

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**YÖNETİM TİPLERİNİN AMACA ULAŞMAKTA
ETKİNLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

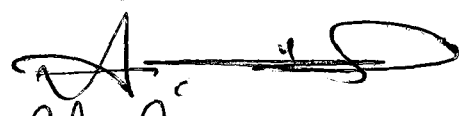
100 64 6

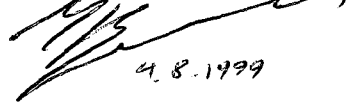
YÜKSEK LİSANS TEZİ
Mustafa ACUNGİL
507960156011

100646

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 31 Mayıs 1999
Tezin Savunulduğu Tarih : 16 Haziran 1999

Tez Danışmanı : Prof.Dr. Ahmet Fahri ÖZOK
Diğer Jüri Üyeleri Doç.Dr. Alparslan FIĞLALI
Doç.Dr. Mehmet BOLAK




4.8.1999

HAZİRAN 1999

ÖNSÖZ

Bu çalışma, ‘Yönetim tiplerinin amaca ulaşmakta etkinliklerinin değerlendirilmesi’ başlığı altında, Prof Dr Ahmet Fahri ÖZOK’un yönetiminde gerçekleştirilmiştir.

Yönetim, üzerinde çok fazla konuşulan ve yazılan bir konu. Yönetim tipleri ise sayıları hergün artan bir grup oluşturuyor. Bu durumda bir yönetici adayının, ya da bir yöneticinin, yönetimin genel arka planını, gelişim sürecini, yönetim yaklaşımlarını ve uygulamada geçerli yönetim tiplerini bilmesi gerektiği gibi, bu yönetim tiplerinin amaca ulaşmada etkinliklerini değerlendirebilecek bir yöntemle sahip olması gerekmektedir.

Bu çalışmada bu gereksinme karşılanmaya çalışılmıştır. Yönetimin gelişimi, yaklaşımlar, kabul gören yönetim tipleri çalışmamızın ilk kısmında yer alan bilgiler olmuştur. Daha önemlisi ise, bundan sonra yer alan, yönetim tiplerini sayısal olarak değerlendirme yöntemidir.

Çalışmalarına yön veren sayın Prof. Dr. Ahmet Fahri ÖZOK’a ve uygulama ile ilgili olarak bana çok yardımcı olan ve zamanını ve çalışma yerinin imkanlarını sunan İnterbank Genel Müdürlük FX Masası’ndan Nuray TOLA’ya teşekkürü bir borç bilirim.

Mayıs 1999

Mustafa Acungil

ÖNSÖZ.....	II
ÖZET.....	VI
SUMMARY.....	VII
GİRİŞ	1
1. YÖNETİMİN EVRİMİ VE YÖNETİM TİPLERİ.....	3
1.1. Yönetim Yaklaşımlarının Gelişim Süreci.....	3
1.1.1. Tarihi arka plan ve klasik öncesi katkılar	4
1.1.2. Klasik teorisyenler	5
1.1.2.1. Bilimsel yönetim.....	5
1.1.2.2. Genel idareci teorisyenler.....	7
1.1.3. İnsan kaynakları yaklaşımı.....	10
1.1.3.1. Erken savunucular.....	10
1.1.3.2. Hawthorne çalışmaları	11
1.1.3.3. İnsan ilişkileri hareketi.....	12
1.1.3.4. Davranış bilim teorisyenleri	13
1.1.3.5. Değerlendirme	14
1.1.4. Sayısal yaklaşım	14
1.1.5. Bütüncül yaklaşımlar	14
1.1.5.1. Süreç yaklaşımı.....	15
1.1.5.2. Sistem yaklaşımı	15
1.1.5.3. Durumsallık yaklaşımı	16
1.2. Yönetim Tipleri.....	17
1.2.1. Klasik yaklaşımlar	17
1.2.2. X teorisi.....	18
1.2.3. Y Teorisi.....	18
1.2.4. Z teorisi	19
1.2.4.1. Yönetimde Japon yaklaşımının önemli unsurları	20
1.2.4.2. Japon yaklaşımından Z tipi yönetime geçiş	22
1.2.5. Toplam kalite yönetimi	24
1.2.6. Sistem yaklaşımı.....	26
1.2.7. Süreç yönetimi.....	26
1.2.8. Kıyaslama (Benchmarking)	27
1.2.8.1. Kiminle benchmarking.....	28
1.2.8.2. Benchmarking türleri	28
1.2.8.3. Yöntem.....	29
1.2.9. Yeniden yapılandırma (Reengineering).....	30
1.2.10. Küçülme (Downsizing)	30
1.2.11. Durumsallık.....	31
1.2.12. Öğrenen Organizasyonlar.....	32
1.2.12.1. Organizasyonda öğrenme yeteneksizliği belirtileri	32
1.2.12.2. Öğrenen organizasyonun disiplinleri	34

2. YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ YÖNETİM FONKSİYONLARINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ.....	40
2.1. Yönetim Fonksiyonları.....	40
2.2. Organizasyon yapısı	42
2.2.1. Organizasyon yapısının birkaç tarifi.....	42
2.2.2. Organizasyon yapısının temel unsurları.....	43
2.2.3. Organizasyonun dikey boyutunu oluşturmak.....	44
2.2.3.1. Komuta birliği.....	44
2.2.3.2. Otorite ve sorumluluk	44
2.2.3.3. Kontrol alanı.....	44
2.2.3.4. Merkezilik ve merkezkaçlık	45
2.2.4. Organizasyonun yatay boyutunu oluşturmak.....	45
2.2.4.1. İşin bölünmesi.....	45
2.2.4.2. Departmanlaşma	46
2.3. Organizasyon Yapısına Yaklaşımların Gelişimi.....	46
2.3.1. Organizasyon yapısı, rekabet ve durumsallık	46
2.3.1.1. Rekabet.....	46
2.3.1.2. Durumsallık	47
2.3.2. Organizasyon yapısı unsurlarına klasik ve modern anlayışların yaklaşımları.....	48
2.3.2.1. Organizasyonun dikey boyutu.....	48
2.3.2.2. Organizasyonun yatay boyutu	52
2.3.3. Klasik-Yalın ya da Mekanistik-Organik Organizasyonlar	54
2.3.3.1. Özellikler	54
2.3.3.2. Durumsallık	56
2.3.4. Yalın organizasyonun ötesi.....	58
2.3.4.1. Takım esaslı yapılar	59
2.3.4.2. Sınırsız organizasyon	62
2.4. Karşılaştırma	63
2.4.1. Avantajlar.....	63
2.4.1.1. Rekabet ve yaşamsallık	63
2.4.1.2. Örnekler.....	66
2.4.2. Dezavantajlar.....	69
2.4.2.1. İş kaybı.....	70
2.4.2.2. İş yükünün artması.....	70
2.4.2.3. Çalışanlarda stres	70
2.4.2.4. Toplumsal etkiler	70
2.4.2.5. Dezavantajdan avantaja.....	71
2.4.3. Peki ya Türkiye.....	73
3. NASIL BİR DEĞERLENDİRME MODELİ	75
3.1. Analitik Hiyerarşi Süreci	75
3.1.1. Ölçme ve değerlendirme	75
3.1.2. AHP'nin gelişimi.....	76
3.1.3. AHP'nin yaklaşımı	76
3.1.4. Ölçüm ve karar verme süreci.....	78
3.1.5. Hiyerarşiler.....	79
3.1.5.1. Hiyerarşilerin avantajları.....	80
3.1.5.2. Bir hiyerarşi nasıl yapılandırılır.....	80

3.1.6. Öncelikler ve tutarlılık	81
3.2.AHP Örneği	84
3.3. Expert Choice Bilgisayar Paket Programı Kullanarak Bir AHP Örneği.....	87
3.3.1. Organizasyon içi iletişim	87
3.3.2. Expert Choice ile, organizasyon içi iletişim etkinliğini değerlendirmek için bir model geliştirilmesi	88
4. UYGULAMA	90
4.1. Döviz	90
4.1.1. Döviz piyasaları.....	90
4.1.2. İşlem tarihi ve valör	92
4.1.3. Pozisyon.....	92
4.1.3.1. Pozisyon takibi.....	92
4.1.3.2. Pozisyon getirisi-maliyeti.....	92
4.1.3.3. Pozisyonu etkileyen ve etkilemeyen işlemler.....	93
4.1.4. Döviz piyasasındaki riskler	93
4.1.5. Döviz kurlarını etkileyen faktörler	94
4.1.6. Yurtiçi piyasalar	95
4.1.6.1. Döviz efektif piyasası (TCMB piyasası).....	95
4.1.6.2. Bankalar arası piyasa (INTERBANK).....	95
4.1.6.3. Serbest piyasa	95
4.1.6.4. TCMB zorunlu döviz devir kuru	96
4.1.6.5. TCMB döviz sepeti.....	96
4.1.7. Kur belirleme.....	96
4.1.7.1. Döviz / efektif alış satışında baz alınan unsurlar	96
4.1.7.2. Müşteriye verilebilecek minimum ve maksimum kurlar	97
4.1.8. Çapraz kurlar	97
4.2. Bir Bankada FX (Döviz) Masasının Görevleri	98
4.3. Sistemin İşleyişi, İletişim ve Etkileşim Noktaları.....	99
4.3.1. Sistemin işleyişi.....	99
4.3.2. İletişim ve etkileşim noktaları.....	100
4.4. AHP Uygulanması.....	101
4.4.1. Hiyerarşinin oluşturulması.....	101
4.4.2. İkili karşılaştırmalar ve uygulama	106
4.4.3. Değerlendirme	107
SONUÇ	109
KAYNAKLAR	110
EKLER.....	111
Ek A	112
Ek B.....	136
ÖZGEÇMİŞ	267

YÖNETİM TİPLERİNİN AMACA ULAŞMAKTA ETKİNLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

ÖZET

‘Yönetim tiplerinin amaca ulaşmakta etkinliklerinin değerlendirilmesi’ adlı yüksek lisans tez çalışmamızda, öncelikle yönetimin tanımı yapılmış ve tarihi gelişimine yer verilmiştir. Tarihi gelişimin ardından, bu gelişimin sonucu olarak ortaya çıkmış ve günümüzde uygulamaları bulunan yönetim tipleri ele alınmıştır. Burada, çok bilinen tiplere nispeten daha az yer verilirken, daha az bilinen tipler biraz daha detaylı olarak incelenmiştir.

Sonraki bölümde, yönetim yaklaşımlarının uygulamada ne gibi farklar gösterdiği incelenmiştir. Bunun için en uygun yöntem olarak, yönetim fonksiyonlarından organizasyonun temel unsuru olan organizasyon yapısı üzerine etkiler ele alınmıştır. Gerçekten de yönetim tiplerinin en temel farkları organize olma fonksiyonu sırasında ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak bu, işlerin nasıl yapılacağına belirlendiği fonksiyondur.

Bu genel bilgilerin ardından yönetim tiplerine matematiksel bir değerlendirme yöntemi uygulamakta kullanacağımız yöntem olan AHP (Analytic Hierarchy Process – Analitik Hiyerarşi Süreci) anlatılmış ve AHP’yi ve AHP’yi uygulayan Expert Choice programını açıklayan örnekler verilmiştir.

Bu modelin en önemli özelliği, sosyal sistemleri basitleştirip matematiksel bir modele dönüştürmeden, kendi bütünlükleri içinde ele almasıdır. Bunun için temelde güdülen mantık ise hiyerarşiler oluşturulması ve ikili karşılaştırmalar yardımıyla genel önceliklerin belirlenmesidir.

Son olarak ise, bir bankanın döviz sisteminde iletişim ve etkileşim etkinliğinin değerlendirilmesi konulu bir uygulama çalışmasına yer verilmiştir. Bu uygulama çalışmasında öncelikle sistemin alt yapısı tanıtılmış sonra da AHP uygulanmıştır. Tezimiz yapılan çalışmaların değerlendirilmesi niteliğindeki bir sonuç bölümüyle bitirilmiştir.

THE EVALUATION OF EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT TYPES IN OBTAINING THE GOAL SUMMARY

In the study of our thesis, named 'The evaluation of effectiveness of management types in obtaining the goal', first of all management is defined and the historical development of management is explained. Following this, current management types –which are the results of the developments explained- are handled. In this, the better known issues got less space, and less known types are examined in more detail.

In the later chapter, how these management types differ in practise is inspected. As the most suitable method, the effects on organisation structure –which is the main issue of the management function organising- is inspected. In fact, the most fundamental differences of management types appear in this function. Because, it is the one which fixes how things will be done.

After these general information on the subject, the method which will be used to implement a mathematical evaluation method to management types, AHP (Analytic Hierarchy Process) is introduced and examples which explain AHP and the programme that uses AHP (Expert Choice) is given.

The most important characteristic of this model is that, it doesn't reduces social systems into just reduced matematchal models, but takes them as a whole. The basic logic to maintain this is structuring hierarchies and determining global priorities by the help of dual comparisons.

As the final, an application done in the studies of this thesis with the subject of the evaluation of the effectiveness of communication and interaction in the foreign exchange system of a bank is included. In this application study, firstly the substructure of the system is explained then the AHP is implemented. Our thesis is concluded with a general evaluation of the study.

GİRİŞ

Bir tanımla işe başlayacak olursak, yönetim, belirli bir amaç doğrultusunda, diğer insanlarla birlikte ve onları idare ederek, gerekli faaliyetleri etkin ve etkili bir biçimde gerçekleştirmektir. Bu temel tanım çerçevesinde pek çok yorumlar yapılmış, pek çok yönetim tipleri, yönetim tarzları ortaya konulmuştur.

Uygulama olarak da, yönetimin insanlığın başlangıcından beri var olduğunu ve toplumsal yaşamın gelişmesiyle birlikte geliştiğini görürüz.

En eski toplumlardan başlayarak, dinsel örgütlenmeler ve ordular, yönetimin en belirgin şekilde ortaya çıktığı yerler olmuşlardır.

Yönetim uygulamaları, şimdikinden çok daha az araca sahip olmakla birlikte, geçmişin derinliklerinden beri süregelmektedir. Dünyanın önemli bir kısmına hakim olan ve yüzyıllar boyu süren imparatorluklar bunun çarpıcı bir örneğidir.

Ancak bugün anladığımız anlamda işletme ve yönetim kavramlarının gelişimi son bir yüzyılın içinde değerlendirilebilir.

İşletmeler, Adam Smith'in 'işin bölünmesi' yaklaşımının uygulamaya konması ile birlikte atölye görünümünden bugünkü çağdaş görünümlerine doğru yol almaya başlamışlardır. İşletmelerde yönetim kavramının öneminin ortaya çıkışı da yine bu dönemden itibaren.

Daha önce statü olarak bir öneme sahip olmaktan öteye geçmeyen yöneticilik, Taylor'un 1911'de 'Bilimsel Yönetim' adlı kitabını yazmasından itibaren bir disiplin olarak değer kazanmaya başlamıştır. Taylor'un çalışmalarıyla birlikte etkinlik ve etkinlik kavramları büyük önem kazanmış, yöneticinin çalışmasının eksenini de bu kavramlar oluşturmuştur.

Peki yönetimde amaç nedir?

Yönetimin amacı, organizasyonun amacına ulaşmasıdır. İşletmeler açısından ele alındığında bu, en temelde, karın ençoklanması olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bu amacı daha doğru olarak şöyle ifade edebiliriz: Sürdürülebilir karlılığın elde edilmesi ve bunun ençoklanması.

Yönetimdeki gelişmeler, dünyada rekabetin giderek artmasına paralel olmuştur. Yönetimin sürdürülebilir karlılık elde edip bunu ençoklayabilmesi için, rekabet edebilme gücünü elde etmesi gerekmektedir. İşletmeler ve yönetimler arasındaki bu yarışma ortamı, bazen ölümcül olabilen bu yarışma ortamı, yönetim yaklaşımlarında sürekli değişikliklere, yeniliklere, gelişmelere sebep olmuştur. Bu da çok çeşitli yönetim tiplerini ve pek çok işletmede bunların bilerek ya da bilmeyerek karmalarının uygulanmasını beraberinde getirmiştir.

Tezimizin amacı, yönetimdeki gelişmeleri ortaya koymak, ortaya çıkan yönetim tiplerini tanıtmak, bir işletmedeki yönetim tipinin amaca ulaşmadaki etkinliğini değerlendirmek için bir yöntem geliştirmektir.

Bu doğrultuda yönetimdeki gelişmeler ve yönetim tipleri ele alınacak, değerlendirme için nasıl model geliştirilebileceği anlatılacak, bir matematik modelleme tekniği ortaya konacak ve bu modelin bir uygulaması yapılacaktır.

1. YÖNETİMİN EVRİMİ VE YÖNETİM TİPLERİ

1.1. Yönetim Yaklaşımlarının Gelişim Süreci

Ayrıntılara girmeden önce, yönetimdeki gelişimi ana hatlarıyla belirlemek, yönümüzü belirlemekte kolaylık sağlayacaktır.

Girişte de belirttiğimiz gibi, yönetim aslında insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak bir disiplin olarak yönetimin ortaya çıkışı çok daha kısa bir zaman öncedir. Bu disiplin haline gelmenin gerçekleşmesinden önceki devreleri, tarihi arka plan ve klasik yaklaşım öncesi katkıda bulunanlar olarak sınıflandırabiliriz. Sonraki devreleri ise başlıklar olarak şöyle sıralayabiliriz: [1]

- Klasik teorisyenler
 - Bilimsel yönetim
 - Genel idareci teorisyenler
- İnsan kaynakları yaklaşımı
 - Erken savunucular
 - Hawthorne çalışmaları
 - İnsan ilişkileri hareketi
 - Davranış bilim teorisyenleri
- Sayısal yaklaşım
 - Yöneylem araştırması

- Yönetim bilimi
- Bütüncül yaklaşımlar
- Süreç yaklaşımı
- Sistem yaklaşımı
- Durumsallık yaklaşımı

1.1.1. Tarihi arka plan ve klasik öncesi katkılar

İnsanların çok öncelerden beri yönetim kavramıyla iç içe yaşadıklarını daha önce söylemiştik. Bununla ilgili çok çarpıcı iki örnek, Mısır piramitleri ve Çin Seddi'dir. Tek bir piramidin yapımı için 100.000'den fazla insanın 20 yıl boyunca çalışması gerektiği düşünülecek olursa, adı ne olursa olsun yönetimin binlerce yıldan beri süre gelen bir iş olduğu açıkça anlaşılır. Bu kadar insanın değil başarılı bir eser yapması, bir büyük karmaşaya sebep olmadan bir arada bulunmaları için bile esaslı bir yönetim ve yönetim yapısı gerekmiş olacağı açıktır.

Yine ilginç bir örnek, Roman Katolik Kilisesidir. Mevcut yapısı temel olarak milattan sonra ikinci yüzyılda kurulmuştur ve sadece beş kademeden oluşur: Papaz, piskopos, başpiskopos, kardinal, papa. Bu basit hiyerarşik yapı neredeyse iki bin yıldır, esaslı bir değişiklik olmaksızın Katolik Kilisesinin tüm etkinliklerini sürdürmektedir.

Binlerce yıldır uygulanmakta olan yönetim işinin sistematik incelemeye alınması, genel bir bilgi bütünü ve bir çalışma disiplini haline gelmesi, son birkaç yüzyılda, özellikle son yüzyılda olmuştur.

1776'da Adam Smith bir klasik ekonomik doktrin yayımladı: Milletlerin Zenginliği (The Wealth of Nations). Bu eserde işin bölünmesi ve bunun topluma ve organizasyonlara sağlayacağı faydalar anlatılmıştır.

İşin bölünmesi, üretimin her aşamasının tek kişi tarafından yapıp tek elden bir eser çıkması yerine, işin bölünebilir temel parçalarına ayrılmasını ve her işçinin bir bölümü yapması esasına dayanır. Bu, her işçinin işin kendi bölümünde uzmanlaşarak

etkinliğinin artması ve işten işe geçerken kaybedilen zamanın kazanılması sonucu, toplam üretkenlik ve verimlilikte büyük bir artış anlamına gelmektedir.

Smith'in yaklaşımı iki yüzyıldan bu yana etkinliğini sürdürmekte ve sadece mal üretiminde değil hizmet üretiminde de kullanılmaktadır. Ayrıca sadece iş yapımında değil yönetimde de yine bu yaklaşımın etkisi söz konusudur.

20. yy'dan önceki en önemli etki ise, olasılıkla endüstri devrimidir. Endüstri devrimi makine kullanımının yaygınlaşması ve fabrika tarzı üretim anlamına gelmektedir. Bu da işin yapılmasının yanısıra yönetilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır. Yönetimin gelişiminde temel etken, Rockefeller gibi kişilerin ortaya çıkardıkları dev organizasyonların zorlaması olmuştur. Toplu üretim, yönetim fonksiyonlarının etkin bir şekilde yürütülmesiyle mümkün olmuştur.

1.1.2. Klasik teorisyenler

Yönetimle ilgili ilk çalışmaların genel bir ortak özelliği, yönetimi bir bütün olarak değil, belirli bir perspektiften ele almalarıdır. Zaman içinde bu farklı perspektifler yeterince gelişmiş ve kimilerince bunların çelişen şeyler değil, bir bütünün parçaları olduğu görülerek daha bütüncül yaklaşımlar geliştirilmiştir.

1.1.2.1. Bilimsel yönetim

Taylor

Bilimsel yönetimin doğum tarihi 1911'dir. Bu yılda, Frederick Winslow Taylor, Bilimsel Yönetimin Prensipleri'ni (Principles of Scientific Management) yayımlamıştır. Kitap bilimsel yönetimin teorisini ortaya koymuştur: Bir işin yapılması için 'en iyi bir yol'un tanımlanmasında bilimsel yöntemlerin kullanımı. Bu kitap öncesi ve sonrası çalışmalarıyla Taylor, bilimsel yönetimin babası olmuştur.

Taylor'un olasılıkla en çok anılan 'deneyi' demir taşınmasıyla ilgili olanıdır. Uzun bir zaman boyunca çeşitli süreç, yöntem ve araçları ve bunların kombinasyonlarını bilimsel olarak inceleyip deneyen Taylor, günlük 12,5 tonluk çıktıyı 48 tona çıkarmayı başarmıştır. Bunu yapmak için Taylor, işe uygun kişinin doğru araç ve gereçlerle

yerleştirilmesini, işçinin direktiflere tam olarak uymasını, ve işçinin günlük ücretinin ortalama 1,15 \$'dan 1,85 \$'a çıkarılmasıyla motive edilmesini sağlamıştır.

Taylor'un dört yönetim prensibini şöyle sıralayabiliriz: [1,2]

1. Eski keyfi metotlar yerine geçmek üzere, bir bireyin işinin tüm elemanları için bir bilimsel yöntem geliştire.
2. İşçiyi bilimsel olarak seç ve sonrasında da onun eğitimini, öğretimini ve geliştirilmesini yürüt. (Önceden işçiler kendi işlerini kendileri seçer ve kendi kendilerini ellerinden geldiğince yetiştirirlerdi.)
3. İşçilerle kalpten bir işbirliği sağla ki, tüm iş geliştirilen bilimsel yönetim prensipleri doğrultusunda yapılsın.
4. İş ve sorumluluğu yönetim ve çalışanlar arasında hemen hemen eşit olarak bölüştür. Yönetim, çalışanlara göre kendisine daha uygun olan tüm işi devralsın. (Önceden işin neredeyse tamamı ve sorumluluğun da daha büyük kısmı işçilerin sırtına yıkılmıştı.)

Gilbrethler

Tabi ki Taylor, bilimsel yönetimde tek isim değildir. Bilimsel yönetim adına önemli çalışmalar yapmış bir ikili, Frank ve Lilian Gilbreth'dir. Bu ikili, gereksiz el ve beden hareketlerini ayıklamak konusunda önemli çalışmalar yapmışlardır. Bu amaçla hareketli resimleri kullanmış ve gözle ayırt edilemeyen kimi gereksiz hareketleri de bilimsel olarak tespit etmiş ve ayıklamışlardır. İkilinin bir diğer önemli çalışması, 17 temel el hareketini tanımlayan bir sınıflandırma şemasıdır. Önemli bir uygulamaları tuğla duvar örme konusunda olmuştur. Dikkatli çalışmaları sonucu, bu iş sırasında yapılan hareket sayısı dış duvarda 18'den 4,5'e, iç duvarda 18'den 2'ye düşmüştür. [1]

Gantt

Bir diğer önemli isim de, Henry L. Gantt'tır. Gantt'ın getirdiği bir yenilik; geliştirdiği bir teşvik sisteminde, işi zamanından önce bitiren işçilerin ödüllendirilmesi yanısıra her bir işçi için ve ayrıca bütünüünün başarması halinde de başka bir ödülle ustabaşını da ödüllendirerek bilimsel yönetimin ilgi alanına işçiler

yanısıra yöneticileri de katmış olmasıdır. Ama Gantt'ın daha fazla tanındığı konu, Gantt şemalarıdır. Bu çalışmasıyla Gantt, yöneticilere planlama ve kontrolde kullanabilecekleri önemli bir araç sunmuştur. Bu yöntem halen planlama ve kontrolde ve özellikle proje yönetiminde etkin bir şekilde kullanılmaktadır. [1]

Değerlendirme

Bilimsel yönetimin asıl önemi, devrinin özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu tür çalışmaların gerçekten devrim etkisi yapmasının sebebi, o devirde işlerin çok büyük ölçüde emek yoğun olması ve emeğin etkinliğinin artırılmasının genel performansta çok büyük katkı yapmasıdır. Bugün o zamanlar bu kadar ayrıntılı olarak incelenen işlerin pekçoğunu makineler yapmaktadır. Ama yine bu makinelerin çalışma metotlarının belirlenmesinde bilimsel yönetimin prensipleri etkinliğini korumaktadır. Günümüzde bilimsel yönetimin prensipleri, insanların çalışma yöntemlerinde de önemini korumakla birlikte, daha çok otomasyonlarda önemlidir.

1.1.2.2. Genel idareci teorisyenler

Klasik teorisyenler olarak adlandırılan grubun ikinci yarısı genel idareci teorisyenlerdir. Bu isim altında toplanan yazarların ortak özelliği, yönetim üzerinde çalışmaları ama bunu yaparken bütün organizasyonu esas almalarıdır. Klasik teorisyenler, bu iki yarısıyla, yönetim üzerine pekçok çağdaş yaklaşımın çatısını oluşturur.

Genel idareci teorisyenlerin önde gelenleri, Henri Fayol ve Max Weber'dir.

Fayol

Fayol'un zamanı Taylor'la çakışsa da, Fayol sadece üretimin başındaki birinci kademe yöneticileri değil tüm yöneticileri ele almıştır ve bilimsel bir yaklaşımdan çok tecrübeye dayanır. (Fayol, büyük bir Fransız kömür madeni firmasının yönetici direktörüdür.)

Fayol yönetimi, yönetilen şeyden bağımsız olarak genel bir kavram olarak ortaya koymuş ve 'temel' ve 'evrensel' olarak 14 yönetim prensibi sıralamıştır: [1,3]

1. İşin bölünmesi: Uzmanlaşma işçilerin daha etkin olmasını sağlayarak çıktıda artış getirir.

2. Otorite: Yöneticiler emirler verebilmelidir. Otorite onlara bu hakkı verir. Öte yandan otoriteyle beraber sorumluluk gelir, nerede otorite varsa orda sorumluluk da vardır.
3. Disiplin: Çalışanlar organizasyonu yöneten kurallara uymalı ve saygı göstermelidirler. İyi disiplin, etkin yönetimin, organizasyonun kurallarıyla ilgili olarak yönetimle işçiler arasında açık bir anlayışın ve kuralların çiğnenmesine karşı cezaların sağduyulu bir şekilde uygulanmasının sonucudur.
4. Komuta birliği: Her çalışan emirlerini tek yöneticiden almalıdır.
5. Yönlendirme birliği: Aynı amaca sahip her organizasyonel etkinlikler grubu tek bir yönetici tarafından ve tek bir plan kullanılarak yönlendirilmelidir.
6. Genel faydaların bireysel faydalardan önde tutulması: Organizasyonun genel faydasının önüne hiçbir birey ya da grubun faydası geçmemelidir.
7. Karşılık: Çalışanlar, emeklerine adil bir karşılık almalıdırlar.
8. Merkezilik: Bu terim, asların karar vermeye ne kadar katıldığı ile ilgilidir. Her durum için uygun merkezilik ya da merkezkaçlık derecesi belirlenmelidir.
9. Komuta zinciri: Haberleşme üsden assa tabana kadar uzanan bu zinciri takip etmelidir. Ama bu gecikmelere sebep oluyorsa, haberleşmede çapraz akışlara izin verilebilir –tüm tarafların kabulü şartıyla ve yöneticilerin bilgisi dahilinde.
10. Düzen: İnsanlar ve malzemeler doğru zamanda doğru yerde olmalıdır.
11. Adalet: Yöneticiler aslarına karşı iyi ve adil olmalıdırlar.
12. Personel görev süresinin kararlılığı: Yüksek personel devri performansı olumsuz etkiler. Yöneticiler düzenli bir personel planlama yapmalı ve boşlukları doldurmanın mümkün olmasını sağlamalıdırlar.

13. İnisiyatif: Planlar oluşturmalarına ve uygulamalarına izin verilen çalışanlar yüksek çaba göstereceklerdir.

14. Cesetlere ruh: Takım ruhunu teşvik etmek, organizasyon içinde ahenk ve birlik sağlayacaktır.

Weber

Weber, otorite ve otorite ilişkileri üzerine çalışan Alman bir sosyologdur. Ortaya koyduğu ideal bürokrasinin, gerçek hayatta olmadığını ama gerçek hayattaki yapıların seçici bir yeniden yapılandırılması olduğunu ifade eder. Weber'in 'ideal bürokrasi'si günümüzün pekçok büyük organizasyonu için bir model olmuştur. 'İdeal bürokrasi'nin özellikleri şöyle sıralanabilir: [1,3]

1. İşin bölünmesi
2. Otorite hiyerarşisi: Mevki ve pozisyonlar, her alt seviyenin bir üstü tarafından kontrol edildiği bir hiyerarşi içinde organize edilmişlerdir.
3. Resmi seçim: Tüm organizasyon üyeleri eğitim, öğretim ya da resmi sınavlarla ortaya konan teknik niteliklere göre seçilmelidir.
4. Resmi kural ve düzenlemeler: Çalışanların davranışlarında düzeni sağlamak için yöneticiler büyük ağırlıkla resmi organizasyon kurallarına dayanırlar.
5. Şahsi olmamak: Kural ve kontroller herkes için aynı şekilde uygulanır ve kişiliklerle ve çalışanların kişisel tercihleriyle ilgili ayrıcalıklardan kaçınılır.
6. Kariyer yönelmesi: Yöneticiler, yönettiği birimin sahibi değil profesyonel amirleridirler. Belirlenmiş maaş için çalışır ve organizasyon içinde kariyerlerinin arayışında olurlar.

Değerlendirme

Fayol'un yönetim prensipleri günümüzün çok geniş organizasyon çeşitleri yelpazesinde evrönsel uygulanabilirliğe sahip değilse de hala önem taşımaktadır ve çağdaş yaklaşımlar için bir referans temeli oluşturmaktadır.

Weber'in ideal bürokrasi yaklaşımı genelde kendi devrinde organizasyonlarda otoritenin kötüye kullanımına karşı gelişmiş bir yaklaşımdır. Hala belirli ölçüde etkinliği olmasına karşın, bu yaklaşıma ilgi giderek sönmüştür. Bunun temelinde yatan sebep ise, bu yaklaşımın getirdiği katılığın bireysel çalışanın elinden, küresel pazarda meydana gelen dinamik ve karmaşık değişimlere ayak uydurmasını sağlayacak yaratıcılık ve esnekliği almasıdır.

1.1.3. İnsan kaynakları yaklaşımı

Yöneticiler işleri yaptırmak için insanlarla çalışırlar. Bu da bazı araştırmacıların işin bu boyutuna yönelmelerine sebep olmuştur. Günümüzde personel yönetimiyle ilgili konuların ve motivasyon, liderlik, takım çalışması, çatışma yönetimi gibi konulara çağdaş yaklaşımların temelinde insan kaynakları yaklaşımı yatar.

1.1.3.1. Erken savunucular

İnsan kaynakları yaklaşımıyla ilgili birşeyler yapan birşeyler öne süren başka insanlar da olmakla birlikte, 1800'lerin sonlarında ve 1900'lerin başlarında dört isim öne çıkmaktadır: Robert Owen, Hugo Munsterberg, Mary Parker Follett ve Chester Barnard. [1,3]

Owen, bir İskoç iş adamıydı. Daha 18 yaşındayken ilk fabrikasını alan Owen'in temel yaklaşımı çalışanların konumunun iyileştirilmesi üzerineydi. Owen, çalışma saatlerinin azaltılmasını, çocukların çalıştırılmasının yasaklanmasını, kamu eğitimi imkanının sağlanmasını, iş yerlerinde yemek verilmesini ve iş sahiplerinin toplumsal projelere ilgi göstermesini savunmuştur. Savunduğu bir diğer nokta ise, işgücüne yatırımın, iş için de en faydalı bir yatırım olduğudur.

Munsterberg, endüstriyel psikolojinin kurucusudur. İşyerinde çalışanların davranışları üzerine bilimsel çalışmalar yapmış ve eserler vermiştir. Günümüzde geçerli olan çalışan seçimi teknikleri, çalışan eğitimi, iş dizaynı ve motivasyonla ilgili bilgi bütünü'nün büyük kısmı, Munsterberg'in çalışmaları üzerine inşa edilmiştir.

Follett grup ve birey davranışı üzerine çalışmıştır. Ona göre işyerleri, bireyden çok grup esasına dayanmalıdır. Follett'in yaklaşımı, işyerlerinde çalışanların ve yöneticilerin kendilerini aynı grubun üyeleri olarak görmelerini getirir. Onun hümanist fikirleri, motivasyon, liderlik, takım çalışması, güç, otorite gibi konulara bakışta önemli etkilere ve değişimlere sebep olmuştur.

Barnard, Weber'i okumuş ve ondan etkilenmişti. Ama onu aştığı da öne sürülebilir. Barnard'ın yaptığı önemli katkılardan birisi, organizasyon içinde insanların işbirliği davranışı içinde olmalarının önemini vurgulaması, diğeri ise organizasyonun bağlantılı olduğu çevre unsurları ile ilişkiyi ele almasıdır.

1.1.3.2. Hawthorne çalışmaları

Hawthorne çalışmaları, insan kaynakları yaklaşımı konusundaki en önemli katkıdır. [1,2]

Bu çalışmalar 1927-32 arasında Western Electric'in Şikago yakınlarındaki Hawthorne fabrikasında yapıldı. Çalışmalara katılan bilim adamlarının sayısı birden fazlaysa da bunların içinde konuyla en çok özdeşleşen Elton Mayo oldu.

Çalışmaları başlangıçta General Electric destekliyordu. Ancak ilk sonuçların açıklanmasıyla desteğini çekti. Başlangıçta çeşitli aydınlatma seviyelerinin verimlilik üzerindeki etkileri inceleniyordu. Bir grup kadın değişik aydınlatma seviyelerinde çalıştırılırken, kontrol grubu da sabit bir aydınlatma altında çalıştırılıyordu. Sonuçta şaşırtıcı bir şekilde ışık son derece yetersiz kalana kadar her iki grubun verimliliğinde bir düşüş olmadığı, ışığın seviyesi ister düşsün ister artsın grupların verimliliğinin giderek arttığı görüldü. Bu noktada General Electric desteğini çekti.

Takip eden bir diğer deneyde, çalışanların grup bilinci geliştirdikleri ve kişisel faydalarını maksimize etmek yerine grubun normlarına uygun davrandıkları görüldü.

Bu deneyler ve deneyler sonrası binlerce çalışanla yapılan görüşmeler; bireyin öneminin o zamana kadar düşünülmediğinden çok daha fazla olduğunu gösterdi. Yüzeysel bir yaklaşım yeterli değildi ve organizasyon içindeki insanın davranışını anlamak gerekiyordu.

1.1.3.3. İnsan ilişkileri hareketi

Gelişen yeni fikirlerin doğurduğu insan ilişkileri hareketinin belli başlı önermeleri şunlardır:

- İnsanlar davranışlarında öncelikle sosyal çevrelerini dikkate alırlar.
- Motivasyon, ekonomik ihtiyaçlardan çok sosyal ihtiyaçlara dayanır.
- Tatmin olmuş işçiler, olmamışlardan daha iyi çalışırlar.

Bu hareketle birlikte anılan önde gelen isimler Dale Carnegie, Abraham Maslow ve Douglas McGregor'dur.

Carnegie, başarıya giden yolun, başkalarının işbirliğini kazanmaktan geçtiğini savunmuştur. Bunun için yapılması gereken temel şeyleri şöyle sıralar: [1]

- Başkalarının çabalarını samimi bir şekilde takdir ederek kendilerini önemli hissetmelerini sağla.
- İyi bir ilk izlenim bırak.
- Başkalarının konuşmasına müsaade ederek, sempatik olarak, ve asla birine hatalı olduğunu söylemeyerek insanları kendi düşünme şekline kazan.
- İyi özellikleri överek ve hatalı olanlara hatalarını onarma şansı vererek insanları değiştir.

Hümanist bir psikolog olan Maslow, insan gereksinimlerinin teorik bir hiyerarşisini öne sürmüştür: Fizyolojik, güvenlik, sosyal, tanınma ve kendini gerçekleştirme. Maslow'a göre bunlar birinciden başlayarak sırayla tatmin edilmeliydi. Öncelikli olan tatmin edilmeden daha yukarıdakiler bir önem taşımadığı gibi, tatmin edilen gereksinim de artık motive edici olmuyor, sıra bir sonrakine geliyordu.

McGregor'sa X ve Y teorileriyle, klasik yaklaşımın ve yeni yaklaşımın insana bakışını ana hatlarıyla ortaya koymuştur: [1,2]

X Teorisi varsayımları:

1. İnsanlar çalışmayı sevmezler ve çalışmamanın yollarını ararlar.
2. İnsanlar çalışmayı sevmediklerinden, yöneticiler onları organizasyonel hedefler doğrultusunda çalışmalarını için kontrol etmeli, yönlendirmeli, zorlamalı ve tehdit etmelidirler.
3. İnsanlar yönetilmeyi, sorumluluktan kaçmayı, güvenliğini tercih ederler, hırsları çok azdır.

Y Teorisi varsayımları:

1. İnsanların işi sevmedikleri doğru değildir; iş, hayatlarının doğal bir parçasıdır.
2. İnsanlar bağlandıkları hedeflere varmak için içsel olarak güdülenmişlerdir.
3. İnsanlar hedeflere ulaştıklarında aldıkları ödüllerin derecesine göre onlara ulaşmak arzusunda olurlar.
4. Uygun şartlar altında insanlar sorumluluğu kabullenecekleri gibi onu isterler de.
5. İnsanlar organizasyonel problemlerin çözümünde yenilikçi olabilecek kapasiteye sahiptirler.
6. İnsanlar kapasiteli olmalarına rağmen, çoğu organizasyonel durumlarda bu kabiliyetleri eksik kullanmaktadırlar.

1.1.3.4. Davranış bilim teorisyenleri

Bir grup psikologdan oluşan davranış bilim teorisyenleri, organizasyonel davranış çalışmalarını için bilimsel yöntemle dayanmışlardır. Kişisel inançlarını çalışmalarına katmamak için büyük özen gösteren bu grup, organizasyonda insan davranışını üzerine nesnel çalışmalar yapmaya çalışmıştır. Bu gruba mensup çeşitli bilim adamlarının görüşleri halen etkilerini sürdürmektedir.

1.1.3.5. Değerlendirme

Klasik yaklaşımda çalışanlar, çıktıları elde etmek için kullanılması gereken birer araç olarak görülüyordu. Tıpkı bir makine gibi... İnsan kaynakları yaklaşımı, bu basit anlayışı değiştirmiş, çalışanların birer birey olarak ele alınıp davranışları üzerinde çalışılması gerektiğini ortaya koymuştur.

1.1.4. Sayısal yaklaşım

Bu yaklaşıma yöneylem araştırma ya da bilimsel yönetim adı da verilmiştir. Gelişimi İkinci Dünya Savaşı sırasında askeri bazı problemlerin çözümünde matematik ve istatistik modellerin kullanımına dayanır. Savaştan sonra bu yöntemler iş dünyasına geçmiştir. 1940'lerde Ford'a katılan bir grup askeri memur hemen bu modelleri kullanmaya başlamıştır. Bunlardan biri olan Robert McNamara sırasıyla Ford'un başkanı, ABD Savunma Bakanı ve Dünya Bankası Başkanı olmuştur.

Sayısal yaklaşım, istatistik uygulamaları, eniyileme modelleri, bilişim modelleri ve bilgisayar simülasyonlarını kapsar. Lineer programlama, stok yönetiminde kullanılan ekonomik sipariş miktarı modeli, sayısal yaklaşımın iki örneğidir.

Sayısal yaklaşım planlama ve kontrol üzerinde çok etkili olmuş, özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerle birlikte çok yaygın olarak kullanılmıştır. Ancak insan davranışı üzerine yaklaşımlar kadar yönetimi derinden etkilediği söylenemez.

1.1.5. Bütüncül yaklaşımlar

Şu ana kadar yönetimin dört perspektifini görmüş olduk. Bilimsel yönetimde direkt olarak hattaki işin yönetimi ele alındı. Sonra Fayol ve Weber'in bütün organizasyonun yönetimi üzerine düşüncelerini gördük. Daha sonra insan kaynaklarını yönlendiren ve yöneten yönetici tipi çıktı karşımıza. Bunun ardından da, eniyileme kararları vermek için sayısal modeller geliştiren yöneticiyi gördük. Bütün bu yaklaşımların geçerliliği vardır ama hiçbirisi ihtiyacımız olan tüm cevapları vermez. Daha önce de demeler olmakla birlikte, yönetimin bu farklı perspektifleri bütünleştirme yolundaki asıl çabalar 1960'dan sonraya denk gelir. Bu tarihten

itibaren, artık olgunlaşmaya başlamış yönetim yaklaşımlarını bütüncül olarak ele alan yaklaşımlar ortaya çıkmaya başlamıştır.

1.1.5.1. Süreç yaklaşımı

Aralık 1961'de Profesör Harold Koontz, yönetim teorilerini incelediği ve bunları vahşi bir yönetim teorileri ormanına benzettiği bir makale yayınladı. Ona göre her teorinin yönetim alanına kattığı bir şeyler vardı ama: 1) İnsan kaynakları yaklaşımı ve sayısal yaklaşımlar yönetim alanına eşit değildi, sadece yöneticiler tarafından kullanılan araçlardı. 2) Süreç yaklaşımı, farklı bakış açılarını kendinde toplayabilirdi. Henri Fayol tarafından ilk olarak ortaya konmuş olan süreç yaklaşımı, yönetim fonksiyonlarını esas alır. Planlama, organize etme, yürütme ve kontrol fonksiyonları dairesel ve sürekli olarak düşünülür. [1]

Koontz yorumu zamanında büyük itirazlarla karşılaştı ve hem teorisyenler hem de yöneticiler kendi bakış açılarını korudular, ama söylenen söylenmiş, Koontz üzerine düşeni yapmıştı. Koontz'un yorumunun geçerliliği, süreç çatısının günümüzde bile yönetimle ilgili kitaplarda temel çatı olarak kullanılmasıyla ispatlanmaktadır.

1.1.5.2. Sistem yaklaşımı

1960'larda, araştırmacılar organizasyonları çözümlerken sistem bakışını kullanmaya başladılar. Sistem yaklaşımı, sistemi, birleşmiş bir bütünü oluşturacak şekilde düzenlenmiş birbiriyle ilişkili ve birbirlerine bağımlı parçalar kümesi olarak tanımlar. Aslında tek hücreli bir canlıdan insana, insandan topluma, güneş sistemine vs. kadar pek çok sistem yaşamımızın her anında yer almaktadır.

İki temel sistem tipi, açık ve kapalı olarak sıralandırılabilir. Kapalı sistemler çevreleriyle etkileşmezler. Taylor'un yaklaşımı esas olarak bir kapalı sistem yaklaşımıdır. Açık sistem yaklaşımı ise, sistemle çevresinin hareketli etkileşimini tanıır. 1930'larda organizasyonu açık bir sistem olarak tanımlayanlar olsa da bunun yaygın kabul görmesi için 1960'ların gelmesi gerekmiştir. Bugün organizasyondan bir sistem olarak bahsedilirken bunun açık bir sistem olduğunun ayrıca belirtilmesine gerek bile duyulmamaktadır.

Bir sistemde girdiler, dönüştürme süreçleri, çıktılar ve çevre unsurları vardır. Bir organizasyon için girdiler, hammadde, insan kaynakları, sermaye, teknoloji ve bilgi olarak sıralanabilir. Organizasyon, çalışanların iş etkinliklerini, yönetim etkinliklerini, teknolojiyi ve işlem yöntemlerini kullanarak bunları dönüştürür. Çıktılar ise, ürün ve hizmetler, finansal sonuçlar (kar, zarar), bilgi ve çalışanların iş memnuniyeti, üretkenlik gibi insan sonuçlarıdır. Bunlara ek olarak, sistemin temel başarısı, çevreyle olan etkin etkileşime bağlıdır. Çevre unsurları, tedarikçileri, sendikaları, finansal kurumları, hükümet kurumlarını ve müşterileri kapsayabilir. Bu unsurlarla etkileşimdeki istenmeyen durumlar, düşük performanslar organizasyonun yaşam gücünü elinden alabilir.

Sistem yaklaşımı, yöneticinin organizasyonundaki çeşitli birimlerin çalışmaları arasındaki ilişkileri ve çevreyle etkileşimleri doğru olarak algılayabilmesine olanak tanır. Yöneticinin görevi de zaten bir sistem olarak organizasyonunun iç ilişkilerinin ve dış ilişkilerinin sorunsuz bir şekilde hatta giderek daha da iyileşerek yürütmesini sağlamaktır.

1.1.5.3. Durumsallık yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, yönetimle ilgili genellemeci kalıpları yıkarak, tüm yönetim yaklaşımlarının bütüncülleştirilmesini ve durumun gereklerine uygun olarak kullanılmasını esas alır. Durumsallıktan önceki yaklaşımlar, temel olarak evrensel uygulanabilirliği olan prensipler ortaya koymaya çalışmışlardır. Ama sonraki çalışmalar bu prensiplere pek çok 'istisna' ortaya çıkarmışlardır. Mesela iş bölümü gerçekten iyidir, ama fazla uzmanlaşma insanların hoşnutsuzluklarını ve yüksek iş devrini beraberinde getirebilmektedir. Bürokrasi çoğu organizasyon için uygun bir yapıdır, ama bazı organizasyonlarda başka yapıların daha iyi sonuç verebildiği ortaya çıkmaktadır. Çalışanların karar vermeye katılımını sağlamak iyi bir yöntemdir ama her zaman değil.

Organizasyonlar çok çeşitli ve farklı olduğuna göre, yönetim tiplerinin de böyle değişken olmasının gerekmesi şaşırtıcı değil. Ama bu değişkenlik acaba hangi faktörlere göre olmaktadır? İşte yaygın durumsallık değişkenleri: [1]

Organizasyon büyüklüğü: Bir organizasyonda çalışanların sayısı, yönetimin kararlarını etkileyen önemli bir faktördür. Sayı arttıkça koordinasyon problemleri de hızlı bir şekilde artar. 50 kişilik bir organizasyon için çok başarılı olan bir organizasyon modeli 5000 kişilik bir organizasyonda büyük karışıklıklara yol açabilir.

İş teknolojisinin rutinliği: Bir organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek için teknoloji kullanır, yani girdileri çıktıya dönüştürme süreciyle uğraşır. Rutin olan teknolojilerle olmayan teknolojiler farklı yönetim tarzlarını gerektirir.

Çevresel belirsizlik: Politik, teknolojik, sosyokültürel ve ekonomik değişimler yönetim sürecini etkiler. Kararlı ortamlar için çok uygun olan yönetim yaklaşımları kararsız ortamlarda hiç de uygun olmayabilir.

Bireysel farklılıklar: Bireyler, gelişme istekleri, otonomileri, belirsizlik toleransları ve beklentileriyle birbirlerinden farklılaşırlar. Bu ve başka bireysel farklılıklar, özellikle motivasyon teknikleri, liderlik stilleri ve iş dizaynı seçimlerinde çok önemlidir.

1.2. Yönetim Tipleri

1.2.1. Klasik yaklaşımlar

Klasik yönetim tipini, bilimsel yönetimin ve genel idareci teorisyenlerin bir bileşkesi olarak değerlendirebiliriz.

