

**KONYA'DA FAALİYET GÖSTEREN İNŞAAT KOBİLERİNİN DURUMLARI,
SEKTÖRDEKİ YERLERİ, SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

Öğr. Gör. Durmuş Ali Açık

S.Ü.Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu İnşaat Programcılığı

42031 Kampüs / Konya

ÖZET

Ülkemizde ve dünyada küçük ve orta ölçekli işletmeler ekonomik alanda büyük önem taşıyan kuruluşlardır. Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin sosyal ve ekonomik gelişmelerin her safhasında bu tip işletmeleri görmek mümkündür.

Ekonomik hayatın her alanında faaliyet gösteren bu tip işletmeler inşaat sektöründe de bulunmaktadır. Bu çalışmada küçük ve orta ölçekli işletmeler ve bu işletmeler hakkında hazırlanmış çalışma ve araştırmalar gözden geçirilerek Konya ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli inşaat işletmelerinin yapıları ve işleyişleri incelenmiştir. İncelemede gerekli bilgileri elde edebilmek için 20 adet küçük ve orta ölçekli inşaat işletmesinin kurucu ve yöneticisine, örneği çalışmanın sonunda verilen anket soruları sorularak, cevapları değerlendirilmeye çalışılmıştır. Anketlere verilen cevaplar kodlandırılarak tablo halinde düzenlenmiştir.

Sonuç olarak Konya ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli inşaat işletmelerinin, Konya ilinin sosyal ve ekonomik yapısına etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

1. GİRİŞ

Ülkemizin ekonomik ve sosyal hayatına katkıda bulunan kurum ve kuruluşlar incelendiği zaman küçük ve orta ölçekli işletmelerin rolü ve öneminin çok büyük olduğu görülmektedir. KOBİ' ler ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde, gelişmenin temelini teşkil etmekte ve ülkelerin gelişmiş ülke sınıfına yükselmesinde önemli rol oynamaktadır.(1)

KOBİ" leri her sektörde görmek mümkün olduğu gibi inşaat sektöründe de görmek hatta yaygın olarak görmek mümkündür. İnşaat sektöründe faaliyet gösteren inşaat işletmelerinin kuruluşu, gelişmesi, büyümesi de tipik KOBİ işletmelerinin özelliklerini göstermektedir. Bu aşamada inşaat sektörünü kapasite, işgücü, istihdam ve katma değer konusunda kısaca incelemek gereklidir.

2. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERİN TANIMI

Küçük ve orta ölçekli işletmelerinin tanımını kesin olarak yapmak zordur. Ancak bu tanımı, çeşitli yaklaşımları ve bu konuda özellikle KOBİ'ler ile ilgili yapılmış çeşitli araştırmaları ve incelemeleri dikkate alarak, KOBİ'lerin tanımı ile ilgili kriterleri gözden geçirerek yapmak uygun olacaktır.

Küçük işletmelerle ilgili, evrensel ve kesin çizgileriyle bir tanım yapma imkanı bulunmamaktadır. Ülkemizde de sürekli olarak değişen sosyoekonomik faktörler sebebiyle alınan yeni ekonomik kararlar ve yönetmeliklerde yapılan değişiklikler küçük işletmelerin yapısını etkilemektedir. Kesin bir tanım yapılmamasına rağmen kavramın belirlenmesinde göz önünde bulundurulmuş temel ve genel kriterlerin bir kısmının, çoğu kez tüm ülkelerde ortak kullanıldığı görülmektedir. Bu temel ve ortak kriterler; (2)

- İş yerinde çalıştırılan kişi sayısı.
- Üretim sürecinde kullanılan çevirici gücün büyüklüğü,
- Kuruluş sermayesi ve işletmelerin faaliyet gösterdiği sektördeki payı veya Pazar payı olarak görülmektedir.

