

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

EĞİTİM KURUMLARININ ÇOĞULLAŞMASI BAĞLAMINDA İSTANBUL'DA
EĞİTİM DANIŞMANLIK ŞİRKETLERİ: KURULUŞ AMAÇLARI VE FAALİYET
ALANLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ÇELİK

İSTANBUL 2005

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

EĞİTİM KURUMLARININ ÇOĞULLAŞMASI BAĞLAMINDA İSTANBUL'DA
EĞİTİM DANIŞMANLIK ŞİRKETLERİ: KURULUŞ AMAÇLARI VE FAALİYET
ALANLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ÇELİK

DANIŞMAN : Prof. Dr. Muhsin HESAPÇIOĞLU

İSTANBUL 2005

T.C.
Marmara Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı

EĞİTİM KURUMLARININ ÇOĞULLAŞMASI BAĞLAMINDA İSTANBUL'DA
EĞİTİM DANIŞMANLIK ŞİRKETLERİ: KURULUŞ AMAÇLARI VE FALİYET
ALANLARINA İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ÇELİK

DANIŞMAN :	Prof. Dr. Muhsin HESAPÇIOĞLU	
JÜRİ ÜYESİ :	Prof. Dr. Hoşcan ENSARİ	
JÜRİ ÜYESİ :	Yrd. Doç. Dr. Sevinç PEKER	

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI

İstanbul 2005

İÇİNDEKİLER

KONU	SAYFA NO
İÇİNDEKİLER	I
GRAFİKLER	II
TEŞEKKÜR	III
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
I.BÖLÜM	
I.1. PROBLEM	1
I.2. AMAÇ.....	5
I.3. ÖNEM.....	7
I.4. SINIRLILIKLAR.....	8
I.5. VARSAYIMLAR	9
I.6. ARAŞTIRMA MODELİ	10
I.7. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	11
I.8. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	12
I.9. VERİLERİN TOPLANMASI.....	13
I.10. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI.....	14
I.11. TANIMLAR.....	15
II.BÖLÜM	
II. İLGİLİ LİTERATÜR	16
II.1. TOPLUMSAL DEĞİŞİM SÜREÇLERİ / KÜRESELLEŞME YOLCULUĞU... 16	
II.2. TOPLUMSAL DEĞİŞİM SÜRECİNDE AİLE.....	25
II.2.1.AİLE.....	25
II.2.2. DEĞİŞEN AİLE YAPISI	27
II.2.3. TÜRKİYE’DE AİLENİN DEĞİŞİMİ	34
II.2.4. AİLE VE EĞİTİM İLİŞKİSİ	39
II.3.EĞİTİMDE DEĞİŞİM.....	43

II.3.1.YAŞAMBOYU EĞİTİM / SÜREKLİ ÖĞRENME	49
II.3.2.EĞİTİMDE SERTİFİKALAŞMA VE KALİFİKASYON	55
II.4.DANIŞMA, DANIŞMAN VE DANIŞMANLIK.....	61
II.4.1. DANIŞMANLIK NEDİR?	62
II.4.2.DANIŞMANLIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ / ORTAYA ÇIKIŞI	66
II.4.3.DANIŞMANLIK MESLEĞİNİN ÖNEMİ.....	69
II.4.4. DANIŞMANLIK ETİĞİ / İLKELERİ	73
II.4.4.I.TOPLUMA KARŞI YÜKÜMLÜLÜKLER	73
II.4.4.II. MESLEĞE KARŞI YÜKÜMLÜLÜKLER.....	74
II.4.4.III. DANIŞANA KARŞI SORUMLULUKLAR.....	74
II.4.5.DANIŞMANLIK TÜRLERİ	78
II.4.5.I.PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK	80
II.4.5.II.YÖNETİM DANIŞMANLIĞI	82
II.5.EĞİTİM DANIŞMANLIĞI	85
II.5.I.EĞİTİM DANIŞMANININ ÖZELLİKLERİ	85
II.5.II. EĞİTİM DANIŞMANLIĞI UYGULAMALARI	87
III.BÖLÜM	
III.1 BULGULAR VE YORUM	98
III.1.1. ANKET CEVAPLARININ TABLO, GRAFİK VE YORUMLARI	99
III.1.2. GÖRÜŞME SORULARI VE CEVAPLARI.....	114
IV.BÖLÜM	
IV.1. ÖZET.....	130
IV.2. SONUÇ.....	131
IV.3. ÖNERİLER	133
KAYNAKÇA	134
ANKETLER VE GÖRÜŞME SORULARI	145
DANIŞMANLIK ŞİRKETLERİ	149

TABLolar VE GRAFİKLER LİSTESİ

Tablo 1. Anket Ve Görüşme Soruları Uygulanan Eğitim Danışmanlık Şirketlerine Ait Bilgiler Tablosu.

Tablo 2. Ankete Verilen Cevapların Sayısal Dağılımı

Grafik 1 : Danışmanlık, problemleri birlikte çözme sürecidir.

Grafik 2 : Danışmanlık şirketleri, kurumları sağlam temellere oturtur.

Grafik 3 : Danışmanlık şirketleri, kurumlara vizyon ve misyon belirlemeyi sağlar.

Grafik 4 : Danışmanlık şirketleri, kâr amaçlı kuruluşlardır.

Grafik 5 : Danışmanlık şirketleri, akademik desteğe/altyapıya sahiptir.

Grafik 6 : Danışmanlık şirketleri, uygulanabilir bilgi üreten kuruluşlardır.

Grafik 7 : Danışmanlık şirketleri, entellektüel/akademik kaygılar taşır.

Grafik 8 : Danışmanlık şirketleri, insanları ve kurumları daha etkin kılar.

Grafik 9 : Danışmanlık şirketleri, dünyadaki gelişmeleri yakından izler.

Grafik 10 : Türkiye'deki danışmanlık faaliyetleri uluslararası boyutlara ulaşmıştır.

Grafik 11 : Danışmanlık şirketleri, her alanda eğitim verebilir.

Grafik 12 : Danışmanlık şirketleri çalışanları, alanlarında uzmandır.

Grafik 13 : Danışmanlık şirketleri, eğitim verecekleri kitleyi önceden tanır.

Grafik 14 : Danışmanlık şirketleri, eğitimlerini uygulamaya yönelik olarak hazırlar ve sunar.

Grafik 15 : Eğitim verilecek işletmelerin hedef ve kaynakları incelenir.

Grafik 16 : Tespit edilen sorunlara göre; verilecek eğitimin konusu/alanı belirlenir.

Grafik 17 : İşletmeler, iç ve dış problemlerin çözümü için danışmanlık hizmeti alır.

Grafik 18 : İşletmeler, kaynaklarını etkili kullanmak için danışmanlık hizmeti alır.

Grafik 19 : İşletmeler, değişime ayak uydurmak için danışmanlık hizmeti alır.

Grafik 20 : Piyasa koşullarına göre alınan danışmanlık ücreti tatmin edicidir.

Grafik 21 : Danışmanlık hizmetinin kapsamına göre, alınacak ücret değişmektedir.

Grafik 22 : Danışmanlığın etkinliği, ulaşılan sonuçlarla ölçülür.

TEŞEKKÜR

Toplum olarak, tarım, sanayi ve bilgi toplumu özelliklerini iç içe yaşıyoruz.

Eğitim artık hayat boyu ve öğrenme ağırlıklı olarak yeniden yapılanmaktadır.

Kişilerin kendi istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda özkimlikleri yeniden oluşmakta ve oluşturulmaktadır.

Eğitimin değişen ve özelleşen yüzünü simgeleyen alanlardan biri danışmanlık sektörüdür.

Değişimin yoğun hızının, bilgi ve üretim teknolojisi merkezli olması sebebiyle, şirketlerin dinamik bir yapıya bürünmesi gerekmektedir.

Eğitim danışmanlık şirketleri ihtiyaç duyulan gelişimin lokomotifi olma potansiyelini içinde taşıyan meslek grubudur.

Eğitim ve iş hayatını bünyesinde toplayan ve oldukça hızlı gelişen eğitim danışmanlığı alanında akademik çalışmanın neredeyse yok denecek az olması ve Danışmanım Prof. Dr. Muhsin HESAPÇIOĞLU'nun tavsiyesiyle bu çalışmaya yöneldim.

Öğrenim gördüğüm ve tez hazırladığım süre içerisinde pek çok kişiden destek gördüm. Başta Eğitim Bilimleri'nin değerli hocaları olmak üzere katkıda bulunan herkese gönülden teşekkür ediyorum.

Bu çalışmayı yapma konusunda beni yönlendirip değerli birikimleriyle yol gösteren, zorlandığım anlarda beni anlayışla karşılayan saygıdeğer hocam ve danışmanım; Prof. Dr. Muhsin HESAPÇIOĞLU'na,

Yüksek lisans öğrenimim boyunca, bizlere yakın ilgi gösterip bilgi ve tecrübelerini bizlere aktaran, Prof. Dr. Ayşen BAKİOĞLU, Prof. Dr. Hoşcan ENSARÎ, Doç. Dr. Ahmet ŞİRİN hocalarıma,

Yüksek lisans öğrenimi boyunca tecrübelerinden ve kütüphanesinde bulunan kaynaklardan istifade etme imkânı tanıyan EDAM Genel Müdürü Alpaslan DURMUŞ'a,

İngilizce kaynak taraması ve çevirisi esnasında kıymetli bilgilerini paylaşan Kürşad KÜLTÜR ve Uğur YILMAZ'a,

Saha araştırması sırasında değerli yardımlarını esirgemeyen, ARGEDA Genel Müdürü, Dr. Ali ARSLAN'a,

Tüm bu yoğun çalışma temposunun arkasında sağlıklı çalışma için gerekli ortamı hazırlayan ve beni sabırla destekleyen değerli aileme gönülden teşekkür ederim.

ÖZET

Yirminci yüzyıl sosyal, siyasî ve ekonomik değişimlerin yaşandığı yüzyıl olmuştur. Özellikle son yirmi yılda ki değişimler oldukça hızlı yaşanmıştır. Ulusal sınırların kalktığı, sermayenin söz sahibi olduğu, bölgesel bütünleşmelerin yaşandığı, bilgi ve teknolojinin öneminin arttığı, bilgiye sahip emeğin ortaya çıkarak arttığı bir dönem yaşanmaktadır. Bu dönem küreselleşme, post-modern dönem ya da bilgi toplumu dönemi olarak isimlendirilmektedir.

Bilgi çağında mekân kavramı büyük bir dönüşüme uğramıştır. Mesafenin eski önemi kalmamıştır. Değişen zaman ve mekân kavramları dolayısıyla örgütler de standartlaşmadan uzaklaşmaya başlamıştır. Sanal şirket, network organizasyon, teleçalışma, evde çalışma gibi yeni iş ve işyerleri yaygınlık kazanmaya başlamıştır. İş yerkürenin her yerinde her zaman yapılabilir hale gelmiştir (Bozkurt, 2003, www.isguc.org).

İletişim teknolojisindeki gelişme sanayi toplumlarındaki fiziksel emek gücünün yerine, akıl gücünü ve dolayısıyla yaratıcılığı ön plâna çıkarmıştır.

Bilişim ve üretim teknolojisindeki gelişmeler, şirketler için hızla değişen şartlarda tasarım, imalat ve pazarlama anlarında çok seri karar verme ve bu kararlarını kısa zamanda uygulamaya koyma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır.

Geçmişten farklı olarak sürekli değişen teknolojiyle birlikte kendini sürekli yenilemesi ve vasıflı hale gelmesi, gerektiğinde bilgiyi kullanabilmesi ve üretebilmesi gereken işgücünün bu duruma ayak uyduramaması üzerine, işsizlik artıp kronikleşmiş, çok düşük ücretler ortaya çıkmış, insanların geleceğe olan güveni azalmıştır (Zencirkıran, 2000, www.isguc.org).

Yeni yüzyılda, ancak zeki, çok iyi eğitim görmüş, çok yönlü teknoloji bilgisine sahip, küresel düşünen zihinsel esnekliği olan işgücü ile inisiyatif sahibi olma, ekip çalışmasına yatkınlık, yaratıcılık ve yer değiştirebilme özellikleri günümüz iş gücünde aranan özellikler haline gelmiştir.

Eğitim yaşam boyu gerçekleştirilen bir eylem haline dönüşmektedir. Yetişkinlerin eğitimi de en az çocukların ve gençlerin eğitimi kadar öncelikli hale gelmiştir. Dolayısıyla öğrenmeyi öğrenmek büyük önem kazanmaktadır. Eğitim sürecinde bireyin kendi başına iş yapabilmesi ve yaratıcılık yeteneğinin teşviki büyük önem taşımaktadır.

İş ortamlarında adhokratik yapı geçerli olmaya başlamıştır. Modüler kimlikleriyle modüler ilişkiler yumağı içine sarmalanmış insanlar, baş döndürücü hızla akıp giden hayatta yönlerini tayin etmekte zorlanmaktadır. Bu yön tayininde modernizmin / yeni kapitalizmin / küreselleşmenin ortaya koyduğu danışmanlık kurumu zorunlu olduğunu hissettirmektedir.

Endüstrileşme, ağırlaşan rekabet koşulları, işletmelerin değişen yapıları, değişen toplumsal değerler kadın işgücünü de evin dışına itmekte ve kadınlar ücretsiz aile ve tarım işçiliğinden ücretliler sınıfına geçmektedirler. Farklı faaliyetlerde farklı kimlikler taşıyarak kısmî ilişkilerin yaşanması sonucu en büyük yarayı aile kurumu (Sayar, 2002:72) almıştır. Ebeveyn evden uzaklaşmış ve çocuklar profesyonellere teslim edilmiştir. Bunlar profesyonel bakıcılar, eğitimciler, psikologlar ya da danışmanlar olmuştur.

Her türlü danışmanlık hizmetlerinin Batı ülkelerinde popülerleşmesinin sebebi budur (Giddens, 2000, akt. Sayar, 2002:61).

Danışmanlığın insanlık kadar eski olduğunu, insanların yönetenler ve yönetilenler olarak ayrılmaya başlamasıyla da danışmanlığın kurumsal olarak ortaya çıktığını söylemek yanlış olmayacaktır. Anne – babanın çocuklarının hayatlarına yön vermede çocuklarıyla danışan-danışılan ilişkisi içerisinde oldukları; öğretmenlikle danışmanlığın iç içe olduğu eski dönemlerde büyük düşünürler dünyaya yön veren büyük devlet adamlarına danışmanlık yapmışlardır.

Hızlı gelişen teknoloji ve artan bilgi kaynakları, toplumların kısa sürede değişen sosyal ve ekonomik yapıları; işletmelerin de faaliyetlerini sürdürebilmek için, bu ortama uyumlu bir şekilde yönetilmelerini gerektirmektedir.

Şirketler, bilgi birikimi ve tecrübeden yararlanmak, çözümü zor bir konuda objektif görüş almak, politik etkilerin dışında kalarak denenmiş bir sistemi sağlam temeller üzerine oturtmak, organizasyonun bilgi, görüş ve yeteneğini arttırmak amacıyla danışmanlık hizmetlerine gereksinim duyarlar.

Bu bağlamda danışmanlık; karar verici mekanizma değil, öneri üreten, hizmeti vermek için kalifiye ve deneyimli kişileri bünyesinde barındıran, hizmet verirken bağımsızlık ve tarafsızlık esas alan bir sistemdir.

Danışmanlık çalışmaları, sanayi ve hizmet kesimlerinde yönetim geliştirme çalışmaları açısından destekleyici ve uyarıcı bir nitelik taşırlar.

Danışmanlık kurumunu ortaya çıkaran ana unsur, karar veren pozisyonunda bulunan kişinin, akılcı bir karar vermek için ihtiyaç duyduğu teknik bilginin danışmanda/uzmanda olması (Aksu, 1997:34) durumundan başka bir şey değildir.

Danışmanlık şirketleri ekonomik boyutları itibariyle önem taşımaktadır. Bunun ortaya çıkışında dünyada var olan gelişim ve değişim sürecine ayak uydurma çabası

görünmektedir. Bununla birlikte, değişim ve gelişime ayak uydurma çabası olan danışmanlıkta her zaman mutlu sona ulaşmak mümkün olmamaktadır.

ABSTRACT

20th century is a century that has significant social, political and economic changes in it. Especially in the last quarter, these changes gained considerable acceleration. In today's world national borders become less important, capital is more powerful than before, regional allies are arising, information and technology are gaining importance, and level of more qualified labor is increasing. This era is called as globalization, post modern era or information society.

In this information era, the meaning of the "place" has been changed, distances have lost its importance and organizations go away from standard patterns. Virtual offices, network organizations, home offices and other concept have a rising trend now. Work, now, can be implemented from any corner of the world in any time (Bozkurt, 2003, www.isguc.org)

As a result of the improvements in information technology, physical labor has been substituted by the knowledge and creative thinking. This technology improvement also triggered the necessity of quick decision making, and fast implementation of these decisions for the organizations. In today's rapid changing environment, unemployment rates have been increasing, wage levels a worker's positive expectations for the future has been decreasing as a result of workers not being adopted these new trends mentioned above (Zencirkiran, 2000, www.isguc.org).

Being well educated, equipped with the latest technological improvements, thinking globally, taking initiative, familiarity with team working, creativeness and rapid adaptation to new changes are some of the qualifications of worker's in today's business conditions.

Education is a lifetime process in this era. Adult education is as important as the education of children and young's. As a result of this, learning of how to learn is very essential. In the process of learning, individuals are expected to do something by themselves and to create something.

People with their modular identities are forced to determine their directions. Consultancy and counseling organizations are the requirements of this era to help people to define their directions.

Industrialization, heavy competitions among the organizations and changing structures are led women from non-paid agricultural working conditions to salaried workers. Family is the most effected institution of these changes because of the partial relationship with different identities within the family (Sayar, 2002:72). Parents move away from their houses and children are let to professionals. These proffessionals are the babysitters, educators, advisers and psychologists. This is the reason why consultancy is so popular in the western world (Giddens, 2000, akt. Sayar, 2002:61).

It is not wrong to say that consultancy is old as the history of mankind and consultancy aroused after the seperation of people as the rulers and ruled. Wises were consulting the people who governed the world.

Increasing data sources and rapidly changing technology, rapidly changing environment of the society requires organizations to be managed according to these changes. Organizations require consultancy to make use of accumulation of knowledge experience, to be objectively informed related with the hard problems that organizations have faced with, and to increase the capability, experience and knowledge of the organization.

Consultancy in this respect is not a decision making unit. They bring proposals, include professionals to advise and they are independent and objective.

Consultancy has a supportive and admonitory role among the service and industry from the aspect of development of administration.

The only reason of the flourishing of consultancy is the managers' needs for the objective information to decide as this information is being held by the consultants (Aksu, 1997:34).

Consultancy firms are important because of the economic extents. In addition to those mentioned above, it is not possible to reach the desired result in consultancy every time.

ÖZET

Yirminci yüzyıl sosyal, siyasî ve ekonomik değişimlerin yaşandığı yüzyıl olmuştur. Özellikle son yirmi yılda ki değişimler oldukça hızlı yaşanmıştır. Ulusal sınırların kalktığı, sermayenin söz sahibi olduğu, bölgesel bütünleşmelerin yaşandığı, bilgi ve teknolojinin öneminin arttığı, bilgiye sahip emeğin ortaya çıkarak arttığı bir dönem yaşanmaktadır.

Eğitim yaşam boyu gerçekleştirilen bir eylem haline dönüşmektedir. Yetişkinlerin eğitimi de en az çocukların ve gençlerin eğitimi kadar öncelikli hale gelmiştir. Dolayısıyla öğrenmeyi öğrenmek büyük önem kazanmaktadır. Eğitim sürecinde bireyin kendi başına iş yapabilmesi ve yaratıcılık yeteneğinin teşviki büyük önem taşımaktadır.

Şirketler, bilgi birikimi ve tecrübeden yararlanmak, çözümü zor bir konuda objektif görüş almak, politik etkilerin dışında kalarak denenmiş bir sistemi sağlam temeller üzerine oturtmak, organizasyonun bilgi, görüş ve yeteneğini arttırmak amacıyla danışmanlık hizmetlerine gereksinim duyarlar.

Bu bağlamda danışmanlık; karar verici mekanizma değil, öneri üreten, hizmeti vermek için kalifiye ve deneyimli kişileri bünyesinde barındıran, hizmet verirken bağımsızlık ve tarafsızlık esas alan bir sistemdir.

Danışmanlık çalışmaları, sanayi ve hizmet kesimlerinde yönetim geliştirme çalışmaları açısından destekleyici ve uyarıcı bir nitelik taşırlar.

Danışmanlık kurumunu ortaya çıkaran ana unsur, karar veren pozisyonunda bulunan kişinin, akılcı bir karar vermek için ihtiyaç duyduğu teknik bilginin danışmanda/uzmanda olması (Aksu, 1997:34) durumudur.

ABSTRACT

20th century is a century that has significant social, political and economic changes in it. Especially in the last quarter, these changes gained considerable acceleration. In today's world national borders become less important, capital is more powerful than before, regional allies are arising, information and technology are gaining importance, and level of more qualified labor is increasing.

Education is a lifetime process in this era. Adult education is as important as the education of children and young's. As a result of this, learning of how to learn is very essential. In the process of learning, individuals are expected to do something by themselves and to create something.

Organizations require consultancy to make use of accumulation of knowledge experience, to be objectively informed related with the hard problems that organizations have faced with, and to increase the capability, experience and knowledge of the organization.

Consultancy in this respect is not a decision making unit. They bring proposals, include professionals to advise and they are independent and objective.

Consultancy has a supportive and admonitory role among the service and industry from the aspect of development of administration.

The only reason of the flourishing of consultancy is the managers' needs for the objective information to decide as this information is being held by the consultants (Aksu, 1997:34).

BÖLÜM I

I. PROBLEM

Geçmişte kalıcılık idealdi. İnsanoğlu uzun süre dayansın diye üretti ürettiğini. Toplumlardaki genel değişim hızı artınca kalıcılığa dayalı ekonomi yerini geçiciliğe dayalı ekonomiye bıraktı. Gelişen teknoloji yeni ürünleri gelişmiş özellikleriyle, daha kısa sürede ve daha ucuza mal etmekteydi (Toffler, 1996:55).

Modern zaman, insanoğluna hızı ve beraberinde geçiciliği hediye etti. Hayat hızlı bir şekilde akıp gitmektedir. İnsan dilediğinde mutluluğu, neşeyi, başarıyı daha kısa sürede yaşayabilmektedir. Ancak bu hızlı yaşam, sahip olunan mutlulukların aynı hızla geçip gitmesine de sebep olmaktadır. İnsanoğlunun kendi elleriyle ortaya çıkardığı modernite, yine kendisinin ihtiyaç duyduğu pek çok olguyu yok etmekte. En başta, geleceğe dair güveni. İşindeki gelişmelere ayak uydurabilme, başarıları sürdürebilme, toplumsal saygınlığını devam ettirebilme. Toffler'in tabiriyle "gelecek korkusu"(Toffler, 1996:40) insanlığın yüreğine yerleşmiştir artık.

Bilgi, eşya, sermaye ve insanların politik ve ekonomik sınırları aşan akışı olarak tanımlanan küreselleşme, sonuçları itibariyle dünyanın batılılaştırılması ya da kapitalizmin yükselişi anlamını taşımaktadır. Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan "zaman-mekân sıkışması" (Harvey, 1997, belirtildiği yer: Sayar, 2002:50), dünyanın küresel köye dönüşmesini ifade etmektedir. Bu da Kapitalizmin ulus aşırı temsilcileri aracılığıyla tek tipleşmeye doğru gidiş sürecinin yaşanmakta olduğunu ortaya koymaktadır. Kapitalizm ciddî bir kültürel/psikolojik yıkıma yol açmış ve kendimize yardım ya da kendimizi terbiye etme yetilerimizi yok etmiştir (Sayar, 2002:30).

Küreselleşmeyle gelenek ve göreneklerin etkisi dünya düzeyinde gerilerken, özkimliğimizin temelini de değiştiği bilinmektedir. Daha geleneksel durumlarda, benlik duygusu büyük ölçüde bireylerin cemaat içindeki toplumsal konumlarının

istikrarlılığıyla kendisini korurken, geleneğin çöktüğü ve yaşam tarzı tercihlerinin egemen olduğu durumlarda, benliğin bu sonuçlardan etkilenmezlik edemeyeceği dile getirilmektedir. Öz kimlik, artık eskisinden daha etkin bir temelde yaratılmak ve yeniden yaratılmak zorundadır. **Her türlü danışmanlık hizmetlerinin Batı ülkelerinde popülerleşmesinin sebebi budur** (Giddens, 2000, belirtildiği yer: Sayar, 2002:61).

İmajın kişileri etkisi altına alması sonucu, iletişim araçlarının insanlara sunduğu benlik tercihleri arasında gelgitler yaşanır. Küresel çağda insanlar kim olmaları gerektiğine karar verebilirler. Ve bu kararlar, sosyal doygunluk hissini tatmin etme ihtiyacı ortaya çıktığı müddetçe değişmek zorundadır. Toplumların bu duyguları sürekli olarak değişecek ya da değiştirilecektir ki, kapitalizmin küreselleşmesi gerçekleşsin ve küresel pazarın dinamizmi ve etkililiği sürdürülebilsin.

Değişik iletişim kanallarından çok değişik yaşam biçimleri kişinin önüne konularak, “kim olmak istediğini seçme” (Sayar, 2002:35) özgürlüğü kendisine sunulmaktadır. Bu, kişinin farklı insan grupları tarafından bir bütün olarak tanınamamasından dolayısıyla kişinin farklı ortamlarda farklı benlikler yaşantılamamasından kaynaklanmaktadır. Değişik benliklerin, değişik kişilerle paylaşılmasına; değişik alanlarda değişik malzemelerin –o an için kullanılıyor da olsa – kullanılmasına “modülerizm” adı verilir (Toffler, 1996:58).

Farklı faaliyetlerde farklı kimlikler taşıyarak kısmî ilişkilerin yaşanması sonucu en büyük yarayı “aile kurumu” (Sayar, 2002:72) almıştır. Ebeveyn evden uzaklaşmış ve çocuklar profesyonellere teslim edilmiştir. Bunlar profesyonel bakıcılar, eğitimciler, psikologlar ya da danışmanlar olmuştur.

Küreselleşen dünyada insanlar yurtsuz ve yalnız kalmış, sosyal dayanışmaların ve onlarla birlikte bireysel hayatının ötesine uzanan sonsuzluk yapılarının hoyratça sökülüp atılması, bireyi kendi kaçınılmaz yok oluşundan duyduğu korkuyla baş başa

bırakmıştır. Küresel serbest ticarete giden yolun bir yerlerinde, millî cemaatin anlam verici işlevi ortadan kalkmış ve bireyler kendi yaralarını kendileri sarmaya ve korkularını bir köşeye çekilerek tek başlarına gidermeye terk edilmişlerdir (Bauman, 1999, belirtildiği yer: Sayar, 2002:63). Şehirleşme, endüstrileşme, bürokratikleşme ve kitle iletişimi, sosyal düzenin rasyonel olarak düzenlendiği bir yer olan kamusal alanın kaybolmasına yol açmışlardır.

“Kendi içine kapanmış her insan, bütün öteki insanların kaderlerine ilgisiz bir yabancı gibi davranır. O insan için tüm insan türü, çocukları ve yakın arkadaşlarından oluşur. Hemşerileriyle ilişkilerine gelince, aralarına katılır ama onları görmez; dokunur ama onları hissetmez; yalnız kendi başına ve kendisi için vardır. Ve bu şartlarda kafasında bir aile mefhumu kalmışsa bile artık bir toplum mefhumu yoktur” (Tocqueville, belirtildiği yer: Sennett, 2002:11).

Adhokratik yapının geçerli olduğu iş ortamlarında, modüler kimlikleriyle modüler ilişkiler yumağı içine sarmalanmış insanlar, baş döndürücü hızla akıp giden hayat ırmağında kendi yönlerini tayin etmek zorundadır artık. Ödemeleri gereken psikolojik, sosyal ve ekonomik bedeller pahasına. Bu yön tayininde modernizmin / yeni kapitalizmin / küreselleşmenin sunduğu danışmanlık kurumu gittikçe daha da zorunlu olduğunu hissettirerek merkezde bir yer tutar.

Danışmanlık, şirketlerin politika, prosedür, uygulama, yönetim problemleriyle ilgili analizlerin yapılması, çözüm önerilerinin üretilmesi, derinlemesine bilgi desteğinin verilmesi için, özellikle danışmanlık vermek için bu konuda yetiştirilmiş, bağımsız, objektif kişi ve kuruluşlar tarafından verilen hizmetlerdir.

Bu bağlamda danışmanlık; karar verici mekanizma değil, öneri üreten, hizmeti vermek için kalifiye ve deneyimli kişileri bünyesinde barındıran, hizmet verirken bağımsızlık ve tarafsızlık esas alan bir sistemdir.

Danışmanlık Türleri olarak; Genel Yönetim, Üretim, İnsan Kaynakları Yönetimi, Pazarlama, Finansman, Muhasebe, Vergi, Denetim, Mali İşler, Malzeme Yönetimi, Bilgi Sistemleri, Araştırma ve Geliştirme, Psikolojik Danışma, Kişisel Gelişim Danışmanlığı ve Eğitim Danışmanlığı sayılabilir.

Şirketler, bilgi birikimi ve tecrübeden yararlanmak, çözümü zor bir konuda objektif görüş almak, politik etkilerin dışında kalarak denenmiş bir sistemi sağlam temeller üzerine kurmak, organizasyonun bilgi, görüş ve yeteneğini arttırmak amacıyla danışmanlık hizmetlerine gereksinim duyarlar.

Danışmanlık şirketleri ekonomik boyutları itibariyle önem taşımaktadır. Bunun ortaya çıkışında dünyada var olan gelişim ve değişim sürecine ayak uydurma çabası görünmektedir. Ancak değişim ve gelişime ayak uydurma çabasının ürünü olan danışmanlık şirketlerinin ortaya çıkışındaki düşünsel ve kültürel arka plânının göz ardı edildiği ortadadır.

Kurum ve kuruluşların gelişmelere uyum sağlama sürecini dışarıdan birinin takip ve yönlendirmesi sürecini ifade eden danışmanlık; Toplam Kalite Uygulamaları, ISO 9000 Kalite Belgeleri ve EFQM Mükemmellik Modeli süreçlerinin revaç bulmasıyla daha da yaygınlaşmıştır. Danışmanlık şirketlerinin üstlendikleri görev itibariyle, hizmetini sundukları standartları bizzat kendilerinin taşıyıp taşımadıkları, kimlerin nasıl danışmanlık sıfatına sahip olduğu, faaliyetlerini hangi çerçevede sürdürdükleri, kendi aralarında denetim mekanizmalarının bulunup bulunmadığı konuları araştırılması gereken konulardır. Bu noktada Danışmanlık Şirketleri, hızlı biçimde “modüler ilişkiler” ve “adhokrasi” (Toffler, 1996:106–115) dönüşümü yaşayan ülkemizin geleceğini doğrudan etkileme potansiyelini bünyelerinde barındırmaktadırlar.

1.2. AMAÇ

Bu araştırmanın amacı; Türkiye’de eğitim danışmanlık şirketlerinin ortaya çıkışında etkili olan faktörleri, şirketlerin görev alanlarını ve hizmet sunumunda gözettikleri kriterleri ortaya koymaktır.

Alt Amaçlar

Yukarıda belirtilen amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Danışmanlık olayına götüren genel teoriler nelerdir?
2. Ülkemizde danışmanlık şirketlerinin ortaya çıkışını etkileyen yerel sebepler nelerdir?
3. Danışmanlık şirketlerinin yeterliliklerini ortaya koyacak nesnel ve genel ölçüleri nelerdir?

Türkiye’de;

4. Danışmanlık şirketlerine göre danışmanlık nedir?
5. Kimlere danışmanlık hizmeti verilmektedir / kimlerin danışmanlık hizmetine ihtiyacı vardır?
6. Danışmanlık şirketleri hangi standartlara sahiptir?
7. Danışmanlık hizmeti veren kaç şirket vardır?

8. Hangi alanlarda danışmanlık hizmeti vermektedirler?

9. Danışmanlık hizmeti esnasında nasıl bir süreç izlenmektedir?

Araştırma yalnız alandan bilgi toplamayı değil, toplanan bilgiler doğrultusunda yorumlar yapmayı ve öneriler getirmeyi hedeflemektedir.

1.3. ÖNEM

Bu araştırmada özel teşebbüsler olarak faaliyet gösteren ve kuruluşların eğitimine katkı sağlayan danışmanlık şirketleri kapsamlı bir şekilde ele alınıp, İstanbul'daki Eğitim Danışmanlığı sektörünün dinamiklerine tümevarım yöntemiyle ulaşılmaya çalışılacaktır.

1. Bu araştırma ile Türkiye genelinde danışmanlık şirketleri hakkında daha ayrıntılı bilgi edinilebilir.
2. Bu araştırma, İstanbul genelinde eğitim danışmanlık firmalarının çalışma tarzları hakkında bilgi verebilir.
3. Genelde Türkiye'deki, özelde ise İstanbul'daki eğitim danışmanlık şirketlerinin yapısı hakkında bilgi verebilir.
4. Eğitim danışmanlık şirketlerinin faaliyet alanları hakkında daha ayrıntılı bilgi edinilebilir.

1.4. SINIRLILIKLAR

Araştırmanın evrenini İstanbul'da bulunan eğitim danışmanlık şirketleri oluşturmaktadır.

Bu araştırma sonunda elde edilen bulgulara ilişkin genellemeler aşağıda belirtilen sınırlılıklar içinde geçerlidir.

1. Araştırma 2004–2005 eğitim- öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırmada yer alan eğitim danışmanlık şirketi yetkilileri ve eğitim danışmanları, İstanbul merkezli faaliyet gösteren ve anketimize cevap veren 11 şirketle sınırlıdır.
3. Araştırma, araştırmaya katılan 8 eğitim danışmanlık şirketi yetkilisi ile 34 eğitim danışmanı olmak üzere toplam 42 kişiyle sınırlıdır.
4. Araştırma, araştırmaya katılanların kendi beyanlarıyla sınırlıdır.
5. Araştırma, araştırmada kullanılan istatistik tekniklerle sınırlıdır.
6. Literatür ulaşılabilen kaynaklarla sınırlıdır.

1.5. VARSAYIMLAR

Eğitim kurumlarının çoğullaşması bağlamında İstanbul'daki eğitim danışmanlık şirketlerinin; kuruluş amaçları ve faaliyet alanlarının tespitine yönelik yürütülen bu araştırma için aşağıdaki varsayımlardan hareket edilmiştir.

1. Eğitim danışmanlık şirketlerinin faaliyetlerinden olan işlevsel süreçlerin (ön inceleme, yönetim ve personel analizi, önceki danışmanlık ve eğitim hizmetlerinin analizi, eğitim verilecek kurumu tanımaya yönelik derinlemesine görüşmeler, eğitim ihtiyacı analizi, ortak hedeflerin tespiti, değişim yol haritası çıkarmak, süreç ve sonuç çizelgesi, şirketle kararlılık anlaşması yapmak, uygulama, ölçüm-takip) olduğu varsayılmıştır.
2. Hazırlanan anket yoluyla eğitim danışmanlık şirketlerinin kuruluş amaçları hakkında bilgi toplanabileceği varsayılmıştır.
3. Hazırlanan anket yoluyla eğitim danışmanlık şirketlerinin faaliyetleri ve hizmet alanları hakkında bilgi toplanabileceği varsayılmıştır.
4. Anketlerde yer alan bazı teknik terimlerin uygulamaya katılanlar tarafından bildikleri varsayılmıştır.
5. Bu araştırma, eğitim danışmanlık şirketlerinin, sürekli öğrenme açısından yeni gelişmelerde etkili rol alabileceğini varsaymıştır.
6. Bu araştırmada kullanılan istatistik teknikleri amaca uygundur.

1.6. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırma, tarama modelinde bir çalışmadır. Geliştirilen ölçek ve hazırlanan görüşme soruları, eğitim danışmanlık şirketlerinin kuruluş amaçları, faaliyet alanları ile ilgili olarak mevcut durum tespiti yapılmaya çalışılmış ve yönetici görüşleri alınmıştır.

Araştırmada genel tarama modeli kullanılacaktır. Genel tarama modelleri; “çok sayıda elemanlardan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir” (Karasar 1994:79).

Araştırmada anket ve görüşme modeli kullanılmıştır.

1.7.EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni, İstanbul İli sınırları içinde bulunan, Yönetici Danışmanları Derneği ve internet yoluyla yapılan taramalar sonucu tespit edilen 69 eğitim danışmanlık şirketi ve bu şirketlerde görev yapan yönetici ve eğitim danışmanlarından oluşmaktadır.

İstanbul'da bulunan eğitim danışmanlık şirketlerinin tamamına ulaşılmaya çalışılmış; araştırmanın örneklemini, anket ve görüşme teklifine olumlu yanıt veren 8 eğitim danışmanlık şirketi yetkilisi ve bu kuruluşlarda görevli 34 eğitim danışmanı oluşturmuştur.

1.8.VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Tez çalışması için iki adet veri toplama yöntemi kullanılmıştır:

1. **Anket:** Araştırma kapsamında bulunan eğitim danışmanlık şirketlerinin kuruluş amaçlarını ve faaliyet alanlarını belirlemek üzere, 22 sorudan oluşan bir adet anket hazırlanmış ve uygulanmıştır.

2. **Görüşme:** Araştırma kapsamında bulunan eğitim danışmanlık şirketleri yöneticilerinden açık uçlu soru sorup cevap alma esasına dayanan ve genelde Türkiye, özelde ise İstanbul'daki eğitim danışmanlık şirketlerinin kuruluş amaçlarını ve faaliyet alanlarını yöneticilerin ifadeleriyle tespit etmek üzere, 15 sorudan oluşan görüşme soruları hazırlanmış ve uygulanmıştır.

1.9.VERİLERİN TOPLANMASI

Verilerin toplanması için öncelikle danışmanlık şirketlerinin iletişim bilgilerine ulaşmaya çalışılmış, bunun için sırasıyla İstanbul Ticaret Odası veri bankasına, Yönetici Danışmanları Derneği verilerine ve internetten tarama yoluyla veriler toplanmıştır.

Anketlerin ve görüşme çalışmalarının yapılması araştırmacının kendisi tarafından gerçekleştirilmiştir.

1.10. VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI

Araştırma kapsamında kullanılan evrenden elde edilen anket verileri yüzde hesaplamasına tâbi tutulmuş; görüşme sorularına verilen cevaplar ise kendi sıralaması içinde bir bütünlük arz edecek şekilde düzenlenmiştir.

1.11. TANIMLAR

Danışman: Bilgi ve düşüncesi alınmak üzere kendisine danışılan, alanında uzman kişidir (Aksu, 1997:46).

Danışmanlık şirketleri: Bilgi ve deneyimleri itibariyle, danışmanlık hizmeti sunan ve bu amaçla kurulmuş özel ya da kamu statüsünde kuruluşlardır.

