün eksikliği, dolayısıyla örgütlü güçle yasal organik bağ kurma engeli bu yolla aşılabilecektir.

3.A.6. Pazar Ekonomilerinde, İşçilerin Yönettiği Firmalar (LMF)

İşçilerin yönettiği firmalar, sermaye girdilerinin devlet veya özel şahıslardan kiralanması ya da işçilerin tümünden temin edilen eşit kaynaklarla sağlanmasından sonra, çalışanlarca bir kişi/ bir oy hakkı yöntemiyle yönlendirilen firmalardır. Üretimde yer

(167) Rudolf MEIDNER, A.g.e., s.127-130; R.MEIDNER The Labour Movement and Employee Investment Funds, Swedish Trade Union, Stockholm, Haziran, 1982, s.31-33; -Basisen, Banka-Sigorta İşçileri Sendikası, T.İşBank. IX.Dönem Toplu Sözleşmesi, Sıralar Matbaası, İstanbul, 1984, s.18.

alan tüm faktörlerin, karşılıklarını piyasa fiyatı üzerinden almalarından sonra kalan artığın çalışanlar arasında, yine çalışanlarca belirlenen ilkeler çerçevesinde dağıtılmasının işgören üzerinde yaratacağı olumlu psikolojik etkiler ve maddi ödüllendirmelerin verimi artıracacağı varsayımına dayanmaktadır.

Varsayımların tümü, "işçilerin yönettiği ekonomiler" kuramının varsayımlarıdır. (168) Hipotetik olmakla birlikte Yugoslav özyönetim deneyiminden esinlendiğini ve varsayımlarının Yugoslav ekonomisine uyduğunu öne sürmektedir. Yugoslavya'nın diğer ülkelerle karşılaştırıldığında daha üstün performans elde edildiğini öne süren Vanek'e göre, Yugoslav ekonomisinin ulaştığı bu üstün performans, firmaların kuramında ifade edildiği biçime yakın yönetilmelerindedir. (169)

Çalışanların yukarıda tanımlandığı biçimde sermaye mallarını kiralayarak yönettiği firmalar, İspanya'nın Mondragon bölgesinde yoğun, Şili, Peru, ABD gibi çeşitli ülkelerde de seyrek olarak bulunmaktadır. Bu ülkelerdeki firmaların performansının incelenmesinde tüm araştırmacıların dayandığı kuramsal çerçeveye beş temel karakteristik ve bir davranış ilkesine dayanmaktadır. (170)

Birinci karakteristik; Çalışanlar kavramı, teşebbüste çalışanların tümünü içermektedir. Yönetim süreci demokratik çoğunluk kuralına dayalı işlemektedir. Teşebbüsün her üyesinin eşit oy hakkı vardır.

(168) Jaroslav VANEK, A.g.e., s.17.

(169) VANEK, A.g.e., s.40-49, Felix Fitzroy, Kornelius Kraft and Nicholas WILSON "Producer Cooperatives and Worker Participation in International Perspective", International Institute of Management IIM/IP 82-38 Detis, 1982, s.7-27.

(170) J. VANEK, General Theory of Labor-Managed Market Economies, Cornell University Press. Ithaca, 1970, s.1-19.

Bir kişi bir oy sistemi aracılığı ile kontrol ve yönetim hakkı tüm üyelerce kullanılır. Yönetim faaliyeti, temel konularda doğrudan karar verme, diğer düzeylerde teşebbüsün müdürü de dahil seçilmiş temsilciler aracılığı ile dolaylı karar vermeden ibarettir.

İkinci karakteristik; teşebbüsün tüm üyeleri tarafından artıkgelirin paylaşılmasıdır. Gelirden; satışların gelirinden ham ve ara madde maliyetleri, sermaye maliyetleri ve her türlü vergi dahil tüm maliyetlerin çıkarılması sonucu ortaya çıkan olumlu miktarı anlıyoruz. Paylaşmanın eşit olması gerekir. Homojen bir işgücü söz konusu ise, paylaşım; herkese eşit gelir temeline dayanmaktadır. Farklı işgücünün gelir paylaşma biçimleri ve oranları tüm çalışanlarca birlikte kararlaştırılır.

Üçüncü karakteristik; karar almanın merkezileşmemesi ve piyasa mekanizmasına tam güvendir. Daha özgün olarak, tüm alıcı ve satıcılar yani firmalar, tüketiciler, devlet vb. serbestçe hareket eder. Tüm piyasalarda arz ve talebi eşitleyen fiyatlar en avantajlı davranış motifidir.

İlk ikisi ile bağıntılı olan dördüncü karakteristik; bir teşebbüsün üyeleri, teşebbüsün aktiflerinin meyvelerinden kolektif olarak faydalanırlar. Ama tüm mülkün sahibi değillerdir. Ne aktifleri tasarruf edebilirler, ne de onları satıp elde edilen geliri bölüşebilirler. (171) Salt kuramsal modelde, bütün aktifler fiziksel veya mali olabilir veya teşebbüs tarafından cari fiyatlarla kiralanabilir. Kullanım hakkı, işgörenin teşebbüse cari katılımı ile ilgilidir. (Transfer edilemez, pazarlık konusu yapılamaz).

Sistemin son ve beşinci karakteristiği ; istihdam özgürlüğüdür. Ulusal işgücünün her üyesi kendi çıkarına göre tamamen serbest olarak işini seçebilir ve değiştirebilir. Her firma yeni bir işgören kiralamakta ya da kiralamamakta serbesttir. Diğer taraftan teşebbüslerin, bir üyeyi çıkarma hakkı, yasa ile veya işçiler komitesinin kendisi tarafından sınırlanabilir. (172)

(171) YANEK, The Participatory, A.g.e., s.42.

(172) Esin AHMET, "Özyönetimde Stratejik Firma Kararlarını Etkileyen Faktörler" İktisat Dergisi, İ.Ü. İktisat Fakültesi Mezunlar Cemiyeti Yay., (Haziran) 1985, s.4.

Anahtar davranış ilkesi, çalışan başına gelir maksimizasyonudur. Kâr maksimizasyonundan farklı olan bu prensip, bir teşebbüsteki tüm katılmaların doğal ve rasyonel ilgi alanıdır. Kollektif bir çaba içindeki herkesin doğal olarak çabaları karşılığında maksimum karşılığı almakta çıkarı vardır. Tabii, demokratik olarak kabul edilmiş bazı gelir paylaşım kurallarına bağımlı olarak. Bu istek, bu durumda teşebbüsün karar almasının güdüsel temeli haline gelir. Daha özgün olarak söylenirse, faktör ve ürün piyasa koşulları veri iken, bu firmaların yöneticileri, kararları işgören başına net geliri maksimize edecek şekilde alırlar. Doğal olarak başka güdüler de vardır. Ama hiçbiri bununla temel ve kalıcı bir çelişki içinde olmamalıdır.

Çalışan başına gelir maksimizasyonunu, gelir paylaşım esasına dayalı bir sistemin doğal işleyiş ilkesi olmasını, gereğinden fazla vurgulayamayız. Örneğin firma net gelirini, istihdamı iki katına çıkararak %10 artırabilir. Fakat bu, baştan beri çalışanların gelirlerini %45 azaltır.⁽¹⁷³⁾ Bu ise, eski işgörenlerin açıkça karşı çıkacakları bir sonuçtur. Ayrıca şuna işaret etmekte de yarar vardır. Çalışan başına kâr maksimizasyonu ilkesine eşdeğer bir ilke daha vardır. Bu daha somut ve işlevseldir. Dolayısıyla anlaşılması daha kolaydır. Bu ilke şudur: Firmada istihdam edilen son kişinin toplam gelire net katkısı cari olarak çalışan başına kazanılan gelirden büyük olduğunda, firma istihdamını artırmalıdır ve tersi durumda bu işçi çıkartılmalıdır. Bu alternatif hareketlerin ikisi birden çalışan başına gelir maksimizasyonuna yol açmalıdır. Çünkü her iki halde de, işten çıkarılan veya işe alınan son kişi, herkesle eşit kazanç elde ederken teşebbüs-tekilerin tümünün gelirine ilave edilebilecek bir net gelir payı yaratır.

(173) 100 kişinin çalıştığı işletmede kişi başına aylık gelir 50.000 TL sıdır. Toplam gelir olan $100 \times 50.000 = 50.000.000$ TL'sini %10 artırırsak, toplam gelir $50.000.000 \times 1,10 = 55.000.000$ TL olur. Çalışan sayısı iki kat arttığından $55.000.000 / 200 = 27.500$ TL olur. 50.000.- TL'sinde 22.500 azalma olursa tümünde %45 oranında azalma olmuş olur.

Çalışan başına gelir maksimizasyonu istihdamın genişlemesini gerektirdiğinde bir sorun yoktur. Ama teşebbüste kalanların çalışan başına gelirini maksimize etmek için istihdamın azaltılması gerekiyorsa ne olacaktır? Özellikle atılacak işçiler için alternatif istihdam imkanı yoksa... Bu, işgücü üyeleri arasında çıkar çatışmasına yol açacaktır. Bu durum istihdamın daraldığı dönemlere denk düşeceğinden daha az gelikle yetinmek zorunda kalacaklardır.

Bu tip firmaların en başarılı ve yaygın uygulaması Kuzey İspanya'da Mondragon kooperatifleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Bunların çeşitli sanayi dallarında faaliyet gösteren 85 firmada görevli 20.000 işçisi vardır. Mondragon, LMF için önemli sorun olan finansal kaynak sorununa da kendi bankasını kurarak çözüm getirmiştir.

Yeni kurulacak işletmeleri örgütleyecek bir girişimcilik departmanı kurarak hareketin yaygınlaşmasını sağlamıştır. (174) Yeni bir Mondragon kooperatif üyesi mülkiyet hissesini finanse edecek parayı kooperatif bankasından borç almaktadır. İşçi emekli olduğunda ise, kooperatif bankası onun hissesini geri satın almaktadır. İşçi de aylığını düzenli olarak, işletmesinden almaktadır. Mondragon tipi kooperatifler, birinci kuşak işçiler emekli olunca, kooperatifin parçalanmasını önleyerek tek tek işçilerin, mülkiyetin meyvelerinden yararlanması imkanını sağlamışlardır.

LMF olarak tanımlanan bu tür firmaların da yönetilmeye ihtiyacı vardır. Belli aralıklarla toplanan tüm işçilerin, firmalarını bu yöntemle yönetmelerine olanak yoktur. Bu konuda başlıca sınırlılıkları; 1 - acil karar alma, 2 - eğitim ve teknik bilgilerin herkese eşit ulaştırılmamasından doğan bilgi eksikliği, 3 - örgütün büyümesi sonucu bürokratik yapılar olmadan idare edilemez hale gelmesidir. Eğitim ve teknik bilgi eksikliği bu alanda yeterli

(174) KUTTNER, A.g.e., s.12.

yöneticilerin kiralanması sorununu gündeme getirir. Bu yöneticilerin sunduğu seçenekler arasından seçim yapacak olan işçiler konseyi bu kişilerin davranış motifleri ile sınırlı kararlar üretmek zorunda kalacaktır. (175)

Kısa sürede alınması gereken kararlar, piyasa koşullarına göre çalıştıklarından yararlanmaları gereken fırsat kârlarının sağlanması, bu hiyerarşik basamaklardaki uzman kişiler aracılığı ile olacaktır. Bu kişilerin kariyer (176) amaçları firmanın büyümesi ile tatmin olacağından, bu büyüme için de kâr amaçlara eklenecektir.

Ayrıca üretim süreci içinde çalışanlar, normal dönemde özel veya devlet mülkiyetli firmalarda çalışıyor gibidir. Çalıştıkları sürede, pazarda belirlenen ücrete göre (ya diğer LMF'lerin ya da LMF olmayanların ödediği fiyatlar esas alınarak) ücretlerini almaktadırlar. Dönem sonunda firma net geliri, olumlu ise ek gelir elde ederler, olumsuzsa (firma rezervleri veya borçlanma ile kaynak açığı kapatılamazsa) çalışanlar firmalarına borçlanırlar. (177)

Piyasa koşulları veri olduğundan, en az girdi ile en çok üretim yapma zorunda olmak, talep, pazar, teknoloji, rekabet koşulları ve kaynakların sürekli değişmesi gibi çevresel faktörler, yönetimin firmayı yaşatmak için sürekli tetikte olmasını, yani diğer katılmamasız firmalar gibi davranmasını gerektirmektedir.

(175) Ljuba SIRC, A.g.e., s.175. Kenneth O. ALEYANOER, "Worker Ownership and Participation in the Context of Social Change" American Journal of Economics and Sociology, C.44, S.3, Temmuz, 1985, s.344.

(176) S. MOZINA, Participation des membres d'organismes d'autogestion a la price de decision, Zik.: DUMAS, A.g.e., s.192.

(177) C. FANNING ve D. O'MAHONY, "Economic Theory of Worker Co-operative: An Exposition" Economic and Industrial Democracy, C.1., S.4, Mayıs, 1982, s.230.

Bu noktadaki tek avantajları ise daha az nezaretçi çalıştırbilmeleridir. (178)

Normal çalışma koşullarında çalışanlar, hisse senedi sahiplerinden yönetim faaliyetlerine katılma açısından farksızdırlar. (179) Yönetim organını belirledikten sonra ücretlerini alarak, dönem sonucunu beklemektedirler. Diğer yönetsel etkinliklere katılmama, yani kendilerine özgü örgüt yapıları geliştirememeleri ve bu yapılarda ise katılmayı sağlayacak mekanizmaların olmaması nedeniyle sürekli etkileme ve denetleme olanakları yoktur. Mondragon busorunun çözümü için çalışanların %50'sini teknik, finans vb. gibi konularda eğitim görmeye teşvik etmektedir. Eğitim görenler yarımşar gün işyerinde çalışmakta, yarım gün ücretli izinli sayılmaktadır. (180)

Mondragon'da başlanan uygulama sonucu, eğer çalışanların tümü örgütü yönetebilecek bilgi ve beceri düzeyine ulaşırlarsa, işletmeler il kez gerçek anlamıyla işçilerin yönettiği firmalar haline gelebilecektir.

(178) Herry LEVİN, Issues in Assesing the Comperative Productivity of Worker - Managed and Participatory Firms in Capitalist Sociaties, Jones, SUAJNER a.g.k.

(179) Fanning and O'Mohany - A.g.e., s.227

(180) THOMAS ve LOGAN :A.g.e.. s.47

B. YÖNETİME KATILMA ALANLARI

İşletmenin faaliyetleri ile ilgili karar ve uygulama alanlarını 6 kategoriden oluşan 3 bölümde incelememiz mümkündür.⁽¹⁸¹⁾ (Bkz. Tablo :1).

1. Sosyal işler (Sağlık ve Güvenlik İşleri) : Sosyal işler alanındaki karar ve uygulamaların tümü işverenlere işçilere bırakılabilir. Bu işlere ayrılan fonlar belirlendikten sonra yönetimin kullanım biçimine karışması fazlaca anlamlı değildir. Çünkü bu alan kapsamındaki işler, işletme sonuçlarıyla marjinal düzeyde ilgilidir. Kantinler, yıkanma odaları, havalandırma, sağlık, spor ve kütüphane gibi tipik sosyal kararlar bu kapsamdadır. Yönetime katılmanın yasa veya toplu sözleşme zoruyla olması ya da gönüllü kurumlaşması aşamalarında işçilerle işverenlerin ortak, veya tümü işçilerden oluşan kurullara bırakmakta sakınca görmediği konulardır.

2. Yapısal tercihler : Özyönetim veya işçilerin yönettiği firmalar dışında, çok ayrıcalıklı durumlar hariç yatırım tercihi, yeni bir ürünün geliştirilmesi, yeniden yapılaşma, birleşme gibi operasyonları çerçeveleyen temel yapısal tercihlerde basit bir bilgi vermenin veya sembolik bir danışmanın ötesinde katılma sözkonusu değildir. Özyönetim veya işçilerin yönettiği firmalarda ise bu kararlar, yöneticilerin lanse ettiği gibi -ilgili bölümde açıklanmıştır- alınmaktadır.

3. Üretimin örgütlenmesi : -Personel politikaları- Mali ve Ekonomik politikalar : Bu ara kademelerdeki kararlar firmanın yönetimi için çok önemlidir. Bu alanlar firmanın sonuçları ile çok yakından ilgili olanlardır. Bir firmanın başarısı yani kârlılığının artması önemli ölçüde elinde bulundurduğu işgücünün etkin

(181) Farklı tasniflere örnek : 1) Sosyal meselelerde yönetime katılma, 2) Personel meselelerinde yönetime katılma, 3) İktisadi meselelerde yönetime katılma. Akçaylı, A.g.e. S.43 ve 1) Teknik, 2) İktisadi ve Mali, 3) Personel, 4) Sosyal alanlar olarak Kamil Turan A.g.e., S.60-62.

kullanımına bağlıdır. En az işgücü girdisi ile aynı miktar üretimi gerçekleştirme, yönetimin temel işlevidir. Bu alanda alınan kararların tümü, etkin emek kullanımını amaçladığından, işçileri doğrudan ilgilendiren kararlardır. Üretimin örgütlenmesi kararı olarak adlandırılan bu tür kararlara, etkisiz azınlık modeli dışında katılma gerçekleştirilememektedir. Bu ve yapısal tercihlerle ilgili kararlara katılmanın gerçekleştirilememesi, katılma tanımımızda verdiğimiz, "etkin olmayan" ve "katılındığı inancının oluşturulması" sayımızı doğrulamaktadır.

Bu tahliller bizi, karara bağlanacak sorun ile işçiler tarafından yaşanan somut sorunlar arasındaki doğrudan ilişkinin bu sorunun çözümlenmesi ile firma sonuçları arasındaki ilişkiyle çok yakın bağlantının bulunduğu sonucuna götürür. Bu, sonuçta; her katılma biçiminin farklı alanlara tekabül ettiği veya ettirildiği noktasına götürür. Gerçekten, yazını taradığımızda, her alana farklı katılma biçimlerinin uygulandığına ilişkin tesbitlerin çok olduğunu ve genellenebileceği noktasında fikirbirliğini bulunduğunu söyleyebiliriz.⁽¹⁸²⁾

Çeşitli düzeylerdeki katılmayı sağlayacak, farklı ölçütlere göre oluşturulacak çeşitli karar alma organlarının işletme içinde bir katılmalı karar alma ağı oluşturması önerisi getirilmektedir.⁽¹⁸³⁾ Çünkü yönetime katılma inancının oluşması istenmektedir. Katılma inancının oluşturulması için ise, işletme sonuçları ile marjinal düzeyde ilgili kararlar bazen tümüyle işçiye bırakılmakta, üretim örgütlenmesi veya yapısal tercihlerle ilgili kararlar ise katılmalı organlar varsa, bu organlar denetleme veya istişare organı niteliğine indirilip üstlerinde oluşturulan katılmasız bir organda oluşturulmaktadır.⁽¹⁸⁴⁾

(182) Turan, A.g.e. S.115-117,

(183) KESTER, A.g.e., s.21.

(184) Almanya'da Denetleme Kurulu'nun üzerinde hissedarlar kurulu ve işverenler sendikası kararlarının bulunması gibi.

Bu alanlar, kârlılığın düzeyinin belirlendiği karar alanlarıdır. Başlangıçta yöneticiler için, işgücünün en etkin kullanımı temel sorundur demiştik. En az işgücü ile, aynı üretimi sağlamak iki yolla gerçekleştirilebilir. Bunlardan birincisi, emeğin aynı ücretle daha uzun kullanımı, ikincisi ise, emeğin daha az, makinelerin daha çok kullanımıdır. Üretimin örgütlenmesi ile ilgili bu karar alanı işveren ve işçi çıkarlarının sürekli çatışacağı alandır. İşçiler doğal olarak, uzun süre aynı ücretle çalışmak (günlük çalışma sürelerinin uzatılması) istemeyecekleri gibi, yeni üretim teknikleri kullanılarak, iş süreçlerinin değiştirilmesi ve bir bölümünün işsiz kalmasını (işsiz kalabilecekler kendileri de olabileceklerinden) da istemeyeceklerdir. Üretimin yeniden örgütlenmemesi ise sermaye verimlilik artışını düşüreceklerinden, sermaye bu alandaki iktidarını paylaşmak istemeyecektir.

C. YÖNETİME KATILMA DÜZEYLERİ

Çalışanların yönetime katılma düzeyleri :

1. Atölye,
2. Firma,
3. Endüstri kolu,
4. Çok uluslu firmaların uluslararası işletmeleridir.

1. Atölye düzeyinde yönetime katılma :

"Atölye düzeyinde yönetime katılma" ilk önce Norveç'te ve daha sonra diğer Avrupa ülkelerinde denenilen bir yönetime katılma biçimidir. Aynı üretim birimi içinde, aynı ürün üzerinde çalışan işçilerin bu çalışmaları ve çalışma çevreleri ile ilgili kararlara katılmalarını içerir. Bu düzeyde katılmanın gerekçeleri ise: (185)

(185) Gerard KESLER, "İşçilerin Yönetime Katılmasının Geliştirilmesi ve Uygulaması ile İlgili Bazı Konular". Endüstriyel Demokrasi ve İşçilerin Yönetime Katılması, Türk-İş-İCFTÜ Ortak Semineri Türk-İş Yayını, No:124, Ankara, 1979, s.13, BOLWEG, A.g.e., s.35.

Şimdiye kadar yapmakta oldukları işlerle ilgili deneyimleri, daha iyi çalışma koşulları, daha iyi iş örgütlenmesi ve gruplarını yönetecek yöneticilerin seçilmesini daha sağlıklı seçim yapabilmelerine olanak sağlamak,

- Yarı bağımsız çalışma grupları oluşturup, grup sorumluluğu anlayışını geliştirerek atölyede üretim girdi ve çıktılarının temin ve kontrolü süreçlerini üstlenmek,

- Kararların -çalışma yerleri ile sınırlı- tüm çalışanların katılması ile alındığı, doğrudan demokrasi süreçlerini oluşturmak suretiyle yabancılaşmayı ortadan kaldırmaya katkıda bulunmak,

- Sağlık, işgüvenliği, iş planlanması ve yıllık izin programlarının düzenlenmesi gibi kararları almak suretiyle doyum sağlamak.

Ayrıca neo-Fordizm uygulamaları olarak adlandırılan ve işin parçaları üzerinde aynı kişinin daha uzun süre çalışmasını, sağlayan iş teknikleri geliştirerek veya küçük, yarı-özerk, bağımsız çalışma grupları yaratarak işin genişletilmesi veya iş zenginleştirilmesi olanağı yaratılarak, yapılan işi tek düze ve sıkıcı olmaktan kurtarmak amaçlanmaktadır. (186)

2. Üretim Birimi Düzeyinde Yönetime Katılma :

Bürokratik yapı içindeki hiyerarşik kademelerde oluşturulacak ortak kurullarda yönetici işçi statüsü ile veya diğer ortak komiteler aracılığı ile işletmenin tümünü ilgilendiren kararlara katılmadır. İşletme komiteleri ile her komitenin kendi alanındaki faaliyetlerle ilgili kararlara katılması veya yönetim kurullarına katılan işçi temsilcilerinin "yönetici işçiler" aracılığı ile tüm işletmeyi ilgilendiren kararlara katıldıkları inancının oluşturulduğu mekanizmalarıdır.

(186) Frederich HERZBERG, "One more Time: How do you Motivate Empljees? Harvard Business Review, Jonr. Feb. 1968'den aktaran BLANPAIN, A.g.e., s.62.

3. Endüstri Kolu Düzeyinde Yönetime Katılma :

İşçi sendikaları aracılığı ile işkolu düzeyinde yapılan toplu sözleşmeler örnek gösterilmektedir. Çalışmanın başlangıç bölümünde toplu sözleşme düzeni bu çalışmanın sınırlandırılması açısından yönetime katılma tanımı ve kapsamı dışında tutulduğundan, bu düzeyde tanımımız doğrultusunda, yönetime katılma yoktur.

4. Çok uluslu firmaların uluslararası işletmeleri düzeyinde yönetime katılma :

Ana firmada yönetimin, katılnmalı olması olgusu, diğer ülkelerdeki firmaların katılnmalı olduğu anlamına gelmez. Çeşitli ülkelerdeki farklı uygulamaların, özellikle çok uluslu firmalarda yarattığı ayrıcalıklı uygulamaları, Uluslararası İşçi Örgütü, OECD ve Birleşmiş Milletler organları aracılığı ile ortadan kaldırmak ve tek düzeye indirgenmek istenmektedir. Bu uygulamaların yaygınlaşması üye ülke devletlerin kabulü ve yasal düzenlemeleri yapması ile mümkün olacağından gelişmeler yavaş olmaktadır. (187)

(187) Piehl ERNEST, Some Elements for a Strategy Towards The MNCS, Internationalization of Economy and Workers Participation Seminar, (Çöğaltılmış Bildiri), İstanbul, 1976.

IV. BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN YÖNETİME KATILMASININ ÖRGÜTSEL BOYUTU

Bundan önceki bölümde; başlıca yönetime katılma biçimleri, alanları ve düzeylerini açıklarken, her katılma biçiminin, alanının ve düzeyinin kendi içinde taşıdığı sınırlamaları saptamak amaçlanmıştır. Yönetime katılma uygulamalarının kendi içinde taşıdığı bu sınırlamalardan başka, işletmelerin bürokratik yapılarından ve örgütsel yapılarından kaynaklanan sınırlamalar da vardır. Bu sınırlamaları ele alırken; yönetimin işlevi ve amacı, hiyerarşik yapı ve otorite ilişkileri, iş bölümü ve uzmanlaşma ile örgüt kuramları gözönünde bulundurulacaktır.

A. Yönetimin İşlevi ve Amacı

İşletmeler amaçlarına otomatik olarak ulaşmazlar. Payların tümüne çalışanların sahip olduğu işletmeler dahil tüm işletmelerin yönetilmeye ihtiyaçları vardır. (188) İşletmeler iki temel davranış motifi ile hareket etmektedir. Bunlardan birincisi, firma kârını maksimize etmek, ikincisi ise çalışan başına kârı maksimize etmektir.

1. Firma Kârını Maksimize Etme Amaçlı Yönetimler

Önce yönetim kavramının tanıtılmasından işe başlayalım. Literatürüne taradığımızda aşağıda örnekleri sunulan, çoğunluk öğeleri ortak yönetim tanımlarıyla karşılaşırız. Bu çalışmada yönetici, girişimcinin ücretle çalıştırmak üzere tuttuğu ve girişimci görevlerini yapmakla görevlendirdiği kişi olarak tanımlanıp

(188) FANNING ve O'MAHONEY, A.g.e., s.229.

Yöneticilerin zorunlu olmadığı konusundaki bir çalışma için bakınız Herold B. WILSON, Democracy and the Work Place, Black Rose Books, Montreal, 1974, s.41.

birlikte ele alındığından aynı kavram ikisini de içermektedir, (189)
Bu içiçelik; girişimcinin geleneksel yönetim tutumunun uzantısı biçiminde, yöneticilik düzeyinde yeniden ortaya çıkmasından kaynaklanmaktadır. Oysa aşağıdaki tanımlarda bu içiçeliği göremiyoruz. Hem yönetilen yapı hem de amaçlar bütünlüğü tüm bu tanımlarda veridir.

"İnsangücü ve diğer kaynakların, en etkili sonucu sağlayacak biçimde örgütlenmesi", (190)

"Amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümü", (191)

"Yönetim, insangücü ve diğer kaynakları kullanarak önceden belirlenen hedeflere (amaçlara) ulaşmak için belirlenenleri yerine getirmeye yönelik planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol unsurlarından oluşan farklı bir süreçtir." (192) biçiminde tanımlanırken, işgörenlerin ve diğer girdilerin amaca ulaşmak için etkin biçimde kullanılması yönetimin özü olarak belirlenmiştir.

Ayrıca "işbirliğine dayalı küme davranışı" (193) veya :

-
- (189) W. EDEL ve B. Rutgers Vander LOEFF. "Participation-Industrial Democracy Constraints and Possibilities". Report of the 17-th/UC. Annual Conference, Norway, 1970, s.141.
- (190) Kenneth, F. WALKER, ve L. Greyfle'de BELLE COMBE, "Workers' Participation in Management: The Concept and its Implementation". Bulletin (ILLS), s.2, Şubat, 1967, s.72.
- (191) Kemal TOSUN, İşletme Yönetimi, Genel Esaslar, Fatih Yayınevi Matbaası, 4. B., İstanbul, 1978, c.1, s.5.
- (192) George R. TERRY, A.g.e., s.4.
- (193) H.A. SIMON, D.W. SMITHBURG ve V.A. THOMPSON "Kamu Yönetimi Çev.: Cemal MIHÇIOĞLU, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara, 1980, s.1.

"Toplumsal hayatın değişik kesimlerinin işleyişini düzenleyen ve bu kesimlerdeki yönetsel kuruluşların belirleyici özelliklerinde somutlaşan bir eylemler dizisi, eş-amaçlı kişilerin yer aldıkları bir örgütün en kısa ve kestirme yoldan amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik ve planlama, örgütleme, personel alma, yönlendirme, eşgüdüm denetleme öğelerinden oluşan bir karmaşa" (194) gibi tanımlarda ise eşitler arası ilişkiler gibi sunulan, oysa temelde yöneten-yönetilen amaç farklılıkları ve veri koşullarla sınırlı alanlardaki eylemler olgusu gözardı edilmiştir.

Yönlendirme dışında kalan insan unsuru da dahil olmak üzere tüm kaynakları seçmek, belirlemek örgütlemek ve planlamak da yönetim faaliyeti içinde olduğu gibi bu faaliyete katılanların karşılığında alacakları paylardan sonra kalan artığın yönetimi de yönetim faaliyeti kapsamındadır. Dolayısıyla yönetim süreci aynı zamanda üretimin ve yeniden üretimin de belirlendiği bir süreçtir. Bu işlevini de tanıma dahil ettiğimizde, yönetimi: İçinde buldukları doğa ve toplum koşullarından yararlanarak, örgüt yapılarını belirleyen ve bu yapı üzerinde her çeşit tasarrufta bulunabilen, yapılanmasını belirledikleri örgütlerin amaçlarının seçilmesi, politika ve stratejilerinin saptanması, planlama, yeniden örgütleme, eşgüdüm, kontrol araçlarını kullanarak belirlenen amaçlara ulaşma doğrultusunda yapıyı yönlendiren, amaca ulaştığında elde olan fazlayı kontrolü da içeren bir süreç, biçiminde tanımlamak mümkündür. Diğer bir ifade ile katılınacak işlevler tanımlananlardır.

(194) FİŞEK, Yönetim, A.g.e., s.13.

- a) Süreçte yer alan işleyelerin tümü bir bütündür. Bütünün tüm aşamalarında katılma olmadan yönetime katılmadan bahsedilemez.
- b) Üretilcek mal, üretim sistemi ve hedefler başlangıçta, stratejik kararlar düzeyinde belirlenmektedir. Yönetime ve katılımcılara sınırlı bir hareket alanı kalmaktadır.
- c) Sermaye mallarına sahip olanların, mülkiyet hakları çerçevesinde bu mallar üzerinde her türlü tasarrufta bulunma hakkı vardır. Bu hak onlara aktifleri devretme, faaliyeti durdurma, işgücünü tasfiye etme gibi tasarruf olanakları sağlar. Oysa katılanların bu tür güçleri olmadığı gibi, LMF'ler veya SMF'ler de bile aktifler üzerinde tasarruf hakkı bulunmamakta ve o aktifleri örgütleyerek faaliyeti sürdürme zorunda kalmaktadırlar.
- d) Amaçların belirlenmesi, politika ve stratejilerini saptanması, yapısal değişikliklerin yapılması, eşgüdüm, kontrol ve yönlendirme süreçlerinin hedefi serveti maksimize etmektir. Yönetime katılan işçilerin amacı ise "iş tatmini, sorumlulukların büyümesi, karar alma süreçlerindeki değişimler daha iyi çalışma çevresi" gibi kavramların arkasında gözle görülen daha çok ücret alınması talebidir. (195)

2. İşçi Başına Düşen Geliri Ençoklaştırma Amaçlı Yönetimler :

İşgücünün tümü işletmede alınan tüm kararların alınması süreçlerine katılamaz. Genel politikaların belirlendiği kararlar tüm işgücünün katılmasıyla alındıktan sonra bu amaçlara ulaşma ile ilgili tüm araç kararlar yönetimce oluşturulur. Bu tür karar ve uygulamalar ise çalışanların doğrudan ve daha sık karşılaştıkları kararlardır. (196) İşçi başına gelirin maksimizasyonu girişimcinin servetinin maksimizasyonundan farklı yöntemleri içermez. Sadece sermaye gelirleri sabitleştirilmiştir. Kişi başına geliri artırmak verimliliği artırmakla mümkün olacaktır. İş hileleri, kontrolün - (tüm işçiler birbirlerini izlediği için) - artması sonucu azalacaktır. Ancak bunun tek başına sağlayacağı verim artışı bu tür işletmeleri başarılı kılmada yeterli olmayacağından, yeni teknikler ve teknolojik gelişmeler uygulanmaya da çalışılacaklardır. Bu işletmelerin yöneticileri de işletmelerinin sürekliliğini ve büyümesini sağlamakla görevli olacaklardır. (197) İş görenlerle ilgili tek fark ise işten çıkartılmalarının farklı prosedürlere bağlanmasıdır. (198) Disiplinin sağlanması, otorite ve hiyerarşinin korunma zorunluluğu, bürokrat veya teknokratların hiyerarşi içinde hakimiyetlerinin sürmesi gibi bürokratik yapılardan kaynaklanan sınırlamalar bu işletmelerde de sürmektedir. İster kiralanın bürokrat veya teknokrat olsun, ister çalışanlardan seçilmiş olsun, örgüt içi yönetsel yapıların başında bu kişiler bulunacaktır. Üretimle ilgili günlük kararların bütünü bu kişiler örgüte sürekli danışmaksızın vereceklerdir. Çünkü, her bir yönetsel karar demokratik süreç tamamlanarak alınsa, örgütte karlılık amacı doğrultusundaki işlevlerden çok, demokratikleşme

(196) FANNING ve O'MAHONY, A.g.e., s.230.

(197) AHMET, A.g.e., s.5

(198) VANEK, Theory of... A.g.e., s.314.

amacına zaman ayırmak gerekmektedir. Yöneticiler tarafından alınan günlük kararları sürekli uygulamak zorunda olan çalışanların, yabancı iradeye boyun eğmelerinden doğan yabancılaşmaları, yabancılaşmanın kaynağı sürdüğünden sürgit devam edecektir. (199)

B. Hiyerarşi ve Otoritenin Zorunluluğundan Kaynaklanan Sınırlamalar

Büyük ölçekli üretim örgütlerinde yüzlerce veya binlerce kişinin ve gereçlerin eylemlerinin eşgüdümlemesi ve belirlenmiş örgüt amacı doğrultusunda yönlendirilmesi için iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı bölümlere ayırmak gerekmektedir. Her bölüm amaç doğrultusundaki işlevini yerine getirirken bir üstün mutlak denetim ve gözetimi altında bulunacaktır. Bu denetim, biçimsel örgütün örgütlenme ve yaptırımı olarak adlandırılan normlar ve kurallara dayanmaktadır. Bu kurallara yaptırım zorunluluğu olmadan uyma beklenemez. Bu uyumu sağlamak için bürokratik yapılar oluşturmak ve otorite ile donatmak zorunludur. (200) Hiyerarşinin tepesinde somutlaşan ve otorite olarak adlandırılan, emir verme hakkı ve itaat ettirme gücü (201), karar verme hakkı (202) veya arkasında yaptırım gücü bulunan güç kullanımı veya çoğunluğa kendi kararlarını, değer yargısını benimseten, yapmayacaklarını yaptırıp, yapacaklarını yaptırmayan güç (203), normlarla yaptırıma bağlanmış iktidar sistemi (204) dir. Çeşitli tanımları bulunan otorite

(199) Yohanan STRYJAN, "Self Management: The Case of the Kibbutz Economic and Industrial Democracy" C:4 Mayıs, 1983, s.249,

(200) YOZGAT, A.g.e.,s.294 GALBRAITH A.g.e, s.404

(201) Henry FAYOL, General and Industrial Management, Pitman Publishing corp. London, 1949, s.21.

(202) R.A. SHAKMA Organizational Theory and Behaviour, Mc. Graw-Hill Publishing Comp. Ltd. New Delhi, 1982, s.72.

(203) YOZGAT, A.g.e., s. 290.

(204) Robert BIEKSTARNDT "The Problem of authority", Management in Perspective (der: SCHLENDEK ve diğerleri) Houghton Mifflin Co., Boston, 1985, s.465.

kavramı üzerinde genel kabul görmüş bir tanımdan bahsetme olanağı yoktur. Bu tanımların tümünün içeriğinde bulunan ortak olgu bir iktidar ve güç ilişkisinin varlığı ve gerekliliğidir. Bu otorite ilişkisinin örgüt içinde kademeleşmesi olgusu ise hiyerarşidir. Günümüz örgütlerinde bu kademeleşme yukarıdan aşağıya genişleyen pramit şeklinde olmakta ve bu yapıların (hiyerarşik yapılar) zorunluluğu klâsik örgüt kuramcıları (Frederic Wilson Taylor⁽²⁰⁵⁾, Max Weber, Henry Fayol vb. de) Neo Klâsik örgüt kuramcıları (Reethlisberger and Dickson vb.de) ve tüm sistemci yaklaşım kuramcıları tarafından olduğu gibi, kişi başına kârı maksimize etme amaçlı firmalara ilişkin kuram ve uygulamalarda da dışlanmamaktadır.⁽²⁰⁶⁾ Amacı gerçekleştirmenin birden çok olan etkin yollarından hangisinin seçileceği, örgütün tümünün seçilen eylem çizgisini benimsemesini sağlanması işlevi en üst ve tek yargı yerine bırakılmak zorundadır.⁽²⁰⁷⁾

(205) Frederick W. TAYLOR, The Principles of Scientific Management Harper and Row Co., New York, 1947'de daha iyi bir örgütlenme gerçekleştirilene kadar uzmanlaşmanın gereği olan ve her alanın kendisi ile ilgili kararları vermesini sağlayacak yatay hiyerarşik yapılar yerine dikey kademeli hiyerarşik yapılar kullanmak zorundayız. Bu daha iyi olarak tanımlananların, aynı örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesini şimdilik başka yolla yapma olanağı yoktur. S.37-38

(206) P.HORVAT "Note on Participation, Hierarchy and Justice" "Economic Analysis and Workers Management", C.2, s.13, 1979 hiyerarşisiz bir örgütün uzun süre yaşayamayacağını belirtmektedir. s.298.