Ülkemizde 1923 İZMİR İKTİSAT KONGESİ 'nde yapılmaya başlanan ve devletin özel sektörü desteklemek amacıyla çıkardığı ve 1942'ye kadar yürürlükte kalan TEŞVİK'İ SANAYİ KANUNU'nun bu konuda ilk kez bir tanımlama yaptığı görülmektedir. Kanuna göre 5 işçiden az ve en çok 9 beygirlik muharrir güç çalıştıran işyeri "küçük" bunun üstündeki "büyük" işletme olarak kabul edilmektedir. Daha sonra yürürlüğe giren iş kanunundaki tanımlama ise işletmenin hangisinin iş kanununa tabi olup olmayacağı amacıyla yapılmıştır. Bu tanıma göre 10 kişiden az işçi çalıştıran işyerleri "küçük" ölçekli kapsamında tutulmuş iken, 1950 yılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Kanununa göre ise 10 işçiden veya muharrir güç kullanıyorsa 5 kişiden az işçi çalıştıran iş yerleri bu kapsamda yorumlanmıştır. Bununla beraber bu konuda odaların çeşitli tanımlarının da bulunduğu görülmektedir. (3)

- Nicel kriterler mümkün olduğunca işletmenin potansiyel üretim gücünü ifade edebilmektedir.
- İşletme büyüklüğünün ölçülmesinde esas alınacak nicel kriterlerin belirlenmesinde mümkün olduğunca fiziksel fiziksel kriterler tercih edilmeli, nakit kriterlerden kaçınılmalıdır.
- Küçük ve orta ölçekli işletmelerin belirlenmesinde esas alınacak kriterlerin bir yandan mümkün olduğunca çok sayıda, diğer

kriterlerin az sayıda olması uygun olmaktadır.

Tanım birliği sağlayabilmek için aşağıdaki kriterler kullanılmaktadır (4).

2.1. Niteliksel Kriterler

- Bağımsız yönetim (genellikle işletmelerin yöneticisi aynı zamanda işletmenin sahibidir).
- İşletmenin çalışmalarını mahalli olarak sürdürmesi.
- Çalıştığı iş kolunda küçük bir yere sahip olması.
- İşletmenin sermayesinin tamamının veya büyük bir bölümünün işletme sahibine ait olması.

2.2. Niceliksel Kriterler

- Personel sayısı,
- Personele ödenen ücret,
- Belirli bir süre içinde kullanılan ham madde tutarı,
- İşletme sermayesinin tutarı,
- Satışların tutarı,
- Üretim miktarı,
- Kullanılan makinaların miktarı ve güçleri.

Yukarıdaki kriterler esas alınarak küçük ve orta ölçekli işletmeler şu şekilde tanımlanabilir.

Bir, iki veya az sayıda kişilerce kurulan, yine bu kişiler tarafından yönetilen, çalışma bölgesi, işletme sermayesi üretim ve satışları sınırlı olan, faaliyet gösterdikleri iş kolunda küçük bir yere sahip olan işletmelerdir (5).

3. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İNŞAAT İŞLETMELERİNİN TANIMI

Bu seminerin konusu olan, küçük ve orta ölçekli inşaat işletmelerin tanımını yaparken, inşaat işletmeleri için en önemli kapasite ölçüsü olan, yapabilecekleri taahhüt işlerinin 1. Keşif bedellerini esas alan bir sınıflandırma yapmak gereklidir.

- 0 – 100 milyar TL işlere girebilenler (küçük)
- 100 – 1 Trilyon TL işlere girebilenler (orta)
- 1 Trilyondan büyük işlere girebilenler (büyük)

Buradaki sınıflandırma 1996 yılı fiyatları esas alınarak yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre şöyle bir tanım ortaya çıkabilir.

Bir, iki veya az sayıda kişiler tarafından kurulan ve yönetilen, çoğunlukla kuruldukları yörelerde faaliyet gösteren, inşaat sektöründe küçük bir yere sahip olan, personel sayısı sınırlı ve değişken olan, girebilecekleri inşaat taahhüt işlerinin 1. Keşif bedelleri 100 milyar lirayı aşmayan inşaat işletmelerine Küçük ve Orta ölçekli inşaat işletmeleri denilebilir. Bu tanımın ortaya çıkışında sözkonusu işletmelere uygulanan anketler sonucunda edinilen kanaatler önemli rol oynamıştır.

