

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

147233

BİLGİ TOPLUMU ORGANİZASYONLARINDA EĞİTİMİN STRATEJİK BOYUTU VE
KOCAELİ İŞLETMELERİNDE EĞİTİM STRATEJİ ETKİLEŞİMİNİN
İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

FATİH YAKUT

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

TEZ DANIŞMANI : PROF.DR.ALİ AKDEMİR

- 147233 -

KOCAELİ, 2004

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**BİLGİ TOPLUMU ORGANİZASYONLARINDA EĞİTİMİN STRATEJİK
BOYUTU VE KOCAELİ İŞLETMELERİNDE EĞİTİM STRATEJİ
ETKİLEŞİMİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Tezi Hazırlayan: FATİH YAKUT

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih Ve No: 13.10.2004/21


Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN


Prof. Dr. Ali AKDEMİR


Doç. Dr. Murat KASIMOĞLU


Doç. Dr. Mustafa Köksal


Doç. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ

KOCAELİ, 2004

SUNUŞ

Günümüzde, ülkemizde de yoğun olarak etkileri hissedilen ve sosyolojik olarak, bilgi toplumu, enformasyon toplumu, sanayi ötesi toplum gibi değişik adlarla ifade edilen bir yeni toplumsal değişim süreci yaşanmaktadır.

Genel sistemin vazgeçilmez unsuru **değişim**, insanlık var olduğundan bu yana onu kuşatmıştır. İnsan ise adeta bu olguya hız kazandıran bir katalizör olmuştur. İnsanlık hem kendisini hem de çevreyi, kendinde bulunan en önemli silah olan aklı ile sürekli değiştirmiştir. Eskinin ve yeninin birbirlerini reddetmeleri biçiminde yaşanan değişim süreci, bir paradoks gibi gözüксе de eskinin izlerini içinde barındırmaktadır.

Sosyolojik olarak değişik toplumların tanımlanmasında, toplumsal yapı içinde ağırlıklı olarak yaşanan toplumsal yapı dikkate alınmaktadır. Çünkü aynı toplum içinde değişik alt gruplar için farklı toplumsal yapılarla tanımlamak mümkündür. Bir toplumda belirli bir alt grup bilgi toplumu anlayışına sahip olarak yaşarken diğer bir alt grup tarım toplumu özelliklerini taşıyabilmektedir. Ancak günümüzde yaşanan hızlı değişim süreci ve teknolojik olanakların yarattığı haberdarlık ortamında değişik toplumsal grupların tamamı yoğun bir etki altındadır. Bu durumda klasik iktisat anlayışındaki *“bilmiyorsan (mal yada hizmet) ondan mahrumda değilsin”* düşüncesi de anlamını yitirmeye başlamıştır. Çünkü teknolojik olanaklar, değişik toplumların anlayışını, yaşantısı ve sahip oldukları varlıkları gözler önüne sermekte ve hemen hemen herkes bunlardan haberdar olmaktadır.

Yaşanılan değişim sürecinin bir sonucu da üretim anlayışının farklılaşmaya başlamasıdır. Günümüzde genel olarak sanayi toplumunun üretim anlayışı ağırlıklı olarak hissedilse de, üretim faktörlerinin önem sıralaması ve üretimde **insan unsurunun** rolü giderek hızla farklılaşmaya başlamıştır. Üretim faktörleri içindeki **bilginin** önemi ve diğer faktörler üzerindeki etkisi ve önemi daha da artmıştır. Bunun bir sonucu olarak üretimdeki insan unsuru da daha farklı algılanmaya başlamıştır. Üretimde insan unsuru giderek fiziksel emeğinden daha çok zihinsel emeği için talep edilme eğilimi hızla gelişmektedir. Çünkü üretimde, bilgi alan ve bunu işleyerek değer yaratan asıl unsur insandır.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde öncelikle, bir akademik danışman olmanın ötesinde, sabrı ve nezaketi ile bana yol gösteren; Prof.Dr. Ali AKDEMİR'e, yönetim anabilim dalımdaki hocalarım Doç. Dr. Mustafa KÖKSAL ve Doç. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ'a;

Üzerimde çok emekleri bulunan öğretmenim Envariye GÜNGÖR ve tüm değerli hocalarıma;

Doktora öğrenciliğimin her aşamasında, sadece şahsıma değil tüm öğrencilere yardımcı olmak için çırpınan, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü personeline ve Enstitü Sekreteri Sayın Filiz DİZBAYA'a ve gösterdikleri anlayış, sevgi ve sabırla benim için her zaman hatırlanacak olan değerli kardeşlerim Semra AYÇİCEK ve Filiz BİRGÜL ÖZDEMİR'e;

Beni yetiştiren, yaşantısı, özgüveni ve bilgeliği ile bana her zaman yol gösteren Babam S. Zeki YAKUT'a , bir sevgi, özveri ve sabır abidesi olan Annem Günay YAKUT'a, hayatımda her zaman sevgi ve desteğini yanımda bulduğum, çalışmamı defalarca okuyarak, düzelme safhasında bana yardımcı olan ablam Zerrin UNCU'ya

Her zaman, olanca gücü ile beni ve oğlumu destekleyen, evimizdeki sevgi ve mutluluğumuzun kaynağı olan, sevgili eşim Nilüfer YAKUT'a ve yaşından beklenmeyecek kadar olgun ve sabırlı olan oğlum Batuhan YAKUT'a

Teşekkür ederim.

Fatih YAKUT

Kocaeli 2004

SUNUŞ	I-II
İÇİNDEKİLER.....	III-VIII
ÖZET	IX
ABSTRACT	X
KISALTMALAR	XI
ŞEKİLLER.....	XII
TABLolar	XIII-XVII
GİRİŞ	1-2
1.BÖLÜM: TARIM TOPLUMUNDAN BİLGİ TOPLUMUNA DÖNÜŞÜM 3	
1.1. Tarım Toplumu	3
1.2. Sanayi Toplumu	8
1.3. Bilgi Toplumu'nun Doğuşu	13
1.3.1. Sanayi Toplumu'ndan Bilgi Toplumu'na Geçiş.....	22
1.3.2. Bilgi Toplumu'nun Temel Dinamikleri	23
1.3.2.1. Küreselleşme Olgusu.....	23
1.3.2.2. Teknolojik Değişim	26
1.3.2.3. Bilgisayar Teknolojisi ve İletişim Olanaklarının Artması.....	28
1.3.2.4. Bireysellik ve Katılımcı Demokrasi	30
1.3.2.5. Çevresel Değerler ve Sürdürülebilir Büyüme Anlayışı.....	31
1.3.2.6. Eğitim Anlayışında Değişim	34

1.3.2.7. Kalite Anlayışı.....	35
1.3.2.8. Sivil Toplum Organizasyonları	38
1.3.3. Bilgi Kavramı ve Organizasyonlar	40
1.3.3.1. Bilgi Türleri.....	44
1.3.3.2. Bilgi ve Bilgi ile İlgili Diğer Kavramlar.....	46
1.3.3.3. Yönetim Anlayışında Bilgi Kavramının Gelişimi.....	47
2. BÖLÜM: BİLGİ TOPLUMU İŞLETMELERİ	50
2.1. Bilgi Toplumu Organizasyonları	51
2.1.1 Yönetim Anlayışının Gelişmesi.....	53
2.1.2. Yeni Yönetim Anlayışı	56
2.1.3. Yeni Organizasyon Yapılarının Özellikleri	60
2.1.4. Yeni Yönetim Yaklaşımları	61
2.1.4.1. Katılımcılık Anlayışı	62
2.1.4.2. Toplam Kalite Anlayışı (Total Quality Management).....	63
2.1.4.3. Yeniden Yapılanma (Reengineering)	67
2.1.4.4. Sıfır Hiyerarşi (Zero Hierarchy), Kademe Azaltma (Delayering)	69
2.1.4.5. Temel Yeteneklere Dönme (Core Competence)	70
2.1.4.6. Dış Kaynak Kullanma (Outsourcing).....	71
2.1.4.7. Takım Organizasyonu (Team Based Organization).....	72
2.1.4.8. Yalın Organizasyonlar (Lean Organization)	74
2.1.4.9. Personeli Güçlendirme (Empovement)	75
2.1.4.10. Öğrenen Organizasyonlar	78
2.1.4.11. Şebeke Organizasyonlar.....	82
2.1.4.12. Sanal Organizasyonlar:.....	86
2.2. Organizasyonlarda Bilgi Yönetim Sistemi ve İletişim	88
3. BÖLÜM: BİLGİ TOPLUMU İŞLETMELERİ VE İNSAN KAYNAKLARI	91
3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımlanması ve İşletmeler İçin Önemi	91

3.2. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	96
3.3. İnsan Kaynakları Anlayışının Gelişimi	98
3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve “Entelektüel Sermaye” Kavramı	102
3.5. Rekabet Aracı Olarak İnsan Kaynakları ve Bilgi İşçisi Kavramı	105
4. BÖLÜM: BİLGİ TOPLUMU İŞLETMELERİ VE EĞİTİM	109
4.1. İşletmelerde Eğitimin Önemi	109
4.2. Eğitim ve Eğitim İle İlişkili Kavramlar.....	113
4.2.1. Eğitim.....	113
4.2.2. Öğretim	115
4.2.3. Yetiştirme ve Geliştirme.....	117
4.3. İşletmelerde Eğitimle İlgili İlkeler	118
4.4. Eğitim Felsefesinde Başlıca Akımlar	119
4.5. Öğrenme Süreci ve İnsan.....	121
4.6. Organizasyonlarda Eğitim Süreci.....	122
4.6.1. Eğitim İhtiyacı Analizi.....	123
4.6.2. Program Hazırlanması	124
4.6.3. Uygulama.....	125
4.6.4. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi.....	127
4.7. Eğitimde Yeni Teknolojilerin Kullanılması.....	130
4.8. İşletmelerde Eğitim Yöntemleri.....	133
4.8.1. İşletme Dışı Eğitim Yöntemleri	133
4.8.1.1. Kurslar	133
4.8.1.2. Toplu Sunuş Yöntemleri	134
4.8.1.3. Eğitim Kurumlarından Yararlanma	134
4.8.1.4. Başka İşletmelerde Staj Görme	135

4.8.2. İşletme İçi Eğitim Yöntemleri	135
4.8.2.1. Asistanlık Yapmak	135
4.8.2.2. Özel Görevler Verme	137
4.8.2.3. Rotasyon	137
4.8.2.4. Grup Tartışmaları	138
4.8.2.5. Duyarlılık Eğitimleri	138
4.8.2.6. Komiteler Aracılığı İle Eğitim	139
4.8.2.7. Danışmalı Eğitim	140
4.8.2.8. Örnek Olay Yöntemi	140
4.8.2.9. Rol Oynama Yöntemi	141
4.8.2.10. Senaryo Tekniği	141
4.8.2.11. Beyin Fırtınası Yöntemi	141
4.8.2.12. Similasyon Eğitimi	142
 5. BÖLÜM: BİLGİ TOPLUMU İŞLETMELERİNDE EĞİTİM VE STRATEJİ	144
5.1. Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramlar	145
5.2. Stratejinin İşletmeler İçin Önemi	150
5.3. İşletme Stratejisinin Oluşturulması	152
5.4. Bilişim Teknolojilerinin İşletme Stratejilerine Etkisi	155
5.5. İşletme Stratejisinde İnsan Kaynaklarının Rolü	157
5.6. Eğitim ve İşletme Stratejinin Entegrasyonu	158
5.6.1. Eğitim Stratejisinin Oluşturulması	159
5.6.2. Eğitim Departmanının Tasarımı ve Değişik Modeller	161
5.6.3. İşletmelerde Strateji ve Eğitim Faaliyetlerin Etkileşimi	164
 6. BÖLÜM: KOCAELİ BÖLGESİ İŞLETMELERİNDE EĞİTİMİN STRATEJİK KATKILARININ ARAŞTIRILMASI	169

6.1. Araştırmanın Amacı	169
6.2. Araştırmanın Problemi.....	169
6.3. Araştırmanın Hipotezleri	169
6.4. Araştırmanın Varsayımları.....	170
6.5. Araştırmanın Modeli.....	170
6.6. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme	171
6.7. Veri Toplama Yöntemi	172
6.8. Anket Uygulanan İşletmelerle İlgili Genel Veriler.....	174
6.9. Verilerin Analizi ve Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi	177
6.9.1. Anket Uygulanan İşletmelerde Bilgi Toplumu Eğilimi ile İlgili Araştırma Sonuçlarının Analizi	177
6.9.2. Anket Uygulanan İşletmelerde Stratejik Yönetim Anlayışı İle İlgili Araştırma Sonuçlarının Analizi	191
6.9.3. Anket Uygulanan İşletmelerde Eğitim Faaliyetleri İle İlgili Araştırma Sonuçlarının Analizi	201
6.9.4. Anket Uygulanan İşletmelerde Eğitim Faaliyetleri İle Strateji Etkileşiminin Analizi	218
6.10. Genel Değerlendirme	234
7. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER.....	239
7.1. Ulaşılan Sonuçlar	239
7.2. Öneriler	243
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	245
EKLER.....	262

EK 1. Kocaeli İlinin Genel Yapısı Hakkında Bilgiler	262
EK 2. Anketi Cevaplayan Firmaların Listesi	270
EK 3. Uygulanan Anket Formu Örneği	273
EK 4. Kocaeli Sanayi Odası Sanayi Ana Gruplarının Sınıflandırılması	281



ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Bilgi toplumu, yönetim yaklaşımları, insan kaynakları, işletmeler ve eğitim, strateji.

İnsanlık var olduğundan bu yana sürekli bir değişim olgusu ile karşı karşıya kalmıştır. İnsanlık tarihinde yaşanan toplumsal değişimlerin, farklı kriterler kullanılarak incelenmesi ve sınıflandırılması mümkündür. Ancak hangi kriter kullanılırsa kullanılsın, asıl değişen insanların yaşamla ilgili algılamaları, diğer bir değişle de yaşam paradigmasıdır. Bir toplumsal yapıda kabul gören doğrular bütünlüğünün oluşturduğu paradigma değiştiğinde artık tam anlamı ile yeni bir toplumsal yapıdan söz etmek mümkündür.

Günümüzde bu yapılardan sanayi toplumu yapısı ağırlıklı olarak varlığını sürdürse de hızla değişmektedir. Sanayi toplumu anlayışına bir paradoks olarak, giderek insan emeği yine en önemli üretim faktörü haline gelmektedir. Sanayi toplumu ile birlikte insan emeğinin fiziksel öneminin azalmasına rağmen zihinsel yönünün önemi giderek artmaktadır. Günümüzde değer yaratmada en önemli faktör olan bilginin temel kaynağı da insandır. Bu sebeple yeni gelişen üretim anlayışında insan emeği temel noktayı oluşturmaktadır.

Günümüz işletmeleri bu gerçeğin farkına varmak ve insan temelli bir anlayış oluşturmak durumundadırlar. Bu sebeple işletmedeki eğitim faaliyetleri işletme için hayati öneme sahip, stratejik bir unsur haline gelmiştir. Uygun bir eğitim yapısının oluşturulması, bu gün ile gelecek arasında bir bağlantı anlamına gelmektedir.

İşletmeler uygun bir eğitim sistemi oluşturmak için öncelikle iç ve dış çevrelerini doğru olarak tanımlamalıdırlar. Bu konuda işletme stratejisi önemli bir araç olmaktadır. Bu sebeple eğitim faaliyetleri ile işletme stratejileri arasındaki bağlantı önem arz etmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu rekabet ortamı ve bu rekabet ortamındaki yerinin tanımlanması ile faaliyet gösterdiği coğrafi alan işletme stratejisinin oluşturulmasında önemli unsurlardır. Söz konusu unsurlar işletmelerin eğitim yapısının şekillendirilmesinde, eğitim amaçlarının öncelik sıralamasını, eğitimin kapsamı ve eğitim biriminin organize olma biçimi üzerinde önemli etkiye sahiptirler.

ABSTRACT

Key words:

Information society, management approaches, human resources, strategy, business and training.

Humanity faces to the reality of continuous change. From the very beginning. It is possible to examine and classify social transformations using different criteria. Regardless of the criteria used, however, virtual change is life perceptions of human beings, to put another way, life paradigm. When the paradigm consisting of generally accepted. Facts changes one can talk about totally a new social structure.

Although industrial social structure predominates today, it has been transforming rapidly, and paradoxically human labor turns out to be the the most important production factor, once again. As physical importance of labor diminishes intellectual aspect of it increases. Basic source of knowledge, main value creating factor of today's World, is human being. Thus labor constitutes the base point for the newly developing production perception.

Today's enterprises need to be aware of this fact and develop a human-oriented approach. Training turned out to be vital, strategic element for enterprises. Training ought to be perceived as an investment for future. Thus, forming an appropriate educational structure means a connection between today and the future.

Businesses to have correct definition of their internal and external environment in order to form proper educational system. Business strategy is an important vehicle in this matter. Association between training activities and business strategies is of great importance. Competitive environment, defining of competitive position of the business, and the geographical area in which the business operates, play vital roles. These factors are important in terms of forming training activities as well. Factors playing a vital role in making up the strategy carry effects on the formation of training structure, ranging priorities of educational objectives, content of education, and organizational form of educational unit.

KISALTMALAR

TUBİTAK	: Türkiye Bilim, Teknik Araştırma Kurumu
M.Ö.	: Milattan Önce
M.E.B.	: Milli Eğitim Bakanlığı.
M.E.S.S.	: Türkiye Melal Sanayicileri Sendikası.
BT	: Bilişim Teknolojisi.
WWW	: World Wide Web
STO	: Sivil Toplum Organizasyonları.
NGO	: Non Governmental Organization
TEMA	:Türkiye Erozyonla Mücadele ve Ağaçlandırma Vakfı
EURO	: Avrupa Birliği Para Birimi
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi.
TODAİE	: Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Bilgi Ekonomisinin İşleyişi	17
Şekil 1.2. Küreselleşme Süreci	25
Şekil 2.1. Dahili Şebeke Organizasyonu	85
Şekil 2.2. Dengeli Şebeke Organizasyonu	86
Şekil 2.3. Dinamik Şebeke Organizasyonu	87
Şekil 4.1. Değerlendirme Süreci	128
Şekil 5.1. Fakülte Modeli Eğitim Organizasyonu	162
Şekil 5.2. Müşteri Modeli Eğitim Organizasyonu	162
Şekil 5.3. Matrisi Eğitim Organizasyonu	163
Şekil 6.1. Anket Uygulanan İşletmelerde Cevap Verme Oranı	174
Şekil 6.2. Üretim Faktörlerinin Önem Sıralaması	180
Şekil Ek 1.1. Türkiye İçinde Kocaeli Sanayi Üretimi	265
Şekil Ek.1.2. Ekonomik Yapıda Üretimin Sektörlere Göre Dağılımı	266
Şekil Ek.1.3. Kocaeli Sanayi Üretiminde Alt Sektörlerin Dağılımı	267

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Sanayi Ve Bilgi Toplamlarının Karşılaştırılması.	21
Tablo 2.1. Bilgi Envanteri Varlıkları.	89
Tablo 3.1. Örgüt Teorileri Ve İnsan Kaynakları Anlayışının Gelişimi.	102
Tablo 6.1. Anket Uygulanan Firmaların Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı.	174
Tablo 6.2. Anket Uygulanan Firmalarda Çalışan Kişi Sayısına Göre Dağılımı.	175
Tablo 6.3. Anket Uygulanan Firmaların Gösterdikleri Faaliyet Grubuna Göre Dağılımları	176
Tablo 6.4. Ülkemizdeki İşletmelerdeki Yönetim Biçimini Dikkate Aldığınızda, Hangi Toplumsal Yapının Egemen Olduğu Kanaatindesiniz!? Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.	177
Tablo 6.5. Anket Uygulanan İşletmelerde “Günümüzde Bir İşletmenin Başarısında Rol Oynayan Aşağıdaki Parametrelerin Önem Sırası Sizce Nasıldır?” Sorusuna Verilen Cevaplara Göre Dağılımı.	178
Tablo 6.6. Ankete Uygulanan Firmalarda “Sizce Üretim İçin Gerekli Ekonomik Faktörlerin Günümüzdeki Önem Sırası Nasıldır?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.	179
Tablo 6.7. Uygulanan Ankete Cevap Veren Firmaların “Küreselleşme Süreci Üzerinde Etkili Olan, Aşağıdaki Unsurlardan En Önemlisi Sizce Hangisidir?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi.	181
Tablo 6.8. Anket Uygulanan Firmalarda “Küreselleşme Olgusu Karşısında İşletmeleri Etkileyen Unsurların Önem Sırası Sizce Nasıldır?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.	182
Tablo 6.9. Anket Uygulanan Firmalarda “İşletmenizin Üye Olduğu Sivil Toplum Kuruluşları (Ulusal) Var Mı?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.	183

Tablo 6.10. Anket Uygulanan Firmalarda “İşletmenizin Üye Olduğu Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Var Mı?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.	184
Tablo 6.11. Anket Uygulanan İşletmelerde “Sizce İşletme Faaliyetlerinize Etkisi Bakımından, Aşağıdaki Çevresel Unsurlardan Hangisi Daha Önemlidir?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.	185
Tablo 6.12. Ankete Uygulanan Firmalarda “İşletmenizin Faaliyetlerine Etkisi Bakımından, Aşağıda Sıralanan Teknolojik Olanakların Önem Sıralaması Nasıldır?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.	186
Tablo 6.13. Bilgisayar ve Yazılımları Ne Amaçla Kullanıyorsunuz? Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.	188
Tablo 6.14. İşletmenizde İnternet Kullanımı Var Mı? Sorusuna Yanıt Veren İşletmelerin Değerlendirilmesi	189
Tablo 6.15. İşletmenize Ait Bir Web Sayfanız Var Mı? Sorusuna Yanıt Veren İşletmelerin Değerlendirilmesi.	190
Tablo 6.16. Anket Uygulanan Firmaların “Sizce İşletmelerin Doğal Çevreye Olan Duyarlılığının Gelişmesinde Rol Oynayan Aşağıdaki Unsurlardan Hangisi Daha Önemlidir?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.	190
Tablo 6.17. Anket Uygulanan Firmalarda “Bulunduğunuz Sektördeki Rekabeti Nasıl Tanımlarsınız?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.	191
Tablo 6.18. Anket Uygulanan Firmalarda İşletmenizde Tüm Çalışanlarca Bilinen Ve Paylaşılan Yazılı Bir “Misyon Ve Vizyon” Tanımlaması Var Mı? Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.	193
Tablo 6.19. Anket Uygulanan Firmalarda “Sizce Bir İşletmede Stratejik Planlama Yapılırken Aşağıdaki Unsurların En Önemlisi Hangisidir?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.	197
Tablo 6.20. Anket Uygulanan Firmalarda “Ülkemizdeki İşletmelerde Stratejik Planlama Yapılırken, Sizce Aşağıdaki Konularından Hangisi Diğerlerinden Daha Önemlidir ?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.	198

Tablo 6.21. Anket Uygulanan Firmaların “İşletmenizin Stratejisini Nasıl Aşağıdakilerden Hangisi İle Tanımlarsınız?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.	199
Tablo 6.22. Anket Uygulanan Firmaların “İşletmenizin Strateji Oluştururken Kullandığı Coğrafi Ölçek Aşağıdakilerden Hangisine Daha Uygun?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.	200
Tablo 6.23. Anket Uygulanan Firmaların “Çalışanların Arasında Bir Yada Birden Fazla Yabancı Dil Bilen Personeliniz Var Mı?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.	201
Tablo 6.24. Anket Uygulanan Firmaların “İşletmenizde Düzenli Bir Eğitim Faaliyeti Var Mı?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.	202
Tablo 6.25. Anket Uygulanan Firmaların “İşletmenizdeki Şu Andaki Eğitim Faaliyetlerinin Yeterli Olduğuna İnanıyor Musunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.	202
Tablo 6.26. Anket Uygulanan Firmaların “İşletmenizde Çalışanlara Yönelik Bir Eğitim Stratejisi Var Mı?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.	203
Tablo 6.27. Anket Uygulanan Firmaların “İşletmenizde Yıllık Eğitim Planlaması Yapılıyor Mu?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.	203
Tablo 6.28. Ankete Katılan Firmalarda “İşletmenizde Eğitim Faaliyetlerini Yürüten Birim Hangisidir?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi. Tablo 6.29. Ankete Katılan Firmalarda “İşletmeniz Eğitim Faaliyeti İçin Bünyeniz Dışındaki Kuruluşlardan Eğitim Alınıyor Mu?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.	204
Tablo 6.29. Ankete Katılan Firmalarda “İşletmeniz Eğitim Faaliyeti İçin Bünyeniz Dışındaki Kuruluşlardan Eğitim Alınıyor Mu?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.	205
Tablo 6.30. Ankete Katılan Firmalardan “Dışarıdan Eğitim Alıyorsanız, Eğitim Aldığınız Kuruluşlar Hangisidir” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.	206
Tablo 6.31. Anket Uygulanan Firmalarda “İşletmenizde Uygulanan Personel Eğitimi İle Ulaşmak İstedığınız Temel Amaç Nedir?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi	207

Tablo 6.32. Anket Uygulanan Firmaların “İşletmenizde Kapsamı Bakımından En Çok Verilen Eğitim Aşağıdakilerden Hangisidir?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Değerlendirilmesi	208
Tablo 6.33. Anket Uygulanan Firmaların “İşletmenizde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde En Çok Kullandığınız Yöntem Hangisidir?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Değerlendirilmesi.	209
Tablo 6.34. Ankete Katılan Firmaların “İşletmenizde Eğitim En Çok Eğitim Alan Grup Aşağıdakilerden Hangisidir?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.	210
Tablo 6.35. Ankete Katılan Firmaların “İşletmenizde En Çok Eğitim Verilen Departman Hangisidir?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi.	211
Tablo 6.36. Ankete Katılan Firmaların “İşletmenizde Eğitim Veren Kimseler Genellikle, Aşağıdakilerden Hangisidir?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.	212
Tablo 6.37. Anket Uygulanan Firmalarda “En Çok Kullanılan Eğitim Yöntemleri” İle İlgili Değerlendirme.	213
Tablo 6.38. Anket Uygulanan Firmalarda “Eğitimde Yeni Teknolojilerin Kullanılması” Konusunun Değerlendirilmesi.	214
Tablo 6.39. Anket Uygulanan Firmalarda “İşletmenizde Verilen Eğitimin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler Hangileridir?” Sorusunun Değerlendirilmesi.	215
Tablo 6.40. Ankete Katılan Firmaların “İşletmelerdeki Eğitim Faaliyetlerine Devlet Desteği Olmalı mı ?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.	216
Tablo 6.41. Ankete Katılan Firmaların “İşletmelerdeki Eğitim Faaliyetlerine Katkısı Bakımından Devletin Rolü Ne Olmalıdır?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.	217
Tablo 6.42. Anket Uygulana İşletmelerde Rekabet Düzeyi Tanımlaması İle Eğitim Amaçları Önceliğinin Karşılaştırılması	219
Tablo 6.43. Anket Uygulana İşletmelerde Faaliyet Gösterilen Coğrafi Alanla, Eğitim Faaliyetlerini Yürüten Birim Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması	221
Tablo 6.44. Anket Uygulana İşletmelerde Faaliyet Gösterilen Coğrafi Alanla, Eğitim Verilen Eğitimlerin Kapsamı Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması	223

Tablo 6.45. Anket Uygulana İşletmelerde Faaliyet Gösterilen Coğrafi Alanla, Eğitim Verilen Eğitimlerin Kapsamı Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması	225
Tablo 6.46. Anket Uygulana İşletmelerde Faaliyet Gösterilen Coğrafi Alanla, Eğitim Verilen Eğitimlerin Kapsamı Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması	227
Tablo 6.47. Anket Uygulana İşletmelerde Yapılan Strateji Tanımlaması İle, Eğitim Verilen Eğitimlerin Kapsamı Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması	228
Tablo 6.48. Anket Uygulana İşletmelerde strateji tanımlaması ile, Eğitim Verilen Eğitimlerin Kapsamı Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması	230
Tablo 6.49. Anket Uygulana İşletmelerde Tanımlanan Rekabet Düzeyi İle, Eğitim Verilen Eğitimlerin Kapsamı Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması	232
Tablo 6.50. Anket Uygulana İşletmelerde Tanımlanan Rekabet Düzeyi İle, Eğitim Biriminin Organizasyon Biçimi Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması	233
Tablo EK.1.1. Kocaeli Nüfusunun İlçelere Göre dağılımı	262
Tablo EK.1.2. Türkiye'deki Beşyüz Büyük Özel Sektör Firmalarından Kocaeli İlinde Faaliyet Gösterenler	268
Tablo EK.1.3. Kocaeli İlinde Faaliyet Gösteren Yabancı Sermayeli Kuruluşlar	269
Tablo EK.2.1. Anket Çalışmasına Katılan İşletmelerin Listesi	270

GİRİŞ

Toplumsal yapının bir parçası olarak, üretim birimi olan işletmeler de hızlı bir değişim olgusunun içindedirler. Bu ortam içinde işletmelerin, varlıklarını sürdürmeleri, değişime uyum sağlamaları, hatta bunun ötesinde değişime yön vermeleri ile mümkün olacaktır. Bu bakımdan organizasyonlar için en önemli kaynak olan insan kaynakları ve eğitimi, yönetimde stratejik bir önem arz etmektedir.

İşletmeler için klasik organizasyon teorisinde eğitim; organizasyonların etkinlik, etkililik ve verimlilik açısından mevcut performansını geliştirmeyi amaçlayan yardımcı bir fonksiyon olarak görülmekteydi. Ancak günümüzde eğitim; yaratıcılığı, yenilikçiliği geliştiren ve rekabet aracı olarak kullanılan, temel stratejik bir fonksiyon haline gelmiştir.

Bu bağlamda çalışmada, değişen toplumsal yapıdaki işletmelerin anlayışları çerçevesinde, stratejik bir unsur olarak eğitim faaliyetleri ile işletme stratejisi etkileşimleri araştırılmıştır. Bu kapsamda araştırma başlıca yedi bölüm ve ekler kısmından oluşmaktadır.

Birinci bölümde, tarım toplumundan günümüze değişik değişen toplumsal yapı incelenmiş ve özellikle de günümüzdeki toplumsal değişim incelenmiştir. Yine bu bölümde, toplumsal değişimin dinamikleri üzerinde durularak bilgi-üretim ve toplumsal yapı ilişkisi incelenmiştir.

İkinci bölümde işletmelerde yönetim anlayışının gelişimi incelenerek, günümüzde değişen yönetim ve organizasyon yapıları üzerinde durulmuş ve günümüzdeki yeni yönetim yaklaşımları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde yeni organizasyon yapısı ve yönetim anlayışı içinde insan kaynakları ele alınarak incelenmiştir. Bu kapsamda işletmelerdeki insan kaynakları anlayışının gelişimi, önemi, işlevleri ve işletmeler açısından entelektüel sermaye ve bilgi toplumunda emek kavramı incelenmiştir.

Dördüncü bölümde işletmelerde eğitim faaliyeti ile eğitim sürecindeki insan kaynakları üzerinde durularak, eğitimdeki temel ilkeler, öğrenme süreci, eğitim yöntemleri ve eğitimde yeni teknolojik olanakların etkisi incelenmiştir.

Beşinci bölümde eğitim ve işletme stratejisi incelenerek, strateji ile ilgili temel kavramlar, strateji ve teknoloji ilişkisi, işletme stratejisinde insan kaynakları ve işletmelerde eğitim ve strateji ilişkisi ele alınmıştır.

Altıncı bölümde önceki bölümlerde incelenen konular kapsamında Kocaeli bölgesi işletmelerinde yapılan bir saha araştırmasının amacı, yöntemi, hipotezleri ve elde edilen sonuçları ele alınmaktadır. Bu kapsamda yapılan anket çalışması ile Kocaeli işletmelerinde, bilgi toplumu eğilimleri, strateji anlayışları, eğitim faaliyetleri ve işletmelerdeki strateji-eğitim etkileşimi incelenmiştir.

Yedinci bölümde ise araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar değerlendirilerek öneriler sunulmuştur.

Tezin ekler bölümünde ise çalışmanın gerçekleştirildiği Kocaeli bölgesi ile işletmeler hakkında genel bilgilere yer verilmiş ve uygulanan anket örneği sunulmuştur.



1.BÖLÜM: TARIM TOPLUMUNDAN BİLGİ TOPLUMUNA DÖNÜŞÜM

Genel sistemin vazgeçilmez unsuru değişim, insanlık var olduğundan bu yana onu kuşatmıştır. İnsan ise adeta bu olguya hız kazandıran bir katalizör olmuştur. İnsanlık hem kendisini hem de çevreyi, kendinde bulunan en önemli silah olan aklı ile sürekli değiştirmiştir. Eskinin ve yeninin birbirlerini reddetmeleri biçiminde yaşanan değişim süreci, bir paradoks gibi gözüke de eskinin izlerini içinde barındırmaktadır.

İnsanlık tarihinde yaşanan toplumsal değişimlerin, farklı kriterler kullanılarak incelenmesi ve sınıflandırılması mümkündür. Ancak tarihsel süreç içerisinde belli bir toplumsal yapı bir kez var olduğunda, değişim gerçekleşse, yani onu oluşturan şartlar ortadan kalksa bile onun izleri ve etkileri yüzyıllarca devam eder¹. Bu sebeple insanlık tarihinin geçirdiği belirli aşamalar ve bunların başlangıçları ve bitişleri ile ilgili sembolik noktaların ötesinde belirli aşamaların iç içe hatta aynı zamanlarda beraberce yaşadığını söylemek gereklidir.

Bilgi toplumuna kadar insanlığın macerasını belirli dönemler halinde özetlemek istediğimizde, avcılık ve toplayıcılık toplumu, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumu olarak başlıca dört aşamaya ayrılması mümkündür. Elbette bu aşamalar arasında da farklı ayırım ve sınıflamalar yapmak mümkündür. Ancak çalışmanın kapsamı bakımından tarım toplumu hakkında bilgi verilerek, sanayi toplumuna geçiş süreci özetlenecek ve asıl olarak sanayi toplumu ve bilgi toplumuna geçiş süreci üstünde durulacaktır.

1.1. Tarım Toplumu

İnsanlığın gelişim süreci bir anlamda da teknolojinin 2.5 milyon yıl öncesinden yani insanlığın yeryüzünde görüldüğü zamandan itibaren başlıyor. Günümüzden yaklaşık 250 bin yıl önce ise teknolojik ilerleme hızı birden artıyor. Buna yol açan etkenin, beyinin boyutlarında bir artışa bağlı dil yeteneğinin

¹ Joseph Schumpeter, **Capitalism, Socialism and Democracy**, Harper and Brothers Press, Newyork, 1947., s.12-13.

gelişmesi ve buna bağlı olarak da kültürel bir devrimin başladığı düşüncesi geniş bir kabul görmektedir². Böylelikle insanlık tarihinde, ihtiyaçlarını gün geçtikçe teknolojik düzeyi artan araç gereçlerle karşılayan ve iletişimde ortak bir dil kullanan, yani aynı kavramlarla aynı şeyleri ifade edebilen topluluklar ortaya çıkmaya başlamıştı.

Tarım öncesi toplumlar da insanlar, otuz kırk kişilik küçük topluluklar halinde avcılık ve toplayıcılık yaparak yaşantılarını sürdürüyorlardı. Bu topluluklar yaşamlarını sürdürebilecekleri doğa parçalarında ve yaşıyor ve her ihtiyaçlarını buradan sağlıyorlardı. Bu bakımdan maddi zenginlik geliştirmeye ilgileri azdı. Zaten basit olan isteklerinin ötesinde bir zenginliğe sahiptiler. Yaşadıkları topluluktaki pozisyonları cinsiyet, yaş ve becerilerine göre belirleniyordu. Erkek ve kadınlar arasında iş bölümünde, erkek avcı ve topluluğun koruyucusu olarak, kadın ise doğal olarak var olan şeylerin toplanması ve hazırlanması ve çocukların bakımı konularında ön plana çıkıyordu üstleniyordu. Toplumda erkekler, kadınlara göre daha fazla statü sahibiydiler. Önemli kararların alınmasında, genellikle topluluğun erkek üyeleri birlikte karar veriyorlardı. Yaşadıkları belli bir bölge içinde sürekli hareket halinde olduklarından başka topluluklarla da temas halindeydiler. Son derece kısıtlı durumlar dışında savaştan kaçınırlardı. Bu sebeple yapılan silahların ana amacı avlanmaktı³.

İnsanların sürekli olarak doğayı gözlemlemesi sonucunda yaşamın belli döngüler içinde olduğunu kısa zamanda anladığı düşünülebilir. Ancak bundan yararlanmayı öğrenmesi çok daha uzun sürecektir.

İnsanları tarıma yönlendiren en unsurunda, insanın doğayı gözlemlemesi ve bunun sonucunda hayvan ve bitkilerin ne şekilde ürediklerini anlamaları olmuştur. “Esrarlı Devir yasası” olarak adlandırılan bu durum insan ve toplum yapısını değiştirmiştir⁴.

² Roger Levin, **Modern İnsanın Kökeni**, çev. Nazmi Özüaydın, TÜBİTAK Yayınları, 1998, s.211-213.

³ Anthony Giddens, **Sciology**, Polity Press, Cambiridge UK., 1998, s.46-49.

⁴ Zeynel Dinler, **Tarım Ekonomisi**, Ekin Kitapevi, Bursa, 1996, s.2.

Zamanımızdan yirmibin yıl önce bu topluluklardan bazıları avcı ve toplayıcı yaşam biçimini yavaş yavaş terk ederek bazı hayvanları ehlileştirmeye ve belirli alanlara yerleşerek toprağı işlemeye ve ürün elde etmeye başladılar. Bu sayede eskiyle kıyaslanmayacak ölçüde belirli bir yiyecek stokunu ellerinde bulundurma imkanına sahip olmuşlardır. Bu üretimi son derece basit aletlerle yapıyorlardı. ama avcı ve toplayıcı toplumlarla kıyas edildiğinde daha yüksek bir teknolojik seviyeye ve araç çeşitliliğine sahip oldukları söylenebilir. Bu sayede yaşama olanakları daha da artmıştı. Doğal barınaklar yerine basit olsa da kendi inşa ettikleri barınaklarda köyler halinde yaşamaya başlamışlar ve kendilerinden önceki topluluklara göre çok daha fazla sayıda insandan oluşan topluluklar oluşturmuşlardır. Bu topluluklardan özellikle göçebe olan ve hayvancılıkla daha geniş alanlarda dönemsel (mevsime göre) olarak yer değiştiriyorlardı⁵. Bu ise bir anlamda çeşitli kültürlerin daha sık karşılaşması ve gelişimin ivme kazanması anlamına da geliyordu.

Tarımsal faaliyetin sürdürülmesinin mevsimlere bağlı olması zaman kavramı ve ölçülmesini de gündeme getiriyordu. bu manada Ay'daki dönemsel görünüşler ilkel toplumların hem zamanı ölçmekte kullandıkları ilk takvimler olduğu düşünülebilir⁶. Artık insan için ihtiyaçların karşılanmasında, zaman ve zamanlama daha önemli bir hale gelmiştir. Bu sebeple zamanın daha hassas ölçülmesi için araçlar geliştirilmeye başlanmıştır.

Toprağın mülkiyeti konusunda tarım toplumu belirli aşamalardan geçmiştir. Önceleri ortak mülkiyete dayalı olan bir komün şeklinde iken, teknolojik seviyenin gelişmesiyle birlikte zamanla kişisel bir mülk haline gelmeye başladı ve giderek daha büyük alanlar belli kişiler ve aileler tarafından sahiplenildi. Çünkü teknolojik gelişimle ve uygun bir metot anlayışının yerleşmesi birlikte, toprak bireyler tarafından kullanılabilir bir hale gelmiştir. Zaman içinde toprak sahipliği belli kurallar ve sistemler içinde organize edilerek miras yoluyla nesilden nesile aktarılmaya başlanılmıştır⁷.

⁵ Giddens, A.g.e., s.49-51

⁶ Daniel j Boorstin, **Keşifler ve Buluşlar: İnsanın Kendini ve Dünyayı araştırmasının Öyküsü**, Çev. Fatoş Dilber, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1994, s.4.

⁷ Dinler, A.g.e., s.3-4.

Tarım toplumuyla birlikte gelişen bir diğer olguda köylerden başlayarak büyük kentlere kadar uzanan insan eli oluşturulan yerleşimlerdir. İlk yerleşimler tarımla bağlantılı olarak kurulmuşlardır. Yaklaşık olarak M.Ö. onbin yıl önce ise tarımdan bağımsız olarak ilk yerleşim merkezleri ortaya çıkmaya başlamıştır⁸. Ancak bu kentlerin nüfusu birkaç bini geçemiyordu. Zamanla bu kentler büyüseler de sanayi toplumuna kadar da nüfusun büyük bir bölümü köylerde yaşamayı sürdürmüştür.

Yaklaşık olarak M.Ö. altıbin yıl önce ilk geleneksel devletler ortaya çıkmaya başlamıştır. Aslında ilk devletlerin temelinde, zenginlik ve güç olarak farklı farklı gelişmiş şehirler vardır. Bu şehirlerdeki toplumlar güçlü liderlerin ve kuralların etrafında toplanarak yazıyı kullanıyor, bilim, sanatla ve ticaretle ilgileniyorlardı. Bu şehirler zamanla gelişerek başka şehirleri ve köyleri de hükümlerine aldılar ve bir çok şehirden oluşan devletler haline geldiler. Geleneksel devletler, daha sonraları ortaya çıkacak sanayi toplumlarının gelişiminde önemli bir rol oynamışlardır⁹. Geleneksel devletler farklı büyüklüklerine rağmen benzer özellikler gösterirler. Güçlü ve otoriter liderler ve aristokrat bir sınıfa sahiptirler. Bu devletlerin geliştiği şehirlerde, tarımsal üretim son derece azdır ve gıda açısından dışa bağımlıdır. Şehirdeki iş gücü ticaret, zanaat ve devlet görevleriyle uğraşmaktadır. Kadın ve erkek arasındaki iş bölümü kesin çizgilerle birbirinden ayrılmıştır. İnsanlar arasında da sınıf farklılıkları mevcuttur ve her sınıf kendine özgü hukuk kurallarına sahiptir. Geleneksel devletlerde askerlik profesyonel bir meslek olarak mevcuttur ve diğer toplumlara göre gelişmiş savaş araçlarına sahip düzenli bir orduları vardır. Değişimde ise takas yöntemi değil para kullanılmaktadır. Ticaret ve bununla ilgili kurallar geliştirilmiştir. Bu kentlerde ortak bir yazı dili de mevcuttur¹⁰.

Tarım toplumunda yaşanan önemli bir gelişmede coğrafi keşifler olmuştur. Bu keşifler bir yandan Avrupa ülkeleri için yeni doğal kaynaklar ve pazarlar

⁸ Enver Özkalp, *Sosyolojiye Giriş*, Anadolu Üniversitesi yayınları, Eskişehir. 1992, s. 289.

⁹ Giddens. A.g.e., s. 52-53.

¹⁰ Giddens. A.g.e., s 54-55.

anlamına gelirken burada yaşayanlar için sömürölmek ve felaket anlamına geliyordu. 15. yüzyılın ortalarında başlayan ve 17. yüzyılda büyük ölçüde tamamlanan coğrafi keşiflerin nedenlerini, teknolojik, ekonomik, siyasi, dini ve stratejik düşüncelerin bir karışımı olduğunu söylemek mümkündür¹¹.

Gemicilikteki, haritacılıktaki, matematikteki ve silah teknolojisindeki ilerlemeler, manyetik pusulanın yaygın kullanımı denizasıırı yolculukları mümkün kılan teknolojik nedenler olarak sayılabilir. Batıdaki refah düzeyinin yükselmesiyle birlikte, doğunun mallarına olan talep artmıştır. Denizasıırı ölkelere yolculuk, yeni pazarların ortaya çıkmasına ve dolayısıyla da üretimin artmasına sebep olmuştur. Tarım sayesinde biriken servetin, yolculukların finansmanı için kaynak sağlayacak güce ulaşılması da ayrı bir ekonomik faktördür. Avrupa'da güçlü devletlerin ortaya çıkması, bunların arasında yoğun bir politik rekabete de yol açmıştır. Bu devletlerin yaşaması, yeni kaynakların bulunmasını ve yollar üzerinde hakimiyet sağlamalarını gerektiriyordu. Dini nedenler, aslında ekonomik ve politik doğrultusunda kullanılsa da, dinin dünyaya yayılması amacı motive edici bir faktör olmuştur¹².

Yeryüzünde değişik yerlerde bulunan tarım toplumlarının ortak bazı özellikler taşıdığını söylemek mümkündür. Tarım toplumunda temel yerleşim birimi köylerdir. Üretimin ve kültürün temelinde ise toprak vardır. Basit bir işbölümüne sahiptiler ve toplumsal sınıflar kesin çizgilerle birbirinden ayrılmıştı¹³. Ayrıca tarım toplumunda üretimde ve günlük hayatta kullanılan başlıca enerji kaynakları; insan ve hayvan gücü, su, rüzgar ve günlük ihtiyaçlar için de odun kullanmaktı. Bu enerji kaynaklarının büyük bir bölümü yenilenebilir olması sebebiyle dikkat çekicidir¹⁴.

¹¹ A. Mesut Küçükkalay, **Coğrafi Keşifler ve Ekonomiler**, Avrupa ve Osmanlı Devleti, Çizgi kitapevi, Konya, 2001, s. 144- 147.

¹² A.g.e., s. 150-162.

¹³ Alvin Toffler, **Üçüncü Dalga**, Çev. Ali Seden, Altın Kitaplar Yayın Evi, Ankara, 1981, s.43-44.

¹⁴ Toffler, A.g.e., s. 47-48.

1.2. Sanayi Toplumu

Zamanımızda da hala izleri olan tarım toplumunun oluşturduğu teknolojik, kültürel, düşünsel ilerlemeler ve yaşanan toplumsal gelişmeler, inançlar, ticaret ve fetihler yolu ile zaman içinde artan bir hızla yeryüzüne yayılmaya başlamıştır. Binlerce yıl süren bu gelişim sürecinin insanlıkta oluşturduğu kümülatif birikim sonucunda kıta Avrupa'sında daha öncesinde insanlığın görmediği hızda değişim ve dönüşümlerin başlamasına neden olmuştur. Bu yeni dönemin adı sanayi toplumudur.

Aslında tarım toplumu her biri başlı başına devrim sayılacak bir çok yenilik ortaya koymuştu. Örneğin günümüzden on bin yıl önce dokuma kumaş beş bin yıl önce tekerlek, yelken ve yazı , dört bin yıl önce hayvanlarca çekilen saban, bulunmuştu. Toplumsal yapılar kabilelerden, devletlere ve imparatorluklara kadar değişmişti. Aslında insanlık tarım toplumuyla büyük ilerlemeler sağladıysa da, üretimin, kültürün, yaşantının hatta devletin temelinde tarım ve toprak vardı ve tüm yapı buna göre şekillenmişti. İşte sanayi toplumuyla değişen bu temeldir.

Sanayi devrimi sanayi devrimi ve bunun ortaya koyduğu toplum yapısı sadece teknolojik değil ekonomik, sosyal, politik ve kültürel alanlarda da gelişen bir süreçti. 1765'de buhar makinesinin kullanılması teknolojik, 1789 Fransız Devrimi ise politik, ekonomi biliminde Adam Smith'in 1776'daki Milletlerin Serveti adlı eseri, sembolik de olsa sanayi devriminde dönüm noktaları oldular¹⁵.

Sanayi toplumunun başlangıcı genellikle 1700'lü yıllarda buhar makinesinin bulunması ile sembolleştirilir. Aslında burada vurgulanmak istenilen, söz konusu makinenin icadından çok bir zihni dönüşümdür. Her uygarlığın gelişiminin temelinde yer alan kullanılan enerji biçimi tarım ve sanayi toplumlarında son derece farklılıklar gösterir. Sanayi toplumunun temelinde yer alan enerji kaynakları, kömür ve petrol gibi fosil yakıtlarla, su ve buhar gücünden elde edilen elektriktir. Bir anlamda insanlık enerjiyi, elde ettiği ve kullandığı yerin aynı olmasından kurtuluyor, enerjiyi mobilize ediyordu. Dikkat çekici bir başka

¹⁵ Hüsnü Erkan, **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, T.C. İş Bankası Yayınları, 1998, s. 3.

nokta ise, enerjinin olduğu gibi kullanılmayıp değişik enerji formlarına dönüştürülmesidir. Bu şekilde kömür ve su, buhara buhar, da mekanik enerjiye ve elektrik enerjisine dönüştürülerek kullanılabilmiştir. Sanayi toplumunun başlangıcında kömür cevheri son derece stratejik bir öneme sahipti. Ancak zamanla petrol enerji ve sanayi için hammadde kaynağı olarak, kömürün yerine geçmiştir. Bu yeni uygarlığın enerji temeli ise önceleri kömür, sonra ise petrol ve elektrik enerjileri olmuştur.

Teknolojik gelişim, sanayi devriminde dominant bir rol oynamıştır. Bir anlamda; bilgi demek olan teknoloji, kişisel bir bilgi olmaktan çıkarak, bu kavram yeniden tanımlanmıştır. Tarım toplumunda bilgiyi elde etmek, uzun süren bir çıraklık ve zamanla gelişen tecrübeydi. Sanayi toplumuyla birlikte bilgi kişisel bir servet olmaktan çıkarak, toplumda yayılma imkanı buldu. Bu gelişmelerle birlikte bilgi sistematize edilerek okullarda okutulmaya başlandı. 1747 yılında ilk mühendislik okulu Fransa'da, 1770 yılında ilk tarım okulu Almanya'da, açıldı, 1772 yılında ise ilk ansiklopedi yayınlandı. Bu sayede *técno* yani kişisel beceri ve esrarengizlik *loji*'yi de ekleyerek sistemli ve amaçlı bilgi haline yani teknoloji'ye dönüşmüş oldu¹⁶.

Teknolojik temel üstüne kurulan sanayi toplumu zamanla bir çok yeni endüstri dalları geliştirdi. İnsanlık sadece kendi emeğinin yerine geçecek makineler icat etmekle kalmadı, bunları birbirlerine bağlı tesisler halinde aynı yerde yani fabrikalarda bir araya getirdi. Bir çok yeni sanayi kentleri kurulmaya ve gelişmeye başladı. Bu kentlerde üretilen ürünler gelişen iletişim ve ulaşım olanakları ile yeryüzüne hızla yayılma olanağı bulmuştur¹⁷. Artık insanların yeni tarlaları fabrikalardır.

Bu zihni dönüşüm sadece teknolojik ilerlemeden ibaret değildir. Teknolojik ilerlemeler ve yenilikler tarihin her döneminde olmuştur. Teknik ilerlemeleri, bir

¹⁶ Peter F. Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**, Çev. Belkis Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994, s. 43-48

¹⁷ Toffler, A.g.e., s. 49-51.

sanayi devrimine dönüştüren bunun yayılma ve gelişme hızı olmuştur¹⁸. İnsanlığın tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişi yirmibin yıl almıştır. Ancak sanayi toplumunun gelişmesi ve bilgi toplumuna dönüşmesi yaklaşık yüzelli yıl sürmüştür.

Sanayi toplumu ekonomik yapısında, üretim ve tüketim birbirlerinden ayrılarak üretim yerleri merkezileşmiştir¹⁹. Üretim fabrika ve atölyelerde yığılmaya başlanmış ve geniş bir ticaret ağı ile değişik pazarlara, hatta denizasırlı ülkelere sunulabilmektedir. Sanayi toplumuyla birlikte üretimde daha önceleri hayal bile edilemeyecek ölçüde üretim artışları olmuş ve standart, büyük miktarlarda üretim anlamına gelen kitle üretim tarzı, bu döneme damgasını vurmuştur. Zaman içinde, tarımsal üretimin milli gelirdeki payı sürekli olarak azalarak %3-5 kadar bir rakama gerilerken sanayinin payı %50'lere kadar yükselmiş, ancak sanayi toplumunun son aşaması kabul edilen ve hizmet toplumu olarak nitelenen son döneminde bu oran %40'ların altına gerilerken, hizmet sektörünün payı %60'lara çıkmıştır²⁰.

Politik alanda ise birey özgürlük ve eşitlik gibi kavramlar ön plana çıkmaya başlamıştı. Örneğin, 16.yy da İngiltere'de yaşayan bir düşünür olan John Locke, "Hükümet Üstüne İnceleme adlı eserinde, Kralların tanrıdan aldıkları bir yürütme yetkisinin olamadığını belirtmişti. Ona göre insanlar özgür yaratılmışlardı ve eşitler. Bu görüşler, 1776'da Amerikanın Bağımsızlık Beyannamesine ve 1789 Fransız Devrimine kadar uzanan bir süreci başlatıyorlardı²¹.

Değişen toplumsal yapı, yeni kurumları gündeme getirmiştir. Bu kurumsal ve çok parçalı yapı, devletle birey arasındaki eski değerler sistemini parçalamış ve yeniden şekillendirmiştir. Bu çok parçalı yapının bir arada çalışabilmesi karmaşık bir yasalar ağı gerektiriyordu. İşte yeni devletin en önemli görevleri bu çok parçalı yapıyı bütünleştirme, koordine etmek ve bir sanayi uygarlığı kurarak, bunu

¹⁸ Drucker, A.g.e., s.33.

¹⁹ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s.6-7.

²⁰ Hüsnü Erkan, A.g.e., s. 7-8.

²¹ Yılmaz Karakoyunlu, **Liberalizmin Türkiye Promönandı**, İrmak matbaacılık, Ankara, 1997, s.23-24.

korumaktı²². Sonuçta sanayi toplumu bunu iki ayrı sistemle denemiştir. Bu sistemler kapitalizm ve bunun antitezi olan sosyalizmdir. Bu iki ayrı ideoloji özellikle, ondokuzucu ve yirminci yüzyıllarda büyük bir rekabet içinde olmuşlardır.

Sanayi toplumu yapısı ile birlikte değişen toplum yapısından fazlasıyla yararlanabilen bir sosyal gruplar ile yeterli derecede bundan yararlanamayan ve ezilen gruplar ortaya çıkmıştı. Böylece toplum temelde ikiye bölünmüş bir yapı sergilemeye başlamıştır²³. Sanayileşmenin başlamasıyla birlikte emeğin içinde bulunduğu kötü koşullar, sonuç olarak tepkilerini yoğunlaştırmış ve 1848'de Marx'ın Komünist manifestosu ile birlikte ideolojik bir temele kadar ulaşılmıştır²⁴. Bir süre sonra bu ideolojik temel devletleşme olanağı da bularak iki kutuplu bir dünya düzenine yol açmıştır. İkiye bölünmüş bu toplumsal yapının sürdürülemez olduğu ortaya çıkınca, sosyal güvenlik sistemleri ve yeni politikalarla toplumsal bütünleştirme çabaları yoğunlaştırılmış ve sosyal devlet anlayışı özgürlük ve refahın toplumun her kesimine götürmeyi hedef almıştır²⁵. Zamanla sanayi için gerekli olan emek, teknolojik gelişmeler ve hizmet sektörünün yükselişi ile birlikte, farklı bir görünüm sergilemeye başlamış ve çalıştıkları yerlerde pay sahibi olarak hem emekçi hem de yatırımcı olmaya başlamışlardır²⁶.

Sanayi döneminin başlamasıyla birlikte, toplumsal yapılarda önemli değişiklikler olmuştur. Konut ve iş yerleri birbirlerinden ayrılmış, kitle üretimi kent yapısını değiştirmiş, tarımsal kökenli geniş aileler, çekirdek aile yapısına dönüşmüştür. Toplumsal sınıfların yapısı değişmiş, köylüler sanayi işçisi olmuş, toprak sahipleri ve aristokrat sınıfın önemi azalmış, burjuva sınıfı ve emek sınıfı ön plana çıkmıştır. Buna paralel olarak toplumun değer, norm ve davranışları da değişmiştir²⁷.

²² Toffler, A.g.e., s. 99.

²³ Hüsnü Erkan, A.g.e., s. 5.

²⁴ Veyssel Bozkurt, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.113.

²⁵ Hüsnü Erkan, A.g.e., s. 5-6.

²⁶ Drucker, A.g.e., s.110-121.

²⁷ Hüsnü Erkan, A.g.e., s. 4.

Avrupa'da başlayan ve dünyaya yayılan sanayileşme ve bunun getirdiği toplum yapısının karakteristik bazı özellikler taşır.

Üretim yeri aile üyelerinin bir arada çalıştığı toprak olmaktan çıkarak, fabrikalarda yoğunlaşmıştır. Bu yönden teşebbüs ve aile birbirinden ayrılmıştır. Bunun bir sonucu olarak eğitimde bu yapıya uyacak biçimde şekillendirilmiştir. İnsanlar, okullarda aldıkları görünüşteki ders programlarının dışında fabrikaların, montaj hatlarının gerektirdiği çalışma düzenine hazırlanıyor, düşünmeden itaati, uzmanlaşmayı ve sanayinin gerektirdiği zamanlamayı da öğreniyorlardı²⁸. Sanayileşme netice olarak kendi kullandığı teknolojiye uygun bir eğitim sistemi ister. Böyle bir eğitim sistemi ise geleneksel değerlerin muhafazası ile fazlaca ilgilenmez²⁹. Eğitim sistemi, siyasi hayat açısından da önemli sonuçlara yol açmıştır. Kitle haberleşme araçlarının gelişmesi ile birlikte eğitim farklı bir boyut kazanmış bir taraftan genel eğitim düzeyi yükselmiş, diğer taraftan bu durum, siyasi faaliyetleri kontrol ve şekillendirmede önemli bir rol oynamıştır³⁰.

Sanayileşme ile ortaya çıkan önemli bir durum da işbölümü ve uzmanlaşmadır. Bu sayede geniş bir iş yelpazesi, iş gücü arasında dağıtılmış, profesyonel yönetimle de stratejik bir önem kazanmıştır³¹. Elbette bu durum üretim artışlarına neden olsa da, bir çok problemleri de beraberinde getirmiştir. Aşırı derecede uzmanlaşma yaratıcılığı engellemiş ve psikolojik sorunlara yol açmıştır.

Rasyonalizm, sanayi toplumlarında görülen karakteristik özelliklerdendir. Üretimde bu ilke ile maliyetleri azaltmak ve karları yükseltmek amaçlanır. Bunun sonucu sadece üretimde değil toplumların yaşantısında, Bürokratikleşmeyi ve sekülerizmin rolünü arttırmıştır³².

²⁸ Toffler, A.g.e., s.53.

²⁹ Clark Kerr ve diğerleri, **Sanayileşmenin Mantığı**, der. İhsan Sezal, Ağaç Yayıncılık, İstanbul, 1991, s.87.

³⁰ A.g.e., s.88.

³¹ Clark. A.g.e., s.84.

³² Bozkurt. A.g.e., s.18.

Sanayi toplumunda değişim hızı yüksektir. Bunun bir sonucu olarak toplumsal hareketlilik de yüksek olmaktadır. Bilim, teknoloji, işgücü, yaşam tarzı sürekli değişmektedir. Coğrafi hareketlilik yanı sıra sosyal tabakalar arasında da yoğun bir hareketlilik mevcuttur. Bu sebeple geniş aile tipine yer yoktur. Sanayi toplumunun aile yapısı çekirdek ailedir. Çünkü geniş aile mobilitayı engeller³³.

Ulus devlet yapısı da sanayi toplumu karakteristik özelliklerindendir. Üretim ölçeğinin büyümesi, iletişim ve ulaşım olanaklarının artışı bütünleşmiş ulusal ekonomilere ve merkezileşmiş iktidarlara yol açmıştır³⁴.

Standartlaşma bu döneme her yönü ile yaşantıyı etkilemiştir. Ürünler standart olarak kitle halinde üretilmekte, işe alma standartları, çalışma standartları, standart eğitim programları, fiyat standartları ve muhasebe standartları gibi bir çok alanda standartlaşma yaşantıyı kuşatmıştır. Kitle iletişim araçları standartlaşma imajını desteklemiş, devletler de bir çok alanda belli standartları yasalaştırmışlardır. Sonunda standartlaşmanın amansızca uygulanması bir çok alanda farklılıkları ortadan kaldırdığı için, yoğun bir eleştiri konusu olmuştur³⁵.

1.3. Bilgi Toplumunun Doğuşu

Yeni oluşan bu yapı kapitalist ötesi toplum, yeni dünya düzeni, enformasyon toplumu, sanayi ötesi toplum, post-modernist yapı, üçüncü dalga gibi adlarla değişik biçimlerde ifade edilmiştir. Bu terimler farklı olsalar da ifade ettikleri aynıdır. Çalışmada ise yoğun bir şekilde kullanılan ve kabul gören, **bilgi toplumu** kavramı kullanılacaktır.

Tarım toplumundan, sanayi toplumuna ve günümüze kadar değişimin ivmesi hızla artmıştır. Bu değişimin temelinde bilginin anlamının farklı bir biçimde yorumlanması ve kullanımındaki köklü değişiklik olduğu ileri sürülmektedir³⁶. Yeni toplumsal yapı, sanayi toplumunun ileri aşamalarında, diğer

³³ Clark, A.g.e., s.86.

³⁴ Bozkurt. A.g.e., s.18.

³⁵ Toffler, A.g.e., s.75-78.

³⁶ Drucker, A.g.e., s.33.

üretim faktörlerine oranla, bilgi faktörünün ön plana çıkması ile sanayi toplumu yapısından farklılaşmaya başlamıştır. Elbette yeni yapı da bütün ekonomik sistemlerde olduğu gibi bir bilgi tabanının üstünde yükselmiş ve daha önce üretilen kaynaklara dayanarak var olmuştur³⁷.

Sanayi toplumu ile birlikte yaşanan önemli değişiklikler ve değişimin artan ivmesi giderek yeni bir boyut ve içerik kazanmaya başlamıştır. Sanayi toplumunu şekillendiren ve gelişimini sağlayan temel, fiziksel emeğin makinelerle ikamesi ve endüstriyel ürünlerin oluşturduğu bir anlayıştır. Sosyal yapı ise bunun gerektirdiği biçimde şekillenmiştir. Bilgi toplumunda ise bu yapı var olmakla birlikte toplum, bilgi ve bilgi üretiminin temel olduğu bir yapı üzerine şekillenmekte ve gelişmektedir³⁸. Bir başka deyişle sanayi toplumunun getirdiği fiziksel emeğin ikamesi, bilgi toplumuyla birlikte teknolojik açıdan daha üst düzey bir aşamayı ve odak noktasının zihinsel emeğin ikamesine yönelen bir dönüşümü ifade etmektedir.

Özellikle yirminci yüzyılın son çeyreği ile birlikte değişimin hızı daha da artmıştır. Sanayi toplumunda buhar makinesinin kullanımı ile üretimde yaşanan olağanüstü artışlar, maddi üretimin hem hacmini hem de niteliğinin değiştirerek itici bir rol oynamıştır. Bilgi toplumunun itici gücü ise bilgi teknolojileridir³⁹. Bilgi teknolojisi bilginin toplanmasında, işlenmesinde, depolanmasında, ağlar aracılığıyla bir yerden bir yere iletilmesinde ve kullanıcıların hizmetine sunulmasında yararlanılan ve iletişim ve bilgisayar teknolojilerini de kapsayan bütün teknolojiler olarak tanımlanabilir. Bu teknolojiler insan hayatını daha önceki teknolojilerle kıyaslanmayacak ölçüde etkilemiştir.

İnsanlık tarihinde bir çok teknolojik buluş insan hayatında önemli değişikliklere yol açmıştır. Örneğin, tarımda pulluğun ve suni gübrenin kullanılması o zamana dek bilinen tekniklerin on katı üretim artışı sağlamıştır. Buhar

³⁷ Toffler, A.g.e., s.36-37.

³⁸ Masuda Yoneji, **Managing in The Information Society**, Basil Blackwall, Massachusetts, USA, 1990, s.53.

³⁹ Nabi Avcı, Cemalettin Taşçı, Deniz Derman ve diğerleri, **"Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemlerine Etkileri"** (M.E.B. Araştırma Raporu), M.E.B. Yayınları, Ankara, 1992, s. 45.

makinesinin kullanılması insanın üretim yeteneğini bin kat artırmıştır. Otomobil ise insanın ulaşım yeteneğini yaklaşık 15-20 kat artırmıştır. Ancak bilgi teknolojileri insanın, iletişim yeteneğini milyon kez, hesaplama ve bilgi işleme kapasitesini ise milyonlarca kat artırmıştır⁴⁰. Aslında bir anlamda bilginin somut ürünlere dönüşüm hızı ve bilgidan bilgi üretme yeteneği daha da artmıştır. Bunun sonucu olarak, yeni bir toplumsal yapı hızla yükselmeye başlamıştır. Bu yapının işleyişi bir çok etkenin bir arada birbirini etkilediği karmaşık bir yapıdadır.

İnsanlık her dönemde bilgi birikimini artırmıştır. Bilgi toplumundaki bilginin elde edilen miktarının artması ve işlenmesindeki hız bu yapının temel özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır⁴¹. Bilgi toplumu, ekonomik, yükselen sınıflar, bilginin artan rolü, enformasyon teknolojileri ve diğer özellikleri bakımından beş ayrı başlıkta şu şekilde özetlenmektedir⁴².

Ekonomi: Bilgi toplumunda üretimde hizmet üretimi ağırlık kazanmaktadır. Teknolojinin hızla gelişmesi, geleneksel ekonomideki üretim unsurlarında bilginin önemini daha da artırmıştır. Pazarlar küresel bir hal almış ve yoğun bir rekabet ortamı oluşmuştur⁴³. Sanayi toplumunda, imalat sektörünün ön planda olduğu tarım sanayi ve hizmetlerden oluşan üçlü bir endüstriyel yapı varken bilgi toplumunda bilgi endüstrileri ağırlık kazanmış ve dördüncü sektör olarak devreye girmiştir⁴⁴. İstihdamda ise hizmet sektörü ağırlık kazanmıştır⁴⁵. Yeni ekonomik sistemde de tarım, imalat ve hizmet sektörleri sanayi toplumunda olduğu gibi yaşamsal bir öneme sahiptir. Ancak ekonomideki değer yaratmada odak noktası bilgi sektörüdür⁴⁶.

Sanayi toplumunda piyasa ekonomisi ve sürekli büyüme anlayışı hakim olmuştur. Ancak maddi üretimin doğal çevreye zarar vermesi ve bunun yarattığı

⁴⁰ Vinot Chachra, "A Perspective on linking multimedia digital libraries" Information Technology and libraries, december 1992. s-41-42.

⁴¹ Joseph Lettonen, "The Information Society and the New Competence" American Behavioral-Scientist, April 1990. s.27.

⁴² Bozkurt, A.g.e., s.23-45.

⁴³ Cemil Arıkan –Metin Durgut, "Avrupa Birliği yolunda Bilgi Toplumu ve e-Türkiye Raporu" Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul, 2001, s.23.

⁴⁴ Erkan, A.g.e., s.105.

⁴⁵ Bozkurt, A.g.e., s.24

⁴⁶ Emin D. Aydın, **Değişen Bilgi Toplumu**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s.38.

sorunlar giderek insan hayatını tehdit eder boyutlara ulaşmıştır. Bilgi toplumunda *ekolojik sosyal piyasa ekonomisi* ve *sürdürülebilir büyüme* anlayışının hakim olacağı öngörülmektedir. Burada dikkate alınması gereken bir diğer gelişme de çalışma saatlerinin, teknolojik ilerleme ile birlikte sürekli olarak azalma eğilimi göstermesidir⁴⁷.

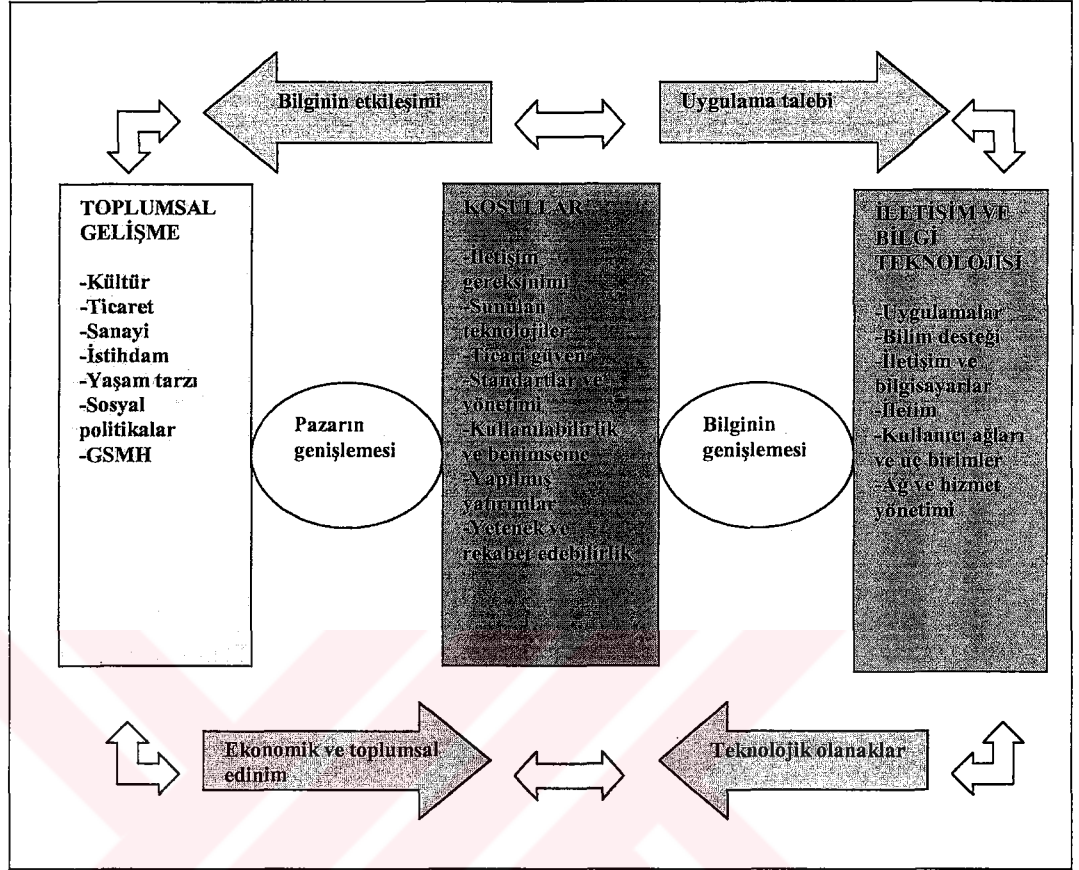
Yeni ekonomik yapıda bazı sektörlerin ağırlık kazandığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda başlıcaları şunlardır⁴⁸.

- Televizyon yapımcıları, yayıncılar vb. bilgi sağlayan kişi ve kurumlar.
- Bilgisayar, elektronik, biyokimya,
- Bilgilerin toplanması, saklanması, iletilmesi ve kullanılması amacıyla yazılım geliştiren sektörler.
- Araştırma ve geliştirme faaliyetleri
- Eğitim sektörü.
- Sağlık sektörü.
- Turizm ve eğlence sektörü
- Finansal aracılık hizmetleri, sigortacılık
- İletişim hizmetleri.
- Genetik.
- Özel araştırma kurumları.
- İletişim sektörü.
- Özel güvenlik hizmetleri

Bilgi toplumunda ekonominin işleyişi, küresel ölçekte pazarın gelişmesi ve bilgilenmeni gelişmesi ile birlikte, temel olarak toplumsal, ticari koşullar ve gelişen teknolojinin karşılıklı etkileşimi içinde gerçekleşmektedir (şekil 1.1).

⁴⁷ A.g.e., s.39

⁴⁸ Stuart Carruthers- Simon Smith, "Challenge of The Information Society" Information Services and USA, vol.17, No:4, 1997, s.262.- Bozkurt A.g.e., 23-25 – Erkan, A.g.e., 173-176.



Şekil 1.1 Bilgi ekonomisinin işleyişi

Kaynak: “Consensus and Verification in ACTS Results Exploitation”, CONVAİR Project, www.etic.be/convair.race.com.

Yükselen Yeni Sınıflar: Bilgi toplumunda birey merkez haline gelmektedir. Çünkü bilgi gerçek anlamda insanın içindedir. İnsan tarafından öğrenilir, öğretilir ve kullanılır. Ancak bu bireyin profili sanayi toplumundan farklıdır. Bilgi toplumunda bilgi işçisi olarak adlandırılan profesyonel bir sınıf yeri alacağı öngörülmektedir⁴⁹. Buna bağlı olarak toplumda gücün yapısı da değişecektir. Temel ekonomik kaynak bilgi olduğuna göre, ne toprak sahipleri ne sermaye sahipleri toplumsal gücün odak noktasında olamayacaklardır. Sermaye hisse sahipliği ile yayılacağından sermaye sınıfı eski gücünü giderek

yitirmektedir. Bu sebeple yeni odak noktasını bilgi işçilerinin oluşturduğu sosyal grupların olacağı düşünülmektedir⁵⁰. Bilgi toplumunda çoğunluğu ise hizmet işçilerinin oluşturacağı sosyal grup olacaktır. Bir diğer ayrım ise aydınlarla yöneticiler arasında olacaktır. Aydınlar fikir ve kavramlarla ilgilenirken yöneticiler iş ve üretimle ilgileneceklerdir⁵¹. Bu eğilime çarpıcı bir örnek olarak, dünya tarihi boyunca insanlığın yetiştirdiği bilimcilerin yüzde 90 kadarının şu anda hayatta olduğu hesap edilmektedir⁵².

Bilginin rolü: Bilgi her zaman toplumları yaşantısında önemli olmuştur. Yeni toplum ise bilgi odaklı olarak örgütlenmektedir. Bilgi toplumunda bilgiyi dönüştürme becerisi ve bilgiyi işleme hızı ile diğer toplumlardan farklıdır. Bunun sebebi bilginin sayısallaştırılmasıdır. Tüm basılı yayınlar taranmakta disklerde, CD_ROM'larda elektronik verilere dönüştürülmektedir. İletişimde dijital teknolojiler kullanılmakta son derece küçük alanlarda, son derece büyük miktarda bilgi yığınları depolanarak, istendiğinde hızla bunlara ulaşmak mümkün olmaktadır⁵³. Bilginin hızla yayılması organizasyonların iş yapma usullerini, yapılarını temelden değiştirmektedir. İş dünyasındaki en iyi uygulamalar hızla yayılmakta ve tekelciliğin geçmişte sağlamış olduğu avantaj yitirilmektedir. Temel avantaj kaynağı ise sürekli yenilik yapabilmek için yaratıcılığın ortaya çıkabileceği bir ortamı kurmaktır⁵⁴. Yeni mal ve hizmetlerin yaratılmasında da temel faktör bilgi olmaktadır⁵⁵. Bilgiye ulaşabilme kolaylığı sadece organizasyonları değil toplumsal yapıyı da etkilemektedir. İletişim teknolojilerinin yardımı ile var olan haberdarlık, çok değişik kültürlerin bir arada yaşamasına ve katılımcı bir anlayışın gelişmesine olanak sağladığı ileri sürülmektedir⁵⁶. Bu düşüncenin aksine olarak bilgi ve iletişim teknolojileri kullanılarak toplum

⁴⁹ Drucker, A.g.e., s.18-19.

⁵⁰ A.g.e., s. 17-18.

⁵¹ A.g.e., s.19.

⁵² Kjell A. Nordstöm-Jonas Ridderstale, *Sermayeyi Dans Ettiren Yetenek Delifışeklik*, Çev. Ergin Koparan, BDZ Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.21.

⁵³ Bill Gates, *Önümüzdeki yol*, Çev.Esra Davutoğlu- Alper Erdal, Arkadaş Yayınları, Ankara, 1999, s.23.

⁵⁴ Kjell A. Nordstöm-Jonas Ridderstale, A.g.e.,s.22-23.

⁵⁵ Babita Gupta, Lakshmi Iyer , Jay Aronson, *Knowledge Management Practices And Challanges*, Industrial Management & Data Systems, Vol.100, 2000, s.19.

⁵⁶ İsmail Hıra, "Bilgi Toplumu Bağlamında Toplumsal Yapının Dönüşümü ve Türkiye Gerçeği", I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Hereke, 2002, 83-84.

üzerinde davranışları etkilemek, istenilen yönde toplumsal davranışları değiştirmek tek yönlü bilgilendirme yapmak ya da bilgisizleştirmenin de mümkün olduğu da ileri sürülmüştür⁵⁷.

Bilişim Teknolojisi: Sanayi çağında üretim biçiminin getirdiği değişimin yerini, bilgi toplumunda bilgi teknolojilerinin getirdiği değişim almaktadır⁵⁸. Bilim teknolojisi (BT) karar almada yararlı veri, enformasyon ve bilgileri edinmek suretiyle süreçlerinin işleyişini sağlayan teknoloji uygulamalarıdır⁵⁹. BT'nin organizasyonlardaki görevleri ise, karar almada ve temel yapının işleyişini kontrol etmede gerekli olan bilginin toplanması, işlenmesi ve iletilmesidir⁶⁰.

BT daha kalifiye ve eğitilmiş bir iş gücü ile anlam kazanmaktadır. Bu sebeple ulusların ve organizasyonların rekabetçi üstünlük elde etmelerinde ve katma değeri yüksek ürünler ortaya koymalarında son derece önemli bir rol oynarlar⁶¹.

Bilişim teknolojileri, iletişim sistemleri, bilgisayarlar, televizyon ve diğer medya araçları, çeşitli yazılımlar, navigation (seyrüsefer) sistemleri ve bunların alt yapı teknolojileri (uydu yer merkezleri, fiber optik kablolar, elektronik araçlar) gibi çeşitli unsurlardan oluşur. BT sürekli bir biçimde ve hızla gelişimlerini sürdürmektedir. Günümüzde bu sistemlerin ulaştığı teknolojik düzey, bilgi toplumunun itici gücü haline gelmiştir.

Yoneji Masuda, bu ülkede, bilginin sosyo-ekonomik konumunu belirlemeye çalıştığı "The Information Society as Post-Industrial Society" (Sanayi Sonrası

⁵⁷ Gorge J Stein, "Enformasyon Savaşı- Siber Savaş-Net Savaşı", çev. Elnur Soltan, Avrasya Dosyası, Sayı:2, 2002, s.168-172.

⁵⁸ John Naisbitt **Global Paradoks: Büyüyen Dünya Ekonomisinin güçlenen Küçük Oyuncuları**, çev. Sinem Gül, Gençlik Yayınları A.Ş, 1994, s.39.

⁵⁹ Caroline Daniels , **Information Technology**, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham, 1997, s. 36.