207) SIMON, SMITHBURG ve THOMPSON, A.g.e., s.141.

işbölümü ve uzmanlaşmadaki gelişme, nasıl üretim alanında, her işçinin uzmanı olduğu iş üzerinde çalışmasını içeriyorsa, bu üretimin denetlenmesi, planlanması ve yürütülmesi işlemlerini de ayrı uzmanlık alanı haline getirmiştir. Her tür uzmanlaşma kıt kaynak niteliği taşıdığından, o alanda en etkin olan kişi kimse o görevde istihdam ettiriliyor. Uluslararası ticaret teorilerinde geçerli olan "karşılaştırmalı üstünlükler kuramı" işe yerleştirmede de geçerlidir. (208) Dolayısıyla yönetim kademele- (209) rinde görevli bu kişiler, büyük bir gizlilik ve bilgi gerektiren teknoloji seçimi, yatırımlar, pazarlama stratejileri ve yeni ürün geliştirme kararlarının alınmasında yönetimle birlikte oy sahibi olmasa bile söz sahibi olmaktadır. Bu ayrıcalıklı konumları onları düz işçilerden ayrı örgütlenmeye götürece kadar kendilerini farklı rollerde algılamalarına neden olmaktadır. (210)

Hiyerarşik üst konumundaki bu kişiler - işçilerin seçtiği üstler bile olsalar - bu rolün gereklerini, normlarını benimsiyorlar. Ast durumundakiler ise, bunlarca üretilen emirlere uyma rolünü benimsiyorlar. (211) Bu benimseme öyle boyutlara ulaşmaktadır ki işçiler kendi seçtikleri kurulların ve teknokratlarla bürokratların uygulamalarına karşı grev yapmak zorunda bile kalmaktadırlar. (212)

-
- (208) Michael, WALDMAN, "Worker Allocation, Hierarchies and Wage Distribution" Review of Economic Studies, 1984, s.95.
- (209) Yves, DELAMOTTE, A.g.e., s.2.
- (210) DELAMOTTE, A.g.e., s.3.
- (211) Örgüt hiyerarşilerinin bir rol sistemi olarak algılanması ile ilgili çalışmalar için bak. ONARAN, A.g.e., s.224.
- (212) N. JOVANOVIĆ, "La greve et le project autogestionnaire en Yougoslavie" Sociologie du Travail no.4-1980'den aktaran DUMAS, A.g.e., s.191.

Düz işçilerin yönetim kademesinde görev almalarını engelleyen bilgi ve yetenek eksiklikleri, karşılaştırmalı üstünlük kurasına göre onların o statülere gelmesini olanaksızlaştırmaktadır. Ayrıca bu eksiklikleri nedeniyle sürekli kumanda edilmeleri örgütsel etkinlik için zorunlu olmaktadır. Bu sürekli kumanda edilme-yönetim faaliyeti sürekli olduğuna göre- olgusu yabancılaşmanın sürgit devamını kaçınılmaz hale getirmektedir.

Kişi başına kârı çoklaştırma amaçlı firmalarla özyönetimle yönetilen firmalarda bile, bu kurullara bir kez seçilen işçi temsilcisi, o norm ve rolün gereğini benimsediği gibi, oradan ayrılmasını engelleyecek ortamı da yaratıyor. Bu statülerden bulunan elit (yönetim eliti), başka bir dil (yönetim terminolojisi kullanarak ve eğitim çalışmalarına katılarak orada sürekli bulunmalarını sorgulanmaz hale getirmektedir. (213)

Hiyerarşik yapıların otorite donanımından yoksun bırakılması, işçilerin yönettiği işletmeleri veya üretim kooperatifleri için bile başarısızlık nedeni olmaktadır. Tarihçe bölümünde belirttiğimiz ilk kooperatifler ve üretim örgütlerinin başarısızlık nedenleri olarak sayılanlar arasında da yönetsel disiplin eksikliği başta gelmektedir.

Otoritenin zayıftan-güçlüye doğru bir hat üzerinde çeşitli görev ayırımları sonucu belirlenecek alanlara özgü otorite merkezleri kademelendirilerek, bu yaygın kademelerde, rotasyon yöntemiyle görev alacak kadar elit yetiştirilebildiğinde, katılma ve kontrol mekanizmaları demokratik biçimde işletilebilir. (214)

(213) DUMAS, A.g.e., s.192.

(214) STOYJAN, A.g.e., s.269. Tüm üyelerin %40-50 arasındaki bölümünün komitelere rotasyonla katıldığını belirtmektedir.

Bu aşamada elde edilen ara sonuçlar ise ;

- Örgütün çeşitli bölümlerindeki işleyleri düzenlemek üzere verilen kararların, yukarıdan aşağı bir otorite zincirinde birleşmesi gereklidir.

- Örgüt büyüyüp karmaşıklaşınca, hiyerarşik karar alma süreci güçlenecektir ve her türlü karar alma da uzmanlık haline gelecektir. Bu olguyu yaratan ise tüm örgüt üyelerinin karar almaya katılmasının fiilen olanaksızlaşmasıdır.

C. Teknolojik Gelişmeye Dayalı İş Bölümü Uzmanlaşmanın
Yarattığı Sınırlamalar

İş bölümü ve uzmanlaşma, buradaki anlamıyla firma sınırları içindeki iş bölümü ve uzmanlaşmadır. Adam Smith'in toplu iğne üretiminde somutlaştırdığı tek bir toplu iğnenin üretiminin bölümlere ayrılarak gerçekleştirilmesini önerdiği üretim biçimidir. İş bölümü, her zanaate ne kadar sokulabilirse, emeğin üretken yetenekleri o oranda artar" varsayımı, Frederick W.Taylor tarafından atölye düzeyindeki tüm işlemlere uygulandığında, üretimde çok büyük artışlar meydana gelmiştir. (215)

Taylor'un geliştirdiği sistem, "Dar bir çalışma alanı içinde faaliyetini sürdüren işçinin kazandığı yüksek beceri ve yetenek, işlemlerin yerine getirilmesindeki düzenlilik, aynı mekanda dağıtılan küçük işlemlerin yapılmasındaki görece zamandaşlık ve, bunlara bağlı olarak, bir tür işlemden diğerine geçilirken kaybedilecek zamandan tasarruf verimliliği artıracaktır. (216)

(215) BARANSEL, A.g.e., s.120.

(216) Pars ESİN, İşbölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika.
A.Ü. SBF. Yayınları, Ankara, 1982, s.15.

Bu düşünce biçimine ekonomistleri iten neden, yeterli nitelikte zanaatçı bulunmamasıyla, yeni zanaatçı yetiştirmenin malolduğu kaynak ve zaman kaybının ortadan kaldırılmasıdır. Yeni şekliyle örgütlenen üretimde, iş görenler, üretimin çok küçük bir bölümünde çalıştıklarından bu işlemleri çabucak öğrenecek ve nitelik sorunu da böylelikle çözülecektir. Bu kadar küçük bir parça üzerinde, zihni yetenek ve becerilerini kullanmadan tekdüze ve başkalarınca düşünülüp planlanan işlerde, yabancı otoriteye boyun eğerek çalışan insanlar, bu süreçlerden olumsuz biçimde etkilenecektir. Adam Smith de, iş bölümü ve uzmanlaşmanın olumsuz sonuçlarının toplum sorunlarına ilgisizlik, tüm yaşamını basit ve çok küçük bir iş parçasını yaparak geçirmenin verdiği düşünce tembellikleri başkalarına bağımlı ve kısa dönem için düşünen kişiler yaratılacağı endişesini dile getirmiştir; Öğrencisi Adam Ferguson'da işgörenlerin, işbölümü sonucu sadece kendi uzmanlık alanlarını bilen, diğer alanlarda açıkça bilgisiz insanlar toplumu haline getirildiği iddiasındadır. (217)

Yönetim biçimlerini bu düşünceye iten neden ise; ekonomistlerin üretim artışı ile ilgili önerilerinin sağlayacağı verim artışı yanında bilgi ve beceri isteyen işlemlerin yönetimin elinde toplanması eğilimidir. Taylorun planlamacı ve uygulamacıların ayrıştırılması önerisinde olduğu gibi, (218) Üretim faaliyetinin, çalışanların becerilerinden soyutlanması amaçlanmaktadır.

Taylor'un modelinde işçilerden işin küçük parçasını yapma, diğer işçilerle işbirliği içinde bulunma, herkesce işin bir bölümünün önceden belirlenen süresi içinde yapılması, parçaların birbirine eklenmesi ve bitirme sürecine uygun olarak bitirilmesi istenmektedir. Parçaların birleştirilmesi süreci üretkenliği kontrol eden

(217) Adam FERGUSON, "An Essey on the History of Civil Society" ed Duncan Farbes, University Press Edinburgh, 1966. S.180'den aktaran Pars Esin A.g.e., s.19.

(218) BARANSEL, A.g.e., s.123.

süreç fonksiyonunu da üstlenmektedir. İş araçları ve üretim teknikleri örgüt tarafından işçiyi kullanmak üzere düzenlenmiştir. İşçi bu yapıya sadece monte olarak, bir makineye yakın işlev yapar duruma gelmiştir.

Adam Smith ve Adam Ferguson'da tanımlanan çevreye karşı ilgisiz birey davranışı bu kez; işe, ürüne karşı ilgisiz birey davranışı ile de bütünleşerek "yabancılaşma" (Alienation) olgusunu ortaya çıkarmıştır.

Ancak yabancılaşma olgusunu hızlandıran süreç, üretim artışını da hızlandıran süreç olduğundan, tercih üretim lehine kullanılmıştır. Bu gelişme, iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi ve başlangıçta, basit işlemleri gerçekleştirmek üzere üretilen basit makinelerle işçilerin monte olması ile başlayıp daha gelişmiş makinelerin üretim sürecine sokularak, işçilerin sadece nezaretçi veya makineye girdi temin eder konuma düşmesi doğrultusunda süregelmiştir.

İşletme yönetiminin hazırlanan planlar ve süreçler çerçevesinde bir araya gelen işgörenler üretimi sürdürmek için işbirliği yaparlar. Kimse bir ürünü baştan sona tamamlamadığından kendi ürünü sözkonusu değildir. Topluca elbirliği ile üretilen kolektif ürün sözkonusudur. Bireysel işçi nitelikleri de kolektif nitelik kazanır. Böylece hem ürettiği ürüne yabancı, hem de yabancı bir güce bağlı çalışma, yabancılaşmayı yeniden üreten yapılar olarak ortaya çıkmaktadır. Yabancılaşmanın ortaya çıkarıldığı sonuçların birincisi ; yukarıda belirttiğimiz; düşünmeyen, planlamayan, yaratıcılıklarını geliştirmeyen, bilgisiz ve çevreye, topluma karşı duyarsız, çalışan yaratmaktır. İkincisi, mutsuz, içki ve uyuşturucu kullanan, şiddete yatkın, sorumsuz bireyler yaratmaktır. Bu ise, işe devamsızlıkları, çabuk iş değiştirmeleri, iş hileleri kullanarak işten kaçma, yasal olmayan grevler gibi verimliliği ve kârlılığını düşüren sonuçlar yaratmaktadır.

Katılmadan beklenen en önemli amaç olan yabancılaşmanın ortadan kaldırılması olanaksızdır, Şöyle ki; Taylorist yöntemler öncesi Ford otomobil fabrikasında, Henry Ford dahil 8 usta çalışmakta idi. Otomobilin yapımını bu kişiler tasarlayıp gerçekleştiriyordu. İlk iş bölümü sonucu parçaları taşıyanlarla monte edenler ayrıştırıldı. Taşıma işleri niteliksiz işçilere verildi. Daha sonra 1913 yılında 140 montaj işçisi 50 metrelik bir üretim hattında örgütlendi. Bu yeni teknikle daha önce 12 saat 28 dakikalık araba üretim süresi 5 saat 50 dakikaya indirildi. Daha sonra 1914 yılında bilinen mekanik montaj hattı, üretime sokulduğunda üretim süresi bu kez 1,5 saate düşürüldü. Bu düşüşü sağlayan üretim biçimi işçilerin direnişlerine yol açmış ve personel devir kat sayısı 4 kata yükselmiştir. (219)

Henry Ford bu nedenle ortalama 2,34 dolar olan gündelikleri 5,00 dolara yükseltmiştir. (220)

İş bölümü ve uzmanlaşmanın yabancılaşmaya neden olması yanında, iş görenleri sadece kendi çok küçük iş süreçlerini bilen bireyler haline getirip bilgi ve beceri düzeylerini düşürerek firmanın tümüyle ilgili kararlara katılabilecek bilgi birikimine ulaşmalarını engellemektedir.

Bu süreç aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi otomasyon ve mekanizasyon makinalarından, transfer makinaları ve numerik kontrollü makinaların da üretim sürecine girmesi ile çalışanların bilgi ve beceri düzeyinin sürekli düşmesi doğrultusunda sürmektedir.

Teknolojik gelişmenin, emeğin niteliği üzerindeki etkisini özetleyen tablo aşağıdadır. (221)

(219) GARTMAN, "Origins of the Assembly Line and Capitalist Control of Work at Ford" Case Studies on the Labor Process. Der: A. ZIMBALST, Monthly Review Press, New York, 1979, s.194.

(220) H. BREVERMAN, Labor and Monopoly Capital, Monthly Review Press, New York, 1974, s.149.
Christian POLLOIX, A.g.e., s.46. The Labor Process from Fordism to neofordism", Çev.: Z. MEPHAN ve M. ZONEUSCHER, The Labour Process and Class Strategies, Stage: 1, London, 1976.

(221) PALLOIX, A.g.e., s.55.

Otomasyon ve Makinizasyon Makinaları				
Makina ve aletler	Geleneksel makina ve aletler		Transfer makinaları (seri üretim)	Nümerik kontrollü makinalar (küçük ve orta boy makinalar için)
İşlemler				
Girdi temini	Beceri gerektiren emek	Beceri gerektiren emek	Otomasyon ve beceri gerektirmeyen emek	Beceri gerektirmeyen emek
Düzenleme, üretime yönlendirme	Yüksek nitelikte beceri isteyen ve istemeyen emek		Yüksek nitelikte beceri isteyen ve aynı istemeyen emek	Computer ve beceri gerektirmeyen emek
Üretimi yapma	Beceri gerektiren - Beceri gerektirmeyen emek		Beceri gerektirmeyen emek	Computer ve beceri gerektirmeyen emek
Denetim ve Kontrol	Beceri gerektiren emek		Beceri gerektiren emek ve beceri gerektirmeyen emek	Yüksek nitelikte beceri gerektiren emek ve beceri gerektirmeyen emek

TABLO:10, TEKNOLOJİK GELİŞMENİN EMEĞİN NİTELİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ.

Beceri, bilgi ve yaratıcılık düzeyi sürekli azalan çalışanların, birlikte yönetim bağlarında yönetime katılması olanaksız hale gelmektedir. (222) yönetime katıldığı inancını oluşturacak mekanizmalara, aktif katılmadıklarından, bu inancı oluşturmayı da zorlaştırmaktadır. Teknolojik gelişmelerin üretim sürecine sokulması ile ilgili yönetim bilgi ve tekniklerinin sadece yöneticiler tekelinde bulunması, tekel sahiplerini imtiyazlı konuma getirmekte bu sonuç ise kararların merkezileşmesi eğilimini güçlendirmektedir.

(222) James O'TOOLE, "The Uneven Record of Employee Ownership" Harvard Business Review C: 57, S:6 Kasım-Aralık 1979, s.194. açıklanan çalışma sonuçlarında, eğitim ve beceri düzeyi yüksek işgücüne dayalı ESOP işletmelerinde başarı oranının düşük olanlardan daha yüksek olduğunu saptamıştır.

D. Örgütsel Sınırlamalar

Simon'a göre "Bireylerin karşılıklı davranışlarda buldukları yapısal bir süreç" (223), Meggenson'a göre "girişimcinin amaçlarını gerçekleştirmek için yönetimce kullanılan aygıtlar" (224). Bakke'ya göre; içinde doğal kaynaklar ve insan ilişkileri sistemi bulunan çevreyle etkileşim içinde, belli insan ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik faaliyetlerde bulunmak üzere, biraraya getirilen, insan, araç, sermaye, girişim ve doğal kaynakların kordine edilerek yararlı çıktılar haline getirildiği sistem." (225) Türkel'e göre "toplumca gereksinim duyulan mal veya hizmetleri karşılamak amacıyla teknolojik bir sürece uygun olarak çevresinden sağladığı girdileri pazarlanabilen mal ve hizmet şekline dönüştüren sosyo-teknik bir sistem" (226) olarak tanımlanan örgüt açık bir sistemdir. Bu tanımlardan sonra örgütle ilgili tahlillere girebiliriz. Örgütler, girdilerin tümünü çevreden sağladığı gibi, çıktılarının tümünü de çevreye sunar. Bu nitelikleri nedeniyle çevrenin sundukları ve beklentileri, örgüt için sınırlanmış alanlardır. "Çevresinin karmaşıklık derecesi, büyüklük ve teknoloji gibi değişkenlerle birlikte örgütsel yapıyı şekillendiren temel etmendir" (227)

-
- (223) MARCH ve SIMON, A.g.e., Toplamı 7 bölümden oluşan kitabın beş bölümünde insanlar arası etkileşim ve davranış güdülere anlatılmaktadır.
- (224) Leon C., MEGGINSON, Personal A. Behavioral Approach to Administration, Revised Edition, Irwin Dorsey International Comp., London, 1972, s.28.
- (225) WIGHT E. BAKKE "Concept of the Social Organization in" Der: M. HAIRE, Modern Organization Theory, John Wiley and Sons. Inc. New York 1959'dan aktaran SHARMA, A.g.e., s.5.
- (226) Süleyman TÜRKEL, Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetim Anlayışı, Doğu Ltd.Şti. Matbaası, Ankara, 1983, s.18
- (227) Ayşe ÖNCÜ, Örgüt Sosyolojisi, Turhan Basımevi, Ankara, 1982, s.65.

1. Çevreden Kaynaklanan Sınırlamalar

Çevrenin örgütü etkileme biçimleri çeşitli yollarla olur, (228)

a) Toplum, önce toplumda yaşayan kişilerin niteliklerini belirleyerek örgütleri etkiler. Eğitim düzeyleri, beceri düzeyleri, toplumsal ilişkilere bakış gelenekleri, mücadele gelenekleri, mevcut normlara karşı direniş ve yeni normlar geliştirme yetenekleri, faydacı veya toplumcu görüşleri benimsemeleri gibi nitelikler üyelere toplumca kazandırılmaktadır. Almanya'da yönetime katılmanın başarılı olduğunu öne sürenler bunu toplumsal yapıya bağlamaktadırlar. (229)

b) Toplum, sahip olduğu üretim biçimi ve buna bağlı olan üretim mülkiyet ilişkileri yoluyla örgütü etkiler. Üretimin küçük ölçekli birimlerde yapılması, üretim işletmeleri mülkiyetinin tek bir şahısta olmasına olanak sağlar. Bu tür küçük işletmeler ise otoritenin paylaşılmasına uygun ortam yaratmaz. Ayrıca rekabet koşulları, piyasa mekanizmaları, ürünün fiyatını, boyutunu, miktarını belirlemede firma karar merkezlerini sınırlamaktadır. Planlı ekonomilerde ise merkezi planlar aynı fonksiyonu yürüttüğü gibi bunlara ek olarak girdi nitelikleri ve fiyatları ile yaratılan fonların kullanma biçimlerini de belirlemektedir. (230)

c) Toplumun ulaştığı teknolojik düzey de örgüt yapılarını etkilemektedir. Kullanılacak teknolojinin belirlenmesinde, rakiplerin kullandığı teknolojinin veya onun üzerinde bir teknolojinin seçilmesi zorunluluğu vardır. Teknolojik gelişme, yani daha az girdi ile aynı üretimi sağlama veya aynı girdi ile daha çok üretim sağlamaktır. Bu sonuç firmalar arasında fırsat kârları yaratacağından, teknoloji seçiminde belirleyici olacaktır.

(228) Emre KONGAR, "Toplumsal Yapı-Örgütsel Yapı İlişkileri üzerine bir Deneme" Yönetim Sosyolojisi, (Der: Ömer BOZKURT) Doğan Matbaası, Ankara, 1977, s.25.

(229) FİŞEK, A.g.e., s.129.

(230) Eugene W. BURGESS, "Management in France" Management in the Industrial World, Der: HARBISON ve MYERS, Mc Graw Hill Book. Co., New York, 1959, s.212.

Kullanılan üretim tekniği yabancılaşmanın nedenlerinden biridir, "Süreç üretimi yapan bir firmada, işgörenele ilgili talepler nezaretçi tarafından değil de sürecin kendisi tarafından belirlendiğinden kitle veya tek birim üretimi yöntemlerine göre daha az tepki yaratmakta olsa da üretimin gerektirdiği teknolojik gelişmenin örgüte sokulması konusunda yönetim serbest değildir. (231)

d) Yasal düzenlemeler de örgüt yapısını etkileyen unsurlardır. Devletin işletmeler üzerindeki i) düzenleyici, ii) yönlendirici ve özendirici, iii) koruyucu düzenlemeleri alınacak kararların yönünü ve içeriğini etkilemektedir, bunlardan ayrı olarak, katılmanın yasal düzenlemeleri ile katılmalı kurulların karar alanlarını sınırlayan yasal düzenlemeler katılma alanları ile biçimlerini dolaysız etkilemektedir. Türk Ticaret Kanununda Anonim Şirket yönetim kurullarının, sermaye sahipleri tarafından oluşturulması gibi...

Örgütün çevresi ile ilgili buraya kadar açıklanan sınırlamalardan başka, örgütün kendi yapısı ve işleyişinden kaynaklanan sınırlamalar da vardır.

(231) Ermund P. LEARNED ve Aundrey T. SPROAT Örgüt Kuramı ve Politikası (Çev. Gencay SAYLAN) Sevinç Basımevi, Ankara 1972. s.104.

2. Örgüt Kuramları ve Sınırlamaları

Örgüt kuramları, girişimcilerin, üretim artışını sağlamak için kullanabilecekleri bir etkinlik modeli geliştirme çabalarının ürünü olarak ele alınan ve tüm örgütler için geçerli uygulamalara ilişkin genellemelerdir. Bazıları örgütsel bütünün salt bir yönü ile ilgili olguları açıklamaya yönelik bile olsa yönetim bilimcileri tarafından kuram kapsamında ele alınan ve incelenen genel kabul görmüş başlıca örgüt kuramları şunlardır:

- a) Klâsik örgüt kuramı,
- b) Neo-klâsik örgüt kuramı,
- c) Sistemci örgüt kuramıdır.

Bu kuramlar tarihin bir dönemindeki örgütlerin işleyiş yasalarını incelemekle kalmayıp günümüz örgütleri için de geçerli, genellebilir sonuçlar içerip, günümüzde de uygulandığından; örgüte bunlar çerçevesinden bakıldığında görülecek yönetime katılma ile ilgili sınırlamalar her kuramda ayrı ayrı ele alınacaktır. Edel ve Loeff'e göre ise yönetime katılma ile ilgili değerlerimiz, örgüte bakma veya örgütü ele alma biçiminin sonucudur. (232)

a. Klâsik Örgüt Kuramı ve Sınırlamalar

Bu kuramda çok açık gözlemlenen olgu, katkısı bulunan tüm kuramcılarının (233) aynı dönemde ve benzer çevrelerde gözlemledikleri olguları evrenselleştirerek kuramı oluşturmalarıdır. Birbirinden bağımsız süren bu çalışmaların, (Bilimsel katkı amacıyla değil, kendi örgüt sorunlarını çözme amacıyla) aşağıda tanımlanan arka planları, kuramın o dönemin ve çevresinin olgusu olduğunun kanıtıdır. (234)

(232)EDEL ve VANDERLOEFF A.g.e., s.145.

(233) WEBER 1864-1920, F.W.Taylor, 1856-1915, H.Fayol, 1841-1925

(234)SHARMA A.g.e., s.124.

Bu dönemin başlıca özellikleri, yeterli sayıda nitelikli işgücünün bulunmaması, işletmelerin sanayi devriminin de itici gücü ile yeni büyümeye başlaması ve bu yeni yapıları kucaklayacak yöntem ve tekniklerin devralınmamasıdır. Kuram, Max Weber hariç tümü uygulanması olan kuramcılarının kendi deneylerinden kaynaklanıp, genellemelerden oluşmaktadır. Üretim artışını salt iş gücünün verimliliğinin artırılmasına bağlamaktadır. Bu dönemde eğitilmiş, yetenekli işgücünün bulunmaması yanısıra teknolojik gelişmede üretimin her alanına girecek düzeye ulaşmamıştır. Frederick W. Taylor'un "Bilimsel Yönetim" olarak adlandırılan uygulamaları; Adam Smith'in iş bölümü konusunda öne sürdüklerinin atölye düzeyinde uygulanmasıdır. Özünde insan çabasının hareket ve zaman etüdüleri aracılığı ile planlanarak, üretim artışını amaçlayan ve teknolojinin ürünü olan makinanın hareketlerinin benzerini insanlardan isteyen anlayıştır. Kişi sürekli aynı işi yapacağından, uzmanlaşma sağlanacak ve nitelik sorunu çözümlenmiş olacaktır.

İşlerin tamamı da bu mantıkla gözden geçirilerek en küçük parçalara ayrılacak, her işçi, işbirliği içinde işin bu parçalarından birini görecektir. Bu şekilde yapacağı işler belirlenmiş olan işçinin bu işi en çabuk ne kadar sürede yapabileceğine ilişkin zaman standartları belirlenecektir.

"Taylor'un amacı, öncelikle, tekdüze üretim süreçlerinde ⁽²³⁵⁾ makinelere ek olarak insan kullanımını gerçekleştirmektir. Bunu sağlamanın yolu işe; buraya kadar belirlenme yöntemleri açıklanan standartların tek motivasyon aracı olan ekonomik ödüllendirme. İşgücünün niteliği ile üretim araçlarının ve iş süreçlerinin gelişmişlik düzeyi, modelin böyle kurulmasını gerektirmektedir.

(235) MARCH ve SIMON, A.g.e., s.13.

"Fizyolojik makineyi" (insanı) en verimli biçimde kullanabilmek için etkin denetleme gereklidir. Bu ise ⁽²³⁶⁾ Taylor'un ikinci katkısı olan fonksiyonel ustabaşılık ⁽²³⁷⁾ kavramıyla sağlanacaktır. Bir diğer deyişle ustabaşılar arasında da uzmanlaşma ve işbölümünün sağlanması ve örgüt şemalarına yansıtılması gerekmektedir. Her ast'ın bir üst tarafından organizasyon içindeki faaliyetlerinin denetlenmesini öngören örgüt şemaları ve hiyerarşik yapılar etkin örgüt biçiminin gereği olarak savunmaktadır.

Klâsik örgüt kuramınının diğer kuramcısı; Max Weber'in sanayi işletmeleri için de öngördüğü örgüt modeli olan "Bürokrasi Modelinin" özelliklerine baktığımızda;

- a) İş bölümü ve uzmanlaşma,
- b) Otoritenin kademeleşmesi
- c) Yazılı dökümanlar ve kapsamlı dosyalama sistemlerinin gerekliliği,
- d) Uzmanlık eğitimi,
- e) Çok az değişebilir, ayrıntılı kural ve düzenlemelerin varlığı,
- f) Kişiselleşmemiş insanlararası ilişkiler,
- g) İşe alma ve terfi ettirmelerde teknik yeterliliğin ölçü alınmasını görürüz.

Öngörülen bu özellikler çerçevesinde örgütün önceden biçimlendirilmesi ve bu çerçevede mekanik (insanların değer yargıları, alışkanlıkları, hisleri, kaprisleri, kayırmacılıkları, yetersizlikleri, keyfiliklerden arındırmak -ki bunlar örgütün düzenli işlemlerini engelleyen unsurlardır-) olarak işlemlerini, düzenlemeyi amaçlamıştır. Weber'e göre, bürokratik yönetim örgütlerin en etkin yönetilme biçimi olup sanayileşmiş toplumlardaki büyük örgütler bu bürokratik yapılar olmadan yönetilemezler.

(236) MARCH ve SIMON, A.g.e., s.20.

(237) BARANSEL, A.g.e., s.123.

Weber, toplumdaki bürokratikleşme derecesini gelişmişlik ölçütü olarak almakta ve aynı zamanda bürokrasinin insanı olmayan, yabancılaşmaya yol açan bir öz taşıdığını ileri sürmektedir. Bürokrasi yani bürokratik yapılar demokratikleşmenin de en büyük engeli olduğuna göre Weber'in önermeleri ile özünde demokratikleşme unsuru bulunan Yönetime Katılma birbirine zıt uygulamalardır. (238)

Fayol, yönetimin fonksiyonlarından yola çıkarak tanımlamaya ve açıklamaya çalışmıştır. İlk olarak planlamayı ele alması başlangıçta tanımladığımız yönetim kavramına eklenen "içinde buldukları toplum ve doğa koşullarını esas olarak örgüt yapılarını belirleyen" ögenin gerekliliğini vurgulamasıdır. Planlamadan sonra ise yönetimin genel fonksiyonları olarak hemen hemen tüm bu alandaki yazında yer alan örgütlenme, komuta, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını tanımlamıştır. İşbölümü, yönetim birliği, merkezcilik, yetki ve sorumluluk, komuta birliği, disiplin, amaç birliği örgütün tümü için tek bir genel plan ve tek bir otorite çıkarın, bireysel çıkarlardan üstünlüğü, adil karşılık, merkeziyetçilik, hiyerarşi, düzenlilik, eşitlik ve adalet bilinci personelin işine adapte olmasını sağlayacak ölçüde devamlılığının sağlanması, insiyatif, takım çalışması ve birlik ruhunun kazandırılması gibi yönetimle ilgili ilkeleri, merkezi bir otoritenin gerekliliğini vurgulamaktadır. Yöneticilerin ise yönetilenleri korumak gibi bir görevinin bulunduğu bile ilkeler arasında yer almakta ve yönetilenlerin edilgen olarak algılandığı gözlenmektedir.

İşgücünün manevi doyumu, bu kuramcılardan sadece Fayol'un 14 ilkesi içinde adil karşılık, eşitlik ve adalet ilkeleri olarak yer almaktadır. İlkelerin genelinde otorite ve disiplin ağırlıklı da olsa, üretim artışı için insan gücü kaynaklarının sosyal ve psikolojik doyumu, katılma boyutunda olmasa da ilk kez Foyal'da gündeme gelmektedir. (239)

(238) Gencay ŞAYLAN, A.g.e. s.32

(239) FRANCIS ve MILBOURN, A.g.e.. s.5

Bu üç temel görüş etrafında açıklanan klâsik örgüt kuramının üç temel ögesi :

- a) Örgütün bürokratik formu etkinliği artıracaktır.
- b) Yönetimdeki zihni devrimle işçilerin daha çok üretmelerini daha çok maddi ödüllendirmeleri sağlayacaktır.
- c) Tanımlanan yönetim ilke ve fonksiyonları çerçevesinde örgüt-biçimsel olarak düzenlenecek ve yönetilecektir.

Öngörülen bürokratik yapıların katılma için getirdiği sınırlılıklardan değil, başlıbaşına kendisinin bir sınırlama olduğundan bahsedebiliriz. İşbölümü ve uzmanlaşmanın gelişmesi sonucu işgörenler sadece kendi dar alanlarında uzmanlaşmaktadırlar.

Michels'e göre, "örgütler büyüyüp, örgüt içindeki uzmanlık alanları arttıkça, ortaya çıkan salt yönetsel sorunların çözümü de uzmanlığı gerektirecek bilgi ve eğitim donanımında bireylere ihtiyaç yaratmaktadır. (240) Örgütteki tüm bireyler özel eğitim ve teknik bilgiyi zorunlu kılan yönetsel konularda yeterli uzmanlık düzeyinde değillerdir. Bürokratik yapıların kaçınılmazlığına yol açan unsurların basında yönetsel uzmanlığın kıt kaynak olması olgusu gelmektedir. Örgütler büyüdükçe bürokratik yapılar güç kazanacak, bu özgün uzmanlık alanında yeterli eğitim ve teknik bilgiye sahip olmayan diğer bireylerin birlikte belirleme anlamında yönetime katılması olanaksız hale gelecektir.

Burada belki de olanaksız hale gelmesi gerekecektir demek doğru olacaktır. Bu tür uzmanlık bilgilerine sahip kişilerin, uzmanlık

(240) Robert MICHELS. A.g.es. s.342.

gerektirecek kararların alınacağı konumlarda bulunması kararların rasyonelliği açısından, karşılaştırmalı üstünlükler kuramına göre daha avantajlıdır. Ayrıca toplum o kişilerin uzmanlık konumuna gelmesi için bir maliyete katlanmıştır. Katlanılan maliyetlerin topluma geri ödenmesi gerekmektedir.

"Demokratikleşme" bir topluluğun başlangıçta daha az güç sahibi olan üyelerinin topluluğun yönetiminde daha çok güç sahibi olmalarına sağlayan süreç" ile koşturularak yönetime katılma kabul edildiğinde, derinleşen uzmanlık alanları bu sonucun elde edilmesini de sınırlandıracaktır. Tannenbaum ve Likert bu güç dengelemesi ilişkisini açıklarken uzmanlık düzeyi ile ilişki kurmaktadır. Uzmanlık düzeyleri arasında çok büyük farklar varsa, bu durumda katılmadan kaynaklanan güç artışının, gücü elinde bulunduranların güçlerinde bir azalışa yol açmayacağını ileri sürmektedirler. (241)

Teknolojik gelişme ile başlayıp, işbölümü sonucu uzmanlaşmanın derinleşmesi ile beslenen bürokratik yapılar sürdükçe, büyüyen işletmelerde yönetime katılma nesnel olarak sınırlı kalacaktır. (242)

(241) LAMMERS, A.g.e., s.84.

(242) SAYLAN, A.g.e., s.29

b. Neo-Klâsik Örgüt Kuramı ve Yönetime Katılma Sınırlamaları

Neo-klâsik kuram, üretim artışının sağlanmasında iş süreçleri ve teknik gelişmelerden daha çok, insan gücü kaynağının etkin kullanımının rolünü kendine başlangıç eksenini alır. Robert Owen'la başlayıp, Fayol'un yönetim ilkelerinde izlerine rastlanan sosyal ve psikolojik faktörlerin verimlilikle ilişkilerinin varlığı savları ilk kez Elton Mayo tarafından bilimsel çalışmalara konu edilmiştir. Çalışma ve dinlenme sürelerinin, işgörenlerin isteklerine göre belirlenmesi ile başlayan ilk çalışmalar, Hawthorne Işıklandırma ve Role Montaj deneyleridir. Bu çalışmalar işgörene gösterilen ilginin verimliliğe yansıdığını kanıtlamıştır. (243)

Bu çalışmalar, klâsik örgüt kuramcılarının işbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı, birey verimliliğinin ücret artışları aracılığı ile sağlanması üzerine kurdukları modele ilk eleştiridir. Örgütün biçimsel yanına ağırlık veren bu modelin işleyişini etkileyen unsurlardan insan unsuru üzerinde durarak, biçimsel olmayan yapıyı ve ilişkileri irdelemeyi amaçlamıştır. Motivasyon kuramları ile ilgili çalışmalarda bu kuramla birlikte başlamıştır. (244)

Örgütsel başarıyı etkileyen insan ölçütleri belirlenerek (245)

- 1) Yönetimsel liderlik
- 2) Örgütsel ortam
- 3) Grup süreçleri

Astların tatmini, unsurlarının örgütsel başarıyı etkilediği öne sürülmüştür.

(243) FRANCIS ve MILBOURN, A.g.e. s.5

(244) ARTAN A.g.e., s.18, Motivasyon, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, devam ettirmelerini ve verimliliklerini arttırmalarını sağlayan mekanizmaların bütünüdür. Besim Baykal, İ.Ü. Yayın No:2524 "Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış" Divan Matbaacılık, İst.1978'de a) Temel Gereksinimler Modeli (Mc Gregor'un X ve Y Kuramları, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Scanlon Planı s.12-34), b) Beklenti Umud Modeli (Vroom, Porter ve Lauler, Smith ve Cranny, Umud ve Beklenti Modelleri s.34-42) Ayrıca, Ferhat Şenatalar, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Ercivan Matbaası, 1978 sitlerzberg Modeli s.288)

(245) Renses LIKER, New Patterns of Management Kıpokusha Mc.Graw Hill. Book. Co. New York 1961.s.

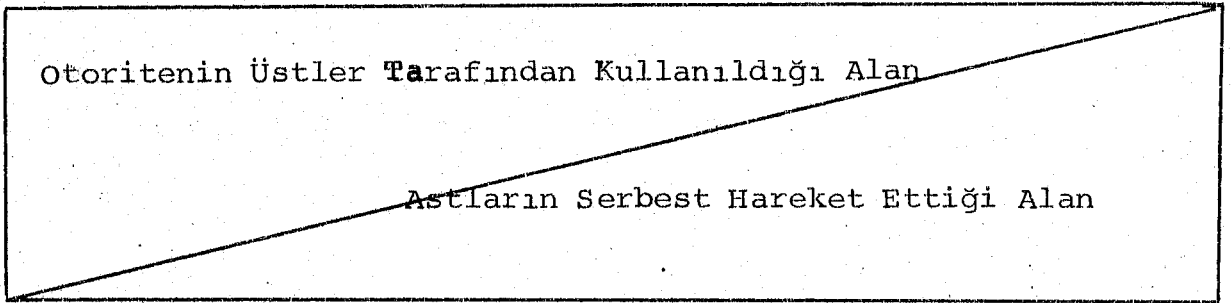
Motivasyon kuramları çerçevesinde bu ölçütlerin geliştirilmesi ve karar alma süreçlerine katılmanın da sağladığı doyum aracılığı ile örgütsel ortamın olumlu yönde etkilendiği ve iş görenlerin kendi bölümlerini etkileyen kararlara, katılması ve uzlaşması sağlandığında örgütsel başarının artacağı öne sürülmüştür.

Yönetime katılmanın sadece atölye düzeyinde ve liderlik biçimi olarak ele alındığı bu çalışmaların önemli bölümünün olumlu sonuç vermesi uygulamalarının genişletilmesi ve yaygınlaştırılmasında etkili olmuştur.

Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki insanlarla ilgili varsayımları, daha sonraları Douglas Mc.Gregor'un X ve Y kuramındaki varsayımlarıyla daha fazla ilginin, daha sorumlu bireyler yaratacağı görüşüyle destekleniyordu. Daha çok yönetim kademesindeki üst-ast ilişkilerinin değişik uygulama biçimlerine ilişkin aşağıdaki şekil ve Likert'in orta iki kademeyi birleştirerek beşe indirgediği katımlı biçimler, liderlik biçimleri ile sınırlı olduğu takdirde tanımımız gereği konumuz dışındadır. Ama astlar olarak örgütte tüm çalışanların oluşturduğu grup kabul edilirse, yine de sınırlandırılmaların gösterilmesi açısından ilginç bir örnektir.