Yukarıdaki tanım yapılırken küçük ve orta ölçekli işletmeler ile küçük ve orta ölçekli inşaat işletmeleri arasındaki farklılıklardan yola çıkılmıştır. Bu farklılıklardan en önemlileri;

- Personel kapasiteleri ve karakterleri
- Üretim – hammadde ilişkisi,
- İşletme sermayesi ihtiyacı,

olarak tespit edilebilir (6). Bu sebeple küçük ve orta ölçekli inşaat işletmelerinin tanımındaki kesin kriterin, katılabileceği resmi taahhüt işlerinin Bayındırlık Birim Fiyatları ile birinci keşif bedelinin miktarı olduğu ortaya çıkmıştır.

4. KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İNŞAAT İŞLETMELERİNİN ÖNEMİ

Küçük ve orta ölçekli inşaat işletmelerinin önemi, gerek sosyal, gerek ekonomik yönden gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ve ülkemizde de hızla artmaktadır. Çünkü gelişmenin ölçüsü, her alandaki yatırımların artması ve bunlar için gerekli yapıların inşaa edilmesi mecburiyetini ortaya çıkarmaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde bu tip inşaat işletmelerinin sayılarının çok olması, ülke çapında istihdama sağladıkları büyük katkı, bölgesel sosyo – ekonomik dengenin kurulması ve inşaat sektöründe azımsanmayacak bir paya sahip olmaları açısından önem taşımaktadır. Sektördeki yaklaşık pay oranı % 90'ları bulmaktadır. Küçük ve orta ölçekli inşaat işletmelerinin ülke ekonomisi için önemini şu şekilde ortaya koymak mümkündür.

- Hızla artan nüfus için gerekli yapıların bölgesel olarak inşaa edilmesi vazifesini yerine getirirler.

- Hızla artan nüfusun hem vasıflı alanına hem de vasıfsız alanına iş sağlama vazifesini yerine getirirler.
- Özel tasarrufların hareketlilik kazanması ve üretken kanallardan iç piyasadaki sermaye oluşumunun temel kaynağı açısından önemlidir.
- Bölgesel ve fonksiyonel açıdan gelir dağılımı üzerinde olumlu etki yaratırlar ve sosyal denge unsuru olma vazifesini üstlenirler (Toplumdaki refah düzeyi ve gelirin eşit dağılımı)
- Talep değişikliklerine ve çeşitliliklerine daha kısa zamanda ve daha kolay uyum sağlarlar.
- Çalıştıkları inşaat iş kolunda ihtisaslaşmış olmaları üretim maliyetini dolayısıyla satış fiyatını aşağı çekebilir.
- İnşaat tamamlayıcı yapı elemanlarını üreten yan sanayi kollarının gelişmesini sağlar.
- Bölgeler arası dengeli gelişmeye ve büyümeye çok büyük katkıda bulunurlar.
- İşveren – işçi ilişkisinin gelişmesine uygun, bir ortam sağlayarak sosyal dengenin ve dayanışmanın iyi bir örneğini verirler.
- Ülke çapında ticari piyasanın canlanmasını sağlarlar.
- İş gücü yoğun ve sermaye yoğun üretim kolları arasında denge görevi görürler.
- Tam rekabet şartlarına kolay bir şekilde uyum sağlarlar ve sosyal dengeyi güçlendirici orta sınıf yaratırlar.
- Kendi büyüklükleri ile orantılı işlerde büyüklere göre daha başarılı ve karlı olurlar.
- Yaptıkları işler ile büyük inşaat işletmelerinin işlerinin bazı bölümlerini üstlenirler (kazı dolgu, tesisat işleri).
- Manevra kabiliyetleri yüksektir.
- Büyük projelerin gerçekleşmesinde bir kaç bir araya getirilirse rekabet ortamı ile birlikte ideal ve hızlı proje gerçekleştirilmesi ortaya çıkar.
- Orta ve alt gelir grubundaki insanların ihtiyaçlarına kolayca hitap ederek bu alandaki boşluğu doldururlar (7)

5. KONYA'DA FAALİYET GÖSTEREN KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İNŞAAT İŞLETMELERİNİ İNCELENMESİ

Burada incelememizin gerçekçi zeminlere oturmasını sağlamak amacıyla söz konusu işletmelere uygulanmak üzere aşağıda görülen anket formu düzenlenmiş ve uygulanmıştır. Bu uygulamadan elde edilen sonuçlar değerlendirilerek ilgili kurum ve kuruluşlara ışık tutulmaya çalışılacaktır.