⁶⁰ Pamela Lewis, Stephan Goodman, Patricia Fandt, **Management, Challenges in the 21 st Century**, West Publishing Company, St.Paul, 1995, s. 599.

⁶¹ Herbert S.Dordick, G. Wang, **The Information Society**, Sage Publications, Newbury Park, 1993, s.28

Toplum Olarak Bilgi Toplumu) adlı önemli eserinde, bilgi toplumunun yapısal özelliklerini şu şekilde sıralamaktadır⁶².

- Bilgi toplumunun gelişiminde temel rol, bilgisayar tarafından oynanır. Bu toplumun simgesi, bilgisayara dayalı, enformasyon şebekeleriyle veri bankalarından oluşan kamusal alt-yapıdır.
- Bilgi toplumunda önde gelen sektör, dördüncü ve yeni bir sektör olan "entelektüel/bilgi sektörü"dür.
- Bilgi toplumunda sosyo-ekonomik sistem, alt yapısının üstünlüğü ile kendini gösteren gönüllü bir "sivil toplum"dan oluşur.
- Bilgi toplumu, sanayi toplumunun aksine, çok merkezlidir.
- Bilgi toplumunun siyasal sistemi "katılımcı demokrasi"yi içerir.
- Bilgi toplumu; büyük miktarda dayanıklı tüketim malı, üretip tüketen sanayi toplumunun aksine yüksek seviyede kitlesel bilgi üreten bir toplumdur.
- Sanayi toplumunda temel değerler, maddi ihtiyaçların tatminine dayanır; buna karşılık, bilgi toplumunda temel değerler "amaçlara ulaşmanın verdiği manevi tatmin" den kaynaklanır.

⁶² Masuda Yoneji, **The Information Society as Post-Industrial Society**, Betnasda, ML: World Future Society, 1981, s. 47.

Tablo.1.1. Bilgi Toplumu ile Sanayi Toplumunun Karşılaştırılması

	SANAYİ TOPLUMU	BİLGİ TOPLUMU
Teknoloji	-Enerji olarak fosil yakıtlar. -Üretimde dönüşümü olmayan malzemeler. Fiziksel emeği ikame eden makineler ve maddi üretim gücü. -Ulaşımında, buharlı gemiler, otomobil ve demiryolu, uçak. -İletişimde kitle iletişim araçları	-Enerji olarak yenilenebilir ve çevreyi kirlilemeyen enerji kaynakları ve nükleer enerji. -Üretimde geri dönüşümlü biyoteknoloji ve seramik gibi malzemeler, zihinsel emeğin ikamesi, robotlar ve bilgi üretim gücü. -Ulaşımında uzay teknolojisinin kullanımı. -İletişimde elektronik araçlarla bireysel iletişimin sınırsız gelişmesi, bilgi ağları
Ekonomi	-Ulusal düzeyde, standartlaşmış, kitle üretimi endüstrisi ile maddi mallar ve hizmetler. Öncü endüstriler imalat sanayisi. Üretimin ve tüketimin ayrılma -Üretimin odak noktası olarak Fabrikalar. -Gayri safi ulusal refah -Üretimin asıl kaynağı fiziki sermaye. İşgücünde uzmanlık, hiyerarşi ve standart çalışma kalıpları -Standart çalışma kalıplarına sahip belirli alanlarda uzmanlık ve sınırlı uzman düzeyinde,hiyerarşik kalıplar içindeki işgücü -Ekonomide özel şirketler kamu -Ana kaynak fiziki sermaye	-Bütünleşmiş küresel ekonomi, entelektüel ürünler endüstrisi ile, bilgi üretimi. Üreticinin ve tüketicinin bilgi ağları ile birlikte hareket edebilmesi ve sinerjik ekonomi (birlikte üretim ve kullanımda paylaşım) -Üretim odak noktası bilgi ağları veri tabanları ve bilimsel bilgi endüstrisi -Gayri safi ulusal tatmin -Üretimin asıl kaynağı insan ve entelektüel sermaye. Çok sayıda küçük girişimci ve bunların oluşturdukları örgütler. -Birden fazla uzmanlık alanına sahip, girişimci, entelektüel sermaye odaklı iş gücü -Ekonomide global özel şirketler, kamu ve üçüncü sektör olarak kar amaçsız organizasyonlar sivil toplum organizasyonları -Ana kaynak entelektüel donanımlı insan sermayesi
Sosyal sistem	-Sınıflı toplum, merkezi güç, geniş kontrol alanı -Çekirdek aile, cinsel rollerin farklılaştırılması -Sosyal değerler uygunluk, seçkinlik ve sınıf unsurları -Yetişkinlikte tamamlanan kitle eğitimi -Sosyal değişiminde, işçi hareketleri, grevlerin önemi	-Çok merkezli, dar kontrol alanına sahip toplumsal yapı -Bireyselliğin ön plana çıkması , cinsel rollerin birbirine benzeşmesi -Sosyal değerler çeşitlilik, eşitlik, bireysellik -Bireyselleştirilmiş, ömür boyu süren sürekli eğitim -Sosyal değişimde sivil hareketler ve sivil organizasyonlar.
Politik sistem	-Kapitalizm, sosyalizm, merkezi yapılanma, milliyetçilik, temsili demokrasi	-Küresel sistem, yerel yönetimler, insan hakları, katılımcı demokrasi
Paradigma	Bilim temeli , fizik,kimya maddi değerler,rasyonalizm,insan hakları,, ödüllendirme ve cezalandırma ile yönlendirme, bireyin özgürleşmesi	Bilim temeli kuantum elektronik,moleküler biyoloji, çere bilimleri, öz disiplin, katılım, globalizm, ademi merkezîyet

Kaynak: Masuda Yoneji, The Information Society as Post-Industrial Society, Betnasda, ML: World Future Society, 1981, s. 6.

1.3.1. Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş

Sanayi toplumundan, bilgi toplumuna geçişte çok belirgin çizgiler bulunmamaktadır. Aynı toplum içinde gerek yaşam tarzı gerek anlayış bakımından farklı toplumsal yapılara ait özellikleri bir arada görmek mümkündür. Gelişmiş ülkelerin tarihsel süreci dikkate alındığında sanayi toplumundan, bilgi toplumuna doğru giden yol şu şekilde özetlenebilir⁶³.

Öncelikle, uygun bir alt yapı ile gerçek bir sanayileşme gerçekleşmektedir. Altyapı sanayi için son derece önem arz etmektedir. İletişim, finansman, ulaşım, enerji, hukuk sistemi, eğitim ve sağlık alt yapısı gibi unsurların yokluğunda sanayileşme mümkün değildir. Uygun bir alt yapının gelişmesi ile birlikte, ekonomide değer yaratma tarımdan sanayiye doğru kaymakta ve zamanla ekonomide sanayinin ağırlığı %70-80'lere kadar yükselmektedir. Sanayide imalat ve kimya gibi sektörlerin başlangıçtaki ağırlığı azalırken, otomotiv ve elektronik gibi sektörler yükselmektedir. Sanayinin gelişmesi ile birlikte finans sektörü de gelişmekte ve ekonomideki ağırlığı artmaktadır. Sanayileşmenin son aşamalarına doğru mülkiyet yayılmakta ve sanayi firmaları çok sahipli hale gelmektedir. Bu aşamada toplumda sanayi toplumuna uygun kültürel yapının hakimiyeti gerçekleşmekte ve kurumlaşmaktadır.

İkinci olarak, kitle üretiminin artması ve buna paralel olarak hizmet sektörünün canlanması sağlamaktadır. Sanayinin toplam geliri yükseltilmesi ile birlikte, temel ihtiyaca yönelik harcamaların gelirdeki payının azalması ve lüks tüketimde, tatil, eğlence gibi alanlarda yapılan harcamalarda bir artış ve buna bağlı olarak ta sağlık ve eğitim harcamalarında yükselme yaşanmaktadır. Ekonomik faaliyette hizmet sektörü ve sağladığı istihdam sürekli olarak yükselmekte ve giderek genel ekonomi içindeki payı artmaktadır.

Son olarak da sağlık, eğitim ve çevrenin korunmasında devletin rolünün artması gözlemlenmektedir. Sanayileşmenin doğal çevreye getirdiği olumsuzluklar, giderek daha çok sayıda insanı etkilemekte ve bu konuda kamu oyu baskısı artmaktadır. Bu durum devleti doğal çevrenin korunmasında harekete

⁶³ Daniel Bell, *The Coming of Post Industrial Society*, Basic Boks, Newyork, 1973. s. 125-130

geçirmektedir. Özel sektör yatırımlarını sanayileşmekte olan ülkelere doğru kaydırmaktadır. Bu son aşamada dikkat çeken bir nokta da medyanın kamu oyu oluşturmadaki rolünün artmasıdır.

1.3.2. Bilgi Toplumunun Temel Dinamikleri

Bilgi toplumunun oluşmasında bir çok değişik faktörün mevcuttur. temelde küresel bir *haberdarlık* ortamının yaratılması teknolojik olanaklarla mümkün olmuştur. Bu haberdarlık ortamı toplumlarda yeni bir hareketlilik yaratmış ve değişime zorlamıştır. Aşağıda bu değişime yol açan sebepler incelenecektir.

1.3.2.1. Küreselleşme Olgusu

Sanayi toplumu ile birlikte, giderek artan bir hızda uluslar arası ilişkilerin artması ve teknolojideki gelişmeler, dünyadaki tüm ülkeleri etkilemiştir. Teknolojik olanakların verdiği imkanlarla insanlar diğer insanların kültürü, yaşayışı, değişik ürünler ve düşünceler hakkında bilgi sahibi olma olanağı bulmuşlardır. Söz konusu süreç sanayi toplumunun oluşturduğu sınırları aşmış ve dünyanın çeşitli ülkelerindeki toplumları yoğun bir etkileşim süreci içine sokmuştur. Küreselleşme adı verilen bu süreç kendi *değerlerini*, bir başka bakış açısıyla da *dayatmalarını* da beraberinde getirmiştir.

Küreselleşme ile birlikte, “ Siyasi düzlemde liberal demokrasi (çok partili demokratik sistem, insan hakları ve hukukun üstünlüğü), iktisadi düzlemde piyasa ekonomisi (korumacılığın tasfiye edilerek mal ve sermaye hareketlerinin önündeki engellerin kaldırılması ve ticaretin çok taraflı olarak serbestleştirilmesi) ve kültürel düzlemde post-modernizm (farklı kültürlerin, inançların ve düşüncelerin birbirlerini düşman ilan etmeden kaynaşmaları) olguları evrensel boyut kazanmıştır”.⁶⁴

Söz konusu süreç kendi içinde bir çok paradokslarda taşımaktadır. Bir yandan ekonomik entegrasyonlar ve ittifaklar çoğalırken diğer yandan

⁶⁴ M.Kemal Aydın, *Neo-liberal Dalga ya da Küreselleşme*, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:2, 2000/1, s.13.

ekonominin küçük oyuncularını olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin gücü ve etkinliği dünya ölçeğinde daha da artmaktadır. Bir yanda toplumsal yapılar ve kültürler entegrasyona giderek adeta küresel bir üst kültür oluşmakta diğer yandan yerel kültürlerde kendini ifade etme isteği artmaktadır. Kısacası dünyada bütünleşme arttıkça küçük parçaların sayısı ve etkinliği artmaktadır⁶⁵.

Küreselleşme süreci, bir yandan küresel bir anlayışı hakim kılarak, demokrasi ve insan hakları isteğini, yüksek hayat standartlarına ve kaliteli ürünlere olan talebi arttırması ve bunları karşılayan bir mekanizma olarak savunulmakta⁶⁶, diğer yandan ise merkez ülkelerin ve uluslar arası işletmelerin lehine çalışan bir yapının tüm dünyaya dayatılması olarak eleştirilmektedir⁶⁷. Tüm bu düşüncelerde çeşitli yönlerden haklılık payı bulunabilir. Ancak küreselleşme süreci yaşanan ve devam eden bir olgudur. Ve bu süreç ekonomik yönden uzun zaman alacak, sıkıntılı, sürprizlerle dolu ve çok sancılı bir süreç olacaktır⁶⁸.

Küreselleşme adı verilen bu süreç kapsamlı bir şekilde “yeniliklerin dünya ölçeğinde çeşitli enstrümanlar aracılığıyla, çeşitli şekillerde mobilize olması” biçiminde tanımlanabilir⁶⁹. Küreselleşmenin asıl taşıyıcıları özel işletmelerdir. Ulusal bir işletmeyi uluslar arası faaliyet gösteren bir işletmeden ayıran en önemli özellik, global bir örgütlenme yaparak kaynaklarının sınırlar ötesine taşıyabilme ve global kar maksimizasyonu yapacak şekilde bunları dağıtabilme esnekliğidir⁷⁰. Burada ise anahtar rolü iletişim oluşturmaktadır. İletişim teknolojilerinin yarattığı haberdarlık ortamı bir evrensel standartlarda bir tüketim özlemi yaratmakta diğer

⁶⁵ John Naisbitt, **Global Paradoks**, Çev.Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul, 1994, s.3-15.

⁶⁶ Ali Akdemir, “**Küreselleşme Umudun mu, Sömürünün mü Adıdır**”, Global Normlu İşletme Yönetimi, Kütahya, 1996, s.21-26.

⁶⁷ Aydın A.g.e., s.13-26

⁶⁸ Lester C. Thurow, **Servet yaratmak**, Çev.Gülden Şen, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 2001, s.23

⁶⁹ Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1999, s.93.

⁷⁰ John Daukas- Nickolaos Travlos, “**The Effect of Corporate Multinationalism Shareholders, Wealt. Evidence from International Acquisitions**”, The Journal of Finance, December, 1988, s.116.

tarafından ise bu özlemi giderecek düşünsel ve teknik bir alt yapının oluşturulmasını zorlamaktadır⁷¹.

Sürecin işleyişi, bunu yapılandıran ana unsurlar dikkate alındığında, yenilik yaratıcıları, yaratılan yenilikler ve bunları ileten unsurlar ve etkileri bağlamında aşağıdaki gibi özetlenebilir.



Şekil 1.2. Küreselleşme Süreci

Kaynak: Ali Akdemir, İşletme Bilimine Giriş, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1999, s.23.

Küreselleşme; “değişimi kabul eden, belirsizliğin her zaman olacağını varsayan, değişimin izlenmesini, transferini ve gerçekleştirilmesini öngören, bu önerisini gelişen doğal nitelikli olayların tahlili olarak ileri süren düzendir.”⁷² Konuya işletmecilik açısından baktığımızda ise “bir işletmenin gelişip, büyümesi, yenilenmesi ve mevcut durumunu koruması için, tüm faaliyetlerini dünyadaki

⁷¹ Karluk A.g.e., s.1-3.

⁷² A.g.e, s. 15.

değişim sürecine göre oluşturmastır.”⁷³ Bu bağlamda, teknoloji, finansman, insan kaynakları ve yönetim kültürü en ekterm dünya normlarında planlanmalı ve uygulanmalıdır.⁷⁴

Günümüzde değişim çok hızlı olarak gerçekleşmektedir. Bu sebeple, işletmelerin uygulaması gerekli olan küresel normlarda sürekli olarak değişmektedir. İşletmelerin bu normları yakalayabilmesi için öncelikle bunlara ulaşmayı hedeflemesi ve gerekli bilgiye ulaşabilmesi gereklidir.

Burada ulaşılması gerekli olan öncelikli normlar, verimlilik ve kalite ile ilgili küresel normlardır. Bunlarda küresel normları yakalayabilmek için yönetim anlayışının da küresel olması gereklidir. Yönetimde küresel bir anlayış ancak, işletmede katılımcılığın sağlanması ile gerçekleştirilebilir.⁷⁵

Rekabetçi işletme kültürünün en önemli unsurlarından birisi, küresel normlarda çalışmayı hedeflemektir. Başarılı bir işletme kültürü, tüm çalışanlarını verimlilik ve kalitede küresel normlarda, birleştirmeyi hedeflemelidir.

1.3.2.2. Teknolojik Değişim

İnsanlığın ilerlemesi ile kastedilen genellikle teknolojik ilerlemedir. Teknolojik ilerlemeler her zaman bir önceki kuşakların ön göremeyeceği bir takım sonuçlar da beraberinde getirmiştir⁷⁶. Teknolojik bir yandan sorunlarımızı çözmekte bir çok olanaklar sunarken diğer yandan bizi kendisine köle haline getirmiştir⁷⁷.

⁷³ Orhan ELMACI, “İşletmelerin Küresel Pazar Yönelimli Stratejik Rekabet Gücü Analizi”, Anadolu Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1 - 2, Eskişehir, 1992, s. 318.

⁷⁴ AKDEMİR, *İşletme...*, A.g.e., s. 90.

⁷⁵ AKDEMİR, *Global...*, A.g.e., s. 16.

⁷⁶ Aleksandr Solzhenitsyn, “Yirmi Birinci Yüzyıl Şafağından Önceki Gecenin Düşleri”, Yüzyılın Sonu: Büyük Düşünürler Çağımızı Yorumluyor, İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No. 411, İstanbul, 2000., s.17.

⁷⁷ A.g.e., s.17.

“Her türlü üretim bilgisi” anlamına gelen teknoloji, kritik bir unsur olarak toplumsal gelişmede önemli bir rol oynamaktadır. Teknolojinin kritik bir unsur olmasının asıl nedeni, devamlı bir şekilde değişim ve gelişim göstermesidir.⁷⁸

Teknolojik gelişme basamaksal bir yapı gösterir. Yani her teknolojik ilerleme kendisinden önce gelen diğer ilerlemelerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan teknoloji, sınırsız basamaklar halinde devam eden bir süreçtir.⁷⁹

Teknolojik gelişim, kimi zaman evrimsel kimi zamanda devrimsel olarak, yenilik yaratmak yoluyla gerçekleşmektedir. Yenilik getirme sürecinin psikolojik ve sosyo-ekonomik faktörlerin karşılıklı etkileşiminin bir sonucu olduğu yaygın kabul gören bir görüştür.⁸⁰

Teknoloji toplumsal yapılarda önemli değişiklere yol açan bir unsurdur. Sanayi toplumuna geçişte önem bir rol oynayan insan emeğinin ikame eden makinelerdir. Bilgi toplumunda ise zihinsel emeğin üst sınırlarında kullanılmasına olanak veren teknolojilerle, *yüksek (Jenerik) teknolojiler* olarak adlandırılan diğer teknolojiler önemli rol oynamaktadır. Bunların başlıcaları Mikroelektronik, enformasyon teknolojileri, İleri malzemeler (sanayi ürünlerinin daha hafif, daha dayanıklı ve ucuz üretilmesini sağlayan polimer, seramik ve metal gibi malzemelerle bunların çeşitli bileşimlerinden oluşan *kompozit* malzemeler), biyoteknoloji, uzay teknolojileri, nükleer teknolojilerdir.⁸¹

Günümüzün yüksek teknolojilerin kendine özgü bir yapıya sahiptirler. yüksek teknolojiler, aynı buhar makinesinin toplumsal değişimi başlatması gibi bir etkiyi günümüzde gerçekleştirmektedir. Yüksek teknolojiler, ekonomik

⁷⁸ AKDEMİR, *İşletme...*, A.g.e., s. 10.

⁷⁹ Ural Sözen, “**Teknoloji Yaratma ve Kullanma Kültürü**”, 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Cilt 1., Kara Harp Okulu Yayınları, Ankara, 1995, s.22.

⁸⁰ George Basalla, **Teknolojinin Evrimi**, çev. Cem Soydemir, TUBİTAK Yayınları, Yayın No:29 Ankara, 1998, s. 85.

⁸¹ Halime İnceler Sarıhan, **Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998, s.31.

faaliyetlerin yapısını değiştirmiştir. Bilgi ve bilgiye dayalı yenilikler ekonomideki asıl unsur haline gelmiřlerdir⁸².

Yüksek teknolojiler olarak adlandırılan bu teknolojilerden, günümüzde bilgisayar ve iletişim teknolojileri en önemli rolü üstlenmiştir. Bu sebeple ayrı bir başlık altında incelenmesi gereklidir.

1.3.2.3. Bilgisayar Teknolojisi ve İletişim Olanaklarının Artması

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmelerinin ardında mikroelettronik alanında yaşanan ilerlemeler yer almaktadır. Mikroelettronik teknolojisinin sağladığı olanaklar hemen hemen üretimin her alana, yansımaktadır. Bilgisayarların ekonomik bir biçimde üretilmesine olanak veren mikroelettronik teknolojileri sayesinde, üretim ve iletişim alanlarında köklü değişimler yaşanmıştır⁸³.

Dünyanın genel amaçlı ilk bilgisayarının 1945 yılında üretilen ENIAC isimli otuz ton ağırlığında ve % 20 oranında doğru cevap verebilen bir makine olduğu genel kabul görmektedir. Günümüzde yaygın bir şekilde kullanılan Pentum III işlemci ise 1600 adet ENIAC'a eş değer güce sahip olarak birkaç gram ağırlığında ve % 91 daha güvenilir ve hızlı işlem yapma yeteneğine sahiptir. Günümüzde bilgisayarların her 18 ayda bir güçlerini ve hızlarını ikiye katlaması söz konusudur. Bunun anlamı, sadece yonga teknolojisi ile kapasite arttırmak bir süre sonra olanaksız bir hale gelecektir⁸⁴.

ENIAC'dan günümüze bilgisayarların hızla artan işlem kapasiteleri ve hızları ile artık süper bilgisayar gündeme gelmiştir. Süper bilgisayarlar bilimsel araştırmalarda ve mühendislik projeleri için geliştirilmektedir. Bunlardan 2004 yılına kadar tamamlanması düşünölen ASCI Purple insan beyninin kapasitesine

⁸² Sarıhan, A.g.e, s.164-165.

⁸³ A.g.e, s.31.

⁸⁴ Sultan Tarlacı, "Bilgisayarların Geçmişi Bu Günü ve Geleceği", TUBİTAK Bilim Teknik Dergisi, sayı:405, Ağustos, 2001, s. 60-61.

denk sayılabilecek bir güce sahip olacaktır. Ancak ağırlığının 197 ton olacağı düşünülmektedir⁸⁵.

Mikroelektronik uzay teknolojilerinde de adeta bir devrime yol açmıştır. İlk yapay uydu 1945 yılında o zamanki adıyla Sovyetler Birliği tarafından uzaya gönderilen Sputnik'dir. Sputnik'den günümüze uydular yaşantımızın önemli bir parçası haline gelmiştir. Bu gün iletişim, uzaktan algılama, güvenlik, uzay araştırmaları, arama kurtarma, hava tahmini ve yön bulma gibi bir çok alanda sayıları binlerle ifade edilen uydu ve yer istasyonları hizmettedir⁸⁶.

İletişim ve bilgisayar teknolojilerinin bir arada kullanılması veri, enformasyon ve bilgi aktarımında bir çok yeni olanaklar ve yeni işler yaratmıştır. Bu alana yapılan yatırımlarda büyük artışlar yaşanmaktadır. Günümüzde cep telefonu, internet ve diğer uydu bağlantılı sistemlere yatırım yapan firmaların performansları son derece yüksektir⁸⁷.

İletişim ve bilgisayar teknolojilerinin birleşmesi ile ortaya çıkan yeni bir iletişim olanağı da internet olmuştur. Hem görüntü hem de sessin iletilmesini olanaklı kılarak etkili bir iletişim ortamı olmasının yanı sıra istenilen bilgiye ulaşmada büyük bir kolaylık yaratmıştır. İnternet sanal organizasyonlar, E-devlet ve elektronik ticaret gibi bir çok yeni olanaklar yaratmıştır.

İnternet ve uzay teknolojileri gibi ileri teknolojilerin kullanımı ekonomik hayatta olduğu gibi toplumsal, politik, uluslar arası ilişkiler ve hukuk gibi alanlarda da önemli sonuçlara yol açmıştır. Örneğin uzayın kullanımında uluslar arası kurallar konmuş ve hukuk fakültelerinde uzay hukuku yeni bir bölüm olarak okutulmaya başlanmıştır⁸⁸.

İletişim teknolojileri ve bilgisayarlar, ekonomik faaliyetleri de önemli ölçüde etkilemiştir. Yeni ekonomi, enformasyon temelinde yükselmektedir. Özellikle de internet burada önemli bir rol oynamaktadır. Yeni ekonomide

⁸⁵ Levent Daşkiran, "İnsan Beynine Rakip mi ?", TUBİTAK Bilim Teknik Dergisi, sayı:421, Aralık, 2002, s. 67.

⁸⁶ Melem Y. Coşkun, "Uydulardan Kaçış Yok", TUBİTAK Bilim Teknik Dergisi, sayı:420, Kasım, 2002, s. 56

⁸⁷ Sarıhan, A.g.e., s. 38.

elektronik ticaret, enformasyon malları ve elektronik para ekonominin vazgeçilmez unsurları haline gelmiştir⁸⁹.

1.3.2.4. Bireysellik ve Katılımcı Demokrasi

Günümüz dünyasında kamu hayatının, ulusal, ideolojilerin sınırlarının değil insan sınırlarının ne olduğu tartışılmaktadır. Ulusal sınırlar elektronik olarak zaten aşılmış durumdadır. Birey ile kamu arasındaki denge anlayışı da değişmekte ve bireysellik ön plana çıkmaktadır. Yaşantımızdaki bir çok toplumsal sorunların temelinde de bireysel sınırların ne olduğunun tanımlanması yatmaktadır⁹⁰.

İnsan hakları kavramı üzerine yapılan ideolojik tartışmalar çoktan aşılmış ve tartışılmaz olarak kabul edilmiştir. Günümüzde insan haklarında, asıl olarak *iyi hayatın* ne olduğu tartışılmaktadır⁹¹. İletişim teknolojileri daha önce görülmedik olanaklar yaratmış ve dünyanın her tarafında gelişmiş ülkelerdeki yaşam standardına bir özlem uyanmıştır. Batıda ise yaşam standardı ve insan hakları kavramı yüksek gelirin sağladığı olanakların ötesinde, temiz ve bozulmamış bir doğal çevre ve medyanın insan zihninin özgürlüğü üzerindeki etkisi bakımından, olarak daha ön plana çıkmıştır⁹².

Yeni toplumsal yapıda bilgi önemli bir rol oynamaktadır. Bir bilginin anlam kazanması ancak insan ile mümkündür. Bilgi insanlar tarafından öğrenilir, öğretilir ve kullanılır⁹³. Bilgi toplumunu temsil eden eğitilmiş insandır. Bu insan tipinin özünde yer alan temel ise evrenseldir. Bu söz konusu insanda gözlemcilik, sezgi ve analiz etme yeteneği de bulunmalıdır⁹⁴. bu nedenle bilgi bireysellik ön plana çıkmaktadır.

⁸⁸ Coşkun, A.g.e., s. 56-57.

⁸⁹ Sıtkı Yürekli, “Yeni Ekonominin, Yeni Ticaret Biçimi ve Bileşenleri: Elektronik Ticaret, Enformasyon Malları ve E-Para” I. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Hereke, 2002, s.24.

⁹⁰ Zbigniew Brzezinski, “Esnek Batı’nın Zayıf Surları” Yüzyılın Sonu: Büyük Düşünürler Çağımızı Yorumluyor, İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No. 411, İstanbul, 2000., s.48.

⁹¹ A.g.e., s.49.

⁹² A.g.e., s.52-54.

⁹³ Drucker, A.g.e., s.292.

⁹⁴ A.g.e., s. 294-295.

Bilgi toplumunda bireyler merkez konumda yer almaktadır. Temel ekonomik kaynak bilgi olduğundan, organizasyonlar bilgi tabanlı organizasyonlarda yönetim sistemleri de insan merkezli bir biçimde tasarlanmaktadır. İnsan üretim süreci içinde, zihni varlığı ile belirleyici olmakta, bireysel olarak sistemi yönlendirme ve koordine etme gücü önem kazanmaktadır⁹⁵.

Çalışanların yönetime katılma ve daha demokratik yönetilme istekleri:Yıllardan beri süre gelen bu istek, insan kaynaklarının bilgi ve becerilerinin; yaratıcı, yenilikçi, verimli ve kaliteli bir üretim ve hizmet süreci yaratılmasında ki rolünün daha iyi anlaşılması ile gerçekleşmeye başlamıştır⁹⁶.

İletişim ve enformasyon teknolojilerinin sağladığı bir başka olanak da yönetime katılımcı demokrasi için bir altyapı oluşturmaktadır. Radyo ve TV kanallarının uydulardan yararlanarak sınırları aşması, internetteki WEB sayfaları ve tartışma odaları her görüşteki insanlar için bir fikir platformu oluşturabilmektedir. Bu kamuoyu yaratmada düşüncelerini yamakta önemli imkanlardır.

Demokratik olmayan yönetimler, artık hem ülke içinden hem de uluslararası toplum tarafından baskı altında değişmeye zorlanmaktadır. Hiçbir ülke dünyanın geri kalanından bağımsız hareket edecek durumda değildir.

1.3.2.5. Çevresel Değerler ve Sürdürülebilir Büyüme Anlayışı

Doğal altyapı, bir ekonominin sahip olduğu yeraltı ve yerüstü zenginlikleriyle, doğal koşulları kapsayan ve ekonomik faaliyetin ön koşulu olan bir unsurdur⁹⁷. İnsanlık var olduğu günden bu yana sürekli olarak çevresel

⁹⁵ Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001, s.34.

⁹⁶ Serpil Özdamar, “İnsan Gücü Potansiyelimizin En Verimli Biçimde Değerlendirilmesi Öncelikli Hedeflerimiz Arasındadır.”, İşveren, Mayıs 1998, s.20.

⁹⁷ Hüsnü Erkan. A.g.e., s.24.

sınırlarla karşı karşıya kalmıştır. Bir anlamda doğal çevremiz üretim kapasitemizin sınırını belirler.

Çevre en geniş anlamıyla “ insan ve canlı varlıklar üzerinde, hemen veya zamanla dolaylı olarak etkide bulunabilecek fiziksel, kimyasal, biyolojik ve toplumsal etmenlerin belirli bir zamandaki toplamı” olarak ifade edilebilir⁹⁸.

İnsanlar yaşantılarını sürdürmek için doğal çevrenin kaynaklarını kullanmak zorundadırlar. Bu kaynaklar kimi zaman olduğu gibi kimi zamanda dönüştürülerek insanın kullanımına hazır bir hale getirilerek kullanılır. Doğal çevreden yararlanmakta teknoloji anahtar bir rol oynar.

Sanayileşme ile birlikte üretimde olağan üstü artışlar olmuştur. Her geçen gün üretim artışı ile birlikte insan yaşantısında önemli değişiklikler olurken, insan nüfusu ve kentleşme hızla artmaya başlamıştır. Bunun sonucunda insanlık daha önce karşılaşmadığı bir problemle karşı karşıya kalmıştır. Yaşanan değişimler bir yandan insan ömrünü ve yaşam standartlarını arttırırken diğer yandan doğal sistemlere akıl almaz ölçüde zarar vermiştir. Ekolojik dengenin bozulması insan neslinin hayatın sürdürmesini tehdit edecek boyutlara ulaşan bu soruna çevre sorunu adı verilmektedir.

Çevre sorunu, “ Kaynakların kullanımını bozan kalitesini düşüren ve zarar verecek biçimde organik, radyoaktif, biyolojik bir yabancı bulunması sonucunda ortaya çıkan kirlenmenin tümü” olarak tanımlanır⁹⁹. Buradaki asıl sorun kirlenmenin boyutunun doğanın kendini yenileme kapasitesinin üstüne çıkmasıdır. Çevre sorunlarını arttıran en önemli etkenler ise endüstriyel devrim, hızlı nüfus artışı, yüksek yaşam standardı ve şehirleşmedir¹⁰⁰. Özetle aslında çevre sorunu kullanılan teknolojinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

⁹⁸ Özgür Ergin- Elif Yılmaz, “Dünyanın Dostları Çevreciler”, Bilim Teknik Dergisi, Temmuz 1997,s.64.

⁹⁹ Fikret San, “Çevre Kirliliği ve Kontrolü”, Birinci Uluslararası Çevre Koruma Sempozyumu Bildiriler, Ege Üniversitesi, 1991, s.292.

¹⁰⁰ Keith Davis- Robert L. Blomstrom, **Business Society and Environment**, Mc Grav Hill, Newyork , 1971, s.340-341. ve Özgür ergin- Elif yılmaz A.g.m, s.65

Teknolojik ilerlemelerin çevre sorunlarının artışında çok önemli bir rolü vardır. Teknolojik gelişmeler bir yandan inanılmaz verim artışlarına yol açarken diğer yandan ekolojik dengeyi bozarak doğal sistemde entropiyi hızlandırmakta ve uzun dönemde içinde azalan bir verim sağlamaktadır¹⁰¹.

Teknoloji aslında bir enerji dönüştürücüsüdür. Yeni bir enerji kullanımının ilk safhalarında buna bağlı olarak yeni bir teknoloji tarzı ve türevleri geliştirilir(kömürden, buhar bundan da hareket enerjisi elde edilmesi gibi). Bu durum gün geçtikçe yeni enerjiye bağlı olarak bir çok yeni türevler ortaya çıkarır ve bunlar daha çok enerji talep ederek doğal sistemde entropiyi hızlandırırlar. Çevredeki bozulma arttıkça toplumun alıştığı enerji dönüştürme seviyesini sürdüremeyeceği kritik bir noktaya gelinmektedir. Bu noktadan sonra ise kullanılan teknolojinin verimi azalan oranda artmaya başlar¹⁰². Çünkü Kullanılan teknoloji bu noktadan sonra çözüm sunmak yerine sorun haline gelmiştir.

Sanayileşmenin başlangıcı ile birlikte çevre sorunlarına dikkat çekilmeye başlanmış ve bilinen en eski çevreci grup 1865’de kurulmuştur. Ancak çevre hareketlerinin önem ve ivme kazanarak geniş kitlelerce desteklenmesi 1960’lı yıllarla başlamıştır. Konuya olan duyarlılık zaman içinde giderek artmış ve çevreci grup ve hareketler geniş kitlelerce desteklenmiştir. Çevreci hareketler 1980’lerle birlikte siyasette de görülmeye başlamıştır. Konu uluslararası bir niteliğe bürünmüş ve 1969 yılında Birleşmiş Milletler çevrenin korunması ile ilgili birleşme çağrısında bulunmuştur. 1970 yılına gelindiğinde Birleşmiş Milletlerce hazırlatılan “büyümenin sınırları” adlı rapor insanlığı ve gelecek nesilleri bekleyen felakete dikkat çekmiş ve geniş yankılar uyandırmıştır. 1972 yılında ise yine Birleşmiş Milletlerin önderliğinde uluslararası çevre konferansı düzenlenmiştir. 1987’de Birleşmiş Milletlerce yayınlanan “ortak geleceğimiz” adlı rapor ise *sürdürülebilir kalkınma* kavramını ortaya koymuş ve bu kavram Rio konferansında da tescil edilerek gündeme oturmuştur¹⁰³.

¹⁰¹ Jeremy Rifkin- Ted Hovard, **Entropi Dünyaya Yeni Bir bakış**, Çev. Hakan Okay, Ağaç Yayınları, İstanbul, 1992, s.93-94.

¹⁰² A.g.e, s.94.

¹⁰³ Ergin- Yılmaz, A.g.m., s.64 - 70.

Sürdürülebilir kalkınma “doğal sermayeyi tüketmeden, gelecek kuşakların kendi gereksinimlerini karşılayabilme olanaklarını elinden almayan, ekonomi ve ekosistem arasında dengeyi koruyan, ekolojik açıdan sürdürülebilir nitelikte olan kalkınma¹⁰⁴” olarak tanımlanmaktadır.

Böylece sanayi toplumundaki temel argümanlarda olan büyüme ve kalkınma anlayışı yeniden yorumlanarak farklı bir içerik kazanıyordu. Yeni toplumsal yapının temel değerlerinden olan sürdürülebilir kalkınma ve doğal çevrenin korunması ekonominin, teknolojinin, kentleşmenin kısaca bütün yaşam tarzının yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir. Bu ise yenilenebilir ve çevreyi kirletmeyen enerji kaynakları, su, toprak gibi kaynakların verimli ve akılcı kullanımı, yeni bir ulaşım sistemi ve geri dönüşüm ekonomisi, dünya çapında adil bir gelir paylaşımı ve daha da önemli olarak bu alanda küresel bir bakış açısı ve işbirliği gibi hususlara bağlı olacaktır¹⁰⁵. Böylelikle Bilgi Toplumu kavramı daha bir anlam ve içerik kazanmış olacaktır.

1.3.2.6. Eğitim Anlayışında Değişim

Eğitimde sanayi toplumunun getirdiği kitlesel anlayış devam etmekle birlikte önemli değişiklikler yaşanmaya başlamıştır. Eğitimin, sosyalleştirme ve kişide bilgi, beceri ve yetenek geliştirme amaçları sanayi ve bilgi toplumunda farklı ağırlıkta düşünülmüştür. Her iki amaç varlığını daima beraberce sürdürseler de, sanayi toplumu yapısında sosyalleştirme amacının bilgi toplumunda ise kişisel gelişim amacının ağırlıklı düşünüldüğü söylenebilir¹⁰⁶.

Sanayi toplumunda bilgi kişisel bir servet olmaktan çıkmış ve geniş kitlelere kitaplar ve okullar aracılığı ile yayılma olanağı bulmuştur¹⁰⁷. Eğitim

¹⁰⁴ Özgür Ergin- Elif Yılmaz , A.g.m., s.70.

¹⁰⁵ Lester R. Brown- Christopher Flavin, Elektronik adres http://www.tema.org.tr/eco_duya/makale/dunya_durum/birinci_bolum.html, s. 8-12. 2002.

¹⁰⁶ Fatih Yakut, “Sanayi Toplumundan günümüze Değişen Eğitim Konsepti” I. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Hereke, 2002, s.852-853.

¹⁰⁷ Drucker, A.g.e., s. 43.

sanayi toplumunun özelliklerinden olan kitlesel, rasyonalist, uzmanlaşmaya dayalı ve standart olarak verilmeye başlanılmıştır¹⁰⁸.

Bu anlayışta aksayan yönler olmakla birlikte eğitimde büyük ilerlemeler sağlanmıştır. Ancak sanayi toplumu anlayışında kişisel özellikler eğitimde göz ardı edilmekte ve herkesin aynı sürede aynı yöntemler kullanarak öğrenebileceği var sayılmaktadır .

Bilgi toplumu anlayışında sanayi toplumuna göre önemli farklılıklar vardır¹⁰⁹. Bilgi toplumunda kişiye özelliklerine yönelik eğitim metotları ve alanları geliştirilmesi düşüncesi vardır. Yani eğitim herkese, kişisel olarak verilecektir. Eğitimde belli yaş sınırlamaları ortadan kalkacak ve yaşam boyu eğitim anlayışı hakimdir. Yeni toplumsal düşüncede eğitim ortamı ile iş ortamı arasındaki çizgi de sanayi toplumunda olduğu kadar belirgin değildir. Eğitim süreci bilgi aktarılma süreci olmaktan öte araştırmacılığı ve yaratıcılığı teşvik eden bir süreç olarak algılanmaktadır. Eğitim yerel olmaktan çok evrensel bir anlayıştır.

1.3.2.7. Kalite Anlayışı

Dışa kapalı ve korumacılık duvarlarının arkasına saklanmış ekonomilerde, ihtiyaçların giderilmesinde tüketicinin alternatifi azdır. Bu tip ekonomilerde tüketiciler daha fazla kalite arayışında değildirler. Çünkü ana amaç asgarî düzeyde de olsa ihtiyacın giderilmesidir. Kapalı ekonomilerdeki işletmeler de bu sebeple kaliteye fazla özen göstermezler. Çünkü müşterilerinin iç piyasadan başka bir alternatifleri yoktur. Bu sebeple tüketicilerin algıladıkları kalite kavramı ile dışa açık ekonomilerdeki kalite kavramı farklıdır.

Günümüzde yaşanan hızlı değişim, iletişim ve ulaşım olanaklarının artması, dünya ticaretinin liberalleşmeye doğru yönelmesi ve uluslararası ticaretin artması sonucunda, ticareti düzenleyici, haksız rekabeti önleyici ve tüketiciyi korumaya yönelik bazı önlemleri gerektirmiştir. Bu önlemler uluslararası ticarete bir düzen getirirken, diğer yandan dünya ölçüsünde geçerli, sürekli daha iyiye

¹⁰⁸ Toffler, A.g.e., s.75-78. ; Bozkurt, A.g.e., s. 18.

doğru gelişen bir kalite anlayışının oluşmasına sebep olmuştur. Bu anlayışa uygun mal ve hizmet üretemeyen işletmeler ise uluslararası ticarete rekabet edemez hale gelmişlerdir.¹¹⁰

Kalite kavramı değişik şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımlarla kavram belli bir çerçeveye konulmak istense de, yapılan tanımlamaların çoğu kalite kavramının değişik yönlerine dikkat çeken tanımlar olmuştur. Kaliteyi tanımlamanın güçlüğü, kavramın değişik zamanlarda ve değişik kimseler tarafından farklı algılanmış olmasından kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda bir mal ve hizmetin kalitesi, değişik tüketiciler tarafından farklı algılanabilmektedir. Bütün bunları dikkate alarak kaliteyi kapsamlı bir biçimde şu şekilde tanımlayabiliriz:

“Kalite sorunların ortaya çıkmasından önce çözümleri oluşturan, mal ve hizmetlerin yapısına tasarım yolu ile üstünlük katan, üretilen mal ve hizmetlerde azami tüketici tatmini amaçlayan, eğitilmiş, işleri yapabilmek için gerekli araç ve gereçlerle donatılmış ve talimatlarla desteklenmiş bir personelle ulaşılan, değişen ve gelişen talepleri cevaplayabilmek için değişim yapmaya hazır, esnek ve istekli olan, üretimde gerekli faaliyetlerin hızlı ve doğru yapılmasını sağlayan, işleri zamanında yapmayı sağlayacak programları olan ve bunlara uyan her türlü gelişmeyi kapsayan, üretimde kusursuzluk arayışı içinde olan bir sistem yaklaşımıdır.”¹¹¹

Kalite kavramının en önemli unsuru insandır. Çünkü bir mal ya da hizmetin kalite düzeyi müşteride yarattığı tatmin ölçüsüyle belirlenir. İnsanların algılayışı sürekli değiştiğinden algılanan kalite de sürekli değişir. Diğer yünden, kendi kalite anlayışına göre mal ve hizmeti üreten, tasarımıyanlar da insanlardır. İnsanların kalite anlayışları müşterileri ile uyumlu olduğu ve değişime uyum sağlayabildiği ölçüde işletme başarılı olacaktır.

¹⁰⁹ Aydın, A.g.e., s.57-60. ; Drucker, A.g.e., s. 271-281.

¹¹⁰ Kaan ERKMAN, “Yeni Kalite Anlayışı”, Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı : 336, Kasım 1995, Türkiye Bilim Teknik Araştırma Kurumu Yayını, Ankara, s. 56.

¹¹¹ A.g.e., s. 57.

Yüksek kalitenin, sürekli bir biçimde sağlanması işletmede girişimcinin ya da yöneticilerin arzuları ve genelgeleri ile sağlanmaz. Elbette bu kaliteli üretim arzusu gereklidir fakat asıl yapılması gereken kaliteyi işletmenin bir bütün olarak benimsemesi ve işletme kültürünün önemli bir unsuru haline getirerek her seviyede kaliteli üretimin kabulünün sağlanmasıdır. Hatasız ve müşteriye tam tatmin sağlayan bir üretimi gerçekleştirmek her zaman mümkün olmayabilir. Ancak bunu hedef alarak sürekli kaliteli üretim yapmak, başarılı olmak için şarttır.¹¹²

İşletme için kaliteli mal ve hizmet üretiminin faturası pahalıdır. Çünkü, kalitenin işletmede tüm çalışanlarca benimsenmesi ve paylaşılmasının işletmeye bir maliyeti vardır. Ayrıca yeni teknolojilerin sürekli izlenmesi gerekir. Kaliteli bir üretim yapabilmek için, üretimde kullanılan girdilerin de kalitesi önemlidir bu ise kullanılan girdilerin maliyetlerinde bir artışa yol açabilir. Bütün bunların yanı sıra sürekli bir eğitim faaliyeti de gerekli olduğundan, işletmede eğitim giderleri yükselebilir. Ancak tasarrufu temel alarak kaliteden vazgeçilemez. Uzun vadede, bu maliyet unsurları işletme için kara dönüşecek ve rakiplere karşı en etkin savunma aracı olacaktır.¹¹³

Bir işletmede kalitenin bir felsefi değer olarak işletme kültüründe yer alması için önemli bir kavram da “kalite yönetimidir”. Kalite yönetimi “ bir işletmede bütün süreçlerin kalite yönelimli olması, bütün departmanların aynı amaca yönelmesini ve tedarikten müşteriye kadar hatta satış sonrası hizmete kadar olan bütün aşamalarda müşteri tatminine yönelen bir anlayıştır.” Bundan sonraki aşama ise “toplam kalite” aşamasıdır. Bu aşamada kalite stratejik bir silâhtır. Burada kalite kendisini sürekli olarak iyiye doğru geliştiren ve müşterilerin kalite anlayışlarının da ötesine geçebilen ve yeni standartlar oluşturan, sürekli bir gelişmeyi ifade eder¹¹⁴.

¹¹² KOZLU, Kurumsal..., A.g.e., s. 37.

¹¹³ A.g.e., s. 38.

¹¹⁴ Nihat ERDOĞMUŞ, “Rekabet Gücünün En Önemli Kaynağı Olarak İnsan”, 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, A.g.e., Cilt:2, s. 1060-1062.

1.3.2.8. Sivil Toplum Organizasyonları

Bilgi toplumunun en önemli unsurlarından birisi de sivil toplum örgütlenmeleridir(STO). Toplumsal yapıda her geçen gün ağırlığı ve etkinliği artan bu örgütlenmeler, Hükümet dışı kuruluşlar, kar amacı olmayan örgütler, sivil inisiyatifler, gönüllü kuruluşlar, dernekler gibi çok değişik biçimlerde karşımıza çıkmaktadır.

Bu organizasyonlar kısaca “ kar amacı gütmeksizin, belli amaçlar doğrultusunda bir araya gelmiş, çeşitli nitelikteki gönüllü insanların oluşturduğu resmi kurumların etkisinden uzak kuruluşlar” olarak tanımlanmaktadır¹¹⁵.

STO’nın sayılarının ve bu örgütlere katılanların sayısının her geçen gün arttığı gözlemlenmektedir. Rusya Federasyonunda on yıl önce yok denecek kadar STO varken günümüzde 65.000’i geçen sayıda bu tip örgütlenme vardır. 1980’li yıllarda uluslar arası bir niteliğe sahip 5000’ civarında STO’nu varken günümüzde 2000 yılında bu sayı 30.000’e yükselmiştir¹¹⁶. Söz konusu örgütlerin üye sayılarında da olağanüstü bir artış vardır. Örneğin ABD’de deki STO’da gönüllü olarak çalışanların sayısının 2000-2010 yılları arasında 120 milyona ulaşacağı ve haftada beş saat ücretsiz olarak bu kurumlarda hizmet edecekleri tahmin edilmektedir¹¹⁷. Bu ve benzer başka örneklerle, tüm dünya çapında düşünüldüğünde olağanüstü bir işgücü ile karşı karşıya olunduğu söylenebilir.

Buna ek olarak STO’nın gönüllü bağışlar, hükümet destekleri, uluslar arası kuruluşlardan alınan maddi destekler de düşünüldüğünde STO’ların dünya çapında yeni bir sektör olduğu düşünülebilir. Örneğin dünya çapındaki benzerleri ile kıyaslandığında mütevazı bir bütçeye sahip olan TEMA’nın (Türkiye Erozyonla Mücadele ve Ağaçlandırma Vakfı) 2000 yılı kesin bütçe rakamlarına

¹¹⁵ Levent Bilman, “Hükümet Dışı Kuruluşların (NGO) Dünya Ekonomik ve Sosyal gelişimindeki rolleri”, Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi, Sayı:2, T.C. Dışişleri Bakanlığı, Mayıs 2001, s.18.

¹¹⁶ Bilman A.g.m., s.19.

¹¹⁷ Drucker, Kapitalist Ötesi Toplum, s. 247.

göre geliri 1.5 Trilyon TL'nin üzerindedir. Dünya çapında faaliyet gösteren bir çevre örgütü olan Green Peace'in 2000' yılında bütçesinde gösterilen toplam gelir 34.5 milyon EURO'dur¹¹⁸. STO'nın tüm dünyada sadece insani yardım, kalkınma ve teknik yardım alanlarında yıllık 8 milyar ABD doları tutarında kaynak yarattıkları tahmin edilmektedir¹¹⁹. Elbette farklı alanlar düşünüldüğünde STO'ların kullandıkları ve yönlendirdikleri kaynaklar bu rakamdan çok daha büyüktür.

Birçok STO'ru yerel, ulusal ve uluslararası bağlantılara ve kamu ve özel kesimin çeşitli desteklerine sahiptirler. Örneğin TEMA'nın aralarında Birleşmiş Milletler'in organizasyonlarının da bulunduğu 22 ayrı uluslararası organizasyonla işbirliği yapmakta yada üyeliği bulunmaktadır ve 70'in üzerinde kamu yada özel sektör kuruluşundan maddi destek almaktadır.

STO'ları iş dünyasından, çevre koruma, insan hakları organizasyonları, sağlık ve yardım kuruluşları, meslek dernekleri, savaş karşıtları, küreselleşme karşıtları, tanıtım ve turizm, eğitim ve geliştirme gibi akla gelen her alanda görmek mümkündür.

STO'ların amaçlarında ve kullandıkları yöntemlerde büyük bir çeşitlilik gözlenmektedir. Geniş halk kitlelerini harekete geçirme, bilgilendirme, doğrudan yardım ve hizmet verme, uluslararası anlaşmalara uyup uyulmadığını denetleme, savaş ve çatışmalarda arabuluculuk, belli konuları gündeme getirme ve belli konularda hukuki düzenlemelerin yapılması konusunda baskı oluşturmak ve buna katkı sağlamak, ulusal ve uluslararası kuruluşların çalışmalarına katkı sağlamak, belli konularda araştırmalar yapmak ve raporlar oluşturmak, uzmanlık hizmeti sunmak gibi çok önemli rolleri vardır¹²⁰.

STO'ru amaçları, yöntemleri ve etkileri ile ulusal ve uluslararası düzeyde etkili kuruluşlardır. Günümüzde artan oranda uluslararası toplantılara katılmakta,

¹¹⁸ Green Peace Organizations, Elektronik adres <http://www.Greenpeace.org./international-finance.repor>, 2003.

¹¹⁹ Bilman A.g.m., s.23.

¹²⁰ A.g.m., s.21.

ulusal hükümetlerin politikalarını etkilemekte, uluslar arası kuruluşlarda temsil edilmekte ve geniş halk kitlelerine yardım götür ve destek bulmaktadırlar.

Bilgi Toplumunda, birbirlerine bağımlı, fakat ilkeleri, görüşleri ve amaçları birbirlerinden farklı sivil örgütlenmeler daha da önem kazanacaktır¹²¹. İnsanlar düşüncelerini ve amaçlarını paylaştığı kimselerle bir araya gelerek bir yandan kişisel tatmin sağlarken diğer taraftan topluma hizmet ederek toplumsal fayda yaratırlar. Bu amaçlarla gönüllü olarak bu kuruluşlara hizmet etmek, bilgi toplumu insanı için bir değerlendirilme ölçüsü olacaktır¹²².

1.3.3. Bilgi Kavramı ve Organizasyonlar

İnsanoğlunun kendi varlığı ve yaşadığı evren hakkında sorular sorması ve yanıtlar araması, kısaca bilmek istemesi doğasının bir gereğidir. Elde edilen cevaplar kimi zaman hayal gücü, dogmatik inançlar, gelenekler yoluyla elde edilebilir. Ancak bu yolla edinilen cevaplar yani bilgilerin doğruluğu çoğu zaman insanları tatmin etmekten uzak kalmaktadır. Bu durum insanları bilginin ne olduğu ve doğruluğunun nasıl test edilebileceği konusunda düşünmeye zorlamıştır. Bu durum, sonuç olarak insanoğlunu aklı ile doğmalar, hayal gücü, ve gelenekler arasında bir çatışmaya götürmüştür¹²³.

Bilginin ne olduğunun sorgulanması öncelikle kavramsal olarak tanımlanmasına bağlı olacaktır. Ancak bu konuda bazı güçlükler bulunmaktadır.

Sosyal bilimlerde, bilgi kavramı gibi bir çok kavramın tanımlanmasında da güçlüklerle karşılaşılır. Öncelikle dil zaman içinde gelişmiş bir olgu olduğundan, kullanılan bir kavram aynı olsa bile farklı zamanlarda taşıdığı içerik değişik algılamalara yol açabilmektedir. Diğer bir problem farklı toplumların kullandığı farklı dillerdir. Bir dilde kullanılan bazı kelimelerin içerdikleri mana, diğer dilde

¹²¹ Yoneji, A.g.e., s.9

¹²² Vladimir Vinogradov, **Information Culture: A Key to Social Development of Human Existence**, SPB Acedemic Publishing, Netherlands, 1991. s.13.

¹²³ Macit Gökberk, **Felsefe Tarihi**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992, s.12.

tam olarak aynı karşılığı bulamayabilir. Belirli bir kavramın benzer kavramlarla karıştırılması da sıkça karşılaşılan bir sorundur. Kelimelerin birden fazla anlam içermeleri ve içerdikleri manaların, eşzamanlı olsa bile farklı yorumlanmaları durumu daha da zorlaştırmaktadır.

Bu bakımdan bilgi kavramının tanımlanması konuya farklı disiplinler açısından bakılmasını gerektirmektedir. Bu amaçla öncelikle felsefede bilgi kavramı üzerinde durulacak ve bilgi toplumlarında, kavramın bir çerçevesinin oluşturulması maksadıyla sosyolojik yönden kavram irdelenecektir.

Yunanca kökenli olan “felsefe (philosophia)” kelime manası ile bilgi ve bilgelik sevgisi anlamına gelir¹²⁴. Bu manada felsefe bilgi ve insan arasındaki ilişkiyi konu alır. Felsefi olarak bilginin tanımlanmasında, üzerinde durulması gereken bir nokta da tarihsel dönemlerde, düşünsel süreç içinde kavramın farklı tanımlandığı ve bu sürecin devam ettiğidir.

Felsefide yüzeysel olarak bilgi “bir şeyin bir şey olarak kavranması” olarak tanımlanabilir¹²⁵. Ancak bu tanımlama doğru olsa da yeterli olamamaktadır. Filozoflar, bilgi kavramının tanımlanmasının yanı sıra, bilginin kaynağı, elde ediliş biçimi ve doğruluğunu irdeleme yöntemleri üzerinden tanımlamaya çalışmışlardır.

Örneğin Aristo (Metafizik) “Bütün insanlar tabii olarak bilmek isterler” önermesinden yola çıkarak yaradılışla bilgi kavramı arasında bir ilişki kurmuştur. Bu manada bilgi “Özne (bilen) ve nesne (bilinen) arasındaki bir ilişki” olarak tanımlanmıştır¹²⁶. Varlığının bilincinde olan özne yaradılışla birlikte, onun dışındakilere ilgisini yönlendirecek ve onları kavramaya, kavramlaştırmaya çalışacaktır. Sonuçta elde edilen ise bilgi olacaktır.

Nesnenin kavranması ve kavramlaştırılmasında yani bilginin elde edilmesinde, öznenin farklı yöntemleri kullanması doğaldır. Bu durum bazı farklı düşüncelerin gelişmesine yol açmıştır. Bunlardan, sezgicilik (intuitionism)

¹²⁴ Gökberk, A.g.e., s.13.

¹²⁵ Bedia Akarsu, *Felsefe terimleri sözlüğü*, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 1975, s.30.

¹²⁶ Gökberk, A.g.e., s.12.

“sezgiyi bilginin özellikle de bilgi felsefesinin temeli olarak gören öğreti” Bilginin düşünme yolundan çok sezgi yoluyla kavranabileceğini savunmaktadır¹²⁷. Bunun zıddı olarak da usçuluk (rationalism) akıl bilgisine dayanan, bilginin doğruluğunu duygusal algıda değil düşünce ile kavranabileceğini savunur¹²⁸. Bilginin elde edilmesinde, deneycilik (Emprisme) ve duyumculuk (sensuallizm) yani duyu organları ile bilgi edinmek yöntemi gibi başka yöntemleri savunan görüşler de vardır.

Felsefede, elde edilen bilginin doğruluğunun irdelenmesi ayrı bir sorun olarak ortaya konulmaktadır. Bu amaçla farklı metotlar ileri sürülmüştür. Örneğin bu metotlardan olguculuk (pozitivizm) bilginin doğruluğunu olgulara ve gerçeklere dayayan, fizik ötesi açıklamaları olanaksız gören ve deneyle denetlenemeyenleri ise sözde doğru olarak nitелеmektedir¹²⁹. Bir başka metot olan izafiyetçilik (Relativism), bilginin doğruluğunun göreliliğini zamana, kişilere ve durumlara göre değiştiğini ileri sürer¹³⁰. Diğer bir metot olan faydacılık (Pragmatizm), bilginin doğruluğu ile yarattığı fayda arasında bir bağlantı kurar.

Bilginin, toplumsal yapıdaki önemi dolayısıyla sosyolojide ayrı bir çalışma alanı oluşmuştur. Bilgi sosyolojisi olarak adlandırılan bu alan, bilginin toplumsal değişimdeki ve gelişmedeki rolünü ortaya koymaya çalışarak bilgi ile toplum arasındaki ilişkileri inceler. Bilgi sosyolojisi, bilginin varlığını veri kabul ederek toplum içinde oynadığı rol üzerinde durur. Aslında toplumsal yapılarla bilgi arasında diyalektik bir ilişki mevcuttur. Bu manada bilgi toplumsal yapı üzerinde değişik etkilere neden olur¹³¹.

Bütün bir sosyal yapı içinde yer alan herhangi bir sosyal yapı, ana sisteme göre geride kalmış olsa dahi sistemin ileri seviyedeki bilgisi sayesinde, belli bir dönem için de olsa dahi, varlığını sürdürebilir ya da kısa zamanda gelişime ve değişime uğrayabilir. Diğer taraftan sosyal yapı bilgiler sisteminden ileride de

¹²⁷ Akarsu, A.g.e., s.149.

¹²⁸ A.g.e., s.173.

¹²⁹ A.g.e., s.127.

¹³⁰ A.g.e., s.81.

¹³¹ İbrahim Armağan, **Bilgi ve Toplum-I**, İstanbul, 1974, s.2.

olabilir. Bu taktirde de değişim söz konusudur. Bilgilerle sosyal yapılar arasındaki farklar ve çelişki ne denli büyük ise, değişme o denli büyük olacaktır¹³².

Sosyolojide değişik düşünce akımlarının bilgi ve toplum arasındaki ilişkileri konusunda farklı görüşleri mevcuttur.

Materyalizm her şeyin temelini maddeye bağladığı gibi bilginin temelini de maddeye bağlar ve bu şekilde insan ile madde ve bilgi arasında ilişki kurarak, insanın bilgisini doğanın bilgisinin bir uzantısı olarak kabul eder. Bu görüşe göre toplum, insanların arasındaki ilişkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkan bir sözleşmedir. Naturalizme göre ise bilgi fiziksel evrenin bir parçası olarak doğada mevcuttur ve ancak doğal gerçeklerin gözlenmesi ile elde edilir. Bu manada bilgi asıl olarak bireyin yada toplumun değil doğanın bir ürünüdür. İnsanlar ise var olan bu doğal ürünü kendi varlıkları için kullanırlar. İdealizm düşünce ve madde arasındaki ilişkiden yola çıkarak, maddenin ancak akılla anlam kazandığını ileri sürmüşlerdir. Bilgi ise akıl ve akılsal etkinlik ürünü olarak her şeyin temelinde dolayısı ile toplumunda temelinde yer alır. İdealizm, bilgi kavramı ile toplum arasındaki bağlantıya dikkat çekerek, toplumların öğrenme ve gelişim sürecinin bir sonucu olduğunu vurgularlar. Realizm ise bilgi kavramında bireyi ön plana çıkararak, bireylerin bilgiyi ancak yaşantısı yoluyla algılamaları, kavramlaştırmaları ve eyleme dönüştürmeleri yoluyla elde edebileceğini öne sürmüşlerdir. Bu nedenle toplumsal örgüt, farklı bireyler arasındaki ilişkilere göre düzenlenmelidir. Rasyonalizm ise insan aklı ön plana çıkartarak, bunun ürünü olan düşüncenin bilgi olabilmesi için başka düşüncelerle bileşmesinin gerekli olduğunu ileri sürer ve bu manada toplum ile birey arasında bir bağlantı kurar. Amprizm ise her şeyin sürekli olarak değiştiğine vurgu yaparak gerçeğin bilgisine ulaşamayacağını ileri sürer. Bu manada bir bilginin topluma olan yararı ancak uygulanması ve faydalı olmasıyla anlam kazanır¹³³.

¹³² Armağan, A.g.e., s. 4-5.

¹³³ A.g.e., s. 17-27.

1.3.3.1. Bilgi Türleri

Değişik bilgi türlerini ve bunlar arasındaki farklılıkların ortaya konulması, kavramın daha iyi anlaşılmasını ve insanlığın gelişimi üzerinde değişik bilgi türlerinin etkilerinin anlaşılması bakımından önemlidir.

Düşünce tarihinde temel olarak iki bilgi türü karşımıza çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, iç yaşantımızı mükemmelleştiren, varlığımızı daha iyiye, güzele, doğru yükselterek değişmemizi ve gerçeğe ulaşarak sosyalleşmemize yardım eden insanlık bilgisidir. Diğeri ise eşya ya da doğaya egemen olmak için kullanılan egemenlik bilgisidir. Birinci bilgi anlayışı ne olduğumuzu, ikincisi ise eylem araçlarımızı ortaya koyar. Bilimsel açıdan gerçek olarak bilgi egemenliğin bilgisidir. İkinci bilginin üstünlüğü nesnel oluşu ve bireyden ayrılabilmesi yani bireyle birlikte ölmemesidir¹³⁴.

Bir başka tasnifte ise bilgi, her biri toplumda değişik düzeylerde yer alan yedi ayrı bilgi çeşidi tarif edilmiştir¹³⁵.

1. Dış dünyanın algısal bilgisi.
2. Başkalarının, bizlerin, grupların toplumsal bilgisi.
3. Sağduyu şeklinde tezahür eden bilgi.
4. Teknik bilgi.
5. Siyasal bilgi.
6. Bilimsel bilgi.
7. Felsefi bilgi.

¹³⁴ A.g.e., s. 8-9.

¹³⁵ George Gurvitch, *Les Cadres sociaux de la Connaissance*, Paris, PUF., 1966, s. 21-43. den Kadir Cangızbay, "Gurvitch Sosyolojisi", Değişim Yayınları, 1985, s.99-105.

Dış dünyanın algısal bilgisi, somut mekanlar ve süreler içine yerleştirilmiş ve doğrulukları bu süre ve mekanlarla sınırlı olan bilgidir. Bilginin kime ait olduğu yani mülkiyetine göre başkalarının, bizlerin ya da toplumun bilgisi olabilir. Sağduyu şeklinde olan bilgi kişinin dünyada, özellikle toplumsal yaşamda oynadığı rolle ilgili kontrol sağlamasına yönelik davranış geliştirmeye olanak sağlayan bilgidir. Teknik bilgi ise, dünyaya egemen olma ve yaşantısını sürdürecekt araç ve yöntemleri geliştirmede kullanılan bilgidir. Siyasal bilgi, bir toplumsal yapının durumunu yorumlayan ve temellendiren ideoloji ile ilgilidir. Bilimsel bilgi, zihinsel ürünlerin ölçmeye ve deneyle ispatlanmaya elverişli olan bilgidir, bu bilgi kavramsal alanla doğa arasında bir düzenleme ve denge kurar. Felsefi bilgi diğer bilgiler ve bilgiye ait olmayan zihinsel fiilleri, sonsuz bütünlükler içinde temellendirmeye çalışan bilgidir.

Değişik bir tasnif de, teorik bilgi(propositional knowledge), pratik bilgi (pratic knowledge) bir başka deyişle açık bilgi ve zımni (tacit knowledge) örtülü bilgi şeklinde yapılmıştır¹³⁶. Teorik bilgi, “cümle yada biçimsel (fomel) ifade kalıpları içerisinde aktarılabilen bilgiyi niteler”. Bunu karşıt olarak da pratik bilgi bir şeyi yapabilmenin bilgisidir. Zımni bilgi ise, Biçimsel yolla ifade edilemeyen ve bireylere dağılmış durumdaki bilgidir.

Günümüzde bilmek kavramı, yapabilmek kavramı ile özdeşleşmiştir. Bu açıdan bakıldığında dört ayrı bilgidен söz edilebilir¹³⁷.

Ne bilgisi (Know what) gerçekler hakkındaki bilgileri kapsamaktadır. Belli bir konuda uzman olan kişilerin görevlerini yerine getirmek için kullandıkları bilgidir. Tıpkı doktorlar hukukçuları kullandıkları gibi bilgidir.

Niçin bilgisi (Know why) genelde bilimsel bilgiyi içermektedir. Doğanın kanunları, düşünceler ve toplumsal olgular bu kapsamdadır. Teknolojik alt yapıyı bu bilgi kurar ve gelişme hızını artırır. Bu bilgi üniversiteler gibi yerlerde yayınlanır ve öğretilir.

¹³⁶ Freidrich Hayek, “The Use of Knowledge in society”, American Economic Review, No.4, sep. 1945.

Nasıl bilgisi (Know how) üretime dönük olarak diğer şeylerle ilişki kurmaya yarar. Ekonomide ve işletmelerde önemli bir rol oynamaktadır. Kişi bilgisi ile ürün arasında ilişki bu bilgi ile kurulmaktadır.

Kim bilgisi (Know who) farklı becerilerin bir arada kullanılmasına yarayan bilgi türüdür. Sosyal bilgileri ve sınırları da içerir. Kimin neyi, nasıl ve niçin bildiğini bilmek bilgisi diğer bilgileri üretimle birleştirmeye yaramaktadır.

1.3.3.2. Bilgi ve Bilgi ile İlgili Diğer Kavramlar

Bilgi kavramı, veri, enformasyon(malumat) gibi kavramlarla sıkça karıştırılan kavramlardır. Kavramın bir tanımını yapabilmek için benzeri kavramlarla birlikte değerlendirilip açıklanması gerekmektedir.

Veri sözlük manası ile Tartışmasız olarak kabul edilen ve bir akıl yürütme eyleminin bir temeli, bir araştırmanın hareket noktası olarak açıklanmaktadır. Veri, olaylar hakkında birbirinden ayrı nesnel gerçekleri ifade eder. “Yapılan iş ve işlemlerin, olay ve olguların, çeşitli yöntemlerle tutulmuş kayıtlarıdır”¹³⁸. Bu manada ile bilgi temelli işlerin yapı taşıdır. Sayılar, kelimeler, ses ve değişik biçimde görüntüler (sembol, fotoğraf vb.) olarak başlıca dört özel biçimde karşımıza çıkar¹³⁹. Veri tek başına, kayıt edilmeden, belli bir amaca yönelik olarak işlenmeden ve düzenlenmeden bir mana ifade etmez. Ancak birbirinden ayrı bu nesnel gerçekler, yani veriler enformasyonun ham maddesidir.

Enformasyon (malumat) verilerin belli bir amaç etrafında, belli bir şekilde işlenmesi ve anlam kazanmasıyla oluşur artık gelecekteki eylemler, kararlar için kullanılabilirler. Bu manada enformasyon belli bir amaca yönelik, anlam ifade

¹³⁷ Dominique Foray - Bent – Ake Lundvall, “**The Knowledge- Based Economy: From the Economics of Knowledge to the Learning Economy**” The Knowledge Economy, Editor Dale Neef, Butterworth-Heinmann Pub., 1998, USA.,s. 115-116.

¹³⁸ Tomas H. Davenport & Laurance Prusak, **İş Dünyasında Bilgi yönetimi**, Çev. Gülhan Günay, Rota yayınları, İstanbul, 2000, s. 22.

¹³⁹ Shet Jaben, **The Coming of Knowledge-Based Business**, Harvard Business Review, September-October 1994, s.166.

eden gerçek bir değere sahip veridir¹⁴⁰. Enformasyon bir başka şekilde gönderici ile alıcı arasındaki iletişimde kullanılan bir mesaj olarak da tanımlanabilir Bu şekilde düşünüldüğünde verinin enformasyon haline dönüşebilmesi, mesajı alan kimse için değer ifade etmesi ve göndericinin de veri yada verilere bir anlam katmasıyla enformasyona dönüşebilir¹⁴¹.

Bilgi (knowledge) “belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir birleşimdir”¹⁴². Bilginin belli bir biçime sahip somut bir yönü olmakla birlikte sezgilerin oluşturduğu soyut bir yönü de vardır bu yönden bilgide bir esneklik de mevcuttur¹⁴³. Aynı bilgi yada bilgiler farklı kimseler tarafından farklı davranış ve düşüncelere neden olabilir. Çünkü değişik kimselerde var olan değişik bilgilerin oluşturduğu örüntü içinde değerlendirildiğinde yeni elde edilen bilgi farklı biçimde yorumlanarak farklı biçimde kullanılabilir.

Bir bilginin oluşması veriden, enformasyona ve bilgiye doğru bir değer zinciri içinde gerçekleşir¹⁴⁴. Bu değer zincirinde, değişik kimseler, amaçlar ve kararlar için bir veri bir enformasyon veya bilgi anlamına gelebileceği gibi, bir bilgi ise veri olarak kullanılacak biçimde birbirleri ile yer değiştirebilirler¹⁴⁵.

1.3.3.3. Yönetim Anlayışında Bilgi Kavramının Gelişimi

Yönetim düşüncesinde, klasik teoriden post-modern anlayışa kadar geçen süreç içinde bilgi kavramı daima önemli bir tartışma alanı olmuştur. Örtülü ve açık bilgi kavramları organizasyonlar içinde değişik zamanlarda değişik biçimlerde her zaman kabul görmüş kavramlar olarak var olmuşlardır. Klasik teoride açık bilgi önem kazanırken, post-modern anlayışta açık ve örtülü bilginin en uygun bileşiminin nasıl elde edileceği önemli bir tartışma alanı oluşturmıştır.

¹⁴⁰ Gordon Davis, *Management Information Systems*, McGraw- Hill Com., Newyork, 1984, s. 32.

¹⁴¹ Davenport, A.g.e., s.24.

¹⁴² A.g.e., s.25.

¹⁴³ A.g.e., s.27.

¹⁴⁴ A.g.e., s.29.

¹⁴⁵ Hasan Çoban, *Bilgi Toplumuna Planlı geçiş*, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara, 1995, s. 123.

Sanayi devrimi ile bilimsel devrim arasında her zaman bir paralellik söz konusu olmamıştır. Her iki devrim de daha ziyade açık bilgi temeli üzerine kurulsa da, sanayileşme uygulanabilir, yani pratik bilgiye önem veren bir düşünceye ağırlık vermiş, bilim ise teorik ve pratik bilgi alanlarında ilerlemiştir. Günümüzde yaşanan gelişmenin temelinde ise, gerçek bilimin sanayiye uygulanması düşüncesinin hakim olmasıdır¹⁴⁶.

Klasik teoride, özellikle F.f.Taylor'un Bilimsel Yönetim yaklaşımı çerçevesinde kapalı bir sistem içinde rasyonellik düşüncesi hakimdir¹⁴⁷. Bu yaklaşım çerçevesinde nesnel ölçülebilen bilgi önem kazanmış, örtülü bilgiye ise fazlaca önem verilmemiştir¹⁴⁸.

Bir Fransız düşünürü olan Saint Simon'da sanayi toplumunu, organizasyon ve bilginin oluşturduğu bir toplum yapısı olarak tanımlamıştır. Simon'da açık ve pozitif bilgi üzerinde durmuş örtülü bilgiyi bilgi olarak görmemiştir¹⁴⁹.

Neo- Klasik yaklaşım klasik yaklaşımdan farklı olarak bilgiyi yalnızca mantık ve dille ifade olunan bir kavram olarak tanımlamanın eksik olduğunu, değerleri ve inançları da içeren bir kavram olduğunu ileri sürmektedirler¹⁵⁰.

Yönetimde modern düşüncenin gelişmesi ile birlikte, kavramsal tahlile dayanan, temeli tecrübe edilmiş araştırma bilgisine güvenen ve sentezci bir bilgi anlayışı da önem kazanmıştır¹⁵¹.

İradeci (volontarist) yaklaşımda, rekabet üstünlüğünün sermayeden teknolojik üstünlüğe ve yenilik yaratma kabiliyetine bağlı olduğu ve teknolojinin

¹⁴⁶ C.P. Snow, **İki Kültür**, Çev. Tuncay Birkan, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu Yayınları, No.157, Ankara, 1999, s.121-124.

¹⁴⁷ A. Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.8.

¹⁴⁸ Pınar Süral, Ömür Özmen, Ömür Saatçioğlu, "**Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesinde ilişkin Kavramsal Bir Çerçeve**", I. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Hereke, 2002, s.470.

¹⁴⁹ Cihan Dura, **Bilgi Toplumu**, Kültür Bakanlığı Yayınları, No: 1244, Ankara, 1990, s. 34

¹⁵⁰ Süral, Özmen ve Saatçioğlu, A.g.m., s.470.

¹⁵¹ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s. 49.

ise organizasyonun kendisi tarafından üretilmesi düşüncesi ortaya konulmuştur¹⁵². Bu bir anlamda organizasyonların bilgi üretimi ile üstünlük kazanacakları anlamına gelmektedir.

Sistem yaklaşımı, organizasyonların zaman içinde oluşturdukları bilgi ve tecrübe dağarcıklarının bulunduğunu, geleceğin başarısında geri besleme ile bu dağarcığı kullanan sistemler olduğunu ileri sürmüştür¹⁵³.

Durumsallık yaklaşımında, bir kavramın nasıl uygulandığı çeşitli değişkenlerin varlığına bağlı olarak değişmektedir. Bu taktirde her zaman her yerde geçerli ilkelerin varlığı ile her olayı açıklamak mümkün değildir¹⁵⁴. Bu belli bir konudaki bilginin her durumda aynı sonuçlara yol açmayacağı anlamına gelmektedir.

Modern sonrası yaklaşımlarda organizasyonlarda, açık ve örtülü bilginin örgütlerin başarısındaki önemi daha çok vurgulanmıştır. Örgütsel strateji yaklaşımında, başarı bilgi edinmek ve bunu kullanmak üzerine kurulmuştur. Bu görüşe göre Organizasyonlar, iç ve dış çevrelerinden sürekli olarak bilgi toplar ve fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıklarını analiz ederler¹⁵⁵. Stratejik yönetim düşüncesindeki evrimle birlikte, örgütün rekabet gücündeki “kaynak temelli” görüş, yerini “bilgi temelli” görüşe bırakmıştır¹⁵⁶. Kaynakla ifade edilmek istenen organizasyonun başarısında temel oluşturan güçlerdir. Bunlar az bulunur, taklit edilemez ve ikame edilemezler. Bilgi temelli görüşte ise değer yaratmada en önemli kaynak bilgidir¹⁵⁷.

¹⁵² A.g.e., s.44-45.

¹⁵³ A.g.e., s.62.

¹⁵⁴ A.g.e., s. 68.

¹⁵⁵ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, s.184.

¹⁵⁶ Süral, Özmen ve Saatçioğlu, A.g.m., s.471.

¹⁵⁷ A.g.m., s.471.

2. BÖLÜM: BİLGİ TOPLUMU İŞLETMELERİ

Günümüz organizasyonları, ağırlıklı olarak sanayi toplumundaki organizasyon yapılarının etkilerini büyük oranda taşıyalar da, hızlı bir değişim olgusuyla başa çıkmak zorundadırlar. Küresel rekabet şartları, küçük dilimlere bölünmüş pazarlar ve talepleri hızla, sürekli değişen ve kalite algılaması yüksek tüketici kitlesi, belirsiz ve karasız adeta kaotik bir çevre, hızla değişen teknoloji ve bilişim sistemlerinin yarattığı olanaklar işletmelerin de değişmelerini zorunlu kılmıştır.

Yeni toplumsal yapıda organizasyonlarda çalışanların talepleri ve nitelikleri de değişmeye başlamıştır. Artık sadece ücret ve bazı sosyal olanakların varlığı yetmemekte, çalışanlar daha çok inisiyatif kullanmak ve kararlara katılmak istemektedirler. İşletmeler de çalışanlarının yaratıcılığından daha fazla yararlanma ihtiyacı duymaktadırlar¹⁵⁸.

Kaotik ortam bir yandan işletmeleri zorlarken bir yandan da sürekli yeni olanaklar sunmaktadır¹⁵⁹. Bu kaotik ortamda işletmelerin hayatta kalması ve fırsatlardan yararlanarak avantaj elde etmesi yeni yapıya uyum sağlayacak bir anlayışın geliştirilmesine bağlıdır.

Sanayi toplumunda başlayan insanın fiziki emeğinin değerinin giderek azalması olgusu, bilgi toplumunda da sürmektedir. Özellikle bilişim teknolojilerinin etkisiyle makineler kendi işleyişini düzenler ve kontrol eder hale geldikçe bu süreç daha da hızlanmaktadır. İnsanın fiziki emeğine olan ihtiyacın azalmasının aksine düşünsel gücüne olan ihtiyaç ise artmaktadır. Buna paralel olarak da organizasyonlarda kişilerin inisiyatif alanı genişlemekte ve öz denetim anlayışı gelişmektedir¹⁶⁰.

Bilgi toplumunda organizasyonların nasıl bir yapıya ve anlayışa sahip olması gerektiği konusunda gözlemler ve öneriler vardır. Aşağıda bu gözlem ve öneriler ışığında bilgi toplumu organizasyonları incelenecektir.

¹⁵⁸ Stantley S. Gryskiewicz, **Pozitif Dalga**, Çev. Gülhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul, 2000, s.27.

¹⁵⁹ Gryskiewicz, A.g.e., s.29.

¹⁶⁰ Emin D. Aydın, **Değişen Bilgi Toplumu**, Beta yayınları, İstanbul, 1996, s.40.

2.1. Bilgi Toplumu Organizasyonları

Bilgi toplumunda organizasyon kavramı daha az endüstriden ve ticaretten yararlanma anlamına gelmemektedir. Ancak sanayi ve ticaretten yaratılan değerden daha fazlası bilgi ekonomisi içinde üretilmekte ve refahın artmasında itici gücü haline gelmektedir. Örneğin tarım hala ekonominin önemli bir parçası olmakla birlikte yaratılan değer bakımından itici bir sektör konumunda değildir¹⁶¹.

