

T.C.
Gaziantep Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İktisat Anabilim Dalı

9886-1

İŞLETMELERİN PROFESYONEL YÖNETİME GEÇİŞ SÜRECİ
VE GAZİANTEP SANAYİSİNDE UYGULAMA

Taner AKÇACI

Y.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Civan

YÜKSEK LİSANS TEZİ



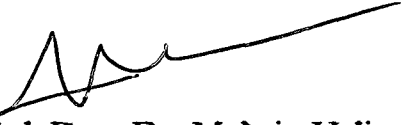
GAZİANTEP

Şubat, 2000

TUTANAK

Taner AKÇACI' nın İktisat Anabilim Dalında hazırlamış bulunduğu "İşletmelerin Profesyonel Yönetime Geçiş Süreci ve Gaziantep Sanayisinde Uygulama" konulu tezin savunması yapılmış ve jürimiz tarafından başarılı bulunarak YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.


Yrd. Doç. Dr. Mehmet Civan (Danışman)
Jüri Başkanı


Yrd. Doç. Dr. Muhsin Halis
Üye


Yrd. Doç. Dr. Ünal Ay
Üye

TEŞEKKÜR

Tezimin hazırlanması sırasında, engin görüş ve önerilerinden yararlandığım, tez danışmanım ve değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Mehmet CİVAN'a, çalışmamın her safhasında desteğini esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Muhsin HALİS'e, değerli eleştirileri ile bana yol gösteren Prof. Dr. İsmail H. ÖZSABUNCUOĞLU ve Gaziantep İ.İ.B.F. öğretim üyelerine, maddi ve manevi hiçbir desteğini esirgemeyen Doç. Dr. Nihat YILDIRIM ve Nizip Meslek Yüksekokulu öğretim görevlilerine sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Taner AKÇACI

Şubat, 2000

ÖZET

İŞLETMELERİN PROFESYONEL YÖNETİME GEÇİŞ SÜRECİ VE GAZİANTEP SANAYİSİNDE UYGULAMA

AKÇACI, Taner

Yüksek Lisans Tezi, İktisat Anabilim Dalı

Şubat, 2000, 217 sayfa

İşletmelerin büyümesi, ve yapısının karmaşık bir hal alması, bu kuruluşların yönetimini zorlaştırmıştır. Ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler sonucu, işletme sahipleri ile yöneticileri ayrılmış ve yönetim başlı başına bir disiplin haline gelmiştir. İşletmelerin, mevcut iş ortamında ayakta durabilmeleri ve uzun vadede başarılı olabilmeleri için, var olan yönetim tekniklerinde değişiklikler yapmaları kaçınılmaz olmuştur.

Yöneticilik görevi, işletmeyi ilgilendiren bütün konularda, geniş bir bilgi, bu bilgileri başarıyla uygulayabilecek iyi bir yetenek ve kazanılmış bir çok tecrübeyi gerektirir. Bütün bu açıklığa ve gerekliliğe rağmen, profesyonelleşme istenilen düzeyde gerçekleşmemektedir. Bu tezin amacı, işletmelerin profesyonel yönetime geçiş sürecini araştırmaktır. İşletmelerin başarılı olabilmeleri için, sistematik bir yönetim düzeninin oluşturulması, bu sistemin işletilmesinde profesyonel yöneticilere görev verilmesi, ve bilgi destek sistemlerinin etkin bir şekilde kullanılması gerekir.

Bu tez, teorik ve uygulama olmak üzere iki ana kısımdan oluşmaktadır. Teorik kısım ise, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, profesyonel yönetim, profesyonel yönetici ve örgütsel değişim hakkında kavramsal boyutta açıklamalar bulunmaktadır. İkinci bölümde, işletmeleri profesyonel yönetime yönelten faktörler, profesyonel yönetime geçiş sürecinde karşılaşılan güçlükler ve her aşamada oluşacak dirence karşı alınabilecek tedbirler üzerinde durulmaktadır. Tezin ikinci kısmı, Gaziantep Sanayi Bölgesindeki işletmelerin, profesyonel yönetime geçiş düzeyini belirlemeye yönelik hipotezlerin test edildiği uygulamalı bir çalışmayı kapsamaktadır.