ANKET FORMU

I. Ankete Katılan Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Tesbitler

- Yaşınız ?
- Öğrenim durumunuz ?
- Şu anda, işletmenizdeki göreviniz veya mevkiniz ?

II. İşletmeye İlişkin Tesbitler

1. İşletmenizin hukuki yapısı nasıldır ?

- (A) Limited şirket
- (B) Anonim şirket
- (C) Tek şahıs işletmesi
- (D) Kollektif şirket
- (E) Adi komandit şirket

2. İşletmenizde kaç kişi çalışmaktadır ?

.....

3. İşletmeniz hangi tür inşaat işi yapmaktadır ?

- (A) Proje tasarımı
- (B) Resmi taahhüt

- (C) Yap – sat
- (D) Kooperatif organizasyonu
- (E) İnşaat malzemeleri üretim ve pazarlama
- (F) Taşeronluk
4. İşletmenizde profesyonel yönetici çalışmaktadır.
- (A) İşletmenin sahibi aynı zamanda yöneticidir ?
- (B) Firmada ikinci bir yönetici var mı ?
- (C) (varsa) işletme sahibinin akrabası mıdır ?
- (D) Eğer şirket iseniz bir aile şirketisiniz ?
5. Karşılaştığınız sorunların çözümünde hangi kuruluşlara başvuruyorsunuz ?
- (A) Belediyeler
- (B) Meslek Odaları
- (C) Ticaret Odası
- (D) Daire Müdürlüklere
6. İşletmeniz için gerekli sermayeyi büyük ölçüde nereden temin etmektesiniz ?
- (A) Kendi kaynaklarımdan
- (B) Banka kredilerinden
- (C) Akrafa ve arkadaşlarımdan
- (D) Ortaklardan
- (E) Hakediş
7. İşletmeniz büyümeye bağlı olarak örgüt yapısında bir değişiklik yapıyor musunuz ?
- (A) Evet ise, ne gibi değişiklikler yapıyorsunuz ?
-
- (B) Hayır
8. Bağlı bulunduğunuz mesleki kuruluşlardan ne şekilde yararlanıyorsunuz ?
- (A) Sadece aidatımı ödüyorum
- (B) Mesleki alanda bilgi alıyorum
- (C) Hiçbir etkinliklerinden yararlanmıyorum
- III. İşletme Fonksiyonlarına İlişkin Tesbitler
9. İşletmenizde planlama yapılmakta mıdır ?
- (A) Evet
- (B) Hayır ise, plan yapmanızı engelleyen faktörler nelerdir ?
10. Yukarıda 9. Soruya cevabınız evet ise, aşağıdakilerden uygun olan birini işaretleyiniz ?
- (A) İşletmede tüm planları ben yaparım ve uygulatırım.
- (B) İşletmede bir planlamacı vardır, o bu işlerle ilgilenir.
- (C) İşletmemizde tüm planlar ortaklarla beraber yapılır.
- (D) Bizde pek planlama yapılmaz.
- (E) Diğer (lütfen belirtiniz).....