Bilgi toplumu organizasyonlarında, üretim faktörlerinde bilginin nispi önemi diğer faktörlere göre daha fazladır. Bu sebeple entelektüel sermaye yapısal sermayeden daha önemlidir¹⁶². Bilgi organizasyonlarında azalan verimler yasası tam olarak işlemez, çünkü bilgi sermayesi üretime girdikçe tam tersine artan verim söz konusu olmaktadır. Bu nedenle yapısal sermayeden daha çok bilgi sermayesi değer yaratmaktadır¹⁶³. Değer yaratma gücünün asıl kaynağı ise iş süreçleri değil düşünme süreçleridir¹⁶⁴.

Organizasyonların toplumsal sorumlulukları artmıştır. Buna paralel olarak kar anlayışı da değişmektedir. Kar sadece işletme bakımından düşünülmemekte, müşteride refah sağlama ve toplumsal fayda yaratma ölçütü olarak da değerlendirilmektedir¹⁶⁵. Bilişim teknolojilerinin yarattığı haberdarlık ortamı, çevre değerlerinin daha fazla önemsenmesi ve katımcı demokrasi anlayışı yükselmesi, organizasyonları toplumsal konularda daha duyarlı olmaya itmiştir. İşletmelerin başarısında sadece ortaya konulan mal ve hizmet değil toplumsal ve çevresel konulara alan duyarlılık ve katkısı da önem kazanmıştır.

Bilgi toplumunda, organizasyonlarda bilgi teknolojilerinin kullanımı yöneticilerin günlük rutin görevlerinde azalmaya yol açmıştır. Bilişim teknolojileri, aynı zamanda ademi merkeziyetçiliğin ve özerkliğin geliştiği bir

¹⁶¹ Aydın, A.g.e., s.37.

¹⁶² Leif Edvinson, *Şirket Boylamı*, Çev. Ahmet Kardam, Türk Henkel Yayınları, İstanbul 2002, s.23.

¹⁶³ Edvinson.A.g.e., s.32-34

¹⁶⁴ A.g.e., s.41.

¹⁶⁵ Aydın, A.g.e., s.53.

eğilim yaratmıştır¹⁶⁶. Yöneticilerin, günlük rutin işlerinin azalması sonucunda, dış çevreyi daha iyi algılamaya, çalışanlarının yaratıcılıklarının geliştirilmesi için çaba göstermeye ve müşteriye daha fazla zaman ayırmaya yönlendirmiştir¹⁶⁷.

İşletmelerde yöneticilik, değişik uzmanların belli bir amaç doğrultusunda performansın gerçekleştirilmesine odaklanmaktadır. Burada yönetimin bir görevi de bir geri iletim mekanizması oluşturarak, beklenen sonuçlarla alınan sonuçları gereken yerlere iletmektir. Burada yönetici herkesin kimden enformasyon aldığını ve kime enformasyon sağladığını iyi bilmek zorundadır¹⁶⁸.

Yönetimin bir görevi de çalışanlara yön duygusunun verilmesi, vizyonun ve amacın vurgulanması yoluyla herkesi bunlarda birleştirmek ve elde edilen bilgini değerinin belirlenmesinde standartların geliştirilmesidir¹⁶⁹.

Bilgi toplumu organizasyonlarında, iş geleneksel bölümlerin sınırlarını aşan çalışma gruplarında bir araya gelen uzmanlarca yapılacaktır. Yönetici sayısının azalmasıyla birlikte, koordinasyon ve kontrol büyük ölçüde çalışanların kendini disipline edebilme düzeyine göre çalışanlara devredilecektir¹⁷⁰.

Bir ürünün üretimindeki farklı bölümlerde koordinasyon içinde gerçekleştirilen geleneksel, araştırma, geliştirme, üretim ve pazarlama sürecinden oluşan aşamalar, günümüzde çoğu zaman eşzamanlılık içinde ve ortak çalışma grupları tarafından yapılmaktadır¹⁷¹. Bu örgüt yapısını değiştirmekte eski tip hiyerarşik ve bürokratik yapılardan uzaklaşarak, ademi merkeziyetçi, yatay ve esnek bir örgütlenme eğilimi artmaktadır¹⁷².

Bilişim teknolojisi yani yapının temel unsurlarından birisidir. Bir örgüte bilişim teknolojisi girdiğinde etkilenen bazı unsurlar şunlardır. Karar sürecinin işleyişi , iş süreçlerinin değişimi, veriden enformasyona ve bilgi dönüşüm hızı

¹⁶⁶ Aydın, A.g.e., s.40.

¹⁶⁷ A.g.e., s.42.

¹⁶⁸ Drucker, A.g.m., s.16.

¹⁶⁹ Ikujiro Nonaka, "Bilgi Yaratın Şirket", Çev. Gündüz Bulut, Harvard Business Review Dergisinden Seçme Makaleler, MESS yayınları, İstanbul, 1999, s.48

¹⁷⁰ Peter Drucker, "Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı", Çev. Gündüz Bulut, Harvard Business Review Dergisinden Seçme Makaleler, MESS yayınları, İstanbul, 1999, s. 11.

¹⁷¹ Drucker, A.g.m., s.16.

¹⁷² Aydın, A.g.e., s.52.

artar, danışmanlığa olan ihtiyaç azalır, organizasyon yapısı düz ve esnek bir hale gelir, bilgi üst yönetimin tekeli olmaktan çıkarak organizasyonun bütününe yayılır, örgütlerdeki geleneksel bölümler belli işlere görevli gönderen ve bir uzman yetiştirme ve geliştirme merkezi haline gelirler¹⁷³. Özellikle karar alma süreçlerinin değişmesi sonucunda, karar alma süreleri azalmış, kararlara katılımcılık olanağı artmış ve bunun bir sonucu olarak da uzun vadeli ve detaylı planlamanın önemi azalırken istisnalarla yönetim önem kazanmıştır¹⁷⁴.

Bilişim teknolojilerini organizasyonlara ve tüketiciye sağladığı bir diğer avantaj ise mekan bağımlılığının azalmasıdır. Artık tüketiciler bir çok mal ve hizmetten yararlanmak için işletmelere yakın olmak zorunda olmadıklarından taşra ve merkez ayrımı eskisi kadar belirgin değildir¹⁷⁵.

2.1.1 Yönetim Anlayışının Gelişmesi

Yönetim ve insanlık tarihi ile birlikte var olmuş olan bir olgudur. Bu olgu insanların sosyal bir varlık olmasının doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkar. İnsanların belirli bir amaca ulaşmak yolunda yetersiz kaldığı bir durumda, onu sınırlayan etmenlerin ortadan kaldırılması için teknik bir araç kullanması ve/veya başkalarının işbirliğini sağlaması gereklidir¹⁷⁶. Bu durumda tek başına amaca ulaşamıyorsa başkalarının iş birliğinin sağlanması ve çabaların amaca uygun bir biçimde düzenlenmesi gereklidir. Yönetim bu bakımdan önemli bir araçtır.

Yönetim uygulamaları insanlık tarihi ile birlikte gelişmiş ve değişime uğramıştır. Ancak yönetimin bir bilim dalı haline gelmesi sanayi devrimi ile birlikte olmuştur. Bu dönemde yönetim anlayışlarında ve tekniklerinde önemli değişiklikler olmuştur. Sanayileşmenin getirdiği yeni toplumsal yapı ve üretim anlayışı, yönetimde de önemli değişimlere yol açmış ve 19.yy la birlikte yönetim bir bilim dalı haline gelmiştir.

¹⁷³ Drucker, A.g.m., s.16.

¹⁷⁴ Aydın, A.g.e., s.53.

¹⁷⁵ Aydın, A.g.e., s.53.

¹⁷⁶ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınları, Ankara , 1992, s.164.

Yönetim alanında 19.yy. la birlikte başlayan gelişmeler başlıca iki aşamada değerlendirilebilir¹⁷⁷. 19 yy. la birlikte başlayarak 2. Dünya savaşına kadar olan dönem çağdaş yönetim düşüncesinin “oluşma” evresini oluştururken, savaş sonrasında günümüze kadar olan evre ise “değişme” evresi olarak nitelendirilebilir.

Elbette bu tarihlerden önce de yönetimin önemi kavranmış ve bu konuda bazı temel yönetim ilkeleri ve uygulamaları ortaya konmuş ve bu konuda eserler verilmiştir (Örneğin Eflatun’nun MÖ. 4.yy’da “Devlet” adlı eseri, Sun Tzu’nun MÖ. 4.yy’da “Strateji Sanatı” adlı eseri). Ancak söz konusu uygulama ve eserler çoğunlukla devlet yönetimi ile ilgili, bir takım felsefi düşünceler, tecrübelerin aktarılması ve yönetenlere tavsiyeler biçimindedir. Yine de yönetimin bir bilim dalı haline gelmesindeki önemleri inkar edilemez.

Sanayi devrimi ile birlikte 1800’lü yılların ortalarında işletmecilik anlayışı gelişmeye başlamıştır. Robert Owen, (1771-1858), Charles Babbage (1792-1871) ve Henri Towne (1844-1924) gibi öncüler işletmecilik hakkında değişik konuları ortaya koymuşlardır. Çabaları daha çok görünen sorunlara çözümler bulmak üzerinde odaklaşmıştır. Bu sebeple çalışmaları teori oluşturacak nitelikte değildir. Ancak daha sonra ortaya çıkacak teorilere önyak oldukları söylenebilir¹⁷⁸.

Yönetimin bir bilim haline gelmesi 1900’lü yıllarda başlayan bir süreç içinde gerçekleşmiştir. 1900’ lü yıllarda yönetim, 1911 yılında Frederick Winslow Taylor’un “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı eseri, 1916’da Henri Fayol’un “Genel ve Endüstriyel Yönetim” adlı eseri ve K.Maximilian Weber’in “Bürokrasi Yaklaşımı” ile birlikte klasik yönetim yaklaşımının temelleri atılmıştır¹⁷⁹. Klasik teoride kapalı bir sistem anlayışı mevcuttur. Özellikle işbölümü, rasyonellik yoluyla insanlardan azami verimliliğin alınmasını amaçlar.

Klasik teori başka düşünürlerinde etkisiyle 1930’lu yıllara kadar etkisini sürdürmüş bu tarihlerden itibaren Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı ampirik ve

¹⁷⁷ www.Basakekonimi.Eylülekim2001/ HasanTutar/ reorganizasyon ve değişim/2003

¹⁷⁸ Eren, A.g.e., s. 16-17.

¹⁷⁹ Eren, A.g.e., s. 14.

deneysel araştırmalarla klasik teoride ihmal edilen insan ve sosyal ilişkiler kavramları ile yönetim anlayışına yeni boyutlar kazandırmıřlardır¹⁸⁰.

Klasik ve neo-klasik teorilerin ağırlığının sürdüğü dönemlerde üretim olağanüstü boyutlarda artmıştır. Ancak bu dönemde üretim artışının yanı sıra çalışma hayatında sorunlar yaşanmaya başlamış ve yeni çözüm arayışları gündeme gelmiştir.

İkinci dünya savaşını takip eden yıllarda çalışma hayatında ve yönetim biliminde önemli anlayış değişiklikleri yaşanmaya başlamıştır.

C.I.Barnard ve H.simon gibi yazarlar, klasik teorinin organizasyonların başarısını, iç faktörlere odaklayan kapalı sistem anlayışını terk ederek, örgütlerin dış çevreden de yoğun bir biçimde etkilenen açık sistemler olduğunu ileri sürmüřlerdir¹⁸¹. bu görüşlerle birlikte, çevre ile uyumun önemli üzerinde durulmaya başlanmıştır. Genel sistem teorisinden de etkilenen yönetim anlayışı işletmeleri de sosyal bir sistem olarak genel sistem içinde tanımlamıştır. Klasik teorideki her zaman her yerde geçerli olabilecek bir yapı arayışı terk edilerek, organizasyonu bir sistem olarak kabul eden ve içinde bulunduğu duruma göre oluşacak bir yönetim yapısının kurulması gerektiğini ileri süren bir anlayış hakim olmaya başlamıřtır¹⁸².

20. yüz yılın ilk yarısında, iş dünyasında “strateji” kavramı önem kazanmaya başlamıřtır¹⁸³. Strateji organizasyonların, amaçları ve çevre ile çok yönlü ilişkilerin kurulmasını kapsamaktadır¹⁸⁴. Bu şekilde, organizasyonun amaçları ve çevresi arasında gelecek ile bir bağ kurulması amaçlanmıştır.

Örgütlerde insan kaynakları ile ilgili çalışmalar klasiklere kadar uzanmakla birlikte, 1970 ve 80’ li yıllarla daha farklı boyutlar kazanmaya başlamıştır. Edgar H. Schein, Trencce Deal ve Allen Kennedy gibi yazarlar sosyal varlık olan “örgüt

¹⁸⁰ Eren, A.g.e., s. 15.

¹⁸¹ Eren, A.g.e., s. 15.

¹⁸² İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Uludağ Üniversitesi Basım Evi, Bursa, 1994, s.62.

¹⁸³ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme politikası**, Der yayınları, İstanbul, 1992, s. 5.

¹⁸⁴ Mevin Stanford, **Managament Policiy**, Prentice Hall, New Jersey, 1979, s.238.

kültürüne” dikkat çekmişlerdir. Bu konudaki çalışmalar örgütlerin başarısında, güçlü bir sosyal varlık olarak kültürel yapının önemini ortaya koymuştur¹⁸⁵.

İnsan kaynakları ile ilgili bir başka gelişmede bunun örgüt stratejileri ile birleştirmek üzere yapılan çalışmalardır. Bu çalışmalarla birlikte örgütlerdeki işgücünün, özellikle stratejinin uygulanması aşamasındaki önemi ortaya çıkmıştır. Bu ise “stratejik insan kaynakları yönetimini” gündeme getirmiştir¹⁸⁶.

Bu alanda yaşanan bir başka gelişme ise “entellektüel sermaye” kavramıdır. Geniş bir şekilde “şirketin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark”¹⁸⁷ olarak tanımlanan entelektüel sermaye ve bunun yönetilmesidir. Söz konusu farkı yaratan temel ise organizasyonun sahip olduğu bilgiyi, tecrübeyi ve yeteneği oluşturan insan kaynaklarıdır.

2.1.2. Yeni Yönetim Anlayışı

Geleneksel anlayış, küresel bir rekabetin olmadığı, insan emeği yerine teknolojinin hakim olduğu, değişimin günümüzden daha yavaş yaşandığı ve üretimde ölçek ekonomisinin hakim olduğu bir dönemi temsil etmektedir¹⁸⁸.

Bu dönemdeki yönetim anlayışı şu şekilde özetlenebilir¹⁸⁹. Belli standartlar, iş bölümü ve uzmanlaşma, rehber kurallar ve araçlarla örgütler koordinasyon ve kontrol üzerine odaklanmışlardır. Örgütün başarısıyla ilgili olarak iç çevre unsurlarına daha önem verilmiştir. Planlar ve bütçeler, müşteri tatmininden daha ziyade örgütün kendi amaçları ve rekabet avantajına odaklanmıştır. Yatay ve dikey bütünleşmeye dayalı büyüme çabaları esastır. Sürekli olarak büyüme amaçlanır. Hiyerarşik bir yapılanma göre tanımlanmış

¹⁸⁵ Tengiz Üçok, **Örgüt Kültürünün oluşumu**, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler fakültesi Dergisi, Sayı: 1-2, İzmir, 1989,, s.309.

¹⁸⁶ Ahmet Selamoğlu, **“İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”**, Prof.Dr. Metin Kutsal’a Armağan, Ankara, TÜHİS, 1998, s. 580-581.

¹⁸⁷ Annie Brooking, **“The Management of İntellectual Capital”**, Long Range Planing, Vol.30, June: 1997, s.16.

¹⁸⁸ Ömer Dinçer, **“Örgüt Yapısında Meydana Gelen Değişimler: Örgütün İç ve Dış Sınırlarının Yeni Anlamı Üzerine Bir Tartışma”**, II. Yönetin Kongresi Bildiriler Kitabı, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, Kuşadası, 1994, s. 192.

işler, bölümler ve emir komuta zincirleri mevcuttur. Bilgi akımı da bu zincir içinde hiyerarşik olarak gerçekleşir.

Kitle üretim tarzı ile birlikte işletme yönetimi alanında yaşanmaya başlayan gelişmeler, bu üretim anlayışının gerilemesi, ekonomideki istikrarsızlıklar ve teknolojik gelişmeler karşısında yeni arayışlara girmiştir¹⁹⁰. Bu gelişmeler bir anlamda sanayi toplumunun gerilemesi anlamındadır. Bu dönemde yönetim ve organizasyon alanlarında da köklü değişimler yaşanmaya başlamıştır.

Yeni yönetim ve organizasyon yaklaşımlarının gelişmesinde bir çok faktör etkili olmuştur. Ancak bu yaklaşımların ortaya çıkmasında üç önemli gelişme etki olmuştur. Bunlar küreselleşme, bilişim teknolojilerindeki gelişmeler ve insanın her yerde temel alan bir anlayışın gelişmesidir. Bütün bunların sonucu da sürekli ve hızlı bir değişim olmuştur¹⁹¹.

Günümüzde, yerel pazarda faaliyet gösterse bile her işletme küreselleşmenin etkisi altındadır. Bu bağlamda küresel boyutta bir bakışa ve yönetim anlayışına gereksinim duymaktadır. İşletmelerde bu anlayışa uygun bir yapının da oluşturulması bir zorunluluk haline gelmiştir¹⁹².

Geleneksel rekabet üstünlüğü, dört ana nedene dayandırılmıştır. Bunlar, ürün ve süreç teknolojisi, korumacı ve düzenlenmiş pazarlar, mali kaynaklara ulaşılma ve ölçek ekonomileridir¹⁹³. Ancak bu geleneksel nedenler, küreselleşme, teknolojik ilerlemeler ve bir üretim unsuru olan bilginin yarattığı olağan üstü katma değerle birlikte eski önemlerini yitirmiştir. Bunun doğal sonucu olarak da yönetim anlayışının da değişmesi gereklidir.

Günümüzde değişim olağan üstü bir ivme kazanmıştır. Değişimin ivme kazanması yönetim paradigmasının da değişmesini gerektirmektedir. Başarılı bir değişim her ne kadar sonuçlarda berraklaşsa da, bunlar geçmişte oluşan bir takım

¹⁸⁹ A.g.e., s.192.

¹⁹⁰ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, s.48.

¹⁹¹ Tamer Koçel, *İşletme Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1999, 288-290.

¹⁹² Ali Akdemir, "Küresel Rekabet Normları Yönelimli Stratejik Yönetim Modeli", *Global Normlu İşletme Yönetimi*, Kütahya, 1996.s.28

¹⁹³ Jeffrey Pfeffer, *Rekabette Üstünlüğün Sırrı İnsan*, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s.5.

davranış ve oluşturulan süreçlerin bir fonksiyonudur. Ancak bu geçmişte oluşturulan süreç ve davranışların, kaynağı geçmiş değil gelecek olması gereklidir¹⁹⁴. Organizasyonların bu değişime ayak uydurmaları için geçmişten farklı ve geleceği öngörerek oluşturulmuş yapılara ve yönetim anlayışlarına sahip olmaları gereklidir.

Günümüzde organizasyonların başarılı olmaları için bazı özellikleri taşıması gereklidir¹⁹⁵. Yeni örgütsel yapı sürekli yenilik yapabilecek, hızlı değişime ayak uyduracak şekilde ve büyüklükte olmalıdır. Küçük, küresel alanda faaliyet gösterebilecek, Şebeke benzeri ve birbirinden bağımsız fakat koordine olmuş yapılar oluşturulmalıdır. Hiyerarşik kademeler azaltılarak bilgi akışı daha hızlı bir hale getirilmelidir. Karar verme sadece üst yapının bir fonksiyonu olmaktan çıkarak, çalışanlara daha fazla inisiyatif sağlayan dağıtılmış karar mekanizmalarına ihtiyaç vardır. Geleneksel örgüt yapısındaki emir-komuta zincirine dayalı iletişim yapısı yerine, yatay-dikey-çapraz ve çok taraflı açık bir iletişim yapısı gereklidir. Etkili bir koordinasyon gerçekleştirilmesi için bilgi örgüt içinde hızla ve şeffaf biçimde yayılmalıdır. Küçük ve bağımsız çalışma grupları oluşturulmalıdır. Yeni örgütler, yüksek kaliteli, zihni kapasitesi yüksek, bilgi üretmede ve tüketmede mahir, yenilikçi, değişime uyum sağlama kabiliyeti ve motivasyonu yüksek çalışanlardan oluşmalıdır.

Yeni örgütlerin yapılanmalarında bilişim teknolojileri de önemli bir rol oynamaktadır. Öncelikle günlük rutin işlerde sağlanan zaman ve para tasarrufu şirketleri daha fazla araştırma ve yenilik yapmaya yönelik yapılar haline getirecektir¹⁹⁶. Söz konusu teknolojilerin örgütlere sunduğu bir avantaj da iletişimi dolayısıyla da bilgi akışını hızlandırmaları ve bir iletişim zenginliği yaratmalarıdır¹⁹⁷.

¹⁹⁴ Hazım Kantarcı, "Bütünsel Şirket Yaklaşımı", Değişimin Liderleri, Editör Melih Arat, Mavi Kitaplar Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.94-96.

¹⁹⁵ Ömer Dinçer, A.g.m., s. 195-199.

¹⁹⁶ Thomas A. Stewart, **Entelektüel Sermaye**, Çev. Nurettin Elhüseyni, BDZ Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.57.

¹⁹⁷ Tomas H. Davenport- Laurence Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Çev. Gülhan Günay, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.42-43.

Bilişim teknolojileri hiyerarşi piramidini basık bir hale getirmekte ve organizasyonlarda esnek bir yapının kurulmasını desteklemektedirler. Organizasyonlardaki mekansal, coğrafi farklılıkların getirdiği dezavantajlar ortadan kalkmaktadır. Bu sayede farklı yerlere dağılmış alt sistemler aynı ortamdaymış gibi çalışma olanağına kavuşmuşlardır¹⁹⁸. Böylelikle İşletmelerde koordinasyon faaliyeti de daha kolay bir hale gelmektedir. Bilgi teknolojileri yardımıyla çalışma birimlerinin küçülmesi sonucu daha düşük maliyetli organizasyonlar oluşturulabilmektedir.

Bilişim teknolojileri sayesinde organizasyonlar net-work ağlarıyla birbirlerine bağlanmaktadır. Bunun sonucu olarak, bir çok alanda değişik örgütle işbirliği kurma olanağı ve zorunluluğunun getirdiği, işbirlikleri, ittifaklar ve sanal organizasyonlar oluşturulmaktadır. Bu tip bir organizasyonda yer alan işletmeler de geleneksel organizasyon anlayışındaki yapılardan farklılıklar göstermektedir¹⁹⁹.

Bu tip örgütlenmelerde geleneksel örgüt yapısından farklı olarak farklı örgütlerin birbirlerini tamamladığı yeni topluluklar şeklindedir. Çok yönlü bir işbirliği anlayışı hakimdir. Ortaklarla birlikte gelişme hedeflenir. Çok yönlü bir entegrasyon amaçlanmaktadır. Finansal olarak ana amaç toplam geliri optimize etmektir. Bu amaçla gerektiğinde birinin geliri ile diğerine yatırım yapılabilir. Liderlik anlayışında, ortaklarla birlikte gelişme anlayışı hakim unsurdur. Strateji oluşturmada birlikte hareket edilmektedir. Yöneticilerin kontrol alanı da daralmakta çalışanların ise inisiyatifi artmaktadır²⁰⁰.

¹⁹⁸ Tomas H. Davenport, A.g.e. s.42-43.

¹⁹⁹ Bahadır Akın, “Yeni Ekonomide İş Ekosistemleri ve Değişen Örgüt Yapıları”, www.strateji.com.tr.

²⁰⁰ Akın, A.g.m.

2.1.3. Yeni Organizasyon Yapılarının Özellikleri

Değişen toplumsal yapı ile birlikte organizasyonlar da hızlı bir değişimin içine girmişlerdir. Yoğun ve küresel bir rekabetin içinde olan işletmeler başarılı olabilmek için bazı özellikleri taşımalıdır²⁰¹.

- Organizasyonda gerçek değer yaratanın bilgi olduğu anlayışı hakimdir.
- Organizasyonun uzun dönemli başarısı görünmez varlıklarına yani entelektüel kapasitesine bağlıdır. Bu sebeple insan kaynakları yapısal sermayeden önemlidir.
- Sadece açık bilginin değil örtülü bilginin de iletilebileceği bir yapı mevcuttur. organizasyonun kapasitesini etkin bir şekilde kullanabilmesi içi açık ve örtülü bilgi birbirlerini tamamlayacak şekilde geliştirilmektedir.
- Organizasyonlar, global bir düşünce ile tüm dünyayı bir pazar olarak görmekte ve global çevredeki değişikliklerden yoğun biçimde etkilenmektedirler.
- Öğrenme ve organizasyonun yeteneklerini kullanma hızı bilgi akış hızına bağlıdır. Bu sebeple sürekli eğitim anlayışı mevcuttur
- Bölümler arasında yüksek oranda rotasyon vardır. Bu bir anlamda örgütte personel akışkanlığı olarak adlandırılabilir.
- Bilgi yaratmak hiçbir bölüm yada uzmanın tekelinde değildir. Bundan bütün örgüt aynı şekilde görevlidir²⁰².
- Hızlı karar verme süreçleri, esnek, yalın ve yatay örgüt yapısı örgüt ve yapısı mevcuttur.
- Bölümlerin etkisi azalmakta, belli bir amaçla bir araya gelen kimselerden oluşan çalışma gruplarının önemi artmaktadır.

²⁰¹ John Cahil, (editör), **Başarıda Personelin Önemi**, İngiliz Sanayi Konfederasyonu, TÜSİAD Yayınları, 1990, s.47-51 – İsmat Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.41-42. – Drucker, A.g.m., s.16 – Aydın, A.g.e., s.37-42. – Nonaka, A.g.m., s.42-44.

- İletişim yoğunluğunu sağlamak için, katılımcılık, sürekli eğitim, açıklık politikası, Örgütsel bağlılık ve bütünlük sağlanması ve gerekli teknik alt yapının kurulması konularına daha fazla önem verilmektedir.
- Herkese açık bilişim alt yapısı mevcuttur.
- Değişime ve dış çevreye açıklık anlayışı hakimdir.
- Büyük dev işletme modeli yerine, belli uzmanlığa sahip şebeke (network) tipi örgütlenme eğilimi söz konusudur.
- Bilgi temelli organizasyonlar, üretimde, üründe, ticaretle ve teknolojiye uzman olduklarından daha fazla, çalışanları ve müşterileri üzerinde uzmanlığa sahiptirler. Bu sebeple genel olarak, insan uzmanlığına sahip organizasyonlardır²⁰³.

2.1.4. Yeni Yönetim Yaklaşımları

Yaşanan değişimlerle birlikte, işletmeler de yeni toplumsal yapıya uygun yaklaşımlar geliştirmek zorunda kalmışlardır. Burada üzerinde durulması gerekli olan bir nokta da, işletmelerin değişimde oynadıkları önemli rol olmuştur. İşletmeler hem değişimde önemli bir rol oynamışlar hem de yoğun olarak etkilenmişlerdir.

Yeni yaklaşımların bir çoğu birbiri ile yakında ilişkili ve birbirini tamamlar niteliktedir²⁰⁴. Yeni yaklaşımlar organizasyonlar için farklı alternatifler ortaya koysa da kemikleşmiş geleneksel yapılara tam bir alternatif olarak düşünülmemelidir²⁰⁵. Üzerinde durulması gerekli olan bir diğer nokta da değişen yapılara uygun bir felsefi değişimin gerekliliğidir²⁰⁶.

²⁰² Nonaka, a.g.m., s.46

²⁰³ Graham Winch – Eric Schneider, “Managing the Knowledge-Based Organization: The case of Architectural Practice” Journal of Management Studies, No.30, November, 1993, s.925.

²⁰⁴ Koçel, A.g.e., s.290.

²⁰⁵ Beyza Oba Furman, “Yeni Yönetim Paradigmaları”, Mercek, Sayı:3, Temmuz 1996, s.42.

²⁰⁶ Furman, A.g.e., s. 44.

2.1.4.1. Katılımcılık Anlayışı

Günümüz organizasyonlarında çalışanların yönetime katılma istekleri artmaktadır. Çalışanlarda kültür ve bilgi düzeyinin yükselmesi, bu eğilimi giderek arttırmaktadır. Psikolojik olarak da insanlar, düşüncelerini açıklamak, bulundukları ortamda verilen kararlarda söz sahibi olmak ve örgüt amaçlarına düşünsel olarak da katkıda bulunmak istemektedirler²⁰⁷.

Yönetme erki sermayeden, kişisel bilgi ve beceriye kaymıştır. Bilgi düzeyinin artması, yargı gücü ve düşünsel faaliyeti arttırmakta buna paralel olarak da herkesin düşüncelerini ifade edilmesi anlayışı genel kabul görmektedir. Katılımcılık, genel anlamda “yönetime katılma, karar verme ve uygulama yetkesini belli ölçülerde uygulayıcılara da tanıyarak, genişletme ve anonimleştirme işlemidir”²⁰⁸.

Günümüzde müşteri odaklı bir anlayış mevcuttur. bu sebeple katılım sadece işletme çalışanları ile sınırlı değildir. Belli düzeylerde işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin oluşumunda müşterinin yönlendirmesi dolayısıyla da katılımı da söz konusudur²⁰⁹.

Organizasyonda katılımcılık anlayışının uygulamaya geçirilmesi için belli yöntemlerin geliştirilmesi gereklidir. bunlardan başlıcaları, öneri sistemi, itiraz sistemi, yetki devri, kalite kontrol çemberleri, otonom çalışma grupları ve toplam kalite yönetimi gibi yöntem ve sistemlerden oluşmaktadır²¹⁰.

İnsanların yaptıkları işlerde ve o işin yapılış biçiminde söz sahibi olmaları, işlerine olan motivasyonlarını dolayısıyla verimliliklerini arttırmaktadır. Günümüzdeki çağdaş insan, yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak isteyen, kendine ve fikirlerine değer verildiğini sezen, kendini geliştirme eğilimi içinde olan, yaptığı işin kendisini duygusal olarak da tatmin etmesini isteyen, ürettiği görüşlerin uygulandığını görmek isteyen ve bu gibi algılamalar ve davranışlarla verimlilik kalıbı geliştiren bir psikoloji içindedir²¹¹.

²⁰⁷ Eren, **Yönetim...**, A.g.e., s.438.

²⁰⁸ A.g.e., s. 196.

²⁰⁹ Muhittin Şimşek, **Kalite Yönetimi**, Marmara Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998, s.136.

²¹⁰ Ali Akdemir, **Vizyon Yönetimi**, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul, 1998, s.91.

²¹¹ AKDEMİR, **Global...**, A.g.e., s.136.

Organizasyonlarda katılımcılığın sağlanması ve düzeyi belli şartlara bağlıdır²¹². Çalışanlar katılımcılığın gerektirdiği bilgi, beceri ve anlayışa sahip olmalı, yöneticiler katılımcılığın getirilerine yürekten inanmalı, gerekli zaman sağlanmalı, açık iletişim kanalları bulunmalı, katkı sağlayan fikir ve çalışmalar ödüllendirilmeli, süreklilik olmalı ve fayda maliyet analizi çerçevesinde katılım faaliyeti değerlendirilmelidir.

Katılımcı yönetimde, çalışanlar işin daha verimli planlanması, yürütülmesi ve kontrolüne ilişkin görüşler üretmek bunları yönetime ve diğer çalışanlara iletirler. İletilen fikir ve görüşler yönetim ile yeniden değerlendirilerek uygun görülenler uygulamaya konulur. Yönetim bu modelde çalışanlara bir serbesti sağlar. Bu serbesti verimlilik ve kalite esas alınarak, yönetim tarafından denetlenir. Bu yöntem günlük rutin işlerde kullanıldığı gibi, işletme ile ilgili önemli kararların alınmasında da kullanılabilir.²¹³

Katılımcı yönetim anlayışı, işletmenin insan kaynaklarını verimli kullanmasını sağlayan, çalışanların yaratıcılığını teşvik eden, işletmede çalışanları birleştirerek, işletmenin amacına birlikte motive olmalarını sağlayan, insan psikolojisine uygun ve işletmeye dinamizm getiren bir yöntem olarak, işletme için güçlü bir rekabet aracıdır²¹⁴.

2.1.4.2. Toplam Kalite Anlayışı (Total Quality Management)

Kalite yönetimi anlayışı, temelleri ikinci dünya savaşı öncesine kadar uzansa da 1980'le birlikte ivme kazanan bir süreç içinde yeni bir yönetim yaklaşımına kadar uzanan bir gelişme göstermiştir²¹⁵. Kalite anlayışı temelinde müşteri odaklı olmak vardır. Çünkü işletmenin başarısı, müşterinin ihtiyaçlarının en üst düzeyde tatminine bağlıdır²¹⁶. Bu durum, işletmelerin rekabette üstünlük sağlamaları için, kaliteyi artırmaları, maliyetleri azaltmaları ve verimliliklerini yükseltmelerini gerekli kılar. Bunun için belirli kalite standartlarda üretim yapmak

²¹² Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995, s.122-123.

²¹³ A.g.e., s. 91.

²¹⁴ A.g.e., s. 89.

²¹⁵ Koçel, A.g.e, s.290.

²¹⁶ James R. Evans- William M. Lindsay, **The Management And Control Of Quality**, West Publishing Company, US.,1993., s. 33.

gerekli, ancak yeterli değildir. İşletmeler sürekli olarak daha kaliteli, daha düşük maliyetli ve daha verimli çalışabilecekleri yollar bulmak ve sürekli gelişmek zorundadırlar²¹⁷. Toplam Kalite Yönetimi (TKY) bu amaçları hayata geçirmeyi amaçlayan bir yaklaşım olarak ortaya konulmuştur. Kalite kavramı önce bir istatistik uygulama olarak kullanılmış, zaman içinde gelişerek müşteriye kadar uzanan bir zincir içinde herkesin sorumluluğunu öngören bir anlayış ve felsefe haline dönüşmüş ve daha da ileri giderek organizasyonun yapısını ve stratejisini belirler bir hale gelmiştir²¹⁸.

Toplam Kalite Yönetimini “ Tüketicinin mevcut ve gelecekteki beklentilerini tam ve ekonomik bir şekilde karşılamak amacıyla, tüm çalışanların katılımı ile gelişmelerini öngören, çevreye saygılı bir yönetim anlayışı” olarak tanımlanabilir²¹⁹.

TKY’nin uygulanması içi belirli ilkelerin hayata geçirilmesi gereklidir. Aslında bu ilkeler kendi içinde bir bütünlük oluşturan, Bir başka deyişle birisinin hayata geçirilmesi bir diğerini gerekli kılan ilkelerdir. Bu ilkeler başarılı işletmelerin uygulamalarından ortaya çıkan ortak uygulama ve sonuçlar olarak da özetlenebilir²²⁰.

Müşteri odaklılık, TKY’nin temel ilkesidir. İşletmenin müşterinin istek ve ihtiyaçlarını, onların beklentilerinin de ötesinde karşılaması gereklidir. Bu ise işletme ile müşteri arasında sürekli ve yoğun bir iletişimi gerektirmektedir. Müşterinin sürekli değişen beklentilerine uyum sağlaması için sürekli bir çaba içinde olmalıdır. TKY anlayışında iki ayrı müşteri söz konusudur²²¹. Bunlardan birincisi “Dış Müşteridir”.Dış müşteri kavramı ile, İşletmenin esas olarak odaklandığı, mal ve hizmetleri satın alan müşteriye ifade etmektedir. Diğer müşteri ise, mal ve hizmetlerin üretilmesinde doğrudan ve dolaylı biçimde katkısı olan tüm çalışanlardan oluşan “İç Müşteridir”. Bu kimseler, kendi istek ve ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için işletmeye gelmişler ve işletmenin beşeri ve

²¹⁷ Ali Akdemir, **Global Normlu İşletme Yönetimi**,

²¹⁸ Koçel, A.g.e., s.291.

²¹⁹ Gültekin Rodoplu – Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Isparta, 1998, s.222.

²²⁰ Eren, **Yönetim ve organizasyon...**, s.109.

²²¹ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, s.316.

entelektüel sermayesi olmuşlardır. Dış müşteride tatmin yaratılması, iç müşterilerin işletmeye bağlılıklarının artırılmasına, moral ve motivasyonlarının yükseltilmesine yaratıcı ve verimli kılınmasına bağlıdır. Bu sebeple işletmeler iç müşteride de üst düzeyde tatmin yaratacak önlemleri almalıdırlar²²².

Sürekli gelişme, hızla gerçekleşen değişimlere uyum sağlamada anahtar rol oynayan bir ilkedir. Kalite anlayışının temelinde, örgütün, çalışanların ve yönetimin birleştirici bir hedefe hep birlikte yönelmesi anlayışı vardır. Bu anlayış her düzeyde sürekli gelişmeyi amaç edinmeyi gerektirmektedir. Geleneksel katı, hiyerarşik yapılarda bu mümkün değildir. Düşünmek ve düşüncelerini uygulamaya geçirmek örgütteki herkesin görevi olmalıdır. Böylelikle herkes gelişme yolunda motive edilir²²³. Bu ilkede işletme bir bütün olarak sürekli yenilik ve iyileştirme üzerine odaklanmaktadır. Bu amaçla örgütteki herkes yeni bilgi beceri ve yetenek kazanmaya, bir başka deyişle herkes sürekli öğrenmeye zorunludur²²⁴. Bu faaliyet çalışanlarda sadece örgüt içinde değil, bir felsefe olarak hayatın her alanında sürdürülecek bir çaba olarak görülmelidir²²⁵.

Sürekli eğitim, ilkesiyle tüm çalışanların sürekli gelişiminin sağlanması amaçlanır. Bu amaçla eğitim programlarının tasarlanması ve uygulanması gereklidir. Eğitim yoluyla çalışanlarda bilgi ve beceri geliştirmenin yanı sıra, yaratıcılık ve motivasyonda geliştirilmektedir. Eğitim aynı zamanda çalışanların kalite algılarının da sürekli bir biçimde geliştirilmesini de amaçlamaktadır. Sürekli bir biçimde herkesin aktif bir katılım göstermesiyle, çalışılan ortamda sürekli bir gelişmeye de ortam hazırlanmış olur²²⁶.

Katılımcı yönetim anlayışı, TKY'nin bir başka ilkesidir. İnsanların yaptıkları işlerde ve o işin yapılış biçiminde söz sahibi olmaları, işlerine olan motivasyonlarını dolayısıyla verimliliklerini arttırmaktadır. İnsanlar doğal olarak, yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi isterler. Katılımcılık yoluyla, kendine ve fikirlerine değer verilen insanlarda, kendini geliştirme eğilimi artar, bu yolla

²²² Eren, A.g.e., s.109-110.

²²³ Peter Senge, "Kalite Hareketinin Mesajı", Executive Excellence, Kasım 1997, Sayı:8, s.6.

²²⁴ Evans, A.g.e., s.33.

²²⁵ Ataman, A.g.e., s.316.

²²⁶ A.g.e., s.317.

yapılan iş duygusal olarak da kişiyi tatmin eder ve yaratıcılığını artırır. Katılımcı yönetimde, çalışanlar işin daha verimli planlanması, yürütülmesi ve kontrolüne ilişkin görüşler üretirler. Bu görüşlerini de üst yönetime aktararak, bunların tartışmasını yaparlar ve sonuçta birlikte bir hareket tarzı belirlenir. Yönetim bu modelde çalışanlara bir serbesti sağlar. Bu serbesti verimlilik ve kalite esas alınarak, yönetim tarafından denetlenir. Verimlilik ve kalite istenilen düzeyde olduğu sürece, çalışanlara verilen serbestlik sürer. Bu yöntem günlük rutin işlerde kullanıldığı gibi, işletme ile ilgili önemli kararların alınmasında da kullanılabilir²²⁷.

Etkin liderlik, her şeyden önce hızlı bir değişim ortamında, değişimi özümseyebilecek bir örgüt kültürü yaratabilecek bir liderlik anlayışı olacaktır²²⁸. Lider günlük rutin işlerle ilgilenmek yerine, sahip olduğu özellik ve yetenekleri bir vizyona, hedefe dönüştürerek, çevresindekileri bu vizyona ve hedefe yönlendirmelidir²²⁹.

TKY’de yöneticilerinde lider olmak zorunluluğu vardır. Yönetici bir lider olarak çalışanlarını yaratıcılığa, yenilikçiliğe, ve katılımcılığa motive etmelidir. Liderliğin bir başka fonksiyonu da sürekli öğrenen bir organizasyon gerçekleştirmeye çalışmak olmalıdır. Bu amaçla lider insanların, içinde bulundukları ortamı anlamalarına, görüşlerini açıklamalarına, ve ortak zihinsel modeller geliştirmelerine yardımcı olmalı bir başka değişle öğretmen olmalıdır²³⁰. TKY’de liderlerin önemli bir fonksiyonu da TKY ilkelerinin hayata geçirilmesine samimiyetle çalışmalarıdır.

Bir defada en iyisini yapmak ve sıfır hata anlayışı da TKY’de önem taşıyan bir ilkedir. TKY sonuçların kontrolünden daha çok süreç ve önleyici kontrolü öngörmektedir. Hataların önceden tahmin edilerek tedbir alınması ve süreç içinde standartlara doğru gidişin denetlenmesi ve sıfır hataya ulaşmanın da amaç edinilmesi gereklidir²³¹.

²²⁷ Akdemir, Global..., A.g.e., s. 91.

²²⁸ Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.113.

²²⁹ Akdemir, **Vizyon...**, A.g.e., s.80.

²³⁰ Peter Senge, **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2000, s.363.

²³¹ Akdemir, A.g.e., s.82.

Sürekli olarak en iyi işletmelerle kendini kıyas etmek suretiyle en iyi uygulamaları örnek almak, kendi zayıf yönlerinin farkına varılması ve bu yönlerde iyileştirmeler yapması anlamına gelmektedir. Aslında kıyas yapmak, bir iyileştirme ve geliştirme yöntemidir. Bu yolla işletme müşteri memnuniyetini artırma, ileride müşteri isteklerinde meydana gelebilecek değişiklikleri tahmin ederek önleme ve rakiplerine göre avantaj kazanma yöntemidir²³².

Tedarikçilerin denetimi ve onlarla işbirliği yapmak, müşteri memnuniyeti için önemli bir konudur. Çünkü mal ve hizmetlerin kalitesi önemli bir ölçüde ona mal ve hizmet sağlayan tedarikçilere bağlıdır. Bunun yanı sıra tedarikçiler ve işletme arasında zaman açısından uyum sağlanması ve teknolojik gelişimde sinerji yaratılması bakımından da işbirliği yapılması önem kazanır²³³.

İstatistik analizlere gereken önemin verilmesi ve bunlardan yararlanılması, hata önleyici, sorun çözücü ve geliştirici çalışmalar yapılması bakımından önemlidir. Bu tip analizlerle işletme devamlı olarak iyileştirmeler yapmak içi objektif verilere sahip olacaktır.

TKY günümüzde bir anlayıştan daha çok bir felsefe olarak algılanmaktadır. Bu felsefe işletmelerin geleneksel anlayışını, iş yapma usullerini değiştirmiştir. TKY'nin başarılı bir biçimde uygulanması gerekli ilkelerin hayata geçirilmesini ve bu amaçla örgütteki herkesin gönüllü bir biçimde yoğun çabasını gerektirmektedir.

2.1.4.3. Yeniden Yapılanma (Reengineering)

Hızla değişen bir ortamda yaşayan işletmeler, üretim süreçleri, yönetim yapıları ve personel alt yapısı gibi alanlarda hızlı bir değişim yapmak ihtiyacını hissetmişlerdir. Yeniden yapılanma devrimsel bir süreç olarak düşünülmektedir.

²³² Eren, A.g.e., s. 122.

²³³ A.g.e., s.114.

Bu sebeple, küçük adımlarla yavaş yavaş iyileştirme yoluyla gerçekleştirilen bir süreç olarak düşünülmemektedir²³⁴.

Yeniden yapılanma, “ürünün müşteriye ulaşma süresini kısaltmak, müşteri hizmetlerinin seviyesini yükseltmek ve maliyetleri düşürmek amacı ile belirlenen bazı süreçlerin yeniden tasarlanmasını içermektedir”²³⁵

Yeniden yapılanma değişimi değişmez bir veri olarak kabul etmekte, organizasyonda esnek bir yapı, proaktif bir strateji ve sürekli bir yenilik arayışı felsefesi üzerine kurulmaktadır²³⁶.

Organizasyonlarda yeniden yapılanma için bir çok gerekçeler mevcuttur. bunlardan başlıcaları şunlardan oluşmaktadır²³⁷. Üretim süreçlerindeki gereksiz aktiviteler, atıl kalan zamanlar, sorunların çıkmadan önlenmesi düşüncesi, gerekli bilgilerin zamanında ve yerinde hazır bulunmaması, rakiplerin ürün kalitesi ve maliyet avantajları, stratejilere ulaşmada gecikme ve aksamalar ve Pazar durumundaki önemli değişiklikler gibi sebeplerden oluşmaktadır.

Yeniden yapılanmanın gerçekleştirilmesi belli ön koşulların sağlanmasına bağlıdır²³⁸. Öncelikle herkes tarafından benimsenen bir değişim vizyonunun belirlenmesi gereklidir. organizasyonun insan kaynakları, söz konusu değişimi sağlayacak nitelikte olmalıdır. Kaynaklar, iç ve dış çevre faktörleri değişime olanak verecek durumda olmalıdır. Bu olanaklardaki eksiklik, çalışanlar gerekli yetenek ve isteğe sahip olsalar bile, çoğu gelişme, çevresel faktörler tarafından desteklenmedikçe başarılamaz. Burada üst yönetimin desteği esastır²³⁹.

Yeniden yapılanmanın uygulandığı iş süreçlerinde görülen ortak bazı özellikler şunlardır²⁴⁰. Bir çok değişik iş bir iş halinde birleştirilmeye uygun

²³⁴ Canan Çilingir, “1990’ların Yönetim Aracı Reengineering; Kökten veya İlimli Değişim”, Mercek Dergisi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, Temmuz, Sayı : 3, İstanbul, 1996, s. 65.

²³⁵ A.g.m.,s. 65.

²³⁶ Düren, A.g.e., s.244.

²³⁷ A.g.m., s.66.

²³⁸ A.g.m., s.67.

²³⁹ Harri Lanning, “Reengineering the Company- a Framework for Avoiding Major Problems”, Organizational Design and Management, vol.1, p. 89 .

²⁴⁰ Michael Hammer – James Champy, **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapçılık A.Ş., İstanbul, 1998, s. 46-58.

olmalı, bu konudaki kararlara her kez katılmalı, süreç içindeki adımlar belli olmalı, değiştirilen iş süreçleri için değişik versiyonlar ortaya konarak bunlar fayda maliyet analizinden geçirilmeli, süreç değişikliğine temel olacak bir bölüm olmalı ve buradan değişim tüm organizasyona dağılmalı, yeniden yapılanmada kontrol ve denetim azalacak şekilde yenileme yapılmalı, bölümler arası mutabakat sağlanması ihtiyacı en aza indirgenmeli, yeniden yapılanmada sorumlu kişi belirlenmeli ve merkeziyetçilikle ademi merkeziyetçiliğin en uygun bileşeni yaratılmalıdır.

Yeniden yapılanma sürecinin uygulanmasında değişik safhalar söz konusudur²⁴¹.

- Öncelikle, mevcut süreçlerin ve bu süreçlerdeki işlerin belirlenmesi gereklidir.
- Her iş sürecinin değer yaratma fonksiyonu ve katkısının belirlenmelidir.
- Süreçlere katkısı olmayan yada yeterli olmayan iş ve süreçlerin elimine edilerek yeniden düzenlenmesi.
- Bir bütün olarak organizasyonun ve yaptıkları işlerin yeniden düzenlenmesi (ürün,yeni müşteri ve fiyat politikası gibi).

2.1.4.4. Sıfır Hiyerarşi (Zero Hierarchy), Kademe Azaltma (Delaying)

Sıfır hiyerarşi bir kavram olarak daha ziyade bir ideali temsi ve ifade etmektedir²⁴².Sıfır hiyerarşi, “işletmelerin yapısını hiyerarşik açıdan farklı basamaklar yerine, küçük kendi içinde yeterli ve ayrı gruplardan oluşan bir yapı olarak algılanmasıdır²⁴³.

Sıfır hiyerarşi, davranışsal bakımdan insanlar arası farklılıkların kaldırılıp kaldırılamayacağı tartışmasını gündeme getirmektedir. Ancak bu yaklaşımdan

²⁴¹ Koçel, A.g.e., s.314-315.

²⁴² Tamer Koçel, “İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar İçin Anlamı”, Mercek Dergisi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, Temmuz, Sayı : 3, İstanbul, 1996, s. 33.

algılanması gereken husus farklılıkların formal otoriteye dayanmaktan çok, bilgi ve yetenek temelli bir anlayışın hakim olmasını ifade etmektedir.

Kademe azaltmada organizasyonun en alt basamağı ile en üst basamağı arasındaki mesafeyi kısaltmayı amaçlamaktadır. Böylece yapı daha basık bir hal almakta ve kişilerin yönetim alanı genişlemektedir²⁴⁴.

Bu uygulama süreç yenileme ve personeli güçlendirme ile kullanıldığında, müşteri ile yakın olan kişilerde karar alma gücü artacak ve müşteri istekleri üretime daha çabuk yansımaktadır. Kademe azaltma organizasyonun yalın bir yapı kurması için de önemli bir adım teşkil etmektedir²⁴⁵.

Sıfır hiyerarşi anlayışı ve kademe azaltma yöntemleri çoğunlukla, kendini yöneten takımlar, yeniden yapılanma ve personeli güçlendirme gibi yöntemlerle birlikte uygulanmaktadır.

2.1.4.5. Temel Yeteneklere Dönme (Core Competence)

Organizasyonlarda kaynakların etkin ve etkili kullanılması için uygulanan bir yöntem de faaliyetlerin temel yetenekler bağlamında sınırlandırılması düşüncesidir. Temel yetenekler üzerine odaklanma işletmenin enerjisini maksimize ederek rekabette üstünlük elde etmesinde avantaj sağlayacaktır²⁴⁶.

Temel yetenek, “bir işletmeyi başka bir işletmeden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir”²⁴⁷. Temel yetenekler

²⁴³ Ali Akdemir, **Vizyon Yönetimi**, Philip&Richard’s Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul, 1998, s.86.

²⁴⁴ A.g.e., s.85.

²⁴⁵ Koçel, A.g.m., s.33.

²⁴⁶ Ataman, A.g.e., s.325.

²⁴⁷ Koçel, A.g.e., s.298.

bir başka tanıma göre “stratejik bakımdan önemli olan ve müşteriye değer yaratan temel iş süreçleridir”²⁴⁸.

Bir bilgi, beceri veya yeteneğin temel yetenek olabilmesi için, genel olarak şu özellikleri taşıması gerekmektedir²⁴⁹.

- İşletmenin uzun dönemli yaşamı için temel sayılmalı.
- Taklit edilmesi güç olmalı.
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedefleri için vazgeçilmez bir nitelik taşımali.
- Bilgi, kaynak ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmeli.
- Nihai ürünlerin üretiminde temel olmalı.
- Yönetim ve organizasyon biçiminin oluşturulmasında temel olmalı.

Temel yeteneklere bağlı olarak rekabet etmede bazı temel ilkeler mevcuttur²⁵⁰. Stratejinin oluşturulmasında temel yapı taşları iş süreçleri olarak düşünülmeli, bu anahtar süreçler müşteriye sürekli daha üstün değer yaratmaya odaklanmalı, temel yeteneklerin gelişmesi için sürekli yatırım yapılmalı ve yetenekler bağlamında iş birliği ve önderlik sağlanmalıdır.

2.1.4.6. Dış Kaynak Kullanma (Outsourcing)

Organizasyonlarda ana faaliyet alanları dışındaki ikincil derecedeki işler için başka organizasyonlarla iş birliği yaparak, ana faaliyete odaklanma eğilimi giderek artmaktadır. Dış kaynak kullanımı adı verilen bu uygulamanın temelinde verimlilik ve etkinlik arayışı vardır²⁵¹.

²⁴⁸ George Stalk – Philip Evans ve Lawrence E. Shulman, “Yeteneklere Dayalı Rekabet” çev. Ahmet Gürsel, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS, Yayınları, İstanbul, 2000, s.183.

²⁴⁹ Koçel, A.g.e., s.198.

²⁵⁰ Stalk – Evans ve Shulman, A.g.e., s.182.

²⁵¹ Drucker, Kapitalist..., A.g.e., s.138-139.

İşletmeler bu yöntemle kendi temel yeteneğine odaklanmakta ve kaynak tasarrufu sağlamaktadır. İşletme bu yolla yalın bir yapı oluşturarak etkin ve etkili çalışma olanağı bulmaktadır.

Dış kaynak kullanımı esasen tek başına kullanılan bir yöntem değildir. Bu yolla temel yeteneğe yoğunlaşma arttıkça, ortaklıklar ve şebeke organizasyon uygulamaları da artmaktadır²⁵².

İşletmelerde dış kaynak kullanımının ana sebebi maliyet avantajı sağlamak gibi görünse de , kendi öz yeteneğinin geliştirilmesi için teknolojiler sağlama, yeni bilgilere ulaşma, gibi avantajlardır²⁵³.

Uygulamada, pazarlama, tasarım, imalat, dağıtım ve tanıtım gibi faaliyetlerde dış kaynak kullanımı yaygın bir biçimde görülmektedir. Ülkemizde bu uygulama, personel taşımacılığı, yemek temin hizmetleri gibi konularda yaygın biçimde gözlenmektedir. Uygulamada son derece önemli olan bu yöntemin kullanılmasındaki karşılıklı güven unsurudur. Bu güven ortamının yaratılmasında ise iletişim ve açıklık önemlidir²⁵⁴.

2.1.4.7. Takım Organizasyonu (Team Based Organization)

Takım üyeleri örgütte formal yada informal olarak oluş nesne izin verilen olarak oluşturulan küçük sosyal gruplardır. Takım çalışmasından kasıt üstün düşünmesi ve astların bunu uygulaması değildir. Asıl amaç her kademedeki bireyin düşünmesi ve aktif biçimde katılımın sağlanması yoluyla birlikte uygulama yapılmasıdır²⁵⁵. Takım çalışmasının esasını ortak bir misyonun ve vizyonun varlığı oluşturmaktadır. Burada önemli olan diğer bir husus da kişisel uzmanlıktır. Uzman yetenekli takımlar yetenekli insanlardan oluşurlar²⁵⁶.

²⁵² Koçel , A.g.e., s.300.

²⁵³ A.g.e., s.301.

²⁵⁴ A.g.e., s.301

²⁵⁵ Muhittin Şimşek, **Toplam Kalite Yönetimi**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.137.

²⁵⁶ Peter SENGE, A. g. e., s. 257.

Takım organizasyonlarında, çalışanların yeteneklerinin birlikte geliştirilmesi, kendi faaliyetlerine ilişkin kararlarda etkili olması, yönelik amaçlarını kendilerinin takım halinde belirlemeleri, performans ölçümünün grup tarafından yapılması, yöneticilerin ise değişik takımların ahengi için koordinasyon rolü üstlenmesi gibi esaslar mevcuttur²⁵⁷.

Uygulamada işletmelerde birçok değişik adlar taşıyan takım çalışmasına rastlanmaktadır. Yönetim takımı, kalite grubu, problem çözme takımı, liderlik geliştirme takımı, proje takımı, süreç takım, kalite kontrol çemberi, kendini yöneten takımlar, otonom takımlar bunlara örnektir²⁵⁸.

Takım organizasyonunun bir diğer özelliği de öğrenmenin takım içinde aktif olarak gerçekleştirilmesidir. organizasyonlarda takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu vardır²⁵⁹.

Bunlardan birincisi takımlarda birden fazla düşünen insan olduğudur. Bunun doğal sonucu ise takımın düşünce gücünün onu oluşturan insanların tek tek güçlerinin toplamından fazla olması yani sinerjinin varlığıdır.

İkincisi, operasyonel bir güvenin oluşmasıdır. Takımın her mensubu takımın öbür üyelerinin bilincinde kalır ve birbirlerinin eylemlerini tamamlayacak şekillerde davranacaklarına güvenilir.

Üçüncüsü, takım mensuplarının öbür takımlar üzerindeki rolüdür. Örneğin, üst düzeylerdeki kişilerden oluşan takımların eylemlerinin çoğu başka takımlar sürekli olarak geliştirir ve bunu takım halinde öğrenme pratik ve becerilerini daha geniş bir şekilde telkin ederek yapar.

²⁵⁷ Göksel Ataman, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, s. 351.

²⁵⁸ A.g.e., s.351.

²⁵⁹ Peter SENGGE, A. g. e., s. 257 - 258.

2.1.4.8. Yalın Organizasyonlar (Lean Organization)

Yalın organizasyon yapısı, üretimde gereksiz olan her türlü faaliyetin tespit edilerek, bunların sistemden elimine edilmesi temeline dayanmaktadır²⁶⁰. Bundan amaç müşterinin isteklerine hızla cevap verebilmek ve çalışanların sistemin tamamını görebilmesini sağlamaktır.

Yalın örgütlerde, katma değer oluşturmeyen faaliyet ve mevkilerin elimine edilmesi, işi yapan ile karar verenin, mümkün olduğunca birbirine yakınlaştırılması öncelikli bir hedeftir. Bu şekilde değişimlere, hemen reaksiyon gösterebilecek bir yapının oluşturulması amaçlanmaktadır²⁶¹.

Yalın bir organizasyon oluşturmak için öncelikle asıl değer yaratan ürün üzerine odaklanılarak, tüm sistemin buna göre düzenlenmesi gerekmektedir. Bu amaçla örgüt yeniden tasarlanarak gereksiz bütün işler ve hiyerarşik kademeler ortadan kaldırılmaktadır.

Üst kademe ile alt kademe mümkün olduğunca birbirine yaklaştırılarak iletişimin daha iyi işlemesi temin edilmektedir. Bürokrasi azaltılmakta ve çalışanlar arasında açık ve dayanışmalı bir düzen tasarlanmaktadır. Bu şekilde karşılıklı güvene dayanan, bir ortamda oluşturularak insan merkezli bir yapı kurulması amaçlanmaktadır.

Yalın bir organizasyon yapısı oluşturmak, aslında bir süreç yenileme çalışmasıdır. Bu çalışmada yerine getirilmesi gerekli düzenlemelerin başlıcaları şunlardan oluşmaktadır²⁶².

- Bir işteki aşamalar birleştirilerek tek bir iş haline getirilir. Mevcut iş süreçlerinin bir dökümü yapılarak, her iş ve işlem değer yaratma açısından incelenir. Katkısı olmayan yada az olan iş ve işlemler elimine

²⁶⁰ Berna Danabaşoğlu, “Yalın Üretim Sistemine Karşı Çevik Üretim Sistemi” Otomasyon Dergisi, Haziran, 1995, s.72.

²⁶¹ Tamer Koçel; İşletme Yöneticiliği; Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar, 6.bsk, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, s. 314.

²⁶² Michel Hammer- Jhames Champy, Değişim Mühendisliği, Çev., S. Gül Sabah Yayınları., İstanbul. 1994, s.46 -55.

edilmektedir. Geri kalan iş ve işlemler birleştirilerek sade bir yapı oluşturulur.

- Demokratik bir karar verme sistemi kurulur. Bunun temelinde ise iş yapanın iş en iyi bilen olduğu düşüncesidir.
- Her iş sürecinin en doğal biçimde akışının nasıl sağlanacağı yol tespit edilerek, mümkün olduğunca kişilerin bu akışta inisiyatif kullanmaları teşvik edilmektedir.
- Sorumluluk kişisel olmaktan çok, birlikte paylaşılmaktadır. Kontrol ve denetim azaltılmakta ve kişilerin kendi kendilerini kontrol etmeleri teşvik edilmektedir. Bu amaçla ademi merkezi bir yapı kurulmaktadır.

2.1.4.9. Personeli Güçlendirme (Empovement)

İşletmelerin rekabette başarı sağlaması sadece teknolojiye, ürüne ya da yöneticinin etkinliği gibi klasik unsurların ötesinde, katılımcılık, yetki ve sorumluluk devri, yaratıcılığın geliştirilmesi gibi insan kaynakları odaklı bir anlayışa odaklanmayı gerektirmektedir. Bu amaçla yeni yönetim yaklaşımlarından birisi de insan kaynaklarını güçlendirme anlayışıdır²⁶³.

Güçlendirme Yetki devri, katılımcılık ve motivasyon ile yakından ilişkili bir kavram olarak, çalışanların karar verme yetkilerinin arttırılarak onların işin sahibi haline getirmeyi ifade etmektedir.

Güçlendirme yetki devri kavramı ile yakından ilişkili olsa da daha farklı bir kavramı ifade etmektedir. Yetki devrinde üstler astlara belli konularda, belirli bir süre için yetki devretmektedir. Güçlendirmede ise yetki ve sorumluluğun mülkiyeti tamamı ile çalışana aittir²⁶⁴.

Çalışanlar üslendikleri ve tam anlamıyla sahip oldukları görev dolayısıyla da karar alma süreçlerine aktif bir biçimde katılma olanağı da bulacaklardır. Kişi

²⁶³ Drucker, A.g.e., s.83.

²⁶⁴ Ataman, A.g.e., s. 345.

tam anlamıyla yetki ve sorumluluğa sahip olduğunda, sistem bütünlüğü içinde kendi görevini daha iyi anlayarak işini geliştirme olanağı da bulabilecektir.

İşletmeler bakımından motivasyon kavramının temelinde personelin sahip olduğu bilgi, yetenek ve tecrübeyi tam olarak işine verebilmesi için uygun ortamın yaratılması düşüncesi vardır. Güçlendirme yolu ile motivasyon sağlama ve yükselmenin temelinde ise, kişinin kendisini yetiştirmesi ve geliştirmesi iş ile ilgili kararları verebilmesi için neler yapılabileceği araştırılır. Böylelikle insan kaynakları odaklı bir bakış geliştirilmektedir²⁶⁵. Çalışanın yaptığı işi ve bunun önemi hakkında yeterince bilgi sahibi olması belirsizliği ortan kaldırdığı, karar alma ve uygulama hakkına sahip olması ve işle ilgili kaynaklara doğrudan ulaşabilmesi gibi unsurlar kişiye yüksek motivasyon sağlayacaktır.

Güçlendirme ile yöneticilerin rutin eylemlerinin azalması, çalışanlarda inisiyatif alma duygusunun gelişmesi, zaman tasarrufu sağlanması, verimlilik artışı, karar alma ve uygulama süreçlerinin kısaltılması, yüksek düzeyli motivasyon sağlanması, değişime uyum yeteneğinin arttırılması, yenilik ve yaratıcılığın geliştirilmesi gibi önemli faydalar sağlamaktadır²⁶⁶.

İnsan kaynaklarını güçlendirme uygulamasından olumlu bir sonuç alınması, uygun bir kültürel yapıya, yöneticilerin bunun yararına inanmalarına, örgütsel yapının güçlendirme anlayışının uygulanmasına olanak vermesine ve çalışanların bilgi, becerilerinin yeterliliklerine bağlı olacaktır²⁶⁷.

Güçlendirme uygulanması uygun bir toplumsal ve örgüt kültürü alt yapısı gerektirmektedir. Sosyal kontrolün yoğun bir biçimde hissedildiği, kadercili bir anlayışa sahip, kural ve geleneklerin baskısı altında karar alma alanı son derece dar alana sıkıştırılmış bir kültürel yapıda yetişen bireylerden oluşan bir toplumsal yapıdaki işletmelerde güçlendirmenin uygulanması zor olacaktır²⁶⁸. İşletme içinde de yaşanan örgüt kültürü katılımcılığa olanak veren iletişim kanallarının açık olduğu esnek bir yapıda olmalıdır.

²⁶⁵ Koçel, A.g.m., s. 31.

²⁶⁶ Koçel, A.g.e., s. 322.- Ataman, A.g.e, s.346 - Akdemir, a.g.e., s.83-84.

²⁶⁷ Ataman; A.g.e., s. 348.

²⁶⁸ A.g.e., s.349.

Yöneticilerin statü kaybı korkusuyla tüm yetkiyi elinde bulundurmak isteği, güçlendirme uygulamasının önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Bu tip bir anlayış, sıkı bir denetim, katılımcılığın hoş görülmemesi, inisiyatif vermeme ve bilgiyi paylaşmama gibi sonuçları da beraberinde getirmektedir²⁶⁹. Aslında böyle bir durumda yönetici organizasyonun işleyişinde bir engel oluşturmaktadır. Bu sebeple yöneticilerinde aktif biçimde güçlendirmeyi destekleyecek bir zihniyete sahip olmaları önem arz etmektedir.

Güçlendirme uygulaması için uygun bir örgüt yapısı da önemli bir husustur. Bu sebeple örgüt yapısı bazı özellikleri taşımalıdır²⁷⁰.

- Örgütteki herkes tarafından paylaşılan ve anlaşılabilir açık ve net bir misyon ve vizyon açıklaması.
- Hiyerarşinin mümkün olduğunca azaltılarak yalın bir örgüt yapısının varlığı.
- Katılımcılığa olanak verecek şekilde iş prosedürlerinin oluşturulması.
- Kaliteli personel sağlanması, çalışanların kendilerini geliştirmesine olanak sağlayan bir eğitim sistemi oluşturulması ve uygun bir destekleme sistemi (ücretlendirme, ödüllendirme vb) .
- Bilginin hızla yayılmasına olanak verecek bir iletişim sistemi.
- Güçlendirmenin kapsamının belirlenerek bunun işletme stratejisi ile bağlantısının net bir biçimde ortaya konması²⁷¹.

Çalışanların bilgi, beceri ve yetenek düzeyleri de güçlendirme uygulaması için önem taşımaktadır. Bunların yanı sıra çalışanların, yüksek özgüvene sahip olması, gelişme ve ilerleme arzular, bağımsız çalışabilme yetenekleri, kendilerini

²⁶⁹ A.g.e., s.348.

²⁷⁰ Koçel, *İşletme Yöneticiliği....*, s.323.

²⁷¹ Ataman, A.g.e., s.350.

ifade edebilme kabiliyetleri, değişime açık olmaları ve aksiyona dönük kimseler olmaları gibi hususlar da önem taşımaktadır²⁷².

2.1.4.10. Öğrenen Organizasyonlar

Öğrenen organizasyon, içinde bulunduğu çevre ve olaylardan sürekli bir biçimde sonuç çıkararak, bunlarla insan kaynaklarını sürekli bir biçimde geliştirmeye çalışan ve bu yolla değişen koşullara uyum sağlamayı amaçlayan, sürekli gelişen ve yenilenen bir yapı yaratılmasıdır²⁷³.

Örgütler insan kaynakları sayesinde bilgi edinir ve öğrenirler. Ancak bu öğrenme bilginin yayılması ve ortak kullanılması yönlerinden, kişisel öğrenmeden farklıdır²⁷⁴.

Örgütlerdeki sosyal ortamın öğrenmedeki etkisi son derece önemlidir. Kişiler kendi başlarına yapabileceklerinden çok daha fazlasını grup içinde gerçekleştirebilirler. Bu durum öğrenme için de geçerlidir. “Sosyal hızlanma” adı verilen bu durum örgüt içindeki kişileri negatif ve pozitif yönlü olarak etkileyebilir. Sosyal hızlanma, başkalarının varlığı ile kişinin motivasyonunun ve faaliyet düzeyinin artması olarak tanımlanır. Böylece kişinin doğru yaptığı yada doğru yapma eğiliminde davranışlarda pozitif yönlü artış gerçekleşmesi, tek başına olduğu durumdan daha yüksek olabilir. Ancak kişinin yanlış yapma eğilimi varsa ve içinde bulunduğu sosyal ortam bunu destekliyorsa kişinin yanlış yapma eğilimi negatif olarak tek başına olduğu durumdan daha yüksek olabilmektedir²⁷⁵.

Örgütte öğrenmede pozitif yönlü sosyal hızlanmadan yararlanmak, bir öğrenme sinerjisi yaratabilmek ve bunu bir rekabette üstünlük aracı olarak

²⁷² Koçel, A.g.e., s.324.

²⁷³ Ali Akdemir, *Vizyon Yönetimi*..., s. 86.

²⁷⁴ Thomas Garavan, “The Learning Organization: a Review and Evaluation”, *Learning Organization*, volume:4, 1997, s.17.

²⁷⁵ Çiğdem KAĞITÇIBAŞI, *İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş*, Evrim Basım Yayın, İstanbul, 1988, s. 210-211.

kullanmak, kısaca öğrenen bir organizasyonun oluşturulması için belli özelliklerin bulunması gereklidir²⁷⁶.

- Öğrenme örgüt kültürünün bir parçasıdır.
- Öğrenme insanların yaptıkları her şeyin içine dahil edilmiştir. Bu ekleme insanlara fazla bir yük halinde değil doğal olarak süreçlerin bir parçası haline gelmiştir.
- Öğrenme hiç bitmeyen devamlı bir süreçtir.
- Tüm ilişkilerin temelinde işbirliği ve anlayış hakimdir.
- Bireylerin öğrenerek gelişmesi ve değişmesi örgütü de geliştirir ve değiştirir.
- Organizasyonda yaratıcılık ruhu hakimdir.
- Organizasyon kişileri, kişiler organizasyonu sürekli olarak eğitirler.
- Organizasyonda bir dinamizm hakimdir. Ve bu organizasyonda bulunmak kişilere heyecan verici ve keyifli gözüktür.
- Motivasyonun organizasyonun her üyesinde doğal olarak var olduğu kabul edilir.
- Organizasyonun tüm üyelerince paylaşılan ortak bir vizyonu vardır.
- Kurumda öğrenmeye teşvik edilir ve buna kaynak ayrılır.
- Öğrenilen bilgiler tüm organizasyonunun öğrenmesine sunulur ve bu teşvik edilir.
- Organizasyonun esnek ve sağlam bir yapıdadır.

²⁷⁶ Barbara J. BRAHAM, Çev. Ali TEKÇAN, **Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak**, Rota Yayınları, İstanbul, 1998, s. 9.

- Açık bir iletişim yapısı vardır.
- Katılımcılık ve örgütün bir bütün olarak kavranması teşvik edilir.
- İş hayatı ile özel hayatı arasında bir uyumun kurulması önemlidir.

Söz konusu özelliklerin sağlanması grup halinde öğrenme ve değişime uyum sağlamada ve fırsatlardan yararlanmakta son derece önemli olmaktadır. Ancak öğrenen bir organizasyonun oluşturulmasında hayati öneme sahip beş unsurun bulunması ve bunlar arasında bir denge kurulması gereklidir. Bu unsurlar şunlardır²⁷⁷.

- Sistem düşüncesi.
- Kişisel hakimiyet (uzmanlık).
- Zihni modeller.
- Paylaşılan görme gücü (vizyon düşüncesi).
- Takım (ekip) halinde öğrenme.

Bu beş unsurun bir arada gelişmesi öğrenen bir organizasyon için hayati önem taşımaktadır.

Burada sistem düşüncesi bütünün parçalardan toplamından daha büyük olduğunu hatırlatır²⁷⁸. Örgütte farklı düşünce ve bakış açıları ortak amaç yolunda ortaklaşa fikir üretebilmelidir. Ortak çözüm ve düşünce üretebilmek örgütün bir bütün olarak algılanılmasını sağlar ve öğrenmeyi kolaylaştırır.

Kişisel hakimiyet (uzmanlık) aslında varılacak bir nokta yada sahip olunacak birikimin ötesinde, sürekli olarak gelişen dünyaya uyum sağlayacak bir eylem hali yaratmakla ilgilidir. Bu yeteneğe sahip kimseler sürekli bir arayış

²⁷⁷ Peter SENGE, Çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2000, s.14–20.

²⁷⁸ A.g.e., s. 20.

içinde yaratıcılık ve öğrenme yeteneklerini arttırmaya çalışırlar. Böylelikle organizasyonda bireyler aracılığı ile öğrenme sürekli bir eylem haline gelir²⁷⁹.

Çalışanların düşüncelerini açıkça ortaya koyabileceği ortam oluşturmak önemlidir. Çalışanlar farklı algılamaları ve farklı tecrübe ve bilgi birikimleri ile farklı çözümler, farklı modeller oluşturabilirler. Organizasyon böylelikle değişik zihni modellere sahip bireylerden oluşan bir zenginliği elde edebilecektir²⁸⁰.

Ortak, paylaşılan bir vizyon “ne yaratmak istiyoruz” sorusunun cevabıdır. Organizasyondaki kişilerin sahip oldukları vizyon, farklı türdeki faaliyetlere tutarlılık kazandıran bir olgudur. Ayrıca bu örgütte bir bütünlük yaratmaktadır. Paylaşılan vizyon öğrenen organizasyonlar için hayati bir öneme sahiptir. Çünkü öğrenme için gerekli odaklanmayı ve enerjiyi sağlar²⁸¹.

Takım halinde öğrenmenin en önemli şartı açık ve yoğun bir iletişim ortamının kurulmasıdır. Böylelikle çalışanlar, diyaloglarla ve tartışmalarla bir çok şeyleri öğrenebilirler. Takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu vardır²⁸². Bunlardan birincisi, takımın sahip olduğu düşünce gücünü değeri takımı oluşturan bireylerin sahip olduğu düşünce gücünün toplamından daha yüksek olması yani sinerjik olmasıdır. İkinci olarak, koordinasyon sonucu ortaya çıkan “operasyonel güvenle” kişiler birbirlerinin eylemlerini tamamlayıcı rol oynayacaklarına güvenirlir. Son olarak da, takıma dahil kimselerin takım içindeki ve diğer takımlar üzerindeki olumlu etkileridir.

Öğrenen organizasyonlar, geleneksel düşünce kalıpları içinde olan insanlardan daha farklı bir anlayışa sahip kimselerden oluşur. Bu sebeple kendine has bazı özellikler taşırlar²⁸³.

- Organizasyonlarda herkesin benimsediği paylaşılmış bir vizyon vardır.

²⁷⁹ A.g.e., s.157.

²⁸⁰ A.g.e., s.192-193.

²⁸¹ A.g.e., s.227.

²⁸² A.g.e., 49.

²⁸³ Stephan P. Robbins; **Organization Behavior**, Prentice hallInternational Inc., A. Simon& Schuter Company, New Jersey 1996, s. 735

- Organizasyonda herkes, tüm örgütsel süreçleri, faaliyetleri, işlevleri ve bunların birbirleriyle olan karşılıklı ilişkilerinin bir sonucu olarak çevreyle etkileşimde bulunarak hareket ederler.
- Organizasyonda çalışanlar eleştiri ve cezalandırma korkusu duymaksızın birbirleriyle rahatça iletişim kurarak diyaloglarını geliştirirler.
- Organizasyon üyeleri paylaşılan vizyonu başarmaya yönelik, belirli çalışmaları öğrenerek, dayanışma içinde ve kolektif zekayı harekete geçirerek ortak bir amaç etrafında bütünleşirler.

2.1.4.11. Şebeke Organizasyonlar

Davranışsal olarak şebeke kavramı, “belli kişilerin, pozisyonların grupların veya organizasyonların sosyal ilişki modelidir”, stratejik olarak ise “ayrı organizasyonların kar amacı ile uzun süreli anlaşmalarını ifade eder”²⁸⁴.

Günümüzde yaşanan hızlı değişimler ve özellikle iletişim teknolojilerinin sağladığı alt yapı olanakları sayesinde şebeke türü örgütlenmeler önem kazanmıştır. Globalleşme ile birlikte dünya ekonomisindeki entegrasyon ve sosyal yapıdaki değişiklikler, işletmelerin bilgi ihtiyaçlarını arttırmıştır. Artan bu ihtiyaca paralel olarak işletmelerin kendilerine rekabet avantajı kazandıracak işbirliklerine olan ihtiyacı da artmış ve bu durum, işletmelerde şebeke türü organizasyonlara ilgiyi arttırmıştır²⁸⁵. İşletmecilik anlayışında şebeke türü yapılanmaların temel nedeni ise temel yeteneklere dayalı olarak, çevresel değişimlere çabuk reaksiyon göstermek amacıdır²⁸⁶.

Şebeke organizasyon “birbirlerinden bağımsız, karşılıklı ilişkilerde bulunan, aralarında herhangi bir hiyerarşik üstünlük olamayan, belirli

²⁸⁴Ergin Sait Varol- Ertuğrul Tarcan, “Sanal Çalışıp Gerçek Üretenler. Sanal (Virtual) Organizasyonlar”, <http://www.iie.istanbul.edu.tr/yayinlar/yonetimdergi.html>.2003

²⁸⁵ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.218.

²⁸⁶ Koçel, A.g.e., s.305.

anlaşmalarla kendi aralarında işbölümüne giderek, mal ve hizmet üretimi ve satışı konusunda iş birliği yapan işletmeler topluluğu” olarak tanımlanabilir²⁸⁷.

Şebeke örgütlenmelerinin temel özellikleri şunlardır²⁸⁸. Bir mal veya hizmetin üretilmesinde kullanılacak kaynaklar ve yapılması gereken faaliyetler bir işletme yerine farklı işletmelere dağılmış bulunmaktadır. Böylelikle işletmeler kaynaklarını kendi temel yeteneklerine odaklama imkanı bulmaktadırlar. Şebekeye dahil işletmeler arasında hiyerarşiden mümkün olduğunca uzak, yatay ilişkiler mevcuttur. İşletmeler arasında hem bağılılık hem de özerklik mevcuttur. Şebekeye dahil işletmeler bazı belli özel imkanlardan yararlanma ve bazı stratejik avantajlar elde etme olanağı bulurlar²⁸⁹. Şebekeye dahil işletmeler arasında yapılan işleri uyumlaştıracak bir aracı organizatör yada bu görevi üstlenen bir işletme vardır²⁹⁰. organizasyonda güven esasına dayalı bir işbirliği mevcuttur²⁹¹. Geleneksel anlayışın aksine, bazı şebeke organizasyonlarında “organizasyonun merkezi nerede?” sorusuna cevap vermek güçtür. Bu işletmeler sözleşme ile birbirlerine bağlanıp, elektronik olarak koordine edilirler²⁹².