Klasik yaklaşımların özellikleri ve değerlendirilmesi, bir sonraki bölümde (Yönetim yaklaşımlarının yönetim fonksiyonlarına etkisinin incelenmesi) 3.2. Organizasyon yapısı unsurlarına klasik ve modern anlayışların yaklaşımları ve 3.3. Klasik-Yalın ya da Mekanistik-Organik Organizasyonlar başlıkları altında çok ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

1.2.2. X teorisi

Douglas McGregor, X teorisinde klasik yönetim anlayışının yaklaşımın formüllendirmiştir. Daha önce bu teorinin temel noktalarını sıralamıştık. Burada biraz daha ayrıntılı olarak ele alacak olursak: [3]

- 1) Ortalama (vasat) insan işi sevmez ve elinden geldiği ölçüde işten kaçma yollarını arar. Yönetim bu nedenle işten kaçma eğilimini önleyici tedbirler almalı, disipline önem vermeli ve işgöreni çeşitli cezalarla korkutmalıdır.
- 2) İnsanlar yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçır, hırslı değildir, güvenliğe olan tutkusu fazladır.
- 3) Bencildir, kendi arzu ve amaçlarını, örgüt amaçlarına tercih eder. Bu nedenle, sıkı ve yakından denetlenmelidir.
- 4) İnsan yaradılışı gereği yenilik ve değişiklikten hoşlanmaz ve bu tür olgulara direnir, isyan eder; alışkanlıklarına tutkusu fazladır.
- 5) Ortalama insanın örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yeteneği bulunur.
- 6) İnsanlar parlak zekalı değildir, kolayca kandırılabilir. Harekete geçmesini sağlamak için maddi bakımdan ödüllendirilmelidir.

X teorisini her ne kadar ayrı bir başlık altında ele aldıkça da aslında, bu, klasik yönetim tipinin insanı algılayış tarzının ifadesinden başka bir şey değildir.

1.2.3. Y Teorisi

McGregor, Y teorisine, 'bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması' adını verir.

Bu teorinin temel özelliklerini de daha önce sıralamıştık. Ama burada biraz daha detaylı olarak verebiliriz: [3]

- 1) İşyerinde işgörenin fiziksel ve düşünsel çaba harcaması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Ortalama insan işten nefret etmez. İş, başarı ve tatmin kaynağıdır.

- 2) Sıkı denetim ve ceza ile korkutma kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.
- 3) Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır. Yani amaçlara ulaşmak için hizmet eden ve başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödüller; takdir edilme, iş tatmini ve iş ile bütünleşerek yaratıcı olmaktır.
- 4) Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvene aşırı önem verme genellikle kötü yönetim deneyimlerinin insanları olumsuz bir şekilde etkilemesinin sonucudur; yoksa doğuştan kazanılan hususlar değildir.
- 5) Örgütsel sorunların çözümlerinde gerekli olan hayal gücü, ustalık ve yaratıcılık özellikleri insanlar arasında az değil, geniş ölçüde dağıtılmıştır. Ancak bu nitelik ve yeteneklerin etkisi beşeri gereksinmelerin doyumu ile gerçekleşebilir.
- 6) Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları insanı ancak belirli bir konuda çalışma ve uzmanlaşmaya zorladığından, yetenek ve becerilerin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Aslında Y teorisi bir yönetim tipi değil, bir yönetim anlayışıdır. Yönetimin insana bakışının bu çerçevede olduğu bir ortam oluşturur. Yönetim uygulamaları ve kullanılan yönetim tipi, bu bakış çerçevesinde şekillenir. Bu yönetim tipinin genel olarak, daha informal iletişime dayanması, daha merkezkaç olması, hiyerarşik yapıyı biraz gevşek tutması ve motivasyon ağırlıklı bir insan kaynakları modeli uygulaması beklenebilir.

1.2.4. Z teorisi

İkinci Dünya Savaşı'nda tarihin en büyük ve acı yenilgilerinden birini yaşayan Japonya takip eden on yıllarda çok kuvvetli bir çıkış yaptı. Bu çıkış öylesine çarpıcıydı ki, dünyanın önde gelen ekonomik gücü Amerika, işin nereye vardığını

ancak kendi evinde vurulduktan sonra anladı. Japonya gümbür gümbür geliyordu. Hazırlıksız yakalanan ABD önemli darbeler almıştı ama hemen durumu inceleyip yediği darbenin etkilerini gidermeye başladı.

Bu bağlamda yapılan işlerden biri de, Japonların başarılarında büyük rol oynayan yönetim tarzlarını incelemek oldu. Yönetim alanında uzman bir dşntr olan William Ouchi, Japon yönetim tarzını inceleyip değerlendirerek Z teorisini ortaya koydu.

1.2.4.1. Yönetimde Japon yaklaşımının önemli unsurları

William Ouchi Z yönetim teorisini sunduğu kitapta, önce Japon yönetim tarzındaki temel özellikleri sıralamıştır: [3]

Ömür boyu istihdam

Bu, Japon yönetim tarzının en şaşırtıcı uygulamalarından biridir ve çalışanların işleriyle hayatlarını kaçınılmaz bir şekilde bütünleştirmektedir. Ancak çok rağbet gören bir uygulama olmakla birlikte sadece istikrarlı ve güçlü işletmelerde uygulanabilmektedir. İşgücünün % 35'i bu tip işletmelerde ve devlet işletmelerinde istihdam edilmiş durumdadır.

Japonya'da üst düzey yöneticiler haricinde çalışanlar 55 yaşında 5-6 yıllık maaşları tutarında bir ikramiye verilerek emekli edilmektedirler. Bundan sonra ise bazıları eski işletmelerinin sağladığı fason çalışma imkanını kullanmakta bazıları ise kendilerine küçük bir işyeri açmaktadırlar. Bu ikramiye haricinde belirgin bir güvenceleri olmadığı için Japon alışanlar 55 yaşına kadar istikrarlı olarak bir yerde çalışmayı hedeflemektedirler. Batı'da ise sosyal güvence imkanları çok daha köklüdür ve insanların iş değiştirmesini son derece kolaylaştırmaktadır. Hatta kariyer basamakları çoğunlukla iş değiştirerek çıkılmaktadır.

Yavaş değerleme ve terfi

Japon sisteminin en ilginç özelliklerinden biri de budur. Bir alışan işine girdikten sonra belirli bir süre (mesela 8-10 yıl) bir değerlendirme ve terfiye tabi olmadan çalışır. Bu süre içinde ne kadar yetenekli ve kapasiteli olursa olsun yükselmesi mümkün değildir ve kendisi gibi olanlardan daha fazla maaş ve ikramiye alması da

sözkonusu değildir. Ancak bu süre sonucunda değerlendirileceğini ve emeklerinin heder olmayacağını bilen çalışan, bağlılıkla ve bu uzun dönem boyunca sürekli mümkün olduğunca verimli olarak çalışır.

Çalışma ortamları da bu uzun süreli değerlendirmeye uygundur. Duvarsız geniş bir salon ortamında müdür, şefler ve çalışanlar iş günlerini birlikte geçirir. Bu belki kısa bir süre için kişinin olduğundan farklı davranabileceği bir ortamdır, ama uzun vadede kimse rol yapamaz ve kimin boyunun ölçüsünün ne olduğu, kimin nasıl çalıştığı belirgin bir şekilde ortaya çıkar.

Batı'da ise hızlı değerlendirme ve yeteneklerin kısa sürede ödüllendirilip hiyerarşik kademelerin zaman zaman jet hızıyla çıkılması, yaygın ve beklenen bir uygulamadır.

Uzmanlaşmamış mesleki gelişme

İşe yeni giren bir kişi, bir yıl boyunca çeşitli departmanlarda çalıştırılır. Bundan sonra asıl işine yerleştirilen kişi, mesela 8 yıl gibi bir süre boyunca bu konumda çalışır. Sonrasında, durumu değerlendirilerek terfi ettirilir ve başka bir departmanda yerleştirilir. Terfinin etkisiyle heyecanla işine sarılan eleman bir müddet de bu bölümde çalışarak yeni değerlendirme zamanına gelince durumuna göre yine terfi ettirilerek daha başka bir departmana yerleştirilir.

Bu şekilde çalıştığı departmanı değiştire değiştire ilerleyen kişi yönetici olduğunda işletmenin pekçok yüzünü çok yakından tanıma şansına sahiptir. Bu da çok değerli bir durumdur.

Müşterek karar verme

Bu özellik isim olarak çok da aykırı gelmiyor; ama Japon tarzı müşterek karar verme şaşırtıcıdır, çünkü kastedilen, gerçekten müşterek karar vermedir! Önemli bir konuda karar verilmesi gereği ortaya çıktığında genellikle ilk taslağı hazırlama işi, bölümün en genç ve deneyimsiz kişisine verilir. Bu genç, bölüm müdürünün ve şeflerinin verebileceği tarzda bir karar hazırlamaya çalışır ve bunu yazılı bir metin haline getirir. Bu metin alt kademelerden üst kademelere doğru herkesin elinde geçer ve ekleme ve eleştiriler yapılarak onaylanır. Sonra üst kademe yöneticilerin de bulunduğu bir toplantıda nihai şekline ulaştırılır. Bu yaklaşım, yenilikçi fikirlere şans tanıyıp tam bir katılımcılık sağlasa da bir hayli yavaş işlemektedir.

Müşterek sorumluluk

Karar vermede bunca katılımcılığın uygulandığı bir yönetim tarzında sorumluluk da ortaktır. Japonlar tek başlarına bir işe girişmezler. Genellikle en az üç kişiden oluşan gruplar halinde çalışırlar.

Çoğunlukla gruplara dışardan bakıldığında kimin sorumluluğunun ne olduğu, kimin ne yaptığı anlaşılabilir gibi değildir. Ama gruplar dengeli bir şekilde çalışır, dışarıya karşı ortak sorumluluğu yüklenir ve kendi içinde kimin ne yapması gerektiğini de gayet iyi belirler.

Örtülü kontrol mekanizmaları

Batıda belirgin kontrol hiyerarşileri ve kontrol mekanizmaları varken Japon tarzı yönetimde bu yoktur. Söz konusu olan, daha örtülü ve sürekli bir kontroldür. Ekip ruhu çok iyi geliştiği için kontrol ekip içinde kendiliğinden gelişir. Yani kontrol hem yoktur hem de sürekli olarak ve çok etkin bir biçimde yapılmaktadır.

Bütünlük kavramı

Japon insanının iş hayatıyla özel hayatı bir bütün halindedir. Şirkette çalışır, şirketin lojmanında oturur, spor tesislerinde eğlenir vs... İşte beraber olan insanlar özel çevre olarak da yine beraberdirler. Bunun temelinde Japon insanının bireycilikten daha uzak yapısı yer almaktadır. Bu, çok anahtar bir kavram olan toplumsal güvene işaret eder.

1.2.4.2. Japon yaklaşımından Z tipi yönetime geçiş

William Ouchi, çalışmasının bu aşamasında, iki toplumun değer yargılarını göz önünde bulundurarak Japon yaklaşımını Amerikan tarzı yönetime uyarlamıştır. Ouchi'nin dikkate aldığı toplumsal değer yargıları şu şekilde özetlenebilir: [3]

Japon

ABD

Müştereklik

Bireysellik

Nitelik ve yetenekler toplumdan kaynaklanır.

Nitelik ve yetenekler bireyden kaynaklanır.

Bireysel maksimizasyon her zaman iyi değildir.

Bireysel maksimizasyon iyidir.

Yaşlıya hürmet

Gence hürmet

Homojenlik

Heterojenlik

Kapalı değerlendirme

Yasal ve kuralcı toplum

‘Biz’ kültürü

‘Ben’ kültürü

Bu özellikler dikkate alınarak geliştirilen Z modelini değerlendirecek olursak:

Z tipi yönetimde hayat boyu istihdam olmasa da uzun süreli istihdam vardır.

Özellikle büyük işletmeler emekliliğe kadar kişiyi tutabilmeyi başarmaktadır.

Karar vermede katılımda Z tipi yönetim Japon yaklaşımına oldukça yaklaşabilmekte, katılım artırılmakta, hatta kıdemsizden kıdemliye doğru ilerleme bile sağlanabilmektedir. Ancak ‘ben’ kültürünün egemen olduğu toplumlarda sorumluluğun müşterekleştirilmesi mümkün olmamaktadır. Başarı ya da başarısızlığın sahibi yine proje yöneticileri olmaktadır.

Yavaş değerlendirme ve terfi, özellikle büyük kuruluşlarda uygulanabilmektedir. Belirli kademelere gelebilmek için kişisel beceri, yetenek ve tecrübelerin yanısıra belirli bir kıdem şartı da aranmaktadır.

Açık ofis sistemine geçilmesiyle kapalı ve soyut kontrol sistemi kullanılabilmekte ancak çoğunlukla açık ve şekilci kontrol tarzından da vazgeçilmemekte ve ikili bir uygulama yürütülmektedir.

Z tipi yönetimde yatay ve dikey rotasyon kullanılmakla birlikte sınırlar tüm organizasyona genişletilmemektedir. Organizasyonun departmanları özelliklerine

göre belirli gruplara ayrılarak bu grupların her biri içinde yatay ve dikey rotasyon uygulanır.

Son olarak, çalışan tekil bir birey olarak ele alınmamakta, ailesi ve çevresi de dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda şirketlerin çalışanları aileleriyle birlikte ele alan etkinlikleri hızla artmaktadır.

1.2.5. Toplam kalite yönetimi

Toplam kalite yönetimi, belki şu ana kadar üzerinde en çok çalışma yapılmış yönetim tipidir. Dolayısıyla burada çok ayrıntılı olarak incelenmeyecek genel özelliklerinin verilmesi ile yetinilecektir.

Toplam kalite yönetimi yaklaşımının kaynağı küçük bir grup kalite uzmanıdır. Bunların başında W. Edwards Deming adlı bir Amerikalı gelir.

1950’de Deming Japonya’ya gider ve pek çok Japon tepe yöneticisine, üretim etkinliklerini nasıl arttırabilecekleri konusunda akıl verir. Yönetim yöntemlerinin merkezinde, üretim süreçlerinde değişimi çözümlmeye yönelik istatistik kullanımı yer almaktadır. Deming’e göre, iyi yönetilen bir organizasyon, istatistik kontrolün değişkenliği azalttığı ve bunun sonucu olarak sabit bir kalitede ve tahmin edilebilir miktarda ürüne ulaşılan bir organizasyondur.

Deming organizasyonları dönüştürmek için 14 noktalı bir program geliştirmiştir. Bugünse, bu program toplam kalite yönetimine yani sürekli gelişmeye dayanan ve müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap veren bir yönetim felsefesine genişlemiştir. Burada sözü edilen müşteri kavramı da klasik müşteri kavramının bir hayli ötesindedir. Kastedilen, organizasyonun ürün ve servisleriyle organizasyon içinde ya da dışında etkileşimde bulunan herkeştir. Toplam kalite yönetimi, organizasyonun ürün ve hizmetlerini satın alan kişilerin yanısıra çalışanlar ve tedarikçilerle de ilgilenir. Amaç, sürekli gelişmeye adanmış bir organizasyon oluşturmaktır.

TKY, verimi artırmanın tek yolunun maliyetleri düşürmek olduğunu düşünen erken yönetim teorisyenlerine karşıt bir noktada durur. Dikkati tamamen maliyetleri düşürmeye odaklamanın nasıl bir felaketle sonuçlanabileceği konusunda Amerikan otomotiv sektörü artık klasikleşmiş bir örnektir. 1970’lerin sonlarında, bu felsefenin

sonucu olarak, GM, Ford ve Chrysler gibi şirketler, pekçok müşterinin reddettiği ürünler üretir oldular. Üstelik bu geri çevirmelerin, kötü işi yeniden elden geçirmenin, kalite problemlerini tespit edip gidermenin maliyetleri de hesaba dahil edilince, düşük maliyetle yüksek verimliliğe ulaşmaya çalışan Amerikan şirketlerinin, dünyadaki rakiplerinin pekçoğundan daha az verimli oldukları ortaya çıkıyordu. Japonlar, yüksek kalitenin düşük maliyetlerle bir arada gerçekleştirilebileceğini ispatladılar. Otomotiv sektöründeki ve diğer sektörlerdeki Amerikan yöneticileri çok geçmeden toplam kalite yönetiminin önemini anladılar ve kalite kontrol grupları, süreç geliştirme, takım çalışması, geliştirilmiş tedarikçi ilişkileri, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini dinleme gibi pekçok bileşenini uygulamaya başladılar.

Kısaca gözden geçirecek olursak, toplam kalite yönetimi nedir? [1]

- 1) Müşteri üzerinde yoğun odaklanmadır. Burada kastedilen müşteri sadece mal ve hizmetleri satın alan dış müşteri değildir, organizasyon içinde başkalarıyla iletişim içinde olan, hizmet sunan ve hizmet alan iç müşterileri de kapsar.
- 2) Sürekli gelişme ilgisi. Toplam kalite yönetimi asla tatmin olmamayı gerektirir. Çok iyi yeterince iyi değildir. Kalite her zaman geliştirilebilir.
- 3) Organizasyonun yaptığı herşeyin kalitesinde gelişme. Toplam kalite yönetimi çok geniş bir kalite tanımı kullanır. Sadece son ürün ya da hizmetin kalitesi değildir önemli olan... Organizasyon teslimatları nasıl yapıyor? Şikayetlere ne kadar çabuk cevap verebiliyor? Telefonlara ne kadar kibar cevap veriliyor? Tüm bunlar ve organizasyonla ilgili yapılan herşey toplam kalite yönetiminin ilgi alanına girer.
- 4) Doğru ölçüm. TKY, organizasyonun operasyonlarındaki her kritik değişkeni ölçmek için istatistiksel yöntemler kullanır. Bunlar standartlarla ya da benchmarklarla kıyaslanarak problemler tanımlanır, sebepleri araştırılır ve bu sebepler ortadan kaldırılır.
- 5) Çalışanların yetkilendirilmesi. Toplam kalite yönetimi, üretim hattındakileri de geliştirme sürecine dahil eder. Problemlerin tespitinde ve çözümünde yetkilendirme aracı olarak takımlar yaygın şekilde kullanılır.

1.2.6. Sistem yaklaşımı

Birinci bölümde 1.5.2. Sistem yaklaşımı başlığı altında aslında bu konuya yer vermiştik. Burada vurgulamamız gereken önemli bir nokta, sistem yaklaşımının bir yönetim tipi olmaktan öte, kesin kabul görmüş bir yönetim anlayışı olduğu ve hemen tüm yönetim tiplerinin temelinde ya da en azından arka planında yer aldığıdır.

1.2.7. Süreç yönetimi

Süreç yönetiminde, organizasyonun tümü süreçler açısından ele alınır, yeniden değerlendirilir, hatta yeniden organize edilir. Herşey süreçler etrafında odaklandırılır.

Organizasyonel odaklanmayla süreç odaklanması arasında, şöyle bir karşılaştırma yapabiliriz: [4]

Organizasyonel odaklanma

Problem çalışanlardır.

Çalışanlar

İşimi yapmak

İşimi anlamak

Bireyleri ölçmek

Kişiyi değiştirmek

Her zaman daha iyi bir çalışan bulunabilir.

İnsanları motive et.

Çalışanları kontrol etmek

Kimseye güvenme!

Hatayı kim yaptı?

Hataları düzelt.

Üretim hattı güdümlü

Süreç odaklanması

Problem, süreçtir.

İnsanlar

Gerekli şeylerin yapılmasında yardımcı olmak

İşimin tüm süreç içindeki yerini ve önemini bilmek

Süreci ölçmek

Süreci değiştirmek

Her zaman süreç daha iyi yapılabilir.

Engelleri kaldır.

İnsanları geliştirmek

Bunda hepimiz beraberiz.

Hatanın gerçekleşmesine ne izin verdi?

Değişkenliği azalt.

Müşteri güdümlü

Süreç tipi yönetim, böyle bir yaklaşımla, süreçlerde sürekli bir iyileşme sağlamaya çalışır.

1.2.8. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama olarak adlandırdığımızda benchmarking çok orijinal gelmez kulağa. Gerçekte kıyaslama anlamına gelmekteyse de benchmarking artık bir kavram haline gelmiş ve günlük anlamda düşündüğümüz kıyaslamadan çok daha detaylı bir yönetim anlayışı olmuştur.

Benchmarkingi kısaca açıklayacak olursak, bir şirketin kendini rakipleri, diğer sektörler ve dış pazardaki uygulamalar ile karşılaştırması ve en iyi uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelir. Temelde bir kıyaslama ve ölçümleme yöntemi olmakla birlikte, iş bununla bitmez. Şirketin bu çalışma sonucu edindiği bilgilere göre, kendi bünyesinde değişikliklere gitmesi ve kendini iyileştirmesi gerekir.

Benchmarkingin bir yönetim tekniği olarak yerleşmesi 1970'lere denk gelmekteyse de uygulamaları bu isim altında olmasa da çok daha önceden vardı. Rakipten öğrenme, esinlenme, hatta taklit etme, aslında yazılı kaynaklardan bile önce, insanın sosyal hayatıyla birlikte gelişen bir olgudur.

Bununla ilgili iki ilginç örnek Ford ve Toyota'dan verilebilir. [5]

Ford'un kurucusu Henry Ford, yürüten bant sistemiyle üretimi, bir tanıdığını görmek için gittiği mezbahada gördüğü sistemden esinlenerek geliştirmiştir. Mezbahada kasapların çengellerin üzerinde kaydığı çelik bir ray önünde, karkastan bir parça alıp sonra karkası yanındaki arkadaşına devrederek çalıştığını gören Ford, bu fikri kendi fabrikasına uygulayarak otomotivde bir devrim yaptı.

'Just in time' stok sisteminin gelişimi de bir bu kadar ilginçtir. 1950'li yıllarda, Toyota'nın kurucusu oğlu Eiji Toyota'yı otomotiv devlerini incelemeye Amerika'ya gönderdi. Eiji sadece otomotiv sektörünü incelemekle kalmadı, süpermarketler dahil pekçok iş alanında gözlemlerde bulundu. Süpermarketlerde boşalan rafların geceleri hızla ve ihtiyaç doğrultusunda doldurulması çok ilgisini çekti. Japonya'ya dönüşünde bu uygulamadan esinlenerek, 'just in time' stok sisteminin ilk denemelerini başlattı.

1.2.8.1. Kiminle benchmarking

Uygulama başlangıçta rakiplerle sınırlı olarak düşünülüyordu. Aslında doğal yönelim de rakipleri incelemek yönündedir. Bu, bir bakıma herkesin az çok, bilerek ya da bilmeyerek, faydasını görerek ya da görmeden yaptığı bir karşılaştırmadır. Ancak zamanla benchmarkingın yelpazesi bir hayli genişlemiştir. Temel olarak kiminle yapıldığına göre üç tarz benchmarking tanımlanabilir: [5]

Çözümü kendi içinizde arayabilirsiniz. Bir şirket içindeki departmanlar ya da bir şirketler grubu içindeki şirketler arasında benchmarking yapılabilir. Zaman zaman bu yöntem çok olumlu sonuçlar vermekte ve çözümün bu kadar yakında olmasıyla uygulayıcılarını bile şaşırtmaktadır.

Klasik kıyaslama: Rakipler. Bu tarz benchmarkingın karşılıklı anlayış ve kabulle yapılması pek mümkün değildir. Dolayısıyla tam anlamıyla yapılamaz. Pek çok bilgi ulaşılamaz konumdadır. Ancak bir şirketle ilgili, açık kaynaklardan ulaşılabilecek o kadar çok bilgi vardır ki... Sadece bu kamuya açık bilgileri kullanarak bile çok olumlu sonuçlar verilecek benchmarkinglar yapılabilir. Ünlü istihbaratçılar, istihbaratın yüzde doksanının kamuya açık kaynaklardan geldiğini söylerler. Gerekli olan, zaman ve çaba harcayarak, kamuya açık ve bizim için anlamlı bilgileri derleyip yorumlayarak, mümkün olduğunca mükemmel bir benchmarking yapmaktır.

Uzak çözümler: Kendi içinizde ya da rakiplerle yapmanız şart değildir benchmarkingı. Sizin en işinize yarayacak uygulama başka sektörlerde de olabilir. Bununla ilgili olarak Ford ve Toyota örnekleri sanırım yeterince açıklayıcı olmuştur.

1.2.8.2. Benchmarking türleri

Genel olarak üç tür benchmarking tanımlanabilir: [5]

Süreç benchmarkingında bir süreç ele alınır. Mesela, faturalama süreci, sipariş alma süreci, müşteri şikayetlerini değerlendirme süreci... Sonra bu süreçlerde en iyi performansı gösteren örnekler bulunur ve benchmarking yapılır. Önemli süreçlerin seçilmesi ve iyi bir benchmarking çalışması, şirketin rekabet gücünde büyük iyileştirmeler sağlayacağı için çok etkili olacaktır.

Performans benchmarkinginde yöneticiler kendi ürün ya da hizmetlerinin rekabet içindeki pozisyonunu belirlemeleri anlamına gelir. Fiyat, teknik özellikler, yan hizmetler, güvenilirlik gibi faktörler üzerinde performans benchmarking yapılabilir. Doğrudan ürünlerin veya hizmetlerin karşılaştırılması performans benchmarkinginin temelini oluşturur.

Stratejik benchmarkingde, şirketlerin nasıl rekabet ettiği incelenir. Bu türün alanı çok daha geniştir. Pekçok sektörden başarı örnekleri ele alınarak değerlendirilir. Bu tarzın etkisi kısa vadede hissedilmez ama uzun vadede çok önemli sonuçlara ulaşma potansiyeli vardır.

1.2.8.3. Yöntem

Burada ayrıntılı ve tam bir eylem planı değil, temel yöntem verilecektir. Uygulamada temel olarak bu yöntem izlense de durumsal olarak ayrıntılarda çok çeşitli farklılaşmalar gerçekleşebilir.

Öncelikle neyin benchmarkinginin yapılacağına karar verilmelidir. Stratejimi, bir ürün ya da hizmet mi, bir süreç mi? En çok ihtiyacımız olan konuda benchmarking yapmak gerekir. Bunu doğru olarak tesbit edebilmek önemli bir adımdır.

İyileştirmeyi düşündüğümüz alandaki mevcut durumumuz nedir? Ölçemediğimiz bir işi ne kıyaslayabilir, ne de düzeltebiliriz. Öyleyse ortaya anlamlı rakamlar koyabilmemiz şarttır.

Bu işi en iyi kim yapıyor? Kendi içimizde, rakiplerimiz arasında ya da tamamen başka bir sektörde, bizim iyileştirmek istediğimiz işi en iyi kim yapıyor? En verimli olarak kimi örnek alabiliriz? Bunu belirlememiz gerekir.

Verileri nasıl toplayacağız? Sıra veri toplamakta... Bunu duruma bağlı olarak doğrudan isteyerek, karşılıklı veri açıklayarak ya da kamuya açık kaynaklardan araştırarak yapabilirsiniz.

İşin en zor kısmı, uygulamayı geliştirmektir. Çoğu zaman, gördüğümüz uygulamaları aynen almamız mümkün değildir, ya da mümkün olsa bile pek anlamlı değildir. Elde ettiğimiz bilgileri, kendi bünyemize en uygun bir uygulama geliştirmek için

kullanmamız gerekir. Uygulamamızın kendi şirketimizin koşullarına ve kültürüne uygun olması gerekir.

1.2.9. Yeniden yapılandırma (Reengineering)

Reengineering, eski MIT bilgisayar bilimi profesörü Michael Hammer tarafından yaratılmıştır ve bir şirketin tüm iş süreçlerinin verimlilik ve finansal performansı artıracak şekilde radikal bir yeniden şekillendirilmesini ifade eder. Geleneksel varsayım ve yaklaşımların sorgulandığı, iş etkinliklerinin radikal bir yaklaşımla değiştirilip yeniden şekillendirildiği bir süreçtir. Temel soru şudur: Sıfırdan başlıyor olsaydık bu organizasyonda yapıyı ve süreçleri nasıl düzenlerdik? Bu yaklaşımı deneyen pek çok firma olmuş ve yararları görülmüştür.

Buna karşın reengineering işin her zamanki yapılış şeklinin radikal bir yaklaşımla değiştirilmesi olduğu için, yöneticiler reengineering çalışmalarının planlanması, organize edilmesi ve yürütülmesinde önemli bir rol oynarlar. Çalışanlar genel olarak en küçük bir değişime bile tepkisel bir yaklaşım gösterdiklerinden ve direndiklerinden, yöneticilerin sürece kendilerini adanmaları ve çalışanlara da değişimin onlar için ve şirket için getireceği faydaları ikna edici bir tarzda anlatmaları son derece önemlidir. Çoğu çalışmanın sonucunda takımlar oluşturulması, çalışanların katılımının artırılması söz konusu olmakta ve gelişmeler çalışanların da lehine olmaktadır. Ancak çalışanlar başlangıçta sonucun ne olacağını bilmediklerinden gayet doğal olarak tepkisel davranırlar. Bunu aşmak yöneticilere düşmektedir. [1]

1.2.10. Küçülme (Downsizing)

Çoğu organizasyon bilinçli bir gelişme süreciyle büyümmez. Bir yerlerde birileri bir fikrin peşine düşer. Bu fikir, piyasadaki bir boşluğa denk gelir ve doyurucu hatta sürekli artan bir taleple karşılaşan organizasyon kendinden beklenenleri yetiştirebilmek için çoğu zaman çok da planlı olmayan bir büyüme sürecine girer. Çoğu başarı öyküsünde temel gelişmenin böyle olduğu görülmektedir. Ama ya talep durulursa... Ya ekonomide bir durgunluğa girilirse... Kimi zaman bunlardan birinin gerçekleşmesiyle organizasyon yine plansız bir şekilde şişkinliğini atmaya başlar. Tehlikeli olan nokta, bunun plansız olması yüzünden çöküşe dönüşmesi ihtimalidir.

Daha sağduyulu y6neticilerin bulunduğu organizasyonlar ise, işlerin biraz durulmasıyla durumun hemen farkına varır ve gerekli 6nlemleri alacak zamanı bulurlar. Bu noktada g6ndeme gelen şişkinliklerin atılması değil, bilinçli bir k6ç6lme fonksiyonudur.

Ne kadar bilinçli olarak ve gerekli 6nlemleri alarak yapılırsa yapılısın k6ç6lme, acı bir tecr6bedir. Hem dışarda kalanlar için hem de içerde kalanlar için. Dışarda kalanların yaşayacakları sıkıntıların benzerlerini içerdekiler de yaşarlar.

İş g6venliğinin kaybolması, iş y6k6n6n artması gibi sorunlar içerde kalanlarda strese sebep olur. Başlangıçta bir s6re için verimlilik ve etkinlikte d6ř6şler de g6r6l6r. Kalanlar için olumlu bir nokta ise, kendilerini daha iyi geliştirmeleri için fırsatlar ortaya çıkmasıdır.

Y6neticilerin k6ç6lme s6reci boyunca ve sonrasında iletişim, motivasyon ve liderlik yeteneklerini çok iyi kullanmaları gerekmektedir.

1.2.11. Durumsallık

Durumsallık da aslında bir y6netim tipi olmaktan çok bir y6netim anlayışıdır ve sistem anlayışı gibi yaygın kabul g6rm6řt6r. T6m y6netim tipleri uygulamada durumsal bir yaklaşımı her zaman hazırda bulundurur. Bunun anlamı, belirli ana hatlar belirli olmakla birlikte, uygulamada içinde bulunulan şartlara g6re bir rota izileceğidir.

Durumsallık, genecilik g6r6ř6 ile vaka g6r6ř6 arasında yer alır. [3]

Vaka g6r6ř6ne g6re, her end6strinin ve bu end6stride faaliyetinde bulunan her işletmenin kendilerine 6zg6 koşulları vardır ve y6netim sistemini bu koşullara g6re oluşturmak gerekir.

Genecilik g6r6ř6ne g6re ise, t6m işletmeler için uygulanabilecek genelleştirilmiş ilke ve kurallar vardır ve başarı için her işletme bunları uygulamak zorundadır.

Durumsallık yaklaşımı ise iki temel noktayla 6zetlenebilir:

- 1) Örgütsel sorun ve olaylar gerçekçi ve mantıksal temellere dayanan analizlerle çözümlenmelidir. Dogmatik ve körü körüne bir genelci görüşün savunucusu olunmamalıdır.
- 2) Her işletmenin koşulları için özel yönetim sistem ve kuralları geliştirmek yerine müşterek özellikleri olan işletmeler için önceden bulunmuş genel ilke ve kuralları duruma uygun düştüğü ölçüde ayrı ayrı veya sentez yapmak suretiyle uygulamaya çalışmalıdır.

1.2.12. Öğrenen Organizasyonlar

“Adı Ford, Sloan ya da Watson olsun, organizasyon için öğrenen tek kişinin varlığı artık yeterli olmamaktadır. Artık birinin tepeden düşünüp bulması ve organizasyonda geri kalan herkesin büyük stratejistin emirlerini izliyor olması mümkün değildir. Gelecekte gerçekten diğerlerinin önüne geçecek organizasyonlar, kişilerin bir örgütün tüm seviyelerinde öğrenme yükümlülük ve kapasitesini nasıl değerlendirebileceğini keşfedenler olacaktır.” diyor Peter M. Senge. Öğrenen organizasyonlar seminerlerini binlerce yöneticiye veren ve MIT’de önemli bir akademik görev yöneten Senge, Beşinci Disiplin, Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması adıyla Türkçe’ye kazandırılan eserinde, “Öğrenen organizasyonlar mümkündür, çünkü temelde hepimiz öğrenen kişileriz.” diye devam ediyor.

Bu iki temel alıntıdan anlaşılacağı üzere, öğrenen organizasyonlar yönetim tipi ya da yaklaşımının temel felsefesi, kişiler için düşünülen sürekli öğrenme nosyonunun organizasyona kazandırılması.

1.2.12.1. Organizasyonda öğrenme yeteneksizliği belirtileri

Organizasyonlar büyük kısmı çok kısa ömürlüdür ve Senge’e göre, bunun temel nedeni, bu organizasyonların öğrenme yetersizlikleridir ve öğrenme yetersizliğinin önemli belirtileri şunlardır: [6]

1. “Pozisyonum neyse ben oyum.”

Pozisyonlarına çok fazla takılan insanlar, genellikle organizasyonun genelinden, amaçlarından haberdar bile olmazlar. İşin ilginç, kendi pozisyonlarıyla doğrudan

ilgili olmayan konularda kendilerine hiçbir sorumluluk biçmezler de. Bu durumda koca organizasyon bir genel müdürün başına kalır. Çünkü kiminin işi torna yapmaktır, kimi sadece sorumlu olduğu yedi insanı düşünür.

2. “Düşman dışarıda!”

Başımıza gelen istenmeyen durumlar için sürekli dışarıda birilerini suçluyorsak, başa çıkmayı öğrenemediğimiz bazı problemlerimizi birilerine yıkmaya çalışıyoruz demektir. Problemin bir ucu dışarıda olabilir ama bir ucu da içeridedir ki, bizi etkilemektedir. Bu durumda dışarıdaki suçlu üzerinde yoğunlaşırsak, içeride yapabileceklerimizi hiçbir zaman öğrenemeyiz.

3. “Sorumluluk üstlenme kuruntusu”

Bazı durumlarda ne olup bittiğini anlamaya çalışmadan, yani durumu öğrenmeden birşeyler yapma gayretinde oluruz. Bu, sanki aktif bir davranış gibi görünse de, aslında tepkisel bir davranıştır ve belki de kendiliğinden düzelecek bir durumu berbat etmemize yol açar. Gerçekte yaşadığımız ve yaşayabileceğimiz durumları hızlı bir şekilde öğrenme yeteneğimizi geliştirmemiz gerekmektedir.

4. “Olaylara takılıp kalma”

Olaylar her zaman sonuçlardır. Asıl olan ise, süreçlerdir. Çıkan yangınlara hızlı müdahaleden ve sürekli artarak yangın olayları meydana gelmesine rağmen çıkan tüm yangınları kısa sürede söndürmekle övünmekten başka bir şey yapmayan bir itfaiye birliğini çok karanlık bir son beklemektedir. Çünkü olaylar önemlidir, ama olaylara sebep olan süreç daha önemlidir. Onu öğrenmeden, yangın söndürücü olmaktan öteye gidemeyiz.

5. “Haşlanmış kurbağa meseli”

Bir kurbağayı kaynar suya atsanız, hemen kaçır kurtulur. Ama oda sıcaklığında bir suya koyup suyu yavaş yavaş ısıtırsanız, öylece durup haşlanır. Aptalca geliyor, ama insanlar da çoğunlukla benzer şekilde davranır. Tabii ki, sürecin gözümüzden kaçması için biraz daha uzun süreli ve daha gizli olması gerekir. Erozyon bu konuda çok çarpıcı bir örnektir.

6. “Tecrübeyle öğrenme hayali”

Evet tecrübe insana gerçekten en iyi şekilde öğretir.... Ama unutmamalıyız ki, en önemli kararlarımızın sonuçlarını ya doğrudan hiç yaşamayız ya da bu çok uzun vadede olur ve kararlar sonucu arasındaki bağlantıyı kuramayız.

7. “Yönetici takım miti”

Kenidimizi kuşkulu bulduğumuz zamanlarda bile, kuşkulu görünmenin sıkıntılarından kendimizi kurtarmanın yolunu buluruz. Sonuçta içi dışından farklı insanlardan oluşan, başarılı ve memnun bir grup oluşur. Bu yönetici takımın öğrenmesine ne gerek vardır artık.

1.2.12.2. Öğrenen organizasyonun disiplinleri

Öğrenen organizasyonlar yaklaşımının beş temel disiplini vardır:

- Sistem düşüncesi
- Kişisel ustalık
- Zihinsel modeller
- Paylaşılan vizyon
- Takım halinde öğrenme

Bu disiplinler teker teker önemli olmakla birlikte, asıl etki, öğrenen bir organizasyonun ortaya çıkması, bunların birleşimi ile mümkündür.

Sistem düşüncesi

Sistem düşüncesi öğrenen organizasyonlara has değildir aslında. Burada bu düşüncenin temel esaslarını tekrarlamak yerine, Senge’in beşinci disiplinin yasaları olarak adlandırdığı ve sistem düşüncesinden beslenen çıkarımları ortaya koyacağız:

[6]

1. Bugünün problemleri dünün çözümlerinden kaynaklanır.

Sorunlarımız bizim için çok şaşırtıcı olabilir. Bunun önemli bir sebebi, geçmişteki çözümlerimizin problem kaynağı olabileceğini aklımıza getirmememizdir. Sistem hareket halindedir ve geçmişte yapılan bazı şeylerin, hatta kendi yaptığımız bazı şeylerin sonradan karşımıza problem kaynağı olarak çıkması muhtemeldir.

2. Ne kadar sıkı yüklenirseniz, sistem de o sıkılıkta geri itecektir.

Çabalarımız sonuç vermiyorken, daha fazla, daha fazla, durmadan daha fazla yüklenmek, genellikle daha büyük hayal kırıklıklarıyla sonuçlanır.

3. Davranış, kötü sonuçlardan önce iyi sonuçlar doğurur.

Genellikle sadece kısa vadede olumlu etkiler yapacak çözümler buluruz. Bunun önemli bir sebebi, uzun vadeli sonuçlar getirecek çözümlerin zor olması ve kısa vadeli rahatlıktan sonra sorumluluk alanımızın zaten değişeceğini –bilinçli ya da bilinçsiz- düşünmemizdir. Bırakırız, başkaları uğraşsın diye.

4. Bir sorundan kolay çıkış, normalde o soruna geri döndürür.

5. Tedavi hastalıktan daha kötü olabilir.

Sadece kısa vadede olumlu sonuçlar alınıyorsa, o tedavi uzun dönemde hastalığı başta olduğundan çok daha kötü hale getirecek demektir. Tedavi edici olmayıp tek özelliği örtmek ve gizlemek olan çözümler problemi azdırır.

6. Daha hızlı daha yavaştır.

Gerçekte çoğu sürecin en uygun hızı bir hayli düşüktür. Acele ederiz, hızlı çözümler ararız. Sonuçta herşey eski haline dönünce daha hızlı bir çözüm ararız. Böylece sürer gider. Oysa en başta normal hızı seçsek, biraz geç de olsa, hedefe varabiliriz.

7. Neden ve sonuç zaman ve uzamda genellikle birbirleriyle yakından ilişkili değildir.

Bir şey yaparız; sonucu sistem içinde çok sonra veya çok uzakta çıkabilir. İşin ilginç, başkalarının çok önce ve çok uzakta yaptığı bir şey de sonucu bizim başımızı ağrıtan bir problem kaynağı olabilir.

8. Küçük değişiklikler büyük sonuçlar doğurabilir. Ancak en yüksek kaldıraç gücüne sahip olanlar, çoğu kez en az göze görünür olanlardır.

9. Hem pastanız olur hem de onu yiyebilirsiniz, ama aynı anda değil.

Bazen iki şeyden ancak birinin mümkün olduğu düşüncesine saplanırız, ama aslında sisteme uygun davranış geliştirdiğimizde her ikisi de mümkündür. Nitekim Japonlar düşük maliyetle yüksek kalitenin bir arada olabileceğini kanıtlayana kadar, ikisinden birinin tercih edilmesi gerektiğine inanılıyordu.

10. Bir fili ikiye bölmekle iki küçük fil elde edemezsiniz.

Sistemin bütününe göz önünde bulundurmazsak, fili başka başka tarif eden körlere döneriz.

11. Kabahat yükleme diye bir şey yoktur.

Sorun düşmandan değil, düşmanla bizim ilişkimizden kaynaklanır. Adamlar çok güçlüydü bizi yendiler demek yerine onları yenecek kadar güçlü olmadık deyip bulabileceğimiz uzun vadeli kalıcı çözümleri öğrenmeye çalışmak, sorunun çözümü için çok daha faydalı olacaktır.

Sistem düşüncesiyle ilgili son olarak söyleyeceğimiz, artık neredeyse klişeleşmiş bir şey, ama maksadı ifadede çok yeterli: Ormanı ve ağaçları birlikte görmeyi öğrenmemiz gerekir.

Kişisel ustalık

“Kişisel ustalık, kişisel görme ufku muza sürekli olarak açıklık kazandırma ve onu derinleştirme, enerjilerimizi odaklaştırma, sabrımızı geliştirme ve gerçekliği nesnel olarak görme disiplini dir. Bu, öğrenen organizasyonun bir temel taşı, manevi temelidir. Bir organizasyonun öğrenme isteği ve kapasitesi kendi mensuplarınınkinden daha büyük olamaz.

.....

Ancak şaşılacak kadar az sayıda organizasyon, mensuplarının bu şekilde yetişmesini teşvik eder.” [6]

Öte yandan, “Şaşılacak kadar az sayıda yetişkin, kendi kişisel ustalığını sıkı bir şekilde geliştirmeye çalışır.”[6]

“Kişisel hakimiyet (ustalık) disiplini bizim için gerçekten önem taşıyan şeyleri açığa çıkarmakla başlar. Önemli olan, hayatlarımızı en yüksek özlemlerimizin hizmetinde yaşamaktır.”[6]

Zihinsel modeller

“Zihinsel modeller, zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler, hatta resimler ve imgeler olarak dünyayı anlayışımızı ve eylemlerimizi etkilerler. Çoğu kez zihinsel modellerimizin veya bunların davranışlarımız üzerindeki etkilerinin farkında olmayız. Örneğin, işyerindeki arkadaşımızın şık giyinmesine bakar, ‘tam bir sosyete insanı’ diye düşündürür. Kılıksız dolaşan biri ise, bize başkalarının ne düşündüğünü aldırmayan biri gibi gelir. Farklı yönetim durumlarında ne yapılıp yapılamayacağı hakkında sahip olduğumuz zihinsel modeller de bunlardan daha az derin ayrımlar içermezler. Yeni pazar olanaklarına veya ömrünü doldurmuş organizasyon pratiklerine ilişkin kavrayışlar güçlü, zımni zihinsel modellere aykırı düştükleri için uygulamaya dönüşemezler.

“Organizasyon içi öğrenmeyi hızlandırmanın avantajlarını anlayan ilk büyük kuruluşlardan biri olan Royall Dutch / Shell özellikle geniş ölçüde paylaşılagelen gizli zihinsel modellerin etkisinin ne kadar nüfuz edici olduğunu keşfetmekle bu gerçeğin bilincine vardı. Shell’in 1970’lerde ve 1980’lerde dünya petrol piyasasının tahmin edilemeyen dramatik değişimleri içinden nasıl olağanüstü bir başarıyla geçtiğini anlamak istiyorsak, bunu büyük ölçüde yöneticinin zihinsel modellerini su üstüne çıkarma ve değiştirme başarısına bağlamalıyız. (Shell 1970’lerin başında yedi büyük petrol şirketi içinde en güçsüzü iken, 1980’lerin sonunda en güçlüsü olmuştur.)

...

“Zihinsel modellerle çalışma disiplini, aynayı içe doğru çevirmekle başlar; dünya üzerine içsel resimlerimizi ortaya çıkarmayı, bunları yüzeye çıkarıp sıkı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmek gerekiyor. Ayrıca sorgulama ile savunmayı dengeleyen ‘öğrenmeli’ konuşmalar yapma yeteneği de önem taşımakta. Bu

konusmalarda insanlar kendi öz düşüncülerini etkili bir şekilde sunar ve bu düşüncü başkalarının etkisine açarlar.”[6]

Paylaşılan vizyon

“Liderlik hakkında tek bir fikir, organizasyonları binlerce yıl boyunca esinlenişse, bu, yaratmaya çabaladığımız gelecek hakkında paylaşılan bir resim oluşturma kapasitesidir. Organizasyonun tümü içinde derinden paylaşılan amaç, değer ve görev duyguları olmadan belli bir büyüklük ölçüsünü koruyabilmiş bir örgüt düşünebilmek, insana çok zor gelir. IBM’de hizmet vardı, Polaroid’de şipşak fotoğraf, Ford’da kitleler için kamusal ulaşım ve Apple’da kitleler için hesaplama (bilgisayar) gücü. Kapsam ve tür olarak birbirinden çok farklı olsalar bile, tüm bu organizasyonlar insanları ortak bir kimlik ve kader duygusu etrafında toplamayı başarmıştır.

“Gerçek bir görme gücü (vision) varsa, insanlar kendilerine öyle söylendiği için değil, kendi istedikleri için kendilerini aşar ve öğrenirler. Ne var ki, bir çok liderin sahip olduğu kişisel vizyonlar, bir örgütü harekete geçiren paylaşılan vizyonlara dönüşmeden kalırlar. Çoğu kez bir şirketin paylaşılan vizyonu bir liderin karizması etrafında veya herkesi geçici olarak harekete geçiren bir kriz çevresinde döner. Ama seçme olanağı olduğunda çoğu kişi sadece kriz zamanında değil, her zaman için yüce bir amacın peşinden gitmeyi tercih eder. Burada eksikliği duyulan, bireysel vizyonu paylaşılan vizyona dönüştürecek bir disiplindir; ‘bir yemek kitabı’ değil, bir ilkeler ve rehber uygulamalar demetidir ihtiyaç duyulan.

“Paylaşılan vizyon uygulaması, ‘geleceğe yönelik paylaşılan resimleri’ ortaya çıkarma becerisini kapsar. Bu resimlerdir gerçek bağlanmayı ve görev almayı teşvik eden, yalınkat itaat duygusu değil. Bu disipline hakim olan liderler -ne kadar yürekten duyulursa duyulsun- bir vizyonu dikte etmeye çalışmanın ne kadar amaç dışı sonuçlar doğurduğunu öğrenirler.”[6]

Takım halinde öğrenme

“Bireysel zeka düzeyleri (IQ) 120’nin üzerinde olan, kendini görevine adanmış bir yönetici ekibinin kolektif zeka düzeyi nasıl 63 olabilir? Takım öğrenme disiplini bu paradoksu göğüsler. Takımların öğrenebileceğini biliriz. Sporda, uygulamalı sanatlarda, bilimde ve hatta arasına bile olsa iş dünyasında takımın zeka düzeyinin takımdaki bireylerin zeka düzeyini aştığı ve takımların eşgüdümlü eylem için

olağanüstü kapasiteler geliştirdiği çarpıcı örnekler vardır. Takımlar gerçekten öğrendiğinde, sadece olağanüstü sonuçlar elde etmekle kalmaz, takımın bireyleri de başka türlü olabildiğinden daha hızlı yetişirler.

“Takım halinde öğrenme disiplin diyalogla başlar; bu, bir takımın bireylerinin varsayımları askıya alıp gerçek bir birlikte düşünme eylemine girme kapasitesidir. Yunanlılar için dia-logos, anlamın bir grup içinde serbestçe akışı demekti ve böylelikle grup, bireysel olarak ulaşılamayan içgörülere (insight) ulaşabiliyordu. İlginç olan, diyalog ilkesinin Amerika yerlileri dahil bir çok ‘ilkel’ kültürde kendini korumuş olmasıdır. Ne var ki, bu modern toplumda hemen hemen ortadan kalkmış gibidir. Günümüzde diyalog ilkeleri ve uygulaması yeniden keşfedilerek çağdaş bir çerçeveye yerleştirilmektedir. (Diyalog, daha fazla bilinen tartışmadan farklıdır; tartışmanın (discussion) kökenleri, vurma (percussion) ve çarpma (concussion) kelimelerindendir; harfi harfine anlaşıldığında, kazananın herşeyi aldığı sürüp giden bir yarışmadır.)

“Diyalog disiplini, takım içinde öğrenmeyi aksatan etkileşim biçimlerinin nasıl teşhis edilebileceğini öğrenmeyi de kapsar. Savunmacı durumda kalma biçimleri çoğu kez bir takımın nasıl çalıştığında derin bir şekilde yerleşmiştir. Teşhis edilemezlerse, öğrenmeyi aksatırlar. Teşhis edilip yaratıcı bir şekilde su yüzüne çıkarılabilirlerse, fiilen öğrenmeyi hızlandırabilirler.