11. Karar alırken alt kademe yöneticilerin veya personelin fikirlerini alırmısınız ?
 (A) Evet (B) Hayır (C) Bazen
12. İşletmenizde, ast ve üstler ile bölümler arasındaki haberleşme genellikle ;
 (A) Yazılıdır (B) Sözlüdür (C) Diğer (lütfen belirtiniz).....
13. Siz hangi tarzda bir lidersiniz ?
 (A) Tüm yetkileri üzerinde toplayan, kararları kendi alan, gerektiğinde ceza ve ödül veren bir lider.
 (B) Çalışanları özgür bırakan, çalışmalarına fazla müdahale etmeyen, kararların çalışanlarca alınmasını ve uygulanmasını sağlayan bir lider.
 (C) Çalışanların fikirlerini değerlendirerek kararı kendi veren bir lider.
14. İşletmenizin ne tür elemana ihtiyacı vardır ?
 (A) Ara teknik eleman
 (B) Kalifiye işçi
 (C) Üst düzey yönetici
 (D) İdari personel
 (E) Danışma
15. Bu tür elemanı kolayca bulup çalıştırabiliyor musunuz ?
 (A) Evet (B) Hayır (C) Bazen
16. İşletmenizde uzun vadeli (5 yıldan fazla süreyi kapsayan) planlar yaparmısınız ?
 (A) Evet (B) Hayır
17. Organizasyon şemanız var mıdır ?
 (A) Evet (B) Hayır
18. Yönetim ve organizasyon bilimi çerçevesinde geliştirilen aşağıdaki yönetim tekniklerinden hangileri hakkında bilginiz vardır.
 (A) Amaçlara göre yönetim
 (B) İstisnalara göre yönetim
 (C) Duruma göre yönetim
 (D) Hiçbiri hakkında bilgim yok
19. Aşağıdaki hususlardan sizi en çok rahatsız edenler hangileridir ?
 Önem derecesine göre 1,2,3 şeklinde sıralayınız
 (A) Çeşitli konularda (teknik, mali, hukuki) danışman eksikliği,
 (B) Yönetici (üst, orta, alt) eğitimi veren kuruluşların yokluğu,
 (C) Talep yetersizliği
 (D) Mesleki kuruluşların yetersizliği
 (E) Kredi faizlerinin yüksekliği
 (F) Ticari ahlakın geri planda kalması,
 (G) Enflasyon,
 (H) Bürokrasi,
 (I) Vergiler,
 (J) Diğer (lütfen belirtiniz).....

(K) Rüşvet

20. İşletmenizin en önemli üç problemi nedir ?

- (A) Mevzuat
- (B) Bürokrasi
- (C) Finansman
- (D) Piyasadaki güvensizlik
- (E) Piyasadaki istikrarsızlık
- (F) Siyasi kayırcılık

21. İşletmenizde denetim nasıl sağlanmaktadır.

- (A) Bizzat giderek
- (B) Sorumlu teknik eleman ile

6. SONUÇ

Bu çalışmada, dünyada, ülkemizde ve Konya'da faaliyet gösteren, ekonomik ve sosyal alanda çok önemli bir yeri olan, küçük ve orta ölçekli işletmelerin inşaat sektöründe faaliyet gösterenleri incelenmiştir. Küçük ve orta ölçekli inşaat işletmelerinin problemleri ferdi olarak toplumun her kesimi tarafından zaman zaman dile getirilmiştir. Ancak bu nitelikte araştırma ve incelemeye dayanan tesbitler bu güne kadar pek yapılmamıştır. Bu çalışmada mümkün olduğunca bilimsel kurallara göre hareket edilerek araştırma ve incelemeler yapılmış, elde edilen sonuçlar yorumlanmış ve çözüm yolları üretilmeye çalışılmıştır. Bütün bunları ana başlıklarıyla maddeler halinde şu şekilde sıralamak uygun olacaktır.