Bilim Dalı Sayısal Kodu: EKON 590

ABSTRACT

A STUDY OF THE TRANSITION FROM OWNERSHIP TYPE OF MANAGEMENT TO PROFESSIONAL TYPE OF MANAGEMENT OF BUSINESSES AND AN APPLICATION OF THE STUDY TO AN INDUSTRIAL REGION OF GAZİANTEP

**By
Taner AKÇACI**

M.A. in Economics Sciences

Supervisor: Asist. Prof. Dr. Mehmet CİVAN

February, 2000, 217 pages

Development process and the complication of the businesses made the administration of the businesses a difficult task. As a result of the developments in economics, technology and society, the roles of the owners and the managers in the businesses have changed and the administration became a profession. For the businesses, to strive against present situation of the market and to become successful it is a must to follow and use the new techniques in the management and administration.

Despite the fact that administration duty requires a great amount of knowledge concerning almost all the subjects of administration, and a great ability and experience to put these knowledge into practice, professionalism in administration has not yet been existed. The main objective of the present work is to study the process of transition from ownership type of management to professional type of management for middle sized businesses. Success of the most businesses depends on some factors such as; setting up a systematic administration diagram, employing professional administrators to make the systematic administration work effectively, and using information and knowledge databases effectively for the dynamic future of the business.

The present study consists of theoretical and applications sections. The theoretical section is further divided into two subsections. The first one is about professional management, professional manager and organizational change. The second subsection consists of the factors which forces the businesses to change from ownership type of management to professional type of management, difficulties which happens during the transition between the two types of management, and the precautions which needs to be taken against the resistances likely to occur during the transition stage. The second main section of the study contains an application of the idea of transition from ownership type of management to professional type of management to some of the businesses in the industrial region of Gaziantep.

Science Code: EKON 590

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLolar LİSTESİ.....	IX
GRAFİKLER VE ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIV
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PROFESYONEL YÖNETİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ.....	4
1.1.1. Yönetim.....	5
1.1.1.1. Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi.....	6
1.1.1.2. Yönetimin Özellikleri ve Fonksiyonları.....	10
1.1.2. Yönetici.....	12
1.1.2.1. Yönetici Yetenekleri.....	13
1.1.2.2. Yöneticilerin Özellikleri.....	14

1.2. PROFESYONELEŞME VE PROFESYONEL YÖNETİM.....	16
1.2.1. Profesyonelliğin Anlamı ve Önemi.....	16
1.2.2. Profesyonel Yönetim.....	18
1.2.3. Profesyonel Yönetici.....	20
1.3. İŞLETME VE ÇEVRE.....	22
1.3.1. İşletmeyi Etkileyen Çevresel Faktörler.....	22
1.3.1.1. İşletmeyi Doğrudan Etkileyen İş Çevresi.....	23
1.3.1.2. İşletmeyi Dolaylı Etkileyen Ulusal Çevre.....	24
1.3.1.3. Uluslararası Çevre.....	25
1.3.2. Çevresel Faktörlerin Analizi.....	26
1.4. İŞLETMELER VE DEĞİŞİM.....	28
1.4.1. Değişimin Tanımı, Amacı Ve Önemi.....	28
1.4.2. Örgütsel Değişim.....	32
1.4.2.1. Örgütsel Değişimin Uygulama Süreci.....	33
1.4.2.2. Örgütsel Değişimin Stratejileri.....	35
1.4.3. İşletmelerin Değişim İhtiyacı.....	37

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELER AÇISINDAN PROFESYONEL YÖNETİM

2.1. PROFESYONEL YÖNETİM VE PROFESYONEL YÖNETİCİLİK...	40
2.1.1. Yönetimde Profesyonellik.....	41
2.1.1.1. İşletmelerin Kurumsallaşma Aşaması.....	41
2.1.1.2. Yönetimin Meslekleşme Süreci.....	43