“Takım halinde öğrenme önemlidir, çünkü modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil, takımlardır. Bu, lastiğin yolla buluştuğu noktadır; takımlar öğrenmedikçe organizasyonlar da öğrenemez.”[6]

2. YÖNETİM YAKLAŞIMLARININ YÖNETİM FONKSİYONLARINA ETKİSİNİN İNCELENMESİ

2.1. Yönetim Fonksiyonları

Tüm yönetim tipleri için ortak bir payda, yönetim fonksiyonlarıdır. Nasıl bir yaklaşım, nasıl bir yönetim tipi söz konusu olursa olsun, gerçekleştirilen iş, yani yönetim fonksiyonları aynıdır. Farklılaşmanın ortaya çıktığı nokta, bu fonksiyonların nasıl yapıldığı ve bu nasıldan kaynaklanan sonuçlardır.

İlk olarak Henri Fayol tarafından planlama, organize, yürütme, koordine ve kontrol olarak tanımlanan bu fonksiyonlar zaman içinde çeşitli kereeler yeniden sınıflandırılmış ve günümüzde şu dört ana başlık altında toplanır olmuştur:

- Planlama
- Organize etme
- Yürütme
- Kontrol

Bunların temel unsurlarını kısaca açıklayacak olursak:

Planlama:

Hedefleri belirlemek, strateji oluşturmak ve faaliyetleri koordine etmek için alt planlar geliştirmek

Organize etme:

Nelerin yapılması gerektiğinin, bunların nasıl ve kim tarafından yapılacağıının belirlenmesi

Yürütme:

İşle ilgili tüm tarafları yönlendirmek ve motive etmek, ortaya çıkan çatışmaları, sürtüşmeleri çözümlmek

Kontrol:

Faaliyetleri takip etmek ve planlandıkları gibi gerçekleştirmelerini sağlamak

Yönetim fonksiyonlarının yanısıra yönetici rolleri de söz konusudur. Bunlar konumuzla direkt ilgili olmadıkları için burada tek tek sıralamayacağız, ancak unutulmamalıdır ki, mesela organizasyon temsilcisi, kaynak paylaştırıcısı gibi, yöneticinin üstlendiği pek çok rol vardır. Yönetim fonksiyonları, daha çok yöneticinin yaptığı işleri nasıl yaptığının genel bir sınıflandırmasıdır. Yönetici rolleri ise, daha ayrıntılı olarak yönetim fonksiyonlarının çeşitli aşamalarında yöneticinin üstlendiği rolleri belirler.

Aslında yaklaşımların temel farklarının en rahat görülebileceği fonksiyon, organize. Planlama, yürütme ve kontrol yönetim tiplerinde genelde benzer ana hatlara sahiptir. Ancak organize fonksiyonu, yönetim tiplerinin tarzlarının daha belirgin olarak ortaya çıktığı ve farklılaşmaların daha net görülebildiği bir alandır.

Organize fonksiyonunda da organizasyon yapısı önem kazanmaktadır.

Planlama aşamasından sonra yapılacak ilk şey, belirlenen planlar ve stratejiler doğrultusunda hangi işlerin, nasıl ve kim tarafından yapılacağını tespit etmektir. Bunun için de bir organizasyon yapısı oluşturmak gerekir.

Organizasyon yapısı, organizasyonun resmi iletişim ve otorite ilişkileri çatısını gösterir. Herşey bu iskelet üzerinde yer alır. Bu aynı insan vücudundaki iskelet gibidir.

Kısaca, organize fonksiyonu, organizasyon yapısını oluşturmak demektir.

2.2. Organizasyon yapısı

2.2.1. Organizasyon yapısının birkaç tarifi

Organizasyon yapısıyla ilgili olarak yapılan birkaç tarifi şöyle sıralayabiliriz: [1]

‘Organizasyon bileşenleri arasında belirlenmiş ilişkiler modeli...’

‘Belirli görevleri gerçekleştirmek için biraraya gelmiş insanlar arasındaki ilişkiler sistemi...’

‘Girişimin ana görevinin belirli görevlere ayrıştırılması ve ana görevi gerçekleştirmek için bu belirli görevlerin koordinesi...’

Görüldüğü üzere tarifler temel ortak noktalar arasında dönüp durmaktadır.

Temel olarak organizasyon yapısı, planlanan hedefler doğrultusunda ana işin belirli işlere bölünmesi ve yapılacak bu işlere karar verildikten sonra bu işlerin yapımının koordinesidir.

Organizasyon yapısı:

Yapılacak işi belirli görevlere ve departmanlara böler,

Bireysel işlerle bağlantılı olarak görev ve sorumluluklar belirler,

Ayrı organizasyonel görevleri koordine eder,

İşleri kümeleyerek birimler oluşturur,

Bireyler, gruplar ve departmanlar arasındaki ilişkileri kurar,

Resmi otorite çizgilerini oluşturur,

Organizasyonel kaynakları tahsis eder ve kullanıma açar.

2.2.2. Organizasyon yapısının temel unsurları

Bir organizasyon yapısını belirleyen bazı temel unsurlar vardır. Bunları komplekslik, formalizasyon ve merkezilik olarak sıralayabiliriz. Çeşitli organizasyon yapılarını karşılaştırırken bu özelliklerden yararlanabiliriz. [1]

Komplekslik derecesi, bir organizasyon içinde ne kadar ayrıma gidildiğinin ifadesidir. İşin bölünmesi arttıkça ya da bir organizasyonun yayıldığı coğrafya büyüdükçe komplekslik artar. İnsanları ve faaliyetlerini koordine etmek de o derece zorlaşır.

Formalizasyon, bir organizasyonun çalışanlarının davranışlarını belirlemede kural ve prosedürlere dayanma derecesini ifade eder. Kural ve prosedürler ne kadar çoksa organizasyonun formalizasyon derecesi o kadar yüksektir. Genel olarak bir organizasyonun kompleksliğinin artması formalizasyon derecesinde de bir artışı beraberinde getirir de, bu bir kural değildir. Yani kompleks organizasyonlarda düşük formalizasyona ya da daha az kompleks olmakla birlikte formalizasyon derecesi yüksek organizasyonlara da rastlanabilir.

Merkezilik, karar verme otoritesinin nerede olduğuyla ilgilidir. Merkezi organizasyonlarda karar verme otoritesi üst kademelerde yoğunlaşmıştır. Problemler üst kademeye yansıtılır ve kararlar orada verilerek gerekli şeyler alt kademeler tarafından uygulanır. Merkezkaç organizasyonlarda ise, karar verme otoritesi alt kademelere doğru yayılmıştır. Problemlerle ilgili olarak yapılacak şeylere genelde problemle karşılaşılan kademede karar verilir ve gerekenler uygulanır.

Organizasyon dizaynında, bu üç temel unsurun hangi derecelerde olacağına karar verilerek organizasyon yapısı oluşturulur.

Yöneticiler, organizasyonel amaç ve hedefleri etkin ve etkili bir biçimde gerçekleştirecek bir organizasyon yapısı dizayn etmek zorundadırlar. Bu da yukarıdaki üç temel unsurun derecesini tespit etmenin yanı sıra, iş yatay ve dikey olarak nasıl koordine edileceğine karar vermeyi gerektirir. Bu noktada, organizasyonun dikey ve yatay boyutlarıyla ilgili temel özellikleri gözden geçirelim...

2.2.3. Organizasyonun dikey boyutunu oluşturmak

Bir organizasyonda hem operatörler hem de yöneticiler bulunur ve çalışanlar şu dört kategoriden birinde ifade edilebilir: Tepe yöneticiler, orta kademe yöneticiler, cephe yöneticileri ve operatörler...

Bu sınıflar nasıl belirlenir? Bunlar arasındaki ilişki nasıldır? Kim kime rapor verir ve karar verme yetkisi kimdedir? Bunlar organizasyonun dikey boyutuyla ilgili unsurların birkaçıdır.

şimdi bu dikey yapıyla ilgili temel özellikleri sıralayalım: [1]

2.2.3.1. Komuta birliği

Bu kavram ilk olarak Henri Fayol tarafından, 14 yönetim prensibi arasında tarif edilmiştir. Temel olarak bir çalışanın kime rapor verdiğini, kim tarafından yönetildiğini sorgular ve klasik yaklaşımda bunun birliğini, bir olması gereğini vurgular.

2.2.3.2. Otorite ve sorumluluk

Üzerinde karar verilmesi gereken konulardan biri de, organizasyon içinde belirli konumlardaki kişilerin otorite ve sorumluluk derecelerinin belirlenmesidir. Sorumluluk, o kişinin yükümlü olduğu şeyleri, otorite ise bunları yapmak için kendisine verilen güçleri ifade eder.

2.2.3.3. Kontrol alanı

Bir yöneticinin aslarının sayısını belirler. Mesela bir yöneticiye bağlı olarak yedi kişi çalışıyorsa onun kontrol alanı yedi kişidir. Bu sayı, bir yöneticinin etkin ve etkili bir şekilde yönetim fonksiyonlarını uygulamasına imkan sağlayacak bir boyutta olmalıdır. Kontrol alanının büyüklüğüne karar verilirken, aslında doğrudan organizasyon yapısının görünümüne de karar verilmiş olur. Kontrol alanı ne kadar küçükse, dikey seviye sayısı o kadar artar ve organizasyonun üçgene benzeyen hiyerarşik yapısı dikleşir. Aksi durumda ise, bu yapı basıklaşır. Bu, seminerimiz

açısından bir hayli kritik önem taşıyan bir konudur ve ileride ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.2.3.4. Merkezilik ve merkezkaçlık

Hiçbir organizasyon tamamen merkezi ya da tamamen merkezkaç olamaz. Burada kastedilen daha çok görece bir kavramdır. Daha merkezi olan organizasyonlarda karar verme yetkisinin üst yönetimde konsantrasyonu daha yüksekken, daha merkezkaç olan organizasyonlarda karar verme yetkisi alt kademelere daha çok yayılmıştır.

2.2.4. Organizasyonun yatay boyutunu oluşturmak

Bir organizasyonda sadece organizasyon seviyeleri arasındaki iş faaliyetlerinin koordine ve entegrasyonu üzerine odaklanan dikey boyut yoktur; bir de işin yatay boyut yönü vardır. Organizasyonun yatay boyutu, her belirli organizasyon seviyesi içinde iş faaliyetlerinin nasıl organize edildiği üzerinde durur. Bu alanda, iş faaliyetleri nasıl bölümlenecek, nasıl bir departmanlaşma en iyi sonucu verir gibi soruların cevapları aranır.

Şimdi, organizasyonun yatay boyutunu oluştururken üzerinde durulması gereken temel özellikleri sıralayalım: [1]

2.2.4.1. İşin bölünmesi

İşin bölünmesi, bir işin bir bütün olarak değil de, parçalarına ayrılarak ayrı ayrı yapılması anlamına gelir. Bu bölünme sonucu oluşan işin aşamalarının her birini farklı bir kişi yapar ve bu iş parçası üzerinde uzmanlaşır. Verimlilikte büyük ilerlemeleri sağlayan bu yaklaşımın yine de dikkatle uygulanması gerekir. Çünkü aşırıya gidildiğinde, ileride bahsedeceğimiz, birtakım istenmeyen sonuçların oluşmasına sebep olarak istenilen ters yönünde etki yapabilir. Dolayısıyla, organizasyonların yatay boyutunu oluştururken karar verilecek önemli bir özellik işin ne kadar bölüneceğidir.

2.2.4.2. Departmanlaşma

Her organizasyon, kendi yaklaşımına göre, iş faaliyetlerini sınıflandırır ve guruplandırır. Organizasyonel hedeflere ulaşmak için bu şekilde işlerin ve bireylerin gruplandırılmasına departmanlaşma denir. Çok çeşitli unsurlara göre departmanlaşmaya gidilebilir. Bunlardan da yine ileride bahsedilecektir.

2.3. Organizasyon Yapısına Yaklaşımların Gelişimi

2.3.1. Organizasyon yapısı, rekabet ve durumsallık

Yönetimle ilgili kavramların tamamı gibi, organizasyon yapısı ile ilgili görüşler ve uygulamalar da zaman içinde gelişerek değişimler göstermiştir.

Klasik yaklaşımda organizasyon yapısının unsurları ele alınırken her biri için idealin ne olduğu araştırılırdı. Sonuçta ideal olarak kabul edilen tarz, evrensel bir doğru olarak, her zaman ve her yerde her organizasyon için geçerli kabul edilirdi.

Zamanla bu yaklaşımın pek de doğru olmadığı ortaya çıkmış ve yönetimle ilgili diğer konularda olduğu gibi organizasyon yapısında da daha esnek yaklaşımlar ortaya çıkmıştır.

Sonuçta ulaşılan nokta tek bir kelimeyle özetlenecek olursa durumsallık olarak ifade edilebilir.

Öte yandan yönetim kavramlarının tamamında olduğu gibi organizasyon yapısında da değişimi zorlayıcı gücü tek bir kavramla ifade etmek gerekirse, bu, rekabettir.

Şimdi bu iki kavram, rekabet ve durumsallık üzerinde biraz duralım.

2.3.1.1. Rekabet

Bir organizasyonun amacı kar etmektir. Kar amaçlı olmayan organizasyonlar da vardır elbette. Ama onlar içinde organizasyonun gelirlerinin giderlerini en azından karşılaması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Organizasyonun yaşamına devam

edebilmesi buna bağılıdır. Zaten bizim asıl ilgi alanımız olan iş dünyasında organizasyonların hemen hemen tamamı kar amaçlı kuruluşlardır.

Bu arada temel amaç kar etmek olmakla birlikte, bunun için zaten gerekli olan bir diğel amacı şöyle ifade edebiliriz: Organizasyonun yaşayabilirliğı, yaşayabilirliğinin devamının sağlanması.

Tüm organizasyonların aynı amaca ulaşmak üzere yola çıktıkları düşünülecek olursa, bir organizasyonun yalnızca kendi hedeflerine ulaşmak için çaba sarf etmediğı, bunu yaparken başka organizasyonlarla yarıştığı da anlaşılır. Bu durumda, yönettiğiniz organizasyon, aynı sahada faaliyet gösteren diğel organizasyonlara göre birtakım rekabet üstünlüklerine sahip olmak zorundadır. Aksi taktirde, ulaşılan kar seviyeleri giderek düşeceği gibi, organizasyonun yaşamsallığı tehlikeye de düşebilir.

Rakiplerinizden daha hızlı, daha kaliteli, daha ucuz... olmak için sürekli çaba sarf etmek zorundasınızdır. Bu da organizasyon içinde doğrudan yönetimin sırtına düşen bir yüküttür, hatta yönetimin en önemli görevlerinden biri budur. Yönetim, organizasyonun, hedeflerine etkin ve etkili bir şekilde ulaşmasını sağlamak zorundadır. Bunu yaparken başka organizasyonlarla yarışılması gerektiğı için, hedeflere ulaşılması, başarının derecesi, organizasyonun rekabet gücüne bağılıdır.

Bu zorlama, yönetimle ilgili gelişmelerin tamamının temel dinamiğı olmuştur. Taylor'un bilimsel çalışmalarından itibaren bu gücün etkisiyle organizasyonların kendilerini değıştirdiklerini gördük. Belki Taylor'un çalışmalarının temelinde daha bilimsel bir yaklaşım vardı. Belki Taylor, sadece bunun için, işlerin daha verimli yapılabilmesi için bu çalışmaları yapmaya başlamıştı. Ama şüphesiz bu çalışmaları değerdendiren iş adamları, temel amaçları olan karlarını artırmayı, aynı pasta için kapışan diğel organizasyonlara üstünlük sağlamayı hedefliyorlardı.

2.3.1.2. Durumsallık

Başlangıçta, klasik yaklaşımda, evrensel doğrulara ulaşmaya çalışıldığından bahsetmiştik. Bu bağlamda, klasik düşüncenin önde gelen isimleri, ulaştıkları doğruları evrensel olarak kabul etmiş ve öyle tanıtmışlardır.

Ancak yönetim, uygulaması giderek gelişen ve teorilerin uygulama sahasında sınındığı bir saha olduğu için ve rekabet kavramının o olağanüstü zorlamasının da etkisiyle, bu doğruların evrensel olmadıkları zamanla ortaya çıkmıştır. Çeşitli durumlarda çok çeşitli uygulamaların öne çıkabildiği, etkili ve etkin çözümlere ulaştırabildiği görülmüş ve zamanla durumsallık kavramı geliştirilmiştir.

Bu kavramın esası, her durumun kendi içinde ve kendi şartları ile ele alınması ve bu şartlar içinde en uygun uygulamalara ulaşılmasıdır. Koşullar değiştikçe, uygulanması gereken yöntem de değişebilir. Bir durumda çok iyi sonuç veren bir uygulama, başka bir durumda tam tersi bir sonuca da götürebilir.

Yani yeni anlayış, yöneticilerin işini biraz daha zorlaştırmaktadır. Kesin ve hazır reçeteler yoktur artık. Yönetici, her durum için kendi reçetesini oluşturmak durumundadır.

Rekabet ve durumsallık kavramları organizasyon yapısının unsurlarına yaklaşımı da bir hayli değiştirmiştir. Klasik anlayış ile modern anlayışın organizasyon yapısına ve organizasyon yapısı unsurlarına yaklaşımı bir hayli farklıdır.

2.3.2. Organizasyon yapısı unsurlarına klasik ve modern anlayışların yaklaşımları

Genel olarak, modern yaklaşım, kompleksliği azaltılmış, formalizasyon seviyesi göreceli olarak düşük ve merkezkaç organizasyonlardan yanadır. Ama durumsallık prensibinin bir gereği olarak kimi durumlarda bunların bir ya da birkaçının tersi pozisyonda olması gerekebileceğine de inanır. Klasik yaklaşım ise, bilindiği üzere, daha kompleks, daha formalize olmuş, daha merkezi bir yapıdan yanadır.

Organizasyonun dikey ve yatay boyutuyla ilgili özellikleri tek tek incelerken bu durum daha iyi açığa çıkar. [1]

2.3.2.1. Organizasyonun dikey boyutu

Komuta birliği

Klasik anlayış, bir kişinin sorumlu olacağı üssünün kesinlikle bir tek olması gerektiğini ifade eder. Hiçbir kişi, iki ya da daha fazla üsse karşı sorumlu

olmamalıdır. Ender olarak böyle bir durumun gerekli olması halinde ise, faaliyetlerin çok iyi bir ayrımı yapıp, kişinin hangi faaliyet için hangi üssüne karşı sorumlu olacağı çok belirgin bir şekilde ortaya konmalıdır. Böylece çatışmaların, yanlış anlamaların ve kaynakların yanlış kullanımının önüne geçilmiş olacaktır.

Modern yaklaşımda da bu ilkeye büyük ölçüde yer verilmektedir. Çoğunlukla klasik anlayıştakine benzer bir katılıkta uygulanmasına özen de gösterilir. Ancak kimi durumlarda bu ilkenin uygulanmasından vazgeçilmelidir. Bunun iyi bir örneği daha sonra bahsi geçecek olan matris organizasyonlardır. Böyle bir durumda bu ilkeye körlemesine bağlılık, organizasyonun esnekliğine zarar verir ve çevrenin dikte ettiği şartlara uyum sağlamada diğer organizasyonların gerisinde kalınarak rekabet gücünde önemli bir kayıpla karşılaşılabilir.

Otorite ve sorumluluk

Klasik yaklaşımda otorite, bir yönetim pozisyonunun kendisinden kaynaklanan, aslara emir verme ve bunların yerine getirilmesini bekleme hakkını ifade eder. Otorite klasik görüşte organizasyonu bir arada tutan bir zımk gibi düşünülürdü ve en tepeden gerektiği kadar aşağılara doğru yansıtıldığı, otoritenin tepe yönetimden alt kademe yöneticilere belirli sınırlar dahilinde yansıtıldığı ifade edilirdi. Buna göre, otoritenin bireyle hiçbir ilgisi olmayıp kaynağı tamamen pozisyondan ve birey o pozisyondan ayrılır ayrılmaz otoritesini kaybeder, pozisyonla ilgili otorite, bir kalıp veya makam elbisesi gibi, pozisyonu dolduran bir sonraki kişiye geçerdi.

Tepe yönetimden gerekli olduğu kadar otorite delege edilirken tabi ki bunun yanında sorumluluk da verilmeliydi. Bir kişiye otorite verilmesinin karşılığında elbette ondan beklenen şeyler de vardı. Klasik yazarlar, otorite ve sorumluluğun dengeli olması gerektiği üzerinde önemle durmuşlardır. Ama aynı zamanda, sadece otoritenin delege edilebileceğini, yetkinin delege edilemeyeceğini ve aslarının yaptıklarından üslerin sorumlu olduğunu savunmuşlardır. Bu ikilemden kurtulmak için operasyon sorumluluğu ve esas sorumluluk şeklinde bir ayrıma gidilmiştir. Sorumluluğun delege edilen kısmına operasyon sorumluluğu denmiş, ama delege edilemeyen esas sorumluluk kısmının assa ait olduğu ifade edilmiştir.

Bu arada otoriteyle ilgili bir diğer tanımlamaya da yer vermekte fayda var: Çizgi otoritesi ve destek otoritesi.. Doğrudan ana organizasyon faaliyetiyle ilgili

organizasyon yapısı dallarında yukarıdan aşağıya doğru bir komuta zinciri oluşur ve bu zincir boyunca bir çizgi otoritesi vardır. Ama bir de –mesela üretimle ilgili bir organizasyonda insan kaynakları birimi gibi- destek birimler vardır. Bunların sahip olduğu otoriteye de destek otoritesi adı verilir.

Klasik yönetim yazarlarının otoriteye ne kadar büyük yer verdikleri ve bu otoriteyi nasıl da katı bir şekilde pozisyona bağladıkları dikkat çekicidir. Ama gerçek hayatta işler hiç de bu kadar basit değildir. Bu konuda Chester Barnard'ın otoritenin kabul edilmesi teorisi ilginç yaklaşımlar getirmektedir. Barnard'a göre, otorite, asların onu kabul etmekteki istekliliğinden kaynaklanır. Aslar otoriteyi kabullenmediğinde otorite falan yoktur. Barnard asların, ancak şu şartlar sağlandığında emirleri kabul edeceğini öne sürmüştür:

1. Emri anlamalıdır.
2. Emrin organizasyonun amacıyla uyumlu olduğunu düşünmelidirler.
3. Emir, kişisel inançlarıyla çelişmemelidir.
4. Verilen görevi istendiği gibi yapabilme imkanına sahip olmalıdırlar.

Öte yandan bugün, otoriteden çok daha kapsamlı bir kavramın farkına varılmış bulunmaktadır. Bu da güçtür. Güç, kişinin kararları etkileyebilme kapasitesini ifade eder. Otorite, makamdan kaynaklanan güç, bu kavramın sadece bir parçasıdır.

Böylece modern yaklaşım, otoritenin kesinliğini ortadan kaldırdığı gibi, temel güç kaynağı değil sadece onun bir parçası olduğunu da ortaya koymuş olmaktadır.

Kontrol alanı

Kontrol alanı da klasik bakışta önemli unsurlardan biriydi. Klasik görüşe göre –kesin bir sayı üzerinde uzlaşma olmamakla birlikte- kontrol alanı görece olarak dar tutulmalıydı. Tipik olarak kontrol alanının altı kişiden fazla olmaması, böylece yakın kontrol sağlanabileceği öne sürülürdü. Ayrıca yönetim kademelerinde yukarı doğru çıkıldıkça bu alan daha da daralmalıydı. Çünkü, uğraşılan işlerin kompleksliği ve problemlerin önemi artmaktaydı.

Bu kavram son derece önemlidir. Çünkü organizasyonda seviyelerin ve dolayısıyla yönetici sayısının belirleyicisi olan bir unsurdur. Diğer şeyler aynı kalmak kaydıyla, bir organizasyonda kontrol alanı ne kadar genişse, o organizasyonun etkinliği ve etkililiği de o derece yüksektir.

Basit bir örnek verecek olursak...

4096 adet operatör gerektiren bir işi ele aldığımızı varsayalım. Kontrol alanı 4 kişi olursa kademe sayısı ve her kademedeki kişi sayısı ne olur? Öte yandan kontrol alanı 8 kişi olursa neler değişir? Bunu şöyle gösterebiliriz:

Her seviyedeki kişi sayısı		
	4 kişilik kontrol alanı	8 kişilik kontrol alanı
1	1	1
2	4	8
3	16	64
4	64	512
5	256	4096
6	1024	
7	4096	

Her iki organizasyonda da operatör sayısı aynı olduğu halde, dar kontrol alanının uygulandığı organizasyonda 1365 yönetici görev alırken, geniş kontrol alanının uygulandığı organizasyonda bu sayı 585'e inmektedir. Bu maliyetlerde önemli bir indirimi ifade eder. Yöneticiler, yüksek maaşlı kişilerdir. Ama bunu derken, kontrol alanının genişlemesinin diğer etkileri de göz önünde bulundurulmalı ve optimum bir sayıya tüm unsurlar değerlendirildikten sonra ulaşılmalıdır.

Günümüzde pek çok organizasyon küçülme ve yeniden yapılanma yoluyla yönetim kademelerini tırpanlamaktadır. Hatta kimi organizasyonlarda kontrol alanı 10-12 kişiye kadar çıkabilmektedir. Yine de durumsallık büyük önem taşımaktadır. Çalışanların eğitim seviyelerinin daha yüksek olduğu ve özellikle iletişim

teknolojilerinin imkanlarından iyi yararlanan organizasyonlarda, geniş kontrol alanları, problemlere yol açmadan kullanılabilme şansına daha fazla sahiptir.

Merkezilik ve merkezkaçlık

Klasik yaklaşım merkeziliğe daha fazla yer verirken, modern yaklaşımda organizasyonlar giderek daha merkezkaç olmaktadır. Günümüzün hızla değişen dünyasında organizasyonlar da hızlı olmak zorundadırlar ve merkezkaçlık bu hızı sağlamakta çok önemli bir unsurdur. Yine de bu konuda da durumsallık prensibini göz ardı etmemek gerekmektedir. Merkezilik-merkezkaçlık derecesini belirlemede etkili faktörleri şöyle sıralayabiliriz: [1]

Daha fazla merkezilik

- Çevre daha karardır.
- Alt kademe yöneticiler karar vermede daha az kapasiteye sahip ya da daha az deneyimlidirler.
- Alt kademe yöneticiler kararlarda söz sahibi olmak istememektedirler.
- Kararlar daha önemli ve belirleyicidir.
- Organizasyon bir krizle ya da başarısızlık ihtimaliyle karşı karşıyadır.
- Organizasyon geniştir.
- Belirlenen stratejilerin etkili ve etkin uygulanması için üst kademe yöneticilerin neler olup bittiği üzerinde daha sıkı kontrolü gerekmektedir.

Daha fazla merkezkaçlık

- Çevre kompleks ve belirsizdir.
- Alt kademe yöneticiler karar verme kapasitesi ve deneyimi konusunda yeterlidirler.
- Alt kademe yöneticiler kararlarda söz sahibi olmak istemektedirler.
- Kararlar göreceli olarak çok önemli değil.
- Organizasyon kültürü alt kademe yöneticilerin de neler olup bittiği konusunda söz sahibi olmasını desteklemektedir.
- Organizasyon coğrafya olarak dağıktır.
- Belirlenen stratejilerin etkili ve etkin uygulanması için her kademedden yöneticiler daha katılımcı ve karar vermede daha esnek olabilmelidir.

2.3.2.2. Organizasyonun yatay boyutu

İşin bölünmesi

İşin bölünmesi, klasik anlayışın üzerinde en çok durduğu özelliklerden biridir. Bu, çalışanların belirli işlerde uzmanlaşarak onları daha etkin yapmalarını sağlayan,

böylece işin bütününün yapımının çok daha etkin ve etkili şekilde gerçekleşmesini sağlayan bir yöntemdir.

İşlerin nitelikleri birbirinden çok farklıdır. Böyle işlerin birbirinden ayrılmasıyla, belirli bir beceri ve tecrübe gerektiren işlere daha kalifiye elemanlar ayrılır. Bu elemanların maliyeti daha yüksektir. Bunların niteliksiz işlerde zamanlarının harcanmaması, organizasyon için bir artıdır. Diğer yandan nitelikli eleman gerektirmeyen işler için de daha ucuz iş gücü kullanılarak yine organizasyon için faydalı bir gelişme daha sağlanmış olur.

Klasik anlayışla işin bölünmesi sonu gelmez bir verimlilik artırma çalışması olarak düşünülürdü. Ama zamanla işin bölünmesinde aşırıya gidilmesinin getirdiği dezavantajların avantajları geride bırakmaya başlayabileceği görüldü. Bu noktada da modern anlayışın durumsallık prensibiyle karşı karşıya gelinmektedir. İşin ne kadar bölüneceği, durumsallık prensibi doğrultusunda, konuyu etkileyen faktörler göz önünde bulundurularak verilmesi gereken bir karardır.

İşin aşırı bölünmesi, sıkılma, iş stresi, düşük verimlilik, düşük kalite, işten kaytarma ve işçi devrinin artması gibi sorunları beraberinde getirebilmektedir.

Departmanlaşma

İşin bölünmesi uzmanlaşan bireyleri gündeme getirir ve bunların bir araya gelmesiyle de departmanlar oluşur. Bu departmanlar belirli bir yapıya oturtulmalı ve aralarında koordinasyon sağlanmalıdır. Tipik olarak departmanlar, gerçekleştirilen iş fonksiyonlarına göre oluşturulur. Pazarlama, planlama, üretim vb... Ancak daha değişik departmanlaşmalara da gidilebilir. Üretilen ürüne, hizmet verilen müşterilere, organizasyonun yayılmış olduğu coğrafyaya, ürün-müşteri akışına, süreçlere göre departmanlaşmaya da gidilebilir.

Bu alanda modern bakış açısının getirdiği ilk fark, departmanlaşmanın giderek daha fazla müşteri odaklı hale gelmesidir. Diğer bir fark ise, sınırların belirsizliğin kaybetmeye başlamasıdır.

İş bir bütündür ve her ne kadar daha etkin bir şekilde yapılmak üzere bölünse de bütüncül yaklaşım da tamamen gözden çıkarılmamalı, manzaranın bütünü kaybedilmemelidir. Bunu sağlamak için modern anlayışta takım kavramı

kullanılmaktadır. Belirli görevleri başarmak için takımlar kurulur. Bu takımlar çeşitli alanlardan, farklı departmanlardan uzmanları bir araya getirerek departman sınırlarının sebep olduğu birtakım dezavantajları aşmaya çalışır.

Departmanlaşmayla birlikte bu tür takımların kullanılması, çok klasik bir benzetmeyle hem ağacı hem de ormanı görmeyi sağlayacaktır.

Yine bu başlık altında bahsedilmesi gereken bir başka konu matris organizasyondur.

Matris organizasyonun bir boyutunda departmanlar yer alırken diğer boyutunda proje liderleri yer alır. Çalışanlar çift patronludur. Bu da komuta birliği prensibinin darmadağın edilmesi demektir, ama iyi uygulandığında matris organizasyon çok olumlu sonuçlar verebilmektedir. Proje yöneticisi çalışanın o projeyle ilgili çalışmasını değerlendirirken, mesela o kişinin kariyerinin gelişimi departman yöneticisini ilgilendirir. Departmanlaşmanın dezavantajlarını aşma bakımından iyi bir yöntem olmakla birlikte yöneticilerin sırtına daha hassas dengeler yüklenmektedir.

2.3.3. Klasik-Yalın ya da Mekanistik-Organik Organizasyonlar

2.3.3.1. Özellikler

Klasik yaklaşımın sonucu, klasik ya da bir başka ifadeyle mekanistik organizasyon olmuştur.

Komuta birliği ilkesi, formel bir hiyerarşik yapının oluşumunu sağlar. Her çalışanın bir ve yalnız bir üssü vardır. Kontrol alanının dar tutulması, yönetimde üstlere tırmandıkça daha da daraltılması ise, uzun, kişisiz yapılar oluşturur. Tepe yönetimle operasyon seviyesinin arasının böyle açılması, tepe yönetimin giderek daha fazla kural ve regülasyonlara yönelmesine sebep olur. İşin bölünmesinin ileri derecelere ulaşması, basit, rutin ve standartlaşmış işlerin yaygınlaşması anlamına gelmektedir. Buna ek olarak departmanlaşmayla daha da yerleşen uzmanlaşma, kişisellikten daha da uzaklaşmayı ve uzmanlaşmış departmanları koordine etmek için daha çok yönetim katmanı oluşturma gereğini ortaya çıkarır.

Görüldüğü gibi, organizasyonun yatay ve dikey boyutuyla ilgili özelliklere klasik görüşün getirdiği yaklaşım, komplekslik, formalizasyon ve merkezilik derecesi yüksek bir organizasyonu getirmektedir. Bir de, klasiklerin evrensellik ilkesi hatırlanacak olursa, ideal olarak ortaya konulan bu yapı, tüm organizasyonların oluşturması gereken bir yapıdır. Organizasyon yapıları, kural, regülasyon ve rutinleştirmelerle yağlanmış, iyi çalışan etkili birer makine olmalıdırlar. Klasik ya da mekanistik organizasyon yapısı böyle bir yapıdır.

Öte yandan yalın ya da organik organizasyonlar tam karşı uçadırlar.

Modern anlayışın ortaya koyduğu yalın organizasyon, klasik organizasyonun katı ve kararlı olduğu kadar gevşek ve esnek, yüksek adaptasyon gücüne sahip bir organizasyondur. Komplekslik ve formalizasyon derecesi düşüktür ve merkezkaç bir karar verme otoritesi dağılımı vardır. Standartlaştırılmış iş ve regülasyonlardan uzaklaşmıştır ve esnek yapısı gerektiği kadar hızlı bir değişime ayak uydurabilmesini sağlar. Yalın organizasyonlarda da iş bölünmesi vardır ama insanların yaptıkları işler katı standartlara sokulmamıştır. Çalışanların, çok çeşitli problemlerle başa çıkma kapasitesine sahip profesyoneller olması, sık rastlanılan bir durumdur. Resmi kurallara ve doğrudan gözetime ihtiyaç bir hayli azalmıştır.

Yine de, yalın organizasyonu ortaya koyan modern anlayışın en önemli prensiplerinden biri durumsallıktır, dolayısıyla koşulların gerektirdiği şekilde, organizasyonlar yalın ve klasik organizasyon arasındaki sonsuz ihtimaller üzerinde ileri geri giderler. Öyle durumlar ortaya çıkar ki, organizasyonun yapısının klasik görüşün gereklerine yaklaşması etkinliğini artırmak için gerekli şey olabilir. Modern yaklaşım bunu reddetmez, aksine durumsallık adına, var olan koşullarda en etkin yöntem, en etkin organizasyon yapısı neyse onun uygulanmaya konması gerektiğini ifade eder.

Klasik (mekanistik) ve yalın (organik) organizasyonların özellikleri şöyle sıralanabilir: [1]

- | | |
|-----------------------------|------------------------------|
| ➤ Katı hiyerarşik ilişkiler | ➤ İşbirliği (dikey ve yatay) |
| ➤ Belirlenmiş görevler | ➤ Adapte edilebilir görevler |

- Yüksek formalizasyon
- Düşük formalizasyon
- Formalize iletişim kanalları
- İformel iletişim
- Merkezi karar verme otoritesi
- Merkezkaç karar verme otoritesi

2.3.3.2. Durumsallık

Ne zaman klasik organizasyon yapısı daha uygundur? Hangi durumlarda yalın organizasyon yapısı tercih edilmelidir? Bu kararın verilmesinde etkili durumsallık faktörleri nelerdir?

Şimdi bunlar üzerinde duralım. [1]

Strateji ve yapı

Organizasyon yapısının esas amacı, organizasyonun hedeflerine ulaşılmasıdır. Hedefler ise, doğrudan organizasyonun ana stratejisinden çıkarılır. Dolayısıyla strateji ve yapının çok yakın bir ilişki göstermesi kaçınılmazdır. Daha da doğrusu, yapı stratejiyi takip etmek, ona uymak durumundadır. Bu konuyla ilgili en önemli araştırma, Alfred Chandler tarafından, birkaç büyük ABD kuruluşu üzerinde yapılmıştır. Sonuçta ortaya çıkan şey, şirket stratejisinin organizasyon yapısının gelişim ve değişimine önderlik ettiğidir. Bu ilişkiye bir örnek verecek olursak: Genelde organizasyonlar tek bir ürün ya da prosese dayalı olarak basit bir yapıyla yola çıkmakta, zamanla başarılar artıp stratejiler değiştikçe hedefler büyümekte ve organizasyon yapıları da kompleksleşmektedir.

Büyüklük ve yapı

Genel olarak büyüklüğün organizasyon yapısı üzerinde belirgin bir etkisi bulunmaktadır. Organizasyonlar büyüdükçe, çalışan sayısı arttıkça, formalizasyon derecesi de mecburen artar. Ama aradaki ilişki lineer değildir. Büyüklük arttıkça, büyüklükteki değişimin yapıyı etkileme oranı azalmaktadır.

Teknoloji ve yapı

Teknoloji, bir organizasyonun girdilerini çıktılarına çevirmede kullandığı yöntemlerin toplamıdır. Bu yöntemleri uygularken de ekipmanlar, malzemeler, bilgi ve tecrübeli bireyler kullanılarak belirli faaliyet grupları oluşturulur.

Teknolojinin organizasyon faaliyetinde ana eksenini oluşturduğu görülmektedir. Bu durumda, organizasyon yapısının kullanılan teknoloji etrafında şekillenmesi kaçınılmazdır.

Temel  retim teknolojileri, birim üretimi, kitlesel üretim ve proses üretimdir.

Birim  retiminde daha az sayıda üretilen şeyler bir birim olarak üzerinde çalışılarak üretilir. Bir gemi inşasında olduğu gibi.

Kitlesel  retimde çok sayıda üretilen şeylerin bir montaj hattı üzerinde üretimi söz konusudur.

Proses  retimde ise, petrol ve kimyasal rafinerilerde olduğu gibi sürekli ve akışkan bir üretim vardır.

Genel olarak bunlardan birim üretimi ve proses üretim yalın yapıya, kitlesel üretim ise klasik yapıya daha iyi uyum göstermektedir.

Kesin olan bir şey vardır ki, teknoloji ile yapı arasında uyumsuzluklar organizasyonun etkinliğini ve etkililiğini düşürerek başarıya ulaşılmasını zorlaştırmaktadır.

Bu noktada eksik kalan bir husus, bu bahsedilen teknolojilerin mal üretimi üzerine yoğunlaşan organizasyonlara has olmasıdır. Günümüzdeyse hizmet üretimi giderek yaygınlaşmakta, hatta ileri ülkelerde daha ağırlıklı bir konuma sahip olmaya başlamaktadır. Dolayısıyla teknolojileri sınıflandırmada daha genel birtakım unsurlar kullanılmalıdır.

Bu anlamda kabul gören iki özellik, görev değişkenliği ve problemlerin analiz edilebilirliğidir. Rahatlıkla tahmin edilebileceği gibi, görev değişkenliği arttıkça ve problemlerin analiz edilebilirliği azaldıkça yapının bunlarla başa çıkabilmek için esnekleşmesi gerekmektedir.

Genel olarak bir tek kavramda işi odaklayacak olursak, rutinlik bu işi yapabilir. Teknoloji ne kadar rutinese o kadar katı bir yapıya gidilebilir. Rutinlik azaldıkça yapının esnekliği artmalıdır.

Çevre ve yapı

Çevrenin önemi organizasyonu etkileme derecesiyle ilgilidir. Kararlı çevreler, organizasyonu fazla zorlamaz. Öte yandan dinamik çevreler organizasyon üzerinde sürekli ve önemli etkilerde bulunur ve organizasyonu kendisine göre değişmeye mecbur bırakır.

Kararlı çevreyle klasik yapı, dinamik çevreyle ise organik yapı daha başarılı olur.

Rekabet

Yukarıda sayılan faktörlere ek olarak, organizasyonun yaşı ve güç dağılımı da, yapı tipi üzerinde etkili olan faktörlerdir. Ama daha önemli olan bir faktör vardır ki, o da rekabettir.

Rekabet, çevrenin organizasyon üstündeki etki derecesini belirleyen en önemli unsurdur. Ayrıca organizasyon içi unsurlar üzerinde de son derece etkilidir. Mesela rekabetin yaygın olduğu ortamlarda elemanlar daha fazla değer kazanır, teknolojiyi takip edebilmek, maliyetleri düşürebilmek, kaliteyi ve müşteri ihtiyaçlarını temin hızını artırabilmek gibi konular ölüm kalım meselesi haline gelir.

Rekabetin köruklediği en temel olgu değişimdir. Rekabetin yoğun olduğu ortamda, adaptasyon güçlü yüksek olanlar, hızlı değişebilenler ayakta kalır. ABD’de Northern Telecom yöneticilerinden David Vice’in şu sözü bu konuyu çok iyi özetlemektedir:

‘Sadece iki tip yönetici olacak: Hızlılar ve ölümler...’

Söylemeye gerek kalmadı belki ama rekabetin yoğunluğu, yalın organizasyonu gerekli kılar.

2.3.4. Yalın organizasyonun ötesi

Günümüzde giderek yaygınlaşan iki uygulama var ki, bunlar, organizasyon yapısı gelişiminde yalın organizasyondan bir sonraki basamağı, belki de basamakları oluşturmaktadır.

İlki takımlar, ikincisi de sınırsız organizasyonlar.

Bunlardan ilki yani takımlar daha yaygın şekilde uygulanmakta olanıdır. Bir organizasyon yapısı içinde takımlar da kullanılabileceği gibi organizasyon yapısı tamamen takım esaslı da olabilir.

Sınırsız organizasyonlar ise daha yeni bir kavramdır ama hayatımıza karışma hızı dikkat çekicidir.

Günümüzde değişim o kadar hızlı olmakta ki, kavramların teorisi uygulamasını takip etmekte zorlanmakta. Bu yüzden, temel konumuz olan, klasik ve yalın organizasyonların avantaj ve dezavantajlarının karşılaştırılmasını ve bunlarla ilgili örnekleri daha ileride ele alacak olduğumuz halde, bu iki konuyu anlatımdan çok örnekleriyle sunmak durumundayız.

2.3.4.1. Takım esaslı yapılar

Yalın bir organizasyonlarda zaman zaman belirli görevler için takımlar oluşturulması aslında bir hayli alışlagelmiş bir durum oldu. Bunun uygulamaları yaygın bir şekilde görülebiliyor. Mantık olarak, işin aslı yine yalın organizasyonun departmanlı yapısı içinde halledilirken, takımlarla ek olarak bir avantaj elde edilmiş olmaktaydı.

Ama takım esaslı yapılar, bunun bir adım ilerisidir. Bu yapıda, organizasyonun tamamı takımlardan oluşmaktadır. Bunun amacı, büyük organizasyonu küçük takımlara bölerek ve bunları birer kar merkezi olarak düşünerek etkinliği artırmaktır. Böyle bir yapıda, kişiler, büyük bir organizasyonun parçası oldukları halde, takımlarının onlara verdiği ruhla küçük şirket canlılığına sahip olacaklardır. Ayrıca bu takımların kar merkezi olarak tasarlandığı durumlarda, ayakta kalabilmek için mücadele verme gereği de inanılmaz sonuçlar alınmasına sebep olabilir.

Hastaneler hasta odaklı mı?

Bir örnekle takım esaslı yapıların kafamızda daha iyi canlanmasını sağlayalım...

Hastaneler, iş alanındaki organizasyonlardan çok daha köklü bir geçmişe sahiptirler. Günümüzde de organizasyon yapısı en oturmuş kurumlardan biri hastanelerdir. Ama bu alanda bile günümüzün dramatik değişim rüzgarı etkilerini göstermektedir.

Tipik hastanelerde ileri seviyede uzmanlaşma ve formalizasyon vardır. Bu da günümüzde hastanelerin büyük çoğunluğunun klasik yapıya sahip olmasına sebep olmaktadır. Klasik yapı yüzünden kadrolar şişmekte, çalışan sayısına göre düşünüldüğünde hiç de etkin denemeyecek bir hizmet ortaya konmaktadır.

Çoğu hastane için şu acı gerçek söz konusudur ki, harcanan paranın sadece beşte biri doğrudan hasta bakımına gitmektedir. Hasta bakımıyla doğrudan ilgisi olmayan işler, çalışanların zamanının ve organizasyonun kaynaklarının büyük bir kısmını tüketmektedir.

Bu durum bizi ilginç bir sonuca götürmektedir. Hemen tüm sektörlerde müşteri odaklı olmanın kaçınılmaz olduğunun iyice anlaşılmış olduğu günümüzde, toplum için en önemli kurumlardan biri olan hastanelerde, hastalar –bir bakıma müşteriler- neredeyse unutulmuş durumdadır.

Peki ne yapılabilir? Neler yapılabileceğini ABD’de Booz, Allen Healthcare’in genel müdür Phil Lathrop göstermiştir. Bu kurumda neler yapıldığını kısaca gözden geçirelim: [7,8]

- İki kişilik bakım ekipleri kurulmuştur. Bu iki kişi çoklu yetenekli pratisyenler olmak üzeri yetiştirilmiş bir hemşire ve bir teknisyendir.
- Bakım ekipleri dört hastadan yedi hastaya kadar bir grubun ameliyat öncesi ve sonrası bakım işlerinin yüzde 80-90 kadarını, sadece altı haftalık bir eğitim sürecinden sonra üstlenebilir hale gelmişlerdir. Uzmanlaşmanın bu kadar yoğun olduğu bir sektörde bu, inanılmaz bir olaydır. Ama teoride kolay kolay hayal bile edilemeyecek bu şey uygulanmış bir gerçektir.
- Bu takımlar, normal uzman kadrosuyla dayanışma içinde çalışarak, kalan yüzde 10-20’lik kısmın etkin bir şekilde yapılmasında da büyük rol oynamaktadırlar.

Bu inanılmaz girişimin sonuçları neler olmuştur peki? İşte birkaç somut sonuç:

- Rutin testlerin sonuçlanma süresi, ilk bir yıllık uygulama sonucunda ortalama olarak 157 dakikadan 48 dakikaya düşmüştür.

- Diagnostik radyolojide 40 adımlı ve 140 dakikalık bir süreç, 8 adımlı ve 28 dakikalık bir sürece dönüştürülmüştür.
- Tıbbi uygulama hatalarında belirgin bir düşüş görülmüştür.
- Çalışanların iş devri oranı düşmüştür.
- Maliyetler azaltılmıştır.
- Hem doktorların hem de hastaların tatmin oranı yükselmiştir.
- Bir hastanın hastanede kaldığı süre boyunca muhatap olduğu personel sayısı 48'den 13'e düşmüştür.
- Bir hemşirenin doğrudan hastalarla ilgilendiği zaman, yüzde 21'den yüzde 53'e çıkmıştır.

Görüldüğü gibi, durumsallık kriterlerine göre bile klasik organizasyonun uygun olacağının düşünülebileceği hastane kurumunda, yalın organizasyon, hatta yalın organizasyondan da ötesi, takım esaslı bir yapı, olağanüstü sonuçlar vermiştir.

Organizasyonlar takımların kullanımını artırdıkça yönetim hiyerarşileri yassılmakla kalmamakta, neredeyse dümdüz olmaktadır. Gerçekten de, tamamen takımların kullanımına dayanan ve as üst ilişkisinin hemen hemen olmadığı organizasyon uygulamalarına dünyanın çeşitli yerlerinde, özellikle değişimi sürükleyen sektörlerde rastlanır olmuştur.

Şüphesiz büyük işlerde bu zordur. Ama günümüzde büyük organizasyonlar da kendilerini küçük kar merkezlerine bölme yoluna gitmeye başlamaktadırlar. Bu kar merkezleri kendi içlerinde yassı, hatta düz organizasyonlar olmayı uygun bulabilmektedirler.

Bölünmüş dev: ABB

Yalın organizasyonların en radikal uygulamalarından birini Asea Brown Boveri'de görürüz. ABB'nin genel müdürü Percy Barnevik'in stratejisi şudur: Merkezden (neredeyse tamamıyla) kurtul, sorumluluğu mütevazı büyüklükte, insan ölçekli birimlere kaydır.

Bu stratejinin uygulamalarına bir göz atacak olursak... [7]

1980'de Barnevik Asea'nın başına geçtiğinde 1700 kişilik bir merkez kadro devralır ve bu kadroyu 100 günde 200'e indirir. 1987'de Brown Boveri ile birleşirken Brown Boveri'nin ana merkezini 4000 kişiden 200 kişiye indirir. ABB'nin Fin kolunu devraldığında buranın merkezi yönetim kadrosunu 880'den zamanla 25'e indirir.

Barnevik'in kırdığı kişilerin bir kısmı pazara yakın birimlere, bir kısmı pazarlama gibi ücretsiz, yapılan işe göre para kazanılan birimlere, bir kısmı da 'sokağa' kayar.

Barnevik şu anda 210 bin kişilik kuruluşunu 150 kişiyle yönetmektedir: 100 profesyonel ve 50 yönetim asistanı. Operasyon seviyesiyle arasında sadece üç yönetim kademesi vardır.