Eğitim danışmanı: Eğitim Stratejisi Geliştirme, İşgücü Eğitim Gereksiniminin Tespiti, Eğitim Plânlama, Eğitim Değerlendirmesi, Eğitim Konu ve İçerik Geliştirme ve Uygulama konularında, uzman olan ve bu konularda eğitim ve danışmanlık hizmeti sunan kişidir.

Eğitim danışmanlık şirketleri: Eğitim Stratejisi Geliştirme, İşgücü Eğitim Gereksiniminin Tespiti, Eğitim Plânlama, Eğitim Değerlendirmesi, Eğitim Konu ve İçerik Geliştirme ve Uygulama konularında, uzmanlarla çalışan ve bu konularda eğitim ve danışmanlık hizmeti sunan şirketlerdir.

BÖLÜM II

2. İLGİLİ LİTERATÜR

II. 1. TOPLUMSAL DEĞİŞİM SÜREÇLERİ / KÜRESELLEŞME YOLCULUĞU

Kalite ve bilişim çağını yaşadığımız günümüzde, gelişen teknoloji, ekonomik sistemlerin yanı sıra, sosyal, politik ve diğer sistemlerde de önemli değişimler meydana getirmektedir. Bu değişim dalgasında, küreselleşme ve bunun yanında, bölgeselleşme, serbestleşme, yerelleşme ve bilgisayarlaşma gibi kavramlar önem kazanmaktadır.

Sanayileşme kalkınmanın temelidir felsefesi, bugün de tüm açıklığıyla geçerliliğini korumaktadır. Öyle ki, günümüzde bu anlayış rekabet gücü kavramıyla özdeşleşen bir boyut kazanmıştır, diğer bir ifadeyle, rekabet gücü bugünün Küreselleşen dünyasında, sanayileşmenin bir göstergesi haline gelmektedir.

Dünya genelinde hüküm süren küreselleşme anlayışı tüm ülkeleri yönlendirmektedir. Kalkınmış ülkeler başta olmak üzere kalkınmakta olan ülkeler tekno-ekonomik gelişim çizgilerine şekil verecek, sanayi, teknoloji ve ekonomi ilişkilerini, toplumun taleplerini dikkate alarak yeniden değerlendirmek durumundadırlar (Koçak, 2002:47).

Temel üretim araçlarındaki değişme, toplumları, kültürleri baştan aşağı değiştirir. Yeni paradigmlar oluşur. Bunlar dalgalar halindedir ve tüm insanlık bu aşamalardan ya geçmiş ya da geçmek zorundadır (Çınar, <http://egitirim.inonu.edu.tr>, 16/03/2005).

İnsan nesli var olduğundan beri, dünya sürekli toplumsal değişmelere sahne olmaktadır. Bu değişimleri ilkel, tarım, sanayi ve bilgi toplumları olarak dört grupta incelemek mümkündür.

İlkel toplum sürecinde, avcılık ve toplayıcılıkla beslenme ihtiyacını karşılayan insan toprağı işlemeyi öğrenip, yerleşik yaşama geçtiğinde “tarım toplumu” olma özelliğini kazanmıştır.

İlkel toplumlarda ekonomik kurumlar nispeten basit ve çok fazla değildir. Bu tür toplumlarda iş bölümü az gelişmiş ve özel ekonomik fonksiyonlar icra eden çok az sürekli organizasyonlar mevcuttu. İlkel toplumlarda bir ailenin ya da yerel grupların erkek üyeleri tarafından av yapılırdı. Şahsî ihtiyaçlar, giyim-kuşam dâhil aile üyeleri tarafından imal edilirdi. İlkel bir teknoloji, basit bir iş bölümü ve bu nedenle de düşük bir verimlilik vardı. Farklılaşmış ekonomik gruplar ve bunlara ait fonksiyon icra eden kurumlar, meselâ işçiler, memurlar, yöneticiler mevcut değildi (Arslantürk ve Amman, 2000:333).

Tarım toplumunda iki üretim faktörü; toprak ve emek önem kazanırken, insan geleneksel tarım bilgisi ile topraktan elde ettiği üretimle yaşamını sürdürme sürecine girmiştir. Tarımda kullanılan tekniklerdeki gelişmeler, tarımsal verimliliği arttırmış ve daha az emek ile daha çok ürün elde edilmeye başlanmıştır. Bu durum toplumsal ve ekonomik yaşantıda önemli değişimlere neden olmuştur (Bayraç, 2002, www.bilgiyonetimi.org, 26/07/2005).

Kompleks kültürlerde bu tamamen farklıdır. Bu tür toplumlarda geniş bir iş bölümü bulunur. Ticaretin gelişmesi ve teknoloji vasıtasıyla artık aileler tarafından imali mümkün olmayan daha büyük bir zenginlik kültürü gelişir. İş bölümü artar; bir ya da birden çok fonksiyon icra eden iş bölümü yapmış gruplar ve kurumlar ortaya çıkar. Şahsî teşebbüs, sanayi ve ticarî işletmeleri bu tür özellikli ekonomik fonksiyonları temsil ederler. Böylece modern ve kompleks iktisat sistemi özel ve serbest bir meslek tutmuş fonksiyon sahaları ile karakterize edilir.

Geleneksel toplum yapısının (feodal toplum yapısının yıkılması, Fransız ihtilali ve sanayi inkılâbı ile) yeni bir toplum yapısına dönüşmesi ekonominin de yeniden yapılanmasını ve bu yapılanmaya uygun ekonomik kurumların gelişmesini doğurmuştur. Fransız ihtilali ile millî devletler doğmuş, sanayi inkılâbı ile de elle ve küçük işletmelerde yapılan üretimden fabrikalarda yapılan kitle üretimine geçilmiştir.

Toplumsal gelişimin üçüncü aşamasını, “sanayi toplumu” teşkil etmektedir. Tarımdan sanayi toplumuna geçiş sürecini hazırlayan başlıca iki temel faktör vardır. Bunlardan birincisi, tarımda verim artışı ve bunun sonucu daha az insanın bu sektörde çalışma imkânının ortaya çıkması ikincisi ise, sanayi devrimidir.

Sanayi Devrimi, bir seri teknolojik yeniliğin üretimde kullanılmasının ekonomik, sosyal, politik ve kültürel alanlara yansımaları kapsayan bir süreç olarak gerçekleşmiştir. James Watt’ın 1756’da buhar makinesini bulması ve bunun bir enerji kaynağı olarak kullanılması teknolojik açıdan, Adam Smith’in 1776’daki “Milletlerin Serveti” adlı eseri ekonomi bilimi açısından, 1789’daki Fransız Devrimi ise, politik gelişmeler açısından önemli dönüm noktaları olmuştur (Kutlu, 2000:7).

Böylece sanayi devrimi, İngiltere’de başlayan teknolojik ekonomik devrimle, Fransa’da gerçekleştirilen politik devrimin ortak bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. Başka bir deyimle sanayi devrimi, bir ayağı teknolojik-ekonomik temele, diğer ayağı politik-ideolojik temele dayalı çifte devrim sonucunda tüm ekonomik, sosyal ve kültürel yapıyı sararak ve yeniden biçimlendirerek gerçekleşmiştir (Erkan, 1992:3).

Fordist üretim rejimi, özellikle 1970’lerin başına kadar, Ford otomobil fabrikalarında ilk defa tecrübe edilen ve daha sonra diğer işletmeler arasında da yayılan, Taylor’ın zaman ve harekete dayanan katı kurallarının, kitle üretimin hiyerarşik örgütlenmesine uygulanmasıdır. Bu rejimdeki üretilen her mal ve hizmetin

kendi talebini yaratacağına olan inanç, piyasa tüketimi için kitle ve standart mal üretimini ön plana çıkarmıştır (Marin, 2002, www.bilgiyonetimi.org).

Sanayi toplumunda aile yapısı değişmiş, tarım toplumundaki geniş, geleneksel aile tipinden, ana-baba ve çocuklardan oluşan çekirdek aile tipine doğru bir geçiş başlamıştır. Ailenin küçülmesiyle birlikte; aile bireylerinin birbirlerine olan sorumlulukları azalmış, ilişkiler gevşemiş, yardımlaşma azalmış, insan önce çevresi ve daha sonra kendisiyle yabancılaşan bir varlık haline gelmiştir (Bayraç, 2002, www.bilgiyonetimi.org, 26/07/2005).

Sanayi toplumu aşamasında mal ve hizmetlerin üretiminde makine ve fabrikanın önemi büyüktür. Üretimin fabrika gerçeğinde düşünülmesi, tarımda istihdam edilen işgücü oranının düşmesi, bol ve kaliteli üretim, hane halkı ile üretimin ayrılması, artan verimlilik, ihtisaslaşma ve iş bölümü, kitle eğitimi, çatışmalı toplu pazarlık ve sendikalaşma, şehirleşme olguları ile sanayileşme tüketim, sosyal güvenlik ve refah özellikleri ile dikkati çekmiştir. Bu sanayi toplumu adı verilen yapıdan bilgi toplumuna geçilmiştir.

Bilgi toplumunun oluşumunu sağlayan en önemli faktör olan bilginin, hızlı bir biçimde toplumdaki en küçük birime kadar ulaşabilmesi, sanayi toplumunun katı yapısının değişmesine neden olmuştur. Bilginin sosyal örgütlerden toplumun bireylerine doğru akmaya başlaması sonucu, toplumsal ve bireysel bilinçlenme ile birlikte, mal ve hizmet talepleri de değişime uğramıştır. Talebin değişimi sonucu, üretim çeşitlenmiş ve buna bağlı olarak ekonomik faaliyetlerin türü de değişmeye başlamıştır.

Bu açıdan bilgi, daha önce benzeri görülmedik ölçüde teknik yenilenmeyi ve ekonomik büyümeyi sadece yönetmekle kalmamakta, kendisi de hızla ekonominin

temel faaliyeti ve meslekî değişimin temel belirleyicisi haline gelmektedir (Kumar, 1999:24).

Bilgisayar destekli dağıtım sistemleri, Fordizm'in en önemli sorunlarından biri olan, toptancıların fazla stok yapmasını engellediği gibi, belirli bir grup tüketiciyi hedefleyen ürünleri de olanaklı kılar. Post-Fordizm, kitlesel pazarın, tasarımın satışta temel etmen olduğu küçük bölümlere ayrılması olarak görmüştür. Metalar artık yalnızca gerçekleştirecekleri kullanım değerleri için değil, tasarımlarının çağrıştırdığı yaşam tarzları için de satın alınacaklardır. Bu değişmeler, üretim alanı içerisinde, "esnek uzmanlaşmaya" karşılık gelir. Yeni teknoloji -esnek imalat sistemleri gibi- artık belirli bir modele bağlanmayı gerektirmemekte, birbirinden farklı pek çok amaca uyaranabilmektedir. Üretimi koordine etmek için giderek artan bilgisayar kullanımı, tam da gerektiği kadar stok tutmaya olanak vererek, parça başına maliyetleri önemli ölçüde düşürür. Fabrika boyutları küçülür; emeğin rolü de değişir. Yeni üretim yöntemleri artık Fordizm'in yarı-vasıflı makine kullanıcıları grubunu değildir (Şan ve Hira, 2002, www.bilgiyonetimi.org, 06/03/2005).

Bilgi toplumunda ise, hizmetler sektörü, bilgi üretimi ve yüksek nitelikli insan gücü imalat sanayinin ekonomideki etkinliğini zayıflatmış mal yerine bilgi üretimi ön plana çıkmıştır. Bilgi ağırlıklı mesleklerin çoğulcu sınıf yapılarını daha da değiştirdiği görölmektedir. Boş zamanların yaratılması, bilgi toplumunda kitle iletişim araçları ve ulaştırma ağındaki önemli gelişmeler, zamanla bilgi toplumunun da başka bir topluma geçiş süreci olduğu tartışılan konular arasındadır (Arslantürk ve Amman, 2000:333).

Özetle:

- büyük toprak sahipliğinden menkul mülkiyete, menkul mülkiyetten bilgi üretimine geçilmiştir. Sermayenin bileşimi değişmiş, şirketleşme olgusu doğmuş, şirketlerde mülkiyeti elinde bulunduranla kontrol eden ve

yöneten farklılaşmış; şirketler profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmeye başlanmıştır.

- sermaye belli bir sınıfın elinde toplanmasına rağmen çalışanların hayat seviyeleri yükselmiş, sosyal güvenlik kurumlar vasıtasıyla insanlar güvenliğe kavuşmuştur.
- sosyal tabakalaşma piramidinde mobilite gerçekleşmiş, alt tabaka azalırken üst tabaka tröstleşmiş ve kartelleşmiştir. Buna karşılık yeni orta sınıflar ortaya çıkmıştır.
- millî devletler kurulmuş, millî ekonomilerin dışa açılması ve dünya ekonomisi ile bütünleşme eğilimleri artmıştır.
- demokratik yönetim sistemi öne çıkmış, eşitliğe yönelik siyasi ve ekonomik politikalar gerçekleşmiş geniş kitleler siyasi katılımlarla yönetimde söz sahibi olmuştur.
- sosyal statü ölçüleri değişmiş, doğuştan statü yerine yeteneğe dayalı başarı ile elde edilen statü önem kazanmıştır.
- şehirleşme eğilimleri artmıştır.

Bütün bu değişimler toplumların yapılarını etkileyerek önceye nazaran farklı bir yapıya kavuştururken farklı toplumları birbirine benzer duruma getirmiştir. Bu durum ise günümüzde globalleşme ve küreselleşme kavramları ile ifade edilmektedir (Arslantürk ve Amman, 2000:333-335).

Tarım toplumlarında fiziksel güç etkili iken, sanayi toplumuna gelindiğinde para önem kazanmaktadır. Sanayileşmiş ulus-devletin doğuşu, şiddetin tekelleşip daha sonrada yasalar ardına sığınarak, paraya olan bağımlılığın artmasına neden olmuştur. Güç servete doğru kaymıştır. Tarım toplumunda değiş-tokuş sistemi, sanayi toplumda kâğıt para, günümüzde ise elektronik para kullanılmaktadır. Elektronik sistemde bilgi egemen değer haline gelmektedir. Bilgi ve zekâ tüm alana yayılmış durumdadır.

Sanayi devrimi teknolojik gelişmelerle ilerleyen makineleşme üzerine kurulmuş ve ardından teknoloji, bilim ve iletişim sistemleri arasındaki döngüsel ilişki aracılığı ile bilginin dolaşım hızı artmış ve bilginin zaman kaybetmeden istenen yere ulaşabilmesi, bilgi toplumunun oluşumunu sağlamıştır.

Sanayi sonrası toplum mal üretiminden hizmet ekonomisine bir kayma ve hem teknolojik yeniliklerin hem de politikaların oluşturulmasının kaynağı olarak kuramsal bilginin oynadığı merkezi rol ile karakterize edilir. Toplumsal yapıdaki değişmeler teknolojik değişmelere dayandığı kabul edilir.

Sanayi sonrası toplumu tanımlayan esnek emek ve üretim düzenlemeleri; işbölümünü, üretim ve tüketimdeki standardizasyonu ortadan kaldıran gevşemeler, post modernizmin belirsizlik vurgusunun endüstriyel düzlemdeki yansımaları gibidir.

Bir ülkenin gelişmişlik düzeyi, eskiden ürettiği çelik ve enerji miktarı ile ölçülürken günümüzde bu düzey, enformasyon teknolojisini oluşturan mikro elektronik, telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojilerinin olanakları ile elde edilen, işlenen, iletilen ve saklanan bilgi miktarı ile ölçülmeye başlamıştır. Bu yeni dönemde gelişmişlik kriterlerinde fizikî miktarlar yerine, daha farklı bilgilere dayalı miktarlar ağırlıklı olarak yer almaktadır (Bayraç, 2002, www.bilgiyonetimi.org, 26/07/2005).

Sanayi toplumunun teknolojileri ile gerçekleştirilen maddî üretim yerine bilgi toplumunda, bilgisayarlarla ve bilişim teknolojilerine dayalı bir üretim tarzına geçilmektedir. Bilginin üretime aktarılmasıyla birlikte, insan gücü yerine çok amaçlı robotların kullanıldığı daha kaliteli, daha üretken ve sürekli yenilenmelere olanak tanıyan esnek üretim sistemi devreye girmektedir. Esnek üretim, üretici işletmeye piyasadaki koşullara kısa sürede uyum sağlama imkânı verirken, rakiplere de pazardaki tıkanmaları aşabilme olanağı tanımaktadır.

Günümüz toplumlarında sanayi toplumunun temel yapısını değiştiren karmaşık değişiklikler oluşmuş, toplumun kültürel ve yapısal temeli değişmiştir. Bu değişiklikler ekonomik alanda mal ve eşya üreten bir ekonomiden hizmet üreten bir yapıya, daha az bilgi gerektiren bir yapıdan daha çok bilgi temelli bir yapıya ve sanayiye geçiş şeklinde kendini göstermiştir. Meslekî açıdan, el işçiliğinin değer kaybetmesi, profesyoneller ile teknik işçilerin önem kazanması olarak belirmiştir. Örgütler ve kurumlar açısından, mülkiyetin en önemli faktör olmaktan çıkması, teorik bilginin siyaset ve yenilik kaynağı oluşturmada merkezi bir yer tutması olarak ortaya çıkmıştır. Yeni ilgi alanı olarak, teknolojik gelişmeleri öngörme teknikleriyle yeni teknolojilerin uygulama sonuçlarının değerlendirilme faaliyetlerinin gelişmesi teknoloji temeline dayalı ve entelektüellerin etkin olduğu yeni karar verme biçimlerinin gelişmesi olarak belirtilmektedir.

Gelenekselden sanayi toplumuna ve şimdi de sanayi sonrası topluma geçişte, her aşamayı diğerinden ayıran şey, üretim biçimidir.

Toplumsal evrelerde geçilen her bir aşama, kendine özgü teori ve ilkeleriyle şekillenmiş olup, toplumsal kurum ve uygulamalara sahne olmuş ve olmaya devam etmektedir. Bugünkü noktada ise sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte bilgi teknolojilerinin etkili bir rol oynadığı görülmektedir. O nedenle ki bilginin elde

edilmesi, işlenmesi ve yönetilmesinde ulaşılan bilgi teknolojilerinin vazgeçilmez oluşu bilgi toplumunu güçlendirmiştir (Bozkurt, 1997:3).

Değişme, evrensel bir olgu olup, hiçbir varlık, değer ya da örgüt olmuş bitmiş ya da tamamlanmış bir olgu olmadığından, devamlı olarak bir değişme sürecine tâbidir. Bu nedenle insanlarda, değerlerde, toplumlarda, fikirlerde ve her türlü sosyal kurumlarda bir değişim kaçınılmazdır (Gündoğan, 1996:3).

Geçmişe bakıldığında, insanoğlu son yıllara kadar sırasıyla, doğa ve avlanmaya dayalı ilkel toplum, daha sonra tarıma dayalı tarım toplumu, ardından buhar gücünün sanayide kullanılması ile başlayan sanayi toplumu gibi kendine özgü karakteristikler taşıyan farklı toplumsal evreler geçirmiştir.

Günümüzde Sanayi Ötesi Toplumu olarak da adlandırılan Bilgi Toplumu ya da Enformasyon Toplumu, sanayi toplumundan sonra bilginin bir kaynak olarak ön plâna çıkmasıyla ve bu kaynağı işleme ve yönetmede kullanılan teknolojik gelişmeler sonucunda yaşanmaya başlanmıştır (Bensghir, 1996:8).

Bir sistemin, kendi durumunu başka bir sisteme bildirmesi olarak tanımlanan Enformasyon kavramı, çağımıza damgasını vurarak toplumsallaşmayı sağlayan bir araç haline gelmiştir. Klâsik toplum yapısı hızla değişerek yerini nihayet enformasyon yapısına sahip bir topluma bırakmıştır. Enformasyon kültürüne hızla yerleşmekte, çalışmaları yönlendirmekte ve bunları her yönü ile zenginleştirmektedir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde önemli değişimler geçiren toplumsal yapıtaşlarından biri ailedir. Emek talebinin değişim geçiren yönü ve büyük şehirlere göç aile bireylerinin fiziksel ve duygu dünyalarında büyük değişimlere yol açmıştır.

II.2.TOPLUMSAL DEĞİŞİM SÜRECİNDE AİLE

II.2.1.AİLE

Doğmak, ana rahmine yerleşmiş güven içindeki varlığın birdenbire hayatla karşılaşmasıdır. Huzur ve emniyetten kopuştur. Çocuk büyüdükçe yalnızlığının farkına varır. O anne babasının bir uzantısı değil, ayrı bir varlıktır. Kendi ayakları üzerinde durması gereken, kendi sınırlarını ve diğer insanların sınırlarını fark eden apayrı bir insan. Yapabileceklerini ve yaptıklarının sorumluluklarını fark eden insan. Hayat karşısında çaresiz kaldığı zamanları olur insanın. Onun başı sıkıştığında, bir belaya uğradığında sığınabileceği ve yardım isteyebileceği, aşına olduğu yer ailesidir (Sayar, 1997:39).

Psikologlar, tüm insan davranışlarına, ister bilinçli isterse bilinçsiz olsun, insanın ihtiyaç yapısının neden olduğunu ileri sürerler. İhtiyaç, bir eksikliğin hissedilmesi, organizmada fizyolojik dengenin bozulma eğilimini göstermesidir. Hayatımızın ilk yıllarında fizyolojik ihtiyaçlar baskınken sonra bunların yerini psikolojik ihtiyaçlar alır. Yaş ilerleyip, insan geliştikçe psikolojik ihtiyaçlar daha güçlenir, kişilik yapısı ve davranışlar üzerinde daha etkili olurlar. Kişiliğin gelişmesine, korunmasına, düzenlenmesine, iyileşmesine yardım ederler (Köknel, belirtildiği yer: Nazlı, 2001:16).

İnsanın sağlık ve mutluluğu için bu ihtiyaçların doyuma ulaştırılması gerekir. İhtiyaçları doyuma ulaştırdığımız en doğal ortam, ailemizdir.

Aile, davranış kalıplarından oluşmuş bir sosyal sistemdir. Türk Aile Yapısı Özel İhtisas Komisyonu tarafından yapılan tanıma göre aile; “kan bağılılığı, evlilik ve diğer yasal yollardan, aralarında akrabalık ilişkisi bulunan ve çoğunlukla aynı evde yaşayan bireylerden oluşan; bireylerin cinsel, psikolojik, sosyal ve ekonomik ihtiyaçlarının

karşılandığı, topluma uyum ve katılımlarının sağlandığı ve düzenlendiği temel bir birimdir”(Nazlı, 2001:17).

Toplumun oluşmasını ve devamını sağlayan evrensel bir kurum olan ailenin bazı temel fonksiyonları; insan neslinin devamının sağlanması, çocuğun yetişmesi, aile üyelerinin bakımı, sevgi, gelişme, disiplini sağlamak ve destekleyici bir çevre temin etmek olarak sayılabilir. Bunlar üretim faaliyetleri, ev işleri, sosyal ve kültürel normları, beklentileri öğrenme; eğitim, sağlık ve beslenme ile diğer sosyal faaliyetlerdir. Bunların yanı sıra, değerlerin yeni kuşaklara aktarılması, korunması ve değişmesi, iletişim ve problem çözümü gibi faaliyetleri de içerir. Ailenin yaşam döngüsü, çocuksuzluk, hamilelik, çocuk yetiştirme ve okul sistemiyle bütünleşme ailenin fonksiyonlarını etkileyen unsurlardan bazılarıdır (Nazlı, 2001:20–21).

Aile topluma yeni bireyler kazandırır. Ailede kadın erkek ilişkileri düzenlenir ve toplumun devamlılığı sağlanır. Toplumun devamlılığının sağlanması sürecinde, çocukların sosyalleşmesi, toplumsal değerleri öğrenmeleri görevi ailenin sorumluluğundadır (Erdoğan, 1991:97).

Aile çocukların sosyalizasyon sürecinde, toplumun norm ve değerlerini, cinsiyet rollerini öğretmek toplumsal yaşama hazırlayan bir katkı sağlar (DPT, 2001:7).

Aile fertlerin kişiliğinin oluşmasında önemli bir faktördür. Toplumsal önem taşıyan sosyal normların önemli bir kısmı kişiye ailesi aracılığıyla aktarılır. Dış dünyayla ve ailesiyle kuracağı ilişkilerde kişiyi yönlendiren, gerektiğinde kısıtlayan ailedir. Kişi aile normları doğrultusunda; içinde bulunduğu sosyal statüye uygun davranışlar sergilemeye yöneltilir.

Aile, sosyal hayatın ilk yuvasıdır. Sorumluluklar, sevinçler ve üzüntüler burada paylaşılır. Burada insan başkalarını mesut ederek kendisi de mutluluk duyar. Aile ayrı

kuşakları, ihtiyarları, orta yaşlıları, gençleri, çocukları bir araya toplar. İhtiyarlar uzun bir geçmişe bağlıdır; gençler de uzak bir geleceğe hazırlanmaktadır (Taşkiran, 2000:21).

Aile, yaşamımızdaki en temel sosyal kurumdur. Kalıtımsal özelliklerimizi aileden aldığımız gibi, ilk toplumsal davranışlarımızı da ailede kazanırız. Çocuğun çok yönlü olarak gelişmesinde hem aile içi bireyler arasındaki ilişkiler, hem de çocuğa sağlanan deneyim olanakları açısından önemlidir. Çocuk ilk alışkanlıkları, disiplin ile ilgili ilk kuralları ailede kazanır. Duygusal ve zihinsel gelişiminin temel kaynaklarını da aile içi imkânlar oluşturur. Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda toplumsal değişimde ortaya çıkan özellikler aileyi, ailenin eğitimsel tutumlarını da etkilemektedir (Oktay, 1991:73–75).

II.2.2.DEĞİŞEN AİLE YAPISI

Toplumlar iç dinamikler, dış etkenler ve teknolojik gelişmeler sebebiyle değişime uğrarlar. Bu değişim manevî ve kültürel değişimler ile maddî ve fizikî değişimler olarak adlandırılır.

Toplumsal değişmeye paralel olarak, toplumların çekirdeğini oluşturan ailenin yapı ve fonksiyonları da değişmektedir. Evrensel ve statik bir aile yapısından söz etmek mümkün değildir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde, hatta aynı ülkenin kırsal ve şehir kesimlerindeki aileler arasında bile yapısal farklılıklar vardır (Arslantürk ve Amman, 2000:307).

İnsanlık, başlangıcından beri bugünkü çekirdek aileye benzer bir aile sistemine sahip olmuştur (Arslantürk ve Amman, 2000:309).

Aile ile ilgili çalışmalarda ailenin değişimi genellikle sanayileşme, kentleşme ve göç süreci içinde ele alınmaktadır. Ancak bu olaylar ailedeki değişimin tek kaynağı değildir. Ailedeki değişim, sadece kırsal geleneksel ailesinden kopanların kente göçmesiyle oluşan çekirdekleşme de değildir. Bunun yanı sıra kırdaki sosyal, ekonomik ve kültürel değişimlerin sonucunda köy ailesi de sürekli değişim göstermektedir.

Modernite sürecinde ailenin, geleneksel toplumda egemen olan geniş aile yapısından hareketle, ekonomik alandaki faaliyetlerini zamanla kaybetmiş olan ve sadece bireysel ihtiyaçların tatmin fonksiyonunu icra eden tecrit edilmiş aile yapısına doğru evrim geçirmektedir. Bu Batı'daki çekirdek aile yapısına doğru ilerleyen bir evrimdir (T. Parsons, belirtildiği yer: Vergin, 1991:309).

Toplumsal değişim sürecine paralel olarak, ailenin üç aşamalı bir değişime uğradığı kabul edilir. Farklı isimlendirmeler olmakla birlikte değişim, üç başlık altında incelenmiştir: tarım toplumunda aile, sanayi toplumunda aile ve bilgi toplumunda aile.

Tarım toplumunda kişi, aile ve ırksal bir grup içinde doğar, hayatının neredeyse tamamını köyünde geçirirdi. Kişinin dini, ebeveyni ve bulunduğu toplumsal yapı tarafından belirlenirdi. Kişi grup kimliğini hayatı boyunca değiştirme ihtiyacı hissetmeyebilirdi. Tarım toplumlarında aile, aynı çatı altında yaşayan, üretim birimi olarak beraberce çalışan birçok kuşağı içinde barındıran büyük aile modeliydi. Ev, tarlalara yakınlığı sebebiyle işyeri, eğitim kurumu, hastane, yaşlıların bakım merkezi kısaca hayatın merkezi idi (Toffler, 1997:151–152).

Tarım toplumunun geniş ailesi yani geleneksel aile, son derece birleştirici bir kategoridir. Aileye maddî bağımlılığın söz konusu olduğu toplumlarda, bağımsızlığa değil, karşılıklı sıkı ilişkilere ve birbirlerine bağımlılığa değer verilmektedir. Bu bağımlılık önce çocuğun anne babasına bağımlılığı, sonra da yaşlılıkta ana-babanın yetişkin evladına bağımlılığı şekline dönüşür. Bu bireysellikten çok karşılıklı

dayanışma değerlerinin toplumsallaşmasını sağlayan aile kültürüdür (Kağıtçıbaşı, 1990:23).

Sanayi toplumunda ailenin yapısı, endüstri devrimlerinden sonra köklü değişim geçirmiştir. Bu değişim ev temelli üretimden, fabrikadaki endüstriyel çalışmaya, ofise ve atölyeye gidişle gerçekleşir (Goody, 2004:174).

Sanayi devrimiyle ikinci değişim dalgası dünyayı sarsınca, piyasa için yapılan ücretli iş fabrika ve büroya kayarak erkeklerin öncelikli hâkimiyet sahası haline gelmiştir. Eğitim sorumluluğunu okul ele geçirmiştir. Topluma yeni katılanların eğitilmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi, topluma uyumlarının sağlanması ve yeni bilgilerle donatılması esas olmuştur. Modern toplumlarda kültürel mirasın yeni nesillere aktarımı, temel ve özel bilgilerle donatılarak, onların toplum içinde kendilerine özgü rolleri gerçekleştirmelerini sağlamak görevini okullar üstlenmiştir (Erdoğan, 1991:101-102). Hastaların bakımını doktorlar ve hastaneler üstlenirken, yaşlıların sorumluluğunu devlet üstlenmiştir. Sonuçta, evin önemi iyice azalmıştır.

Göçebelikten toprağa yerleşme, ziraî ekonomideki değişiklikler, sanayileşme ve şehirleşme gibi değişiklikler aile kurumunun değişmesinde etkili olmuştur. Bu değişiklikler içerisinde aileyi en çok etkileyen 19. yüzyıldaki sanayi inkılâbı olmuştur. Nüfusun şehirlere akması, köy cemaatlerinin çözülmesi, ferdiyetçi hayat görüşüne göre bir sosyal yapının oluşması, insanların çabuk değer yaratıcı faaliyetler alanına atılma mecburiyetleri, kadınların aile yuvası dışındaki hayata girmeleri, modern aile tipinin gelişmesinde rol oynamıştır. Böylece ailenin bir üretici birlik olma özelliği değişmiş, tüketici bir karaktere bürünmüştür (Arslantürk ve Amman, 2000:322–323).

Sanayi toplumundaki ailede, sosyo-ekonomik gelişmeyle çocuğun ekonomik değeri azalmakta ve bu değer azalması doğurganlığın da azalmasına neden

olmaktadır. Diğer taraftan çocuğun psikolojik değeri sosyo-ekonomik gelişmeyle değişmemekte, hatta artmaktadır (Kağıtçıbaşı, 1990:100).

Dünyanın çoğu bölgesinde, kadınlar geçmişte olduğundan daha fazla özerklik talep ediyor ve kalabalık sayılar halinde işgücüne katılıyorlar. Küreselleşmenin bu tür boyutları en azından küresel pazardaki gelişmeler kadar önemlidir ve dünyanın çoğu bölgesindeki kültürleri ve geleneksel yaşam tarzlarını etkileyen gerilim ve sıkıntılara yeni boyutlar ekler. Geleneksel aile tehdit altındadır, değişmektedir ve çok daha ciddi değişimler geçirecektir (Giddens, 2000:13–16).

Günümüz toplumlarında geleneksel aile ender görülür hale gelmiş, yerini çekirdek aileye bırakmıştır. Çekirdek ailenin en önemli özellikleri ise, sınırlı sayıda ana-baba ve çocuklardan oluşması, aile bağlarının zayıflaması, ilişkilerin daha sık ve mesafeli hale gelmesi olarak sıralanabilir.

Modern toplumda ferdin hayatının önemli bir kısmı aile dışında toplumsal hayatta geçmekte, bunun sonucunda da aile içi iletişim ve etkileşim azalmaktadır (Erdoğan, 1991:99).

Bununla birlikte ait olma duygusu ve ihtiyacı varlığını sürdürmüştür. Fakat ait olma duygusu köy ve cemaatten çıkarak bir milletle özdeşleşmeyi teşvik şeklini almıştır. Sanayi devriminin etkileri ailenin fonksiyonlarını eline geçirdikçe, aile bağları zayıflayıp, millî bağlar kuvvetlenirken yöresel bağlar zayıflamıştır.

Şehirlerin büyümesi, sanayi merkezlerinin meydana gelmesi, köylerden şehirlere büyük göçler olması ile meydana gelen sosyal yapıdaki değişiklikler, aile yapısını da hızla değiştirmekte, bununla eşzamanlı olarak kültür değişiklikleri de meydana gelmektedir. Kültür değişimleri de aile ve toplum hayatı üzerinde derin izler bırakmaktadır (Eröz, 2000:40).

Erkeklerle kadınların rolleri keskin biçimde yeniden tanımlandı. Erkek iş dünyasına taşındı ve eve para getirdi. Kadın evde kaldı. Çocuk yetiştirme ve ev işleri üretim için vazgeçilmez olduğu halde kadınlar, verimsiz ve başkalarının sırtından geçinen kişiler olarak gösterildi (Toffler, 1997:151–152).

Hızlı değişmelerin yaşandığı ülkelerde aile yapısını oluşturan bireylerin yoğun olarak etkilendiği bu sürecin en çok nesiller arası kopukluğu artırdığı görülmektedir. Ebeveyn ve çocuklar arasında fikirler ve davranışlar noktasında farklılıklar ortaya çıkmaktadır (DPT, 2001:19–22).

Ailenin üreme, çocuğun toplumsallaşması, dış tehlikelere karşı aile bireylerinin güvenliğini sağlama, duygusal doyum yönleri bulunmaktadır. Ailenin bu işlevleri modern öncesi aile yapısına göre azalmış ve farklılaşmıştır.

Bu dönemde kitle kültürü vardır ve kişilerden bu kültüre uymaları beklenmektedir. Bir otoriteye itaat, dakik olmak, bir konu üzerinde uzman olmak gibi özellikler kişiyi övgüye lâyık bir pozisyona taşımaktadır (Toffler, 1997:182).

Sanayileşme hareketi, toplumların pek çok yönden değişim geçirmelerine sebep olmuştur. Şehirleşme, iş bölümü, sendikalaşma, ailenin dağılması gibi. Kültür ve değerlerde meydana gelen bu değişim, fert ve toplumun özünde değişikliklere yol açmıştır (Şener, 1994:55–57).

Bilgi Toplumunda enerji ve üretimden aile hayatına, değerlere kadar bir bütün olarak toplum kitlesellikten arındırılıyorsa, topluma daha fazla bilgi akışı varsa bu daha fazla enformasyon işçisi ve daha fazla karar almak demektir. Toplumun karar yükünü ise, toplumun yapısı, karmaşıklığı, çeşitliliği ve değişim hızı belirler (Toffler, 1997:141–143).

Geleneksel aile üretici ve tüketici rollerinin kendi bünyesinde barındırır. Bir işbirliği içerisinde işler yürütülür ve ihtiyaçlar giderilir. Günümüzde ise, ana-baba ve çocuklardan oluşan “*nükleer aile*” tipi ortaya çıkmıştır (Erdoğan, 1991:98).

Bu dönemde, kimliğin mahiyeti yeniden değişmiştir. Önceleri aileyle ve belli bir ırk/klan ve benzeri grupla özdeşleşen kişi varken, sonraları mahallî olandan millî olana geçen fert ortaya çıkmıştır. Şimdiye çok daha büyük bir bütünün parçasıdır fert, bütüne aittir: tüm evrenle özdeşleşecektir ya da hiç kimseyle özdeşleşmeyecektir.

Fertler doğumla elde ettikleri özelliklerinden büyüdükçe bağımsızlaşıyor, kendisi hakkında karar vermek için, yeni ve daha geniş kapsamlı tercihler arasından seçim yapma imkânına sahip oluyor. İnsanlar kimliklerini her zamankinden daha hızlı biçimde benimseyip terk etmektedirler. Dolayısıyla kurulan özdeşimler de geçicileşmektedir.

Aile içi etki azalınca kişi, dış etkenlerden faydalanmaya / etkilenmeye ve ilgi-yetenekler doğrultusunda yeni arayışlara yönelmeye başlamaktadır.

Aile, gelenek ile modernlik arasındaki mücadelenin geçtiği zemindir. Şimdilerde evlilik kurumu hâlâ çok popülerdir, bunun yanı sıra boşanma da oldukça yaygındır (çok boşanma, çok evlilik toplumları). Evlilik ve aile tüm ülkelerde çeşitli biçimlerde varlığını sürdürmektedir. “Evlilik ve aile kabuk kurumlar” (Giddens, 2000:73) haline gelmiştir. Aile ve evliliğin temel karakteri değişmiş durumdadır. Geleneksel ailede çiftler ailenin sadece bir kısmını oluşturuyordu. Bugünse, çiftler ailenin kendisini oluşturur durumdadır.

Evliliğin temel karakterini oluşturan temel unsurlardan biri olan ebeveyn-çocuk ilişkileri ve arkadaşlık, ailenin değişim süreci içerisinde kaçınılmaz olarak değişime uğramıştır. Ayrılıkla sonuçlanan ailelerde çocuklar sıklıkla annelerinin yanında

kalmaktadırlar. Anneleri tarafından, babayı pek az görerek yetişen çocukların gelecekte toplumun kültürel karakteri üzerine pek de olumlu etkisi olmayacaktır. Babasız yetişen çocuklar ve babası bilinmeyen çocuklar aile kurumuna önem verilmesini sağlamıştır (Aktaş, 1995:73–74).

Modernleşme kuramının temel varsayımı, modernleşme süreci içinde geniş aile yapısının, Batı tipi çekirdek aile yapısına dönüşeceği. Bu aile yapısında bireyler birbirlerinden bağımsız ve ayrıdır. Hatta bu ayrılık sağlıklı aile içi ilişkilerinin oluşabilmesi için gereklilik olarak görülmektedir (Kağıtçıbaşı, 1990:57).

Anthony GIDDENS “*Elimizden Kaçıp Giden Dünya*” adlı eserinde, ebeveyn-çocuk ilişkilerini duygular demokrasisi düşüncesiyle şöyle anlatır:

“Duygular demokrasisi, bence yaşamlarımızın niteliğini iyileştirmekte kamusal demokrasi kadar önemlidir.