2.1.2. Profesyonel Yöneticilik.....	46
2.1.2.1. Profesyonel Yöneticinin Özellikleri.....	48
2.1.2.2. Profesyonel Yöneticilerin Etkinliği.....	52
2.1.2.3. İşletmelerin Profesyonel Yöneticilere İhtiyacı.....	58
2.1.2.4. Profesyonel Yönetici ve Liderlik.....	61
2.1.2.5. Profesyonel Yöneticilik ve Eğitim.....	66
2.2. İŞLETMELERİ PROFESYONEL YÖNETİME YÖNELTEN	
FAKTÖRLER.....	70
2.2.1. Teknolojik Gelişmeler.....	70
2.2.2. İktisadi Gelişmeler.....	73
2.2.3. Globalleşme.....	75
2.2.3.1. Globalleşme Sürecinin Niteliği ve Önemi.....	76
2.2.3.2. Globalleşme Sürecinin Ekonomik Etkileri.....	78
2.2.3.3. Globalleşme Sürecinin Yönetimsel Etkileri.....	80
2.2.4. Bilgi Teknolojileri.....	82
2.2.4.1. Bilgi Toplumuna Geçiş Süreci.....	83
2.2.4.2. Bilgi Teknolojilerinin Yönetimsel Etkileri.....	84
2.3. PROFESYONEL YÖNETİME GEÇİŞTE KARŞILAŞILAN	
GÜÇLÜKLER.....	89
2.3.1. Yönetim ve Örgüt Yapısından Kaynaklanan Güçlükler.....	90
2.3.2. Ekonomik Güçlükler.....	93
2.3.3. Psikolojik Güçlükler.....	95
2.4. PROFESYONEL YÖNETİME KARŞI DİRENCİN ÖNLENMESİ.....	97
2.4.1. Yönetimsel Tedbirler.....	98
2.4.1.1. Yönetime Katılımın Sağlanması.....	98
2.4.1.2. İletişim Sürecinin Etkinleşmesi.....	101
2.4.1.3. Eğitim ve Geliştirme Çalışmaları.....	105

2.4.2. Profesyonel Yönetim Açısından Yeni Yönetim Teknikleri.....	108
2.4.2.1. Yalın Organizasyon.....	109
2.4.2.2. Toplam Kalite Yönetimi.....	111
2.4.2.3. Değişim Mühendisliği (Reengineering).....	117
2.4.2.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing).....	120
2.4.2.5. Kıyaslama(Benchmarking).....	122
2.4.2.6. Şebeke Organizasyonlar.....	124
2.4.2.7. Öğrenen Örgütler.....	126

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERİN PROFESYONEL YÖNETİME GEÇİŞ SÜRECİ ÜZERİNE GAZİANTEP SANAYİSİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	129
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	129
3.1.2. Araştırmanın Önemi.....	130
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ	130
3.2.1. Araştırma Evreni ve Örneklem.....	131
3.2.2. Problemler.....	131
3.2.3. Araştırmanın Gereçleri.....	132
3.2.4. Sayıtlar.....	132
3.2.5. Sınırlılıklar.....	133
3.2.6. Hipotezler.....	133

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	135
3.3.1. Veri Toplama Tekniği.....	135
3.3.2. Verilerin Analizi.....	136
3.4. BULGULARIN SINIFLANDIRILMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	138
3.4.1. Tanımlayıcı Değişkenlerin Değerlendirilmesi.....	138
3.4.1.1. İşletmelerin Faaliyet Süreleri.....	138
3.4.1.2. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler.....	139
3.4.1.3. İşletmelerde Çalışan Eleman Sayısı.....	140
3.4.1.4. Katılımcıların Yaş Grupları.....	141
3.4.1.5. Katılımcıların Cinsiyetleri.....	142
3.4.1.6. Katılımcıların Öğrenim Durumları.....	143
3.4.1.7. Katılımcıların Mesleki Tecrübeleri.....	144
3.4.1.8. Katılımcıların Yönetim Kademeleri.....	145
3.4.1.9. Katılımcıların İş Sahipliği Durumu.....	146
3.4.2. Bağımlı Değişkenlerin Değerlendirilmesi.....	148
3.4.2.1. Profesyonel Yönetimin Algılanma Düzeyi.....	148
3.4.2.2. İşletmeleri Profesyonel Yönetime Yönelten Faktörler.....	151
3.4.2.3. Profesyonel Yönetici Özellikleri.....	154
3.4.2.4. Profesyonel Yönetime Geçiş Düzeyi.....	158
3.4.3. Araştırma Bulgularının Analizi.....	160
3.4.3.1. Faaliyet Sürelerine Göre Katılım Düzeyi.....	161
3.4.3.2. Sektörlere Göre Katılım Düzeyi.....	164