Barnevik'in asıl başarısı ise, şirketi 5 bin parçaya bölmüş olmasıdır. Bunların her biri ortalama 40 kişi çalıştırır ve her biri kar merkezidir. Kar merkezleri alışlagelmişin ötesinde bir otonomiye sahiptir. Birer yönetici ve onun dört yardımcısı vardır (finans, mühendislik, operasyonlar, pazarlama/satışlar bölümlerinin başları). Hemen her merkez kendi kar/zarar cetveline, bilançosuna ve müşterilerine sahiptir.

Bu örnek, durumsallık bakış açısıyla klasik organizasyon yapısını gerektirdiği düşünülen organizasyonun büyüklüğü gibi konular üzerinde durup bir daha düşünmek gerektiğini göstermektedir. Bu tür örnekler -öyle görünüyor ki- zamanla klasik organizasyonun uygulamasını belki de tamamen ortadan kaldıracaktır.

2.3.4.2. Sınırsız organizasyon

Bir organizasyon yapısının en temel özelliklerinden biri sınırlardır. Bir amaç doğrultusunda oluşturulan bir organizasyonda ilk belirlenen şeylerden biri organizasyonun dışarıyla olan sınırları ve organizasyonun kendi iç bölümlenmeleriyle oluşan sınırlardır. Ama günümüzün çok hızlı değişen dünyasında artık bu sınırlar bile zaman zaman kesinliklerini kaybetmektedirler.

Buna bir iki örnek verelim...

Mesela bir müzik prodüksiyonu üretilirken icracıların her biri bir başka kıtada bulunabilir artık. Birisi Çek Cumhuriyeti'nde keman çalar ve kaydı yapılır, bir diğeri

Arjantin'den gitarıyla kaydını yapar, bir diğeri Amerika'dan saksofonuyla icrasını yapar... Tüm bunlar bambaşka bir stüdyoda, teknik elemanlar ve profesyonel yöneticiler elinde bir araya getirilerek prodüksiyon ortaya çıkarılır.

Bir başka ilginç örnek Amazon kütüphanesidir. İnternet üzerinden kitap dağıtımını yapan bu organizasyonun müşterileriyle olan sınırı bile iyice belirsizleşmiştir. Mesela kitap siparişlerinin girişi gibi organizasyonun işinin bir parçasını doğrudan müşteriler yapmaktadır. Gerçek ve elle tutulur boyutunun yanısıra asıl değerli kısmı tamamen sanal ortamda olan bir organizasyon söz konusudur.

Sınırsız organizasyon, bir sıvı gibidir. Çevreyle ilişkisi sıvıların kondukları kabın şekline bürünmesini çağrıştırır.

Sınırsız organizasyon kavramını tetikleyen günümüzdeki baş döndürücü değişimse, gerçekleşmesine imkan tanıyan da özellikle enformasyon alanında yüksek teknolojinin yaygın kullanımıdır.

2.4. Karşılaştırma

2.4.1. Avantajlar

2.4.1.1. Rekabet ve yaşamsallık

Hatırlanacağı üzere, yalın organizasyonları doğuran temel sebebin değişim ve rekabet olduğundan bahsetmiştik. Bunun doğal sonucu olarak yalın organizasyonların en temel avantajı, varlık nedeni olan, organizasyonun yaşamsallığını korumak ve rekabet gücünü artırmaktır.

Yalın organizasyonların diğer tüm avantajları bu kapıya çıktığı için değerlidir.

Peki nedir bu avantajlar?

Katma değersiz ya da az katma değerli işlerin tasfiyesi

Klasik organizasyonun bürokratik, aşırı formel yapısı, organizasyonlarda katma değeri olmayan pek çok iş oluşmasına sebep olmuş ve zamanla bu işlere o kadar alışılmıştır ki, organizasyonun amacı için ne gibi bir değer taşımakta oldukları

sorgulanmaz olmuştur. Yalın organizasyonlarla organizasyon yapısının basitleştirilmesi, hiyerarşik seviyelerin azaltılması, bu tür işlerin ortaya çıkmasına ve tasfiye edilmesine imkan tanır.

Bu arada –özellikle bilgisayarın ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımı sayesinde- hiyerarşik yapıdaki gereksiz seviye kalabalığı da tırpanlanacaktır. Böylece hem işlerin daha etkin kılınması hem de teknolojinin kullanımıyla katmanların azaltılması sonucu organizasyon daha etkin hale gelir.

Çevrim zamanlarının kısılması

Sonuca yönelik olmayan işlerin tasfiyesi ve organizasyon yapısının etkinleştirilmesi, yapılan işlerde ve verilen hizmetlerde çevrim süresinin kısılmasını sağlar.

Aslında burada olan, işlerin yapılmasının etkinleştirilmesinden daha çok işlerin ilerlemesinin hızlandırılmasıdır. Tabi ki işlerin yapımında da birtakım gelişmeler olmaktadır, ancak asıl kazanç, işlerin ilerlemesini zorlaştıran katma değersiz işlerin ve gereksiz organizasyon kademelerinin tasfiyesi ile olmaktadır.

Çevrim sürelerinin kısılması, aynı süre içinde daha fazla işin yapılması, daha fazla hizmetin üretilmesi anlamına gelir ki, rekabet gücü kazanabilmek açısından bu çok önemli bir unsurdur. Organizasyonunuz müşterilerinin ihtiyaçlarını başkalarından daha hızlı karşılıyorsa, çıkan problemleri daha hızlı çözüyorsa, bu, maliyetlerin düşürülmesi yanısıra, pazar payında önemli bir artış anlamına gelecektir.

Maliyetlerin düşmesi

Gereksiz işlerin, gereksiz kademelerin tasfiyesi, organizasyonun kaynaklarının kullanımını etkinleştirecektir. Daha az kaynakla daha çok iş yapılacak, böylece maliyetler önemli oranda düşecektir. Bunun karı artırması aslında çok da önemli bir sonuç değildir. Asıl önemli sonuç, organizasyonun maliyetlerini düşürerek rekabet gücü kazanması, yaşama şansını artırmasıdır.

Müşteriye yakınlığın artması

Yalın organizasyonun dizaynında temel hedef müşteri odaklı bir organizasyonun oluşturulmasıdır. İşler ve organizasyonun yatay ve dikey tüm unsurları bu açıdan ele alınarak yeniden değerlendirilir. Gerekliyorsa, tasfiye edilir ya da dönüştürülür. ‘Müşteri velinimetimizdir’ anlayışının samimi olarak yerleştirilmesi, organizasyonu

müşterilerin yani onu yaşatan kesimin gözünde ‘parlayan bir yıldız’ haline getirecektir. Unutulmamalıdır ki, organizasyonun amacı her ne kadar ortaklarına fayda sağlamaksa da, bunu gerçekleştirmenin tek yolu müşterilerin memnuniyetinden geçmektedir.

İletişimin basit ve etkin hale gelmesi

Daha önce, işlerin çevrim süresinin nasıl kısaldığından bahsetmiştik. Aslında iletişim de bir iş yerine bir mesajın, bir haberin organizasyon içinde dolaşımıdır. Yalın organizasyonda bu da çevrim süresi kısalan işlerdendir. Ayrıca işlerin çevriminden önemli bir fark olarak, klasik organizasyonda iletişimin önünde yavaşlatıcı unsurlardan başka engeller de bulunmaktadır. Yalın organizasyonlarda iletişimi yavaşlatıcı unsurlar tasfiye edildiği gibi bu engeller de ortadan kaldırılır. Yani iletişimin hızlandırılmasının yanı sıra, daha önce hiç gerçekleşmemesi gibi bir ihtimal varken bu da şimdi ortadan kaldırılmaktadır.

Günümüzde öyle organizasyonlar vardır ki, çalışanlardan herhangi biri en tepedeki kişiye e-mail yoluyla rahatlıkla, her istediğinde iletimini yapabilmektedir. Yalın organizasyonların iletişimin önündeki engelleri kaldırmak konusunda yaptığı belki en önemli iş, yardımcı olmaktan çok, yetkili kişilerin önünde keyfi bir süzgeç haline gelen yardımcılarının faaliyetlerini düzenlemesi ve onları birer engel olmaktan çıkarmasıdır.

Yalın organizasyonlarla aşağıdan yukarıya iletişim imkan, yukarıdan aşağı iletişim ise içtenlik ve sıcaklık kazanmıştır.

Sorunların görülebilmesi ve çözülebilmesi

Kalabalığın, gereksiz işlerin ve katmanların tasfiyesi, görünürlüğü ve görüş mesafesini artıracaktır. Bunun sonucu olarak problemlerin daha kolay fark edilmesi ve bu problemlerin kaynaklarının da daha rahat anlaşılabilmesi olacaktır. Öte yandan organizasyonun sadeleştirilmesi bu problemlerin karışıkta sahipsiz kalmasının da önüne geçecek, kısa sürede bunlarla ilgilenilip çözüme ulaşılabilecektir. Bazı durumlarda çok sahipliliğin sahipsizlik anlamına geleceği unutulmamalıdır.

Bu konuda yalın organizasyonlarda takım desteğinin kullanılması da önem taşımaktadır. Çünkü problemler genelde organizasyon sınırlarını tanımaz. Yani bir

problemin organizasyonun birden fazla kademesini ve departmanını ilgilendiriyor olması kuvvetle muhtemeldir. Bu durumda problemin çok sahipli ya da sahipsiz olmasını engellemek için, bu problemin çözümü amacıyla, ilgili departman ve seviyelerden temsilcilerden oluşan bir takım kurulması yoluna gidilir.

Kalitenin artması

Şu ana kadar anlattığımız avantajların doğal sonucu, kalitenin artmasıdır. Müşteri odaklı, etkin bir yapıya sahip, iletişimin ve problem çözümünün başarılı bir şekilde yürütüldüğü bir organizasyonda kalitenin artması doğal bir sonuç olacaktır.

İlgili tarafların tatmin seviyelerinin artması

Başarılı bir iş yürütmek herkesin dileğidir. Müşteri odaklı, etkin bir organizasyon müşterileri tatmin ettiği gibi, çalışanlarını da tatmin eder. Birşeyler başarmanın, başarılı olmanın manevi tatmini yanı sıra, başarılı olmaktan kaynaklanan rekabet üstünlüğü sayesinde çalışanların maddi tatmin seviyelerini yüksek tutmak da mümkün olabilecektir. Bu arada organizasyonun ortakları fayda temini amaçlarına daha iyi ulaşmış olmanın tatminini yaşayacaktır. Toplum da tüm bunlardan dolayı artı bir etki ile karşılaşacaktır. Zaten toplum, yukarıda sayadurduğumuz insanların toplamıdır sonuçta.

Sonuç: Daha etkin bir organizasyon

Yalın organizasyon kısaca, daha etkin ve etkili bir organizasyondur.

2.4.1.2. Örnekler

Bu kısımda yukarıdaki faydaların herbirine ayrı ayrı örnekler verilmesi yoluna gidilmeyecektir. Çünkü bunlar bir bütündür ve her örnekte bunların hepsi görülebilir. Ama bir örnekte bir avantaj öne çıkarken diğerinde bir başkası çıkabilir. Önemli olan, yalın organizasyonun temel avantajı olan, daha etkin dolayısıyla daha yaşamsal ve rekabet gücü daha yüksek bir organizasyonun ortaya çıktığını görmektir.

Sayılarla IBM’de organizasyon ‘yalınlaştırması’

IBM’in Austin, Teksas’taki kişisel bilgisayar operasyonu, çok çarpıcı sonuçlara ulaşmıştır. Üstelik, operasyon öncesi var olan, zaten tamamıyla modern bir organizasyondur. The Economist’in rapor ettiğine göre, IBM burada üç yılda,

ortalama üretim çevrimini 7,5 günden 1,5 güne indirmiş, yeni ürün geliştirme sürecini 24 aydan 8 aya indirmiş, ürün yelpazesini 19'dan 85 adete çıkarmış ve tüm bunları yaparken çalışan sayısını da 1100'den 423'e indirmiştir. [7]

Yalın organizasyonun saydığımız tüm avantajları bu sayıların ardında apaçık gözükmemektedir.

Radikal bir örnek: Oticon

Oticon, 1904'te işitme yardımcıları üzerine kurulan bir şirketti ve günümüzde durumu giderek kötüye gidiyordu. Son on yılda pazar payını yarı yarıya kaybetmişti. Bu durum karşısında bir şeyler yapmak gerektiğine karar veren Başkan Lars Kolind, organizasyon yapısına esaslı bir şekilde el attı. Kolind, duvarları kaldırdı, sekreterlikleri feshetti, iş tanımlarını ve uzmanlıkları ortadan kaldırdı. Bunları yapmasının sebebi, çalışanların yapılması gereken görevleri bulup çıkaracağı ve kendi aralarında bunları yapmak için ayarlamalara gideceği, yüzde yüz proje odaklı bir yapı oluşturmaktı.

Yeni tarzı pekiştirmek için, bir ay sonra, 8 Eylül 1991'de tüm eski mobilyalar çalışanlar arasında açık artırmaya çıkarıldı. Bu, yeniden yapılanma sürecinde köprüleri yakmaktı. Geri dönüş yoktu artık. Çalışılan mekan da, duvarlardan ve organizasyonel konumları ifade eden mobilyalardan tamamen arındırılmış açık bir alan haline gelmişti artık.

İşin ilginç, kısa bir süre sonra, Oticon rekor karlar elde etmeye ve kaybettiği Pazar payını yeniden kazanmaya başladı.

Kolind ne yaptıklarını şöyle anlatır: [8]

'Önceki yapıdan tamamen kurtulmayı hedefledik. Tüm departmanları attık. Tüm yönetici unvanlarından vazgeçtik. Ve böylece yöneticilerle diğerlerini ayıran kırmızı kurdele de yok olmuş oldu. Bizleri korumak için sekreterlikler yoktu artık. Tüm formel organizasyonu ortadan kaldırdık. Büyük bir rekabet üstünlüğümüz var, çünkü formaliteye boş verdik. Sadece performansa ve sonuçlara önem veriyoruz.'

Haberlerin, problemlerin ve işlerin izlediği yol

Union Pacific Railroad şirketinde 1986 yılında haberlerin, problemlerin ve işlerin izlediği şu yola bir bakın: [7]

Bir hat müfettişi, hatta komşu bir müşteriye ait bir alanda bir problemi fark eder. Problemi Yardmaster'a aktarır. O da kendi şefi olan Tren Sorumlusu Yardımcısına aktarır. Ondan Tren Sorumlusu'na geçer haber. Ondan Transportasyon Bölüm Müfettişine... Ondan Bölüm Müfettişine... Ondan Bölgesel Transportasyon Müfettişine... Ondan Genel Müdür Yardımcısına... Ondan da Genel Müdüre... Böylece yukarı doğru olan yolculuk bitmiş olur. Genel Müdürün duyduğu şeyle problemin ne kadar ilgili olduğu tartışmaya açıktır tabii ki.

Çocukken okulda herkes kulaktan kulağa oynamıştır herhalde. Sadece 10-15 kişilik bir toplulukta bile ardarda vakit geçirmeden kulaktan kulağa fısıldanan kelime ne kadar değişmiş olarak ulaşır arkaya... Bir de başka işlerle birlikte görülen bir problem haberinin iletimi bu kadar yol kat ederken orijinalliğini ne ölçüde korur, düşüncün artık...

Problemimize kaldığı yerden dönecek olursak...

Genel Müdürdan konu Satış ve Pazarlama Bölümüne geçer. Burada konacağı yer, bölümün başkan yardımcısının masası olacaktır. Ondan Bölgesel Satışlar Müdürlüğüne... Ondan Yöre Satış Müdürlüğüne... Ve şükür, sonunda Yöre Satış Müdürlüğü ilgili satış temsilcisine durumu bildirir. Problem kendiliğinden ve memnun edip etmeyeceği belirsiz bir şekilde hallolmadıysa ya da ilgili kişiler halen bulunabiliyorsa ve bu uzun zamanda başka türlü aksilikler olmadıysa, gereğinin yapılması çalışmalarına başlanabilir böylece.

1987'de işi devralan Genel Müdür Mike Walsh bir yıldırım operasyonu ile işe girişir. Yeni organizasyonda aynı konu şöyle halledilir: Problemi fark eden hat müfettişi müşteriyle hemen ve doğrudan muhatap olur. Problemlerin tamamına yakını bu aşamada sonuca ulaşır. Müşteri müdahaleye itiraz edecek olursa, müfettişin bir üstüne başvurur. Ama oradan olduğu cevap, muhatabının, konuyu bilen müfettiş olduğudur. Böylece müşteri, işini müfettişle halletmek zorunda kalır. Bunu sağlamak

için Walsh, 120 günde, organizasyonun operasyonel kademelerinin üçte ikisini ortadan kaldırmıştır.

Bölünmüş dev: ABB

Aynı başlıklı olarak 2.3.4.1 altında yer almaktadır, bakınız.

Hastaneler hasta odaklı

Aynı başlıklı olarak 2.3.4.1 altında yer almaktadır. bakınız.

Bu son ikisi aslında yalın organizasyonu biraz geçmiş ve belki de farklı bir bakış olarak ele alınması gereken takım esaslı yapılara örnektir ama yine de yalın organizasyonların avantajlarını görmek açısından önemli örnekler olarak değerlendirilmelidirler.

2.4.2. Dezavantajlar

Bir temel avantajdan, rekabet gücünün artırılmasından bahsettik. Peki temel bir dezavantaj da var mı?

Evet var!

Yalın organizasyon, hemen her zaman bir dönüşümlü, değişimi ifade eder. En büyük dezavantaj da işte bu değişimin başarılamaması ve işlerin eskisinden de kötü ve karmaşık bir hale gelmesi tehlikesidir.

Bunun temel sebebi, organizasyon kültürünü, organizasyonel yapıyı değiştirmenin, dönüştürmenin zor, hatta zaman zaman inanılmaz derecede zor bir iş olmasıdır. Değişim çok önemli bir konudur ve seminerimizde olmasa da seminerin ait olduğu tez içinde ayrı bir bölüm olarak ele alınacaktır.

Bu temel dezavantajın gerçekleşmesi durumunda organizasyonun rekabet gücünü ve yaşamsallığını artırmaya çalışırken yaşamını tehlikeye atmak anlamına geleceği ortadadır.

Herşeyin eskisinden de kötü olduğu bir manzarayla sonuçlanan bir değişim, o değişimin içinden geçenlerde onmaz yaralar açacak ve başka bir teşebbüse de hemen hemen hiç imkan tanımayacaktır.

Peki bu temel ve kesin dezavantajdan başka ne gibi dezavantajlardan bahsedilebilir.

2.4.2.1. İş kaybı

İşlerin ve organizasyon kademelerinin elden geçirilmesinin katma değeri olmayan ya da az olan işlerin ve çoğu ara kademenin tasfiye edilmesi, pek çok insan için öncelikle iş kaybı anlamına gelir. Bu, yalın organizasyonun belki en kötü yüzüdür.

Ama iş mantığında, gereksiz işlerin yapılması, bu işler için kaynak harcanması düşünülemez. Yine de az ilerde bahsedeceğimiz gibi bu durum bile toplum için bir avantaj haline dönüşebilir. Tabi bu, işlerini kaybedenlerin tamamı için söylenemez.

2.4.2.2. İş yükünün artması

Elbette katma değeri olmayan işlerin azaltılmasıyla birlikte çalışan sayısının azaltılmasına gidilmiştir. Ama yine de her yalın organizasyona geçişte, kalanların sırtında daha fazla yük olacaktır. Öyle görünmektedir ki, bu da kaçınılmazdır. Ama bunun da tam anlamıyla bir dezavantaj olmadığını yine ileride yorumlayacağız.

2.4.2.3. Çalışanlarda stres

İş yükünün artması, yakın zamanda çalışanların bir kısmının kendini kapının önünde ya da daha 'emniyetsiz' pozisyonlarda bulmuş olmaları ve sıranın kendisine geleceği düşüncesi çalışanların doğal olarak huzurunu kaçırrır. Bu da işyerinde bir stres ortamının oluşmasına, çalışanların strese kendilerini kaptırmalarına yol açabilir.

Stres günümüz dünyasında, her işte vardır. Ancak bu geçiş döneminin stresin özellikle yükseldiği bir dönem olacağı aşikardır.

2.4.2.4. Toplumsal etkiler

Organizasyonların çalışanları toplumun bireyleridir. İşlerini kaybeden ya da işini korumasına rağmen iş yükü ve stresi artan insanlar, bu toplumun parçasıdır. Bunların bu hallerinden toplum da etkilenir. Ve toplumun etkilenmesi, bu insanların yaşadığı etkiyi de daha yoğunlaştırır. Bu durum aşılamazsa, iyimser düşünceler

verecek gelişmeler yaşanmıyorsa, bu kısır döngü böylece devam eder ve kişisel buhranlar toplumsal bir histeriye dönüşebilir.

2.4.2.5. Dezavantajdan avantaja

Ama tüm bu yukarıda sayılanlar, ekonomik gelişmesi kuvvetli, iyi eğitilmiş bir toplumda avantajlara da dönüşebilir. Tabi temel dezavantaj olan, değişimi başaramamak hariç.

Bir örnekle açıklayalım:

1980'lerin sonları Amerika'da büyük firmaların organizasyonlarını yalınlaştırdıkları ve buralarda çalışan pek çok insanın kendini sokakta bulduğu yıllar olmuştur. 1987 ile 1992 arasında bu devler, 2,3 milyon işi devre dışı bırakmışlardır. Yani 2,5 milyona yakın insan kendini kapının önünde bulmuştur. Üstelik bunlar genelde orta kademe yöneticilerdir. Yani organizasyonun o güne gelmesinde çok emeği bulunan, yetişmiş, değerli, uzman ve yüksek maaşlı kişiler.

Ama pek o kadar da büyük olmayan diğer Amerikan firmaları, aynı dönemde 5,9 milyon yeni iş oluşturmuşlardır. Dahası, bu oluşturulan yeni işlerin en az büyük firmalarda kırılanlar kadar bir kısmı yüksek maaşlı işlerdir. Diğer işlerin maaşları da yüksek olmasa da ortalamayı bir seviyededir. Bu 5,9 milyon iş içinde düşük maaşlı olanların oranı sadece yüzde 16'dır.

Şimdi gelelim temel dezavantajdan sonra saydığımız dezavantajların yeniden değerlendirilmesine...

İş kaybı:

İş değiştirmek zaten yönetici kademelerinde normal zamanlarda da olan, yöneticilerin kariyerlerini oluşturmada düzenli olarak kullandıkları ve onların hem mesleki hem de parasal açıdan gelişmesini sağlayan bir yöntemdir. Bunun iş kaybı şeklinde olması, sadece işin biraz stresini artırır.

Önemli olan ekonominin genelinin gidişidir. Bir büyüme döneminde bulunuluyorsa, bu insanların kendi işlerini kurmaları ya da en az kaybettikleri iş kadar iyi bir iş bulmaları zor olmayacaktır. Son işlerinden çıkarılmış olmalarının kendi hatalarından

kaynaklanmadığı zaten toplumda biliniyor olacaktır. Bu konuda eski firmaları iyi bir referans vererek onlara yardımcı olabilir. Hatta büyük firmalardan bazıları bu elemanlarına yeniden iş bulmak konusunda yardımcı da olmaktadır.

İş yükünün artması:

Organizasyon yapısının yalınlaştırılması, işlerin aynı kalıp kişilerin azaltılması anlamına gelmez. Büyük ölçüde, katma değeri olmayan gereksiz işlerin tasfiyesi ve kademelerin azaltılması sebebiyle çalışan sayısının azaltılması gerekmiştir. Gerçi kalanlara düşen yük yine de biraz daha fazla olacaktır. Ama özellikle yeni düzen oturduktan sonra, bu sorun giderilmiş olur. Gerçekten ağır olan birtakım yükler varsa, bunlar fark edilir ve gerekli takviyeler yapılır.

Öte yandan insanı asıl yoran ve mutsuz eden çalışmak değil, sonuca ulaşamamak, gereksiz oyalanmalara muhatap kalmaktır. Yeni yapıda işlerin 'yürür' olması, çalışanları mutlu edecek ve biraz daha yoğun bir işleri olsa da daha mutlu çalışmalarını sağlayarak iş yükünün bir parça artmasını dengeleyecektir.

Ama bunun için de yeni organizasyonun çok iyi düzenlenmiş olması ve hataların kısa sürede giderilmiş olması gerekir. Aksi takdirde bazı insanlara gerçekten ağır yükler binebilir.

Çalışanlarda stres:

Tüm bu sürecin çalışanlarda ek bir stres oluşturması kaçınılmazdır. Yine de iyi bir stres yönetimi, bu dezavantajı da avantaja dönüştürebilir. Stresin bir enerji kaynağı olarak da kullanılabilmesi söz konusudur. Tez içinde bir bölüm olarak ele alınacak değişim konusunda, stres daha ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Toplumsal etkiler:

Eğer genel ekonomik durum iyiye, becerikli ve kabiliyetli insanların böyle bir anda seralardan çıkar gibi piyasaya çıkmaları, toplum üzerinde de sonuçta olumlu etkilerde bulunacaktır. Az önce bahsettiğimiz istatistik sonuçları (tasfiye edilen ve ortaya çıkan işler) bunun sayısal bir ispatıdır.

Tarih boyunca görülmüştür ki, göç gibi insanları yerinden yurdundan eden ama aktivite sağlayan şeyler, toplumsal anlamda toplam olarak bir gelişmeyi

tetiklemişlerdir. Ama bu olurken kişisel planda acı gelişmeler yaşanabilir. Bu kaçınılmazdır.

Aynı şekilde organizasyonların yalınlaşması da kişisel bazda bazı insanlara büyük mutsuzluklar getirebilir, ama çoğu insan için bu geçerli olmayacaktır. Kabiliyetli ama bir işe yaramayan işler yapan insanların katma değeri hem kendileri için hem de toplum için daha yüksek işlere geçmeleridir söz konusu olan.

2.4.3. Peki ya Türkiye...

Her şey iyi hoş da peki ya Türkiye için durum ne?

Türkiye için de aslında yalınlaşabilen organizasyonların yaşayacağı avantajlar geçerli. Ama dezavantajlar konusunda farklılıklar var...

Öncelikle temel dezavantaj, yani değişimi başaramamak çok daha büyük bir risk halinde ülkemizde. Diğerlerine gelince... Ülkemiz de gelişmekte olan bir ülke... Ama Amerika gibi üst üste yıllarca pozitif ekonomik büyüme sağlanamıyor. Bizim ki daha çok iki ileri bir geri bir büyüme.

Son on yılın GSMH ve kişi başına GSMH değişim yüzdelere bir bakalım: [9]

Yıl	GSMH'de değişim (%)	Kişi başına GSMH'de değişim (%)
1987	9,8	7,5
1988	1,5	-0,7
1989	1,6	-0,6
1990	9,4	6,8
1991	0,3	-1,6
1992	6,4	4,4
1993	8,0	6,2
1994	-6,1	-7,8
1995	8,0	6,1
1996	7,9	6,1

Rakamlar yine de pek umut kırıcı değil. Özellikle yetenekli ve vasıflı kişilerin Türkiye’de de açıkta kalması pek mümkün görünmüyor. Ama bu insanlar bu geçiş döneminde Amerika’da benzer durumda bulunanlardan çok daha yalnız olacaklardır.

Öte yandan stres yönetimi gibi konularda ülkemizde yeterince yaygın olmadığı için, değişimden sonra sağ kalanların işi de biraz zor olacaktır. Ama değişim başarıldıktan sonra, bu sadece sürecin etkilerinin (yani olumsuz etkilerinin) biraz daha uzunca bir süre yaşanması anlamına gelir.

Organizasyonların yalınlaşması toplumsal bir etki yapacak kadar yaygınlaşırsa, bu, toplumun içinde bu anlayışa gelmiş insanların seviyelerinin bir hayli artmış olması anlamına gelir. Böyle bir durumda ise, bu yaygın organizasyonel yalınlaşmanın uzun vadeli etkisi kesinlikle olumlu olacaktır.



3. NASIL BİR DEĞERLENDİRME MODELİ

3.1. Analitik Hiyerarşi Süreci

3.1.1. Ölçme ve değerlendirme

Bilimin temel ilgilerinden biri nesneleri ve olayları karşılaştırma normları geliştirmektir. Fizik, kimya gibi temel bilimlerde. bu ilgi ölçme olarak karşımıza çıkar. Mol sayısı, metre gibi standartların oluşturulması bilimin var olması ve yaşaması için yaşamsal bir şart olmuştur. En eski devirlerden beri temel birimlerde bu tür standartlar oluşturulmuş ve kullanılmıştır. Bilim ilerledikçe de, giderek daha fazla şey bulunmuş ve/ya da ölçülebilir hale gelmiştir. Bilimin gelişim tarihine baktığımızda pekçok çeşit kilometre taşı gösterebiliriz belki, ama bunların en anlamlılarından biri sanırım bulunan ve standartlaştırılan ölçü birimleridir.

Temel bilimlerde ölçmenin karşılığı olarak sosyal bilimlerde değerlendirme karşımıza çıkar. Ama bu çok daha karmaşık bir olgudur. En önemli nokta sosyal bilimlerde daha karmaşık sistemlerin ele alınması ve değerlendirmelerin standartlaştırılmasındaki zorluktur. Temel bilimlerin 'temellerinden' olan kontrollü deney, sosyal bilimlerde hemen hemen imkansızdır. Çünkü bir değişkeni bağımsız olarak ele almak, çoğunlukla zaten o değişkeni doğasını bozmak anlamına gelir. Bu durum, yaşayan sistemlerin çözümlemesi için gerçeği mümkün olduğunca iyi temsil eden modellerle gidilmesine sebep olmuştur.

Yönetim tiplerinin değerlendirilmesinin yolu da modellemekten geçmektedir. Tezin bundan sonraki bölümlerinde yönetim uygulamalarını değerlendirmemizi sağlayacak bir değerlendirme modeli uygulamalı olarak tanıtılacaktır. Kullanacağımız modelleme yöntemi, AHP'dir (The Analytic Hierarchy Process – Analitik Hiyerarşi Süreci) [10 (3. Expert Choice bilgisayar programı kullanarak bir AHP örneği başlığına kadar bu kaynaktan yararlanılmıştır.)]

3.1.2. AHP'nin gelişimi

Thomas L. Saaty, AHP'yi fikir olarak ortaya atmış, geliştirmiş ve uygulamıştır. Bu teorinin başlangıcı Saaty'nin 1971'de ABD Savunma Bakanlığı için yaptığı durumsallık planlaması problemi üzerine çalışmalara dayanır. Daha sonra ulusun refahına yaptıkları katkıya göre şirketlere elektrik kullandırılması üzerine bir çalışmayla gelişen teori başka pek çok alanda Saaty tarafından uygulanmıştır. Uygulamada olgunluk kazandığı çalışma ise, 1973'de Sudan nakliye çalışması olmuştur.

Daha sonra teori sadece Saaty değil başkaları tarafından da yaygın bir şekilde kullanılmaya başlamıştır. AHP'nin bilgisayar uygulamaları da gelişmiş, böylece kullanımı daha da yaygınlaşmıştır.

3.1.3. AHP'nin yaklaşımı

AHP insanların doğal algılama süreçlerini bir bakıma taklit eder. İncelencek durumu elemanlarıyla algılar. Bunları ortak özellikleri açısından gruplar. Grupları tekrar gruplar, ta ki tek bir çatıya ulaşana kadar. Böylece tepede amacın yer aldığı bir hiyerarşi ortaya çıkar. Ama acaba en alttaki bir dal, tepedeki amacı nasıl ve ne kadar etkiler?

Bu soru öncelikler kavramını ortaya çıkarır. Ortaya koyduğumuz yapıdaki elemanların tepedeki amacı etkilemek açısından öncelikleri nelerdir? Bunu ortaya çıkarmak için AHP ikili karşılaştırmaları kullanmayı öngörür. Bu ikili karşılaştırmaların toplu değerlendirmesiyle hiyerarşinin tümünde öncelikler belirlenmiş olur.

AHP sistemi bütün bir hiyerarşi olarak ele alıp, mümkün olduğunca karmaşıklığını bozmadan değerlendirir. Çünkü sosyal yapılarda temel bilimlerde olduğu gibi kontrollü deneylerin temel alınması mümkün görünmemektedir. Diğer faktörlerin sabit alınarak bir faktörün incelenmesi, o faktörün yapısını bozduğu için mümkün değildir.

Temel unsurlar, bir amaç, bu amaç doğrultusunda oluşmuş bir hiyerarşi, bu hiyerarşideki öncelikler ve ikili karşılaştırmalar yoluyla bu önceliklerin ölçülmesidir.

AHP cevabı bulmaz, bir cevap bulur. Ama bu da sosyal yanı ağır basan problemlerde büyük bir adımdır.

Klasik bir yaklaşımda elmayla armut karşılaştırılmaz, ama yaşadığımız hayatta sık sık bunu yapmamız gerekir. AHP'nin yaptığı aslında budur. Karışık yapılarda, ikili karşılaştırmalarla normalde altından kolay kolay çıkılamayacak öncelik ölçümlerini, matematiksel bir yöntem kullanımını ikili karşılaştırmalar yoluyla mümkün kılar.

AHP'de alt kriterlere göre alternatiflere sayısal ağırlıklar atamaya çalışırız. Alt kriterlere de kriterlere göre ve kriterlere de amaç doğrultusunda, ikili karşılaştırmalar kullanarak değerler atamaya çalışırız.

Yapı kurulup, karşılaştırmalar yapılarak öncelikler belirlendiğinde alternatifleri matematiksel bir ortak ölçekte karşılaştırmak ya da kullanılacak kaynakların dağıtımı için matematiksel oranlar belirlemek artık mümkündür.

Yaklaşımlar kişiden kişiye elbette farklılıklar gösterir. Ama önemli olan, ortaya ortak bir anlayışa dayalı bir yapı koyabilmek ve bu yapıda öncelikleri görüş birliğiyle ya da karşılıklı pazarlıklarla belirleyebilmektir. Bu, problemin analizi ve çözümün ortaya konabilmesi için gerekli minimum durumdur. Böyle bir yapının ortaya konabilmesi büyük bir gelişmedir.

Bazen günlük hayatımızda kullandığımız bazı ölçütlerin gelişmesi için ne kadar uzun zamanlar geçtiğini unuturuz. Mesela her gün kullandığımız para, değiş tokuş sisteminde gelişen sosyal bir ölçüttür ve gelişimi binlerce yıl gerektirdiği gibi, halen de sonuçlanmış değildir.

AHP'nin bir diğer önemli yanı da, karar vermek için bir yöntem getirdiği gibi, verilen kararların tutarlılığını ve geçerliliğine de değerlendirmesidir. Bunu nasıl yaptığı ileride anlatılacaktır.

AHP yaklaşımı için cevaplamamız gereken iki soru şunlardır:

- Bir sistemin fonksiyonlarını hiyerarşik olarak nasıl yapılandırırız?
- Hiyerarşideki herhangi bir elemanın etkisini nasıl ölçeriz?

3.1.4. Ölçüm ve karar verme süreci

Bir grup nesnenin ağırlıklarını değerlendirmemiz gerektiğini ve tartımız olmadığını düşünelim. İki yol izleyebiliriz. Birincisi, her birinin ağırlığını bağımsız olarak tahmin etmektir. İkincisi ise, nesneleri ikişer ikişer karşılaştırmaktır. Birincisinde tahmin faktörü daha fazla ağırlık kazandırmaktadır. İkincisindeki karşılaştırmalar ise, daha anlamlı ve daha yere basan sonuçlar almamızı sağlar.

Şüphesiz bir tartımız olsaydı, birinci yöntem tartışılmaz olarak tercih edilirdi. Ama ya yoksa? Yani ölçümler için bilimsel bir ölçüttümüz yoksa? İşte bu tür durumlarda karşılaştırma yöntemi çok değerli olmaktadır. Üstelik ikili karşılaştırmaların sağlamasını da yapmak mümkündür. A'yı B'yle sonra da B'yi C'yle karşılaştırmış olalım. Bir de tabi A'yı C'yle karşılaştıırız. Diyelim ki A, B'nin 2 katı ağırlıkta, B de C'nin 3 katı. Bu durumda A'yı C'nin 6 katı olarak tahmin etmiş olmamız gerekir. Tabi kesin ölçütlerin olmadığı durumlarda bunda oynamalar olabilir. Bu oynamaların belirli sınırlar içinde kalmasına tutarlılık adını veririz.

Bazı durumlar için tutarlılığın çok hassas olması gerekir. Ama bazı durumlarda bu hassaslık o kadar da ince aranmaz. Öte yandan unutulmamalıdır ki, fiziksel ölçümlerde bile tutarlılık % 100 değildir. Sosyal sistemlerde ise, tutarlılığın belirli sınırlarda olmasının kabul edilmesi kaçınılmazdır.

AHP'de önemli olan tekil bir karşılaştırmadaki tutarlılık değil, bir grup içindeki karşılaştırmaların genel tutarlılığıdır. Hiyerarşi içindeki her bir grup için hesaplanan tutarlılık, ayrıca genel olarak da hesaplanır. Kesin ölçümlerin yapılamadığı yapılarda, tutarlılığın bu şekilde hesaplanabilmesi çok önemlidir. Bu hesap yaptığımız karşılaştırmaların ve bunlardan yola çıkarak verdiğimiz hükmün ne kadar güvenilir olduğunu gösterir.

Peki karar verme süreci hangi şartlarda gerçekleşecektir?

Genel olarak AHP, uzman olan ya da olmayan ama konuyla ilgili insanlara sorular sorarak çalışır. Ama insanlar tutarlı değildirler. Temel bir problem budur. Bu tutarsızlık eğilimine rağmen öncelikler tespit edilmeli ve işler yapılmalıdır.

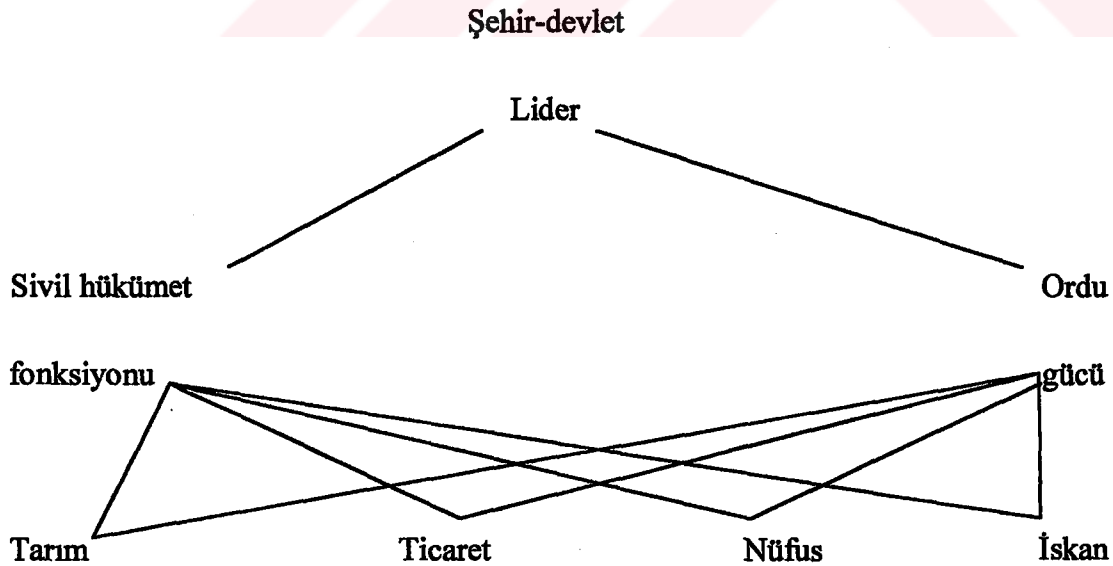
Tercihlerin kesin olduğu varsayılır. Yani dışarıda kalmış kimi faktörler işe dahil olursa bu tercihlerin değişmeyeceği varsayılır.

Birden fazla insan söz konusuysa değişik yaklaşımlara gidilebilir. Mesela:

- Her karşılaştırma için beraberce vakit harcanır ve ortak bir hükme varılır.
- Uzmanlık alanlarına göre kişiler karşılaştırmaları paylaşır.
- Taraflar söz konusuysa karşılaştırmaları paylaşmak için pazarlık yapılabilir. Her grup bağımsız olarak kendisi için önemli olan karşılaştırmayı alır. Kalanlarda ortak bir noktaya ulaşılmaya çalışılır.
- Bireysel karşılaştırmalar yapılır, dışarıdan bir uzman bunları sentezler.
- Her kişi ya da grup için karşılaştırmalar veri olarak alınıp herbirinin ulaştığı sonuç bulunur ve değerlendirme yapılır.
- Bireysel karşılaştırmaların geometrik ortalaması alınabilir.

3.1.5. Hiyerarşiler

Ortaçağ Avrupasındaki bir şehrin refahıyla ilgili basit bir hiyerarşi örneği verelim:



Şekil 3.1. Ortaçağ Avrupasında bir şehrin refahıyla ilgili hiyerarşik yapı

Üçüncü seviyede, şehir-devletin ekonomik gücüyle ilgili en temel faktörlere yer verilmiştir. Bunlar sivil hükümet fonksiyonunun ve ordunun gücünü belirler. Bu ikisi de şehir-devletin refahını etkiler.

Yaklaşım çok basit gibi görünse de, en basit yaklaşımların bile çok önemli içgörülerin oluşmasını sağladığı görülmüştür.

Öte yandan önemli bir faktörde etkileşimlerin tek yönlü değil, karşılıklı olmasıdır. Ancak AHP'nin geliştirilmesi sırasında yapılan çalışmalarda geri beslemeyi dikkate almakla almamanın arasında çok büyük farklar olmadığı görülmüştür. Yani geri beslemeyi, karşılıklı etkileşimi dikkate almadan da yeterince iyi sonuçlara ulaşılabilir.

3.1.5.1. Hiyerarşilerin avantajları

- Bir sistemin hiyerarşik modeli, üst seviyelerdeki bir öncelik değişiminin alt seviyelerdeki unsurların önceliklerini nasıl etkileyeceğini göstermekte kullanılabilir.
- Sistemin yapısını ve işleyişini anlamada çok yardımcı olurlar.
- Hiyerarşik olarak düzenlenmiş sistemler, bir bütün olarak ele alınanlardan çok daha etkin olarak çalışırlar.
- Hem kararlı hem de esnektirler. Kararlıdırlar, çünkü küçük değişikliklerin etkileri de küçüktür. Esnektirler, çünkü iyi yapılandırılmış bir hiyerarşiye yapılan eklemeler performansı etkilemez.

3.1.5.2. Bir hiyerarşi nasıl yapılandırılır

Hiyerarşiyi yapılandırmanın tek bir yolu yoktur. Eldeki yapı dikkatle ele alınır ve uygun bir model geliştirilir. Unutulmaması gereken şudur: En tepede bir ana amaç bulunur ve aşağıya doğru önem sırasına göre seviyeler sıralanır. En alt seviyede alternatifler bulunur. Alternatifler tüm yapının oluşturulmasıyla öncelikleri belirlenmiş en alt kriterlere göre değerlendirilir.

3.1.6. Öncelikler ve tutarlılık

Şu ana kadar ikili karşılaştırmalardan yeterince bahsettik. Hiyerarşinin her bir grubundaki elemanların ikili karşılaştırmaları yoluyla öncelikler belirlenir. İkili karşılaştırmalar bir kare matris olarak gösterilir.

Bir örnek üzerinde düşünelim.

A, B, C, D bir ışık kaynağından giderek uzaklaşarak doğrusal olarak yerleştirilmiş sandalyeler olsun. Sandalyelerin görece aydınlıklarını belirlemek için bir öncelik sıralaması belirleyeceğiz. Bunun için bir kişiden ikili karşılaştırmalar yapmasını isteyeceğiz.

Karşılaştırmaları sayısallaştırmak için şu ölçütleri kullanacağız:

A ve B eşit derecede önemliyse, 1 gir

A B'den çok az daha önemliyse, 3 gir

A B'den daha önemliyse, 5 gir

A B'den çok daha fazla önemliyse, 7 gir

A B'den kesinlikle çok daha fazla önemliyse, 9 gir

Bu sayılar sütun ve satırları A, B, C ve D olan bir kare matrise girilir. Yaygın olarak kabul edilen gösterim şekli, satırdakinin sütuna olan üstünlüğünün değerlendirilmesidir.

Her eleman kendisiyle eşit derecede önemli olduğu için, (A,A) dan başlayan köşegenin değerleri 1'lerden oluşur. Bu köşegene göre simetrik olan birbirlerinin karşılığıdır. Mesela 9'a 1/9 karşılık gelir.

Bu karşılaştırmaların yapılması sonucu ulaşılan matris şöyle olsun:

Parlaklık	A	B	C	D
A	1	5	6	7
B		1	4	6
C			1	4
D				1

Çift sayılar, az önce verdiğimiz ölçütteki kararların arasında kalan bölgelere denk gelmektedir. Dikkat edilirse, matrisin alt yarısı doldurulmamıştır. Bunlar üst yarının tersleri olarak girilecektir.

Parlaklık	A	B	C	D
A	1	5	6	7
B	1/5	1	4	6
C	1/6	1/4	1	4
D	1/7	1/6	1/4	1

Bundan sonraki aşama, verilen matris için öncelik vektörünün hesaplanmasıdır. Bunun için birincil eygenvektör hesaplanır. Bu vektör normalize edildiğinde öncelikler belirlenmiş olur. Bilgisayar imkanlarının yokluğunda bu vektörü hesaplamamanın dört yolu vardır:

- 1) En kabaca... Her satırdaki elemanlar toplanır ve her toplam satır toplamlarının toplamına bölünerek normalize edilir.
- 2) Daha iyi bir yol... Her sütundaki elemanlar toplanır ve bunların bire göre tersleri oluşturulur. Normalize etmek için, her ters, tersler toplamına bölünür.

- 3) İyi bir yol... Her sütunu normalize et. Yeni matriste satırları toplayıp sonucu satırdaki eleman sayısına böl.
- 4) İyi bir yol... Her satırdaki n elemanın çarpımını alıp sonucun n. dereceden kökünü al. Oluşan vektörü normalize et.

Örneğimizde bu yöntemlerin sonuçlarını şöyle sıralayabiliriz:

- 1) (0,51;0,30;0,15;0,04)
- 2) (0,69;0,16;0,09;0,06)
- 3) (0,59;0,24;0,12;0,05)
- 4) (0,61;0,24;0,10;0,04)

Dördüncü yöntem, bilgisayar ortamında yapılan gerçek hesaplamaya çok yakın bir sonuç vermektedir.

Gelelim tutarlılığın hesaplanmasına...

Karşılaştırmalar matrisi ile öncelik vektörünü çarpalım. Bulduğumuz vektördeki birinci elemanı öncelik vektörünün birinci elemanı ile, ikinci vektörü öncelik vektörünün ikinci elemanı ile bölerek elemanlar bitene kadar bu şekilde devam ederiz. Ortaya çıkan vektördeki değerlerin ortalamasına alırız. Bu bize birincil eygendeğerin maksimumunu ($\lambda_{\max}$) verir. Bu değer, matrisimizdeki eleman sayısına ne kadar yakınsa, yaptığımız karşılaştırmalar o kadar tutarlıdır.

Tutarlılıktan sapmayı, $(\lambda_{\max}-n)/(n-1)$ olarak formüle edebiliriz. Buna tutarlılık endeksi denir. Bilimsel çalışmalar ve bilgisayar yardımıyla oluşturulmuş rassal endeksle tutarlılık endeksinin karşılaştırması bize tutarlılık oranını verir.

C.R. (tutarlılık oranı) = C.I. (tutarlılık endeksi) / R.I. (rassal endeks)

Çeşitli matris boyutları için rassal endeksler şunlardır:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15

0,00 0,00 0,58 0,90 1,12 1,24 1,32 1,41 1,45 1,49 1,51 1,48 1,56 1,57 1,59

Tutarlılık oranının 0,10'dan büyük olmaması beklenir.

Örneğimize dönecek olursak... Karşılaştırma matrisini dördüncü yöntemle bulduğumuz öncelikler vektörüyle (0,61;0,24;0,10;0,04) çarpacak olursak, (2,69;1,00;0,42;0,19) vektörünü elde ederiz. İkinci vektörün elemanlarını ilk vektörün elemanlarına teker teker bölersek, (4,41;4,18;4,22;4,80) vektörünü elde ederiz. Bu vektördeki elemanların ortalaması 4,40'tır. Bu durumda (4,40-4)/3 tutarlılık endeksi için 0,13 değerini verir. 4 için rassal endeks 0,90'dır. Bu durumda, tutarlılık oranı, $0,13/0,90=0,14$ olarak bulunur ki, bu pek de tutarlı bir karşılaştırmalar bütünü oluşturmadığımızı gösterir.

3.2.AHP Örneği

Bir öğrenci, A B ve C liseleri arasında tercih yapacaktır. Temel amaç olarak okulun tatmin ediciliğini ele almaktadır. Bunu değerlendirmek için de 6 kriter belirlemiştir: Eğitim, arkadaşlar, okul hayatı, mesleki eğitim, üniversiteye hazırlık, müzik sınıfları.

Ortaya 3 seviyeli bir hiyerarşi çıkmıştır. Birinci seviyede, okulun tatmin ediciliği yer almaktadır. İkinci seviyede, saydığımız 6 kriter yer alır. Son seviyede ise, alternatifler yani A B ve C okulları yer almaktadır.