Üstleri Merkez Alan Yönetim
biçimleri (Liderlik)

Astları Merkez Alan Yönetim
biçimleri (Liderlik)



1 2 3 4 5 6 7

- 1) Yönetici kararını alır ve bildirir
- 2) Yönetici kararını astlara benimsetmeye (sell) çalışır
- 3) Yönetici fikirlerini söyler, astlardan soru ve görüş ister.
- 4) Yönetici değişebilecek kararını söyler, astlarla tartışır ve gerekirse değiştirir.

- 5) Yönetici problemi ve önerilerini söyler, astlarla beraber karar alır.
- 6) Yönetici sınırları belirler, astlar karar verir
- 7) Yönetim tarafından belirlenen limitler çerçevesinde astlar faaliyet gösterir ve karar verir. (246)

Birinci dereceden yedinci dereceye kadar tümüyle sınırlandırılmış karar alma süreçlerine katılma alanları sözkonusudur.

İş görenlerin çok büyük çoğunluğu ücret için çalışırlar. Diğerleri ise yine paraya dönüşebilecek, meslek geliştirmek, başarılı olma, emeklilik ve güvenlik için çalışırlar. Para ve güvenlik yeterli ise diğer koşullar olumsuz bile olsa örgütte çalışırlar. (247) Ancak sosyal ve psikolojik doyumları sağlandığında daha verimli çalışacakları, Neo-klâsik örgüt kuramının tüm kuramcılarınca geliştirilen aşağıdaki varsayımlarla öne sürülmektedir. (248)

1. İş görenlerin çalışma koşulları, örgütçe belirlenen rol ve standartlardan farklı olarak birlikte çalıştığı grubun rol ve sosyal standartlarına uygun olarak belirlenmektedir. Yönetimin belirlediği ve hatta ulaşıldığında ödüllendirdiği standartlar, çalışanlarca grup normuna tercih edilmez.
2. Ekonomik olmayan ödül ve cezalandırmalar işçi davranışlarında daha önemli rol oynarlar. İş görenler grup içindeki ilişkilerine, örgüt ile ilişkilerinden daha çok önem verirler.
3. Grup, bireyin verimliliği ve davranışları üzerinde daha çok rol oynar.
4. Formal lidere karşı informal grup liderleri grup normlarını kullanarak mücadele ederler.
5. İletişim, karar alma süreçlerine katılma ve demokratik liderlik artık ihtiyaç haline gelmiştir.

(246) R. TANNENBAUM ve W. SCHMIDT, "How to Choose A leadership Pattern" Harvard Business Review, Mart-Nisan, 1958, s.96
(247) FRANCIS. A.g.e., s.8
(248) SHARMA A.g.e., s.135.

6. İş tatmininin artması örgüt verimliliğinin artmasını sağlamaktadır.
7. Yönetim, yalnızca teknik yeterliliklerin değil sosyal ve psikolojik ortamın da verimi artıracacağını düşünerek, geliştirilmesini sağlamalıdır.
8. İnsanlar örgüt içinde sadece alt düzeydeki (Maslow hiyerarşisi) ihtiyaçların tatminiyle yetinmezler. Üst düzeydeki ihtiyaçlarının giderilmesi isteğiyle de motive olurlar.

Bu çalışmalar sonucunda neo-klâsik örgüt kuramları örgüt modeli olarak tanımlanan sosyal sistemin parçaları ve hiyerarşisi, adlı örgüt modelini geliştirdiler. (249)

1. Teknik örgüt
2. İnsan örgütü
- 2.1. Birey
- 2.2. Sosyal örgüt
- 2.3. Formal örgüt
2211. Karşılıklı etkileşim kalıpları (Patterns of interaction)
2212. İnanç ve Fikirler sistemi (ideolojik örgüt)
22121. Maliyet mantığı
22122. Verimlilik mantığı
222. İnfomal örgüt
2221. Karşılıklı etkileşim kalıpları
2222. İnanç ve fikirler sistemi
22221. Duygular mantığı

Bölümlerin sıralanış biçimlerinden anlaşılın, bireyin teknik ve insan örgütünün altında sosyal örgütün üzerinde, maliyet ve verimlilik kavramının, infomal örgüt unsurlarının altında etkili olduğu yönetici ve işçi arasındaki ilişkinin asimetrik değil, simetrik olarak ele alındığı anlaşılıyor. Yönetime katılma konusundan neyin amaçlandığı açıklamamakla birlikte, kuramcılardan Follet;

(249) BARANSEL, A.g.e. s.225 F.J. ROETHLISBERGER ve William J.DICKSON Management and the Workers B.15 Harvard University Press. Cambridge, 1970, s.565

Yönetimi, sosyal bir süreç örgütü ise sosyal sistem olarak ele alıyor. Yönetime katılmayı ise dinamik bir yönetim sürecinin tek unsuru olarak kabul ediyor. Bu yaklaşımlar başlangıçta da belirtildiği gibi, insan gücünün değerini ekonomik ve teknolojik unsurların üzerinde tutmasının sonucudur. (250)

Oysa bu kuramın önemsiz saydığı ekonomik ve teknolojik gelişmelerin, bugün aynı deneyleri yapacak Röle Montaj Odası ve mika yarma odasını (251) teknolojik iş sürecine dahil ederek makinalar aracılığı ile ortadan kaldırdığını belirtirsek ekonomik ve teknolojik unsurların mı? İnsan gücünün mü? önemli olduğunu kolayca kanıtlarız.

Neo-klâsik kuramcılarının da çalışanlarla ilgilenmeleri üretimin bu yolla nasıl artırılacağına yönelik olduğundan, tüm çalışanların katılmasını sağlayacak mekanizmalar bunlarca da üretmemiştir. Ayrıca tüm çalışanların yönetime katılmasının gereksizliği sonucuna ulaşan kuramcılar bile olmuştur.

Bunlardan :

Dubin'e göre; amaç birliği, doyum ve kişinin kendini gerçekleştirebilmesi gibi tatmin unsurları, verimliliğin sağlanması için çok belirleyici değildir. Çünkü işletmeler işçilerden zaten çok az şey istemektedir. Çok fazla şey istenen az sayıda birey için bu tatmin unsurları sözkonusudur. Bu kişilerin katılma sorunu ise danışmacı-katılgı otorite biçimi çerçevesinde çözümlenebilir. (252)

Bir görüşe göre, verimliliği, artırma bakımından katılgı yönetimlerin üstünlüğünün olmadığı (253), bir araştırmanın sonuçlarına göre de, katılgı yönetimin işçilerin daha büyük çaba

(250) BARANSEL, A.g.e. s.268

(251) ROETHLISBERGER ve DICKSON, A.g.e., s.124

(252) DUBIN Human Relations and Administration, Patrice Hall Co. India, New Delhi, 1974.

(253) R.C.ANDERSON "Learning in Discussions", Harvard Educational Review. C:29, 1959, s.201-215'den aktaran Mustafa DILBER A.g.e., s.73

göstermelerini sağlayacağı varsayımının kesinlikle doğrulamaya-
cağı vurgulanmaktadır.⁽²⁵⁴⁾

C. Sistemci Örgüt Kuramı Ve Sınırlamaları

Sistem yaklaşımı, sistem tanımından yola çıkarak, örgütü de sistem olarak ele alan düşünce ve yaklaşım biçimidir. Bundan önceki bölümde açıklanan dönemlere denk düşen örgüt açıklamalarında da örgütteki birimler birbirinden bağımsız ele alınıyor görülsede örgüt amacı doğrultusunda, bütünün parçası olarak ele alındığı kuşkusuzdur. Bu nedenle sistemci görüş çok yeni bir şey değildir, sadece örgütlerin yeni bir ele alınış biçimidir. Sistemci yaklaşıma göre işletme: Rakipler, sendikalar, hammadde kaynakları, devlet, çevre ile devingen ilişkileri olan insan yapısı, bir sistem ve ayrıca birbiriyle ilişkili olarak çalışan örgütün ve bireylerin amaçlarına ulaşmak için kenetlenmiş parçalardan (alt sistemler) oluşan bir yapı olarak tanımlanmaktadır.⁽²⁵⁵⁾

Çeşitli parçalar birbirleri ile uyumlu, belirlenen amacı elde etmek azmiyle çevreyle de devingen bir denge içinde çalışırlar. Bu denge, işletmenin yaşaması için zorunlu bir dengedir. Nasıl çevredeki değişimlere ayak uyduramayan işletme, yerini başka bir işletmeye bırakmak zorunda ise, işletme içindeki alt sistemlerden birindeki değişmeye diğer alt sistemlerden adapte olamayanlar yerlerini o değişime ayak uydurabilecek yeni bir sisteme bırakmak zorunda kalacaklardır.⁽²⁵⁶⁾

Bireyler ise daha alt sistemleri oluştururlar. Bu kendi başlarına sistem veya alt sistemlere bölünmüşlük, iş bölümü ve uzmanlaşmanın doğal sonucu olup, yönetimce ihtiyaç duyulan bölümlerdir.

(254) S.S.SALES, "Supervisory Style and Productivity" Personnel Psychology C:19, 1966-s.275-285'ten aktaran Mustafa DİLBER, A.g.e., s.73

(255) Johnson, KAST ve ROZENWEIG, The Theory and Management of Systems, 2.B, Mac Graw Hill Book. Comp., New York, 1967, s.1 ve s.11

(256) JACKSON A.g.e., s.42

Genel amaca ulaşma doğrultusunda katkıda bulunmakla yükümlü tüm parçalar kendi görevlerini yerine getirirler. Herbirinin yerine getirdiği görevlerin toplamı, toplam amacın gerçekleşme derecesini belirler. Parçalardan biri görevini yerine getiremezse sistemin tamamı aksayacaktır. Bu aksamanın derecesi görevini yerine getiremeyen parçanın sistemdeki rolüne bağlıdır. Tüm bunlardan anlaşılan örgüt içindeki her sistemin amaçları, bu amaçların gerçekleştirildiği işlem süreçleri, önceden belirlenmiş kuralları örgütsel yapıları ve denetim standartları vardır. Herhangi bir aksamada sistemin tümünün gözden geçirilmesi yerine, aksayan birinin gözden geçirilmesi yeterli olacaktır. (257)

Bir görüşe göre; işletmelerde üç temel alt sistem bulunmaktadır. Bunlar, sırasıyla teknik-sosyal ve güç sistemleri olup ayrıca, herbirinin bağımlı değişkenleri bulunmaktadır. (258)

İşletmeler, teknik alt sistemlerine göre, başlangıçta insan eliyle düzenlenir ve planlanır. Belli bir teknoloji kullanılarak yapılacak üretimde stratejik planlar, politikalar, kurallar ve düzenlemeler çerçevesinde çeşitli hiyerarşik kademeler geliştirilir, otorite ile donatılır. Bunlar, teknik sistem olarak adlandırılmakla beraber formel sistem de denilmektedir. Bu tanıma göre işletmenin tümü teknik sistemi oluşturmaktadır. Üretimin başlaması ile neyin, ne kadar, kim için ve nasıl üretileceği kararları, (çeşitli kaynaklardan toplanan bilgilerin yürütmeye aktarılması ve yürütmede belirlenen stratejiler doğrultusunda amaçla bütünleştirilerek) oluşturulur. Daha sonra bölümlerin otoriter kademeleştirilmesi, görev ve sorumlulukların belirlenmesi ile teknik alt sistem oluşturulur.

Tüm işletmelerde insana gereksinme olduğu kuşkusuzdur. Teknik alt sistemin donanımı tamamlandıktan sonra, insan gücü tedariki gündeme gelir. Tümünün kafasında şekillenen, farklı kültür, inanç, yetenek ve statülerinden kaynaklanan ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla bireyler örgüte dahil olurlar. Temelde fizyolojik

(257) SHARMA, A.g.e., s.139

(258) R.CARZO ve J.N. YANOZAS dan aktaran SHARMA.A.g.e.,s.141

ihtiyaçların temini için çalıştıkları, herkesin üzerinde anlaşmaya vardığı husustur. Temelde fizyolojik daha sonra diğer amaçların elde edilmesi gibi kendi amaçları, normları, kuralları bulunan insanlardan oluşan bu sisteme ise sosyal alt sistem denir. Bu sistem, bireylerinin teknik sistem içindeki faaliyetlerden ayrı ayrı tatmin olmalarını amaçlar. Sosyal sistem teknik sistemin içindeki insan davranışları sistemidir.

Bir diğer sistem ise güç ve iktidar ilişkileri sistemidir. Bundan önceki bölümde açıklandığı üzere firmalarda bazı bireyler karar alma süreçlerinde etkili olarak örgüt davranışlarını belirlemek ve diğer insanların davranışlarını düzenlemek yetkisine sahiptirler.

Bu yetki örgüt biçimlendirilirken, örgütü kuranlarca belirlenip yerleştirildiğine göre güçlerini girişimciden, sermayenin mülkiyetini elinde bulunduran güçten almaktadırlar. Bu güç, örgütü hiyerarşik düzene sokarak yetki devri mekanizması aracılığı ile otoriteyi kademelendirmektedir. Bir kısım bireyler daha çok, bir kısmı daha az yetki ile, örgütün bütününe monte olmuş tek nihai güç merkezine bağlı olarak, diğer bireylerin ve örgüt davranışlarının düzenlenip yönlendirilmesini sağlarlar. Bu güç kademelenmesinden oluşan ve örgütün içinde yer alan sisteme ise güç sistemi denilmektedir.

Başlangıçta söylediğimiz bağımlı değişken olma özellikleri ise; işletmeye yeni bir teknolojinin girmesi, teknik yapıda, üretimin nicelik, nitelik, durumunda, iş sürecindeki değişme ise insan gücü kullanımında meydana getireceği değişme (bazılarının işleri, bazılarının statüleri değişecek) sosyal ilişkileri değiştirecek, ayrıca güç ilişkilerinde de değişme meydana gelebilecektir. Yönetime katılacak her birey alınacak kararı kendi çıkarı doğrultusunda etkilemek isteyeceğinden çevresel değişikliklere uyum zorlaşacaktır. İşletmeler için yaşamsal sorun katılma değil bu değişikliklere uyum sağlamaktır.

Bu konuda literatürde işletme yapılarının sistemlerinin belirleyicileri olarak, aşağıdaki çalışmalara rastlanmaktadır. (259)

- 1) Stratejilerin örgüt yapılarını belirlediği ve örgütün stratejiyi desteklemesi gerektiği,
- 2) Teknolojinin örgüt yapılarını belirlediği,
- 3) İş çevresinin özellikleri, araçlar ve insanlar, örgüt biçimlerine yansır.

Strateji ve kullanılacak üretim teknikleri işletme sahiplerince başlangıçta çevrenin sunduğu kaynaklar çerçevesinde saptanır. Strateji ve yapı başlangıçta belirlendiğine göre yönetimin yapabileceği işlemler, alabileceği kararlar çok daha dar bir alan için sözkonusu olmaktadır.

Birleşme kuramlarında, büyük ölçekli örgütlerin, bürokratik yapılar olmadan yönetilmesinin olanaksızlığı ve tüm sanayileşmiş toplumlarda belli bürokratik örgütlenme biçimlerinin varlığı önerilmektedir. Bu kurama göre sanayileşmiş toplumlarda bürokratik veya teknokratik yönetimler kaçınılmazdır. Bürokratik veya teknokratik yönetim yapılarının katılmayı yapısal sınırlayıcı içeriği önceki kısımda da açıklanmıştı. (260)

(259) LEARNED, Edmund P, CHRISTENSEN, CR.; ANDREWS, K.R., and GUTH W.D business Policy : Text and Cases Home wood II. Richard D, Irwin İna, 1965 s.619-631'deki çalışmalardan aktaran LEARNED at al. A.g.e. s.105. WOODWARD Joan, Management and Technology London Her majentys stationery office, 1958'de 100 İngiliz şirketinde yapılan iki yıl süreli çalışmalarda, kitle, süreç veya tek birim üretimi yapın işletmeler kendi içlerinde farklılık taşısa da benzer teknolojik yapılarda, benzer bürokratik yapılar olduğunu saptamıştır. den aktaran LEARNED, A.g.e.s.106 SIMON Herbert A. The New Science of Management Decision New York Harper and Brodhers Publisher, 1960 s.44'den aktaran LEARNED A.g.es.s.1, Santiago ROCA, "An Aproach Towards Differentiating Self,Managed from Non-Self Managed Enterprises" Economic Analysis and Workers' Management C.1 s.15, 1968, s.11

(260) GALBRAIT , A.g.e., 123

BİR UYGULAMA

A- UYGULAMANIN KAPSAMI

1- Uygulamanın Amacı :

Yönetime katılmadan beklenen yararlarla çeşitli uygulamalardan elde olunan sonuçların çelişkileri önceki bölümlerde açıklanmıştı. Bu farklı sonuçların, farklı katılma biçimlerin mi? yoksa aynı döneme denk düşen, sosyal, teknolojik, çevreye veya örgüte ait süreçlerdeki değişimlerden mi kaynaklandığını saptamak olanaksızdır. Yönetime katılmayla ilgili temel varsayımlardan "farklı katılma biçimlerinin, farklı sonuçlar yarattığı" görüşü bile sistematik olarak kanıtlanamamaktadır. Aksi olsaydı, her yönetime katılma uygulamasının benzer sonuç vermesi gerekirdi.

İster maddi olarak ifade edilebilenler, isterse maddi olmayan sonuçlar olsun (maddi olmayan sonuçlar da maddi olarak ifade olunanlara yansıtacağı varsayımımıza göre) firmaların Bilanço veya gelir tablolarına yansıtacaktır. Bilanço ve Gelir Tabloları üzerinden yapılacak tahlillerde, karşımıza mikro yaklaşımın metodolojik sorunları çıkacaktır. Mikro yaklaşımlar, çevre ve diğer değişkenleri hesaba katmama zaafını içermektedir. Oysa çevre; pazarın karakteristikleri, ekonominin açıklık derecesi, çeşitli sektörler arasında ekonomik etkinliklerin yeniden dağılımı ve diğer firmaların yeni teknolojiler kullanma konusundaki alışkanlıkları gibi temel dış değişkenleri belirleyen unsurdur. Tüm bu değişkenlerin etkilerini, karşılaştırılan dönemler veya kurumlar için eşitlemeden veya sıfırlamadan, bilimselliği tartışılmaz sonuçlar üretmek olanaksızdır.

Mikro yaklaşımların yarattığı bu metodoloji sorunun etkilerini en aza indirmek için aynı sektörde, aynı üretimi yapan, aynı çevre ve pazar koşullarından etkilenen firmalar grubu seçilebilir. Bu noktadaki sorun ise ölçek ekonomilerinden yararlanan veya yeni kurulmuş firmalar gibi birbirlerine göre üstünlüğü olan firmaların seçilmemesidir.

Mikro tahlillerden yararlanarak firmaların sonuçlarının analizi ancak yukarıdan beri sıralanan değişkenlerin etkilerini eşitleyerek olasıdır. Tüm bu kaygıları dikkate alarak, yönetim hiyerarşisindeki en üst organ olan yönetim kurulunda 5/11 oranında çalışanlar temsilcilerine yerveren⁽²⁶¹⁾ Türkiye İş Bankasında, bu katılmadan kaynaklanan farklılıkların bulunup bulunmadığının araştırılması çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

2. Uygulamanın Yöntemi:

Yönetime katılmanın sonuçlarının ölçülmesinde katılmalı firmanın içinde yer aldığı çevreye göre farklı ölçütler kullanılmaktadır. Bunlardan birincisi; katılmalı firma devlet desteği görüyorsa veya aynı bölgede yoğun olarak birarada bulunuyorsa, işçi başına gelir, yatırım miktarı, işten kaçış süreleri, işçilerin teknik verimliliği, grevde geçen gün sayıları ve gelir dağılımı üzerinde katılmadan kaynaklanan farklılık ölçülmektedir. İkincisinde ise, katılmalı firma tek ve soyutlanmış durumda ise, ölçek-teknoloji-coğrafi bölge farklılıkları dikkate alınarak, teknik üstünlük ölçülmektedir.

Karşılaştırma ölçütlerinin seçiminde, bu iki ölçütten birinin kullanılması zorunluluğunu gerektiren işletme çevresi Türkiye İş Bankası için sözkonusu olmadığından her iki ölçüt grubu birlikte

(261) Basisen-Banka Sigorta İşçileri Sendikası-Türkiye İş Bankası IX. Dönem Toplu İş Sözleşmesi Sıralar Matbaası, İstanbul, 1984 s.18' de. 4/10 olarak belirlenen bu oran, çalışanlardan seçilen Genel Müdürün'de oy hakkı ile yönetim kurulu toplantılarına katılması nedeniyle 5/11 olarak gösterilmiştir.

kullandık. Ayrıca bu ölçütlere ek olarak "firma davranış ölçütü" olarak belirlediğimiz ve yönetimin özgürce kullanabildiği fonlardan oluşan varlık tutarlarının tüm varlıklarına oranlarını hesaplamayı amaçladık. Böylece ilk iki ölçüt grubundan üç, bir de yeni tanımladığımız ölçütle beraber dört ölçüt grubunda, bilanço ve gelir tabloları ile eklerine yansıyan farkları belirlemeyi amaçladık.

İlk üç grupta yer alan ölçütler;

a) Teknik Verimlilik Ölçütleri : Katılmanın sağladığı doyumun bireysel verimliliğe yansıyor yansımadığını gösteren ölçüttür. Bunun tesbiti için; bireylerin tek tek verimliliklerinin genellenebilir sonuçlar elde edene kadar ölçülmesi gerekmektedir. 10 bankaya dağılmış toplam 101570 personelin, bölgeler ve süse grupları farkı da dikkate alınarak örnek grup oluşturulması zorluğu yanında, bu tür ölçmelerin işlem adetleri ile ilişkilendirmeden kesin sonuçları yansıtmadığı gerçeği de dikkate alınarak, ölçme işlemi birey düzeyinde yapılmamıştır. Ancak böyle bir fark varsa, mutlak bilanço, gelir tablosu ve eklerine yansıtacağından, bu sonuçlar üzerinde istatistik yöntemler kullanılarak ölçmeler yapılmıştır.

b) İktisadi Ölçüt : Personelin verimliliğinin yanında, katımlı olarak oluşan yönetim kurulunun verimliliğinin ölçülmesi için kullanılmıştır. Personelin bireysel verimliliğinin, firma sonuçlarına nasıl yansıdığı ile katımlı oluşan yönetim kurulunun performansını ölçmeye olanak verecektir.

c) Firma Davranış Ölçütü: Bankalarda yönetim organlarının özgürce belirleyip kullanabildikleri varlıklar ; iştirakler, menkul kıymetler ve sabit varlıklardır. Bu varlıklara bağlanan kaynaklarla ilgili tasarrufları içeren yönetsel kararlar, yönetimin davranışının farklılığını gösterecektir.

d) Çalışanların Ekonomik Refah Düzeyi Ölçütü : Yönetime katılmanın çalışanların ekonomik refah düzeyini yükseltmede etkinliğini ölçme amacına yöneliktir.

Yönetime katılmadan kaynaklanacak farklılıkların bilanço, gelir tablosu ve eklerine yansıtacağı varsayımını sürdürerek, Türkiye Bankalar Birliği aracılığı ile yayınlanmış ve dış denetime esas teşkil edecek bu tablolar içinden, 10 büyük bankanın 1975-84 dönemlerine ait, içerikleri homojen olan, 17 verisi (EK I NOLU TABLO) alınmıştır. Bu veriler sırası ile; 1) Menkul Değerler, 2) Personel Adedi, 3) Ödenmiş Sermaye, 4) (İhtiyatlar + Karşılıklar), 5) İştirakler, 6) Krediler, 7) Sabit Varlıklar, 8) Aktif Toplamı, 9) Mevduat, 10) Bilanço Kârı, 11) Hesap Sayısı, 12) Personel Gideri, 13) Karşılıklar, 14) Verilen Faizler, 15) Alınan Faizler, 16) Kambiyo Kârları, 17) İştirâk Kârlarıdır.

Bilanço, gelir tablosu ve eklerinden alınan bu veriler, yukarıda tanımlanan dört ölçütle elde edilmek istenen, dört farklı boyuttaki sonuçları sağlamak üzere aşağıdaki 18 oranın sonucu elde edilmiştir.

1. Oran Alınan Faizler/Verilen Faizler (İKTİSADİ ÖLÇÜT)
2. Oran (Alınan Faizler+Kambiyo Kârları)-Verilen Faizler/Personel Sayısı (İKTİSADİ ÖLÇÜT)
3. Oran Alınan Faizler/Aktif Tutarı (İKTİSADİ ÖLÇÜT)
4. Oran Alınan Faizler/Kredi Toplamı (İKTİSADİ ÖLÇÜT)
5. Oran Personel Gideri/Personel Sayısı (ÇALIŞANLARIN REFAH DÜZEYİ ÖLÇÜTÜ)
6. Oran Personel Gideri/Aktif Tutarı (İKTİSADİ ÖLÇÜT)
7. Oran Mevduat/Personel Sayısı (TEKNİK ÖLÇÜT)
8. Oran Krediler/Personel Sayısı (TEKNİK ÖLÇÜT)
9. Oran Bilanço Kârı/Personel Sayısı (İKTİSADİ ÖLÇÜT)

10. Oran Aktif Tutarı/Personel Sayısı (TEKNİK ÖLÇÜT)
11. Oran Mevduat/Personel Gideri (İKTİSADİ ÖLÇÜT)
12. Oran Karşılıklar/Krediler (İKTİSADİ ÖLÇÜT)
13. Oran Menkul Kıymetler/Aktif Tutarı (FİRMA DAVRANIŞ ÖLÇÜTÜ)
14. Oran Sabit Kıymetler/Aktif Tutarı (FİRMA DAVRANIŞ ÖLÇÜTÜ)
15. Oran İştirakler/Aktif Tutarı (FİRMA DAVRANIŞ ÖLÇÜTÜ)
16. Oran İştirâk Kârları/İştirakler (İKTİSADİ ÖLÇÜT)
17. Oran Kâr/(Sermaye + İhtiyatlar + Karşılıklar) (İKTİSADİ ÖLÇÜT)
18. Oran Hesap Adedi/Personel Sayısı (TEKNİK ÖLÇÜT)

Bu oranlarla elde edilen sonuçlar (EK 2 NOLU TABLODA) çıkartılmıştır. 9 büyük banka ortalaması ile Türkiye İş Bankası oranları karşılaştırmalı olarak (EK 3 NOLU TABLODA) çıkartılmıştır. Dokuz büyük banka içinde ortalamaları çok aşağıya çeken bankalar bulunduğu için, aynı kategoride yer alan Akbank'ın aynı dönem oranları da eklenerek, tüm oranlar için grafikler düzenlenmiştir.

Türkiye İş Bankasının ölçek ekonomilerden yararlanması, başka deyişle kategorisinde en büyük banka olması ve araştırmanın başlangıcından beri var olan avantajlı konumunun sağladığı avantajı dışlamak için (1975=100) Sabit Temelli İndeks yöntemi uygulanarak her oran için 10 yıllık artış hızları saptanmıştır. Yönetime katılmadan kaynaklanan verim artışı sözkonusu ise, artış hızlarına da yansımaları gerekmektedir.

3. Uygulama Alanı ve Örneğin Niteliği :

Araştırmaya konu olan 10 büyük banka, 1984 yılı sonu itibariyle ülkemizdeki (yabancı ve çok amaçlı bankalar hariç) tüm bankaların, aktif toplamlarının % 90,35'ine, ⁽²⁶²⁾ personel sayılarının

(262)Özel yasayla kurulmuş bankaların aktif toplamı 358,941 milyon TL, Ticaret Bankalarının aktif toplamı 457.534 milyon TL'sidir. Toplam 816,475 milyon TL'lik aktifin 740,159 milyon lirası en büyük 10 bankanınındır.

% 80,79'una⁽²⁶³⁾ sahiptir. Bu nedenle alanın tüme yakın bir bölümü çalışmada temsil edilmektedir.

Bankalar, çeşitli kaynaklardan topladıkları kısa vadeli fonları, uzun süreli kaynak olarak kamu veya özel kesime yönlendiren hizmet işletmeleridir. Uygulama dönemi içinde, faaliyetlerinde kullandıkları teknolojiler, teknik iktisadi ve aktif bileşimlerini etkileyecek boyutta farklılıklar içermemektedir. Bu farklılıkları bulunmadıklarına ve hizmet işletmeleri olduklarına göre, verimlilikleri, büyük ölçüde işgücünün verimli kullanılmasına bağlıdır. İşgücünün verimli olarak kullanılması verimliliğin dolaysız belirleyicisi olduğuna göre, yayınlanan verilerin tümü bu amaçla değerlendirilebilir. Bu verilerle sağlıklı sonuçlara ulaşabilmek için, yine de bu verilerin bileşiminin bilinmesine ihtiyaç vardır. Bu bileşimler yayınlanmadığı ve tüm bankalar tek düzen hesap planına göre muhasebelerini yürütmedikleri sürece, bu veriler üzerinden yapılan çalışmalar bu zaafı içerecektir. 1980 yılının belli bir dönemi dışında, T.C. Merkez Bankası ve yasalarla yapılan düzenlemeler sonucu fonlarının kullanılmasında önemli kısıtlamalar bulunan bankacılık sektörü, ancak kendi içinde sağlıklı değerlendirilebilir. Çünkü bu sınırlamalar tüm bankalar için geçerli sınırlamalardır. Uygulanan ekonomik politikalardan doğrudan etkilenen yapıları, ölçümlenmeleri zorlaştıran en temel etkidir. Verim artış ve azalışlarında, bu politikaların etkisini hesaba katabilecek bir model geliştiremediğimizden, trend ve sabit temelli indeks yöntemleri kullanılmıştır.

Uygulama alanı başlangıçta belirtildiği gibi sektörün % 90'ına yakını temsil etmektedir. İlk dördü Özel Yasayla, diğer altısı Ticaret Bankası olarak kurulmuş toplam 10 büyük bankayı içermektedir.

(263) Özel yasayla kurulmuş bankaların toplam personel sayısı 66,507, Ticaret Bankalarının toplam personel sayısı 59.216 kişidir. Toplam 125723 personelin 101570 kişisi en büyük 10 bankada çalışmaktadır.

1. Banka T.C. Ziraat Bankası
2. Banka T.Emlak Kredi Bankası
3. Banka T.Halk Bankası
4. Banka T.Vakıflar Bankası
5. Banka Akbank
6. Banka Pamukbank
7. Banka Türk Ticaret Bankası
8. Banka T.Garanti Bankası
9. Banka T.İş Bankası(KATILMALI BANKA)
10. Banka Yapı ve Kredi Bankası

Katılmalı firma örneği olarak seçilen banka Ticaret Bankaları içinde tüm verilerde birinci, özel yasayla kurulan bankaların da dahil olduğu toplam içinde ikinci büyük bankadır.

Kendi kategorisinde birinci, toplam içinde ikinci banka olması ölçek büyüklüğü yanında T.C. Maliye ve Gümrük Bakanlığı ve Cumhurbaşkanlığının ortak olması güven unsuru sağladığından diğerlerine göre ayrıca avantajlıdır. Seçilen örnek; katılmalı firmalarla ilgili çevre koşullarının açıklandığı kısımlarda belirtilen; a) Yöneticilerin daha büyük firmalara geçmesi, b) finans kurumlarının güvensizliği, c) zor duruma düştükten sonra işçilere satılması nedeniyle katılmalı firmaların genel olarak kabul edilen, avantajsız konumlarının tersine, diğer katılmalı olmayan firmalara göre avantajlıdır. Bir de incelenen dönemde 4 küçük bankanın tasfiye veya iflasla karşılaşması, güven unsuru nedeniyle İş Bankasına avantaj sağlamıştır. Bu hususlar gözönüne alınarak çalışmanın sonuçlarının genellenmesinde ihtiyatlı davranmak gerekmektedir.

4. Bulguların Değerlendirilmesi

Uygulama dönemini içeren veriler toplandıktan sonra, bilgisayarla değerlendirme işlemlerine başlanmıştır.

Birinci olarak 1'den 18'e kadar bütün oranlar 10 bankanın 10 ayrı yılı için ayrı ayrı hesaplanmıştır. (Ek 2 nolu Tablo) Daha sonra 9 banka oranlarının ortalaması alınarak, Türkiye İş Bankası oranları ile karşılaştırmak üzere tablo haline getirilmiş, (Ek 3 nolu Tablo) dahasonra tablolardan grafikler çizilerek okuyucuya kolaylık sağlanmaya çalışılmıştır.

Ayrıca S.P.S.S paketinin regresyon programı aracılığı ile grafikte gösterilen oranları temsil eden en uygun trend denklemi seçilmiştir. Bu seçimde standart hatanın en küçük, F testi sonucu elde edilen F değerinin en büyük olduğu eğri tipi, grafikteki eğriyi temsile en yakın denklem olarak kabul edilerek grafiklerin altında gösterilmiştir.

İkinci aşamada, Sabit Temelli İndeks (1975=100) yöntemiyle 10 yıllık değişme tüm oranlar ve tüm bankalar için ayrı ayrı hesaplanarak düzenlenen tablolar aracılığı ile her bankanın durumu saptanarak ilgili bölümde gösterilmiştir.

B- UYGULAMANIN BULGULARI

1- Çalışanların ve Yönetimin İktisadi Verimliliklerinin Değerlendirilmesi.

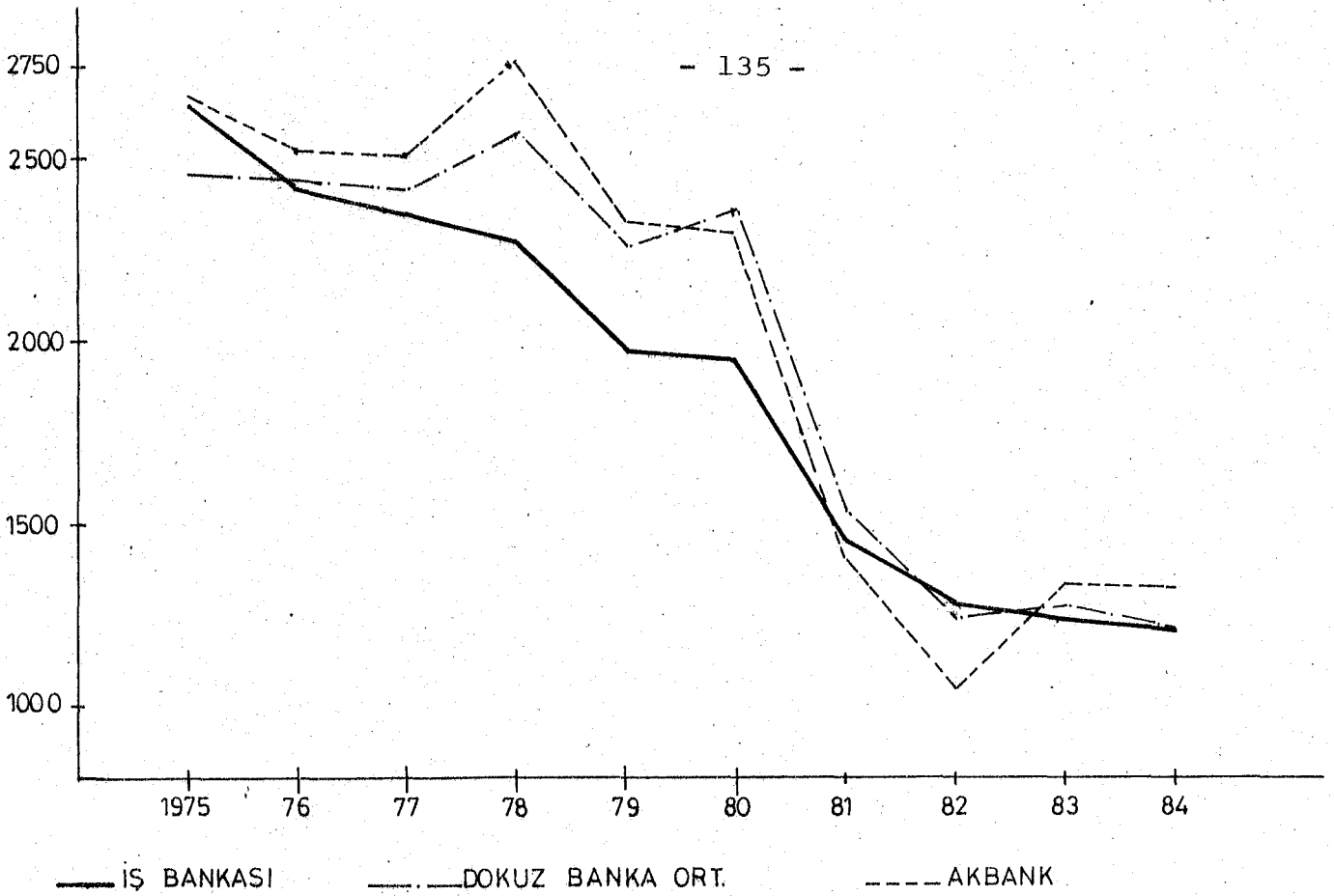
a) 1. ORAN: ALINAN FAİZLER/VERİLEN FAİZLER

Aldığı her birim faiz için verdiği faiz miktarı, bankaların esas uğraşı alanı olan kaynak transferinden sağladığı verimliliği göstermektedir. Dağıtılacak fonların düşük maliyetle toplanabilmesi görevi genellikle yönetimin fonksiyonudur. Kamu kesimi fonlarının ve resmî mevduatın farklı faiz oranlarıyla toplanabilmesi, kamu kesimi işlevlerine aracılık yükümlülüğünü de gerektirir. Bu tür yükümlülükler yönetim kurulu aracılığı ile düzenlenmektedir. İlk 4 bankayı incelediğimizde, -ki bunların tümü özel kanunlarla kurulmuş kamu bankalarıdır- en yüksek verimliliğin bu bankalarda elde edildiği gözlenmektedir. Çalışanlar açısından verimliliği artıracak çaba, ticari mevduat gibi düşük faizli kaynaklardan mümkün olduğu kadar çok fon sağlamak ve biriken fonları hiç bekletmeden krediye dönüştürmek için çaba göstermektir. T.C. Maliye ve Gümrük Bakanlığı ile Cumhurbaşkanlığının ortaklığı nedeniyle düşük maliyetli fon sağlama olanağı en fazla olan ticaret bankası Türkiye İş Bankasıdır.

1975 yılında, 9 banka için bu oran 2.476 iken, 1981'de 1.563'e ve 1984 yılında 1.218'e düşmüştür. Aynı oran Türkiye İş Bankası için 1975 yılında, 2.646, 1981 yılında 1487 ve 1984'de 1226'dır. Diğer tüm bankaların anılan oranı yıllar itibariyle Ek 2 nolu tablodadır.