Şebeke türü örgütlenmelerde işletmelerin çoğunlukla ayrı coğrafi mekanlarda olması güçlü bir iletişim ağının kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Ayrıca birden çok şebeke ile bağlantısı olan, bir işletme düşünüldüğünde iletişimin önemi daha da artmaktadır. Günümüzde enformasyon alt yapısının sunduğu olanakların sağladığı olanaklar sayesinde tedarikçiden, üreticiye ve müşteriye uzanan dijital bir satın alma süreci, eş zamanlı olarak işleyebilmektedir. Şebeke organizasyonlar bu enformasyon alt yapısı içinde çalışma olanağı bulmuşlardır²⁹³.

²⁸⁷ Eren, a.g.e., s.218.

²⁸⁸ A.g.e., s.305.

²⁸⁹ Varol- Tarcan, A.g.m.,

²⁹⁰ Eren, A.g.e., 224.

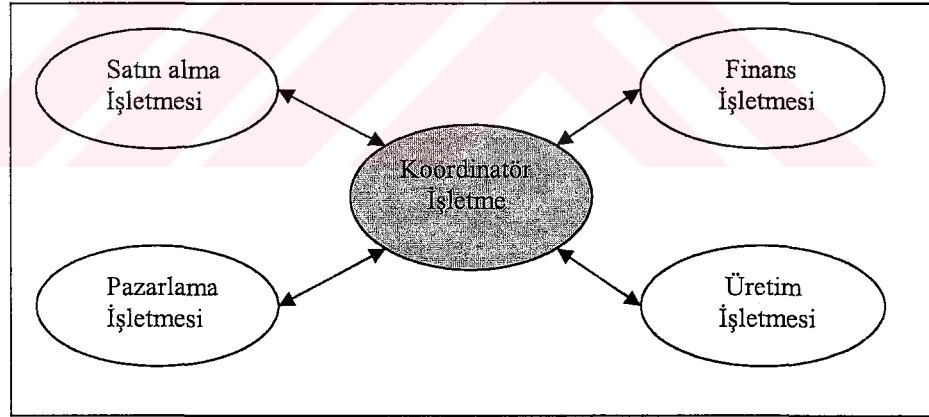
²⁹¹ A.g.e., s.225.

²⁹² Varol- Tarcan, A.g.m

²⁹³ Kjell a. Nordsröm- Jonas Ridderstare, **Sermayeyi Dans Ettiren Yetenek Delifışeklik**, Çev. Ergin Koparan, Kontent Kitap, İstanbul, 2000, s.48-49.

Şebeke organizasyonları uygulamada değişik şekillerde bulunabilirler. Genel olarak üç tür şebeke organizasyonu vardır. Bunlar, dahili (İnternal), dengeli (Stable) ve hareketli (Dinamic) şebeke organizasyonlarıdır²⁹⁴.

Dahili şebeke organizasyonlarında bir işletmenin büyüyerek fonksiyonel bölümlerinin iyice ayrışması ve bu bölümlerin her birinin bağımsız birer işletme biçimine dönüşmesi biçiminde yada bir mal ve hizmeti üretmek için, birbirinden bağımsız işletmelerin değişik fonksiyonların görevlerini üstlenecek şekilde bir organizatör işletmenin koordinasyonu altında bir araya gelmeleri şeklinde olur²⁹⁵. Her bir işletme için belirli performans kriterleri ve hedefler doğrultusunda ayrı kaynaklarla çalışırlar. Her bir işletme birbirinin tedarikçisi yada müşterisi durumunda piyasa şartlarına uygun biçimde çalışırlar²⁹⁶. Şebekeye dahil işletmeler farklı işletmelere de mal ve hizmet sunabilirler²⁹⁷.



Şekil 2.1. Dahili Şebeke Organizasyonu

Kaynak : Erol Eren, **Yönetim Ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, S.218.

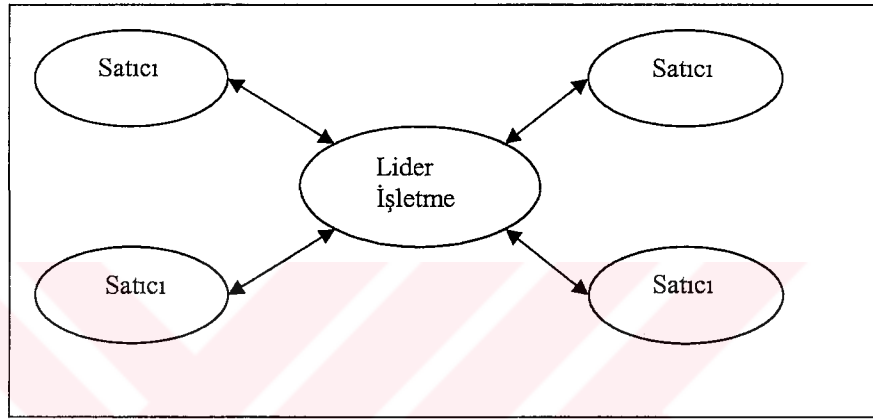
²⁹⁴ Eren, A.g.e., s. 219, Koçel, A.g.e. s. 305.,

²⁹⁵ Eren, A.g.e., s.319,

²⁹⁶ Koçel, A.g.e., s. 305-306.

²⁹⁷ Eren, A.g.e., s.320.

Dengeli şebeke organizasyonunda belirli bir mal yada hizmetin üretimi için gerekli olan kaynakların tamamen farklı ve birbirinden bağımsız işletmelerin bünyesinde toplandığı bir yapıdır. İşletmeler sahiplik ve yönetim olarak da birbirlerinden ayrıdır. Söz konusu işletmeler, bir lider işletmenin koordinasyonu altında müşteri ve satıcı ilişkisi ile, birlikte çalışırlar. İşletmeler piyasa şartları altında çalışırken, lider işletme sabit masraflarını azaltma olanağı bulacaklardır²⁹⁸.



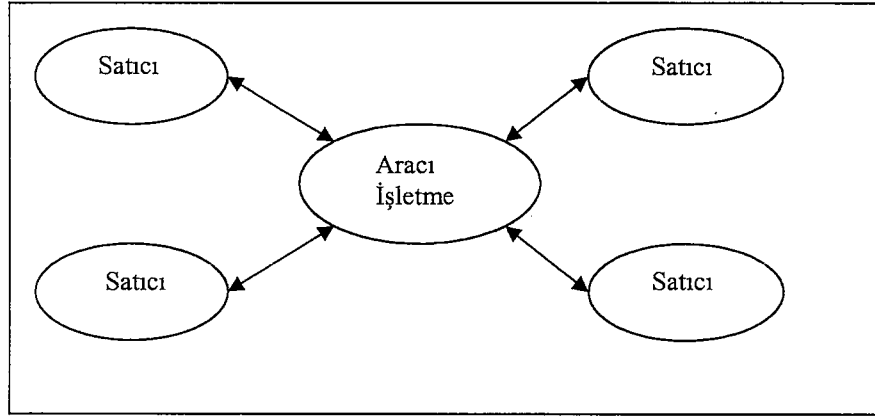
Şekil 2.2. Dengeli Şebeke Organizasyonu

Kaynak : Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.219.

Dinamik şebeke organizasyonunda lider bir işletme yoktur. Burada uzmanlık alanı, sahipliği ve yönetimi ayrı işletmeler esnek bir yapı içinde, belli bir mal ve hizmeti üretmek amacıyla bir araya gelirler. Aracı işletme farklı konularda başka işletmelere de aracılık yapabilmektedir. İşletmeler arasında esnek bir yapı mevcuttur²⁹⁹. Ortak girişimler (Joint-venture) bu tip şebekenin tipik örneğidir.

²⁹⁸ Koçel, A.g.e., s.306-307.

²⁹⁹ Eren, A.g.e., s.222.



Şekil 2.3. Dinamik Şebeke Organizasyonu

Kaynak : Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.220.

2.1.4.12. Sanal Organizasyonlar:

İletişimde bilgi teknolojilerinin kullanımı organizasyon yapılarında, çalışma düşüncesinde ve kültüründe köklü değişikliklere yol açmıştır. Çalışma hayatında “net kültürü” olarak adlandırılan kültürel yapı bilgi ve iletişim teknolojilerinin üzerinde yükselmektedir. Bu kültürel yapıda bireysellik ön plana çıkmakta, duygusal ve entelektüel paylaşım artmaktadır.

Sanallaşma ilk olarak büroların ortadan kalkması olarak kendini göstermiştir. Ancak, yapılan araştırmalar, yüz yüze iletişim ile ağ üzerinden iletişimin bir çok açıdan farklılıklar taşıdığını ve sanal ortamlarda iletişim etkinliğinin istenen ölçüde başarılı olmadığını göstermektedir. Bu nedenle, sanal gerçekliğin bir çok alanda yayılmaya devam edeceği, ancak bunun beraberinde çözüm gerektiren bazı sorunlar bulunduracağı söylenebilir³⁰⁰.

Düşüncelerini özgürce ifade ederek organizasyonel bir bilinci, network ağlarında oluşturmak fikri ilk bakışta bir ütopya gibi görülse de bu düşüncenin yaşantımızın bir parçası haline gelmesi için çok zaman geçmemiştir³⁰¹.

³⁰⁰ Tom Davenport, “The Virtual and The Physical” CIO Magazine, November 1995, www.cio.com

³⁰¹ Ahmet Buğdaycı, **e-İş**, Capital Aylık Ekonomi Dergisi, Ağustos, 1998, s. 84-87.

Çalışanlar artık belirli mekan ve zaman sınırlarını aşarak, belirli kuruluşlara bağlı olmadan demokratik ve merkezi olmayan bir organizasyon yapısı kurma imkanına sahiptir. Bu organizasyon yapısı çoğunlukla “sanal organizasyon” olarak adlandırılmaktadır.

Sanal kavramı “fiilen mevcut olmayan fakat varmış gibi görünen hissedilen” anlamındadır, “sanal gerçeklik” fiilen olmayan bir olayın gerçekmiş gibi hissedilmesi anlamındadır³⁰². Sanal organizasyon kavramı ise “değişik coğrafi bölgedeki işletmelerin belirli ürünlerin üretimi amacıyla haberleşme teknolojileri yardımı ile birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletmeymiş gibi davranan bir yapı” olarak tanımlamak mümkündür³⁰³. Daha değişik bir tanımlama ile “aynı amaca yönelen ancak birbirinden bağımsız görevlerle yükümlü ve uzay zaman ve fiziki sınırları aşarak, iletişim teknolojilerinin ağı ile birbirine bağlı insan topluluğudur³⁰⁴.”

Sanal organizasyonlarda üç ayrı boyutun varlığından söz edilebilir. Bunlar, amaç, insanlar ve bağlantılardır. Tüm organizasyonları olduğu gibi sanal organizasyonu oluşturan ve bir arada tutan amaçtır. İnsanlar sanal ekiplerin merkezinde yer alırlar ve özerk, kendine yeter bir durumda oldukları halde belli bir amaç için geçici olarak karşılıklı bağımlılık içinde çalışırlar. Bağlantılar ise sadece elektronik değil kişiseldir. Her sanal organizasyon bir şebeke yapısıdır ancak her şebeke yapısı bir sanal organizasyon değildir. Sanal organizasyonlar şu özellikleri taşırlar³⁰⁵.

- Sanal organizasyonlarda ortak amacın gerçekleştirilmesi için iletişim teknolojileri ile birbirlerine bağlanmaları gerekir.
- Yüksek derecede uyum yeteneğine sahiptirler.
- Etkiye tepki verme süratleri yüksektir.

³⁰² Koçel, A.g.e., s. 340.

³⁰³ A.g.e., s.342.

³⁰⁴ Ergin Sait Varol – Ertuğrul Tarcan, “Sanal Çalışıp Gerçek Üretenler”
http://www.iie.istanbul.edu.tr/yayinlar/yonetimdergi/

³⁰⁵ Koçel, A.g.e., s.342.

- Temelinde bilgi ve uzmanlığın elektronik ortamda paylaşımı vardır.
- Sanal organizasyonlarda şebekeye dahil organizasyonlar ve kişiler arasında güven unsuru önemli rol oynar.
- Hiyerarşik unvanlar yerine işin niteliğine ait (pazarlama elemanı, işletme mühendisi vb.) unvanlar kullanılmaktadır.
- Sanallık arttıkça dış kaynak kullanımı artmaktadır.

2.2. Organizasyonlarda Bilgi Üretimi, Paylaşımı ve İletişim

Organizasyonlarda bilgi üretmek ve paylaşımı temel olarak yoğun bir iletişim ortamı yaratmakla ilgilidir. Çünkü işletmeler cansız makine değil, canlı bir organizmadır. Bu organizmadaki bireyler öncelikle ortak bir kimlik duygusunun gelişmesi ile kişisel bilgilerini örgüt amaçları yolunda diğer kimselerle paylaşarak bir sinerji oluşturabilirler³⁰⁶.

Bilgi yönetimi örgütsel olarak, kurumsal ve kolektif olarak kendi bilgilerini yaratma ve kullanma sürecidir³⁰⁷. Bilgi yönetimi, organizasyon için gerekli olan bilginin sağlanması, var olan kayıtlı yada kayıtsız verileri, enformasyonu, kişisel bilgi ve deneye dayanan birikimleri, toplama, sistematik bir biçimde düzenleme ve kayıt altına alma ve bunları yararlı bilgiler haline getirerek, doğru zamanlarda, doğru kimselerin, her istediğinde kullanabileceği bir hale getirerek bilgi sermayesinin artmasını amaçlayan sistem kurulmasını ön görmektedir.

Bu amaçla teknolojik bir alt yapının oluşturulması da bilgi yönetiminin sorumluluğundadır. Genel olarak bilgi yönetimi, bilgiden değer yaratmak amacıyla gerçekleştirilen teknolojik ve kültürel çalışmalardan oluşmaktadır³⁰⁸.

Bilgiyi elde etmek saklamak ve ondan değer yaratmak ancak uygun bir iletişim alt yapısı içinde mümkün olmaktadır. İletişim alt yapısı temelde, teknik ve

³⁰⁶ İkujiro Nonaka, “**Bilgi Yaratan Şirket**”, cev.Gündüz Bulut, Bilgi Yönetimi, Mess Yayınları, No:293, İstanbul, 1997, s.32.

³⁰⁷ Melik Şah Karakaş, <http://www.Bilgiyonetimi.org.tr.Meliksahkarakas@bilgiyonetimi,2002>.

beşeri alt yapı olmak üzere iki bölümde incelenebilir. Teknik yapının unsurları, kullanılan dil, yazışmalar, semboller, mekanik ve elektronik araçlarla çeşitli yazılımlardan oluşmaktadır. Beşeri yapıda ise iletişimin duygusal, psikolojik ve sosyal unsurları yer almaktadır. Her organizasyonda iletişimin teknik ve beşeri yapısı bulunmakla birlikte, her organizasyonun kendine özgü biçimde tanımlanabilecek bir iletişim yapısı vardır³⁰⁹.

Bir organizasyonda bilgi yönetiminden söz edebilmek için öncelikle bilgi varlıklarının bir envanteri çıkarılmalıdır. Elbette bu envanterde bazı varlıkların tam olarak değerlendirilmesi son derece güçtür³¹⁰. Bir bilgi envanterinde yer alacak varlıklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Bilgi Envanteri Varlıkları

TEKNOLOJİ	YAPISAL BİLGİ	İNSAN BİLGİSİ	DİĞER BİLGİ VARLIKLARI
• Teknik know-how • Teknik tasarım • Teknik ürünler • İmalat teknolojisi • AR-GE sonuçları • Patent- lisans ve formüller • Fikirler- yenilikler • Diğer	• Kurumsal prosedürler • Bilgi tabanlı sistemler • Operasyon kılavuzu • Çıkarılan dersler • En iyi uygulamalar • Uzmanlıklar • Diğer bilgi	• Yönetimde kazanılan uzmanlık deneyim • Mesleki uzmanlık • Operasyonel beceriler • Kuruma ilişkin bilgi • Pazara ilişkin bilgi (rakipler / müşteriler) • Diğer	• Hizmet anlayışı • Kurum kültürü • İnanç / değerler • Tahminler -planlar • Fikir hakları • Markalar • Diğer

Kaynak: İsmet Barutçugil, Bilgi yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 67.

Bir bilgi envanterine sahip olmakla birlikte bunun değer yaratacak bir sürece dönüştürülmesi için bazı çalışmaların gerçekleştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bir organizasyonda, bilgi yönetimi uygulamasında dört temel aşama

³⁰⁸ Karakaş, A.g.e. <http://www.Bilgiyonetimi.org.tr.Meliksahkarakas@bilgiyonetimi2002>.

³⁰⁹ Nonaka, A.g.e., s. 32-36.

³¹⁰ İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 67.

söz konusudur. Bunlar kavramsallaştırma, yansıtma, eylem planlama ve gözden geçirme adımlarıdır³¹¹.

Kavramsallaştırma aşamasında, organizasyon hangi bilgi varlıklarına sahip olduğunun bir envanterini çıkartmak için araştırma ve sınıflandırma işlemini yapmalıdır. Bu aşamada organizasyon, bilgi varlıklarının yerini, içeriğini, formunu, ulaşılabilirliğini ve faydalarını anlamaya ve kayıt altına almaya çalışır.

Yansıtma aşamasında bilginin, organizasyonda nasıl değer yaratacağı, ortaya koyacağı fırsatların neler olduğu ve değer yaratmada organizasyondaki ve organizasyon dışındaki engellerin tespiti ve nasıl aşılacağı konuları ele alınmaktadır.

Eylem planlama aşamasında bilgi yönetiminde alternatifler belirlenerek, en yüksek katma değer elde edilecek yolların ortaya konması ve seçilmesi işlemi gerçekleştirilmektedir. Seçim işleminden sonra eylem planlama ve diğer faaliyetlerle bütünleşik bir şekilde uyumlaştırılarak bir bütünlük sağlanmaktadır.

Gözden geçirme aşamasında, yerine getirilen faaliyetler gözden geçirilerek önceden belirlenen amaçlar bağlamında bir değerlendirme yapılır. Bilginin tekrar yada başka formda kullanılma olanakları analiz edilmektedir. Organizasyonlarda bilginin taşıdığı özellikleri bilmek bilgi yönetimi için önemli bir konudur. Çünkü kurulacak yönetim sisteminde bu özellikler etkili olacaktır³¹².

- Diğer kaynaklardan yaratılır (insan ve yapısal sermaye). Yaratıldığı yerde elde edilir (yada kaybedilir).
- Depolanabilir (bazı sınırlamalarla). Dağıtılabilir ve insanlar arasında paylaşılabilir.
- İstenen formda, kullanıcıya göre değere dönüştürülebilir. Kendi başına değer yaratma sürecinde kullanılabilir.
- Bir değer zincirinin parçası halinde değer yaratmada kullanılabilir. Bir değer zinciri içinde yada kendi başına satılabilir.
- Değeri kullanma başarısına göre değişebilir. Yeni ihtiyaçların yada yeni bilgilerin ortaya çıkmasına neden olabilir.

³¹¹ Barutçugil, s. 71.

³¹² A.g.e., s. 68.

3. BÖLÜM: BİLGİ TOPLUMU İŞLETMELERİ VE İNSAN KAYNAKLARI

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımlanması ve İşletmeler İçin Önemi

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak üretimde insan ilişkilerini ele alan oldukça kapsamlı ve karmaşık bir işletme fonksiyonudur. İnsan kaynakları yönetimi örgütün amacına ulaşmasında, klasik manadaki personel yönetimi fonksiyonlarını da içererek, buna stratejik boyutta bir yaklaşım getiren bir anlayış olarak karşımıza çıkmaktadır³¹³.

İşletmelerde kaynak yönetimi, üretim kaynaklarının amaçlar doğrultusunda yönetilmesi, ihtiyaçlara uygun olan kaynağın temininden, bunlardaki potansiyelin en üst dereceye kadar kullanılmasına, muhafazasına, kalitelerinin sürdürülmesine, geliştirilmesine ve en uygun kaynak bileşiminin kullanılmasına kadar tüm aktiviteleri içeren bir süreçtir³¹⁴. Bu süreç içinde insan diğer kaynakları yöneten ve kullanan asli kaynak olmaktadır.

Klasik anlamda personel yönetimi,” Bir örgütün esas hedeflerine varmasını sağlamak amacı ile, bu örgüte ait personelin sağlanması, yetiştirilip geliştirilmesi, maddi bakımdan tatmini, tamlanması, sağlık ve korunmasının sağlanması” gibi hususları içeren yönetim alanıdır³¹⁵. Bu amaçla “personel yönetimi belirlenen bu işlevlerin başarı derecelerinin planlaması, organizasyonu, komutası ve kontrolü anlamını taşır”³¹⁶.

³¹³ İlhami Fındıkçı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s. 11-12.

³¹⁴ Nilgün Aydemir, “ 1990’lı Yılların İnsan Kaynakları Planlama Modeli”, İktisat İşletme ve Finans, Sayı 115, Ekim 1995, s.43.

³¹⁵ Seçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999, s. 4.

³¹⁶ A.g.e., s. 4.

İnsan kaynakları yönetiminin tanımlanması değişik yaklaşımlar söz konusudur³¹⁷.

- İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetimi kavramının yeni adı olduğunu ileri süren görüş.
- İnsan kaynakları yönetimini personel yönetiminden daha kapsamlı olduğunu ve kurama dayalı bir bilimsel alan olması gerektiğini ileri süren görüşler.
- İnsana stratejik bir kaynak olarak bakan görüşler.

Günümüzde genel kabul gören görüşe göre, insan kaynakları yönetimi personel yönetimini de içeren, kapsamlı, stratejik boyutlu, yenilikçi, değişimci ve yönetim sistemlerinin birinci dereceden insan unsuruna önem vermesini ileri süren bir yorum olarak tarif edilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi genel olarak, “ organizasyon ve çalışanlar arasındaki ilişkilerle ilgili tüm yönetim kararları ve uygulamalarıdır”³¹⁸. Stratejik olarak düşünüldüğünde İnsan kaynaklar yönetimi, “insan kaynaklarının stratejik yönetimine yönelik global bir yaklaşımdır”³¹⁹

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin de görevlerini içererek, iş analizleri, yenilik ve yaratıcılık geliştirme, motivasyon sağlama, iletişimi kolaylaştırma, çalışma ilişkilerini her düzeyde düzenleme, performans geliştirme ve ölçme, çatışmaların çözülmesi gibi görevleri de üstlenmektedir³²⁰.

³¹⁷ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997, s. 4.

³¹⁸ Michael Armstrong, **Human Resources Management**, Clays Ltd., 1992, s.175.

³¹⁹ Bingöl, A.g.e., s. 4.

³²⁰ Ceyhan Aldemir- Alpay Ataoğlu- Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2001, s.21.

İnsan kaynakları kavramı, genel olarak bir örgütte, amaca ulaşmak için katkı sağlayan tüm çalışanları içeren geniş bir anlama sahiptir³²¹. Bu bakımdan insan kaynakları denildiğinde;

- Yöneticiler
- Yönetilenler (memur, işçi, vb.)
- Yardımcı işgücü (dolaylı olarak katkı sağlayanlar)
- Teknik işgücü (mühendis, doktor, vb.)
- Danışmanlar

Anlaşılmaktadır. Yukarıda sayılanların dışında insan kaynakları yönetimi, örgüt dışındaki potansiyel işgücü ve müşterileri de ilgi alanında görmektedir.

Tarih boyunca tüm örgütlerin üretimde paylaştığı gerçek sorunlardan birisi de, kapital ve emeğin sağlanması ve bunun optimal bir biçimde kullanılması olmuştur. Üretimde insan unsurunun her zaman, diğer kaynaklara göre farklı bir konum arz etmiştir. İnsan unsurunun üretimde yarattığı belirsizlik, örgütlerin başarımını büyük çapta etkilemektedir³²².

İnsan kaynakları işletmenin bilançosunda görünmeseler de tüm işletme varlığının en önemli unsuru olarak, örgüt felsefesinin temelini de oluştururlar³²³. Çünkü örgüt varlıklarının içinde bilinci ve akıllı olan tek varlık insandır. İşletmenin amacının oluşturulması, kaynakların bir araya getirilmesinden başlayarak, mal ve hizmet üretiminde ve yaratılan değerın müşterilere ulaştırılmasında odak noktasını insan oluşturur.

Tüm işletmeler sadece sahipleri için değil tüm sosyal paydaşları için vardır. İşletmeler sahipleri, çalışanları, müşterileri, tedarikçiler ve toplum için

³²¹ A.g.e., s.21.

³²² Ceyhan Aldemir- Alpay Ataoğlu- Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2001, s.5

³²³ İzzet Garihi, **"Liderliğin ve Yönetimin Odağındaki İnsan"** Değişimin Liderleri, Editör Melih Arat, Mavi Kitaplar Yayınevi, İstanbul, s.85.

Fayda yarattıkları sürece varlıklarını sürdürebilirler. Yaratılan değer paylaşımında tüm paydaşlarda dengeli bir biçimde fayda yaratılmalıdır³²⁴.

Tüm işletmeler paydaşları için kısa ve uzun dönemli amaçları ve ihtiyaçları arasında bir denge kurmalıdır. İşletme sahiplerine ait değeri yükseltmeye dönük bir bakış açısı kısa vadeli bir amaç olarak tanımlanır ve değer yaratmaya engel olan bir durum yaratır. Çünkü hiç kimse için “başkasını zenginleştirmek” gibi bir amaç motive edici değildir. Uzun vadeli amaç ise kısa vadeli amaçların toplamı değildir³²⁵. İşletmenin başarısı için uzun vadeli bir bakış açısı geliştirme, insan odaklı bir yönetim anlayışını gerekli kılmaktadır

İşletmelerin değer yaratmasında insan kaynakları diğer varlıklardan son derece farklı bir konuma sahiptir. İnsan kaynakları sadece zihni ve fiziki emeği ile değil aynı zamanda diğer paydaşlar arasında bağlantı kuran “ortak eleman” olma özelliği ile de önemli bir rol oynamaktadır.

Değişime uyum sağlamada ve rekabet gücünün artırılmasında, bir örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının niteliği son derece önemlidir.

İşletmeler ancak sahip oldukları insan kaynaklarının değişmesi ile gerçek manada değişebilirler. Çünkü örgütün diğer kaynaklarının değişime direnme ihtimalleri yoktur. Diğer kaynakların da kendiliğinden değişmesi mümkün değildir. Bunlar ancak insanlar tarafından harekete geçirilerek değiştirilirler³²⁶. İnsan dışında diğer kaynaklar değişim gerekliliğini hissetmez ve kendiliğinden değişemezler. Bu bakımdan örgütsel değişimin odağında da insan vardır.

Bir işletmenin, rakiplerine oranla tercih edilmesini sağlayan ürün ve hizmetlerin ortaya konulmasının temel noktasını da tecrübe ve yeteneklerin odak noktası da insan sermayesidir³²⁷. Örgütlerde hiçbir yenilik ve yetkinlik kendiliğinde ortaya çıkamaz. Ancak insan kaynakları yenilikleri ortaya koyar ve yetkinlikleri geliştirir. Bu sebeple işletmeler sahip oldukları insan kaynakları ile

³²⁴ Tanju Argun, “Liderlik ve TKY’nin Odağındaki İnsan”, Değişimin Liderleri, Editör Melih Arat, Mavi Kitaplar Yayınevi, İstanbul, s.37.

³²⁵ Drucker, A.g.e.,s. 118.

³²⁶ Joseph L. Massie, **İşletme Yönetimi**, Çev. Şan Özalp, Bayteş yayıncılık, Eskişehir, 1983, s.227-229.

rekabet edebilirler³²⁸. Bir işletmenin sahip olduğu insan kaynakları ve bunların sahip olduğu örgüt kültürü kendine özgü olarak, diğer işletmeler tarafından tam anlamıyla taklit edilemez bir niteliktedirler. Bu sebeple rekabette üstünlük sağlamada önemli bir araç olarak kullanılmaları mümkündür³²⁹.

İşletmenin vizyon ve stratejisini oluşturulması da ancak insan kaynakları ile mümkündür. Klasik strateji anlayışında, işletmenin insan kaynaklarının bir parçası olan tepe yönetiminin yerine getirdiği bu görevler, günümüzde tüm çalışanların strateji yaratma sürecine katıldığı bir faaliyet olarak düşünülmektedir. Çünkü insan, işletmede yaratıcılığın ve bilginin kaynağıdır³³⁰.

İşletmelerde verimliliğin temelinde insan unsuru yer almaktadır. Üretimin diğer bileşenlerinden en üst düzeyde istifade etmek insan kaynaklarının bu konudaki başarısına bağlıdır. Üst düzeyde bir verimliliğin yakalanması ve bunun sürdürülmesi, insanı ve onun sosyal çevresini dikkate alan bir bütünlük içinde görülmesini gerekli kılmaktadır.

Bir sosyal sistem olarak işletmelerdeki, insanlar bir yandan ortak fiziki yapı, ortak kültür, benzer amaçlar gibi ortak özellikler gösterirken, diğer yandan farklı bilgi, yetenek düzeyi, tecrübe ve farklı kişilik özellikleri gibi unsurları aynı ortamda bulundurmaktadır. İşletmeler tüm bu ortak özellikleri ve farklılıkları birlikte ortak amaçlarda buluşturmak için uygun bir yönetim anlayışına sahip olmalıdırlar. İşletme yönetimi, insan kaynaklarının tedarikinden, geliştirilmesine, insan unsurunun etkin ve verimli bir biçimde amaçlara yönltilmesine ve her aşamada çalışanların katılımının sağlanmasında önemli bir göreve sahiptir.

³²⁷ Thomas A. Steward, A.g.e., s. 140.

³²⁸ Nordström- Ridderstale, A.g.e., s.135.

³²⁹ Jeffrey Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı**, Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s.5.

³³⁰ A.Zeynep Düren, **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.97-98.

3.2. İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynaklarının yönetiminin işlevleri, örgütün amacı, büyüklüğü ve faaliyetleri gibi unsurlara bağlı olarak değişiklikler göstermektedir³³¹. Ancak örgütün amacı ve büyüklüğü her ne olursa olsun temel amaç organizasyonun amaçlarına ulaşılmasıdır. Örgütün tüm işlevleri gibi İnsan kaynakları Yönetimi de bu amaca yönelik olarak faaliyet gösterirler.

İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin görevlerini de içermektedir. Personel yönetiminin, yönetsel ve yürütsel olarak, insan gücüne ilişkin başlıca görevleri şunlardır³³².

- Personel planlaması
- İnsan kaynakları organizasyonu
- Personel denetimi
- Personel tedariki ve işe yerleştirme
- Eğitim ve geliştirme
- Ücretleme
- Tamlaşma
- Sağlık ve koruma
- Ödüllendirme
- Endüstri ilişkileri

³³¹ Bingöl, A.g.e., s.16.

³³² Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 1999, s. 4. ve Tuğral Kaynak, Zeki Adal, İsmail Ataay, ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998, s. 19- Nihat Erdoğan, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003, s.117-122.

- Verimliliğin sağlanması ve yükseltilmesi

İnsan kaynakları yönetimi klasik anlamdaki bu personele ilişkin bu görevlerinin yanı sıra çalışanların ahlaki ve sosyal sorumluluklarının yükseltmek, toplum ve diğer organizasyonlarla olan uyuma katkı sağlamak, insan kaynakları ile örgüt arasında uyum ve bütünlüğün sağlanması, uluslararası faaliyetlerde insan kaynakları bakımından gerekli faaliyetlerin yerine getirilmesi (kültürel zorlukların aşılması için yardımcı olma, dil sorunun aşılması, seyahatlerin organizasyonu, vergi ve ücret gibi teknik sorunların çözülmesi vb.), uluslararası çalışmalarda kültürel ve çevresel zorlukların aşılmasında insan kaynakları yönetimi, organizasyonda çatışmaların giderilmesi, çalışma şartlarının iyileştirilmesi, çalışanlar için kariyer yönetimi faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, çalışanlarda değişimin yarattığı baskı ve gerilimin azaltılması, yaratıcılığının ve yenilikçiliğin teşvik edilmesi gibi görevler de üstlenmektedir³³³. İnsan kaynakları fonksiyonu tüm bu görevlerini yerine getirirken, çalışanların organizasyondaki en önemli stratejik unsur olduğundan hareket etmektedir. İnsan kaynakları yönetimi günümüzde şu özellikleri taşımaktadır³³⁴.

- Örgüt ve stratejisi ile insan kaynaklarının bütünleştirilmesini sağlamaya çalışır.
- Örgüt kültürünün güçlenmesi için katkı sağlar.
- Çalışanların tutum ve davranışlarının örgütsel etkinliğe ve birey mutluluğuna yönelik olarak geliştirilmesini hedefler.
- Değişime uyumsuzluk ve değişime direnme problemlerinin giderilmesine çalışır.
- İnsan merkezli bir yönetim anlayışının gelişimine katkı sağlar.

³³³ William Wedder- Keith Davis, **Human Resources and Personal Management**, McGraw-Hill, Newyork, 1993, s.11 – Nurgün Kul Parlak, “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı.1, 2000, s.98. - Fındıkçı, A.g.e., s.71- Erdoğmuş, A.g.e., s. 124.

³³⁴ Adem öğüt, **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayınları, Ankara, 2001, s.77.

- Personel yönetimi ile endüstri ilişkilerini birleştirerek, örgüte ve bireye sistematik bir yaklaşım getirir.
- Çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi ve verimliliklerinin artırılması için stratejiler geliştirir.
- İnsan kaynakları yönetimi, çalışanların ilişkileri için bir model oluşturur.
- Etkin bir kurumsal iletişim için bilgi akış sürecinin oluşmasına katkı sağlar.
- Yeni fikir, düşünce, kavram ve yöntemlerin geliştirilebileceği bir ortamın kurulması için gerekli çalışmaları yapar.
- Çalışanların performanslarının geliştirilmesi için gerekli düzenlemeleri yapar.

3.3. İnsan Kaynakları Anlayışının Gelişimi

İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için bir araya gelmek zorundadırlar. Üretim, üretim faktörlerini kullanan insanların teknik kapasitelerine göre değişir. Bu ise değişik ilişkiler ve müesseseler ortaya koyar. Bir anlamda insan bulunduğu durumda her zaman şartlı bir özgürlüğe sahiptir³³⁵. Çünkü örgütlenme bir yönüyle insan davranışlarını amaç yönelimli olarak düzenleme anlamına gelmektedir. İnsanların örgütlenme ihtiyacı, tarihin her döneminde insan kaynaklarının yönetimini gerekli kılmıştır. Ancak her dönemde var olan yönetim olgusu içinde insanın farklı biçimde algılanması söz konusudur. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı da, insanı üretimde pasif bir unsur olarak gören bir anlayıştan, üretimin aslı unsuru gören ve entelektüel sermayenin odağına koyan bir anlayışa kadar gelişim göstermiştir.

Değişimin ivme kazanması, organizasyonlardaki insan kaynaklarına bakışı önemli ölçüde değiştirmiş ve rekabette başarının ana kaynağı haline gelmiştir.

Giderek önemi artan bu kaynak, insan kaynakları departmanı tarafından yönlendirilmekte, sürekli olarak yeni yatırımlarla zenginleştirilerek, yapısal sermaye ile bütünlük ve uyum içinde, müşteri odaklı bir anlayış geliştirilmektedir³³⁶

Her yeni nesil kendisinden sonrakine miras bırakır. Sonraki nesiller bir öncekinden bir şeyler alıyor ve buna bir şeyler katıyorsa toplumsal ilerlemeden söz edilebilir. Bu birikimin yaratıldığı gerçek alan da bilimdir³³⁷. Tarihin her döneminde insan kaynakları yönetimi var olmuştur, ancak bu alanda bilimsel birikim endüstri devrimi ile başlamıştır.

Endüstri devrimi öncesinde genel olarak çalışanlarla ilişkilerde otokratik bir anlayışın hakim olduğu söylenebilir³³⁸. 1800'lü yıllara kadar olan bu dönemde Eski mısır, Roma, Çin, Osmanlı İmparatorluğu gibi bir çok farklı medeniyetlerde, yönetim alanında karşılaşılan sorunlara yönelik olarak çeşitli yöntem ve tekniklerin uygulandığı, çeşitli araştırmalar yapılarak ilke ve sistemler geliştirildiği bilinmektedir³³⁹.

Toplumları sosyal, kültürel ve ekonomik olarak büyük değişmelere uğratan endüstri devrimi ile birlikte, üretimin odak noktası, tarımdan sanayiye kaymıştır. Bu bir anlamda çalışma ilişkilerinin ve düzeninin değişmesi anlamındadır³⁴⁰. Yaşanan değişimlerle birlikte insan kaynakları yönetimine de bilimsel bir bakış da gelişmeye başlamıştır.

Adam Smith' "Ulusların Zenginliği" adlı eserinde (1776) ve yönetim konusuna büyük katkılar sağlayan, F.Taylor'un "Bilimsel Yönetim" (1880) adlı eserinde olduğu gibi öncelikle doğrudan işin yönetimini merkez alsalar da insan kaynakları yönetiminin gelişmesini etkilemişlerdir. Klasik dönem olarak adlandırılan bu dönemde üretimde insan unsurundan daha ziyade yapılan işe

³³⁵ Cemil Meriç, Sosyoloji Notları ve Konferanslar, **Marx'a Dair**, İletişim Yayınları, 1993, s.110.

³³⁶ Nick Bontis, "Managing Intellectual Capital Strategically" Business Quarterly, summer 1996, Vol :60, s.40.

³³⁷ Meriç, A.g.e., s.111.

³³⁸ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve organizasyon**, Uludağ Üniversitesi Basım Evi, Bursa, 1994, s.12.

³³⁹ Rıdvan Karalar, **Genel İşletme Ekonomisi**, Engin Yayınları, Ankara, 1993, s. 12.

³⁴⁰ Alademir-Ataol-Budak, A.g.e., s.15.

odaklı bir anlayış hakim olmuştur³⁴¹. Endüstri devrimiyle başlayan yeni dönemde çalışma ilişkileri ve düzeninin getirdiği bir çok yeni sorunlar da bu dönemde yaşanmaya başlamıştır. İş koşullarının insanları oldukça zorlayan şartları, sendikacılığın gelişmesine ve devletlerin bu konuda yasal düzenlemeler müdahalesini gündeme getirmiştir³⁴². İşverenlerde gittikçe daha fazla çalışanların sorunlarına eğilmeye başlamıştır. Yine bu dönemde iş ile insanın uyum içinde çalışması için ilke ve yöntemler ile çalışma düzenine ilişkin düzenlemeler gündeme gelmiş ve en uygun örgüt yapısı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Birinci Dünya Savaşı sonrasında “Yönetimde Beşeri İlişkiler” Yaklaşımı ile birlikte, Neo-Klasik yönetim anlayışı gelişmeye başlamıştır. Çalışma ilişkilerine sosyoloji, psikoloji ve antropoloji gibi bilim dallarından yararlanan bir yaklaşım sergilenmiştir. Eton Mayo, A. Maslow, F.herzberg, F. Roetlisberger gibi araştırmacıların ampirik araştırmaları ve vak’alara dayandırdıkları çalışmalarıyla insancıl çalışma koşulları ve insana değer veren bir yönetim biçiminin önemi üzerinde durmuşlardır³⁴³. İkinci dünya savaşı öncesinde başlayan bu araştırmalar artarak devam etmiş ve 1970’li yıllara kadar sanayileşmiş bir çok ülkede yönetimin beşeri yönü ön plana çıkmıştır. Artık sadece çalışanların seçilmesi değil, yetiştirmek, geliştirmek ve verimliliğin artırılması için kişi ile işletme arasında bağlılık ve uyum yaratmak gibi düşünceler yönetimde önem kazanmıştır³⁴⁴.

İnsan kaynakları yönetiminde “Klasik teori” ile başlayan gelişmeler, “Neo-klasik” teori ile birlikte çağdaş yönetim anlayışının “gelişmesi” evresine ulaşmıştır. 2.Dünya savaşıdan günümüze kadar olan dönem ise “değişim” evresini oluşturmaktadır. Bu süreç günümüzde de devam etmektedir³⁴⁵. Günümüzde teknolojik olanakların sağladığı avantaj, globalleşme ve yoğun rekabet örgütlerde, insan kaynaklarının niceliğinden çok niteliği üstünde odaklanmaktadır. Çalışanların her birisinin sahip olduğu bilgi, beceri ve

³⁴¹ Fındıkçı, A.g.e, s.7.

³⁴² Alademir-Ataol-Budak, A.g.e., s.16-17.

³⁴³ Eren, *Yönetim...*, s.17.

³⁴⁴ İlhan Erdoğan, “ *Nasıl Bir İnsan Kaynakları Uygulamasına İhtiyacımız Var?*”, Mercek Dergisi, ocak 2002. MEES Yayınları, s.132.

tacrübenin işletmenin başarısının temelidir. Ancak değişimin hızı sahip belli bir zaman dilim diliminde olunan bu değerlerin yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Bu sebeple her örgütte insan kaynakları sürekli gelişmeyi amaç edinen bir motivasyona sahip olmalıdır³⁴⁶. Günümüzde İnsan kaynakları yönetimi klasik personel yönetimi işlevlerinin yanı sıra örgütün “entelektüel sermayesinin” geliştirilmesinden, insan ve örgüt uyumunun sağlanmasına, değişime hazır bir insan gücü oluşturulmasına kadar bir çok görev üstlenmektedir.



³⁴⁵ Hasan Tutar, “Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım”, Standart Dergisi, No. 422, Ekim 1998, s.75.

³⁴⁶ Ersan Yücel, “2000’li yıllarda İnsan Yönetimi”, Mercek Dergisi, sayı: 17, Ocak 2000, s.81-82.

Tablo. 3.1.. Örgüt Teorileri ve İnsan Kaynakları Anlayışının Gelişimi.

TEORİLER	AMAÇLAR	PERSONEL Y. / İKY. UYGULAMALARI
KLASİK TEORİ		
Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	Üretimde verimliliği arttırmak	Personel dairesinin kurulması, iş ve zaman etütleri, başarıya göre değerlendirme, dış denetim, maddi teşvik .
Yönetim Süreci yaklaşımı	Yönetimde verimliliği arttırmak	Personel yönetiminin örgütlenmesi ve işlevlerinin tanımlanması, yönetim işlevlerinin personel yönetimine uygulanması.
Bürokrasi Yaklaşımı	Örgütlenmede verimlilik	Kayıt -belge düzeni, iş, görev ve sorumlulukların tanımlamaları.
NEO-KLASİK TEORİ		
İnsan ilişkileri, davranışsal yaklaşımlar	Doğal örgütü keşfetme yoluyla, verimlilik engellerini ortadan kaldırmak ve çalışanın tatmini	Merkezleşmeme, yetki devri, danışmalı ve katılmalı yönetim, iş zenginleştirme, ekip çalışması ve iç denetim.
MODERN TEORİLER		
Sistem Yaklaşımı	Örgüte bütüncül bakış	İnsanın kaynak olarak kabulü ve insan kaynakları yönetiminin gelişmesi
Durumsallık Yaklaşımı	İç ve dış çevre etkileşimi	Durum ve koşulların analizi, uygun personel/ İK yönetimi araçlarının seçimi.
Şekillendirme (Configuration) Yaklaşımı	İç ve dış uyum esneklik	Strateji formülasyonunda insan kaynakları bölümünün katılımı ve stratejik insan kaynakları yönetimi.

Kaynak: Öznur Yüksel, “ Örgüt Kuramlarındaki Gelişmelerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri”, Amme İdaresi Dergisi, cilt:2, No.30, Haziran 1997, s.43.

3.4. İnsan Kaynakları Yönetimi ve “Entelektüel Sermaye” Kavramı

Bilgi toplumu organizasyonlarında önemli bir kavramlardan birisi de “entelektüel sermaye” kavramıdır. Bu kavram değişik şekillerde tanımlansa da kavramın temel unsuru insandır.

Entelektüel sermaye kısaca, “zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzemedir, yani bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneğimidir³⁴⁷ .

Örgütler bakımından Entelektüel sermaye kısaca, bir işletmenin “defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farktır”. Bu farkı yaratan ise, bir iş gücünün toplam bilgisidir, çalışanların sahip olduğu “know-how, kolektif beyin gücü, enformasyonu toplayarak dağıtan bilgi sistemleri, müşterilerle sağlanan iletişim ve iş birliğidir, buluşçuluktur, bilgiyi paylaşmaktır³⁴⁸ .

Bir örgütteki entelektüel sermaye, insan, örgütün yapısal unsurları ve müşterileri unsurlarının bir bileşenidir³⁴⁹ . Entelektüel sermaye bütün bu unsurların birbirleriyle etkileşiminden oluşur.

Bu bileşenin odak noktası insan kaynaklarıdır. İnsan sermayesi, “şirket amaçları doğrultusunda çalışanların sahip olduğu bilgi,yetenek ve tecrübelerin tamamıdır”³⁵⁰ . Bilgiyi üreten ve taşıyanlar insanlardır bu bakımdan rekabetin temel kaynağı insanlar olmaktadır³⁵¹ . Bunun dışında insanların yaratıcılıkları, tecrübeleri, ürettikleri fikirlerle de örgütler için sınırsız bir kaynaktır³⁵² .

Yapısal sermaye, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan insan sermayesini destekleyen değerleri ifade etmektedir³⁵³ . Bu manada bilgi sistemleri, teknoloji, icatlar, veriler, patentlere bağlanabilen diğer haklarla, strateji, kültür, yapı ve sistemler gibi unsurlardan oluşmaktadır³⁵⁴ .

Müşteri sermayesi temel olarak işletmenin satış yaptığı insan ve kuruluşlarla olan ilişkilerinin değeridir³⁵⁵ . İşletmeler yarattıkları değerle

³⁴⁷ Stewart, A.g.e., s.20.

³⁴⁸ Annie Brooking, “ **The Management of Intellectual Capital**”, Long Range Plannig, vol:30, June 1997, s. 364

³⁴⁹ Stewart, A.g.e., s.120-121.

³⁵⁰ Leif Edvinson-Michael Malone, “**Intellectual Capital, Realizing Your Company’s True Value by Finding It’s Hidden Brainpover**”, Harper Collins Publishers, Newyork/US, 1997, s.34.

³⁵¹ Okan Tahrar, “**21. Yüzyıl’ın İnsan Kaynağını Yetiştirmekte Üniversitelerin Rolü**” Mercek Dergisi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, Nisan 1999, sayı:14, s.5.

³⁵² Stewart, A.g.e., s.132-134.

³⁵³ Edvinson- Malone, A.g.e., s.368.

³⁵⁴ Stewart, A.g.e., s.162.

³⁵⁵ A.g.e., s.213-220.

müşterilerine aslında bilgi aktarırlar ve yine üretimlerinde kullanmak için müşteriden bilgi alırlar ve yenilik yaratmada müşterilerin fikirleri önemli bir kaynak olarak görülür. Bu sebeple bir anlamda işletme ve müşteri sahip oldukları enformasyonu paylaşarak her biri kendisi için kazanımlar elde edecektir³⁵⁶. Müşteri sermayesi, pazar kanalları bilgisi, müşteri ve tedarikçi ilişkileri, sanayi birlikleri, hükümetin kamu politikalarının iyi bir şekilde anlaşılması gibi unsurlardan oluşur³⁵⁷.

Entelektüel sermaye, günümüzün işletme varlıklarında önemli bir yer almaktadır. Bir işletmeye ait envanteri tam olarak yapılamayan, ancak sahip olunan maddi varlıkların çok ötesinde, işletmelere değer katmaktadır. Entelektüel sermayenin bir diğer yönü ise her zaman bir yenilik yaratma potansiyelini içinde barındırması ve bulunduğu yere özgü olarak başkalarınca taklit edilememesidir.

Temelde üç ayrı unsurun bileşimi olsa da entelektüel sermayenin odak noktasında insan unsuru vardır. Bilgi her zaman insan unsurunun içinde vardır. Bilgi insanlar tarafından öğrenilir ve öğretilir, bilgiyi kullanan her zaman insandır³⁵⁸. İşletmeye değer kazandıran yenilik ve yaratıcılığın temel kaynağı olan bilginin amaçlara yönlendirilmesi ancak uygun bir yönetim anlayışı içinde gerçekleşebilir. Bilgi sermayesinin harekete geçirilmesinde, yönetimin başlıca görevi ise yapıcı fikirlerin gelişeceği bir ortamın oluşturulmasıdır³⁵⁹.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte işletmeler çok daha az sayıda insan istihdam etme eğilimindedirler. Bu sebeple geleceğin işletmelerinde, az sayıdaki insan gücünün sorumluluğu çok daha fazla olacaktır. Bu bakımdan, iyi eğitilmiş, yetenekli, inisiyatif kullanabilen, sorumluluk alabilen ve işletme içindeki ve dışındaki insanlarla iyi iletişim kurabilen insanlar tercih edilecektir. Bu insanların sahip olması gereken diğer bir yetenek ise girişimcilik yeteneğidir. Bu hem işletmeler hem de çalışanlar için önemli bir yetenektir. Kariyer süreleri günümüze oranla ileride çok daha kısalacak ve deneğimin önemi çok daha fazla

³⁵⁶ A.g.e., s.205-207.

³⁵⁷ Talip Akpınar, "Bilgi Yönetiminin Entelektüel Sermaye İle İlişkisi", I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi, Hereke, 2002, s.722.

³⁵⁸ Durucker, A.g.e., s.292.

³⁵⁹ Stewart, A.g.e., s.132.

artacaktır³⁶⁰. Gelecekte işletmeler zeki ve itaatkar insanlardan çok, fark yaratabilen, yenilikçi düşünebilen, risk almaya hazır, iletişim becerisi yüksek ve işine tutku ile sarılabilen insanların tercih edileceği bir ortam oluşmaktadır³⁶¹.

İşletmelerde çalışan insanlar, takım odaklı ve uyumlu bir çalışma ortamı içimde olmalıdır. İşletmelerin, esnek , yaratıcı, proje odaklı ve teknolojiye dost insan kaynaklarına ihtiyacı vardır³⁶². Bu sebeple yöneticiler, lider olmalıdır. Kurallarla yönetmek yerine hedefler ve içerik ve değerler oluşturmalıdır. Bu şekilde çalışanlara güvenen, onların yeteneklerini ortaya çıkaran bir lider profili gereklidir³⁶³.

3.5. Rekabet Aracı Olarak İnsan Kaynakları ve Bilgi İşçisi Kavramı

Bilgi işçisinin rekabet aracı olabilmesi için, çalışma paradigmasının yeniden tanımlaması gerekmektedir. Çünkü bilgi işçisinin verimliliğinin sağlanması sanayi toplumu yönetim düşüncesinden farklılık göstermektedir. Bu amaçla insan kaynakları anlayışının ve yönetim süreçlerinin değişmesi bir zorunluluktur.

Organizasyonlarla çalışanların ilişki yapısı sanayi toplumundan farklı bir görünüm arz etmektedir. Öncelikle hiyerarşik kademeler azalmakta, çok küçük bir yönetici çekirdeği dışında yatay ilişkilerin hakim olduğu esnek bir yapılanma modeli ortaya çıkmaktadır. Kişiler organizasyonlarda az yada çok bağımsız, dinamik ve girişimci bir anlayışla hareket etme istemektedir³⁶⁴.

Organizasyonlarda tam gün çalışma (full-time) anlayışı değişmekte daha esnek çalışma saatleri gündeme gelmektedir. İletişim olanaklarından yoğun biçimde yararlanarak belli bir iş mekanına olan bağımlılık azalmaktadır³⁶⁵.

³⁶⁰ Caharles Handy, "İyi İnsanlar Önem Kazanacak", Capital Aylık ekonomi Degisi, Sayı: 2003/4, Nisan 2003, s. 66- 68.

³⁶¹ A.g.m., s.67.

³⁶² Rosabet Moss Kanter, "Geleceğin Şirketleri Mükemmel Olmalı", Capital Aylık ekonomi Degisi, Sayı: 2003/4, Nisan 2003, s. 70- 72.

³⁶³ A.g.e., s. 72.

³⁶⁴ Charles Handy, **Beyond Certainty the Changing World Organizations**, Harvard Business Schol Pres, Boston, 1998, s. 23-24.

³⁶⁵ A.g.e., 24.

Yaşam boyunca çalışma hayatının süresi artmaktadır insanlar 70'li yaşlara kadar çalışabilmektedir. Ancak çalışma süresi boyunca aynı iş yerinde ve belli bir uzmanlık alanında sürekli olarak çalışma anlayışı değişmektedir. Kişiler eskiye oranla daha çok iş değiştirmekte değişik iş alanlarında değişik mevkilerde ve uzmanlık alanlarında çalışabilmektedir³⁶⁶.

Çalışanların fiziki gücü bir çok iş kolunda hala önemini korumaktadır. Ancak zihin gücü teknolojik gelişmeye paralel olarak önemini giderek arttırmakta ve değer yaratmada daha önemli bir hale gelmektedir. Yönetimde insan kaynaklarına olan bakış giderek değişmekte, fiziki gücün sınırlı kapasitesi yerine zihin gücünün sınırsız kapasitesinin nasıl harekete geçirileceğinin tartışmaları yaşanmaktadır. Fizik emeğin yoğun olarak kullanıldığı iş kollarında dahi insan unsuru verilen görevi yapan pasif bir unsur olarak değil inisiyatif kullanan, yaratıcılığını işine aktarması istenilen bir durumdadır.

Tüm bu değişimler organizasyonlar bakımından, emek kavramının yeniden tarif edilmesini gerektirmektedir. Aslında bir tam bir tarifi olmasa da bilgi işçisi bazı özellikleri ile ortaya konabilir.

Bilgi işçisinin en önemli varlığı uygulayabileceği bir bilgi varlığına sahip olmasıdır. Sürekli öğrenmeyi amaç edinmiş, değişime açık, yüksek kalite algısına sahip ve iyi eğitilidir. Yenilikçilik ve yaratıcılık yeteneğini sonuna kadar kullanması istenmektedir. Kısaca bilgi işçisinin tipolojisi sanayi toplumu anlayışından farklı tarif edilmektedir³⁶⁷.

Günümüzün yoğun rekabet ortamında organizasyonların insan kaynakları ile başarıyı yakalamakta avantaj kazanacakları temel bir gerçek olarak karşımızdadır. Ancak bu başarıyı yakalayacak insan gücünün bazı özellikleri taşıması gerekmektedir.

Yaratıcılık bilgi işçisinin önemli özelliklerinden birisidir. Yaratıcılık, “mevcut kavramların arasındaki ilişkilerden yeni kavramlar üretmek” olarak

³⁶⁶ A.g.e., s.25.

³⁶⁷ Drucker, *Kapitalist...*, 87-95

tanımlanabilir³⁶⁸. Mantıksal ve yaratıcı düşünce birbirlerini tamamlayan bir görünüm arz etseler de bir ironi olarak her yaratıcı fikir mantıksal bir temele dayanmayabilir³⁶⁹.

Değişimin baskısı altında olan bilgi işçisi sürekli olarak yenilenmek ve yenilik arayışı içinde olmak zorundadır. Yenileşme ise organizasyonlarda yeni bilgilerin öğrenilmesi ile başlayan bir süreçtir. Bu yeni bilgiler araştırmalar yoluyla zenginleştirilerek geliştirilir. Daha sonra bu bilgiler organizasyonda yayılır ve adapte edilerek uygulanır³⁷⁰. Bu sebeple bilgi işçilerinin sadece iş ile ilgili görevlerini yerine getirmeleri beklenmemektedir. Bunun ötesinde her zaman daha iyisini yapma arayışı da bir görev olarak vardır.

Bilgi işçisinin bir diğer özelliği de yüksek düzeyde verimlilik arayışı içinde olmasıdır. Bilgi işçisinin verimliliğinin sağlanması için temel faktörler şunlardır³⁷¹.

- Bilgi işçisine görevi bildirildikten sonra görevin yerine nasıl getireceğini kendisi programlar. Bir başka deyişle görev işçiyi değil işçi görevi programlar.
- Yüksek verimlilikten, öncelikle çalışanın kendisi sorumludur.
- Sürekli yenilik arayışı, bilgi işçisinin temel görev ve sorumluluklarındandır.
- Bilgi işi, bilgi işçisi tarafından sürekli öğrenmeyi ve öğretmeyi gerektirir.
- Verimlilik sadece niceliksel değil niteliksel (kalite) olarak da değerlendirilir

³⁶⁸ Ramazan Yıldırım, *Öğrenmeyi Öğrenmek*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.46.

³⁶⁹ A.g.e., s.46.

³⁷⁰ Robert G. Owens, *Organizational Behavior in Education*, Prentice Hall, New Jersey, 1991, s. 116.

³⁷¹ Peter F Drucker, *Yirmibirinci Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Çev.İrfan Bahçıvangil-Gülenay Gorbon, Epsilon yayıncılık; İstanbul, 1999, s.157-158.

- Bilgi işçisi “maliyet” değil organizasyonun en önemli varlığıdır. Tüm organizasyonlardaki temel görev bu varlıktaki değerin artırılmasıdır. Bu şekilde organizasyondaki diğer varlıkların da değeri artacaktır.

Bilgi işçiliğinde bir diğer önemli husus da yoğun bir iletişim ağı ile birbirlerine bağlı olmalarıdır. İletişim her zaman her organizasyonda önemli olmuştur. Ancak bilgi organizasyonlarında da kritik bir önemi vardır. Çünkü bilgi elde etme, yaratma, paylaşma ve kullanma işinin dayandığı temel iletişimdir. İletişimin bir başka boyutu da sürekli ve birlikte öğrenimin temeli olmasıdır. Bilgi organizasyonlarında bunu gerçekleştirebilmesi için iletişimde formaliteler bir kenara bırakılarak açık bir iletişim olanağı yaratılmalıdır³⁷².

Bilgi işçiliğinin bir başka önemli özelliği de liderlik yeteneğine sahip olmasıdır. Bu özellik sayesinde liderlik sadece yönetimden beklenmez ve geniş bir inisiyatif alanı içinde hareket edilmesi gereklidir. Liderlik nasıl tanımlanırsa tanımlansın günümüz işletmelerinde iki temel özelliği ile karşımıza çıkmaktadır. Bunlar “başkalarının hiç yapamayacakları yada kötü olarak bile yapmakta zorlanacakları bir işi becerebilmeleri ve tedarikçi, müşteri ve üretim arasında bir kaynaşma yaratabilmektir³⁷³. Bu sebeple işletmelerde liderlik çalışanların tamamının sahip olması gereken bir özellik durumundadır.

³⁷² Barutçugil, A.g.e., s. 47.

³⁷³ Drucker, A.g.e., s. 133.

4. BÖLÜM: BİLGİ TOPLUMU İŞLETMELERİ VE EĞİTİM

4.1. İşletmelerde Eğitimin Önemi

Bugünün iş dünyasında kullanılan bilgi ve beceriler çok uzun bir geçmişe dayanan kültürel bir birikimin sonucudur. Geçmişten gelen bu birikim, birbirini izleyen nesiller boyunca oluşturulmuş, denenmiş, yeni bilgiler ve beceriler bunlara ilave edilerek gelecek nesillere aktarılmıştır. Bütün ekonomik birim ve sistemler geçmişte oluşmuş bu bilgi ve becerileri temel alırlar.³⁷⁴

Geçmişte oluşan bu birikimin, yeni nesillere aktarılması eğitim yolu ile gerçekleştirilir. Bu bilgi ve becerilerin hayata geçirilmesi yine eğitim ile gerçekleştirilir. İnsanlar aldıkları eğitim sonucunda yeni bilgi üretme yeteneği de kazanırlar. Bütün bunlardan anlaşıldığı gibi, bilgi ve becerilerin oluşturulması, aktarılması ve uygulanmasındaki en önemli unsur eğitimidir.

İnsanların yaptıkları işler ve kişilikleri arasında önemli bağlantılar mevcuttur. bir anlamda toplumsal organizasyonda üstlenilen görev olarak da tanımlanabilecek meslek uzun süren eğitimle elde edilir. Kişinin yaşadığı toplumla anlamlı bir bağlantı kurabilmesi ancak topluma yararlı bir üretimde bulunması ile mümkündür. Elbette kişinin ihtiyaçlarını gidermesi içinde çalışması gereklidir³⁷⁵.

Örgütlerin de var olabilmesi ve yaşayabilmesi için insanlara ihtiyacı vardır. Açık bir sistem olarak işletmelerin değişen çevreye uyum sağlamaları iyi eğitilmiş insan kaynaklarına bağlıdır.

Günümüzde de önemini koruyan geleneksel manadaki işe alma, terfi, tayin gibi görev değişikliklerine kişileri hazırlama iş, çalışan ve örgüt arasındaki uyumun sağlanması gibi işlevleri ile de eğitimin önemi büyüktür³⁷⁶.

³⁷⁴ Toffler, A.g.e., s. 35 - 36.

³⁷⁵ Ergun, A.g.e., s.70-71.

³⁷⁶ Asuman Uluçınar Türkel, **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999, s.181-182.

Yaşanılan teknolojik gelişmeler sonucunda zaman içinde bazı işler ortadan kalkmakta yada aynı işte farklı yöntem ve teknikler ortaya çıkararak eski iş yapma usulleri ve elde edilen ürünlerde köklü değişiklikler olmaktadır. Teknolojik gelişmelerin bir sonucu da yeni iş ve meslek alanlarının ortaya çıkmasıdır. Aslında yaşanan bu gelişmeler insanlık tarihi boyunca sürekli olarak yaşanılmıştır. Ancak günümüzde hızla değişen çevre koşulları, belli bir mesleği aynı biçimde yada aynı mesleği sürekli olarak sürdürmeyi ve değişen çevreye uyum sağlamayı son derece zor bir hale getirmiştir. Belli bir eğitim sonucu elde edilen bilgi beceri ve yeteneklerin bir ömür süresince yeterli olamamakta ve sürekli bir eğitimle geliştirilmesi, yeni bilgi beceri ve yeteneklerin kazanılması gerekmektedir. Bu bakımdan kişilerin ve organizasyonların başarısı sürekli eğitim ile mümkün olacaktır.

Günümüzün hızla değişen koşullarına uyum sağlayabilmek ve rekabette başarılı olmak için işletmeler giderek artan bir biçimde kaliteli insan kaynaklarına ve insan kaynakları yönetimine önem vermek durumundadırlar. Mevcut iş ve iş yapma biçimleri hızla değiştiğinden, öncelikle çalışanların seçimi önem kazanmaktadır. Bu sebeple iyi eğitilmiş insan kaynaklarını işletmeye kazandırmak önemlidir. Ancak bunun ötesinde, sahip olunan insan kaynaklarının sürekli bir biçimde eğitilerek geliştirilmesi gereklidir. İşletmenin içinde bulunduğu koşullar sürekli değiştiğinden eğitim faaliyeti de süreklilik göstermekte ve sistematik olarak yeni koşullara uygun hale getirilmeye çalışılmaktadır³⁷⁷.

Teknoloji, finansman gibi bir çok rekabet unsuru önemlerini korusalar da, bu maddi varlıkların ötesinde insan kaynakları ve entelektüel sermaye değer yaratmakta ve rekabet gücünü elde etmede giderek daha fazla önem kazanmıştır. Bu nedenle çalışanların aralarındaki ilişkilerin geliştirilmesinde, yaratıcılık ve yenilikçiliğin arttırılmasında ve değer yaratacak bir bakış açısı oluşturulmalıdır³⁷⁸. Bu ise nitelikli insan kaynağının temini ve sürekli bir biçimde bu kaynağın geliştirilmesini gerektirmektedir.

³⁷⁷ Müjgan Çetin, "İnsanın Artan Önemi", Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı: 342, Mayıs, 1996, Türkiye Bilim Teknik Araştırma Kurumu Yayını, Ankara, s. 24.

³⁷⁸ Ali Akdemir, "Entelektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri", Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 3., 1998, s.63.

İşletmelerin müşterilerine olan sorumluluklarını yerine getirebilmeleri ve en iyi biçimde mal ve hizmet üretebilmelerinde, yeni fikirler ve ürünler sunabilmelerinde de eğitimin rolü büyüktür. Çalışanlar eğitim yoluyla çalıştığı çevreyi kavrama kapasitesini geliştirme ve bunu işletmeye yansıtma olanağını da bulurlar. İşletme içinde ve dışında başkalarıyla uyum içinde olmayı, değişime, yeniliklere açık olmayı ve ortak amaçlara yönelik çalışmayı da eğitim yoluyla daha da kolaylaştırmış olurlar. Performans geliştirmek ve motivasyon sağlamak ve sağlığın korunması güvenliğın sağlanması gibi diğer konularda eğitimden fayda sağlanacak alanlardır³⁷⁹.

Küreselleşme ile birlikte işletmeler bir çok değişik ülkelerde, farklı kültürlerden gelen ve farklı yönetim anlayışına sahip kimselerle çalışmak durumunda kalmışlardır. Bu farklı kültürel değerlere sahip kişiler arasında bir uyumun sağlanması ve ortak bir amaca yönelmede eğitim önemli bir rol üstlenmektedir³⁸⁰.

Etkili bir eğitim organizasyonlarda şu yararları sağlayacaktır³⁸¹.

- Çalışanların moralini yükseltir.
- İşletme amaçlarının özümsemesini sağlar ve daha iyi bir imaj oluşturulmasına yardımcı olur.
- İşletme politikasının daha iyi anlaşılıp uygulanmasını sağlar.
- Ast ve üstler arasındaki ilişkileri geliştirir.
- Daha iyi karar verilmesini, problemlerin daha çabuk ve etkili olarak çözülmesine yardımcı olur.
- Motivasyon sağlar ve liderlik yeteneğini geliştirir.

³⁷⁹ Geof Armstrong Editör CBI(Confederation of Britihs Industries), Çev TÜSİAD, **Başarıda Personelin Rolü**, Yayın no: T/90.1.137, 1990, s. 41-46.

³⁸⁰ Deniz, A.g.e., s.7-8.

³⁸¹ Hoyi Ferdin, “İşletme Eğitimi”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı: 11, İstanbul, Şubat 1998, s. 10.

- Problemlerin çıkmadan önlenmesine yönelik bir anlayışın gelişmesine yardımcı olur.
- Çalışanların değişime uyum gösterme yeteneğini geliştirir.
- Çatışmaların ve ihtilafların giderilmesine yardımcı olarak, stresi ve gerginliği azaltır.
- Verimliliği ve kaliteyi yükseltmeye yardımcı olur.
- İletişimi kolaylaştırır.
- Kişilerin gelişmesi için uygun ortam yaratır.
- Kişilerde dinleme, konuşma ve etkileme yeteneğinin gelişmesine yardımcı olur.
- Daha sağlıklı bir iş ortamının yaratılmasında yardımcı olur.

Ülkemizdeki işletmelerde de eğitim konusu giderek daha da önem kazanmaya başlamıştır. Konu hakkında ayrı tarihlerde yapılan araştırmalarda, ülkemizdeki işletmelerde eğitim faaliyetinin giderek önem kazandığını göstermektedir. Aşağıda bir örnek oluşturması için, 1998 ve 2000 yıllarında yapılan iki ayrı çalışma karşılaştırılarak incelenecektir.

Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası'nın 1998 yılında, Artur-Andersen danışmanlık firmasının 2000 yılında yatığı çalışmaların özeti aşağıdaki gibidir³⁸².

MESS araştırmasında (1998) araştırmaya dahil olan işletmelerde, eğitim organizasyonda ayrı bir departman %47.8 olarak vardır. Arthur-Andersen'in (2000) yaptığı araştırmada ise bu oran %54 olarak yer almıştır.

Ankete katılan yediyüzelli işletmenin, % 54'de. Bu işletmelerde eğitim departmanında %95.1'inde çalışan sayısı 1-10 arasındadır. ;İşletmelerin

³⁸² 2000'e Doğru İnsan Kaynakları Araştırması, Arthur-Andersen ve Human Kapital, Sabah Yayınları, İstanbul, 2000, s.67-72.

%69'unda bir eğitim planı mevcuttur. Eğitim en çok kullanılan metot, %81.7 ile işbaşında eğitimidir.

Eğitim programlarında, kişisel gelişim, iletişim, ekip çalışması, liderlik gibi konular ağırlık kazanmaktadır. Kişisel ve uzmanlıkla ilgili konularda ise, kalite,satış ve finansman konuları ön plana çıkmaktadır. Eğitim alan personel sıralamasında %33,5 ile yönetici olmayan personel ve mavi yakalılar birinci sırada, % 21,5 ile yönetici adayları ikinci sırada, % 18.9 ile orta kademe yöneticileri yer almaktadır.

Eğitimi veren kişilerin % 76.3'ü işletme dışından gelen eğitimcilerdir. Eğitim programlarının belirlenmesi % 32. 4 oranında yöneticiler tarafından direkt bir biçimde belirlenirken % 26.8 oranında çalışanların katılımı sağlanıyor, % 15.5 oranında ise işletme dışından yardım alınmıyor. Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde % 38.5 oranında anket yöntemi, % 29 oranında yüz yüze mülakat, 20,5 oranında ise performans değerlendirme sonuçlarından yararlanılıyor.

Kariyer gelişiminde yükselme koşulları içinde eğitim, % 69.8 oranında etkili olmaktadır. Ancak çalışanlara kariyer gelişimlerinde alması gerekli eğitimler, % 31,2 gibi düşük bir oranda önceden bildirilmektedir.

4.2. Eğitim ve Eğitim İle İlişkili Kavramlar

Eğitim, bir çok benzeri kavramlarla ilişkili ve bunları kapsayan bir kavram durumundadır. Günlük hayatta bu kavramlar kimi zaman birbirleri yerine kullanılabilir. Eğitim; öğretim, yetiştirme, geliştirme gibi kavramları da içine alan genel bir kavram durumundadır. Bu nedenle eğitim kavramını, ilişkili diğer kavramlarla birlikte tanımlamak gereklidir.

4.2.1. Eğitim

Genel manada eğitim kişinin yaşamı süresince bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik meydana gelmesi olarak tanımlanabilir³⁸³.

³⁸³ Nevin Deniz, *Global Eğitim*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999, s.1.

Tanıma göre kişilerin eğitim yoluyla elde ettikleri veriler bilgi için bir hammadde oluştururlar. Kişiler bu hammaddeyi işleyerek, anlamlandırdığında ve bunları düşünce sisteminin bir parçası haline getirerek, uygulama yeteneği kazanabildiği oranda eğitimden söz etmek mümkün olmaktadır³⁸⁴. Bunun doğal sonucu da davranışların değişmesidir. Bu manada eğitim kişi üzerinde şu etkileri yaratır³⁸⁵.

- Bilgi sağlar, değerler sistemini ve inançları etkiler,
- Hayatı daha iyi anlayacak donanımı sağlar.
- Düşünmeyi, yaratıcılığı arttırarak, kişinin kalıpları kırmasına yardımcı olur ve bu sayede geniş ve esnek bir bakış açısı kazandırabilir.
- Kişinin ufkunu genişletir ve hayatın inceliklerini görmesini sağlar.
- Kişiye kendi geleceği üzerinde etkili olma gücünü verir.
- Kalite ancak eğitim ile elde edilebilir.
- Kişiye değişime uyma yeteneği sağlar.
- Kişiye hayatını sürdürmek için gerekli donanımın elde edilmesinde önemli bir rol oynar.

Eğitim sadece kişiler için değil, toplumsal hayat açısından da önemli bir olgu olarak, tüm toplumsal yapılarda sistemin önemli bir parçası durumundadır. Kişilerin toplumsal yapıya uyum sağlayabilmeleri formal yada informal olarak hayat boyu eğitim almalarını gerekli kılmaktadır. Ayrıca kişiler toplum içinde de bir görev almak ve yaşantılarını sürdürmek içinde de çeşitli bilgi, beceri ve yeteneklere ihtiyaç duyacaklardır. Ancak değişen koşullar, sabit bir birikimle hayat boyu yaşamayı olanaksız kılmaktadır. Bu sebeple eğitim, kişi ve toplumlar için sürekli bir faaliyet alanıdır.

³⁸⁴ Yüksel Özden, **Öğrenme ve Öğretme**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000, s.1-4.

³⁸⁵ Acar Baltaş, **Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı**, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992, s.11. Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Der Yayınları, 1993, s.22-23.

Toplumlar hayatiyetlerini sürdürmek, kültürlerini yeni nesillere aktarmak ve ihtiyaçlarını karşılamak için sosyal kurumlar oluştururlar. Oluşan sosyal kurumlar birbirleri ile kendi aralarında bir uyumluluk ve bütünlük arz edeler. Eğitimin kurumsal yapısı da bu bütünlük ve uyum içinde sistemdeki diğer kurumlarla birlikte varolur. Ancak eğitimin kurumsal yapısı, sistemdeki kurumların oluşum biçimi üzerinde son derece etkilidir. Ayrıca toplumsal değişimlerde eğitim sistemine ve kurumuna son derece önemli bir rol düşer³⁸⁶.

4.2.2. Öğretim

Öğretim, belli bir amaca göre gereken bilgileri verme işi ve öğrenmeyi kolaylaştıracak etkinlikleri düzenleme gereçleri sağlama ve yol gösterme işi olarak tanımlanabilir³⁸⁷. İçeriğinde bazen genel kültür bazen de belli bir spesifik amaca yönelen bir bilgi ve/veya beceri bulunur³⁸⁸.

Tanımda öğretim; amaç, öğrenci, öğretmen, metot, zaman ve yer unsurlarının tamamını içeren bir süreç olarak anlatılmaktadır. Burada öğretmen ile öğrenci arasında karşılıklı bir ilişki ve iletişim söz konusudur³⁸⁹.

Eğitim ve öğretim sıkça birbirlerinin yerine kullanılan kavramlardır. Bu durum bazı durumlarda karışıklığa yol açsa da, her ikisi de birbirlerini tamamlayan ve bağlantılı kavramlardır³⁹⁰. Eğitimin önemli bir boyutu olan, sosyalleştirme ile kişiler arasında benzerlikler oluşturulmaya çalışılırken, öğrenme daha çok kişiler arsında farklılıkları artırır. Eğitim daha genel bir kavram olarak çeşitli konulardaki öğrenme süreçlerinden oluşur. Ancak öğretim farklı konularda, belirli kurumsal yapılarda gerçekleştirilir ve sürelerde yapılmaktadır. Bu nedenle belli bir konudaki öğretim bir kez yapılır ve belirlenmiş süreler söz konusudur.

³⁸⁶ Mustafa Ergun, **Eğitim Sosyolojisine Giriş: Eğitim ve toplum**, Ocak Yayınları, Ankara, 1994, s.7-9.

³⁸⁷ Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük**, cilt 2, İstanbul, 2000, s.1131.

³⁸⁸ Hayrettin Kalkandelen, **Hizmetiçi Eğitim El Kitabı**, Türkiye Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi, Ankara, 1979, s.24.

³⁸⁹ Ergun, A.g.e, s.1.

³⁹⁰ Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme**, Der Yayınları, 1993, s.38.

Belli bir konudaki öğrenme derecesi kişiler arasında farklılıklar gösterir. Bu nedenle öğrenme derecesi bazı belli ilkelerle yakından ilişkilidir³⁹¹.

- Öğrenmeye olan motivasyon
- Öğrenilecekler birbirleri ile anlamlı bir anlamlı biçimde ve öğrencinin güdüleriyle yakından ilişkilidir.
- Yeni öğrenilenlerle eskiden öğrenilmiş olanlar arasında bir çatışma durumunda, öğrenme eski bilinenlerin unutulduğu oranda gerçekleşecektir.
- Öğrenilenler, farklı durumlara başarı ile uygulanabilecek bir biçimde olmalıdır.
- Öğrenci, öğrenme sürecinde pasif değil aktif bir konumda olmalıdır.
- Öğrenme süresinde öğrenciye yeni bilgileri hazmedebileceği ve bunları deneyebileceği uygun bir ortam ve süre tanınmalıdır.
- Öğretilecek konu öğrencinin bunları öğrenebileceği uygun birimlerde ve belli mantıksal bir bütünlük içinde sunulmalıdır.
- Öğrenci için hazırlık ve rehberlik hizmetleri de sunulmalıdır.
- Öğrenme hızı, derinliği ve miktarı gibi konularda bireysel farklılıkların bulunabileceği göz önüne alınarak, bu tip farklılıklara hoş görü ile yaklaşmak gereklidir.

Öğretmen ve öğrenci arasındaki iletişim düzeyi, öğretmenin ve öğrencinin özellikleri de önem taşımaktadır. Öğretim yeri, zamanı, metodu ve maliyeti amaca uygun bir biçimde dizayn edilmelidir.

³⁹¹ Edgar H. Schein, **Örgütsel Psikoloji**, Çev. Aylin Sağtör- Şan Öz-Alp, Eskişehir İ.T.İ.A., 1976, s.43.

Öğrenme, çağrışımlı öğrenme ve bilişsel öğrenme olarak iki temel gruba ayrılabilir³⁹². Çağrışımlı öğrenmede bir uyarıcının etkisi sonucunda yada bir etkiye karşı bir sonuç tepkisi oluşturmak yoluyla öğrenme anlatılmaktadır. Zihinsel öğrenmede ise bireyin algılama, hatırlama ve düşünme gibi zihinsel süreçlerle öğrenme söz konusudur. Burada yeni eskiden öğrenilmiş olan bilgi, beceri ve davranışlar bir örüntü içinde önemli bir rol oynar. İnsanlarda belli bir durumda öğrenme, her iki türün birbirlerini tamamlayıcı bir rol oynadığı, değişik oranlardaki bileşiminden oluşur³⁹³.

4.2.3. Yetiştirme ve Geliştirme

Yetiştirme belirli bir işi yapmak için gerekli olan bilgi ve becerilerin aktarılmasıdır³⁹⁴. Yetiştirme belir bir işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin kazandırılması ile ilgili bir eğitim faaliyetidir³⁹⁵. Bu manada belli bir alanda yoğunlaşarak, kişinin yapması gerekenlerle yaptıkları arasındaki boşluğu dolduran bir eylemdir. Yetiştirme faaliyeti bazı özellikler taşır³⁹⁶.

- Şu anda yapılan işle ilgili olarak bilgi ve beceri kazandırması.
- Çok spesifik bir amaca yönelik, bilgi, beceri ve yetenekler üzerinde odaklaşması.
- İşteki mevcut performansı arttırmayı amaçlaması.
- Uygulamaya yönelik ve kısa süreli olması.
- Kısa sürede etkili olması.

Yetiştirme, geliştirme kavramıyla yakından ilişkilidir. Yetiştirme kişiye iş ile ilgili bilgi, beceri ve yetenek kazandırmayı amaçlarken, geliştirme bir işle ilgili

³⁹² Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı, Psikolojinin Temel Kavramları*, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1997 s.139.

³⁹³ A.g.e., s.165.

³⁹⁴ Robert E. Simson, *İşletmelerde İş gücü Verimliliğinin Arttırılması*, Çev. Sinan ve İnci Artan, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1991, s. 203.