Hiyerarşinin kurulmasından sonra, öğrenci 6 kriterin genel tatmin açısından ikili karşılaştırmalarını yapmıştır:

	Eğitim	Arkadaşlar	Okul hayatı	Mesleki eğitim	Üniversite hazırlığı	Müzik sınıfları
Eğitim	1	4	3	1	3	4
Arkadaşlar	1/4	1	7	3	1/5	1
Okul hayatı	1/3	1/7	1	1/5	1/5	1/6
Mesleki eğitim	1	1/3	5	1	1	1/3
Üniversite hazırlığı	1/3	5	5	1	1	3
Müzik sınıfları	1/4	1	6	3	1/3	1

Bu matris için, öncelik vektörü, (0,32;0,14;0,03;0,13;0,24;0,14) olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak matris için $\lambda_{\max} = 7,49$ olarak hesaplanmaktadır. Bu da kararlı değer olan 6'dan bir hayli uzaktır. Gerçekten de C.I. = 0,30 ve C.R. = 0,24 olmaktadır ki, bu da tutarlılık için beklenen 0,10'u aşmama tercihi pek uygun değildir.

Sırada, öğrencinin, 6 kriterin her birine göre okulları ikili olarak karşılaştırması vardır. Bununla karşılaştırmalar aşağıdaki matrislerde verilmiştir:

Eğitim			
	A	B	C
A	1	1/3	1/2
B	3	1	3
C	2	1/3	1
$\lambda_{\max}=3,05$	CI=0,025	CR=0,04	

Arkadaşlar			
	A	B	C
A	1	1	1
B	1	1	1
C	1	1	1
$\lambda_{\max}=3,00$	CI=0	CR=0	

Okul hay.			
	A	B	C
A	1	5	1
B	1/5	1	1/5
C	1	5	1
$\lambda_{\max}=3,00$	CI=0	CR=0	

Mes.Eğitim			
	A	B	C
A	1	9	7
B	1/9	1	1/5
C	1/7	5	1
$\lambda_{\max}=3,21$	CI=0,105	CR=0,18	

Üniv.Haz			
	A	B	C
A	1	1/2	1
B	2	1	2
C	1	1/2	1
$\lambda_{\max}=3,00$	CI=0	CR=0	

Müzik sın.			
	A	B	C
A	1	6	4
B	1/6	1	1/3
C	1/4	3	1
$\lambda_{\max}=3,05$	CI=0,025	CR=0,04	

Şimdi bu 6 matrisin öncelikler vektörlerini bir matriste bir araya getirecek olursak:

Eğitim	Arkadaşlar	Okul hayatı	Mesleki eğitim	Üniv. hazırlığı	Müzik sın.
0,16	0,33	0,45	0,77	0,25	0,69
0,59	0,33	0,09	0,05	0,50	0,09
0,25	0,33	0,46	0,17	0,25	0,22

Okulların genel sıralamasını bulmak için yukarıdaki matrisle, kriterlerin ağırlıklarını veren, ilk matrisin öncelikler vektörünün sütun versiyonunu çarpalım. Sonuç olarak:

$$A = 0,37$$

$$B = 0,38$$

$$C = 0,25$$

Dikkat çekici bir nokta, A ile B'nin C'den açık ara önde olmasına rağmen kendi aralarında fark hemen hemen hiç olmamasıdır. Bu durumda ek bir değerlendirme yapılarak A ya da B tercih edilebilir.

3.3. Expert Choice Bilgisayar Paket Programı Kullanarak Bir AHP Örneği

AHP yaklaşımı bilgisayar ortamında kullanıma çok müsaittir ve bir bakıma verimli olarak kullanılması için bilgisayar kullanımı gereklidir de. İşte Expert Choice, AHP yaklaşımını bilgisayar ortamına taşıyan programlardan biridir. Tezimizin bu aşamasında AHP'nin Expert Choice'te yaptığımız açıklayıcı bir örneğine yer verilecektir. Tezin asıl uygulama kısmı gelecek bölümde yer almaktadır. Burada verilen örneğin amacı, sadece programın kullanımını tanıtmaktır. Bu amaçla organizasyon içi iletişimin etkinliğini değerlendirmek için bir model geliştirilecektir.

3.3.1. Organizasyon içi iletişim

Bir organizasyon içinde iletişimin önemi üzerinde ne kadar durulsa yeridir.

Yöneticiler, karar veren kişilerdir. Kararların verilmesinde bilgi gereklidir. Ve bilginin yöneticiye tam ve doğru olarak ulaşması için de organizasyon içi iletişimin etkinliğinin iyi bir seviyede olması gerekir. Aksi halde ya bir problemin varlığından bile haberdar olunmaz, ya eksik bilgiler yüzünden doğru karar alınamaz ya da tüm sorunlara rağmen problemin farkına varılmış ve doğru kararlar alınmış olsa da, çözüme ulaşmak için yapılması gereken şeyler doğru iletilmediği için tüm çabalar sonuçsuz kalır. Etkin bir organizasyon içi iletişim olmadan bir organizasyonun yaşaması, gerçekleşme ihtimali çok düşük bir olaydır ve tamamen şansa bağlıdır. Hiçbir yönetici, organizasyonunun yaşamasını şansa bırakmak istemez.

İletişimde, önemli olan noktalar nelerdir? Etkinlik faktörleri olarak neleri ele alabiliriz?

Öncelikle iletişimin gerekli oranda gerçekleşip gerçekleşmediği önemlidir. İletişimin yokluğu bir sorun olduğu gibi, gereksiz iletişim de bir sorundur. Bu konuda bir denge noktası, organizasyonun kendi şartları içinde bulunmalıdır.

İkinci bir önemli nokta, iletişimin hızıdır. Gecikmiş bir bilgi çoğu zaman zaten önemini ve geçerliliğini kaybetmiş olur. Günümüzde sorunların çok hızlı çözülmesi gerekmektedir. Bunun için de iletişim hızlı olmak zorundadır.

Bir diğer nokta da iletişimin kalitesidir. Kaynaktan A olarak çıkan bir bilgi hedefe Z olarak varıyorsa, bu iletişimin organizasyona bir faydasının olması mümkün değildir. Hatta büyük ihtimalle zararlı olacaktır.

3.3.2. Expert Choice ile, organizasyon içi iletişim etkinliğini değerlendirmek için bir model geliştirilmesi

Ek A'da, ele aldığımız probleme Expert Choice programı ile geliştirilmiş bir AHP yaklaşımı ve sonuçta ulaşılan bir değerlendirme modeli bulacaksınız.

Önce amaç, bir şirkette iletişim sisteminin etkinliğinin değerlendirilmesi olarak belirlenmiştir. Bu amacın bir alt kademesinde temel kriterler yer almaktadır. Bunlar şöyle belirlenmiştir:

- Bir haberin kat ettiği ortalama kademe sayısı (KAD SAY)

- Bir haberin bir kademededen ortalama geçme süresi (KAD SUR)
- Karar verilen kademedede geçen süre (S KADSUR)
- Bir haberin geri dntŖte bir kademededen ortalama geçme süresi (G KADSUR)
- Haberin zgnlgn ne ölçüde koruduğu (NITELIK)

Daha sonra bu kriterlerin alt kriterleri belirlenmiŖtir. Bunlar hiyerarŖinin son seviyesinde yer almaktadır. Aslında genelde bu seviyede alternatiflerin kendisi yer alır, ancak genel bir değerlendirme modeli geliŖtirildiėi için son kademedede alternatifler yerine, herhangi bir alternatifi kapsayacak ve o alternatifte tam olarak karŖılık gelecek belirginlikte ve detayda alt kriterlerin kullanılması yoluna gidilmiŖtir. Bu programın izin verdiği bir varyasyondur ve derecelendirme (rating) olarak adlandırılır.

Sonraki sayfalarda belirlenmiŖ öncelikleriyle hiyerarŖik yapı bir bütün olarak yer alır ve bunun hemen ardından da bu öncelikleri belirlemede kullanılan ikili karŖılaŖtırmalar yer alır.

Ana kriterlerin ikili karŖılaŖtırmalarında ve kademe süresinin alt kriterlerinin ikili karŖılaŖtırmalarında tutarlılık oranının 0,10'dan büyük olduğu görülmektedir. Ancak bu karŖılaŖtırmaların ve sonucunun yeniden değerlendirilmesi yapılmıŖ ve deėiŖtirilmesine gerek grlmemiŖtir.

Toplam tutarlılık endeksi de istenen değerden küçük bir sapma göstermektedir.

kili karŖılaŖtırmaları takip eden iki sayfada öncelik hiyerarŖisi daha açık olarak verilmiŖ sonra da etkilerinin büyüklüğü açısından kriterler sıralanmıŖtır.

Son sayfada ise dört varsayılan model alt kriterlere uygunluklarına göre değerlendirilerek derecelendirilmiŖlerdir.

Merkezkaç etkin yönetim tipi ile merkezi etkin yönetim tipinin birbirine çok yakın olarak sıralandıkları, çok daha geride ise merkezkaç vasat ve merkezi vasat tiplerin yine birbirine yakın olarak ard arda yer aldığı görülmektedir.

4. UYGULAMA

Uygulamamız bir bankanın dövizle ilgili işlerinde etkileşim ve iletişimin etkinliğini ölçecek bir model olarak ortaya konacaktır.

Bunun için öncelikle döviz ve bankaların döviz işleri üzerine (teknik ayrıntılarına çok fazla girmeden) gerekli bilgileri vereceğiz. Ardından, bir bankanın dövizle ilgili işlerinin nasıl bir organizasyonel yapı içinde gerçekleştiğini inceleyerek etkileşim ve iletişim noktalarını belirleyeceğiz. Sonra tüm sistemde genel etkileşim ve iletişim etkinliğini ölçmek için gerekli kriterleri ortaya koyup bunları AHP’de (Expert Choice’la) yapılandırarak bir değerlendirme modeli oluşturacağız.

4.1. Döviz

4.1.1. Döviz piyasaları

Bir ülkede yapılan ödemelerde nakit para (banknot) ya da kaydi para (çek, bono, havale gibi) kullanılır. Uluslar arasında da aynı şekilde nakit para ya da kaydi para kullanılır ve nakit paraya efektif, kaydi paraya ise döviz adı verilir. [11 (Buradan bölüm sonuna kadar bankacılıkla ilgili teknik bilgiler için bu kaynaktan yararlanılmıştır.)]

Uluslar arasında gerçekleşen ekonomik hareketler için alıcı ve satıcılar döviz talep ve arzında bulunurlar. Bu talep ve arzların karşılandığı yer döviz piyasasıdır.

Döviz piyasaları vadeli ve vadesiz olmak üzere ikiye ayrılır. Vadesiz piyasalarda ya da başka bir deyişle spot piyasalarda döviz işlemleri anlık fiyatlar üzerinden yapılır. Vadeli ya da forward piyasalarda ise, tarafların sözleşmede tespit ettikleri gelecekteki bir gün ve döviz kuru üzerinde döviz alım ve satımı taahhüt edilir ve bu taahhüdün gerçekleşmesini zorlayıcı teminatlar da tedbir olarak alınır.

Döviz piyasaları küçük ama birbirleriyle ilgili havuzcuklar şeklinde düşünülebilir. Dalgalı kur döneminin başladığı 1971 yılından bu yana döviz piyasaları dünyanın en büyük finansal pazarı konumuna ulaşmıştır. Dünya döviz piyasalarında günlük işlem hacminin 1 trilyon USD olduğu tahmin edilmektedir.

Döviz işlemlerinin yoğunlaştığı üç bölge ve bunların merkezleri, Kuzey Amerika – New York, Uzakdoğu – Tokyo ve Avrupa – Londra’dır. Döviz piyasalarında en çok işlem gören para birimi Amerikan Doları’dır. Bunun temel sebepleri, ABD’nin dünyanın en büyük ekonomisi oluşu, dünya ticaretindeki ağırlığı, ABD Doları’nın bir rezerv para olarak dünya merkez bankaları tarafından tutulduğu ve ABD finansal varlıklarına olan yoğun talep olarak özetlenebilir. USD’nin ardından Alman Markı ve Japon Yeni gelir. Bunları takip eden bir dördüncüsü de İsviçre Frank’ı olmakla birlikte, Euro’nun kullanımına tam olarak geçilmesiyle bu sıralamanın değişmesi muhtemeldir.

Döviz piyasalarındaki tarafları ve bunların fonksiyonlarını şöyle sıralayabiliriz:

- **Merkez Bankası**
 - Para arzını düzenler.
 - Milli paranın değerini korur
 - Döviz rezervlerini yönetir.
 - Yerel faiz oranlarını kontrol eder.
- **Bankalar**
 - Çeşitli dövizlerde portföylerini yönetirler.
 - Pozisyon taşıyarak ve arbitrajla karlarını maksimize ederler.
 - Döviz ve risk maliyetlerini minimize ederler.
- **Şirketler**
 - Döviz pozisyonlarını yönetirler.

- Döviz risk ve maliyetlerini minimize ederler.

- Bireyler

4.1.2. İşlem tarihi ve valör

İşlem tarihi işlemin yapıldığı tarih, valör ise transferin yapıldığı tarihtir. Yurt içi ya da yurt dışı piyasada işlem yapılmasına, dövizin cinsine, günün saatine bağlı olarak valör aynı gün, bir iş günü sonra ya da iki iş günü sonra olabilir.

4.1.3. Pozisyon

Bankanın döviz pozisyonu, bilançosundaki döviz aktifleri ile döviz pasifleri arasındaki farka göre oluşur. Yapılan döviz alış ve satış işlemleri pozisyonu etkiler. Satın alınan dövizler aktifleri artırır, satılanlar ise pasifleri artırır.

4.1.3.1. Pozisyon takibi

(A) dövizli aktifler + satın alınan döviz

(B) dövizli pasifler + satılan döviz

olmak üzere Net döviz pozisyonu = $A - B$ 'dir.

$A > B$ ise döviz pozisyonu artıdır (long).

$A < B$ ise döviz pozisyonu eksidir (short).

$A = B$ ise döviz pozisyonu dengededir (square).

4.1.3.2. Pozisyon getirisi-maliyeti

Taşınan pozisyon önemlidir. Çünkü bankaya getiri ya da maliyeti vardır. Pozisyonun dengede tutulması yerine artı ya da eksiye geçilmesinin sebebi budur. Devalüasyonun hızlı olacağını düşünen bir banka döviz pozisyonunu artıda tutar. Devalüasyonun seyrinin düşük olacağını düşünen bir banka ise döviz pozisyonunu eksiye tutar.

4.1.3.3. Pozisyonu etkileyen ve etkilemeyen işlemler

Pozisyonu etkin bir şekilde kontrol edebilmek için, pozisyonu etkileyen işlemlerden haberdar olmak ve buna göre tedbir almak gerekir. Şubelerin de bu bilinçte olması ve buna göre merkezle iletişimlerini düzenlemeleri gerekir. En sık yapılan işlemlerin etki yapıp yapmadıkları ve etkinin yönü şöyle özetlenebilir:

- Döviz satın almak (vadeli veya spot): Pozisyonu artıya geçirir.
- Döviz borç almak: TL ya da diğer dövizler karşılığı bir işlem olmadığından etkilemez.
- Döviz satmak (vadeli veya spot): Pozisyonu eksiye geçirir.
- Döviz plase etmek (borç vermek): Pozisyonu etkilemez.
- Döviz mevduat alınması ya da kredi verilmesi: Pozisyonu etkilemez. Efektifi artırır ya da azaltır.
- Döviz satın alındığında ya da satıldığında işlem tarihinde pozisyon etkilenir, işlem valöründe efektifte artış ya da azalma olur.

4.1.4. Döviz piyasasındaki riskler

Döviz piyasaları açısından söz konusu olabilecek riskler, kur riski, likidite riski ve işlem riskidir.

Esnek kur riski uygulanan bir ülkede ihracatçı ve ithalatçıların döviz bazındaki yükümlülükleri kendi paraları karşısında değişken değerli olduğu için kur riski söz konusudur. İşleme esas alınan dövizin milli para karşısında değer kazanması alacaklarda kar, borçlarda zarar, değer kaybetmesi ise alacaklarda zarar, borçlarda kar getirecektir. Tanım olarak kur riski, piyasadaki fiyat dalgalanmaları karşısında oluşan fiyat riskidir.

Bankalar da taşıdıkları pozisyonlara göre kur riskine açıktır.

Likidite riski, bir işlemde nakit akışlarının tutmaması sonucu oluşur. Bu risk, istenen döviz cinsinin alınıp alınamamasına bağlı olarak doğar. Düzenleyici birimlerin

(Merkez Bankası gibi) döviz kontrolleri ve kısıtlamaları, döviz piyasasının belirli bir döviz cinsi için kısıtlayıcı oluşu gibi nedenler likidite riski yaratırlar.

İşlem riski ise, taraflardan birinin yükümlülüğünü yerine getirememesi halinde söz konusudur. Gerek spot gerekse vadeli piyasalarda karşı tarafın yükümlülüğünü yerine getirememesi önemli bir risktir. Bu yüzden bankalar diğer bankalarla, onlara verilen limitler dahilinde çalışırlar.

4.1.5. Döviz kurlarını etkileyen faktörler

Bir ülkedeki ekonomik ve siyasi gelişmeler, o ülkenin uluslar arası ekonomik ve siyasi ortamdaki konumu, milli parasının diğer para birimleri karşısındaki değerini doğrudan etkiler. Genel olarak döviz kurlarını etkileyen başlıca faktörler şöyle sıralanabilir:

- Ekonomik faktörler
 - Ödemeler dengesi
 - Para arzı / Enflasyon
 - GSMH / Sınai üretim
- Politik faktörler
- Kontroller, mevzuat ve müdahaleler
- Arz ve talep
- Piyasa durumu ve beklentiler

Ekonomik ve politik faktörler döviz kurlarında daha uzun vadeli trendi etkiler. Ödemeler dengesi, para arzı, GSMH gibi faktörler, ülkenin döviz kuru politikasının belirlenmesinde veri olarak alınırlar.

Döviz kurunun sonuçta bir fiyat olduğu hatırlanırsa, arz ve talebin de doğal olarak fiyatı etkileyeceği görülür. Ayrıca kısa vadede piyasaların durumu ve beklentiler de arz ve talebi etkileyeceğinden dikkatle izlenirler.

4.1.6. Yurtiçi piyasalar

4.1.6.1. Döviz efektif piyasası (TCMB piyasası)

Yurtiçi döviz efektif piyasasına yön veren kurulu , Merkez Bankası'dır. Bu piyasada işlemler, yurtiçindeki tüm bankaların, Merkez Bankası aracılığı ile döviz ve efektif alım satımları şeklinde olur. Bankaların işlem yapabilme miktarları, Merkez Bankası'na yatırdıkları teminat karşılığı kendilerine tanınmış limit ile sınırlıdır. Bu piyasada taraflar birbirlerini bilmezler. Merkez Bankasını telefonla arayarak, bankalar, piyasa saatleri içerisinde Reuters'in CBTR sayfasına alım veya satımını yapmak istedikleri döviz veya efektifin miktar ve fiyatını girerler. Alıcı ve satıcıların kar ıla tığı bu piyasada fiyatların birbirleriyle uyuşması sonucu Merkez Bankası aracılığı ile işlem gerçekleştirilir. Gerçekleşen işlemlerde karşı taraf Merkez Bankasıdır.

4.1.6.2. Bankalar arası piyasa (INTERBANK)

Bankaların Reuters ekranına girdikleri USD ve DEM alım ve satım kotasyonları yoluyla birbirleriyle işlem yaptıkları piyasadır. İnterbank piyasası Merkez Bankası'nın günlük kur artı ını belirlediğı piyasa olması itibarı ile döviz konusunda referans piyasadır. Bu piyasada bankalar diğ r bankaların kote ettikleri fiyattan işlem yapmak istediklerinde o bankayı dealing yoluyla ararlar ve iki bankanın birbirine limiti varsa işlem gerçekleşir. Aksi belirtilmedikçe bu piyasada kote edilen fiyatlar 1 milyon USD ve 1 milyon DEM içindir. İnterbank piyasası sabah bankaların fiyat girmesiyle çalışmaya ba lar ve Merkez Bankası'nın saat 15:00'd  o günün kapanışı ve ertesı günün TCMB kurlarını belirlemek amacıyla kur sabitlemesiyle (fixing) sona erer. Bu saatten sonra İnterbank piyasasında ertesı gün valörlü fiyatlar kote edilir.

4.1.6.3. Serbest piyasa

Bankaların ve döviz b felerinin birbirleri ile yaptıkları efektif alım ve satım işlemlerinin ger ekle tığı piyasadır. Bankalar efektif döviz veya TL ödemesini karşı taraftan tahsil etmeden ödeme yapmazlar. Bu piyasada meblağ sınırlaması yoktur. Döviz b feleriyle işlem bağlantıları telefonda yapılır. Serbest piyasa organize bir piyasa değildir. Fiyatlama yapılırken İnterbank piyasası dikkate alınır.

4.1.6.4. TCMB zorunlu döviz devir kuru

Merkez Bankası Reuters'in CBTB sayfasına zorunlu döviz kurunu açıklar ve gün içerisinde değiştirebilir. Bankalar her ay alışını yaptıkları döviz ve efektiflerin % 10'unu takip eden ayın son işgünü bitimine kadar, bu sayfada belirlenen kurdan Merkez Bankası'na satış yapmak zorundadırlar. Devir kuru, Merkez Bankası'nın kur politikasını izlemek açısından önemlidir. Ancak Haziran 1998'den itibaren Merkez Bankası, zorunlu devir almamaya başlamıştır ve halen de bu uygulamada bir değişiklik yoktur.

4.1.6.5. TCMB döviz sepeti

Türkiye'de Merkez Bankası, devalüasyonu sepet bazında izler. Bu yöntem, tek döviz cinsinden devalüasyonu izlemenin sakıncalı olduğunu kabul eden birçok ülkede kullanılmaktadır. Türkiye'nin döviz sepeti 1 USD + 1,5 DEM kurunun toplanmasından hesaplanmaktadır.

Merkez Bankası devalüasyonu sepet bazında takip eder ve gerektiğinde piyasaya müdahale eder. İnterbank piyasasındaki devalüasyon ile, Merkez Bankası'nın bir gün önce belirlediği fixing devalüasyonu arasındaki farka göre, Merkez Bankası politikaları doğrultusunda müdahale yapar.

4.1.7. Kur belirleme

4.1.7.1. Döviz / efektif alış satışında baz alınan unsurlar

Kur belirlemede genel ölçü, interbank piyasasında bankanın girdiği fiyattır. Merkez Bankası'na zorunlu devir olmaması durumunda bankanın şube döviz alış kuru, interbank alış kuruyla aynı ya da bir miktar altında tutulabilir. Zorunlu devirin tekrar konulması durumunda, alınan dövizlerin % 10'u bu kurdan Merkez Bankası'na satılacağı için, interbank fiyatının % 90'ı ile devir kurunun % 10'u baz alınır.

Efektif alışında ise, efektifi dövize dönüştürme maliyetini de hesaba katmak gerekir. Dolayısıyla efektif alış kuru, döviz alış kuru * 0,9975 olarak belirlenir.

Satışlarda da yine aynı şekilde interbank piyasasındaki satış fiyatı baz alınır. İnterbank piyasasında binde bir kambiyo gider vergisi satıcıya aitken şubeden müşteriye satışta bu vergiyi müşteri ödediğinden döviz satış kuru, interbank döviz satış kuru * 0,999 olarak belirlenebilir.

Efektif satışında da aynı fiyat kullanılabilir. Eğer bankanın efektif pozisyonu yüksekse, efektifi dövize dönüştürme maliyeti efektif satış fiyatından düşülerek fiyat daha cazip hale getirilebilir. Efektif satış kurunun belirlenmesinde serbest piyasa fiyatları da dikkate alınır. Serbest piyasada fiyatların çok yüksek ya da çok düşük olduğu günlerde efektif satış fiyatında buna göre ayarlamalara gidilebilir.

4.1.7.2. Müşteriye verilebilecek minimum ve maksimum kurlar

Yukarda anlatılan unsurların yanısıra bankanın pozisyonu da fiyatların belirlenmesinde önem taşımaktadır. Bankanın alış ya da satış yönünde olması verilecek fiyatı etkiler.

Banka o gün alıcıysa, interbanktaki en iyi alış kurunu müşterisine döviz alış kuru olarak verebilir.

Banka agresif alıcıysa, interbankta alış yapabileceği en iyi satış kurunu müşterisine alış kuru olarak verebilir.

Banka satış yönündeysa, interbanktaki en düşük satış kurunu binde bir daha (kambiyo gider vergisi farkı) düşürerek bunu müşterisine satış kuru olarak verebilir.

Banka agresif satıcıysa, interbankta kendisinin satış yapabileceği en iyi alış kurunun binde biri altında müşteriye satış kuru verebilir.

Bu koşullar TCMB zorunlu devrinin olmadığı durumlarda geçerlidir. Şu an var olan durum da zaten budur.

4.1.8. Çapraz kurlar

Döviz piyasasında en çok kullanılan birim USD olduğu için tüm kurlar USD cinsinden ifade edilir. USD haricindeki iki birimin birbirlerine karşı değeri, USD'ye karşı değerlerinden hesaplanır.

4.2. Bir Bankada FX (Döviz) Masasının Görevleri

Döviz masası, bir bankanın genel müdürlüğünde, bankanın döviz pozisyonunu yöneten birimdir.

Temel sorumluluklarını şöyle sıralayabiliriz:

- FX pozisyonunun hazırlanması: Bankanın döviz karşılı TL beklentileri belirlenerek buna göre taşınacak döviz pozisyonu belirlenir ve bu pozisyon için gerekli işlemler sürekli olarak yapılır. Kurların ve alım satım işlemlerinin üzerinde etkisi vardır.
- Likiditenin sağlanması: Ödemeler, plasmanlar ve diğer işlemler için gerekli dövizlerin zamanında temin edilmesi organize edilir.
- Money market işlemleri: Döviz cinsinden borçlanma işlemleridir.
- Kotasyon girilmesi: Merkez Bankası ve interbank piyasası için bankanın alım satım kotasyonları bir başka deyişle kurları belirlenir ve bu piyasalardaki işlemler takip edilir.
- Efektif sağlanması: Efektif taşımak maliyetli olduğu için fazla efektif taşınması istenmeyen bir durumdur. Şubelerin efektif ihtiyaçları 11:30'a kadar merkeze bildirilir. Merkez şubelerin eksik ve fazlalarını birbiriyle dengelemeye çalışır. Eksik ya da fazla olması durumunda saat 11:45'te gerekli işlem yapılır. Efektif eksikliği varsa, herhangi bir bankadan efektif alınarak karşılığında döviz verilir, bir maliyet söz konusu değildir. Efektif fazlası ise dövizde dönüştürülür. Bunun için ya efektif ihtiyacı olan bir bankaya efektif verilip maliyetsiz olarak dövizde dönüştürme sağlanır ya da bu işi üstlenmiş olan Türkiye Ekonomi Bankasıyla bu iş belirli bir komisyon karşılığı yapılır.
- Netting işlemleri: Banka normal şartlar altında % 50 USD, % 50 DEM taşır. Diğer dövizler ise taşınmaz. Döviz kompozisyonu hergün bu şekilde dengelenir. Ancak gün içinde dövizlerde birbirine karşı pozisyon taşınabilir. Netting işleminde günlük taşınan pozisyonların kapatılması ile oluşan kar/zarar belirlenip netting hesabına kaydedilir. Bu taşınan pozisyonlar uluslararası piyasa ile bağlantılıdır.

Ancak bir döviz transferi söz konusu değildir. Sadece oluşan kar veya zararlar biriktikçe transfer edilir.

- **Spekülatif trade:** Masadaki her eleman belli sınırlar dahilinde dövizlerde karşılıklı pozisyon taşıma yetkisine sahiptir. Kişilerin yetkilerini kullanarak taşıdıkları pozisyonların kar ve zararları takip edilip yıl sonunda performansları ölçülür.
- **Margin trading:** Müşterilere teminat olarak bankada tuttıkları paranın 20 katı kadar bir parayla dünya piyasalarında spekülatif trade yapma şansı tanınır. Burada yetkili kuruluşlarla koordineli olarak müşterilerin talepleri karşılanır. FX masası aracı konumundadır. Kar veya zarar müşteriye aittir, banka sadece komisyon alır.

4.3. Sistemin İşleyişi, İletişim ve Etkileşim Noktaları

4.3.1. Sistemin işleyişi

Dövizle ilgili sistemin işleyişi şubelerde başlar. Şubelerde küçük işlemler veznede gerçekleşir. Büyüyen rakamlar ve özel müşterilerde ise devreye müşteri temsilcisi girer. Aslında bankaların sürekli müşterileri, hesaplarda bulunan dövizler ve bazen de yöreye göre büyük miktarlar haricinde halkımız büyük ölçüde döviz bürolarını tercih etmektedir. Döviz büroları ise kendi içlerinde ve kendi piyasalarında dönmekte, zaman zaman da fiyatların durumuna göre bankalarla iş yapmaktadırlar. Kısaca veznelerde çok önemli döviz işlemi olmamakta, şubelerde döviz işi daha çok müşteri temsilcilerinin sırtında yürümektedir. Genele yayılı küçük işlemler ise döviz büroları aracılığıyla büyük miktarlar olarak yine şubelere yansımaktadır. (Dövizle ilgili işlemler alış/satış ve borçlanma/plasman şeklinde gerçekleşmektedir. Biz sadece alış/satış gibi bir yaklaşım göstereceğiz ama borçlanma/plasmanla ilgili etkileşimler de aynı şekilde gerçekleşmektedir. Tek fark alış/satış kurları yerine borçlanma/plasman faiz oranlarının geçmesidir.)

Müşteri temsilcileri bankanın Hazine Müdürü'ne bağlı 4 birimden biri olan TMU (Treasury Marketing Unit – Hazine Pazarlama Birimi) ile bağlantılı olarak çalışır.

(Hazine M¼d¼r¼ne baēlı diēer birimler, TL masası, FX (d¼viz) masası ve bono/repo masasıdır. Her bir masanın bir y¼netmeni vardır ve ortalama her masada 4 kişi çalışır. Masaların alışması y¼neticiden b¼y¼k ¼l¼de baēımsızdır. Y¼netici işin akışına karışmazı. Sadece kendisine kadar ulaşması gereken problemlerle ve diēer y¼netim fonksiyonları ile ilgilenir.) TMU'ya d¼viz alım satımı, d¼viz borçlanması ve plasmanı gibi d¼vizle ilgili t¼m işlemlerin verileri diēer verilerle birlikte otomatik olarak geçer. Ayrıca b¼y¼k miktarlar için m¼řteri temsilcileri TMU'dan fiyat isterler.

TMU kendisine akan verileri derleyerek d¼viz masasına ¼zet raporlar geçer. Reuters'den yurtdışı ve yurtiçindeki fiyatları takip ederek vezne fiyatlarını belirli aralıklarla g¼nceller. M¼řteri temsilcilerinin fiyat istedikleri durumlarda FX masası ile baēlantıya girerek fiyat alır ve m¼řteri temsilcisine fiyat verir.

FX masasının g¼revlerini ise zaten anlatmıştık. FX masası bu g¼revi gerçekleştirirken banka içi ile ilgili olarak TMU ile ilişki içindedir. Banka dışında ise diēer bankalar, TCMB, interbank piyasası ve yurtdışı piyasalarla ilişki içindedir.

Anahtar iletişim ve etkileşim noktalarını belirleyelim:

4.3.2. İletişim ve etkileşim noktaları

M¼řteri – m¼řteri temsilcisi: İlk iletişim noktası budur. En yaygın iletişim noktası da budur. Bu iletişim t¼m şubelerdeki t¼m d¼viz m¼řterileri ile gerçekleşir. Ayrıca bankanın serbest d¼viz piyasası ile ilişkisi de yine şubeler tarafından d¼viz b¼rolarıyla ilişkiler şeklinde y¼r¼t¼lmektedir.

M¼řteri temsilcisi – TMU: Burada iletişim y¼zeyleri azalmaya başlar. T¼m şubelerdeki m¼řteri temsilcileri TMU ile iletişime geçer.

TMU – FX masası: Banka içindeki son iletişim noktasıdır. T¼m veriler ¼zetlenerek genel durum birebir bir iletişimle aktarılır. Ayrıca TMU d¼vizle ilgili olarak Reuters'le sadece bilgi alma esaslı bir ilişki içindedir ve bu bilgiye dayalı olarak şubeler için genel geerliēi olan d¼viz kurlarını belirleyerek sisteme girer. B¼y¼k rakamlarda ¼zel kurlar için FX masası ile irtibata geçer. Normal işlemlerin toplam etkisi ile ilgili olarak ve bankanın pozisyon politikasına g¼re de yine FX masasından sinyaller alır.

FX masası – banka dışı piyasalar: FX masası, daha önce tanımladığımız görevleri çerçevesinde diğer bankalar, TCMB, interbank piyasası ve yurtdışı piyasalar ile etkileşim içindedir. Görevlerini gerçekleştirmek üzere bu piyasaları izler ve TMU'dan farklı olarak, bu piyasalarda döviz işlemleri yapar.

Etkileşim noktaları da iletişim noktaları ile aynıdır. Ancak ek olarak TMU ve FX masalarının iç etkileşimleri de dikkate alınmalıdır. Dövizle ilgili iletişim açısından bu masaların iç ilişkilerine önem verilmemiştir. Çünkü işler paylaşılarak ve dönüşümlü olarak yapılır ve işin doğası gereği masa içi bir iletişim söz konusu değildir; ancak bu sefer insanın doğası gereği masa içi etkileşim kaçınılmazdır.

Bir diğer nokta TMU ve FX masaları ile yönetmenleri arasındaki ilişki ve etkileşimlerdir. Ancak yönetmenler günlük işlerin yürütüşüne müdahil olmadıkları için bu ilişki ve etkileşimler ilgi alanımızın dışındadır.

4.4. AHP Uygulanması

4.4.1. Hiyerarşinin oluşturulması

Yapılan uygulama çalışmasında varılan sonuca göre, amaç olarak, döviz işlerinde iletişim ve etkileşim etkinliğinin ölçülmesi belirlenmiştir. Hiyerarşinin birinci kademesinde ise iletişim ve etkileşim noktalarındaki etkinliğin esas alınması konusunda anlaşılmıştır. Bunların altında ise her bir nokta için önemli kriterler ve alt kriterler belirlenmiştir.

Amaç genel bir değerlendirme modeli oluşturmak olduğu için en alt kademede alternatiflere yer verilmemiş, bunun yerine herhangi bir alternatif ele alındığında rahatlıkla sınıflandırılmasına imkan tanıyacak şekilde belirgin alt kriterlere kadar inilmesi uygun görülmüştür.

Tüm çalışmaların sonucunda yapı şu şekilde ortaya çıkmaktadır:

(Parantez içinde verilen kısaltmalar, bilgisayar programına aktarım için kullanılan kısaltmalardır.)

- Müşteri – Müşteri temsilcisi (M-TEM)

- Döviz büroları ile ilişkilerde etkinlik (DB)
 - Kötü: Şubede döviz bürosu ile çalışma isteksizliği var. (DBK)
 - Orta: Aranılırsa ve konum sadece çok uygunsa iş yapılıyor. (DBO)
 - İyi: Aranılırsa ve konum uygunsa iş yapılıyor. (DBI)
 - Çok iyi: İyiye ek olarak fiyatlar ve konum cazip olduğunda döviz bürosu aranıyor. (DBC)
- Büyük müşterilerle ilişkilerde etkinlik (BM)
 - Kötü: Şubede büyük döviz işi yapma isteksizliği var. (BMK)
 - Orta: Müşteri ararsa ilgileniliyor. (BMO)
 - İyi: Gelen müşterilerle iyi ilgileniliyor. (BMI)
 - Çok iyi: Müşteriler aranıp yerlerinde ziyaret ediliyor. (BMC)
- Fiyat ve faiz politikasının çekiciliği (FF)
 - Piyasanın altında. (<P)
 - Piyasa ortalamasıyla uyumlu fiyat ve faizler. (P)
 - Ortalamadan daha iyi fiyat ve faizler. (>P)
 - Piyasanın en iyi fiyat ve faizleri. (>>P)
- Genel olarak ilişkilerdeki sıcaklık (IL-S)
 - Şubede müşteriye ilgisizlik var. (IL-SK)
 - İşler etkin olarak yapılıyor ama kişisel ilgi yok. (IL-SO)
 - İşler etkin olarak yapılıyor ve kişisel ilgi var. (IL-SI)
- Müşteri temsilcisi – TMU (T-TMU)
 - Şubeler ile TMU arasındaki online ilişki etkinliği (otomatik ilişki) (T-TO)
 - Sık sık sorun çıkıyor. (T-TOS)
 - Nadiren sorun çıkıyor. (T-TOAS)
 - Sorunsuz. (T-TOI)
 - Özel fiyat ve faizlerin uygulandığı alt limit (ALT-L)
 - 10 bin USD/DEM (10000)

- 25 bin USD/DEM (25000)
- 50 bin USD/DEM (50000)
- Şubeler ile TMU arasındaki ilişki yoğunluğu (T-TI)
 - Fazla yoğun. (T-TIF)
 - İdeal. (T-TII)
 - Yeterince ilişkiye geçilmiyor. (T-TIAZ)
- Özel fiyatların belirlenmesindeki hız (T-THIZ)
 - < 5 dk. (T<5DK)
 - 5-15 dk.(T5-15DK)
 - > 15 dk. (T>15 DK)
- TMU-Reuters (TMU-R)
 - Online ilişkinin etkinliği (T-RO)
 - Sık sık sorun çıkıyor. (T-ROS)
 - Nadiren sorun çıkıyor. (T-ROAS)
 - Sorunsuz. (T-ROI)
 - Gelen verilerin değerlendirilip fiyatların güncellenme sıklığı (T-THIZ)
 - < 5 dk. (R<5DK)
 - 5-15 dk.(R5-15DK)
 - > 15 dk.(R>15DK)
 - Piyasadaki hareketliliğe göre değişken (TFDEG)
- TMU – FX masası (TMU-FX)
 - Toplanan verilerin özetlenip FX'e gönderilme sıklığı (T-FS)
 - < 5 dk. (TF<5DK)
 - 5-15 dk. (TF5-15DK)
 - > 15 dk. (TF>15DK)
 - Piyasadaki hareketliliğe göre değişken (TFDEG)
 - Özel fiyatların belirlenmesindeki hız (T-FHIZ)

- < 2 dk. (F<2DK)
- 2-5 dk. (F2-5DK)
- > 5 dk. (F>5DK)
- Genel uyumluluk derecesi (T-FUY)
 - Yok. (T-FUYYOK)
 - Orta. (T-FUYORT)
 - Yüksek. (T-FUYYUK)
- FX masası – dış piyasalar (FX-DIS)
 - Diğer bankalar (FX-BAN)
 - Bağlantı zenginliği (sayısal olarak) (FXBAG)
 - 0 (BA0)
 - 1-3 (BA1-3)
 - 4-5 (BA4-5)
 - > 5 (BA>5)
 - Etkin bağlantı oluşturma (FXETK)
 - Bağlantılarla sadece sosyal ilişki var. İş yapılmıyor. (FXETKK)
 - Bağlantılar arandığında iş yapılabiliyor. (FXETKO)
 - Bağlantılar bir iş olduğunda bizi de arıyor. (FXETKI)
 - Bağlantılar bir iş olduğunda ilk bizi arıyor. (FXETKC)
 - TCMB (FX TCMB)
 - Online ilişki kalitesi (F-MBO)
 - Sık sık sorun çıkıyor. (F-MBOS)
 - Nadiren sorun çıkıyor. (F-MBOAS)
 - Sorunsuz. (F-MBOI)
 - Var olan verilerin etkin takibi ve değerlendirilmesi (F-MBV)
 - Veriler sadece iş olduğunda denetleniyor. (F-MBVD)

- Veriler belirli aralıklarla denetleniyor, iş varsa değerlendiriliyor. (F-MBVO)
- Veriler denetleniyor ve iş imkanları araştırılıyor. (F-MBVY)
- Girilen alım/satım tekliflerinin etkinliği (F-MBT)
 - Piyasanın altında. (MB<P)
 - Piyasa ortalamasıyla uyumlu fiyat ve faizler. (MB P)
 - Ortalamadan daha iyi fiyat ve faizler. (MB>P)
 - Piyasanın en iyi fiyat ve faizleri. (MB>>P)
- İnterbank piyasası (FXINT)
 - Online ilişki kalitesi (F-INTO)
 - Sık sık sorun çıkıyor. (F-INTOS)
 - Nadiren sorun çıkıyor. (F-INTOAS)
 - Sorunsuz. (F-INTOI)
 - Var olan verilerin etkin takibi ve değerlendirilmesi (F-INTV)
 - Veriler sadece iş olduğunda denetleniyor. (F-INTVD)
 - Veriler belirli aralıklarla denetleniyor, iş varsa değerlendiriliyor. (F-INTVO)
 - Veriler denetleniyor ve iş imkanları araştırılıyor. (F-INTVY)
 - Girilen alım/satım tekliflerinin etkinliği (F-INTT)
 - Piyasanın altında. (INT<P)
 - Piyasa ortalamasıyla uyumlu fiyat ve faizler. (INT P)
 - Ortalamadan daha iyi fiyat ve faizler. (INT>P)
 - Piyasanın en iyi fiyat ve faizleri. (INT>>P)
- Yurtdışı piyasa (FX-ABR)
 - Online ilişki kalitesi (FX-ABO)
 - Sık sık sorun çıkıyor. (FX-ABOS)
 - Nadiren sorun çıkıyor. (FX-ABOAS)
 - Sorunsuz. (FX-ABOI)

- Var olan verilerin etkin takibi ve değerlendirilmesi (FABRV)
 - Veriler sadece iş olduğunda denetleniyor. (FABRVD)
 - Veriler belirli aralıklarla denetleniyor, iş varsa değerlendiriliyor. (FABRVO)
 - Veriler denetleniyor ve iş imkanları araştırılıyor. (FABRVY)
- TMU iç ilişkileri (TMU IC)
 - Uyum (TMUUY)
 - Yok. (TMUUYOK)
 - Orta. (TMUUYORT)
 - Yüksek. (TMUUYUK)
 - Rekabet (TMUREK)
 - Yok. (TMURYOK)
 - Orta. (TMURORT)
 - Yüksek. (TMURYUK)
- FX masası iç ilişkileri (FX IC)
 - Uyum (FXUYUM)
 - Yok. (FUYUMYOK)
 - Orta. (FUYUMORT)
 - Yüksek. (FUYUMYUK)
 - Rekabet (FXREK)
 - Yok. (FXREKYOK)
 - Orta. (FXREKORT)
 - Yüksek. (FXREKYUK)

4.4.2. İkili karşılaştırmalar ve uygulama

Ek B’de, önceki bölümde daha basit bir örnekte açıkladığımız şekilde, yapının Expert Choice’a aktarılmasıyla yapılan ikili karşılaştırmalar, bunlarla ilgili tutarlılık

bilgileri ve sonuç olarak ortaya çıkan değerlendirme modeli verilmiştir. Ortaya çıkan sonucun değerlendirilmesi Expert Choice çıktılarından sonra ayrıca yapılmıştır.

4.4.3. Değerlendirme

Sonuçların son sayfalarında hiyerarşik yapının önceliklerine ve öncelik sırasına göre alt kriterlerin sıralamasına yer verilmiştir.

Bu yapı ve belirlenmiş önceliklerle, artık bir bankadaki döviz sisteminde iletişim ve etkileşim etkinliğini sayısal olarak değerlendirebilmemiz mümkündür. Ayrıca çalışmamız bize bir karşılaştırma zemini de vermiştir. Var olan ve planlanan uygulamaları bu modelle değerlendirerek etkinliklerini karşılaştırmamız mümkündür.

Oluşturduğumuz model bize ayrıca iyileştirme çalışmaları için de bir zemin teşkil etmektedir. Hangi faktörlerde ne gibi düzenlemelerin toplam etkinlikte ne kadar bir iyileştirme yapabileceğini açıkça görmek mümkündür. Mesela birinci seviye kriter kümelerinin önceliklerini karşılaştıralım.

Müşteri - Müşteri temsilcisi	0,305
FX masası – dış piyasalar	0,297
TMU – FX masaları	0,150
Müşteri temsilcisi – TMU	0,115
TMU – Reuters	0,072
FX masası iç ilişkileri	0,032
TMU iç ilişkileri	0,030

Görüldüğü gibi toplam puanın % 30'u müşteri – müşteri temsilcisi arasındaki ilişkilerin etkinliğinden, yine bir % 30'u da FX masası ile dış piyasalar arasındaki ilişkilerin etkinliğinden gelmektedir. Bu durumda, etkinliği artırmak için FX masası ile TMU masalarının iç ilişkileriyle uğraşmak hiç de anlamlı olmayacaktır. Çünkü bu ikisi, toplam etkinliğin ancak % 6'sını oluşturmaktadır. Öte yandan, bu tür değerlendirmelere gitmeden önce mevcut sistemin etkinliğini puanlandırmak daha

doğru olacaktır. Belki de % 60'lık iki alanda zaten maksimuma çok yakın bir puan alınmıştır ve gelişme daha az ağırlıklı alanlardaki puanları toplamakla mümkündür.

Sonuç olarak önemli olan şudur ki, iletişim ve etkileşim etkinliği gibi genelde kafamızda önyargılarımıza dayalı olarak değerlendireceğimiz bir konuda sayısal bir yaklaşım geliştirme şansımız olmuş ve bilimsel değerlendirme yapma şansımız ortaya çıkmıştır. Artık nerde durduğumuzu bilmemiz ve alacağımız kararların sonuçlarında neler olacağını, ilerleme kaydedip etmeyeceğimizi, ne kadar ilerleme kaydedeceğimizi görmemiz mümkün olacaktır.



SONUÇ

Organizasyon sosyal bir modeldir ve yönetim de sosyal bir fonksiyondur. Elbette organizasyon içinde ve yönetiminde matematiğin önemli bir yeri vardır ama bu, işin sosyal boyutunu bir kenara bırakmamızı gerektirecek bir sebep değildir.

AHP'nin önemi de bu noktada ortaya çıkmaktadır. Bu yöntem, sosyal bir sistemi ya da bir fonksiyonu, bütünlüğünü bozmadan matematiksel bir model olarak ele almamızı sağlar. Modelleme için indirgemeler, basitleştirmeler yapılmaz. Sosyal modelin hiyerarşisi çıkarılır ve bu korunarak ikili karşılaştırmalar yoluyla matematiksel olarak ifade edilebilen önceliklere ulaşılır.

AHP bir bakıma, elmayla armutu karşılaştırmanın bilimsel bir yöntemidir. Elmalarla armutlar toplanmazlar ama günlük hayatımızda gerek iş ortamında gerekse özel ortamlarda her zaman bunu yapmak zorundayızdır. AHP ile ölçmek için mantıklı bir ölçeğe kavuşuruz.

Bazı şeyler belki bilimsel olarak ölçülemez ama onları da bilimsel olarak değerlendirmenin bir yolu vardır. Bu belki bir uzunluk ölçümü kadar kesinliğe sahip değildir ama ne kadar tutarlı olduğunu da kendi içinde söyleyen ve başka türlü değerlendirme şansımız olmayan durumları çözmemizi sağlayan bir sistemdir.