Aşağıdaki 1 nolu grafikte ve trend denklemlerinde İş Bankası, 9 banka ortalaması ve Akbank'ın trend eğimlerinin negatif, sayısal değerler olarak birbirine yakın ve denklem derecelerinin aynı olduğu saptanmıştır.

Ayrıca, (1975=100) kabul edilerek hesaplanan sabit temelli indeks tablosu (TABLO II)'nu incelediğimizde 10 banka için, bu oranlardaki değişme aşağıdaki gibidir. İlk 4 özel yasayla kurulmuş bankalarda bu oran diğerlerinden yüksektir. 1975 yılı 100 kabul edildiğinde en az düşüş % 65'e ile 01 nolu bankada, ikinci % 60'a düşüş olarak 3 numaralı bankada olmuştur. 9 nolu banka olan Türkiye İş Bankasındaki düşüş % 46'ya olmuştur.



GRAFİK : 1- ALINAN FAİZLER/VERİLEN FAİZLER

Nöt: Tüm grafiklerde aynı çizgiler aynı bankalar için kullanılmıştır.

DENKLEMLER :

1. GRAFİK

BANKA ADI	TREND DENKLEMİ	STANDART HATA
İş Bankası	$Y = -0,15x + 1,89$	$S_y = 0,11684$
9 Banka Ortalaması	$Y = -0,15x + 1,98$	$S_y = 0,2655$
Akbank	$Y = -0,17x + 2,04$	$S_y = 0,290$

	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	115.723	89.934	103.478	93.614	96.846	105.946	97.074	93.818	91.799	92.931
1977	108.862	78.190	104.823	104.523	96.583	105.565	94.791	90.253	89.418	90.802
1978	121.098	62.208	182.927	99.734	102.553	87.083	101.524	107.220	86.659	89.656
1979	105.832	76.689	109.304	101.197	88.810	74.163	87.977	109.025	75.132	81.049
1980	99.142	80.883	129.539	114.723	86.707	78.822	85.567	99.413	74.301	93.424
1981	90.109	71.523	90.786	74.545	52.347	37.668	57.561	59.747	56.198	57.591
1982	73.128	61.148	61.789	61.286	42.659	31.429	53.300	50.767	48.866	35.464
1983	68.496	53.996	58.627	61.153	49.981	28.471	53.259	63.087	47.430	35.722
1984	65.580	49.051	60.253	57.605	49.042	32.601	54.049	47.383	46.234	40.067

TABLO 11: (1975=100) ALINAN FAİZLER/VERİLEN FAİZLER

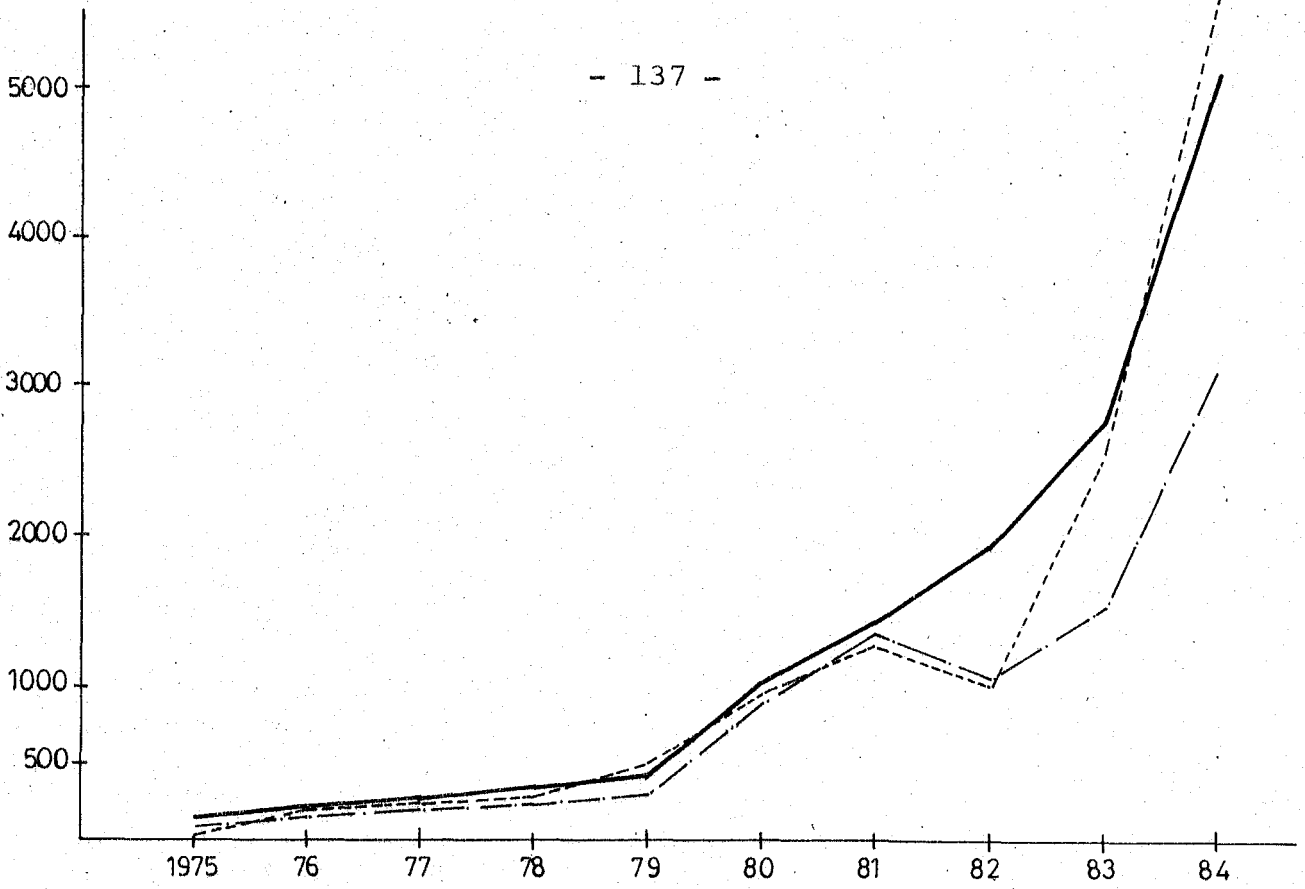
b)2. ORAN: (ALINAN FAİZLER + KAMBIYO KÂRLARI) - VERİLEN FAİZLER /
PERSONEL SAYISI

Bu oran bankacılık faaliyetleri dolayısıyla personel başına elde edilen katma değeri gösteren ölçüttür. Daha büyük katma değeri yaratmak için, alınan faizleri arttırmak ve verilen faizleri azaltmakta çalışanların da yönetimle birlikte etkisinin sözkonusu olduğunu açıklamıştık. Kambiyo kârlarının elde edilmesinde kamuya ait ithalat ve ihracata aracılık edilmesi yönetimin fonksiyonudur. Özel kesime ait olanlarda çalışanların aracılığı olabilir. Yönetim ve çalışanların birlikte verimliliklerinin ölçülmesinde kullanılan bu ölçüt, oranın paydası yaratılan katma değer tümünü yansıtmadığından bankacılık işlevleri ile ilgili sınırlı katma değeri gösterir.

1975 yılında 9 banka personelinin ortalama yarattığı katma değer 0,087 iken 1981'de 1.398'e yükselmiş, 1984 yılında ise 1218'e düşmüştür. T. İş Bankası personelinin 1975 yılında yarattığı katma değer 0,144 iken, 1981 yılında 1481'e yükselmiş, 1984 yılında ise 1226'ya düşmüştür. 10 bankaya ait 10 yıllık tüm oranlar EK 2 nolu tablodadır.

Aşağıdaki 2 nolu grafikte ve trend denklemlerinde yıllar itibarıyla yaratılan katma değerler, 9 banka ortalaması, T. İş Bankası ve Akbank oranları olarak incelendiğinde, trend denklemlerinin aynı dereceden, trend eğimlerinin pozitif ve sayısal değerler arasında önemli fark olmadığı saptanmıştır.

Ayrıca (1975=100) kabul edilerek hesaplanan sabit temelli indeks tablosunda (TABLO 12) 10 banka için bu oranlardaki değişmeyi izlediğimizde; En fazla katma değer artışını 6 nolu banka personeli % 5.229 ile sağlarken ikinci büyük artışı % 4.671 ile 5 nolu banka personeli sağlamıştır. 9 nolu banka olan T. İş Bankasındaki artış oranı ise % 3.396'dır.



GRAFİK : 2 - ALINAN FAİZLER + KAMBIYO KÂRLARI - VERİLEN FAİZLER/
PERSONEL SAYISI

DENKLEMLER

2. GRAFİK

BANKA ADI	TREND DENKLEMİ	STANDART HATA
İş Bankası	$Y = 0,39x^2 + 0,076x + 0,52$	$S_Y = 0.398$
9 Banka Ortalaması	$Y = 0,24x^2 + 0,035x + 0,60$	$S_Y = 0.316$
Akbank	$Y = 0,39x^2 + 0,093x + 0,266$	$S_Y = 0.770$

	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	147.253	108.219	134.921	114.286	136.364	158.108	121.839	134.483	127.778	124.771
1977	163.736	113.699	152.387	166.667	166.942	240.540	148.276	146.552	155.556	162.385
1978	241.758	94.521	395.238	195.238	219.008	554.054	212.644	250.000	204.861	221.101
1979	303.296	205.479	333.233	280.000	313.223	794.594	270.115	487.931	256.250	289.908
1980	675.824	510.958	863.491	751.428	761.963	2995.946	636.781	1167.241	699.305	838.532
1981	1438.461	1286.301	1819.047	1262.856	1109.091	3986.483	987.356	1501.724	1028.472	1591.742
1982	1272.527	2019.177	1380.952	1723.809	921.487	2956.499	1304.598	463.793	1380.555	145.871
1983	1145.054	2256.164	1550.729	2322.857	2110.744	1563.513	2048.275	2796.551	1925.693	271.559
1984	1534.065	3410.958	2817.458	4626.660	4771.070	5229.723	3316.091	3663.793	3495.833	2057.798

TABLO 12: (1975=100), (ALINAN FAİZLER + KAMBIYO KÂRLARI)-VERİLEN FAİZLER/PERSONEL SAYISI

c)3. ORAN: ALINAN FAİZLER/AKTİF TUTARI

Aktiflerin ne kadarının faiz getirebilecek varlıklara bağlandığı ile doğrudan ilgili bir ölçüttür. Aktiflerin % 1 civarında bir bölümü sabit ve menkul varlıklar ve iştiraklere ayrıldığından, kredilere ve T.C. Merkez Bankası fonlarına giden bölümleri aynı yüzdeleri oluşturmaktadır. Aktiflerin bankacılık faaliyetine ayrılan bölümü ile bu bölümün verimliliğinin incelenmesi amaçlanmıştır. Firma davranış ölçütü olarak da algılanabilecek bu ölçütle katımlı yönetim kurullarının aktif bileşimlerini oluşturmadaki farklılıkları saptanacaktır.

1975 yılında aktifte varlıkların getirdiği faizlere ilişkin oran 9 banka ortalaması için 0,071, 1981 için 0,145 ve 1984 için 0,180'dir. Aynı oran Türkiye İş Bankası için 1975'te 0,076, 1981'de 0,179 ve 1984'de 0,237'dir. Diğer tüm bankaları da içeren 10 yıllık oranlar Ek 2 nolu tablodadır.

Aşağıda 7 numaralı grafikte ve trend denklemlerinde yıllar itibariyle eğimlerin farklı olmadığı gözlenmektedir.

Ayrıca (1975=100) sabit temelli indeks tablosunun (TABLO 13) incelenmesinde, en büyük artışın % 244 ile 7 numaralı bankada ikinci büyük artışın ise % 212 ile Türkiye İş Bankası'nda olduğu gözlenmektedir.



GRAFİK : 3- ALINAN FAİZLER/AKTİF TUTARI

DENKLEMLER

3. GRAFİK

BANKA ADI	TREND DENKLEMİ	STANDART HATA
İş Bankası	$Y = 0,018x^2 + 0,002x + 0,11$	$S_y = 0,144$
9 Banka ortalaması	$\hat{Y} = 0,013x^2 + 0,001x + 0,09$	$S_y = 0,015$
Akbank	$Y = 0,015x^2 + 0,002x + 0,09$	$S_y = 0,0141$

	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	100.000	94.737	102.857	105.479	101.449	107.353	103.896	107.500	109.211	97.222
1977	96.000	87.719	98.571	98.630	91.304	86.765	89.610	92.500	101.316	100.000
1978	110.667	84.211	154.286	109.589	84.058	91.176	89.610	87.500	97.368	100.000
1979	105.333	87.719	98.571	105.479	94.203	97.059	87.013	96.250	103.947	105.555
1980	144.000	129.825	154.286	145.205	140.580	157.353	137.662	147.500	160.526	158.333
1981	201.333	159.649	212.857	200.000	211.594	213.235	244.156	190.000	235.526	186.111
1982	197.333	205.263	220.000	260.274	252.174	275.000	305.195	198.750	253.947	259.722
1983	170.667	207.017	198.571	271.232	257.971	250.000	310.389	212.500	289.474	205.555
1984	202.667	205.263	221.429	265.753	291.304	257.353	344.156	231.250	311.842	241.666

TABLO 13 : (1975=100) ALINAN FAİZLER/AKTİF TUTARI

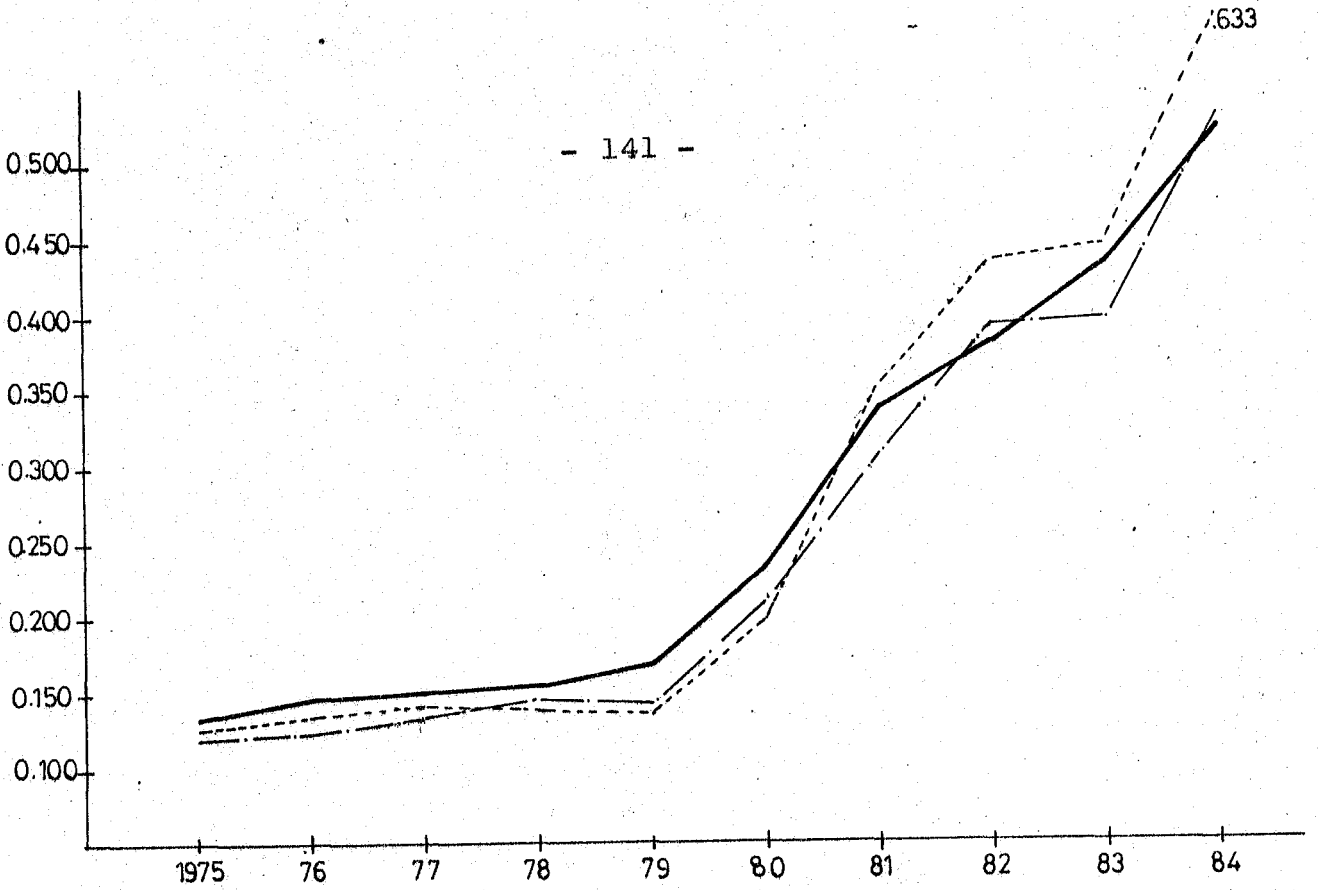
d)4.ORAN: ALINAN FAİZLER/KREDİ TUTARI

Bu ölçüt yönetimin performansının ölçülmesi ağırlıklı ölçüttür. Bilindiği üzere bankaların kredi kullandırmasında T.C. Merkez Bankasının kısıtlamaları vardır. Teşvikli kredilere tahsis edilen bölümler dışındaki kaynaklarının kullanılması ile ilgili politikaları yönetim belirlenmektedir. Belirledikleri bileşime göre oluşan kredi tutarı, diğer bankalara göre kârlılığı yüksek alanda ise yönetim verimli, aksi ise verimsiz olarak değerlendirilecektir.

1975 yılında alınan faizler/kreditutarı oranı, 9 banka ortalaması için, 0,122, 1981 yılı için 0,303 1984 yılı için 0,531'dir. Aynı oran Türkiye İş Bankası için 1975 yılında 0,136, 1981 yılında 0,343, 1984 yılında ise 0,525'dir. Diğer bankaların aynı, dönemlere ait oranları Ek 2 nolu tablodadır.

Aşağıda 8 numaralı grafikte ve trend denklemlerinde, yıllar itibariyle 9 banka ortalaması, Türkiye İş Bankası ortalaması ve Akbank ortalamasının önemli bir farklılığının bulunmadığı görülmektedir.

Ayrıca (1975=100) kabul edilerek hesaplanan sabit temelli indeks tablosunda (TABLO 14) 10 banka için değişimlerin yıllar itibariyle izlenmesinde, en verimli bankanın % 450 artışla 6 numaralı banka, ikinci en fazla artışın da % 510'la Akbank'ta olduğu gözlenmektedir. Türkiye İş Bankasında ise artış oranı % 286'dır.



GRAFİK : 4- ALINAN FAİZLER/KREDİ TUTARI

DENKLEMLER

4. GRAFİK

BANKA ADI	TREND DENKLEMİ	STANDART HATA
İş Bankası	$Y=0,038x^2+0,0048x+0,21$	$S_Y=0,0175$
9 Banka Ortalaması	$Y=0,039x^2+0,0054x+0,19$	$S_Y=0,024$
Akbank	$Y=0,047x^2+0,0074x+0,19$	$S_Y=0,0375$

	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	104.630	96.000	96.154	103.846	103.226	104.615	102.857	106.349	103.676	97.778
1977	107.407	93.000	93.269	106.923	113.710	100.769	100.000	114.286	110.294	114.074
1978	136.111	96.000	147.115	137.692	110.484	96.023	113.571	125.357	111.029	121.481
1979	115.741	108.000	101.923	131.538	114.516	118.462	112.143	133.333	120.588	133.333
1980	150.926	152.000	152.846	163.077	154.032	187.692	169.206	203.968	173.529	173.333
1981	207.407	251.000	233.654	208.463	284.677	216.461	287.857	301.587	252.206	234.074
1982	275.000	331.000	255.769	302.307	351.613	331.538	356.428	354.762	272.794	328.889
1983	293.518	301.000	255.769	316.923	361.290	323.077	335.000	423.819	315.441	305.926
1984	495.370	300.000	346.154	403.846	510.404	530.000	385.714	494.444	386.029	407.407

TABLO 14: (1975=100) ALINAN FAİZLER/KREDİ TUTARI

e)6. ORAN: PERSONEL GİDERİ/AKTİF TOPLAMI

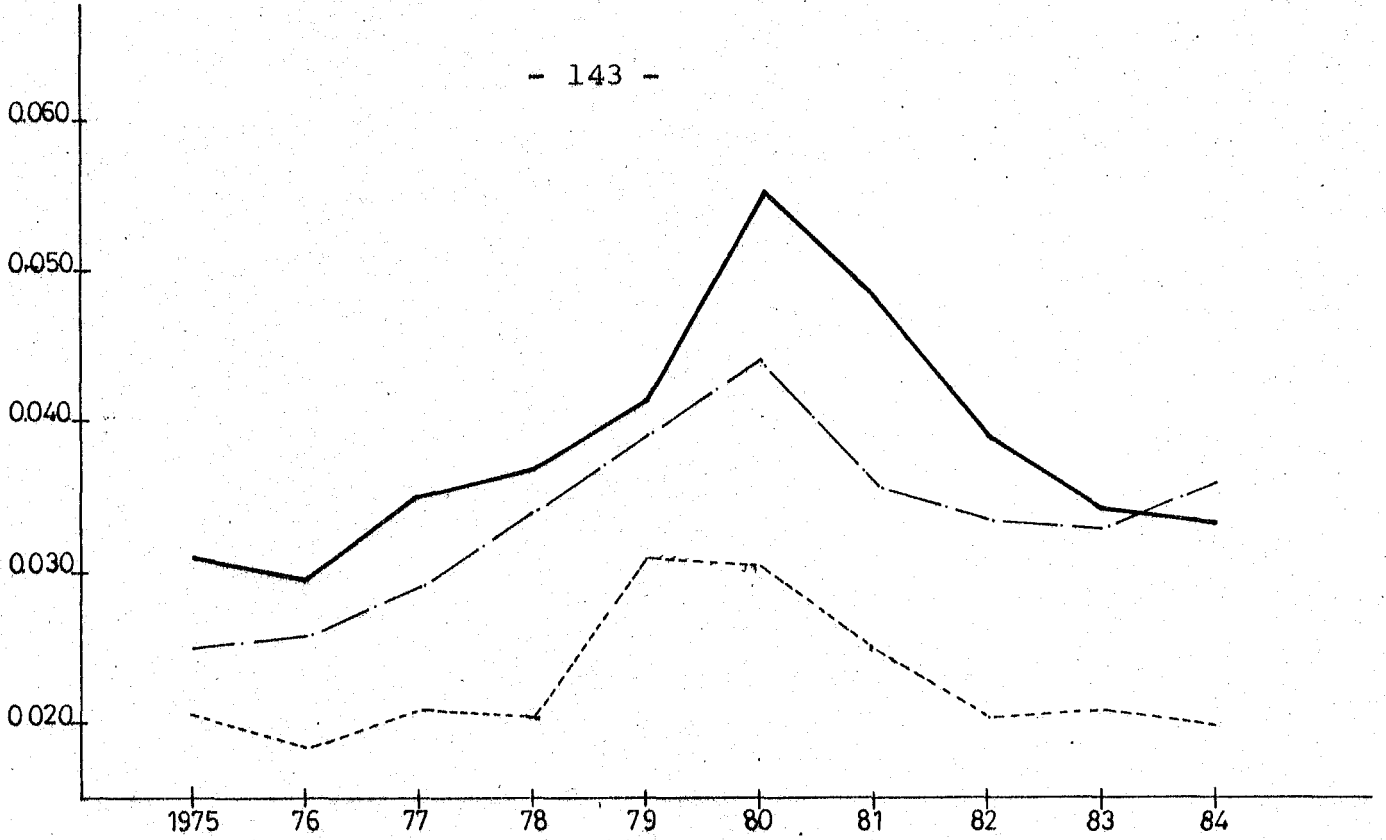
Personel başına aktif tutarını artırmak, bir verimlilik ölçütü olarak bundan sonraki (2.3 kısımda 10. oran) kısımda incelenecektir. Personel başına aktif tutarı artırırken, personel giderlerinin aktif toplamına oranı da artıyorsa, verimlilik bu yolla sağlanmış demektir. Teknik ölçütlerdeki üstünlük iktisadi ölçütlerde düşüklük yaratarak sağlanmışsa birbirini etkisiz hale getirebileceği gibi bu ölçüt itibariyle verimsiz de yapılabilir. Niteliği yüksek, göreceli olarak ücreti de yüksek daha az personel, personel başına aktif tutarı yükseltilebilir. Ancak yönetim kademesindeki yüksek ücretli personelin, daha çok aktif tutarını yönettiği büyük bankalar, bu ölçüt bakımından avantajlı olabileceklerdir.

Oranın paydasını oluşturan aktif toplamı unsurlarının sağlıklı incelemeye olanak vermesi şarttır.

1975 yılında personel giderlerinin aktif toplamına oranı 9 banka ortalaması için 0,025, 1981 yılında 0,036 1984 yılında 0,036'dır. Aynı oran Türkiye İş Bankası için 1975 yılında 0,031, 1981 yılında 0,048, 1984 yılında ise 0,033'dür.

Aşağıda 9 numaralı grafikte, ve trend denklemlerinde yıllar itibariyle 9 banka ortalamalarını, Türkiye İş Bankası ve Akbank ortalamasını incelediğimizde Akbank'ın en düşük oranla başarılı, 9 banka ortalamasının 2'nci, Türkiye İş Bankasının en yüksek oranla daha az etkin olduğunu görmekteyiz. Genel eğilimlerin birbirine çok yakın değerler ifade eden denklemlerle ifade edilebilmesi aktif bileşiminden kaynaklanmaktadır.

10. ORAN'a ait 13 numaralı grafiği izlediğimizde Akbank'ın kişi başına en fazla aktif toplamı ile 1. sırada olduğunu görüyoruz. Türkiye İş Bankası ise 1980-81 dönemleri hariç 9 banka ortalamasının üzerindedir.



GRAFİK: 5- PERSONEL GİDERİ/AKTİF TUTARI

DENKLEMLER

6. GRAFİK

BANKA ADI	TREND DENKLEMİ	STANDART HATA
İş Bankası	$Y = -0,0007x + 0,046$	$S_y = 0,0056$
9 Banka Ortalaması	$Y = 0,0007x + 0,033$	$S_y = 0,0046$
Akbank	$Y = 0,0004x + 0,027$	$S_y = 0,0035$

	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	94.737	95.455	86.667	138.095	85.714	133.333	100.000	94.737	93.548	120.000
1977	105.263	109.091	93.333	119.048	109.524	95.238	103.226	118.421	112.903	136.000
1978	136.842	127.273	113.333	200.000	100.000	95.238	112.903	131.579	119.355	172.000
1979	184.211	131.818	106.667	242.857	152.381	80.952	129.032	128.947	135.484	176.000
1980	163.158	136.364	113.333	252.381	147.619	109.524	158.064	168.421	177.429	284.000
1981	121.053	77.273	83.333	280.952	119.048	90.476	180.645	128.947	154.839	192.000
1982	115.789	63.636	73.333	219.048	100.000	95.238	203.226	118.421	125.806	180.000
1983	84.210	54.545	63.333	195.238	104.762	114.286	209.677	126.316	109.677	156.000
1984	73.684	40.909	56.667	119.048	95.238	100.000	190.323	100.000	106.452	500.000

TABLO 15: PERSONEL GİDERİ/AKTİF TUTARI

Ayrıca (1975=100) kabul edilerek yapılan sabit temelli indeks tablosunda (TABLO 15) 10 banka için artışların ayrı ayrı incelenmesinde en düşük oran % 41'ile olarak 2 nolu banka, ikinci en düşük oran % 56'ya düşürerek 3 nolu bankadır. Türkiye İş Bankası ise % 6 artış göstermiştir.

f)9. ORAN: BİLANÇO KÂRI/PERSONEL SAYISI

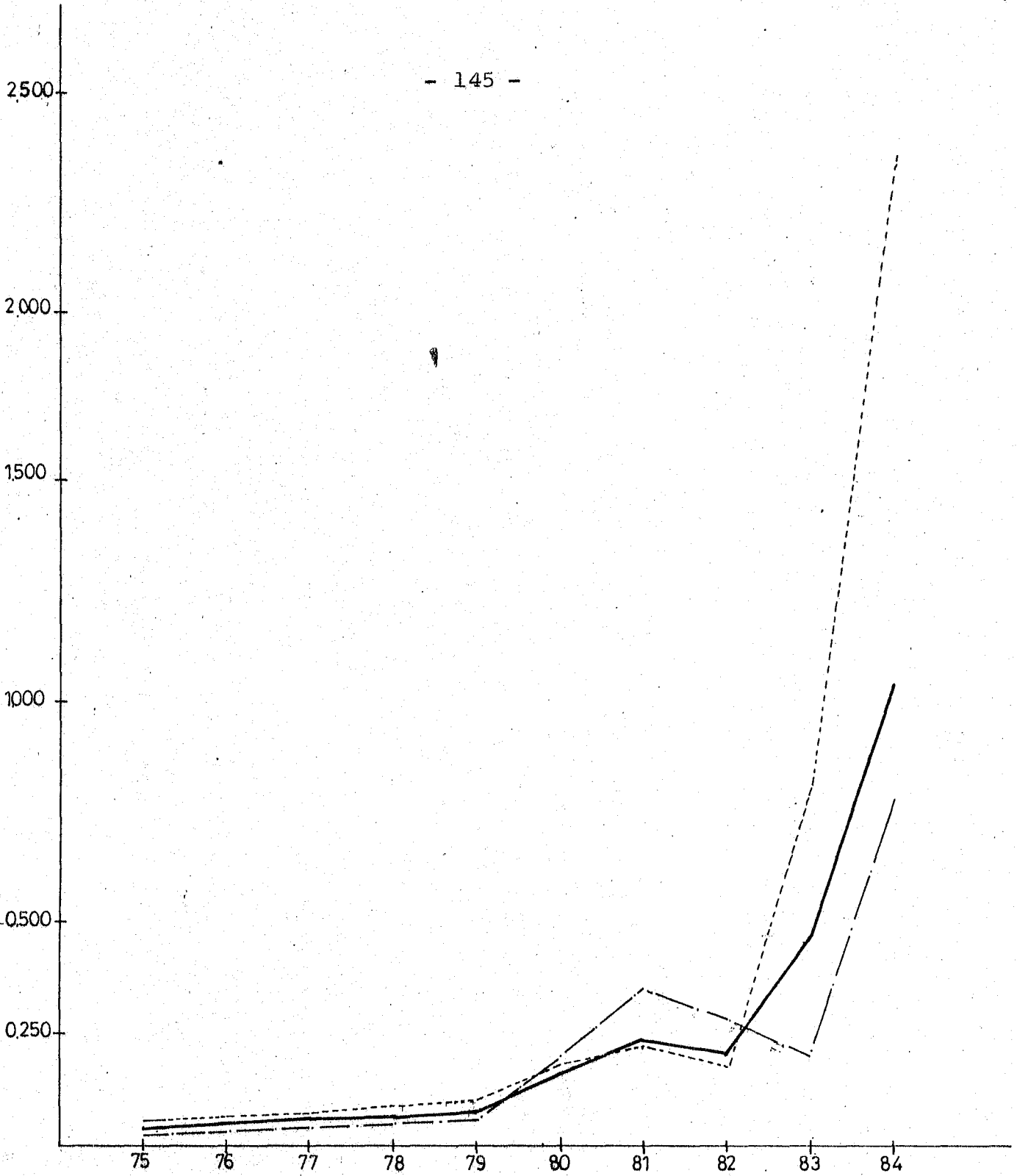
Bilanço kârı bankanın tüm kaynaklarından elde ettiği kârı göstermektedir. Bu nedenle çalışanların verimliliği ile dolaylı bile ilişkisi bulunmayan iştirak kârları, değerlendirme farkları, sair-gelir gider unsurları gibi, yönetimin performansını da içeren gösterge olduğundan bankanın tüm verimliliğinin göstergesi olarak kullanılırsa anlamlıdır.

1975 yılında, personel başına bilanço kârı 9 banka ortalaması için 0,018, 1981 yılında 0,316 ve 1984 yılında 0,809'dur.

Türkiye İş Bankasının 1975 yılında personel başına bilanço kârı 0,022, 1981 yılında 0,235 ve 1984 yılında 1,050'dir.

Aşağıda 6 numaralı grafiği ve trend denklemlerini incelediğimizde 9 banka ortalaması, Türkiye İş Bankası ve Akbank'ın personel başına bilanço kârları ilk 8 dönem için önemli bir fark göstermektedir. Ancak 1984 yılında Akbankın personel başına bilanço kârı diğerlerinin iki katından fazla artış göstermektedir.

Ayrıca (1975=100) kabul edilerek hesaplanan sabit temelli indeks tablosunda (TABLO 16) 10 banka için bu oranların incelenmesinde (2, 3, 4, 8 nolu bankalar zarar ettikleri dönemler olması nedeniyle değerlendirme dışı bırakılarak) en büyük artışı % 7,887 ile Akbank, ikinci büyük artışı % 4,673 ile Türkiye İş Bankası yapmıştır. Bu artışlarda 1975 yılı itibariyle 3,382 milyon TL olan ödenmiş sermayelerin 130,015 milyona, 2,826 milyon lira olan ihtiyatlar ve karşılıkların 197,104 milyona yükselmiş olmalarının yarattığı fonların etkisini ayırmak mümkün değildir. Ancak; $126,633/3,382 = \% 37,44$ 'lük sermaye artışı $23032/40 = \% 576$ olarak, $194278/2826 = \% 69$ 'lük ihtiyatlar ve karşılıklar artışı $69844/1287 = \% 54$ olarak



GRAFİK : 6- BİLANÇO KÂRI/PERSONEL SAYISI

DENKLEMLER

6.GRAFİK

BANKA ADI	TREND DENKLEMİ	STANDART HATA
İş Bankası	$Y=0,07x^2+0,018x+0,035$	$S_y=0,134$
9 Banka Ortalaması	$Y=0,06x^2+0,010x+0,079$	$S_y=0,129$
Akbank	$Y=0,14x^2+0,0450+(-0,10)$	$S_y=0,411$

katılnmalı bankada da gerekleŖtiđinden katılnmalı banka (Türkiye İŖ Bankası) dezavantajlı değildir.

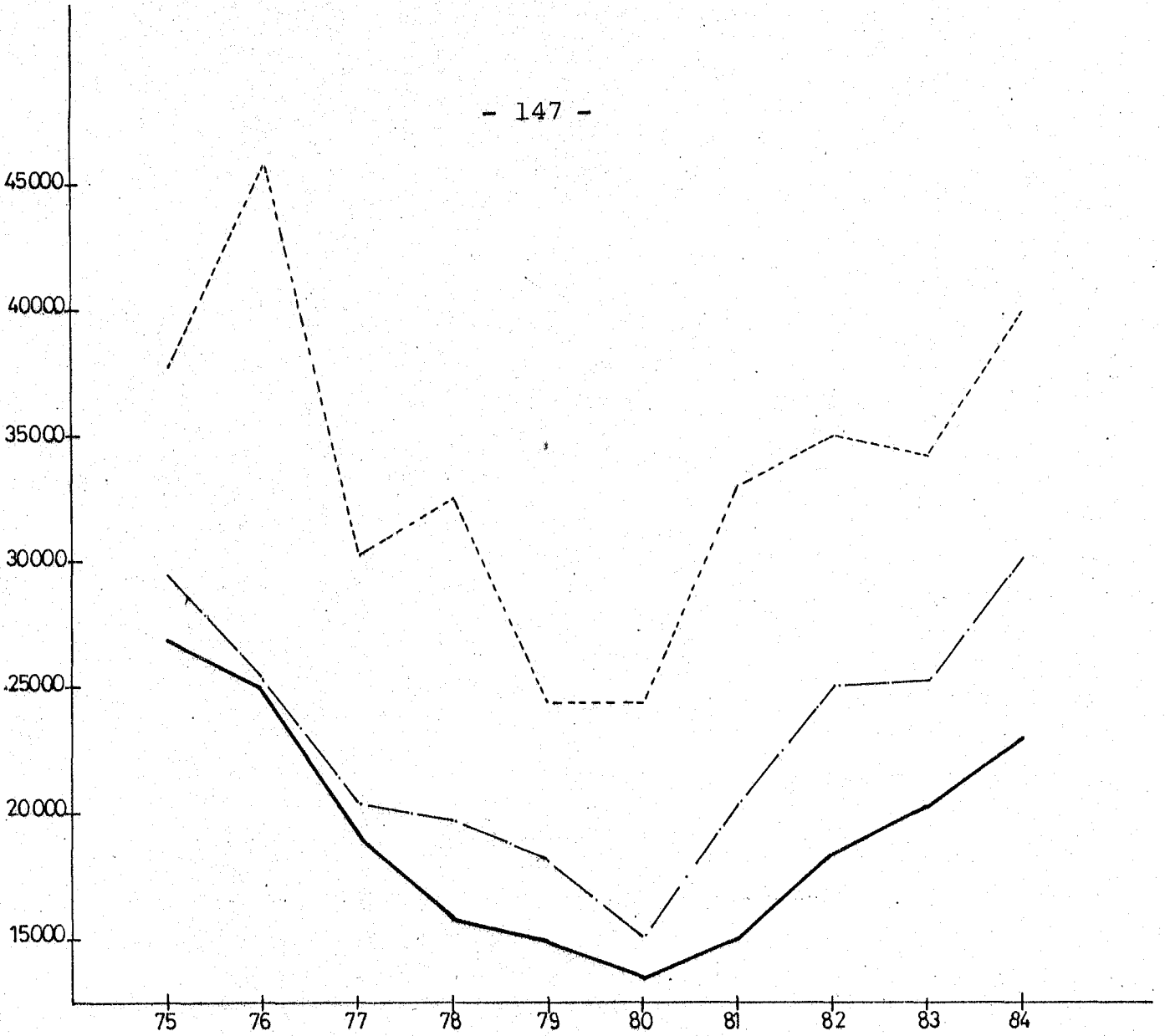
	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	272.222	116.667	525.000	47.500	143.333	207.692	160.000	100.000	145.455	113.636
1977	188.889	0.000	375.000	142.500	140.000	400.000	170.000	100.000	159.091	131.818
1978	283.333	0.000	0.000	5.000	156.667	900.000	200.000	100.000	177.273	54.545
1979	94.444	0.000	400.000	0.000	186.667	1400.000	65.000	0.000	204.545	27.273
1980	1027.778	561.111	5899.996	267.500	513.333	4853.844	535.000	4399.996	677.272	104.545
1981	3983.333	2294.444	14249.992	30.000	766.667	5330.766	620.000	1900.000	1068.182	318.182
1982	4827.777	4072.222	6624.992	530.000	493.333	1000.000	335.000	0.000	977.272	263.636
1983	500.000	722.222	4674.996	682.500	2673.333	961.538	1410.000	0.000	2136.364	40.909
1984	927.778	4366.664	20849.992	4495.000	7986.664	1438.461	3839.999	20499.984	4772.727	622.727

TABLO 16: (1975=100) BİLANÇO KARI/PERSONEL SAYISI

11. g) ORAN : MEVDUAT/PERSONEL GİDERİ

Bu oranın düşük olması veya düşme eğilimi göstermesi etkinlik ölçütüdür. Beher liralık mevduatın toplanması için ödenen personel giderini saptamaya yarayan oran, mevduat/Personel sayısı oranının nitelik-nicelik tesbitine de olanak sağlayacaktır. Ödenen 1,- TL personel giderinin kontrol ettiği mevduat tutarını gösteren bu oranın büyümesi veya büyümedeki artış hızı verimliliğin artışı anlamını taşıyacaktır.