³⁹⁵ Oya Özçelik- Tuğrul Kaynak- Zeki Adal ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998, s.170.

³⁹⁶ William Fitzgerald, "Trainin Versus Development", Training & Development, May 1992, s.81.

bilgi ve deneğime sahip kimselerin bilgi beceri ve yeteneklerini daha üst boyutlara taşımayı amaçlar³⁹⁷. Geliştirme faaliyeti bir yandan kişinin yaptığı işin daha verimli yapılmasını amaçlarken ileride üstleneceği farklı görevler içinde kişiyi hazırlamayı hedefler³⁹⁸. Bu sebeple çoğunlukla bu iki kavram beraberce kullanılmaktadır.

Yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri daha çok yetişkin eğitimi ile ilgilidir. bu sebeple yetişkin eğitiminde dikkate alınması gereken bazı önemli noktalar şunlardır³⁹⁹.

- Yasaksız bir ortam sağlamak.
- Yaratıcılığa yüksek değer vermek.
- Hata yapılmasına izin vermek.
- Zamanında ve yapıcı geribildirim sağlamak.
- Deneğimi vurgulamak.
- “Kendim olmaktan memnunum” duygusu yaratmak.
- Eğitimde gerçek yaşam olgularını kullanmak.
- Çeşitli öğretim yöntemlerini bir arada kullanmak.
- Öğretimde niteliğe önem vermek.

4.3. İşletmelerde Eğitimle İlgili İlkeler

Öğrenen bir örgüt yaratmanın esası bilgiyi organizasyon içinde aktarma ve dönüştürme hızını aktarmaktır. Öğrenme organizasyon içinde otomatik olarak gerçekleşmez ve yönetilmesi gereklidir. Burada unutulmaması gereken husus bir organizasyonun öğrenme hızının, en akıllı ve en hızlılar değil en yavaş ve en az becerili kimseler tarafından belirlendiğidir⁴⁰⁰.

³⁹⁷ Özçelik, A.g.e., s.170.

³⁹⁸ A.g.e., s. 170.

³⁹⁹ Christine E. Bingaman, *Etkili Sunuş*, Çev.Erhan Türksan, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s.40

⁴⁰⁰ Nordstörn- Ridderstale, A.g.e., s.144.

Bir organizasyonda eğitim programının etkili olabilmesi için şu hususlar önem taşımaktadır⁴⁰¹.

- Üst kademe yönetimi eğitimin önemine inanmalı, desteklemeli ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirmeye çalışmalıdır.
- Eğitim işletme amaçları ve stratejisi ile bağlantılı olmalıdır.
- Eğitim sistematik ve geniş bir biçimde ele alınarak, her düzeyde sürekli bir biçimde yapılmalıdır.
- Yönetim eğitim için tüm kaynaklarını harekete geçirmeli, yeterli zaman ve bütçeyi ayırmalıdır.
- Sürekli eğitim anlayışı organizasyonda bir yaşam biçimi olmalıdır.

4.4. Eğitim Felsefesinde Başlıca Akımlar

Eğitimde bir çok değişik yöntem mevcuttur. Ancak bu yöntemlerin temelinde yer alan ve insan ile öğrenilecek bilgi arasındaki ilişkiyi inceleyen değişik görüşler, bu yöntemlerden hangisinin daha etkin olduğu konusunda felsefi temellerle birbirlerinden ayrılırlar. Eğitim felsefesinde bilgi ile insan arasındaki ilişkiyi inceleyen değişik görüşler mevcuttur⁴⁰².

Progressivizm (İlericilik) eğitimde şekilciliğe, pasif eğitime ve aşırı disipline karşıdır. Toplumda geleneksel olarak devam eden değerleri değil sürekli olarak değişen hayatı eğitimin merkezi haline getirilmesi gerektiğini savunur. Böylelikle ortaya çıkacak sonuç yaşam tarzını değiştirmeye çalışan ve değişime yön veren bireyler olacaktır. Bu eğitim anlayışında eğitmen danışman ve rehber konumunda olacaktır. Bu anlayışa göre okul, gerçek hayat değil suni bir ortamdır. Bu sebeple okul ortamı gerçek hayata ne kadar yaklaşırsa faydası o denli

⁴⁰¹ John S. Oakland, *Total Quality Management*, Oxford Press, 1997, s.311.

⁴⁰² Altay Eren, "Felsefi Bakış Açısıyla Eğitim Sürecinde Öğrenci" *Bilim ve Teknik Dergisi*, TUBİTAK Yayınları, Ekim, 2001, s.80-83.

artacaktır. Öğrenimde bireysellik, inisiyatif ve demokratik kurallara göre grup çalışması anlayışı mevcuttur.

Perennializm (Değişmezcilik) eğitimim amaçlarında ve temel ilkelerinde sürekli olarak aynı değişmezlerin bulunduğunu ileri süren anlayıştır. Bu anlayış değişimin varlığını kabul etmekle birlikte, insan tabiatının özünde aynı kaldığını kabul etmektedir. Bireyde doğuştan bilgi olamadığını ve ancak tüme varım yöntemi ile sonradan bilgi kazanıldığını ileri sürmektedir. Okul ve öğretmen merkez bir konumda yer alırlar, öğrenci ise kendine verilenleri öğrenmekle yükümlüdür. Disiplin eğitimde eşitliği sağlayan ve öğrenime temel oluşturan bir unsur olarak ele alınmaktadır.

Essentialism (Özcülük) değişmezcilikte olduğu gibi, okul ve öğretmeni merkez alan bir anlayıştır. Bütün insanların öğrenmesi gereken temel bilgilerin varlığını savunur. Eğitim kontrol edilmiş bilgi , gelenek ve becerilerin özüne dayanmalıdır. Öğretmen insanlık tarihi boyunca süzölmüş bilgileri öğrenciye aktarır. Çünkü bu bilgi mirası tarih boyunca insanlık tarafından elde edilmiştir. Öğrencinin kendi yaşantısı ile bütün bu mirası öğrenmesi mümkün değildir. Bu ancak okul ve öğretmen yolu ile aktarılabilir.

Sosyal yeniden yapılanmacılık, toplumsal hayatta gelişmeye imkan verecek bir okul anlayışının kurulmasını amaçlar. Toplumsal değişimin önünü açacak bir anlayış için değişim sürecinde ortaya çıkan değer çatışmalarından kurtulmak gereklidir. bu amaçla okul ve öğretmenin sorumlu olduğu ve davranış bilimlerinden yararlanarak oluşturulacak ve amacı ise toplumu sürekli değişime götürecek bir eğitim sistemi kurulmalıdır.

Experimentalism (Denemecilik) öğrenme için temel ve etkin olan araç ve yapıları bir araya getirerek ve temel problem çözme aşamalarını öğretmek suretiyle, öğrencileri deneyerek öğrenmelerini sağlamaya çalışan bir anlayıştır. Burada öğretmen, öğrencileri hem kendisi ile hem de birbirleri arasında yoğun iletişime sokarak onları motive eden ve denemelerine olanak veren kişidir. Pozitif bilimleri öne alan bir öğretim anlayışıdır.

4.5. Öğrenme Süreci ve İnsan

insanlar tüm yaşantısı boyunca bir öğrenim süreci içinde olurlar. İster çok uzun bir zaman içinde isterse çok kısa bir zamanda öğrenilmiş olsun en basit bilgiler bile belirli bir süreç içinde öğrenilmektedir. Bu süreç dört ayrı aşamadan oluşmaktadır⁴⁰³.

- Gözlem ve algılama
- Anlama ve yorumlama
- Uygulama ve sınama
- Yansıtma

İlk aşama olan gözlem ve algılamada bir uyarıcının etkisi ile dikkatin belli bir noktaya toplanması sonucunda bir takım bilgiler alınması söz konusudur. bu aşamada kişilere göre değişen bir algılama olabilir. Bu sebeple aynı olaylardan farklı sonuçlar çıkarılabilir. İkinci aşamada, gözlem ve algılama sonucunda elde edilen bulgular önceki tecrübe ve bilgilerle karşılaştırılarak anlaşılmaya ve yorumlanmaya çalışılır ve yeni bulguların doğruluğuna ya da yanlışlığına ilişkin bir anlam yüklenir. Üçüncü aşamada, konunun anlaşıldığına kanaat oluşmuşsa, elde edilen sonuçlar ve bulgular uygulanarak sınanmaya çalışılır. Bu aşamada başarı elde edildiğine inanıldığında ise, dördüncü aşama olan yansıtma aşamasına gelinmiştir. Yansıtma aşamasında, elde edilen bilgi geçmiş bilgilerle bir arada kullanılarak başka alanlara da aktarılma imkanı bulunmaktadır⁴⁰⁴.

Öğrenme temel olarak çağrışımlı öğrenme ve zihinsel öğrenme olarak iki gruba ayrılabilir. Çağrışımlı öğrenmede organizmanın dışından gelen uyarıcılara organizmanın zaman içinde belli tepkileri göstereceği varsayımına dayanmaktadır. Zihinsel öğrenmede ise öğrenme akıl yürütme ve öğrenilen şeyin pekiştirilmesine

⁴⁰³ Yıldırım, A.g.e, s.32.

⁴⁰⁴ A.g.e., s.33-37.

bağlı olarak gerçekleşir. Bazı bilim adamları insanların daha çok zihinsel yolla öğrenmeyi gerçekleştirdiklerini ileri sürmüşlerdir⁴⁰⁵.

Bu öğrenme türleri bir ölçeğin iki ucu olarak düşünülmelidir. Ölçeği bir ucunda koşullu öğrenme diğer ucunda ise zihinsel öğrenme yer alır. İnsan davranışları ise bu iki noktanın arasında bir noktada oluşur bu noktanın hangi öğrenme biçimine daha yakın olduğu ise içinde bulunulan ortamla ilgilidir. Günümüzün teknoloji yoğun ortamı dikkate alındığında zihinsel öğrenmenin daha ağırlıklı olduğu ileri sürülebilir⁴⁰⁶.

Öğrenmede bir diğer konu da grup içinde olmanın öğrenmeye olan etkisidir. Burada grup kişilerin içindeki konumları, beklentiler (grubun bireyden yada bireyin gruptan olan beklentileri), amaçlar, liderlik biçimi ve motivasyon düzeyi gibi bir çok konu öğrenme eylemi üzerinde etkili olmaktadır. Ancak genel bir kanaat olarak insanlar bireysel olarak yaptıklarından daha fazlasını grup içinde gerçekleştirirler. Bu duruma *sosyal hızlanma* adı verilmektedir. Sosyal hızlandırma grubun dinamizminden ve yarattığı sinerjiden kaynaklanır. Sosyal hızlanma, kişinin yapma eğiliminde olduğu davranışların grubun etkisiyle desteklendiğinde motivasyon artmasını ve bunun sonucunda faaliyet düzeyinin yükselmesidir. Ancak bu mekanizma her grup için olumlu manada düşünülmemektedir. Sosyal hızlanma etkisi kişilerin yanlış davranışlar göstermesine olanak sağlayan gruplar için de geçerlidir⁴⁰⁷. Bu sebeple grup yoluyla öğrenmede grubun niteliği önem kazanmaktadır.

4.6. Organizasyonlarda Eğitim Süreci

Eğitim her organizasyonda sürekli bir faaliyet alanıdır. Organizasyonlarda başarılı bir eğitim sistemi oluşturmak öncelikle amacın ve vizyonun net ve açık bir biçimde tanımlaması ile mümkün olacaktır. Amanın ve vizyonun ortaya konması ile birlikte eğitime ayrılacak kaynakların ve zamanın rasyonel bir biçimde kullanılması için eğitim süreci önceden planlanmalıdır. Sürekli tekrarlanan bir süreç olarak eğitim süreci, değişik şekillerde ve farklı aşamalarda

⁴⁰⁵ Cüceloğlu, A. g. e., s. 141 – 146.

⁴⁰⁶ A. g. e., s. 165.

⁴⁰⁷ Kağıtçıbaşı, A.g.e., 210-211.

ifade edilmekle birlikte temel olarak dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla, ihtiyacın analiz edilmesi, program hazırlanması, uygulama ve denetim aşamalarıdır.

4.6.1. Eğitim İhtiyacı Analizi

Organizasyonlar eğitime ayrılacak kaynakların miktarını tespit etmek, bu kaynakları rasyonel kullanabilmek ve eğitim faaliyeti sonucunda performanslarını yükseltebilmek için öncelikle, ne ölçüde eğitim ihtiyacı olduğunu belirlemek durumundadır.

Eğitim ihtiyacı genel olarak “ performans açığı” olarak, daha geniş olarak ise “mevcut performans ile bugün olması gereken performans ve gelecekte olması gereken performans arasındaki olumsuz yöndeki farktır”⁴⁰⁸.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi birbirini izleyen süreçler içinde gerçekleşir. Bu süreçler, belirli bir hazırlığı takip eden, organizasyonel analiz, görev analizi ve kişi analizinden oluşmaktadır⁴⁰⁹.

Hazırlık aşaması işletme ile ilgili bilgilerin, sorunların ve gelecekle ilgili beklentilerin belirlenerek bir analiz planının oluşturulması ile ilgilidir. Bu aşamada özellik üç konuda özen gösterilmelidir. Bunlar, Üst yönetimin desteğini almak, çalışanları konu hakkında bilgilendirmek ve yeterli zaman ve kaynak ayrılmasıdır⁴¹⁰. Bu aşamada bir ön hazırlık yapılması ve bir plan geliştirilmesi için analizi yapan kimselerin, organizasyonun uzun dönemli misyon, hedef ve stratejilerini inceleyerek uygulanacak eğitim programlarının temel felsefesi belirlemesi gereklidir⁴¹¹. Yine bu aşamada, mevcut sorunların tespiti, gelecek ihtiyaçların araştırılması ve analiz düzeyinin belirlenmesi işlemleri de yapılmaktadır⁴¹².

⁴⁰⁸ Hüner Şencan – Nihat Erdoğan, *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.20.

⁴⁰⁹ Raymond Noe, *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*, Çev. Canan Çetin, Beta Yayınları, İstanbul, 1999., s.61.

⁴¹⁰ Şencan – Erdoğan, A.g.e., s.32-33.

⁴¹¹ A.g.e., s. 37.

⁴¹² A.g.e., s.39-43.

Organizasyonel analiz aşamasında, kurumun bütün olarak incelenmesi, amaç misyon, dış çevre faktörleri, kültürel yapı, kullanılan teknoloji ve yaşanan sorunlar gibi konular hakkında inceleme yapılmaktadır⁴¹³.

Görev analizinde, öncelikle performansın düşük olduğu alanlardan başlayarak, işlerin temel görev ve sorumlulukların ve işi yapan personelin sahip olması gereken nitelikler belirlenmektedir. Burada başlıca iki yöntemden yararlanılır. Bunlar, şayet varsa mevcut iş tanımı ve gerekleridir. Şayet iş tanımı ve gerekleri mevcut değilse, öncelikle bunlar belirlenmektedir⁴¹⁴.

Kişî analizlerinde, eğitime ihtiyacı olan personelin belirlenmesi ne tür eğitime ihtiyacı olduğunun saptanması aşamasıdır. Burada iki unsurun tanımlanması gereklidir. Bunlar, ilgili personel için şimdiki performansın yada gelecekteki performans için, eğitim ihtiyacının ne olduğudur⁴¹⁵.

4.6.2. Program Hazırlanması

Organizasyonlarda öncelikle eğitim sonunda varılmak istenilen amacın belirlenmesi gerekmektedir. Bu amacın belirlenmesi eğitim faaliyetin tüm unsurlarını etkileyeceğinden son derece önemlidir. Amacın belirlenmesi bu günkü yapının iyi analiz edilmesini ve gelecek ile ilgili tutarlı öngörülerin yapılmasını gerekli kılmaktadır. Ancak bu şekilde uygun bir fayda – maliyet analizi yapmak ve etkin bir eğitim faaliyeti gerçekleştirmek mümkün olacaktır⁴¹⁶.

Bir eğitim programının hazırlanması üç aşamalı bir süreçtir⁴¹⁷. Bunlar: Eğitim gereksiniminin saptanması; eğitilecek kimselerin saptanması; eğitim teknik ve yöntemlerinin belirlenmesidir. Bütün bunların belirlenmesi, aynı zamanda eğitimin maliyetinin belirlenmesine ve bir eğitim bütçesinin oluşturulmasına da olanak verecektir.

⁴¹³ A.g.e., s.46.

⁴¹⁴ A.g.e. s. 57

⁴¹⁵ Noe, A.g.e., s.64.

⁴¹⁶ Ayşe Can Baysal, “İşletmelerde Eğitim Programlarının Hazırlanma – Değerleme ve Kontrol Sorunu”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi dergisi, Prof Dr. Ömer Celal Sarç’a Armağan, İstanbul, 1986, s. 306.

⁴¹⁷ A.g.e., s.306.

Eğitim gereksiniminin saptanması; şimdiki durum belirlenmesi ile şimdiki ve gelecekteki durumun ne olması gerektiğinin karşılaştırılması işlemidir. Burada bulunan farklara göre eğitim miktarı ve yöntemi belirlenmektedir⁴¹⁸.

Eğitim gereksinimi çeşitli yöntemler saptanabilir. Çoğunlukla söz konusu bu yöntemlerden bir yada birkaçı bir arada kullanılmaktadır. Bu yöntemlerin bazıları şunlardır⁴¹⁹.

- Faaliyet analizi (Süreç, İş veya İşlem)
- Araç, gereç veya makine analizi
- Sorun analizi
- Davranış analizi
- Yapı analizi (örgüt analizi)
- Performans değerlendirme
- Kıyaslama (örgüt içi ve örgüt dışı)
- Uzman ve/veya danışmanlardan yararlanma yoluyla

4.6.3. Uygulama

Uygulama aşaması, bilgi beceri ve davranışların aktarıldığı öğrenme safhasıdır. Burada eğitimin kişiye transferi söz konusudur. Bu sahada aşılması gerekli bazı sorunlar mevcuttur⁴²⁰.

Aşılması gereken en önemli problem eğitimin amacının ne olduğunun öğrencilere anlatılması ve gerekliliği konusunda kişilerin ikna edilmesidir. Bunun yanı sıra örgütün amacı, misyonu ve vizyon ile verilen eğitim ile olan bağlantısının vurgulanması yerinde olacaktır.

⁴¹⁸ A.g.e., s.307.

⁴¹⁹ A.g.e., s.308.

⁴²⁰ Noe, A.g.e., s. 104-112.

Uygulama safhasında bazı önemli hususlara dikkat edilmelidir. Özellikle eğitici ve öğrenci arasındaki iletişimin yapısı önem arz etmektedir. Kişilerin öğrenme yeteneği ve biçimi farklılık arz ettiğinden, eğitici, öğrencilerini tanımaya ve uygun davranışlar geliştirmeye çalışmalıdır.

Kişilerin organizasyondaki görevleri ile alınan eğitim arasındaki ilişki derecesi yükseldikçe eğitimin etkinliğinin artması söz konusudur. Elbette tüm eğitim konularının direkt olarak yapılan görevle bağlantısının olması söz konusu değildir. Ancak direkt görevle ilgili olsun yada olmasın alınan eğitimin kişinin kalitesini yükseltmesi sebebi ile yapılan göreve yansımaları olacaktır.

Eğitim ile uygulama beraberce götürüldüğünde eğitimin etkinliği de artacaktır. Bu yolla elde edilen bilgi, beceri ve davranışlar, eğitimden sonrada çalışanların kendilerine olan güvenlerini de arttıracaktır.

Uygulama safhasında dikkat edilmesi gereken bir başka hususta eğitim süresince yüksek bir motivasyon seviyesinin devam ettirilmesidir. Bu sebeple kişilere, görevleri ile eğitimleri arasında uygun bir zamanlama yapılması önemlidir. Eğitim sonucunda elde edilecek başarıların ödüllendirilmesi ve bunun eğitim öncesinden ilan edilmesi de motivasyonu arttıran bir husustur.

Eğitim işletmedeki herkes için sunulan bir olanak olmalıdır. Sürekli belli bir gruba yada kişilere eğitim vermek diğer çalışanların moralini olumsuz etkileyecektir. Uygulama safhasında ise belli kimselere daha fazla ilgi ve olanak sunulması kişilerin motivasyonunu düşürecektir. Bu bakımdan eğiticiler öğrenciler arasında adil davranmalıdır.

İnsanlar doğal olarak, öğrenmekte konularla daha önceki bilgi, beceri ve davranışları arasında bağlantı kurmak isterler. Uygulama sırasında bu duruma izin verilmesi önemlidir. Bu yolla, alınan eğitimin gelecekteki durumlara uygulanmasında önemli yararlar sağlanabilmektedir.

Eğitici, performansını düşük bulduğu öğrencilerin hatalarını göstererek düzeltilmesine yardımcı olması da önemlidir. Bu hataların büyük kısmı daha önce öğrenilenlerle şimdiki eğitimin çelişmesinden ortaya çıkmış olabilir. Eğitici bu

durumda kişinin bilgi, beceri ve davranışlarının değiştirilmesi konusunda daha fazla yardımcı olması gerekmektedir.

4.6.4. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi

Eğitim programlarının değerlendirilmesi, belirlenen amaçlarına ulaşım ulaşmadığının tespitine yönelik olarak yapılan çalışmaları ifade etmektedir. Bu çalışmalarda eğitim faaliyetinin önceden belirlenen amaçları ile elde edilen sonuçların karşılaştırılması yapılmaktadır⁴²¹.

Organizasyonlarda eğitimin değerlendirilmesinde başlıca konular şunlardır⁴²².

- Eğitimde kullanılan metotlar amaca uygun olup olmadığı.
- Eğitim sonucundaki düzeyin ölçülmesi.
- Eğitim sonrasında iş davranışlarındaki değişiklik derecesinin ölçülmesi.
- Eğitim programlarının işletme amacına katkısının ölçülmesi.

İşletmelerdeki eğitim faaliyeti, sonuç olarak bir yatırım anlamına gelmektedir. İşletmenin her yatırım kararının verilmesinde alternatif seçenekler arasında bir karşılaştırma yapması ve faydası en yüksek maliyeti en düşük olan kararı vermesi gerekmektedir. Bu bakımdan değerlendirme eğitim kararı verilirken başlayan bir süreç olmaktadır.

Değerlendirme işlemi, eğitim faaliyeti hakkında kantitatif ve kalitatif verilerin toplanmasını, analiz edilmesini ve gerekli değişikliklerin yapılmasının içeren bir süreçtir⁴²³.

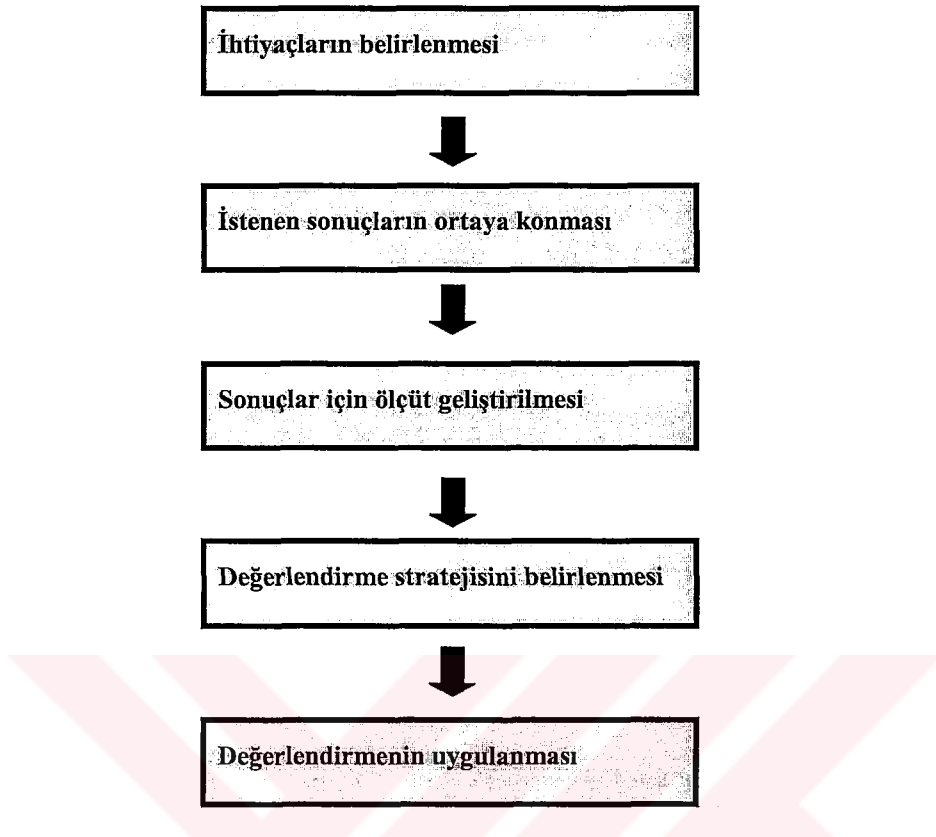
Değerlendirme sürecindeki aşamalar şunlardan oluşmaktadır⁴²⁴.

⁴²¹ Ramazan Geylan, Personel Yönetimi, MET.Basım Yayın ve Organizasyon, Eskişehir. 1992, s. 156.

⁴²² G A. Cole, **Management Theory and Prattice**, DP publications Ltd, London, 1993, s.322.

⁴²³ Noe, A.g.e., s.151-152.

⁴²⁴ A.g.e., s. 153



Şekil 4.1. Değerlendirme Süreci

Kaynak:(Raymond Noe, **İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.153.)

Eğitim değerlendirilmesindeki ilk adım eğitim ihtiyacının belirlenmesi ile başlamaktadır. İhtiyacın belirlenmesi iki temel açıdan önem taşımaktadır. Bunlardan birincisi eğitim programlarının amaca, misyona, vizyona ve bu konularla ilgili olarak ihtiyaca uygunluğunun analiz edilmesidir. Diğeri ise değerlendirmeye esas olacak kriterlerin tespitidir.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi aşamasından sonra, değerlendirme kriterleri ile ilgili olacak kalitatif ve kantitatif ölçülerin ortaya konması gereklidir. Bu amaçla çeşitli ölçütler oluşturulmalıdır. Ölçme kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında oluşan değişikliklerin belirli ölçütlere göre belirlenmesi

işlemdir⁴²⁵. Bu işlem elde edilecek sonuçların karşılaştırılmasına yönelik temel ölçütlerin ortaya konması ile ilgilidir. Bu temel ölçütler şunlardan oluşmaktadır⁴²⁶.

- Bilişsel sonuçlar (eğitimden ne öğrenilmesi gerekli hususlar ve sonuçtan ne öğrenildi ?).
- Beceri temelli sonuçlar (elden edilmesi gerekli beceri ve uygulanma düzeyi).
- Duygusal sonuçlar (kişi eğitime karşı gösterdikleri tepkiler).
- Genel sonuçlar (eğitimin işletmeye kazandırması gerekli hususlar ve ne kazandırdığının araştırılması).
- Yatırımın geri dönüşü (teknik ve parasal fayda-maliyet analizi).

Sonuçlar saptandıktan sonra, değerlendirme stratejisinin seçimi yapılmaktadır. Burada değişim potansiyeli, organizasyon kültürü ve gerekli değişim zamanı ve çevresel faktörlerde dikkate alınarak bir uygun bir planlama yapılmaktadır.

Değerlendirmenin uygulaması aktif bir süreç olarak hem eğitim programının uygulama aşamasında hem de sonuçlanmasından sonra gerçekleştirilen bir işlemdir. Eğitim programı devam ederken çıkacak aksaklıkların giderilmesi hem de programın işleyişinin kontrol edilmesi maksadı ile sürekli olarak değerlendirmeye devam edilmektedir. Sonuçların kontrolünde ise geliştirilen ölçütlerle elde edilen veriler karşılaştırılarak programın başarısı ölçülmektedir.

Değerlendirme yapılırken, bu işlemin bazı temel ilkelere uygun olarak yapılması gerekir.Bu ilkeler⁴²⁷:

- Değerlendirme, gerçekleştirilmek istenen amaçlarla ilgili olmalıdır.

⁴²⁵ Kalkandelen, a.g.e., s.99

⁴²⁶ Noe, A.g.e., s.155.

- Ölçme ve değerlemede objektif verilere ve standartlara dayandırılmalıdır.
- Ölçme ve değerlendirme için eğitim faaliyeti ile ilgili tüm kişilerin uyum içinde olmaları sağlanmalıdır.
- Değerlemede kullanılacak uygun teknikler seçilmelidir.
- Eğitimin ile amaçlanmayan sonuçların da belirlenmelidir.

Eğitim faaliyeti, değişik yöntemlerle yada değişik yöntemlerin bir arada kullanılması ile yapılabilmektedir. Bu yöntemler, anket uygulamaları, değişik kimselerce yapılan değerlendirme, karşılaştırmalardan ve fayda maliyet analizlerinden oluşmaktadır⁴²⁸.

4.7. Eğitimde Yeni Teknolojilerin Kullanılması

Eğitimde yeni teknolojilerin kullanımı, hem organizasyonlar hem de çalışanlar için yeni olanaklar sunmaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır⁴²⁹.

- Bireyselleştirilmiş eğitim programları uygulamasına olanak verirler.
- Öğrenme hızını belirlenmesinde etkili olurlar.
- Sınırsız coğrafi erişebilirlik avantajı sağlarlar.
- Çoğunlukla ses ve görüntü bütünlüğü sağlamaları sebebiyle öğrenimde etkinliği arttırırlar.
- Eğitim yönetimine kolaylık sağlarlar.

⁴²⁷ Adal, a.g.m., s.34-35

⁴²⁸ Noe, A.g.e., 169-174.

⁴²⁹ A.g.e., 224-226

Bütün bunların yanı sıra eğitim faaliyetinde maliyetleri azaltıcı etki yaratırlar, kişilerde yaratıcılığı destekler, iletişimi kolaylaştırırlar, deney yapma imkanı sunarlar⁴³⁰.

Eğitimde yeni teknolojilerin başlıcaları, bilgisayarlar ve yazılımlar, CD-ROM, ve multimedya araçlar, internet, sanal gerçeklik, uzman sistemler, uzaktan öğrenme gibi ileri teknoloji araçlardan oluşmaktadır.

Belirli bir konuyu, belirli bir öğrenci düzeyine göre programlamak, yani eğitimi kişiselleştirmek bilgisayarla öğrenimin en önemli avantajıdır. Bilgisayarlar donanım ve yazılım olmak üzere iki unsurdan oluşmaktadır. Değişik seviyelerdeki öğrencilerin belli bilgi düzeylerine ve zihinsel kapasitelerine hitap eden programlar geliştirmek ve öğrencinin geliştikçe bir üst seviyeye geçmesi bu eğitimin en önemli yönüdür⁴³¹. Eğitim psikolojisi bakımından bilgisayarlar etkin iletişim, anında geri bildirim ve eğitimin bireyselleştirilmesi imkanı sunarlar.

CD-ROM ve multimedya teknolojileri birlik kullanılarak eğitimde etkinlik yaratılmaktadır. CD-ROM teknolojisi, yüksek miktarda bilgi depolayabilmesi, bilgiye erişimde yüksek bir hıza sahip olması ve yüksek ses ve görüntü kalitesine olanak vermesi gibi üstünlüklere sahiptir⁴³². Bu yönleri ile eğitimde animasyon yaratılmasına ve diğer görsel bilgi sunumuna da imkan vermektedirler. Mutimedya eğitim görsel, işitsel bilgisayar temelli eğitimi ve internet uygulamalarını birleştirmektedir⁴³³. Bu yolla öğrencilere son derece geniş ve bir öğrenme alanı yaratılmaktadır.

İnternet dünyanın en yaygın ve en büyük bilgisayarlı iletişim ağıdır. İnternet, içerik ve özellikleriyle özgür bir iletişim ortamı da oluşturmaktadır. Kullanımı kolay, esnek, hedeflenen kitleye ulaşmada başarılı ve ekonomik bir sistemdir. Bu sistem yazılı, görüntülü ve sesli olarak iletişimi olanaklı kılan global

⁴³⁰ A.g.e., s.386-387.

⁴³¹ Cüceloğlu, A.g.e., s.165.

⁴³² Özcan Demirel, *Planlamadan Uygulamaya Öğretme Sanatı*, Pegem A Yayınları, Ankara, 2000, s.57.

⁴³³ Noe.A.g.e., s.224.

bir ağıdır⁴³⁴. Bu ağ sayesinde sınırlar kalkmakta ve öğrenciler çok değişik bilgi bankalarına ulaşabilecekleri gibi güncel konuları da izleme imkanına sahip olmaktadır⁴³⁵.

Sanal geçeklik günümüzde yaygın olmamasına rağmen gelecek vaat eden bir uygulamadır. Öğrenciler için bilgisayarlardaki sanal model, etkileşimli ekipman(ses, dokunma hissi yaratan eldiven, hareketli platformlar ve başa geçirilen görüntü birimi gibi) ve çevre birimleri vasıtasıyla izlenebilir hale gelmektedir. Söz konusu ekipmanlarla kişilerin duyuları kısmen yanıltılarak ortamın gerçekmiş duygusu yaratılmakta ve anı yaşama hissi sağlanmaktadır⁴³⁶.

Uzman sistemler, kişilere bir destek aracı olarak, genellikle de kişilerin mevcut bilgi ve yeteneklerinin belli bir problemi çözmede yetersiz kaldığı durumlarda kullanılmaktadır. Bu sistemler genellikle belli bir konudaki yazılımlar şeklindedir. Bu sistemlerde şu unsurların bulunması gereklidir⁴³⁷. belli bir konu hakkında bilgi tabanı, bir uzmanın sorgulayabilme ve karar verme yeteneğinin temsil edilebilmesi ve sistem ile kişi arasında bağlantı sağlayan bir araç.

Bilgisayarlar uydu teknolojisi, ve İnternet gibi olanakların sunduğu bir imkan da uzaktan eğitimidir. Uzaktan eğitim sistemleri eğitimin daha düşük maliyetle yapılmasına olanak sağlamaktadır. Ancak bu maliyet avantajının kullanılması uzaktan eğitim uygulamasına olanak verecek iletişim sistemi (uydu imkanları gibi) , stüdyo gibi altyapının hazır olması halinde geçerlidir. Bu imkanların hazır olması halinde çok sayıda kişi ve kurum aynı imkanlardan yararlanma olanağı bulacağından, maliyetler de düşecektir. Alt yapının hazır olması durumunda bir çok değişik konulardaki eğitim programları aynı yapıyı kullanarak çok sayıda kimseye ulaşabilirler⁴³⁸.

⁴³⁴ Hasip Pektaş, “İnternette Görsel Kirlenme” TUBİTAK Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı. 400, Mart 2001, s. 72.

⁴³⁵ Özden; A.g.e, s.185.

⁴³⁶ Noe, A.g.e., s.233.

⁴³⁷ A.g.e., s.237.

⁴³⁸ Nuray Girginer, “Uzaktan Eğitim Ekonomisi”, Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Hereke, 2002, s.276-276.

4.8. İşletmelerde Eğitim Yöntemleri

İşletmelerde eğitim yönteminin seçimi karmaşık bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitimin amacına göre, uygun birden çok eğitim yöntemi var olabilmektedir. Burada önemli olan bir fayda maliyet analizi ile en uygun yöntem yada yöntemleri ortaya koymaktır. Bir eğitim yöntemi seçilirken şu hususların dikkate alınması gereklidir⁴³⁹.

- Eğitimin elde edilmek istenen sonuç (çıktı) nedir?
- Seçilen yöntem öğrenme ve eğitim transferinde ne ölçüde etkilidir?
- Eğitim ortamı nerede oluşturulacaktır?
- Eğitimin maliyeti nedir?
- Eğitimin süresi ne kadardır?

Bir örgütlerde değişik eğitim yöntemleri bir arada kullanılabilmektedir. Temel olarak eğitim yöntemleri iş başında ve iş dışında eğitim yöntemleri olarak temel iki grupta incelenebilir.

4.8.1. İşletme Dışı Eğitim Yöntemleri

4.8.1.1. Kurslar

Belli bir konuda bilgi ve becerinin ile, konunun uzmanları tarafından kursiyerlere aktarılması yoluyla yapılan eğitimidir. Kursiyerler belirlenmiş süre içinde çalışma ortamının dışında, ilgili konudaki uzmanlar tarafından hazırlanan kurs programına tabi olurlar.

Programın tamamlanmasından sonra, kurs sonucu elde edilen bilgi ve beceriler test edilerek kursiyerlerin durumu belirlenir ve bir rapor hazırlanır. Bazen belli bir bilgi ve becerinin elde edilmesi, kendi içinde bütünlük teşkil eden bir dizi farklı kurslardan oluşan, geniş bir zamana yayılmış bir programın

⁴³⁹ A.g.e., s.215-218.

uygulanması şeklinde olabilmektedir. Örneğin yönetici geliştirme programları değişik bir çok kursların tamamlanmasını gerektirebilir.

4.8.1.2. Toplu Sunuş Yöntemleri

Değişik biçimlerde bir topluluğa belirli konularda bilgi aktarmayı içeren tekniklerdir. Genellikle eğitilenlerin, bilginin pasif alıcıları şeklinde olduğu yöntemlerden oluşur. Sunuşlar anlatım ve görsel, işitsel yöntemleri de içermektedir⁴⁴⁰. Bu yöntemlerin başlıcaları anlatım, panel, simpozyum, açık oturum, gibi yöntemlerden oluşur.

Anlatım, eğiticinin bilgisini konuşma yoluyla, belli bir kitleye aktarması biçiminde yapılır. Konuşmacı, konuyu aktarırken görsel tekniklerden de yararlanarak sunuşu zenginleştirebilir⁴⁴¹. Anlatma, konferans ve münakaşalı konferans şeklinde olabilmektedir

Panel bir yöneticinin başkanlığında yapılan, 3-5 kişilik bir grubun bir konuyu gayri resmi biçimde tartışması şeklindedir. Simpozyumda ise, konuşmada belli bir süre ve sıra söz konusudur. Dinleyiciler bu yöntemlerde, belli bir konuya ilişkin farklı bakış açılarını ve konunun farklı yönlerini değişik kimselerden dineme olanağı bulmaktadırlar. Açık oturumlarda ise panel, simpozyum gibi anlatımlarda sunuşların yapılmasından sonra dinleyicilerin görüş ve düşünceleri ile tartışmaya katılmaları mümkündür⁴⁴².

4.8.1.3. Eğitim Kurumlarından Yararlanma

Organizasyonlar, özel kurslar, üniversiteler, şirket okulları ve çıraklık okulları gibi eğitim kurumlarından da yararlanabilirler.

Bazı büyük şirketlerin çalışanları için açtığı okullar yoluyla çalışanlarını işe başlamadan önce ve sonrasında eğitim vermektedir. Hatta bunlardan bazıları üniversite statüsü kazanan okullardır. 110 full-time ve 300 part-time elemanı

⁴⁴⁰ A.g.e., s.190.

⁴⁴¹ A.g.e., s.190.

⁴⁴² Efil, A.g.e., 148-149.

bulunan Motorola Üniversitesi bunu bir örneğidir. Müfredatı, mühendislik, imalat ve pazarlama üstünerdir. Bu üniversite başka üniversitelerle işbirliği halindedir⁴⁴³.

Kamu kesimi de sanayini gelişimine katkıda bulunmak üzere bazı eğitim kurumları oluşturabilmektedir. Örneğin, ülkemizde Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme idaresi (KOSGEP), Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi (TODAİE) kurumlar değişik dallarda eğitim programları uygulamaktadır.

Bazı işletmeler çalışanlarının eğitimi için burslar vermekte ve değişik kurumlarla işbirliğine gitmektedirler. Özel eğitim firmaları, üniversiteler ve sanayi ve ticaret odaları gibi kurumlarla iş birliği içinde eğitim faaliyeti sürdürölmektedir.

4.8.1.4. Başka İşletmelerde Staj Görme

Organizasyonlar, kendi grup bünyesindeki değişik işletmeler arasında ya da farklı işletmelerle işbirliğine giderek çalışanların eğitimi için staj programları oluşturabilirler. Değişik işletmelerin sahip olduğı yetenekler staj yoluyla çalışanlara aktarılabilir.

Bu yöntem aynı zamanda eğitim masraflarının azaltılmasında da etkili olabilmektedir. Yöntemin bir diğer olumlu bir yönü de eğitime katılanların kendi işletmelerinin dışındaki bir işletmeyi tanınması ve kendi işletmesi ile kıyaslamaya imkan vermesidir.

4.8.2. İşletme İçi Eğitim Yöntemleri

4.8.2.1. Asistanlık Yapmak

Yöntemin temeli örgüte yeni katılan yada işletme içinde görev değiştiren kimselerin diğer bir tecrübeli bir çalışanın, ustanın yada yöneticinin yanına yetiştirilmek üzere verilmesidir⁴⁴⁴. Yöntemde adeta bir usta çırak ilişkisi kurularak çalışanların eğitilmesi amaçlanır. Yöntemin dayandığı felsefe “yaparak öğrenme”

⁴⁴³ Noe, A.g.e., s.47-48.

⁴⁴⁴ Oya Özçelik,, “Eğitim ve Geliştirme”, Tuğral Kaynak- Zeki Adal ve diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998., s.192.

ve bir kişiyi en iyi eğitecek olanın iş yapan kişi olduğu düşüncesidir. Bu yöntemle yeni veya deneyimsiz personelin eğitimi, departman değişimi ve terfi gibi durumlarda oryantasyon eğitimi, işletmeye yeni gelen teknolojilere adaptasyon gibi durumlarda yararlanılabilir⁴⁴⁵

Eğitici konumunda olan kişi öğrencinin zayıf yönlerinin giderilmesi, yeni bilgi verilmesi ve yetiştirilmesi için uygun bir ortam hazırlayarak karşılıklı güven ve işbirliği yaratmalıdır⁴⁴⁶. Bu tip eğitimin başarısı, eğiticinin öğretme kabiliyeti, bilgisi, yeteneği ve istekliliği ile yakından ilgilidir. Aynı şekilde öğrencinin yetenek ve istekliliği de önemli bir rol oynar. Bu yöntemde öğrenciler çalışma arkadaşlarını veya yöneticilerini izleyerek onların davranışlarını taklit eder ve eğitimci tarafından yönlendirilirler⁴⁴⁷. Başarılı bir eğitimin gerçekleştirilmesi için, güvenilir bir eğitici, davranış bilgi ve becerileriyle model oluşturacak bir eğitmen, belirli kilit davranışların iletilmesi, uygulama, geri bildirim ve güçlendirme gibi sosyal öğrenme prensiplerine uyulması gereklidir⁴⁴⁸.

Diğer yöntemlerle kıyaslandığında maliyeti düşük bir yöntemdir. Eğitim materyali, eğitici ücreti program hazırlama, gibi hususlarda daha az zaman ve maliyetle uygulanabilir. Uygulamayı da içermesi eğitimin kalıcı olmasını sağlaması açısından yararlıdır. Bu yöntemin standart bir eğitim prosedürünün olmaması, kendisi zayıf bir eğitim almış kimselerin eğitici olarak kullanılabilmesi, eğiticinin isteksizliği ve ilgisizliği gibi sebeplerle yanlış metot ve yöntemlerin öğrenciye aktarılması sonucunda kalitesi değişkenlik gösteren ürün veya hizmetler sonucunu doğurabilir. Bu gibi sakıncaların giderilmesi için eğitimcilerin ehil kimselerden seçimi ve eğitim konusunda da yetiştirilmeleri gereklidir⁴⁴⁹.

⁴⁴⁵ Noe, A.g.e., s.193.

⁴⁴⁶ Efil, A.g.e., s.140.

⁴⁴⁷ Noe, A.g.e., s.193.

⁴⁴⁸ A.g.e., s.193.

⁴⁴⁹ A.g.e., s.193-194.

4.8.2.2 Özel Görevler Verme

Yöntemde temel amaç yetiştirilmek istenen kimseye belli iş konuları ile ilgili özel görevler vererek zaman içinde belli konular hakkında bilgi sahibi olmasını temin etmektir⁴⁵⁰. Örneğin gerçekleştirilmek istenen bir proje hakkında rapor hazırlamak, belli bir iş sürecinin akış şemasının çizilmesi, satın alma konularında tekliflerin avantaj ve dezavantajlarının ortaya konması gibi konularda istenen özel görevlerle kişiler eğitimeye çalışılır. Alınan sonuçlar amir nezaretinde incelenerek eksik yönler ortaya konulur ve öğrenciye geribildirim yapılır⁴⁵¹.

4.8.2.3. Rotasyon

Rotasyon, işletme içinde özellikle yönetici yetiştirmekte kullanılan bir yönetim tekniğidir. Yöntemde çalışanın belirli sürelerle işletmenin değişik bölümlerinde, belirli zamanlarda çalıştırılması yoluyla eğitilmesi ve işletmenin bütünü hakkında bilgi sahibi olması amaçlanır⁴⁵².

Eğitime alınanlar her biri önceden belirlenmiş işlerde belirli bir süre çalıştırılarak gittikçe artan bir bilgi ve deneyeime sahip olurlar⁴⁵³. Yöntem çalışanların bilgi ve deneyimini arttırmasının yanı sıra işletmeyi bütün olarak görme ve bütünleşik değerlendirme yapma yeteneği kazandırmada da önemli bir rol oynar. İş monotonluğunun azaltılmasında ve gerek görüldüğünde değişik kimselerin aynı iş bilmesinin getirdiği avantajlardan da yararlanma imkanını sağlamaktadır⁴⁵⁴.

Bu yöntemde değişik bölümlerdeki çalışma sürelerine dikkat etmek gereklidir. bu süre her bölüm için işin öğrenilmesine yeterli bir süre olmalıdır.

⁴⁵⁰ Efil, A.g.e., s.141.

⁴⁵¹ A.g.e., s.141.

⁴⁵² Taşkın, A.g.e., s.157.

⁴⁵³ Bingöl, A.g.e., s.208.

⁴⁵⁴ Pınar Tınaz, **Organizasyonlarda Etkin Öğrenme Stratejileri**, MESS Yayınları, 2000, s.88.

Çünkü sık sık yer değiştirme çalışan üzerinde olumsuz bir etki yaratacağı gibi, belli bir bölümde gereğinden az çalışmak da öğrenmeyi güçleştirebilir⁴⁵⁵.

4.8.2.4. Grup Tartışmaları

Bir grubun verimliliğini arttırmak için uygulanan eğitim metodudur. Eğitim grubun etkinliğini geliştirmesinin yanı sıra kişilerinde bilgi, tecrübe ve becerilerini de geliştirmeyi amaçlar. Bu yöntem gruplarda, fikir ve deneyimlerin paylaşılması, grup kimliğinin oluşması, kişiler arasında iletişimin geliştirilmesi, ve kişilerin kendi kuvvetli ve zayıf yönlerini öğrenmesi bakımından yararlar sağlamaktadır⁴⁵⁶.

Bu eğitim bir grup olarak ortak hedeflere varmakta işbirliğinin geliştirilmesini ve koordinasyon sağlanmasında da etkili bir yöntem olarak çalışanların performanslarının geliştirilmesinde olumlu katkılar sağlamaktadır⁴⁵⁷.

Belli bir çalışma grubunun üyesi olan kimselerin işlerini daha iyi bir şekilde yapılmasını temin etmek için iş süreçleri ile ilgili fikirlerini grup üyeleri ile paylaşmasını öngören bir metottur. Metodun esasını katılımcılık ve ortaya konan düşüncelerin tartışılması oluşturmaktadır⁴⁵⁸.

Bu yöntemle hem değişik fikirlerin ortaya konabileceği bir ortam hazırlanmış olmakta, hem de ortaya konan fikirlerin değişik bakış açılarıyla değerlendirilmesi temin edilebilmektedir.

4.8.2.5. Duyarlılık Eğitimleri

Duyarlılık eğitiminin temelinde, stres altındaki küçük boyutlu bir grubun, yapısal olmayan bir biçimde karşıt bir grup ile birbirlerinin duygu ve düşüncelerini anlayarak mantıklı iş ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesidir. Bu amaçla kişiler ve gruplar kendilerini nal gördükleri ve diğerlerinin onları nasıl gördüklerini anlamaya ve bunları ifade etmeye teşvik edilirler. Kişiler ve gruplar

⁴⁵⁵ A.g.e., s.88.

⁴⁵⁶ Noe, A.g.e., s.209.

⁴⁵⁷ A.g.e., s.212.

⁴⁵⁸ Muhittin Şimşek, **Kalite Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1998, s.219.

bu yolla ilişkilerini geliştirirler ve örgüt kültürünü anlamaya çalışırlar. Bu yolla örgüt içindeki değişik kimse ve gruplar, örgütün ana amacına yönelik davranışlar kazanmaktadır⁴⁵⁹.

Bu eğitim bir yada birkaç haftalık sürede günde birkaç saatlik sürede, eğitimcilerin gözetiminde uygulanır. Eğitimciler lider rolü üstlenmez ve grubu yönlendirmezler. Eğitimcilerin ana görevi duyguların ve düşüncelerin ortaya çıkacağı bir ortamın kurulmasıdır. Belli bir konu ve yönlendirme yoktur. Bir süre sonra gruba katılanlar kendi aralarında değişik konularda konuşmaya ve belli sorunlar karşısındaki düşüncelerini aktarmaya başlarlar. Böylelikle zaman geçtikçe katılımcılar değişik konularda başkalarının fikirlerini öğrenme imkanı bulurlar ve birlikte ciddi çözümler oluşturmaya yönelirler⁴⁶⁰.

Eğitimciler zorunlu olmadıkça tartışmalara katılmazlar ve durumu izlemekle yetinirler. Eğitimciler eğitim öncesinde, sürecinde ve sonucunda katılımcıların rollerini yorumlar ve değerlendirirler⁴⁶¹.

4.8.2.6. Komiteler Aracılığı İle Eğitim

Değişik iş konularıyla ilgili olarak işletme bünyesinde kurulan farklı komitelerin çalışmalarına, eğitilmek istenilen kimseler de dahil edilmek sureti ile eğitilenlerin kara verme, bilgi, görgü ve kapasitelerinin arttırılmasına çalışılır⁴⁶².

Bu yolla çalışanlar değişik komitelerde görev alarak, kişiler, meseleler, ve süreçlerle ilgili geniş bir kavrayış da kazanabilirler. Bir komiteye atanmak bilgi ve deneyimin yanı sıra sorumluluk duygusunu da geliştirmektedir⁴⁶³.

Farklı bölümlerden bir araya getirilen kimseler belli bir konudaki komitede görev aldıklarında, önemli miktarda bilgi toplayarak yönetime de katkıda bulunmuş olmaktadır. Değişik görev alanlarından gelen kimselerin aynı konu hakkında farklı bilgi ve algılamaları birbirleri ile paylaşmaları sonucunda kendi

⁴⁵⁹ Richard M. Hodgetts, **Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev. Canan Çetin, Esin C. Mutlu, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.356.

⁴⁶⁰ Tınaz, A.g.e., s.97-98.

⁴⁶¹ A.g.e., s.98

⁴⁶² Efil, A.g.e., s.142.

⁴⁶³ Bingöl, A.g.e., s.210.

işleri dışında da görev almaları sağlanmış olur ve bunun sonucunda örgüte bütüncül olarak bakma yeteneği de gelişmektedir⁴⁶⁴.

4.8.2.7. Danışmalı Eğitim

Yönlendirme, kılavuzluk, davranış modelleme ve öz yönetimli eğitim gibi metotlardan oluşmaktadır. Değişen yöntemlere göre danışmanın görevi eğitmenden, sadece danışman rolünü üstlenmeye kadar farklılık göstermektedir.

Yönlendirmede (Coaching) çalışanların başarı düzeyleri amirleri tarafından sistemli bir biçimde izlenmektedir. Görev esnasında çalışanlar, özel görevler verme, soru sorma, yorum yapma, eleştiride bulunma ve öğüt verme gibi yöntemlerle sürekli eğitilmektedir⁴⁶⁵.

Kılavuz (Mentor) eğitiminde çalışanlar, eğitici formasyonu da bulunan teknik ve pedagojik formasyona sahip, ustabaşı, teknisyen ve kalifiye işçi gibi çalışanlar tarafından eğitim verilmesidir. Kılavuzlar, yapılacak işle ilgili bütün olarak çalışanlara aktarır, yol gösterir ve nezaret ederler⁴⁶⁶.

Davranış modellemede, eğitilenleri tekrar edecekleri davranışları gösteren bir model sunularak, kilit davranışları uygulama imkanı verilmektedir. Bu sistem fiili bilgidен daha çok beceri ve yetenek geliştirmek için uygun olmaktadır⁴⁶⁷.

Özyönetimli eğitimde, eğitilenler önceden bir eğitim programı olmaksızın eğitimlerini kendileri yaparlar. Bura eğiticiler sorulara yanıt vermek ve değerlendirme yapmakla görevlendirilmiştir⁴⁶⁸.

4.8.2.8. Örnek Olay Yöntemi

Bu yöntemde amaç, bir tartışma ortamı içinde belli bir olay yada konunun bütün yönleri ile, bir grup tarafından ele alınarak incelenmesidir. Olay yada konu bir vaka içinde tüm yönleri ile gruba sunulmakta ve tartışılmaktadır. Verilen olay

⁴⁶⁴ Tınaz, A.g.e., s.89.

⁴⁶⁵ Özçelik, Kaynak ve diğerleri, A.g.e., s.192.

⁴⁶⁶ A.g.e., s.193

⁴⁶⁷ Noe, A.g.e., s.205.

⁴⁶⁸ A.g.e., s.195.

gerçeklere dayanan ve mantıklı bir olay olmalıdır. Çünkü örneğin kalitesi eğitim yönteminin başarısı üzerinde önemli bir unsurdur⁴⁶⁹.

Yöntemin bir baş özelliği de grup çalışmasına uygun olması, başkalarını ikna etme, başka fikirlere hürmet ve kendini ifade etme kabiliyetinin gelişmesine de katkı sağlamasıdır⁴⁷⁰.

4.8.2.9. Rol Oynama Yöntemi

Yöntem, iki yada daha fazla kimsenin gerçek bir durumu temsiline dayanmaktadır. Eğitim, katılan kimseler belirli rolleri benimseyerek, belli bir durum kapsamında o anda içinden geldiği gibi oynamaları şeklinde gerçekleştirilir. Kişi burada sadece durum ile bilgi edinmekle kalmaz, kendisini ve başkalarının davranışlarını izleme olanağı elde eder. Bu eğitim yoluyla kişilerin başkalarının duygularını anlamaya çalışması da önem taşımaktadır⁴⁷¹.

4.8.2.10. Senaryo Tekniği

Organizasyonların karşılaşabileceği sorunların bir benzetimi yapılarak eğitilen kimselerin olay gerçekmiş gibi davranmaları beklenir. Katılımcılara amaca uygun bir takım bilgiler verilerek senaryo gereğince karar almaları istenir. Alınan kararlar değerlendirilerek katılımcılara geri iletilir⁴⁷².

Bu yöntem öğrenmeye duyuşsal bir içerik de kazandırmaktadır. Yaşantı yoluyla öğrenme olanağı sunması yönü ile, davranışsal, duygusal ve bilgi kazanma bakımında bütünsel bir yarar sunmaktadır⁴⁷³.

4.8.2.11. Beyin Fırtınası Yöntemi

Beyin fırtınası yöntemi grup içi eğitim yöntemidir. Bu yöntemde, bir konuya çözüm bulmak, karar vermek için düşünce ve hayallerden fikir üretmekte

⁴⁶⁹ Özçelik, A.g.e., s.196.

⁴⁷⁰ Efil, A.g.e., s.143.

⁴⁷¹ Özçelik, A.g.e., s.197.198.

⁴⁷² A.g.e., s.197.

⁴⁷³ Özden, A.g.e., s.176.

kullanılan yaratıcı bir tekniktir. Bir diğer adı “*buluş fırtınası*” yöntemidir⁴⁷⁴. Bu yöntem bir konuda değişik görüşlerin ortaya konması için çok sayıda fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak bir ortamın oluşturulmasını sağlayacak demokratik bir grup ortamı oluşturma ve burada bilgi alışverişine imkan sağlama amacı güder. Grup çalışması sırasında öncelikle, ortaya konan düşüncelerin ayrıntılı bir izahı yada savunulması istenmez. Sadece fikirlerin hızla söylenmesi, yazıya geçirilmesi ve sonrada bunların sükunetle değerlendirilmesi beklenir⁴⁷⁵. Değerlendirmeden sonra bu süreç üzerinde yoğunlaşan fikirler üzerinden beyin fırtınası yeniden devam eder.

Yöntemde belli bir konuda tüm grubun bilgi ve hayal gücünün birlikte kullanmaları önem taşır. Zihinsel sınırlamalar yok edilerek, hiyerarşiden uzak açık ve dürüst bir iletişim ortamı kurmak hedeflenir. Ancak yöntemin başarılı olması için bir takım ilkelerin uygulanması gerekir⁴⁷⁶.

Başlangıçta ortaya konan fikirlerle ilgili bir eleştiri ve değerlendirme yapılmamalıdır. Fikirlerin niteliği değil niceliği önemlidir. Her düşünce mutlaka kayda geçirilmelidir. Ortaya atıldıkları andan itibaren fikirler kişilerin değil grubun malı olmalıdır. Çalışmaya katılan herkes katkıda bulunmalıdır.

4.8.2.12. Similasyon Eğitimi

Yöntemin temeli, geçmiş hayattaki ortamın laboratuvar şartlarında oluşturulmasıdır. Bu metotla eğitilenler verdikleri kararların ve gerçekleştirdikleri eylemlerin ne gibi sonuçlara yol açacağını adeta yaşayarak öğrenirler. Ancak sonuçta yapay ve risksiz bir ortamdır⁴⁷⁷.

Similasyon eğitiminin temel özelliği laboratuvar şartlarının gerçek yaşama uygunluk derecesidir. Bir anlamda yöntemden yararlanmak için iş ortamının aynı unsurlara sahip olmalıdır. Similatörde eğitilenler gerçek iş ortamını risksiz ir ortamda gerçekleştirdiklerinde kendilerine güvenleri artmakta ve iş yaşayarak

⁴⁷⁴ Demirel, A.g.e. s.91.

⁴⁷⁵ A.g.e., s.91.

⁴⁷⁶ Elanie Beaubien, “*Beyin Fırtınası Kuralları*”, Executive Excellence, sayı:18, Eylül 1998, s.14.

⁴⁷⁷ Noe, A.g.e., s.200.

öğrenme gibi bir avantaj elde emektedirler. Similatör ortamında hatalarının sonuçlarını sanal olarak görmek de eğitici olmaktadır⁴⁷⁸.



⁴⁷⁸ A.g.e., s.201.

5. BÖLÜM: BİLGİ TOPLUMU İŞLETMELERİNDE EĞİTİM VE STRATEJİ

Değişimin ivme kazanması ile birlikte, işletmeler kendilerine diğer işletmelere oranla avantaj kazandıracak yeni yollar aramaya başlamışlardır. Burada asıl sorun, rekabet gücünün artırılması ve bunun sürdürülebilir olmasıdır. Bu amaca ulaşmada işletmenin elindeki kaynaklarla dış çevre unsurları arasında uyum sağlayabileceği bir yol bulmak durumundadır. Strateji ise bu uyumun sağlanmasında anahtar bir rol oynayarak, işletmenin bu günü ile geleceği arasında bağlantı kurar.

Bir işletme açısından stratejideki asıl başarı, rakiplere oranla farklı olmak hatta farkı yaratmaktır, aynı müşteriye rakiplere oranla daha fazla yarar sunmanın yollarını bulmaktır. İşletmede, kurumsal etkinliği sağlayabilecek bir çok yol bulunabilir. Ancak bunlar stratejiyi uygulamaya götürme araçlarıdır. Asıl olan işletme içindeki ve dışındaki değişimleri görerek bunları avantaja dönüştürmektir. İşte strateji bunun için gereklidir⁴⁷⁹.

Bu manada işletmeler için strateji son derece önem taşır. Ancak stratejinin oluşturulmasında temel oluşturan odak noktaları zaman içinde farklılaşmıştır. Teknolojik gelişmeler ve küresel rekabet işletmelerin operasyonel verimliliğinin sağlanmasına odaklı bir stratejik anlayıştan farklılık ve değer yaratma üzerine odaklanmaya başlayan bir stratejik anlayışa doğru gelişme göstermiştir⁴⁸⁰.

Farklılık ve değer yaratmada ise temel unsur insandır. Bu nedenle strateji, yaratıcılık, yenilikçilik ve buluşçuluk üzerine odaklanan yeni stratejik anlayış ancak çalışanların katılımı ile ortaya çıkan bir anlayışı gerektirmektedir⁴⁸¹.

⁴⁷⁹ Arman Kırım, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.9.

⁴⁸⁰ Andrew Cahmbel ve Marcus Alexander, **Strateji Konusunda Yanlış Olan Nedir**, Power Ekonomi Dergisi (Özel Ek), Şubat 1998, s. 11.

⁴⁸¹ Gary Hamel, **Stratejinin Yeni Yüzü**, Capital Ekonomi Dergisi, Mart 1998, s. 150.

5.1. Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramlar

Stratejinin anlaşılabilmesi, onunla ilgili bazı kavramların tanımlanmasını gerektirmektedir. Bu sebeple aşağıda vizyon, misyon, amaç, plan, strateji ve politika kavramları tanımlanarak teorik bir çerçeve oluşturmaya yönelik bir zemin oluşturulacaktır.

Vizyon:

İşletmelerin rekabette başarılı olabilmeleri teknoloji, ekonomi ile toplumların gelecekte nasıl değişeceklerini anlayabilmeleri için sezgi yeteneklerine dayalı hayal güçlerini zorlamaları gereklidir⁴⁸². Bu ise ancak vizyoner bir bakış açısı ile mümkün olabilecektir.

Vizyon kelime anlamı ile görme, duyu hissi rüya, hayal, basiret gibi anlamlar taşır⁴⁸³. İşletmecilik bakımından geleceğe yönelik olarak tahminlerde bulunmak ve buna göre hareket tarzları geliştirmek hayati bir önem arz eder. Bu manada vizyon ne ve nasıl olması gerektiğinin geliştirilmesi anlamını taşır⁴⁸⁴.

Vizyon bir anlamda geleceğin tanımlanmasıdır⁴⁸⁵. Geniş manada, kavrayıcı bir tanımla vizyon şu şekilde tanımlanabilir. “ Başarı ve farklılaşmak amaçlarıyla tahmin ve/veya yaratıcılıkla amaçların, stratejilerin, motivasyonların, duyguların, değerlerin yönlendirileceği eğilimler belirlenmesidir”⁴⁸⁶.

Bir işletmenin vizyon oluşturma ihtiyacının nedenleri şu şekilde sıralanabilir⁴⁸⁷.

- Geleceği kontrol etme gereksinimi.
- Yaratıcı strateji gereksinimi.
- Dönüşüm talepleri.

⁴⁸² Gültekin Rodoplu- Ali Akdemir, *İşletme Bilimine Giriş*, Isparta 1998, s.27.

⁴⁸³ *The Oxford Dictionary*, Oxford University Press, Newyork, 1993, s.593.

⁴⁸⁴ Artur Thmopson, Adam Strickland, *Strategic Management Concepts and Cases*, Richarh D. Irwin Inc., Homewood, 1990, s.4.

⁴⁸⁵ Ali Akdemir, *Vizyon...*, A.g.e, s. 13.

- Dönüşüm talepleri.
- İşletme kültüründe değişim gereksinimi.

Bir vizyonun içinde temelde iki önemli unsur mevcuttur. Bunlar temel ideolojiler ve öngörölmüş gelecektir⁴⁸⁸. Temel ideolojiler işletme açısından işletmenin bir tür kimliğidir. Öngörölmüş gelecek ise işletmenin yaptığı uzun vadeli planlarla somutlaştırdığı planları olarak tanımlanabilir.

Misyon:

Misyon, yüklenilen özel görev anlamını taşır. Organizasyon bakımından hangi neden ve amaçla var olduğunu gösterir⁴⁸⁹. Bir anlamda işletmenin kimliği olan misyon “biz neyiz” sorusuna cevap verir⁴⁹⁰. Bu soruya verilen cevapla işletmeler hem çalışanlarına hem de çevrelerine kendilerini tanımlamış olurlar.

Misyonun belirlenmesi ve deklare edilmesi işletme açısından temel bir konudur. Misyon ile birlikte işletme kimliğini ve faaliyet konusunu tanımlar⁴⁹¹. Böylelikle işletme, üretilen ürünü, yöneldiği müşteriye, bulunduğu sektörü, kullandığı teknolojiyi, örgütsel açıdan önemli değerleri veya bunların tümünü içererek, geniş bir şekilde varlık nedenini açıklar⁴⁹².

Misyon örgütteki insanların birleştirilerek, bir kurumsal bağlılık yaratır, örgütün kaynaklarını nasıl elde edeceğini ve bunları nasıl kullanacağını belirlemede yol gösterir, örgütün topluma ne katkıda bulunacağını ve bu toplum içinde nasıl var olacağını açıklar⁴⁹³. Misyon, stratejinin oluşmasında temel güçlerden birisidir.

⁴⁸⁸ James Collins – Jerry Porras, **Building Your Company's Vision**, Harvard Bussines Review, Sept-Oct 1996, s. 66.

⁴⁸⁹ Samuel Certo, Paul J. Peter, **Strategic Management**, Secont Edition, McGraw-Hill, New York. 1987, s.66.

⁴⁹⁰ Ali Akdemir, **Avrupa topluluğu İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1992, s.143.

⁴⁹¹ A.g.e., s. 143.

⁴⁹² Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.11.ve Certo, A.g.e. s.66.

⁴⁹³ A.g.e., s.11-13.

Bu manada organizasyonun ideallerine, amaçlara, stratejilere ve politikalarına da temel teşkil eder⁴⁹⁴.

Her işletmenin ister yazılmış olsun ister yazılmamış olsun bir misyonu vardır ancak misyonun yazılı olarak deklare edilmesi önem taşımaktadır. Bu şekilde işletmenin kimliği, bir anlamda belgelenmiş olacaktır. Bir misyon belgesi, işletmenin amacını ve ana faaliyetlerinin neler olduğunu, temel hedeflerini, temel değer ve inançların neler olduğunu, işletmenin ana hissedarların kimler olduğu, çalışanlara yönelik ana prensipler gibi konuları içeren bir metin olmalıdır⁴⁹⁵.

Amaç:

Genel manada amaç “ belli bir zaman içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenilen sonuç” anlamına gelmektedir⁴⁹⁶. Amaç işletmelerin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ve sonuçları ifade eder⁴⁹⁷. Amaç bir organizasyonun varlık nedenidir. Yerine getirilecek tüm faaliyetleri şekillendirir ve yönlendirir.. Amaç stratejinin oluşumuna temel teşkil eder.

Örgütler amaçlara ulaşmada bir araç durumundadırlar. Bir örgüt içinde değişik amaçlar var olabilir. Ancak bir örgütün varlığı üzerinde bir şekilde mutabakata varılmış bir amacın varlığını gösterir. Bu ortak amaç kişisel amaçlarla da bir şekilde bağlantılar kurar.

Amaç ve hedef kavramları zaman zaman birbirleri yerine kullanılsalar da, hedef kavramı amaca ulaşmak için gerekli daha kısa dönemli aşama ve durumları ifade eder. Bir başka fark da hedeflerin amaca göre daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır⁴⁹⁸. Daha genel bir ifade ile amaç bir çok hedeflerden oluşan ve onları kapsayan bir kavramdır.

⁴⁹⁴ James M Higgins- Julian W.Vincze, **Strategic Management**, The Draydn Pres, Fort Worth, USA, 1993, s.65.

⁴⁹⁵ Paul Dopson- Ken Starkey, **The Strategic Management**, Blackwell Publishers, USA, 1998, s.11.

⁴⁹⁶ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1992, s.52.

⁴⁹⁷ Eren, A.g.e., s. 8-9.

⁴⁹⁸ Eren, A.g.e., s. 9.

İşletmelerde amaçların başarıya ulaşabilmesi için bazı özellikleri taşıması gereklidir⁴⁹⁹. Amaçlar ulaşılması mümkün, motive edici ve açıkça tanımlanmış olmamalıdır. İşletmeye ve durumuna uygun olmalıdır. Alt amaçlar ana amaçla ve birbirleriyle uyumlu olmalıdır. Amaç belirlenirken fırsat maliyetleri dikkate alınmalıdır.

Plan:

Plan, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesidir. Planın gelecekle ilgili olması sebebi ile, belirsizlik ve risk olguların ile de yakından ilgilidir. Bu açıdan plan alternatifler içinden seçim yapmayı ve uygun teknikleri kullanmayı gerektiren bir karar sürecidir⁵⁰⁰. Plan, gelecekte ne yapılacağını göstermesi ile birlikte, ne zaman ve nasıl yapılacağını da gösterir⁵⁰¹. Bu bakımdan planı yapanlar, belili bir amaca ulaşmak için, bu günkü durumu iyi bilmeli, doğru tahminlerde bulunmalı, amaca istenilen zamanda, en az harcamayla ulaştıracak yollar ve araçlar belirlenmelidir⁵⁰². Bir başka tanımı ile “Plan, işletme kaynaklarının amaçlar doğrultusunda dağıtımının yapılmasıdır”⁵⁰³. Bu yolla işletmenin kıt kaynakları amaca en uygun bir biçimde dağıtılarak işletme kaynakları ile dış çevre arasındaki bağlantı sağlanabilir.

Politika:

Politika, yunanca kent anlamına gelen *polis* kelimesinden türetilmiş akıl , sağduyu yetenek gibi kavramları kapsayan bir kavramdır. Genel olarak kullanıldığında ise, “bir faaliyete yol gösteren bir kılavuz yada bir amaca ulaşmak için izlenen yol yada plandır”⁵⁰⁴. Politika amaca ulaşmada, çabalara yol gösteren ilkeler ve bunlardan doğan kurallar niteliğindedir. Bu manada amacı olduğu kadar yönü de kapsar ve kurallara temel oluşturur⁵⁰⁵. Politikalar, önceden tanımlanmış

⁴⁹⁹ Dinçer, A.g.e., s.54-56.

⁵⁰⁰ Massie, A.g.e, s. 83.

⁵⁰¹ Justin Lengenecker, Carlus W. Moore, **Business Management**, South West Publishing, Ohio, 1987, s.351.

⁵⁰² Tosun, A.g.e, s.615-616.

⁵⁰³ Richard L. Daft, **Management**, Dryden Pres, Orlando, 1988, s.122.

⁵⁰⁴ Tosun , A.g.e., s. 4.

⁵⁰⁵ A.g.e., s. 5.

olay ve olgulara karşı gerekli bilgileri içeren, belirlilik ortamında alınmış devamlı kararlardan oluşur ve bir kere belirlendikten sonra sık sık değişmez⁵⁰⁶.

İşletmeler bir çok alana yönelik değişik politikalar oluşturabilirler. Örneğin üretim politikası, çalışanlarına yönelik politikalar, yönetim politikası, toplumsal politikalar, teknoloji politikası gibi bir çok farklı alanlarda değişik fakat birbirini bütünleyen politikalar oluşturabilirler.

Politikalar işletmeler açısından yönetimin yararlandığı araçlardır. Bu araçlar işletmelere bir çok yararlar sunarlar. Politikalar öncelikle belirli durumlara yönelik hareket tarzları sunarlar, işbirliğini kolaylaştırır, koordinasyonu kolaylaştırır, devamlılık sağlarlar, inisiyatifi teşvik ederler, çalışanlar için bir rehber görevi görürler, planlamada yol gösterirler, amacı açık ve anlaşılır bir hale getirmede yardımcı olurlar, amaç ve plandaki olası sapmalara engel olurlar, personel arasında adaletli sağlamaya yardımcı olurlar ve yetkinin kullanımına ve devrine rehber oluştururlar⁵⁰⁷.

İyi bir politikanın oluşturulmasında bazı unsurların dikkate alınması gereklidir⁵⁰⁸. Öncelikle politikalar, kuruluşun amaçlarını temel almalı kabul edilmiş ve standartlara uymalıdır. basit, kesin, esnek, anlaşılır ve yeterli genişliğe sahip olmalıdır. Kapsamlı biçimde hazırlanmalı ve değişik alanlardaki politikalar birbiri ile uyum içinde olmalıdır.

Strateji:

Strateji, organizasyonun hedefini gerçekleştirebilmesi için kaynak dağılımını ve çevre ile olan ilişkilerini gösteren bir hareket planıdır⁵⁰⁹. organizasyonlar varlıklarını sürdürmek için iç ve dış koşullar arasında bir uyum sağlamak zorundadırlar.

⁵⁰⁶ Eren, A.g.e., s.12-13.

⁵⁰⁷ Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990, s. 28.

⁵⁰⁸ Tosun, A.g.e., s. 29

⁵⁰⁹ Daft, A.g.e., s.152.

Böylelikle iç ve dış çevre arasında bir denge kurulur⁵¹⁰. İşletme bu dengeyi sağlamada stratejiyi bir araç olarak olarsak kullanır. Bu yönüyle strateji, işletme, amaçlar ve çevre arasındaki çok yönlü ilişkileri kapsayan bir plandır⁵¹¹. Stratejik planlamanın taşıdığı paradokslardan birisi tahmin ve seçme işi zorlaştıkça planlamanın daha çok gerekli olmasıdır⁵¹². Strateji bir yandan örgütün hedefleri ile onu başkalarından ayıran misyonun çevre ile uyumlaştırılmasını amacıyla tasarlanan eylemlerdir⁵¹³.

Örgütsel strateji yaklaşımında, başarı bilgi edinmek ve bunu kullanmak üzerine kurulmuştur. Bu görüşe göre Organizasyonlar, iç ve dış çevrelerinden sürekli olarak bilgi toplar ve fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflıklarını analiz ederler⁵¹⁴.

İyi bir stratejiye sahip olan işletme, değişime karşı önceden hazırlanma ihtiyacını duyan, örgütsel bütünlüğünü sağlamış ve tüm organları ile birlikte amaca yönelen uyum içinde bir görünüm sergiler. Ayrıca işletme içinde bir sinerji yaratılmasında stratejinin önemi büyüktür. İşletmede tüm faaliyetlerin amaca yönlendirilmesi ve uzun dönemli bir bakış açısı vermesi açısından da örgüt içi bütünleşme sağlamasında yardımcı olur⁵¹⁵.

5.2. Stratejinin İşletmeler İçin Önemi

Değişimin hızla yaşandığı günümüzde rekabet üstünlüğünü sağlamak ve sürdürmek son derece güç bir hale gelmiştir. Küreselleşme olgusu işletmeleri daha önce görülmemiş ölçüde yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmek zorunda bırakmıştır. Böyle bir ortamda işletme yöneticileri işletme dışı ve çoğunlukla kontrol edemedikleri faktörlerin yoğun bir baskısıyla karşı karşıya kalmışlardır. Strateji böyle bir ortamda işletmeye ileriye dönük rekabet gücü kazanılmasında etkin bir araçtır.

⁵¹⁰ Tosun, A.g.e., s. 7.

⁵¹¹ Melvin J. Stanford, **Management Policy**, Prentice Hall, New Jersey, 1979, s. 14.

⁵¹² Andreas Faludi, **Planning Theory**, Pergamon Pres, Oxford 1976, s.35

⁵¹³ Joe G.Thomas, **Strategic Management Concept**, Harper And Row Publisher, New York, 1998. s.6.

⁵¹⁴ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001, s.184.

⁵¹⁵ Eren, A.g.e., s.20.

Değişim ve yoğun rekabet ortamını bir çok tehlikeleri beraberinde getirdiği gibi işletmelere bir çok fırsatlarda sunar. İşlemler stratejileri ile bu tehlikelerden korunmada yada en az zararla bunlardan kurtulma olanağı bulacakları politikalar geliştirme olanaklarını bulabilirler⁵¹⁶.

İşletme strateji sayesinde, mevcut durumunu analizi ile kuvvetli ve zayıf yönlerini tespit ederek, işletme dışı çevre ile nasıl mücadele edeceğini ve değişime nasıl uyum sağlayabileceğine dair bir yol gösterici rehber edinmiş olur⁵¹⁷.

İyi bir stratejiye sahip olan işletme, değişime karşı önceden hazırlanma ihtiyacını duyan, örgütsel bütünlüğünü sağlamış ve tüm organları ile birlikte amaca yönelen uyum içinde bir görünüm sergiler. Ayrıca işletme içinde bir sinerji yaratılmasında stratejinin önemi büyüktür. İşletmede tüm faaliyetlerin amaca yönlendirilmesi ve uzun dönemli bir bakış açısı vermesi açısından da örgüt içi bütünlük sağlanmasında yardımcı olur⁵¹⁸.

Strateji değişime yönelik bir kurum kültürünün yaratılmasına yardımcı olur. Çünkü değişime ayak uydurabilmek örgüt içi ile örgüt dışı arasında bir bağlantı gerektirir. Strateji bu bağlantıyı kuran temel bir araçtır. Strateji, ortaya çıkan yeni durumlar karşısında organizasyondaki bireylerin inisiyatif kullanmaları için bir rehber görevi de görerek, belirsizliği giderir ve ortak bir bakış açısı oluşturarak kurum kültürüne katkıda bulunur. Bu ise çalışanların değişime uyum sağlamalarını kolaylaştırır⁵¹⁹.

Stratejik yönetimin bir diğer boyutu da karar alma düzeyi ile ilgilidir. Günümüzde dünya ekonomik sisteminin politik, sosyal ve teknolojik nedenlerle kontrol dışı bir hızla değişen bir ortama girmesi nedeni ile üst yönetimin karar alma sürecinin etkin ve etkili çalışması gerekmektedir. Stratejik yönetim özgün yaklaşımı stratejik karar verme sürecine öncelik tanımasıdır. Diğer karar süreçlerinden farklı olarak stratejik kararlar uzun dönemleri kapsarlar, sonuçları

⁵¹⁶ Mustafa Aksu, **İşletme ve Stratejik Planlama**, İktisat Dergisi, Nisan 1994, Sayı: 348, s.72.

⁵¹⁷ Aksu, A.g.m., s.73.

⁵¹⁸ Eren, A.g.e., s.20.

⁵¹⁹ Kırım. A.g.e., s.58-60.

risklidir ve işletmenin tümünü ilgilendirmektedirler. Bunların üç temel özelliği aşağıdaki gibi verilebilir⁵²⁰.

1. Enderlik : Stratejik kararlar genellikle kısa bir dönem içinde verilir ve uzun bir dönemde yeni bir stratejik karara kadar değişmezler.
2. Evrensellik : Stratejik kararlar kuruluşun bütün kaynaklarının ve bütün enerjisinin verilen karar doğrultusunda harekete geçirilmesini gerektirir.
3. Belirleyicilik : Stratejik kararlar kendilerinden sonra verilecek bütün kararların ve davranışların tipini ve doğrultusunu belirlerler.