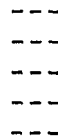
KAYNAKLAR

- [1] **Robbins and Coulter**, 1996, Management; fifth edition, Prentice Hall International Editions,
- [2] **Acungil, Mustafa**, 1996, Yönetimde İnsan Faktörü, Bitirme Ödevi, İTÜ İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Yöneten: Doç. Dr. Coşkun Özkan
- [3] **Eren, Prof. Dr. Erol**, 1998, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ
- [4] **Harrington, Dr. H. J.**, 1991, Business Process Improvement, McGraw-Hill Inc.
- [5] **İş dünyasının yeni gözdesi benchmarking**, Ekim 1997, Capital & Arthur Andersen
- [6] **Senge, Peter M.**, 1996, Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yayınları, 3. baskı
- [7] **Peters, Tom**, 1993, Seminar, the; Vintage Books
- [8] **Erkut, Prof. Dr. Haluk**, İTÜ, 1996-97, Vakalarla Modern Organizasyon Teorisi dersi notları
- [9] Capital Dergisi, her ay verilen ekonomik veriler eki
- [10] **Saaty, Thomas L.**, 1988, Multicriteria Decision Making, the Analytic Hierarchy Process, University of Pittsburgh
- [11] Egebank Hazine Bölümü Eğitim Notları, Kasım 1998

EKLER



Bir sirkette iletisim sisteminin etkinliginin degerlendirilmesi



1999	2000	2001
1999	2000	2001
1999	2000	2001
1999	2000	2001

1999	2000	2001
1999	2000	2001
1999	2000	2001
1999	2000	2001
1999	2000	2001

[illegible]

1990 1991 1992
 1993 1994 1995
 1996 1997 1998
 1999 2000 2001
 2002 2003 2004

— — —

Bir sirkette iletisim sisteminin etkinliginin degerlendirilmesi

1-3GUN ---
10D-1S ---
<10DK ---
>3 GUN ---
KADSUR --- Karar verilen kademedeki gecen sure
.S-1GUN ---



Bir sirkette iletisim sisteminin etkinliginin degerlendirilmesi

GOAL				
L 1.000 G 1.000				
KAD SAY	KAD SUR	S KADSUR	G KADSUR	NITELIK
L 0.248 G 0.248	L 0.060 G 0.060	L 0.051 G 0.051	L 0.057 G 0.057	L 0.583 G 0.583
0 L 0.149 G 0.037	K<10 DK L 0.476 G 0.028	S <10DK L 0.165 G 0.008	G <10DK L 0.474 G 0.027	COK IYI L 0.435 G 0.254
1 L 0.475 G 0.118	K 10D-1S L 0.310 G 0.019	S 10D-1S L 0.381 G 0.020	G10DK-1S L 0.252 G 0.014	IYI L 0.435 G 0.254
2 L 0.212 G 0.053	K1S-1GUN L 0.132 G 0.008	S1S-1GUN L 0.311 G 0.016	G1S-1GUN L 0.176 G 0.010	ORTA L 0.093 G 0.055
3 L 0.118 G 0.029	K 1-3GUN L 0.057 G 0.003	S 1-3GUN L 0.095 G 0.005	G 1-3GUN L 0.062 G 0.004	KOTU L 0.036 G 0.021
4 VE UST L 0.045 G 0.011	K >3 GUN L 0.025 G 0.002	S >3 GUN L 0.048 G 0.002	G >3 GUN L 0.037 G 0.002	

 VE UST ---
 OK IYI --- Haber hic kayba ugramadan iletiliyor
 1-3GUN ---
 <10DK ---
 >3 GUN ---
 KADSUR --- Geri donuste bir kademedan ort. gecme suresi
 .0DK-1S ---
 .S-1GUN ---
 IYI --- sonucu etkilemeyecek kadar az kayip var
 1-3GUN ---
 10D-1S ---
 >3 GUN ---
 .S-1GUN ---
 10 DK ---
 D SAY --- Bir haberin kat ettigi ort. kademe sayisi
 D SUR --- Bir haberin bir kademedan ort. gecme suresi
 TU --- Haberi tamamlamak ve duzeltmek mumkun degil
 TELIK --- Haberin ozgunlugunu ne olcude korudugu
 TA --- ek cabalarla haberi tamamlamak ve duzeltmek gerekiyor
 1-3GUN ---
 10D-1S ---
 <10DK ---
 >3 GUN ---

KADSUR --- Karar verilen kademedeki gecen sure
1S-1GUN ---

--- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
--- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL



Compare the relative IMPORTANCE with respect to: GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	KAD SAY	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	KAD SUR
2	KAD SAY	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S KADSUR
3	KAD SAY	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G KADSUR
4	KAD SAY	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	NITELIK
5	KAD SUR	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S KADSUR
6	KAD SUR	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G KADSUR
7	KAD SUR	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	NITELIK
8	S KADSUR	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G KADSUR
9	S KADSUR	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	NITELIK
10	G KADSUR	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	NITELIK

GOAL: Bir sirkette iletisim sisteminin etkinliginin degerlendirilmesi

KADSUR --- Geri donuste bir kademedden ort. gecme suresi

AD SAY --- Bir haberin kat ettigi ort. kademe sayisi

AD SUR --- Bir haberin bir kademedden ort. gecme suresi

NITELIK --- Haberin ozgunlugunu ne olcude korudugu

KADSUR --- Karar verilen kademedde gecen sure

Verbal judgments of IMPORTANCE with respect to:
GOAL

Node: 0

1	KAD SAY	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	KAD SUR
2	KAD SAY	9 8 ■ 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S KADSUR
3	KAD SAY	9 8 ■ 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G KADSUR
4	KAD SAY	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 ■ 8 9	NITELIK
5	KAD SUR	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	S KADSUR
6	KAD SUR	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	G KADSUR
7	KAD SUR	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	NITELIK
8	S KADSUR	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	G KADSUR
9	S KADSUR	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 ■ 8 9	NITELIK
10	G KADSUR	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	NITELIK

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

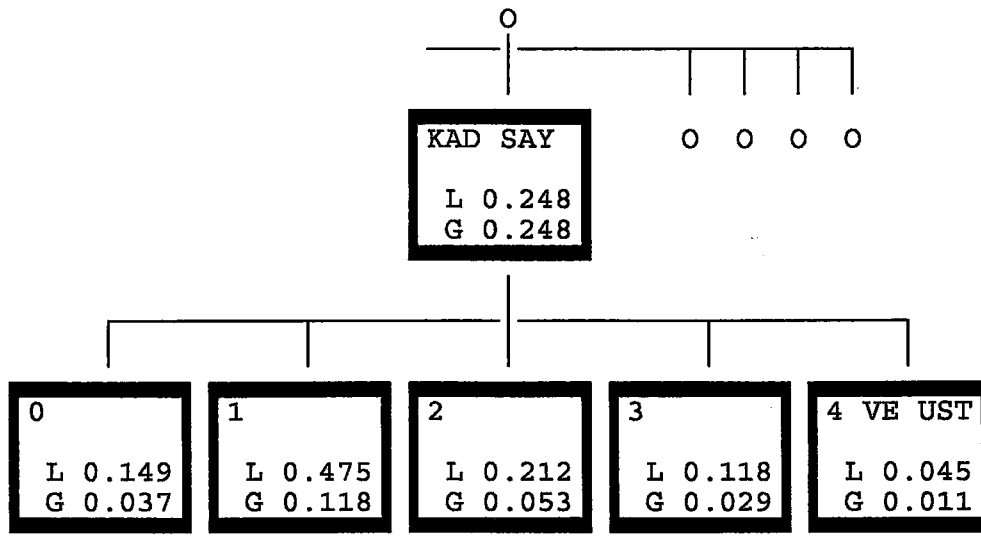
GOAL: Bir sirkette iletisim sisteminin etkinliginin degerlendirilmesi

KADSUR --- Geri donuste bir kademedden ort. gecme suresi
AD SAY --- Bir haberin kat ettigi ort. kademe sayisi
AD SUR --- Bir haberin bir kademedden ort. gecme suresi
TELİK --- Haberin ozgunlugunu ne olcude korudugu
KADSUR --- Karar verilen kademedde gecen sure

PRIORITIES

.248
AD SAY B©
.060
AD SUR M
.051
KADSUR B
.057
KADSUR J
.583
TELİK f©

INCONSISTENCY RATIO = 0.135.



VE UST

AD SAY --- Bir haberin kat ettigi ort. kademe sayisi

--- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT

--- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE with respect to: KAD SAY < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	0	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	1
2	0	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	2
3	0	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	3
4	0	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	4 VE UST
5	1	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	2
6	1	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	3
7	1	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	4 VE UST
8	2	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	3
9	2	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	4 VE UST
10	3	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	4 VE UST

GOAL: Bir sirkette iletisim sisteminin etkinliginin degerlendirilmesi

VE UST ---

D SAY --- Bir haberin kat ettigi ort. kademe sayisi

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
KAD SAY < GOAL

Node: 10000

1	0	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	■	4	5	6	7	8	9	1
2	0	9	8	7	6	5	4	3	2	■	2	3	4	5	6	7	8	9	2
3	0	9	8	7	6	5	4	3	2	■	2	3	4	5	6	7	8	9	3
4	0	9	8	7	6	5	4	■	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	4 VE UST
5	1	9	8	7	6	5	4	■	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	2
6	1	9	8	7	6	■	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	3
7	1	9	8	■	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	4 VE UST
8	2	9	8	7	6	5	4	■	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	3
9	2	9	8	7	6	■	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	4 VE UST
10	3	9	8	7	6	5	■	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	4 VE UST

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

GOAL: Bir sirkette iletisim sisteminin etkinliginin degerlendirilmesi

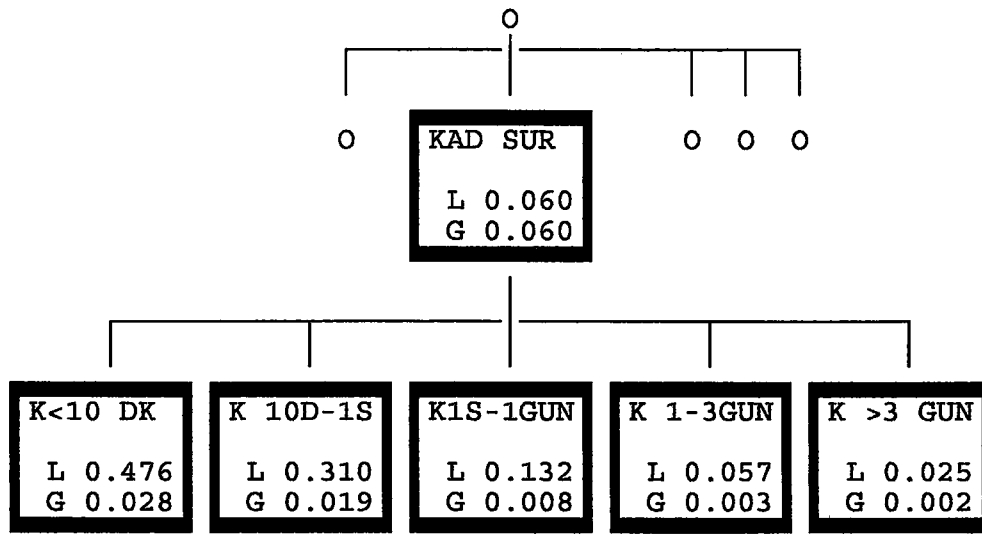
VE UST ---
AD SAY ---

Bir haberin kat ettigi ort. kademe sayisi

PRIORITIES

.149
φ
.475
[☺
.212
Q☺
.118
J
.045
VE UST H

INCONSISTENCY RATIO = 0.043.



1-3GUN ---
 10D-1S ---
 >3 GUN ---
 1S-1GUN ---
 <10 DK ---
 AD SUR --- Bir haberin bir kademededen ort. gecme suresi

--- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE with respect to: KAD SUR < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	K<10 DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K 10D-1S
2	K<10 DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K1S-1GUN
3	K<10 DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K 1-3GUN
4	K<10 DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K >3 GUN
5	K 10D-1S	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K1S-1GUN
6	K 10D-1S	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K 1-3GUN
7	K 10D-1S	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K >3 GUN
8	K1S-1GUN	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K 1-3GUN
9	K1S-1GUN	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K >3 GUN
10	K 1-3GUN	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K >3 GUN

GOAL: Bir sirkette iletisim sisteminin etkinliginin degerlendirilmesi

1-3GUN ---

10D-1S ---

>3 GUN ---

1S-1GUN ---

<10 DK ---

KAD SUR --- Bir haberin bir kademedan ort. gecme suresi

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
KAD SUR < GOAL

Node: 20000

1	K<10 DK	9 8 7 6 5 4 ■ 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K 10D-1S
2	K<10 DK	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K1S-1GUN
3	K<10 DK	9 8 ■ 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K 1-3GUN
4	K<10 DK	■ 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K >3 GUN
5	K 10D-1S	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K1S-1GUN
6	K 10D-1S	9 8 ■ 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K 1-3GUN
7	K 10D-1S	■ 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K >3 GUN
8	K1S-1GUN	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K 1-3GUN
9	K1S-1GUN	9 8 ■ 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K >3 GUN
10	K 1-3GUN	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	K >3 GUN

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

GOAL: Bir sirkette iletisim sisteminin etkinliginin degerlendirilmesi

1-3GUN ---

10D-1S ---

>3 GUN ---

1S-1GUN ---

<10 DK ---

AD SUR --- Bir haberin bir kademedan ort. gecme suresi

PRIORITIES

.476

<10 DK [●]

.310

10D-1S φ●

.132

1S-1GUN ll

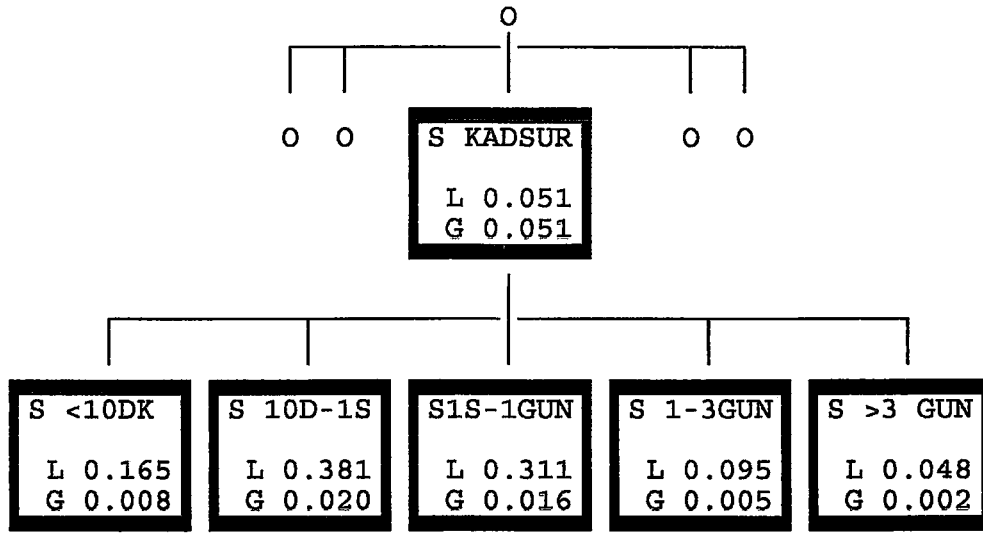
.057

1-3GUN Z

.025

>3 GUN (

INCONSISTENCY RATIO = 0.149.



1-3GUN ---
 10D-1S ---
 <10DK ---
 >3 GUN ---
 KADSUR --- Karar verilen kademedeki gecen sure
 S-1GUN ---

--- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE with respect to: S KADSUR < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	S <10DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S 10D-1S
2	S <10DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S1S-1GUN
3	S <10DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S 1-3GUN
4	S <10DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S >3 GUN
5	S 10D-1S	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S1S-1GUN
6	S 10D-1S	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S 1-3GUN
7	S 10D-1S	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S >3 GUN
8	S1S-1GUN	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S 1-3GUN
9	S1S-1GUN	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S >3 GUN
10	S 1-3GUN	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S >3 GUN

GOAL: Bir sirkette iletisim sisteminin etkinliginin degerlendirilmesi

1-3GUN ---

10D-1S ---

<10DK ---

>3 GUN ---

KADSUR --- Karar verilen kademedeki gecen sure

1S-1GUN ---

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
S KADSUR < GOAL

Node: 30000

1	S <10DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 6 7 8 9	S 10D-1S
2	S <10DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S1S-1GUN
3	S <10DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S 1-3GUN
4	S <10DK	9 8 7 6 5 4 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S >3 GUN
5	S 10D-1S	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S1S-1GUN
6	S 10D-1S	9 8 7 6 5 4 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S 1-3GUN
7	S 10D-1S	9 8 7 6 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S >3 GUN
8	S1S-1GUN	9 8 7 6 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S 1-3GUN
9	S1S-1GUN	9 8 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S >3 GUN
10	S 1-3GUN	9 8 7 6 5 4 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	S >3 GUN

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

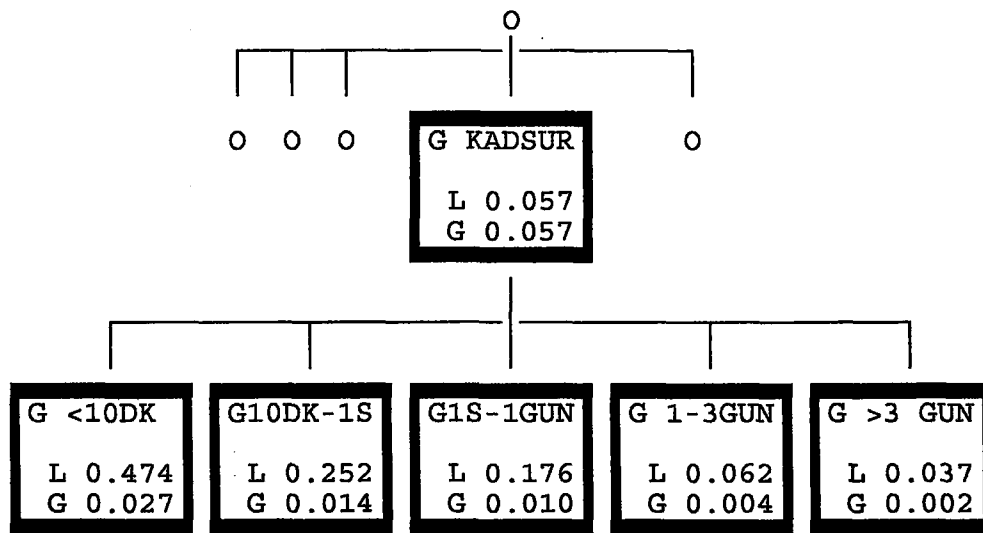
GOAL: Bir sirkette iletisim sisteminin etkinliginin degerlendirilmesi

1-3GUN ---
10D-1S ---
<10DK ---
>3 GUN ---
KADSUR --- Karar verilen kademedeki gecen sure
1S-1GUN ---

PRIORITIES

.165
<10DK H@
.381
10D-1S f@
.311
1S-1GUN i@
.095
1-3GUN J@
.048
>3 GUN ^

INCONSISTENCY RATIO = 0.081.



1-3GUN ---
 <10DK ---
 >3 GUN ---
 KADSUR --- Geri donuste bir kademededen ort. gecme suresi
 10DK-1S ---
 1S-1GUN ---

--- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE with respect to: G KADSUR < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	G <10DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G10DK-1S
2	G <10DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G1S-1GUN
3	G <10DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G 1-3GUN
4	G <10DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G >3 GUN
5	G10DK-1S	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G1S-1GUN
6	G10DK-1S	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G 1-3GUN
7	G10DK-1S	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G >3 GUN
8	G1S-1GUN	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G 1-3GUN
9	G1S-1GUN	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G >3 GUN
10	G 1-3GUN	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G >3 GUN

GOAL: Bir sirkette iletisim sisteminin etkinliginin degerlendirilmesi

1-3GUN ---

<10DK ---

>3 GUN ---

KADSUR --- Geri donuste bir kademedan ort. gecme suresi

10DK-1S ---

1S-1GUN ---

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
G KADSUR < GOAL

Node: 40000

1	G <10DK	9 8 7 6 5 4 ■ 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G10DK-1S
2	G <10DK	9 8 7 6 5 ■ 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G1S-1GUN
3	G <10DK	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G 1-3GUN
4	G <10DK	9 8 ■ 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G >3 GUN
5	G10DK-1S	9 8 7 6 5 4 3 ■	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G1S-1GUN
6	G10DK-1S	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G 1-3GUN
7	G10DK-1S	9 8 ■ 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G >3 GUN
8	G1S-1GUN	9 8 7 6 5 ■ 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G 1-3GUN
9	G1S-1GUN	9 8 ■ 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G >3 GUN
10	G 1-3GUN	9 8 7 6 5 4 3 ■	1	2 3 4 5 6 7 8 9	G >3 GUN

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

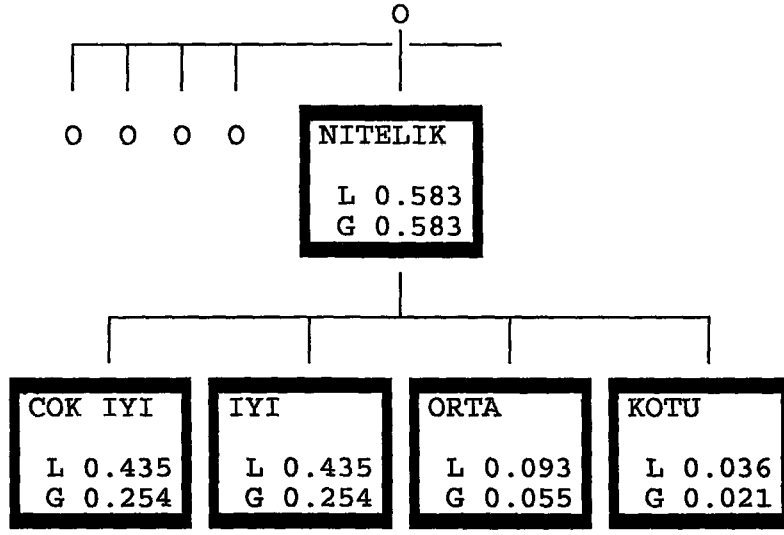
GOAL: Bir sirkette iletisim sisteminin etkinliginin degerlendirilmesi

1-3GUN ---
<10DK ---
>3 GUN ---
KADSUR --- Geri donuste bir kademedan ort. gecme suresi
10DK-1S ---
1S-1GUN ---

PRIORITIES

0.474
; <10DK [☺
0.252
10DK-1S ☺
0.176
1S-1GUN ↑☺
0.062
; 1-3GUN b
0.037
; >3 GUN ;

INCONSISTENCY RATIO = 0.063.



OK IYI --- Haber hic kayba ugramadan iletiliyor
 YI --- sonucu etkilemeyecek kadar az kayip var
 OTU --- Haberi tamamlamak ve duzeltmek mumkun degil
 ITELİK --- Haberin ozgunlugunu ne olcude korudugu
 RTA --- ek cabalarla haberi tamamlamak ve duzeltmek gerekiyor

--- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE with respect to: NITELIK < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	COK IYI	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	IYI
2	COK IYI	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	ORTA
3	COK IYI	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	KOTU
4	IYI	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	ORTA
5	IYI	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	KOTU
6	ORTA	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	KOTU

GOAL: Bir sirkette iletisim sisteminin etkinliginin degerlendirilmesi

OK IYI --- Haber hic kayba ugramadan iletiliyor
 YI --- sonucu etkilemeyecek kadar az kayip var
 OTU --- Haberi tamamlamak ve duzeltmek mumkun degil
 ITELİK --- Haberin ozgunlugunu ne olcude korudugu
 RTA --- ek cabalarla haberi tamamlamak ve duzeltmek gerekiyor

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
NİTELİK < GOAL

Node: 50000

1	COK IYI	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	IYI
2	COK IYI	9 8 ■ 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	ORTA
3	COK IYI	■ 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	KOTU
4	IYI	9 8 ■ 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	ORTA
5	IYI	■ 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	KOTU
6	ORTA	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	KOTU

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

GOAL: Bir sirkette iletisim sisteminin etkinliginin degerlendirilmesi

OK IYI --- Haber hic kayba ugramadan iletiliyor
 YI --- sonucu etkilemeyecek kadar az kayip var
 OTU --- Haberi tamamlamak ve duzeltmek mumkun degil
 İTELİK --- Haberin ozgunlugunu ne olcude korudugu
 RTA --- ek cabalarla haberi tamamlamak ve duzeltmek gerekiyor

PRIORITIES

.435
 OK IYI (☉
 .435
 YI (☉
 .093
 RTA 6
 .036
 OTU >

INCONSISTENCY RATIO = 0.090.

Bir sirkette iletisim sisteminin etkinliginin degerlendirilmesi
Sorted Details for Synthesis of Leaf Nodes with respect to GOAL
DISTRIBUTIVE MODE

EVEL 1 -----	LEVEL 2 -----	LEVEL 3 -----	LEVEL 4 -----	LEVEL 5 -----
ITELIK =0.583	COK IYI =0.254			
	IYI =0.254			
	ORTA =0.055			
	KOTU =0.021			
AD SAY =0.248	1 =0.118			
	2 =0.053			
	0 =0.037			
	3 =0.029			
	4 VE UST =0.011			
AD SUR =0.060	K<10 DK =0.028			
	K 10D-1S =0.019			
	K1S-1GUN =0.008			
	K 1-3GUN =0.003			
	K >3 GUN =0.002			
KADSUR =0.057	G <10DK =0.027			
	G10DK-1S =0.014			
	G1S-1GUN =0.010			
	G 1-3GUN =0.004			
	G >3 GUN =0.002			
KADSUR =0.051	S 10D-1S =0.020			
	S1S-1GUN =0.016			
	S <10DK =0.008			
	S 1-3GUN =0.005			
	S >3 GUN =0.002			

Bir sirkette iletisim sisteminin etkinliginin degerlendirilmesi

Synthesis of Leaf Nodes with respect to GOAL
DISTRIBUTIVE MODE

OVERALL INCONSISTENCY INDEX = 0.11

OK IYI 0.254 ☺
YI 0.254 ☺
0.118 _☺
RTA 0.055 6
0.053 ¥
0.037 n
0.029 W
<10 DK 0.028 U
<10DK 0.027 Q
DTU 0.021 >
10D-1S 0.020 :
10D-1S 0.019 7
1S-1GUN 0.016 /
10DK-1S 0.014 +
VE UST 0.011 !
1S-1GUN 0.010 ▲
<10DK 0.008 ↓
1S-1GUN 0.008 ↑
1-3GUN 0.005
1-3GUN 0.004

1-3GUN 0.003

>3 GUN 0.002
>3 GUN 0.002 ♠
>3 GUN 0.002 ♦

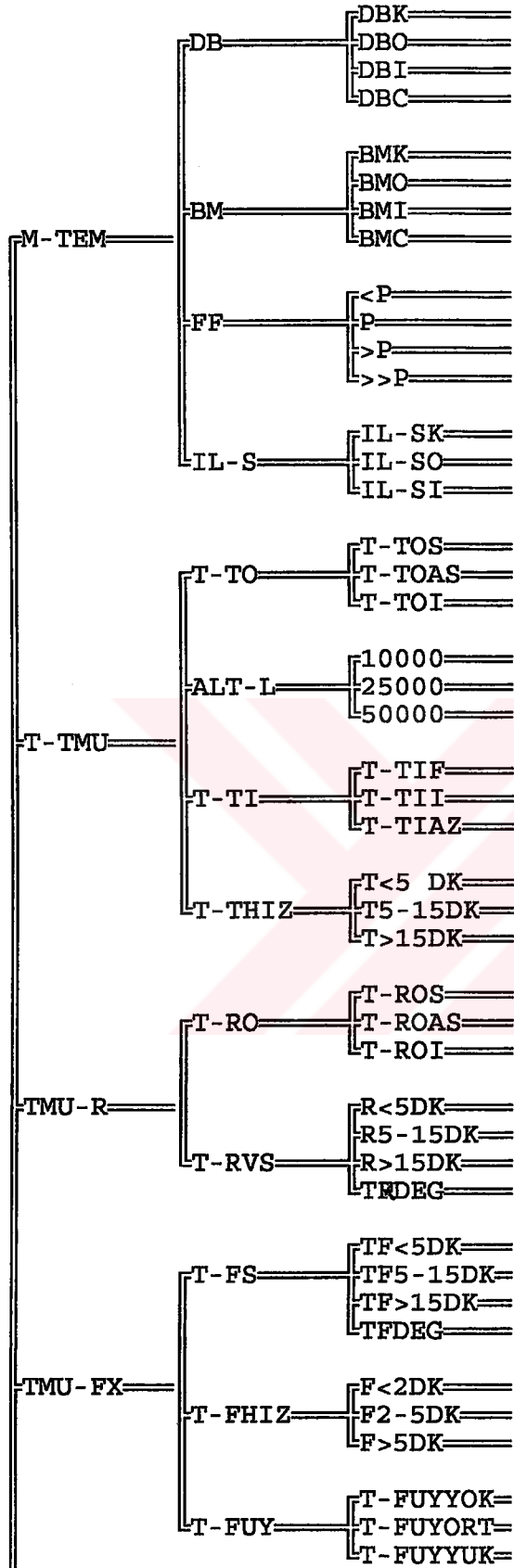
KAD SAY KAD SUR S KADSUR G KADSUR NITELIK

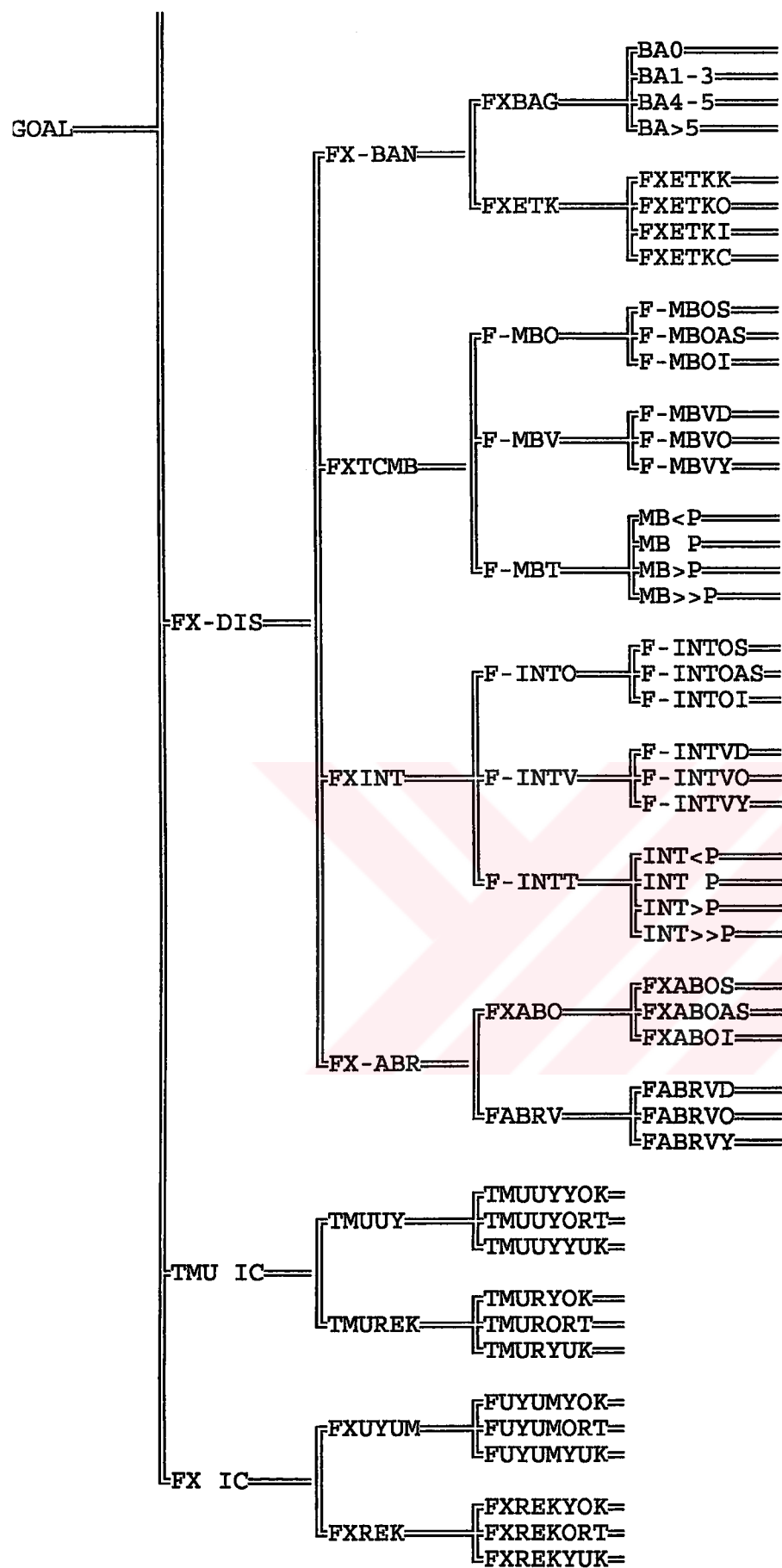
· · · · ·
· · · · ·
· · · · ·

Alternatives		.2483	.0598	.0513	.0572	.5834	Total
1 merkezkac-etkin	1		K1S-1GUN	S <10DK	G <10DK	COK IYI	0.92
2 merkezi-etkin	2		K 10D-1S	S 10D-1S	G <10DK	COK IYI	0.84
3 merkezkac-vasat	3		K >3 GUN	S 1-3GUN	G10DK-1S	ORTA	0.23
4 merkezi-vasat	4	VE UST	K 1-3GUN	S >3 GUN	G10DK-1S	ORTA	0.19

Ek B

Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.





Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

10000	---	
25000	---	
50000	---	
<5 DK	---	
<P	---	Piyasa alti
>>P	---	En iyi
>P	---	Piyasadan iyi
ALT-L	---	ozel fiyat ve faiz uygulamak icin alt limit
BA0	---	
BA1-3	---	
BA4-5	---	
BA>5	---	
BM	---	Buyuk musterilerle iliskide etkinlik
BMC	---	Cok iyi
BMI	---	Iyi
BMK	---	Kotu
BMO	---	Orta
DB	---	Doviz burolari ile iliskide etkinlik
DBC	---	Cok iyi
DBI	---	Iyi
DBK	---	Kotu
DBO	---	Orta
F-INTO	---	Online etkinlik
F-INTOAS	---	Az sorunlu
F-INTOI	---	Sorunsuz
F-INTOS	---	Sorunlu
F-INTT	---	Teklif etkinligi
F-INTV	---	Veri degerlendirme
F-INTVD	---	Dusuk
F-INTVO	---	Orta
F-INTVY	---	Yuksek
F-MBO	---	Online etkinlik
F-MBOAS	---	Az sorunlu
F-MBOI	---	Sorunsuz
F-MBOS	---	Sorunlu
F-MBT	---	Teklif etkinligi
F-MBV	---	Veri degerlendirme
F-MBVD	---	Dusuk
F-MBVO	---	Orta
F-MBVY	---	yuksek
F2-5DK	---	
F<2DK	---	
F>5DK	---	
FABRV	---	Veri degerlendirme
FABRVD	---	Dusuk
FABRVO	---	Orta
FABRVY	---	Yuksek
FF	---	Fiyat ve faiz politikasi
FUYUMORT	---	
FUYUMYOK	---	
FUYUMYUK	---	
FX IC	---	FX masasi ic iliskileri
FX-ABR	---	Yurtdisi piyasa
FX-BAN	---	Diger bankalar
FX-DIS	---	FX masasi - dis piyasalar
FXABO	---	Online etkinlik

Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

FXABOAS --- Az sorunlu
FXABOI --- Sorunsuz
FXABOS --- Sorunlu
FXBAG --- Baglanti #
FXETK --- Baglanti etkinligi
FXETKC --- Cok iyi
FXETKI --- Iyi
FXETKK --- Kotu
FXETKO --- Orta
FXINT --- interbank piyasasi
FXREK --- Rekabet
FXREKORT ---
FXREKYOK ---
FXREKYUK ---
FXTTCMB --- Merkez bankasi
FXUYUM --- Uyum
IL-S --- Iliskilerde sicaklik
IL-SI --- Kisisel ilgi
IL-SK --- Ilgisizlik
IL-SO --- sadece is
INT P --- Piyasaya es
INT<P --- Piyasa alti
INT>>P --- En iyi
INT>P --- Piyasadan iyi
M-TEM --- Musteri-musteri temsilcisi
MB P --- Piyasaya es
MB<P --- Piyasa alti
MB>>P --- En iyi
MB>P --- Piyasadan iyi
P --- Piyasaya es
R5-15DK ---
R<5DK ---
R>15DK ---
T-FHIZ --- Ozel fiyat belirleme hizi
T-FS --- FXe ozet veri gonderme sikligi
T-FUY --- Genel uyumluluk derecesi
T-FUYORT ---
T-FUYOK ---
T-FUYUK ---
T-RO --- Online etkinlik
T-ROAS --- Az sorunlu
T-ROI --- Sorunsuz
T-ROS --- Sorunlu
T-RVS --- Reuterse gore fiyat guncelleme sikligi
T-THIZ --- Ozel fiyat belirleme hizi
T-TI --- Iliski yogunlugu
T-TIAZ --- Yetersiz
T-TIF --- fazla yogun
T-TII --- Ideal
T-TMU --- Temsilci-TMU
T-TO --- Online etkinlik
T-TOAS --- Az sorunlu
T-TOI --- Sorunsuz
T-TOS --- Sorunlu
T5-15DK ---
T<5 DK ---

Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

T>15DK	---	
TF5-15DK	---	
TF<5DK	---	
TF>15DK	---	
TFDEG	---	Durumsal
TMU IC	---	TMU ic iliskileri
TMU-FX	---	TMU-FX Masasi
TMU-R	---	TMU-Reuters
TMUREK	---	Rekabet
TMURORT	---	
TMURYOK	---	
TMURYUK	---	
TMUUY	---	Uyum
TMUUYORT	---	
TMUUYYOK	---	
TMUUYYUK	---	



Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

GOAL
L 1.000
G 1.000

M-TEM	T-TMU	TMU-R	TMU-FX	FX-DIS	TMU IC	FX IC
L 0.305 G 0.305	L 0.115 G 0.115	L 0.072 G 0.072	L 0.150 G 0.150	L 0.297 G 0.297	L 0.030 G 0.030	L 0.032 G 0.032
DB L 0.285 G 0.087	T-TO L 0.289 G 0.033	T-RO L 0.750 G 0.054	T-FS L 0.429 G 0.064	FX-BAN L 0.223 G 0.066	TMUUY L 0.250 G 0.008	FXUYUM L 0.250 G 0.008
BM L 0.325 G 0.099	ALT-L L 0.106 G 0.012	T-RVS L 0.250 G 0.018	T-FHIZ L 0.429 G 0.064	FXTCMB L 0.096 G 0.028	TMUREK L 0.750 G 0.023	FXREK L 0.750 G 0.024
FF L 0.186 G 0.057	T-TI L 0.172 G 0.020		T-FUY L 0.143 G 0.021	FXINT L 0.287 G 0.085		
IL-S L 0.203 G 0.062	T-THIZ L 0.433 G 0.050			FX-ABR L 0.394 G 0.117		

- ALT-L --- ozel fiyat ve faiz uygulamak icin alt limit
BM --- Buyuk musterilerle iliskide etkinlik
DB --- Doviz burolari ile iliskide etkinlik
FF --- Fiyat ve faiz politikasi
FX IC --- FX masasi ic iliskileri
FX-ABR --- Yurtdisi piyasa
FX-BAN --- Diger bankalar
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXINT --- interbank piyasasi
FXREK --- Rekabet
FXTCMB --- Merkez bankasi
FXUYUM --- Uyum
IL-S --- Iliskilerde sicaklik
M-TEM --- Musteri-musteri temsilcisi
T-FHIZ --- Ozel fiyat belirleme hizi
T-FS --- FXe ozet veri gonderme sikligi
T-FUY --- Genel uyumluluk derecesi
T-RO --- Online etkinlik
T-RVS --- Reuterse gore fiyat guncelleme sikligi
T-THIZ --- Ozel fiyat belirleme hizi
T-TI --- Iliski yogunlugu
T-TMU --- Temsilci-TMU
T-TO --- Online etkinlik
TMU IC --- TMU ic iliskileri
TMU-FX --- TMU-FX Masasi
TMU-R --- TMU-Reuters
TMUREK --- Rekabet
TMUUY --- Uyum

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	M-TEM	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-TMU
2	M-TEM	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMU-R
3	M-TEM	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMU-FX
4	M-TEM	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FX-DIS
5	M-TEM	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMU IC
6	M-TEM	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FX IC
7	T-TMU	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMU-R
8	T-TMU	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMU-FX
9	T-TMU	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FX-DIS
10	T-TMU	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMU IC
11	T-TMU	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FX IC
12	TMU-R	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMU-FX
13	TMU-R	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FX-DIS
14	TMU-R	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMU IC
15	TMU-R	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FX IC
16	TMU-FX	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FX-DIS
17	TMU-FX	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMU IC
18	TMU-FX	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FX IC
19	FX-DIS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMU IC
20	FX-DIS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FX IC
21	TMU IC	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FX IC

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

FX IC --- FX masasi ic iliskileri
 FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
 M-TEM --- Musteri-musteri temsilcisi
 T-TMU --- Temsilci-TMU
 TMU IC --- TMU ic iliskileri
 TMU-FX --- TMU-FX Masasi
 TMU-R --- TMU-Reuters

Verbal judgments of IMPORTANCE with respect to:
GOAL

Node: 0

1	M-TEM	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-TMU
2	M-TEM	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMU-R
3	M-TEM	9 8 7 6 5 4 3 ■	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMU-FX
4	M-TEM	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	FX-DIS
5	M-TEM	9 8 ■ 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMU IC
6	M-TEM	9 8 ■ 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FX IC
7	T-TMU	9 8 7 6 5 4 3 ■	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMU-R
8	T-TMU	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	TMU-FX
9	T-TMU	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	FX-DIS
10	T-TMU	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMU IC
11	T-TMU	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FX IC
12	TMU-R	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	TMU-FX
13	TMU-R	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	FX-DIS
14	TMU-R	9 8 7 6 5 ■ 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMU IC
15	TMU-R	9 8 7 6 5 ■ 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FX IC
16	TMU-FX	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	FX-DIS
17	TMU-FX	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMU IC
18	TMU-FX	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FX IC
19	FX-DIS	9 8 7 ■ 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMU IC
20	FX-DIS	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FX IC
21	TMU IC	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	FX IC

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

FX IC --- FX masasi ic iliskileri
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
M-TEM --- Musteri-musteri temsilcisi
T-TMU --- Temsilci-TMU
TMU IC --- TMU ic iliskileri
TMU-FX --- TMU-FX Masasi
TMU-R --- TMU-Reuters

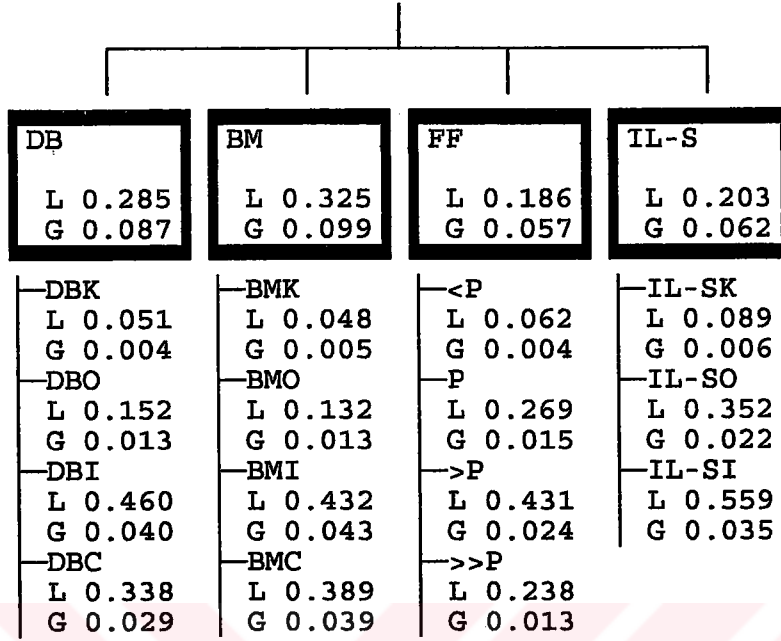
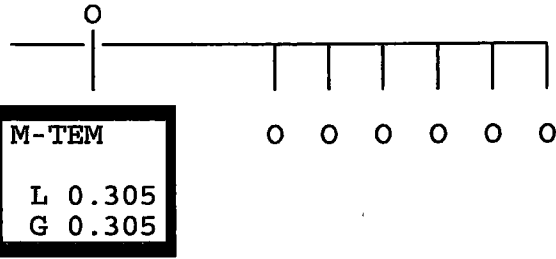
PRIORITIES

0.305
 M-TEM
 0.115
 F-TMU
 0.072
 IMU-R
 0.150
 IMU-FX
 0.297
 FX-DIS
 0.030
 IMU IC
 0.032
 FX IC

(●
 L●
 ■
 S●
 α●
 K
 O

INCONSISTENCY RATIO = 0.055.





<P	--- Piyasa altı
>>P	--- En iyi
>P	--- Piyasadan iyi
BM	--- Büyük müşterilerle ilişkide etkinlik
BMC	--- Çok iyi
BMI	--- İyi
BMK	--- Kotu
BMO	--- Orta
DB	--- Döviz büroları ile ilişkide etkinlik
DBC	--- Çok iyi
DBI	--- İyi
DBK	--- Kotu
DBO	--- Orta
FF	--- Fiyat ve faiz politikası
IL-S	--- İlişkilerde sıcaklık
IL-SI	--- Kisisel ilgi
IL-SK	--- İlgisizlik
IL-SO	--- sadece iş
M-TEM	--- Müşteri-müşteri temsilcisi
P	--- Piyasaya eş
 L	 --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
G	--- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: M-TEM < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	DB	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	BM
2	DB	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FF
3	DB	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	IL-S
4	BM	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FF
5	BM	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	IL-S
6	FF	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	IL-S

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

BM --- Buyuk musterilerle iliskide etkinlik
DB --- Doviz burolari ile iliskide etkinlik
FF --- Fiyat ve faiz politikasi
IL-S --- Iliskilerde sicaklik
M-TEM --- Musteri-musteri temsilcisi

Verbal judgments of IMPORTANCE with respect to:
M-TEM < GOAL

Node: 10000

1	DB	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	BM
2	DB	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	FF
3	DB	9 8 7 6 5 4 3 ■	1	2 3 4 5 6 7 8 9	IL-S
4	BM	9 8 7 6 5 4 ■ 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FF
5	BM	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	IL-S
6	FF	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	IL-S

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

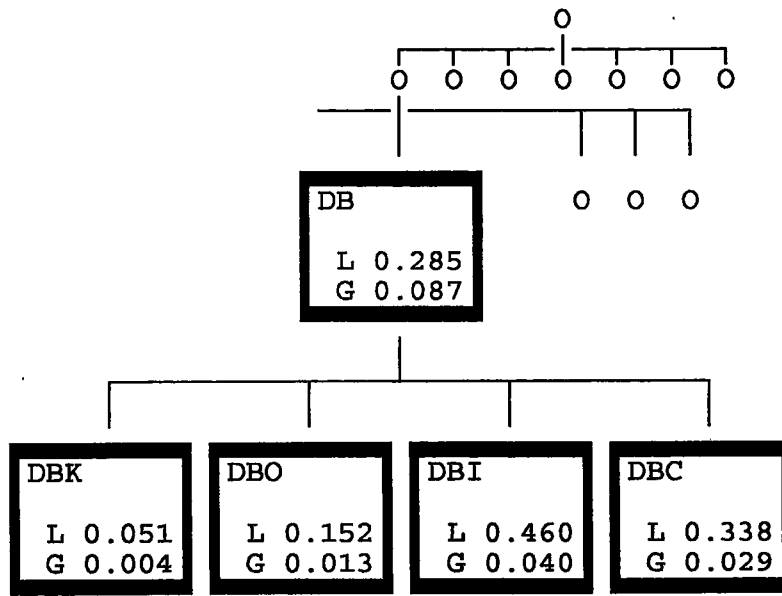
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

BM --- Buyuk musterilerle iliskide etkinlik
DB --- Doviz burolari ile iliskide etkinlik
FF --- Fiyat ve faiz politikasi
IL-S --- Iliskilerde sicaklik
M-TEM --- Musteri-musteri temsilcisi

PRIORITIES

0.285
DB ü☉
0.325
BM ∫☉
0.186
FF ☉☉
0.203
IL-S ∟☉

INCONSISTENCY RATIO = 0.081.



DB --- Doviz burolari ile iliskide etkinlik
 DBC --- Cok iyi
 DBI --- Iyi
 DBK --- Kotu
 DBO --- Orta

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE with respect to: DB < M-TEM < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	DBK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	DBO
2	DBK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	DBI
3	DBK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	DBC
4	DBO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	DBI
5	DBO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	DBC
6	DBI	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	DBC

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

DB --- Doviz burolari ile iliskide etkinlik
 DBC --- Cok iyi
 DBI --- Iyi
 DBK --- Kotu
 DBO --- Orta
 M-TEM --- Musteri-musteri temsilcisi

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
DB < M-TEM < GOAL

Node: 11000

1	DBK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	DBO
2	DBK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 ■ 8 9	DBI
3	DBK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	DBC
4	DBO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	DBI
5	DBO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	DBC
6	DBI	9 8 7 6 5 4 3 ■	1	2 3 4 5 6 7 8 9	DBC

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

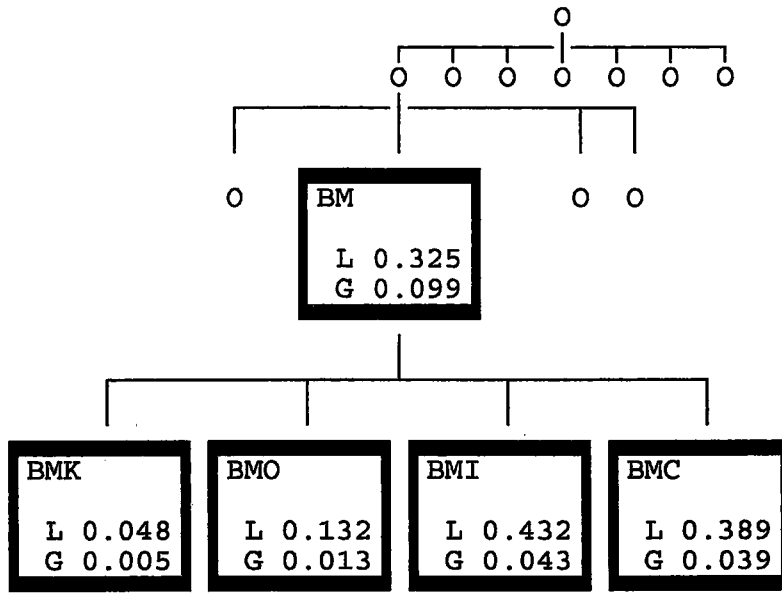
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

DB --- Doviz burolari ile iliskide etkinlik
 DBC --- Cok iyi
 DBI --- Iyi
 DBK --- Kotu
 DBO --- Orta
 M-TEM --- Musteri-musteri temsilcisi

PRIORITIES

0.051
 DBK S
 0.152
 DBO .
 0.460
 DBI ∫☉
 0.338
 DBC +☉

INCONSISTENCY RATIO = 0.087.