- Küçük ve orta ölçekli inşaat işletmeleri dünyadaki tüm gelişmekte olan ülkelerin can simidi konumunda olan işletmelerdir.
- Küçük ve orta ölçekli inşaat işletmeleri faaliyet gösterdikleri yerlerin, ekonomik, sosyal ve kültürel hayatına hareket getiren işletmelerdir.
- Ülkemizin ve Konya ilinin en önemli toplumsal sorunu olan işsizlik, bu işletmelerin düzenli olarak çoğalmasıyla önlenir.
- Konya ilinde bu işletmeler sayesinde konut sorunu çözülmüş, çarpık kentleşme önlenmiş, il ekonomisi devlet desteğinden yoksun olmasına rağmen büyümüş ve büyümeye devam etmektedir.
- Toplumun diğer bir problemi olan üniversite mezunlarının istihdamında bu işletmelerin önemli olduğu ortaya çıkmıştır.
- Bu işletmeler sektörlerine imalat ve yapı kalitesi getirmiştir.
- Bu işletmelerin kanuni düzeltmelerde devletin desteğini alarak daha etkin hale geleceği, faaliyette buldukları yerlerin ekonomilerinin yükünü taşıyabilecekleri ortaya çıkmıştır.
- Bu işletmeler özel yapıların yapımında en ideal işletmelerdir.
- Bu işletmeler çeşitli imkanlarla büyütülüp yerel işletmecilikten, ülkesel daha sonra da evrensel işletmeler halinde çok kolay gelebilecek işletmelerdir. Bu konuda en büyük görev devlete düşmektedir.
- Bu işletmelerin vergi gibi birtakım yükümlülüklerinin en azından belli bir süre azaltılması, gelişmelerine ortam hazırlanması düşünülebilir.
- İnşaat konusunda yüksek öğrenim görmemiş kişilerin bu tip işletmeleri kurmalarına belli kısıtlamalar veya zorunluluklar getirilerek izin verilmelidir.
- Bu alanda faaliyet gösteren oda, dernek, belediyeler ve diğer ilgili kuruluşlar, bu tip işletmelere yönelik olarak teknik, idari, hukuki konularda destek ve hizmet vermelidirler. Belediyeler değişen mevzuatları, meslek odaları ihale, SSK vb. hakkında seminer vermelidirler.

Yukarıda özetlenmeye çalışılan tesbit ve çözüm yollarının yerine getirilmesi halinde, küçük ve orta ölçekli inşaat işletmelerinin Konya ve ülkemiz açısından çok önemli ekonomik, sosyal, kültürel ve ahlaki görevler üstleneceği, bu görevin başarılmaması durumunda faaliyette buldukları yerler başta olmak üzere ülkemizin her yöresindeki refah düzeyini arttıracak kesindir.

Sonuç olarak; bu sektördeki her unsur yukarıda tespit edilen kriterlerde kendilerine düşen görevleri yapmalı, bu alanda olacak olumlu gelişmelerin önünü tıkamamalıdır. Çünkü küçük ve orta ölçekli inşaat işletmeleri kuruldukları ve faaliyet gösterdikleri yörelerin her alanda lokomotif olmaya en uygun ve en önemli işletmelerdir.

KAYNAKLAR

- (1) Bulmuş, İ., " Küçük Sanayi İşletmelerinin Konumu, Önemi ve AT'a Girerken Karşılaşılabilecek Sorunlar ile Çözüm Yolları" , MPM Yay. No: 426, Ankara, 1990.
- (2) Bağrıaçık, A., " Başka Ülkelerde Karşılaştırmalı Olarak Türkiye'de Küçük ve Orta Boy Firmalar" , İSO Yayını No:5, İstanbul, 1991.
- (3) Müftüoğlu, T., "Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar – Öneriler" , Ankara, 1988
- (4) Uludağ, İ. ve Serin, V., "Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler – Yapısal ve Finansal Sorunları Çözümler" , İTO Yayın No: 25, İstanbul, 1991
- (5) Koçel, T., "Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları" İTO Yayın No: 32, İstanbul, 1993.
- (6) Ceylan, A., "Türkiye'de Küçük İşletmelerin Finansal Sorunları ve Çözümleri", Bursa, 26 Aralık 1993.
- (7) Elizok, H., "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin İhracaattaki Yeri ve Önemi" ASO Dergisi, Sayı No: 92, Mayıs – Haziran 1988.
- (8) Konya Belediyeleri İmar Müdürlükleri kayıtları.
- (9) Konya Ticaret Odası, sicil servisi kayıtları.
- (10) Konya Ticaret Odası Rehberi, 1994
- (11) İMO Konya Şubesi ve Mimarlar Odası Konya Şubesi, üye ve üye faaliyet kayıtları.
- (12) Anketlerin değerlendirilmesi.