1975 yılında 9 dokuz banka personeline 28,598 olan bu oran, 1981 yılında 21,886'ya düşmüş, 1984 yılında ise 30,769'a yükselmiştir. Aynı oran Türkiye İŖ Bankası için 1975 yılında 27,474, 1981 yılı için 15,574, 1984 yılı için ise 23,379'dur. Diğer bankaların aynı oranları yıllar itibariyle Ek 2 nolu tabloda görölmektedir. AŖađıda 7 nolu Grafikte ve trend denklemlerinde, yıllar itibariyle bu oranların dağılımı 9 banka ortalaması, Türkiye İŖ Bankası ve Akbank için görölmektedir. Aynı dönemlerde yükselme ve düşme eğilimleri gözlenmektedir. Personel Gideri/Aktif tutarı oranına ilişkin 6 nolu grafiğin tersini görmekteyiz. Akbank en yüksek oranı sağlamakla eğrisi en üstte yer alarak, 6 nolu grafikte ise en düşük oranı sağlayarak eğrisi en altta bulunarak grafiklere yansıyan durumda en etkili bankadır.



GRAFİK : 7- MEVDUAT/PERSONEL GİDERİ

DENKLEMLER

7. GRAFİK

<u>BANKA ADI</u>	<u>TREND DENKLEMİ</u>	<u>STANDART HATA</u>
İş Bankası	$Y=0,48x^2+(-0,44x)+14$	$S_y = 1,469$
9 Banka Ortalaması	$Y=0,49x^2+0,15x+18,20$	$S_y = 1,711$
Akbank	$Y=0,57x^2+(-0,15x)+27,55$	$S_y = 4,807$

(1975=100) kabul edilerek hazırlanan, sabit temelli indeks tablosunda (TABLO 17) 10 bankanın gelişim hızları ayrı ayrı görülmektedir. En büyük artış hızı % 168 ile 2 nolu bankada, ikinci artış hızı ise % 69 ile 3 nolu bankadadır. Akbank % 7'lik artış hızı sağlarken 9 nolu banka Türkiye İş Bankası % 15'lik düşüş göstermektedir.

	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	96.725	119.456	104.490	73.173	119.685	67.521	95.152	96.064	96.094	86.236
1977	82.883	107.001	93.178	76.124	81.632	70.783	78.217	74.741	68.840	65.748
1978	69.023	85.458	75.908	44.452	85.901	66.641	66.648	66.337	59.689	49.356
1979	49.105	81.566	95.637	42.692	63.068	99.332	58.978	68.115	57.341	49.616
1980	45.892	83.484	67.861	41.280	63.147	73.990	51.446	47.049	46.710	30.975
1981	75.617	138.490	99.942	37.911	87.192	104.283	47.071	66.920	56.686	52.352
1982	102.884	173.479	134.540	50.847	94.147	99.619	46.267	73.154	68.483	57.358
1983	120.042	200.689	136.888	60.564	89.880	82.142	43.255	69.671	74.212	63.767
1984	153.494	267.881	168.635	93.927	106.795	100.824	50.541	69.556	85.095	20.125

TABLO 17: (1975=100) MEVDUAT/PERSONEL GİDERİ

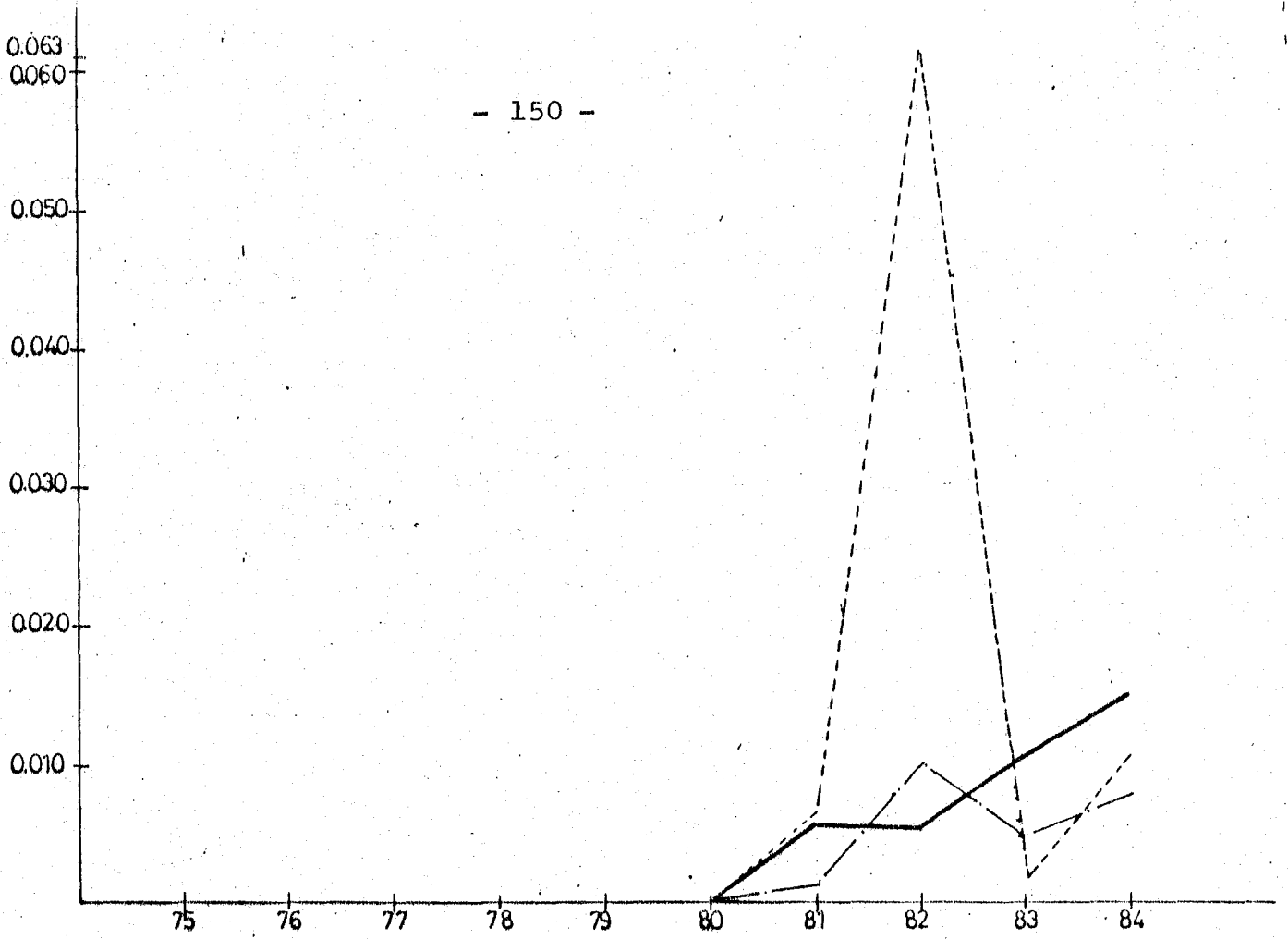
h)12. ORAN: KARŞILIKLAR/KREDİLER

Açılan kredilerin geri dönmeyen bölümünün tesbit edilmesini amaçlayan bu ölçüt verimlilik göstergesidir. Banka yönetimi ve personelinin banka varlıklarını koruma konusundaki duyarlılıklarını, her iki bölüm için de ölçmek mümkündür. Kredilerin açılmasında nihayi otorite merkezi yönetim olduğuna göre bu rasyo sonuçlarının sorumlusu tek başına yönetim midir? Yönetim kredi kararını, çalışanlardan sağlanan bilgilere dayanarak verdiğine göre, verilerle kararlar arasındaki uyumsuzluk tesbit edilmeden salt yönetimin performansını ölçmek için kullanılmamalıdır.

Bankaların bilançolarında gösterilen bu değerlerin gerçeği yansıtmayacağı, ve bu nedenle, bilançoda açıklanan sonuçlara göre yapılan tahlillerin hatalı olacağı öne sürülmektedir.

Bankalar 1981 yılı sonuna kadar bu rakamları ayrı olarak yayınlamadıklarından bu oranın tahlillerine 1981 yılından itibaren başlanarak yapılmıştır. Dokuz bankanın geriye dönmeyen kredilerinin, o yılki kredi toplamlarına oranı; 1981 için % 0,002, 1984 yılı için % 0,008'dir. Türkiye İş Bankasının oranı ise 1981 için %0,006, 1984 yılı için %0,015'dir. Diğer tüm bankaların 1981-84 dönemi oranları Ek 2 nolu tablodadır.

Aşağıda 8 nolu grafikte bu oranlar 9 banka ortalaması, Türkiye İş Bankası ve Akbank için görülmektedir. 1982 yılı için Akbank'taki farklı geri dönmeme oranı grafiğin görünüşünü sakatlamaktadır. Bu görünüşü yaratan 0,050'lik farktır.



GRAFİK : 8- KARŞILIKLAR/KREDİLER

i)16. ORAN: İŞTİRAK KÂRLARI/İŞTİRAKLER

Banka yönetiminin performansının ölçülmesine yönelik bir ölçüttür. Uzun vadeli serbest fonlarının etkin kullanılması, yani bağlı varlıklara kaynak bağlanması yönetimin fonksiyonudur. Türkiye İş Bankası Yönetim Kurulu, katımlı döneme başlamadan önce iştiraklere kaynaklarının önemli bölümünü ayırmaya başlamıştır. (1967 yılında 344.885.000,- TL, 1968 yılında 375.779.000,- TL'si iştiraki vardır). Ülkemizin ilk Ticaret Bankası olması nedeniyle, iştiraklerinin çoğu kuruluş dönemlerinde tekeldir.

1975 yılında iştirak kârlarının, iştiraklere oranı, diğer ifade ile iştiraklerinin kârlılığı 9 banka ortalaması için % 37 1981 için % 41 ve 1984 için % 94'dür. Türkiye İş Bankasının anılan dönem iştirak kârları ise 1975 için % 87, 1981 için % 93 ve 1984 için ise % 80'dir. Diğer tüm bankaların 1975-84 dönemleri iştirak kârları oranları Ek 2 nolu tabloda görülmektedir.

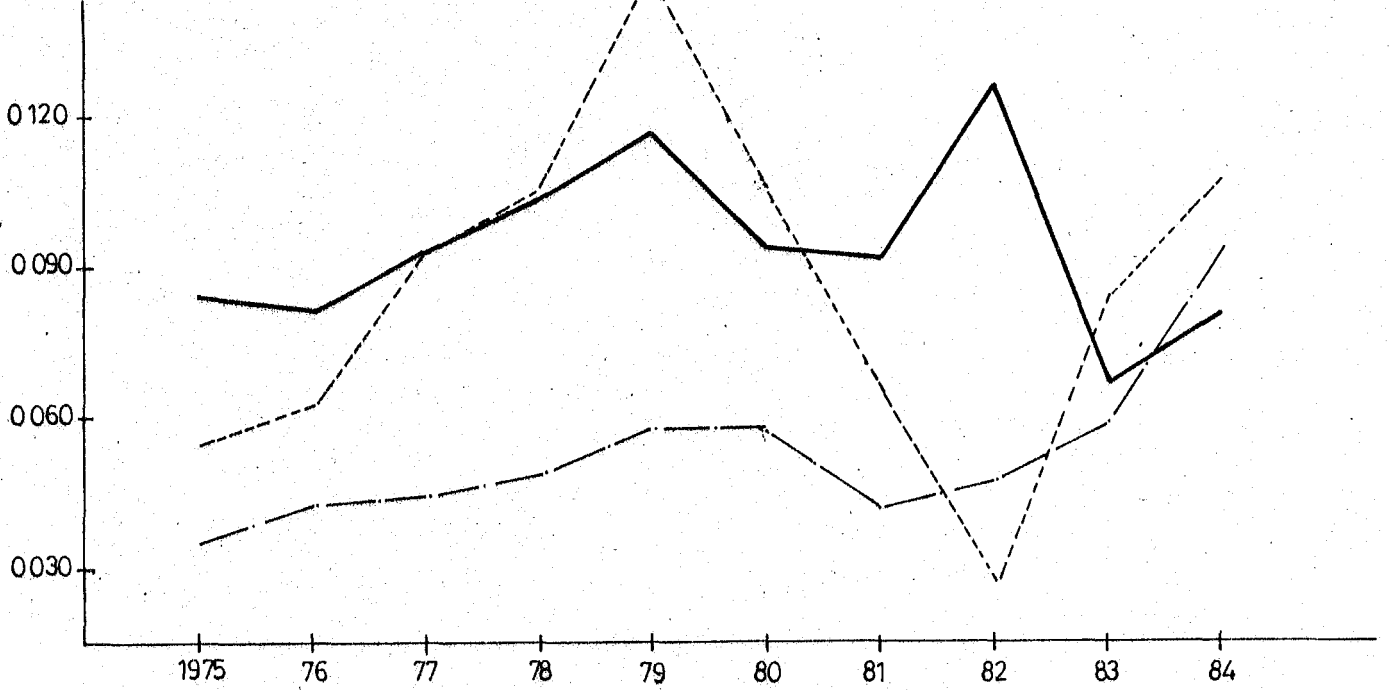
Aşağıda 9 nolu grafikte ve trend denklemlerinde, iştirak kârlarındaki gelişme bankalar itibariyle büyük farklılıklar göstermektedir. Türkiye İş Bankası 1983 yılına kadar birinci

durumdadır. Sadece 1978-80 döneminde Akbank İş Bankasından fazla kârlılık sağlamıştır. Diğer 9 banka ortalaması ise 1984 yılına kadar İş Bankası ve Akbank'ın altında, 1984 yılında Türkiye İş Bankasının üzerinde Akbank'ın altındadır. Bu oran iştiraklerin, kâr dağıtımları ile doğrudan ilişkili olduğundan sonuçlardaki iniş çıkışları, bu veri incelendikten sonra tahlil edebiliriz.

İştirak kârlarının artış oranları ise (1975=100) sabit temelli indeks tablosunda görüldüğü gibi (TABLO 19) (İştirak kârları bazı yıl hiç olmayan veya iştirakleri birkaç yıl kâr dağıtmayan 2, 3, 4 ve 8 nolu bankalar değerlendirme dışında tutulursa) % 1.620 ile 8 nolu banka en fazla yükselişi sağlamıştır. İkinci en fazla yükseliş % 726 ile 2 nolu bankadadır. Türkiye İş Bankasının oranı ise % 8 düşmüştür. Bu tablonun değerlendirilmesi 15 ORAN'la tahlil edilen İştirakler/Aktif tutarı tablosu ile birlikte yapılmalıdır.

	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	0.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	192.157	100.000	0.000	70.588	126.564	81.579	105.357	160.000	91.954	90.361
1977	129.412	114.815	0.000	58.824	166.455	89.474	158.929	120.000	104.598	80.723
1978	21.569	248.148	0.000	141.176	196.364	18.423	239.286	180.000	119.540	63.855
1979	82.353	44.444	0.000	152.941	289.091	21.053	187.500	350.000	127.586	160.241
1980	166.667	44.444	0.000	223.529	189.091	15.789	185.714	410.000	108.046	155.422
1981	9.804	285.185	0.000	129.412	125.455	34.210	114.286	130.000	106.897	132.530
1982	131.372	207.407	0.000	288.235	49.091	42.105	221.429	270.000	148.276	57.831
1983	50.980	288.889	0.000	382.353	152.727	31.579	285.714	600.000	79.310	55.422
1984	98.039	825.925	0.000	529.411	194.545	31.579	273.214	1719.999	91.954	50.602

TABLO 19: (1975=100) İŞTİRAK KÂRLARI/İŞTİRAKLER



GRAFİK : 9- İŞTİRAK KÂRLARI/İŞTİRAKLER

DENKLEMLER

9. GRAFİK

<u>BANKA ADI</u>	<u>TREND DENKLEMİ</u>	<u>STANDART HATA</u>
İş Bankası	$Y=0,0005x+0,031$	$S_y = 0,0062$
9 Banka Ortalaması	$Y=-0,0001x+0,019$	$S_y = 0,0021$
Akbank	$Y=0,001x+0,031$	$S_y = 0,0117$

j)17. ORAN: KÂR/(ÖDENMİŞ SERMAYE+İHTİYATLAR+KARŞILIKLAR)

Özsermaye kârlılığı sermayenin verimliliğinin ölçütüdür. Sermayenin verimliliğinin ölçülmesinde en önemli zorluk, özsermayenin olduğu değerlerin tümünün kayıtlı değerleri, üzerinden işlem yapılmasından kaynaklanmaktadır. Oysa sermaye ve ihtiyatlar 40-60 arası değişik yıllarda oluşan kayıtlı değerlerdir. Bir bölümü koyulduğu tarihte nakit veya kredi dışı varlığa dönüştüğünden, bu hesaplamaların sağlıklı yapılabilmesi, bu varlığa dönüşen değerlerin yıllar itibariyle indekslenip eşitlenmesi ile mümkündür.

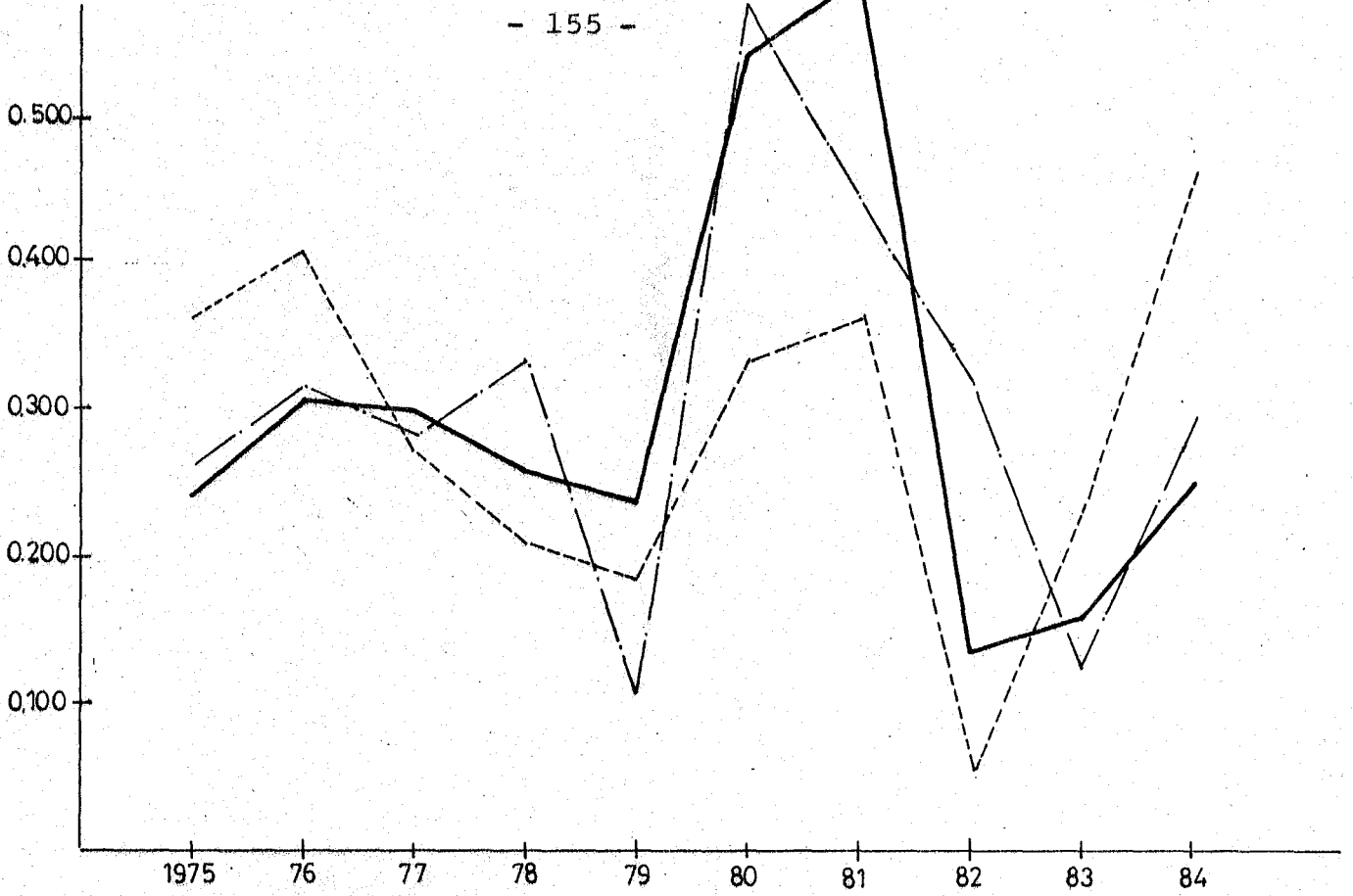
Bu eksikliklerine rağmen ölçüt olarak kullanmamız, yönetime katılmalı bankada -diğer değişkenler eşit sayılırsa- sermaye verimliliğine yansıyan sonuçların varlığını hesaplamaktır.

Dokuz bankanın özsermaye kârlılığı ortalaması, 1975 yılında % 27, 1981 yılında % 44, 1984 yılında ise % 29'dur. Türkiye İş Bankasının özsermaye kârlılığı ise 1975 yılında % 24, 1981 yılında % 69, 1984 yılında ise % 25'tir. Diğer bankaların ve Türkiye İş Bankasının 1975-84 dönemi özsermaye kârlılık oranları Ek 2 nolu tablodadır.

Personel verimliliği dışında, öteki gelir giderleri, iştirak kârları yapranma paylarını da içerdiğinden 5 numaradaki grafikten farklı bir görünüm arz etmektedir. Bu nedenle ölçütü yönetimin performansı olarak değerlendirmek daha uygun olacaktır.

Aşağıda 10 nolu grafikte ve trend denklemlerinde çıkış ve inişlerin benzer eğilimlerin farklı olduğu eğriler görülmektedir. Yüksek düşüşler sermaye artırımını yıllarına denk düşmektedir. Örneğin Türkiye İş Bankası Sermayesi 1982 yılında 40 milyondan 9,222 milyara yükseltilmiştir. Akbank sermayesi 1981 yılında 1,659 milyardan 2,500 milyara yükselmiştir. Diğer 9 bankada ise 1980 yılında 13,249 milyar lira olan sermaye toplamları, 1983 yılında 71,421 milyar liraya yükselmiştir. (Bakınız Ek 1 nolu tablo SERMAYE).

(1975=100) temelli indeks tablosunda, (TABLO 20) en yüksek artışın (2, 3, 4 ve 8 nolu bankalar değerlendirme dışında tutulursa) % 28 ile Akbankta, ikinci yüksek artışın ise % 13 ile 7 nolu bankada, üçüncü en yüksek artışın ise Türkiye İş Bankasında % 4 ile olduğu görülmektedir.



GRAFİK : 10- KÂR/ÖZSERMAYE

DENKLEMLER

17. GRAFİK

BANKA ADI	TREND DENKLEMİ	STANDART HATA
İş Bankası	$Y = -0,001x + 0,10$	$S_y = 0,015$
9 Banka Ortalaması	$Y = 0,0002x + 0,05$	$S_y = 0,010$
Akbank	$Y = -0,001x^3 + 0,0009x^2 + (-0,015)x + 0,10$	$S_y = 0,030$

	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	227.341	121.348	450.000	39.072	113.202	116.822	150.123	90.000	128.631	88.079
1977	171.536	0.000	283.333	95.659	74.157	110.748	129.877	53.333	121.162	83.444
1978	276.404	0.000	0.000	3.293	61.517	686.916	120.494	33.333	106.639	5.629
1979	40.824	0.000	231.481	0.000	51.966	156.542	31.852	0.000	102.075	14.570
1980	397.753	328.090	1475.926	210.479	95.225	373.832	180.741	856.667	245.228	37.417
1981	450.562	265.168	1551.852	7.335	101.966	285.514	136.543	110.000	285.062	35.099
1982	560.674	492.135	596.296	34.132	15.449	21.495	61.975	0.000	57.676	13.245
1983	22.472	53.933	211.111	46.856	66.292	21.963	73.827	0.000	63.071	1.656
1984	37.079	270.786	775.926	123.503	128.933	15.421	112.593	203.333	103.734	11.258

TABLO 20: (1975=100) KÂR/ÖZSERMAYE

2- Çalışanların Teknik Verimliliklerinin Değerlendirilmesi

a) 7.ORAN : MEVDUAT TUTARI/PERSONEL SAYISI

Personel başına mevduat tutarı ve artış hızı, çalışanların verimliliklerinin ölçülmesi açısından önemli bir ölçüttür. Mevduatın bileşimi, vade yapısı ve hesaplar üzerindeki işlem sayıları bilinmeden yapılan bu tahlilde, sektördeki tüm bankaların mevduat toplama yöntemleri aynı olduğundan mevduat hesaplarının tutarı/işlem sayısı sonucunun eşit olduğu varsayılmıştır. Ayrıca mevduat miktarındaki artış, personelin kişisel verimliliğinden çok konjonktürden ve uygulanan ekonomi politikalar etkilenmektedir. Personelin verimliliği dışındaki tüm bu etkenler, bütün bankalar için eşit derecede etkili olduğundan, artış hızındaki değişimin incelenmesi ile yetinilmiştir. 1975 yılı 100 sayılarak yapılan sabitlemeli indeksler grafikteki ortalamayı oluşturan bankaların tek tek artış hızlarını görmemize de olanak sağlayacaktır.

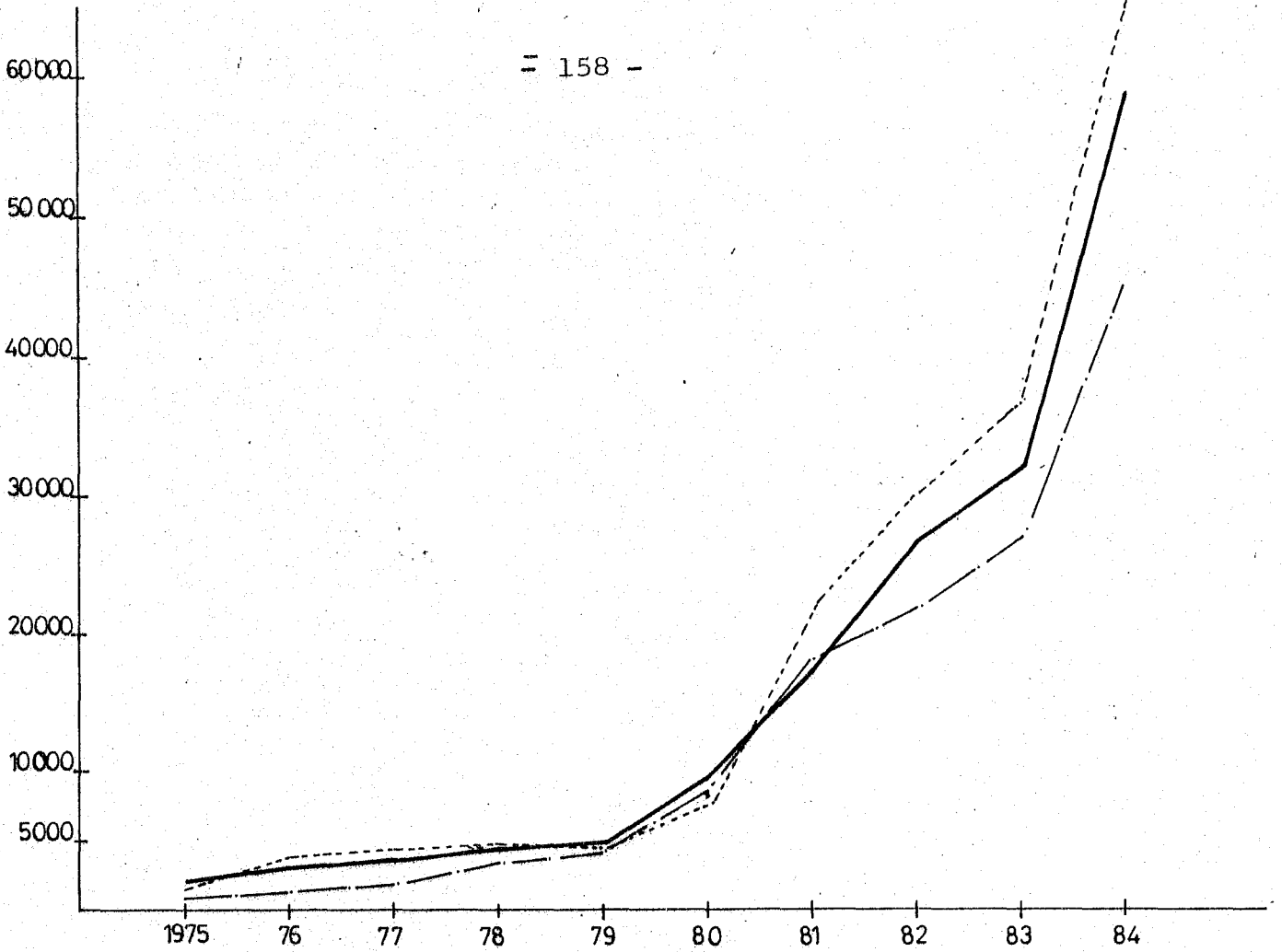
Uygulamanın başlangıç yılı olan 1975 yılında bu oran; 9 banka ortalaması için 1,399 iken, 1981'de 15,928, 1984 yılında 45,883'dür. Türkiye İş Bankası için 1975 yılında 2,463, 1981'de 15,830, 1984'de ise 58,290'dır. Diğer bankaların aynı oranları Ek 2 nolu tablodadır.

Aşağıda 11 nolu Grafikte, ve trend denklemlerinde yıllar itibariyle 9 banka ortalaması, Türkiye İş Bankası ve Akbank'ta bu oranın büyük bir farklılık göstermediğini görmekteyiz.

Ayrıca, (1975=100) kabul edilerek hesaplanan sabit temelli indeks tablosunda (TABLO 21) 10 banka için bu oranların değişimleri incelendiğinde bankalar arasında da önemli bir farkın olmadığı gözlenmektedir. En büyük artış % 5,647 ile 6 nolu bankadır. Bunu % 3,847 ile 8 nolu banka izlemektedir. 9 nolu

banka olan Türkiye İş Bankasında ise bu oran, 1975 yılından 1984 yılına % 2,267'lik bir artış göstermiştir.

Ele aldığımız bu oranı belirleyen mevduat tutarı ve personel sayısı olduğuna göre, oranın büyüklüğü mevduat tutarındaki artış veya personel sayısındaki azalışa bağlı olacaktır. Tüm bankalarda personel sayısı azalmadığına göre (Ek Tablo 1 Personel Sayıları) mevduat tutarlarındaki artış ve personel sayısının artış hızı bu oranı etkileyen faktörler olacaktır. Aşağıda (TABLO 22)de verilen mevduatlara ilişkin (1975=100) sabit temelli indekste görüldüğü gibi, 6 nolu bankanın mevduat artışı % 16913, iken 9 nolu banka olan Türkiye İş Bankasının mevduat artış hızı 1975 yılından 1984 yılına % 3482 olmuştur. 6 nolu bankadaki % 16913' lük mevduat artışının orana % 5647 olarak yansımaları personel sayısının hızlı artışından kaynaklanmaktadır.



GRAFİK : 1- MEVDUAT TUTARI/PERSONEL SAYISI

DENKLEMLER

7. GRAFİK

BANKA ADI	TREND DENKLEMİ	STANDART HATA
İş Bankası	$Y = 4,55 x^2 + 0,93x + 5,89$	$S_y = 4,284$
9 Banka Ortalaması	$Y = 3,76 x^2 + 0,67x + 5,79$	$S_y = 2,974$
Akbank	$Y = 5,26 x^2 + 0,95x + 8,46$	$S_y = 4,877$

	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	111.536	135.306	113.088	113.651	140.771	131.282	113.655	122.539	110.800	138.297
1977	127.035	163.215	129.047	145.585	167.26	181.026	139.810	151.978	123.589	150.777
1978	155.272	195.464	166.705	155.730	221.456	259.060	180.299	235.327	158.506	198.554
1979	227.530	285.404	327.439	280.714	353.568	690.854	267.119	403.312	231.709	279.753
1980	345.010	450.592	360.505	500.614	552.759	1394.017	428.872	594.020	350.142	475.576
1981	671.054	912.327	752.009	949.843	1077.926	3032.649	593.886	1207.912	642.712	1225.817
1982	1207.784	1456.312	1182.434	1373.888	1438.867	3805.211	791.032	1852.345	1072.594	1475.147
1983	1648.620	2178.600	1468.771	1842.016	1781.256	3959.912	997.962	2201.196	1380.308	1894.965
1984	2746.779	3889.250	2376.808	3427.987	3148.666	5747.262	1669.361	3947.286	2366.624	3125.120

TABLO 21: (1975=100) MEVDUAT TUTARI/PERSONEL SAYISI

	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	118.454	144.693	129.884	129.825	151.962	148.545	127.834	118.341	123.572	143.320
1977	148.502	188.385	183.759	185.158	198.331	257.182	166.882	145.146	151.713	164.075
1978	196.328	239.525	260.697	228.857	282.511	559.818	218.260	216.951	195.906	213.243
1979	299.600	352.304	555.924	413.148	449.159	1374.091	338.564	361.971	298.140	292.509
1980	456.111	559.683	648.363	828.554	722.508	3033.636	562.149	521.394	456.487	481.797
1981	874.273	1176.839	1256.684	1566.183	1409.635	7693.090	795.885	980.985	880.256	1102.343
1982	1627.944	2105.377	2360.718	2182.194	1926.072	10037.363	1116.929	1486.039	1563.188	1363.577
1983	2442.254	3201.583	3168.152	2877.072	2328.698	11667.000	1402.985	1755.885	2047.657	1722.649
1984	4279.215	5805.328	5417.926	5424.777	4042.628	17012.363	2372.085	3087.239	3582.047	2769.452

TABLO 22: (1975=100) MEVDUAT TUTARI

b) 8.ORAN : KREDİLER/PERSONEL SAYISI

Personel başına kredi tutarı ve artış hızı verimlilik ölçütlerinden bir diğeridir. Personel başına mevduat tutarının hesaplanmasında belirtilen zorlukların benzeri, kredilerin yapısının bileşiminin bilinmemesi ölçüt olarak kullanılmasını, kredi tutarı/işlem sayısı sonucunun bütün bankalar için eşit olması varsayımına bağlı olarak mümkün kılmaktadır. Kredi tutarlarının mevduat tutarı ile yakın ilişkisi olmasına rağmen ayrı ölçüt olarak kullanılmasının nedeni, kredi talep miktarının mevduatın arz miktarına eşit olmamasındandır. Mevduatın tümünün pazarlanabildiği dönemlerde bu ölçüt verimlilik ölçütü olarak kullanıldığında sonuç mevduat verimliliğine eşit çıkabilir. Kredi kaynakları arasında mevduat dışı fonlar bulunuyorsa, bu ölçütün kullanılması anlamlılık taşıyabilir.

1975 yılında bu oran 9 banka ortalaması için 1,195 iken, 1981'de 11,256, 1984'de 21,717'dir. Türkiye İş Bankası için, 1975 yılında 1,632, 1981'de 11,031, 1984'de 34,469'dur. Diğer bankaların aynı oranları EK 2 nolu tabloda verilmiştir.

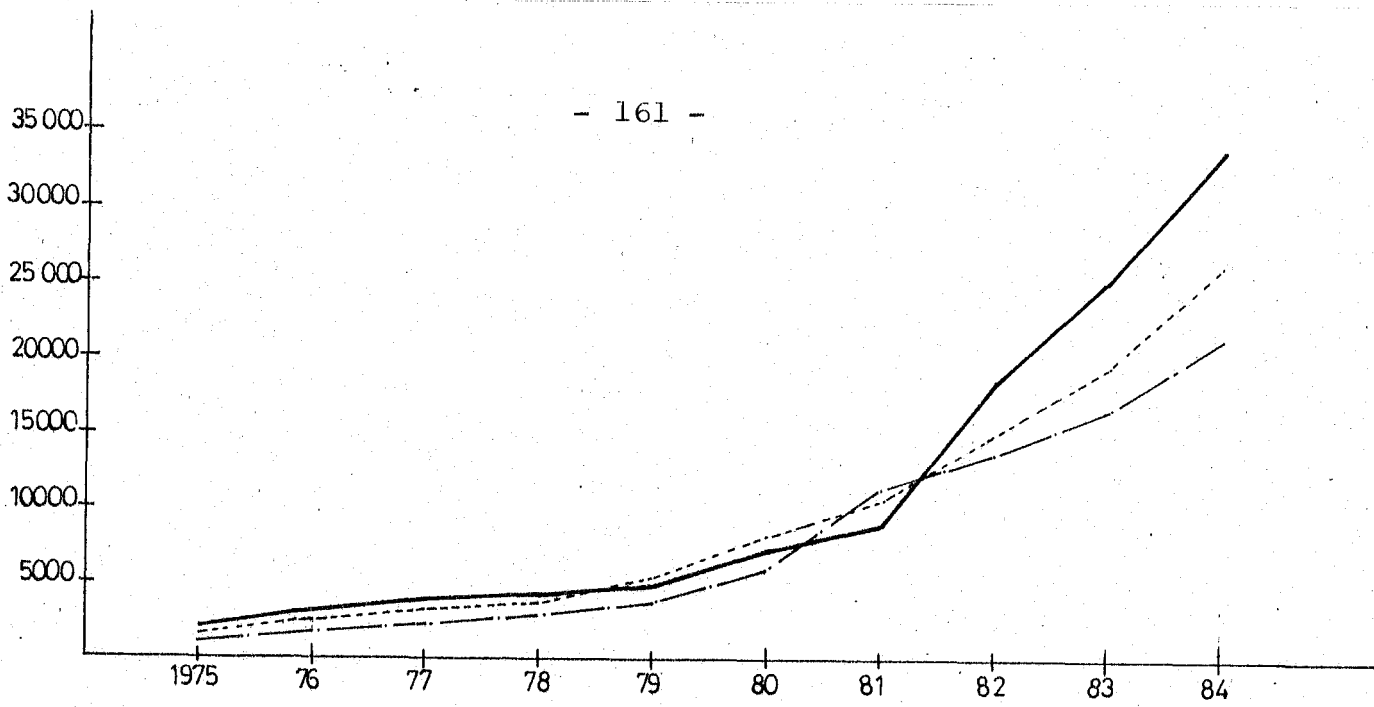
Aşağıda 12 nolu grafikte ve trend denklemlerinde, yıllar itibariyle 9 banka ortalaması Türkiye İş Bankası ve Akbank'ta bu oranın büyük bir farklılık göstermediğini görülmektedir.