5.3. İşletme Stratejisinin Oluşturulması

Tüm organizasyonların varlık sebebi belli bir amacın gerçekleştirilmesidir. Organizasyonun amacını gerçekleştirmesi için kendi kaynaklarını rasyonel kullanmasına bağlı olacaktır. Bu rasyonelliğin sağlanmasında bir çok farklı değişkenin göz önünde bulunması gerekmektedir. Değişkenlerin sayısı ve bu değişkenlerin arasındaki etkileşimler arttıkça ortaya çıkan karmaşa ile baş etmek güçleşmektedir. Günümüz işletmeleri, çok fazla değişkeni kontrol etmek ve ani değişimlerle başa çıkmak durumundadırlar. Bu amaçla günümüz işletmelerin bir stratejinin oluşturulması daha da önem kazanmıştır.

Literatürde bir stratejinin oluşturulması için değişik öneriler mevcuttur. Ancak hangi öneri olursa olsun öncelikle yapılması gerekli olan işletmenin amacına uygun bir misyon ve vizyon tanımlamasının yapılması gerekmektedir. Bundan sonraki adım ise stratejik düşüncenin oluşturulması gerekli olmaktadır.

Stratejik düşüncenin oluşturulmasında, kontrol edilmesi gerekli olan çok sayıdaki değişkenin incelenmesi ve bunlar arasından en önemli olanlarının ortaya konması gereklidir. Kontrol edilmesi gerekli olan değişkenler önemi , zaman içinde farklılaşabilmektedir. Bu sebeple uygulanacak strateji oluşturmada izlenecek yollar farklılık arz etmektedir.

⁵²⁰ Merih Kutlu , “Stratejik Yönetim Modelleri”, www.eylem/stratejiyonetim.com.tr, 2003.

Örneğin, 1970’li yıllarda yapı-performans-davranış temeline dayanan strateji oluşturma yöntemi ön plana çıkmıştır (Michael Porter). Bu yöntemle göre işletme strateji oluştururken, düşük maliyet ve farklılaştırma temelli iki rekabet avantajından birisini elde etmeye çalışmaktadır. Bu avantajların elde edilmesi için ise şu beş temel faktörü incelemelidir⁵²¹.

- Rekabetin şiddeti.
- Tedarikçilerin gücü.
- Alıcıların gücü.
- İkame ürünler.
- Piyasaya yeni girişler.

İşletme bu incelemeleri yaptıktan sonra düşük maliyet yada farklılaştırma avantajlarını elde edebilmek için şu üç temel yoldan birisinin seçmektedir.

- Beş temel faktörden biri yada bir kaçı üzerinde hakimiyet kurmak.
- Ürünü farklılaştırmak.
- Düşük maliyetle üretim yapmak.

Jenerik stratejiler olarak adlandırılan bu strateji oluşturma yöntemi günümüzde tercih edilmeyen bir yöntemdir. Çünkü günümüzde yaşanan değişim hızı uzun süre rekabetçi üstünlüğün devamına olanak vermemekte ve uygulanan strateji kısa sürede yetersiz kalmaktadır.

Önerilen bir başka strateji oluşturma yöntemi ise temel yeteneklere dayalı olarak strateji geliştirme yöntemidir. İşletme bu yöntemde kaynaklarını temel yeteneği ile birlikte kullanarak rekabet avantajı yakalanmaya çalışacaktır. Bu yöntemde işletme şu sırayı izleyerek strateji oluşturmaktadır.

- Birinci adım, temel yeteneğin belirlenmesi.

⁵²¹ Kırım, A.g.e., s.21-28.

- İkinci adım sektör ile ilgili ön görüş geliştirme.
- Üçüncü adım ise stratejik bir niyet oluşturmak.

Ancak bu yöntemde günümüzde yetersi kalabilmektedir. Çünkü bu yöntemde incelenmesi gereken çevresel alan dar bir bakış açısıyla ele alınmaktadır. Ayrıca bu yöntem ürün temelli bir bakış açısını gerektirmektedir. Oysa günümüzde işletmeler kendi sektörlerinin dışındaki çevresel unsurlardan da fazlasıyla etkilenebilmektedirler.

Strateji oluşturmakta izlenilen bir diğer yöntemde misyon ve vizyon tanımlaması yapıldıktan sonra şu unsurların incelenmesi önerilmektedir.

- Müşteri öncelikleri.
- Sunum kanalları.
- Sunulacak ürün.
- Girdiler.
- Temel yetenekler.
- Aktifler.

Bu unsurlarda sağlanacak hakimiyetin rekabetçi üstünlük sağlayacağı düşünülmektedir. Bu yöntemin müşteri temelli olması yenilikçiliğin stratejide önemli bir yer almasını da gerektirmektedir.

İşletmeler strateji oluşturmakta değişik alternatiflere sahiptir. Bu bakımdan bir işletme için başarılı sonuçlar veren bir yöntemin diğer işletmeler için de geçerli olduğunu ileri sürmek yanlış olacaktır. Buy bakımdan stratejiyi oluşturmak işletmenin içinde bulunduğu durumlara göre değişiklik arz edebilir.

5.4. Bilişim Teknolojilerinin İşletme Stratejilerine Etkisi

Bilişim teknolojileri günümüzdeki işletmelerin stratejileri üzerinde önemli etkilere yol açmıştır. Bilişim teknolojilerinin işletme stratejilerine olan başlıca etkileri şunlardan oluşmaktadır⁵²².

- Zaman temelli rekabet avantajı.

Günümüzde bir çok değişik sektörde ürün hayat süresi kısalmıştır. pazarın istekleri hakkında bilgi edinmek, yeni ürün tasarımları yapmak ve araştırma – geliştirme gibi bir çok konuda yeni olanaklar sağlamaktadır. Hızla değişen rekabet şartlarına cevap vermek için zamanla yarışılmaktadır. Bu durumda bilgi teknolojileri işletmelerin hızlı hareket etmelerine yardımcı olan bir alt yapı sağlamaktadır. Bu nedenle bilgi teknolojileri, işletmelerde zaman temelli stratejik bir araç durumundadırlar

- Maliyetlerin azalması ve verimliliğin yükselmesi.

Bilgi teknolojileri bir çok alanda maliyetleri arttırmaksızın daha kısa sürede üretim yapmaya olanak sağlamaktadır. Bu süre avantajı maliyetlerde önemli düşümlere yol açmaktadır. Bilgi teknolojilerin yarattığı bir olanak da mekan farkının yarattığı engellerin aşılmasıdır. Mekan farklılığının işletmelerde yarattığı maliyetlerin aşılmasında, müşterilere daha hızlı biçimde ulaşmakta ve işlem hatalarının yarattığı maliyetlerin azaltılması gibi bir çok konuda bilgi teknolojileri önemli bir rol oynamıştır. Örnek olarak ilaç sektöründe 1970- 1990 yılları arasında dağıtım maliyetlerinin toplam maliyetler içindeki payı % 16'dan, % 2,5'e düşmüştür.

- Tasarım olanaklarının artması ve kalite standartlarının yükselmesi.

Bilgi teknolojileri, işletmelerde ürünlerin kalitelerinin yükseltilmesine olanak sağlayacak tasarım olanakları sunmaktadır. Similasyon sistemleri ile bir çok

⁵²² Bahadır Akın, “Bilişim Teknolojilerinin Evrimi Ve Bilişim Teknolojilerinin Çağdaş İşletmelerde Stratejik Yönetim Üzerine Etkileri” <http://www.stratejiyonetim.com.tr>, 2002

araştırma sanal ortamda yapılabilmekte ve ürünlerdeki tolerans düzeyleri azaltılabilmektedir. Kalite kontrolünde bilgi teknolojilerinin kullanımı sayesinde. Hatalar azaltılarak yüksek kaliteli ürünler elde edilebilmektedir. Örneğin inşaat sektöründe lazer teknolojisinin kullanılması ile ölçümler sıfır hata oranı ile yapılabilir.

- Bilgiye ulaşma ve karar alma olanaklarının genişlemesi.

Günümüzde stratejik bir faktör olan bilgiye kısa zamanda ulaşmak son derece önemlidir. Bilgiye ulaşmanın yanı sıra bilgiyi ürüne değer katacak hale getirmekte de bilgi teknolojileri önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerdeki karar alma yapısı da bilgi teknolojilerinin kullanımı ile önemli değişimlere yol açmıştır. Çok büyük sayıdaki verilerin depolanması ve istenildiğinde kısa sürede ulaşılması olanaklı bir hale gelmiştir. Geçmiş kayıtlara ulaşmanın yanı sıra, kara almada alternatiflerin oluşturulmasında ve test edilmesinde de bilgi teknolojileri büyük avantajlar sağlamaktadır. Karar alma konusunda önemli bir nokta da kontrol edilebilecek değişkenlerin sayısının artmasıdır. Bu daha detaylı planların hızlı bir biçimde yapılmasına olanak sağlamaktadır.

- Pazarlamada ve dağıtımda farklılaşma.

Dağıtım, tanıtım ve müşterilerle iletişim gibi pazarlama konularında aracı kurumların gerçekleştirdiği bir çok faaliyeti, günümüzde bilgi teknolojilerinin kullanımı ile aracısız gerçekleştirmek mümkün hale gelmiştir. Bu durum pazarlama maliyetlerinin düşmesinde olumlu etkiler yapmış ve müşteri ile yoğun bir iletişim ortamı sağlanmıştır. Müşterilerin bireysel isteklerine ve tercihlerine ulaşma imkanı ile mikro pazarlama stratejileri uygulamak olanaklı bir hale gelmiştir.

- kontrol sistemlerinde etkinlik sağlanması.

Planların uygulanma aşamasında, sürekli olarak kontrolü gerekmektedir. Değişimin son derece hızlı olduğu düşünülürse, kontrol faaliyeti zaman bakımından hızla hareket etmeyi gerektirmektedir. Planlamada kontrol altındaki değişken sayısının çokluğu kontrol faaliyetini güçleştirebilmektedir. Bilgi

teknolojileri kontrollerin hızlı yapılmasına ve çok sayıda değişkenin dikkate alınarak harekete edilmesine olanak vermektedir.

- İletişimde etkinlik sağlanması.

Bir organizasyondaki iletişim sistemi hayati bir öneme sahiptir. Organizasyonun değer yaratmasında değişik kimselerin sahip olduğu bilgi iletişim yolu ile paylaşılarak ürüne dönüşmektedir. Sahip olunan kaynakların rasyonel bir biçimde dağıtılması iletişim yolu ile mümkündür. Küresel ölçekte rekabet ve değişim hızının artması. Organizasyonları çevresel etkilere daha açık hale getirmiştir. bütün bu olgular hem iç iletişimi hem de dış iletişimi daha da önemli kılmaktadır. Bilişim teknolojileri, iletişimde değişik alternatifler sunmanın yanı sıra, hız sağlamakta ve iletişime katılan kişi sayısında artına olanak vermektedir.

- Stratejik iş birliklerine olanak sağlaması

Bilişim teknolojileri sadece aynı sektörde çalışan organizasyonları değil farklı sektörde çalışan organizasyonların stratejik iş birliği kurmasını olanaklı hale getirmiştir. Herhangi bir ortaklık kurmadan çeşitli alanlarda işbirliği eş anlı olarak gerçekleşebilmiştir. Örneğin bir banka şubesinin içine dahi girmeden elektronik ortamda bir işletmenin hisse senetlerini almak ve satmak olanaklıdır. Burada banka, hisse senedi sunan şirket, aracı kurum ve iletişim sağlayan işletme bir ortaklık yapmaktadır.

5.5. İşletme Stratejisinde İnsan Kaynaklarının Rolü

Üretimde, en değerli kaynak insandır. İnsanın fiziksel ve zihinsel gücü olmadan girdilerin çıktılara dönüşmesi mümkün değildir. Bunun yanı sıra günümüzdeki müşteri temelli stratejilerin uygulanmasında, insan kaynaklarının zihinsel özellikleri işletmenin başarısında önemli bir rol oynamaktadır⁵²³.

İşletmelerde insan kaynakları işletme stratejisinin oluşturulmasından uygulanmasına ve kontrolüne kadar her aşamada temel rolü oynamaktadır.

⁵²³ Eren, A.g.e., s.317.

İşletmelerde strateji ile ilgili faaliyetler, literatürde üst yönetimin bir fonksiyonu olarak görülmesi anlayışı da günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Stratejinin belirlenmesinde ve uygulanmasında katılımın sağlanması anlayışı her geçen gün daha fazla kabul görmektedir. Özellikle müşteri temelli anlayışının ön plana çıkması ile birlikte strateji belirlemede sadece işletmenin insan kaynakları değil müşterinin de stratejideki etkinliği artmıştır.

İşletmeler stratejilerinde kaynakları ile dış çevre arasında bir denge sağlamaya çalışırlar. İşletme varlıklarındaki, bilginin ve maddi olmayan varlıklarının önemi düşünüldüğünde insan kaynaklarının

Bir örgütü diğerlerinden ayıran en önemli unsur, örgütün sahip olduğu insan kaynakları ve bununla bağlantılı olan kültürüdür. İşletmelerde kültür temel olarak paylaşılan değerleri ifade etmektedir. Günümüzde bir işletme stratejisinin başarılı olabilmesi olumlu manada bir kültürün varlığı ile mümkündür. Günümüzün hızla değişen ortamına ayak uydurabilen bir kültürel yapı, stratejinin başarıya ulaşması için son derece önemlidir. Bu bakımdan insan kaynaklarının değişme uyum sağlamaya yönelik kültürel bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir⁵²⁴.

5.6. Eğitim ve İşletme Stratejinin Entegrasyonu

İşletmelerde tüm faaliyetlerin en az maliyetle en çok fayda sağlayacak biçimde aynı amaç doğrultusunda düzenlenmesi ve koordine edilmesi için, strateji oluşturma ve uygulanmasında sürecinde tüm bölümlerin aktif katılımı gereklidir.

Eğitim faaliyetlerinden sorumlu olan birim yada kişilerde strateji oluşturma sürecinde aktif olarak yer almalıdırlar. Çünkü stratejik bakımdan, eğitim ve geliştirme programları iş sürecinde önemli müdahale araçlarıdır⁵²⁵.

İşletmelerin stratejilerinde başarı sağlamaları için gerekli koşullardan biriside, en azından stratejinin gerektirdi bilgi, beceri ve yeteneğe sahip iş gücünün

⁵²⁴ Kırım, A.g.e., s. 58-59.

⁵²⁵ R. Kaufman, *Strategic Planing Plus An Organizationnal Guide*, Sage Publication, London, 1992, s.275.

varlığıdır. Bu amaçla eğitim programları işletme stratejisine ve dolayısı ile de vizyonuna uygun hazırlanmalıdır.

5.6.1. Eğitim Stratejisinin Oluşturulması

Değişimin ivmesinin artması, bilginin üretim faktörlerindeki önemi ve küresel boyutlardaki rekabet, işletmelerdeki eğitim faaliyetlerinin daha da önem kazanmasına ve stratejik bir unsur olarak tanımlanmasına yol açmıştır.

Organizasyondaki eğitim stratejisi genel stratejisi ile ilgili olarak hazırlanır. Genel strateji değişimde yakından ilgilidir. bu değişik seviyelerde dikkatli ve ileriye gören plan yapmayı gerektirir. Eğitim planlanması da diğer tüm planlarla bağlantılı olduğundan burada önemli bir yer tutar⁵²⁶.

Burada belirlenen işletme stratejisine göre eğitim stratejisinin geliştirilmesi ve tüm departmanlar arasında bir koordinasyonun sağlanması amaçlanmaktadır. Bir eğitim stratejisinin oluşturulması için öncelikle şu soruların cevabı verilmelidir⁵²⁷.

- Misyonumuz nedir ?
- Hedeflerimiz nedir?
- Müşterilerimiz kimdir ve bizden ne bekliyorlar?
- Ürün ve hizmetlerimiz müşterimizi tatmin ediyor mu?
- Araştırma ve geliştirme kapasitemiz nedir?
- İşletmemizdeki süreçler nasıl çalışıyor?
- Sürekli öğrenme motivasyonumuz var mı?
- Nasıl sonuca ulaşabiliriz?

⁵²⁶ Mike Harrison, **Operations Mangement Strategy**, Fincal Times-Pitman Publising, london, 1993, s.207-208.

⁵²⁷ Noe, a.g.e., s.42-43.

Bu sorulara verilen cevaplarla işletme stratejisi arasında bir bağlantının kurulması gerekli olmaktadır. Bu bağlantının sağlanmasında işletmenin izleyeceği genel stratejiye uygun bir eğitim sistemi oluşturulmaktadır. Değişik stratejilere cevap veren farklı eğitim modelleri mevcuttur⁵²⁸.

Büyüme stratejilerinde, pazarın genişletilmesi, ürün geliştirme ve yenilik gibi amaçlara uygun olarak, kalite eğitimleri, işletme kültürü eğitimleri, teknik eğitimler iletişim eğitimi gibi konular ön plana çıkmaktadır.

Küçülme stratejisi izleyen bir işletmede masrafların kısılması, yön değiştirmek ve tasfiye gibi amaçlara uygun olarak , motivasyon, strese karşı koyma, liderlik, iletişim, iş bulma ve iş araştırma gibi eğitim konuları ön plana çıkmaktadır.

Yoğunlaşma stratejisinde, Pazar payını koruma ve artırma, maliyetleri düşürme, yeni pazarlar bulma gibi konulara uygun olarak, takım çalışması, çapraz eğitim, kişisel beceri, iş başı eğitimi gibi yöntemler ön plana çıkmaktadır.

Eğitim stratejisinin oluşturulmasında bir diğer önemli konu da bilgi eskimesinin önlenmesidir. Kavram olarak eskime, belli bir zaman diliminde geçerli olan bilgi, beceri, yetenek ve davranışların yetersiz hale gelmesi ile gerekli sonuçların istenildiği gibi elde edilememesi olarak tanımlanabilir⁵²⁹. değişimin hızının artması ile kişilerin sahip olunan bilgi, yetenek ve beceri düzeyinin uzun bir süre etkin biçimde kullanılması olanağı azalmaktadır. Bu sebeple eğitim kişilerin aktif çalışma hayatı boyunca devam eden bir nitelik kazanmaktadır. Bu sebeple belirlenen vizyona ulaşılmasında bilgi eskimesi konusu da oluşturulacak stratejide dikkate alınmalıdır.

⁵²⁸ Noe, A.g.e., s. 41-42.

⁵²⁹ Frederic C. HAAS, Executive Obsolescence, Research Study No: 90, s. 68.

5.6.2. Eğitim Departmanının Tasarımı ve Değişik Modeller

Organizasyonlarda eğitim faaliyetlerinin yerine getirilmesinden sorumlu olacak kişi, kişiler yada birimlerin varlığı gereklidir. Ancak bunun nasıl yerine getirileceği organizasyonun içinde bulunduğu durumlarla yakından ilişkilidir.

Bir işletmenin amacı, misyonu ve vizyonundan başka, büyüklüğü, çalışan kişi sayısı, üretim için yerine getirilmesi gerekli olan faaliyetlerin sayı ve çeşitliliği, kullanılan teknoloji, bulunulan sektördeki değişim hızı ve belirsizliğin derecesi gibi konular eğitimin faaliyetinin yapısı üzerinde etkili olmaktadır.

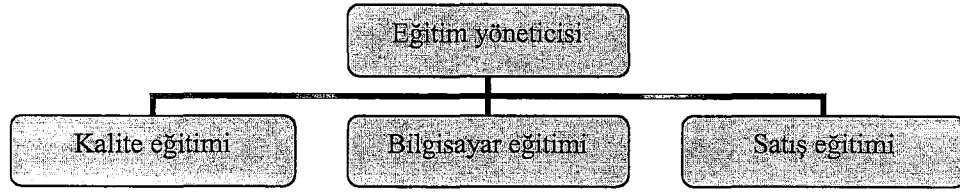
Örneğin çalışan kişi sayısı artıkça, eğitim faaliyetinin yerine getirilmesi sorumluluğu genel yönetimden, insan kaynakları yönetimine ve insan kaynakları yönetimi ile işbirliği içinde çalışan bağımsız bir eğitim departmanına kadar ulaşan değişik sorumluluk merkezleri gerektirebilir. Bunlarında ötesinde eğitim faaliyeti bir organizasyon için temel stratejik bir unsurlardan biri haline de gelebilmektedir.

Genellikle işletmenin büyüklüğüne bağlı olarak geleneksel yapılarda genel yönetime yada insan kaynakları departmanının içinde faaliyet gösteren alt bir birim olarak eğitim birimi mevcuttur. Diğer departmanlardan gelen istek üzerine yada genel konularda eğitim faaliyetlerinin organizasyonunu bu birim yapmaktadır.

Eğitim faaliyetlerinin kapsamının genişlemesi ile birlikte diğer departmanlarla birlikte iş birliği yapan ayrı bir departmana ihtiyaç vardır. Teoride değişik eğitim departmanı modelleri vardır. Bunların başlıcaları, fakülte modeli, müşteri modeli, matris modeli, işletme üniversitesi modeli ve sanal modeldir⁵³⁰.

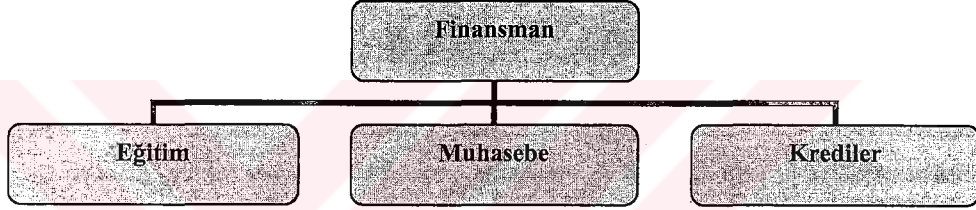
Fakülte modelinde, bir departman yöneticisi ile birlikte faaliyet konusu ile ilgili uzmanlardan oluşan bir departman mevcuttur. Eğitimin içeriği bu uzmanlarca oluşturulur. Uzmanlar işletmenin amaçları doğrultusunda, eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek buna uygun eğitim programları hazırlar ve uygularlar.

⁵³⁰ Noe, a.g.e., s. 43-49.



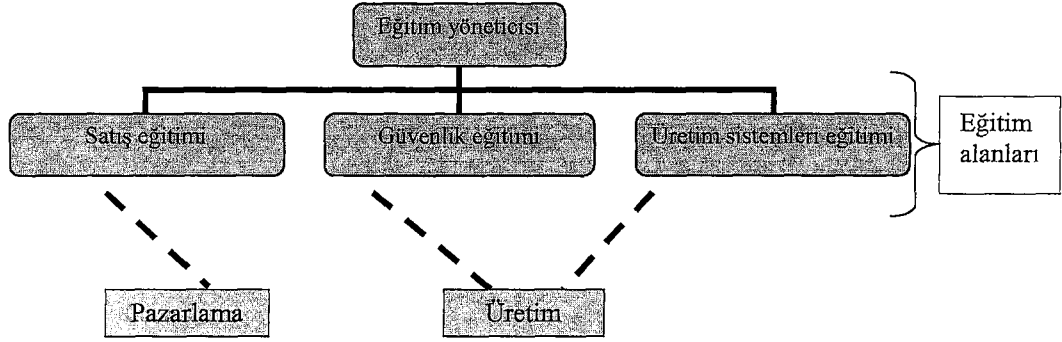
Şekil 5.1. Fakülte Modeli Eğitim Organizasyonu

Müşteri modelinde, eğitim departmanı, işletmenin belli bir fonksiyonuna yada bölümüne göre organize edilmektedir. Bu modelde eğitimciler fonksiyonel bölümlerden gelmektedir. Ancak gerek duyulduğunda dışarıdan da uzman desteği alınabilir.



Şekil 5.2. Müşteri Modeli Eğitim Organizasyonu

Matris modelde, hem eğitim yöneticisi hem de fonksiyon yöneticisi eğitimden sorumlu olmaktadırlar eğitim uzmanları aynı zamanda işletmenin belli fonksiyonlarında çalışan uzmanlardır. Bu uzmanlar eğitim hakkındaki raporlamalarını hem ilgili birim yöneticisine hem de eğitim yöneticisine bildirmektedir.



Şekil 5.3. Matrisi Eğitim Organizasyonu

Üniversite modelinde, belli uzmanlık alanları dışındaki konular da önemli bir yer işgal etmektedir. Eğitime sadece çalışanlar değil ortakların da dahil edilmektedir. Kültürel konular, örgütsel değerler ve amaç, misyon ve vizyonla ilgili konular da diğer eğitimlerle birlikte müfredata dahil edilmektedir.

Uygulamada işletme dışına da eğitim veren ayrı bir kurumsal yapı (çoğunlukla lisans ve yüksek lisans düzeyinde eğitim veren kurumlar) oluşturulmaktadır. Burada hem teknik eğitimler hem de diğer işletmecilik bilgileri ve davranış eğitimleri verilmektedir. Bu tip eğitim yapılanmalarının bir diğer yönü de bu kurumlarda işletme ile ilgili araştırma programlarının gerçekleştirilmesidir.

Sanal eğitim organizasyonu modelinde, üç temel prensip mevcuttur. bunlardan ilki bilgi edinme sorumluluğunun asıl olarak kişilere aittir. İkincisi en etkin öğrenme yapılan iş sırasında gerçekleşir. Üçüncüsü ise, sistemde yönetici (aynı zamanda eğitici de olabilir) personel arasındaki ilişki ve iletişim kritik öneme sahiptir.

Sanal eğitim modelinde kişiler açık bir amaç ve misyon ile müşteri istekleri arasında bir bağ kurmak ve neyi ne zaman ve nasıl öğreneceğini belirlemek durumundadırlar. Burada yöneticiler kişilerin performanslarını ve eğitim faaliyetlerini izleyerek öneriler geliştirmekle de yükümlüdür. Bu eğitim

metodunda neyin öğrenileceğini belirlemede müşteri önemli bir rol oynamaktadır. Kişiler müşteriye izleyerek onların isteklerinin bir adım ötesini görmeye çalışmaktadır. Yönetim de bu eğitimin gerçekleşmesi için gerekli bütçeyi sağlanması, gerekli zamanın ayarlanması ve eğitim konularında koordinasyon gibi görevleri yerine getirmektedir.

5.6.3. İşletmelerde Strateji ve Eğitim Faaliyetlerin Etkileşimi

Her organizasyon genel bir sistemin içinde bir alt sistem olarak varlığını sürdürmektedir. Genel sistem içinde bir organizasyon, ona ihtiyaç olduğu sürece hayat bulacaktır. Bu bakımdan organizasyon genel sistemdeki bir ihtiyaca cevap veren bir amaca sahiptir. Organizasyonun amacına ulaşması ve varlığını devam ettirebilmesi için genel, sistem içindeki yerini tanımlamasını gerektirmektedir. Organizasyonlar bu tanımlamayı amaç ve misyonları ile somutlaştırmaktadırlar. Ancak genel sistemdeki değişim olgusu bu tanımlamayı ve organizasyonların genel sistem içindeki yerini sürekli etkilemekte ve onları da değişime zorlamaktadır. Bu durumda organizasyonlar, amaçları, dış çevreleri ve kaynakları arasında bir uyum sağlamalıdır.

Günümüz işletmeleri, son derece hızlı bir değişim içindedirler. Ekonomik ve toplumsal olarak farklı bir yapı şekillenmeye başlamıştır. İşletmeler bu yeni yapıyı iyi algılamak ve kendileri de bu yapıya uygun olarak değişmek zorundadırlar. Yeni yapının temel belirleyici unsurlarından birisi bilgi ekonomisidir. Bu sebeple entelektüel sermaye yapısal sermayeden daha önemlidir⁵³¹. İşletmelerde değer yaratma gücünün asıl kaynağı da değişmiş ve temel olarak iş süreçlerinden daha fazla düşünme süreçlerine odaklanan bir anlayış gelişmeye başlamıştır⁵³². Bu ise işletmelerde insan kaynakları odaklı bir anlayışın gelişmesine yol açmıştır. Bu sebeple işletmelerdeki eğitim faaliyetlerini daha da önemli bir hale gelmiştir.

⁵³¹ Leif Edvinson, *Şirket Boylamı*, Çev. Ahmet Kardam, Türk Henkel Yayınları, İstanbul 2002, s.23.

⁵³² A.g.e., s.41.

Günümüz işletmelerini yakından etkileyen bir başka olgu ise küreselleşme olgusudur. İletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin yarattığı haberdarlık ortamında insanların dış çevre ile ilgili algılamaları da etkilenecek yeniden şekillenmeye başlamıştır. Küreselleşme, aynı zamanda uluslararası sermaye ve emek hareketlerine daha da ivme kazandırmıştır. Bunun sonucu olarak işletmeler daha yoğun bir rekabet ortamıyla karşı karşıya kalmışlardır.

Gelişen teknoloji ile birlikte üretim anlayışında da önemli değişimler yaşanmaktadır. Bilgisayar teknolojisi, biyoteknoloji, mikro elektronik, robot teknolojisi, ileri malzeme teknolojisi, optik teknolojisi, uzay teknolojileri ve nükleer teknolojiler gibi alanlarda yaşanan gelişmeler sanayi üretimde çalışan insan sayısında azalmalara yol açarken yüksek nitelikli iş gücüne olan ihtiyacı arttırmaktadır.

Yeni oluşan düzende bireysellik, yaşam anlayışında çeşitliliğin kabulü ve temsili demokrasi anlayışı yerine katılımcı demokrasi anlayışı fikrinin gelişmesi gibi anlayışlar işletmeleri de derinden etkilemektedir. Yaşanan bütün bu gelişmeler işletmelerde önemli değişimlere yol açmıştır.

Günümüzde işletmelerin içinde bulunduğu hızlı değişim olgusu, iç ve dış çevrenin sürekli olarak izlenmesini ve hızlı bir biçimde yaşanan değişimlere cevap vermesini gerektirmektedir. Stratejik yönetim düşüncesi bu ihtiyaca cevap veren bir yöntemdir. Bu yaklaşım da zaman içinde gelişerek “kaynak temelli” görüş, yerini “bilgi temelli” görüşe bırakmıştır. Bu görüşe göre işletmeler değişimin varlığını kabul ederek, sürekli olarak bilgi alan ve bunları yararlı ürünlere dönüştüren bir anlayışa sahip olmalıdırlar⁵³³. Bu durumda strateji ile işletme amaçları ve çevresi arasında gelecek ile bir bağ kurulması amaçlanmaktadır.

Stratejik yönetim düşüncesinde değişimin algılanması ve buna uyum sağlanmasında en önemli unsur ise insan kaynaklarıdır. Çünkü işletmelerde temelde değişime karşı koyan varlık insandır⁵³⁴. İnsanlar değişimin yarattığı belirsizlikten endişelenmekte ve buna karşı koyarak statüyü sürdürmek

⁵³³ Süral, Özmen ve Saatçioğlu, A.g.m., s.471.

⁵³⁴ Massie, A.g.e., s.229.

istemektedirler. Bu durumun aşılmasında eğitim önemli bir etken olmaktadır. Eğitim hem belirsizliği azaltmakta ve uyum sağlamada kişilerin bilgi ve yeteneklerini arttırarak kendine güven duygusunu geliştirmektedir. Bu bakımdan eğitim sistemi son derece önemli bir unsur olmaktadır.

Uygun bir eğitim sisteminin oluşturulmasında, eğitimin amacı, eğitim biriminin organizasyon yapısı ve verilen eğitimin kapsamı ile dış çevre arasındaki bağlantının sağlanması önem arz etmektedir⁵³⁵. Bu unsurlar eğitim sistemindeki diğer unsurları etkiler bir yapıda kullanılan yöntem ve teknoloji, ihtiyaç belirleme, sonuçların nasıl analiz edileceği gibi bir çok unsur üzerinde etkili olmaktadır.

Bilgi temelli bir strateji oluşturmanın temelinde işletmedeki insan kaynakları vardır. Bu bakımdan eğitim faaliyeti ve strateji arasındaki bağın kurulması önem arz etmektedir. Strateji ile eğitim faaliyetinin kurulmasında öncelikle, işletmenin içinde bulunduğu çevrenin doğru bir biçimde tanımlanması gereklidir.

Çok sayıda değişik etkenin bulunduğu bir çevrede işletmelerin uygun bir eğitim sistemini oluşturmak için stratejilerindeki dikkate aldıkları bazı temel unsurların eğitim yapısının şekillenmesinde de önemlidir.

Bunlardan birisi işletmenin içinde bulunduğu rekabet düzeyidir. Basitçe piyasada işletmelerin birbirleri lehine geliştirdikleri davranışlar olarak tanımlanabilecek rekabet kavramı aynı zamanda sektördeki değişim hızı ile ilişkilidir. İşletmelerin yoğun bir rekabet içinde olmaları aynı zamanda hızlı bir değişim ile karşı karşıya oldukları anlamına gelmektedir. İçinde Rekabet düzeyi işletmedeki eğitim sistemi üzerinde, eğitimin temel amacının belirlenmesinde, eğitim faaliyetlerini yürüten birimin yapılanması ve eğitimin kapsamı üzerinde etki yaratmaktadır.

İşletmelerde birbiri ile ilişkili olarak çok sayıda eğitim amacı mevcuttur. Ancak eğitim amaçlarından bazıları, içinde bulunulan duruma ilişkin olarak, diğer amaçlara daha fazla önemli hale gelebilmektedir. İşletmenin içinde bulunduğu

⁵³⁵ Noe, A.g.e., s. 27-50.

rekabet düzeyi eğitim amaçlarının önem düzeyinde etkili olmaktadır. Eğitim faaliyetlerini yürüten birimin yapılanmasında önemli etkenlerden biriside yine içinde bulunulan rekabet düzeyidir. Yoğun rekabet düzeyinde işletmenin çok sayıda fazla değişkeni dikkate alarak bunları eğitim programlarına dönüştürmesi bir gereklilik olarak ortaya çıkmakta ve eğitim faaliyetinin ayrı bir birim içinde organize olma ihtiyacını arttırmaktadır. Rekabet düzeyinin bir başka etkisi de eğitim programlarının kapsamı üzerinde olmaktadır. Eğitim faaliyeti bir işletme için zaman ve kaynak ayrılmasını gerektirmektedir. İşletmeler diğer tüm faaliyetlerinde olduğu gibi eğitim faaliyetleri için de bir fayda maliyet analizi yapmak durumundadır. Bu içinde bulundukları duruma göre eğitimin içeriği üzerinde etki yaratmaktadır. İşletmeler kendileri için en yüksek faydayı sağlayacakları ve en az maliyet gerektirecek şekilde bir eğitim içeriği belirlemelidirler.

İçinde bulunulan rekabet düzeyin içinde, işletmenin konumunun belirlenmesi de gereklidir. Burada işletmenin uyguladığı strateji bu konumun belirlenmesinde önemli bir gösterge olmaktadır. Çünkü işletmenin uyguladığı strateji, kaynaklarının gücü ve yapısı ile bulunduğu sektördeki konumu hakkında bilgi vermektedir. Bu bakımdan bir işletmenin izlediği stratejinin türü eğitim yapısını şekillendiren unsurlar üzerinde etkili olmakta ve eğitim amacı, eğitim biriminin organizasyonu ve eğitimin kapsamı üzerinde etki yaratmaktadır.

İşletmenin içinde bulunduğu rekabet düzeyinde uygulayabileceği bir çok stratejik alternatif bulunmaktadır. Temelde bu stratejileri üç sınıfta toplamak mümkündür⁵³⁶. Bunlar büyüme, durgun büyüme ve tasarruf stratejileridir. İşletme bu temel alternatiflerin uygulanmasında bir çok değişik yöntemler kullanabilir. Ancak günümüzde müşteri temelli ve yenilikçi bir yöntemi tercih etmek durumundadır. İşletmenin seçeceği yöntem de eğitim faaliyeti üzerinde etkili olacaktır.

İşletmenin faaliyetini yürüttüğü coğrafi alanında eğitim faaliyetleri üzerine etkisi mevcuttur. İşletmenin faaliyet gösterdiği alanın genişliği aynı zamanda

⁵³⁶ Eren; A.g.e., s.235.

yoğun bir rekabet ortamında olması anlamına gelmektedir. Böyle bir durumda işletmedeki insan kaynaklarının niteliği daha da önem kazanmaktadır. Faaliyet gösterilen alan ulusal bir ölçekten küresel bir ölçeğe doğru genişlediğinde işletmenin eğitim organizasyonu, eğitimin kapsamı ve eğitim amaçlarındaki önceliler de etkilenmektedir.



6. BÖLÜM: KOCAELİ BÖLGESİ İŞLETMELERİNDE EĞİTİMİN STRATEJİK KATKILARININ ARAŞTIRILMASI

6.1. Araştırmanın Amacı

Değişimin olanca hızıyla sürdüğü günümüzde, organizasyonların varlıklarını sürdürmeleri, değişime uyum sağlamaları, hatta bunun ötesinde değişime yön vermeleri ile mümkün olacaktır. Bu bakımdan organizasyonlar için en önemli kaynak olan insan kaynakları ve eğitimi, yönetimde stratejik bir önem arz etmektedir. Klasik organizasyon teorisinde eğitim; organizasyonların etkinlik, etkililik ve verimlilik açısından mevcut performansını geliştirmeyi amaçlayan yardımcı bir fonksiyon olarak görülmekteydi. Ancak günümüzde eğitim; yaratıcılığı, yenilikçiliği geliştiren ve rekabet aracı olarak kullanılan, temel stratejik bir fonksiyon haline gelmiştir. *Bu bağlamda çalışmada sosyolojik olarak bilgi toplumu olarak tanımlanan aşamadaki toplumların, değişen organizasyon yapılarında eğitimin stratejik boyutu irdelenerek, Kocaeli Bölgesi işletmelerinde eğitim fonksiyonunun durumu ortaya koymak ve bu işletmelerde eğitim – strateji bağlantısını araştırarak söz konusu işletmelerin sorunlarının çözümünde eğitimin stratejik boyutu hakkında öneriler geliştirmek amaçlanmıştır.*

6.2. Araştırmanın Problemi

İşletmelerde eğitim faaliyeti ile strateji arasındaki entegrasyonun sağlanmasındaki temel önceliklerin tespit edilmesi ve işletmelerin iç ve dış çevre faktörlerinin eğitime olan etkilerinin ortaya konulması

6.3. Araştırmanın Hipotezleri

1. Rekabet düzeyi tanımlaması ile eğitim amaçları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
2. Eğitim faaliyetini yürüten birimin organizasyondaki yeri ile işletmenin faaliyet gösterdiği coğrafi alan arasındaki ilişkisi anlamlı bir ilişki vardır.
3. Eğitimin kapsamı ile işletmenin faaliyet gösterdiği coğrafi alan arasındaki ilişkisi anlamlı bir ilişki vardır.

4. İşletmelerde temel eğitim amacı ile işletmenin faaliyet gösterdiği coğrafi alan arasındaki arasında anlamlı bir ilişki vardır.
5. Temel eğitim amaçları ile işletmenin strateji tanımlaması arasında anlamlı bir ilişki vardır
6. Eğitimin kapsamı ile işletmenin strateji tanımlaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.
7. Eğitim biriminin organizasyondaki yeri ile işletmenin strateji tanımlaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.
8. Eğitimin kapsamı ile işletmenin içinde bulunduğu rekabet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
9. Eğitim biriminin organizasyondaki yeri ile işletmenin içinde bulunduğu rekabet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

6.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma anketine cevap veren işletmelerin verdikleri yanıtlar doğru olarak kabul edilmiştir.

Tüm işletmelerde sürekli olarak eğitim faaliyeti mevcuttur.

Tüm işletmeler sürekli olarak çevresel değerlendirme yaparlar.

Tüm işletmelerde yazılı olmasa ve aksi beyan edilse de bir vizyon tanımlaması vardır.

Araştırmaya katılan tüm işletmelerde bağımsız olarak kakar alma söz konusudur.

Araştırma sonuçlarından bir genelleme yapılabilirse de ankete katılan işletmeler için geçerli sonuçlardır.

6.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmada Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren sanayi işletmelerindeki işletmecilik anlayışı ve eğitim faaliyetlerinin analizi yapılması maksadı ile deneysel bir çalışma yapılmıştır.

Söz konusu deneysel çalışma için bir uygulama anketi hazırlanmıştır. Anket çalışmasındaki dört ayrı soru tipi mevcuttur. Bunlar, çoktan seçmeli sorular, önem sıralaması yapmak, evet – hayır biçiminde az ve kısıtlı seçenekli sorular ve açık uçlu soru tipleridir.

Çalışmada elde edilen veriler topluca değerlendirilmek maksadı ile SPSS 8.0 (Statiscal Package for Sciences Social ver. 2000, 8.0) versiyonu istatistik programına yüklenmiştir.

Öncelikle her soru kendi içinde değerlendirmeye alınmış ve yorumlanmıştır. Daha sonra hipotezlerin test edilmesi bakımından frekans dağılımı, karşılaştırma analizi ve Ki-kare (Chi-Square) testleri uygulanmış ve alınan sonuçlar ile değerlendirme ve yorumlama yapılmıştır.

Hem anket çalışmasının hazırlanmasında, hem de değerlendirme aşamalarında İstatistik ve işletmelerde sayısal yöntemler konusunda uzman kimselerin öneri ve görüşleri alınmıştır.

6.6. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırma Kocaeli bölgesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada bu ilin seçiminde Kocaeli ilinin Türkiye ekonomisindeki yeri ve ilin ekonomik yapısındaki sanayinin önemi etkili olmuştur. Ayrıca ilin coğrafi konumu, nüfus yoğunluğu Türkiye'deki 500 büyük sanayi işletmesinin yaklaşık % 10'nunun bu ilde yer alması da dikkat çekici bir durum arz etmektedir.

Araştırmada öncelikle Devlet İstatistik Enstitüsü, raporlarından istifade edilerek il ile ilgili veriler toplanmış ve incelenmiştir.

Araştırma ile ilgili olarak, il valiliği kayıtlarında il ile ilgili veriler de incelenmiş ve değişik düzeydeki valilik personeli ile görüşmeler yapılarak araştırma konusu ile ilgili düşünceleri not edilmiştir. Bu kapsamda il çalışma müdürlüğü, il nüfus müdürlüğü, il planlama müdürlüğü, il çevre müdürlüğü, il çalışma müdürlüğü gibi valilik birimlerimde araştırma sahası ile ilgili veriler incelenmiş ve ilin bir profili çıkarılmıştır.

Araştırmaya konu oluşturan sanayi işletmeleri ile ilgili olarak, Kocaeli Sanayi Odası ve Kocaeli Ticaret Odası kayıtları ve çeşitli raporlar üzerinde incelemeler yapılmıştır. İl Sanayi Odası istatistik bürosundaki veriler temin edilerek incelenmiştir.

Ayrıca il Sanayi Odası ve Ticaret Odası'nın ildeki sanayi ile ilgili olarak yapılan çalışmalar incelenmiş ve veri toplanmıştır.

Anket uygulaması, Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren ve sanayi odasına kayıtlı endüstri işletmeleri üzerinde yapılmıştır. Uygulamaya konu olan işletmelerin seçiminde Kocaeli Sanayi Odasından alınan üye listeleri adreslerine göre sanayinin yoğun olarak yer aldığı altı ayrı sanayi bölgesindeki işletmelerin (Körfez Sanayi Bölgesi, Derince Sanayi Bölgesi, Gebze Organize sanayi bölgesi, Gölcük Yenişehir Sanayi Bölgesi ve , Yarımca Sanayi Bölgesi ve E-5 İzmit Adapazarı yolundaki işletmeler) sayıları tespit edilerek anket uygulaması için en uygun dağılım tespit edilerek, iradi örnekleme yapılmıştır.

Anket uygulamasının yapılmasında sektörel dağılım da dikkate alınmıştır. Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerin sektörel dağılımları Sanayi Odası kayıtlarından tespit edilerek anket uygulamasında bu dağılım dikkate alınmıştır.

İşletmelerdeki eğitim faaliyetleri ve işletme büyüklüğünün arasındaki ilişkileri incelemek bakımından, anket uygulamasında işletmelerin büyüklükleri de dikkate alınmıştır (çalışan sayısına göre).

6.7. Veri Toplama Yöntemi

Anket çalışması istatistikçilerin görüşleri alınarak, oluşturulmuş ve SPSS İstatistik Değerlendirme Programına uyacak şekilde hazırlanmıştır. Anket çalışması cevaplayacak yöneticiye hitaben yazılan bir yazının ekinde anketi cevaplayan işletmeyi tanıtan bir bölümü ve bunu takip eden anket sorularından oluşmaktadır.

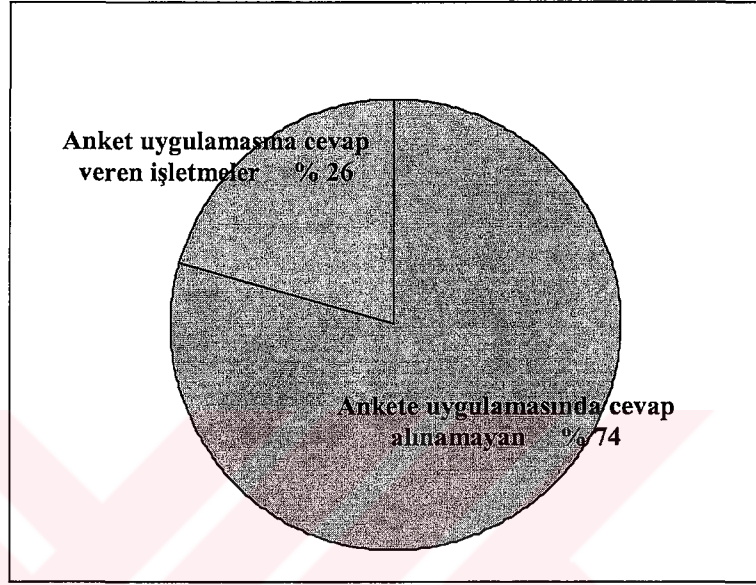
Anket soruları üç bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde anket uygulanacak işletmelerde “bilgi toplumu eğilimleri (1-17. arasındaki sorular) ” , ikinci bölümde işletmelerdeki “stratejik yönetim anlayışı (18-24 arasındaki sorular)” üçüncü bölümde ise “işletmelerdeki eğitim faaliyetleri (25-42 arasındaki sorular)” anket çalışmasının konusunu oluşturmuştur.

Araştırma için gerekli verilerin toplanmasında hazırlanan anket Kocaeli bölgesinde faaliyet gösteren 200 işletmeye çeşitli yollarla ulaştırılmıştır (yüz yüze görüşme, firmaya giderek anket bırakma, e-mail yollama, faks ve posta yolu ile). Gelen cevapların 3 adedi E-mail, 2 adedi faks, 1 adedi posta yolu ile, bizzat firmaya giderek anket bırakma ve yüz yüze yapılan anket uygulamaları ile 46 adet olmak üzere 52 adet ankete cevap alınmıştır.

Anket uygulaması işletmelerin sahipleri, ortakları, yönetim kurulu başkanları ve üst düzey yöneticiler (genel müdür, insan kaynakları müdürü, genel imalat müdürü, fabrika müdürü) arasında yapılmıştır.

6.8. Anket Uygulanan İşletmelerle İlgili Genel Veriler

Anket uygulamasına 200 adet çeşitli işletmelere yollanmış bunlardan ankete katılan (cevap veren) işletme sayısı 52 adettir. Bu şekilde anket yollanılan işletmelerden % 26'sı çalışmanın veri tabanında yer almaktadır.



Şekil 6.1. Anket Uygulanan İşletmelerde Cevap Verme Oranı

Tablo 6.1. Anket Uygulanan Firmaların Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı

YILLAR	FREKANSLAR	FREKANS DAĞILIMI (%)
1930 – 1949 Arası	1	1,9
1950 – 1959 Arası	2	3,8
1960 – 1969 Arası	9	17,3
1970 – 1979 Arası	7	13,5
1980 – 1989 Arası	17	32,7
1990 – 1999 Arası	13	25,0
2000 – 2003 Arası	3	5,8
TOPLAM	52	100

Tablo 6.2 Anket Uygulanan Firmalarda Çalışan Kişi Sayısına Göre Dağılımı

Çalışan Sayısı		Frekanslar	Frekans Dağılımı (%)
0 - 100	Arası	11	21,2
101- 200	Arası	6	11,5
201- 300	Arası	18	34,6
301- 400	Arası	2	3,8
401- 500	Arası	3	5,8
501- 600	Arası	3	5,8
601- 700	Arası	1	1,9
701- 800	Arası	2	3,8
801- 900	Arası	3	5,8
901 – 1000	Arası	3	5,8
TOPLAM		52	100

Tablo 6.3. Anket Uygulanan Firmaların Gösterdikleri Faaliyet Grubuna Göre Dağılımı

Faaliyet Grubu	Frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
Muhtelif Gıda Sanayi	3	5,8
Dokuma, Giyim ve Deri Mamulleri Sanayi	2	3,8
Ağaç Ürünleri ve Mobilya Sanayi	1	1,9
Kağıt ve Kağıt Ürünleri Sanayi	5	9,6
Diğer Kimyasal Ürünler Sanayi	7	13,5
Petrol Rafinerileri ve Çeşitli Petrol Türevleri Sanayi	3	5,8
Lastik Ürünleri Sanayi	3	5,8
Plastik Ürünleri Sanayi	1	1,9
Çanak, Çömlek ve porselen Sanayi	1	1,9
Çimento, Taş, Cam ve Toprağa Dayalı Sanayi	2	3,8
Demir, Çelik Ve Metal Ana Sanayi	5	9,6
Demir, Çelik Dışında Metal Ana Sanayi	3	5,8
Metal Eşya Sanayi	2	3,8
Makine Sanayi	6	11,5
Elektrik Makineleri Alet ve Cihazları Sanayi	2	3,8
Taşıt Araçları Sanayi	4	7,7
Diğer Grup İmalat Sanayi	2	3,8
TOPLAM	52	100

6.9. Verilerin Analizi ve Elde Edilen Sonuçların Değerlendirilmesi

6.9.1. Anket Uygulanan İşletmelerde Bilgi Toplumu Eğilimi ile İlgili Araştırma Sonuçlarının Analizi

Tablo 6.4. Ülkemizdeki İşletmelerdeki Yönetim Biçimini Dikkate Aldığınızda, Hangi Toplumsal Yapının Egemen Olduğu Kanaatindesiniz.? Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.

Toplumsal Yapı Tanımlaması	Frekanslar	Frekans Dağılımı (%)
• Tarım Toplumu Anlayışı	3	5,8
• Tarım Toplumu İle Sanayi Toplumu Arasında bir Anlayış	23	44,2
• Sanayi Toplumu Anlayışı	18	34,6
• Sanayi Toplumu İle Bilgi Toplumu Arasında bir Anlayış	7	13,5
• Bilgi toplumu Anlayışı	0	0
• Fikri yok	1	1,9
TOPLAM	52	100

Tabloda özetlendiği gibi işletmelerde yönetim anlayışı bakımından tarım toplumu ile sanayi toplumu arasında bir anlayışın (% 44.2 ile) hakim olduğu kanaati vardır. Ankette ki bir diğer ilginç sonuçta hiç küçümsenmeyecek bir oranda (% 13,5) sanayi toplumu ile bilgi toplumu arasında bir yönetim anlayışının

hakim olduğu kanaatidir. Anketteki bir diğer sonuç da yönetim anlayışının % 34,6 oranında sanayi toplumu anlayışı olduğu kanaatidir.

Yönetim anlayışını bir şekilde sanayi toplumu ile ilişkilendirenlerin oranı ise % 92,3 gibi yüksek bir değerdedir (%44,2 + %34,6 +%13,5). Bu durum sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde öncelikle sanayileşme ve sanayi anlayışının hakim olması düşüncesini destekler nitelikte görünmektedir.

Yönetim anlayışını bir şekilde tarım toplumu ile ilişkilendirenlerin oranı ise % 50 (%5,8 + %44,2) bunun bir sebebi de hala tarımdan sanayiye doğru bir emek hareketinin hızla devam etmesi olarak düşünülebilir.

Tablo 6.5. Anket Uygulanan Firmalarda “Günümüzde Bir İşletmenin Başarısında Rol Oynayan Aşağıdaki Parametrelerin Önem Sırası Sizce Nasıldır?” Sorusuna Verilen Cevaplara Göre Dağılım.

BAŞARIDA ROL OYNAYAN ETKENLER	SIRA NO					ÖNEM SİRALAMASI
	1	2	3	4	5	
Yönetim Anlayışı	38	8	4	1	1	1
Teknoloji	4	19	12	4	13	2
İnsan Kaynakları	5	18	14	4	11	3
Finansman	5	3	12	20	12	5
Pazarlama	0	4	10	23	15	4

Anket uygulamasında işletmenin başarısında rol oynayan parametrelerin önem sırası şu şekilde gerçekleşmiştir.

1. Yönetim anlayışı
2. Teknoloji

3. İnsan kaynakları
4. Pazarlama
5. Finansman

Bu sonuçta ankete katılan firmaların büyük bir çoğunluğu yönetim anlayışının başarıda en önemli unsur olduğunu beyan etmişlerdir. Bununla bağlantılı olarak mütalaa edilmesi gereken bir başka sonuç olarak teknolojinin başarıda önemli olduğu hususudur. Çünkü yönetim teknik boyutunun da dikkate alınması gereklidir. Bu sonuçları sırası ile insan kaynakları, pazarlama ve finansman seçenekleri takip etmektedir. Yönetim anlayışının ilk sırada yer alması ankete katılan firmaların büyük bölümünde konunun öneminin farkına varıldığını göstermektedir. Çünkü burada yönetim diğer başarı parametreleri arasında bağlantı kuran unsur durumundadır.

Tablo 6.6. Ankete uygulanan firmalarda “sizce üretim için gerekli ekonomik faktörlerin günümüzdeki önem sırası nasıldır?” sorusuna verilen cevapların dağılımı.

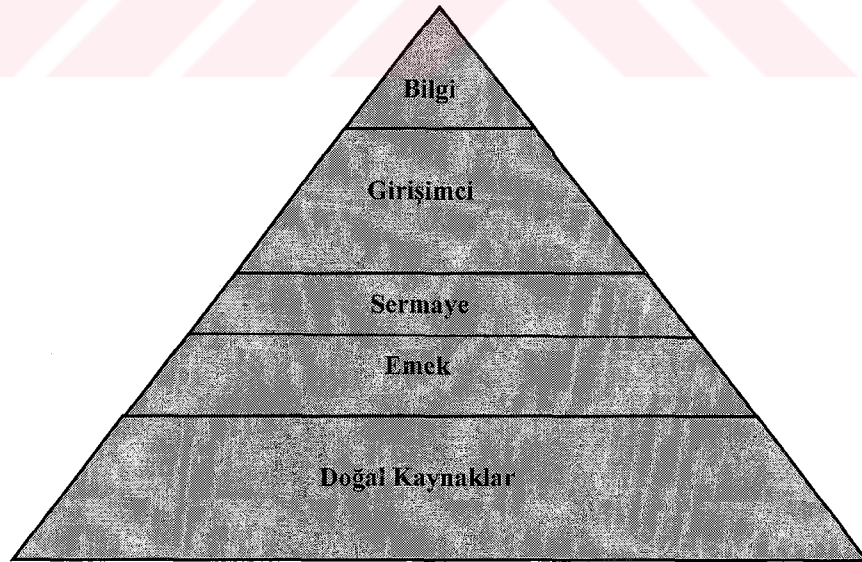
EKONOMİK FAKTÖRLER	SIRA NO					ÖNEM SIRALAMASI
	1	2	3	4	5	
Doğal Kaynaklar	1	6	1	12	32	5
Emek	3	1	11	22	15	4
Sermaye	15	11	18	5	3	3
Girişimci	8	18	14	10	2	2
Bilgi	25	15	8	3	0	1

Sanayi toplumu ile birlikte, üretim faktörlerinden sermaye ve girişimcinin nispi önemi artmıştır. Sanayileşme ileri aşamalara doğru ilerledikçe bilginin nispi önem algılaması diğer üretim faktörlerine göre yükselmektedir. Anket sonuçlarında da bu durum gözlenmektedir. Bu bağlamda günümüzdeki üretim faktörlerinin önem sıralaması şu şekilde sıralanmıştır. Üretim faktörlerinin önem

algılamasında birinci sırada bilgi faktörü, ikinci sırada ise girişimcilik faktörü, üçüncü sırada ise sermaye seçeneği yer almaktadır.

Bu sonuçta dikkati çeken bir başka nokta ise, üretim faktörleri içindeki emek faktörünün algılanış biçimidir. Araştırmada emek faktörü dördüncü sırada yer almıştır. Emek faktörü ile ilgili bu sonuç, sıralamada birinci yer alan bilgi faktörünün konumu ile çelişkilidir. İşletmenin bilgi varlığının büyük kısmı emek faktörü ile birlikte anlam kazanacağı düşünüldüğünde bu iki unsurun birbirine yakın oranlarda sonuç vermesi beklenmektedir. Ancak alınan sonuçta bu durum gerçekleşmemiştir. Bu durum çalışmaya katılan işletmelerde emek faktörünün fiziki yönü ile daha ağırlıklı olarak algılandığı sonucunu düşündürmektedir. Bu durumda anket çalışmasına katılan girişimci ve üst düzey yöneticilerin, fiili durumdan daha çok, global anlayış doğrultusunda düşünce belirttikleri anlaşılmaktadır.

Üretim faktörleri içinde yer alan doğal kaynaklar var olan teknolojik imkanlar düşünüldüğünde, genel olarak günümüzde daha kolay ulaşılabilen faktörlerdir. Araştırmaya katılan işletmelerde de bu durum gözlemlenmiştir. Bu bakımdan doğal kaynak faktörünün önem algılamasının, beşinci sırada yer alması normal karşılanabilen bir sonuç olmaktadır.



Şekil 6.2. Üretim Faktörlerinin Önem Sıralaması

Tablo 6.7. Uygulanan Ankete Cevap Veren Firmaların “Küreselleşme Süreci Üzerinde Etkili Olan, Aşağıdaki Unsurlardan En Önemlisi Sizce Hangisidir?”Sorusuna Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi.

Küreselleşme sürecinde etkili olan unsurlar	Frekanslar	Frekans dağılımları (%)
• Teknolojik değişim	13	25,0
• Ulaşım ve iletişim olanaklarının gelişmesi	11	21,2
• Uluslararası ticaretin artması	18	34,6
• Uluslararası politika	6	11,5
• Demokrasi anlayışı	4	7,7
TOPLAM	52	100

Küreselleşmede etkili olan unsurların değerlendirilmesinde verilen cevaplarda uluslar arası ticaretin artması seçeneği % 34,6’lık bir oranla ön plan çıkmıştır. Uluslar arası ticaret, küreselleşmenin asıl taşıyıcısının uluslar arası işletmelerin ve girişicilik faaliyetleri olduğu tezini destekler niteliktedir. Uluslar arası ticaretin bir başka boyutu da ticaretin değişik ülkelerdeki insanları birbirlerine daha bağlı bir hale getirmesidir.

Teknolojik değişimler üretim sistemleri ve ürünler, iletişim ve ulaşım gibi bir çok alanda yeni olanaklar sunmuştur. Söz konusu olanakların sunduğu üretim gücü ve özellikle iletişim ve bilgi teknolojilerinin yarattığı birbirinden daha fazla haberdar olma, küreselleşme sürecinde ivmeyi hızlandırıcı bir etkisi olmuştur. ankete katılan işletmelerde, küreselleşme sürecinde teknolojik olanakların etkisi % 25’lik bir oranla ikinci sırada yer almıştır.

İletişim ve ulaşım olanaklarının genişlemesi teknolojik gelişmelerle yakından ilgili olsa da, konunun bir diğer yönü iletişim ve ulaşım imkanlarına karşı olan

kısıtlamaların da azalmasıdır. Günümüzde iletişim ve ulaşım hakkı bir insan hakkı olarak görülmektedir. Ankete katılan işletmelerde ulaşım ve iletişim imkanlarının küreselleşme sürecine etkisi, % 21,2 oranı ile üçüncü sırada yer almıştır.

Günümüzde bir çok sorunun aşılması yada küresel anlamda iş birliğini gerektirmektedir. Uluslar arası politik ilişkiler bu manada değişime uğramaktadır. Ankete katılan işletmelerde uluslararası politikanın küreselleşme sürecine olan etkisi % 11,5 oranı ile dördüncü sırada yer almıştır.

Küreselleşme sürecinde etkili olan bir unsur da demokrasi anlayışının dünya ölçeğinde önem kazanması olmuştur. bilhassa iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle demokrasi anlayışı küresel bir değer olarak yayılma olanağı bulmuştur. Ankete katılan işletmelerde demokrasi anlayışının, küreselleşme sürecindeki etkisi beşinci sırada % 7,7 oranında yer almıştır.

Tablo 6.8. Anket Uygulanan Firmalarda “Küreselleşme Olgusu Karşısında İşletmeleri Etkileyen Unsurların Sizce En önemlisi hangisidir?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Küreselleşme sürecinde işletmeleri etkileyen unsurlar	Frekanslar	Frekans dağılımları (%)
• Rekabet artmıştır	36	69,2
• Değişim hızı artmıştır	6	11,5
• İşletmeler arası işbirliği artmıştır	1	1,9
• Pazarlar genişlemiştir	6	11,5
• İşletme faaliyetlerinde küresel normlar oluşmuştur	3	5,8
TOPLAM	52	100

Küreselleşme işletmecilik anlayışı üzerinde önemli etkiler yaratmıştır. Yerel bazda faaliyet gösteren işletmeler dahi küresel normlara uygun hareket

etmek durumundadırlar. Ankete katılan işletmelerin büyük bir çoğunluğunun da bu durumu algıladıkları gözlemlenmiştir. Ankete katılan işletmelerin 36 adedi, küreselleşmenin üzerlerinde yarattığı en önemli unsuru (% 69,2'si) rekabetin artışı şeklinde yorumlamışlardır.

İşletmelerin rekabette başarılı olmaları, değişimlere uyum sağlama kabiliyeti ile doğru orantılıdır. Ankete katılan işletmelerin altısı (% 11,5) değişim hızının artmasını ve yine aynı sayı ve oranda pazarların gelişmesini ikinci sırada önemli bulmuştur.

Küreselleşme sürecinde işletmeleri etkileyen bir diğer unsur olan küresel işletmecilik normları etkisi bakımından % 5,8 oranı ile üç işletme tarafından tercih edilmiştir. Küreselleşme ile birlikte işletmecilik alanında yaşanan bir diğer olgu da işletmeler arasında işbirliğinin artmasıdır. Ankete katılan işletmelerden birisi bu seçeneği tercih etmiştir.

Tablo 6.9. Anket Uygulanan Firmalarda “İşletmenizin Üye Olduğu Sivil Toplum Kuruluşları (Ulusal) Varmı?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.

Ulusal sivil toplum kuruluşlarına üyelik var mı ?	Frekans	Frekans dağılımı (%)
Evet	47	90.4
Hayır	5	9.6
TOPLAM	52	100

Ankete katılan işletmelerden % 90,4 oranında ulusal bir sivil toplum örgütüne üyelik mevcut olduğu gözlemlenmiştir. Bu işletmelerin büyük bölümünde kendi sektörlerindeki işletmelerin oluşturduğu (Demir ve Çelik

üreticileri Derneği, Türkiye Melal Sanayicileri Sendikası, Kimya sanayicileri Derneği, Tekstil Sanayicileri Derneği gibi) örgütlenmeler mevcuttur. Bunun dışında değişik sektörlerdeki işletmelerin katılımının olduğu İhracatçılar Birliği, Türkiye İşverenler Sendikası, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği gibi sivil toplum örgütlenmeleri de mevcuttur. Ankete Katılan işletmelerden üye olduğu sivil toplum örgütlenmelerine cevap verenlerin büyük çoğunluğu Ticaret odası ve Sanayi Odasını üye oldukları sivil toplum organizasyonu olarak tanımlamışlardır. Bunun dışında TEMA, Deniz Temiz gibi çevre örgütlerine destek olduklarını beyan eden işletmeler de mevcuttur.

Ankete katılan işletmelerden % 9,6 oranında işletme hiçbir ulusal sivil toplum organizasyonuna üye olmadıklarını beyan etmişlerdir. Ancak kayıtlar üzerinde yapılan incelemelerde bu işletmelerin Sanayi ve Ticaret Odalarına kayıtlı oldukları görülmüştür.

Tablo 6.10. Anket Uygulanan Firmalarda “İşletmenizin Üye Olduğu Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Var Mı?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi

Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşlarına Üyelik Var mı ?	Frekans	Frekans Dağılımı (%)
Evet	19	36,5
Hayır	33	63,5
TOPLAM	52	100

Anket çalışmasına katılan işletmelerin % 63,5 oranındaki, büyük bir bölümü uluslararası bir sivil toplum organizasyona üye olmadıklarını beyan etmişlerdir. Uluslararası bir sivil toplum organizasyona üye olduklarını beyan edenlerin tamamı kendi sektörlerindeki uluslar arası bir örgütlenmeye dahildir.

Tablo 6.11. Anket Uygulanan İşletmelerde “Sizce İşletme Faaliyetlerinize Etkisi Bakımından, Aşağıdaki Çevresel Unsurlardan Hangisi Daha Önemlidir?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.

İşletme Faaliyetlerine Etkisi Bakımından Çevresel Boyut	Frekanslar	Frekans Dağılımları %
Sektörel çevre	22	42,3
Endüstriyel çevre	14	26,9
Ulusal çevre	5	9,6
Uluslararası çevre	3	5,8
Küresel çevre	8	15,4
TOPLAM	52	100

Ankete katılan işletmelerin faaliyetlerine etkisi bakımından, çevresel boyutlarda % 42,3 ile sektörel çevre birinci sırada gelmektedir. Bu durum işletmelerin rekabet ettikleri sektördeki diğer işletmelerin baskısını yoğun biçimde hissettikleri anlamına gelmektedir.

Genel endüstriyel çevre etkisi %26,9 ile ikinci sırada yer almıştır. Bu durum sektörel çevrenin yarattığı etki ile paralellik göstermektedir. Çünkü sektörel çevre genel endüstriyel çevrenin bir alt sistemi durumundadır. Ulusal çevrenin etkisi ise % 9,6 oranını ile dördüncü sırada yer almıştır.

Ankete cevap veren işletmeler, küresel çevrenin faaliyetlerine olan etkileri % 15,4 ile üçüncü sırada tanımlamışlardır. Bu durum ankete katılan işletmeleri büyük bir çoğunlukla iç piyasaya faaliyet içinde olduklarını düşündürmektedir. Uluslar arası çevrenin etkisinin % 5,8 oranında tercih edilmesi de bu durumu destekler niteliktedir.

Tablo 6.12. Ankete Uygulanan Firmalarda “İşletmenizin Faaliyetlerine Etkisi Bakımından, Aşağıda Sıralanan Teknolojik Olanakların Önem Sıralaması Nasıldır?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.

TEKNOLOJİK FAKTÖRLER	SIRA NO					ÖNEM SIRALAMASI
	1	2	3	4	5	
Bilgisayar Teknolojisi	7	8	19	12	6	3
Enformasyon Teknolojileri	3	15	11	16	7	2
Ulaşım Teknolojileri	2	6	11	21	12	4
Üretim Teknolojileri	35	10	5	2	0	1
Diğer	5	13	5	1	28	5

Ankete katılan işletmelerde teknolojik olanakların önem sıralamasında üretim teknolojileri birinci sırada yer almıştır. Anketin uygulandığı işletmelerin endüstri işletmeleri olması bu sonucun temel nedeni olarak düşünülebilir.

Enformasyon teknolojileri ikinci sırada yer almıştır. Üçüncü sırada bilgisayar teknolojileri yer almıştır. Bu sonucun ikinci sıradaki enformasyon teknolojileri ile birlikte değerlendirilmesi anlamlı olacaktır. Çünkü enformasyon teknolojileri yoğun biçimde bilgisayar teknolojisi kullanmaktadır.

Anket çalışmasında ulaşım teknolojileri dördüncü sırada ve “diğer teknolojiler” olarak tanımlanan teknoloji alanları ise beşinci sırada tanımlanmaktadır.

Soru 12. İşletmenizde Bilgisayar Ve Çeşitli Yazılımlar Kullanıyormusunuz ? Sorusuna Verilen Cevapların Analizi.

Anket çalışmasına katılan işletmelerin tamamında (52 işletme) bilgisayar kullanımının olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerde, konu ile ilgili yapılan görüşmelerde de bilgisayar ve yazılım teknolojilerinin öneminin ve işletme faaliyetlerine olan etkilerinin anlaşıldığı ve bu teknolojilerin son derece önemsendiği kanaatine de ulaşılmıştır. İşletmelerin bir kısmında bilgisayarlı üretim sistemlerinin yoğun bir biçimde kullanıldığı ifade edilmiştir. Bunların arasında bilgisayar ve değişik yazılımların ne amaçla olarak kullanıldığı bir sonraki değerlendirmede ele alınmıştır.

Tablo 6.13. Bilgisayar Ve Yazılımları Ne Amaçla Kullanıyorsunuz? Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.

Bilgisayar Ve Yazılımların Kullanım Amaçları	Frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
• Kayıt tutmak	52	100
• Direkt olarak üretimde	52	100
• İletişimde	52	100
• Pazarlama faaliyetinde	45	86,5
• Eğitim faaliyetinde	20	40
• Karar destek sistemi olarak	22	42,3
• Finansman faaliyetinde	46	88,5
• Denetim faaliyetinde	32	61,5
• Tasarım ve ürün geliştirme	28	53,8
• Kalite kontrol faaliyetinde	35	67,3
• Diğer (sosyal aktivitelerin organizasyonu, istatistik hesaplamalar, ambar stoklarının takibinde barkot kullanılması, fabrika kantarında bilgisayar kullanımı)	24	46,5

Ankete katılan işletmelerin tamamında bilgisayar kullanımı mevcuttur. bilgisayar ve yazılımların kullanımında ilk üç amaç, kayıt tutmak % 100 oranı ile, üretimde % 100 oranı ile, iletişimde % 100 oranı ile kullanım mevcuttur. kayıt tutma işlemi özellikle muhasebe ve personel kayıtlarının tutulması için kullanılmaktadır. Üretimde kullanılan teknolojinin tamamı yada kısmen bilgisayar destekli sistemlerden oluştuğu tespit edilmiştir. İletişimde internet bağlantısı yada işletme içi İntranet sistemleri ile iletişim mevcuttur.

Ankete katılan işletmeler, bilgisayar ve yazılımları ikinci olarak % 88,5 oranında finansman faaliyetlerinde kullandıklarını beyan etmişlerdir. Finansman alanındaki kullanım, özellikle banka işlemlerinin yapılmasında yada menkul kıymetler borsasında işlem yapılmasında yoğunlaştığı gözlemlenmiştir.

Ankete katılan işletmelerde, % 86,5 oranında bilgisayar ve yazılımlar pazarlama faaliyeti için kullanılmaktadır. Bunun büyük bir bölümünü WEB sayfaları ile tanıtım oluşturmaktadır.

Ankete katılan işletmelerde bilgisayar ve yazılımlar dördüncü sırada % 67,3 oranı ile kalite kontrolü amacını belirtmişlerdir. Beşinci olarak % 61,5 oranı ile denetim gelmektedir. Bu daha çok bilgisayarlı otomasyon sistemi ile çalışan üretim sistemleri ile kullanılan bir denetim mekanizmalarını içermektedir.

Bilgisayar ve yazılımlar altıncı sırada % 53,8 ile tasarım ve ürün geliştirmekte kullanılmaktadır. Diğer amaçlarla bilgisayar kullanımı % 46,2 ile yedinci sıradadır. Eğitim amacı ile bilgisayar ve yazılımlar kullanan işletmelerin oranı ise % 40 ile sekizinci sırada gelmektedir.

Tablo 6.14. İşletmenizde İnternet Kullanımı Var mı? Sorusuna Yanıt Veren İşletmelerin Değerlendirilmesi

İnternet Kullanımı	Frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
İnternet kullanan işletmeler	50	96,2
İnternet kullanmayan işletmeler	2	3,8
TOPLAM	52	100

Ankete katılan işletmelerin büyük bir bölümünde % 96,2 oranında internet bağlantısı mevcuttur. internet bağlantısı olmayan iki işletmede bunun geçici bir durum olduğu ve internet bağlantısı yapmak istedikleri tespit edilmiştir.

Tablo 6.15. İşletmenize Ait Bir WEB Sayfanız Var mı? Sorusuna Yanıt Veren İşletmelerin Değerlendirilmesi.

WEB Sayfası Kullanımı	Frekanslar	Frekans Dağılımları %
WEB sayfası olan işletmeler	48	92,3
WEB sayfası olmayan İşletmeler	4	7,7
TOPLAM	52	100

Ankete katılan işletmelerden % 92,3 oranındaki işletmeler bir WEB sayfasına sahip olduklarını , % 7,7 oranında bir WEB sayfasına sahip olmadıklarını beyan etmişlerdir.

Tablo 6.16. Anket Uygulanan Firmaların “Sizce İşletmelerin Doğal Çevreye Olan Duyarlılığının Gelişmesinde Rol Oynayan Aşağıdaki Unsurlardan Hangisi Daha Önemlidir?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.

Doğal Çevreye Olan Duyarlılığın Gelişmesinin Nedenleri	Frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
Kamuoyunda çevre bilincinin gelişmesi	19	36,5
Ulusal ve uluslararası hukuki düzenlemeler	6	11,5
Çevre ile ilgili sivil toplum örgütlerinin baskısı	1	1,9
İşletme hakkında olumlu imaj yaratmak	6	11,5
İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı	20	38,5
TOPLAM	52	100

Ankete katılan işletmelerin doğal çevreye ilişkin duyarlılığın gelişmesindeki en önemli faktör olarak % 36,5 oranında kamuoyunda çevre bilincinin gelişmesini göstermişlerdir. Bu konuda % 38,5 oranında işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı ikinci sırada, % 11,5 ile ulusal ve uluslararası hukuki düzenlemeler ve yine % 11,5 oranı ile işletme hakkında olumlu imaj yaratmak seçenekleri üçüncü önem derecesinde gösterilmişlerdir. Çevre ile ilgili sivil toplum örgütlerinin baskısı % 1,9 ile dördüncü önem derecesinde yer almaktadır.

Burada ön plan çıkan kamuoyunda çevre bilincinin gelişmesinin, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışını da etkilediği gözlemlenmektedir. İşletmelerin olumlu imaj yaratmak düşüncesi yine kamuoyunun bu konudaki duyarlılığın önemsendiği göstermektedir. Ulusal ve uluslar arası hukuki düzenlemeler de kamuoyunda çevre bilincinin gelişmesi ile birlikte, bu konuda hükümetlerin daha duyarlı olması sonucunu getirmiştir. ankete katılan işletmelerde çevre ile ilgili sivil toplum örgütlerinin etkisinin kısıtlı olduğunu göstermektedir.

6.9.2. Anket Uygulanan İşletmelerde Stratejik Yönetim Anlayışı İle İlgili Araştırma Sonuçlarının Analizi

Tablo 6.17. Anket Uygulanan Firmalarda “Bulunduğunuz Sektördeki Rekabeti Nasıl Tanımlarsınız?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.

Bulunduğunuz Sektörde Rekabeti Nasıl Tanımlarsınız?	Frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
• Çok yoğun • Yoğun • Normal düzeyde • Az • Rekabet yok	29 16 4 1 2	55,8 30,8 7,7 1,9 3,8
TOPLAM	52	100

Ankete katılan işletmeleri % 55,8 (29 adet işletme) oranında çok yoğun bir rekabetle karşı karşıya olduklarını beyan etmişlerdir. Yoğun bir rekabet ortamı içinde olduklarını beyan eden işletmelerin oranı ise % 30,8’dir. Bu her iki seçenek bir arada düşünüldüğünde ankete katılan işletmelerin % 86,6 gibi yüksek bir oranında, yüksek düzeyde bir rekabet ortamında bulundukları gözlemlenmektedir.

Bulundukları sektörde rekabetin çok yoğun olduğunu beyan eden işletmelerin bulundukları sektörler (29 adet işletmenin oransal dağılımı) şu şekilde sıralanmaktadır. Kağıt ve kağıt ürünleri sanayi (4 adet işletme) % 13,8, diğer kimyasal ürünler sanayi (4 adet işletme) % 13,8, muhtelif gıda sanayi (3 adet

işletme) % 10.3, petrol rafinerileri ve çeşitli petrol ürünleri sanayi (3 adet işletme) % 10.3, lastik ürünleri sanayi (3 adet işletme) % 10.3, taşıt araçları sanayi (3 adet işletme) % 10.3, demir-çelik ana metal sanayi (2 adet işletme) % 6.9, makine sanayi (2 adet işletme) % 6.9, elektrik makineleri alet ve cihazları sanayi (2 adet işletme) % 6.9, ağaç ürünleri ve mobilya sanayi (1 adet işletme) % 3.4, plastik ürünleri sanayi (1 adet işletme) % 3.4, metal eşya sanayi (1 adet işletme) % 3.4, işletme olarak dağılım göstermiştir.

Bulundukları sektörde yoğun bir rekabetin olduğunu beyan eden işletmelerin (16 adet işletmenin oransal dağılımı) dağılımı ise şu şekildedir. Diğer kimyasal ürünler sanayi (3 adet işletme) % 18.8, çimento, taş ve toprağa dayalı ürünler ve cam sanayi (2 adet işletme) % 12.5, demir çelik ana metal sanayi (2 adet işletme) % 12.5, makine sanayi (2 adet işletme) % 12.5, dokuma, giyim ve deri mamulleri sanayi (2 adet işletme) % 12,5 kağıt ve kağıt ürünleri sanayi (1 adet işletme) % 6.3, çanak, çömlek çini ve porselen sanayi (1 adet işletme) % 6.3, demir-çelik dışında ana metal sanayi (1 adet işletme) % 6.3, metal eşya sanayi (1 adet işletme) % 6.3, diğer grup imalat sanayi (1 adet işletme) % 6.3.

Bulundukları sektörde rekabet düzeyinin normal olduğunu düşünen işletmelerin (4 adet işletmenin oransal dağılımı) oransal dağılımı ise şu şekilde dağılım göstermiştir. Demir-çelik dışında ana metal sanayi (2 adet işletme) % 50, makine sanayi (2 adet işletme) % 50.