BM --- Buyuk musterilerle iliskide etkinlik
 BMC --- Cok iyi
 BMI --- Iyi
 BMK --- Kotu
 BMO --- Orta

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE with respect to: BM < M-TEM < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	BMK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	BMO
2	BMK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	BMI
3	BMK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	BMC
4	BMO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	BMI
5	BMO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	BMC
6	BMI	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	BMC

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

BM --- Buyuk musterilerle iliskide etkinlik
 BMC --- Cok iyi
 BMI --- Iyi
 BMK --- Kotu
 BMO --- Orta
 M-TEM --- Musteri-musteri temsilcisi

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
BM < M-TEM < GOAL

Node: 12000

1	BMK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	BMO
2	BMK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 ■ 8 9	BMI
3	BMK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 ■ 7 8 9	BMC
4	BMO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	BMI
5	BMO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	BMC
6	BMI	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	BMC

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

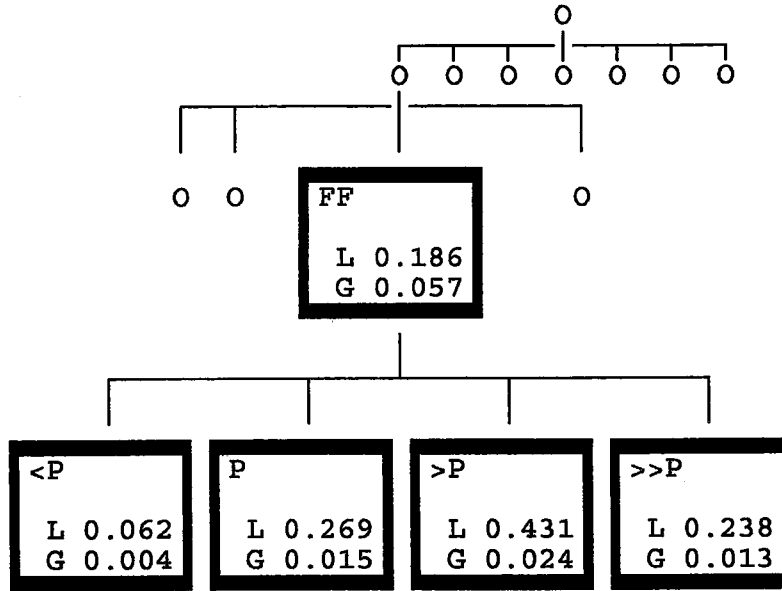
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

BM --- Buyuk musterilerle iliskide etkinlik
BMC --- Cok iyi
BMI --- Iyi
BMK --- Kotu
BMO --- Orta
M-TEM --- Musteri-musteri temsilcisi

PRIORITIES

0.048
BMK T
0.132
BMO 7
0.432
BMI (☉
0.389
BMC ☉

INCONSISTENCY RATIO = 0.076.



<P --- Piyasa altı
 >>P --- En iyi
 >P --- Piyasadan iyi
 FF --- Fiyat ve faiz politikası
 P --- Piyasaya es

 L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE with respect to: FF < M-TEM < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	<P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	P
2	<P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	>P
3	<P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	>>P
4	P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	>P
5	P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	>>P
6	>P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	>>P

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

<P --- Piyasa alti
>>P --- En iyi
>P --- Piyasadan iyi
FF --- Fiyat ve faiz politikasi
M-TEM --- Musteri-musteri temsilcisi
P --- Piyasaya es

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
FF < M-TEM < GOAL

Node: 13000

1	<P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 ■ 7 8 9	P
2	<P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	>P
3	<P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	>>P
4	P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	■ 3 4 5 6 7 8 9	>P
5	P	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	>>P
6	>P	9 8 7 6 5 4 3 ■	1	2 3 4 5 6 7 8 9	>>P

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

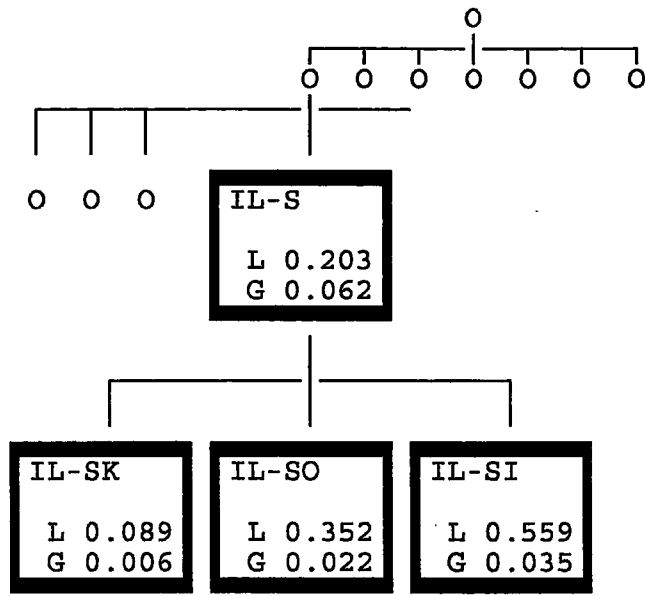
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

<P --- Piyasa alti
>>P --- En iyi
>P --- Piyasadan iyi
FF --- Fiyat ve faiz politikasi
M-TEM --- Musteri-musteri temsilcisi
P --- Piyasaya es

PRIORITIES

0.062
<P m
0.269
P #⊙
0.431
>P |⊙
0.238
>>P 6⊙

INCONSISTENCY RATIO = 0.027.



- IL-S --- Iliskilerde sicaklik
 - IL-SI --- Kisisel ilgi
 - IL-SK --- Ilgisizlik
 - IL-SO --- sadece is
-
- L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 - G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE with respect to: IL-S < M-TEM < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	IL-SK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	IL-SO
2	IL-SK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	IL-SI
3	IL-SO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	IL-SI

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

IL-S --- Iliskilerde sicaklik
 IL-SI --- Kisisel ilgi
 IL-SK --- Ilgisizlik
 IL-SO --- sadece is
 M-TEM --- Musteri-musteri temsilcisi

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
IL-S < M-TEM < GOAL

Node: 14000

1	IL-SK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	IL-SO
2	IL-SK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	IL-SI
3	IL-SO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	■ 3 4 5 6 7 8 9	IL-SI

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

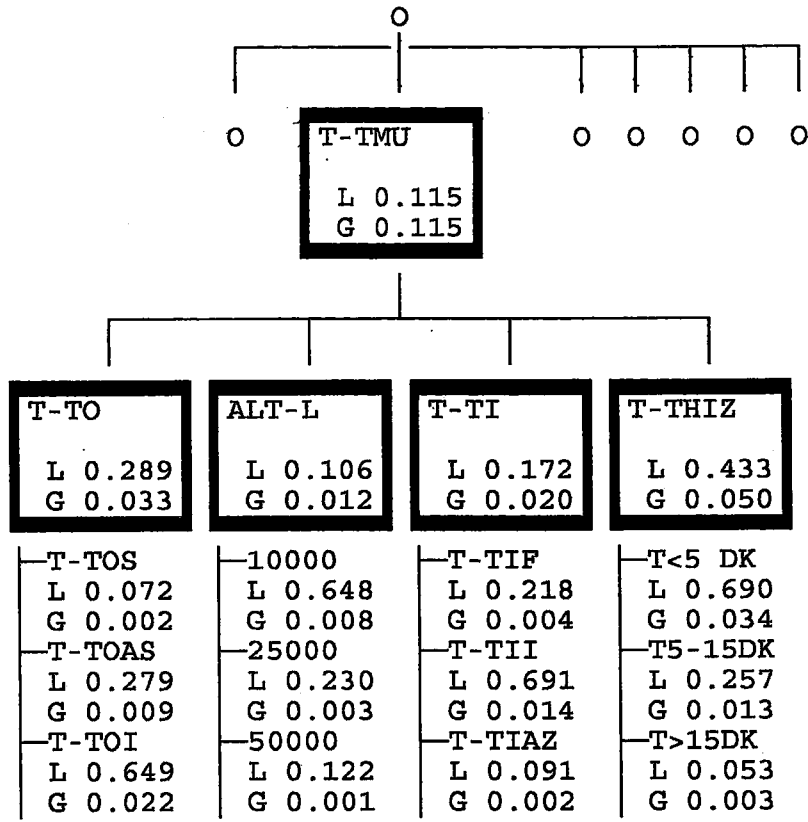
IL-S --- Iliskilerde sicaklik
IL-SI --- Kisisel ilgi
IL-SK --- Ilgisizlik
IL-SO --- sadece is
M-TEM --- Musteri-musteri temsilcisi

PRIORITIES

0.089
IL-SK x
0.352
IL-SO ■
0.559
IL-SI {

INCONSISTENCY RATIO = 0.051.





10000 ---
 25000 ---
 50000 ---
 ALT-L --- özel fiyat ve faiz uygulamak için alt limit
 T-THIZ --- Özel fiyat belirleme hizi
 T-TI --- İlişki yoğunluğu
 T-TIAZ --- Yetersiz
 T-TIF --- fazla yoğun
 T-TII --- İdeal
 T-TMU --- Temsilci-TMU
 T-TO --- Online etkinlik
 T-TOAS --- Az sorunlu
 T-TOI --- Sorunsuz
 T-TOS --- Sorunlu
 T5-15DK ---
 T<5 DK ---
 T>15DK ---

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: T-TMU < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	T-TO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	ALT-L
2	T-TO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-TI
3	T-TO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-THIZ
4	ALT-L	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-TI
5	ALT-L	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-THIZ
6	T-TI	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-THIZ

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

ALT-L --- özel fiyat ve faiz uygulamak için alt limit
T-THIZ --- Özel fiyat belirleme hizi
T-TI --- Iliski yogunlugu
T-TMU --- Temsilci-TMU
T-TO --- Online etkinlik

Verbal judgments of IMPORTANCE with respect to:
T-TMU < GOAL

Node: 20000

1	T-TO	9 8 7 6 5 4 3 ■	1	2 3 4 5 6 7 8 9	ALT-L
2	T-TO	9 8 7 6 5 4 ■ 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-TI
3	T-TO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	■ 3 4 5 6 7 8 9	T-THIZ
4	ALT-L	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	T-TI
5	ALT-L	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	T-THIZ
6	T-TI	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	T-THIZ

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

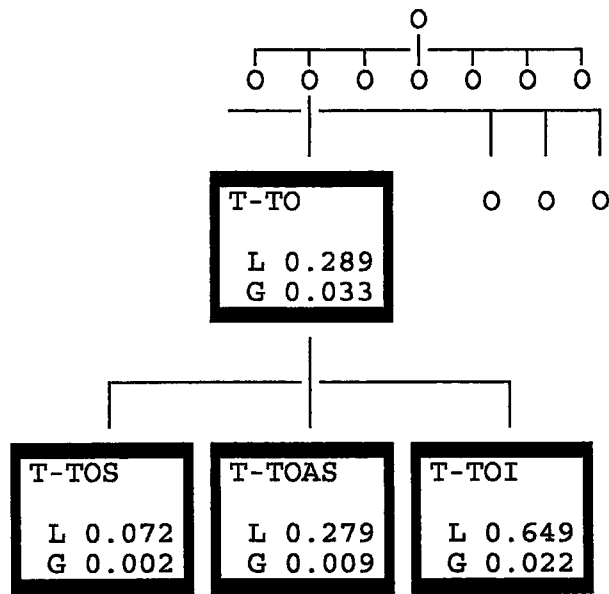
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

ALT-L --- ozel fiyat ve faiz uygulamak icin alt limit
T-THIZ --- Ozel fiyat belirleme hizi
T-TI --- Iliski yogunlugu
T-TMU --- Temsilci-TMU
T-TO --- Online etkinlik

PRIORITIES

0.289
T-TO .⊙
0.106
ALT-L ∟
0.172
T-TI +⊙
0.433
T-THIZ ∟⊙

INCONSISTENCY RATIO = 0.098.



T-TO --- Online etkinlik
 T-TOAS --- Az sorunlu
 T-TOI --- Sorunsuz
 T-TOS --- Sorunlu

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE with respect to: T-TO < T-TMU < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	T-TOS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-TOAS
2	T-TOS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-TOI
3	T-TOAS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-TOI

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

I-TMU --- Temsilci-TMU
I-TO --- Online etkinlik
I-TOAS --- Az sorunlu
I-TOI --- Sorunsuz
I-TOS --- Sorunlu

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
T-TO < T-TMU < GOAL

Node: 21000

1	T-TOS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	T-TOAS
2	T-TOS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 ■ 8 9	T-TOI
3	T-TOAS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	T-TOI

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

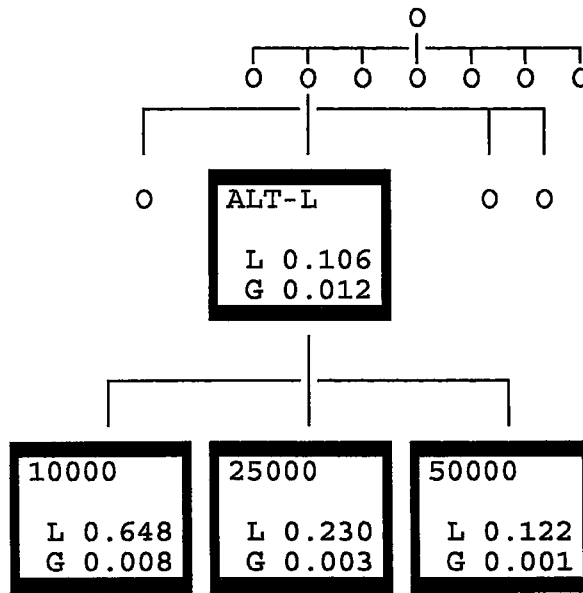
I-TMU --- Temsilci-TMU
I-TO --- Online etkinlik
I-TOAS --- Az sorunlu
I-TOI --- Sorunsuz
I-TOS --- Sorunlu

PRIORITIES

0.072
I-TOS T
0.279
I-TOAS E☉
0.649
I-TOI ☉

INCONSISTENCY RATIO = 0.062.





10000 ---
 25000 ---
 50000 ---
 ALT-L --- özel fiyat ve faiz uygulamak için alt limit
 L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO ...

Compare the relative PREFERENCE with respect to: ALT-L < T-TMU < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	10000	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	25000
2	10000	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	50000
3	25000	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	50000

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

10000 ---
 25000 ---
 50000 ---
 ALT-L --- özel fiyat ve faiz uygulamak için alt limit
 T-TMU --- Temsilci-TMU



Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
ALT-L < T-TMU < GOAL

Node: 22000

1	10000	9 8 7 6 5 4 ■ 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	25000
2	10000	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	50000
3	25000	9 8 7 6 5 4 3 ■	1	2 3 4 5 6 7 8 9	50000

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

10000 ---
25000 ---
50000 ---
ALT-L --- özel fiyat ve faiz uygulamak için alt limit
T-TMU --- Temsilci-TMU

PRIORITIES

0.648
10000
0.230
25000

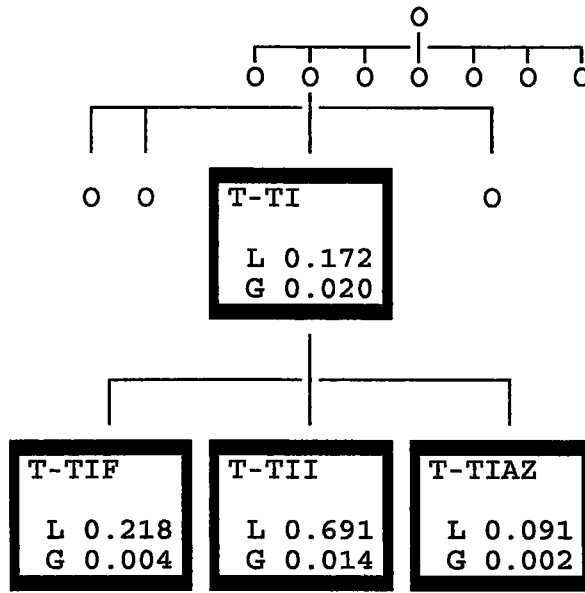
☺

0.122
50000

☺

Ä

INCONSISTENCY RATIO = 0.004.



T-TI --- Iliski yogunlugu
 T-TIAZ --- Yetersiz
 T-TIF --- fazla yogun
 T-TII --- Ideal

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE with respect to: T-TI < T-TMU < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:

1=MODERATE 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	T-TIF	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-TII
2	T-TIF	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-TIAZ
3	T-TII	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-TIAZ

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

Eliski yogunlugu

T-TIAZ

--- Yetersiz

T-TIF

--- fazla yogun

T-TII

--- Ideal

T-TMU

--- Temsilci-TMU

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
T-TI < T-TMU < GOAL

Node: 23000

1	T-TIF	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	T-TII
2	T-TIF	9 8 7 6 5 4 ■ 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-TIAZ
3	T-TII	9 8 7 ■ 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-TIAZ

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

Verbal judgments of effectiveness of the alternatives.

T-TI --- Iliski yogu
T-TIAZ --- Yetersiz
T-TIF --- fazla v
T-TII --- Ideal
T-TMU --- Tensiled

PRIORITIES

0.218
T-TIF €
0.691
T-TII ☺
0.091
T-TIAZ d

INCONSISTENCY RATIO = 0.051.



Compare the relative PREFERENCE with respect to: T-THIZ < T-TMU < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	T<5 DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T5-15DK
2	T<5 DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T>15DK
3	T5-15DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T>15DK

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

T-THIZ --- Ozel fiyat belirleme hizi

T-TMU --- Temsilci-TMU

T5-15DK ---

T<5 DK ---

T>15DK ---

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
T-THIZ < T-TMU < GOAL

Node: 24000

1	T<5 DK	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T5-15DK
2	T<5 DK	9 8 ■ 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T>15DK
3	T5-15DK	■ 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T>15DK

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

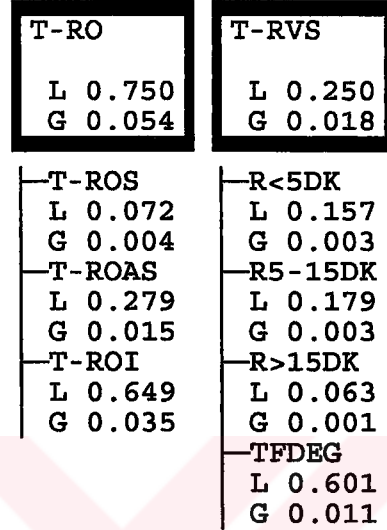
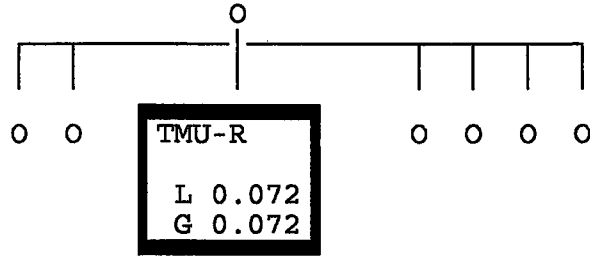
T-THIZ --- Ozel fiyat belirleme hizi
T-TMU --- Temsilci-TMU
T5-15DK ---
T<5 DK ---
T>15DK ---

PRIORITIES

0.690
T<5 DK |☉
0.257
T5-15DK ↓☉
0.053
T>15DK :

INCONSISTENCY RATIO = 0.380.





- R5-15DK ---
 - R<5DK ---
 - R>15DK ---
 - T-RO --- Online etkinlik
 - T-ROAS --- Az sorunlu
 - T-ROI --- Sorunsuz
 - T-ROS --- Sorunlu
 - T-RVS --- Reuterse gore fiyat guncelleme sikligi
 - TFDEG --- Durumsal
 - TMU-R --- TMU-Reuters
- L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
- G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: TMU-R < GOAL

Circle the more IMPORTANT element and indicate how many times more IMPORTANT it is in the intensity column (enter 1.0 for equality).

Intensity

1	T-RO		T-RVS
---	------	--	-------

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

T-RO --- Online etkinlik
T-RVS --- Reuterse gore fiyat guncelleme sikligi
TMU-R --- TMU-Reuters



JUDGMENTS WITH RESPECT TO
TMU-R < GOAL

T-RO	T-RO	T-RVS
T-RVS		3.0

Matrix entry indicates that ROW element is ____
 1 EQUALLY 3 MODERATELY 5 STRONGLY 7 VERY STRONGLY 9 EXTREMELY
 more IMPORTANT than COLUMN element unless enclosed in parenthesis.

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

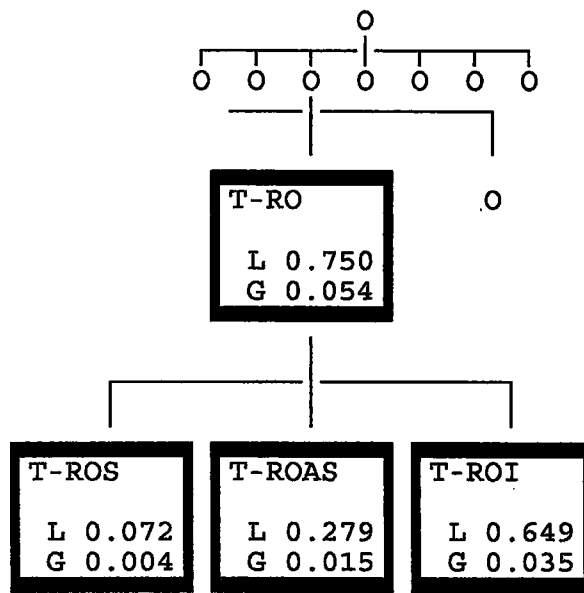
T-RO	---	Online etkinlik
T-RVS	---	Reuterse gore fiyat guncelleme sikligi
TMU-R	---	TMU-Reuters

PRIORITIES

0.750	
T-RO	f☺
0.250	
T-RVS	n

INCONSISTENCY RATIO = 0.000.





T-RO --- Online etkinlik
T-ROAS --- Az sorunlu
T-ROI --- Sorunsuz
T-ROS --- Sorunlu

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE with respect to: T-RO < TMU-R < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	T-ROS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-ROAS
2	T-ROS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-ROI
3	T-ROAS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-ROI

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

T-RO --- Online etkinlik
T-ROAS --- Az sorunlu
T-ROI --- Sorunsuz
T-ROS --- Sorunlu
TMU-R --- TMU-Reuters

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
T-RO < TMU-R < GOAL

Node: 31000

1	T-ROS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	T-ROAS
2	T-ROS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 ■ 8 9	T-ROI
3	T-ROAS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	T-ROI

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

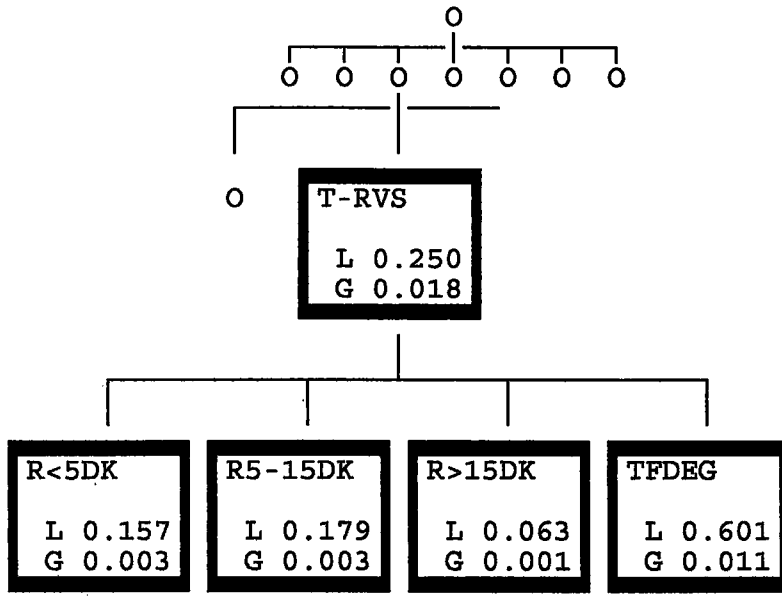
T-RO --- Online etkinlik
T-ROAS --- Az sorunlu
T-ROI --- Sorunsuz
T-ROS --- Sorunlu
TMU-R --- TMU-Reuters

PRIORITIES

0.072
T-ROS T
0.279
T-ROAS E☹
0.649
T-ROI ☹

INCONSISTENCY RATIO = 0.062.





R5-15DK ---
 R<5DK ---
 R>15DK ---
 T-RVS --- Reuterse gore fiyat guncelleme sikligi
 TFDEG --- Durumsal

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE with respect to: T-RVS < TMU-R < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	R<5DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	R5-15DK
2	R<5DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	R>15DK
3	R<5DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TFDEG
4	R5-15DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	R>15DK
5	R5-15DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TFDEG
6	R>15DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TFDEG

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

R5-15DK ---
R<5DK ---
R>15DK ---
T-RVS --- Reuterse gore fiyat guncelleme sikligi
TFDEG --- Durumsal
TMU-R --- TMU-Reuters

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
T-RVS < TMU-R < GOAL

Node: 32000

1	R<5DK	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	R5-15DK
2	R<5DK	9 8 7 6 5 4 ■ 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	R>15DK
3	R<5DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	TFDEG
4	R5-15DK	9 8 7 6 5 ■ 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	R>15DK
5	R5-15DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	TFDEG
6	R>15DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 ■ 7 8 9	TFDEG

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

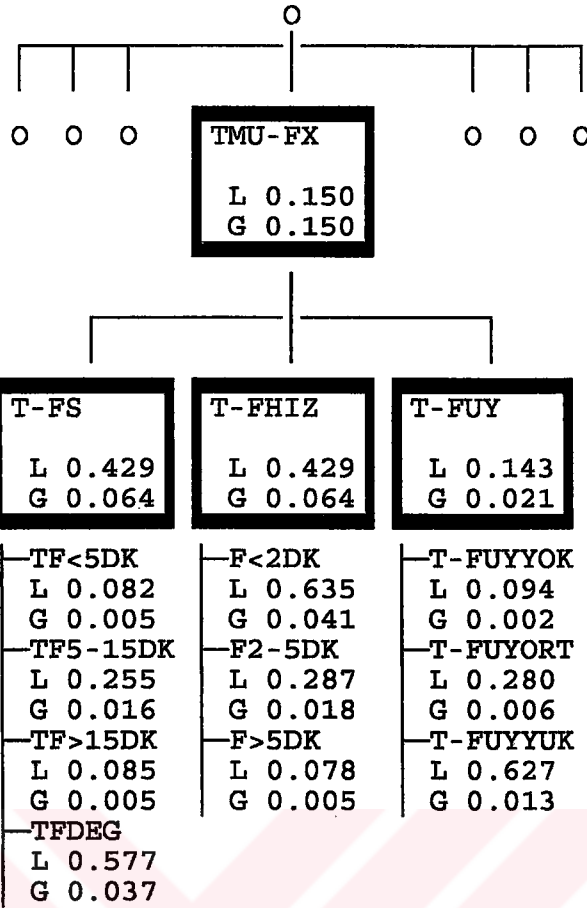
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

R5-15DK ---
R<5DK ---
R>15DK ---
T-RVS --- Reuterse gore fiyat guncelleme sikligi
TFDEG --- Durumsal
TMU-R --- TMU-Reuters

PRIORITIES

0.157
R<5DK +
0.179
R5-15DK β
0.063
R>15DK 0
0.601
TFDEG (●)

INCONSISTENCY RATIO = 0.046.



- F2-5DK ---
- F<2DK ---
- F>5DK ---
- T-FHIZ --- Ozel fiyat belirleme hizi
- T-FS --- FXe ozet veri gonderme sikligi
- T-FUY --- Genel uyumluluk derecesi
- T-FUYORT ---
- T-FUY<5DK ---
- T-FUYORT ---
- TF5-15DK ---
- TF<5DK ---
- TF>15DK ---
- TFDEG --- Durumsal
- TMU-FX --- TMU-FX Masasi
- L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
- G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: TMU-FX < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	T-FS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-FHIZ
2	T-FS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-FUY
3	T-FHIZ	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-FUY

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

T-FHIZ --- Ozel fiyat belirleme hizi
T-FS --- FXe ozet veri gonderme sikligi
T-FUY --- Genel uyumluluk derecesi
TMU-FX --- TMU-FX Masasi

Verbal judgments of IMPORTANCE with respect to:
TMU-FX < GOAL

Node: 40000

1	T-FS	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	T-FHIZ
2	T-FS	9 8 7 6 5 4 ■ 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-FUY
3	T-FHIZ	9 8 7 6 5 4 ■ 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-FUY

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

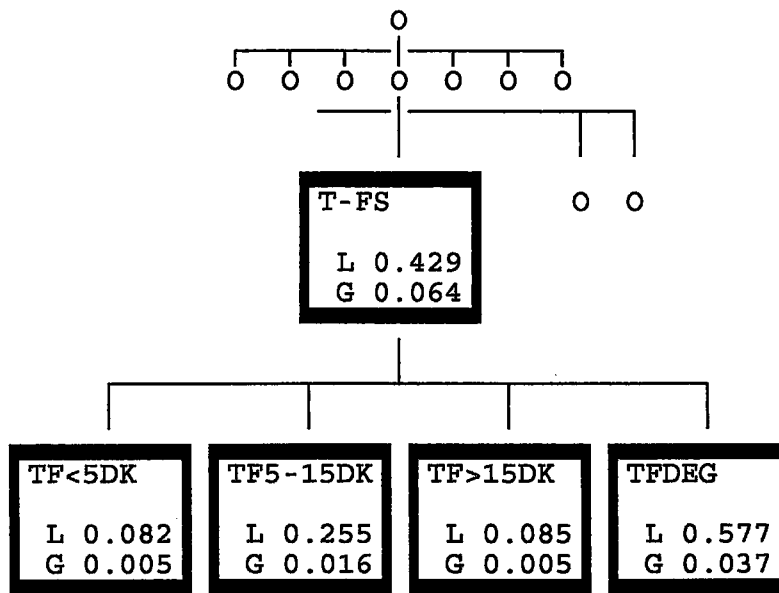
T-FHIZ --- Ozel fiyat belirleme hizi
T-FS --- FXe ozet veri gonderme sikligi
T-FUY --- Genel uyumluluk derecesi
TMU-FX --- TMU-FX Masasi

PRIORITIES

0.429
T-FS (☉
0.429
T-FHIZ (☉
0.143
T-FUY n

INCONSISTENCY RATIO = 0.000.





T-FS --- FXe ozet veri gonderme sikligi
 TF5-15DK ---
 TF<5DK ---
 TF>15DK ---
 TFDEG --- Durumsal

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE with respect to: T-FS < TMU-FX < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	TF<5DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TF5-15DK
2	TF<5DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TF>15DK
3	TF<5DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TFDEG
4	TF5-15DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TF>15DK
5	TF5-15DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TFDEG
6	TF>15DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TFDEG

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

T-FS --- FXe ozet veri gonderme sikligi
 TF5-15DK ---
 TF<5DK ---
 TF>15DK ---
 TFDEG --- Durumsal
 TMU-FX --- TMU-FX Masasi

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
T-FS < TMU-FX < GOAL

Node: 41000

1	TF<5DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	TF5-15DK
2	TF<5DK	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	TF>15DK
3	TF<5DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 ■ 8 9	TFDEG
4	TF5-15DK	9 8 7 6 5 ■ 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TF>15DK
5	TF5-15DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	TFDEG
6	TF>15DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	TFDEG

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

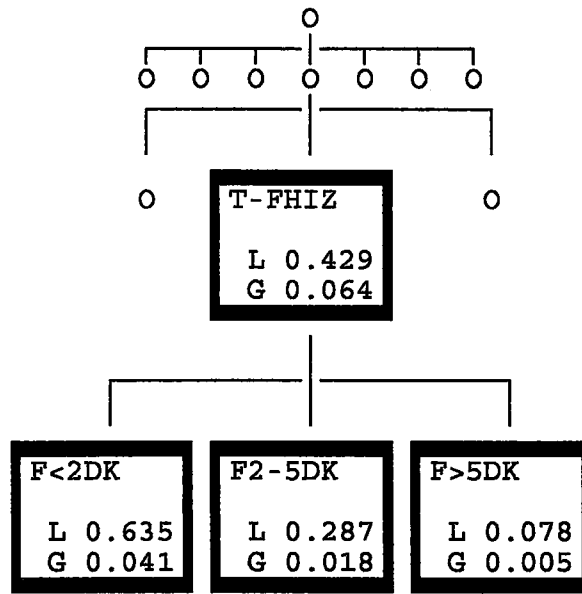
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

T-FS --- FXe ozet veri gonderme sikligi
TF5-15DK ---
TF<5DK ---
TF>15DK ---
TFDEG --- Durumsal
TMU-FX --- TMU-FX Masasi

PRIORITIES

0.082
TF<5DK 1
0.255
TF5-15DK N◎
0.085
TF>15DK p
0.577
TFDEG (◎

INCONSISTENCY RATIO = 0.024.



F2-5DK ---
 F<2DK ---
 F>5DK ---
 T-FHIZ --- Ozel fiyat belirleme hizi

 L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

..

Compare the relative PREFERENCE with respect to: T-FHIZ < TMU-FX < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	F<2DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F2-5DK
2	F<2DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F>5DK
3	F2-5DK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F>5DK

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

F2-5DK ---
F<2DK ---
F>5DK ---
T-FHIZ --- Ozel fiyat belirleme hizi
TMU-FX --- TMU-FX Masasi



Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
T-FHIZ < TMU-FX < GOAL

Node: 42000

1	F<2DK	9 8 7 6 5 4 ■ 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F2-5DK
2	F<2DK	9 8 7 ■ 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F>5DK
3	F2-5DK	9 8 7 6 ■ 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F>5DK

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

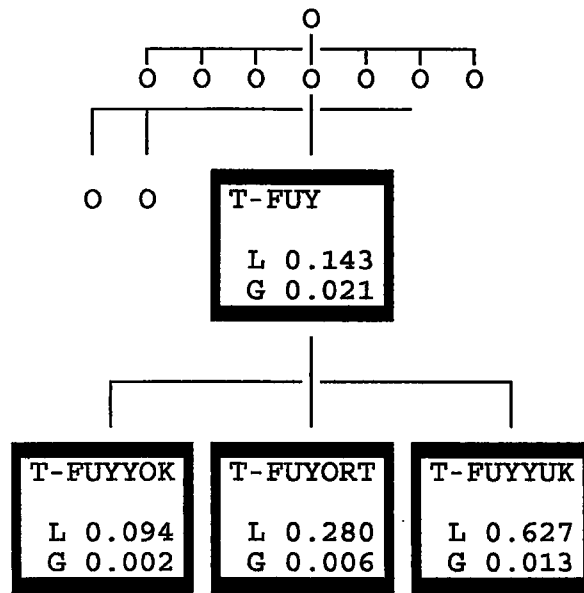
F2-5DK ---
F<2DK ---
F>5DK ---
T-FHIZ --- Ozel fiyat belirleme hizi
TMU-FX --- TMU-FX Masasi

PRIORITIES

0.635
F<2DK [●
0.287
F2-5DK V●
0.078
F>5DK]

INCONSISTENCY RATIO = 0.090.





T-FUY --- Genel uyumluluk derecesi
 T-FUYORT ---
 T-FUYYOK ---
 T-FUYYUK ---

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE with respect to: T-FUY < TMU-FX < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	T-FUYYOK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-FUYORT
2	T-FUYYOK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-FUYYUK
3	T-FUYORT	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-FUYYUK

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

T-FUY --- Genel uyumluluk derecesi
T-FUYORT ---
T-FUYYOK ---
T-FUYYUK ---
TMU-FX --- TMU-FX Masasi

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
T-FUY < TMU-FX < GOAL

Node: 43000

1	T-FUY	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-FUYORT
2	T-FUYORT	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-FUY
3	T-FUY	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	T-FUYORT

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

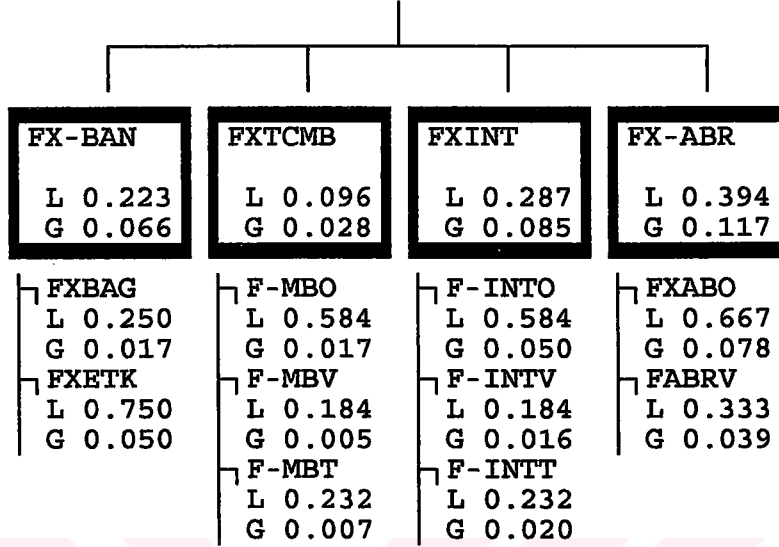
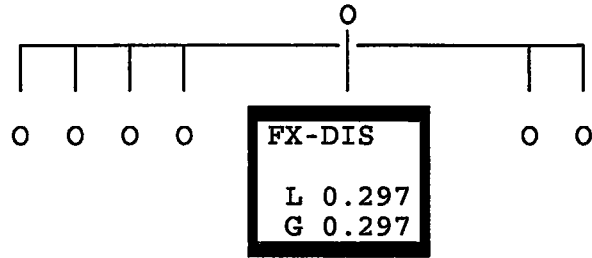
T-FUY --- Genel uyumluluk derecesi
T-FUYORT ---
T-FUYORT ---
T-FUYORT ---
TMU-FX --- TMU-FX Masasi

PRIORITIES

0.094
T-FUYORT q
0.280
T-FUYORT Q[⊙]
0.627
T-FUYORT |[⊙]

INCONSISTENCY RATIO = 0.082.





F-INTO --- Online etkinlik
 F-INTT --- Teklif etkinligi
 F-INTV --- Veri degerlendirme
 F-MBO --- Online etkinlik
 F-MBT --- Teklif etkinligi
 F-MBV --- Veri degerlendirme
 FABRV --- Veri degerlendirme
 FX-ABR --- Yurtdisi piyasa
 FX-BAN --- Diger bankalar
 FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
 FXABO --- Online etkinlik
 FXBAG --- Baglanti #
 FXETK --- Baglanti etkinligi
 FXINT --- interbank piyasasi
 FXTCMB --- Merkez bankasi

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: FX-DIS < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	FX-BAN	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FXTTCMB
2	FX-BAN	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FXINT
3	FX-BAN	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FX-ABR
4	FXTTCMB	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FXINT
5	FXTTCMB	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FX-ABR
6	FXINT	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FX-ABR

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

FX-ABR --- Yurtdisi piyasa
FX-BAN --- Diger bankalar
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXINT --- interbank piyasasi
FXTTCMB --- Merkez bankasi

Verbal judgments of IMPORTANCE with respect to:
FX-DIS < GOAL

Node: 50000

1	FX-BAN	9 8 7 6 5 4 ■ 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FXTCMB
2	FX-BAN	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	FXINT
3	FX-BAN	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	FX-ABR
4	FXTCMB	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	FXINT
5	FXTCMB	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	FX-ABR
6	FXINT	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	FX-ABR

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

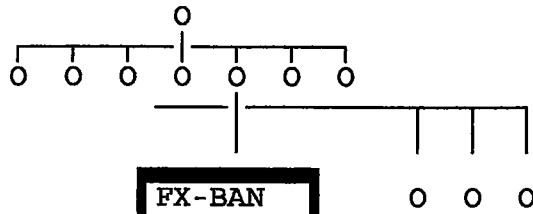
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

FX-ABR --- Yurtdisi piyasa
FX-BAN --- Diger bankalar
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXINT --- interbank piyasasi
FXTCMB --- Merkez bankasi

PRIORITIES

0.223
FX-BAN ¼☉
0.096
FXTCMB π
0.287
FXINT &☉
0.394
FX-ABR ∫☉

INCONSISTENCY RATIO = 0.058.



FX-BAN
L 0.223
G 0.066

FXBAG
L 0.250
G 0.017

FXETK
L 0.750
G 0.050

BA0
L 0.056
G 0.001
BA1-3
L 0.178
G 0.003
BA4-5
L 0.544
G 0.009
BA>5
L 0.222
G 0.004

FXETKK
L 0.052
G 0.003
FXETKO
L 0.128
G 0.006
FXETKI
L 0.260
G 0.013
FXETKC
L 0.560
G 0.028

BA0 ---
BA1-3 ---
BA4-5 ---
BA>5 ---
FX-BAN --- Diger bankalar
FXBAG --- Baglanti #
FXETK --- Baglanti etkinligi
FXETKC --- Cok iyi
FXETKI --- Iyi
FXETKK --- Kotu
FXETKO --- Orta

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: FX-BAN < FX-DIS < GOAL

Circle the more IMPORTANT element and indicate how many times more IMPORTANT it is in the intensity column (enter 1.0 for equality).

Intensity

1	FXBAG		FXETK
---	-------	--	-------

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

FX-BAN --- Diger bankalar
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXBAG --- Baglanti #
FXETK --- Baglanti etkinligi



JUDGMENTS WITH RESPECT TO
FX-BAN < FX-DIS < GOAL

	FXBAG	FXETK
FXBAG		(3.0)
FXETK		

Matrix entry indicates that ROW element is ____
 1 EQUALLY 3 MODERATELY 5 STRONGLY 7 VERY STRONGLY 9 EXTREMELY
 more IMPORTANT than COLUMN element unless enclosed in parenthesis.

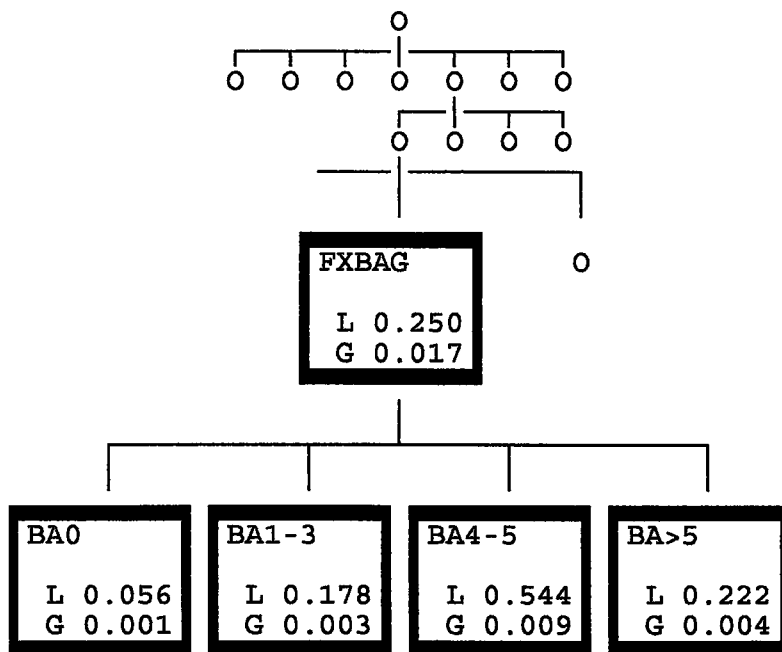
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

FX-BAN	---	Diger bankalar
FX-DIS	---	FX masasi - dis piyasalar
FXBAG	---	Baglanti #
FXETK	---	Baglanti etkinligi

PRIORITIES

0.250	
FXBAG	n
0.750	
FXETK	☉

INCONSISTENCY RATIO = 0.000.



BA0 ---
 BA1-3 ---
 BA4-5 ---
 BA>5 ---
 FXBAG --- Baglanti #

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE
with respect to: FXBAG < FX-BAN < FX-DIS < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	BA0	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	BA1-3
2	BA0	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	BA4-5
3	BA0	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	BA>5
4	BA1-3	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	BA4-5
5	BA1-3	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	BA>5
6	BA4-5	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	BA>5

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

BA0 ---
BA1-3 ---
BA4-5 ---
BA>5 ---
FX-BAN --- Diger bankalar
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXBAG --- Baglanti #

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
 FXBAG < FX-BAN < FX-DIS < GOAL

Node: 51100

1	BA0	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	BA1-3
2	BA0	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 ■ 7 8 9	BA4-5
3	BA0	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	BA>5
4	BA1-3	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	BA4-5
5	BA1-3	9 8 7 6 5 4 3 2	1	■ 3 4 5 6 7 8 9	BA>5
6	BA4-5	9 8 7 6 5 ■ 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	BA>5

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

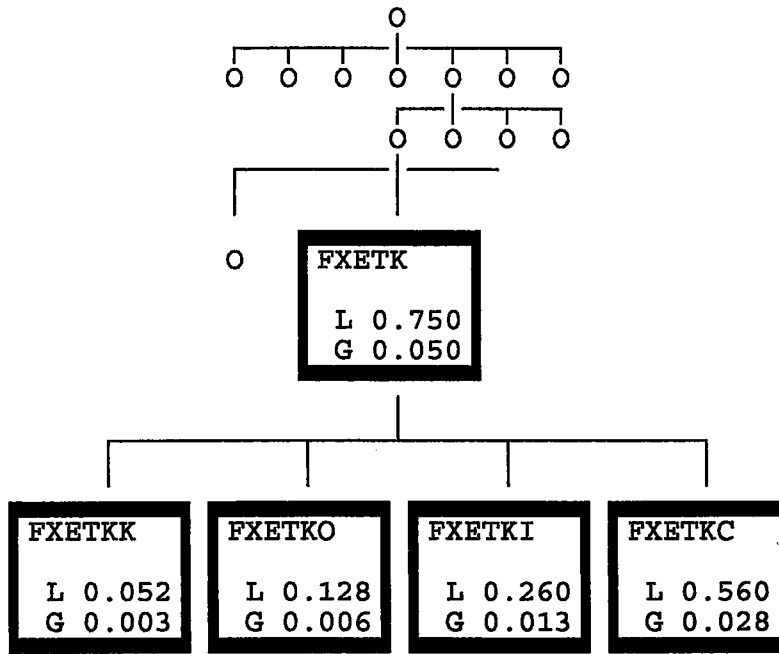
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

BA0 ---
 BA1-3 ---
 BA4-5 ---
 BA>5 ---
 FX-BAN --- Diger bankalar
 FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
 FXBAG --- Baglanti #

PRIORITIES

0.056
 BA0 N
 0.178
 BA1-3 ~
 0.544
 BA4-5 (●
 0.222
 BA>5 4◎

INCONSISTENCY RATIO = 0.086.



FXETK --- Baglanti etkinligi
 FXETKC --- Cok iyi
 FXETKI --- Iyi
 FXETKK --- Kotu
 FXETKO --- Orta

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE
with respect to: FXETK < FX-BAN < FX-DIS < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	FXETKK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FXETKO
2	FXETKK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FXETKI
3	FXETKK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FXETKC
4	FXETKO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FXETKI
5	FXETKO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FXETKC
6	FXETKI	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FXETKC

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

FX-BAN --- Diger bankalar
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXETK --- Baglanti etkinligi
FXETKC --- Cok iyi
FXETKI --- Iyi
FXETKK --- Kotu
FXETKO --- Orta

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
FXETK < FX-BAN < FX-DIS < GOAL

Node: 51200

1	FXETKK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	FXETKO
2	FXETKK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	FXETKI
3	FXETKK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 ■ 8 9	FXETKC
4	FXETKO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	FXETKI
5	FXETKO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	FXETKC
6	FXETKI	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	FXETKC

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

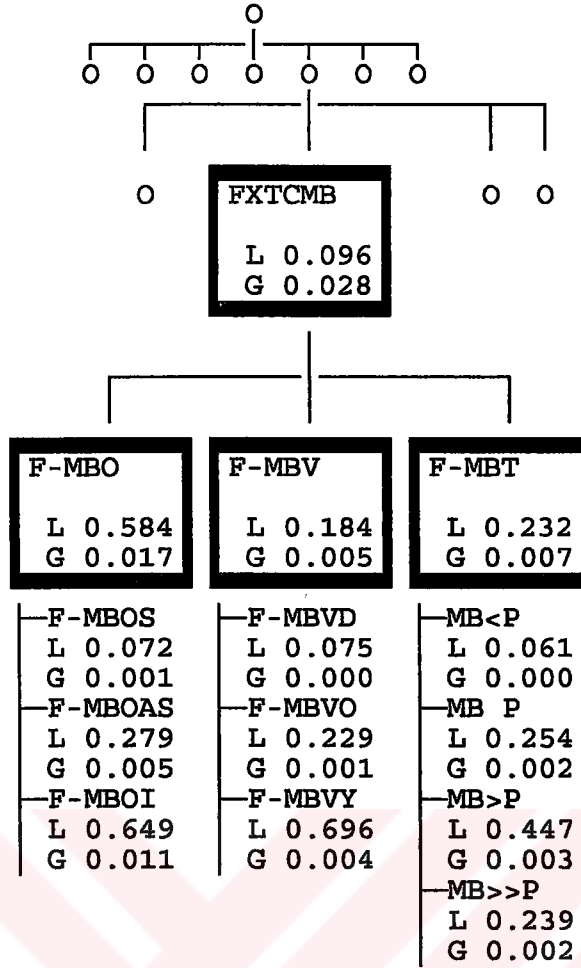
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

FX-BAN --- Diger bankalar
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXETK --- Baglanti etkinligi
FXETKC --- Cok iyi
FXETKI --- Iyi
FXETKK --- Kotu
FXETKO --- Orta

PRIORITIES

0.052
FXETKK F
0.128
FXETKO ¼
0.260
FXETKI _☉
0.560
FXETKC (☉

INCONSISTENCY RATIO = 0.067.