Aynı saptamayı başka alanlar için olduğu kadar ebeveyn-çocuk ilişkisi için de yapabiliriz. Bunlar maddî olarak birbirine eşit olamaz ve olmamalıdır. Anne-babaların çocuklar üzerinde otoriteleri olmalıdır ve bu herkesin yararınadır. Ancak ilkesel bir eşitlik olduğu da baştan kabul edilmelidir. Demokratik bir ailede, anne-babaların otoritesi örtük bir sözleşmeye dayanmalıdır. Anne-babalar çocuklarına pratikte şunları söylerler: ‘Sen yetişkin olsaydın ve benim bildiklerimi bilseydin, yapmanı istediğim şeyin senin iyiliğine olduğunu kabul ederdin’. Geleneksel ailelerde çocuklar izleniyor, ama ne dedikleri dinlenmiyordu. Pek çok anne-baba, belki çocuklarının isyankârlığı nedeniyle çaresiz kaldıklarından, bu kuralı diriltecek cesareti bulmaktadır. Ancak bir geriye gidiş yoktur ve olmamalıdır” (Giddens, 2000:77).

II.2.3.TÜRKİYE'DE AİLENİN DEĞİŞİMİ

Türkiye sosyo-ekonomik faktörler bakımından gelişmekte olan bir ülke konumunda bulunduğundan, sosyo-kültürel değişimleri hızlı bir şekilde yaşamaktadır. Bu değişimlerden aile yapısı önemli ölçüde etkilenmektedir. Dolayısıyla çekirdek aile oranı geleneksel geniş aile oranına göre yüksek olmakla beraber, çekirdek ailede de geleneksel aile ilişkilerinin yoğun olarak yaşanmakta olduğu gözlemlenmektedir. İki aile tipinin özelliklerinin bir arada bulunması yaşanan hızlı değişimlere ayak uydurmak bakımından olumlu karşılanabilir. Buna geçiş ailesi denilebilir. Ancak geçiş ailesi son tahlilde çekirdek aile özelliklerine ulaşma düşüncesini taşımaktadır (DPT, 2001:20).

Akrabalar arasındaki ilişki sıklığına bakılarak geniş aile tipiyle karıştırılmasına rağmen, Türkiye'de yaygın aile tipi çekirdek aile tipidir. Geniş ailenin Türkiye'de giderek tarihi bir olgu teşkil etmesi kentleşmenin ya da çekirdek ailenin oluşumuna elverişli olan bir bireyciliğin doğmasına yol açan kapitalist sistemin yaygınlaşmasının bir sonucu değildir (Vergin, 1991:313).

Eğitimin ve ücretli işgücünün etkisiyle yaşama biçimlerinde ve zihniyetlerde meydana gelen lâikleşme, aile içinde yeni istek ve taleplere yol açarak roller ve statüler konusunda yeni bölüşümün yavaş yavaş ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Türkiye'de Batı toplumunun aksine, kuşaklararası ilişkiler dikey bir değişim eksenini uyarınca meydana gelmemekte, tersine, duygusal alanda daha büyük bir bağımlılık doğrultusunda seyretmektedir. Toplumdaki değişimler karşısında duyulan tedirginliklere karşı durabilmek için adeta aileye daha sıkı bir biçimde bağlanılmakta ve sığınılmaktadır (Vergin, 1991:317-318).

Geniş aile değerlerine verilen önemin eğitim ve kentleşmeyle azaldığı, fakat erkekler arasında yaşla arttığı görülmektedir (Kağıtçıbaşı, 1990:82).

Günümüz toplumunda aile sistemi değişme halindedir. Modernleşmenin ortaya çıkardığı manevî boşluk aile sisteminin mânâ etrafındaki bütünlüğünü ortadan kaldırmıştır. Aile içi rol yapısı ile ilgili yapı bozulmasının ortaya çıkması ailenin kültür aktarma fonksiyonunu yerine getirememesine ve sosyo-kültürel normlardan uzak nesillerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu durum ailevî davranış şekillerinin toplum normlarından kopması ve uzaklaşması ile sonuçlanmıştır. Yeni ailede ortaya çıkan değişimleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

- aile üyeleri arasındaki kontrol sistemlerinin azalması ya da ortadan kalkması,
- anomi ve sosyal sapmaların çoğalması, intihar olaylarının artması,
- daha önce aile tarafından üstlenilen fonksiyonların azalması, kalkması ya da başka kurumlara dağıtılması,
- ailenin bir üretim birliği olmaktan çıkması, bir tüketim birliği haline dönüşmesi,
- ailenin bir değerler ve hisler sistemi olarak yeniden artan önemi,
- çocuğun sosyalleştirilmesi bakımından yeniden artan önemi,
- kadının statüsünün erkeğiyle eşitlik doğrultusunda değişimi,
- küçük aile içi doğum oranı ve eğiliminin azalması,

- boşanma oranlarının artması (Arslantürk ve Amman, 2000:322-323).

Türkiye gibi geleneksel toplumlarda, modernleşme sürecinde aile içi maddî bağımlılıklarda azalma görülürken, duygusal bağımlılıklarda azalma görülmemektedir.

Kırdan kente göçle birlikte ailenin yapısında değişiklikler ortaya çıkmıştır. Anne ve babadan birinin herhangi bir sebeple aileden ayrılması sebebiyle parçalanmış ailenin ortaya çıkması gibi (DPT, 2001:17).

Parçalanmış çekirdek aile, ülkemizde hızlı toplumsal değişmeler sonucu ortaya çıkmış yeni bir aile türüdür. Çekirdek aile esasen ana, baba ve çocuklardan oluşan dar ailedir. Parçalanmış çekirdek aile ise, çekirdek ailenin daha da daralmasıdır. Kentlerde çekirdek aile yapısı kendisini gösterirken, 1970'lerde yurtdışına göçün yoğunlaşmasıyla çekirdek aileyi de daraltmıştır (Tezcan, 2000:167-168).

Sanayi toplumlarındaki parçalanmış aileler, bireylerin bağımsızlaşmasıyla ortaya çıkan bir tür özelliği taşırlar. Ailenin grupsal yapısında çekirdekleşmenin yaygınlığına karşılık, kurumsal yapısında daha yavaş bir değişme hızından dolayı modern ve bağımsız ailelerin bu denli yaygın olmamasının birçok nedeni vardır. Bunlardan en önemlileri genel toplumsal normlarda, henüz geleneksel normların önemli ölçüde terk edilmemiş olması, mülkiyet ve miras ilişkilerinin yanı sıra bağlılık ve bağımlılığı sürdürme özellikleridir. Kişiler köyden kente göçerken, özellikle kendi köy grubundan ve benzer yaşama biçimine sahip çevre köyden kente göçerken kentte en yoğun olarak bulundukları yerleşim yerlerine göçmeleri, modern kent kültürünün içselleştirilmesini geciktirmektedir. Bunu en güzel bir şekilde diğer sosyal ve kültürel ilişkilerin niteliğinde görülmektedir. Geleneksel normlardan kaynaklanan üst-alt kuşak sorumluluk ve görevlerinin mekânsal ayrılığa rağmen sürmesi, buna işaret etmektedir. Dini bayramlarda kentteki ailelerin hemen hemen tamamı, aile büyükleri köyde olduğu için köye gitmektedir. Yine doğum, ölüm ve düğün gibi olaylarda farklı

mekânlara rağmen görev ve sorumluluklar karşılıklı olarak yerine getirilmektedir. Tüm bu ekonomik, sosyal ve kültürel ilişkilerin, kente göçmüş aileler için, geldikleri köyün bir tampon konum işlevini üstlendiğinin göstergesi olmaktadır.

Çekirdek ve parçalanmış ailelerin sanayi toplumlarında yaygın olması, bu toplumlarda bireyselliğin artışı ve kadının ekonomik bağımsızlığını kazanması gibi etmenlere bağlanmaktadır (Önen, 1991:505-512).

Aile iki yönlü olarak ele alınmaktadır. Birincisi, aile üyelerinin bir araya gelmesiyle oluşturdukları yön grupsal yönüdür. Ailenin bu boyutu demografik ve psikolojik bir özellik taşımaktadır. Daha somut olarak ifade etmek gerekirse; aileyi oluşturan bireylerin sayısı, yatay ve dikey kuşakların birlikte ya da ayrı olmaları, ailenin grupsal özelliklerini yansıtmaktadır. İkinci olarak da; eş seçimi, evlilik ile tören ve kurallar, evlilik sonrası aile içi ve ailenin diğer aile dışı ilişkileri konusunda var olan kurallar bütünü kurumsal yönünü yansıtmaktadır (Önen, 1991:508).

Bu yaklaşımda aile grupsal ve kurumsal boyutlarıyla birlikte tarihsel bir perspektif içinde değerlendirilmektedir. Aile bu farklı değişkenlerle doğrudan ve dolaylı bir etkileşim içindedir. Ne sadece ekonomik ilişkilerin ne de sadece değer ve norm sisteminin aile üzerinde belirleyiciliği söz konusudur. Her iki değişkenin de sürekli etkisi olmakta, ama zaman ve mekâna göre ağırlıkları değişebilmektedir. Örneğin belli bir dönem kırsal-tarımsal yapıdan ücretli işçiliğe geçiş ailenin değişmesinde görece bir öneme sahip olabilirken, belli bir süre sonra değişen bu ailedeki ilişkilerin düzenlenmesinde dinsel-geleneksel kurallar etkili olabilmektedir.

Kadınların da ev dışı işlerde çalışarak hem aile hem de toplumda daha etkin bir rol oynamalarında eğitim etkili bir değişkendir. Eğitim düzeyinin artışına bağlı olarak aile içindeki geleneksel işbölümü zayıflamaktadır. Evlilik anlayışında da baştan sona

kurumsal özelliklerle, geleneksel normların belli ölçüde ağırlıkta olduğu ortaya çıkmaktadır.

Her toplumda değişimin hızına bağlı olarak ailenin yapısı da değişime uğramaktadır. Sanayi öncesi toplumlarda herkes evlenmek zorundayken (Sjoberg, 1965:145) artık evlilik isteğe bağlı ve dış etkenlere açık bir hale bürünmüştür. Hatta eşler arasındaki bağ kopmuştur (Sharter, 1977:269-270).

Sosyal değişim sürecinde fert ve toplumun etkileme ve etkilenme rollerini birlikte üstlendiğini belirtmek gerekir. Sosyal sınıf, aile yapısı ve aile değerleri arasındaki karmaşık ilişkileri ve bunların sosyal değişimle değişmelerini anlamak önemlidir. Genel olarak kabul edilen görüş, modernleşmeyle geniş aileden çekirdek aileye geçiş olduğu ve bu geçişle paralel olarak ailedeki düşünce ve etkileşim kalıplarının Batı orta sınıf ailesindekilere doğru değiştiği yolundadır (Kağıtçıbaşı, 1990:82).

Sanayi toplumlarında oluşan yeni toplumsal yapıda bireyselleşme ve yabancılaşma olguları en fazla aileyi etkilemiştir. Bu nedenle aileyi güçlendirme ve yeniden aileyi kurma çabaları bir devlet politikası haline gelmiştir.

Ailenin bu boyutlarda öne çıkmasına sebep endüstrileşmiş Batı toplumlarında ortaya çıkan aile kurumunun çok yönlü krizi ve geçirdiği çalkantılardır (Poster, 1989:7).

Toplumun tüm sosyo-kültürel katmanlarında geçmişte, şimdi ve gelecekte sosyal, ideolojik ve kültürel istikrarı sağlayan, kendine yeterli ve süreğen bir mekanizma oluşu ailenin öneminin göstergesidir (Nasif, 1994:167).

Modern toplumlarda sosyal kurumlar ekonomi eksenslidir. Gelişen ve değişen aile yapısı, bireyselleşmeyle uğradığı yıkıcı etkiden dinin bunalım ve buhranlara karşı

insanı koruyucu rolüne sığınma eğilimi göstermektedir (TESEV, belirtildiği yer: Arslantürk ve Amman, 2000:323–329).

Toplumlar geliştikçe ve özellikle sanayi devriminden sonra, aile birçok görevini bürokratik örgütlere devretmiştir. Böylelikle ailenin üye sayısında azalma, fonksiyonlarında ve yapısında değişme olmuştur (Arslantürk ve Amman, 2000:313).

II.2.4.AİLE VE EĞİTİM İLİŞKİSİ

Aile, yaşamımızdaki en temel sosyal kurumdur. Kalıtımsal özelliklerimizi aileden aldığımız gibi, ilk toplumsal davranışlarımızı da ailede kazanırız. Çocuğun çok yönlü olarak gelişmesinde hem aile içi bireyler arasındaki ilişkiler, hem de çocuğa sağlanan deneyim olanakları önemlidir. Çocuk ilk alışkanlıkları, disiplin ile ilgili ilk kuralları ailede kazanır. Duygusal ve zihinsel gelişiminin temel kaynaklarını da aile içi imkânlar oluşturur. Bütün bunlar göz önünde bulundurulduğunda ortaya çıkan değişimler aileyi, ailenin eğitimsel tutumlarını etkilemektedir (Oktay, 1991:73–75).

Aile, çocukların beslenip bakıldığı ve eğitildiği bir ortamdır. Çocukların yetiştirilmesi tartışmasız olarak en iyi biçimde aile yuvasında gerçekleşir. Bu bakımdan, aile en etkili eğitim kurumu olarak çalışır. Kişilik aile ortamında gelişir. Çocuğun toplumun değer yargılarına ve niteliklerine uygun bir birey olarak yetişmesi, önce aile çevresinde sağlanır (Bilir ve Dabanlı, 1991:143).

Ailenin çocuğu bakıp büyütmesi kadar önemli görevi, yeni yetişen nesli sosyalle ve kültüre etmesidir. Genci yetiştirme ve mensubu bulunduğu toplumun değerlerini taşıyan bir ferdi haline getirme görevi aileye aittir.

Aile çocuğu toplumun bazı kurumlarına da hazırlar. Bunlar okul, resmî daireler, dinî müesseselerdir. Ve aile yapılması ve yapılmaması gereken davranışları ve işleri çocuğuna öğretir (Saran, 1991:136-137).

Ailenin gösterdiği özellikler yönünden; aileyi oluşturan bireylerin sayısı kadar önemli olan bir başka husus da, aile üyeleri arasındaki ilişkilerdir. Özellikle bir eğitim ortamı olarak düşünüldüğünde, ailenin bu özelliği son derece önemlidir.

Aile içi iletişim ve etkileşimin azalmasıyla ortaya çıkan boşlukta okul, televizyon, spor kulüpleri gibi sosyal kurumların etkisi artmaya başlamıştır. Böylece çocukların kişiliğinin oluşumunda aile etkisi iyice azalmakta ve okulun etkisi artmaktadır. Bunun sonucunda da davranışlar değışmeye başlamış, geleneksel davranış formları da dönüşüme uğramıştır.

Artık bireyin isteklerinin toplumun etkilerine uyumu gözlenir olmuştur.

Belirli bir yaşı gelen kişi kendi sorumluluğunu üstlenip ailesinden ayrılmakta ve kendi isteklerine göre hayatına yön vermektedir. Aile fertlerinin sayılarının azalması kişilerin ailevi sorumlulukların azalması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Daralan aile yapısı sonucu sorumlulukların azalması, iletişimin ve ilişkilerin de azalmasına sebep olmaktadır.

Büyükşehirlerde hem kadının, hem erkeğin iş güç peşinde koşması, çocuk terbiyesini aksatılmasına sebep olmuştur. Akşamdan akşama güçlkle bir araya gelebilen aile üyeleri ailenin manevi ve toplumsal havasını pek az paylaşabilmektedirler (Eröz, 2000:43).

Günümüz toplumlarında, ailenin çocuğuna ayırdığı zamanın azalmasının etkileri eğitimle giderilmeye çalışılmakta, böylece aile ile eğitim arasında bir bütünleşme sağlanmaktadır (Erdoğan, 1991:103).

Modernleşme sürecinin belirli ihtiyaçları ailede değişimleri beraberinde getirmiş ve aile bir tüketim birimi haline gelmiştir. Boş zaman ideolojisi, aileyi daha çok tüketmeye sevk etmiştir. Otomobil ve TV iyice özelleşmiş olan aile bireylerini birbirinden yalıtılması sonucunu –anne baba boşluğunu- ortaya çıkarmıştır (Poster, 1989:228). Çocuklar da evin dışında yaşatılmasının bulunduğu gruplarda ve okulda arkadaşlık aramaktadır. Artık babanın ekonomik gücü ailede iyice zayıflamış, çocuklarına hayata dair aktaracağı beceriler bile kalmamıştır. Çünkü artık her nesil kendisine sunulan yeni teknolojiye uyum sağlamak zorundadır. Ailede sevgi, yakınlık, eş olma ilkeleri yeniden sorgulanmaya başlamıştır (Poster, 1989:229-230).

Bir eğitim ortamı olarak aile göç olgusuyla da değişime uğramaktadır. Göçle büyük şehre gelen aile, yaşantısını hemen olmasa da zaman içinde büyük şehrin şartlarına uydurmak zorunda kalmaktadır. Kırdan şehre göç olgusu ailelerin büyüklüklerini olduğu kadar, yaşama alışkanlıkları ve aile üyeleri arasındaki ilişkileri de değiştirmektedir. Gerçi ülkemizde bir bölgeden büyük şehre gelenlerin kendi hemşerilerinin maddî manevî desteğine sahip olmaları oldukça önemli bir husus olsa da, şehirde yaşama yeni ihtiyaçların yanı sıra yeni davranış biçimlerini öğrenmeyi gerekli kılmaktadır.

Kadının çalışması, ev işlerinin yanı sıra çocuk bakımı ve eğitimi konusunda da destek kişi ve kurumlara ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Ülkemiz açısından konuyla ilgili olarak dikkati çeken bir nokta, ailelerin ayrı evlerde yaşamalarına rağmen özellikle çocuk bakımı konusundaki yardımlaşmayı halen sürdürmeleridir. Bu konuda ya aile büyüklerinden biri ya da yakın bir akraba, çalışan kadının çocuk bakımını üstlenmektedir. Bu çözüm sevgi açısından olumlu ancak çocuğun farklı eğitim

tutumlarına sahip kişilerin eğitime maruz kalması açısından zaman zaman olumsuz sayılabilecek sonuçlar ortaya çıkaran bir durumdur. Ancak olay bir başka boyutuyla da ekonomik ve annenin aile dışındaki kurumlarda çözüm aramasını gereksiz kılarak eğitim kurumlarına daha az talebin ortaya çıkmasına da yol açabilmektedir.

Günümüzde aileyi bir eğitim ortamı olarak en çok etkileyen bir başka güç de, kitle iletişim araçlarıdır. Kitle iletişim araçları bu gün genç kuşağın ihtiyacı olan model almayı karşılamada –ailede sahip olamadığı yeni örnekler, yeni modeller katmakta- etkin rol oynamaktadır. Bu yeni modeller, ailenin temel davranış, örf, adet ve inançları ile uygunluk içinde ise bireylerin kendi gelişimlerine olumlu birer örnek oluşturabilirler. Aksine bu yeni modeller ile ailenin inançları ve yaşantısı arasında büyük farklılık var ise, aile içinde çatışmalara neden olabileceği gibi uzun vadede toplumsal ilişkilerde de bazı sorunlar yaratabilir.

Bugün aile sistemi değişme halindedir. Modernleşmenin ortaya çıkardığı manevî boşluk aile sisteminin mânâ etrafındaki bütünlüğünü ortadan kaldırmıştır. Aile içi rol yapısı ile ilgili organizasyon bozukluğunun ortaya çıkması ailenin kültür aktarma fonksiyonunu yerine getirememesini ve toplumsal normlardan uzak nesillerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu ise ailevî davranış şekillerinin toplum normlarından kopması ve uzaklaşması ile sonuçlanmıştır (Arslantürk ve Amman, 2000:322-323).

Aile içinde bireylerin birbirini etkilediğini fark eden araştırmacılar, meslekî danışmanlık hizmetlerinde aile sistemi üzerinde durmanın çocukların farkındalıklarını artırdığını, madde bağımlılığı ve mücadele programlarında aile üyelerini de dâhil etmenin etkili olduğunu, öğrencilerde duygusal ve davranış problemlerini gidermede aile sistemini dikkate alan programların daha iyi netice verdiğini belirtmektedirler. Aile sistemi içinde her ögenin bir rolü vardır. Bu roller aile fertlerinin birbirlerine bağlanmalarını sağlar. Ailenin amacı, üyelerin ihtiyaçlarını aynı anda karşılayabilecekleri sosyal, psikolojik, fiziksel gibi ortam yaratmaktır.

Bilgi toplumunda ise, kendisini sürekli eğiten, değişime ayak uydurabilen, birden fazla patrona çalışabilen, aynı zamanda patron olarak çalışabilecek, becerilerini ve uzmanlığını farklı alanlara transfer edebilecek, çatışan örgütler arasında arabuluculuk yapabilecek, kendiliğinden başlatan, kendiliğinden yapan ve daha çok hayal kurabilen kişilikler başarıya ulaşacaklardır (Toffler, 1997:182).

Bugün ne aile ne de eğitim kurumları bilgi toplumunun beklentisini karşılayacak eğitimi bireye kazandıramamaktadır. Bu durum danışmanlık olgusunun belirleyici faktörlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

II.3.EĞİTİMDE DEĞİŞİM

Modern anlamdaki devletlerin kurulmasıyla eğitim ve öğretim işleri devletin asıl görevi hâline gelmiştir. 19. yy.dan başlayarak belirli yaş grupları zorunlu olarak okullarda eğitim ve öğretim sürecine sokulmuşlardır.

Sanayi Çağı'ndaki eğitim akımları sanayi devriminin yarattığı toplumsal yapı ve onun sorunlarıyla paralellik gösterir. 18. yüzyılın ikinci yansından itibaren Avrupa kentlerinde yaygınlaşmaya başlayan okulların varlık nedeni “eğitimin bir insan hakkı olduğu düşüncesi” ve “sanayi için uygun işgücü yetiştirme ihtiyacı” idi (Çağlar, 2001:84). Sanayileşme döneminde çocukların fabrika yaşamına uyacak şekilde hazırlanması gerekiyordu. Böylece endüstrinin gerektirdiği disiplini sağlamak büyük ölçüde kolaylaşacaktı. Bu görüşün sonucu bütün sanayileşmiş toplumlarda kitle eğitimi başladı. Fabrika model olarak düzenlenen kitle eğitiminde okuma, yazma, hesap ve birazda tarih öğretiliyordu. Bunun dışında çok daha önemli bir öğretimde her şeyi zamanında yapmak, söz dinlemek ve gösterileni kafayı kullanmadan öğrenmekti (Bulurman, 2002, www.isguc.org).

Ancak geçen yüzyılın ortalarından itibaren bilinenlerin yeni nesillere aktarılması olarak görülen eēitimin yetersizliēi konusunda görüşler dile getirilmeye başlanmıştır. Çünkü bilim ve teknolojinin hızla gelişmesiyle bir insanın ortalama ömründe çok büyük deēişikliklere neden olan yenilikler ortaya çıkmıştır. Bu koşul altında insanların çocukluklarına ērettikleri şeyler yaşamlarının geri kalan kısmında geçerli ve yararlı olmayacaktır.

Yirminci yüzyıl sosyal, siyasî ve ekonomik deēişimlerin yaşandığı yüzyıl olmuştur. Küreselleşme kavramı olarak adlandırılan "küresel köy" olgusu ortaya çıkmıştır. Ulusal sınırların kalktığı, sermayenin söz sahibi olduēu, bölgesel bütünleşmelerin yaşandığı ve bilgi ve teknolojinin öneminin arttığı, bilgiye sahip emeēin ortaya çıktığı bir dönem yaşanmaktadır (Aktürk, 2001, www.isguc.org).

Sanayi toplumunun ürünü olan, kimsenin birbiri ile ilgilenmediēi ve birbirinden sorumlu olmadığı büyük şehir yaşamı ve toplumu, programlanmış bilgileri, ne ve nasıl olmak istedikleri pek de önemsenmeden ocuk ve gençlere aktarmayı hedefleyen fabrika tipi okullar, çok yakın bir gelecekte artık işe yaramaz hale geleceklerdir. Yeni okul, ērenme ortamı olarak tüm çevresini kullanan, ērencilerin ilgi ve ihtiyacı doērultusunda bireyselleştirilmiş eēitimden yararlanabileceēi bir ortam olacaktır. Böylece eēitim, zaman, mekân ve programlar yönünden sınırsız denilebilecek bir düzeye ulaşacaktır.

Elektronik alanındaki bilimsel buluşlar ve bunların hızla sanayiye uygulanması dünya lēinde bir iletişim ve bilişim patlamasına yola açmıştır. Artık dünyanın hiçbir yeri, başka bir yerine uzak ve yabancı deēildir. Son derece gelişmiş iletişim araçlarının kullanılması sonucu, dünya giderek küresel bir köye dönüşmektedir.

Bugünün uluslararası rekabetinde, ucuz işçilik ve doēal kaynakların geleneksel yöntemlerle üretilmesi talebi giderek azalırken, bunun yerine bilgiye dayalı endüstriler

geçmektedir. Piyasalarda ucuz, kaliteli, standart ve pazar ihtiyaçlarına göre değişebilen esnek üretim, esnek otomasyon ve robot teknolojileri geleneksel üretimin yerini almaktadır.

Bilgi teknolojisinin üretim faaliyetlerinde kullanılmaya başlandığından beri, ürünlerin ekonomik ömrü dolmadan teknolojik ömürleri dolmaya başlamıştır. Bu nedenle ar-ge, tasarım ve üretime hazırlama gibi üretim süreçlerinin çok hızlı bir biçimde tamamlanması gereği ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin bu yarışa ayak uydurabilmeleri için, üretim sürecine yeni düşünce tarzı getiren, bilgisayar ortamında üretim, bilgisayar destekli mühendislik, tasarım, imalat gibi modern yöntemleri benimsemeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Bu nedenle, küçülen dünya ekonomisinde rekabet gücü, yeni teknolojiler üretip, bu teknolojileri hızla üretime dönüştürebilme yeteneğine dayanmaktadır (Bayraç, 2002, www.bilgiyonetimi.org, 26/07/2005).

Bilgi ile teknoloji arasında, giderek artan bir hızla birbirlerini her seferinde bir üst düzeyde üreterek çoğaltan bir ilişki mevcuttur. Belli bir teknolojiyi edinmek, ilk aşamada bu teknolojiyi uygulayabilme becerisini gerektirir, ikinci aşamada belli bir alanda öğrenilen teknolojinin ilgili olduğu üretim alanlarına yayılımının sağlanması ve son aşamada ise, edinilen ve özümsenen teknolojinin bir üst düzeyde yeniden üretilmesi becerisinin kazanılması gerekmektedir.

Eğitim, işletmeler tarafından kârlılığı ve verimi artırıcı amaçları sağlayan ve yönetim tarafından kullanılan bir araçtır. Eğitim uygulandığı işletmeye, verimlilik artışı, iş kazalarının azalması, ürün kalitesinin artışı ve bakım giderlerinin azalması gibi sonuçlarla geri dönmektedir (Ünusan, 1989:8).

İşletmenin performansı ile hedefleri işlerin gerçekleşme düzeyi ile işin başarı standardı ve personelin performansı ile personel için başarı standardı arasındaki fark eğitim açığını ortaya koymaktadır (Şencan ve Erdoğan, 2001:27). Bu durumda eğitim işletmelerin en önemli sorununu oluşturmaktadır. Okullarda olduğu gibi işletmeler de kendi içlerinde eğitimi ön plâna çıkartmak zorunda kalmaktadırlar.

Teknolojik değişmelerin en belirgin etkileri iş yaşamında kendini göstermektedir. Mal ve hizmet üreten işletmeler yenilikleri anında izlemek, kendilerini yeni koşullara uydurmak ve yeni gelişmeleri izlemek zorundadır. Aksi durumda rekabetin acımasız yasalarına boyun eğmek durumunda kalmaktadır. İşletmelerin, bu gibi durumlarla karşılaşmamak için eğitim konusuna daha fazla önem vermeleri gerekmektedir.

İşletmelerde eğitimin amacı, çalışanların işlerinde buldukları tatmini, bireyin verimini ve bütün olarak organizasyonun performansını yükseltmektir (Keser, 1999, www.isguc.org.). Bu noktada en büyük görev ve sorumluluk, çağdaş yönetim, işletme ve pazarlama teknikleri ve yöntemlerinin şirketlere adapte edilmesi konusunda işletme sahiplerine düşmektedir (Özaslan, 2002:4).

Bilgi toplumunun öğretme teknolojisi bir öğrenme teknolojisidir (Hesapçıoğlu, 2001:44). Bu toplum yapısında okuryazarlık temel bilgisayar becerilerini de kapsamaktadır (Hesapçıoğlu, 2001:43). Bilgi üretimi her husustan önce onu üreten bireyin yaratıcılığını ön plâna çıkarmayı gerektirmektedir. Bu ise yönetim tarafından dayatılan çalışma kurallarıyla yerine getirilememektedir. Aksine mevcut üretim sürecinde çalışanlara geçmişten daha çok bireysel sorumluluk düşmektedir. Yine bu süreçte çalışanların karar sürecine katılmaları gerektiği görüşü de yaygınlık kazanmaktadır. Ancak bu katılım sanayi toplumlarında gözlediğimiz motivasyon sürecinin bir parçası olarak değil, kalite kontrol çemberleri örneğinde olduğu gibi “bir işi en iyi yapan bilir” anlayışına dayanmaktadır (Bozkurt, 2003, www.isguc.org.).

Esneklik, rekabet, verimlilik ve yenilikler önem kazanmaktadır. Bu yapıda küçük ve orta ölçekli bir işletme olmak daha çok avantaj getirmektedir.

Esnek üretimde; kaliteye, yetenekli elemana, vasıflı işçilere ve eğitime önem verilir. Esneklik, firmaların hızlı piyasa değişimlerine uyum için organizasyon yapılarını esnetmeleridir. Bunun iki boyutu vardır: sayısal (dış esneklik) ve fonksiyonel (iç esneklik). Birinci boyutta firmalar işçilerini piyasa taleplerine göre arttırırlar ya da azaltırlar. İkinci boyutta ise işçilerin bilgi ile donatılmaları ve daha çok iş yapmalarını sağlanır.

İşsizlik artık niceliksel olmaktan çıkıp niteliksel hale dönüşmüştür. Yeni iş alanları açmakla işsizlerin sayısı azaltılamamaktadır, çünkü sorun artık sayı sorunu değildir. Toffler her işsize karşı on tane işçi arıyor ilanı da çıksa, on milyon işçi aranırken ortada bir milyon işsiz olsa, o bir milyon kişinin, yeterli beceri ve bilgiye sahip olmadıkça, istenen işi yapamayacağını belirtmektedir. Beceriler artık öyle çeşitlidir ve öyle çabuk değişmektedir ki işçilerin geçmişteki kadar ucuza değiştirilip yerine yenilerinin alınması düşünülemez olmuştur (Zencirkıran, 2001, www.isguc.org).

İşten çıkan bir işçi yerine aynı yeteneklere sahip olanını bulmak ya da işe alınanları eğitmek gerekmektedir (Bozkurt, 2001, www.isguc.org).

Sürekli öğrenme ülke, kurum ve kuruluşlar açısından rekabette avantajın temel anahtarı olacaktır (Zencirkıran, 2001, www.isguc.org).

Bilgi teknolojilerindeki değişimler üretimin yapısında büyük dönüşümler doğurdu. Bilgi ve hizmet işlerinde çalışan nitelikli, eğitilmiş, yaratıcılığı, mobilitesi

yüksek bilgi işçileri bu dönüşümden kazançlı çıkan grubu oluşturmaktadır (Akçay, 2003:13).

Hızla artan bilgi ve gelişen teknoloji bireylerin eğitim ihtiyaçlarını artırmıştır. Teknolojik yeniliklerin ortaya çıkma sıklığı artmış, üretim ve hizmet sektöründe kısa periyotlarda teknolojiler değişir hâle gelmiştir. Bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler toplumsal, kültürel, siyasî ve ekonomik alanlarda devrim niteliğinde değişikliklere neden olmaktadır.

Bugün çok önemli değişimlerin meydana gelme süresi bir insanın ömründen daha kısadır. Bundan dolayı yapılacak eğitim insanların yeni koşullara hazırlıklı olmalarını sağlamalıdır.

Bu nedenle eğitim artık yaşam boyu sürekli araştırma süreci olarak tanımlanmak zorundadır. Böylece yetişkinler ve çocuklar için en önemli öğrenme öz yönetimli araştırma becerileri kazandırarak nasıl öğrenileceğinin öğrenilmesidir.

İstihdam edilebilir bireyler için kişi bir müşteri gibi eğitim ve öğretim pazarından kendi gereksinimlerine uygun eğitimi bireysel sorumluluğunu kullanarak seçer.

Yaşam boyu öğrenmenin yatırımı, ortamı, parası ve yönetimi kamu otoritesi tarafından karşılandığı, ancak bundan sonra beraber ve bölünmüş sorumlulukla, sorumluluğun kişiye ve firmalara verildiği görülmektedir. Günümüz iş dünyasının ihtiyacı olan yüksek kaliteli iş gücünün yetiştirilmesinde firmaların ve kişilerin sorumluluğu bulunmaktadır (Özdemir ve Akbaş, 2002, <http://yayim.meb.gov.tr>).

UNESCO yaşam boyu eğitimle ilgili olarak 1972 yılında şu önerileri getirmektedir:

1. Eğitimi okul yaşı ve okul binaları ile sınırlamak yanlıştır.
2. Eğitim, hem okul eğitimini hem de okul dışı eğitimi kapsayan tüm eğitsel etkinliğin temel bileşeni olarak düşünülmelidir.
3. Eğitsel etkinlik daha esnek olmalıdır.
4. Kısaca eğitim yaşam kadar uzun bir var oluşsal süreklilik olarak tasarlanmalıdır (Knowles, 1996, belirtildiği yer: Özdemir ve Akbaş, 2002, <http://yayim.meb.gov.tr>).

II.3.1.YAŞAMBOYU EĞİTİM / SÜREKLİ ÖĞRENME

Toplumların ve bireylerin, küreselleşmenin doğuracağı muhtemel sonuçlara karşılık önlem alabilecek ve değişimlerden yarar sağlayabilecek yetilere sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle, bireyler muhtemel gelişmeleri önceden sezinleyip değişimlere ayak uydurmalıdır.

Küreselleşmenin hedeflediği insan tipi bilgiyi kullanan insan olmuştur. Geleceğin toplum yapılarında sorun çözen, araştıran, güçlü birey anlayışı ön plâna çıkmaktadır.

Güçlü bireyin yetişmesi yetişkinlik dönemindeki insanlar için de önemli bir ihtiyaçtır ve bu ihtiyacın karşılanması, hayat boyu sürer, hayat boyu eğitim kavram ve uygulamalarını gerektirir.

Küreselleşme ile birlikte eğitim tüm dünyada ileri yaş gruplarına doğru uzamakta, yaşam boyu sürmektedir.

Refah artışı ve toplumda eğitim talebinin artması ile eğitim giderek ortaöğretim düzeyinde yaygınlaşmakta, öğretim süreleri uzamakta, ancak bilgi ve teknolojide sağlanan gelişmeler giderek bu eğitim düzeylerini de işlevsizleştirmektedir.

Eğitimin en başta sahip olması gereken yapısal özelliği esnekliktir. Bu esneklik sayesinde değişimlere hızla uyum ve rekabette üstün olmak mümkündür.

Bir başka değişim de eğitim sistemlerinin bireyselleşme ve kitleselleşme süreçlerini birlikte başarmak durumunda kalmalarıdır.

Eğitimde küreselleşmede dört ilkedden bahsedilmektedir. Bu ilkeler; öğrenmeyi bilmek, öğrenmeyi öğrenmek, bireysel öğrenmek ve birlikte yaşamayı öğrenmektir

Küreselleşme, bağımsız, güçlü, sorun çözen, girişimci, risk alabilen bireyler gerektirmektedir. Bu insanı yetiştirecek olan da eğitim sistemleridir. Eğitim sistemleri, böyle niteliklere sahip insanları yetiştirebilecek şekilde yapılmalıdırlar. Bu yapılanma içinde öğrenmeyi öğrenme, takımla ve işbirliği içinde öğrenme gibi yöntemlerin özel bir önemi ve yeri vardır.

Daha önceki yıllarda başlayan bilimsel gelişmeler, 20. yüzyılda artarak devam etmiş, bilimsel buluşların sonucu olarak ortaya çıkan teknoloji ürünleri insan hayatını büyük ölçüde etkiler hale gelmiştir. Teknoloji aracılığı ile bilgiye ulaşmak kolaylaşırken, bilgiye ilk sahip olan ve onu kullanılabılır hale getiren, diğerlerine göre avantajlı duruma gelmiştir.

Eski dönemlerin değerli insan tipini oluşturan çok bilen insan, yerini bilgiyi gerektiğinde nerede, nasıl bulabileceğini bilen insana bırakmıştır. Yine çağlar boyu bilginin değişmez ve kalıcı olduğuna inanan insan tipi, yerini bilginin kısa zamanda değişip eskidiği bu nedenle sürekli yeni bilgiler peşinde kendini durmadan geliştirmeye

alışan insan tipine bırakmıştır. şimdiden sonra bilgi toplumunda bireyler bilgiyi öğrenmeyi öğrenmiş olmalıdır (Hesapçıoğlu, 2001:43).

Geçmiş yüzyılların itaatkâr, uslu ocuk kavramı, kendi kendine yetebilen, karar verebilen, kararlarının sonucuna katlanabilen, hak ve sorumluluklarını dengeli bir şekilde taşıyabilen insan yetiştirme kavramı ile yer değiştirdi.

Bunun eğitim anlayışındaki görünür etkisi eğitim ortamlarındaki iklimin otoriter yaklaşımdan kişiler arası karşılıklı etkileşime dayalı demokratik yaklaşıma doğru değişmesi şeklinde oldu.

Eğitimin içeriği de giderek hayatla daha ilişkili olmaya başladı ve çok bilen insan yerine, bilgiye kolayca erişebilmenin de yollarını iyi bilen, bilgiyi yaşamı kolaylaştırmakta bir araç olarak kullanabilen insan yetiştirme giderek ön plâna ıktı (Aktay, 2002:17-18).

Eğitimin zerine bina edildiği dengeler 1970’lerden sonra ulusal, bölgesel, bireysel, evrensel dengeler olmak üzere çeşitlenmiş ve daha da karmaşık bir hale gelmişlerdir. Okullar bu farklılık ve çeşitliliğe uygun olarak yeni bir okul tasarımı ve eğitim ğretim paradigması oluşturamamışlardır.

Bunun sonucu olarak eğitim “yararlı”, “doğru” bilgilerin öğretilmesinin ötesine geçti; düşünme ustalığı kazanma, yaşama zenginliği sağlama hedefine yöneldi. Bu olgu eğitimde geleneksel paradigmaların zorlanmasına yol açtı.

Bugünkü eğitim kurumlarının rengini değişimci niteliği değil, koruyucu niteliği belirlemektedir. Eğitim kurumlarının küreselleşen dünyanın gelişim ve değişim ritmine uygun bir değişim ve gelişim hızı yakalaması önemli yapı ve norm değişikliğini zorunlu kılmaktadır.