FİRMA NO	ANKETE KATILANLARIN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ			SORU NO																				
	YAŞ	ÖĞRENİM DURUMU	İŞLETMEDEKİ GÖREVİ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	31	İLKOKUL	MÜDÜR	A	1 30	B D	A	D	D E	A	A	B	-	C	B	A	A B	C	B	B	D	I H G	A B C	B
2	34	YÜKSEKOKUL	SAHİBİ	C	2 15	A C	A	A B	A	A	B	A	A	B	B	C	A D	B	A	B	A	I C G	A D E	A
3	29	YÜKSEKOKUL	SAHİBİ	A	3 21	A D	A	B	A	B	A C	A	A	B	B	A	A B	C	B	B	C	I C G	C B E	A
4	27	YÜKSEKOKUL	SAHİBİ	A	2 12	A B	A	D B	E	B	A	B	-	B	B	C	B	C	B	B	C	J I H	A C F	A
5	26	YÜKSEKOKUL	SAHİBİ	C	1 15	A B	A	A D	E	A	A B	B	-	B	B	A	A B	C	B	B	C	C G I	C B F	A
6	33	YÜKSEKOKUL	SAHİBİ	C	1 3	A	A	A	E	B	B	B	-	B	B	A	A	C	B	B	C	I D D	D E A	A
7	38	YÜKSEKOKUL	SAHİBİ	A	3 33	A D	A	A B	A	B	B	A	A	C	B	C	A B	C	B	B	A	G I	D E	B

																					F	A		
8	36	İLKOKUL	SAHİBİ	A	4 35	B E	D A	D	A E	A	A	B	D	B	B	C	C	B	B	A	D	A B J	A C F	B
9	41	İLKOKUL	SAHİBİ	A	30 -	E	A D	C	D	B	C	B	D	C	B	C	B D	C	B	A	D	I F C	C E D	B
10	40	İLKOKUL	SAHİBİ	A	3 80	B	A	D	E	B	A	B	D	C	B	C	D A	C	B	B	D	J I H	A B F	A
11	42	İLKOKUL	SAHİBİ	A	2 50	F	A	D	E	B	C	B	D	B	B	A	B	B	B	B	D	G I J	D E F	A
12	36	YÜKSEKOKUL	SAHİBİ	C	3 -	A	A	A	E	B	B	B	D	B	B	A	A	C	B	B	C	C D I	C A E	A
13	30	YÜKSEKOKUL	SAHİBİ	B	8 70	E	A	C	D	B	C	B	D	A	A	C	B D	C	B	A	C	F G I	E D C	B
14	35	İLKOKUL	SAHİBİ	C	1 35	B	A	D	E	B	C	B	D	B	B	A	A	B	B	B	D	J H I	A D F	A
15	38	YÜKSEKOKUL	SAHİBİ	C	2 22	B	A	D	E	B	C	B	A	B	B	A	A B	B	B	B	C	H I J	A F E	A
16	36	YÜKSEKOKUL	SAHİBİ	C	25 -	B E	A	C	D	B	A	B	A	A	B	A	D	B	B	B	A	G I H	B C E	A
17	35	İLKOKUL	SAHİBİ	C	20 -	E	A	E	A	B	A	B	D	B	B	A	E	B	B	B	D	A F G	A C E	A
18	25	YÜKSEKOKUL	MÜDÜR	A	3 20	A C	A	B	A E	A	A	A	C	C	A	C	B	C	A	A	A	C G I	B C E	A
19	22	YÜKSEKOKUL	MÜDÜR	A	1 20	B D	A	D	E	B	C	B	-	B	B	A	B	B	B	B	D	H G C	E F C	A
20	50	YÜKSEKOKUL	SAHİBİ	C	2 30	B	A	D	E	B	A	B	A	B	B	A	B	C	B	B	C	H I J	E F B	A