Ayrıca (1975=100) kabul edilerek hesaplanan sabit temelli indeks tablosunda (TABLO 23) 10 banka için bu oranların değişimleri incelendiğinde; en büyük artışın % 2,499 ile 2 nolu bankada gerçekleştiğini, bunu % 2,465 ile 6 nolu bankanın izlediğini 9 nolu banka olan Türkiye İş Bankasında ise bu oranın % 2,012 olduğu görülmektedir.

Ele aldığımız bu oranı belirleyen krediler tutarı ve personel sayısı olduğuna göre, oranın büyüklüğü, krediler toplamının büyüklüğüne ve personel sayısındaki düşüklüğe bağlı olacaktır.

Tüm bankalarda yıllar itibariyle personel sayısında bir azalma olmadığına göre, (Ek tablo 1 Personel Sayıları) kredi toplamlarındaki artış ve personel sayısının artış hızı bu oranı etkileyen faktörler olacaktır.

Aşağıda (TABLO 24)'de verilen kredi toplamlarına ilişkin (1975=100) sabit temelli indekste görüldüğü gibi, 2 nolu bankanın krediler toplamı % 3,778 iken, 6 nolu bankanın % 7,499 olmuştur. 9 nolu banka olan Türkiye İş Bankasının ise artış hızı % 3,095'tir. 2 nolu bankadaki personel başına düşen kredi tutarındaki yüksek artış hızı, kredi toplamının artış hızı en yüksek olmadığına göre, personel sayısındaki düşük artış hızından kaynaklanmaktadır.



GRAFİK : 12- KREDİLER/PERSONEL SAYISI

DENKLEMLER

8. GRAFİK

BANKA ADI	TREND DENKLEMİ	STANDART HATA
İş Bankası	$Y=2,94x^2+0,53x+5,12$	$S_y = 1,800$
9 Banka ortalaması	$Y=1,98x^2+0,25x+5,22$	$S_y = 0,706$
Akbank	$Y=2,33x^2+0,32x+5,85$	$S_y = 0,718$

	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	113.091	119.431	133.173	110.972	136.538	144.568	121.814	132.918	131.250	135.780
1977	125.867	138.942	157.956	144.993	149.588	232.222	153.456	137.406	144.179	149.625
1978	132.545	157.109	205.015	136.598	199.657	521.605	189.417	183.915	192.647	191.743
1979	227.970	224.329	311.861	212.887	307.417	702.716	269.654	329.800	256.924	256.380
1980	430.126	346.129	472.613	420.177	541.689	1403.086	425.270	533.042	388.235	496.246
1981	717.823	575.908	826.808	846.686	772.046	3099.135	584.881	861.596	675.919	968.640
1982	737.539	857.188	1010.704	1046.539	1080.975	3323.950	712.635	1183.790	1153.431	1129.941
1983	920.925	1427.093	1308.679	1326.362	1346.428	3223.332	1008.639	1229.800	1546.323	1271.893
1984	976.603	2599.447	1613.405	1979.382	1820.673	2565.432	1547.408	2060.848	2112.071	1852.543

TABLO 23: (1975=100) KREDİ TUTARI/PERSONEL SAYISI ORANI

	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	120.127	127.613	152.927	126.766	147.306	163.732	117.555	128.433	146.317	140.673
1977	147.105	160.332	224.956	164.352	177.392	330.223	182.380	131.287	176.959	162.700
1978	167.575	192.379	320.646	200.664	254.575	813.929	229.455	169.552	237.980	205.813
1979	300.129	276.728	529.425	313.205	390.322	1398.686	342.032	296.060	330.378	267.955
1980	568.575	429.607	850.018	694.879	707.651	3055.585	557.797	468.056	505.899	502.473
1981	935.085	742.570	1381.447	1395.685	1009.096	7867.410	784.470	699.829	925.284	870.694
1982	994.098	1238.513	2017.542	1661.735	1446.197	8774.109	1007.016	949.900	1680.239	1044.004
1983	1364.171	2095.845	2822.455	2071.052	1759.254	9503.676	1419.059	981.273	2292.910	1155.688
1984	1521.374	3877.750	3677.454	3131.555	2336.346	7599.473	2200.406	1632.247	3195.298	1640.930

TABLO 24: (1975=100) KREDİ TUTARI

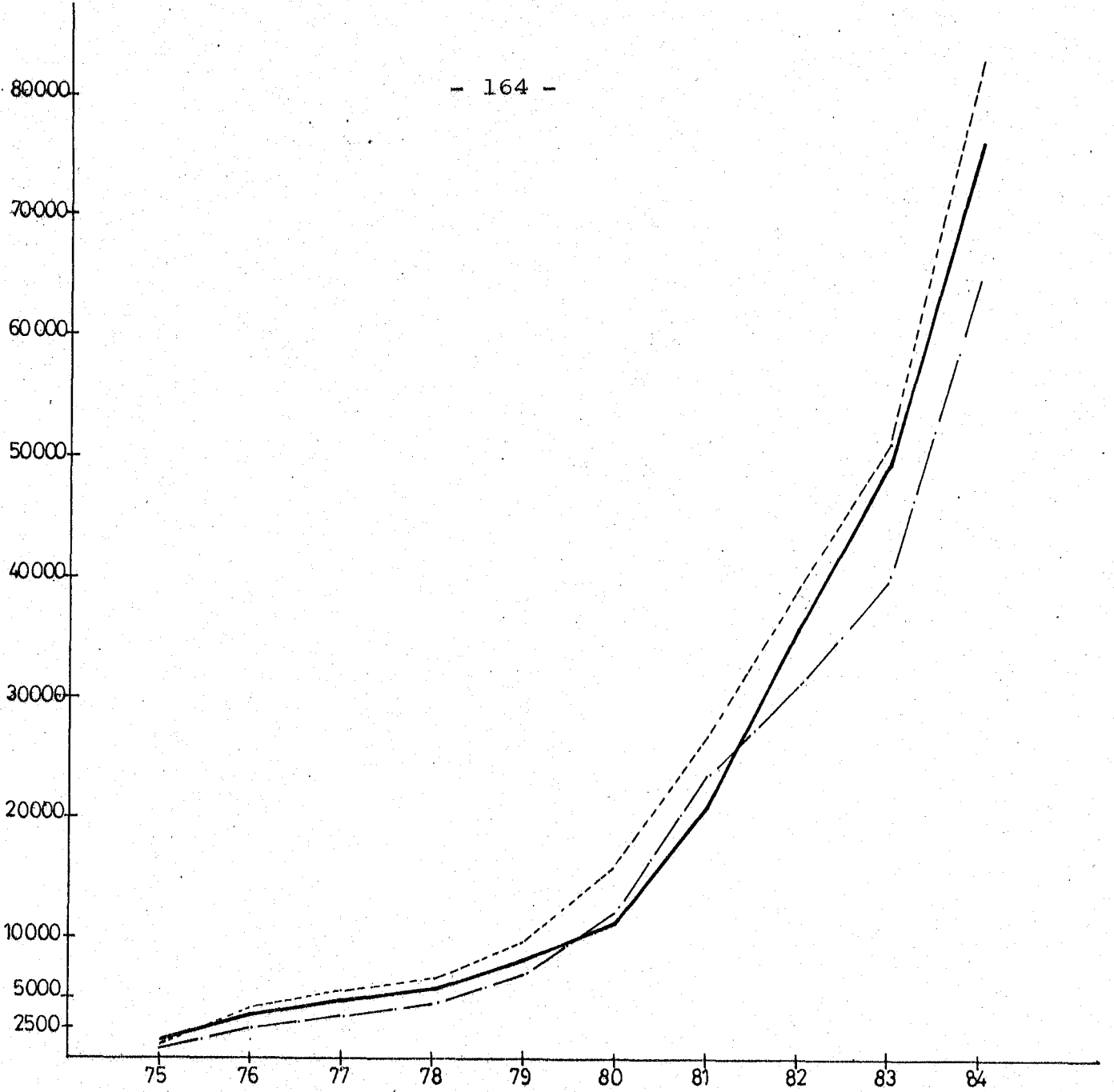
c) 10. ORAN : AKTİF TUTARI/PERSONEL SAYISI

Aktif tutarı, varlıklar toplamını ifade etmektedir. Bankanın sahip olduğu varlıkların her bir liralık bölümünün ne kadar personelle yönetildiği veya personel başına idare edilen varlık toplamını gösteren orandır. Aktif tutarı içinde sanal varlıklar bulunmadığı ve varlıkların tümü her banka için aynı değerlendirme ölçütleri ile değerlendirildiği durumlarda aktif toplamı üzerinden yapılacak tahliller anlamlı sonuç verebilir. Farklı değerlendirme ölçütleri gibi farklı varlık bileşimleri olan bankaların da varlık toplamları üzerinden tahliller yapılamaz. Varlık bileşiminin tesbiti amacıyla yapılan 13, 14, 15 nolu oranlarla saptanan Firma Davranış Ölçütlerinin farklı sonuçlar vermektedir. Örneğin 13. oranla saptanan menkul kıymetler/aktif tutarı oranı en yüksek olan banka 1984 yılında % 11,3 oranla T.C Ziraat Bankası, en düşük oranla % 0,32 ile 6 nolu bankadır. 14. oranla saptanan sabit kıymetler/aktif tutarı oranı, en yüksek olan banka 1984 yılında % 0,57 ile 6 nolu banka, en düşük oranla % 0,14 ile T.C. Ziraat Bankasıdır. 15. oranla saptanan iştirakler/aktif tutarı oranı, 1984 yılı için en büyük banka % 0,036 ile 6 nolu banka, en düşük oranla % 00 ile 3 nolu bankadır. Bu ölçüklerdeki farklılık farklı personel istihdamını gerektiriyor gibi görünmesine rağmen, aktif tutarı/personel sayısı açısından yapılan oranlamaya yansımaları aşağıdaki gibidir.

1975 yılında bu oran, 9 banka ortalaması için 2036 iken, 1981 yılında 23126'ya, 1984 yılında ise 64,999'a yükselmiştir. Türkiye İş Bankası için aynı oran 1975 yılında 2909 iken, 1981 yılında 21143'e, 1984 yılında ise 76230'a yükselmiştir. Diğer bankaların aynı oranları Ek 2 nolu tablodadır.

Aşağıda 13 nolu grafikte ve trend denklemlerinde yıllar itibarıyla 9 banka ortalaması Türkiye İş Bankası ve Akbank'ta bu oranlar büyük bir farklılık göstermemektedir.

Ayrıca (1975=100) kabul edilerek hesaplanan sabit temelli indeks tablosunda (TABLO 25) 10 banka için bu oranların değişimlerini incelediğimizde 7 numaralı bankanın % 1634'lük artışla en küçük artış oranına sahip olduğu, ikinci sırada ise % 2283 ile 1 nolu bankanın bulunduğu, 9 nolu banka olan Türkiye İş Bankasında ise artışın % 2520 olduğunu görmekteyiz.



GRAFİK:13- AKTİF TUTARI/PERSONEL SAYISI

DENKLEMLER

10. GRAFİK

BANKA ADI	TREND DENKLEMİ	STANDART HATA
İş Bankası	$Y=6,15x^2+1,18x+9,06$	$S_y = 5,128$
9 Banka Ortalaması	$Y=5,35x^2+0,92x+9,08$	$S_y = 3,981$
Akbank	$Y=6,71x^2+1,19x+11,19$	$S_y = 5,782$

	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	117.930	119.662	122.804	109.207	138.829	142.505	120.344	132.617	124.682	135.610
1977	140.998	145.107	150.000	155.610	188.217	267.748	170.937	169.133	157.855	169.978
1978	163.703	179.537	194.832	171.188	264.690	559.793	238.493	267.223	219.216	233.747
1979	249.672	270.329	320.995	265.721	374.139	862.751	345.423	459.904	297.422	323.414
1980	449.963	399.510	469.961	467.900	593.764	1678.455	521.293	742.323	422.619	544.922
1981	736.662	890.658	903.876	873.243	1037.834	3193.443	686.892	1378.521	726.813	1215.742
1982	1021.902	1367.170	1169.250	1210.070	1511.400	4023.360	830.268	2124.741	1247.026	1427.760
1983	1581.303	2055.605	1673.062	1540.156	1891.850	4185.785	1089.027	2469.212	1689.412	1883.945
1984	2382.798	3753.291	2510.206	2989.067	3198.085	5518.945	1733.986	4429.273	2620.486	3108.557

TABLO 25 : (1975=100) AKTİF TUTARI/PERSONEL SAYISI ORANI

6) 18. ORAN : HESAP ADEDİ/PERSONEL SAYISI

Personel başına düşen hesap sayısı verimlilik ölçütü olarak kullanılabilir. Ancak, hesapların nitelikleri ile ilgili bu verinin nicelik belirtmediğinden sağlıklı ölçme yapma olanağı, tüm bankaların hesap sayıları içinde hesap türlerinin ve her türdeki hesabın ortalama işlem sayılarının eşit olması veya eşit kabul edilmesi ile mümkündür. İşleme konu olan hesap sayısı, hergün veya günde birkaç kez işleyen hesapları içerdiği gibi, hiç işlemeyen hesapları da kapsamaktadır.

İncelenen dönemde hesap sayısındaki artışın (1975=100) sabit temelli indeks tablosunda en çok olduğu banka 6. bankadır. Mevduat tutarında en çok artış yine aynı bankada olduğuna göre (TABLO 22) aralarındaki anlamlı ilişki veri olarak almamızın ve tahlillerde kullanmamızın gerekli olduğunu göstermiştir.

1975 yılında personel başına düşen hesap sayısı 9 banka ortalaması için, 203 iken 1981'de 245, 1984 yılında ise 266'dır. Türkiye İş Bankası için aynı sayı 1975 yılı için 347, 1981 için 385 ve 1984 yılı için 422'dir. Diğer bankaların aynı dönemlere ait hesap sayıları Ek 2 nolu tabloda ayrı ayrı gösterilmiştir.

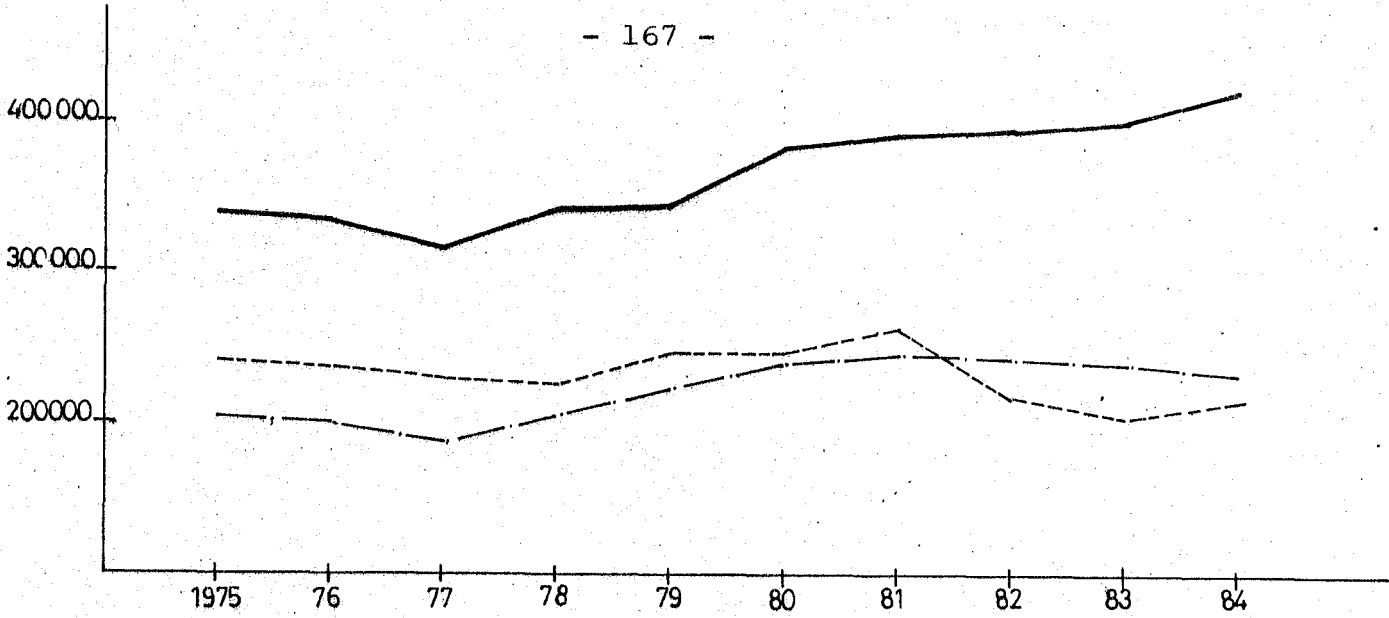
Aşağıda 14 numaralı grafikte ve trend denklemlerinde, yıllar itibariyle 9 banka ortalaması ve Akbank rakkamları benzer şekilde, Türkiye İş Bankası sayıları ise hem daha yukarda hem de sürekli yükselerek sürmektedir.

(1975=100) kabul edilerek yapılan sabit temelli indeks tablosunda (TABLO 26) 10 bankada hesap sayılarındaki artışı incelediğimizde en büyük artış % 79 ile 2 nolu bankada, (bu banka personel başına kredi artışını da 1. sırada idi) ikinci artış % 70 ile 8 numaralı bankadadır. 9 numaralı banka olan Türkiye İş Bankasında ise artış % 22'dir.

Bankaların sahip oldukları hesap sayılarındaki artış, hesap sayıları (1975=100) kabul edilerek yapılan sabit temelli indekste (TABLO 27) aşağıdaki gibidir. Hesap sayısı en çok artan banka % 357 ile 6 numaralı banka, ikinci sırada artan banka ise % 168 ile 2 numaralı bankadır. 9 nolu banka olan Türkiye İş Bankasındaki artış ise % 84 oranındadır. Buna göre İş Bankasındaki hesap sayısı mevduata aynen yansımadığından, bu alanda personel hesap sayısı açısından 1. sırada verimli, ama artış hızı açısından beşinci sıradadır.

	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	102.457	107.766	111.801	107.332	107.415	113.952	103.018	104.877	107.046	103.907
1977	107.190	115.232	125.056	113.881	114.447	121.420	113.208	109.868	114.053	108.938
1978	114.629	126.584	142.334	120.037	120.381	146.578	123.923	113.057	120.606	114.533
1979	123.760	135.684	168.803	133.138	128.327	244.715	134.266	126.296	129.180	122.366
1980	130.083	157.093	186.577	142.790	129.917	304.663	144.663	125.688	138.971	129.842
1981	137.561	165.116	183.834	180.819	135.083	381.086	153.512	92.981	151.828	140.893
1982	156.382	189.507	192.603	177.588	122.079	413.786	160.073	79.984	165.249	143.584
1983	173.766	199.799	190.647	152.921	111.318	422.259	150.659	105.810	169.743	141.003
1984	193.218	267.712	258.257	164.706	115.550	457.257	154.911	132.696	184.067	134.352

TABLO 26 : (1975=100) HESAP ADETLERİ



GRAFİK:14- HESAP ADEDİ/PERSONEL SAYISI

DENKLEMLER

18. GRAFİK

BANKA ADI	TREND DENKLEMİ	STANDART HATA
İş Bankası	$Y = 0,009 x + 0,414$	$S_y = 0,170$
9 Banka Ortalaması	$Y = 0,006 x + 0,372$	$S_y = 0,153$
Akbank	$Y = 0,006 x + 0,216$	$S_y = 0,111$

	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	96.441	100.842	97.370	93.987	99.538	100.671	91.578	108.605	96.006	100.271
1977	91.710	99.848	87.850	89.548	96.460	85.430	94.797	115.054	92.916	100.127
1978	90.651	103.325	91.039	81.709	94.386	93.986	102.361	122.686	97.595	106.649
1979	93.982	109.969	99.464	90.488	101.036	123.011	105.899	140.758	100.417	117.035
1980	98.388	126.523	103.764	86.335	99.418	139.972	110.343	143.221	106.620	128.177
1981	105.580	128.044	110.049	109.692	103.319	150.197	114.517	114.523	110.872	156.685
1982	116.006	131.123	96.506	111.839	91.221	156.838	113.334	99.723	113.406	155.346
1983	117.289	136.002	88.414	97.932	85.168	143.293	107.135	132.680	114.440	155.119
1984	124.009	179.406	113.331	104.106	88.461	154.445	108.992	169.705	121.631	151.617

TABLO 27 : (1975=100) HESAP ADEDİ/PERSONEL SAYISI ORANI

3- Çalışanların Ekonomik Refahına Yansımaya Ölçütünün Değerlendirilmesi

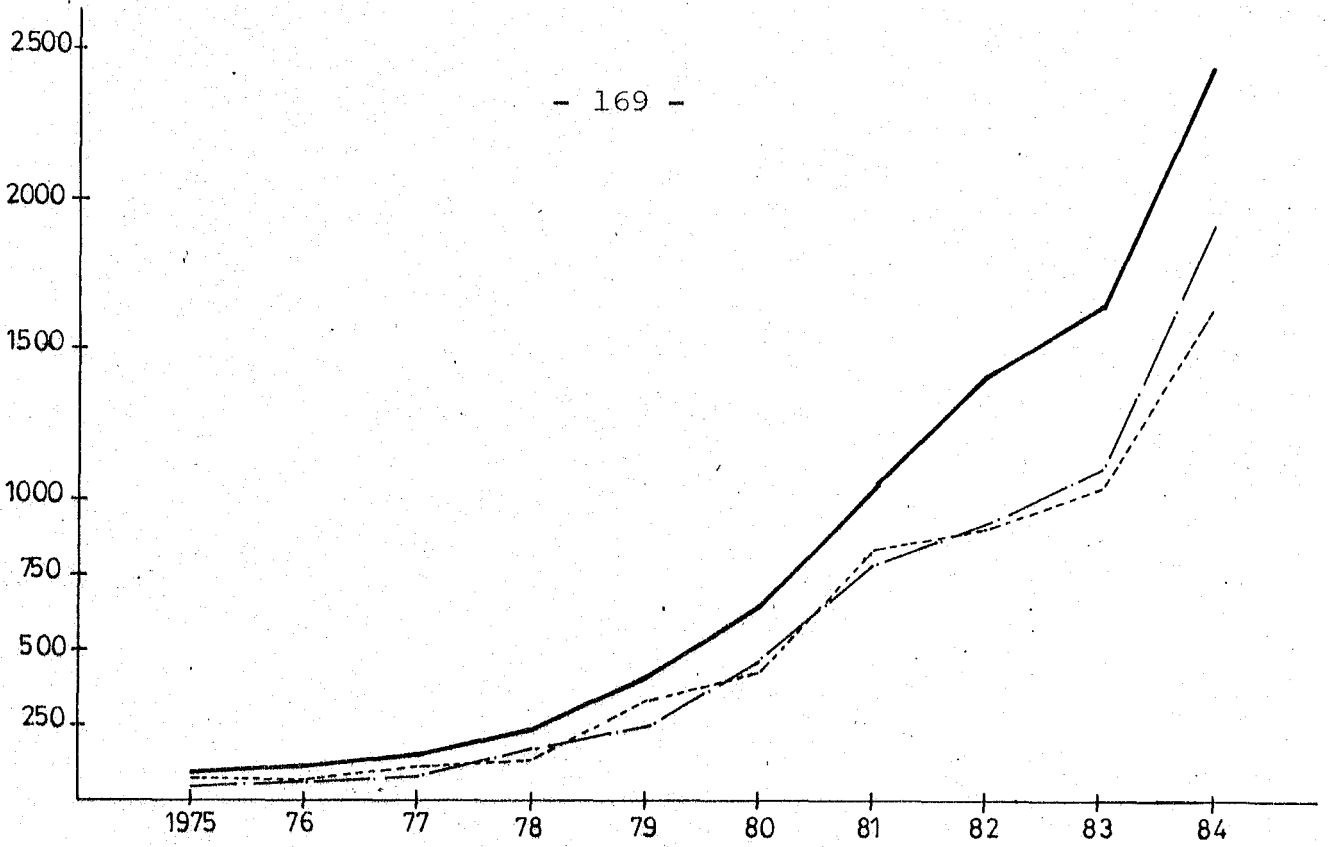
5. ORAN : PERSONEL GİDERLERİ/PERSONEL SAYISI

Çalışanların yönetime katılmasının toplu sözleşme düzeni ile birlikte yürüdüğü bankacılık sektöründe, katılmadan kaynaklanan ücret artışı olup olmadığının ölçülmesi amaçlanmıştır. Katılma dışındaki değişkenlerin etkisini eşit sayarak tahlillerimizi sürdüreceğiz.

Sektördeki diğer 9 bankanın 1975 yılı ücretleri ortalaması 0,049, 1981 yılı ortalaması 0,303, 1984 yılı ortalaması ise 2,238'dir. Türkiye İş Bankası'nın 1975 yılı ücret ortalaması 0,090, 1981 yılı ortalaması 0,759, 1984 yılı ortalaması ise 2,493'dür.

Ekli 18 nolu grafiğin ve trend denklemlerinin incelenmesinde eğriler arasında önemli bir eğim farkı bulunmamaktadır. Ancak mutlak rakkamlara dayanan bu tahlillerde Türkiye İş Bankası eğrisi en üsttedir. Diğer bankaların ücret tutarları Ek 2 nolu tabloda gösterilmiştir.

(1975=100) sabit temelli indeks tablosunda (TABLO 28) incelemeler sürdürüldüğü takdirde; en yüksek ücret artışı % 15550 ile 10'uncu bankada sağlanmıştır. İkinci en yüksek ücret artışı % 5584 ile 6 numaralı bankada sağlanmıştır. 9 nolu banka olan Türkiye İş Bankasında artış oranı ise % 2670'dir. İndeks tablosunda görüldüğü gibi özel kanunla kurulmuş bankaların artış oranındaki düşüklük ortalamayı aşağı çekmektedir. Ticaret Bankaları içinde en düşük ücret artışı Türkiye İş Bankasındadır.



GRAFİK : 15- PERSONEL GİDERİ/PERSONEL ADEDİ

DENKLEMLER

5. GRAFİK

BANKA ADI	TREND DENKLEMİ	STANDART HATA
İş Bankası	$Y=0,22x^2+0,03x+0,49$	$S_y=0,105$
9 Banka Ortalaması	$Y=0,17x^2+0,03x+0,29$	$S_y=0,197$
Akbank	$Y=0,14x^2+0,02x+0,34$	$S_y=0,080$

	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	113.462	114.000	108.696	156.000	113.182	193.750	119.231	127.660	114.444	162.500
1977	151.923	154.000	139.130	190.000	207.273	256.250	178.846	204.255	178.889	230.357
1978	223.077	230.000	219.565	350.000	260.000	537.500	269.231	357.447	264.444	405.357
1979	459.615	352.000	343.478	656.000	565.454	693.750	451.923	597.872	402.222	567.857
1980	746.154	542.000	532.609	1212.000	883.635	1078.125	830.769	1272.340	746.667	1548.214
1981	880.769	662.000	754.348	2502.000	1247.272	2896.875	1257.692	1819.149	1128.889	2360.713
1982	1165.384	844.000	882.609	2698.000	1541.818	3809.374	1705.769	2553.191	1560.000	2592.856
1983	1363.461	1092.000	1076.087	3035.999	1998.182	4806.246	2300.000	3185.106	1852.222	2994.643
1984	1775.000	1460.000	1415.217	3643.999	2972.728	5684.375	3294.231	4442.551	2770.001	15649.996

TABLO 28 : (1975=100) PERSONEL GİDERİ/PERSONEL SAYISI ORANI

4- Firmaların Davranış Ölçütlerinin Değerlendirilmesi

a) 13. ORAN: MENKUL KIYMETLER/AKTİF TUTARI

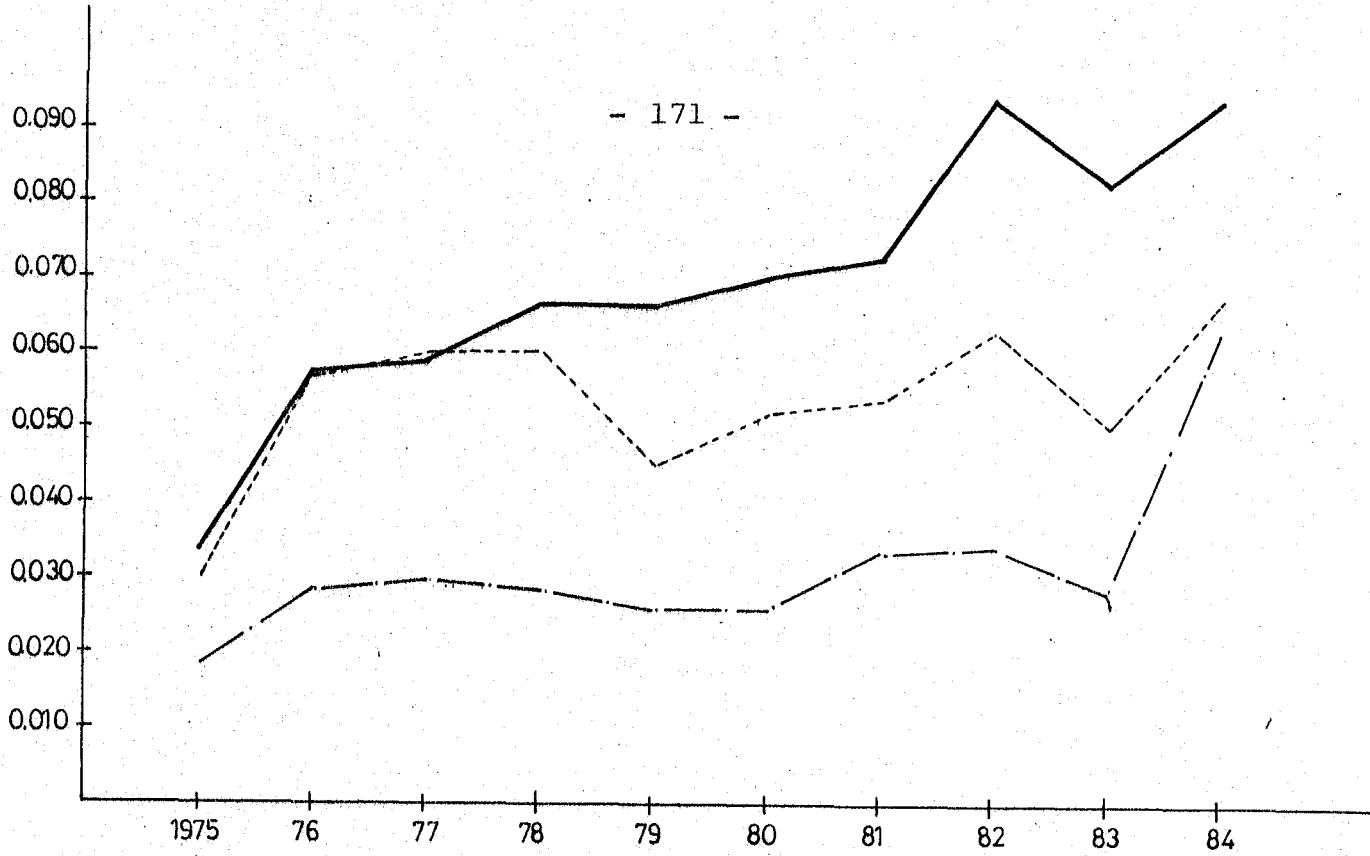
Yönetimin özgürce kullanma olanağının bulunduğu fonların ne kadarlık bölümünü menkul kıymet alımına ayırdığını saptama ölçütüdür. Menkul kıymetler, hisse senedi ve tahvillerden oluşmaktadır. Menkul kıymetler toplamının içini bilmemekle beraber 1979 yılından sonra genel olarak artmaya başladığı gözlenmektedir. Bu artış 1980 yılından itibaren kamu kesiminin kaynak gerekmesi için, piyasaya sunduğu menkul varlıkların bankalarca diğer kaynaklara tercih edildiğini göstermektedir.

Dokuz bankanın menkul kıymetlere bağlı olduğu aktif oranı 1975 yılı için 0,018, 1981 yılı için 0,033, 1984 yılı için 0,063'dür.

Türkiye İş Bankasının aynı oranı ise 1975 yılı için 0,032, 1981 yılı için 0,072, 1984 yılı için ise 0,093'dür.

Aşağıda 16 nolu grafikte ve trend denklemlerinde, bütün bankalar için daha fazla aktif oranının menkul kıymetlere bağlandığı gözlenmektedir. Ancak Türkiye İş Bankası için bu oran grafik değerlerine göre daha fazladır. Kamunun kaynak gerekmesine bankaların ilgisinin tüm bankalardaki görünümü Ek 2 nolu tablodadır.

Ayrıca (1975=100) sabit temelli indeks tablosunda (TABLO 29) tüm bankalar incelendiğinde en fazla artışın % 1567 ile 8 nolu bankada, 2, 3 ve 4 en büyük artışların ise 1, 2, 3 nolu kamu bankalarında olduğu gözlenmektedir. Türkiye İş Bankasındaki artış ise % 190'dır.



GRAFİK:16- MENKUL KIYMETLER/AKTİF TUTARI

DENKLEMLER

13. GRAFİK

BANKA ADI	TREND DENKLEMİ	STANDART HATA
İş Bankası	$Y=0,0014x^2+0,00037x+0,0007$	$S_y = 0,00132$
9 Banka Ortalaması	$Y=0,0008x^2+0,0001x+0,0009$	$S_y = 0,0023$
Akbank	$Y=0,00069x^2+(-0,0002)x+0,00086$	$S_y = 0,0184$

	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	242.857	83.333	250.000	53.333	190.000	50.000	211.111	66.667	178.125	175.758
1977	342.857	216.667	75.000	46.667	196.667	112.500	161.111	266.667	181.250	203.030
1978	257.143	200.000	50.000	46.667	200.000	87.500	155.556	600.000	206.250	178.788
1979	214.286	216.667	37.500	46.667	150.000	162.500	147.222	766.666	206.250	160.606
1980	657.143	316.667	200.000	43.333	173.333	137.500	113.889	600.000	218.750	63.636
1981	557.143	1100.000	537.500	23.333	180.000	125.000	86.111	600.000	225.000	87.879
1982	685.714	716.666	537.500	53.333	210.000	25.000	138.889	466.667	293.750	81.818
1983	328.571	450.000	562.500	90.000	166.667	37.500	105.556	466.667	256.250	66.667
1984	1614.285	800.000	725.000	210.000	223.333	400.000	188.889	1666.667	290.625	206.061

TABLO 29 : (1975=100) MENKUL KIYMETLER/AKTİF TUTARI ORANI

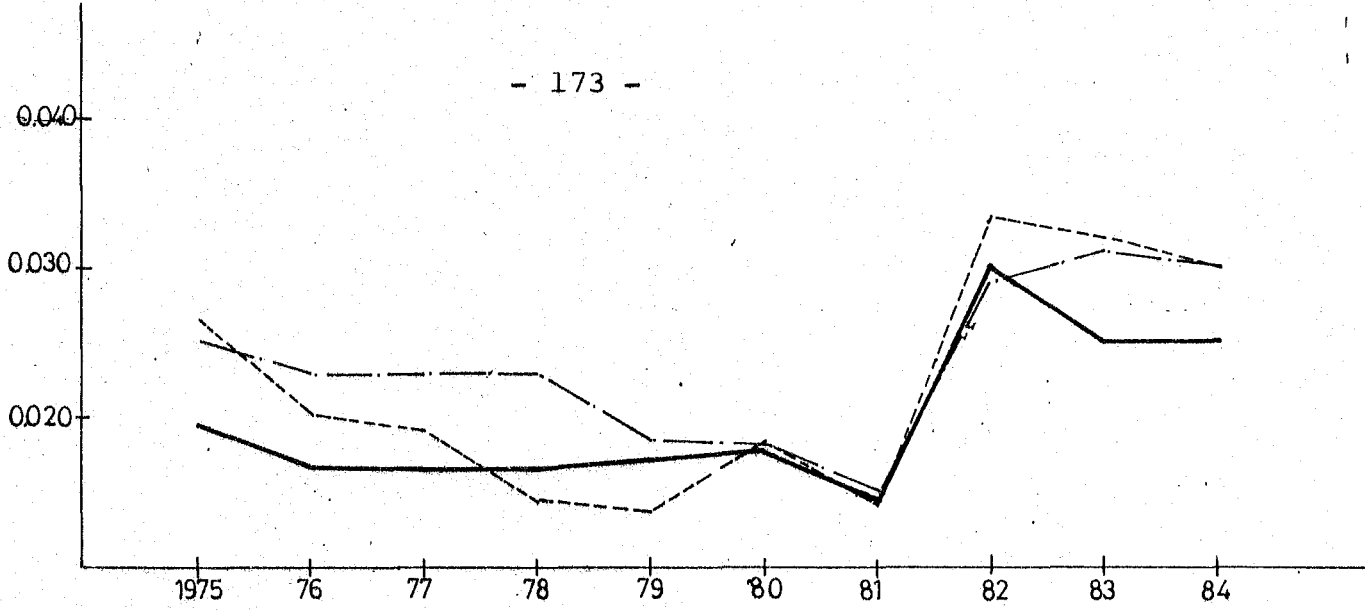
b) 14. ORAN : SABİT KIYMETLER/AKTİF TUTARI

Bankaların kaynaklarının ne kadarını sabit varlıklara bağladığını gösteren yönetim davranış ölçütüdür.

İncelenen dönemde tüm bankaların sabit varlıklara daha düşük oranda kaynak ayırdıkları gözlenmektedir. Tüm bankaların sabit kıymetlere bağladıkları aktif tutarları Ek 2 nolu tabloda gösterilmiştir.

Aşağıda 17 nolu grafikte ve trend denklemlerinde görüldüğü gibi, sadece 1982 yılında sabit varlıkların aktif içindeki oranı yükselmiştir. Bu yükselme ise yeniden değerlendirme yasası hükümleri çerçevesinde bankaların sabit varlıklarını yeniden değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır. Devam eden yıllarda düşüş aynen sürmektedir.