Bilgilerin yayılma kaynağı olan okullar, eskimiş bilgilerin tekrar edildiği, korunduğu depolar haline geldi. Değişim, gelişim, değiştirme, geleceği temsil etme söyleminin sahibi olmalarına karşın okullar, realitede statükoyu korur hale geldiler. Okullar ne yazık ki kendileri değişmeden insan ve toplumu değiştiremeyeceklerini anlamış gözükmemektedir.

Tarihçi Block “insanlar babalarından çok zamanlarının çocuklarıdır” der. Bu söz özellikle günümüz dünyası için doğrudur. Gençler atalarından çok çağdaşlarına yakındır. Bugün sekiz, on, yirmi yaşındaki bir insan babasından, annesinden, komşusundan çok kendi kuşağından olanların değer, ahlak anlayışından etkilenerek yaşam tarzını oluşturmaktadır (Çağlar, 2001:84).

Kitle eğitiminin yarar ve zararları tartışılmıştır. Okumuşluğun ekonomik gelişmenin olmazsa olmaz şartlarından birisi olarak öne sürülmesi verimli işgücü yaratma arzusunu doğurmuş ve okullar modern devlete hem aydınlanmış bireyler, hem de verimli işgücü temin eden kurumlar halini almışlardır. Eğitimin demokratikleşmesi zengin ve fakir kesimler arasındaki uçurumu gidermediği gibi kaliteli bilgiyi de getirmemiş; hamâkatin yaygınlaştırılmasına hizmet etmiştir.

Okullar kimi zaman endoktrinasyon ve totaliter şartlandırmanın vasıtaları haline getirilmişler ve sıklıkla da halk kültüründen bir kopuşu simgelemişlerdir (Sayar,1997:55). Oysa eğitimin amacı, insanı, hem kendisi, hem de toplumu için değer yaratacak düzeye getirmek olmalıdır. Eğitimin bir diğer amacı ise, bir ulusun geçmişi ile geleceği arasında köprü kurmaktır. Yoksa onu kimliksiz, kişiliksiz, bilinçsiz ve darmadağın, ortak bir değerler dizgesinden yoksun bir kuru kalabalığa dönüştürür.

1973 yılında OECD tarafından yayınlanan “*Yaşam Boyu Öğrenme İçin Bir Strateji*” adlı raporda küresel ekonomi ve rekabet ortamında meslekî hareketlilik ve

kişisel öğrenmeyle ilgili olarak yaşam boyu öğrenme gerekli görülmüştür (Özdemir ve Akbaş, 2002, <http://yayim.meb.gov.tr>).

1996, Avrupa Yaşam Boyu Öğrenme Yılı ilan edilmiştir. Bu yıl yapılan etkinliklerde yaşam boyu öğrenme kavramı yeniden tartışılmış, öğrenmenin formel ve informal bütün çeşitlerini kapsayacak şekilde olması gerektiği kabul edilmiştir.

Eğitim ve sosyal alanlarda meydana gelen değişmeler, eğitim konusunda birliğin, yeni stratejiler geliştirmesine neden olmuştur. Teknolojik devrim hızlanarak devam etmektedir. Bu hızlı ilerleme iş dünyasını devamlı olarak bir dönüşüme tâbi tutmaktadır. Meslekler ve görevler değişmektedir. Bilgi patlaması sonucunda şirketler kişisel kapasite yanında tekrar tekrar öğrenebilen ve yüksek nitelikli, becerili iş gücü istemektedirler.

Yaşam Boyu Öğrenme İçin Strateji ve İlkeler:

1. Yaşam boyu öğrenmede birey, toplum, sosyal sınıflar, ekonomi ve istihdamla ilgili kurumlar arasında güçlü bağlar kurulmalıdır.
2. Eğitim ve öğretimin her aşamasında yaşam boyu öğrenmenin kurulmasına ve devam ettirilmesine katkıda bulunulmalıdır.
3. Yaşam boyu öğrenme geniş bir öğrenme fırsatlar alanını temel almalıdır. Bütün kişilerin sosyal, kültürel ihtiyaç ve ilgilerine göre eğitim süreci olmalıdır.
5. Yaşam boyu öğrenme kişisel kabiliyetleri teşvik etmeli, istihdamı artırmalı ve insan kaynaklarını yeteneklerine bağlı olarak en iyi şekilde kullanımını sağlamalıdır. Demokratik toplumda aktif katılımı sağlamak için sosyal dışlanmışlık ve cinsler, arasındaki ayrımcılığın kaldırılmasına çalışılmalıdır.

6. Yaşam boyu öğrenme eğitim ve öğretime aileyi de içerecek şekilde yeni ve esnek bir yaklaşım getirmesi gerekir. Öğrenme sürecinde bireysel güdü ve inisiyatifi ile kendi başına araştırması teşvik edilmelidir.

7. Yaşam boyu öğrenme bireyselliği talep eder. Eğitim sürecinde öğrenenlerin kendi eğitim, öğretim ve kişisel gelişimlerinde artan bir sorumluluk geliştirir.

8. Sona eren eğitim yaklaşımı yerine, hayat boyu süren öğrenme yaklaşımı olmalıdır (Özdemir ve Akbaş, 2002, <http://yayim.meb.gov.tr>).

Bu yaklaşım eğitimin bireyselleştirilmesini hızlandıran ve yaratıcılığı ön plâna çıkararak herkesin zihinsel ve fiziksel gücünün en üst düzeyde yararlanmasını amaçlamaktadır. Bunun bir diğer göstergesi ise, öğrenmeyi, ekonomik potansiyelin ötesinde yaşam kalitesini yükseltmenin bir aracı olarak kabul etmesidir (DPT, 2001:15).

Yaşam boyu öğrenme önceden belirlenen ihtiyaçlar ve öncelikler doğrultusunda (Hesburgh ve Miller, 1973:88) kişinin bireysel ve toplumsal yönleri göz önünde bulundurularak (Hook, 1946:7) gerçekleştirilmelidir. Yaşam boyu öğrenmenin amaçlarından biri de, yeni bilgi temelli topluma uyum sağlamak, sosyal ve ekonomik yaşama tam olarak katılmak için gerekli olan meslekî becerileri kazandırmaktır. Artık öğrenme öğrenilmekte ve yaşam pedagojikleşmektedir (Hesapçıoğlu, 1998:100).

Eğitim kavramı uzun yıllar okul çağı ile sınırlandırılmıştır. Bu durum sanayi devriminin devam ettiği 19. yüzyılda olduğu kadar 20. yüzyılın ilk üç çeyreğinde de devam etti. Ancak geçmiş çağlara kıyasla her alanda en hızlı değişimlerin yaşandığı 20. yüzyılın, özellikle son çeyreğinde insan gelişmesinin yaşam boyu devam ettiğine ilişkin bilimsel bulgular, eğitim-öğretimin belirli bir yaş dilimi ile sınırlanmasına son verirken, eğitimi yaşam boyu süren bir süreç haline getirdi. Bunun yanında 21. yüzyılda insanın hayatı boyunca bir tek mesleği sürdürmesi de artık pek mümkün görünmemektedir.

Ayrıca teknolojinin sağladığı imkânlarla gerçekleşen uzaktan eğitim süreçleri insanlara hayatlarının herhangi bir döneminde ilgi duyduğu bir alana yönelme ya da o zamana kadar fark etmediği bir yeteneğini keşfetme fırsatını vermektedir. 21. yüzyılın ilerleyen yıllarında bunun artacağına dair pek çok ipuçları vardır. İnsanların istedikleri zaman ve mekânda ilgi ve istek duydukları konularda eğitilebilmelerinin mümkün olabilmesi gerçeği, bilginin yalnızca okullarda öğretmenler tarafından verilebileceği konusundaki görüşleri temelinden sarsmış ve daha şimdiden okulların gelecekteki fonksiyonlarını tartışılabilir hale getirmiştir (Oktay, 2001:17-23).

Türkiye gibi çağ nüfusu, okullaşması, kalkınma plânlarında hedeflenenin altında, okumaz-yazmaz nüfusu oldukça kalabalık ülkelerde bile alınabilecek önlemlerin en iyisinin hayat boyu eğitim olanaklarının arttırılması olduğu söylenebilir.

Türkiye’de yaşam boyu öğrenmenin etkinliğinin artırılması için zorunlu eğitim, bireylerin kendi kendine öğrenme becerilerini geliştiren ve yaşam boyu öğrenmeye hazırlayıcı nitelikte olmalıdır (Özdemir ve Akbaş, 2002, <http://yayim.meb.gov.tr>).

Yaşam boyu öğrenmenin en önemli gerekçesi yeni bilgilerle donanma ihtiyacı olacaktır. Yeni bilgileri edinme ve uygulama kişilerin meslekî kalifikasyonlarını arttıracaktır. Bu süreç sonunda ise yeterliliklerini gösterir sertifikalarını da edineceklerdir.

II.3.2.EĞİTİMDE SERTİFİKALAŞMA VE KALİFİKASYON

Bilişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişme, 21.yüzyıl toplumunu bilgi toplumuna dönüştürürken, bireylerin eğitim-öğretim çağlarını da tüm yaşama yaymıştır. Yaşam boyu öğrenme felsefesiyle birlikte eğitim yönlü talep artışının karşılanmasında geleneksel eğitim olanaklarının yetersiz kalması, teknoloji ağırlıklı

eğitim modelinin yaygın olarak kullanımına neden olmuştur (Girginer, www.bilgiyonetimi.org. 2002).

Eğitim uygulamaları küreselleşme ile birlikte giderek öğretimsel mekân olarak derslikten, okuldan uzaklaşarak işyerine, eve, bilgisayara ve internet ortamına doğru kaymaktadır. Öğrenciler zamandan ve mekândan bağımsız olarak öğrenme fırsatlarını seçmektedirler.

Avrupa Birliği'nde sürekli eğitimle ilgili ilk metin 1993 yılında hazırlanan *Yeşil Bültendir*. Bu metinde işsizlerin tekrar emek piyasasında iş bulmalarını sağlamak amacıyla sürekli meslekî eğitim sisteminin sistematik bir yapıya kavuşturulması öngörülmüştür.

Bütün Avrupa Birliği üye ülkelerinde anahtar beceriler belirlenerek, bu becerilerin kazandırılması, değerlendirilmesi ve belgelendirilmesi amaçlanmaktadır.

Sürekli eğitimle ilgili ikinci metin ise; *Beyaz Bültendir*. 1995 yılında hazırlanmıştır. *Öğrenen Topluma Doğru: Öğrenme ve Öğretme* başlığını taşımaktadır. Teknolojik gelişmeler çerçevesinde belirlenen beceriler doğrultusunda, kişilerin yetiştirilmesi amacına hizmet edecek bir Avrupa sertifikasyon sistemi olarak tasarlanmıştır (Özdemir ve Akbaş, 2002, <http://yayim.meb.gov.tr>).

Sertifikasyon sisteminin yanı sıra işletmelerde çalışanların mesleklerinde yeterlilikleri kullandıkları yeni teknolojiyle doğru orantılı olarak da artmaktadır. İşletme çalışanları, karmaşık makinelerin tasarımı, inşa edilmesi ve kullanılması ile sahip oldukları meslekî kalifikasyonlarını artırmaktadırlar (Hesapçioğlu, 1994:168).

Anne-babaların eğitim düzeylerinin yükseltilmesi, gençler için belirlenen eğitim hedeflerine ve kalkınma hedeflerine ulaşılmasında çok önemli bir faktör

olduğundan gelişmekte olan ÷lkelerdeki yetişkinlerin öğrenme ihtiyaçlarının ihmal edilmemesi gerekmektedir. Çünkü yetişkin eğitimi, kalkınmayı gerçekleştirip zenginleşmeyi sağlamak gibi ayrıca bir işleve sahiptir. Bununla birlikte yetişkin eğitiminde, zaman sınırlılığı ve motivasyon güçlüğü vardır (Hodgkin, 1957:116-117).

Öğrenme imkânlarının; örgün, yaygın ve informal ortamlarda sağlanmasına eşit şekilde önem verilmelidir. Örgün, yaygın ve informal yetişkin eğitiminin sertifikalandırılması ve tanınması için kapsamlı sistemler geliştirilmesi ve eğitim kurumları ile iş dünyası arasında etkili bağların kurulması gerekmektedir.

Bunun için;

- eğitim iş dünyasına açık olmalıdır.
- eğitim kurumları iş dünyasının ihtiyaçlarını tespit etmesi, üretim süreçlerindeki değişimleri ve eğitim uygulamalarını dikkate alması gerekir.
- şirketler yetiştirme ve öğretim özelliğı taşımalıdır.
- şirketler, sadece işçilerin değil aynı zamanda genç insanların ve yetişkinlerin yetiştirilmesinde görev almalıdır.
- okul ve iş dünyası arasındaki ilişki çıraklık ve yetiştirme projeleriyle güçlendirilmelidir.
- eğitim kurumları ile girişimciler arasındaki ilişkiler güçlendirilmelidir.

- belirli becerilere sahip işçilere ihtiyacı olan girişimciler ile bu girişimcilere nitelikli işgücünü sağlayan kurumlar arasında daha yakın ilişkilerin kurulması sağlanmalıdır.
- sosyal taraflar meslekî eğitimin geliştirilmesinde işbirliği yapmalı; işçi ve işveren kesimlerinin eğitim alanındaki ortak girişimleri teşvik edilmelidir.
- bireylerin ve çalışanların “yaşam boyu öğrenme” çabaları vergi tedbirleri ile desteklenmelidir.
- İŞKUR tarafından verilen meslek edindirme, meslek geliştirme ve meslek değiştirme eğitimleri nicelik ve niteliksel yönlerden geliştirilmelidir (Kurt, <http://www.tisk.org.tr>, 11/04/2005).

Eğitimde oluşma süreci yaşayan yeni paradigmlar, yeni bir kimlik anlamına gelmektedir. Teknoloji, özellikle de bilgi iletişim teknolojisi geliştikçe, bilgi insanlara okullar aracılığı ile değil, iletişim araçlarıyla ulaşmakta ve insanların ihtiyaçlarını, ilişkilerini, yaşam tarzlarını değiştirmektedir.

Kariyere dayalı öğrenilmiş bir mesleğin sürdürülmesinin çok zorlaştığı yeni bin yılda, meslek eğitimi aşırı yapılanmış bir formattan çıkıp, temel meslekî beceri ve anlayışları içeren genel bir meslekî formasyona dönüşecektir. Burada vasatlıktan, kalifikasyonsuzluktan değil, işlevsel bir uyum ve kendini geliştirmekten söz edilmelidir. Kişinin yaşadığı toplumsal ortamın gerekleri, kişinin ihtiyaçları ve tercihleri doğrultusunda seçeceği mesleği etkin şekilde yapabilme yeterliliği kazandırmak, bu yeterlilikleri başka çalışma alanlarına transfer edebilmek temel strateji olacaktır. Teknolojinin sağladığı kolaylıklar ve imkânlar bu konjonktürde kişiye destek olacaktır (Çağlar, 2001:88).

Geçtiğimiz yüzyılda insanlık daha önceleri hiç görmediği değişimleri yaşadı. Daha esnek üretim modelleri ve dağınık talep türleri seri üretim döneminden çok daha farklı özelliklere sahiptir. Katı örgüt yapıları ve klâsik işbölümü yeni döneme uygun düşmemektedir.

Toplumların değişim süreçlerinden geçerek geldikleri noktayı toparlayacak olursak:

İlkel Toplumda üretim olmadığı için üretim ilişkisi de yoktu.

Tarımın, hayvancılığın ve ticaretin başlaması ile birlikte üretim ilişkilerinin doğduğu, üretim araçlarının (toprak gibi) paylaşımı sonucu ağa, köylü, tacir, köle gibi sınıfların ortaya çıkmıştır. Aritmetik, muhasebe, hukuk gibi bilimler de bu tarım devriminin bir ürünüdür.

Sanayi Toplumu ise kendini çok daha güçlü bir biçimde göstermiştir. Ekonomi, mühendislik gibi yeni bilimler, meslekler ortaya çıkmıştır. Giderek kişisel haklar ve mahremiyet gündemde ön sıralarda yerini almıştır (Ceyhun ve Boydak, <http://inet-tr.org.tr>).

Mikro elektronik gibi alanlardaki gelişmeler sonucu, 1980'lerden bu yana yeni bir değişime, Bilgi Teknolojilerinin etkisine tanık olmaya başladık. Bu etki altında değişen toplumu betimleyen “bilgi toplumu” kavramı ortaya çıkmıştır.

Bilgi toplumunda beyaz yakalı işgörenlerin sayısı mavi yakalı işgörelere oranla daha fazladır. Dolayısıyla enformasyon toplumunda hizmetler sektöründe çalışanların oranı, tarım ve sanayi sektörlerindeki istihdama göre çok fazladır; Bilgi birikimi, özellikle gelişme ve kalkınmanın temelinde bulunan teknolojik bilgi, teorik bilginin kodlanması ile daha da artarak gelişmektedir. Ekonomik ve toplumsal mekanizmaların

işlenmesinde, sistem analizi ve karar alma teori yaklaşımlarını ifade eden entellektüel teknoloji önem taşımaktadır (Şan ve Hira, 2002, www.bilgiyonetimi.org, 06/03/2005).

İşletmelerde eğitim gereksiniminin saptanması, bugün stratejik insan kaynakları yönetimine verilen, en önemli sorunlardan birisidir. Ancak konunun önemine rağmen, işletmelerde eğitim gereksiniminin saptanması ile ilgili olarak giderek kronikleşen hatalar yapılmaktadır. İşletmelerde eğitim konusunda en sık yapılan hata, işletme ile ilgili ve insan faktörü yoğun problemlerin sadece eğitim ile ve eğitim sonrası hemen çözüleceğine inanılarak, bu tür sorunlar karşısında tepkisel olarak eğitim plânlamasına gidilmesidir. Eğitimin, bu tür insan faktörü yoğun problemlerin tek çözümü olarak görülmesi kaynakların boş yere harcanması demektir.

Günümüzün yükselen sektörlerinden birisi danışmanlıktır. İşletmelere ve çalışanlara yönelik eğitim sektörünü, danışmanlık alanlarından biri olarak sayabiliriz. Öncelikle kalite ve benzerî belgelendirme çalışmalarına destek vermek amacıyla şirketler tarafından talep edilen eğitimler, zamanla belgelendirme dışında kalan konularda da yoğunlaşmıştır. Artık eğitim içerikleri satınalmadan ihracata, eğitim metodları ise sınıf ortamından evdeki bilgisayar başına kadar çeşitlilik kazanmıştır. Genellikle şirketlerin insan kaynakları bölümleri tarafından düzenlenen eğitim planlaması işi, özellikle işletme bütçelerinde yerini aldıktan sonra, eğitim hizmetleri sunan danışmanlık kurumlarının sayısında hızlı bir artışı beraberinde getirmiştir.

II.4.DANIŞMA, DANIŞMAN VE DANIŞMANLIK

İnsanlar birlikte yaşadıkları sürece danışmanlığa ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaç insanın yaratılışından kaynaklanmaktadır. İnsan hayatı tanımaya anne ve babasının rehberliğinde başlamaktadır. Danışma faaliyetleri insan kendi başına ayakta durabileceğini gösterinceye kadar devam ettirilmektedir. Hayatının ilerleyen aşamalarında insanoğlu, zaman zaman yoğunlaşarak, zaman zaman daha az, ama sürekli olarak danışmaya ihtiyaç duymaktadır. Yaşı ve tecrübesi ne kadar çoğalırsa çoğalsın insanların bir başlarına hareket edemeyecekleri alanların varlığı bir gerçektir (Altaş, <http://altas.50megs.com>, 07/05/2005).

Zaman-mekan sıkışması/küreselleşme sonucu teknoloji baş döndürücü bir hızla gelişmektedir. Hızlı gelişen teknoloji ve artan bilgi kaynakları, kısa sürede değişen toplumların sosyal ve ekonomik yapıları; işletmeleri de faaliyetlerini sürdürebilmek için, bu ortama uyumlu bir şekilde yönetmeyi gerektirmektedir.

Bu nedenle günümüzün yöneticileri sadece yönettikleri kuruluşların kendi iç faaliyetlerini en iyi biçimde gözetmek ve yönetmekten sorumlu olmayıp, aynı zamanda kuruluşun dış çevresi ile olan ilişkilerinin düzenlenmesinde ve hızla değişen bir ortamda ileriye dönük gelişme rotasının da, en rasyonel şekilde saptanmasında nihaî sorumluluğu taşımaktadırlar.

Çağımızın yöneticisi bir şirketi yönetirken, çok çeşitli çapraşık sorunları çözümlmek, süratli ve rasyonel kararlar almak ve bunları zamanında uygulamak zorundadır. Örgütlerin iyice karmaşılaşan yapı ve işleyişi ile karmaşılaşan etkileşim sisteminde insanlar, doğru karar verebilmek için teknik bilgi düzeyi yüksek uzmanlara danışmakta; kendi bilgilerini, tecrübelerini ve sağduyusunu kullanarak karar vermeyi ikinci plâna almaktadırlar (Aksu, 1997:30).

Danışmanlık kurumunu ortaya çıkaran ana unsur, karar veren pozisyonunda bulunan kişinin, akılcı bir karar vermek için ihtiyaç duyduğu teknik bilginin danışmanda/uzmanda olması durumudur (Aksu, 1997:34).

II.4.1. DANIŞMANLIK NEDİR?

Danışma, kişinin kendi doğasına uygun seçimler yapabilecek biçimde yaşam alanını anlaması amacıyla kurulan ilişkidir (Jones, Steffire ve Steward, belirtildiği yer: Ün, 1987:41).

Danışmak kelimesi, görüşmek, müşavere etmek, istişare etmek, başvurmak ve sormak kelimeleriyle anlamdaştır (Muallimoğlu, 1983:405). Almancada, Berater, Ratgeber; İngilizcede advisor, counsellor, consultant, kelimelerine karşılık gelmektedir (Demirel, 1993:27 ve Ün, 1987:310).

Danışmanlık kelime kökeni olarak; danışmak -bir iş, bir mesele hakkında fikir sorma ya da kanaat almak, istişare etmek- (Doğan, 1994:162) fiilinden türemiştir. Danışman, bilgi ve düşüncesi alınmak için kendisine danışılan görevli kimse, müşavir; danışmanlık ise danışmanın yaptığı görev olarak ifade edilmektedir (TDK, 1992:338).

Danışmanlığın tanımı, danışmanların kuramlarına, hizmet alanlarına ve dünya görüşlerine göre farklılık göstermektedir.

Danışmanlık:

Hahn ve Maciean'a göre (1955), kendi başına sorunlarını çözemeyen kişinin, profesyonel danışmandan yardım alarak, belli bir süreçte kişisel sorunlarını çözme yollarını öğrenmesidir.

Lewis'e göre (1970), sorunu çözmek isteyen kişinin, kendi çevresi dışından bir kişiye başvurarak bilgilenmesi, sorunun farkına varması ve çözüm yollarını öğrenmesi sürecidir (Duygu, 2000:13).

Danışmanlık; bağımsız politika, strateji ve taktiklerin geliştirilmesine katkıda bulunmak, öneriler üretmek ve destek sağlamak olarak belirtilmektedir (Aytar, 1999:17).

Türkiye'de Yönetim Danışmanları Derneği danışmanlığı; bağımsız, bilgili ve deneyimli kişi ya da kişiler tarafından özel, kamu ve diğer işletmelerde iş stratejisi, organizasyonel yapı, iş yapma yöntemleri alanlarındaki sorunları araştırmak, belirlemek ve uygun önerileri geliştirerek bu önerilerin uygulanma sürecine destek vermeyi içeren hizmet (YDD, 2004, www.ydd.org.tr) olarak tanımlanmaktadır.

Danışmanlık, serbest piyasa mekanizması içerisinde çalışmak durumunda olan işletmelerin, çok hızlı gelişen rekabet şartlarını yerine getirebilmek için, her türlü bilgi ve etkinliği kendi bünyelerinde karşılamak üzere dışarıdan alacakları hizmettir (Çeliker, 1997:61).

Danışmanlık, "bireylerin, işletmelerin, kurum ve kuruluşların karar alma ve uygulama süreçlerinin geliştirilmesi, verimli ve etken hale getirilmesini engelleyen nedenlerin belirtilmesi, bu sorunların çözümüne yönelik önlemlerin araştırılması ve uygulanması amacıyla başka kişi, kurum ve kuruluşlardan karşılığı herhangi bir şekilde verilerek talep edilen hizmetlere" denir (Köse, 1993:168).

Danışmanlık faaliyetleriyle, kalitenin korunması, geliştirilmesi ve bu konuda bilinç oluşturulması hedeflenir (MPM, 1993:21).

Danışmanlık, kamu yönetiminde, yalnız yöneticinin gereksinimine göre bir defada görüş, rapor, öneri vererek sona eren bir geçici görevlendirme ve örgütlendirme olmayıp, yönetimin çevre koşullarından yüksek oranda etkilenen, örgüt dışı ve örgüt içi etkileşimleri sürekli olarak inceleyen, bilgi, deneyim ve uzmanlıkta, tüm değişimleri izleyen; üst yöneticinin zaman zaman istemi üzerine ya da resen bilgi sunan araç, yöntem ve özel örgütlenme biçimi olarak yönetimi destekleyici, bilimsel ve teknik bir unsur olarak betimlenebilir (Aksu, 1997:19–21).

Danışmanlık, doğası gereği hizmet sunulan konulardaki son gelişmelere hâkim olmayı, hatta gelişmeleri şekillendirebilmeyi ve müşterilerin ufkunu açmayı gerektiren bir meslektir. Bu nedenle, danışmanlar, sürekli araştırmayı, öğrenmeyi, edindikleri bilgileri pratik deneyimleri ile birleştirerek daha yaratıcı çözümler geliştirmeyi hedeflerler.

Resmin bir de arka yüzü var ki o da, çok uzun saatler ve çok hızlı bir tempoda çalışmayı, sürekli seyahat etmeyi, aynı anda birden fazla konuda aynı yoğunlukla çalışabilmeyi içermektedir.

Günümüzde danışmanlığın gelişimine baktığımızda, elektronik iş yaklaşımlarının büyük bir hızla yaygınlaşması nedeniyle danışmanların e-iş konusunda gerekli becerilere sahip olmaları zorunluluğu öne çıkmaktadır (Edipoğlu, 2001, www.insankaynaklari.com, 10/03/2005).

Danışmanlık tanımlarında vurgulanan önemli noktalar şunlardır:

- danışmanlık, her husustan önce insanlara seçim yapma, karar alma gibi konularda yardım etme işidir. Bu profesyonel bir yardımdır.
- danışma sürecine danışman ve danışan birlikte katılır.

- danışma bir öğrenme sürecidir. Bu süreç içinde danışan danışman ilişkisinin kurulması, danışanın probleminin tanımlanması, çözümünün plânlanması ve çözümün uygulanması gibi işlemlere yer verilir.
- danışma sürecinin amacı danışanın kendini tanıyarak, kendi yeteneklerinin farkına vararak ona uygun seçimler yapabilir, kararlar alabilir duruma gelmesinin sağlanmasıdır (Ün, 1987:42).

Danışmanın belli başlı amaçları vardır (Rickey ve Cristioni, belirtildiği yer: Ün, 1987:42):

- davranış değişikliği meydana getirmek,
- danışanın ilişki kurma ve sürdürme yeteneğini geliştirmek,
- danışanın etkililiğini ve işbirliği yapma yeteneğini geliştirmek,
- karar verme sürecini hızlandırmak,
- danışanın gelişimini kolaylaştırmaktır.

Danışman, ücretini ödeyenlerin keyfine ya da düşüncesine göre bir oraya bir buraya koşturmak zorunda kalan kişidir (Sennett, 2002:18).

Danışman, görüşmenin ana hatlarını ortaya çıkaran, olayı ve kişiyi tespit eden, zamanı ve yeri belirleyen, danışmanlığın gerçekleşeceği atmosferi kullanır ve yaratır, danışmanlık stiline karar veren kişidir.

Danışman, bildiği bilgiyi karşı tarafa iyi lanse edebilen, bununla ilgili bilgi birikimi olan ve karşısındakini kazanç sağlayabileceğine ikna eden kişidir (Kalkan, www.insankaynaklari.com., 08/12/2004).

II.4.2.DANIŞMANLIĞIN TARİHSEL GELİŞİMİ / ORTAYA ÇIKIŞI

Bireysel danışmanlığın insanlık kadar eski olduğunu, insanların yönetenler ve yönetilenler olarak ayrılmaya başlamasıyla da danışmanlığın kurumsal olarak ortaya çıktığını söylemek yanlış olmayacaktır. Anne – babanın çocuklarının hayatlarına yön vermede çocuklarıyla danışan-danışılan ilişkisi içerisinde oldukları; öğretmenlikle danışmanlığın iç içe olduğu eski dönemlerde, büyük düşünürlerin dünyaya yön veren büyük devlet adamlarına danışmanlık ettikleri bilinmektedir. Aristo'nun Büyük İskender'e; Gazalî'nin de Nizam'ül-Mülk'e danışmanlığını bunlara örnek olarak gösterebiliriz.

Toplumsal gelişmeye paralel olarak işbölümünün artması ve örgüt yapısının karmaşıklaşması sonucu, bilme, iş yapabilme karar alma şartları farklılaşır ve danışmanlık olgusu ve ilişkileri ortaya çıkar. Bu kurama ve bu kuramın bir uzantısı olan geleneksel plânlama kuramına göre danışmanlık olgusu ve ilişkileri, ussal karar verme modeline göre gerçekleşir. Bu modelde bir yandan yönetici, diğer yanda danışman vardır. Ve aralarındaki ilişkiler şöyledir: 'Yönetici bilme durumundaki teknisyene amaçlarını ve isteklerini aktaracaktır; teknisyen de bulduğu çözümleri ya da çözüm alternatiflerini yöneticiye verecektir. Bundan sonrası yöneticinin karar verme yetkisi içindedir. Demek ki ussal karar verme modelinde danışan-danışman ilişkisi tek yönlü ve çok basite indirgenmiş, karar verme sürecinin sosyal sistemle olan bağları koparılmış, karar verme sadece hesaplama tekniği ile ilgili boyuta indirgenmiştir. Gerçekte danışan danışman ilişkileri klasik örgüt kuramının belirlediği bu ilişkilerden daha karmaşık ve komplekstir (İ. Tekeli, G. Şaylan, belirtildiği yer: Hesapçıoğlu, 1994:200).

Kas gücüne dayalı ekonomilerden büyük ölçüde zihin gücüne dayalı bir ekonomiye geçiş yapmaktayız (Toffler, 1997:157). Zihin gücüne dayalı ekonomiye geçişte daha fazla karar alma süreci ortaya çıkmaktadır (Toffler, 1997:141). Yönetimi etkileyen ve yönlendiren faktörlerin karmaşık olması, yönetimin bir ya da birkaç modelle açıklanmasını güçleştirmektedir. Yönetimi etkileyen faktörlerin bilinmesinin bu güçlüğü yanında, sadece kural ve kaidelerden oluşan yasal metinlerin çözümü ve yorumlanması da ayrı bir uzmanlık gerektirecek kadar karmaşık olmaktadır. Günümüzde karar alma süreçlerinin artması hatalı karar verme olasılığını da doğru orantılı olarak yükseltmektedir. Danışmanlık hizmetlerine duyulan ihtiyacı ortaya çıkaracak etkenlerden birisi de bu olmaktadır.

Böylesi çok yönlü karar alma sürecinin yaşandığı ortamda, yönetimin, danışmanlık hizmetlerinin içeriğini oluşturan araştırma, planlama, eşgüdüm gibi bilimsel ve uygulanabilir başarılı öneri ve çözümleri, danışmanlara ve danışman kurumlara başvurarak istemesi doğru ve tutarlı bir yöntem olacaktır (Aksu, 1997:19).

Toplumda ve dünyadaki gelişmelerle ortaya çıkan ve sektörler bazında değişimi ve bilimselleşmeyi zorlayan evrensel nitelikte çevresel koşullar bulunmaktadır. Değişen koşullar halkın isteklerini de yönlendirmektedir. Küreselleşme, Avrupa Birliği ve özelleştirme gibi faktörler bunlar arasında sayılabilir.

İş süreçlerinin basitleştirilmesi, üretim sorunlarının azaltılması, işgücünün ve işletmelerin verimliliğinin yükseltilmesine ilişkin teknik ve yaklaşımların geliştirilmesi için bilimsel yöntemlerin uygulanması konularında danışmanlık yapmak dendiğinde; Charles T. Sampson, Frederick W. Taylor, Frank ve Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt ve Harrington Emerson gibi isimleri anmak gerekmektedir.

Gençlerin eğitim ve uğraş seçmelerinde yol göstermeyi amaçlayan profesyonel danışmanlık, çok yeni bir uzmanlık alanıdır.

Danışmanlık dendiğinde, sanayi devriminde modern fabrika düzeninin ortaya çıkması ile gelişmeye başlayan toplumsal ve kurumsal oluşumları dikkate almak gerekmektedir (Aksu, 1997:37).

1908 yılında ABD’de Frank Parsons tarafından danışmanlık adı altında açılan bir büroyla danışmanlık sektör olarak ortaya çıktı. 1910 yılında Münih ve Londra’da da benzeri kuruluşlar ortaya çıktı. Sloganları ise, “iş aramakla vakit tüketeceğine, kendine meslek seç” olmuştu.

Profesyonel danışmanlığın ortaya çıkışı ise, 1929 yılında Poul Bahnsen ile oldu (Duygu, 2000:11–12).

Değişen bilgi ortamının danışmanlık hizmetine etki eden faktörleri şöyle sıralayabiliriz:

- bilgi ortamının değişmesi, bilgi teknolojisindeki gelişim,
- internet ve World Wide Web,
- danışmanlık hizmeti alanların beklentilerindeki değişim,
- eğitim ortamındaki değişim ve bireysel eğitim ihtiyacının artması,
- bilgi ortamının değişmesi bilgi teknolojisindeki gelişim,
- bilgisayarların kullanımı,
- CD- ROM’ların ortaya çıkışı ve veri tabanlarının artışıdır.

II.4.3.DANIŞMANLIK MESLEĞİNİN ÖNEMİ

Danışma birimleri ve çalışanları, işletmelerde plânlama ya da çalışmalarını yönetmede yardımcı olurlar. Bu yardım, yöneticinin kendisi tarafından yapılması gereken plânlama, emir verme ve denetim görevleridir. Danışman bu görevlerin belli yönleriyle, sınırlı kalır. Danışma çabalarının verimli olabilmesi, önceden konuların belirlenmesini ve hareket tarzlarının saptanmasını gerektirir (Hesapçıoğlu, 1994:198).

Asıl işi danışmanlık olan dünyaca ünlü dev şirketlerden tutun da, kriz ve diğer nedenlerle çalıştığı şirketlerden ayrılmak zorunda kalmış yöneticilere kadar çok sayıda kişi ve kuruluş, değişik konularda danışmanlık hizmeti sunuyor. Bunların bir kısmı, geçmişte edindikleri deneyimleri müşterileriyle paylaşıırken, bir kısmı ise genel olarak kabul gördüğü düşünülen bazı standart metodolojileri uygulamak suretiyle bir değer yaratmaya çalışıyor ve sonuçta, hedefi net olarak ortaya konarak karşılıklı mutabakata varılmış projelerde müşterilere belli bir ücret karşılığında kısa sürede yoğun bilgi transferi gerçekleştiriliyor.

Çağımızın yöneticisi, çok çeşitli karmaşık sorunları çözümlemek, süratli ve rasyonel kararlar almak ve bunları zamanında uygulamak zorundadır.

Bu yoğun çalışma içinde, elde edilen her türlü üretim kaynaklarından en yüksek oranda yararlanılması ve kısa zamanda hedeflenen sonuçların alınabilmesi için, etkili bir yönetim uygulaması gerekir. Bu nedenle endüstriyel gelişmenin en etkili girdilerinden ve hatta şart olan bileşenlerinden önde gelenini, yönetim becerilerine sahip olmak ve bunları uygulayabilmek olarak tanımlayabiliriz.

Network tasarımı, Veri Ambarı gibi teknik ve çok özel bir konuda bilgi ve becerisi eksik olan bir kuruluş bu deneyime sahip kişilerden bedeli karşılığında fikir ve yönlendirme satın alabiliyorlar. Dünyadaki uzmanlık konularının her gün daha da

derinleştii günümüzde, bunun gibi, gerçekten de teknik bilgi, beceri ve en önemlisi, bu deneyim gerektiren alanlarda danışmanlık hizmeti almak bir gereklilik haline geldi.

Danışmanlık yapan kişi ve kuruluşlar, müşterilerinin hangi projelerinde hangi rolü almış olurlarsa olsun, başarılı bir işin kapsamındaki en önemli unsur, bilgi ve deneyim transferi oluyor.

Danışmanlık hizmeti, işe gerçekten de vakıf, fiilî deneyim sahibi kişi ve kuruluşlardan ve zamanında alındığında, ileride karşılaşılabilecek birçok sorunu önceden engelleme ya da soruna hazır olma imkânı sağlamaktadır (Gel, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=313).

İş başındaki yöneticiler stratejik bir önem taşıyan bilgi ve becerilerini ya önceki deneyim ve eğitimlerinden ya da bu beceri ve deneyimleri profesyonel uygulamalarından edinmiş olan danışmanlardan sağlayabilmektedirler. Etkin bir yönetimin gerçekleştirilmesi ve plânlanan hedeflere ulaşabilmek için teknik ve maddî olanakların yanında yönetim sistemlerinin geliştirilmesi, modern danışmanlığı bilen ve yaralanabilen yöneticilerin işbaşında bulundurulması, önemli rol oynamaktadır.

Bu noktada danışmanlara verilebilecek görevler (W. H. Hewivian 1979, belirtildiği yer: Hesapçioğlu, 1994:198) önem taşımaktadır:

- veri toplamak,
- verileri özetlemek ve değerlendirmek,
- hareket tarzlarını önermek,
- önerilen plânlar üzerinde öteki yöneticilerle görüşmek ya uygun görüşleri öğrenmek,

- plânın uygulamaya konulması için gerekli yazılı emirleri ve başka belgeleri hazırlamak,
- verilen emirler üzerinde açıklamalar ve yorumlar yapmak,
- verilen emirlerin istenen sonuçları sağlayıp sağlayamadığını anlamak amacıyla çalışmaları izlemek,
- çalışmalardan elde edilen deneyimlere ve olası görülen gelişmelere göre yeni plânlar hazırlanmasını sağlamak,
- kendiliğinden koordinasyon sağlama çabalarını arttırmak için, eylemden sorumlu yöneticiler arasında bilgi alış verişini geliştirmek,
- eylemcilerin saptanan politika ve programı benimsemelerini sağlamak,
- eylemci personele ve kendilerine devredilen görevlerin yapılışı hakkında bilgi vermek ve önerilerde bulunmak, olarak sıralanmaktadır.

Yönetmel örgütlerde danışmanlık hizmetlerinin başarılı olabilmesi için bazı hususların dikkate alınması gerekir. Bu hususlar şunlardır:

- danışmana, yönetici ile yakın ve sık temas, eylemden sorumlu yöneticilerle ve danışmanlarla kolaylıkla haberleşme olanağı sağlanarak gerekli bilgileri kolaylıkla elde etme olanağı sağlanmalıdır.
- sorumluluk alanı ile ilgili bir etkinliğe girişilmeden önce danışmana danışılmalıdır.
- danışmanın, yapılması gereken etkinliği geliştirmek için inisiyatifini kullanması istenmeli ve beklenmelidir.