3.4.3.3. İşletme Büyüklüğüne Göre Katılım Düzeyi.....	168
3.4.3.4. Öğrenim Durumlarına Göre Katılım Düzeyi.....	173
3.4.3.5. Mesleki Deneyimlerine Göre Katılım Düzeyi.....	179
3.4.3.6. Yönetim Kademelerine Göre Katılım Düzeyi.....	181
3.4.3.7. İş Sahipliği Durumuna Göre Katılım Düzeyi.....	183
3.4.3.8. Personel Liyakatına Göre Katılım Düzeyi.....	185
3.4.3.9. Bilgi Destek Sistemlerine Göre Katılım Düzeyi.....	187
3.4.3.10. Araştırma ve Geliştirme Çalışmalarına Göre Katılım Düzeyi.....	189
3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ YORUMLANMASI.....	191

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	204
EK (ANKET FORMU).....	214
ÖZGEÇMİŞ.....	217

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1- İyi Bir Yöneticinin Özellikleri.....	15
Tablo 2. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı.....	138
Tablo 3. İşletmelerin Faaliyet gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımı.....	139
Tablo 4. İşletmelerin Çalışan Eleman Sayısına Göre Dağılımı.....	140
Tablo 5. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	141
Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	142
Tablo 7. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	143
Tablo 8. Katılımcıların Yönetici Tecrübelerine Göre Dağılımı.....	144
Tablo 9. Katılımcıların Bulundukları Yönetim Kademelerine Göre Dağılımı.....	145
Tablo 10. Katılımcıların İş Sahipliği Durumuna Göre Dağılımı.....	146
Tablo 11. Katılımcıların “İşletme Yönetimini Aile Dışındaki Kişilere Bırakmanın Riskli Olduğunu Düşünüyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	148
Tablo 12. Katılımcıların “Personel Alırken ve Üst Görevlere Atamalarda Bulunurken Adayların Eğitim ve Bilgi Düzeylerini Dikkate Alırım” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	149
Tablo 13. Katılımcıların “İşletmeye Ait Bilgileri Depolayıp, Tekrar Kullanırım” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	149
Tablo 14. Katılımcıların “Yöneticilerin Başarılı Olmaları İçin Mutlaka Eğitim Almaları Gerekir” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	150
Tablo 15. Katılımcıların “İşlerimin Etkinliği İçin Bilgisayar, Arşiv vb. Bilgi Destek Sistemlerinin Kullanıyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	150
Tablo 16. Katılımcıların “Eskiye Teknolojilerimizi Yenilemek ve Yeni Çalışma Tekniklerini Öğrenmek İçin Gerekli Araştırmaları Yaparım” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	151
Tablo 17. Katılımcıların “Ekip Çalışmasının Bireysel Çalışmadan Daha Yaratıcı ve Faydalı Olduğunu Düşünüyorum” Görüşüne Katılım Düzeyi.....	152

Tablo 18. Katılımcıların “Müşterilerimizin Tutum ve Davranışlarını Yakından İzleyerek, Onların Dilek ve Şikayetlerini Dikkate Alıyorum” Görüşüne Katılım Düzeyi.....	152
Tablo 19. Katılımcıların “Üniversite ve Mesleki Kuruluşlarla İşbirliğine Giderek, Ekonomik ve Sektörel Gelişmeleri Yakından Takip Ediyorum” Görüşüne Katılım Düzeyi.....	153
Tablo 20. Katılımcıların “Astlarımı Teknik ve Sosyal Konulardaki Eğitiminden Bir Yönetici Olarak Benim Sorumlu Olduğumu Düşünüyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	153
Tablo 21. Katılımcıların “Karşılaştığım Bir Sorunu Analiz Ederken İlgilileri Yeterince Dinlerim” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	155
Tablo 22. Katılımcıların “Benimle Farklı Düşünen İnsanları Anlamak İçin Özel Bir Gayret Gösteririm” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	155
Tablo 23. Katılımcıların “Problemlerin Çözümü Kadar, Sebeplerini Bulmak İçin de Çaba Gösteririm” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	156
Tablo 24. Katılımcıların “Astlarımı Yönlendirmek ve Etkilemek İçin Mevkimin Bütün Gücünü Kullanırım” Görüşüne Katılım Düzeyleri	156
Tablo 25. Katılımcıların, “Astlarıma Uyguladığım Ödül ve Cezalarda Objektif ve Tutarlıyım” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	157
Tablo 26. Katılımcıların “İşletmemizdeki Bütün Çalışma Sonuçlarını Tek Tek İncelerim” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	157
Tablo 27. Katılımcıların “Astlarına İnisiyatif Kullanmaları İçin Fırsat Veririm” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	158
Tablo 28. Katılımcıların “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	158
Tablo 29. Katılımcıların “Astlarımla İşletmemizde Gerçekleştirilen Yeniliklere Aktif Katılımını Sağlamak İçin, Onlara Gerekli Bilgileri Aktarıyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	159
Tablo 30. Katılımcıların “İşletmemiz İçin Çok Önemli Konularda Uzmanların Fikirlerine Başvururum” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	159
Tablo 31. Katılımcıların “Çalışma ve Uygulamalarım Hakkında Astlarımla Düşüncelerini Öğrenmek İçin Özel Bir Çaba Sarfederim” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	160