Ayrıca (1975=100) temelli sabit indeks tablosunda (TABLO 30) da görüldüğü gibi sabit varlıkların aktif içindeki oranı 1981 yılına kadar sürekli düşmüştür. 1982-1984 arasındaki yükselme ise fiktif değerler içerdiğinden tahlil dışında bırakılmıştır. Bu tablonun incelenmesi de en büyük düşüş, 30 olarak 4 nolu bankada, ikinci düşüş 52 olarak Akbankta, 9 nolu Banka olan Türkiye İş Bankasında ise düşüş 78'dir.



GRAFİK: 17- SABİT KIYMETLER/AKTİF TUTARI

DENKLEMLER

14. GRAFİK

BANKA ADI	TREND DENKLEMİ	STANDART HATA
İş Bankası	$Y=0,0048x+0,069$	$S_Y = 0,0078$
9 Banka Ortalaması	$Y=0,0023x+0,031$	$S_Y = 0,0095$
Akbank	$Y=0,0015x+0,053$	$S_Y = 0,0096$

	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	90.000	97.826	87.500	100.000	74.074	80.000	88.235	82.609	88.889	78.261
1977	90.000	91.304	112.500	70.370	66.667	77.500	100.000	130.435	88.889	69.565
1978	100.000	91.304	118.750	70.370	51.852	57.500	111.765	160.870	88.889	60.870
1979	80.000	84.783	100.000	51.852	48.148	42.500	100.000	104.348	94.444	52.174
1980	60.000	82.609	106.250	37.037	62.963	45.000	94.118	82.609	100.000	52.174
1981	50.000	67.391	106.250	29.630	51.852	55.000	94.118	56.522	77.778	52.174
1982	50.000	54.348	106.250	114.815	137.037	122.500	88.235	160.870	166.667	147.826
1983	130.000	82.609	181.250	77.778	122.222	132.500	182.353	156.522	138.889	121.739
1984	140.000	63.043	181.250	66.667	111.111	142.500	182.353	147.826	138.889	108.696

TABLO 30: (1975=100) SABİT KIYMETLER/AKTİF TUTARI ORANI

c) 15. ORAN: İŞTİRAKLER/AKTİF TUTARI

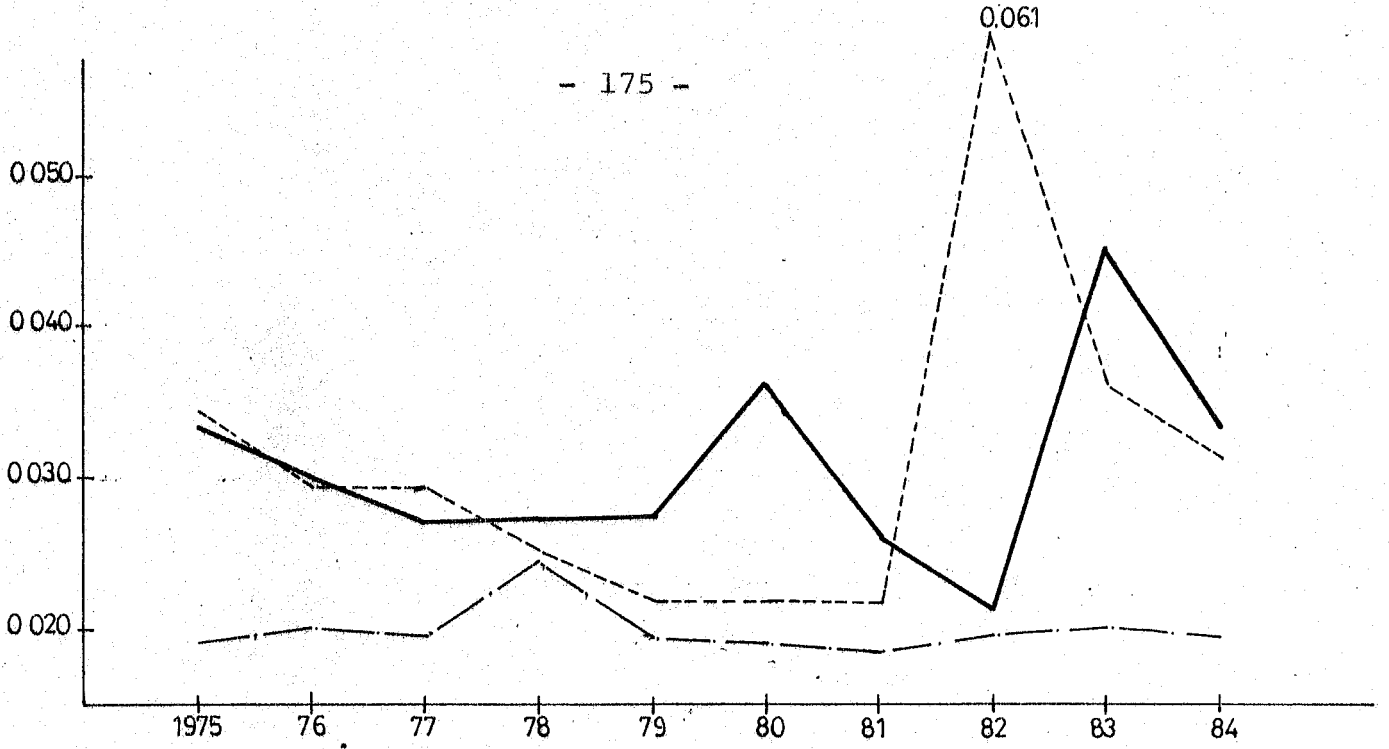
Bankaların aktiflerinin ne kadarlık bölümünü iştiraklere bağladığını gösteren yönetim davranış ölçütüdür.

Tüm bankaların aktiflerinin ne kadarlık bölümünü bu varlıklara ayırdığını içeren oranlar Ek 2 nolu tablodadır.

Aşağıda 17 nolu grafiği incelediğimizde, bankaların iştiraklere bağlanan kaynaklar konusunda farklı davrandıkları gözlemlenmektedir. 1980 sonrasında, banka varlıklarının artması da bu oranları etkilemektedir. Bu etkiyi ortadan kaldırmamakla beraber, eşit veya yok sayarsak, artış veya azalış oranlarını (1975=100) sabit temelli indeks tablosunu (TABLO 31) incelediğimizde, iştiraklerdeki en büyük artış oranı, % 143 ile 10 numaralı bankadır. İkinci artış % 100 ile 6 numaralı bankada, 3'üncü artış ise % 3 ile Türkiye İş Bankasıdır.

	1.BANKA	2.BANKA	3.BANKA	4.BANKA	5.BANKA	6.BANKA	7.BANKA	8.BANKA	9.BANKA	10.BANKA
1975	100.000	100.000	0.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
1976	100.000	75.000	0.000	117.391	82.353	155.556	105.882	125.000	93.750	114.286
1977	85.714	62.500	0.000	113.043	82.353	116.667	88.235	130.556	84.375	114.286
1978	71.429	50.000	0.000	104.348	73.529	416.667	70.588	138.889	87.500	121.429
1979	85.714	50.000	0.000	78.261	64.706	277.778	88.235	97.222	90.625	114.286
1980	57.143	31.250	0.000	52.174	64.706	277.778	76.471	91.667	112.500	157.143
1981	71.429	18.750	0.000	56.522	64.706	150.000	100.000	116.667	84.375	100.000
1982	57.143	12.500	0.000	43.478	179.412	133.333	70.588	69.444	71.875	214.286
1983	100.000	6.250	0.000	60.870	105.882	238.889	88.235	77.778	140.625	235.714
1984	71.429	6.250	0.000	60.870	94.118	200.000	82.353	91.667	103.125	242.857

TABLO 31: (1975=100) İŞTİRAKLER/AKTİF TUTARI ORANI



GRAFİK : 18- İŞTİRAKLER/AKTİF TUTARI

DENKLEMLER

11. GRAFİK

BANKA ADI	TREND DENKLEMİ	STANDART HATA
İş Bankası	$Y=0,0009x^2+0,0002x+0,017$	$S_y = 0,004$
9 Banka Ortalaması	$Y=0,0004x^2+0,0005x+0,018$	$S_y = 0,004$
Akbank	$Y=0,0006x^2+0,001x+0,015$	$S_y = 0,006$

C- UYGULAMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Ülkemizdeki en büyük 10 bankanın 1975-84 dönemi sonuçlarını, tanımladığımız ölçütler çerçevesinde inceledik. Tüm bankaların her oranının yıllar itibariyle durumlarını gösteren EK 2 nolu tablo ile buraya kadar elde olunan bulguları birlikte değerlendirdiğimizde;

- 1.a ölçütte: Verilen her 1000 lira karşılığı alına faizde EN KÖTÜ
- 1.b ölçütte: Çalışan başına yaratılan katma değerde İYİ
- 1.c ölçütte: Varlıkların kârlılığında EN İYİ
- 1.d ölçütte: Her 100 liralık krediden elde edilen faizde İYİ
- 1.e ölçütte: Varlıkların yönetimi için ödenen ücrette EN KÖTÜ
- 1.f ölçütte: Çalışan başına elde edilen kârda ORTA
- 1.g ölçütte: Mevduatın yönetimi için ödenen ücrette EN KÖTÜ
- 1.h ölçütte: Kredilerin geri dönme ortalamasında ORTA
- 1.i ölçütte: İştiraklerden elde edilen kârlılıkta ORTA
- 1.j ölçütte: Özsermaye kârlılığında ORTA
- 2.a ölçütte: Her çalışanın yönettiği mevduat tutarında ORTA
- 2.b ölçütte: Her çalışanın yönettiği kredi tutarında ORTA

- 2.c. ölçütte: Her çalışanın yönettiği aktif tutarında ORTA
- 2.d ölçütte: Her çalışanın yönettiği hesap sayısında EN İYİ
- 3.a ölçütte: Çalışanların ücret ortalamasında EN İYİ
- 4.a ölçütte: Aktiflerin Menkul Değerlere bağlanma oranında YÜKSEK
- 4.b ölçütte: Aktiflerin Sabit Varlıklara bağlanma oranında DÜŞÜK
- 4.c ölçütte: Aktiflerin İştiraklere bağlanma oranında ORTA

Orta ve iyi biçimindeki değerlendirmelerimizde ölçüt diğer bankalar olduğuna göre, bu sonuçları benzerlik ölçütü olarak da kullanabiliriz.

En iyi olduğu (1.c) ölçütünü incelediğimizde; oranın payının büyüklüğünden daha çok paydasının küçüklüğünün bu sonucu sağladığı anlaşılmaktadır. İş Bankasının varlıkları daha önceki tarihlerde aktife kaydolduğundan, aktif toplamına yansıyan kaydî değerleri küçüktür. En iyi olduğu (2.d) ölçütü ise her yerleşim merkezinde şubesinin bulunmasının sağladığı ve katılma öncesi dönemden devam eden avantajıdır. Üçüncü en iyi olduğu (3.a) ölçütündeki üstünlüğü de katılma öncesi dönemden devam eden üstünlüktür. İncelenen dönemde son 10 yıl içinde kamu bankalarından sonra en az ücret artışı sağlanan banka Türkiye İş Bankasıdır.

En kötü olduğu (1.a) ölçütünü incelediğimizde, mevduatın tümünü kredilere ayırma yerine, (4.a) ölçütünde görüldüğü üzere menkul kıymetlere ayırması bu ölçüt itibarıyla sonucu olumsuz yapmaktadır. İkinci En kötü olduğu (1.e) ölçütü ise (1.c) ölçütündeki en iyi sonucu yaratan varlıkların kaydî değer farklılıklarının sonucudur. Üçüncü en kötü olduğu (1.g) ölçütü ise, çalışanlara ödenen ücret ortalamasının yüksekliğinin yolaçtığı (3.a) ölçütünün sonucudur.

Firma davranış ölçütlerinden ise; sadece (4.a) ölçütündeki menkul kıymetlere ayrılan fonlarda diğerlerinden farklı davranmaktadır. Bu farklı davranışın nedeni ise; katılmalı yönetim kurulundan çok hazinenin bankaya ortak olmasıdır. Sabit Varlıklara bağlanan fonlardaki düşüklüğün nedeni ise; yukarıda açıkladığımız kaydî değer farkının sonucudur.

VI. BÖLÜM
SONUÇ

Yönetime katılma uygulamalarının devraldıkları tarih mirasına baktığımızda, üç ayrı gelişmenin günümüzün üç ayrı uygulamasına denk düştüğünü görmekteyiz. Bunlardan birincisi, işletme mülkiyetinin tüm çalışanlara yaygınlaştırılması çabaları, günümüzdeki işçilerin yönettiği firmalar veya işçilerin hisse senetlerine sahip olması çabalarının desteklendiği firmalardır. İkincisi, mülkiyet haklarının kullanılmasının sınırlandırılması çabaları ise, günümüzdeki toplu sözleşme düzeninin uzantısı olan ortak komitelerle toplu sözleşme uygulamalarının denetlenmesidir. Üçüncüsü, etkinlik ve verimlilik artışı amaçlı yönetim teknikleri olarak, günümüzdeki atölye düzeyinde yönetime katılma, bilgi verme, tavsiye ve danışmalarda bulunma veya yönetim hiyerarşisindeki ortak organlarda azınlık modeli ile bulunma uygulamalarıdır. Yönetime katılma uygulamalarından genelde bu üçüncü uygulama anlaşıldığına göre; işletme yönetimlerinin ve devletin çalışanları, yönetime katılma çabaları kavramı oluşturmaktadır.

Dünyada ve ülkemizdeki yönetime katılma uygulamalarına baktığımızda beklenen yararların gerçekleştiğini söylemek mümkün değildir. Bu başarısızlığın nedenleri ise, mevcut uygulama biçimlerinin, yönetime katılma inancını oluşturmada yetersiz kalması yanında, katılma uygulamalarından kuramsal olarak beklenenlerin bir bölümünün gerçekleşmemesindedir.

Yönetime katılma konusunda, genel kabul gören bir tanıma ulaşamama nedeniyle, katılma olarak adlandırılan tüm uygulamalara ortak ve gerçekçi bir yarar-amaç bileşimi yükleme olanağı yoktur. İlgili bölümde açıklandığı gibi bilgi verme ve danışma sistemlerini katılma inancını oluşturmada etkili olabileceğini düşünmek bile zordur. Diğer katılma biçimlerinin tümünün oturabileceği ortak payda ise azınlık modeli olma eksikliğidir. Bu azınlık modellerindeki çalışan temsilcilerinin yasal organik bağ kurma engeli nedeniyle yaptırım gücünün bulunmaması, edilgen konumda bulunmaları sonucunu doğurmaktadır.

Yönetime katılma uygulamaları, katılma inancını oluşturmada yetersiz kaldıklarına göre, bu inancı oluşturacak yeni mekanizmaların geliştirilmesi suretiyle, katılmadan kuramsal olarak beklenenler elde edilemez mi? sorusu önem kazanmaktadır. Yönetime katılmadan kuramsal olarak beklenen yararlar: emek verimliliğinin artırılması ve işletmede demokratikleşmenin sağlanması olarak somutlaştırılabilir.

Birinci olarak, emek verimliliğinin artması, yönetime katılmanın sağlayacağı doyumdan daha çok, teknolojik gelişme aracılığı ile geliştirilen yeni iş teknikleri ve iş süreçleri ile sağlanmaktadır.

Yönetime katılacak çalışanların yeni iş teknikleri geliştirme noktasındaki katkıları ise, sürekli niteliksizleşmeleri nedeniyle olanaksızdır. Teknolojik gelişmenin işbölümü ve uzmanlaşmada yarattığı değişme her alandaki işlevleri uzmanlık konusu yapmıştır. Uzmanlık alanı yeni teknikler geliştirmek olan bireyler yeni iş süreçleri geliştirmede hem daha avantajlı ve hem de tekel konumuna sahiptirler. Ayrıca her iş süreci kendi içinde nezaret mekanizmaları da taşıdığından, verimlilikle kişisel doyum ve beceri arasındaki bağ üretim sürecinden çıkartılmıştır.

Uzmanlaşmadaki bu gelişme yönetsel kararların alınmasında da bu alanda bilgi tekeline sahip olanları imtiyazlı konuma getirmiştir. İşletmedeki bütün eylemleri genel amaç doğrultusunda yönlendirme işlevinin gereği olarak, yapılandırılan yönetsel öğelerden bürokratik yapılar ve bu yapıların hiyerarşik otorite donanımı, tüm işletmeler için vazgeçilmez niteliktedir. Teknolojik gelişme sonucu üretimi yönetimde ayrıcalıklı konuma yükselen bürokrat veya teknokratlar, yönetimi de ellerinde tutma olanağı kazanmışlardır. İşletmelerde çalışanların, yönetsel kararların alınmasındaki süreçlerle ilgili alanlardaki uzmanlıkları bu kişiler kadar gelişmediği sürece, yönetime aktif olarak katılmaları olanaksız ve de yararsızdır. Teknolojik gelişme uzmanlık alanlarını daha da derinleştirerek gelişmesini sürdürdüğüne göre, bürokratik yapılar çerçevesinde işletmelerin merkezileşmesi dahada hızlanacaktır.

İkincisi, işletme yönetiminde demokratikleşmenin sağlanması ise yöne bürokratik yapılardaki uzmanlaşmanın düzeyi ile ilgilidir. Çalışanlar işletmede alınan kararların tüm seçeneklerinin

sonuçlarını önceden görebilecek teknik bilgi ve uzmanlık düzeyine ulaşamadıkları sürece, seçtikleri temsilcilerin veya yöneticilerin karar ve eylemlerini denetleyemeyeceklerdir. Yönetim kuruluna katılan temsilciler ise onların kendi değer yargılarına göre oluşturdukları ve en uygun diye önerdikleri kararları almak zorunda kalacaklardır. Kararları alan kişilerin tümü veya bileşimi değişse bile bilgi tekeline sahip olanların karar almadaki gücü eksilmeyecektir. Bu yolla işletmede görece daha az güce sahip olan çalışanlar daha çok güç kazansa bile, daha güçlü bulunanların, uzmanlıklarının sağladıkları avantajla, güçlerinde azalma olmayacaktır. Çalışanların işletmenin tümüne sahip olduğu firmalarda bile karar süreçlerini sınırlı etkileme olanakları bulunduğu göre, işletme içi demokratikleşmenin sağlanması yönetime katılma mekanizmaları aracılığı ile elde edilebilecek bir sonuç değildir.

İşletmedeki yönetilen yöneten ilişkileri işbirliği ve uzlaşma çerçevesinde ele alınarak birlikte yönetimin gerçekleştirilmesi olgusu amaç birliğini de içerdiğinden çözümü yönetim kuramlarının dışında, bölüşüm kuramlarında, ekonomik ve siyasal sistemlerin çözümlemelerinin arandığı kuramlarda aranmalıdır. Çünkü işletmeler içinde yaşadıkları ekonomik ve siyasal sisteme monte olmuş, o sistemin bir dişlisi gibi işleyen parçalarıdır.

Nitekim uygulama örneği olarak seçilen Türkiye İş Bankasında, yönetime katılma uygulamalarının sonuçlarında da görüldüğü gibi, çevre sistemin gereksemeleri doğrultusunda, tüm işletmeler benzer hareket etmektedirler. Katılmalı yönetim uygulamasının bulunduğu Türkiye İş Bankası ile bankacılık sisteminde yeralan diğer dokuz büyük bankanın, onsekiz ayrı oranda incelenen sonuçlarından sadece birinin uzun dönem eğiliminin farklı olması bu benzerliğin kanıtıdır. İncelenen bankalardan dört tanesinin özel yasayla kurulmuş bankalar olduğu düşünülürse, devlet işletmeciliğinin bulunduğu işletmelerdeki yönetimler, sermaye birikimi amaçlı beş özel banka yönetimi ve çalışanların yönetime katıldığı Türkiye İş Bankasındaki sonuçların benzerliği sorunun çözümünün yönetim kuramlarının dışında olduğu savımızı güçlendirmektedir. Uygulamamızın sonucunun çalışmayı ulaştırdığı nokta ise; katılmalı yönetimlerin işletme sonuçlarını etkileyebilmede başarılarının son derece sınırlı olduğudur.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. Wolfgang ABENDROTH, Avrupa İşçi Hareketleri Tarihi, (Çev.: Bülent ÖZEN) Gözlem Yayınları, İstanbul, 1974.
2. Esin AHMET, "Özyönetimde Stratejik Firma Kararlarını Etkileyecek Faktörler" İktisat Dergisi İ.Ü. İktisat Fakültesi Mezunları Cemiyeti Yayını S.247 Haziran, 1985.
3. Nurhan AKÇAYLI, Yönetime Katılma ve Özyönetim, Bursa Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1978.
4. Kenneth O.ALEXANDER, "Worker Ownership and Participation in the Context of Social Change: American Journal of Economics and Sociology C.44. S.3 Temmuz, 1985. İktisat, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1984.
5. Erdoğan ALKIN, İşletmelerde işgörenlerin Yönetime Katılması ve Türkiye'deki Uygulama, (Kollokyum Bildirisi), Eskişehir İ.T.İ.A Yayını, Eskişehir, 1979.
6. Sinan ARTAN, Bankalarımızın 1975 Sonu Bilanço Kâr ve Zarar Hesapları, Teşkilat Mevduat ve Kredileri Hakkında Bilgiler, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Ankara, 1976.
7. _____, Bankalarımızın 1976 Sonu Bilanço, Kâr ve Zarar Hesapları, Teşkilât, Mevduat ve Kredileri Hakkında Bilgiler, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Ankara, 1977.
8. _____, Bankalarımızın 1977 Sonu Bilanço, Kâr ve Zarar Hesapları, Teşkilat, Mevduat ve Kredileri Hakkında Bilgiler, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Ankara, 1978.
9. _____, _____

10. _____ Bankalarımızın 1978 Sonu Bilanço, Kâr ve Zarar Hesapları, Teşkilat, Mevduat ve Kredileri Hakkında Bilgiler, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Ankara, 1978.
11. _____ Bankalarımızın 1979 Sonu Bilanço, Kâr ve Zarar Hesapları, Teşkilat, Mevduat ve Kredileri Hakkında Bilgiler, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Ankara, 1980.
12. _____ Bankalarımızın 1980 Sonu Bilanço, Kâr ve Zarar Hesapları, Teşkilat, Mevduat ve Kredileri Hakkında Bilgiler, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Ankara, 1981.
13. _____ Bankalarımızın 1981 Sonu Bilanço, Kâr ve Zarar Hesapları, Teşkilat, Mevduat ve Kredileri Hakkında Bilgiler, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Ankara, 1982.
14. _____ Bankalarımızın 1982 Sonu Bilanço, Kâr ve Zarar Hesapları, Teşkilat, Mevduat ve Kredileri Hakkında Bilgiler, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Ankara, 1983.
15. _____ Bankalarımızın 1983 Sonu Bilanço, Kâr ve Zarar Hesapları, Teşkilat, Mevduat ve Kredileri Hakkında Bilgiler, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Ankara, 1984.
16. _____ Bankalarımızın 1984 Sonu Bilanço, Kâr ve Zarar Hesapları, Teşkilat, Mevduat ve Kredileri Hakkında Bilgiler, Türkiye Bankalar Birliği Yayını, Ankara, 1985.
17. Josef BALCEREK, Theoretical Problems of Transferring Participation Scheme to Different National Contexts, Çoğaltılmış Seminer Tebliği, Internalization of Economy and Worker Participation Seminer İstanbul, 1979.

18. Atilla BARANSEL, Cağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, C.1 İstanbul, 1979.
19. T.BAUMGARTNER, T.R.BURNS, "Autogestion and Planning" P.De VILLE Economic Analysis and Worker Management, C.4.S. 15 1981.
20. L.Greyfie de BELLECOMBE, "Worker Participation in Management in France:The Basic Problems" Bulletin S.6. Haziran,1969.
21. Robert BIERSTANDT, "The Problem of Outhority" Management In Perspective, (Der: SCHLENDER ve diğerleri) Houghton Mifflin Co.Boston,1965
22. Roger BLANPAIN, "İşçilerin İşletme Yönetimi Karar Sürecine Etkisi, Yönetime Katılma Konusuna Genel Bir Bakış" Çev.Toker DERELİ, Sosyal Siyaset Konferansları, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını 30. Kitap, İstanbul,1979.
23. Josep BOLWEG, Workers Participation, OECD Yayını Paris, 1975.
24. H.BREVERMAN, Labor and Monopoly Capital, Monthly Review Press, New York, 1974.
25. Eugene W.BURGESS, "Management in France" Management In The Industrial World, Der:HARBISON ve MYERS, MC.Graw Hill Book. Co.New York, 1959.
26. James BURNHAM, The Managerial Revolution, The John Day Co.Inc. New York,1941.
27. J.R.CABLE, F.R.FITZROY, "Cooperation and Productivity; Same Evidence From Wert-Germany Experience" Economic Analysis, C.14" S.2, 1980.

28. Roger A.Mc.CAIN, "Empirical Implication of Worker Participation in Management" Participatory and Self-Managed Firms, Der: Jones and Svejnar, Lexington Books, D.c, Heath and Company Lexington, Toronto, 1982.
29. Serpil CEBECİ, "Endüstriyel Demokrasi ve Prodüktivite İlişkileri" Endüstriyel Demokrasi Semineri MPM. Yayınları, Ankara, 1970.
30. Gordon CHILDE, Tarihte Neler Oldu, (Çev: Mete TUNCAY Alâettin ŞENEL), Alan Yayıncılık, İstanbul, 1982.
31. _____ Co-Determination Act, International Labour Organization Genova, 1980.
32. Yves DELAMOTTE, "Managerial and Supervisory Staff in a Changing World" International Labour Review, C.124 S.1 Ocak-Şubat, 1985.
33. Henri DENİS, Ekonomik Doktrinler Tarihi, Çev: Atilla TOKATLI, Sosyal Yayınlar, İstanbul, 1973.
34. Toker DERELİ, Organizasyonlarda Davranış İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayını İstanbul, 1976.
35. Gary DESSLER, Organization Theory, Integrating Structure and Behavior, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1980.
36. İ. Atilla DİCLE, Endüstriyel Demokrasi ve Yönetime Katılma, O.D.T.Ü Yayınları, Ankara 1980
37. Mustafa DİLBER, Yönetimsel ve Örgütsel Etkinliğe Davranışsal Yaklaşım, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1976.
38. R. DUBİN, Human Relations and Administration, Patrice Hall Co. India, New Delhi, 1974.

39. André DUMAS, "Economic Systems And Participation: An Essay On The Practical Experiences of Participation" Economic Analysis and Workers Management; C.2, S.18, 1983.
40. Will DURANT, The Story of Civilisation; Our Oriental Heritage, Simon and Schuster Inc. 12.B New York, 1954.
41. W.EDEL ve B.Rutgers Van Der Loeff, Participation- Industrial Democracy: Constraints and Possibilities, I.U.C. News, Eylül, Bergen, 1970.
42. _____ Endüstriyel Demokrasi ve İşçilerin Yönetime Katılması Türk İş Yayınları Ankara, 1979.
43. Altan EDİZ, "Yönetime Katılma ve Özel Kesim" Yönetime Katılma ve Özyönetim, MPM Yayını, Ankara, 1979.
44. Piehl ERNEST, Some Elements for a Strategy Towards The MNCS, Internationalization of Economy and Workers Participation Seminer Çoğaltılmış Seminer Tebliği, İstanbul, 1976.
45. Yücel ERTEKİN, "Yönetim Kurumunda Düşünce Akımları" T.O.D. Amme İdaresi Dergisi C.18 S.4, Aralık, 1985.
46. Pars ESİN, İşbölümü, Yabancılaşma ve Sosyal Politika A.Ü.SBF. Yayınları, Ankara, 1982.
47. Connell FANNING ve David O'MAHONY, "Economic Theory of The Worker Co-operative: An Exposition: Economic and Industrial Democracy, C.1. S.4 Mayıs, 1983.

48. Henry FAYOL, General and Industrial Management, Pitmen Publishing Corp. London, 1949.
49. F.Zeyyat FINDIKOĞLU, İktisat Sosyolojisi Bakımından Sosyalizm, İ.Ü.İktisat Fakültesi Yayını, İstanbul, 1965.
50. Kurthan FİŞEK, Yönetim, A.Ü.SBF Yayınları, Ankara, 1975.
51. Kurthan FİŞEK, Yönetime Katılma Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1977.
52. Kurthan FİŞEK, Yönetime Katılma Dünyada ve Türkiye'de, Yol İş Federasyonu Eğitim Yayınları, Ankara, 1975.
53. G.James FRANCİS, Human Behavior in the Work Environment, Gene MILBURN, A.Managerial Perspective, Goodyear Publishing Con. Santa Monica California, 1980.
54. John Kennet GALBRAIT, The New Industrial State, Houghk Wiff inc. Company, Yeniden Düzenlenmiş 3-B. Boston, 1978.
55. D.GARTMAN "Origins of The Assembly Line and Capitalist Control of work at Ford" Case Studies on the Labor Process. Der:A.ZİMBALST, Monthly Review Press, New York, 1979.
56. Charles GİDE, A History of Economic Doctrines From the Time of The Physiocrats To The Present Day, Charles RİST, Çev: R.RİCHAROS, George G.Harrap Co.Ltd.London, 1967.
57. Paul E.HOLDEN, Lounbury S.FİSH ve Herbert L. SMİTH, Top Management Organization and Control, Mc Grav Hill Co., New York, 1951.

58. B.HORVAT, "Note on Participation Hierarchy and Justice" Economic Analysis and Workers Management C.2, S.13, 1979.
59. James C.Van HORNE, Finansal Yönetim ve Politikaları. (Çev:Osman TEKOK , Demir YENER , Selim BEŞİKÇİOĞLU, Güngör KEŞÇİ) Akçay Matbaası, Ankara, 1978.
60. Alpaslan IŞIKLI, Kuramlar Boyunca Özyönetim ve Yugoslavya Deneyi, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1982.
61. Alpaslan IŞIKLI, "Yugoslavya'da Özyönetim ve Yönetime Katılma" Yönetime Katılma ve Özyönetim, MPM. Yayını, Ankara, 1979.
62. J.İBARROLA, Ekonomi Politik EL KİTABI, Çev:Kenan SOMER, Ser Yayınevi, Ankara, 1977.
63. _____ "İdarede İşçiye Daha çok Söz Hakkı" Türk-İş Dergisi, S.69 Kasım, 1968.
64. _____ "İşçilerin Yönetime Katılması, Avrupa, Avrupa Topluluğu Yayını Mart, 1979.
65. _____ İşçilerin Yönetime Katılması, MPM Yayınları, Ankara, 1970.
66. Michael P.JAKSON, Trade Union, Longwan Group Lmt. New York, 1982.
67. R.A.JOHNSON, F.E.KAST ve J.E.ROSENWEİG, The Theory and Management of Systems B-2. Mc. Graw Hill. Book Company, New York, 1963.
68. Derek C.JONES, Jan SVEJNAR, Participatory and Self-Managed Firms, Lexington Books, D-C. Heath and Company Lexington, Toronto, 1982.
69. Everett M.KASSALOW, "İndustrial Democracy and Collective Bargaining: A Comparative View" Labour and Society, C.7, S.3, Temmuz-Eylül, 1982.

70. Everett M.KASSALOW Trade Union and Industrial Relations: An International Comparison, Randon Hause, New York, 1969.
71. Gülten KAZGAN, İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi, Bilgi Yayınları 2-B, Ankara, 1974.
72. Gerard KESLER, "İşçilerin Yönetime Katılmasınının Geliştirilmesi ve Uygulaması ile ilgili Bazı Konular" Endüstriyel Demokrasi ve İşçilerin Yönetime Katılması, Türk İş İCFTU Semineri, TÜRK-İŞ Yayını, S.124 Ankara, 1979.
73. Emre KONGAR, "Toplumsal Yapı-Örgütsel Yapı İlişkileri Üzerine Bir Deneme, Yönetim Sosyolojisi, Der.: Ömer BOZKURT, Doğan Matbaası Ankara, 1977.
74. Robert KUTTNER, "Worker Ownership Blue-Collar Bogrdrooms Current Ekim, 1985.
75. İdris KÜÇÜKÖMER, İktisat İlkelerine Yeniden Bakış, Sermet Matbaası, İstanbul, 1972.
76. C.F.LAMMERS, "Organizasyonlarda İki Demokratikleşme Kavramı: Özyönetim ve Yönetime Katılma" Çev: Tomris SOMAY, Yönetim Dergisi, İ.Ü.İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını Yıl 2, S.7,, İstanbul, 1978.
77. Edmund P.LEARNE , ve Aundrey T.SPROAT, Örgüt Kuramı ve Politikası Çev.: Gencay ŞAYLAN, Sevinç Basımevi, Ankara, 1972.
78. Herry LEVIN, "Issues in Assesing the Comperative Productivity of Worker-Managed and Participatory Firms in Capitalist Sociaties" Participatory and Self-Managed Firms, Der: Jones and Svejnar, Lexington Books, D.C. Heath and Company, Lexington, Toronto, 1982.

79. Renses LİKERT, New Patterns of Management, Mc.Graw Hill Book. Co. Kogakusha Ltd.1961.
80. Richard J.LONG, "Worker Ownership and Job Attitudes: Field Study "Industrial Relations" C.21, S.2 ilkbahar, 1982.
81. James, G.MARCH, Örgütler, Çev:Ömer BOZKURT, Oğuz Herbert A.SIMON, ONARAN T,O.D.A.İ Enstitüsü Yayını, Ankara, 1975.
82. H.B.MAYNARD, Handbook of Business Administration, Mc. Graw Hill Book Co., New York, 1967
83. Leon C.MEGGINSON, Personel A.Behavioral Approach To Administration, Yeniden Düzenlenmiş Baskı. İRWİN DORSEY International Comp. London, 1972.
84. Rudolf MEİDNER, Employee Investment Fund: An Approach to Collective Capital Formations, George Allen and Unwin Publishers Hd. Stockholm, 1978.
- 85.Rudolf MEİDNER, The Labour Movement and Employee Inverstment Funds, Swedish Trade Union, Stockholm, 1982.
86. James MERKEL, "The Growth of "Participatory Capitalism" Economic Impact, Nisan, 1984.
87. Cemal MIHÇIOĞLU, Beşeri Münasebetler, Ajans Türk Matbaası, Ankara, 1958.
88. Robert MICHELS, Political Parties, A.Sociological Study of the Oligarchic Tendencies of Modern Democracy, Cellier Books Co. New York, 1962.
89. R.R.NELSON, "Research On Productivity Growth and Differences" Journal of Economic Literature, C.19,s.3. 1981.

90. Otto NEULAH, "Almanya'da Kararlara İştirak", Sosyal Siyaset Konferansları (Çev: Teoman ARSOY) İ.Ü. Yayınları 17.Kitap. İstanbul, 1966.
91. Alec NOVE, "The Economics of Feasible Socialism", George Allen and Unwin Publishers Hd. London, 198 4.
92. Ekin NUSRET, "Endüstriyel Demokrasi Kavramı Endüstriyel Demokrasi Semineri, MPM Yayını, Ankara, 1970.
93. Oğuz ONARAN, Örgütlerde Karar Verme, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara, 1975.
94. James O'TOOLE, "The Unever Record of Employe Ownership" Harvard Business Review, C.57, S.6 Kasım-Aralık, 1979.
95. Robert OWEN, A.New View of Society, E.Biliss ve F.White Co. New York, 1825.
96. Ayşe ÖNCÜ, Örgüt Sosyolojisi, Turhan Basımevi, Ankara, 1982.
97. Serpil ÖZDAMAR "Türkiye'de Yönetime Katılma ve KİT'lerde Yapılan Bir Araştırmanın Sonuçları" Yönetime Katılma ve Özyönetim, MPM Yayınları, Ankara, 1979.
98. Faruk PEKİN , Demokrasi, Sendika Özgürlüğü ve Sosyal Haklar, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1974.
99. Jörn PİPKORN, Sunmary of Employee Participation in the Covering Badies of Companies in the Private Sector. Çoğaltılmış Seminer Tebliği, Boğaziçi Üniversitesi Internationalization of Economy and Worker Participation Semineri, İstanbul, 1979.

100. Henri PIRENNE, Ortaçağ Kentleri Kökenleri ve Ticaretin Canlanması (Çev: Şadan KARADENİZ), Dost Kitabevi İstanbul, 1982.
101. Christion POLLOIX, "The Labour Process: From Fordism to neo fordism," Çev. J.MEPHAN ve M. ZONEUSCHER, The Labour Process and class Stiategies Stage, London, 1976.
102. Pierre Joseph PROUDHON Mülkiyet Nedir, (Çev.:Vedat Gülşen ÜRETÜRK) Ararat Yayınevi, İstanbul, 1969.
103. W.E.REİF, "Job Enrichment: Long On Theory Stort On Practicè", Organizational Dynamics, C.2 S.3, 1974.
104. Santiago ROCA, "An Aproach Toward Differentiating Self Managed From Non Self Managed Enterprises" Economic Analysis and Workers Management C.1 S.15 1968.
105. F.J. ROETHLISBERGER ve W.J.DICKSON, Management and the Workers, Harvard University Press. B-15. Cambridge, 1970.
106. Raymond RUSSELL, Arthur HOCKNERAND, Steward E.PERRY "Participation Influence and Worker Omnership" Industrial Relation, C.18, S.3, 1979.
107. Yavuz SABUNCU, Sosyalist Ülkelerde Yönetime Katılma, Birey ve Toplum Yayınları, Ankara, 1985.
108. Murat SARICA, 100 Soruda Siyasi Düşünce Tarihi Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1973.

109. R.SELUCKY, "Marxism and Self Management" Self Management Economic Liberation of Men : Selected Readings, Der.J.VANEK, Penguin Education Books, Baltimore, 1975.
110. Johannes SCHRECKE, "From of Participation in Management", Industrial Relations, C.9, S.2, Şubat, 1970.
111. R.A.SHARMA, Organizational Theory and Behaviour, Mc.Graw. Hill Publishing Co Ltd. New Delhi, 1982.
112. Ljubo SIRC, The Yugoslav Economy Under Self Management. The Mac Millan Press. Ltd. London, 1979.
113. G.STRAUSS, "Workers Participation in Management, An International Perspective" Research in Organizational Behavior, Der B.M. SAV ve L.L.COMMING B.A. Press, Greenwich London, 1982.
114. Wolfgang STREECK, Co-Determination, The Forth Decade , International Institute of Management, Berlin, 1983.
115. Johanon STRYJAN, "Self Management: The Case of The Kibbutz" Economic and Industrial Demoracy, C.4. S.2, Mayıs, 1983.
116. Gencay ŞAYLAN "Bürokratik Sistemlerde Yönetime Katılma Olgusu ve Yapısal Sınırlılıkları" T.O.D. Amme İdaresi Dergisi, C.12, S.2, Haziran, 1979.
117. Cahit TALAS, "Konunun Yurdumuz Yönünden Önemi ve Tatbikat", Endüstriyel Demokrasi Semineri, M.P. Merkezi Yayını, Ankara, 1970.