- danışmanın komutaya kalkışmak yerine esas itibariyle fikirlerini beğendirmeye yoluna yönelmesi sağlanmalıdır (W. H. Newman 1979, belirtildiği yer: Hesapçıoğlu, 1994:198-199).

Büyük örgütlerde sadece baş yöneticiye bağlı olarak değil, daha alt kademelerdeki yöneticilere bağlı olarak da danışmanlar bulundurulmakta ya da danışma birimleri kurulmaktadır. Böylece örgütün kuruluş yapısına uygun bir danışma birimleri yapısı oluşturulmaktadır. Böyle bir yola gidilmesinin nedenleri şunlardır:

- uygulamadan sorumlu yöneticilerin her birinin bu alandaki iş hacmi,
- yetki konusunda merkeziyetçilik derecesi,
- danışma konusunun teknik nitelikte oluşu ve bunun sonucu olarak eylem basamakları boyunca aşağıya doğru iletilmesinin kolay ya da güç oluşu.

Böylece etkin bir danışma hizmeti bilgi, öneri ve gözetim yardımı; konu ile ilgili kararları veren, uygulamadan sorumlu amirin emrinde hazır bulunma gerekliliği gerçekleşmiş olur.

Bir yönetici açısından danışma birimlerinden yararlanma, kendi plânlama görevinin bir kısmının danışmanlarla / danışma birimleriyle paylaşılması anlamına gelir. Yani, danışmanların en başta gelen görevi plânlamaya yardım etmektir (W. H. Newman 1979, belirtildiği yer: Hesapçıoğlu, 1994:198-199).

Kısaca danışmanlık çalışmaları, sanayi ve hizmet kesimlerinde yönetim geliştirme çalışmaları açısından destekleyici ve uyarıcı bir nitelik taşırlar. Deneyimli danışmanlar bir yandan davranış ve çalışmalarıyla örnek olurlarken, diğer yandan yöneticilerin gelişmelerine olumlu katkıda bulunurlar.

II.4.4. DANIŞMANLIK ETİĞİ / İLKELERİ

Danışmanlık hizmetleri yürütülürken aşağıdaki ilke ve kuralların göz önünde bulundurulması gerekir:

Danışmanlık şirketlerinin ve danışmanların hangi etik değerler doğrultusunda düzenlenmiş en belirgin çalışma 1991 yılında İstanbul'da kurulan ve Türkiye'deki danışmanlık mesleğinde örgütlenmenin başlangıcı olarak görülen Yönetici Danışmanları Derneği tarafından hazırlanmış "açıklamalı etik yüklenimler" başlığı altında bulunmaktadır (YDD, www.ydd.org.tr, 26/12/2004). Bu yükümlülükler; topluma karşı yükümlülükler, mesleğe karşı yükümlülükler ve danışana karşı yükümlülükler olarak üç başlıkta incelenebilir.

II.4.4.I. TOPLUMA KARŞI YÜKÜMLÜLÜKLER

Danışmanlar, meslekî ve diğer ticarî ve kişisel işleriyle ilgili yürürlükteki yasa ve yönetmelikleri bilmeli ve buna uygun davranmalıdırlar.

Danışmanlar, kişilerin yürürlükteki yönetmelik ve yasaları ihlal etmesine neden olmamalı ve yürürlükteki mevzuat ve yasaları ihlal etmelerine neden olabilecek kişiler adına hareket etmemelidirler.

Danışmanlar, topluma karşı yükümlülüklerini tehlikeye atacak ya da böyle algılanabilecek meslek ilkelerine aykırı uygunsuz davranış, fiil ve hareketlerden kaçınmalıdırlar.

II.4.4.II. MESLEĞE KARŞI YÜKÜMLÜLÜKLER

Danışmanlar, meslek hakkındaki bilgilerini ve becerilerini, özellikle tercih ettikleri alanlarda, değişiklikler ve güncellemeler de dâhil olmak üzere korumalıdır.

Danışmanlık kuruluşları, yürütmekte oldukları danışmanlık projelerinde/hizmetlerinde her zaman yüksek ahlakî standartları korumalı ve danışanlar ile ilgili işlemlerde, öncelikle ve yasalar çerçevesinde, danışanın menfaatlerini koruyacak şekilde hareket etmelidir.

Danışmanlar birden fazla danışmanın görev aldığı çalışmalarda potansiyel çatışma risklerini danışanın dikkatine sunmalıdır. Danışan, bir başka danışmanın çalışmasını değerlendirmesini istediğinde, söz konusu değerlendirme ve önerilerde, tüm iletişimde gösterdiği tarafsız, dürüst ve duyarlı davranışı göstermelidir.

Danışmanlar toplumun çıkarına olan sorumluluklarını kısıtlayarak mesleğin toplumda olumlu algılanmasını engelleyecek fiil, davranış ve hareketlerden kaçınmalıdır.

II.4.4.III. DANIŞANA KARŞI SORUMLULUKLAR

Danışmanlar, bilgi ve yetenekleri ile uyumlu olan ve çalışma bütünlüğünü bozmayacak işleri kabul etmeli, yetkin olmadıkları konularda iş kabul etmemelidir.

Danışmanlar, danışanlara gerçekçi ve uygulanabilir çözümler sunmalı, ellerindeki kadroları deneyim, bilgi ve uzmanlıklarına uygun işlerle görevlendirmelidir.

Danışmanlar, çalışmaların ilerlemesi ile ilgili bilgilerden danışanı haberdar etmeli, danışanın hizmetin kalitesi ile ilgili verdiği geribildirimleri dikkate almalıdır.

Danışmanlar, gerekli eğitim, bilgi ve deneyime sahip olmadıkları halde, iş almak için, kendilerini öyleymiş gibi göstermemeli, iş teklifi verirken kendilerinin ve diğer danışmanların niteliklerini yazılı olarak sunmalıdır.

Danışmanlar, verecekleri hizmet sırasında kendilerinin ve ekip danışmanlarının rol ve görevleri ile sağlayacakları katkıları tanımlamalı, danışanlara verdikleri öneriler, eksiksiz gözlemlere, sorumlu görüşlere, geçerli verilere ve uygulanabilir olma pratikliğine sahip olmalıdır.

Danışmanlar, yüklenim altına girmeden önce ve daha sonraki süreçte, tarafsızlıklarını etkileyebilecek herhangi bir şartı kabul etmediklerinden ve böyle bir durumda tek taraflı hareket edebilme kabiliyetine sahip olduklarından sözleşme/yüklenim aşamasında emin olmalıdır. Tarafsızlıklarını etkileyen olaylar ortaya çıktığında ya da ortaya çıkabileceğini sezdiklerinde, konuyu danışan ile hemen görüşerek düzeltmeye çalışmalı ya da verilen hizmeti kesmelidir.

Danışmanlar, danışandan elde ettikleri herhangi bir bilgiyi, aksi danışan tarafından belirtilmedikçe, gizli olarak ele almalı; danışanların işi ve çalışanları ile ilgili bilgilerini gizli tutmalı ve danışana ait özel bilgileri sadece danışanın izni dâhilinde kullanmalıdır.

Danışmanlar danışanların, diğer danışmanlık firmalarının ve bireysel danışmanlık hizmeti verenlerin telif ve fikir haklarına saygı göstermeli ve özel bilgileri ya da metotları izinsiz kullanmamalıdır.

Danışmanlar, elde ettikleri bilgileri, herhangi hukukî ve idarî incelemede rahatlıkla bulunabilecek ve kullanılabilecek şekilde muhafaza etmelidir.

Danışmanlar tarafsız ve bağımsız danışmanlık vermelidir.

Danışmanlar, belirli bir hizmet sırasında kendi tarafsızlığını etkileyebilecek ya da bu şekilde algılanabilecek özel ilişki ve durumlarını mümkün olan en kısa zamanda açıklamalıdır. Bu kapsama şunlar girmektedir:

- danışan ile rekabet halinde olan herhangi bir işte yöneticilik yapmak ya da çoğunluk hissesine sahip olmak,
- danışana önerilen herhangi bir mal ya da hizmetten pay, komisyon ya da benzerî girdi sağlamak,
- danışan adına çalışan herhangi bir birey ile kişisel ilişki içinde olmak,
- danışanın sahip olduğu firmada ya da bu firmanın üst ya da alt şirketlerinde herhangi bir hissedarlık, kişisel yatırım ilişkisi içinde olmak,
- danışanın doğrudan rakiplerine, yakın zamanda (son bir yıl içinde) ya da hâlen, danışmanlık hizmeti vermiş ya da veriyor olmak,
- ihale, satın alma, değerlendirme gibi işlemlerde, karşı tarafta yer alan üçüncü şahıslar için herhangi bir hizmet veriyor olmak.

Danışmanlar çalışma şartlarını tekliflerinde yazılı olarak belirtmeli:

- işin amacı ve kapsamı,
- takip edilecek adımlar, dönüm noktaları, çıktıların yer aldığı iş plânı ve zaman çizelgesi,
- görev alacak danışmanların isimleri, nitelikleri ve rolleri,
- bütün harcama, ödeme ve vergilerin nasıl gerçekleştirileceğine dair düzenlemeler,
- hizmetin verilmesi sırasında üzerinde anlaşılan şartlar değişirse; danışmanlar değişen şartlar nedeniyle ücret, harcama, ödeme, vergi ve fatura düzenlemelerinde meydana gelebilecek değişiklikleri danışan ile müzakere etmeli ve kayıt altına almalıdırlar.

Danışmanlar, hizmet vermeden önce danışanla olan bütün düzenlemelerde karşılıklı mutabakat sağlandığından emin olmalıdır.

Danışmanlar, yanıltıcı reklâm, baskı yapma ya da diğer profesyonel olmayan iş alma metotlarını kullanmamalıdır.

Türkiye İş Kurumu ise, sunduğu danışmanlık hizmetlerinde hangi ilkelere uyulacağını aşağıdaki şekilde sıralar (İŞKUR, www.iskur.gov.tr, 26/12/2004):

- danışmanlık hizmetleri, kişilerin serbest karar verme haklarını sınırlayamaz. Danışmanlar iş arayanların gelecekleriyle ilgili daha bilinçli kararlar vermelerine yardımcı olacak bilgileri sağlarlar. Fakat danışan adına karar veremezler.

- danışmanlık hizmetlerinin yürütülmesinde, din, dil, ırk, cinsiyet ve siyasi görüş ayrımı yapılamaz.
- kişiler hakkında edinilen bilgiler gizlidir. Hiçbir nedenle başka kişi ve kurumlara verilemez.
- danışmanlık hizmetlerinin yürütülmesinde, ilgili kuruluş ve kişilerle işbirliği yapılması esastır.
- etkin ve verimli hizmetlerin verilmesini sağlamak için danışmanlık birimi ve diğer tüm hizmet birimleri arasında iletişim ve eşgüdüm esastır.

Görüldüğü üzere danışmanlık uygulamalarında dikkate alınacak hususlar belirli ölçüde ortaya konulmuştur. Danışmanlıkta dikkate alınması gereken konuları sıraladıktan sonra danışmanlık türleri hakkındaki bilgilere yer verelim.

II.4.5.DANIŞMANLIK TÜRLERİ

Danışmanlık türleri dendiğinde aklımıza psikolojik danışmanlık, yönetim danışmanlığı, eğitim danışmanlığı, aile danışmanlığı, hukuk danışmanlığı, mali danışmanlık, yurtdışı eğitim danışmanlığı gibi pek çok genel danışmanlık türleri gelmektedir.

Danışmanlık ihtiyacını gereksinimler belirler. Bazen bir ya da iki danışman yeterli olurken, bazen çok uzmanlaşmış danışman grubuna ihtiyaç duyulabilmektedir.

Danışmanlar özel danışanlar ve genel danışmanlar şeklinde iki ana başlıkta toplanırlar. Özel danışmanlar, yönetimin yardımcısıdır. Yönetici ve diğer kurum çalışanlarının sahip olmadığı teknik bilgi ve becerilere sahiplerdir. Örnek olarak; hukuk müşaviri, malî müşavir verilebilir. Genel danışmanlar, yöneticinin belirli bir anda en çok gereksinim duyduğu sorunlarla uğraşan kişi ve birimlerdir. Genel danışman ile özel danışman arasındaki fark, genel danışmanların, çalışmalarını ana etkinliklerin belli bir evresi üzerinde toplamalarıdır (Hesapçıoğlu, 1994:199).

Yönetim danışmanlığı ve diğerleri son yılların danışmanlık konularıdır. Yönetim danışmanlığının içinde performans danışmanlığı, insan kaynakları danışmanlığı, eğitim danışmanlığı, kariyer danışmanlığı ve gün geçtikçe açılan yeni konular gündeme gelmektedir.

Küreselleşme son derece ciddi bir rekabet gerçeğini de beraberinde getirmektedir. Bu yüzden herkesin diğerlerinden daha iyi olmak, en iyilerden biri olmak zorunluluğu bulunmaktadır. Bunun için bazen akıl, bazen de zaman yetmemekte, bazen aklın ermediği çok yeni konular gündeme gelmektedir. Bu yüzden danışmanlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Danışmanın daha çok yöneticinin yönetim fonksiyonlarını iyi yapabilme, performansını artırma ve insanların performansını artırma gibi özel bir misyonu vardır.

Çatışma yönetimi, ikna etme becerisi, değişim yönetimi danışmanlıkta çok önemli konulardır. Çok iyi işletme bilmek gerekmektedir. İkinci olarak, finansal konularda, üretimle, araştırma geliştirme ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmak gerekmektedir. Aynı zamanda o işletmedeki insanlara liderlik edip, inisiyatif almak gerekmektedir.

Karar verme aşamasında şu karar doğrudur diye risk almak gereklidir. İnsan performansı, teknolojisi, bilgisi de çok önemlidir. Gerek insanın, gerek kurumun performansı analiz edilmeli, geliştirilmeli, değerlendirilmeli ve tekrar geliştirilmelidir. Bu noktada danışmanın sorun çözme kapasitesine sahip olması gereklidir (Barutçugil, www.insankaynaklari.com, 12/09/2005).

II.4.5.I. PSİKOLOJİK DANIŞMANLIK

Kişilere sunulan bireysel ve toplumsal gelişimi destekleyici hizmetlere psikolojik danışmanlık denilir. Psikolojik danışmanlık daha bireyseldir. Bu hizmetler kişilerin duygu, düşünce ve davranışlarının güvenli bir ortamda eğitilmiş bir danışman ile ele alınmasına dayanır. Amaç, kişinin sağlıklı düşünüp, seçimler yapmasına ve bireysel, toplumsal, akademik ve meslekî olarak gelişmesine yardımcı olmaktır (BUREM, <http://burem.boun.edu.tr>, 03/10/2005).

Günümüz yaşam koşulları içerisinde ve yaşama biçimlerimiz nedeniyle, genel iyilik halimizi korumak, zorlayıcı yaşantıların zihinsel, moral ve psişik yapımızda oluşturduğu olumsuz etkileri gidermek her zaman tek başımıza kolayca başarabileceğimiz bir durum olmayabilir. Karşılaştığımız bu sorunların aslî yapımıza ait unsurlardan değil, çeşitli yaşantılar sonucunda, sonradan ortaya çıkan ve bizi etkileyen çeşitli etkenlerden kaynaklandığını, gerekli süreçleri izlediğimizde bu sorunların üstesinden gelebileceğimizi biliyoruz.

Kişiler birçok nedenle psikolojik danışmanlığa gereksinim duyabilirler. Bu hizmetlerden yararlanmak için ciddi sorunların bulunması gerekmez. Hatta tam tersine, sıkıntı belirtileri ciddileşmeden yardım almak hizmetlerden daha iyi yararlanılmasını sağlar. Şu gibi nedenlerle yardım almak istenebilir (BUREM, <http://burem.boun.edu.tr>, 03/10/2005):

- özgüven ,
- ilişkiler,
- iletişim,
- gerginlik, kaygı, korku,
- üniversite yaşamına uyum,
- akademik,
- kendine / başkalarına zarar verici davranışlar,
- alkol / madde kullanımı,
- yaşamın anlamı,
- cinsel kimlik,

Meslekî etik ilkelere bağlı, psikolog ve uzmanlar, yukarıda belli başlıklar altında toplanan sorunlar söz konusu olduğunda psikolojik destek verirler.

Her bireyin, yaşantısının ve zamanının değerli ve kutsal olduğunun bilincinde olarak gerektiğinde uzmanların psikolojik yardım ve destek hizmetlerinden yararlanması gereklidir.

Psikolojik danışma kendi bünyesinde aile ve evlilik danışmanlığını, çocuk ve ergenlere yönelik gelişim danışmanlığını, bireysel eğitim ve stresle mücadele gibi çeşitli

danışmanlık hizmetlerini bulundurmaktadır (EGE, www.egebireyselgelisim.com, 03/10/2005).

II.4.5.II. YÖNETİM DANIŞMANLIĞI

Yönetim danışmanlığı kendi bünyesinde birden fazla alt danışmanlık bölümlerini barındırmaktadır. Bunlar şirketlerin istedikleri ya da ihtiyaç duydukları alanlarda danışmanlık hizmetleri verirler.

Şirketlere ve yöneticilere sunulan danışmanlık hizmetlerini içerikleriyle birlikte kısaca sıralayalım.

Gelişim Danışmanlığı, yöneticiye, çalışan bireyin ihtiyaçlarına göre danışmanlık görüşmesine yeni bir biçim verme esnekliğini sağlar. Gelişim danışmanlığı, her çalışanın, bireysel düşünce ve ihtiyaçlara sahip olan bir birey olduğunun farkına vararak; insan kaynakları yönetiminin insanî yönü üzerinde durur. Gelişim danışmanlığı ile çalışan, kariyer gelişimine destek veren amaçları gerçekleştirme ve performans basamaklarına ulaşma ile ilişkili olarak nerede duracağının tam olarak farkına varır. Yönetici, bölümünde çalışan kişilerin motivasyonlarını ve çalışanların becerilerini artıran hangi faaliyet plânlarının gelişimini en iyi şekilde destekleyeceğini kavrar (İçerik Ekibi, www.insankaynaklari.com, 12/08/2004).

Sistem Geliştirme Danışmanlığı, İş Kurma ve Geliştirme, Organizasyon Yapılandırma, Özelleştirme, Kalite Güvence Sistemi Geliştirme, Süreç Yenileme, Değişim Yönetimi konularında danışmanlık hizmetini içinde barındırır.

İş Geliştirme Danışmanlığı, Strateji Geliştirme ve Stratejik Plânlama, Fizibilite Çalışmaları, Ürün Testleri, Araştırma-Geliştirme, Satış ve Dağıtım Stratejileri ve Organizasyonu, Pazarlama Stratejileri Geliştirme ve Plânlama, Pazar Araştırmaları,

Kurumsal Kimlik Oluşturma, Halkla İlişkiler ve Tanıtım, Üretim Yönetimi Sistem ve Teknoloji Geliştirme, Satın alma ve Lojistik Sistem Geliştirme, Endüstri Mühendisliği ve Verimlilik Geliştirme, Stok Yönetimi Geliştirme, Tesis/Fabrika Tasarımı Geliştirme, Kapasite Kullanımı Geliştirme, Otomasyon ve Teknolojik Yenilikler Araştırma ve Uyarlama, Enerji Yönetimi alanlarında danışmanlık hizmetini bünyesinde bulundurur.

İnsan Kaynakları Danışmanlığı, İnsan Kaynakları Yönetim Strateji ve Politikalarının Geliştirilmesi, İşgücü Plânlama, Kurumsal Kimlik Oluşturma, Kariyer Plânlama, İş Değerleme, Performans Değerlendirme Sistemleri Geliştirme, Psikolojik Ölçümler, Yetkinlik Değerlendirmesi, Ücret Yönetimi, İş Sağlığı ve Güvenliği, İş Hukuku, Personel Seçme ve Yerleştirme alanlarında danışmanlık hizmetlerini içerir.

Eğitim Danışmanlığı, Eğitim Stratejisi Geliştirme, İşgücü Eğitim Gereksiniminin Tespiti, Eğitim Plânlama, Eğitim Değerlendirmesi, Eğitim Konu ve İçerik Geliştirme ve Uygulama konularında danışmanlığı kapsamaktadır.

Enformasyon Teknolojisi ve Yönetim Enformasyon Sistemleri Danışmanlığı, Bilgi Teknolojisi Yönetimi, Yönetim Bilgi Sistemi Geliştirilmesi, Elektronik Yönetim Sistemi Geliştirme ve Uygulama, Elektronik Yönetim Sistem Seçimi alanlarında danışmanlık hizmetlerini içerir.

Kurumsal Finansman Danışmanlığı, Finansal Sistem Geliştirme, Muhasebe Sistem Geliştirme, Mevzuat ve Kanunlara Uyarlama, Finansal Denetim Sistemleri Oluşturma, Nakit Akış Yönetim Sistemi Oluşturma, Fon ve Kredi Yönetimi konularında danışmanlık hizmetlerini kapsar.

Şirket Evlilikleri ve İşbirlikleri Danışmanlığı, Şirket Tanıtım Sunumları, Şirket Mali ve Yönetimsel Değerlendirmesi, Hisse Fiyatlandırma, Birleşme/İşbirliği, SWOT Analizi ve Yaratılacak Sinerji Tanımlaması, Müzakere Stratejisi ve Yönetimi,

Birleşme/İşbirliği Müzakere ve Sözleşme Çalışmaları, Ortak Yönetmelik Değerlerin Tanımlanması, Kurumsal Yapı ve Kültürel Uyum Yönetimi konularındaki danışmanlık hizmetlerini içerir.

Mevzuat ve Hukuk Danışmanlığı, Vergi, Teşvik, Yatırım, İthalat-İhracat, Sosyal Güvenlik, İşyeri ve İşçi Güvenliği, Çevre Güvenliği, Endüstriyel İlişkiler, İş Hukuku Konularında Yönetmelik ve Kanunların Yönetmelik Yorumlanması ve Değerlendirilmesi konularında danışmanlık hizmetlerini ihtiva eder.

Bağımsız Yönetim Değerlendirme Danışmanlığı, Yönetim Sisteminin, Yöneticilerin ve Yönetmelik Uygulamaların Vizyon, Misyon, Politika, Strateji ve Hedefler Çerçevesinde Denetlenmesi, İncelenmesi, Değerlendirilmesi, SWOT Analizi Yapılması konularında danışmanlık hizmetlerini içerir.

Bağımsız Malî Denetim Danışmanlığı, Bilânço Kalemlerinin Fizikî Sayım ve Tespitlerle Uygunluğunun Denetlenmesi ile Malî Kayıtların Mevzuat ve Kanunlara Uygun Tutulmasının Denetimi konularında danışmanlık hizmetlerini kapsamaktadır.

Proje Yönetimi Danışmanlığı, Konu, Kapsam, Hedef ve Performans Kriterleri Tanımlanmış İş Projesinin Uygulama Yönetimi konularında danışmanlık hizmetlerini içermektedir (YDD, www.ydd.com.tr, 11/04/2005).

II.5.EĞİTİM DANIŞMANLIĞI

Eğitim danışmanlığı Eğitim Stratejisi Geliştirme, İşgücü Eğitim Gereksiniminin Tespiti, Eğitim Plânlama, Eğitim Değerlendirmesi, Eğitim Konu ve İçerik Geliştirme ve Uygulama – Yönetim konularını kapsamaktadır (YDD, www.ydd.com.tr, 11/04/2005).

Eğitim danışmanı ise Eğitim Stratejisi Geliştirme, İşgücü Eğitim Gereksiniminin Tespiti, Eğitim Plânlama, Eğitim Değerlendirmesi, Eğitim Konu ve İçerik Geliştirme ve Uygulama konularında, uzman olan ve bu konularda eğitim ve danışmanlık hizmeti sunan kişidir.

Eğitim danışmanlarının bazı özelliklere sahip olması beklenmektedir. Bunlar bilgi, beceri ve kişisel özellikler başlıkları altında değerlendirilmektedir.

II.5.1.EĞİTİM DANIŞMANININ ÖZELLİKLERİ

Aşağıda sıralanan özellikler eğitim danışmanında bulunması beklenen özelliklerdir:

Bilgi:

- danışmanlık kapsamına giren alanların birinde ya da birden fazlasında uzman,
- yönetim teknikleri, bilgi teknolojisi, ölçüm ve kontrol metotları, analiz, finansal yönetim ve plânlama konularında temel bilgilere sahip,
- yönetim ve organizasyon teorisi konusunda bilgili,
- işletmelerin çalışmalarında ortaya çıkan insan faktörü ile ilgili konularda - motivasyon, takım çalışması, iletişim, politika çatışma yönetimi,- tutarlı bir anlayışa sahip,

- şirket kültürü ve geleneklerin değişim süreci üzerindeki etkilerini kestirebilecek anlayış, deneyim ve birikimi olan,
- iş idaresi, muhasebe ve genel ticaret uygulaması ile ilgili temel bilgilere sahip bir kişi olmalıdır.

Beceri:

- analitik yetenek-karmaşık ortamlarda analitik yöntemler kullanarak temel öğeleri belirleyebilme,
- değerlendirme yeteneği, verilerden ve nedenlerden yola çıkarak sorunların çözümü ya da olanaklardan faydalanmaya yönelik değerlendirme yapabilme,
- karar verme, veri ve bulguları değerlendirerek çözüm ya da fayda sağlama yönteminin saptanmasında karar verebilme,
- kişisel ilişkiler, başka kişilerle verimli bir çalışma ortamı sağlayacak iletişim,
- ikna edebilme, yapılan önerilerin kabulünü sağlayabilme,
- iletişim yeteneği, bulguları, sonuçları ve önerileri yazılı ya da sözlü olarak tutarlı aktarabilme,
- pazarlama ve satış yetenekleri, hizmetlerinin isteneceği pazarları belirleyebilme, müşterileri saptama, tekliflerin kabulünü sağlama.

Kişisel özellikler:

- özgüven,
- kararlılık,
- yaratıcılık,
- rekâbet gücü,
- kaynak kullanımını arttırma / geliştirme,
- dünya standartlarında bilgi, teknoloji ve deneyim sahibi olmalıdır.

II.5.2. EĞİTİM DANIŞMANLIĞI UYGULAMALARI

Eğitim, (training) organizasyonlarda işe alınan insanların işlerini etkili bir şekilde yapabilmeleri için sahip olmaları gereken bilgi, beceri ve tutumların onlara verilmesidir (Barutçugil, 2004:375).

Eğitim danışmanlığı talebin alınması ve eğitim ihtiyaç analizinin yapılması, eğitimin plânlanması ve uygulanması, eğitim sonucunun plânlama doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmediğinin değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Bir işletmede uygulanacak eğitim, işgücünün meslek formasyonu ve becerisi, iş ahlakı ve kültürünü geliştirmeye yönelik faaliyetlerdir. Bu eğitim işgücünün talep ve beklentilerini, yeni üretim ve teknolojilerini, kendi ilgi ve ilgilerini tanımaları ve geliştirilmeleri amacını taşımaktadır (Özen, 1998:128-129).

Danışmanlık hizmeti teklifi alan ya da danışmanlık hizmeti teklifi kabul edilen eğitim danışmanlık şirketi, mevcut durum tespiti yaparak işe başlar.

Mevcut durum analizi yapmak, firmanın eğitimden beklentilerini tespit etme, kurumun vizyonunu ve geleceğe dair hedeflerini öğrenme, önceden verilmiş eğitimleri-yetkinlikleri inceleme, iş başında alan çalışması yapma, kilit kişilerle yüz yüze görüşmeler yapma uygulamalarını içerir.

Eğitim ihtiyaç analizi, (training needs analysis), çalışanların hangi bilgi, beceri ve tutum eksikliği içinde olduğunu ve bu açığın nasıl ve ne zaman kapatılabileceğini sistematik olarak incelemektir (Barutçugil, 2004:377).

Eğitim ihtiyacı analizi, eğitim programlarındaki en önemli aşamalardan birisidir. Bu analizle işletmelerin performans düşüklüğünün eğitimle giderilip giderilemeyeceği belirlenir ve diğer aşamaların başarısının temelini oluşturur (Şencan ve Erdoğan, 2001:17).

Eğitimin plânlaması ve uygulaması, yapılan mevcut durum analizine uygun olarak eğitimin işbaşında ya da iş dışında olup olmayacağı, eğitimi hangi danışmanların vereceği, eğitimin ne kadar süreceği, hangi eğitim materyallerinin kullanılacağı konularının netleştirilmesi ve uygulanmasını içerir.

Son aşama olan eğitimin değerlendirilmesi, yapılan eğitimin planlamaya uygunluğunun denetlenmesi, gerekli düzeltmelerin yapılması, alınması gereken tedbirlerin alınması ve eğitimin amacına uygun olarak hedefe ulaşma derecesinin tespiti evrelerini kapsar.

Uygulanacak bu eğitim, işletmenin iç kayıplarını azaltmayı, belirli üretim girdisi koşullarında verimi, çıktıyı artırmayı amaçlamaktadır.

İşletmelerin kurumsal gelişmeyi sağlayacak eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmeleri 3308 sayılı *Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu*'nun *Geliştirme ve Uyum Kursları* başlığı altındaki 38. maddesi, elli ya da daha fazla işçi çalıştıran işletmelerin iş verimliliklerinin yükseltmek, yeni teknolojilere uyumunu sağlamak amaçlı olarak çalışma saatleri dışında kurslar açmalarını ya da açılmış kurslara katılımını sağlamalarını istemektedir (MPM, 1993:27).

Eğitimin başarıya ulaşması için:

- üst yönetimin eğitimi benimsemesi ve eğitime işletmenin bir parçası olarak süreklilik kazandırması,
- hızlı gelişen teknoloji sebebiyle personelin bilgi ve beceri düzeyinin sürekli geliştirilmesi,
- eğitimlerin uygulamaya yönelik olarak yapılması,
- eğitimin işletmenin tüm düzeylerinde aşama aşama gerçekleştirilmesi,
- eğitim için gerekli kaynakların sağlanması,
- eğitime yeterli zaman diliminin ayrılması gereklidir (Şencan ve Erdoğan, 2001:19).

Uygulanan eğitim danışmanlık hizmetinden sonra işletme üzerinde bazı gelişmeler beklenir. Bu beklentileri şöyle sıralayabiliriz:

- personelin aldığı eğitim sonrası özgüveni artacak, kendine önem verildiği bilinciyle görevini beklenenin üzerinde bir performansla yapacaktır.
- personelin işlerini yüksek performansla yapmaya başlaması daha az hatayla çalışması anlamına gelecek üstleriyle yaşayacağı problemleri alt seviyelere indirecektir.
- alınan eğitim işletme ürünlerinin kalitesine yansiyarak kârlılık düzeyini olumlu etkileyecektir.
- eğitim hizmetinden sonra kullanılan malzeme ve araçların bakımı daha bilinçli yapılacak bu da amortisman giderlerinin düşmesi olarak geri dönecektir.
- işletme araçlarının bilinçli kullanılmasına eğitimin olumlu etkisi sonucunda işletme veriminin artmasını sağlayacaktır (Ünüsan, 1989:9-17).

Bu noktadan sonra eğitim danışmanlığıyla ilgili olumlu ve olumsuz düşüncelerden bahsedebiliriz.

Danışmanlıkta bir sürü terminoloji vardır: coach, mentor, tutor, consultant. Coach belli bir modeli bize anlatır. “Bu doğrudur, bunu böyle yap”, der. Mentor birinin elinden tutar, “gel doğruyu bulalım der” ve onlar, kendi doğrularını çizer. Counselor “birlikte bulalım” der. “Bazıları sen iyileş ben sana yardım edeceğim” der. Danışman da bunların hepsinden bazı işler yapar. Aslında danışman yapan değil yaptırandır. Biraz yol gösterir, biraz motivasyon verir, metodoloji gösterir. Ama sonuçta işi yapan kendisi değildir (Ertem, www.insankaynaklari.com, 08/12/2004).

Danışman belli özellikleri taşımalıdır. Öncelikli olarak, kuvvetli bir vizyonu olmalı, her şeye geniş bakabilmelidir. Engin bilgili olması, sürekli kendini yenilemesi ve araştırmacı olması gerekmektedir. Farklı alan ve sektörleri anlayabilmeli, çok iyi insan ve müşteri ilişkileri, proje becerileri ve sorun çözebilme yeteneği bulunmalıdır. Firmalar daha çok değişimi yönetebilmek için danışmanlık firmalarına başvurmaktadır. Bir potansiyel müşteri danışmanlık hizmeti almak için başvurduğunda müşterinin firma olarak, iş alanı olarak tanınması ve anlaşılması gerekir. Bunun için:

- proje adımları oluşturulmalı,
- ihtiyacı karşılamak için nasıl projelerin uygulanması gerektiği belirlenmeli,
- projeyi uygulayıp çözüm önerileriyle ve bu çözümü nasıl formüle edileceği ile ilgili firmaya önerilerde bulunulmalıdır.

Üretilen projeler şirketlere değer katan, onlara içinde bulundukları mevcut pazardaki hizmetlerinin kalitesini arttırmaya, pazardaki paylarını arttırmaya yarayan, yeni alanlara girerken adapte olabilmelerini kolaylaştıran kararları vermelerini sağlayan projelerdir. Bu projelerin bir kısmını yapabilirler. Ama şirketlerin kendi işlerine odaklanması gerekmektedir. Bu tür projelerin mümkün olduğu kadar dışarıdan tarafsız bir gözle yapılması gerekir ki, hem onlar kendi işlerine odaklansın hem de dünyadaki birçok yeniliği danışmanlar sayesinde uygulamaya alabilsinler (Yaman, www.insankaynaklari.com, 08/12/2004).

Danışmanlarla ilgili şöyle bir kanı da olabilmektedir. Danışmanların ortaya koyduğu verileri pek çok kişi bunları biz de düşünebilirdik zaten gözüyle bakabilmektedir (Turan, www.insankaynaklari.com, 08/12/2004).

Ancak şirketlerin kendi işlerinde sürekli işlerine odaklanmalarından kaynaklanan birtakım detayları görememe gibi ya da büyük resmi görememe gibi sorunları dışarıdan işini iyi bilen ve ortaya koyan danışmanlar ortadan kaldırılabilmektedir.

Bilindiği gibi günümüzde hemen her konuda danışmanlık hizmeti veriliyor. Örnekleme yapmak gerekirse, aleyhine dava açıldığında başına bela almak istemeyen yöneticiler, hukuk danışmanlığı hizmetini satın alıyorlar, istenmeyen durumlarla karşılaşmayı en baştan engelliyorlar (Gel, www.bilgiyonetimi.org, 08/09/2005).

Danışmanların müşterilerine sundukları projenin ilk üç yılı müşterinin "şu andaki mevcut durumunu analiz etme" ile geçebilmektedir. Bu gerekçeyle, başlanmış tüm projeler askıya alınabilmektedir. Bunun sonucu ise müşterinin rakipler karşısındaki durumunun nedensiz yere daha da kötüye gitmesi, yani rekabetçi konumunun "Danışmanlık hizmeti alınmaya başlanan günden daha da geriye" gitmesine neden olabilmektedir.

Danışmanlık hizmeti kontratının imzalanmasından sonra ortadan kaybolan deneyimli yöneticiler yerine, müşterinin yaptığı işin detayları hakkında en ufak bir deneyimi olmayan, bütün işi aslında müşterideki elemanlardan öğrenerek ellerindeki şablonları doldurup, ondan sonra da bu elemanlar hakkında olumlu-olumsuz raporlar veren, birçoğu sadece "Danışmanlık nasıl verilir?" ya da "Rapor nasıl yazılır / sunulur ?" gibi metodolojiye yönelen konulardan başka bir eğitime ve deneyime sahip olmayan yeni mezun gençler tüm organizasyonun altını üstüne getirebilmektedir (Gel, www.bilgiyonetimi.org, 08/09/2005).

Bu tür hizmetlerin sonunda ise, pazarlama masraflarının eskiye göre çok daha artması, reklâm giderlerinin üçe - beşe katlanması, ofis ya da şube dekorasyonunun onuncu kez değiştirilmesi, şirket logosunun yenilenmesi gibi tartışmaya açık birtakım

sonuçlar ortaya çıkıyor. Bu sonuçların, Şirket verimliliğine ve kârlılığına ne derece hizmet ettiği ise, yine apayrı bir tartışma konusu oluyor. Tüm bu gerçekler ise, özellikle teknik olmayan, gerek sonuçları, gerekse başarı kıstasları her zaman çok net olarak ortaya koyulamayan konularda danışmanlık hizmetlerinin alınması sırasında, hedef belirlemenin ve bu hedeflerin llebilirliğinin önemini bir kez daha ortaya çıkarmaktadır.

İşbölümünün artması ve teknolojinin gelişmesi ile büyüyen Şirketler, bugün karmaşık bir biçim almıştır. Bu karmaşıklık işlerin kuruluş bünyesinde çözümünü zorlaştırmış ve ekonomik olmayan bir düzeye getirmiştir. Bu gibi durumlarda çeşitli düzeydeki yöneticiler rasyonel karar verebilmek için yönetim danışmanlığı yapan danışmanlık firmalarına başvurmaktadır.

Danışmanlık bir kuruluşu hedeflerine ulaştırmak amacıyla, karar verme mekanizmasının başında bulunan çeşitli düzeydeki yöneticilerin gerekli fonksiyonlarını yerine getirebilmek için, kullanmak zorunda oldukları araçlardan biridir. Bu araç kamu ve özel her türlü kuruluş yöneticisine politika, organizasyon, prosedür ve metodlara ilişkin problemlerin araştırılması ve tanımlanmasında yapılması gereken işlemlerin tavsiyelerde bulunmaktır. Bu tavsiyelerin uygulamaya sokulmasında da yardımcı olmaktır.

Danışmanlar, kuruluş bünyesine dışardan ve belirli bir çalışma süresi için davet edilmektedirler. Bu bakımdan danışman kullanacak kuruluş tarafından hizmetin yöneltileceği, çözüm bekleyen problemin iyi tanımlanması gerekmektedir. Bu Şekilde işin hedefe kısa zamanda ulaşması sağlanacak, hem de sonuçların hayata geçirilmesi daha kolay olacaktır. Bu durum, kuruluşlar açısından oldukça önemli bir konu olan ekonomiklik fonksiyonunu yerine getirecektir.

Kalkınmakta olan bütün uluslar gibi Türkiye'de gelecekte çok daha ileri bir hayat standardına kavuşabilmek ve çağdaş gelişmiş ülkelerin düzeyine erişebilmek için, bir endüstrileşme çabası için de bulunmaktadır. Ekonomik yönden güçlenebilmek amacıyla yatırımlar yapılmakta, bunun için devletçe çeşitli teşvik tedbirleri düşünülmekte uygulanmakta organize sanayi bölgeleri ayrılmakta, sektör çapında ulus çapında birleşmeler öngörülmektedir.