- F-MBO --- Online etkinlik
- F-MBOAS --- Az sorunlu
- F-MBOI --- Sorunsuz
- F-MBOS --- Sorunlu
- F-MBT --- Teklif etkinligi
- F-MBV --- Veri degerlendirme
- F-MBVD --- Dusuk
- F-MBVO --- Orta
- F-MBVY --- yuksek
- FXTCMB --- Merkez bankasi
- MB P --- Piyasaya es
- MB<P --- Piyasa alti
- MB>>P --- En iyi
- MB>P --- Piyasadan iyi

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: FXTCMB < FX-DIS < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	F-MBO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-MBV
2	F-MBO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-MBT
3	F-MBV	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-MBT

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

F-MBO --- Online etkinlik
 F-MBT --- Teklif etkinligi
 F-MBV --- Veri degerlendirme
 FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
 FXTCMB --- Merkez bankasi



Verbal judgments of IMPORTANCE with respect to:
FXTCMB < FX-DIS < GOAL

Node: 52000

1	F-MBO	9 8 7 6 5 ■ 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-MBV
2	F-MBO	9 8 7 6 5 4 3 ■	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-MBT
3	F-MBV	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	F-MBT

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

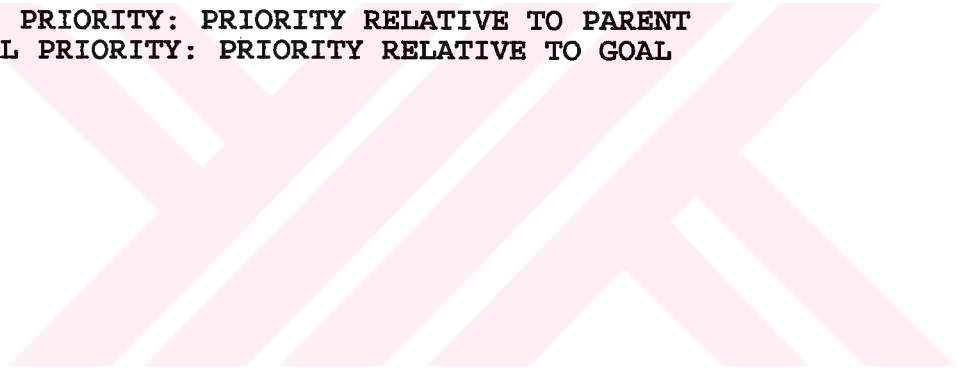
F-MBO --- Online etkinlik
F-MBT --- Teklif etkinligi
F-MBV --- Veri degerlendirme
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXTCMB --- Merkez bankasi

PRIORITIES

0.584
F-MBO [☺
0.184
F-MBV €
0.232
F-MBT , ☺

INCONSISTENCY RATIO = 0.051.





```

L    --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
G    --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

```

Compare the relative PREFERENCE
with respect to: F-MBO < FXTCMB < FX-DIS < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	F-MBOS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-MBOAS
2	F-MBOS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-MBOI
3	F-MBOAS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-MBOI

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

F-MBO --- Online etkinlik
F-MBOAS --- Az sorunlu
F-MBOI --- Sorunsuz
F-MBOS --- Sorunlu
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXTCMB --- Merkez bankasi

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
F-MBO < FXTCMB < FX-DIS < GOAL

Node: 52100

1	F-MBOS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	F-MBOAS
2	F-MBOS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 ■ 8 9	F-MBOI
3	F-MBOAS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	F-MBOI

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

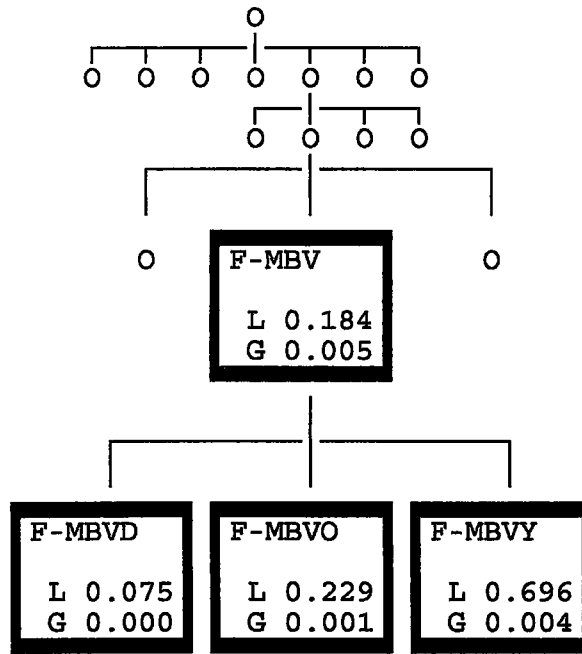
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

F-MBO --- Online etkinlik
F-MBOAS --- Az sorunlu
F-MBOI --- Sorunsuz
F-MBOS --- Sorunlu
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXTCMB --- Merkez bankasi

PRIORITIES

0.072
F-MBOS T
0.279
F-MBOAS E☉
0.649
F-MBOI ☉

INCONSISTENCY RATIO = 0.062.



F-MBV --- Veri degerlendirme
 F-MBVD --- Dusuk
 F-MBVO --- Orta
 F-MBVY --- yuksek

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE
with respect to: F-MBV < FXTCMB < FX-DIS < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	F-MBVD	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-MBVO
2	F-MBVD	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-MBVY
3	F-MBVO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-MBVY

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

F-MBV --- Veri degerlendirme
F-MBVD --- Dusuk
F-MBVO --- Orta
F-MBVY --- yuksek
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXTCMB --- Merkez bankasi

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:

F-MBV < FXTCMB < FX-DIS < GOAL

Node: 52200

1	F-MBVD	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	F-MBVO
2	F-MBVD	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 ■ 8 9	F-MBVY
3	F-MBVO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	F-MBVY

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

F-MBV --- Veri degerlendirme
F-MBVD --- Dusuk
F-MBVO --- Orta
F-MBVY --- yuksek
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXTCMB --- Merkez bankasi

PRIORITIES

0.075
F-MBVD R
0.229
F-MBVO .
0.696
F-MBVY (●

INCONSISTENCY RATIO = 0.073.

Compare the relative PREFERENCE
with respect to: F-MBT < FXTCMB < FX-DIS < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	MB<P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	MB P
2	MB<P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	MB>P
3	MB<P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	MB>>P
4	MB P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	MB>P
5	MB P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	MB>>P
6	MB>P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	MB>>P

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

F-MBT --- Teklif etkinligi
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXTCMB --- Merkez bankasi
MB P --- Piyasaya es
MB<P --- Piyasa alti
MB>>P --- En iyi
MB>P --- Piyasadan iyi

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
F-MBT < FXTCMB < FX-DIS < GOAL

Node: 52300

1	MB<P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	MB P
2	MB<P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 ■ 7 8 9	MB>P
3	MB<P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	MB>>P
4	MB P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	■ 3 4 5 6 7 8 9	MB>P
5	MB P	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	MB>>P
6	MB>P	9 8 7 6 5 4 3 ■	1	2 3 4 5 6 7 8 9	MB>>P

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

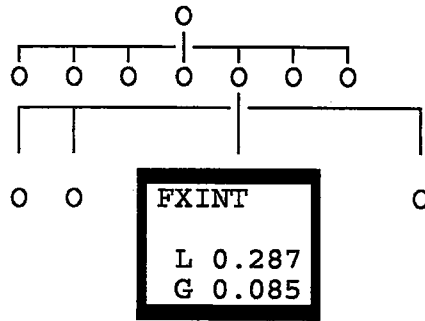
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

F-MBT --- Teklif etkinligi
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXTCMB --- Merkez bankasi
MB P --- Piyasaya es
MB<P --- Piyasa alti
MB>>P --- En iyi
MB>P --- Piyasadan iyi

PRIORITIES

.061
MB<P g
.254
MB P i☉
.447
MB>P f☉
.239
MB>>P ö☉

INCONSISTENCY RATIO = 0.009.



F-INTO	F-INTV	F-INTT
L 0.584	L 0.184	L 0.232
G 0.050	G 0.016	G 0.020
F-INTOS	F-INTVD	INT<P
L 0.072	L 0.075	L 0.058
G 0.004	G 0.001	G 0.001
F-INTOAS	F-INTVO	INT P
L 0.279	L 0.229	L 0.265
G 0.014	G 0.004	G 0.005
F-INTOI	F-INTVY	INT>P
L 0.649	L 0.696	L 0.485
G 0.032	G 0.011	G 0.010
		INT>>P
		L 0.192
		G 0.004

F-INTO --- Online etkinlik
 F-INTOAS --- Az sorunlu
 F-INTOI --- Sorunsuz
 F-INTOS --- Sorunlu
 F-INTT --- Teklif etkinligi
 F-INTV --- Veri degerlendirme
 F-INTVD --- Dusuk
 F-INTVO --- Orta
 F-INTVY --- Yuksek
 FXINT --- interbank piyasasi
 INT P --- Piyasaya es
 INT<P --- Piyasa alti
 INT>>P --- En iyi
 INT>P --- Piyasadan iyi

--- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: FXINT < FX-DIS < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	F-INTO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-INTV
2	F-INTO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-INTT
3	F-INTV	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-INTT

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

F-INTO --- Online etkinlik
F-INTT --- Teklif etkinligi
F-INTV --- Veri degerlendirme
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXINT --- interbank piyasasi

Verbal judgments of IMPORTANCE with respect to:
FXINT < FX-DIS < GOAL

Node: 53000

1	F-INTO	9 8 7 6 5 ■ 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-INTV
2	F-INTO	9 8 7 6 5 4 3 ■	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-INTT
3	F-INTV	9 8 7 6 5 4 3 2	■	2 3 4 5 6 7 8 9	F-INTT

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

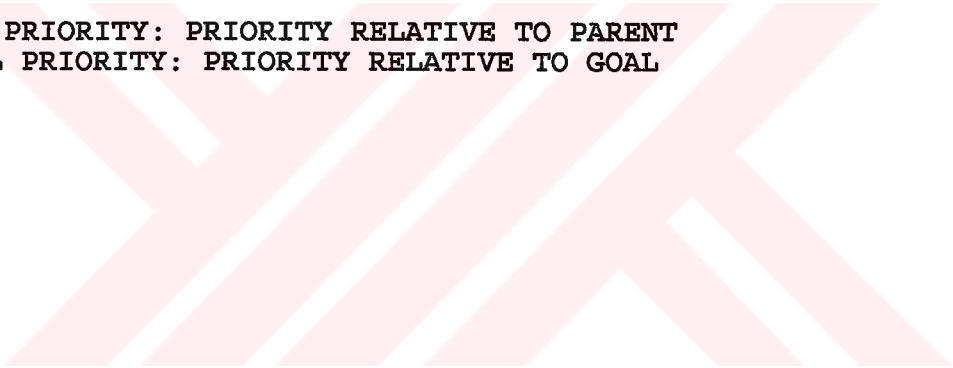
F-INTO --- Online etkinlik
F-INTT --- Teklif etkinligi
F-INTV --- Veri degerlendirme
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXINT --- interbank piyasasi

PRIORITIES

0.584
F-INTO (☉
0.184
F-INTV €
0.232
F-INTT ,☉

INCONSISTENCY RATIO = 0.051.





--- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
--- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE
with respect to: F-INTO < FXINT < FX-DIS < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	F-INTOS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-INTOAS
2	F-INTOS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-INTOI
3	F-INTOAS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-INTOI

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

F-INTO --- Online etkinlik
F-INTOAS --- Az sorunlu
F-INTOI --- Sorunsuz
F-INTOS --- Sorunlu
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXINT --- interbank piyasasi

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
F-INTO < FXINT < FX-DIS < GOAL

Node: 53100

1	F-INTOS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	F-INTOAS
2	F-INTOS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 ■ 8 9	F-INTOI
3	F-INTOAS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	F-INTOI

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

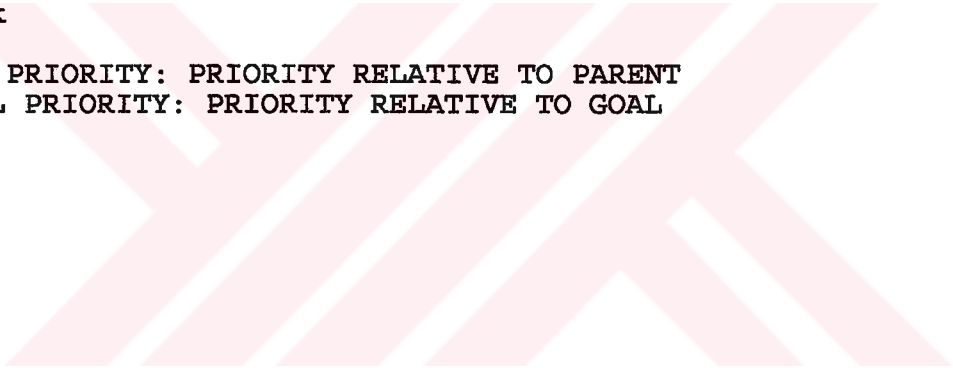
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

F-INTO --- Online etkinlik
F-INTOAS --- Az sorunlu
F-INTOI --- Sorunsuz
F-INTOS --- Sorunlu
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXINT --- interbank piyasasi

PRIORITIES

0.072
F-INTOS T
0.279
F-INTOAS E☺
0.649
F-INTOI ☺

INCONSISTENCY RATIO = 0.062.



```

1      --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
2      --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

```

Compare the relative PREFERENCE
with respect to: F-INTV < FXINT < FX-DIS < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	F-INTVD	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-INTVO
2	F-INTVD	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-INTVY
3	F-INTVO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	F-INTVY

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

F-INTV --- Veri degerlendirme
F-INTVD --- Dusuk
F-INTVO --- Orta
F-INTVY --- Yuksek
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXINT --- interbank piyasasi

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
F-INTV < FXINT < FX-DIS < GOAL

Node: 53200

1	F-INTVD	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	F-INTVO
2	F-INTVD	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 ■ 8 9	F-INTVY
3	F-INTVO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	F-INTVY

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

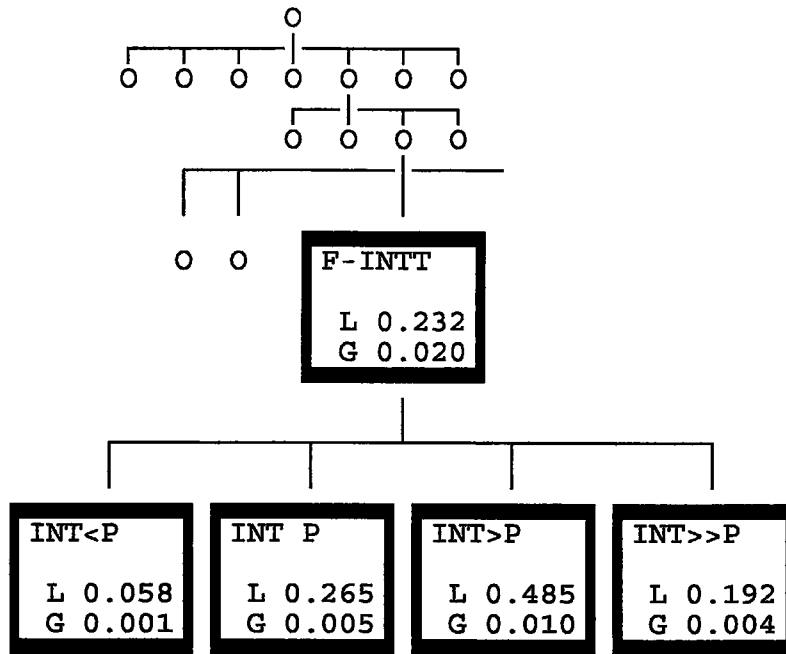
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

F-INTV --- Veri degerlendirme
F-INTVD --- Dusuk
F-INTVO --- Orta
F-INTVY --- Yuksek
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXINT --- interbank piyasasi

PRIORITIES

0.075
F-INTVD R
0.229
F-INTVO .
0.696
F-INTVY ☺

INCONSISTENCY RATIO = 0.073.



F-INTT --- Teklif etkinligi
 INT P --- Piyasaya es
 INT<P --- Piyasa alti
 INT>>P --- En iyi
 INT>P --- Piyasadan iyi

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE
with respect to: F-INTT < FXINT < FX-DIS < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	INT<P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	INT P
2	INT<P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	INT>P
3	INT<P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	INT>>P
4	INT P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	INT>P
5	INT P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	INT>>P
6	INT>P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	INT>>P

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

F-INTT --- Teklif etkinligi
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXINT --- interbank piyasasi
INT P --- Piyasaya es
INT<P --- Piyasa alti
INT>>P --- En iyi
INT>P --- Piyasadan iyi

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
F-INTT < FXINT < FX-DIS < GOAL

Node: 53300

1	INT<P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	INT P
2	INT<P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 ■ 7 8 9	INT>P
3	INT<P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	INT>>P
4	INT P	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	INT>P
5	INT P	9 8 7 6 5 4 3 ■	1	2 3 4 5 6 7 8 9	INT>>P
6	INT>P	9 8 7 6 5 4 3 ■	1	2 3 4 5 6 7 8 9	INT>>P

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

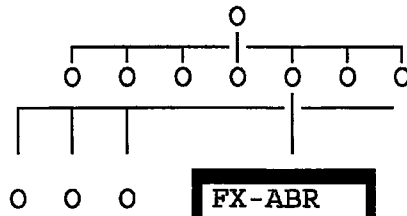
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

F-INTT --- Teklif etkinligi
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXINT --- interbank piyasasi
INT P --- Piyasaya es
INT<P --- Piyasa alti
INT>>P --- En iyi
INT>P --- Piyasadan iyi

PRIORITIES

0.058
INT<P Z
0.265
INT P P☉
0.485
INT>P ☉
0.192
INT>>P ,☉

INCONSISTENCY RATIO = 0.056.



FX-ABR
L 0.394
G 0.117

FXABO
L 0.667
G 0.078

FABRV
L 0.333
G 0.039

FXABOS
L 0.072
G 0.006
FXABOAS
L 0.279
G 0.022
FXABOI
L 0.649
G 0.051

FABRVD
L 0.075
G 0.003
FABRVO
L 0.229
G 0.009
FABRVY
L 0.696
G 0.027

FABRV --- Veri degerlendirme
FABRVD --- Dusuk
FABRVO --- Orta
FABRVY --- Yuksek
FX-ABR --- Yurtdisi piyasa
FXABO --- Online etkinlik
FXABOAS --- Az sorunlu
FXABOI --- Sorunsuz
FXABOS --- Sorunlu

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: FX-ABR < FX-DIS < GOAL

Circle the more IMPORTANT element and indicate how many times more IMPORTANT it is in the intensity column (enter 1.0 for equality).

Intensity

1	FXABO		FABRV
---	-------	--	-------

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

FABRV --- Veri degerlendirme
FX-ABR --- Yurtdisi piyasa
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXABO --- Online etkinlik

JUDGMENTS WITH RESPECT TO
FX-ABR < FX-DIS < GOAL

FXABO FXABO FABRV
FABRV 2.0

Matrix entry indicates that ROW element is ____
1 EQUALLY 3 MODERATELY 5 STRONGLY 7 VERY STRONGLY 9 EXTREMELY
more IMPORTANT than COLUMN element unless enclosed in parenthesis.

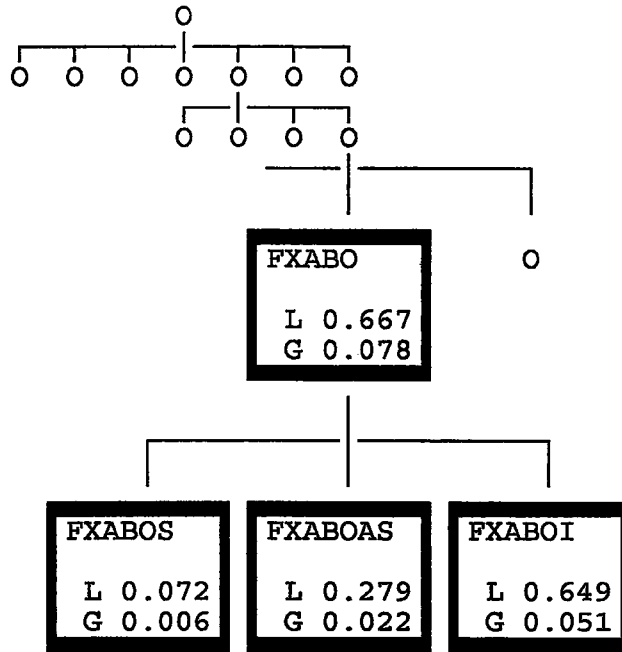
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

FABRV --- Veri degerlendirme
FX-ABR --- Yurtdisi piyasa
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXABO --- Online etkinlik

PRIORITIES

0.667
FXABO (☉
0.333
FABRV z☉

INCONSISTENCY RATIO = 0.000.



FXABO --- Online etkinlik
 FXABOAS --- Az sorunlu
 FXABOI --- Sorunsuz
 FXABOS --- Sorunlu

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE
with respect to: FXABO < FX-ABR < FX-DIS < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	FXABOS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FXABOAS
2	FXABOS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FXABOI
3	FXABOAS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FXABOI

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

FX-ABR --- Yurtdisi piyasa
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXABO --- Online etkinlik
FXABOAS --- Az sorunlu
FXABOI --- Sorunsuz
FXABOS --- Sorunlu



Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
FXABO < FX-ABR < FX-DIS < GOAL

Node: 54100

1	FXABOS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	FXABOAS
2	FXABOS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 ■ 8 9	FXABOI
3	FXABOAS	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	FXABOI

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

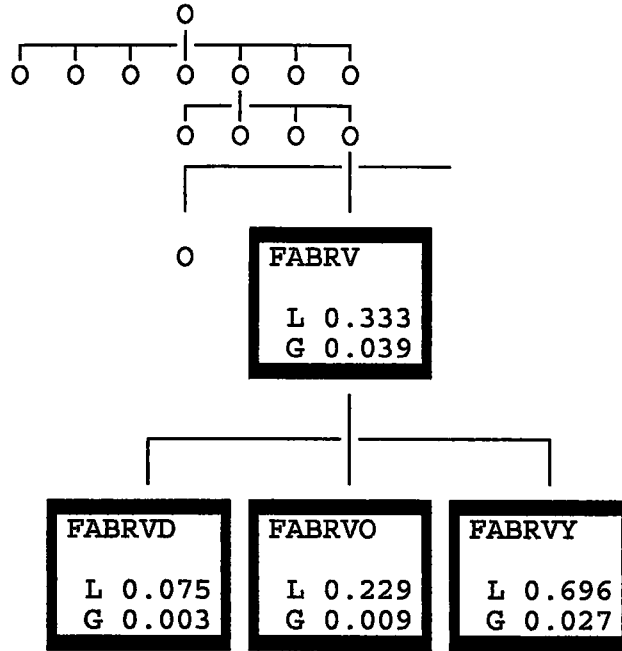
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

FX-ABR --- Yurtdisi piyasa
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar
FXABO --- Online etkinlik
FXABOAS --- Az sorunlu
FXABOI --- Sorunsuz
FXABOS --- Sorunlu

PRIORITIES

0.072
FXABOS T
0.279
FXABOAS E☉
0.649
FXABOI ☉

INCONSISTENCY RATIO = 0.062.



FABRV --- Veri degerlendirme
 FABRVD --- Dusuk
 FABRVO --- Orta
 FABRVY --- Yuksek

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE
with respect to: FABRV < FX-ABR < FX-DIS < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	FABRVD	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FABRVO
2	FABRVD	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FABRVY
3	FABRVO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FABRVY

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

FABRV --- Veri degerlendirme
FABRVD --- Dusuk
FABRVO --- Orta
FABRVY --- Yuksek
FX-ABR --- Yurtdisi piyasa
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
FABRV < FX-ABR < FX-DIS < GOAL

Node: 54200

1	FABRVD	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	FABRVO
2	FABRVD	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 ■ 8 9	FABRVY
3	FABRVO	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	FABRVY

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

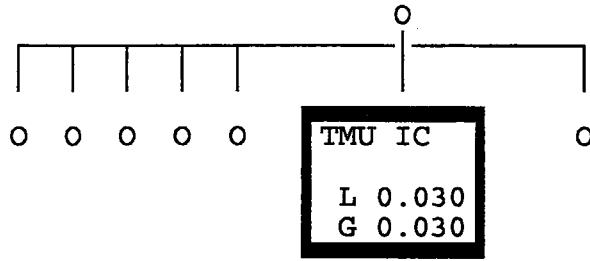
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

FABRV --- Veri degerlendirme
FABRVD --- Dusuk
FABRVO --- Orta
FABRVY --- Yuksek
FX-ABR --- Yurtdisi piyasa
FX-DIS --- FX masasi - dis piyasalar

PRIORITIES

.075
FABRVD R
.229
FABRVO .
.696
FABRVY ☺

INCONSISTENCY RATIO = 0.073.



TMU IC --- TMU ic iliskileri
 TMUREK --- Rekabet
 TMURORT ---
 TMURYOK ---
 TMURYUK ---
 TMUUY --- Uyum
 TMUUYORT ---
 TMUUYYYOK ---
 TMUUYYYUK ---

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: TMU IC < GOAL

Circle the more IMPORTANT element and indicate how many times more IMPORTANT it is in the intensity column (enter 1.0 for equality).

Intensity

1	TMUUY		TMUREK
---	-------	--	--------

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

TMU IC --- TMU ic iliskileri
 TMUREK --- Rekabet
 TMUUY --- Uyum

JUDGMENTS WITH RESPECT TO
TMU IC < GOAL

	TMUUY	TMUREK
TMUUY		(3.0)
TMUREK		

Matrix entry indicates that ROW element is ____
 1 EQUALLY 3 MODERATELY 5 STRONGLY 7 VERY STRONGLY 9 EXTREMELY
 more IMPORTANT than COLUMN element unless enclosed in parenthesis.

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

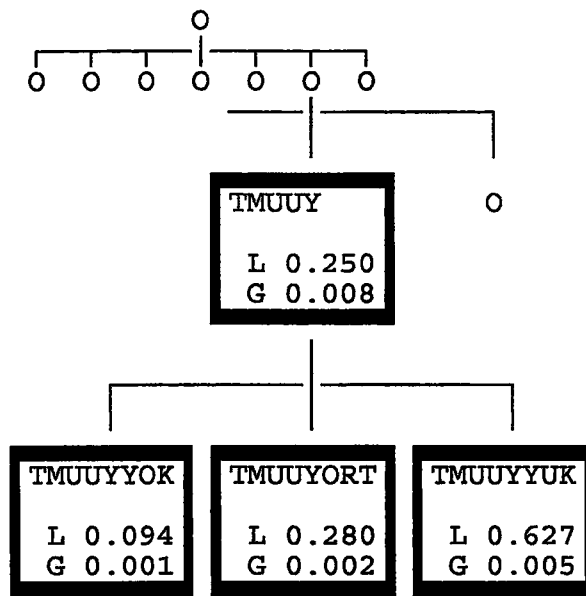
TMU IC	---	TMU ic iliskileri
TMUREK	---	Rekabet
TMUUY	---	Uyum

PRIORITIES

0.250	
TMUUY	n
0.750	
TMUREK	☉

INCONSISTENCY RATIO = 0.000.





TMUUY --- Uyum
 TMUUYORT ---
 TMUUYYYOK ---
 TMUUYYYUK ---

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE with respect to: TMUUY < TMU IC < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	TMUUYOK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMUUYORT
2	TMUUYOK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMUUYUK
3	TMUUYORT	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMUUYUK

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

TMU IC --- TMU ic iliskileri
TMUUY --- Uyum
TMUUYORT ---
TMUUYOK ---
TMUUYUK ---

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
TMUUY < TMU IC < GOAL

Node: 61000

1	TMUUYOK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	TMUUYORT
2	TMUUYOK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	TMUUYUK
3	TMUUYORT	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	TMUUYUK

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

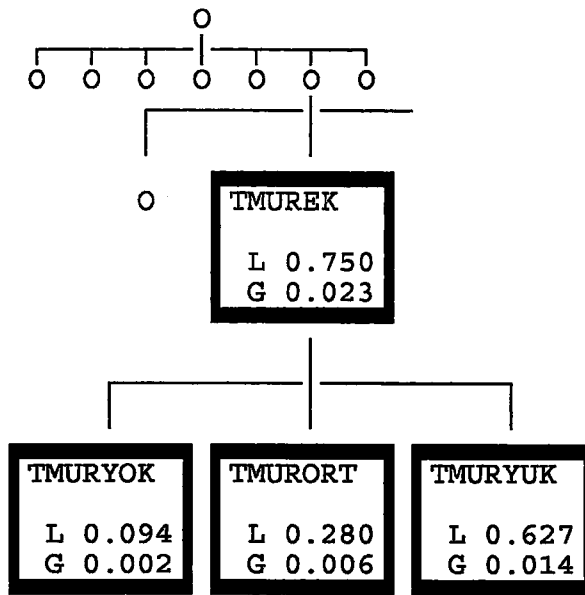
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

TMU IC --- TMU ic iliskileri
TMUUY --- Uyum
TMUUYORT ---
TMUUYOK ---
TMUUYUK ---

PRIORITIES

0.094
TMUUYOK q
0.280
TMUUYORT Q©
0.627
TMUUYUK f©

INCONSISTENCY RATIO = 0.082.



TMUREK --- Rekabet
 TMURORT ---
 TMURYOK ---
 TMURYUK ---

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE with respect to: TMUREK < TMU IC < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	TMURYOK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMURORT
2	TMURYOK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMURYUK
3	TMURORT	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	TMURYUK

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

TMU IC

--- TMU ic iliskileri

TMUREK

--- Rekabet

TMURORT

TMURYOK

TMURYUK

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
TMUREK < TMU IC < GOAL

Node: 62000

1	TMURYOK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	TMURORT
2	TMURYOK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	TMURYUK
3	TMURORT	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	TMURYUK

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

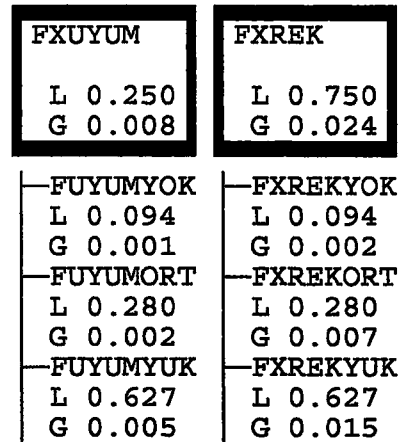
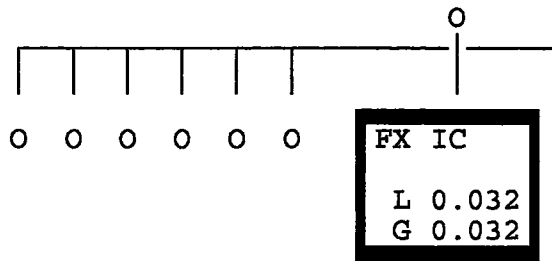
GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

TMU IC --- TMU ic iliskileri
TMUREK --- Rekabet
TMURORT ---
TMURYOK ---
TMURYUK ---

PRIORITIES

0.094
TMURYOK q
0.280
TMURORT Q⊙
0.627
TMURYUK f⊙

INCONSISTENCY RATIO = 0.082.



FUYUMORT ---
 FUYUMYOK ---
 FUYUMYUK ---
 FX IC --- FX masasi ic iliskileri
 FXREK --- Rekabet
 FXREKORT ---
 FXREKYOK ---
 FXREKYUK ---
 FXUYUM --- Uyum

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: FX IC < GOAL

Circle the more IMPORTANT element and indicate how many times more IMPORTANT it is in the intensity column (enter 1.0 for equality).

Intensity

1	FXUYUM		FXREK
---	--------	--	-------

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

FX IC --- FX masasi ic iliskileri
FXREK --- Rekabet
FXUYUM --- Uyum

JUDGMENTS WITH RESPECT TO
FX IC < GOAL

FXUYUM FXUYUM FXREK
FXUYUM (3.0)
FXREK

Matrix entry indicates that ROW element is ____
1 EQUALLY 3 MODERATELY 5 STRONGLY 7 VERY STRONGLY 9 EXTREMELY
more IMPORTANT than COLUMN element unless enclosed in parenthesis.

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

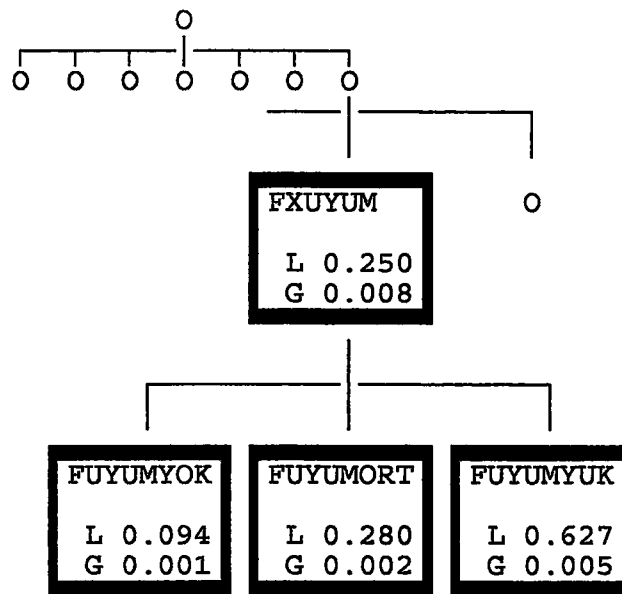
FX IC --- FX masasi ic iliskileri
FXREK --- Rekabet
FXUYUM --- Uyum

PRIORITIES

0.250
FXUYUM n
0.750
FXREK ☺

INCONSISTENCY RATIO = 0.000.





FUYUMORT ---
 FUYUMYOK ---
 FUYUMYUK ---
 FXUYUM --- Uyum

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
 G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE with respect to: FXUYUM < FX IC < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	FUYUMYOK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FUYUMORT
2	FUYUMYOK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FUYUMYUK
3	FUYUMORT	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FUYUMYUK

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

FUYUMORT ---

FUYUMYOK ---

FUYUMYUK ---

FX IC --- FX masasi ic iliskileri

FXUYUM --- Uyum

Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
FXUYUM < FX IC < GOAL

Node: 71000

1	FUYUMYOK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	FUYUMORT
2	FUYUMYOK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	FUYUMYUK
3	FUYUMORT	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	FUYUMYUK

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

GOAL: Bir bankan döviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

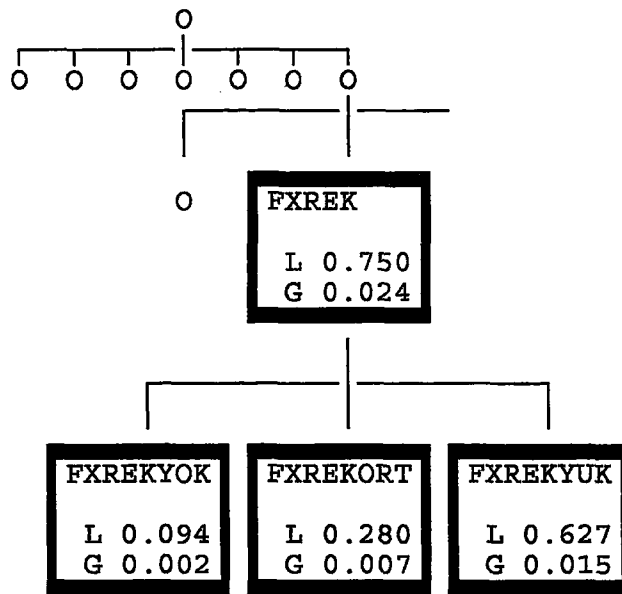
FUYUMORT ---
FUYUMYOK ---
FUYUMYUK ---
FX IC --- FX masasi ic iliskileri
FXUYUM --- Uyum

PRIORITIES

0.094
FUYUMYOK q
0.280
FUYUMORT Q⊙
0.627
FUYUMYUK f⊙

INCONSISTENCY RATIO = 0.082.





FXREK --- Rekabet
FXREKORT ---
FXREKYOK ---
FXREKYUK ---

L --- LOCAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO PARENT
G --- GLOBAL PRIORITY: PRIORITY RELATIVE TO GOAL

Compare the relative PREFERENCE with respect to: FXREK < FX IC < GOAL

Circle one number per comparison below using the scale:
1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

1	FXREKYOK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FXREKORT
2	FXREKYOK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FXREKYUK
3	FXREKORT	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 5 6 7 8 9	FXREKYUK

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

FX IC --- FX masasi ic iliskileri
FXREK --- Rekabet
FXREKORT ---
FXREKYOK ---
FXREKYUK ---



Verbal judgments of PREFERENCE with respect to:
FXREK < FX IC < GOAL

Node: 72000

1	FXREKYOK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 ■ 5 6 7 8 9	FXREKORT
2	FXREKYOK	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 3 4 ■ 6 7 8 9	FXREKYUK
3	FXREKORT	9 8 7 6 5 4 3 2	1	2 ■ 4 5 6 7 8 9	FXREKYUK

1=EQUAL 3=MODERATE 5=STRONG 7=VERY STRONG 9=EXTREME

GOAL: Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

FX IC --- FX masasi ic iliskileri
FXREK --- Rekabet
FXREKORT ---
FXREKYOK ---
FXREKYUK ---

PRIORITIES

0.094
FXREKYOK q
0.280
FXREKORT Q⊙
0.627
FXREKYUK f⊙

INCONSISTENCY RATIO = 0.082.

Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.
Sorted Details for Synthesis of Leaf Nodes with respect to GOAL
DISTRIBUTIVE MODE

LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4	LEVEL 5
-----	-----	-----	-----	-----
M-TEM	=0.305			
.	BM	=0.099		
.	.	BMI	=0.043	
.	.	BMC	=0.039	
.	.	BMO	=0.013	
.	.	BMK	=0.005	
.	DB	=0.087		
.	.	DBI	=0.040	
.	.	DBC	=0.029	
.	.	DBO	=0.013	
.	.	DBK	=0.004	
.	IL-S	=0.062		
.	.	IL-SI	=0.035	
.	.	IL-SO	=0.022	
.	.	IL-SK	=0.006	
.	FF	=0.057		
.	.	>P	=0.024	
.	.	P	=0.015	
.	.	>>P	=0.013	
.	.	<P	=0.004	
FX-DIS	=0.297			
.	FX-ABR	=0.117		
.	.	FXABO	=0.078	
.	.	.	FXABOI	=0.051
.	.	.	FXABOAS	=0.022
.	.	.	FXABOS	=0.006
.	.	FABRV	=0.039	
.	.	.	FABRVY	=0.027
.	.	.	FABRVO	=0.009
.	.	.	FABRVD	=0.003
.	FXINT	=0.085		
.	.	F-INTO	=0.050	
.	.	.	F-INTOI	=0.032
.	.	.	F-INTOAS	=0.014
.	.	.	F-INTOS	=0.004
.	.	F-INTT	=0.020	
.	.	.	INT>P	=0.010
.	.	.	INT P	=0.005
.	.	.	INT>>P	=0.004
.	.	.	INT<P	=0.001
.	.	F-INTV	=0.016	
.	.	.	F-INTVY	=0.011
.	.	.	F-INTVO	=0.004
.	.	.	F-INTVD	=0.001
.	FX-BAN	=0.066		
.	.	FXETK	=0.050	
.	.	.	FXETKC	=0.028
.	.	.	FXETKI	=0.013
.	.	.	FXETKO	=0.006
.	.	.	FXETKK	=0.003
.	.	FXBAG	=0.017	
.	.	.	BA4-5	=0.009

Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.
Sorted Details for Synthesis of Leaf Nodes with respect to GOAL
DISTRIBUTIVE MODE

LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4	LEVEL 5
-----	-----	-----	-----	-----
.	.	.	BA>5	=0.004
.	.	.	BA1-3	=0.003
.	.	.	BA0	.93E-03
.	FXTCMB			
.				
.		F-MBO		
.				
.			F-MBOI	=0.011
.			F-MBOAS	=0.005
.			F-MBOS	=0.001
.		F-MBT		
.				
.			MB>P	=0.003
.			MB P	=0.002
.			MB>>P	=0.002
.			MB<P	.40E-03
.		F-MBV		
.				
.			F-MBVY	=0.004
.			F-MBVO	=0.001
.			F-MBVD	.39E-03
TMU-FX				
	T-FS			
.				
.		TFDEG		
.		TF5-15DK		
.		TF>15DK		
.		TF<5DK		
.	T-FHIZ			
.		F<2DK		
.		F2-5DK		
.		F>5DK		
.	T-FUY			
.		T-FUYYUK		
.		T-FUYORT		
.		T-FUYYOK		
T-TMU				
	T-THIZ			
.		T<5 DK		
.		T5-15DK		
.		T>15DK		
.	T-TO			
.		T-TOI		
.		T-TOAS		
.		T-TOS		
.	T-TI			
.		T-TII		
.		T-TIF		
.		T-TIAZ		
.	ALT-L			
.		10000		
.		25000		
.		50000		
TMU-R				
	T-RO			
.				
.		T-ROI		

Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.
Sorted Details for Synthesis of Leaf Nodes with respect to GOAL
DISTRIBUTIVE MODE

LEVEL 1 -----	LEVEL 2 -----	LEVEL 3 -----	LEVEL 4 -----	LEVEL 5 -----
.	.	T-ROAS	=0.015	
.	.	T-ROS	=0.004	
.	T-RVS	=0.018		
.	.	TFDEG	=0.011	
.	.	R5-15DK	=0.003	
.	.	R<5DK	=0.003	
.	.	R>15DK	=0.001	
FX IC	=0.032			
.	FXREK	=0.024		
.	.	FXREKYUK	=0.015	
.	.	FXREKORT	=0.007	
.	.	FXREKYOK	=0.002	
.	FXUYUM	=0.008		
.	.	FUYUMYUK	=0.005	
.	.	FUYUMORT	=0.002	
.	.	FUYUMYOK	.74E-03	
TMU IC	=0.030			
.	TMUREK	=0.023		
.	.	TMURYUK	=0.014	
.	.	TMURORT	=0.006	
.	.	TMURYOK	=0.002	
.	TMUUY	=0.008		
.	.	TMUUYUYUK	=0.005	
.	.	TMUUYORT	=0.002	
.	.	TMUUYUYOK	.71E-03	

Bir bankan doviz sisteminde ilet.ve etki.etkinliginin degerlen.

Synthesis of Leaf Nodes with respect to GOAL
DISTRIBUTIVE MODE

OVERALL INCONSISTENCY INDEX = 0.06

FXABOI	0.051	☐☉
TFDEG	0.048	⌞☉
BMI	0.043	△☉
F<2DK	0.041	˘☉
DBI	0.040	U☉
BMC	0.039	@☉
T-ROI	0.035	●
IL-SI	0.035	♣☉
T<5 DK	0.034	☉
F-INTOI	0.032	Γ☉
DBC	0.029	☉
FXETKC	0.028	á☉
FABRVY	0.027	ð☉
>P	0.024	l☉
IL-SO	0.022	F☉
FXABOAS	0.022	E☉
T-TOI	0.022	A☉
F2-5DK	0.018	!!☉
TF5-15DK	0.016	┌
P	0.015	π
T-ROAS	0.015	℔
FXREKYUK	0.015	■
FMURYUK	0.014	ƒ
F-INTOAS	0.014	±
T-TII	0.014	⌘

>>P	0.013	ƒ
T-FUYUYUK	0.013	ℓ
DBO	0.013	†
BMO	0.013	‡
FXETKI	0.013	⊥
T5-15DK	0.013	⌋
F-INTVY	0.011	ú
F-MBOI	0.011	í
INT>P	0.010	Å
T-TOAS	0.009	è
BA4-5	0.009	ç
FABRVO	0.009	à
10000	0.008	v
FXREKORT	0.007	c
TMURORT	0.006	—
FXETKO	0.006	—
T-FUYORT	0.006	Y
FXABOS	0.006	T
IL-SK	0.006	R
TF>15DK	0.005	R
TF<5DK	0.005	O
INT P	0.005	N
F>5DK	0.005	K
FUYUMYUK	0.005	J
TMUUYUYUK	0.005	G
BMK	0.005	G
F-MBOAS	0.005	E
DBK	0.004	B
T-TIF	0.004	@
T-ROS	0.004	:

[NT>>P	0.004 9
3A>5	0.004 7
F-MBVY	0.004 6
F-INTVO	0.004 6
F-INTOS	0.004 5
<P	0.004 4
R5-15DK	0.003 0
BA1-3	0.003 ,
FABRVD	0.003 ,
MB>P	0.003 ,
R<5DK	0.003 *
25000	0.003 *
T>15DK	0.003 '
FXETKK	0.003 &
T-TOS	0.002 \$
FXREKYOK	0.002 !
FUYUMORT	0.002 !
TMURYOK	0.002
TMUUYORT	0.002
T-FUYYOK	0.002 ▲
T-TIAZ	0.002
MB P	0.002 ↓
MB>>P	0.002 ‡
50000	0.001 —
F-MBVO	0.001 ‡
F-MBOS	0.001 ‡
F-INTVD	0.001 ‡
INT<P	0.001
R>15DK	0.001
BA0	.93E-03

FUYUMYOK.74E-03

FMUUYOK.71E-03

MB<P .40E-03▲

F-MBVD .39E-03▲

10000	---	
25000	---	
50000	---	
<P	---	Piyasa alti
>>P	---	En iyi
>P	---	Piyasadan iyi
BA0	---	
BA1-3	---	
BA4-5	---	
BA>5	---	
BMC	---	Cok iyi
BMI	---	Iyi
BMK	---	Kotu
BMO	---	Orta
DBC	---	Cok iyi
DBI	---	Iyi
DBK	---	Kotu
DBO	---	Orta
F-INTOAS	---	Az sorunlu
F-INTOI	---	Sorunsuz
F-INTOS	---	Sorunlu
F-INTVD	---	Dusuk
F-INTVO	---	Orta
F-INTVY	---	Yukse
F-MBOAS	---	Az sorunlu
F-MBOI	---	Sorunsuz
F-MBOS	---	Sorunlu
F-MBVD	---	Dusuk
F-MBVO	---	Orta
F-MBVY	---	yukse
F2-5DK	---	
F<2DK	---	
F>5DK	---	
FABRVD	---	Dusuk
FABRVO	---	Orta
FABRVY	---	Yukse
FUYUMORT	---	
FUYUMYOK	---	
FUYUMYUK	---	
FXABOAS	---	Az sorunlu
FXABOI	---	Sorunsuz
FXABOS	---	Sorunlu
FXETKC	---	Cok iyi
FXETKI	---	Iyi
FXETKK	---	Kotu
FXETKO	---	Orta
FXREKORT	---	
FXREKYOK	---	

FXREKYUK ---
IL-SI --- Kisisel ilgi
IL-SK --- Ilgisizlik
IL-SO --- sadece is
INT P --- Piyasaya es
INT<P --- Piyasa alti
INT>>P --- En iyi
INT>P --- Piyasadan iyi
MB P --- Piyasaya es
MB<P --- Piyasa alti
MB>>P --- En iyi
MB>P --- Piyasadan iyi
P --- Piyasaya es
R5-15DK ---
R<5DK ---
R>15DK ---
T-FUYORT ---
T-FUYOK ---
T-FUYUK ---
T-ROAS --- Az sorunlu
T-ROI --- Sorunsuz
T-ROS --- Sorunlu
T-TIAZ --- Yetersiz
T-TIF --- fazla yogun
T-TII --- Ideal
T-TOAS --- Az sorunlu
T-TOI --- Sorunsuz
T-TOS --- Sorunlu
T5-15DK ---
T<5 DK ---
T>15DK ---
TF5-15DK ---
TF<5DK ---
TF>15DK ---
TFDEG --- Durumsal
TMURORT ---
TMURYOK ---
TMURYUK ---
TMUUYORT ---
TMUUYOK ---
TMUUYUK ---

ÖZGEÇMİŞ

1973 Sivas doğumlu olan Mustafa Acungil, Sivas'ta Anadolu Lisesi orta kısmını bitirdikten sonra İstanbul Atatürk Fen Lisesi'nde lise öğrenimini okul dördüncüsü olarak tamamladı.

Yüksek öğrenimini İTÜ İşletme Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nde 1991-1996 arasında yaptı. Doç. Dr. Coşkun Özkan'ın yönetiminde yaptığı 'Yönetimde İnsan Faktörü' adlı bitirme ödevi ile mezun oldu. 1996-1997 döneminde İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Mühendislik Yönetimi Programı'nda yüksek lisans eğitimine başladı.

İyi derecede İngilizce ve bilgisayar bilgisi bulunan Acungil, halen Fatih Döviz Tic. AŞ'de idari müdürlük görevini yürütmektedir.