Bulundukları sektörde rekabetin olmadığını yada az olduğunu beyan eden işletmelerin (3 adet işletmenin oransal dağılımı) sektörlere göre dağılımı ise şu şekildedir. Demir-çelik ana metal sanayi (1 adet işletme) % 1.9 (bu işletmedeki metal boyama ünitesi ile, sektördeki diğer firmalardan daha farklı ürünler ürettiği ve sektördeki diğer işletmelerin de müşterileri arasında olduğu beyan edilmiştir.), diğer grup imalat sanayi (2 adet işletme) % 3.8,

Tablo 6.18. Anket Uygulanan Firmalarda İşletmenizde Tüm Çalışanlarca Bilinen Ve Paylaşılan Yazılı Bir “Misyon Ve Vizyon” Tanımlaması Var Mı? Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.

Vizyon Ve Misyon Tanımlaması	Frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
Yazılı bir tanımlama var ve üst düzey yöneticiler tarafından biliniyor.	1	1,9
Yazılı bir tanımlama var ve her düzeydeki yöneticiler tarafından biliniyor.	4	7,7
Yazılı bir tanımlama var yöneticiler ve bazı çalışanlar tarafından biliniyor.	13	25
Yazılı bir tanımlama var ve bütün çalışanlar tarafından biliniyor	27	51,9
Yazılı bir tanımlama yok	7	13,5
TOPLAM	52	100

Ankete katılan işletmelerin % 86,5 oranında (45 işletmede) yazılı bir misyon ve vizyon tanımlaması mevcuttur.

Ankete katılan işletmelerden % 51,9 (27 adet işletmede) oranında bu tanımlama tüm çalışanlarca bilinmektedir ve paylaşılmaktadır.

Yazılı bir tanımlamanın olduğu ve yöneticilerle bazı çalışanlar tarafından bunun bilindiği işletmelerin oranı ise % 25'dir (13 adet işletme). Yazılı bir misyon ve vizyon tanımlamasının işletmedeki sadece işletmedeki üst düzey yöneticileri tarafından bilindiği işletmelerin oranı ise % 1,9'dir (1 adet işletme). her düzeydeki yönetici tarafından bu tanımlamanın bilindiği işletmelerin oranı ise, % 7,7 (4 adet işletme) oranındadır.

İşletmelerden % 13,5 yazılı bir misyon ve vizyon tanımlamasına sahip olmadıklarının beyan etmişlerdir.

Ankette Yer Alan On Dokuzuncu Soru Olan “İşlemelerde Misyon Ve Vizyon Bağlantısında Bir Stratejik Planlama Çalışması Yaparken Çevresel Değerlendirmelerde Aşağıdaki Konulardaki Ülkemizdeki İşletmelerine Ait Düşünceleriniz Ne Şekildedir?” Sorusuna Verilen Cevaplar Şu Şekilde Değerlendirilmiştir.

19. soruya ankete katılan 52 işletmenin büyük kısmından cevap alınamamıştır. Soruya cevap veren 23 işletmenin verdikleri cevaplar aşağıdaki şekildedir.

Türkiye'deki İşletmelerin Üstünlükleri.

- Ulusal Kültürün getirdiği sosyal bağların gücü.
- Genç nüfus.
- Ucuz emek.
- Coğrafi konum (hem Avrupa hem Ortadoğu hem de Asya'ya yakın konumda olmak)
- Bazı alanlarda küresel standartlarında kaliteli üretim yapma kabiliyeti.
- Başarmaya olan inanç ve arzu.
- Yeni teknolojilere çabuk uyum kabiliyeti.

Türkiye’deki İşletmelerin Zayıflıkları.

- Sosyal problemlerin etkisi ve terör.
- Teknolojik bakımdan dışa bağımlılık.
- Yerli sermayenin yetersizliği.
- Yabancı sermayenin ilgisizliği.
- Çalışma mevzuatının yetersizliği.
- Devletin ekonomideki büyüklüğü.
- Bürokratik engeller.
- Hükümetlerin ekonomik ve sosyal politikaları.
- Devlet ve özel sektör arasında uyumlu bir işbirliğinin olmaması.
- Disiplinli çalışma eksikliği ve sabırsızlık.
- Kısa zamanda çok para kazanma isteği.
- Eğitime yatırım azlığı.

Türkiye’deki İşletmelerin Karşı Karşıya Olduğu Tehlikeler.

- Ekonomik istikrarsızlık.
- Çin ve Uzak doğu ekonomilerinin yarattığı rekabet.
- Finans piyasasındaki dengesizlik ve yüksek faiz oranları.
- Genel ekonomik yapıda dengesizlikler ve sürekli ekonomik kriz tehdidi.
- Enflasyon.

- Dünyadaki değişime zamanında reaksiyon göstermeye engel bir yapılanma.
- Yenilik ve değişimlere yüksek bir direnç olması.
- Toplumsal olarak soyut kavramlarda uzun süre uğraşma ve bunları aşamama.
- Her şeyi başkalarından yada devletten bekleme.
- Küresel ölçekte etkili olan, ani gelişen ekonomik ve sosyal olaylar.
- Küresel sermaye hareketleri.

Türkiye'deki İşletmelerin Fırsatları.

- Avrupa Birliği'ne girme şansı.
- Orta doğunun lider ülkesi konumunda olmak.
- Orta Asya'daki Türk cumhuriyetleri ile ticaretin genişleme eğilimi.
- Küreselleşme.
- Girişimcilik tecrübesinin ve kültürünün oluşması.
- Doğal kaynaklar.
- Küreselleşmenin yarattığı tehlikelerin aynı zamanda hızla fırsat haline gelebilmesi.

Tablo 6.19. Anket Uygulanan Firmalarda “Sizce Bir İşletmede Stratejik Planlama Yapılırken Aşağıdaki Unsurların En Önemlisi Hangisidir?” Sorusuna Verilen Cevapların Dağılımı.

Stratejik Planlamada Öncelikle Dikkate Alınan Unsurlar	Frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
Rakipler	7	13,5
Teknoloji	4	7,7
Pazarlar (müşteriler)	36	69,2
İnsan kaynakları ve entelektüel sermaye	3	3,8
Finansal kaynaklar	3	5,8
Diğer	0	0
TOPLAM	52	100

Ankete katılan 52 işletmeden 36 işletme bu soruya pazarlar (müşteriler) cevabını vermiştir. Bu cevap % 69,2 ile en çok tercih edilen cevaptır. İşletmelerden 7 adeti (% 13,5'i) planlamada öncelikli olarak rakiplerini dikkate aldıklarını ifade etmişlerdir. İşletmelerden, planlamada öncelikli olarak teknolojiyi dikkate aldığını ifade eden 4 işletmedir (%7,7). Planlamada öncelikli unsur olarak finansal kaynakları dikkate aldığını ifade eden 3 işletme (% 5,8) mevcuttur. Bu durumda ankete katılan işletmelerden büyük bir çoğunluğunda işletmelerin müşteri ve Pazar odaklı bir anlayışın gelişmiş olduğu düşünülebilir.

Ankete katılan işletmelerde stratejik planlama yapılırken dikkate alınması gereken unsurlardan olan insan kaynakları ve entelektüel sermaye varlığı % 3,8 oranı ile beşinci sırada tanımlanmıştır. bu sonuç birinci sorudaki egemen olan toplumsal yapı tanımlamasıyla paralellik arz etmektedir.

Tablo 6.20. Anket Uygulanan Firmalarda “Ülkemizdeki İşletmelerde Stratejik Planlama Yapılırken, Sizce Aşağıdaki Konularından Hangisi Diğerlerinden Daha Önemlidir ?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.

Stratejik Planlama Konularının Önem Sıralaması	Frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
Araştırma ve geliştirme stratejisi	8	15,4
İnsan kaynakları stratejisi	5	9,6
Pazarlama stratejisi	23	44,2
Finansman stratejisi	6	11,5
Üretim ve satın alma stratejisi	8	15,4
Diğer	2	3,8
TOPLAM	52	100

Anket çalışmasına katılan işletmeler stratejik planlama konularından pazarlama stratejisini % 44,2 oranı ile birinci sırada göstermişlerdir bu bir önceki soru ile de paralellik gösteren bir neticedir.

Ancak bu soruda da insan kaynakları stratejisinin diğer konulara göre daha az sayıda işletme tarafından daha önemli bulunması dikkat çekicidir. Her ne kadar müşteri temelli planlama anlayışı, öncelikli bir konu olsa da, bu anlayışın başarısı insan kaynakları stratejisine bağlı olacaktır.

Stratejik planlama konularından üretim ve satın alma stratejisi ve araştırma ve geliştirme stratejisi % 15,4 oranı ile ikinci önem sırasında tanımlanmışlardır. Finansman stratejisi ise % 11,5 oranında ve üçüncü önemli planlama konusu olarak tanımlanmışlardır. İnsan kaynakları planlaması ise % 9,6 ile dördüncü

sırada tanımlanmıştır. Ankette % 3,8 oranı ile “diğer” seçeneğini seçen iki işletme teknoloji stratejisi ve kalite politikası biçiminde düşünce belirtmiştir.

Tablo 6.21. Anket Uygulanan Firmaların “İşletmenizin Stratejisini Nasıl Aşağıdakilerden Hangisi İle Tanımlarsınız?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.

İşletme Stratejisinin Tanımlanması	Frekans	Frekans Dağılımları (%)
Saldırgan	0	0
Savunmacı	0	0
Yenilikçi	13	25,0
Mahkum (sektördeki diğer işletmelere yada tedarikçilere bağlı)	9	17,3
Müşteri temelli	30	57,7
Diğer	0	0
TOPLAM	52	100

Ankete katılan işletmeler verdikleri cevaplarda stratejilerini tanımlarken, % 57,7 oranında (30 adet işletme) müşteri temelli strateji uyguladıklarını, % 25 oranında (13 adet işletme) yenilikçi strateji uyguladıklarını ve % 17,3 oranında (9 adet işletme) işletme ise mahkum bir stratejik pozisyonda olduklarını beyan etmişlerdir.

Ankete katılan işletmelerin çoğunda müşteri temelli bir strateji tanımlaması yapılmıştır. Bu sonuç günümüzün strateji anlayışına uygun bir anlayışın geliştiğini göstermektedir. Yenilikçi strateji ise, yoğun bir rekabet ortamında bulunulduğunun bir göstergesidir. Her işletme sistem içinde belli bir oranda başkalarına bağımlıdır. Ankete katılan işletmelerden bir kısmı

stratejilerinde bu bağımlılığın etkisini yoğun bir biçimde taşıdıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 6.22. Anket Uygulanan Firmaların “İşletmenizin Strateji Oluştururken Kullandığı Coğrafi Ölçek Aşağıdakilerden Hangisine Daha Uygundur?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.

Stratejinin Coğrafi Ölçeği	Frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
Ulusal	11	21,2
Bölgesel (yakın komşu ülkeler)	16	30,8
Avrupa Birliği Ülkeleri	12	23,1
Küresel	13	24,9
Diğer	0	0
TOPLAM	52	100

Anket uygulanan firmalarda işletme stratejisinin oluşturulmasındaki coğrafi ölçeğin ne olduğu sorusuna verilen yanıtlar şu şekildedir. Bölgesel (yakın komşu ülkeler) % 30,8 oranında, küresel % 24.9 oranında, ulusal %21,2 oranında, Avrupa birliği Ülkeleri % 23,1 oranında belirtilmiştir. Ankete katılan işletmelerin daha değişik coğrafi ölçek kullanabileceği de göz önüne alınarak anket formuna “diğer” seçeneği de ilave edilmiş ancak bu seçeneği tercih eden olmamıştır.

Coğrafi ölçek olarak “klasik stratejik genişleme yolu” olarak tarif edilen önce lokal pazarda tutunmak ve daha sonra burada daha geniş coğrafi alana sahip diğer rakiplerle kendini sıvayıp coğrafi alanı genişletmek, anlayışına yakın bir anlayışın varlığı hissedilmektedir. Coğrafi alanını ulusal yada bölgesel olarak tarif

eden işletmelerden bazılarının daha geniş, örneğin küresel stratejiye sahip işletmelere mal ve hizmet sunabileceklerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Aslında bu işletmelerin ürünleri onlar farkında olmadıkları halde küresel pazarda olabilmektedir.

6.9.3. Anket Uygulanan İşletmelerde Eğitim Faaliyetleri İle İlgili Araştırma Sonuçlarının Analizi

Tablo 6.23. Anket Uygulanan Firmaların “Çalışanların Arasında Bir Yada Birden Fazla Yabancı Dil Bilen Personeliniz Var Mı?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.

Yabancı Dil Bilen Personeliniz Var Mı?	Frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
Evet	48	92,3
Hayır	4	7,7
TOPLAM	52	100

Ankete katılan işletmelerden 48’adetinde (% 92,3 oranında)yabancı dil bilen personelin var olduğu, 4 adedinde ise (% 7,7 oranında) yabancı dil bilen bir personelin olmadığı ifade edilmiştir.

Tablo 6.24. Anket Uygulanan Firmaların “İşletmenizde Düzenli Bir Eğitim Faaliyeti Var mı?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.

İşletmenizde Düzenli Bir Eğitim Faaliyeti Var Mı?	Frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
Evet	42	80,8
Hayır	10	19,2
TOPLAM	52	100

Ankete katılan işletmelerden 42’adetinde (% 80,8 oranında) düzenli bir eğitim faaliyeti olduğu, 10 adedinde ise (% 19,2 oranında) düzenli bir eğitim faaliyetinin olmadığı ifade edilmiştir.

Tablo 6.25. Anket Uygulanan Firmaların “İşletmenizdeki Şu Andaki Eğitim Faaliyetlerinin Yeterli Olduğuna İnanıyor musunuz?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.

İşletmenizdeki Eğitim Faaliyetleri Yeterlimi	Frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
Evet	24	46,2
Hayır	28	53,8
TOPLAM	52	100

Ankete katılan işletmelerden 24’adetinde (% 46,2 oranında) eğitim faaliyetlerinin yeterli olduğuna inanıldığı, 28 adedinde ise (% 53,8 oranında) yetersiz olduğuna inanıldığı ifade edilmiştir. Bu soru bir önceki soru (soru 27) ile

birlikte değerlendirildiğinde düzenli bir eğitim faaliyeti olduğunu ifade eden işletmelerin oranının % 80.8 iken işletmedeki eğitim faaliyetlerinin yeterli olduğuna inananların oranı % 46.2'dir. sonuç olarak işletmesinde düzenli bir eğitim faaliyeti var olsa da bunun yeterli olmadığına inananların hayli fazla olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 6.26. Anket Uygulanan Firmaların “İşletmenizde Çalışanlara Yönelik Bir Eğitim Stratejisi Varmı?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.

İşletmenizdeki Çalışanlarınızla İlgili Bir Eğitim Stratejiniz Varmı?	Frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
Evet	38	73,1
Hayır	14	26,9
TOPLAM	52	100

Anket uygulanan işletmelerde, çalışanlara yönelik olarak belirli bir eğitim stratejisi var olduğunu ifade eden işletmeleri % 73,1 oranındadır. Belirli bir işletme stratejisine sahip olmadığını ifade eden işletmelerin oranı ise % 26,9 oranındadır. Belirli bir eğitim stratejisine sahip olan işletmelerin diğerlerine göre daha uzun vadeli bir bakış açısına sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 6.27. Anket Uygulanan Firmaların “İşletmenizde Yıllık Eğitim Planlaması Yapılıyormu?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımları.

İşletmenizdeki Yıllık Eğitim Planı Yapılıyormu?	Frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
Evet	41	78,8
Hayır	11	21,2
TOPLAM	52	100

Yıllık eğitim planlarının ankete dahil işletmelerin büyük bir bölümünde yapılmaktadır. Ankete katılan 41 işletme (% 78,9 oranında) yıllık eğitim planlaması yaptığını, 11 (% 21,2 oranında) işletme ise yıllık eğitim planı yapmadığını beyan etmiştir.

Tablo 6.28. Ankete Katılan Firmalarda “İşletmenizde Eğitim Faaliyetlerini Yürüten Birim Hangisidir?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.

Eğitim Faaliyetlerini Yürüten Birim	Frekans	Frekans Dağılımları (%)
• Genel yönetim tarafından	12	23,1
• Her birim içinde ayrı ayrı	6	11,5
• İnsan kaynakları departmanı tarafından	19	36,5
• İnsan kaynaklarına bağlı eğitim birimi tarafından	10	19,2
• Eğitim departmanı tarafından	3	5,8
• Diğer	2	3,8
TOPLAM	52	100

Anket çalışmasına katılan 52 işletmede, eğitim faaliyetini yerine getiren birimlerin hangisi olduğuna ilişkin verdikleri cevaplar şu şekilde sıralanmıştır. % 36,5 ile İnsan kaynakları departmanı birinci sırada, % 23,1 ile genel yönetim birimi ikinci sırada ve insan kaynakları departmanına bağlı alt birim tarafından yerine getirildiğini ifade eden işletmeler ise, % 19,2 oranında üçüncü sırada, eğitim faaliyetinin her birim içinde ayrı ayrı düzenlediğini ifade eden işletmeler ise, % 11,5 ile dördüncü sırada gelmektedir. Araştırma sonuçlarına göre bağımsız bir eğitim departmanının bulunduğu firmaların oranı ise % 5,8'dir. Ankete katılan firmalardan % 3,8 oranındaki iki firma ise eğitim faaliyetlerini firma dışından aldıklarını belirterek diğer seçeneğini tercih etmişlerdir. Bu işletmelerden birisi

eğitim faaliyetlerini bağlı bulundukları şirketler grubu tarafından organize edildiğini, diğeri ise eğitim faaliyeti için bir danışmanlık firması ile anlaşıldığını ifade etmiştir. Sonuç olarak, ankete katılan işletmelerin büyük bir oranda (%55,7 oranında 29 adet işletme) eğitim faaliyetlerinin, insan kaynakları departmanınca yada bu departmana bağlı olarak yerine getirildiği gözlemlenmiştir.

Tablo 6.29. Ankete Katılan Firmalarda “İşletmeniz Eğitim Faaliyeti İçin Bünyeniz Dışındaki Kuruluşlardan Eğitim Alınıyor mu?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.

Eğitim Faaliyetinde İşletme Dışı Kurumlardan Yararlanma	Frekans	Frekans Dağılımları (%)
Evet	44	84,6
Hayır	8	15,4
TOPLAM	52	100

Ankete cevap veren işletmelerin, işletme dışındaki kurumlardan eğitim hizmeti alanların oranı % 84,6 oranındadır. İşletmelerin % 15,4 ise işletme dışı kurumlardan eğitim hizmeti almamaktadır.

Tablo 6.30. Ankete Katılan Firmalardan “Dışarıdan Eğitim Alıyorsanız, Eğitim Aldığınız Kuruluşlar Hangisidir” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.

İşletme Dışından Eğitim Desteği Alınan Kuruluşlar	Frekans	Frekans Dağılımları (%)
Üniversiteler	20	45.5
Kamu kuruluşları	36	81.8
Danışmanlık şirketleri	19	43.1
Meslek odaları	11	25.0
Diğer	5	11.4

Ankete katılan 55 işletmeden 44 adedi işletme dışı kuruluşlardan eğitim aldıklarını ifade etmiştir.

Birden çok seçeneğin işaretlenebildiği soruya alınan cevaplara göre işletmelerin büyük bir kısmı, kamu kuruluşlarından eğitim desteği aldıklarını ifade etmişlerdir. Bunu sırasıyla üniversiteler, danışmanlık şirketleri ve meslek odaları seçenekleri izlemektedir.

Ankette “Diğer” seçeneğini işaretleyen işletmelerin, bu soruya verdikleri yanıtların açıklamalarında, kendi işletmeleri dışında bağlı bulundukları şirketler grubu, mal ve hizmet alınan kuruluşlar ve bayii yada ortak olunan kuruluşlardan eğitim desteği aldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 6.31. Anket Uygulanan Firmalarda “İşletmenizde Uygulanan Personel Eğitimi İle Ulaşmak İstedığınız Temel Amaç Nedir?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.

Eğitimin Temel Amacı	Frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
• Değişen çevre koşullarına hazır olmak	2	3,8
• Yaratıcılık ve yenilikçiliği teşvik etmek	5	9,6
• Verimliliği yükseltmek	32	61,5
• Maliyetleri düşürmek	5	9,6
• Çalışanları yeni görevlere hazırlamak	4	7,7
• Kaliteyi arttırmak	3	5,8
• Diğer	1	1,9
TOPLAM	52	100

Soruda eğitimdeki temel amacın ne olduğu sorulmuştur. Alınan yanıtlar değerlendirildiğinde, işletmelerden 32’si (toplam işletmelere oranı % 61,5’dir) verimliliği yükseltmek amacını tercih etmişlerdir. Beş işletme maliyetleri düşürmek (% 9,6), beş işletme yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek (% 9,6), dört işletme çalışanları yeni görevlere hazırlamak (% 7,7), üç işletme kaliteyi arttırmak (%5,8), iki işletme ise değişen çevre koşullarına hazırlanmak (%3,8) amaçlarını temel eğitim amacı olarak ifade etmişlerdir.

Ankette yukarıda sıralanan amaçların dışında da değişik amaçların da var olabileceği düşünülerek seçeneklerin arasına açıklama istenerek “diğer” seçeneği de konmuştur. Bu seçenek bir işletme tarafından tercih edilmiştir(toplan işletmeler içinde % 1,9 oranı ile temsil edilmektedir.

Tablo 6.32. Anket Uygulanan Firmaların “İşletmenizde Kapsamı Bakımından En Çok Verilen Eğitim Aşağıdakilerden Hangisidir?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Değerlendirilmesi.

Eğitimin Kapsamı	Frekans	Frekans Dağılımları (%)
• Kişisel gelişim eğitimleri (dil, liderlik vb.)	11	21,2
• Teknik eğitimler	26	50,0
• Uzmanlık eğitimleri	8	15,4
• Oriyantasyon eğitimleri	5	9,6
• Etkin iletişim eğitimleri	0	0
• Diğer	2	3,8
TOPLAM	52	100

Ankete katılan işletmelerden kapsamı bakımından verilen eğitimlerin büyük bir bölümünün teknik eğitimler olduğu ifade edilmiştir. Araştırmanın yapıldığı işletmelerin sanayi işletmesi olduğu düşünüldüğünde, teknik eğitimler daha önem taşımaktadır. Verilen cevaplarda işletmelerin büyük bir % 50.2 oranına tekabül eden 26 işletmede kapsamı bakımından en çok teknik eğitimler yapılmaktadır. Araştırmada işletmelerin kapsamı bakımından en çok verdiklerini ifade ettikleri diğer eğitimlerin sıralaması şu şekildedir; kişisel gelişim eğitimleri 11 işletmenin tercihi olmuş ve toplamda % 21,2 oranında, uzmanlık eğitimleri 8 işletmenin tercihi olarak % 15,4 oranını ile, oriyantasyon eğitimleri 5 işletmenin tercihi olmuş ve toplamda % 9,6 ile temsil edilmiştir.

Kapsamı bakımından verilen eğitimlerde etkin iletişim eğitimini tercih eden işletme olmamıştır. İki işletme ise diğer seçeneğini tercih etmiştir. Diğer seçeneğini tercih eden işletmelerden birisi kalite eğitimi, diğeri ise verimliliği geliştirici eğitimler olarak açıklama yapmışlardır.

Tablo 6.33. Anket Uygulanan Firmaların “İşletmenizde Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde En Çok Kullandığınız Yöntem Hangisidir?” Sorusuna Verdikleri Yanıtların Değerlendirilmesi.

Eğitim İhtiyacının Belirlenmesinde Yöntemler	Frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
Anket uygulaması	7	13,5
Gözlem yöntemi	16	30,8
Mülakat yöntemi	11	21,2
Geçmiş kayıtlara başvurmak	1	1,9
Problem analizi	16	30,8
Diğer	1	1,9
TOPLAM	52	100

Ankete katılan işletmelerin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde en çok kullandığınız yöntem hangisidir sorusuna verdikleri cevaplar şu şekildedir. Toplam işletmelerin % 30,8’ni oluşturan 16 işletme gözlem yöntemini, yne % 30,8’ni oluşturan 16 işletme problem analizi yöntemini, % 21,2’sini oluşturan 11 işletme mülakat yöntemini, % 13,5’ni oluşturan 7 işletme anket uygulamasını kullandıklarını ifade etmişlerdir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, bir işleme en çok kullandığı yöntemin geçmiş kayıtlardan yararlanmak olduğunu ifade etmiştir. Diğer seçeneğini tercih eden bir işletme ise “yöneticilerin tavsiyesi” biçiminde açıklama yapmıştır.

Tablo 6.34. Ankete Katılan Firmaların “İşletmenizde Eğitim En Çok Eğitim Alan Grup Aşağıdakilerden Hangisidir?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.

Eğitim Alan Grupların Sıralaması	Frekans	Frekans Dağılımları (%)
Üst düzey yöneticiler	7	13,5
Orta düzey yöneticiler	17	32,7
İlk düzey yöneticiler	17	32,7
Diğer çalışanlar	7	13,5
Yeni iş başlayanlar	4	7,7
TOPLAM	52	100

Araştırmaya katılan işletmelerden, % 32,7 oranındaki 17 işletme orta düzey yöneticilere, % 32,7 oranındaki 17 işletme ilk düzey yöneticilere, % 13,5 oranındaki 7 işletme üst düzey yöneticilere, % 13,5 oranındaki 7 işletme diğer çalışanlara , % 7,7 oranındaki 4 işletme ise yeni işe başlayanlara en çok eğitim verdiklerini ifade etmişlerdir.

İşletmelerin büyük bir bölümünün eğitim faaliyetlerini yöneticiler üzerinde yoğunlaştırdıkları gözlemlenmiştir. Ankete katılan işletmelerden % 78,9 oranında en çok yöneticilere eğitim verdiklerini ifade etmiştir.

Özellikle ilk ve orta düzey yöneticilere en çok eğitim alan grup içinde gösteren işletmelerde bu düzeylerdeki yöneticilerin, aynı zamanda eğitici olarak da kullanıldığını düşündürmektedir. Bu kanaati ankette yer olan bir başka soru olan 37. soruya verin cevapların (Tablo 6.36) dağılımıdır. Bu soruya verilen cevaplardan büyük bir bölümünde, yöneticilerin aynı zamanda eğitmen olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 6.35. Ankete Katılan Firmaların “İşletmenizde En Çok Eğitim Verilen Departman Hangisidir?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi.

En Çok Eğitim Verilen Departman	Frekanslar	Frekans Dağılımı (%)
Üretim	36	69,2
Pazarlama	5	9,6
Muhasebe ve finansman	1	1,9
Araştırma geliştirme	4	7,7
Hakla ilişkiler	6	11,5
Diğer	0	0
TOPLAM	52	100

Ankete katılan işletmelerden büyük bir bölümü en çok üretim departmanında eğitim faaliyeti yürüttüklerini beyan etmişlerdir. Soruya verilen cevapların dağılımında, en çok tercih edilen seçenek % 69,2 oranında üretim departmanıdır. Halkla ilişkiler departmanını en çok eğitim verilen departman olarak seçen işletmelerin oranı %11,5, pazarlama departmanını seçen işletmelerin oranı ise % 9,6 oranındadır. Ankete katılan işletmelerden dördü (7,7 oranında) araştırma- geliştirme departmanına en çok eğitim verildiğini, bir işletme (%1,9 oranında) ise muhasebe-finance departmanına en çok eğitim verildiğini beyan etmiştir.

Bu soruya verilen cevaplar, kapsamı bakımından en çok verilen eğitim (Tablo 6.32.) sonuçları ile de paralellik göstermektedir. Kapsamı bakımından en çok verilen eğitimlerin teknik eğitimler olduğu düşünüldüğünde (% 50 oranında) en çok eğitim verilen departmanın, ankete katılan işletmelerin büyük bir bölümü tarafından tercih edilmesi paralel sonuçlar göstermektedir.

Tablo 6.36. Ankete Katılan Firmaların “İşletmenizde Eğitim Veren Kimseler Genellikle, Aşağıdakilerden Hangisidir?” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.

Eğitim Veren Kimseler	Frekans	Frekans Dağılımları (%)
İşletmedeki profesyonel eğitimciler	3	5,8
Yöneticiler	32	61,5
İşletmede konusunda uzman olan kimseler	13	25,0
İşletme dışından gelen kimseler	4	7,7
Diğer	0	0
TOPLAM	52	100

Ankete katılan işletmelerde eğitim faaliyetinin genellikle kimler tarafından eğitim verildiği araştırılmıştır. İşletmelerin büyük bir bölümünde yöneticilerin en çok eğitim veren kimseler olduğu ifade edilmiştir. Ankete katılan işletmelerden otuzikisi (işletmelerin % 61,5'i) en çok eğitim veren grup olarak yöneticiler seçeneğini tercih etmişlerdir.

Bu sonuç, işletmede en çok eğitim alan grubun araştırıldığı anket sorusunun sonuçları (Tablo 6.34.) ile de paralellik göstermektedir. Bu soruya verilen cevaplarda değişik düzeydeki yöneticilerin en çok eğitim aldığını belirten işletmelerin, toplam işletmelere oranının %78,9 olduğu düşünüldüğünde, bu işletmelerde yöneticilerin aynı zamanda eğitimci olarak görüldüğünü sonucuna ulaşmak mümkündür.

Konusunda uzman kimselerin en çok eğitim veren kimseler olarak tercih edildiği onüç (toplam işletmelerin % 25'i oranında) işletme vardır. Soruda işletme dışından gelen kimseler seçeneğini tercih eden işletme sayısı dört (toplam işletmelerin % 7,7'si oranında), profesyonel eğitimciler seçeneğini tercih eden işletme sayısı da üç tür (toplam işletmelerin % 5,8'i oranında).

Tablo 6.37. Anket Uygulanan Firmalarda “En Çok Kullanılan Eğitim Yöntemleri” İle İlgili Değerlendirme.

Eğitim Faaliyetlerinde En Çok Kullanılan Yöntemler	frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
Kurslar	52	100
Eğitim kurumlarından yararlanma	44	85
Asistanlık (çıraklık)yapma	52	100
Rotasyon	28	54
Duyarlılık eğitimleri	9	17
Danışmanlık yolu ile eğitim	17	33
Toplu sunuş	32	62
Komiteler aracılığı ile eğitim	4	8
Beyin fırtınası	16	31

Araştırmaya katılan işletmelerden en çok tercih edilen eğitim yöntemi kurslar (%100) ve asistanlık (% 100) yapma seçenekleri olduğu gözlenmektedir. Bunu sırasıyla eğitim kurumlarından yararlanma (%85) ve toplu sunuş (%62) yöntemlerinin takip etmektedir. Beyin fırtınası yöntemi de yüksek oranda (%31) tercih edilen bir yöntemdir.

Tablo 6.38. Anket Uygulanan Firmalarda “Eğitimde Yeni Teknolojilerin Kullanılması” Konusunun Değerlendirilmesi.

Eğitimde Kullanılan Yeni Teknolojiler	Frekans	Frekans Dağılımları (%)
Bilgisayar ve yazılımlar	32	97
Multi-medya araçlar	22	63
İnternet	7	21
Similasyon ve sanal gerçeklik	2	6
Video, VCD ve DVD	32	97
Diğer	7	21

Ankete katılan 52 işletmenin 19’u eğitimde yeni teknolojileri kullanmadıklarını ifade etmiştir. Bu durumda ankete katılan işletmelerin eğitim faaliyetlerinde yeni teknolojileri kullanan işletmelerin oranı % 63.5 kullanmayanların oranı ise % 36,5 oranında olmaktadır.

Eğitimde sayılan yeni teknolojileri kullandığını ifade eden 33 adet işletmenin eğitimde kullandıkları söz konusu imkanların, frekans dağılımında, bilgisayar ve yazılımlar % 97 oranında, video, VCD ve DVD gibi araçlar % 97 oranında, internet’in % 21 oranında, multi-medya araçların % 97 oranında, similasyon ve sanal gerçeklik sistemlerinin %6 oranında, kullanıldığı anlaşılmaktadır. Soruda sıralanan seçeneklerin dışında da değişik görüşlerinde var olabileceği düşünülerek seçeneklerin arasına açıklama istenerek “diğer” seçeneği de konmuştur. Diğer seçeneği % 21 oranında ifade olunmakta ve “tasarım ofisi araçları” ve “laboratuar ortamı” gibi açıklamalar yapılmaktadır.

Tablo 6.39. Anket Uygulanan Firmalarda “İşletmenizde Verilen Eğitimin Değerlendirilmesinde En Çok Kullanılan Yöntem Hangisidir?” Sorusunun Değerlendirilmesi.

Eğitimin Değerlendirilmesinde Kullanılan Yöntemler	Frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
Eğitim öncesi ve sonrası testler	19	40,4
Eğitime katılanların değerlendirmeleri	8	17,4
Eğitimci tarafından hazırlanan değerlendirmeler	11	25,0
Danışmanlar tarafından hazırlanan değerlendirmeler	5	11,5
Diğer	3	5,7
TOPLAM	46	100

Ankete katılan işletmelerde yapılan eğitim değerlendirmesinde kullanılan yöntemleri, % 40,4 oranında eğitim öncesi ve sonrası testlerle, % 25 oranında eğitimci tarafından yapılan değerlendirmelerle, % 17,4 oranında eğitime katılanların değerlendirmeleriyle, % 11,5 oranında danışmanlar tarafından hazırlanan değerlendirmelerle ve % 5,7 oranında diğer yöntemleri kullanarak değerlendirme yapmaktadırlar (diğer yöntemler, gözlem yapmak, eğitim verilen konu ile ilgili olarak eğitim sonrası toplu biçimde gelişmeleri izlemek ve analiz etmek olarak ifade edilmiştir).

Araştırmaya katılan işletmelerden, altı işletme eğitim değerlendirmesi yapmadıklarını beyan ettiklerinden yukarıdaki değerlendirmeler 46 işletmenin değerlendirilmesi ile elde edilmiştir..

Tablo 6.40. Ankete Katılan Firmaların “İşletmelerdeki Eğitim Faaliyetlerine Devlet Desteği Olmalı mı ?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.

İşletmelerdeki Eğitim Faaliyetlerine Devlet Desteği Olmalı mı ?	Frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
Evet	32	61,5
Hayır	20	38,5
TOPLAM	52	100

Yapılan anket çalışmasında, işletmelerdeki eğitim faaliyetlerinde devlet desteğine olumlu bakanların oranı %61,5 oranındadır. Devletin bu faaliyete katkısını istemeyen işletmelerin oranı ise % 38,5’dir. Uygulama sırasında bu soru ile ilgili değişik görüşlerde ortaya konmuştur. Bu görüşler not edilmiştir. Bu görüşlerin özeti şu şekildedir.

Devlet desteğine olumlu bakan işletmelerden bir kısmı, eğitim faaliyeti maliyetlerinin yüksek olduğunu ve eğitim faaliyeti sonuçlarının uzun vadede fayda sağlayacağını ifade ederek, devlet desteğine olumlu baktıklarını belirtmişlerdir. Konuya olumsuz cevap veren işletmelerden bir kısmı ise eğitim konusunda devletin ve özel sektörün anlayış farklılığı bulunduğunu ve işletmelerdeki eğitim faaliyetinin devletin görevleri arasında olmadığını ifade etmişlerdir.

İşletmelerdeki eğitim faaliyetlerinde devlet desteği konusundaki değişik görüşler ilgi çekicidir. Soruya olumlu yanıt veren işletmelerde, devlet desteğinin temel olarak ne şekilde olması gerektiği hususu anket çalışmasında bir sonraki soruda konuyu bütünleştirmek amacıyla ankete dahil edilmiştir.

Tablo 6.41. Ankete Katılan Firmaların “İşletmelerdeki Eğitim Faaliyetlerine Katkısı Bakımından Devletin Rolü Ne Olmalıdır?” Sorusuna Verilen Cevapların Değerlendirilmesi.

İşletmelerdeki Eğitim Faaliyetlerine Devletin Katkısı Ne Olmalıdır.	Frekanslar	Frekans Dağılımları (%)
• Maddi destek	12	23,1
• Kanuni düzenlemeler	1	1,9
• Uygun eğitim kurumları oluşturmak	9	17,3
• Genel eğitim sistemi içinde işletmelerle işbirliği yapmak	9	17,3
• Diğer	1	1,9
TOPLAM	32	100

Ankette yer alan bu soruya bir önceki soruda devlet desteğine olumlu bakan otuziki işletme cevap vermiştir. İşletmelerdeki eğitim faaliyetlerine temel olarak devletin katkısının, maddi destek olmasını ifade eden işletmelerin oranı, % 23,1 oranındadır. Anket uygulaması esnasında maddi desteğin biçimi de görüşme konusu olmuştur. bu görüşmelerde oluşan kanaat şu şekilde özetlenebilir. Maddi destek, direk bir parasal yardım olmaktan ziyade, meslek kuruluşlarının eğitim projelerine kaynak ayrılması yada eğitim faaliyeti ile ilgili hususlarda vergi düzenlemeleri yapılması yoluyla eğitim faaliyetlerinde maliyetlerin düşürülmesi, biçimindeki düzenlemeler ön plana çıkmaktadır.

Devlet desteği ne olumlu bakan işletmelerin, devletin iş hayatına yönelik olarak uygun eğitim kurumları oluşturması ve genel eğitim sistemi içinde iş birliği yapması seçenekleri % 17,3 ile aynı oranda tercih edilmiştir. Uygulama esnasında yapılan görüşmelerde genel eğitim sisteminin kişileri iş yaşantısının gereklerine

uygun olarak yetiştirmediği beyan eden bir çok yönetici olmuştur. Ayrıca genel eğitim sisteminin oluşturulmasında mesleki kuruluşların ve diğer sivil toplum örgütlerinin katkıları olabileceği ifade edilmiştir.

İşletmelerdeki eğitim faaliyetlerine temel olarak kanuni düzenlemelerle devlet desteği sağlanması ifade eden bir işletme % 1,9 oranı ile ifade edilmektedir.

Ankette yukarıda sıralanan seçeneklerin dışında da değişik görüşlerinde var olabileceği düşünülerek seçeneklerin arasına açıklama istenerek “diğer” seçeneği de konmuştur. Bu seçeneğin işaretlendiği işletmede, özel sektörün eğitim kurumları işletmesinde devletin bunu kolaylaştırıcı düzenlemeler yapması ve maddi destek sağlaması gerektiği ifade edilmiştir.

6.9.4. Anket Uygulanan İşletmelerde Eğitim Faaliyetleri İle Strateji Etkileşiminin Analizi

İşletmelerdeki eğitim faaliyetleri üzerinde etkili olan bir çok değişik unsur bulunmaktadır. Ancak bazı temel unsurların eğitim faaliyeti üzerine olan etkileri yapının şekillendirilmesinde önemli derecede etkiye sahiptir. İşletmenin içinde bulunduğu rekabet yoğunluğu, işletmenin strateji tanımlaması ve işletmenin faaliyet gösterdiği coğrafi alan eğitim faaliyetlerinin şekillendirilmesinde önemli etki yaratmaktadır. Aslında işletme stratejisinin oluşumu üzerinde de etkili olan bu unsurlar sistemin bütününe olduğu gibi, eğitim faaliyetlerinde yapıyı oluşturan eğitim biriminin organize olma biçimi, eğitimin içeriği ve eğitim amaçlarındaki öncelik sırası üzerinde etki yaratmaktadır.

Araştırmaya katılan işletmelerdeki bu unsurlarla ilgili analizler, çapraz tablolar kurularak, chi-square ve korelasyon yöntemleri ile değerlendirilmiştir.

Tablo 6.42. Anket Uygulana İşletmelerde Rekabet Düzeyi Tanımlaması İle Eğitim Amaçları Önceliğinin Karşılaştırılması

Eğitim Amaçları	Rekabet düzeyi					TOPLAM
	Çok Yoğun	Yoğun	Normal	Düşük	Rekabet yok	
1. Değişime hazır olmak	% 3,8 2					% 3,8 2
2. Yenilik ve yaratıcılık	% 3,8 2	% 5,8 3				% 9,6 5
3. Verimliliği yükseltmek	% 34,6 18	% 19,2 10	% 7,7 4			% 61,5 32
4. Maliyetleri düşürmek	% 3,8 2			% 1,9 1	% 3,8 2	% 9,6 5
5. Yeni görevlere hazırlık	% 1,9 1	% 5,8 3				% 7,7 4
6. Kaliteyi yükseltmek	% 5,8 3					% 5,8 3
7. Diğer	% 1,9 1					% 1,9 1
TOPLAM	% 55,8 29 işletme	% 30,8 16 işletme	% 7,7 4 işletme	% 1,9 1 işletme	% 3,8 2 işletme	% 100 52 işletme

Çalışmada işletmelerin içinde bulundukları rekabet düzeyi ile eğitim amaçları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmada çapraz tablolar yöntemi ve Chi-Square testi kullanılmış ve hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H_0 = Hipotezi rekabet düzeyi tanımlaması ile eğitim amaçları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Hipotezi rekabet düzeyi tanımlaması ile eğitim amaçları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İçinde bulundukları rekabet düzeyini çok yoğun olarak tanımlayan işletmelerin büyük bölümünde (29 işletmeden 18'i) eğitimle temel amaçlarının verimliliği yükseltmeyi amaçladıklarını ifade etmişlerdir. Çok yüksek rekabet düzeyi tanımlaması yapan işletmelerden, temel eğitim amacını verimliliği yükseltmek olduğunu ifade eden işletmelerin oranı % 62,0 oranındadır. yine aynı işletmelerin ankete katılan işletmelerin toplamındaki oranı ise % 34,6 olmaktadır.

Rekabet düzeyini yoğun olarak tanımlayan işletmelerde de verimliliği yükseltmek amacı temel eğitim amacı olarak tercih edilmiştir. Yoğun rekabet içinde olduklarını ifade eden 16 işletmeden 10'u verimliliği (% 62,5 oranında) yükseltmek amacını temel amaç olarak belirtmişlerdir. Temel amaç olarak verimlilik amacını tercih eden bu işletmelerin toplam işletmelere oranı ise, % 19,2 oranındadır. Rekabet tanımlamasını normal düzeyde olduğunu ifade eden dört işletmenin tamamı, temel eğitim amacı olarak verimliliği yükseltme amacını tercih etmişlerdir.

Rekabet tanımlamasını düşük düzeyde olduğunu belirten bir işletmede temel eğitim amacı, maliyetleri düşürmek olarak ifade edilmiştir. Rekabet yok tanımlaması yapan iki işletmede maliyetleri düşürmeyi temel amaç olarak belirlemişlerdir. Tabloların incelenmesinde rekabet düzeyi ile eğitim amaçlarının arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. yapılan Chi-Square testi sonuçları da bunu destekler biçimdedir.

Hesaplanan Chi-Square değeri 9,303 olarak hesaplanmıştır. Serbestlik düzeyi (Df) 1 değeri üzerinden tablo değeri 3,84'dür. Bu sonuçlar rekabet düzeyi ile eğitim amaçları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Bu durumda hesaplanan değer tablo değerinden küçük olduğundan ($9,303 > 3,84$) ve H_0 hipotezi reddedilerek, H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.43. Anket Uygulana İşletmelerde Faaliyet Gösterilen Coğrafi Alanla, Eğitim Faaliyetlerini Yürüten Birim Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Eğitim Faaliyetini Yürüten Birim	Faaliyet Gösterilen Coğrafi Alan				Toplam
	Ulusal	Bölgesel	Avrupa Birliği	Küresel	
Genel yönetime bağlı	% 5,8 3	% 9,6 5	% 3,8 2	% 3,8 2	% 23,1 12
Her biri kendi içinde eğitim faaliyeti yürütüyor	% 1,9 1	% 3,8 2		% 5,8 3	% 11,5 6
İnsan Kaynakları departmanı tarafından Yürütülüyor	% 3,8 2	% 13,5 7	% 11,5 6	% 7,7 4	% 36,5 19
İnsan kaynakları departmanına bağlı eğitim departmanı	% 7,7 4	% 3,8 2	% 1,9 1	% 5,8 3	% 19,2 10
Ayrı bir eğitim departmanı var	% 1,9 1		% 1,9 1	% 1,9 1	% 5,8 3
Diğer			% 3,8 2		% 3,8 2
TOPLAM	% 21,2 11 İşletme	% 30,8 16 İşletme	%23,1 12 İşletme	% 24,9 13 İşletme	% 100 52 İşletme

Anket çalışmasına katılan işletmelerde eğitim faaliyetini yürüten birimin organizasyondaki yeri ile işletmenin faaliyet gösterdiği coğrafi alan arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmada çapraz tablolar yöntemi kullanılmış ve hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H_0 = Eğitim faaliyetini yürüten birimin organizasyondaki yeri ile işletmenin faaliyet gösterdiği coğrafi alan arasındaki ilişkisi anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Eğitim faaliyetini yürüten birimin organizasyondaki yeri ile işletmenin faaliyet gösterdiği coğrafi alan arasındaki arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Ankete katan işletmelerden, faaliyet gösterdiği alanı ulusal olduğunu ifade eden işletmeler arasında (11 işletme) en çok tercih edilen seçenek 36,4 oranında (4 işletme) eğitim faaliyetlerini insan kaynakları departmanının içinde oluşturulmuş bir birimde yürütüldüğü ifade edilen seçenek olmuştur. Faaliyet gösterdiği alanı bölgesel olduğunu ifade eden işletmelerde (16 işletme) ise en çok tercih edilen seçenek % 44.75 ile (7 işletme) insan kaynakları departmanıdır. İşletmelerden faaliyet alanının Avrupa birliği ülkelerinin de faaliyet alanı içinde olduğunu ifade eden işletmelerden (12 işletme) altı işletme eğitim faaliyetini yürüten birim olarak, insan kaynakları departmanını seçeneğini tercih etmiştir. Küresel alanda faaliyet gösterdiğini ifade eden işletmeler (13 işletme) içinde en çok tercih edilen seçenek ise % 30,7 oranı ile insan kaynakları departmanı olmuştur.

Çapraz tablo incelendiğinde faaliyet gösterilen coğrafi alanın büyüklüğü ile, eğitim biriminin organizasyonu arasında anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir. Elde edilen bu sonuç, ulusal boyutta faaliyet gösteren (11 işletme) ve uluslar arası faaliyet gösteren işletmeler (41 işletme) ile eğitim organizasyonunun var olması veya olmaması bakımından ele alınarak ayrıca chi-square testi ile analiz edildiğinde anlamlı bir ilişki yoktur. Hesaplanan Chi-Square değeri 1,358 olarak hesaplanmıştır. Serbestlik düzeyi (Df) 1 değeri üzerinden tablo değeri 3,84'dür. Bu durumda hesaplanan değer tablo değerinden küçük olduğundan ($3,84 > 1,358$) ve H_0 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.44. Anket Uygulana İşletmelerde Faaliyet Gösterilen Coğrafi Alanla, Eğitim Verilen Eğitimlerin Kapsamı Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Eğitim Kapsamı	Faaliyet Gösterilen Coğrafi Alan				TOPLAM
	Ulusal	Bölgesel	Avrupa Birliği	Küresel	
Kişisel Gelişim Eğitimleri	% 3,8 2	% 1,9 1	%7,7 4	% 7,7 4	% 21,2 11
Teknik Eğitimler	% 9,6 5	%13,5 7	% 11,5 6	% 15,4 8	% 50,5 26
Uzmanlık Eğitimleri	% 5,8 3	% 7,7 4	% 1,9 1		% 15,4 8
Oryantasyon Eğitimleri	% 1,9 1	% 3,8 2	% 1,9 1	% 1,9 1	% 9,6 5
Diğer		% 3,8 2			% 3,8 2
TOPLAM	% 21,2 11 İşletme	% 30,8 16 İşletme	% 23,1 12 İşletme	% 24,9 13 İşletme	% 100 52 İşletme

Anket çalışmasına katılan işletmelerdeki eğitimin kapsamı ile işletmenin faaliyet gösterdiği coğrafi alan arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmada çapraz tablolar yöntemi ve Chi-Square testi kullanılmış ve hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H_0 = Eğitimin kapsamı ile işletmenin faaliyet gösterdiği coğrafi alan arasındaki arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Eğitimin kapsamı ile işletmenin faaliyet gösterdiği coğrafi alan arasındaki arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çapraz tablo incelendiğinde faaliyet gösterilen coğrafi alanın büyüklüğü arttıkça eğitimin kapsamında teknik eğitimin önemi artmaktadır. Ancak coğrafi alan olarak bölge ülkelerinin bulunduğu ölçekte bir kapsam olarak teknik eğitim

faaliyetinde bir azalma gözlemlenmiştir. Bunun sebebi olarak sanayileşmiş ülkelere rekabette ve küresel rekabet ortamında olmanın teknik eğitim ihtiyacını arttırdığı düşünülmektedir. Ayrıca coğrafi alan genişledikçe kişisel gelişim eğitimlerinin de oransal olarak arttığı gözlemlenmektedir. Elde edilen bu sonuç, ulusal boyutta faaliyet gösteren (11 işletme) ve uluslar arası faaliyet gösteren işletmeler (41 işletme) ile eğitimin kapsamı bakımından ele alınarak ayrıca chi-square testi ile analiz edildiğinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hesaplanan Chi-Square değeri 3,901 olarak hesaplanmıştır. Serbestlik düzeyi (Df) 1 değeri üzerinden tablo değeri 3,84'dür. Bu durumda hesaplanan değer tablo değerinden küçük olduğundan ($3,901 > 3,84$) ve H_0 hipotezi reddedilerek, H_1 hipotezi kabul edilmiştir.



Tablo 6.45. Anket Uygulana İşletmelerde Faaliyet Gösterilen Coğrafi Alanla, Eğitim Verilen Eğitimlerin Amaçları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Eğitim Amaçları	Faaliyet Gösterilen Coğrafi Alan				TOPLAM
	Ulusal	Bölgesel	Avrupa Birliği	Küresel	
Değişime hazır olmak		% 1,9 1		% 1,9 1	% 3,8 2
Yenilik ve yaratıcılık	% 1,9 1		% 3,8 2	% 3,8 2	% 9,6 5
Verimliliği yükseltmek	% 15,4 8	% 25,0 13	% 9,6 5	% 11,5 6	% 61,5 32
Maliyetleri düşürmek	% 1,9 1		% 5,7 3	% 1,9 1	% 9,6 5
Yeni görevlere hazırlık		% 1,9 1	% 1,9 1	% 3,8 2	% 7,7 4
Kaliteyi yükseltmek	% 1,9 1	% 1,9 1		% 1,9 1	% 5,8 3
Diğer			%1,9 1		% 1,9 1
TOPLAM	% 21,2 11 İşletme	% 30,8 16 İşletme	% 23,1 12 İşletme	% 25,0 13 İşletme	% 100 52 İşletme

Anket çalışmasına katılan işletmelerde içinde bulunulanı eğitim amaçları ile işletmenin faaliyet gösterdiği coğrafi alan arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmada çapraz tablolar yöntemi ve korelasyonla ilişki derecesi analiz edilmiştir. Hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H_0 = İşletmelerde temel eğitim amacı ile işletmenin faaliyet gösterdiği coğrafi alan arasındaki arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = İşletmelerde temel eğitim amacı ile işletmenin faaliyet gösterdiği coğrafi alan arasındaki arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çapraz tablo incelendiğinde faaliyet alanı ulusal boyutta olduğunda eğitimdeki temel amaç verimliliği yükseltmek olarak ortaya çıkmaktadır. Faaliyetler uluslar arası boyuta taşındıkça verimlilik sağlamak amacının oransal olarak azaldığı ve yenilik ve yaratıcılık arttırılması, maliyetleri düşürülmesi, değişime hazır olmak gibi amaçlarında tercih edildiği gözlemlenmektedir. elde edilen bu sonuçlar hesaplanan korelasyon katsayısı da desteklemektedir. Hesaplanan korelasyon katsayısı (pearson correlation -365)'dir. Bu durum, orta düzeyde ve ters yönlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Bu sonuç işletmelerin faaliyetlerini uluslar arası boyuta taşıdıkça eğitim amaçlarının farklılaştığı sonucunu ortaya koymaktadır.



Tablo 6.46. Anket Uygulana İşletmelerde Faaliyet Strateji Tanımlaması ile, Eğitim Verilen Eğitimlerin Amaçları Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Eğitim Amaçları	Strateji tanımlaması			TOPLAM
	Yenilikçi	Mahkum	Müşteri temelli	
1. Değişime hazır olmak	% 1,9 1	% 1,9 1		% 3,8 2
2. Yenilik ve yaratıcılık	% 3,8 2		% 5,8 3	% 9,6 5
3. Verimliliği yükseltmek	% 7,7 4	% 13,5 7	% 41,4 21	% 61,5 32
4. Maliyetleri düşürmek	% 5,8 3		% 3,8 2	% 9,6 5
5. Yeni görevlere hazırlık		% 1,9 1	% 5,8 3	% 7,7 4
6. Kaliteyi yükseltmek	% 3,8 2		% 1,9 1	% 5,8 3
7. Diğer	% 1,9 1			% 1,9 1
TOPLAM	% 24,9 13 İşletme	% 17,3 9 İşletme	% 57,7 30 İşletme	% 100 52 İşletme

Anket çalışmasına katılan işletmelerde temel eğitim amaçları ile işletmenin strateji tanımlaması arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmada çapraz tablolar yöntemi ve korelasyonla ilişki derecesi analiz edilmiştir. Hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H_0 = Temel eğitim amaçları ile işletmenin strateji tanımlaması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = temel eğitim amaçları ile işletmenin strateji tanımlaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çapraz tablolar incelendiğinde yapılan tüm strateji tanımlamalarında, verimliliği yükseltme amacı öncelikli amaç olmaktadır. Bu amacın stratejik tanımlamalara göre dağılımı şu şekilde gerçekleşmiştir; strateji tanımlamasının,

yenilikçi olduğu işletmelerde (13 işletme) % 30,7 oranında, mahkum tanımlamasının olduğu (9 işletme) % 77.8 oranında, müşteri temelli tanımlama olan işletmelerde (30 işletme) % 70 oranındadır. Strateji tanımlaması ile eğitim arasındaki ilişki korelasyonunda ise hesaplanan değer (Pearson correlate) 0,510'dur. Orta düzeyde ve doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi ret edilerek, H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 6.47. Anket Uygulana İşletmelerde Yapılan Strateji Tanımlaması İle, Eğitim Verilen Eğitimlerin Kapsamı Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Eğitimin Kapsamı	Strateji Tanımlaması			TOPLAM
	Yenilikçi	Mahkum	Müşteri Temelli	
Kişisel Gelişim Eğitimleri	% 5,8 3		% 15,4 8	% 21,2 11
Teknik Eğitimler	% 9,6 5	% 13,5 7	% 26,9 14	% 50.0 26
Uzmanlık Eğitimleri	% 1,9 1	% 1,9 1	% 11,5 6	% 15,4 8
Oryantasyon Eğitimleri	% 3,8 2	% 1,9 1	% 3,8 2	% 9,6 5
Diğer	% 3,8 2			% 3,8 2
TOPLAM	% 24,9 13 İşletme	% 17,3 9 İşletme	% 57,7 30 İşletme	% 100 52 İşletme

Anket çalışmasına katılan işletmelerde eğitimin kapsamı ile işletmenin strateji tanımlaması arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmada çapraz tablolar yöntemi ve korelasyonla ilişki derecesi analiz edilmiştir. Hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H_0 = Eğitimin kapsamı ile işletmenin strateji tanımlaması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Eğitimin Kapsamı ile işletmenin strateji tanımlaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çapraz tablolar incelendiğinde yapılan tüm strateji tanımlamalarında, eğitimin kapsamında teknik eğitimler öncelikli olarak tercih edilmektedir. Bu tercihin strateji tanımlamalarına göre dağılımı şu şekildedir. strateji tanımlamasının, yenilikçi olduğu işletmelerde (13 işletme) % 38,5 oranında, mahkum tanımlamasının olduğu (9 işletme) % 77.8 oranında, müşteri temelli tanımlama olan işletmelerde (30 işletme) % 46,67 oranındadır. Tabloda dikkati çeken bir başka nokta ise müşteri temelli ve yenilikçi işletme stratejisi tanımlaması yapan işletmelerde kişisel gelişim eğitimlerinin de yüksek oranlarda tercih edilmesidir. Uygulanan stratejiler ile eğitimin arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı korelasyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Hesaplanan korelasyon değeri (Pearson correlate) 0,685'dir. Orta düzeyde ve doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumda H_0 hipotezi ret edilerek, H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 6.48. Anket Uygulana İşletmelerde strateji tanımlaması ile, Eğitim Birimi Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Eğitim Birimi	Strateji Tanımlaması			TOPLAM
	Yenilikçi	Mahkum	Müşteri Temelli	
Genel yönetime bağlı	% 13,5 7	% 3,8 2	% 5,8 3	% 23,1 12
Her biri kendi içinde eğitim faaliyeti yürütüyor		% 7,7 4	% 3,8 2	% 11,5 6
İnsan Kaynakları departmanı tarafından Yürütülüyor	% 3,8 2	% 1,9 1	% 30,8 16	% 36,5 19
İnsan kaynakları departmanına bağlı eğitim departmanı		% 3,8 2	% 15,4 8	% 19,2 10
Ayrı bir eğitim departmanı var	% 3,8 2		% 1,9 1	% 5,8 3
Diğer	% 3,8 2			% 3,8 2
TOPLAM	% 24,9 13 İşletme	% 17,3 9 İşletme	% 57,7 30 İşletme	% 100 52 İşletme

Anket çalışmasına katılan işletmelerde eğitim biriminin organizasyondaki yeri ile işletmenin strateji tanımlaması arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu araştırmada çapraz tablolar yöntemi ve Chi-Square testi kullanılmış ve hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H_0 = Eğitim biriminin organizasyondaki yeri ile işletmenin strateji tanımlaması arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Eğitim Biriminin organizasyondaki yeri ile işletmenin strateji tanımlaması arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Çapraz tablolar incelendiğinde strateji tanımlamasını yenilikçi olarak tanımlayan 13 işletme yarısından fazlasında (7 işletmede) eğitim faaliyetinin genel yönetim tarafından yerine getirildiği anlaşılmaktadır. Strateji tanımlaması mahkum strateji olan 9 adet işletmeden 4 işletmede eğitim faaliyetinin her birim içinde yürütüldüğü ifade edilmiştir. Strateji tanımlamasını müşteri temelli olarak tanımlayan 30 işletmeden 16'sı eğitim faaliyetlerinin insan kaynakları departmanı tarafından ve 8'i ise insan kaynaklarına bağlı bir eğitim departmanı tarafından yürütüldüğünü ifade etmişlerdir. Bu durum strateji tanımlamasına göre eğitim faaliyetleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuç, eğitim faaliyetlerinde bir ayrı bir organizasyon bulunup bulunmadığı bakımından ele alınarak chi-square testi ile analiz edildiğinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hesaplanan Chi-Square değeri 43.331 olarak hesaplanmıştır. Tablo değeri 9.488'dir. Bu durumda hesaplanan değer tablo değerinden küçük olduğundan ($43,331 > 9,488$) ve H_0 hipotezi ret edilerek H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.49. Anket Uygulana İşletmelerde Tanımlanan Rekabet Düzeyi İle, Eğitim Verilen Eğitimlerin Kapsamı Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Eğitim kapsamı	Rekabet düzeyi					TOPLAM
	Çok Yoğun	Yoğun	Normal	Düşük	Rekabet yok	
Kişisel Gelişim Eğitimleri	% 11,5 6	% 7,7 4			% 1,9 1	% 21,2 11
Teknik Eğitimler	% 23,1 12	% 17,3 9	% 5,8 3	% 1,9 1	% 1,9 1	% 50 26
Uzmanlık Eğitimleri	% 13,5 7	% 1,9 1				% 15,4 8
Oryantasyon Eğitimleri	% 5,8 3	% 3,8 2				% 9,6 5
Diğer	% 1,9 1		% 1,9 1			% 3,8 2
TOPLAM	% 55,8 29 İşletme	% 30,8 16 İşletme	% 7,7 4 İşletme	% 1,9 1 İşletme	% 3,8 2 İşletme	% 100 52 İşletme

Anket çalışmasına katılan işletmelerde eğitimin kapsamı ile işletmenin içinde bulunduğu rekabet düzeyi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmada çapraz tablolar yöntemi ve korelasyon testi kullanılmış ve hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H_0 = Eğitimin kapsamı ile işletmenin içinde bulunduğu rekabet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = eğitimin kapsamı ile işletmenin içinde bulunduğu rekabet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hesaplanan korelasyon değeri (Pearson correlate) -0,423'dür. Orta düzeyde ve ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum rekabet düzeyinin farklılaşmasının eğitimin kapsamını değiştirdiği anlamına gelmektedir. Bu durumda H_0 hipotezi ret edilerek, H_1 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 6.50. Anket Uygulana İşletmelerde Tanımlanan Rekabet Düzeyi İle, Eğitim Biriminin Organizasyon Biçimi Arasındaki İlişkinin Karşılaştırılması

Eğitim Birimi Organizasyonu	Rekabet düzeyi					TOPLAM
	Çok Yoğun	Yoğun	Normal	Düşük	Rekabet yok	
1. Genel Yönetime Bağlı	% 9,6 5	% 9,6 5	% 1,9 1		% 1,9 1	% 23,1 12
2. Her Birim İçinde Ayrı	% 3,8 2		% 5,8 3	% 1,9 1		% 11,5 6
3. İnsan Kaynakları Departmanınca Yürütülmekte	% 21,2 11	% 13,5 7			% 1,9 1	% 36,5 19
4. İnsan Kaynaklarına Bağlı Ayrı Bir Eğitim Birimi	% 13,5 7	% 13,5 7				% 19,2 10
5. Ayrı Bir Eğitim Birimi	% 5,8 3					% 5,8 3
6. Diğer	% 1,9 1	% 1,9 1				% 3,8 2
TOPLAM	% 55,8 29 İşletme	% 30,8 16 İşletme	% 7,7 4 İşletme	% 1,9 1 İşletme	% 3,8 2 İşletme	% 100 52 İşletme

Anket çalışmasına katılan işletmelerde eğitim biriminin organizasyondaki yeri ile işletmenin içinde bulunduğu rekabet düzeyi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmada çapraz tablolar yöntemi ve Chi-Square testi kullanılmış ve hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H_0 = Eğitim biriminin organizasyondaki yeri ile işletmenin içinde bulunduğu rekabet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Eğitim Biriminin organizasyondaki yeri ile işletmenin içinde bulunduğu rekabet düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Elde edilen bu sonuç, eğitim faaliyetlerinde bir ayrı bir organizasyon bulunup bulunmadığı ve rekabet yüksek ve düşük rekabet düzeyi bakımından ele alınarak chi-square testi ile analiz edildiğinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hesaplanan Chi-Square değeri 4.385 olarak hesaplanmıştır. Tablo değeri 9,488'dir. Bu durumda hesaplanan değer tablo değerinden küçük olduğundan ($9,488 > 4385$) ve H_0 hipotezi ret edilerek H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

6.10. Genel Değerlendirme

Anket çalışmasının birinci bölümünde, işletmelerdeki bilgi toplumu parametreleri ile işletmelerdeki genel anlayış analiz edildiğinde aşağıdaki hususlar tespit edilmiştir.

1. Ankete katılan işletmelerin büyük bir bölümünde sanayi toplumu anlayışına uygun bir yönetim anlayışı olduğu kanaati vardır. Bilgi toplumuna uygun bir yönetim anlayışı olduğunu kabul eden işletme ise yoktur.
2. Ankete katılan işletmelerin büyük bir bölümünde (%65,4) işletmenin başarısında rol oynayan temel etken olarak yönetim anlayışı tercih edilmiştir. Bunu izleyen diğer seçenek ise insan kaynaklarıdır (%15,4). Bu iki cevap bir arada değerlendirildiğinde, söz konusu işletmelerin büyük bir bölümünde başarının, insan merkezli bir anlayışla gerçekleştirilebileceği düşüncesi olduğu söylenebilir.
3. Üretim için gerekli kaynakların önem sıralamasında, bilginin ön plana değerlendirildiği görülmektedir. Günümüzde bilgiye rakiplerine oranla daha çabuk ulaşabilme ve bilgi üretebilme kabiliyeti bir işletme için hayati bir öneme sahiptir. Doğal

kaynaklar ise genel değerlendirme içinde son derece düşük bir önem sıralaması içinde son sırada yer almaktadır. Gerçekte üretim kapasitesinin sınırını belirleyen bir üretim faktörü olarak doğal kaynaklar son derece önemli olmasına rağmen son sırada ve düşük bir oranla temsil edilmesinin altında yatan temel nedenin günümüzdeki ulaşım, iletişim ve gerekli olan finansal kaynaklara ulaşmada değişik bir çok alternatifin bulunmasının olduğu düşünülmektedir.

4. Anket uygulanan işletmelerde küreselleşme olgusunu son derece etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Hem anket sonuçlarından elde edilen verilerden hem de anket uygulana işletmelerin bir bölümünde yapılan görüşmelerde, sadece yerel bir anlayışla çalışılamayacağı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin büyük bir çoğunluğu küreselleşme ile birlikte rekabetin arttığı tespitini (% 69,2) yapmışlardır.
5. Ankete katılan işletmelerde sivil toplum organizasyonlarına üyelik yerel bazlı olarak (%90,4) yüksek bir orandadır. Ancak uluslar arası bir sivil toplum örgütüne üyelik söz konusu olduğunda, bu oranın düştüğü gözlemlenmektedir.
6. Ankete katılan işletmelerin büyük bir bölümünde işletme faaliyetlerini etkileyen temel teknolojilerin üretim teknolojileri olduğu sonucu alınmıştır. Bu doğal bir durum olsa da, verilen cevaplardan anlaşıldığına göre bilgisayar teknolojileri de son derece önemsenmektedir.
7. Ankete katılan tüm işletmelerde bilgisayar ve değişik yazılımlar sürekli olarak kullanılmaktadır. Bilgisayar ve yazılımlar işletmelerin tamamında, kayıt tutmak, üretimde ve iletişimde kullanılmaktadır. İşletmelerin büyük bir bölümünde ise pazarlama ve finansman faaliyetleri içinde bilgisayarlar kullanılmaktadır. İşletmelerin tamamına yakın bir kısmında (%96,2) internet kullanımı ve WEB sayfası (%92,3) mevcuttur. Bu durum

işletmelerin bilgisayar kullanımına ve bilgisayar destekli üretime önem verdiklerini göstermektedir.

8. Günümüzde doğal çevrenin korunması anlayışı hızla gelişmekte ve küresel bir nitelik göstermektedir. Ankete katılan işletmelerden bir kısmı (% 38,5) , doğal çevreye olan duyarlılığın gelişmesinde en önemli unsurun, işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı ve kamuoyunda çevre bilincinin gelişmesi (% 36,5) ifade etmişlerdir. Bu iki sonuç bir arada değerlendirildiğinde, doğal çevreyi koruma anlayışının işletme faaliyetlerinde önemli bir yeri olacağını söylemek mümkündür.

Anket çalışmasının ikinci bölümünde, işletmelerde genel olarak strateji anlayışı araştırılmış ve aşağıdaki hususlar tespit edilmiştir.

1. Anket uygulanan işletmelerin büyük bir kısmı içinde bulundukları rekabet düzeyini (% 86,6) yüksek rekabet ortamı olarak tanımlamıştır. Elbette bu küreselleşmenin bir sonucudur. Uluslararası faaliyet göstermese bile bir işletme küresel bir rekabet ortamı ile karşı karşıya kalmaktadır.
2. Araştırmaya katılan işletmelerden büyük bir bölümünde (% 86,5) misyon ve vizyon tanımlaması mevcuttur. ancak tanımlanan misyon ve vizyonun organizasyona yayılmasında işletmelerin yarıya yakın bir kısmında, sahip olunan misyon ve vizyon örgütteki herkesçe bilinmemektedir. Ancak bunun dışında araştırmanın varsayımı olarak, beyan edilmese ve tam olarak tanımlanmasa da işletmelerde ileriye yönelik olarak bir vizyon olduğu kabul edilmiştir.
3. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir bölümünde (% 44,2) stratejik planlama konularından en önemlisi olarak pazarlama stratejisi olarak ifade edilmiştir.
4. Araştırmaya katılan işletmelerin büyük bir kısmı, stratejilerini yenilikçilik ve müşteri temelli olarak nitelendirmektedirler.

5. Ankete katılan işletmelerin büyük bir kısmında uluslar arası faaliyet gösterilmektedir.

Anket çalışmasının üçüncü bölümünde, işletmelerde eğitim faaliyetleri araştırılmış aşağıdaki hususlar tespit edilmiştir.

1. İşletmelerin büyük bir bölümünde düzenli olarak eğitim faaliyeti mevcuttur. Ancak bu faaliyetin yeterli olduğunu düşünen yönetici sayısı nispeten düşük bir oranda kalmaktadır.
2. İşletmelerin çoğunda belli bir eğitim stratejisi (%73,1 oranında) ve eğitim planlaması (%78,8) mevcuttur.
3. İşletmelerin çoğunda ayrı bir eğitim departmanı oluşturulmamıştır. Eğitim faaliyetinin daha çok insan kaynakları departmanınca yürütüldüğü anlaşılmaktadır.
4. İşletmelerin büyük bir çoğunluğu işletme dışından, eğitim faaliyeti ile ilgili destek almaktadırlar. En çok eğitim desteği alınan kurumlar ise kamu kurumlarıdır.
5. Eğitimde amaçları içinde verimliliği yükseltme amacı en çok tercih edilen amaç olmuştur. Verilen eğitimlerin kapsamı bakımından en çok teknik eğitimler tercih edilmiştir. Buna paralel olarak işletmelerin büyük bir kısmında en çok eğitim verilen departman üretim departmanıdır.
6. Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde en çok kullanılan yöntemler, gözlem ve mülakat yöntemleridir.
7. En çok eğitim alan gruplar orta ve alt düzey yöneticilerdir. Buradan hareketle, işletmelerin büyük bir kısmında ,alt ve orta düzeydeki yöneticilerin aynı zamanda eğitimci olarak düşünüldüğü anlaşılmaktadır.
8. Eğitim faaliyetinde en çok kullanılan yöntemler kurslar ve asistanlık (çıraklık) yapmak yöntemleri olmuştur.
9. İşletmelerdeki eğitim faaliyetlerinde yeni teknolojiler kullanan işletmelerin oranı ankete cevap veren işletmelerin % 63,5'dir. Bu işletmelerin en çok kullandıkları araçlar bilgisayarlar ve yazılımlar ile video, VCD ve DVD gibi imkanlar olmaktadır. İşletmelerde

eğitimin değerlendirilmesinde en çok kullanılan yöntemler, eğitim öncesi ve sonrasında yapılan testlerle, eğitimcilerin yaptıkları değerlendirmelerdir.



7. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

7.1. Ulaşılan Sonuçlar

Araştırmada öncelikle işletmelerin günümüzdeki yaşanan değişimleri nasıl algıladığı analiz edilerek, buradan hareketle eğitim ve strateji arasındaki bağlantı kurulamaya çalışılmıştır.

Çevre ile ilgili algılamaları doğru ancak bu çevreye uyum göstermedeki refleksleri zayıftır.

İşletmeler genel olarak sanayi toplumu anlayışına uyum bir yönetim anlayışını benimsemiş görünmektedirler. Anket uygulamasına yanıt veren işletmelerin büyük bir kısmında toplumsal yapı ile ilgili değerlendirmelerinde sanayi toplumu anlayışına uygun bir yönetim anlayışı gözlemlenmiştir.

Araştırmada işletmelerin günümüzdeki üretim anlayışında bilginin öneminin farkında oldukları anlaşılmaktadır. Söz konusu işletmeler günümüzdeki teknolojik olanakların önem sıralamasında ise üretim teknolojilerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Üretimde bilgisayar kullanımının, ankete katılan işletmelerin tamamında var olması bu duruma bir paralellik göstermektedir.

Araştırmaya konu olan işletmelerde diğer tüm işletmelerde olduğu gibi küreselleşmenin farkında olarak, yoğun bir biçimde etkisini hissetmektedirler. Küreselleşme olgusunun söz konusu işletmelerdeki en büyük etkisi rekabettin ve değişimin hızının yüksek olması olarak tarif edildiği gözlemlenmiştir. Bu durum teorik olarak uygunluk göstermektedir. Ancak bu duruma tezat olarak işletmelerin büyük bir çoğunluğunda uluslar arası ve küresel çevrenin etkilerinin daha düşük olduğu beyan edilmiştir. Bu durum işletmelerin küreselleşmenin etkilerinin hissetmekle birlikte daha çok iç pazar odaklı bir anlayışa sahip olduklarını göstermektedir.

Ankete katılan işletmelerin büyük bir bölümünün (%90,4) ulusal sivil toplum örgütlenmelerine üyeliği mevcuttur. Üye olunan söz konusu örgütler daha ziyade kendi faaliyet alanları ile ilgilidir. Uluslar arası sivil toplum örgütlerinde üyeliği bulunan işletmelerin oranı ise (%36,5) buna göre düşük kalmaktadır.

TUBİTAK ve Ulaştırma Bakanlığının 1998 yılında yayınladığı bilgi teknolojileri envanterinde iş yerlerindeki bilgisayar kullanımının %11,3 ve internet kullanımı ise % 1,9 oranındadır. Bu envanter dikkate alındığında araştırmaya dahil olan işletmeler günümüzdeki bilgi ve iletişim teknolojilerinin önemini kavramış gözükmektedir. Bu işletmelerin tamamında bilgisayar kullanımı ve tamamına yakın bir kısmında (%96,6) internet vasıtasıyla iletişim mevcuttur. Yine bu işletmelerin büyük bir kısmının (%92,3) internette WEB sayfaları bulunmaktadır. Araştırmaya konu olan işletmelerin tamamında bilgisayar teknolojileri üretimde direkt olarak kullanılmaktadır.

Araştırmaya dahil olan işletmelerin, doğal çevreye olan duyarlılığın gelişmesinin nedenleri konusunda, kamuoyunda çevre duyarlılığının gelişmesi ve işletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı ön plana çıkmaktadır. Bu konuda ilgi çekici bir başka konu da çevre ile ilgili sivil toplum örgütlerinin baskısı seçeneğinin sadece bir işletme tarafından tercih edilmesidir. Esasen bu konudaki sivil toplum örgütlerinin doğal çevre konusunun gündemde tutulmasında ve kamuoyu oluşturulmasında son derece etkin oldukları bilinmektedir. Bu sebeple çevre ile ilgili sivil toplum örgütlerinin daha ziyade kamu oyunu harekete geçirerek hem devletleri hem de işletmeleri etkilemesi söz konusudur.

Araştırma yapılan işletmelerin büyük bir bölümü (% 86,6) yoğun yada çok yoğun bir rekabet ortamında faaliyet gösterdiklerini beyan etmişlerdir. Bu ortam içinde işletmelerin çoğunlukla Pazar yönelimli, diğer bir deyişle müşteri odaklı bir strateji izledikleri gözlemlenmiştir. Stratejik planlamada öncelikli konular müşteriler ve araştırma geliştirme faaliyeti olduğu ifade edilmiştir.

İşletmelerin büyük bir bölümünde (% 86,5)tanımlanmış bir misyon ve vizyon tanımlamasının mevcut olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu tanımlamaya sahip işletmelerin büyük bir bölümünde tüm çalışanlar bu tanımlamayı bilmemektedir.

Anket çalışmasına cevap veren işletmelerden bir kısmı(23 adet işletme), ülkemizdeki işletmelerle ilgili olarak yapılan çevresel değerlendirmelerle ilgili olarak şu tespitleri yapmıştır. Ülkemizdeki işletmelerin üstünlükleri olarak daha ziyade insan kaynakları ve coğrafi konumun ön plana çıktığı, zayıflık olarak ise devlet uygulamaları, hukuki problemler, sosyal sorunlar ve sermaye eksikliği gibi

hususların ön plana çıktığı görülmektedir. İşletmelerin içinde bulunduğu tehlikeler konusunda ise ekonomik istikrarsızlık ve değişime engel olan bir yapılanma gösterilmiştir. Ülkemizdeki işletmeler için fırsat olan konular ise, coğrafi konumun yarattığı fırsatlar, girişimcilik tecrübesinin oluşması ve doğal kaynaklar olarak ifade edilmiştir.

Çalışma yapılan işletmelerden büyük bir kısmının (%78,8) uluslar arası faaliyet gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu işletmelerden büyük bir kısmı bölge ülkeleri ile Avrupa ülkelerinde faaliyet göstermektedirler. Buna paralel bir sonuçta işletmelerin büyük bölümünde (% 92,3) bir yada birden fazla yabancı dil bilen personelin istihdam edilmiş olmasıdır.

Anket uygulanan işletmelerin büyük bir kısmında düzenli bir eğitim faaliyeti ve yıllık eğitim planlaması mevcuttur. Ancak bu işletmelerin büyük bir bölümünde eğitim faaliyetleri yeterli görülmemektedir. Ülkemizde yaşanan uzun süreli yüksek enflasyon ve ekonomik krizler belirsizliğin yüksek bir ekonomik ortamda faaliyet göstermelerine neden olmuştur. Bu ortam içinde işletmeler daha ziyade kısa vadeli bir hareket tarzı belirlemişlerdir. Bunun sonucunda eğitim faaliyetlerine gerekliliği kadar kaynak aktarılmadığı düşünülmektedir.

Anket uygulanan işletmelerde, eğitim faaliyetlerinden genellikle sorumlu birim olarak insan kaynakları departmanıdır. Çalışan kişi sayısının yüksek olduğu (900 kişi üstünde çalıştıran) üç işletmede eğitim biriminin ayrı bir birim olarak düzenlendiği ifade edilmiştir. Eğitim faaliyetlerinin genel yönetim tarafından yürütüldüğü (%23,1) işletmelerin oranı yüksek bir düzeydedir.

İşletmelerin büyük bir bölümü işletme dışı kurumlardan eğitim desteği almıştır. Eğitim konusunda destek alınan kurumlar arasında kamu kurumları ve danışmanlık şirketleri önde gelmektedir.

Çalışmanın gerçekleştirildiği işletmelerde rekabet düzeyi tanımlaması ile eğitim amaçları arasında anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Bir işletmenin içinde bulunduğu rekabet düzeyi, rakiplerinin sayısı ve gücü piyasaya giriş olanakları, ikame edici ürünler ve kaynaklar üzerindeki hakimiyet gibi değişik bir çok unsur tarafından etkilenmektedir. Bütün bu unsurlar bir işletmede aynı anda geçerli değişik eğitim amaçlarının öncelik sırasındada etkili olmaktadır.

Rekabet düzeyinin, eğitim faaliyetlerine bir başka etkisi ise verilen eğitimlerin kapsamı üzerine olmaktadır. Rekabetin yoğunlu ile verilen eğitimin kapsamı arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Rekabetin yoğun arttıkça işletmelerde kişisel eğitimler ve uzmanlık eğitimleri artış göstermektedir.