Ülkemizde danışmanlık uygulaması, danışmanlığın gerçek işlevi tam olarak anlaşılıp kavranmadığı için henüz olması gereken yerde değildir. Ülkemizde büyük kuruluşlar daha çok yabancı danışmanlık firmalarından yararlanmaktadır (YDD, www.ydd.com.tr, 15/06/2005).

Yerli danışmanlık firmalarının:

- yaptıkları işi tam olarak tanımlayamamaları,
 - tanıtımlarını yeterince yapamamaları,
 - birikim ve deneyimlerini yansıtacak bir imaj düzeyine ulaşamamaları,
 - sadece eğitim ve seminer programları ile sınırlı kalmaları,
 - geçmişte elde ettikleri deneyimlerle işi devam ettirmeye çalışmaları,
 - yönetim danışmanlığı ile ilgili eğitim sürecinden geçmemeleri,
- bunda etkili olmaktadır.

Yabancı danışman firmayla çalışma ise, kuruluşlara fazla bir yarar sağlamamaktadır. Nedeni ise kuruluşların danışman firmadan talep ettikleri projede

çalışacak elemanlarını seçmede gerekli titizliği göstermemeleridir. Bu durum, danışman firmasıyla kuruluş arasında kurulacak ilişkinin kopuk olmasına yol açmaktadır. İlişkinin kopuk olması projenin hayata geçirilmesinde problem yaratmaktadır. Böylece danışman firmaların yarattıkları projeler kendi eğitimlerinin doğrultusunda teorik düzeyde kalmakta uygulama imkânı bulamamaktadır.

Kısaca lkemizde her konuda olduğu gibi, danışmanlık alanında da yabancı hayranlığı söz konusudur. Bu nedenle, başarılı yöneticiliğin ve başarılı yönetimin değişmez bileşenlerinden biri olan danışmanlık alanında yerli danışmanlık firmalarından yararlanılması, bu firmaların gelişmiş ülkelerdeki gibi kullanımının sağlanması, ülkemiz için ihtiyaç duyulan bir gelişmedir. Bu gelişmenin sağlanabilmesi için, ülkemizdeki danışmanlık firmalarına bir takım görevler düşmektedir. Danışmanlık yapan firmalara düşen görevler:

- yaptıkları işi tam olarak tanıtmaları,
- hazırladıkları raporları hayata geçirmeleri ve gerekli durumlarda kuruluşlarla işbirliği yapmaları,
- alıştıracakları danışmanların iş tecrübesi ve belirli bir konuda uzmanlık kazanmış olmalarına dikkat etmeli ve iyi bir eğitim programına tâbi tutmaladırlar.

Danışmanlık eğitimi, hizmetin götürüleceği kuruluşların gaye, politika ve ihtiyaçlarına göre farklılıklar gösterir. Bununla beraber, gerçekte temel öğeler müşterektir. Eğitim sırasında danışmana sistematik bir araştırmanın bütün gerekleri öğretilir ve çeşitli egzersizlerle beceri kazanmasına çalışılır. Ayrıca değişik yönetim fonksiyonlarındaki problemler teker teker ele alınarak her birindeki problemlerin kaynaklarının ortaya çıkarılması için, ne gibi bir yol izleneceği anlatılır. Esasen ciddi

alışan bir danışmanlık kuruluşu kadrosunda ancak uygun bir eēitim programından geçerek, mesleēi bütün gerekleriyle tanıyıp benimsemiş elemanlara görev verir.

Danışmanlık şirketlerinin bünyelerine dahil etmeyi düşündükleri danışmanlara yönelik sunacakları eēitim programı, ařaēıdaki gayelerin hepsi gözeticilerle oluşturulmalıdır:

- danışmanlık mesleēini ve danışmanlık kuruluşunu tanıtmak,
- danışmanlarla müşteriler arasındaki özel ilişkinin deēiřik çalışma şartları altında görülerek iyice anlaşılmasını kolaylaştırmak,
- hizmeti yapabilmek için gerekli beceri ve davranışları tanıtmak,
- yönetim alanlarını tanıtıp her birindeki danışmanlık fırsatlarını göstermek,
- belirli yetenekleri geliştirip becerileri arttırmak,
- herhangi bir teknik ya da alanda uzmanlık kazandırmak

Kuruluşların danıřmanlıēın gelişimi için yapabilecekleri ise:

- danışmanlık konusunun tam olarak benimsenmesi ve danışman firma olarak yerli danışmanlık firmalarına öncelik tanımaları,
- danışman firmayla çalışacak ekibin seçiminde titizlik göstermeleri,

- danışman firmadan çözümünü istedikleri konunun tam ve net tarifini yapmalarıdır.

Özetle, gelişmekte olan ülkemiz için firmalar ve danışmanlık şirketleri müşterek bir bilinç içinde, bu danışmanlık hizmetlerin Türk ekonomisine en yüksek düzeyde katkı sağlamak üzere biçimde yürütülmesini sağlamalıdır (EYLEM, www.eylem.com ve YDD, www.ydd.com.tr, 15/06/2005).

BÖLÜM III

III.1. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde İstanbul İli'nde bulunan eğitim danışmanlık şirketlerine uygulanan anket sonuçları ve görüşme bilgileri ile bu verilerin analizinden çıkan bulgular ve bu bulguların araştırmacı tarafından yapılan yorumlamaları bulunmaktadır.

Tablo 1. Anket Ve Görüşme Soruları Uygulanan Eğitim Danışmanlık Şirketlerine Ait Bilgiler Tablosu.

	EĞİTİM DANIŞMANLIK ŞİRKETİ ADETİ	EĞİTİM DANIŞMANI SAYISI	UYGULANAN ANKET / GÖRÜŞME SAYISI
GÖRÜŞME YAPILAN ŞİRKETLER	8	34	8
ANKETLE ULAŞILAN EĞİTİM DANIŞMANLARI	34	34	34

Bu çalışmada toplam 8 danışmanlık şirketi ve 34 eğitim danışmanı ile görüşme ya da anket uygulaması yapılmıştır. Bunlarla ilgili yorumlar ve tablolar aşağıda verilmektedir.

III.1.1. ANKET CEVAPLARININ TABLO, GRAFİK VE YORUMLARI

Tablo 2. Ankete Verilen Cevapların Sayısal Dağılımı

SORULAR	TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	HİÇ KATILMIYORUM
1. Danışmanlık, problemleri birlikte çözme sürecidir.	14	18			
2. Danışmanlık şirketleri, kurumları sağlam temellere oturtur.	6	24	2	2	
3. Danışmanlık şirketleri, kurumlara vizyon ve misyon belirlemeyi sağlar.	14	18		2	
4. Danışmanlık şirketleri, kâr amaçlı kuruluşlardır.	24	8	2		
5. Danışmanlık şirketleri, akademik desteğe/altyapıya sahiptir.	8	8	12	4	
6. Danışmanlık şirketleri, uygulanabilir bilgi üreten kuruluşlardır.	8	22	2		
7. Danışmanlık şirketleri, entellektüel/akademik kaygılar taşır.	10	8	6	8	
8. Danışmanlık şirketleri, insanları ve kurumları daha etkin kılar.	12	14	8		
9. Danışmanlık şirketleri, dünyadaki gelişmeleri yakından izler.	10	18	6		
10. Türkiye'deki danışmanlık faaliyetleri uluslar arası boyutlara ulaşmıştır.	2	4	16	8	
11. Danışmanlık şirketleri, her alanda eğitim verebilir.	4	10	4	8	
12. Danışmanlık şirketleri çalışanları, alanlarında uzmandır.	10	8	2	10	
13. Danışmanlık şirketleri, eğitim verecekleri kitleyi önceden tanır.	8	12	2	8	
14. Danışmanlık şirketleri, eğitimlerini uygulamaya yönelik olarak hazırlar ve sunar.	6	12	8	6	
15. Eğitim verilecek işletmelerin hedef ve kaynakları incelenir.	8	14	6	4	
16. Tespit edilen sorunlara göre; verilecek eğitimin konusu/alanı belirlenir.	8	8	10	6	
17. İşletmeler, iç ve dış problemlerin çözümü için danışmanlık hizmeti alır.	8	22	4		
18. İşletmeler, kaynaklarını etkili kullanmak için danışmanlık hizmeti alır.	10	18	6		
19. İşletmeler, değişime ayak uydurmak için danışmanlık hizmeti alır.	8	22	6		
20. Piyasa koşullarına göre alınan danışmanlık ücreti tatmin edicidir.	2	18	12	2	
21. Danışmanlık hizmetinin kapsamına göre, alınacak ücret değişmektedir.	10	10	8	4	
22. Danışmanlığın etkinliği, ulaşılan sonuçlarla ölçülür.	14	16		2	

Bu ankete eğitim danışmanlık şirketlerinden eğitim danışmanı olarak 34 kişi katılmıştır.

Grafik 1: “Danışmanlık, problemleri birlikte çözme sürecidir” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.

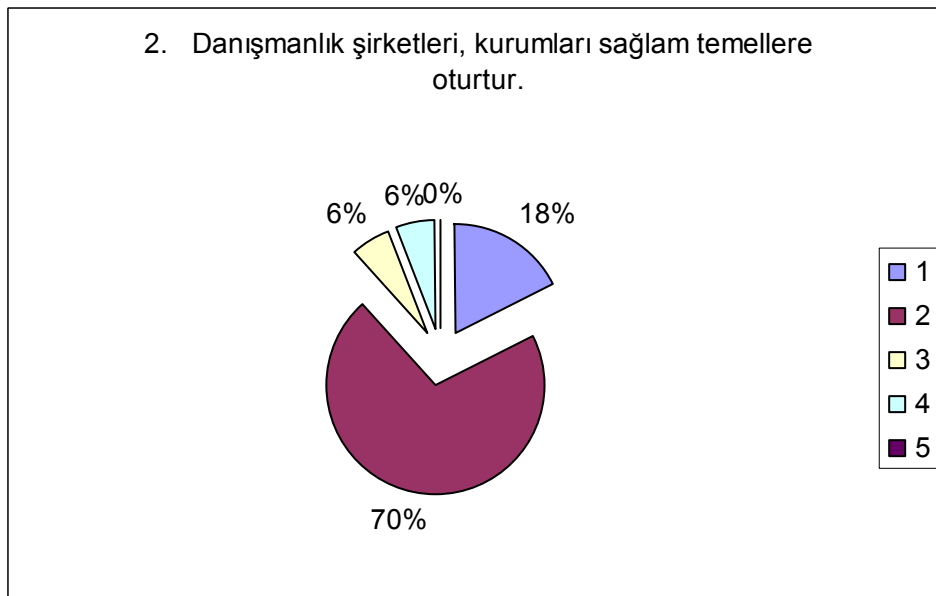


Grafik 1’de görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %94’lük bölümü; danışmanlığın problemleri birlikte çözme süreci olduğunu belirtmektedirler.

Eğitim danışmanlarından bu soruda kararsız kalan olmamıştır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarından %6’lık bölümü olumsuz cevap vermiştir.

Grafik 2: “Danışmanlık şirketleri, kurumları sağlam temeller oturtur” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.



Grafik 2’de görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %88’lik bölümü; eğitim danışmanlık şirketlerinin kurumları sağlam temellere oturttuğunu belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarının %6’lık bölümü kararsız kalmışlardır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarından %6’sı olumsuz cevap vermiştir.

Grafik 3: “Danışmanlık şirketleri, kurumlara vizyon ve misyon belirlemeyi sağlar” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.

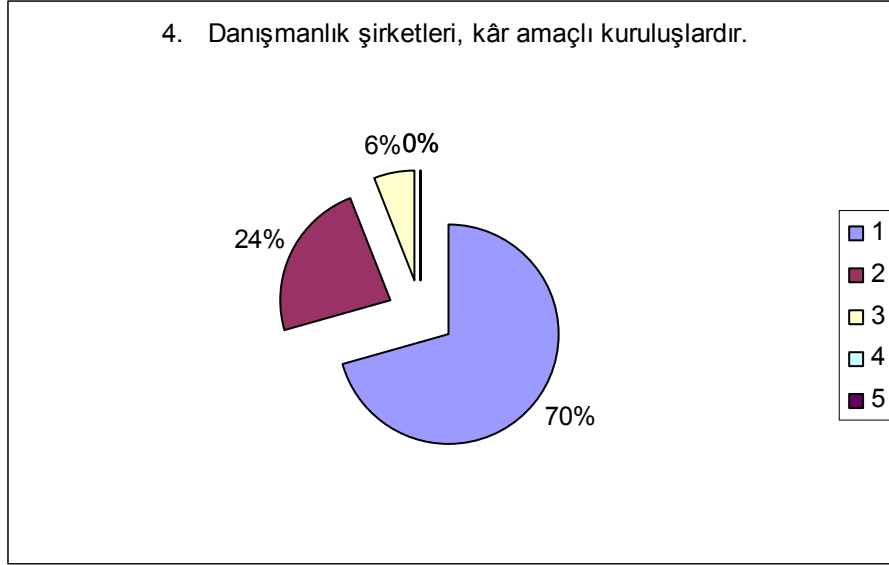


Grafik 3’de görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %94’lük bölümü; eğitim danışmanlık şirketlerinin kurumlara vizyon ve misyon belirlemeyi sağlayan kuruluşlar olduğunu belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarından bu soruda kararsız kalan olmamıştır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarından %6’lık bölümü olumsuz cevap vermiştir.

Grafik 4: “Danışmanlık şirketleri, kâr amaçlı kuruluşlardır” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.

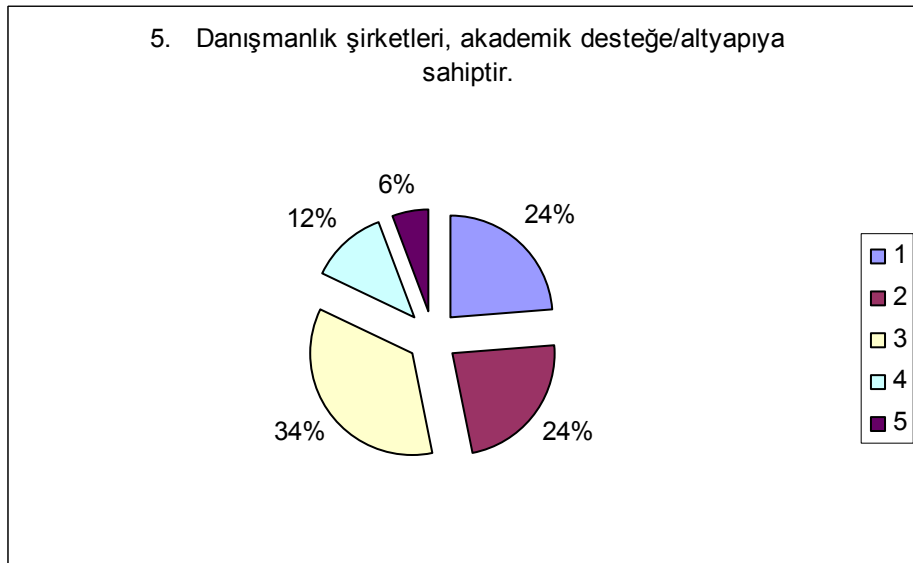


Grafik 4’de görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %94’lük bölümü; eğitim danışmanlık şirketlerinin kâr amaçlı olarak kurulmuş olduğunu belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarının %6’lık bölümü kararsız kalmışlardır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarından olumsuz cevap veren olmamıştır.

Grafik 5: “Danışmanlık şirketleri, akademik desteğe/altyapıya sahiptir” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.

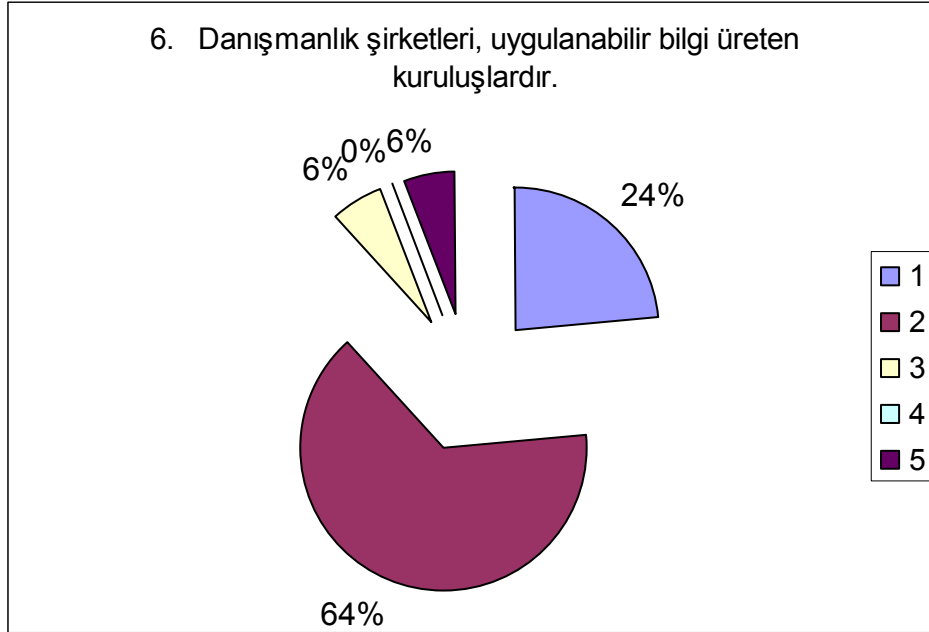


Grafik 5’de görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %48’lik bölümü; eğitim danışmanlık şirketlerinin akademik desteğe/altyapıya sahip kuruluşlar olduğunu belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarının %34’lük bölümü kararsız kalmışlardır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarından %18’lik bölümü ise olumsuz cevap vermiştir.

Grafik 6: “Danışmanlık şirketleri, uygulanabilir bilgi üreten kuruluşlardır” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.

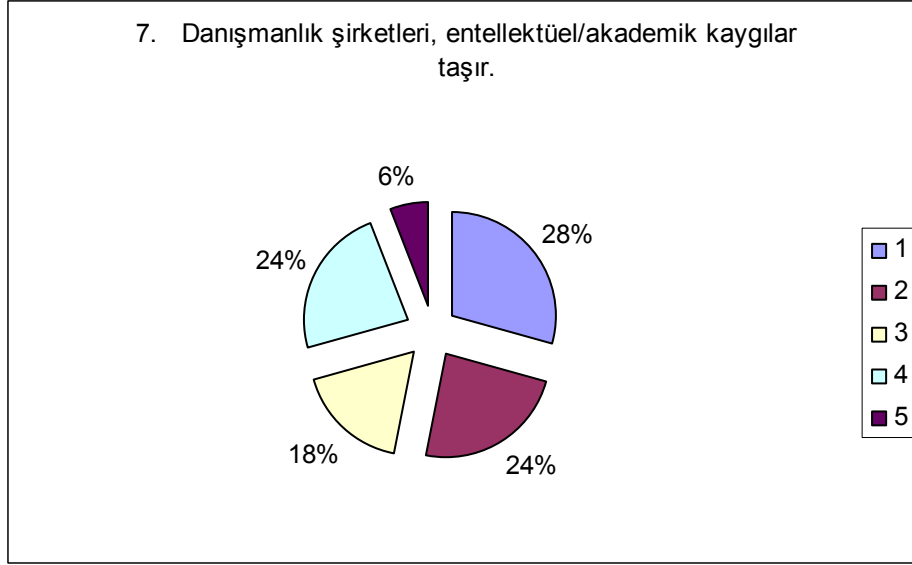


Grafik 6’da görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %88’lik bölümü; eğitim danışmanlık şirketlerinin uygulanabilir bilgi üreten kuruluşlar olduğunu belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarının %6’lık bölümü kararsız kalmışlardır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarından %6’lık bölümü ise olumsuz cevap vermiştir.

Grafik 7: “Danışmanlık şirketleri, entelektüel/akademik kaygılar taşır” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.

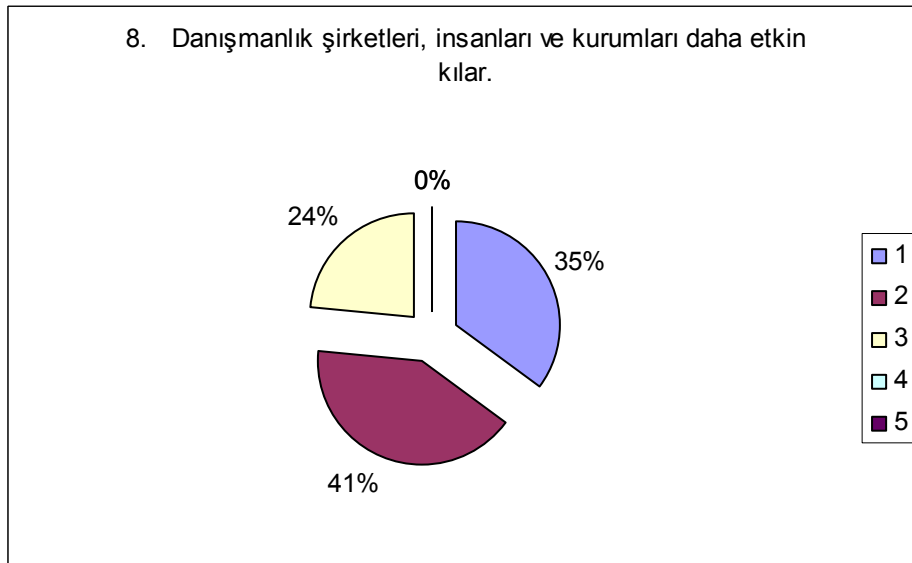


Grafik 7’de görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %52’lik bölümü; eğitim danışmanlık şirketlerinin entelektüel/akademik kaygı taşıdıklarını belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarının %18’lik bölümü kararsız kalmışlardır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarından %30’u olumsuz cevap vermiştir.

Grafik 8: “Danışmanlık şirketleri, insanları ve kurumları daha etkin kılar” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.

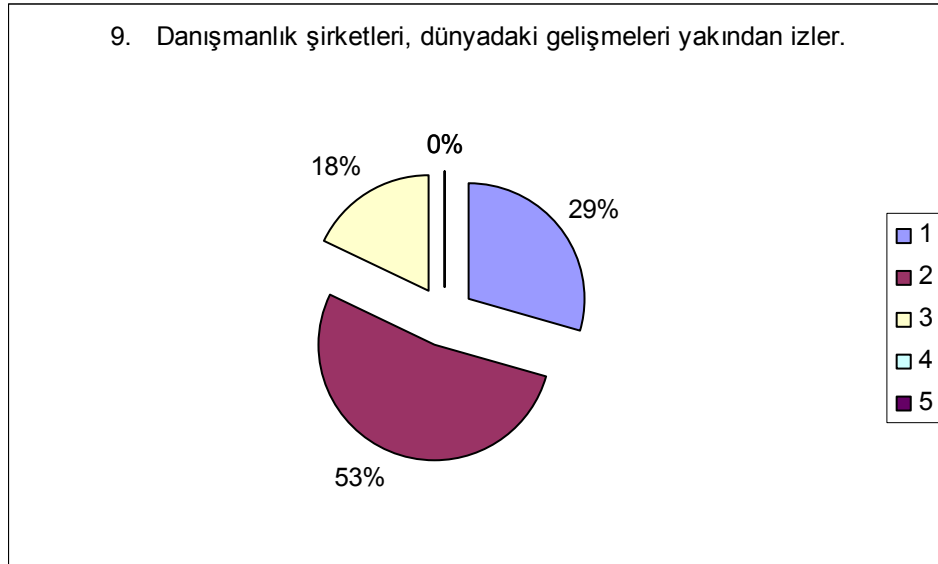


Grafik 8’de görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %76’lık bölümü; eğitim danışmanlık şirketlerinin insanları ve kurumları daha etkin kıldıklarını belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarının %24’lük bölümü kararsız kalmışlardır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarından olumsuz cevap veren olmamıştır.

Grafik 9: “Danışmanlık şirketleri, dünyadaki gelişmeleri yakından izler” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.

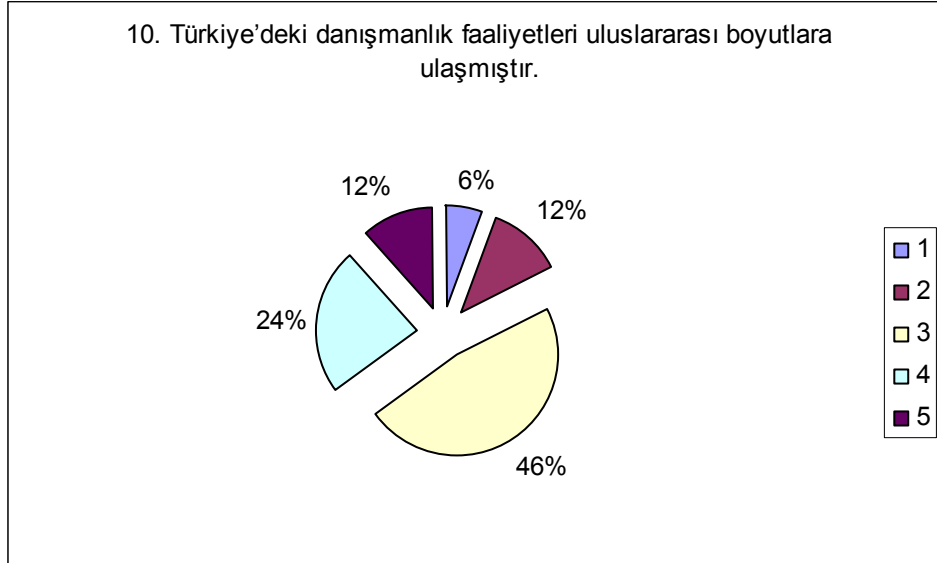


Grafik 9’da görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %82’lik bölümü; eğitim danışmanlık şirketlerinin dünyadaki gelişmeleri yakından izlediğini belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarının %18’lik bölümü kararsız kalmışlardır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarından olumsuz cevap veren olmamıştır.

Grafik 10:“Türkiye’deki danışmanlık faaliyetleri uluslararası boyutlara ulaşmıştır” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.

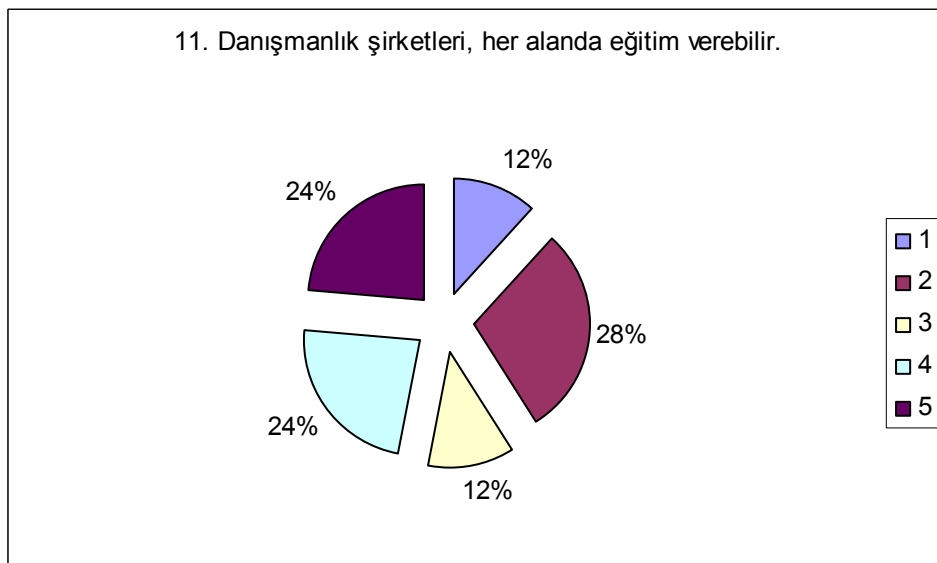


Grafik 10’da görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %18’lik bölümü; Türkiye’deki eğitim danışmanlık şirketlerinin faaliyetlerinin uluslar arası boyutlara ulaştığını belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarının %46’lık bölümü kararsız kalmışlardır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarının %36’sı olumsuz cevap vermiştir.

Grafik 11: “Danışmanlık şirketleri, her alanda eğitim verebilir” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.



Grafik 11’de görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %40’lık bölümü; eğitim danışmanlık şirketlerinin her alanda eğitim verebileceğini belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarının %12’lik bölümü kararsız kalmışlardır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarının %48’i olumsuz cevap vererek, danışmanlık şirketlerinin her alanda eğitim veremeyeceklerini belirtmişlerdir.

Grafik 12: “Danışmanlık şirketleri çalışanları, alanlarında uzmandır” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.

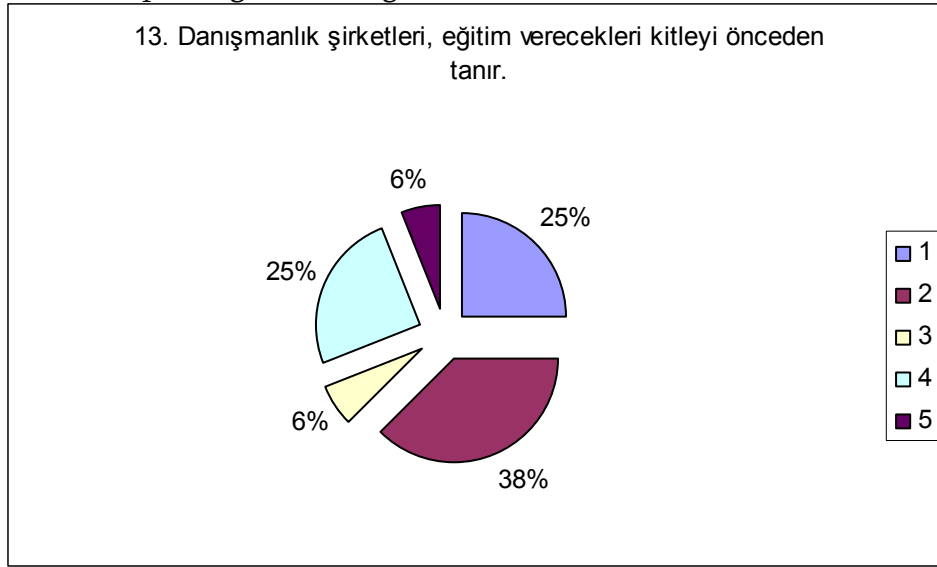


Grafik 12’de görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %53’lük bölümü; eğitim danışmanlık şirketi çalışanlarının alanlarında uzman olduğunu belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarının %29’luk bölümü kararsız kalmışlardır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarının %41’i olumsuz cevap vermiştir.

Grafik 13: “Danışmanlık şirketleri, eğitim verecekleri kitleyi önceden tanır” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.



Grafik 13’de görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %63’lük bölümü; eğitim verilecek hedef kitleyi incelediklerini ve önceden tanıdıklarını belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarının %6’lık bölümü kararsız kalmışlardır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarının %31’i olumsuz cevap vermiştir.

Grafik 14: “Danışmanlık şirketleri, eğitimlerini uygulamaya yönelik olarak hazırlar ve sunar” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.

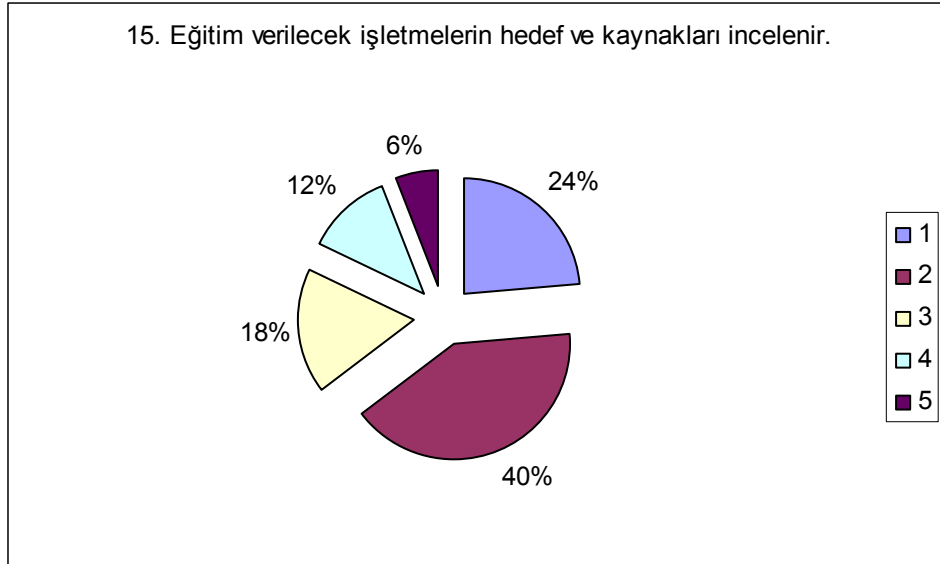


Grafik 14’de görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %52’lik bölümü; eğitim danışmanlık şirketlerinin eğitimlerini uygulamaya yönelik olarak hazırlayıp sunduklarını belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarının %24’lük bölümü kararsız kalmışlardır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarının %24’ü olumsuz cevap vermiştir.

Grafik 15: “Eğitim verilecek işletmelerin hedef ve kaynakları incelenir” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.

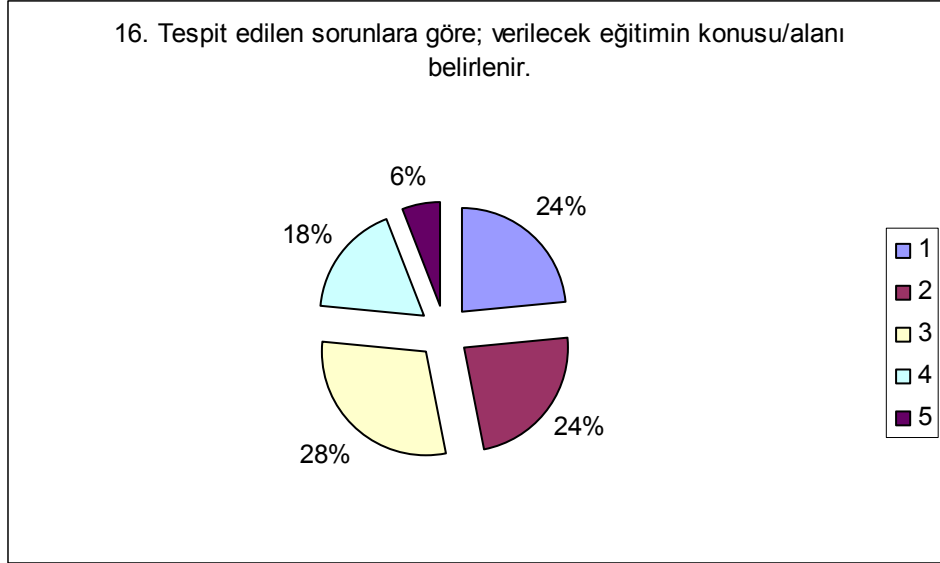


Grafik 15’da görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %64’lük bölümü; eğitim verilecek işletmelerin hedef ve kaynaklarını incelediklerini belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarının %18’lik bölümü kararsız kalmışlardır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarının %18’i olumsuz cevap vermiştir.

Grafik 16: “Tespit edilen sorunlara göre; verilecek eğitimin konusu/alanı belirlenir” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.

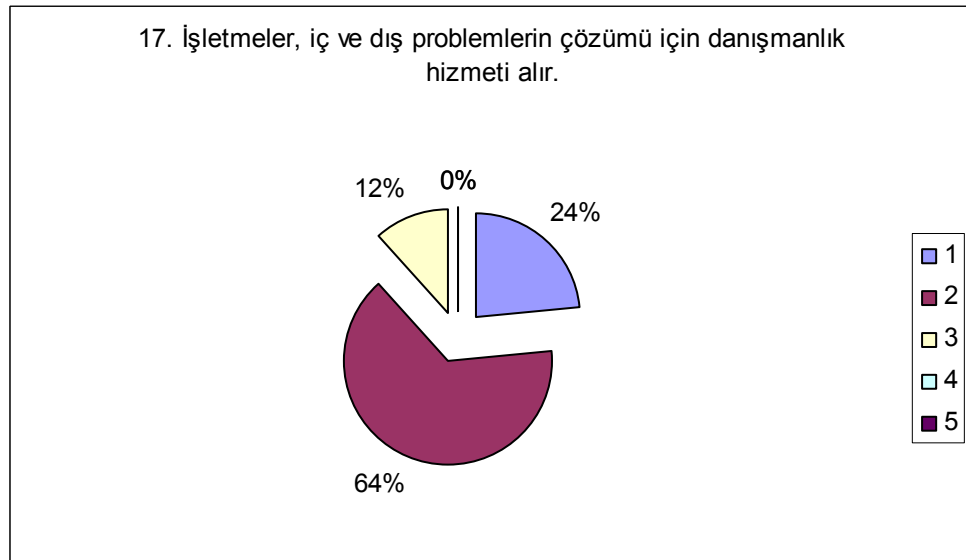


Grafik 16’da görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %48’lik bölümü; işletmelerde tespit edilen sorunlara göre verilecek eğitimin konusunun/alanının belirlendiğini belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarının %28’lik bölümü kararsız kalmışlardır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarının %30’u olumsuz cevap vermiştir.

Grafik 17: “İşletmeler, iç ve dış problemlerin çözümü için danışmanlık hizmeti alır” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.

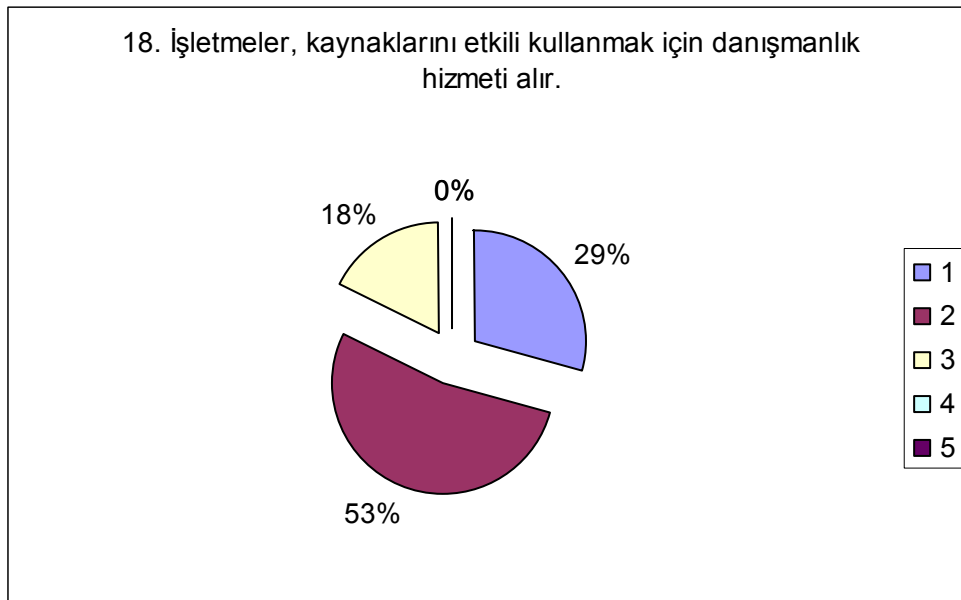


Grafik 17’de görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %88’lik bölümü; işletmelerin iç ve dış problemlerin çözümü için danışmanlık hizmeti aldıklarını belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarının %12’lik bölümü kararsız kalmışlardır.