118. Robert TANNENBAUM ve W. SCHMİDT "How to Choose A Leadership Pattern" Harvard Business Review, Mart-Nisan 1958.
119. F.W.TAYLOR, The Principles of Scientific Management, Harper and Rom. Co. New York, 1947
120. George R.TERRY, Principles of Management, G.B. Richard D.İrwin, İnc. Homewood, London, 1972.
121. _____ "The Role Of Formal Norms in the Introduction of Industrial Democracy" Economic Analysis and Workers' Management, C.3. S.15, 1981.
122. Hank THOMAS and Chris LOGAN, Mondragon: An Economics Analysis George Allen and Unwin Publishers ltd, Boston-Sydney, 1982.
123. Kemal TOSUN, "İşletme Yönetimi, Genel Esaslar" Fatih Yayınevi 4-B C.1, İstanbul, 1978.
124. Kemal TOSUN, "Yönetime Katılmanın Düşünsel Temelleri, Yönetim Dergisi, İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İstisadı Enstitüsü Yayını, Yıl. 2, S.7, 1978.
125. Mete TÖRÜNER, "Yönetime Katılma ve Verimlilik" "Yönetime Katılma ve Özyönetim, MPM Yayını, Ankara, 1979.
126. Orhan TUNA "Endüstriyel Demokrasinin Tarihçesi," Endüstriyel Demokrasi Semineri, MPM Yayınları, Ankara, 1970.
127. Kâmil TURAN, İşçilerin Yönetime Katılması ve Türkiye Uygulaması, A.İ.T.İ. Akademisi Yayınları, Ankara, 1972.
128. Kâmil TURAN, Yönetime Katılma Kavramı ve Yönetime Katılma Şekilleri" Yönetime Katılma ve Özyönetim, MPM Yayını Ankara, 1979.

129. Süleyman TÜRKEL, Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetim Anlayışı Doğu Ltd.Şti. Matbaası, Ankara, 1983.
130. Birkan UYSAL, Siyasal Katılma ve Katılma Davranışına Ailenin Etkisi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1984.
131. Joroslav VANEK, General Theory of Labor Managed Market Economies, Cornell University Press. Ithaca, 1970.
132. Joroslav VANEK, The Participatory: An Evolution Hypothesis and Strategy for Development, Cornell University Press, İthaca, 1971.
133. Heinz Oskar VETTER, "1976 Yılında Çıkan Yönetime İştirak Kanunu üzerine ilk Tecrübeler" Endüstriyel Demokrasi ve İşçilerin Yönetime Katılması, Türk İş Yayınları Ankara, 1979.
134. Kenneth F.WALKER ve L.Greyfie'de BELLECOMBE, Worker Participation in Management: The Concept and Its İmplementation, Bulletin, S.2 Şubat, 1967.
135. Sidney ve Beatrice İndustrial Democracy, Reprints of Economic Classic, New York, 1965
136. Herold B.WILSON, Democracy and The Work Place, Black Rose Books, Montreal, 1974.
137. N.Y.YELİSEYEVA, Yakın Çağlar Tarihi, Çev:Yunus ÇAKIR, Konuk Yayınları, İstanbul, 1975.
138. Ahmet YOLUÇ "Tisk'in Yönetime Katılma Konusundaki Görüşleri" Yönetime Katılma ve Özyönetim MPM Yayınları, Ankara, 1979.

139. Osman YOZGAT,

İşletme Yönetimi, Nihat Sayar Yayın ve
Yardım Vakfı İşletmesi Yayınları, 4.B
İstanbul, 1983.

140. Josip ZUPONOV and
A.S. TANNENBAUM,

The Distribution of Control in Some
Yugoslav Industrial Organization
Control in Organization, Mc Graw Hill.
Co. New York, 1968.

EK TABLO 1

İLK VERİLER TABLOSU (Detaylar 5-A 2 Bölümdedir)

1975	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.															
000459.23548.01192.00254.00473.044796.00639.0064611.0032277.0000413.3952284.01215.00000.002769.004844.00070.0024.	000055.04238.00704.00141.00150.005367.00443.0009528.0004256.0000075.0667468.00213.00000.000238.000539.00007.0004.	000068.05438.00414.00031.00001.005638.00135.0008418.0004735.0000024.1022561.00251.00000.000266.000589.00020.0000.	000229.03106.00100.00084.00173.004218.00202.0007556.0004959.0000123.0575371.00155.00000.000243.000548.00021.0003.	000589.07556.00300.00230.000674.011005.00525.0019748.0015879.0000224.1854683.00419.00000.000511.001361.00063.0037.	000011.00940.00047.00009.00026.000761.00058.0001449.0001100.0000012.0196719.00030.00000.000000.000000.00000.0001.	000303.05051.00125.00122.00144.004675.00148.0008516.0007437.0000100.1175853.00262.00000.000234.000656.00019.0008.	000017.04370.00160.00042.00199.003503.00126.0005494.0004749.0000006.1053861.00207.00000.000199.000441.00011.0002.	001387.14827.00040.01287.01360.024205.00763.0043128.0036513.0000320.5145801.01329.00000.001241.003284.00091.0119.	000735.10011.00300.00426.00327.012008.00515.0022579.0018689.0000219.1969781.00565.00000.000598.001619.00070.0027.	1976	001365.25017.01500.00512.00560.053812.00744.0080965.0039418.0001222.4049394.01488.00000.003000.006071.00290.0055.	000067.04529.00752.00140.00150.006849.00546.0012185.0006216.0000096.0719306.00258.00000.000324.000660.00022.0004.	000241.06244.00517.00035.00001.006622.00169.0011867.0006150.0000134.1143236.00312.00000.000375.000859.00047.0000.	000147.03547.00125.00136.00254.005347.00255.0009426.0006438.0000068.0617558.00275.00000.000343.000724.00046.0003.	001688.08154.00300.00575.00817.016211.00601.0029594.0024130.0000353.1992215.00532.00000.000806.002079.00074.0052.	000010.01064.00100.00016.00065.001246.00074.0002337.0001634.0000029.0224165.00066.00000.000047.000170.00001.0002.	000878.05682.00125.00171.00203.006412.00174.0011528.0009507.0000180.1211339.00352.00000.000340.000925.00018.0012.	000017.04220.00160.00059.00318.004499.00131.0007033.0005620.0000006.1105258.00255.00000.000290.000603.00016.0005.	003437.16532.00040.01648.01804.035418.00934.0059959.0045120.0000524.5508372.01709.00000.002053.004986.00101.0145.	001841.10374.00484.00486.00508.016892.00556.0031728.0026785.0000258.2046735.00939.00000.000884.002225.00066.0038.	1977	002571.27523.01500.00524.00651.005897.01011.0106489.0049417.0000927.4236474.02177.00000.004033.007677.00460.0043.	000213.04891.00837.00170.00162.006605.00675.0015954.0008093.0000000.0769139.00375.00000.000454.000804.00055.0005.	000110.07741.00689.00083.00001.012683.00315.0017973.0008701.0000118.1278770.00495.00000.000532.001235.00040.0000.	000214.03950.00200.00152.00392.007776.00282.0014956.0009182.0000225.0655241.00377.00000.000457.001077.00072.0004.	002601.08965.00575.00668.01230.019522.00775.0044105.0021493.0000381.2122635.01018.00000.001072.002757.00124.0112.	000050.01336.00250.00041.00118.002513.00171.0005513.0002829.0000069.0238856.00109.00000.000091.000328.00001.0004.	001007.06032.00125.00261.00258.008572.00304.0017384.0012411.0000203.1331157.00559.00000.000452.001201.00027.0023.	000068.04173.00300.00065.00421.004599.00262.0008871.0006893.0000006.1157855.00402.00000.000330.000660.00026.0005.	004669.18200.00040.02121.02273.042833.01354.0083579.0055395.0000631.5868957.02929.00000.002717.006428.00362.0206.	002802.10892.00600.00633.00660.015537.00673.0041754.0030664.0000311.2145849.01410.00000.001222.003004.00150.0044.

EK TABLO 1 Sh.2

1978 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17.

002470.29777.01500.00542.00729.075067.01294.0133760.0065332.0001506.4530473.03456.00000.005214.011044.00735.0008.
000246.05192.00839.00172.00164.010325.00881.0020956.0010290.0000000.0844908.00597.00000.000707.000996.00071.0011.
000113.08502.00696.00153.00001.018078.00486.0025644.0012344.0000000.1455455.00862.00000.000685.002774.00031.0000.
000261.04563.00200.00212.00460.008464.00361.0019007.0011349.0000009.0690658.00798.00000.000674.001516.00093.0011.
004002.05637.00600.01465.01697.028016.00940.0066682.0044860.0000452.2232694.01378.00000.001409.003848.00112.0183.
000093.01466.00036.00081.00947.006194.00286.0012624.0006158.0000172.0288347.00252.00000.000262.000779.00084.0007.
001383.06115.00125.00373.00299.010727.00471.0024590.0016232.0000243.1457158.00858.00000.000598.001702.00029.0040.
000250.04027.00450.00058.00674.005938.00500.0013528.0010303.0000005.1191463.00677.00000.000396.000941.00039.0012.
007744.18323.00040.02710.03272.057603.01875.0116852.0071531.0000708.6206165.04362.00000.003788.008686.00508.0339.
003369.10751.00600.06830.00948.024714.00775.0056669.0039853.0000128.2256049.02441.00000.001672.004058.00205.0050.
1979

003156.31009.03306.01594.01218.134446.01721.0212428.0099698.0000532.4891332.07413.00000.009073.016795.00847.0051.
000413.05229.01000.00171.00247.014852.01246.0031777.0015135.0000000.0905645.00920.00000.000921.001600.00105.0003.
000134.09229.01000.00154.00000.029849.00739.0045858.0026323.0000144.1726118.01459.00000.001313.003177.00078.0000.
000415.04570.00200.00190.00541.013211.00402.0029544.0020488.0000000.0766040.01500.00000.000992.002264.00070.0014.
004199.09597.01000.01903.02076.042956.01254.0093857.0071322.0000358.2380058.02984.00000.002583.006110.00114.0331.
000332.01870.00800.00214.01237.010644.00421.0024862.0015115.0000340.0481400.00415.00000.000648.001641.00106.0010.
001995.06404.00125.00513.00574.015990.00629.0027296.00025179.0000082.1578767.01504.00000.001016.002505.00019.0060.
000532.03921.00598.00062.00792.010371.00525.0022668.0017190.0000000.1330934.01100.00000.000722.001744.00089.0028.
010974.19074.00040.03417.04768.079988.02760.0165025.0108860.0000851.6647324.06910.00000.006597.013113.00528.0528.
004062.10467.00600.00708.01206.032176.00938.0076335.0054667.0000058.2410340.03331.00000.002636.005784.00160.0160.
1980

017717.31134.03646.01780.01646.254699.02273.0384413.0151780.0005762.5141253.12076.00000.023908.041452.01597.0140.
000877.05262.01651.00175.00257.023057.01802.0047256.0024044.0000534.1048548.01428.00000.001910.003500.00373.0003.
001121.09778.02681.00212.00000.047924.01222.0071136.0030700.0002305.1907859.02398.00000.002674.007668.00322.0000.
000767.05137.00200.00192.00731.029310.00613.0058482.0041088.0000051.0821571.03111.00000.002406.006225.00232.0028.
008032.09874.01659.02811.03408.077877.02681.0153252.0114727.0001516.2409546.04794.00000.006459.014911.00650.0356.
000603.02046.01200.00414.02624.023253.00956.0052919.0033370.0001292.0599331.01230.00000.002109.005676.00970.0017.
002363.06622.00402.00556.00772.026077.00950.0058198.0041807.0000709.1701023.02863.00000.002572.006171.00069.0080.
000654.03835.00600.00061.01193.016396.00668.0035784.0024761.0000170.1324572.02294.00000.001913.004214.00297.0049.
016734.19326.00040.04826.08539.122453.04348.0237587.0166677.0002877.7151191.12988.00000.014694.028885.05275.0803.
002630.10141.01200.00877.02774.060337.01456.0124615.0090043.0000234.2557597.08788.00000.005595.014149.00716.0357.
1981

024350.30681.15000.03285.03170.418881.03210.0620200.0290932.0021992.5436822.14048.00000.059605.093925.05852.0017.
007218.05465.09281.00295.00285.035843.03352.0109421.0050557.0002259.1102098.01810.00000.006175.010001.01307.0022.
005406.09084.04880.01295.00000.077886.02108.0127107.0059504.0005176.1879810.03156.00004.009428.018955.00882.0000.
000809.05120.01000.00278.01387.058870.00907.0108780.0077667.0000063.1040378.06403.00000.009471.015925.00875.0031.
014545.09879.02500.03764.06019.111051.03628.0268012.0223836.0002275.2505364.06774.00911.028102.039169.02193.0414.
001118.02385.01200.01503.03152.059871.02604.0117368.0084624.0001652.0749668.02211.00150.013218.016998.03256.0040.
002427.06771.00500.01020.01369.036674.01217.0078417.0059190.0000840.1805080.04430.00008.009159.014779.00195.0087.
001076.0354E.02000.00060.02610.024515.00812.0061480.00046587.0000067.0979890.03034.00000.007040.009322.00180.0034.
030998.20304.00040.06903.11798.223965.06216.0429279.0321408.0004770.7812757.20637.01358.051712.076875.04899.1103.
007278.09002.04907.01079.03413.104553.03017.0246789.0206017.0000634.2775286.11897.00700.021225.033085.03754.0374.

EK TABLO 1 Sh.3

1982	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.															
042533.31744.15011.03409.03697.445316.04557.0850135.0541731.0027579.6180675.19225.00000.103247.132085.07910.0247.	008012.06125.09281.00973.00285.066471.04699.0188245.0090447.0004488.1264897.02585.00008.015867.021975.02923.0016.	008469.10853.05000.03946.00000.113749.02302.0196442.0111780.0002879.1969487.04404.00005.022101.030231.01316.0000.	002345.04932.01000.03589.01519.070092.04527.0145204.0108215.0001048.1021790.06652.00030.019918.027525.01318.0074.	025150.10112.02500.24894.24244.159154.14924.0399507.0305841.0001493.2264176.08572.09949.061059.069348.02988.0649.	000350.02480.01200.05792.03732.066771.07589.0153761.0110411.0000322.0813996.03023.00423.026825.028777.03480.0058.	005015.07134.00500.01409.01231.047078.01476.0099879.0083066.0000480.1882222.06325.00051.015733.023505.00326.0153.	001319.03505.02000.02635.02322.033275.02474.0093610.0070572.0000000.0842920.04205.00000.013218.014864.01331.0062.	073689.21605.09222.24132.17940.406702.23232.0783751.0570767.0004651.8503397.30335.02634.116848.151052.08754.2323.	008119.09253.04915.08636.09031.125364.10152.0297910.0254839.0000541.2828290.13432.02150.058042.055699.03815.0432.	1983	034972.34887.31427.20962.10182.611094.20187.1513796.0812709.0003147.6867724.24720.00000.161462.193498.04306.0266.	007806.06226.10509.06536.00395.112484.10883.0287706.0137540.0000811.1333593.03398.02093.027665.033840.04077.0031.	013593.11726.10000.09177.00000.159130.08902.0303696.0150012.0002190.1949486.05809.00012.032626.042337.01807.0000.	004863.04850.01000.03230.02552.087357.03776.0181737.0142674.0001322.0879864.07363.00701.026075.035956.01948.0166.	024434.09876.02500.31008.17387.193606.16216.0488400.0369774.0007920.2064591.10856.00785.065173.086732.03661.1464.	000474.02770.01200.06203.07633.072323.09494.0178674.0128237.0000345.0830664.04251.00010.031223.030351.04076.0088.	004945.07103.02589.04130.02010.066341.04052.0130417.0104340.0002006.1771533.08498.00336.019061.031125.00592.0321.	001475.03485.07250.00135.02996.034374.03883.0108166.0083387.0000000.1115094.05217.00335.013141.018372.00422.0179.	088874.21992.16148.51826.48120.554999.26763.1080789.0747661.0010332.8734617.36670.06158.189847.238169.12863.3334.	008669.09100.04946.09832.12631.138775.10974.0386591.0321946.0000081.2777461.15263.00300.059302.057359.04641.0583.	1984	270708.36690.32184.28665.12285.681515.34159.2398941.1423995.0006139.7636514.33873.00011.318164.364887.04489.0618.	025711.06324.10509.10110.00691.208119.15458.0533581.0249397.0004971.1786893.04616.04399.056236.062496.09484.0154.	027819.12392.11500.13156.00000.207335.14035.0461525.0256539.0010336.2640834.08064.00010.056029.074716.03306.0000.	022550.04914.05000.05701.05063.132089.06411.0257365.0269015.0008823.0947671.08952.03400.053366.069308.07930.0455.	054125.09699.07500.43087.25686.257115.24239.0810821.0641929.0023242.2105993.15861.02814.124683.162797.17877.2754.	007662.02783.12000.03838.08607.057832.13449.0236687.0187136.0000520.0899511.05062.00000.037158.041362.06565.0107.	014203.07179.05000.07076.02867.102869.06412.0209877.0176412.0005510.1821522.12297.00378.036665.055544.01830.0440.	009497.03417.11000.00425.06330.056477.06440.0190246.0146613.0000702.1398434.07136.00036.033479.035161.05580.1088.	159148.22438.23072.71131.56838.773422.42499.1710453.1307913.0023559.9471737.55944.11876.331076.405831.38198.4566.	042377.08871.21250.13915.20988.197043.15629.0621836.0517583.0001212.2646443.77749.01800.100087.108361.11601.0887.

YILLAR İTİBARIYLA 18 ORANIN ORTALAMASI TABLOSU

EK TABLO :2

		1.CRAN	2.CRAN	3.CRAN	4.CRAN	5.CRAN	6.CRAN	7.CRAN	8.CRAN	9.CRAN
		10.CRAN	11.CRAN	12.CRAN	13.CRAN	14.CRAN	15.CRAN	16.CRAN	17.CRAN	18.CRAN
1975	1.B	1.749	0.091	0.075	0.108	0.052	0.019	1.413	1.902	0.018
1975	2.B	2.265	0.073	0.057	0.100	0.050	0.007	0.054	0.267	167.839
1975	3.B	2.248	0.169	0.000	0.006	0.046	0.016	0.027	0.266	0.018
1975	4.B	2.214	0.063	0.070	0.104	0.046	0.030	0.871	0.089	157.496
1975	5.B	2.548	0.865	0.000	0.008	0.016	0.000	0.000	0.054	188.040
1975	6.B	2.433	0.105	0.073	0.130	0.030	0.021	1.597	1.358	0.040
1975	7.B	2.463	0.994	0.000	0.030	0.027	0.023	0.017	0.668	185.245
1975	8.B	2.444	0.212	0.069	0.124	0.055	0.021	2.102	1.456	0.030
1975	9.B	2.803	0.897	0.000	0.030	0.027	0.034	0.055	0.356	245.458
1975	10.B	2.866	0.074	0.058	0.130	0.032	0.021	1.170	0.810	0.013
1975	1.B	2.803	0.087	0.077	0.140	0.052	0.031	1.472	0.920	209.276
1975	2.B	2.866	0.385	0.000	0.036	0.047	0.018	0.050	0.405	232.796
1975	3.B	2.866	0.058	0.080	0.126	0.047	0.038	0.087	0.802	0.001
1975	4.B	2.866	0.942	0.000	0.003	0.023	0.036	0.010	0.030	241.158
1975	5.B	2.640	0.144	0.076	0.136	0.090	0.031	2.463	1.632	0.022
1975	6.B	2.909	0.474	0.000	0.032	0.088	0.032	0.087	0.241	347.056
1975	7.B	2.707	0.109	0.072	0.135	0.056	0.025	1.867	1.199	0.022
1975	8.B	2.255	0.078	0.000	0.033	0.023	0.014	0.083	0.302	196.762
1976	1.B	3.236	0.234	0.075	0.113	0.059	0.018	1.576	2.151	0.049
1976	2.B	2.037	0.491	0.000	0.017	0.009	0.007	0.098	0.607	161.866
1976	3.B	2.690	0.076	0.054	0.096	0.057	0.021	1.372	1.512	0.021
1976	4.B	2.690	0.093	0.000	0.005	0.045	0.012	0.027	0.108	158.822
1976	5.B	2.001	0.085	0.072	0.100	0.050	0.026	0.985	1.381	0.021
1976	6.B	2.637	0.712	0.000	0.020	0.044	0.000	0.000	0.243	183.094
1976	7.B	2.637	0.120	0.077	0.135	0.078	0.029	1.815	1.507	0.019
1976	8.B	2.637	23.411	0.000	0.016	0.027	0.027	0.012	0.261	174.107
1976	9.B	2.573	0.165	0.070	0.128	0.065	0.018	2.959	1.988	0.043
1976	10.B	3.629	45.357	0.000	0.057	0.020	0.028	0.064	0.403	244.324
1976	1.B	3.629	0.117	0.073	0.136	0.062	0.028	1.536	1.171	0.027
1976	2.B	2.196	24.758	0.000	0.004	0.032	0.028	0.031	0.250	240.681
1976	3.B	2.721	0.306	0.090	0.144	0.062	0.031	1.673	1.128	0.032
1976	4.B	2.209	27.009	0.000	0.076	0.015	0.018	0.059	0.608	213.189
1976	5.B	2.079	0.078	0.086	0.134	0.060	0.036	1.332	1.066	0.001
1976	6.B	2.667	22.039	0.000	0.002	0.019	0.045	0.016	0.027	261.909
1976	7.B	2.429	0.184	0.083	0.141	0.103	0.029	2.729	2.142	0.032
1976	8.B	3.627	26.401	0.000	0.057	0.016	0.030	0.080	0.310	333.194
1976	9.B	2.517	0.136	0.070	0.132	0.091	0.030	2.582	1.628	0.025
1976	10.B	3.058	28.525	0.000	0.058	0.018	0.016	0.075	0.266	197.295

1977	1.B	0.7004	0.149	0.072	0.026	0.079	0.020	1.795	2.394	0.034
1977	2.B	0.771	0.083	0.000	0.024	0.009	0.066	0.655	0.458	153.925
1977	3.B	0.622	0.083	0.000	0.093	0.077	0.024	0.031	0.759	0.000
1977	4.B	0.577	0.069	0.000	0.097	0.042	0.010	0.124	0.638	157.256
1977	5.B	0.586	0.000	0.000	0.066	0.018	0.028	0.000	0.153	165.194
1977	6.B	0.772	0.072	0.000	0.006	0.035	0.000	0.325	0.969	0.057
1977	7.B	0.866	0.000	0.000	0.141	0.019	0.026	0.010	0.639	165.884
1977	8.B	0.900	0.063	0.000	0.059	0.088	0.023	0.513	2.178	0.042
1977	9.B	0.954	0.059	0.000	0.009	0.082	0.026	0.091	0.264	236.769
1977	10.B	0.977	0.000	0.000	0.009	0.031	0.020	0.118	1.881	0.052
1977	11.B	0.982	0.069	0.000	0.140	0.093	0.032	0.034	0.237	178.784
1977	12.B	0.982	0.000	0.000	0.058	0.093	0.032	0.058	1.421	0.034
1977	13.B	0.982	0.074	0.000	0.144	0.096	0.045	0.089	0.526	220.683
1977	14.B	0.982	0.000	0.000	0.008	0.030	0.047	1.652	1.102	0.000
1977	15.B	0.982	0.077	0.000	0.050	0.161	0.035	0.012	0.016	277.463
1977	16.B	0.982	0.000	0.000	0.058	0.066	0.027	0.044	0.353	0.035
1977	17.B	0.982	0.072	0.000	0.154	0.129	0.034	0.094	0.292	322.470
1977	18.B	0.982	0.000	0.000	0.067	0.066	0.016	0.815	1.794	0.029
1977	19.B	0.982	0.000	0.000	0.047	0.066	0.026	0.067	0.252	197.011
1977	20.B	0.982	0.000	0.000	0.048	0.010	0.005	0.194	0.522	0.051
1977	21.B	0.982	0.048	0.000	0.096	0.115	0.028	0.011	0.738	152.147
1977	22.B	0.982	0.000	0.000	0.022	0.042	0.008	1.982	1.989	0.000
1977	23.B	0.982	0.108	0.000	0.153	0.101	0.034	0.067	0.000	162.733
1977	24.B	0.982	0.000	0.000	0.004	0.075	0.000	1.452	2.126	0.000
1977	25.B	0.982	0.000	0.000	0.179	0.075	0.042	0.000	0.000	171.190
1977	26.B	0.982	0.000	0.000	0.014	0.019	0.024	2.487	1.855	0.002
1977	27.B	0.982	0.058	0.000	0.037	0.043	0.025	0.024	0.022	151.361
1977	28.B	0.982	0.062	0.000	0.126	0.172	0.025	4.655	2.907	0.047
1977	29.B	0.982	0.000	0.000	0.007	0.023	0.075	0.108	0.219	231.679
1977	30.B	0.982	0.000	0.000	0.007	0.023	0.075	4.201	4.225	0.117
1977	31.B	0.982	0.069	0.000	0.009	0.040	0.035	0.007	1.470	96.690
1977	32.B	0.982	0.000	0.000	0.056	0.019	0.012	2.654	1.754	0.040
1977	33.B	0.982	0.070	0.000	0.058	0.068	0.050	0.194	0.488	238.292
1977	34.B	0.982	0.000	0.000	0.018	0.037	0.050	0.358	1.475	0.001
1977	35.B	0.982	0.074	0.000	0.151	0.037	0.037	0.018	0.010	295.868
1977	36.B	0.982	0.000	0.000	0.066	0.038	0.028	3.904	3.144	0.039
1977	37.B	0.982	0.000	0.000	0.066	0.038	0.028	0.104	0.257	338.709
1977	38.B	0.982	0.072	0.000	0.164	0.227	0.043	3.707	2.299	0.012
1977	39.B	0.982	0.000	0.000	0.059	0.014	0.017	0.053	0.017	209.845

1979	1.B	1.6.851	0.276	0.079	0.125	0.239	0.035	3.225	4.336	0.017
1979	2.B	1.6.851	0.449	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.109	257.739
1979	3.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.840	0.000
1979	4.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.000	173.197
1979	5.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.125	0.016
1979	6.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.891	187.032
1979	7.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.000	0.000
1979	8.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.476	167.032
1979	9.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.185	0.000
1979	10.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	5.692	0.182
1980	1.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.335	257.433
1980	2.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	2.497	0.013
1980	3.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.129	246.528
1980	4.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	2.645	0.000
1980	5.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.000	339.450
1980	6.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	4.193	0.045
1980	7.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.246	348.502
1980	8.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	3.074	0.006
1980	9.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.044	230.280
1980	10.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	8.181	0.185
1980	1.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	1.062	165.133
1980	2.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	4.382	0.101
1980	3.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.292	199.268
1980	4.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	4.901	0.256
1980	5.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.757	195.118
1980	6.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	5.706	0.107
1980	7.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	7.406	159.932
1980	8.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.887	0.154
1980	9.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.339	244.029
1980	10.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	16.310	0.631
1980	1.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.000	292.928
1980	2.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	3.938	0.107
1980	3.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.732	256.874
1980	4.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	4.275	0.044
1980	5.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.257	345.390
1980	6.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	6.336	0.149
1980	7.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.591	370.030
1980	8.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	5.950	0.023
1980	9.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042	0.113	252.204
1980	10.B	1.6.851	0.450	0.000	0.000	0.000	0.000	0.042		

1981	1.B	1.576	20.133	0.151	0.224	0.458	0.023	9.482	13.653	0.717
1981	2.B	20.214	20.973	0.000	0.039	0.005	0.003	0.005	11.203	177.205
1981	3.B	1.620	27.993	0.091	0.251	0.035	0.017	0.251	7.236	0.413
1981	4.B	20.022	27.993	0.000	0.066	0.031	0.003	0.077	0.236	201.665
1981	5.B	2.070	27.993	0.049	0.243	0.047	0.025	6.550	8.574	0.570
1981	6.B	13.992	27.993	0.000	0.000	0.017	0.000	0.000	0.838	206.936
1981	7.B	1.681	27.993	0.146	0.271	0.251	0.059	15.169	11.498	0.012
1981	8.B	21.346	27.993	0.000	0.007	0.008	0.003	0.022	0.049	203.199
1981	9.B	21.346	27.993	0.000	0.000	0.008	0.003	0.658	11.049	0.230
1981	10.B	27.993	27.993	0.000	0.000	0.008	0.003	0.069	0.363	253.605
1981	1.B	40.229	27.993	0.000	0.000	0.008	0.003	35.482	25.103	0.693
1981	2.B	11.644	27.993	0.000	0.010	0.013	0.019	0.013	5.611	314.326
1981	3.B	11.644	27.993	0.000	0.003	0.004	0.006	8.742	5.411	0.124
1981	4.B	17.328	27.993	0.000	0.031	0.016	0.017	0.064	0.553	266.590
1981	5.B	17.328	27.993	0.000	0.000	0.008	0.009	13.190	0.941	0.019
1981	6.B	21.487	27.993	0.000	0.008	0.008	0.042	0.013	0.033	276.181
1981	7.B	21.143	27.993	0.000	0.079	0.166	0.048	15.830	11.031	0.235
1981	8.B	27.455	27.993	0.000	0.034	0.022	0.027	20.093	0.687	384.789
1982	1.B	1.279	27.993	0.007	0.029	0.012	0.014	0.110	0.106	308.296
1982	2.B	28.041	27.993	0.000	0.148	0.066	0.022	17.066	0.028	0.869
1982	3.B	1.385	27.993	0.007	0.048	0.009	0.004	0.067	1.457	194.704
1982	4.B	30.734	27.993	0.000	0.000	0.422	0.014	14.767	10.852	0.733
1982	5.B	1.368	27.993	0.004	0.266	0.009	0.022	0.056	0.481	206.514
1982	6.B	18.100	27.993	0.000	0.043	0.000	0.000	0.299	0.000	0.265
1982	7.B	1.382	27.993	0.190	0.043	0.017	0.000	0.000	0.322	181.469
1982	8.B	29.441	27.993	0.000	0.000	0.344	0.046	21.941	14.212	0.212
1982	9.B	39.508	27.993	0.000	0.006	0.848	0.010	0.049	0.228	207.176
1982	10.B	62.000	27.993	0.063	0.431	0.000	0.021	30.245	15.739	0.148
1982	1.B	1.073	27.993	0.087	0.431	0.000	0.061	0.027	0.000	223.910
1982	2.B	14.494	27.993	0.006	0.002	0.049	0.020	44.521	26.924	0.130
1982	3.B	14.000	27.993	0.000	0.000	0.000	0.023	0.016	0.046	328.224
1982	4.B	1.225	27.993	0.000	0.499	0.000	0.063	11.644	6.599	0.067
1982	5.B	26.708	27.993	0.000	0.050	0.000	0.012	0.124	0.251	263.838
1982	6.B	1.293	27.993	0.000	0.447	0.000	0.045	20.195	9.494	0.000
1982	7.B	36.276	27.993	0.006	0.014	0.000	0.025	0.027	0.000	240.491
1982	8.B	0.950	27.993	0.187	0.371	0.000	0.039	26.418	8.824	0.215
1982	9.B	32.196	27.993	0.000	0.444	0.000	0.023	0.129	0.199	393.584
1982	10.B		27.993	0.017	0.027	0.452	0.045	27.541	13.548	0.058
						0.034	0.048	0.048	0.048	305.662

1983	1.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	23.29	17.51	0.00
1983	2.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	196.85
1983	3.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	22.00	18.06	0.00
1983	4.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	214.19
1983	5.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1983	6.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1983	7.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1983	8.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1983	9.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1983	10.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1984	1.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1984	2.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1984	3.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1984	4.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1984	5.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1984	6.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1984	7.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1984	8.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1984	9.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
1984	10.B	4.11	3.04	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

1975 YILI DOKUZ BANKANIN ORTANLARININ ORTALAMASI		1976 YILI DOKUZ BANKANIN ORTANLARININ ORTALAMASI		1977 YILI DOKUZ BANKANIN ORTANLARININ ORTALAMASI	
1.CRAN	2.476				
2.CRAN	0.087	2.442		2.405	
3.CRAN	0.071	0.113		0.142	
4.CRAN	0.122-	0.073		0.067	
5.CRAN	0.049-	0.124		0.128	
6.CRAN	0.025	0.065		0.092	
7.CRAN	1.399	0.026		0.028	
8.CRAN	1.195	1.759		2.117	
9.CRAN	0.018	1.504		1.793	
10.CRAN	2.036	0.026		0.029	
11.CRAN	28.598	2.563		2.458	
12.CRAN	0.000	26.822		22.689	
13.CRAN	0.018	0.000		0.000	
14.CRAN	0.025	0.028		0.029	
15.CRAN	0.018	0.022		0.022	
16.CRAN	0.037	0.020		0.019	
17.CRAN	0.265	0.042		0.044	
18.CRAN	202.674	0.308		0.283	
		200.587		194.774	
1975 YILI İŞ BANKASI ORANLARI		1976 YILI İŞ BANKASI ORANLARI		1977 YILI İŞ BANKASI ORANLARI	
1.CRAN	2.646	2.429		2.366	
2.CRAN	0.144	0.184		0.224	
3.CRAN	0.076	0.083		0.077	
4.CRAN	0.136-	0.141		0.150	
5.CRAN	0.090	0.103		0.161	
6.CRAN	0.031	0.029		0.035	
7.CRAN	2.463	2.729		2.044	
8.CRAN	1.632	2.142		2.353	
9.CRAN	0.022	0.032		0.035	
10.CRAN	2.909	2.627		4.592	
11.CRAN	27.474	26.401		18.913	
12.CRAN	0.000	0.000		0.000	
13.CRAN	0.032	0.057		0.058	
14.CRAN	0.018	0.016		0.016	
15.CRAN	0.032	0.030		0.027	
16.CRAN	0.087	0.080		0.091	
17.CRAN	0.241	0.310		0.292	
18.CRAN	347.056	333.194		322.470	

1978 YILI DOKUZ BANKANIN

ORANLARININ ORTALAMASI

1. ORAN	2.575
2. ORAN	0.221
3. ORAN	0.072
4. ORAN	0.147
5. ORAN	0.151
6. ORAN	0.033
7. ORAN	2.877
8. ORAN	2.350
9. ORAN	0.030
10. ORAN	4.877
11. ORAN	19.126
12. ORAN	0.000
13. ORAN	0.028
14. ORAN	0.022
15. ORAN	0.024
16. ORAN	0.047
17. ORAN	0.329
18. ORAN	201.089

1979 YILI DOKUZ BANKANIN

ORANLARININ ORTALAMASI

2.251
0.303
0.070
0.146
0.252
0.037
4.722
3.521
0.032
7.371
18.967
0.000
0.026
0.018
0.019
0.058
0.103
223.031

1980 YILI DOKUZ BANKANIN

ORANLARININ ORTALAMASI

2.350
0.845
0.104
0.206
0.499
0.043
7.796
6.287
0.176
12.420
15.791
0.000
0.026
0.017
0.018
0.058
0.644
234.542

1978 YILI 15 BANKASI ORANLARI

1. CFAN	2.293
2. CFAN	0.295
3. CFAN	0.074
4. CFAN	0.151
5. CFAN	0.238
6. CFAN	0.037
7. CFAN	3.904
8. CFAN	3.144
9. CFAN	0.039
10. CFAN	6.377
11. CFAN	16.399
12. CFAN	0.000
13. CFAN	0.066
14. CFAN	0.016
15. CFAN	0.028
16. CFAN	0.104
17. ORAN	0.257
18. CFAN	338.709

1979 YILI 15 BANKASI ORANLARI

1.988
0.369
0.079
0.164
0.362
0.042
5.707
4.193
0.045
8.652
15.754
0.000
0.066
0.017
0.029
0.111
0.246
348.502

1980 YILI 15 BANKASI ORANLARI

1.966
1.007
0.122
0.236
0.672
0.055
8.624
6.336
0.149
12.294
12.833
0.000
0.070
0.018
0.036
0.094
0.591
370.030

1981 YILI DOKUZ BANKANIN

ORANLARININ ORTALAMASI

1.CRAN	1.563
2.CRAN	1.398
3.CRAN	0.145
4.CRAN	0.303
5.CRAN	0.759
6.CRAN	0.036
7.CRAN	15.928
8.CRAN	11.256
9.CRAN	0.316
10.CRAN	23.126
11.CRAN	21.886
12.CRAN	0.002
13.CRAN	0.033
14.CRAN	0.015
15.CRAN	0.016
16.CRAN	0.041
17.CRAN	0.444
18.CRAN	245.334

1981 YILI IS BANKASI ORANLARI

1.CRAN	1.487
2.CRAN	1.481
3.CRAN	0.179
4.CRAN	0.343
5.CRAN	1.016
6.CRAN	0.048
7.CRAN	15.830
8.CRAN	11.031
9.CRAN	0.235
10.CRAN	21.143
11.CRAN	15.574
12.CRAN	0.006
13.CRAN	0.072
14.CRAN	0.014
15.CRAN	0.027
16.CRAN	0.053
17.CRAN	0.687
18.CRAN	384.789

1982 YILI DOKUZ BANKANIN

ORANLARININ ORTALAMASI

1.245
1.196
0.172
0.394
0.932
0.033
22.018
13.542
0.276
31.192
25.101
0.010
0.034
0.028
0.019
0.046
0.320
239.110

1982 YILI IS BANKASI ORANLARI

1.293
1.988
0.193
0.371
1.404
0.039
26.418
18.824
0.215
36.276
16.815
0.006
0.094
0.030
0.023
0.129
0.139
392.584

1983 YILI DOKUZ BANKANIN

ORANLARININ ORTALAMASI

1.267
1.502
0.165
0.398
1.142
0.032
27.263
16.370
0.211
39.868
25.788
0.005
0.028
0.031
0.020
0.059
0.125
238.027

1983 YILI IS BANKASI ORANLARI

1.255
2.773
0.220
0.429
1.667
0.034
33.997
25.236
0.470
49.145
20.389
0.011
0.082
0.025
0.045
0.069
0.152
397.172

1984 YILI DOKUZ BANKANIN
 ORANLARININ ORTALAMASI

1984 YILI İŞ BANKASI ORANLARI

1.CRAN	1.218	1.226
2.CRAN	2.046	5.034
3.CRAN	0.180	0.237
4.CRAN	0.531	0.525
5.CRAN	2.238	2.493
6.CRAN	0.036	0.033
7.CRAN	45.883	58.290
8.CRAN	21.717	34.469
9.CRAN	0.809	1.050
10.CRAN	64.999	76.230
11.CRAN	30.769	23.379
12.CRAN	0.008	0.015
13.CRAN	0.063	0.093
14.CRAN	0.030	0.025
15.CRAN	0.019	0.033
16.CRAN	0.094	0.080
17.CRAN	0.292	0.250
18.CRAN	266.479	422.129