Rekabet düzeyi ile eğitimden sorumlu olan birim arsıda anlamlı bir ilişki mevcuttur. rekabet düzeyi arttıkça, eğitim biriminin organizasyondaki bağımsızlığı artmaktadır.

Faaliyet gösterilen coğrafi alan işletmelerde eğitim faaliyeti üzerinde etkili olmaktadır. Faaliyet gösterilen coğrafi alanın büyüklüğü arttıkça rekabet yoğunluğu artmakta ve buna paralel olarak da sürekli olarak yeni ihtiyaçlara göre yeni alanlarda eğitim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu durum, eğitimin kapsamı ve amaçların öncelik sırası üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir. Faaliyet gösterilen coğrafi alan ile eğitim biriminin organizasyonu arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir.

Eğitim amaçlarının öncelik sıralaması ile faaliyet gösterilen coğrafi alan arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. faaliyet gösterilen alan genişledikçe eğitim amaçlarının öncelik sıralamasındaki dağılım farklılaşmaktadır. Verimlilik amacı yine yüksek bir oranla temel amaç olarak varlığını sürdürse de, yenilik yaratıcılık ve değişime hazır olmak gibi amaçlara yönelme artmaktadır.

İşletmenin strateji tanımlaması da eğitim faaliyetleri üzerinde etkili olmaktadır. İşletmenin yaptığı strateji tanımlaması işletmenin piyasadaki yerinin belirlenmesinde önemli bir unsurdur. Çünkü işletme bu tanımlamayı, kaynakları, gücü ve yaptığı çevresel değerlendirmeler sonucunda yapmaktadır. Çalışmada strateji tanımlamasının işletmelerin eğitim birimlerinin organizasyonları üzerinde, verilen eğitimlerin kapsamında ve eğitim amaçlarının öncelik sıralamaları üzerinde etkili olduğu gözlemlenmiştir.

7.2. Öneriler

Günümüz işletmeleri hızlı bir değişim olgusunun içinde ve yüksek bir rekabet düzeyinin baskısı altındadırlar. Bu durum karşısında işletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarının niteliği daha da önem kazanmaktadır. Çalışanların sahip olduğu bilgi beceri ve yetenekler kısa süre içinde yetersiz hale gelmektedir. Bu sebeple işletmeler eğitimi sürekli bir faaliyet alanı olarak görmelidirler.

İşletmelerdeki eğitim faaliyeti için de tüm faaliyetlerde olduğu gibi bir fayda maliyet analizi gereklidir. Ancak bu konuda kısa vadeli yarar sağlamaktan daha ziyade bir bakış açısından çok uzun vadeli yararlar göz önünde bulundurulmalıdır. Eğitim faaliyetinin, eğitim verilen alandan başka yaralar sağlayacağı da göz önüne alınmalıdır.

İşletmelerde eğitim faaliyeti için ayrılan zaman ve kaynakların rasyonel kullanılması gereklidir. Bu nedenle şu hususlar göz önünde bulundurulmalıdır;

- Stratejik plan ve hedeflere uygun olarak eğitim planlaması yapılmalıdır.
- Eğitimin içeriğinin hazırlanmasında stratejik plandaki çevresel unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır.
- Eğitim faaliyetinin programlarının hazırlanması tüm çalışanların katkılarına açık olmalıdır.
- Eğitim programları tüm çalışanları kapsayacak şekilde uygulanmalıdır.
- Belirli eğitim faaliyetlerine yönelik olarak diğer işletmeler ve kurumlarla işbirliği olanakları araştırılmalıdır.
- Eğitimde zaman ve kaynak tasarrufu sağlanmasında ve yeni teknolojik imkanların neler olduğu araştırılmalıdır.

İşletmelere yönelik olarak işletme dışındaki kurumların da eğitim faaliyetlerinde önemli katkılar sağlaması mümkündür. Bu amaca yönelik olarak farklı kurumların ortak çalışma içinde olması şu katkıları sağlayacaktır;

- Benzer eğitim faaliyetlerinde ortak çalışma yapılmasının sağlayacağı maliyet ve zaman avantajı.
- İşbirliğinin oluşturacağı sinerji ile başka konu çalışmalara da zemin hazırlanma olanağı

- İşletmelere yönelik eğitim faaliyetleri ile ilgili araştırma programlarına zemin hazırlanması.
- Ortak eğitim projeleri gerçekleştirme imkanı yaratması.
- Konu ile ilgili kurumlar oluşturulmasına ve eğitim ile ilgili belirli standartlar belirlenmesinde çalışma ortamı yaratması.

Çalışma esnasında tespit edilen bir husus da işletmelerle ilgili olarak değişik kurumlardan elde edilmek istenen bilgilerin dağınık ve faklı olmasıdır. Aynı zamanda işletmelerde bu tip çalışmalara katkı sağlamada isteksiz davranmaktadırlar. Buna sebep olarak değişik kurum ve araştırmacıların sürekli benzer konularda kendilerinden bilgi istemeleri ve elde edilen bilgilerin kullanım amacı konusunda şüphe duymaları olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple öncelikli olarak işletmelere yönelik eğitim faaliyetlerini de içeren bir ulusal bir veri tabanı oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

Her İşletmede ihtiyaca yönelik olarak eğitim faaliyetlerinden sorumlu olacak organizasyonuna ihtiyaç vardır. Bu organizasyon bir komite biçiminde olabileceği gibi, insan kaynaklarının bünyesinde yada ayrı bir birim olarak kurulabilir. Bu organizasyonun gerçekleştirilmesinde ve faaliyetlerinde işlemler ihtiyaçlarını, çevresel etkenleri ve gelecekteki beklentileri dikkate almalıdırlar.

Stratejik planlama yapılırken eğitim faaliyetleri de buna uygun olarak belirlenmelidir. Stratejik plana temel oluşturan unsurlar eğitim faaliyetlerinde de göz önünde bulundurulmalıdır. Stratejilerle entegre edilmiş eğitim planlarında işletmenin vizyonu, içinde bulunduğu rekabet ortamı faaliyet gösterdiği coğrafi alanın özellikleri ve işletmenin bulunduğu ortamdaki yeri ve kaynakları dikkate alınmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Akarsu Bedia, Felsefe terimleri sözlüğü, Türk Dil Kurunu Yayınları, Ankara, 1975.

Akdemir Ali, “Küreselleşme Umudun mu, Sömürünün mü adıdır”, Global Normlu İşletme Yönetimi, Kütahya, 1996.

Akdemir Ali, İşletme Bilimine Giriş, Birlik Ofset Yayıncılık, Eskişehir, 1999.

Akdemir Ali, Vizyon Yönetimi, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi, İstanbul, 1998.

Akdemir Ali, “Küresel Rekabet Normları Yönelimli Stratejik Yönetim Modeli”, Global Normlu İşletme Yönetimi, Kütahya, 1996.

Akdemir Ali, Avrupa topluluğu İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 1992.

Akdemir Ali, “Entelektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı 3., 1998.

Akın Bahadır, “Yeni Ekonomide İş Ekosistemleri ve Değişen Örgüt yapıları”, <http://www.strateji.com.tr>.

Akın Bahadır, “Bilişim Teknolojilerinin Evrimi ve Bilişim Teknolojilerinin Çağdaş İşletmelerde Stratejik yönetim üzerine etkileri” <http://www.stratejiyonetim.com.tr>.

Aksu Mustafa, “İşletme ve Stratejik Planlama”, İktisat Dergisi, Nisan 1994.

Akpınar Talip, “Bilgi Yönetiminin Entelektüel Sermaye İle İlişkisi”, I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Kocaeli Üniversitesi, Hereke, 2002.

Aldemir Ceyhan - Atao1 Alpay - Budak Gönül, İnsan Kaynakları Yönetimi, Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları, İzmir, 2001.

Argun Tanju, “Liderlik ve TKY’nin Odağındaki İnsan”, Değişimin Liderleri, Editör Melih Arat, Mavi Kitaplar Yayınevi, İstanbul.2001.

Armstrong Geof, CBI(Confederation of Britihs Industries), Çev TÜSiAD, Başarıda Personelin Rolü, Yayın no: T/90.1.137, 1990.

Armstrong Michael, Human Resources Management, Clays Ltd., 1992

Arıkan Cemil – Durgut Metin, “Avrupa Birliği yolunda Bilgi Toplumu ve e-Türkiye Raporu” Türkiye Sanayicileri ve İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul, 2001.

Armağan İbrahim, Bilgi ve Toplum-I, İstanbul, 1974.

Armstrong Michael, Human Resources Management, Clays Ltd., 1992

Arthur-Andersen ve Human Kapital 2000’e Doğru insan kaynakları Araştırması, , Sabah Yayınları, İstanbul, 2000.

Ataman Göksel, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001.

Avcı Nabi, Taşçı – Cemalettin - Derman Deniz ve diğerleri, “Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemlerine Etkileri” (M.E.B. Araştırma Raporu), M.E.B. Yayınları, Ankara, 1992.

Aydemir Nilgün, “ 1990’lı Yılların İnsan Kaynakları Planlama Modeli”, İktisat İşletme ve Finans, Sayı 115, Ekim 1995.

Aydın Emin D., Değişen Bilgi Toplumu, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.

Aydın M.Kemal, Neoliberal dalga ya da Küreselleşme, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, sayı:2, 2000.

Baltaş Acar, Öğrenmede ve Sınavlarda Üstün Başarı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1992.

Buğdaycı Ahmet, Capital Aylık Ekonomi dergisi, ağustos, 1998.

Barutçugil İsmet, Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

Basalla George, Teknolojinin Evrimi, TÜBİTAK Yayınları, Yayın No:29 Ankara, 1998.

Baysal Ayşe Can , “İşletmelerde Eğitim Programlarının Hazırlanma – Değerleme ve Kontrol Sorunu”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi dergisi, Prof Dr. Ömer Celal Sarç’a Armağan, İstanbul, 1986, s. 306.

Beaubien Elanie, “Beyin Fırtınası Kuralları”, Executive Excellence, sayı:18, Eylül 1998.

Bell Daniel, The Coming of Post Industrial Society, Basic Boks, Newyork, 1973.

Bilman Levent, “Hükümet Dışı Kuruluşların (NGO) Dünya Ekonomik ve Sosyal gelişimindeki rolleri”, Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi, Sayı:2, T.C. Dışişleri Bakanlığı, Mayıs 2001.

Bingöl Dursun, Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1997.

Bingaman Christine E., Etkili Sunuş, Çev.Erhan Tuksan, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

Bontis Nick, “Managing Intellectual Capital Strategically” Business Quarterly, summer 1996, Vol :60.

Brooking Annie, “ The Management of Intellectual Capital”, Long Range Plannig, vol:30, June 1997.

Boorstin Daniel j, Keşifler ve Buluşlar: İnsanın Kendini ve Dünyayı araştırmasının Öyküsü, Çev. Fatoş Dilber, Türkiye İş Bankası Yayınları, Ankara, 1994.

Bozkurt Veysel, Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Braham Barbara J., Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak, Rota Yayınları, İstanbul, 1998.

Brzezinski Zbigniew, “Esnek Batı’nın Zayıf Surları” Yüzyılın Sonu: Büyük Düşünürler Çağımızı Yorumluyor, İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No. 411, İstanbul, 2000.

Brown Lester R. - Flavin Christopher, Elektronik adres http://www.tema.org.tr/eco_duya/makale/dunya_2002

Chachra Vinot, “A Perspective on linking multimedia digital librares” Information Technology and libraries, december 1992.

Cahambel Andrew ve Marcus Alexander, Strateji Konusunda Yanlış Olan Nedir, Power Ekonomi Dergisi (Özel Ek), Şubat 1998.

Carruthers Stuart - Simon Smith, “Challenge of The Information Society” Information Services and Use, vol.17, No:4, 1997.

Cahil John, Başarıda Personelin Önemi, İngiliz Sanayi Konfederasyonu, TÜSİAD Yayınları, 1990.

Certo Samuel, Peter Paul J., Strategic Management, Secont Edition, McGraw-Hill, New York. 1987. Collins James – Porras Jerry, Building Your Company’s Vision, Harvard Bussines Review, Sept-Oct 1996.

Cole G A., Management Theory and Prattice, DP publications Ltd, London, 1993.

Coşkun Melem Y., “Uydulardan Kaçış Yok”, TUBİTAK Bilim Teknik Dergisi, sayı:420, Kasım, 2002

Cüceloğlu Doğan, İnsan ve Davranışı, Psikolojinin temel kavramları, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1997.

Çetin Müjgan, “İnsanın Artan Önemi”, Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı: 342, Mayıs, Türkiye Bilim Teknik Araştırma Kurumu Yayını, Ankara, 1996.

Çilingir Canan, “1990’ların Yönetim Aracı Reengineering; Kökten veya İlimli Değişim”, Mercek Dergisi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, Temmuz, Sayı : 3, İstanbul, 1996.

Çoban Hasan, Bilgi Toplumuna Planlı geçiş, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara, 1995.

Daft Richard L., Management, Dryden Pres, Orlando, 1988.

Danabaşoğlu Berna, “Yalın Üretim Sistemine Karşı Çevik Üretim Sistemi” Otomasyon Dergisi, Haziran, 1995.

Daniels Caroline , Information Technology, Addison-Wesley Publishing Company, 1999.

Daşkiran Levent, “İnsan Beynine Rakipmi ?”, TUBİTAK Bilim Teknik Dergisi, sayı:421, Aralık, 2002, s. 67.

Daukas John - Travlos Nickolaos, “The Effect of Corporate Multinasyonalism Shareholders, Wealt. Evidence from International Acquisitions”, The Journnal of Finance, December, 1988.

Davenport Tomas H. - Prusak Laurence, İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, Rota Yayıncılık, İstanbul, 1998Davis Gordon, Management Information Systems, mcGraw- Hill Com., Newyork, 1984.

Davenport Tomas, The Virtual and The Physical”CIO Magazine, November 1995,<http://www.cio.com>

Davis Gordon, Management Information Systems, mcGraw- Hill Com., Newyork, 1984.

Davis Keith - Blomstrom Robert L., Business Society and Environment, Mc Grav Hill, Newyork , 1971.

Demirel Özcan, Planlamadan Uygulamaya Öğretme Sanatı, Pegem A Yayınları, Ankara, 2000.

Deniz Nevin, Global Eğitim, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999.

Dinçer Ömer - Fidan Yahya, İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.

Dinçer Ömer, “Örgüt Yapısında Meydana Gelen Değişimler: Örgütün İç ve Dış Sınırlarının Yeni Anlamı Üzerine Bir Tartışma”, II. Yönetin Kongresi Bildiriler Kitabı, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, Kuşadası, 1994.

Dinçer Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Yayınları, İstanbul, 1992.

Dinner Zeynel, Tarım Ekonomisi, Ekin Kitapevi, Bursa, 1996.

Dopson Paul - Starkey Ken, The Strategic Management, Blackwell Publishers, USA, 1998.

Dordick Herbert S., G. Wang, The Information Society, Sage Publications, Newbury Park, 1993.

Drucker Peter F, Yirmibirinci Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Epsilon yayıncılık; İstanbul, 1999.

Drucker Peter, “Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı”, Çev. Gündüz Bulut, Harvard Business Review Dergisinden Seçme Makaleler, MESS yayınları, İstanbul, 1999.

Drucker Peter F., Kapitalist Ötesi Toplum, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994.

Dura Cihan, Bilgi Toplumu, Kültür Bakanlığı Yayınları, No: 1244, Ankara, 1990.

Düren A. Zeynep, 2000’li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

Edvinson Leif, Şirket Boylamı, Türk Henkel Yayınları, İstanbul 2002.

Edvinson Leif - Malone Michael, "Intellectual capital, Realizing Your Company's True Value by Finding It's Hidden Brainpover", Harper Collins Publishers, Newyork/US, 1997.

Efil İsmail, İşletmelerde Yönetim ve organizasyon, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Bursa, 1994.

Elmacı Orhan, "İşletmelerin Küresel Pazar Yönelimli Stratejik Rekabet Gücü Analizi", Anadolu Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 1 - 2, Eskişehir, 1992.

Ergun Mustafa, Eğitim Sosyolojisine Giriş: Eğitim ve toplum, Ocak Yayınları, Ankara, 1994.

Erdoğan İlhan, " Nasıl Bir İnsan Kaynakları Uygulamasına İhtiyacımız var?", Mercek Dergisi, ocak 2002. MEES Yayınları.

Erdoğan Nihat, "Rekabet Gücünün En Önemli Kaynağı Olarak İnsan", 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, A.g.e., Cilt:2.

Erdoğan Nihat, Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003.

Erkan Hüsnü, Bilgi Toplumu ve Ekonomik gelişme, T.C. İş Bankası Kültür Yayınları, 1998.

Eren Altay, "Felsefi Bakış Açısıyla Eğitim Sürecinde Öğrenci" Bilim ve Teknik Dergisi, TÜBİTAK Yayınları, Ekim, 2001.

Eren Erol, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

Eren Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

Erkman Kaan, "Yeni Kalite Anlayışı", Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı : 336, Türkiye Bilim Teknik Araştırma Kurumu Yayını, Ankara.1995.

Evans James R. - Lindsay William M., The Management And Control Of Quality, West Publisinhing Company, US.,1993.

Ergin Özgür - Yılmaz Elif, “Dünyanın Dostları Çevreciler”, Bilim Teknik Dergisi, Temmuz 1997.

Ferdin Hoyi, “İşletme Eğitimi”, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı: 11, İstanbul, Şubat 1998.

Fındıkcı İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

Fitzgerald William, “Trainin Versus Devolopment”, Training & Devolopment, May 1992.

Foray Dominique - Lundvall Bent “The Knowledge- Based Economy: From the Economics of Knowledge to the Learning Economy” The Knowledge Economy, Editor Dale Neef, Butterworth-Heinmann Pub.,USA, 1998,

Furman Beyza Oba, “Yeni Yönetim Paradigmaları”, Mercek, Sayı:3, Temmuz 1996.

Gates Bill, Ötümüzdeki yol, Arkadaş Yayınları, Ankara, 1999.

Garih İzzet, “Liderliğin ve Yönetimin Odağındaki İnsan” Değişimin Liderleri, Editör Melih Arat, Mavi Kitaplar Yayınevi, İstanbul.2002.

Garavan Thomas, “The Leaning Organization: a Reviev and Evalation”, Learing Organization, volume:4, 1997.

George Gurvitch, Les Cadres socialux de la Connaissance, Paris, PUF., 1966.

Geylan Ramazan, Personel Yönetimi, MET.Basım Yayın ve Organizasyon, Eskişehir. 1992.

Giddens Anthony, Sciology, Polity Press, Cambiridge UK., 1998.

Girginer Nuray, “Uzaktan Eğitim ekonomisi”, Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Hereke, 2002.

Göksel Ataman, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2001.

Gökberk Macit, Felsefe Tarihi, Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992.

Graham Winch – Eric Schneider, “Managing the Knowledge-Based Organization: The case of Architectural Practice” Journal of Management Studies, No.30, November, 1993, s.925.

Green Peace Organizations, Elektronik adres <http://www.Greenpeace.org>. 2003

Gryskiewicz Stantley S., Pozitif Dalga, Rota Yayınları, İstanbul, 2000.

Gupta Babita - Iyer Lakshimi - Jay Aronson, Knowledge Management Practices And Challenges, Industrial Management & Data Systems, Vol.100, 2000.

Haas Frederic C., Executive Obsolescence, Ama Research Study No: 90, s. 68.

Hamel Gary, Stratejinin Yeni Yüzü, Capital Ekonomi Dergisi, Mart 1998.

Hammer Michael – Champy James, Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto, Sabah Kitapçılık A.Ş., İstanbul, 1998.

Handy Charles, Beyond Certainty the Changing World Organizations, Harvard Business Schol Pres, Boston, 1998.

Handy Caharles, “İyi İnsanlar Önem kazanacak”, Capital Aylık ekonomi Degisi, Sayı: 2003/4, Nisan 2003.

Harrison Mike, Operations Mangement Strategy, Finacal Times-Pitman Publising, london, 1993.

Hayek Freidrich, “The Use of Knowledge in society”, American Economic Review, No.4, sep. 1945.

Higgins James M - Vincze Julian W., Strategic Management, The Draydın Pres, Fort Worth, USA, 1993.

Hira İsmail “Bilgi Toplumu Bağlamında Toplumsal Yapının Dönüşümü ve Türkiye Gerçeği”, I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Hereke, 2002.

Hodgetts Richard M., Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

İnceler Halime Sarıhan, Rekabette Başarımın Yolu: Teknoloji Yönetimi, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998.

Jaben Shet, The Coming of Knowledge-Based Business, Harvard Business Review, September-October 1994, s.166.

Kalkandelen Hayrettin, Hizmetiçi Eğitim El Kitabı, Türkiye Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi, Ankara, 1979.

Kağıtçıbaşı Çiğdem, İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş, Evrim Basım Yayın, İstanbul, 1988.

Karakoyunlu Yılmaz, Liberalizmin Türkiye Promönandı, Irmak matbaacılık, Ankara, 1997.

Kanter Rosabet Moss, “Geleceğin Şirketleri mükemmel Olmalı”, Capital Aylık ekonomi Degisi, Sayı: 2003/4, Nisan 2003.

Kantarcı Hazım, “Bütünsel Şirket Yaklaşımı”, Değişimin Liderleri, Editör Melih Arat, Mavi Kitaplar Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Karalar Rıdvan, Genel İşletme Ekonomisi, Engin Yayınları, Ankara, 1993.

Karakaş Melik Şah <http://www.Bilgiyonetimi.org.tr>. Meliksahkarakas@bilgiyonetimi. 2002.

Kaynak Tuğral, Adal Zeki, Ataay İsmail, ve diğerleri, İnsan kaynakları yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1998.

Kaufman R., Strategic Planing Plus An Organizationnal Guide, Sage Publication, London, 1992.

Kerr Clark, Sanayileşmenin Mantığı, der. İhsan Sezal, Ağaç Yayıncılık, İstanbul, 1991.

Kırım Arman, Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Koçel Tamer, “İşletme Yönetimi İle İlgili Son Gelişmeler ve Çalışanlar İçin Anlamı”, Mercek Dergisi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, Temmuz, Sayı : 3, İstanbul, 1996.

Koçel Tamer, İşletme Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Kozlu Cem, Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri, Türkiye İş Bankası Yayınları No: 335. Ankara, 1995.

Küçükkalay A. Messut, Coğrafi Keşifler ve Ekonomiler, Avrupa ve Osmanlı Devleti, Çizgi kitapevi, Konya, 2001.

Kutlu Merih, “stratejik Yönetim Modelleri”,
www.eylem/stratejiyonetim.com.tr.

Lanning Harri, “Reengineering the Company- a Framework for Avoiding Major Problems”, Organizational Design and Management, vol.1.

Lengenecker Justin- Moore Carlus W., Business Management, South West Publishing, Ohio, 1987.

Lettonen Joseph, “The Information Society and the New Competence” American Behavioral-Scientist, April 1990.

Levin Roger, Modern İnsanın Kökeni, çev. Nazmi Özüaydın, TÜBİTAK Yayınları, 1998.

Lewis Pamela, Goodman Stephan, Fandt Patricia, Management, Challenges in the 21 st Century, West Publishing Company, St.Paul, 1995.

Naraka El, Creating a Corporate Vision, Long Range Planing V.25, No:6

Massie Joseph L, İşletme yönetimi, Yayıncılık, Eskişehir, 1893.

Meriç Cemil, Sosyoloji Notları ve Konferanslar, Marx'a Dair, İletişim Yayınları, 1993.

Mike Harrison, Operations Mangement Strategy, Fınacal Times-Pitman Publising, london, 1993.

Nabi Avcı, Cemalettin Taşcı, Deniz Derman ve diğerleri, "Enformasyon Toplumu ve Eğitim Sistemlerine Etkileri" (M.E.B. Araştırma Raporu), M.E.B. Yayınları, Ankara, 1992

Naisbitt John, Global Paradoks: Büyüyen Dünya Ekonomisinin güçlenen Küçük Oyuncuları, Gençlik Yayınları A.Ş, 1994 Noe Raymond, İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

Nonaka Ikujiro, "Bilgi Yaratan Şirket", Harvard Business Review Dergisinden Seçme Makaleler, MESS yayınları, İstanbul, 1999.

Nordstörn Kjell A. - Ridderstale Jonas, Sermayeyi Dans Ettiren Yetenek Delifışeklik, BDZ Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Oakland John S., Total Quality Management, Oxford Press, 1997.

Owens Robert, Organizational Behavior in Education, Prentince Hall, New Jersey, 1991.

Özden Yüksel, Öğrenme ve Öğretme, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2000.

Öğüt Adem, Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2001.

Özçelik Oya - Tuğrul Kaynak- Zeki Adal ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1998.

Özdamar Serpil , “İnsan Gücü Potansiyelimizin En Verimli Biçimde Değerlendirilmesi Öncelikli Hedeflerimiz Arasındadır.”, İşveren, Mayıs 1998.

Özgür Ergin- Elif Yılmaz, “Dünyanın Dostları Çevreciler”, Bilim Teknik Dergisi.

Özkalp Enver, Sosyolojiye Giriş, Anadolu Üniversitesi yayınları, Eskişehir. 1992.

Parlak Nurgün Kul, “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı.1, 2000.

Peker Ömer, Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, TODAİE Yayınları, Ankara, 1995.

Pektaş Hasip, “internette Görsel Kirlenme” TUBİTAK Bilim ve Teknik Dergisi, Sayı. 400, Mart 2001.

Pfeffer Jeffrey, Rekabette Üstünlüğün Sırrı, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.

Rifkin Jeremy - Hovard Ted, Entropi Dünyaya Yeni Bir bakış, İstanbul, 1992.

Robbins Stephan P., Organization Behavior, Prentice hallInternational Inc., A. Simon& Schuter Company, New Jersey 1996.

Rodoplu Gültekin – Akdemir Ali, İşletme Bilimine Giriş, Isparta, 1998.

Roger Levin, Modern İnsanın Kökeni, TUBİTAK Yayınları, 1998.

San Fikret, “Çevre Kirliliği ve Kontrolü”, Birinci Uluslararası Çevre Koruma Sempozyumu Bildiriler, Ege Üniversitesi, 1991.

Schein Edgar H., Örgütsel Psikoloji, Çev. Aylin Sağtür- Şan Öz-Alp, Eskişehir İ.T.İ.A, 1976.

Scott William G., Organizational Theory: A Behavioral Analysis For Management, Irvin Pess, Homewood, Illionis: 1967.

Schumpeter Joseph, Capitalism, Socialism and Democracy, Harper and Brothers Press, Newyork, 1947.

Selamoğlu Ahmet, “İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi”, Prof.Dr. Metin Kutsal’a Armağan, Ankara, TÜHİS, 1998.

Shet Jaben, The Coming of Knowledge-Based Business, Harvard Business Review, September-October 1994.

Selçuk Yalçın, Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, 1999.

Senge Peter, Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2000

Senge Peter, “Kalite Hareketinin Mesajı”, Executive Excellence, Kasım 1997, Sayı:8.

Simson Robert E., İşletmelerde İş gücü Verimliliğinin Arttırılması, Bilim Teknik Yayınevi, Eskişehir, 1991.

Solzhenitsyn Aleksandr, “Yirmi Birinci Yüzyıl Şafağından Önceki Gecenin Düşleri”, Yüzyılın Sonu: Büyük Düşünürler Çağımızı Yorumluyor, İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No. 411, İstanbul, 2000.

Snow C.P., İki Kültür, Çev. Tuncay Birkan, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu Yayınları, No.157, Ankara, 1999.

Sözen Ural, “Teknoloji Yaratma ve Kullanma Kültürü”, 1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu, Cilt 1., Kara Harp Okulu Yayınları, Ankara, 1995.

Stanford Melvin J., Management Policy, Prentice Hall, New Jersey, 1979.

Stalk George – Evans Philip ve Shulman Lawrance E., “Yeteneklere Dayalı Rekabet”, Havard Business Review Dergisinden Seçmeler, MESS, Yayınları, İstanbul, 2000.

Stein Gorge J, “Enformasyon Savaşı- Siber Savaş-Net Savaşı”, Avrasya Dosyası, Sayı:2, 2002.

Stewart Thomas A., Entelektüel sermaye, Çev. NurettinElhüseyni, BDZ Yayıncılık, İstanbul, 1997.

Süral Pınar, Özmen Ömür, Saatçioğlu Ömür, “Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesinde ilişkin Kavramsal Bir Çerçeve”, I. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Hereke, 2002.

Şencan Hüner – Erdoğan Nihat, İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

Şimşek Muhittin, Kalite Yönetimi, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998.

Tahran Okan, “21. Yüzyıl’ın İnsan Kaynağını Yetiştirmekte Üniversitelerin Rolü” Mercek Dergisi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, Nisan 1999.

Tarlacı Sultan, “Bilgisayarların Geçmişi Bu Günü ve Geleceği”, TUBİTAK Bilim Teknik Dergisi, sayı:405, Ağustos, 2001, s. 60-61.

Taşkın Erdoğan, İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Der Yayınları, 1993.

The Oxford Dictionary, Oxford University Press, Newyork, 1993.

Thompson Artur-Strickland Adam, Strategic Management Concepts and Cases, Richarh D. Irwin Inc., Homewood, 1990.

Tınaz Pınar, Organizasyonlarda Etkin Öğrenme Stratejileri, MESS Yayınları, 2000.

Thurow Lester C., Servet yaratmak, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 2001.

Toffler Alvin, Üçüncü Dalga, Altın Kitaplar Yayın Evi, Ankara, 1981.

Tomas Davenport H. & Laurance Prusak, İş Dünyasında Bilgi yönetimi, Rota yayınları, İstanbul, 2000.

Tosun Kemal, Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990.

Tutar Hasan, “Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Karşılaştırmalı Bir Yaklaşım”, Standart Dergisi, No. 422, Ekim 1998.

Tutar Hasan, “reorganizasyon ve değişim” www.Basakekonimi.Eylül 2001

Türk Dil Kurumu, Türkçe Sözlük, cilt 2, İstanbul, 2000 Türkel Asuman Uluçınar, Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999.

Türkel Asuman Uluçınar, Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1999.

Üçok Tengiz, Örgüt Kültürünün oluşumu, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler fakültesi Dergisi, Sayı: 1-2, İzmir, 1989

Varol Ergin sait - Tarcan Ertuğrul, “Sanal Çalışıp Gerçek Üretenler. Sanal (Virtual)Organizasyonlar”, <http://www.iie.istanbul.edu.tr>.

Vinogradov Vlademir, Information Culture: A Key to Social Development of Human Existence, SPB Acedemic Publishing, Netherlands, 1991.

Wedher William - Davis Keith, Human Resources and Personal Management, McGraw-Hill, Newyork, 1993.

Yakut Fatih, “Sanayi Toplumundan günümüze Değişen Eğitim Konsepti” I. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Hereke, 2002.

Yalçın Seçuk, Personel Yönetimi, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999.

Yıldırım Ramazan, Öğrenmeyi Öğrenmek, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Yücel Ersan, “2000’li yıllarda İnsan Yönetimi”, Mercek Dergisi, sayı: 17, Ocak 2000.

Yürekli Sıtkı, “Yeni Ekonominin, Yeni Ticaret Biçimi ve Bileşenleri: Elektronik Ticaret, Enformasyon Malları ve E-Para” I. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Hereke, 2002.

Yoneji Masuda, The Information Society as Post-Industrial Society, Betnasda, ML: World Future Society, 1981.

Yoneji Masuda, Managing in The Information Society, Basil Blackwall, Massachusetts, USA, 1990.

Zülal Aşlı, “Bilgisayar Teknolojisinin Devleri: Süper Bilgisayarlar”, TÜBİTAK Bilim ve Teknik Dergisi, sayı:398, Ankara, 2001.

EKLER

EK 1. Kocaeli İlinin Genel Yapısı Hakkında Bilgiler

Araştırma alanı olarak seçilen il hakkındaki genel bilgiler aşağıda verilmiştir. İl hakkındaki bilgiler; **Devlet İstatistik Enstitüsü, İl Valiliği (İl Planlama Müdürlüğü, İl Çalışma Müdürlüğü, İl Çevre müdürlüğü), Kocaeli Belediyesi, Kocaeli Ticaret Odası ve Kocaeli Sanayi Odası kayıtlarından yararlanılarak hazırlanmıştır.**

Coğrafi Konum:

Kocaeli ili 3.505 Km2 genişliğindedir. Bu genişlikle Türkiye'nin sekizinci küçük ili konumundadır. Komşu iller, doğusunda Sakarya, güneyinde Bursa ve batısında İstanbul ve Yalova illeridir. Kuzeyinde Karadeniz, batısında ise Marmara Denizi vardır.

Nüfus:

Kocaeli ilinde 2000' yılında yapılan nüfus sayımına göre, toplam nüfus 1.206.085 kişidir. Bu nüfusla Türkiye'de 15. sıradadır. Bunun % 39.8 köy ve bucaklarda, 61.1 il ve ilçelerde yaşamaktadır. Nüfusun %51.8'ini erkekler %48.2'sini kadınlar oluşturmaktadır. Nüfusun % 48,4 yirmibeş yaşının altındadır. İlde 1997 yılına göre genel nüfus %2,4 oranında artmıştır.

Tablo EK.1.1. Kocaeli Nüfusunun İlçelere Göre dağılımı

İLÇE	MERKEZ	GEBZE	KÖRFEZ	GÖLCÜK	KANDIRA	DERİNCE	KARAMÜRSEL	TOPLAM
NÜFUS	373.034	421.932	105.295	107.615	52.418	97.283	48.508	1.206.085

Eğitim:

İlde okuma yazma oranı %92.05'dir (6 yaş ve üzeri nüfus dikkate alındığında). İldeki (2002-2003. eğitim döneminde) ilköğretim, genel lise ve meslek lisesi olarak toplam 431 okul mevcuttur. Bu okullarda 9.256 öğretmen görev yapmaktadır. İlde 2 yüksek öğrenim kurumu mevcuttur. Bunlar Kocaeli Üniversitesi ve Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'dür. Kocaeli Üniversitesi'nde 8 fakülte, 15 meslek yüksek okulu ve 2 yüksek okulla 33.425 kişiye eğitim vermektedir. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü'nde (bu kurumda yalnızca yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim verilmektedir) 2 ayrı enstitüye bağlı olarak 2.652 öğrenciye hizmet verilmektedir.

Ulaşım:

Kocaeli ilinde trafikte olan araç sayısı (2002 yılı verilerine göre) 162.223 adettir. Bunun 100.051 adedi otomobil, 5.071 adedi minibüs, 5.569 adedi otobüs, 17.301 adedi kamyonet, 10.699 adedi kamyon, 847 adet tır ve çekici, 4.228 adedi tanker, 809 adedi arazi aracı (jip türü araçlar), 339 adet özel araç (vinç, hafriyat ve inşaat araçları), 12.576 adet traktör (büyük bölümünün özel ekipmanlarla sanayi ve inşaat alanda kullanıldığı düşünülmektedir) ve 4.733 adet diğer araçlar mevcuttur (Motosiklet ve benzeri araçlar).

İlde toplam kara yolu uzunluğu 2.822 kilometredir. Bunun 77,7 kilometresi otobandır. İl içinde demir yolu taşımacılığı mevcuttur. toplam 13 istasyondan 2002'yılı içinde 3.695.000 yolcu taşınmıştır (söz konusu 13 istasyondan satılan bilet adedi olarak belirlenen rakamdır). Ayrıca bu istasyonlardan aynı yıl 294.453 ton yük indirilmiş ve 526.946 ton yük yollanmıştır.

İlde İzmit liman işletmesine bağlı olarak 11 adet kamu, 29 adet özel olmak üzere 40 adet liman tesisi mevcuttur. Bu limanlara 2002 yılı içinde 8.440 adet gemi gelmiş ve 10.933.998 ton yükleme ve 27.745.416 ton yükleme yapılmıştır.

Enerji:

Kocaeli'nde 2002 yılı verilerine göre 2 milyar 560 milyon 12 bin Kw/h elektrik tüketilmiştir. Bu miktarın 1 milyar 533 milyon 85 bin Kw/h'ı yani % 60

sanayide kullanılmıştır. Doğal gaz kullanımında ise, 85 milyon 569 bin metreküp kullanım mevcuttur. Bunun 2 milyon 771 metreküpü sanayide, 3 milyon 342 bin metreküpü ise ticarethanelerde kullanılmıştır.

Haberleşme:

Kocaeli'nde 2002 yılı itibariyle 426.5978 kapasiteli 113 adet santral mevcuttur. İl Posta Müdürlüğünün verilerini göre 2002 yılında 45 milyon 170 bin mektup yollanmış, 11 milyon 89 bin mektup gelmiştir. Aynı yıl, 8.239 adet koli gelmiş ve 7.707 adet koli gönderilmiştir. Gelen telgraf sayısı 18.044 giden ise 7.425'dir . Ayrıca ilde kargo taşımacılığı yapan 9 adet özel şirket bulunmaktadır (nakliye şirketlerinin dışında).

İstihdam:

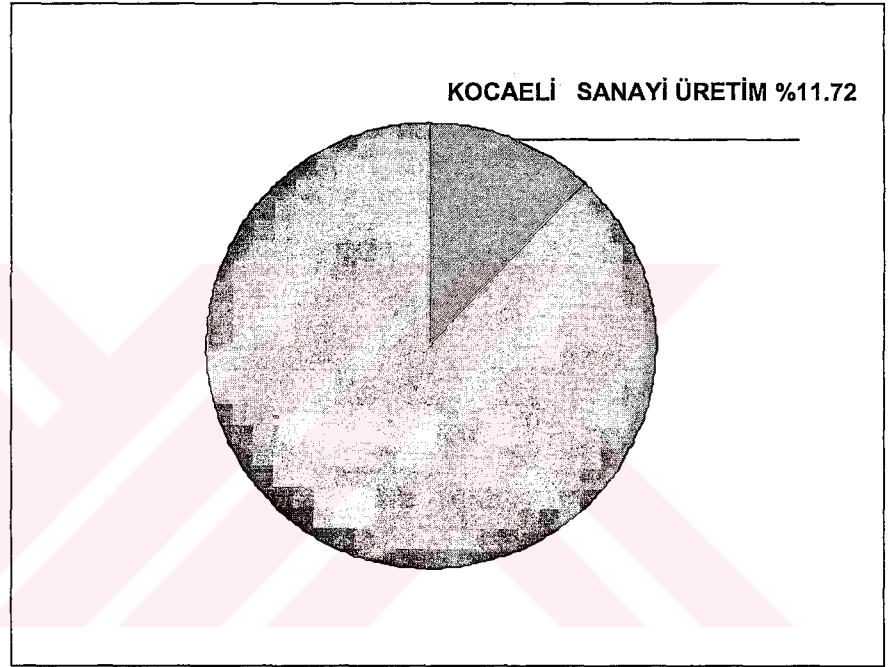
Toplam olarak iş kanununa tabi iş yerleri sayısı 28.360 adettir. Bu iş yerlerinde toplam 177.728 adet işçi çalışmaktadır(çalışan işçi sayısının 158.179 kişisi erkek, 18.766 kişisi kadın ve 783 kişisi çocuktur). İlde 31.550 adet (657 sayılı kanuna tabi) memur bulunmaktadır.

Kocaeli İş Kurumu Müdürlüğü verilerine göre ilde 18.493 işsiz bulunmaktadır. (kuruma başvuran kişi sayısı olarak işsiz kişi sayısının bundan daha fazla olduğu düşünölmektedir). Bunlardan 15.011'i erkek, 3.482' si kadın işsizdir. Bunlardan 1.152' si yüksek okul yada üniversite mezunudur (% 6.22).

Ekonomi:

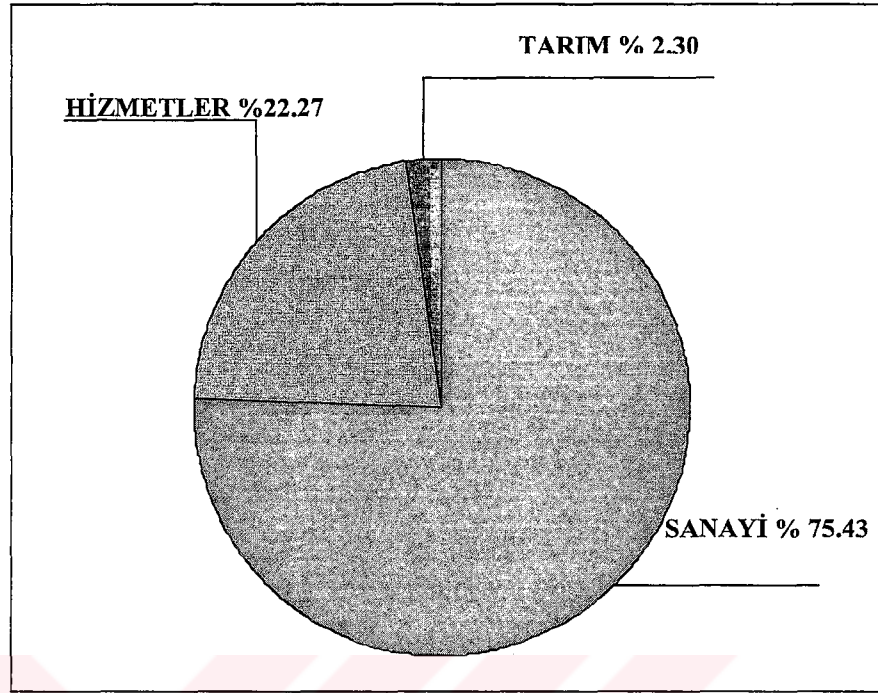
Kocaeli ili Türkiye sanayi üretiminde % 11.72'lik bir paya sahiptir. Ekonomik yapıda tarımın payı % 2.30, sanayinin payı % 75.43, % 22.27 hizmetler olarak dağılım mevcuttur. Bu durumda Türkiye sanayi üretimi içinde en büyük dört il içinde yer almaktadır.

Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) 2000 yılı sanayi anketi çalışmasına göre (illere göre imalat sanayi anketi çalışması iki yılda bir yapılmaktadır), Türkiye'nin toplam imalat sanayi üretimi (İSÜ) 65 katrilyon 751 trilyon TL'dir. Kocaeli'nde İSÜ ise 7 katrilyon 704 trilyon TL'dir. Bu sonuçla Türkiye imalat sanayisinin % 11.72 Kocaeli'nde üretilmiştir.



Şekil Ek 1.1. Türkiye İçinde Kocaeli Sanayi Üretimi

Kaynak: DİE 2002 yılı



Şekil EK.1.2. Ekonomik Yapıda Üretimin Sektörlere Göre Dağılımı

Kişi başına düşen gayri safi yurt içi hasıla (GSYİH) rakamında Kocaeli, Türkiye’de birinci sırada yer almaktadır. Kişi başına GSYİH Kocaeli’nde 7.556 dolardır (USD), ili sırasıyla şu iller takip etmektedir. Bolu 5687 USD, Yalova 4.665 USD, İstanbul 4.416 USD, Kırklareli 4.370 USD.

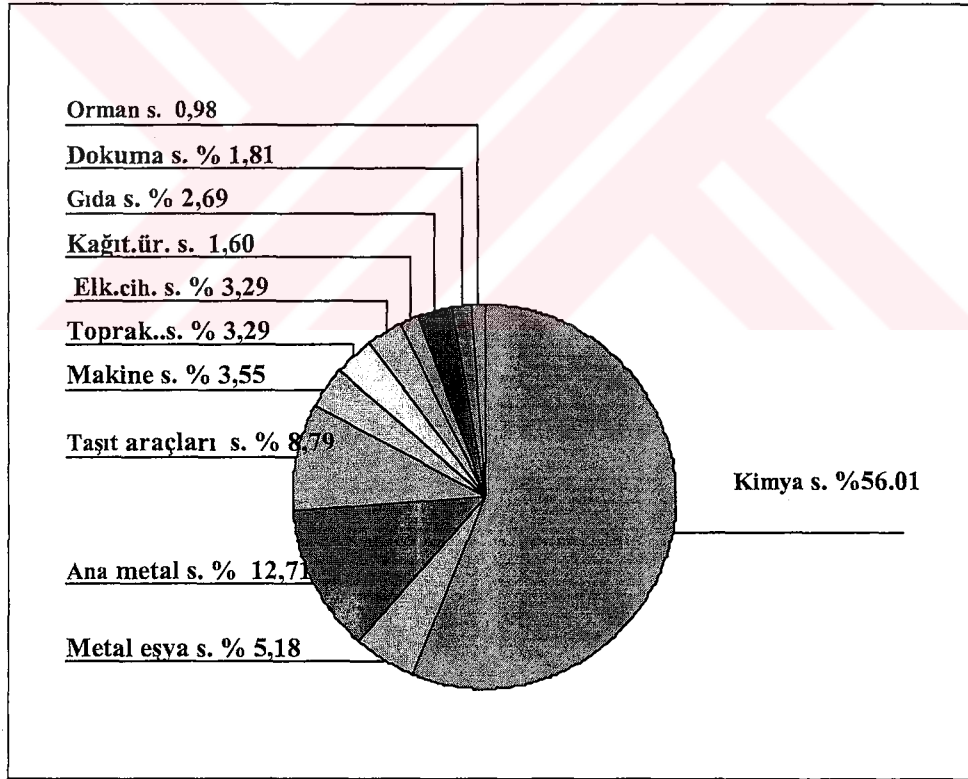
Kocaeli ilinde (2002 yıl sonu itibariyle) faaliyet gösteren faal iş yeri sayısı 64.232 adettir. Bunlardan 15.893 adedi Kocaeli’nde faaliyet gösteren üç ayrı ticaret odasına (İzmit Ticaret Odası, Gebze Ticaret Odası ve Körfez ticaret Odası dışındaki ticaret odaları da bu odaların içinde alt birim olarak faaliyet göstermektedirler) kayıtlıdır.

Kocaeli ilinde 2002 sonu itibari ile tahakkuk eden vergi miktarı 10 katrilyon 543 trilyon 328 milyardır. Tahakkuktan tahsil edilen miktar ise, 10 katrilyon 268 trilyon 595 milyar olmuştur. bu sonuçla tahsilatın tahakkuka oranı %97.4 olmuştur.

İlde 2003 yılı devlet bütçesinde 543 trilyon 777 milyar TL. yatırım ödeneği öngörülmüştür. Ödeneğin dağılımım şu şekildedir. Kamu İktisadi Teşebbüsleri 54

trilyon 231 milyar (ayrıca deprem zararlarının giderilmesi için bu işletmelere 52 trilyonluk yatırım yapılacaktır. Bu ödeneğe dahil değildir.), eğitim 37 trilyon 665 milyar, ulaştırma 123 trilyon 146 milyar, sağlık 36 trilyon 52 milyar, içme suyu 173 trilyon, teknolojik araştırma 35 trilyon 783 milyar, diğer yatırımlar için 83 trilyon 840 milyar TL 'dir.

Kocaeli Sanayi Odası rakamlarına göre imalat sanayisinin faaliyet gruplarına göre dağılımı şu şekildedir. Kimya sanayisi (petrokimya dahil) % 56.01, metal eşya sanayisi % 5.18, ana metal sanayisi % 12.71, taşıt araçları % 8.79, makine sanayisi, % 3.55, taş ve toprağa dayalı sanayi % 3.29, elektrikli cihazlar sanayisi % 3.29, kağıt ve ürünleri sanayisi % 1.60, gıda sanayisi %2.69, dokuma sanayisi % 1.81, orman ürünleri sanayisi % 0.98'dir.



Şekil EK.1.3. Kocaeli Sanayi Üretiminde Alt Sektörlerin Dağılımı

Capital Aylık Ekonomi Dergisi'nin yaptığı "Türkiye'nin en büyük özel 500 şirketi" araştırmasına göre, Kocaeli ilinde faaliyet gösteren 20 adet şirket listede yer almıştır.

Tablo Ek.1.2. Türkiye'deki Beşyüz Büyük Özel Sektör Firmalarından Kocaeli İlinde Faaliyet Gösterenler

Firma Adı	Faaliyet alanı	Çalışan Kişi Sayısı
1. Birisa	Lastik	1.163
2. Honda Türkiye A.Ş.	Otomotiv	404
3. İlsan İltaş İlaç	Kimya- ilaç	829
4. Kent Gıda	Gıda	1054
5. Marshall Boya	Kimya – ilaç	461
6. Tezcan Galvaniz	Metal	180
7. Autoliv Cankor Otomotiv	Otomotiv	431
8. Mannesman Boru End.	Demir- çelik	375
9. Polisan Boya	Kimya – ilaç	485
10. Enerjisa Enerji Üretim	Enerji-petrol	149
11. Cam Elyaf Sanayi A.Ş.	Cam – seramik	554
12. Beksa Çelik Kord	Metal	289
13. Dow Türkiye Kimya A.Ş.	Kimya – ilaç	70
14. Kürüm Demir A.Ş.	Demir- çelik	128
15. Lafarge Aslan Çimento A.Ş.	Çimento	253
16. Yıldız Sunta MDF. A.Ş.	Orman Ürünleri	269
17. Hektaş Ticaret A.Ş.	Kimya – ilaç	200
18. Kale Radyatör San. A.Ş.	Otomotiv	551
19. Çayırova Cam San. A.Ş.	Cam – seramik	224
20. Teklas Kavucuk San A.Ş.	Otomatik	280

Capital dergisinin araştırmasında listede 500 büyük şirket içinde Kocaeli ilinde faaliyet gösteren 20 şirketin yer almasına rağmen, işletmesi ilde bulunan, fakat merkezleri itibari ile başka illerde gözüken işletmeler de mevcuttur. bunların sayısı Sanayi Odasına göre 30'un üstündedir.

Kocaeli Sanayi Odası'na kayıtlı 1.327 adet işletme vardır bunlardan 88'i yabancı sermayeli kuruluşlardır.

Tablo EK.1.3. Kocaeli İlinde Faaliyet Gösteren Yabancı Sermayeli Kuruluşlar

KOCAELİ'NDEKİ YABANCI SERMAYELİ KURULUŞLAR			
ABD	10	ABD-Almanya	1
Almanya	23	Avusturya	1
Belçika	4	Finlandiya	1
Fransa	10	Fransa-Almanya	1
G. Kore	3	Hollanda	8
İngiltere	6	İsveç	1
İsveç-Hollanda	1	İsviçre	3
İsviçre-İngiltere	1	İtalya	6
İtalya-Hollanda	1	Japonya	5
Lübnan	1	Norveç	1
S.Arabistan-İsviçre	1	Monako	1

Dış Ticaret:

Kocaeli ilinden 2002 yılında 1.817.130 USD ihracat ve 7.556.383 USD ithalat gerçekleştirilmiştir. Bu rakamlarla Kocaeli, Türkiye'nin toplam ihracatının % 4'ünü, ithalatının ise % 13.4'ünü karşılamıştır.

Sanayide Teknoloji Kullanımı:

(Kocaeli sanayi odası 2001 yılında 161 işletmede gerçekleştirdiği "Kocaeli sanayi işletmelerinde teknoloji kullanımı" araştırmasının sonuçları aşağıdaki gibidir.)

Kocaeli sanayi işletmelerinin % 50'si ileri teknoloji kullanmaktadır. İleri teknoloji kullanan işletmelerin % 60'ı bilgisayar destekli üretim yapmakta % 40'da ise elektronik tam otomasyon sistemi bulunmaktadır. Eski teknoloji kullanan işletmelerin % 57'sinde yarı otomasyon sistemi, % 43'ünde ise geleneksel üretim mevcuttur. Kullanılan gayri maddi hakların % 7'si patent % 13'ü Know-How, % 11'i lisans biçimindedir. Kalite kontrol cihazı ve laboratuvarı bulunan firmaların oranı ise % 71'dir. Ankete dahil işletmelerin % 53'ünde arıtma tesisi vardır. Kalifiye

kabul edilen iş gücünün % 3'ü yüksek lisans, % 27'si üniversite, % 9'u meslek yüksek okulu, % 58'i endüstri meslek lisesi, % 3'ü çıraklık eğitim merkezi eğitimi almıştır.

EK 2. Anketi Cevaplayan Firmaların Listesi

Anket çalışmasına cevap veren firmaların ismi, unvanı ve faaliyet gösterdikleri sanayi grupları aşağıdaki gibidir.

Tablo EK.2.1. Anket Çalışmasına Katılan İşletmelerin Listesi

FİRMA ADI	FAALİYET SAHASI
1. AD-Demirel Çelik Konstriksiyon ve Makine San. Tic. A.Ş.	Demir, Çelik Ana Metal Sanayi
2. Akardansa San. Tic. A.Ş.	Taşıt Araçları Sanayi
3. Alimex Alüminyum Tic.San A.Ş.	Demir, Çelik Dışında Ana Metal Sanayi
4. Alsan Alüminyum Tic. San A.Ş.	Demir, Çelik Dışında Ana Metal Sanayi
5. Ar Tavuk Üretim ve Pazarlama A.Ş.	Muhtelif Gıda Sanayi
6. Atermit Endüstri ve Tic. A.Ş.	Çimento, Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi Cam ve Camdan Mamul Sanayi
7. Ay- Teks Tekstil San. A.Ş.	Dokuma, Giyim ve Deri Mamülleri
8. Ayhanlar Petrol Ürünleri	Petrol Rafinerileri ve Petrol Türevleri Sanayi
9. Barkon Metal Pazarlama ve San A.Ş.	Demir, Çelik Dışında Ana Metal Sanayi
10. Beksa Çelik Kord A.Ş.	Metal Eşya Sanayi
11. Bericap Kapak San. Tic. A.Ş.	Plastik Ürünleri Sanayi
12. Betek Boya ve Kimya San. A.Ş.	Diğer Kimyasal Ürünler Sanayi
13. Birmak Makine San. Tic. Ltd	Makine Sanayi
14. Bomsaş Mukavva San. Tic. A.Ş.	Kağıt ve Kağıt Ürünleri Sanayi
15. Brisa – Bridgestone Sabancı Lastik San. Tic. A.Ş.	Lastik Ürünleri Sanayi

16. Coat Coil Boyalı Metal Üretimi Pazarlama. A.Ş.	Diğer Grup Sanayi
17. Çakır Kimyevi Maddeler San. Tic A.Ş.	Petrol Rafinerileri ve Petrol Türevleri Sanayi
18. Detaş Ambalaj ve Kimya San Tic. A.Ş.	Diğer Kimyasal Ürünler Sanayi
19. Diler Demir Çelik Endüstri Tic. A.Ş.	Demir Çelik Ana Metal Sanayi
20. Enerjisa T.A.Ş.	Diğer Grup Sanayi
21. Firita-Lay Gıda San. A.Ş.	Muhtelif Gıda Sanayi
22. Goodyear Türk A.Ş.	Lastik Ürünleri Sanayi
23. Göksu Modüler Mobilya Tasarım Dekorasyon San. Tic. A.Ş.	Ağaç Ürünleri ve Mobilya Sanayi
24. İGSAŞ İstanbul Gübre San.Tic. A.Ş.	Diğer Kimyasal Ürünler Sanayi
25. İpragaz Yarımca A.Ş.	Petrol Rafinerileri ve Petrol Türevleri Sanayi
26. İvak Tekstil San. A.Ş.	Dokuma Giyim ve Deri Mamülleri
27. İZAYDAŞ İzmit Atık ve Artıkları Arıtma, Yakma ve Değerlendirme A.Ş.	Diğer grup sanayi
28. İzmar Ambalaj San. Tic. A.Ş.	Kağıt ve Kağıt Ürünleri Sanayi
29. Kale Balata Otomotiv San. Tic. A.Ş.	Taşıt Araçları Sanayi
30. Kale Oto Radyatör San. Tic. A.Ş.	Taşıt Araçları Sanayi
31. Kalibre Boru San. Tic. A.Ş.	Metal Eşya Sanayi
32. Koruma Klor Alkali San.Tic. A.Ş.	Diğer Kimyasal Ürünler Sanayi
33. Lever – Elida Kişisel Temizlik ve Bakım Ürünleri San. Tic. A.Ş.	Diğer Kimyasal Ürünler Sanayi
34. M.E.B. Metal Ltd.	Diğer Kimyasal Ürünler Sanayi
35. Mannesman Boru Endüstri ve Tic. A.Ş.	Demir Çelik Ana Metal Sanayi
36. Metalform Metal San. Tic. A.Ş.	Makine sanayi
37. Mupa Tarım ve Gıda San. A.Ş.	Muhtelif Gıda Sanayi
38. Nuh Çimento San. Tic. A.Ş.	Çimento, Taş ve Toprağa Dayalı Sanayi Cam ve Camdan Mamul Sanayi

39. Onurpak San.Tic. A.Ş.	Kağıt ve Kağıt Ürünleri Sanayi
40. Özgün Kablo Elektrik Malzemeleri San. Tic. A.Ş.	Elektrik Makineleri Alet ve Cihazları Sanayi
41. Paksan Mühendislik ve Makine San. Tic. A.Ş.	Makine Sanayi
42. Paktaş Platform San. Tic. Ltd	Makine Sanayi
43. Poliport Kimya San A.Ş.	Diğer Kimyasal Ürünler Sanayi
44. Seka İzmit Müessesesi A.Ş.	Kağıt ve Kağıt Ürünleri Sanayi
45. Şahin Motor Yatakları A.Ş.	Taşıt Araçları Sanayi
46. Tabosan Çelik Konstriksiyon San. Tic. A.Ş.	Demir Çelik Ana Metal Sanayi
47. Telos Ambalaj San. Tic A.Ş.	Kağıt ve Kağıt Ürünleri Sanayi
48. Tezcan Galvanizli Yapı Elemanları San. Tic. A.Ş.	Demir Çelik Ana Metal Sanayi
49. Tursan Seramik San. Tic. Ltd.	Çanak, Çömlek, Çini ve Porselen Sanayi
50. Türk Kablo A.Ş.	Elektrik Makineleri Alet ve Cihazları Sanayi
51. Türk Pirelli Lastikleri A.Ş.	Lastik Ürünleri Sanayi
52. Unifor Kimya San A.Ş.	Diğer Grup Sanayi

Not: Firmaların faaliyet gösterdikleri alanlar, Kocaeli Ticaret ve Sanayi Odası'nın sanayi ana grupları sınıflandırmasına göre yapılmıştır.

EK 3. Uygulanan Anket Formu Örneği

Sayın

Bu anket çalışması işletmelerdeki **eğitim faaliyetlerinin** araştırılmasına yönelik olarak düzenlenmiştir. Anket formunda yer alan soruların cevaplandırılması değerli zamanınızın bir kısmını alacağınızı biliyoruz. Ancak araştırma sonuçları ile elde edilecek sonuçlar hem akademik açıdan hem de ülkemiz işletmeleri açısından faydalı olacağından bize yardımcı olacağınıza inanıyoruz. Cevaplayacağınız anketle ilgili olarak aşağıda yazılan hususlar aynen uygulayacağımızı taahhüt etmekteyiz.

- Ankete katılan firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.
- Elde edilen sonuçlar toplu biçimde değerlendirilecektir.
- Anket sonucu elde edilen bilgileri yakutfatih@hotmail.com adresinden istediğiniz takdirde toplu sonuçlar size yollanacaktır.

Saygılarımızla
Prof Dr Ali Akdemir
Araş.Görv. Fatih Yakut

İŞLETMEYE İLİŞKİN TEMEL BİLGİLER

İŞLETMENİN ÜNVANI:

ADRESİ ve TELEFONU (Varsa E-MAIL ADRESİ) :

FAALİYET ALANI (İŞ KOLU):

ÇALIŞAN KİŞİ SAYISI :

KURULUŞ YILI :

Ankette dört tip soru yer almaktadır bunlar:

- A: Çoktan seçmeli sorular.
B: Seçenekler arasında önem sıralaması yapılması.
C: Yorumla açık biçimde kişiler tarafından yazılacak.
D: Evet – Hayır biçiminde kısıtlı seçenekli sorular

B Grubu sorularda önem derecesine göre seçenekler 1'den başlayarak (1' en önemli) önem sırasına göre numaralandırılmalıdır.
ÖRNEK:

1. İşletmenizde eğitim ihtiyacı olan grubun önem sıralaması sizce nasıldır? (1: en önemli 5: En az önemli)

- | | |
|--|-------|
| a. Üst düzey yöneticiler. | [5] |
| b. Orta düzey yöneticiler. | [1] |
| c. Alt düzey yöneticiler. | [2] |
| d. Şef, formen, yetkili, usta başı vb. gruplar | [3] |
| e. Diğer çalışanlar. | [4] |

Bu örnekte (b) seçeneği en önemli/ençok tercih edilen, (a) seçeneği ise en az önemli/en az tercih edilen şeklindedir.

1. Ülkemizdeki işletmelerdeki yönetim biçimini dikkate aldığınızda, ülkemizdeki işletmelerde hangi toplum yapısının egemen olduğu kanaatindesiniz.? (Aşağıdaki seçeneklerden uygun olanını işaretleyiniz)
 - a. Tarım toplumu anlayışına uygun bir yönetim anlayışı hakimdir. []
 - b. Tarım toplumu ile sanayi toplumu arasında yönetim anlayışı hakimdir []
 - c. Sanayi toplumu anlayışına uygun bir yönetim anlayışı hakimdir. []
 - d. Sanayi toplumu ile bilgi toplumu arasında bir yönetim anlayışı hakimdir []
 - e. Bilgi toplumu anlayışına uygun bir yönetim anlayışı hakimdir. []
2. Günümüzde bir işletmenin başarısında rol oynayan aşağıdaki parametrelerin önem sırası sizce nasıldır? (1: en önemli 5: En az önemli)
 - a. Yönetim anlayışı. []
 - b. Teknoloji. []
 - c. İnsan kaynakları. []
 - d. Finansman. []
 - e. Pazarlama teknikleri. []
3. Sizce üretim için gerekli ekonomik faktörlerin günümüzdeki önem sırası nasıldır? (1: en önemli 5: En az önemli)
 - a. Doğal kaynaklar. []
 - b. Emek. []
 - c. Sermaye. []
 - d. Girişimci. []
 - e. Bilgi. []
4. Küreselleşme süreci üzerinde etkili olan, aşağıdaki unsurlardan en önemlisi sizce hangisidir?
 - a. Teknolojik değişim. []
 - b. Ulaşım ve iletişim olanaklarının gelişmesi. []
 - c. Uluslar arası ticaretin artması. []
 - d. Uluslar arası politika. []
 - e. Demokrasi anlayışı. []
5. Küreselleşme olgusu karşısında işletmeleri etkileyen unsurların önem sırası sizce nasıldır? (1: en önemli 5: En az önemli)
 - a. Rekabet artmıştır. []
 - b. Değişim hızı yükselmiştir. []
 - c. İşletmeler arası işbirliği artmıştır. []
 - d. Pazarlar genişlemiştir. []
 - e. İşletme faaliyetlerinde küresel normlar oluşmuştur. []
6. İşletmenizin üye olduğu sivil toplum kuruluşları (Ulusal) varmı?(vakıf, dernek, meslek odaları vb.)
 - a. EVET []
 - b. HAYIR []
7. (soru 6'de cevabınız evet ise) Bu kuruluşlar hangileridir? (lütfen yazınız)

8. İşletmenizin üye olduğu uluslararası organizasyonlar varmı?

- a. EVET [] b. HAYIR []

9. (soru 8'de cevabınız evet ise) Bu organizasyonlar hangileridir? (lütfen yazınız)

10. Sizce işletme faaliyetlerinize etkisi bakımından, aşağıdaki çevresel unsurlardan hangisi daha önemlidir?

- a. Sektörel çevre. []
b. Endüstriyel çevre. []
c. Ulusal çevre. []
d. Uluslar arası çevre. []
e. Küresel çevre. []

11. İşletmenizin faaliyetlerine etkisi bakımından, aşağıda sıralanan teknolojik olanakların önem sıralaması nasıldır? (1: en önemli 5: En az önemli)

- a. Bilgisayar teknolojisi. (donanım ve çeşitli yazılımlar) []
b. Enformasyon (iletişim teknolojileri) dahil teknolojileri. []
c. Ulaşım teknolojileri. []
d. Üretim teknolojileri. []
e. Diğerleri (enerji, elektronik, biyoteknoloji, metalürji , kimya ve diğerleri) []

12. İşletmenizde bilgisayar ve çeşitli yazılımlar kullanıyormusunuz? (Aşağıdaki seçeneklerden uygun olanını işaretleyiniz)

- a. EVET [] b. HAYIR []

13. (soru 12'de cevabınız evet ise) işletmenizde bilgisayar ve yazılımları aşağıdaki amaçlardan hangisi yada hangileri için kullanmaktasınız? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz).

- a. Kayıt tutmak. []
b. Direkt olarak üretimde. []
c. İletişimde.(Haberleşmede) []
d. Pazarlama faaliyetinde. []
e. Eğitim faaliyetinde. []
f. Karar destek sistemi olarak []
g. Finansal faaliyetlerde. []
h. Denetim faaliyetinde. []
i. Diğer (lütfen yazınız) []

14. (soru 12'de cevabınız evet ise) işletmenizde internet kullanımı varmı?

a. EVET []

b. HAYIR []

15. (soru 14'de cevabınız evet ise) işletmenize ait bir WEB siteniz varmı?

a. EVET []

b. HAYIR []

16. sizce işletmelerin doğal çevreye olan duyarlılığının gelişmesinde rol oynayan aşağıdaki unsurlardan hangisi daha önemlidir?

- a. Kamuoyunda çevre bilincinin gelişmesi. []
- b. Ulusal ve uluslar arası hukuki düzenlemeler. []
- c. Çevre ile ilgili sivil toplum örgütlerinin baskısı. []
- d. İşletme hakkında olumlu imaj yaratmak. []
- e. İşletmelerin sosyal sorumluluk anlayışı. []

17. Bulunduğunuz sektördeki rekabeti nasıl tanımlarsınız? (Aşağıdaki seçeneklerden uygun olanını işaretleyiniz)

- a. Çok yoğun. []
- b. Yoğun. []
- c. Normal düzeyde. []
- d. Az. []
- e. Rekabet yok. []

18. İşletmenizde tüm çalışanlarca bilinen ve paylaşılan yazılı bir "misyon ve vizyon" tanımlaması var mı? (Aşağıdaki seçeneklerden uygun olanını işaretleyiniz)

- a. Yazılı olarak var ve sadece üst düzey yöneticileri tarafından biliniyor. []
- b. Yazılı olarak var ve sadece yöneticiler (üst, orta ve alt düzey yöneticiler) tarafından bilinir. []
- c. Yazılı olarak var ve yöneticilerle bazı çalışanlar tarafından biliniyor. []
- d. Yazılı olarak var ve bütün çalışanlarımızca bilinir. []
- e. Yazılı bir "misyon ve vizyon" tanımlamamız yok. []
- f. []

19. İşlemelerde misyon ve vizyon bağlantısında bir stratejik planlama çalışması yaparken, ülkemiz işletmelerinin rekabet gücü bakımından, üstünlükleri, zayıflıkları, karşı karşıya oldukları tehlikeler ve fırsatları nasıl değerlendirirsiniz?(lütfen yazınız)

Üstünlükler	Zayıflıklar	Tehlikeler	Fırsatlar
.....			
.....			
.....			
.....			

20. Günümüzde bir işletmede stratejik planlama yapılırken, aşağıdaki unsurlardan hangisi diğerlerine göre daha önemlidir? (Aşağıdaki seçeneklerden uygun olanını işaretleyiniz)

- a. Rakipler. []
- b. Teknoloji. []
- c. Pazarlar (Müşteriler). []
- d. İşletmenin insan kaynakları ve entelektüel sermayesi. []
- e. Finansal kaynaklar. []
- f. Diğer (lütfen yazınız).....[]

21. Ülkemizdeki işletmelerde stratejik planlamada yapılırken, sizce aşağıdaki konularından hangisi diğerlerinden önemlidir? (Aşağıdaki seçeneklerden uygun olanını işaretleyiniz)

- a. Araştırma - geliştirme stratejisi. []
- b. İnsan kaynakları stratejisi. []
- c. Pazarlama stratejisi. []
- d. Finansman stratejisi. []
- e. Üretim ve satın alma stratejisi. []
- f. Diğer (lütfen yazınız).....[]

22. İşletmenizin stratejisini nasıl aşağıdakilerden hangisi ile tanımlarsınız? (Aşağıdaki seçeneklerden uygun olanını işaretleyiniz)

- a. Saldırgan. []
- b. Savunmacı. []
- c. Yenilikçi. []
- d. Mahkum (sektördeki diğer işletmelere yada tedarikçilere bağlı). []
- e. Müşteri temelli. []
- f. Diğer (lütfen yazınız).....[]

23. İşletmenizin strateji oluştururken kullandığı coğrafi ölçek aşağıdakilerden hangisine daha uygundur? (Aşağıdaki seçeneklerden uygun olanını işaretleyiniz)

- a. Ulusal. []
- b. Bölgesel (yakın komşu ülkeler). []
- c. Asya ve Ortadoğu Ülkeleri. []
- d. Avrupa Birliği. []
- e. Küresel. []
- f. Diğer []

24. Çalışanlarınızın arasında bir yada birden fazla yabancı dil bilen personeliniz var mı?

- a. EVET [] (cevabınız evetse sayısını belirtiniz.....)
- b.HAYIR []

25. İşletmenizde düzenli bir eğitim faaliyeti var mı? (Aşağıdaki seçeneklerden uygun olanını işaretleyiniz)

- a. EVET []
- b.HAYIR []

26. İşletmenizde şu andaki eğitim faaliyetlerinin yeterli olduğuna inanıyormusunuz? (Aşağıdaki seçeneklerden uygun olanını işaretleyiniz)

- a. EVET []
- b.HAYIR []

27. İşletmenizde çalışanlara yönelik bir eğitim stratejisi var mı? (Aşağıdaki seçeneklerden uygun olanını işaretleyiniz)
- a. EVET [] b.HAYIR []
28. İşletmenizde yıllık eğitim planlaması yapılıyor mu? (Aşağıdaki seçeneklerden uygun olanını işaretleyiniz)
- a. EVET [] b.HAYIR []
29. İşletmenizde eğitim faaliyetlerini yürüten birim hangisidir? (Aşağıdaki seçeneklerden uygun olanını işaretleyiniz)
- a. Genel yönetime bağlı olarak yürütülmektedir. []
- b. Eğitim faaliyeti her birim içinde ayrı ayrı yürütülmektedir. []
- c. İnsan kaynakları departmanınca (personel birimine) bağlı olarak yürütülmektedir. []
- d. İnsan kaynakları departmanına (personel) bağlı bir eğitim birimi ile yürütülmektedir. []
- e. Bağımsız ancak insan kaynakları ile iş birliği içinde olan bir eğitim departmanı tarafından. []
- f. Diğer (lütfen yazınız).....[]
30. İşletmeniz eğitim faaliyeti için bünyeniz dışındaki kuruluşlardan yararlanıyor mu ?
- a. EVET [] b.HAYIR []
31. (Soru 31'de cevabınız evetse) dışarıdan eğitim alınan kuruluşlar aşağıdakilerden hangisi yada hangileridir? (İlgili birden çok seçeneği işaretleyebilirsiniz)
- a. Üniversiteler. []
- b. Üniversite dışındaki kamu kuruluşları. []
- c. Danışmanlık şirketleri. []
- d. Meslek odaları. []
- e. Diğer (lütfen yazınız).....[]
32. İşletmenizde uygulanan personel eğitimi ile ulaşmak istediğiniz temel amaç nedir?
- a. Değişen çevre koşullarına hazır olmak. []
- b. Yenilik ve yaratıcılığı geliştirmek. []
- c. Verimliliği yükseltmek. []
- d. Maliyetleri düşürmek. []
- e. Çalışanları yeni görevlere hazırlamak. []
- f. Yeni işe giren personeli işe hazırlamak. []
- g. Çalışanların gelişimini sağlamak. []
- h. Çalışanlarda misyon ve vizyona bağlılık yaratmak. []
- i. Çalışanlarda davranışlara olumlu yön vermek. []
- j. Kaliteyi arttırmak. []
- k. İşletme kültürünü olumlu yönde geliştirmek. []
- l. Diğer (lütfen yazınız).....[]

33. İşletmenizde kapsamı bakımından en çok verilen eğitim aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Kişisel gelişim eğitimleri (Dil, ekip çalışması, liderlik vb.). []
- b. Teknik eğitimler (Yapılan işe yönelik). []
- c. Uzmanlık eğitimleri.(finans, kalite, satış vb.) []
- d. Oryantasyon eğitimleri (yeni işe başlayan kimselerin eğitilmesi). []
- e. Ekin iletişim (işletme içinde ve dışında iletişimin geliştirilmesi). []
- f. Diğer (lütfen yazınız).....[]

34. İşletmenizde eğitim ihtiyacının belirlenmesinde temel olarak aşağıdaki yöntemlerden hangisi kullanılmaktadır?

- a. Anket yöntemi. []
- b. Gözlem yöntemi. []
- c. Görüşme (mülakat) yöntemi. []
- d. Geçmiş kayıtlardan istifade etmek. []
- e. Problem analizi yöntemi. []
- f. Diğer (lütfen yazınız).....[]

35. İşletmenizde eğitim en çok eğitim alan grup aşağıdakilerden hangisidir?

- a. Üst düzey yöneticiler. []
- b. Orta düzey yöneticiler. []
- c. İlk düzey yöneticiler. (Şef, formen, yetkili, usta başı vb. gruplar) []
- d. Yeni işe başlayan personel []
- e. Diğer çalışanlar. []

36. İşletmenizde en çok eğitim verilen departman hangisidir?

- a. Üretim. []
- b. Pazarlama. []
- c. Muhasebe ve Finansman. []
- d. İnsan Kaynakları.(Personel departmanı) []
- e. Araştırma – Geliştirme. []
- f. Halkla İlişkiler. []
- g. Diğer (lütfen yazınız).....[]

37. İşletmenizde, genellikle eğitim veren kimseler aşağıdakilerden hangisidir.

- a. İşletmede istihdam edilen profesyonel eğitimciler. []
- b. Yöneticiler. []
- c. İşletme içinde konusunda uzman olan kimseler. []
- d. İşletme dışından gelen eğitimciler. []
- e. Diğer (lütfen yazınız).....[]

38. İşletmenizde düzenlenen eğitim faaliyetinde aşağıdaki yöntemlerden en çok kullandığınız yöntemler hangileridir

- | | | | |
|------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| a. Kurslar | ☐ | b. Toplu sunuş | ☐ |
| c. Eğitim kurumlarından yararlanma | ☐ | d. Başka işletmelerde staj görme | ☐ |
| e. Asistanlık yapma | ☐ | f. Özel görevler verme | ☐ |
| g. Rotasyon | ☐ | h. Grup tartışmaları | ☐ |
| ı. Duyarlılık Eğitimleri | ☐ | j. Komiteler aracılığı ile eğitim | ☐ |
| k. Danışmanlık | ☐ | l. Rol oynama | ☐ |
| m. senaryo tekniği | ☐ | n beyin fırtınası Tekniği | ☐ |
| o. simülasyon eğitimi | ☐ | ö .Diğer (lütfen yazınız) | ☐ |

.....

39. İşletmesizdeki eğitim faaliyetlerinde aşağıda sıralanan araçlardan hangilerini kullanıyorsunuz? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz).

- | | |
|--|--------------------------|
| a. Bilgisayar ve çeşitli eğitim yazılımları. | ☐ |
| b. Multimedya araçlar (ses ve görüntünün birlikte kullanıldığı donanımlar) | ☐ |
| c. İnternet | ☐ |
| d. Sanal gerçeklik, simülasyon sistemleri | ☐ |
| e. Video ve VCD, DVD | ☐ |
| f. Diğer (lütfen yazınız)..... | ☐ |
| g. Hiçbiri | ☐ |

40. İşletmenizde verilen eğitimin değerlendirilmesinde kullanılan yöntemler aşağıdakilerden hangisidir?

- | | |
|--|--------------------------|
| a. Eğitim öncesi ve sonrası testler. | ☐ |
| b. Eğitime katılanların değerlendirmeleri | ☐ |
| c. Eğitimci tarafından hazırlanan değerlendirmeler. | ☐ |
| d. Danışmanlar tarafından hazırlanan değerlendirmeler. | ☐ |
| e. Değerlendirme yapılmıyor. | ☐ |
| f. Diğer (lütfen yazınız)..... | ☐ |

41. İşletmelerdeki eğitim faaliyetlerine devlet desteği olmalı mıdır?

- | | |
|----------------------------------|-----------------------------------|
| a. EVET ☐ | b. HAYIR ☐ |
|----------------------------------|-----------------------------------|

42. (soru 42'de cevabınız evet ise) İşletmelerdeki eğitim faaliyetlerine katkısı bakımından devletin rolü ne olmalıdır?

- | | |
|--|--------------------------|
| a. Maddi destek. | ☐ |
| b. Kanuni düzenlemeler. | ☐ |
| c. İşletme çalışanlarına uygun eğitim kurumları oluşturmak. | ☐ |
| d. Genel eğitim sistemi üzerine meslek odaları gibi kuruluşlarla iş birliği içinde çalışmak. | ☐ |
| e. Diğer (lütfen yazınız)..... | ☐ |

EK 4. Kocaeli Sanayi Odası Sanayi Ana Gruplarının Sınıflandırılması**Tablo EK.4.1. Kocaeli Sanayi Odası Sanayi Ana Gruplarının Sınıflandırılması**

Sıra	Kod	Sanayi Ana Grupları
1.	311	Muhtelif Gıda Sanayi
2.	321	Dokuma, Giyim ve Deri Mamulleri Sanayi
3.	331	Ağaç ürünleri ve Mobilya Sanayi
4.	341	Kağıt ve Kağıt Ürünleri Sanayi
5.	342	Basım ve Yayım Sanayi
6.	351	Ana Kimya Sanayi
7.	352	Diğer Kimya Ürünleri Sanayi
8.	353	Petrol Rafinerileri ve Çeşitli Petrol Türevleri
9.	355	Lastik Ürünleri Sanayi
10.	356	Plastik Ürünleri Sanayi
11.	361	Çanak, Çömlek, Çini ve Porselen Sanayi
12.	362	Çimento, Taş ve Toprağa Dayalı, Cam ve Cam Eşya Sanayi
13.	371	Demir, Çelik Melal Ana Sanayi
14.	372	Demir, Çelik Dışında Metal Ana Sanayi
15.	381	Metal Eşya Sanayi
16.	382	Makine Sanayi
17.	383	Elektrik Makineleri, Alet ve Cihazları Sanayi
18.	384	Taşıt Araçları Sanayi
19.	391	Diğer İmalat Sanayi
20.	501	İnşaat ve Tesisat Mütahhitleri
21.	510	Diğer Grup Sanayi