Bu soruya, olumsuz cevap veren olmamıştır.

Grafik 18: “İşletmeler, kaynaklarını etkili kullanmak için danışmanlık hizmeti alır” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.

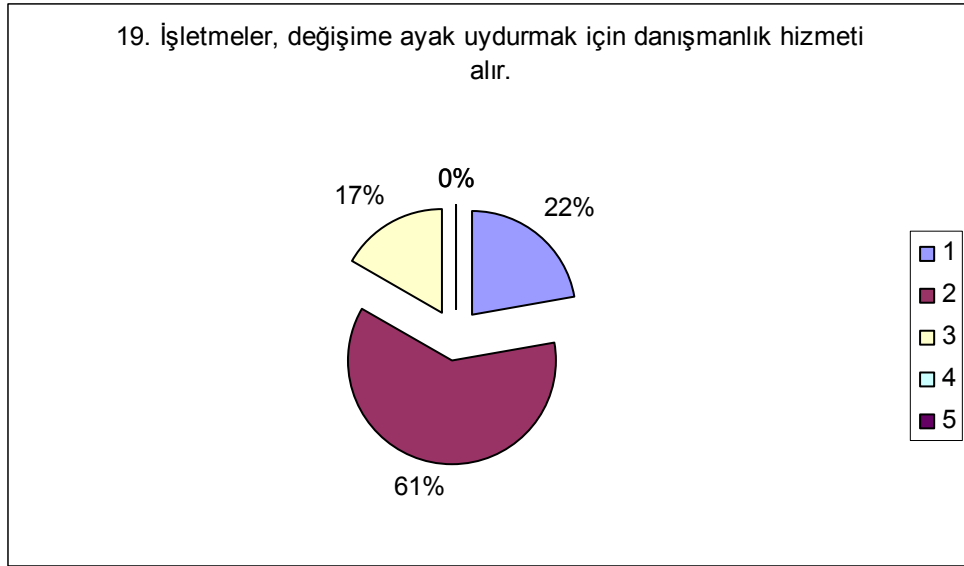


Grafik 18’de görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %82’lik bölümü; işletmelerin kaynaklarını etkili kullanmak için danışmanlık hizmeti aldıklarını belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarının %18’lik bölümü kararsız kalmışlardır.

Bu soruya, olumsuz cevap veren olmamıştır.

Grafik 19: “İşletmeler, değişime ayak uydurmak için danışmanlık hizmeti alır” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.

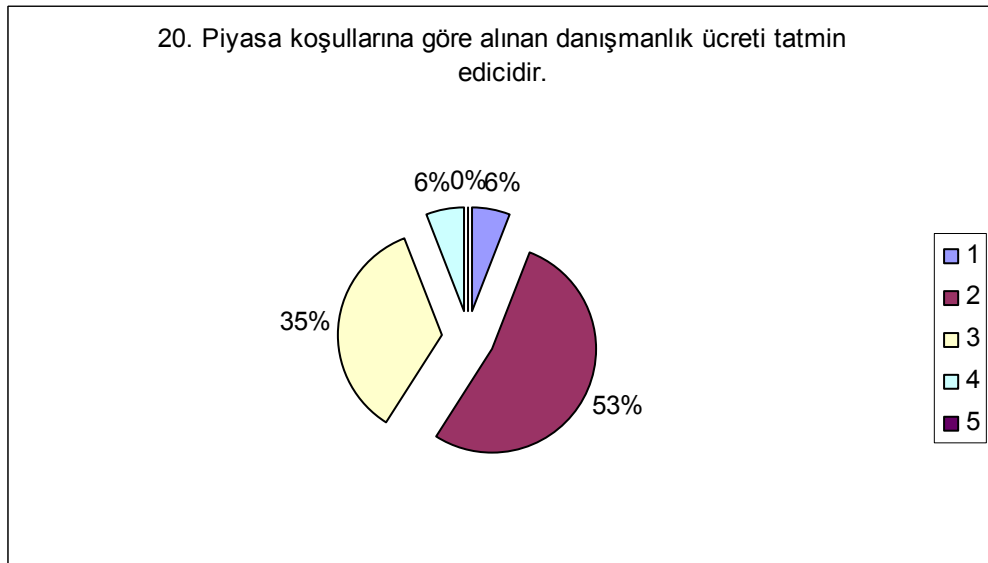


Grafik 19’da görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %83’lük bölümü; şirketlerin değişime ayak uydurmak için danışmanlık hizmeti aldıklarını belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarının %17’lik bölümü kararsız kalmışlardır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarından olumsuz cevap veren olmamıştır.

Grafik 20: “Piyasa koşullarına göre alınan danışmanlık ücreti tatmin edicidir” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.



Grafik 20’de görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %59’luk bölümü; eğitim danışmanlık şirketlerinin piyasa koşullarına göre aldıkları danışmanlık ücretlerinin tatmin edici düzeyde olduğunu belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarının %35’lik bölümü kararsız kalmışlardır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarından %6’lık bölümü ise olumsuz cevap vermiştir.

Grafik 21: “Danışmanlık hizmetinin kapsamına göre, alınacak ücret değişmektedir” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.

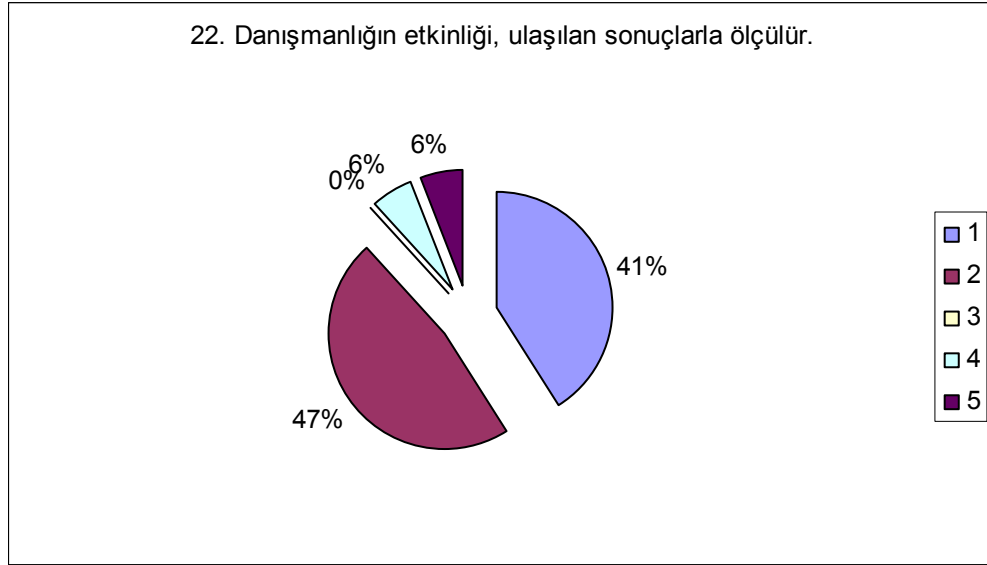


Grafik 21’de görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %58’lik bölümü; eğitim danışmanlık şirketlerinin verdikleri hizmetin kapsamına göre değişen oranlarda ücret aldıklarını belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarının %24’lük bölümü kararsız kalmışlardır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarından %18’lik bölümü ise olumsuz cevap vermiştir.

Grafik 22: “Danışmanlığın etkinliği, ulaşılan sonuçlarla ölçülür” ifadesine verilen cevapların grafiksel dağılımı.



Grafik 22’de görüldüğü gibi, eğitim danışmanlık şirketlerinde hizmet veren eğitim danışmanlarının %88’lik bölümü; eğitim danışmanlığının etkinliğinin ulaşılan sonuçlarla ölçüldüğünü belirtmektedirler.

Buna karşılık olarak, eğitim danışmanlarından bu seçenekte kararsız kalan olmamıştır.

Bu soruya, eğitim danışmanlarından %12’lik bölümü ise olumsuz cevap vermiştir.

III.1.2. GÖRÜŞME SORULARI VE CEVAPLARI

15.1. Sizce danışmanlık nedir?

Kurumların karşılaştıkları yapısal ve işlevsel sorunlara uzman gözüyle çözüm önerileri getirerek, uygulamaları yerinde kurum yetkilileriyle birlikte izlemek ve değerlendirmektir (Dedehayır, 2005).

İşletme, kurum ya da bireylerin gelişmişliklerini sağlamak ve sorunlarını çözme noktasında destek alma, yardım çağrısı işi (Erdoğan, 2005).

Bütünü görerek detaya inebilmektir (Arsoy, 2005).

Kelime anlamı malum olan bu ifade ile Simurg Eğitim Danışmanlık olarak kast ettiğimiz anlam; faaliyet alanlarımız konusunda nihaî müşteriyi aydınlatmak, aradığı cevabı bulmasına yardımcı olmaktır (H. Arslan, 2005).

Kurumların, kuruluşların ihtiyaç duydukları alanlarda gelişmelerine, değişmelerine destek vermektir (Süvarioğlu, 2005).

Daha iyiyi birlikte yapmaktır (Ünal, 2005).

Danışanın tıkanıdığı zaman yolunu açan ve gelişme ihtiyacında bulunduğu sırada etkili ve doğru yolu gösteren alanında bilgili ve deneyimli kişi ya da kuruluş (Arslan, 2005).

15.2. Dünyada ve Türkiye’de Danışmanlık anlayışı nasıl, birbirine benzeyen ve farklı olan yönleri var mıdır?

Türkiye’de de, özellikle son yıllarda dünyayla paralel ve aynı standartta çalışmalar yapılmaktadır (Dedehayır, 2005).

Birbirini kopya ve takip etme anlamında benzemektedirler. Dünyadaki ihtisaslaşma henüz Türkiye’de tam başarılamamıştır (Erdoğan, 2005).

Dünyada ve Türkiye’de danışmanlık konuları benzer özellikler taşır (Arsoy, 2005).

Benzeyen ve farklı olan yönleri ve boyutları vardır. Gelişmiş ülkelerde daha nitelikli bir şekilde yapılmaktadır (H. Arslan, 2005).

Türkiye’de bu alan henüz yeni. Dolayısı ile hem hizmeti alanlar hem verenler çeşitli durumlarda bocalıyorlar. Hizmet sektörü soyut bir kavram henüz Türkiye için. “Taş attın da kolun mu yoruldu” anlayışı hâkim, gerekli değeri henüz kazanmış değil (Süvarioğlu, 2005).

Dünyadaki danışmanlık anlayışı daha standardizedir, belli metodolojiler birden fazla farklı konuya uygulanır. Türkiye’de ise şirketler hem danışmanlık firmalarına çok fazla ücret ödemeyi istememekte hem de diğer şirketler için de kullanılan metodolojilerin kendilerine uygulanmasını istememektedirler. Bu nedenle her proje sırasında farklı yöntemler, farklı analizler uygulanabilir (Ünal, 2005).

Danışmanlık sektörünün ortaya çıktığı ve biçimlendiği coğrafyada varlığını büyük başarılarla sürdüren ve günümüzün en büyük danışmanlık kuruluşlarından olan köklü organizasyonlar, günümüzde ulusal sınırları aşan şirketleşme ve danışmanlık politikaları izleme yoluna gitmektedirler. Kendilerine özgü know-how üretebilen bu kuruluşların sektöre ve faaliyetlerine bakış açısını kavrayabilmiş olan ve bunu hizmetlerine yansıtmak için çabalayan işletme sayısı Türkiye’de çok azdır. Belirli kalite standartlarını tutturamayan işler çıkaran danışmanlık şirketlerimiz sektörde küçük fiyatlarla da olsa “iş kapmak” için didinmektedirler (Arslan, 2005).

15.3. Türkiye’de danışmanlık şirketlerinin ortaya çıkmasına sebep olan faktörlerden söz eder misiniz?

Özellikle aile şirketleri ve KOBİ’lerde kurumsallaşma gereklilikleri, şirket birleşmeleri, yapısal dönüşüm projeleri, insan kaynağının değişen koşullara uyum sağlaması doğrultusunda eğitim ve geliştirme ihtiyaçları (Dedehayır, 2005).

AB süreci, uluslararası sermayenin Türkiye'ye gelişi, iletişim teknolojileri ve web (Erdoğan, 2005).

- A) Genç çalışan kitlesinin olması (deneyim eksikliği),
- B) Sistemsiz büyüme,
- C) Değişimin globalleşmesi (Arsoy, 2005).

Ticarî, kültürel, bilginin dışa vurumu, üretilen hizmet ve ürünün piyasaya arz edilmesi, bu anlamda üretici ve tüketicinin buluşturulması amacı ile aracılık hizmetlerinin verilmesi (H. Arslan, 2005).

Piyasadan gelen baskılar ve artan rekabete mevcut yapılarla ayak uyduramama, değişme gelişme isteği, zorunluluğu. Üst üste yaşanan krizler ve mevcut sistemlerin artık hayatta kalmak için yeterli olamaması (Süvarioğlu, 2005).

Uluslararası rekabet ortamına adım atılmış olması; tüketicilerin kalite, ortakların ise kar beklentisi içersinde olmaları, yöneticilerin “fikir alma”, “şirketin dışarıdan nasıl algılandığı” gibi konulara daha çok değer vermeleri (Ünal, 2005).

Ülkeler arası ticari sınırların kalkması şeklinde kendini gösteren küreselleşme ve bunun sonucunda ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında, dünyada olduğu gibi ülkemizdeki işletmelerin de varlıklarını sürdürebilmek ve ayakta kalabilmek için dışarıdan profesyonel bir yönetim ve eğitim danışmanlığı hizmeti almaları bir zorunluluktur (Arslan, 2005).

15.4. Danışmanlık şirketlerinin bugününü özetler misiniz?

Düneye nazaran daha iyi bir bilimsel zemin ile yola çıkıyorlar ancak şov çabası baskın (Erdoğan, 2005).

Tam anlaşılmış değil şirketten ziyade bireysel liderlikle yürüyor (Arsoy, 2005).

Gün geçtikçe yenileri doğuyor. Geleceği parlak bir sektör. Ülkemiz geliştikçe ve genç nüfusumuz bilgiye ve aydınlanmaya, bilgi araç ve kaynaklarını kullanmaya olan ihtiyacının farkına vardıkça daha fazla gelişecektir. Tabii beklentilere cevap veremeyenler bir süre sonra piyasadan çıkmak zorunda kalacaktır (H. Arslan, 2005).

Şirketlerin değil ama bu iş kolunun bugünkü hali biraz kaotik gibi geliyor. Piyasa henüz olgunlaşmadığı için fiyata çok endeksli. Bazen, eğitim ve danışmanlık hizmetleri alınmış olmak için alınabiliyor. Büyük ve kurumsal şirketler birçok hususun öncülüğünü yapıyorlar. Buradan hareketle birçok sistemin ve anlayışın yayılacağını düşünüyorum (Süvarioğlu, 2005).

Yapılan küçük çaplı “başlangıç” projeleri ile şirketlerin güvenini kazanarak, şirketler ile uzun vadeli çalışmalar yapılıyor (Ünal, 2005).

Ülkemizdeki danışmanlık sektöründe özellikle son yıllarda kayda değer sayıda danışmanlık firması kuruldu ve rekabet kızıştı. Danışmanlık kuruluşları pastadan pay alabilmek ve bir yandan da uluslararası danışmanlık firmalarının büyük işler gerçekleştirdikleri bir ortamda varlıklarını sürdürebilmek için uğraş vermektedirler (Arslan, 2005).

15.5. Neden danışmanlık şirketi, fikir nasıl ortaya çıktı?

İlgiden kaynaklandı (Erdoğan, 2005).

Farklı bakış, farklı fikir sunma isteği ile (Arsoy, 2005).

Ben ne üretiyorum. İnsanlara ne verebilirim? Piyasaya ne arz edebilirim? Sorularının cevabı Simurg Eğitim ve Danışmanlık'ı ortaya çıkardı (H. Arslan, 2005).

ARGE birden fazla şirkete katma değer yaratabilecek bir yapıyı oluşturmak amacı ile kuruldu (Ünal, 2005).

Kişinin kabında ne varsa ancak onu yansıtabilir. Uzun yıllar eğitim ve bilgi aktarmanın içinde olmamızdan dolayı kendimizde bir öğretme yeteneğinin geliştiğini gördük. Diğer taraftan da uğraşmaya değer en önemli mesleğin, başkalarının gelişmesine katkıda bulunan meslekler olduğunu düşünüyorum. Başkalarının gelişmesi ile kazanılan haz başka mesleklerde yaşanılmayacak kadar özel bir duygu. Ayrıca danışmanlıkta hem öğreterek başkalarını geliştirme imkânı buluyorsunuz, hem de sürekli öğrenerek kendinizi geliştiriyorsunuz. Hem geliyor hem de geliştiriyorsunuz. Mal satmaktan farklı bir durum bu (Arslan, 2005).

15.6. Danışmanlık şirketinizin kuruluş/faaliyet amacı nedir?

Özellikle aile şirketleri ve KOBİ'lerde kurumsallaşma gereklilikleri, şirket birleşmeleri, yapısal dönüşüm projeleri, insan kaynağının değişen koşullara uyum sağlaması doğrultusunda eğitim ve geliştirme ihtiyaçları (Dedehayır, 2005).

Kurumlara eğitim alanında danışmanlık ve organizasyon yapmak (Erdoğan, 2005).

Bilgiyi paylaşmak (Arsoy, 2005).

Şirketlerin ve kuruluşların gelişim ve değişim yollarında onlara destek olmak (Süvarioğlu, 2005).

Evet (Ünal, 2005).

Şirketimiz, gelişen teknoloji ve yenilikleri dikkate alarak birey, organizasyon ve toplumlardaki gelişmenin önünü tıkayan olay ve olguları ölçerek ve doğru şekilde analiz ederek, sağlıklı bir değişim ve gelişimin gerçekleştirilmesinde kurum, ülke ve insanlık için bütünleşmeyi sağlayan güvenilir ve çağdaş yönetim çözümleri üretmek amacıyla kurulmuştur. Bu misyon içerisinde birlikte çalıştığımız müşterileri kendi içinde bütünleştirmek, onların katma değer sağlamalarına katkıda bulunmak ve dolayısıyla insanlığın gelişimine katkıda bulunmak temel amacımızdır (Arslan, 2005).

15.7. Başlangıçtaki amacınızı, bugünkü faaliyet şartlarında da koruyabiliyor musunuz?

Kuruluş amaçlarımızı, vizyon ve misyonumuzu daha da geniş bir uygulama alanına taşıma olanağı bulmaktayız (Dedehayır, 2005).

Evet (Erdoğan, 2005).

Kesinlikle (Arsoy, 2005).

Geliştirdik, ilerlettik, ilerledik. Yola tam gaz devam ediyoruz (H. Arslan, 2005).

Zaman zaman. Daha ihtisaslaşmış ve derinlemesine işler yapabilecekken, piyasada yaşanan zorluklar nedeniyle daha dağınık alanlarda işler yapmak durumunda kalabiliyoruz (Süvarioğlu, 2005).

Evet (Ünal, 2005).

Şirketimizin başlangıçtaki kuruluş ve faaliyet amacı/misyonu aynı şekilde geçerliliğini korumaktadır. Amaçta bir değişiklik yok. Ancak araçlarda zaman zaman

öncelik ve sonralık olabiliyor. Mesela başlangıçta araştırma faaliyetleri daha yoğunluklu idi. Şimdi ise geliştirme faaliyetleri daha odaklı hale geldi. Gerçi bunlar birbirlerinden kopartılamayacak kadar iç içe hususlar. Tabii ki biz de bir taraftan sürekli öğreniyoruz. Başkalarının, özellikle yurtdışındaki deneyimlerden daha fazla şeyler öğreniyoruz. Global dünyada bilgiye ulaşmak artık çok kolay. Öz değişmeye de nitelik gelişmesi sürekli oluyor (Arslan, 2005).

15.8. Hangi alanlarda eğitim danışmanlık hizmeti veriyorsunuz?

Eğitim programlarımız başlıca 5 başlık altında toplanmaktadır:

√ Ortak Kurum Kültürü Oluşturma Programları: İnsana Yatırım (1-2), Ekip Oluşturma ve Geliştirme (1-2), Müşteri Odaklılık.

√ Yönetim Programları: Liderlik, Yönlendirme ve Yol Gösterme, Performans Değerlendirme, Görüşme Teknikleri, Stratejik Düşünme, Proje Yönetimi, Değişim Yönetimi gibi.

√ Yetkinlik ve Beceri Geliştirme Programları: Müzakere Teknikleri, Etkileme ve Etki Yaratma, Proaktif Davranış ve İnisiyatif, Kurumsal Farkındalık ve İş Etiği, Problem Çözme ve Karar Verme, Sunuş Becerisini Geliştirme ve Bedenin Dili, Toplantı Yönetimi, Zaman Yönetimi gibi.

√ Kişisel Gelişim Programları: Temel İletişim Becerileri, Çatışma Çözme, Olumsuz Duygular ve Zor İnsanlarla Başa çıkma, Kişisel Algı Yönetimi, İçinizdeki Yaratıcılığın Gücü, Duygusal Zekâ, Güvenli Davranış, Stresle Başa çıkma gibi.

√ Özelleştirilmiş Programlar: Satış Becerilerini Geliştirme Programları, Çağrı Merkezi Programı, İlaç Tanıtımı ve Satışında Çözüm Ortaklığı, Yeni Binyılda Yönetici

Sekreterliği, Eğitimcinin Eğitimi, Eğitimciler İçin Yaratıcı Eğitim Teknikleri, Sağlıkta Yürekten Hizmet (Dedeşayır, 2005).

Hizmet içi eğitim, çocuk eğitimi, özürlü eğitimi (Erdoğan, 2005).

“Performansı arttıracak sistemleri kurma ve eğitimi” (Arsoy, 2005).

Kişiler arası ilişkiler içeren hemen her alanda: Satış, pazarlama, liderlik, iletişim, çatışma yön, stres yön, gibi (Süvarioğlu, 2005).

Sınırlı sayıda “kalite” eğitimi verilmiştir (Ünal, 2005).

Eğitim ve danışmanlık hizmeti verdiğimiz alanlar şu şekildedir:

Eğitim

Genel Katılıma Açık ve Kurum İçi Eğitim Seminerleri:

- Genel Yönetim ve Yönetim Teknikleri,
- Pazarlama ve Satış,
- Muhasebe, Finans ve Bankacılık,
- İnsan Kaynakları Yönetimi,
- Toplam Kalite Yönetimi ve İSO 9001:2000,
- Beceri Geliştirme, İletişim ve Kişisel Gelişim,

Danışmanlık

- Toplam Kalite Yönetimi,
- Öğrenen Organizasyon,
- Süreç Yönetimi,
- İSO 9001:2000 KYS,
- Yönetim Danışmanlığı,
- İnsan Kaynakları Danışmanlığı,
- Eğitim Danışmanlığı (Arslan, 2005).

15.9. Size gelen danışmanlık tekliflerini değerlendirirken hangi kriterleri gözetmektesiniz?

Eğitim almak isteyen kurumun eğitimle ilgili beklentilerinin ciddiyeti, gelişime açık olması, uzmanlığa saygı duyması, piyasadaki itibarı bizim için önemli kriterlerdir (Dedehayır, 2005).

Şirketin danışmanlık hizmeti alma vizyonu olup olmadığına, danışmanlık istediği konunun bizimle ilgisine ve uzun vadede çalışma imkânı olup olmadığına (Erdoğan, 2005).

Doktor gibi davranırım hastanın kim olduğuna bakmam (Arsoy, 2005).

Talep eden firma ne kadar kararlı (Süvarioğlu, 2005).

Proje kapsamı, kaç kişilik bir ekip oluşturulması gerektiği, ne kadar zaman harcanacağı, ücret, ARGE'nin stratejik odağı ile paralel olup olmadığı (Ünal, 2005).

Genellikle, faaliyet/projeleri topluma ve insanlığa fayda getirdiğine kanaat getirdiğimiz firmaların danışmanlık taleplerini değerlendirme yoluna gidiyoruz. Öncelikle geri döndüğümüz organizasyon talepleri büyük kurum ve kuruluşların danışmanlık talepleri olmaktadır (Arslan, 2005).

15.10. Verilecek eğitimin tespitinde gözettiğiniz öncelikler nelerdir?

Eğitim alan firmanın eğitimden beklediği sonuçlar, yaşadığı sorunlar, daha önce alınmış olan eğitimler, yetkinlikler belirlenir. İş başında alan çalışması, odak grup toplantıları, kilit kişilerle yüz yüze görüşmeler sonucunda ihtiyaç analizi yapılır, çözüm oluşturacak eğitim programları ve her birinin hedef kitlesi belirlenir, her programa uygun eğitim yöneticisi atanır, onaydan geçtikten sonra takvim belirlenir (Dedehayır, 2005).

Eğitim talebinde bulunanın taleplerinin iki taraf açısından da uygunluğu ve gerekliliği, mali bütçesi ve sonuç alınabilirliği (Erdoğan, 2005).

Şirketin yapısı (Arsoy, 2005).

Bu eğitim gerçekten ne kadar inanç, tutum ve dolayısı ile davranış değişikliğine yol açabilir. Şirketin diğer sistemleri verdiğimiz mesajları destekliyor mu? (Süvarioğlu, 2005).

Eğitim programının, müşterimiz olan kurum ihtiyaç ve beklentileriyle uyumluluk göstermesi ve kuruma özel bir dizayna sahip olması (Arslan, 2005).

15.11. Şirketinizin nasıl bir personel yapısı vardır?

Her biri davranış bilimleri ya da işletme konusunda yüksek eğitim almış, aynı zamanda iş hayatı deneyimine sahip, tam zamanlı 12 eğitim yöneticisi ve proje danışmanının yanı sıra, eğitim program içerikleri ve uygulama malzemelerini tasarlayıp geliştiren, üç ayda bir yayınlanan Kaynak dergisini çıkaran ArGe bölümü, ve eğitim organizasyonunu yapan destek elemanlarından oluşan bir ekip (Dedehayır, 2005).

Üniversitelerden ve sektörden danışmanlar, profesyonel proje sorumluları, teknik elemanlar (Erdoğan, 2005).

Bireysel çalışırım (Arsoy, 2005).

Sabit personel yanında daha çok esnek personel yapısı ile çalışıyoruz. Proje bazlı kadro oluşturuyoruz (H. Arslan, 2005).

Yüksek eğitilmiş (en az master), çok iyi insan ilişkileri olan ve her zaman ve daima kendini geliştirmeye öğrenmeye istekli (Süvarioğlu, 2005).

Şirket bünyesinde toplam 15 kişi çalışmaktadır. Pozisyon dağılımı olarak ise danışmanların yanı sıra 3 Partner (Şirket Ortağı) ve 3 Manager (Müdür) bulunmaktadır (Ünal, 2005).

Temel “hammaddesi” bilgi olan şirketimizin personel profili, yüksek eğitim düzeyine sahip olma ve bilgi üretebilme nitelikleri çerçevesinde biçimlenmektedir. Amatör ruhlu samimi fakat profesyonel insanları tercih etmekteyiz (Arslan, 2005).

15.12. Şirketiniz danışmanlık hizmeti verirken başka kaynaklardan (başka şirketler, üniversiteler gibi) personel temin ediyor mu, bu ilişkiler nasıl yürümektedir?

Her ne kadar Acar Baltaş kadrosu çok geniş kapsamlı yetkinliklere sahip ise de, çok özel uzmanlık gerektiren durumlarda bireysel çalışan danışmanlardan destek almakta, işbirliği yapmaktadır (Dedehayır, 2005).

Ediyor. Proje ve süreç bağlantılı (Erdoğan, 2005).

Hayır (Arsoy, 2005).

Evet (H. Arslan, 2005).

Biz komisyon üzerinden çalışan bir firma değiliz. Ancak konularına göre ilişki ağı içinde işbirliği yaptığımız, uzmanlığına güvendiğimiz ve çalışma ilkeleri bizimkine uyan arkadaşlarımızla ortak projeler yürütebiliyoruz (Süvarioğlu, 2005).

Nadiren. Bazı projelere diğer firmalar ile birlikte teklif veriliyor (Ünal, 2005).

Çok zorunlu kalmadıkça başka şirketlerden danışman talebimiz olmuyor. Danışmanlık faaliyetlerimizi gerçekleştirmek üzere görevlendirilen danışmanlarımız, çalışan kadromuzda yer alan danışmanlarımız ve seçkin üniversitelerin kendi alanlarında uzmanlaşmış öğretim üyeleri ve uzmanlardan oluşmaktadır. Kendi kadromuz dışında proje bazlı çalıştığımız danışmanlarla sürekli bağlantı içerisindeyiz (Arslan, 2005).

15.13. Eğitim verecek personelde aradığınız yeterlilikler ve göstergeleri nelerdir?

Eğitim program yöneticileri çok titiz bir seçme sürecinden geçirildikten sonra uzun bir eğitimden geçirilir, süpervizyon alırlar ve sürekli izlenirler. İyi bir yüksek öğrenim koşulunun yanı sıra iş hayatını yakından tanıma ve iş hayatının içinden gelen deneyim aranır. Eğitimcilik deneyimi önemli bir özelliktir. Ancak Baltaş eğitim ilkeleri ve anlayışının sindirilmesi için özel bir süreç uygulanır. Baltaş'ın verdiği eğitimlerin sonuçlarını ölçebilmesi ve aynı kurumda aynı anda 6-7 eğitim birden verebilmesi için tüm eğitimcileriyle standart eğitimler vermeyi güvence altına alması gerekir (Dedehayır, 2005).

Çalışan yoktur (Arsoy, 2005).

İşinin ehli olmaktır. Uzmanı olmaktır (H. Arslan, 2005).

Eğitim vereceği alanda uzmanlık düzeyinde bilgi birikime sahip olması ve bu birikimi aktaracak beceri ve tecrübeye sahip olması, sıcakkanlı olması da önemli bir özellik (Arslan, 2005).

15.14. Başlangıçtan bitişine kadar, bir danışmanlık faaliyetini aşamalarıyla sıralayabilir misiniz?

Eğitim alan firmanın eğitimden beklediği sonuçlar, yaşadığı sorunlar, daha önce alınmış olan eğitimler, yetkinlikler belirlenir. İş başında alan çalışması, odak grup toplantıları, kilit kişilerle yüz yüze görüşmeler sonucunda ihtiyaç analizi yapılır, çözüm oluşturacak eğitim programları ve her birinin hedef kitlesi belirlenir, her programa uygun eğitim yöneticisi atanır, onaydan geçtikten sonra takvim belirlenir (Dedehayır, 2005).

Talebin alınması ve anlaşılması, ön inceleme, raporların ve diğer verilerin gözden geçirilmesi, önceki danışmanlık ve eğitim hizmetlerinin analizi, yönetim ve personel analizi, danışmanlık paketinin belirlenmesi ve ortak hedeflerin tespiti, danışmanlık için kadronun belirlenmesi, plânlama, süreç ve sonuç çizelgesi, ön uygulama, uygulama, sonuçlandırma, raporlama, gözlem (Erdoğan, 2005).

Şirketi tanıma, çalışanları tanıma, şikâyetlerin şiddeti, konusu, yeri, alternatifler, uygulama desteği, takip (Arsoy, 2005).

Beni ilgilendirmeyen bir soru. Faaliyetimiz devam ediyor. Başlamak zor, sürdürmek zor ama zevkli, keyifli (H. Arslan, 2005).

Projeden projeye göre değişir. Ama kabaca, ihtiyacın anlaşılması için derinlemesine görüşmeler yapmak, mevcut durumun tespiti, değişim yol haritasını çıkarmak, şirketle kararlılık anlaşması yapmak, uygulama, ölçüm-takip (Süvarioğlu, 2005).

Teklif aşaması; Proje tanıtım toplantısı ve proje ekibinin belirlenmesi, çalışan, müşteri ve tedarikçi görüşmeleri, sektörel analizler, proje adımlarına yönelik çalışmalar, gerekirse ara sunum, final sunum, gelecek adımlarının iletilmesi (Ünal, 2005).

"Kurum bugün itibariyle hangi noktadadır?" sorusunun cevabının arandığı ve kurumun mevcut yapısının her yönüyle ortaya konduğu mevcut durumun tespiti aşaması ilk aşamayı oluşturmaktadır. Bunun ardından, kurumun geleceğe dair hedefleri ve vizyonu tespit edilir. Danışmanlık faaliyetlerinin uygulamaya geçirilmesi ve uygulamaların takibi üçüncü aşamadır. Ve son aşama ise, uygulamaların planlama aşamasında tanımlanan amaçlara bağlı kalınarak değerlendirilmesidir (Arslan, 2005).

15.15. Türkiye’de danışmanlık şirketlerinin geleceğini nasıl görüyorsunuz?

Olumlu (Dedehayır, 2005).

Daha parlak ve uluslar arası şirketlerle işbirliği süreci (Erdoğan, 2005).

Danışmanlık şirketleri birleşerek yurtdışında faaliyet alanlarını arttıracaklar (Arsoy, 2005).

İşinin ehli olanları için parlak görüyorum. Balon olanlar zaten malum bir süre sonra ortalıktan çekiliyorlar. Ya da başka ticarî alanlara kayıyorlar (H. Arslan, 2005).

Serbest piyasa koşullarında zaman içinde taşlar yerine oturacak ve su yolunu bulacaktır. Bilgiye ulaşmak artık çok kolay. Dolayısı ile bilgi satarak devam etmek zorlaştı. Bilginin yorumlanması daha önemli olacak, dolayısı ile deneyim önem kazanacak (Süvarioğlu, 2005).

Şirketlerin taleplerine, kendi maliyetlerini arttırmadan yanıt verebilen danışmanlık şirketleri ayakta kalırken, göreli olarak yüksek maliyetler ile aynı işi yapan danışmanlık şirketler küçülmek zorunda kalabilirler (Ünal, 2005).

Günümüzde yoğun rekabet ortamına ayak uydurmakta güçlük çeken kuruluşlar özgün ve kaliteli işler çıkarmak yerine günü kurtarma telaşına kapılmışlardır. Bunun sonucunda, fiyat kırma politikaları izlenmeye ve standardın altındaki kalitede proje ve danışmanlık faaliyetleri gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Böyle bir yaklaşımın danışmanlık talebinde bulunan kurumlara fayda getirmeyeceği ortadadır.

Bu yönde bir politika izleyen danışmanlık kuruluşları kısa zamanda ömrünü doldurup kapanmaya mahkûmdur. Bunu kırarak katma değer üretebilen ve kurumsallaşmasını zenginleştirebilen danışmanlık şirketleri ayakta kalacaktır (Arslan, 2005).

BÖLÜM IV

ÖZET VE SONUÇ

IV.1. ÖZET

İstanbul İli'nde eğitim danışmanlık şirketi taşıyan oldukça fazla sayıda kuruluş bulunmaktadır.

İstanbul Ticaret Odası 2004 verilerinden edindiğimiz intiba şöyledir. İletişim kurma ve ön bilgi alma amaçlı yaptığımız inceleme ve telefon görüşmeleri sonucu yaklaşık 200 civarında şirketin 45-50 kadarı kendi iletişim bilgileri yerine muhasebecisinin telefonunu vermiştir. 65-70 kadar şirketin ise, eğitim danışmanlık şirketi adını, daha sonra bu alanda çalışmaları ihtimaliyle koydukları sonucuna ulaştık. 60 kadar firmanın ise iletişim bilgilerinin hiç bulunmadığı, yalnızca isim olarak kayıtlı oldukları bilgisine ulaştık. Geçen saha araştırması sürecinde, eğitim danışmanlık şirketi olarak çalışan ve adını duyuran kuruluşların ağırlıklı olarak “yurtdışı eğitim danışmanlığı” alanında eğitim danışmanlığı yaptıkları bilgisi oldu.

Sonuç olarak; danışmanlık ve eğitim danışmanlığı alanında sürekli güncellenen iletişim bilgileriyle Yönetici Danışmanları Derneği verilerini araştırmamızda kullanmamızın daha sağlıklı olacağına kanaat getirdik.

IV.2. SONUÇ

Eğitim danışmanlık şirketlerinin kuruluş amaçları ve faaliyet alanları hakkında bilgi edinmek amaçlı yaptığımız bu çalışmada ulaştığımız sonuçlar araştırma özetinde sunulan bilgiler ışığında değerlendirilmelidir. Bu ön bilgiyi verdikten sonra tamamladığımız saha araştırmamızda ulaştığımız sonuçlar aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

1. Eğitim danışmanlık şirketi çalışanları eğitim danışmanlığının, problemi birlikte çözme süreci olduğu görüşünü kabul etmektedirler.
2. Eğitim danışmanlık şirketleri, hizmet verdikleri kuruluşları sağlam temellere oturttukları görüşündedirler.
3. Eğitim danışmanlık şirketleri, hizmet verdikleri kurumların vizyon ve misyon belirmelerinde yol gösterirler.
4. Eğitim danışmanları, eğitim danışmanlık şirketlerinin kar amaçlı kuruluşlar olduğunu kabul etmektedirler.
5. Eğitim danışmanlık şirketleri, akademik destek ve altyapı konusunda gelişme göstermeye ihtiyaç duymaktadır.
6. Eğitim danışmanlık şirketleri uygulanabilir bilgi üreten kuruluşlardır.
7. Eğitim danışmanlık şirketlerinin hizmet alanı eğitim olması sebebiyle entellektüel ve akademik kaygıları daha fazla gözetmesi gerekmektedir.
8. Eğitim danışmanlık şirketleri, insanları ve kurumları daha etkin kılmaktadır.
9. Eğitim danışmanlık şirketleri, dünyada kendi sektörlerinde meydana gelen değişimleri takip etmektedirler.

10. Eğitim danışmanlık şirketleri, Türkiye'deki eğitim danışmanlık şirketlerinin uluslararası boyutta faaliyet yapamadığını belirtmektedirler.
11. Eğitim danışmanlık şirketleri, her alanda eğitim danışmanlık hizmeti veremeyeceklerini belirtmektedirler.
12. Eğitim danışmanlık şirketleri bünyesinde danışmanlık hizmeti veren personel kendi alanında uzmandır.
13. Eğitim danışmanlık şirketleri çoğunlukla eğitim verecekleri hedef kitleyi önceden inceleyip tanıdıklarını belirtmişlerdir.
14. Eğitim danışmanlık şirketleri çoğunlukla eğitimlerini uygulamaya yönelik olarak hazırlamaktadır.
15. Eğitim danışmanlık şirketleri, eğitim verecekleri işletmelerin kaynaklarını ve hedeflerini inceler.
16. Eğitim danışmanlık şirketleri, çoğunlukla tespit edilen sorunlara yönelik eğitim konusu belirler.
17. Eğitim danışmanlık şirketleri danışmanları, şirketlerin kendilerine iç ve dış problemlerinin çözümünde yardım almak amacıyla danışmanlık hizmeti aldıklarını belirtir.
18. Eğitim danışmanlık şirketleri danışmanları, şirketlerin kendilerine kaynaklarını etkili kullanmak amacıyla başvurduklarını belirtir.
19. Eğitim danışmanlık şirketlerine, değişime ayak uydurmak isteyen şirketler başvurmaktadır.
20. Eğitim danışmanlık şirketleri, alınan ücretleri piyasa koşullarına göre tatmin edici düzeyde bulmaktadır.
21. Eğitim danışmanlık şirketleri, verdikleri eğitimin kapsamına göre değişen oranlarda ücret almaktadır.
22. Eğitim danışmanlık şirketleri, verilen eğitim danışmanlık hizmetinin etkinliğinin ulaşılan sonuçlarla ölçüldüğünü kabul ederler.

IV.3. ÖNERİLER

1. Danışmanlık sektöründeki kavramlar ve danışmanlık faaliyetlerinin kapsamı netleştirilmelidir.
2. Danışmanlık şirketleri danışmanlık faaliyetlerinin piyasada tanınmasına ve benimsenmesine yönelik çalışmalar yapmalıdır.
3. Danışmanlık şirketleri kullandıkları bilgi ve metodlardan kendilerine has olanların dışında kalan bilgileri, araştırmacılarla paylaşımına açık olmalıdır.
4. Danışmanlık şirketleri nitelik itibariyle değişimi ve değişime uyumu simgeleyen kurumlardır. Danışmanlık şirketleri içinde bulunduğumuz bilişim çağında kendilerine ulaşılmasını sağlayacak e-yayın, meslek kuruluşlarına sağlıklı iletişim bilgileri vermek konularında hassas olmalıdır.
5. Danışmanlık şirketlerinin “bilgiyi bedeli karşılığında sunma” anlayışının ötesinde paylaşımcı olması sektördeki bilgi ve kavram karmaşasının azalmasına yardımcı olacaktır.
6. Danışmanlık şirketlerinin Türk toplumunu uluslararası gelişmelere yönelten yüzü olması gerektiği unutulmamalıdır. Eğitim danışmanlığında kâr etmenin yanı sıra toplumsal sorumluluk boyutunun olduğu dikkate alınmalıdır.
7. Eğitim danışmanlığının geliştirilmesi için uluslararası geçerliliği olan CMC (Certified Management Consultant), sertifikasyon programına katılım yaygınlaştırılmalıdır.
8. Türkiye’de yeni yeni oturmaya başlayan danışmanlık sektöründe kurumsallaşmaya yönelik çalışmalara ağırlık verilmelidir.

KAYNAKÇA

AKÇAY, R. C., “Küreselleşme, Eğitimsel Yoksunluk ve Yetişkin Eğitimi”, Millî Eğitim Dergisi, Sayı:159, 2003, S:13.

AKSU, N., **Türk Kamu Yönetiminde Danışman Kurumlar ve Danışmanlar**, Ankara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara 1997.

AKTAY, Y., “Eğitimde Küresel İmkânlar Küreselleşen Dünyada Eğitimde Fırsat Eşitliği ve Özgürleşim Fırsatları Üzerine”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Cilt:2, Sayı:1, İstanbul 2002, S:7-22.

AKTÜRK, S., “İşgücünün Küreselleşmesi”, www.isguc.org., Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt : 3 Sayı: 2, 2001.

ALTAŞ, M., “Dinî Danışmanlık” <http://altas.50megs.com/dinidanismanlik.htm>, 07/05/2005.

APPLE, M. W., “Küresel Tehlikeler: Eğitimdeki Eşitsizlikler ve Neo-Liberal Politikaların Bir Mukayesesi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Cilt:2, Sayı:1, İstanbul 2002, S:23-46.

ARSLANTÜRK, Z., ve AMMAN, T., **Sosyoloji**, Kaknüs Yayınları, İstanbul 2000.

AYTAR, D., **Danışmanlık Nedir, Ne Değildir?**, Rota Yayınları, İstanbul 1998.

BARUTÇUGİL, İ., **Danışmanlıkta Kariyer (Panel)**, www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3871, 18/12/2004.

BARUTÇUGİL, İ., **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul 2004.

BAŞTÜRK, Ş., “**Bir Olgu Olarak Küreselleşme**”, www.isguc.org., Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt : 3 Sayı: 2, 2001.

BAYRAÇ, H.N., “**Yeni Ekonomi’nin Toplumsal, Ekonomik Ve Teknolojik Boyutları**”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=443, 2002, 26/07/2005.

BENSGHİR, T. K., **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara 1996.

BOZKURT, V., “**Bilgi Toplumu’nun Getirdikleri Ve Türkiye**”, www.isguc.org. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt : 5 Sayı: 2, 2003.

BOZKURT, V., “**Küreselleşme:Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar**”, www.isguc.org. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt :2, Sayı:1, 2000.

BOZKURT, V., **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1997.

BULURMAN, B., “**Enformasyon Toplumu ve Eğitim**” www.isguc.org. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt : 4 Sayı: 1, 2002.

BUREM, “**Neden Rehberlik Ve Psikolojik Danışmanlığa Gerek Duyulur?**”, <http://burem.boun.edu.tr/burem/web/duyulur.asp>, 03/10/2005.

BUREM, “**Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Nedir?**” <http://burem.boun.edu.tr/burem/web/nedir.asp>, 03/10/2005.

CEYHUN, Y., VE BOYDAK, Y.B., “**Yeni Ekonomi, Getirdiği Sorunlar ve Mahremiyet**”, http://inet-tr.org.tr/inetconf9/bildiri/burcak2.doc+alvin+toffler&hl=tr&lr=lang_tr, 19/11/2004.

ÇAĞLAR, A., “**21. Yüzyılda Okulun Değişen Rolü ve Yeni Eğilimlere İlişkin Öngörüler**”, OKTAY, A., OĞUZ, O. ve AYHAN, H., **21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi**, Sedar Yayınları, İstanbul 2001.

ÇAKMAKLI, K., **Sorunlu Aileler**, T.C. Başbakanlık Aile Araştırma Kurumu Yayınları, Ankara 1992.

ÇELİKER, V., **Tüketim Kooperatifi İşletmeciliğinde Sürekli Eğitim ve Danışmanlık Hizmetlerinin Gerekliliğinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma**, Anadolu Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir 1997.

ÇINAR, İ., “**Tarihe Yeniden Bakmak**”, http://egitisim.inonu.edu.tr/ikram_Tarihe_yeniden_bakis.htm 16/03/2005.

DEMİREL, Ö. ve ÜN, K., **Eğitim Terimleri**, Şafak Matbaası, Ankara 1987.

DEMİREL, Ö., **Eğitim Terimleri Sözlüğü**, USEM Yayınları-10 Ankara 1993.

DOĞAN, D.M., **Temel Büyük Türkçe Sözlük**, Bahar Yayınları, İstanbul 1994.

DPT, **Aile Özel İhtisas Komisyonu Raporu**, Devlet Plânlama Teşkilâtı Yayınları, Ankara 2001.

DUBEN, A., **Kent, Aile, Tarih**, İletişim Yayınları, İstanbul 2002.

DUYGU, Hüseyin, **Beş Aşamalı Eğitim ve Uğraş Danışmanlığı**, MEB Yayınları, İstanbul 2000.

EDİPOĞLU, E., “Danışman Olmak”, <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=676>, 10/03/2005.

EREN, H., vd., **Türkçe Sözlük**, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Türk Dil Kurumu Yayınları, İstanbul 1992.

ERKAN, H. H., **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara 1992.

ERÖZ, M., **Türk Ailesi**, MEB Devlet Kitapları, Eğitimde Temel Kavramlar Serisi, No:3, İstanbul 1977.

ERTEM, O., **Danışmanlıkta Kariyer (Panel)**, www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3871, 08/12/2004.

EYLEM, “Fonksiyonel Alanlarındaki Danışmanlığa Genel Bakış” <http://www.eylem.com/danis/wdanis05.htm>, 15/06/2005.

FROMM, E., **Özgürlük Korkusu**, Doruk Yayınları, İstanbul 2003.

GEL, O. C., “Danışmanlık” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=315, 18/11/2004.

GIDDENS, A., **Elimizden Kaçıp Giden Dünya**, Alfa Yayınları, İstanbul 2000.

GİRGİNER, N., “**Uzaktan Eğitim Ekonomisi**”

http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=175, 19/11/2004.

GOODY, J., **Avrupa’da Aile**, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004.

GOWIN, D.B, **Educating**, Cornell University Pres, London 1981.

GÜNDOĞAN, A.O., “**Bilgi Toplumu ve Bilgi Üretme Sorunu**”, Akademik Araştırmalar Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:1, Muğla 1996, S:3-7.

HESAPÇIOĞLU, M., **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi**, Beta Yayınları, İstanbul 1994.

HESAPÇIOĞLU, M., “**Postmodern/Küresel Toplumda Eğitim, Okul ve İnsan Hakları**”, OKTAY, A., OĞUZ, O. ve AYHAN, H., **21. Yüzyılda Eğitim ve Türk Eğitim Sistemi**, Sedar Yayınları, İstanbul 2001.

HESAPÇIOĞLU, M., “**Postmodern Çağda Eğitim Yönetimi ve Eğitim Örgütü**” TAYMAZ, H. ve HESAPÇIOĞLU, M., **Türkiye’de Eğitim Yönetimi Prof.Dr.Ziya Bursalıoğlu’na Armağan**. Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, İstanbul 1998.

HESBURGH, T.M. ve MİLLER, P.A., **Patterns For Lifelong Learning**, Jossey-Bass Limited, Londra 1973.

HODGKIN, R.A., **Education And Change**, Oxford University Press, London 1957.

HOOK, S., **Education For Modern Man**, The Dial Pres, New York 1946.

İçerik Ekibi, İş Yerinde Gelişim Danışmanlığı,
<http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=85>, 12/08/2004

İLTER, M., “Uluslararası Rekabet ve Yeni Arayışlar”, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No:2002-13, İstanbul 2002.

İŞKUR, İş ve Meslek Danışmanlığı, www.iskur.gov.tr/mydocu/elkitabi/son6/isve_meslek_dan.htm, 26/12/2004.

KAĞITÇIBAŞI, Ç., **İnsan Aile – Kültür**, Remzi Kitabevi, İstanbul 1990.

KALKAN, A., Danışmanlıkta Kariyer (Panel),
www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3871, 18/12/2004.

KAPIZ, S.Ö., “İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi”, www.isguc.org. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:3, Sayı:2, 2001.

KARASAR, N., **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Nobel Yayıncılık, Ankara 1994.

KARLSEN, G. E., “Eğitim Yönetişimi, Küreselleşme ve Demokrasi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Cilt:2, Sayı:1, İstanbul 2002, S:93-104.

KELLNER, D., “Yeni Teknolojiler/ Yeni Okuma Yazma: Yeni Binyılda Eğitimin Yeniden Yapılandırılması”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Cilt:2, Sayı:1, İstanbul 2002, S:105-132.

KOÇAK, S., “Uluslararası Rekabet ve Yeni Arayışlar”, İstanbul Ticaret Odası Yay., No:2002-13, İstanbul 2002.

KÖSE, A. H., **Kamu İktisadî Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi**, Millî Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:152, Ankara 1993.

KUMAR, K., **Sanayi Sonrası Toplumdan Post-Modern Topluma Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları**, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara 1999.

KURT, H., “Mesleki Eğitimde İşletmelerin Ve Eğitim Kurumlarının Yaşadığı Sorunlar Ve Çözüm Önerileri” http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=984&id=56, 11/04/2005.

KUTLU, E., **Bilgi Toplumunda Kalkınma Stratejileri**, Anadolu Üniversitesi Yay. No: 1209, İ.İ.B.F. Yayınları, No: 167, Eskişehir 2000.

LEVOY, R.P., **The Succesful Professional Practise**, Prentice-Hall, New Jersey 1970.

MARİN, M. C., “Elektronik Küresel Mekanlar, Tele-Koloniler Ve Türkiye’deki Kentler”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=516, 2002.

MİLLÎ PRODÜKTÜVİTE MERKEZİ, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi**, MPM Yayınları, No:514, Ankara 1993.

MOSER, L.E. ve MOSER, R.S., **Counseling and Guidance**, Prentice-Hall, New Jersey 1963.

MUALLİMOĞLU, N., **Deyimler, Atasözleri, Beyitler ve Anlamdaş Kelimeler**, Muallimoğlu Yayınları, İstanbul 1983.

NAZLI, S., **Aile Danışmanlığı**, Nobel Yayın ve Dağıtım, Ankara 2001.

OKTAY, A., “**Değişen Toplumlarda Aile ve Eğitimi**”, *M.Ü. Ortadoğu ve İslam Ülkeleri Ekonomik Araştırmaları Merkezi*, “**Sosyo-Ekonomik Yönleriyle Aile Sempozyumu**”, M.Ü. Ortadoğu ve İslam Ülkeleri Ekonomik Araştırmaları Merkezi Yayınları, No:6, İstanbul 1991.

ÖNEN, E., “**Dünyada ve Türkiye’de Aile Yapısının Evrimi, Ailenin Grupsal ve Kurumsal Değişme Boyutları ve Örnek Bir Olay**”, *Başbakanlık Aile Araştırmaları Kurumu*, Aile Yazıları II, T.C. Başbakanlık Aile Araştırmaları Kurumu Yayınları Bilim Serisi 5/2, Ankara 1991.

ÖZASLAN, İ., -Önsöz-, “**Küreselleşme ve Türkiye’deki Etkileri**”, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, No:2002-13, İstanbul 2002.

ÖZDEMİR, S.M., ve AKBAŞ, O., “**Avrupa Birliğinde Yaşam Boyu Öğrenme**”, <http://yayim.meb.gov.tr>, Millî Eğitim Dergisi, Sayı 155-156, Yaz-Güz, 2002.

ÖZDEN, Y., **Eğitimde Dönüşüm-Eğitimde Yeni Değerler**, Pegem Yayınları, Ankara 2002.

ÖZEN, S., “**İşgücü Veriminin Artırılmasında Eğitimin İşlevi ve Ekonomik Planlama Problemi**”, Verimlilik Dergisi, Sayı: 1998/I, MPM Yayınları, İstanbul 1998.

ÖZKAN, M., “**İşletmelerde Eğitim Gereksinimleri**”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=33, 19/11/2004.

ÖZTÜRK, A., **Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme**, Adana Nobel Kitabevi, Adana 1998.

PARS, V.B., CIRITLI, H., ENÇ, M., OĞUZKAN, T., **Eğitim Psikolojisi**, MEB Yayınları, İstanbul 1967.

POSTER M., **Eleştirel Aile Kuramı**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul 1989.

ROBER, E.C., **Organization and Administration of Guidance Services**, McGraw-Hill Book Company, New York 1955.

SAYAR, K., **Olmak Cesareti, Denemeler**, Değıniler, İz Yayıncılık, İstanbul 1997.

SAYAR, K., **Özgürlüğün Baş Dönmesi**, Kaknüs Yayınları, İstanbul 2002.

SCOTT, P., “Küreselleşme ve Üniversite: 21. Yüzyılın Önündeki Meydan Okumalar”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Cilt:2, Sayı:1, İstanbul 2002, S:191-208.

SENNETT, R., **Kamusal İnsanın Çöküşü**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul 2002.

SENNETT, R., **Karakter Aşınması; Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri**, Ayrıntı Yayınları, İstanbul 2002.

SHARTER, E., **The Making Of The Modern Family**, Basic Book, New York 1977.

SJOBERG, G., **The Preindustrial City**, A Free Pres Paperback, Toronto 1965.

SORAN, N., “**Aile Hayatı ve Toplum**”, *Başbakanlık Aile Araştırmaları Kurumu*, Aile Yazıları III, T.C. Başbakanlık Aile Araştırmaları Kurumu Yayınları Bilim Serisi 5/3, Ankara 1991.

ŞAN, M.K., ve HİRA, İ., “Sanayi Sonrası Toplum Kuramları”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=269, 06/03/2005.

ŞENCAN, H. ve ERDOĞMUŞ, N., **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı**, Beta Yayınları, İstanbul 2001.

TAŞKIRAN, T., **Türk Ahlâkının İlkeleri**, MEB Yayınları, İstanbul 2000.

TEZCAN, M., **Türk Ailesi Antropolojisi**, İmge Kitabevi, Ankara 2000.

TOFFLER, A., **Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor?**, İz Yayıncılık, İstanbul 1997.

TOFFLER, A., **Üçüncü Dalga**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul 1996.

TOFFLER, A., **Gelecek Korkusu ŞOK**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul 1996.

TOFFLER, A., **Yeni Güçler Yeni Şoklar**, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul 1992.

TOFFLER, A., ve TOFFLER, H., **Yeni Bir Uygarlık Yaratmak Üçüncü Dalga'nın Politikası**, İnkılap Kitâbevi, İstanbul 1996.

TOLAN, B., “Geleneksel Aileden Çağdaş Aile Yapısına Doğru”, *Başbakanlık Aile Araştırmaları Kurumu*, Aile Yazıları II, T.C. Başbakanlık Aile Araştırmaları Kurumu Yayınları Bilim Serisi 5/2, Ankara 1991.

ÜNÜSAN, Ç., **Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi ve Ülkemizdeki Sanayi İşletmelerinde Personel Eğitimi Uygulamaları**, Şafak Ofset, Ankara 1991.

VERGİN, N., “**Toplumsal Değişme ve Türkiye’de Aile**”, *Başbakanlık Aile Araştırmaları Kurumu*, Aile Yazıları II, T.C. Başbakanlık Aile Araştırmaları Kurumu Yayınları Bilim Serisi 5/2, Ankara 1991.

YAMAN, N., **Danışmanlıkta Kariyer (Panel)**, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3871>, 08/12/2004).

YARARCAN, T., “**Avrupa Topluluğu ve Konseyi, Aile Politikaları, Karşılaştırmalı Ülkeler Panorama’sı**”, *Başbakanlık Aile Araştırmaları Kurumu*, Başbakanlık Aile Araştırmaları Kurumu Yayınları Bilim Serisi, No:70, Ankara 1991.

YDD, **El Kitabı**, www.ydd.org.tr/yeni/elkitabi/TMB_02.doc 26/12/2004.

YEREBAKAN, M., “**Uluslararası Rekabet ve Yeni Arayışlar**”, İstanbul Ticaret Odası Yay., No:2002-13, İstanbul 2002.

YURDABAKAN, İ., “**Küreselleşme Konusundaki Yaklaşımlar ve Eğitim**”, <http://egitisim.inonu.edu.tr>, Eğitim Araştırmaları, Sayı:6, Ankara 2002.

ZENCİRKIRAN, M., “**Küresel Sorunlar Sarmalı**”, www.isguc.org. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:3, Sayı:1, 2001

ZENCİRKIRAN, M., “**Küreselleşme: Sorunlar Ve Çözüm Önerileri**” www.isguc.org. Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, 2000

Tarih: / / 2005

EĞİTİM DANIŞMANLIK ŞİRKETİNE,

Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* alanında yüksek lisans çalışması yapan ve danışmanı olduğum Mustafa ÇELİK, Eğitim Yönetimi ve Denetimi programında “Eğitim Kurumlarının Çoğullaşması Bağlamında *EĞİTİM DANIŞMANLIK ŞİRKETLERİ; KURULUŞ AMAÇLARI VE FAALİYET ALANLARINA* İlişkin Bir Araştırma” konulu tez çalışması yapmaktadır.

Bu çerçevede, İstanbul ilinde faaliyette bulunan eğitim danışmanlık şirketleriyle görüşmeler yapmak ve bu görüşmeler çerçevesinde ekte sunulan anketi uygulamak durumundadır.

Görüşmelerden elde edilecek bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacaktır.

Gerekli yardımı ve kolaylığı sağlayacağınıza inanıyor, çalışmalarınızda başarılar diliyoruz.

Prof. Dr. Muhsin HESAPÇIOĞLU

Tez Danışmanı

“EĞİTİM DANIŞMANLIK ŞİRKETLERİNİN KURULUŞ AMAÇLARI VE FAALİYET ALANLARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA” İSTANBUL ÖRNEĞİ ANKET FORMU

Değerli eğitim danışmanlık şirketi yetkilisi, bu anket; İstanbul’daki **eğitim danışmanlık şirketlerinin** kuruluş amaçlarını ve faaliyet alanlarını eğitimin çoğullaşması bağlamında tespit etmek ve inceleme yapmak amacıyla uygulanmaktadır.

Anketi içtenlikle doldurarak; bu akademik çalışmaya katkıda bulunduğunuz için şimdiden teşekkür ederim.

Mustafa ÇELİK

Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

Kuruluşunuzun Adı/Unvanı :
 Adınız Soyadınız :
 Eğitim Durumunuz :
 e-mail Adresiniz :
 Danışmanlıktaki Kıdeminiz : () 1-3 yıl () 3-6 yıl () 6-10 yıl () 10-15 yıl () 15 yıl üzeri
 Yaşınız : () 25-30 () 31-35 () 36-40 () 41-45 () 46-50 () 51 ve üstü
 Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

Okuduğunuz ifadelerin sizin düşüncenizi hangi düzeyde yansıttığını aşağıdaki ölçeğe göre işaretleyiniz.

(1) Kesinlikle Katılıyorum

(2) Katılıyorum

(3) Kararsızım

(4) Katılmıyorum

(5) Kesinlikle Katılmıyorum

	1	2	3	4	5
1. Danışmanlık, problemleri birlikte çözme sürecidir.					
2. Danışmanlık şirketleri, kurumları sağlam temellere oturtur.					
3. Danışmanlık şirketleri, kurumlara vizyon ve misyon belirlemeyi sağlar.					
4. Danışmanlık şirketleri, kâr amaçlı kuruluşlardır.					
5. Danışmanlık şirketleri, akademik desteğe/altyapıya sahiptir.					
6. Danışmanlık şirketleri, uygulanabilir bilgi üreten kuruluşlardır.					
7. Danışmanlık şirketleri, entellektüel/akademik kaygılar taşır.					
8. Danışmanlık şirketleri, insanları ve kurumları daha etkin kılar.					
9. Danışmanlık şirketleri, dünyadaki gelişmeleri yakından izler.					
10. Türkiye’deki danışmanlık faaliyetleri uluslararası boyutlara ulaşmıştır.					
11. Danışmanlık şirketleri, her alanda eğitim verebilir.					

12. Danışmanlık şirketleri çalışanları, alanlarında uzmandır.					
13. Danışmanlık şirketleri, eğitim verecekleri kitleyi önceden tanır.					
14. Danışmanlık şirketleri, eğitimlerini uygulamaya yönelik olarak hazırlar ve sunar.					
15. Eğitim verilecek işletmelerin hedef ve kaynakları incelenir.					
16. Tespit edilen sorunlara göre; verilecek eğitimin konusu/alanı belirlenir.					
17. İşletmeler, iç ve dış problemlerin çözümü için danışmanlık hizmeti alır.					
18. İşletmeler, kaynaklarını etkili kullanmak için danışmanlık hizmeti alır.					
19. İşletmeler, değişime ayak uydurmak için danışmanlık hizmeti alır.					
20. Piyasa koşullarına göre alınan danışmanlık ücreti tatmin edicidir.					
21. Danışmanlık hizmetinin kapsamına göre, alınacak ücret değişmektedir.					
22. Danışmanlığın etkinliği, ulaşılan sonuçlarla ölçülür.					

GÖRÜŞME SORULARI

1. Sizce danışmanlık nedir?
2. Dünyada ve Türkiye’de Danışmanlık anlayışı nasıl, birbirine benzeyen ve farklı olan yönleri var mıdır?
3. Türkiye’de danışmanlık şirketlerinin ortaya çıkmasına sebep olan faktörlerden söz eder misiniz?
4. Danışmanlık şirketlerinin bugününü özetler misiniz?
5. Neden danışmanlık şirketi, fikir nasıl ortaya çıktı?
6. Danışmanlık şirketinizin kuruluş/faaliyet amacı nedir?
7. Başlangıçtaki amacınızı, bugünkü faaliyet şartlarında da koruyabiliyor musunuz?
8. Hangi alanlarda eğitim danışmanlık hizmeti veriyorsunuz?
9. Size gelen danışmanlık tekliflerini değerlendirirken hangi kriterleri gözetmektesiniz?
10. Verilecek eğitimin tespitinde gözettiğiniz öncelikler nelerdir?
11. Şirketinizin nasıl bir personel yapısı vardır?
12. Şirketiniz danışmanlık hizmeti verirken başka kaynaklardan (başka şirketler, üniversiteler gibi) personel temin ediyor mu, bu ilişkiler nasıl yürümektedir?
13. Eğitim verecek personelde aradığınız yeterlilikler ve göstergeleri nelerdir?
14. Başlangıçtan bitişine kadar, bir danışmanlık faaliyetini aşamalarıyla sıralayabilir misiniz?
15. Türkiye’de danışmanlık şirketlerinin geleceğini nasıl görüyorsunuz?

NOT:

DANIŞMANLIK ALANINDA MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ YAYINLARI İLE KİŞİSEL OLARAK YAZILMIŞ AZ SAYIDA ESERDEN BAŞKA YAYIN BULUNMAMAKTADIR. DOLAYISIYLA GEREKSİNİM DUYULAN BİLGİLER, SİZLERİN BU SORULARA VERECEĞİ CEVAPLARLA ZENGİNLEŞECEKTİR.

ANKET VE GÖRÜŞMELER ÜZERİNDE GEREKLİ DEĞERLENDİRME VE DÜZENLEMELER YAPILDIKTAN SONRA YAYINLANACAKTIR.

İLGİNİZ VE KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

İRTİBAT İÇİN,

e-mail : mus_celik@hotmail.com, celikmustfa@yahoo.com, celikmustafa55@yahoo.com.tr

TELEFON : 0 505 524 70 24

YÖNETİCİ DANIŞMANLARI DERNEĞİ VERİLERİNE GÖRE EĞİTİM
DANIŞMANLIĞI ALANINDA HİZMET VEREN ŞİRKETLER ERİŞİM:09/05/2005,
22:45

ŞİRKET ADI	Tel.No	Fax	e-mail
ANT Eğitim ve Danışmanlık	0212 284 12 20	0212 283 36 77	ant@ant.com.tr
APR Danışmanlık	0216 478 14 79	0216 478 14 80	apr2000@superonline.com
ARGE Danışmanlık	0212 283 59 60	0212 283 59 64	bilgi-arge@arge.com
Arsoy Danışmanlık	0216 345 81 39		arsoydan@superonline.com
Baltaş ve Baltas	0216 465 04 40	0216 465 04 50	baltas@baltas.com
Baransel Eğitim ve Yönetim Danışmanlık	0216 363 66 89	0216 350 60 37	baransel@superonline.com
Brian Tracy International	0212 282 11 90	0212 285 12 15	pdrprint@pdr.com.tr
Bumerang Yönetim Danışmanlık & Organizasyon	0216 328 49 50		info@bumerangltd.com
Case Learning	0212 287 40 45	0212 287 40 89	info@ca-se.com.tr
Davranış Bilimleri Enstitüsü	0212 233 01 10	0212 291 28 99	dbe@dbe.com.tr
Değişim Dinamikleri	0212 272 76 74	0212 217 86 65	dd@dd.com.tr
Dynargie Yönetim Geliştirme ve Danışmanlık	0216 411 44 95	0216 411 44 96	dynargie@dynargie.com.tr
Ekser Danışmanlık, Yönetim Strateji ve Özel Eğitim	0212 288 48 00	0212 288 48 31	ekser@turk.net
Executrain	0212 288 02 87	0212 288 02 62	www.executrain.com/turkey
FED Training	0212 284 42 84	0212 284 42 85	fedtraining@fedtraining.com.tr
Gizmor	0212 275 87 03	0212 267 39 83	gizmor@gizmor.com.tr
Hermes Yönetim Danışmanları ve Eğitim Merkezi	0216 348 20 84	0216 336 89 32	hermesltd@superonline.com
Humanitas Doğu İnsangücü Yönetimi	0212 292 60 27	0212 292 48 21	www.humanitas.com.tr

I.D.E.A. Eğitim ve Danışmanlık	0212 281 20 81	0212 279 01 22	idea@presgrup.net
ICC Uluslararası Danışmanlık Organizasyon	0216 330 26 37	0216 330 26 39	tsecen@domi.net.tr
İnka Eğitim ve Danışmanlık	0216 492 03 25	0216 492 70 24	info@inkadanismanlik.com.tr
İdem Eğitim Merkezi	0212 424 18 18	0212 424 27 76	bilgi@idem.com.tr
Kampüs	0212 257 31 27	0212 257 24 80	kampus@buvak.org.tr
Makro Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri	0212 274 87 63	0212 274 87 47	makrodan@turk.net
Management Center Türkiye	0212 236 23 70	0212 236 23 92	www.mct.com.tr
Maya Human Architecture	0212 252 27 27	0212 293 59 53	info@mayainsankaynaklari.com
Mess Eğitim Vakfı İktisadi İşletmesi	0212 252 79 80	0212 293 03 43	messegitimvakfi@superonline.com
Milli Prodüktivite Merkezi	0212 292 75 54	0212 292 75 56	istanbul@mpm.org.tr
Nepa Danışmanlık	0212 251 53 55	0212 251 53 38	nepa@nepadan.com
NMT Danışmanlık	0216 368 93 48	0216 356 16 67	nmt@nmt.com.tr
Panel	0212 225 04 11	0212 225 29 86	panel@turk.net
PDR Eğitim Danışmanlık	0212 282 11 90	0212 282 12 14	pdrprint@pdr.com.tr
Pharma Danışmanlık	0216 411 72 54	0216 411 72 53	pharmakon@superonline.com
Pusula Eğitim ve Yönetim Danışmanlık	0212 287 03 22	0212 287 03 21	pusuladan@turk.net
Rota Yönetim Geliştirme Hizmetleri	0212 272 42 97	0212 272 48 10	rotayonetim@superonline.com
SHL Türkiye	0216 369 23 00	0216 363 60 58	betul@shl.com.tr
Soysal Danışmanlık	0212 212 99 70	0212 212 38 36	sgoven@sosyal.com.tr
Strata Training and Consulting	0212 252 98 98	0212 245 02 19	www.strata-ecu.com
Tangram Yönetim Danışmanlığı	0212 258 68 48	0212 258 86 30	tangram@ibm.net

The Madison Consulting Group	0216 348 66 88	0216 348 50 68	birimyigit@madisonconsultingtr.com
Yöntek Müşavirlik	0216 385 90 64	0216 359 77 58	yontek@yontek.com
Yürekli Eğitim ve Danışmanlık	0212 233 58 48	0212 265 74 65	info@yurekli.com
Zemin Danışmanlık	0212 287 43 02	0212 265 24 88	inka@zemin.com.tr

İNTERNETTEN TARAMA SONUCU EDİNİLEN EĞİTİM DANIŞMANLIK
ŞİRKETLERİ BİLGİLERİ ERİŞİM:09/05/2005, 23:57

Ads Danışmanlık
Kalpakçı Hasan Sokak No:7
Tarabya İstanbul
Tel.: 0 (212) 299 52 59 - 299 07 83
Faks: 0 (212) 299 53 03
Web: <http://www.adspartners.com>
E-Posta: info@adspartners.com

Ant Eğitim Danışmanlık
Karaoğlanoğlu Cad. Ant Binası No:43
4. Levent 80660 İstanbul
Tel: 0 (212) 284 12 20
Faks: 0 (212) 283 36 77
Web: <http://www.ant.com.tr>

Argeda Araştırma Geliştirme Danışmanlık
Fevzipaşa Cad. No: 10/ 6
Fatih İstanbul
Tel: 0 (212) 531 72 81
Faks: 0 (212) 531 81 48
Web: <http://www.argeda.com.tr>
E-Posta: info@argeda.com.tr

Armada Eğitim Merkezi
Abide-i Hürriyet Cad. No : 286
Sişli 80330 İstanbul
Telefon: 0 (212) 230 89 80 / 1800
Faks: 0 (212) 234 19 17
Web: <http://www.egitim.armada.com.tr>
E-Posta: egitim@armada.com.tr

ASBA Consulting

Adres : Bağdat Cad. Yenel Apt. No:350 K:4 D:8 Şaşkınbakkal / İstanbul

Telefon : 216-358 8919 / 216-369 7590

Fax : 216-358 8920

E-mail : asba@turk.net

Baltaş-Baltaş Yönetim Eğitim Danışmanlık

Göksu Evleri Mimoza Sok. B116

Anadoluhisarı İstanbul

Tel: (0) 216 465 04 40

Faks:(0) 216 465 04 50

Web: <http://www.baltas-baltas.com>

E-Posta: bilgi@baltas-baltas.com

Case Learning Eğitim ve Danışmanlık

Küçük Bebek Deresi Sokak No:6/1

Bebek 80810 İstanbul

Tel.: 0 (212) 287 40 45 (pbx)

Faks: 0 (212) 287 40 49

Web: <http://www.ca-se.com.tr/>

E-Posta: info@ca-se.com.tr

Çağdaş Danışmanlık Servisleri (CDS)

Adres : İstiklal Cad.Gala Han No:184 Kat.3 Beyoğlu-İstanbul

Telefon : 212-243 4701

Fax : 212-243 4521

E-mail : cds@cds.com.tr

Fed Finansal Eğitim Danışmanlık A.Ş.

Nispetiye Cad. Güvercin Sok. No : 11

1. Levent 80620 İstanbul

Tel.: 0 (212) 284 42 84

Faks: 0 (212) 284 42 85

Web: <http://www.fedtraining.com.tr/>

E-Posta: fedtraining@fedtraining.com.tr

FF Eğitim Danışmanlık

Nazım Akacı Tic. Mrk. No: 155

Maslak 80700 İstanbul

Tel.: 0 (212) 285 28 60

Faks: 0 (212) 285 28 61

Web: <http://www.ffegitim.com/>

E-Posta: info@ffegitim.com

Firenze Eğitim Danışmanlığı

Adres : Bağdat cad. Huzur apt. 342/11 Bağdat cad. Erenköy-İstanbul

Telefon : 216-302 2455

Fax : 216-302 5448

E-mail : firenze@superonline.com

Hermes Yönetim Danışmanları ve Eğitim Merkezi

Patika Sk. Yıldırım Apt. A-Blok No.10/6

Kuyubaşı - Kadıköy - İstanbul

Tel.: 0 (216) 348 20 84 - 418 16 12 - 216 418 16 17

Faks: 0 (0216) 336 89 32

Web: <http://www.hermesedu.com.tr/>

E-Posta: hermes@hermesedu.com.tr

İ.D.E.A İnceleme, Danışmanlık, Eğitim,

Araştırma Merkezi A.Ş.

Ankara Asfaltı Arçelik A.Ş. Üstü

Tuzla 81719 İstanbul

Tel: 0 (216) 423 24 26

Faks: 0 (216) 423 24 32

Web: <http://www.idea.com.tr/>

İdea Eğitim ve Danışmanlık Ltd. Şti.

Eski Büyükdere Cad. Yeniçeri Sok. No:2 / 3

4. Levent 80650 İSTANBUL

Tel: 0 (212) 281 20 81 (pbx)

Faks: 0 (212) 279 01 22

Web: <http://www.ideaegitim.com/>

E-Posta: idea@presgrup.net

İDEM Danışmanlık ve Eğitim Merkezi

29 Ekim Cad. No:23

Yenibosna 34560 İstanbul

Tel: 0 (212) 454 35 35

Faks: 0 (212) 454 38 24

Web: <http://www.idem.com.tr/>

E-Posta: bilgi@idem.com.tr

İnka Eğitim ve Danışmanlık A.Ş.

Kısıklı Cad. Haluk Türksoy sok. No: 7

Altunizade 81190 İstanbul

Tel.: 0 (216) 492 03 25 pbx

Faks: 0 (216) 492 70 24

Web: <http://www.inkadanismanlik.com.tr/>

E-Posta: info@inkadanismanlik.com.tr

İnter Danışmanlık

Adres : İnsan Kaynakları ve Yurtdışı Eğitim Hizmetleri LTD Söğütlüçeşme

Cad.Altınçarşı Kat:1 No:56/35 İstanbul

Telefon : 216-330 2970

Fax : 216-330 3665

E-mail : inter@unicom.com.tr

Makro Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri

Yıldız Posta Cad. Vefa Bey Sok.

Yeşil Apt. B-Blok No: 26/13

Gayrettepe, 80700, İstanbul

Tel: 0 (212) 211 09 69

Faks: 0 (212) 211 09 60

Web: <http://www.makroegitim.com/>

E-Posta: makro@makroegitim.com

Masters Training International

İnönü Caddesi, Tarık Zafer Tunaya Sokak,

Çelik Ap. 4/4,

Gümüşsuyu 80040 İstanbul

Tel.: 0 (212) 243 06 70 - 243 13 02

Faks: 0 (212) 243 07 38

Web: <http://www.masterstraining-int.com>

E-Posta: info@masterstraining-int.com

PDR Eğitim Danışmanlık

Akmerkez E Kule Kat:2

Etiler 80630 İstanbul

Tel.: 0 (212) 282 11 90

Faks: 0 (212) 282 12 14 - 15

Web: www.pdr.com.tr

E-Posta: pdrprint@pdr.com.tr

Platform Eğitim & Danışmanlık Ltd. Şti.

Kocayol Cad. Merve Apt. No. 54/8

Bostancı - İSTANBUL

Tel.: 0 (216) 361 46 47 - 372 44 69

Faks: 0 (216) 464 23 83

E-Posta: info@platformegitim.com.tr

P.O.E.T. Eğitim ve Danışmanlık Merkezi
 Tınastepe Sokak 13 / 2
 Seyranbağları 06670 ANKARA
 Tel.: 0 (312) 431 16 42
 Faks: 0 (312) 430 48 06
 Web: <http://www.poet.com.tr>
 E-Posta: poet@poet.com.tr

Rodoplu Outsourcing
 Rıhtım Caddesi, İskele Sokak No:9/5
 Kadıköy 81320 İstanbul
 Tel.: 0 (216) 449 39 13
 Faks: 0 (216) 349 67 38
 Web: <http://www.rodopluweb.com>
 E-Posta: destek@rodopluweb.com

Sertur Eğitim Danışmanlık Ltd.
 Adres : Rıhtım Cad. No:28 Derya İş Merkezi A Blok Kat:4 Da:67 Kadıköy-İstanbul
 Telefon : 216-330 0600
 Fax : 212-330 0602
 E-mail : sertur@sim.net.tr

Şensezgin Kurmuş Eğitim Yönetim Danışmanlık
 Araştırma Hizmetleri Ltd. Şti.
 Balmumcu Mah. Şakir Kesebir Caddesi.
 Balmumcu Plaza 4, No: 36, Daire: 14
 Beşiktaş 80700 İstanbul
 Tel.: 0 (212) 211 66 22 (pbx)
 Faks: 0 (212) 211 67 86
 Web: <http://www.sensezgin-kurmus.com.tr>
 E-Posta: info@sensezgin-kurmus.com.tr

Team Eğitim Danışmanlık
 Adres : Hasan Ali Yücel sok. No:19/1 81030 Çiftehavuzlar-İstanbul
 Telefon : 216-467 5044
 Fax : 216-350 0442
 E-mail : team-edu@mail.com

Yürekli Eğitim Danışmanlık A.Ş.
 Cevdet Paşa Cad No 396,
 Yalı Apt D:2 80810
 Bebek ISTANBUL
 Tel.: 0 (212) 233 58 48 - 265 30 00

Faks: 0 (212) 265 74 65

Web: <http://www.yurekli.com>

E-Posta: info@yurekli.com