Tablo 32. Yöneticilerin İşletmenin Faaliyet Sürelerine Göre “Personel Alırken ve Üst Görevlere Atamalarda Bulunurken Adayların Eğitim ve Bilgi Düzeylerini Dikkate Alırım” Görüşüne Katılım Düzeyi.....	161
Tablo 33. Yöneticilerin İşletmenin Faaliyet Sürelerine Göre “İşlerimin Etkinliği İçin Bilgisayar, Arşiv vb. Bilgi Destek Sistemlerinin Kullanıyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	162
Tablo 34. Yöneticilerin, İşletmenin Faaliyet Sürelerine Göre “İşletmemiz İçin Çok Önemli Konularda Uzmanların Fikirlerine Başvururum” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	163
Tablo 35. Yöneticilerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre “İşlerimin Etkinliği İçin Bilgisayar, Arşiv vb. Bilgi Destek Sistemlerinin Kullanıyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	164
Tablo 36. Yöneticilerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre “Üniversite ve Mesleki Kuruluşlarla İşbirliğine Giderek, Ekonomik ve Sektörel Gelişmeleri Yakından Takip Ediyorum” görüşüne Katılım Düzeyi.....	165
Tablo 37. Yöneticilerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	166
Tablo 38. Yöneticilerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre “Eskiyen Teknolojilerimizi Yenilemek ve Yeni Çalışma Tekniklerini Öğrenmek İçin Gerekli Araştırmaları Yaparım” Görüşüne Katılım Düzeyleri	167
Tablo 39. Yöneticilerin İşletme Büyüklüğüne Göre “İşletme Yönetimini Aile Dışındaki Kişilere Bırakmanın Riskli Olduğunu Düşünüyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	168
Tablo 40. Yöneticilerin İşletme Büyüklüğüne Göre “Eskiyen Teknolojilerimizi Yenilemek ve Yeni Çalışma Tekniklerini Öğrenmek İçin Gerekli Araştırmaları Yaparım” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	169
Tablo 41. Yöneticilerin İşletme Büyüklüğüne Göre “İşlerimin Etkinliği İçin Bilgisayar, Arşiv vb. Bilgi Destek Sistemlerinin Kullanıyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	170
Tablo 42. Yöneticilerin İşletme Büyüklüğüne Göre, “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	171
Tablo 43. Yöneticilerin İşletme Büyüklüğüne Göre “İşletmemiz İçin Çok Önemli Konularda Uzmanların Fikirlerine Başvururum” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	172

Tablo 44. Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre “İşletme Yönetimini Aile Dışındaki Kişilere Bırakmanın Riskli Olduğunu Düşünüyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	173
Tablo 45. Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre “Üniversite ve Mesleki Kuruluşlarla İşbirliğine Giderek, Ekonomik ve Sektörel Gelişmeleri Yakından Takip Ediyorum” Görüşüne Katılım Düzeyi.....	174
Tablo 46. Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre “İşletmemizdeki Bütün Çalışma Sonuçlarını Tek Tek İncelerim” Görüşüne Katılım Düzeyleri...	176
Tablo 47. Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına “Astlarımı Yönlendirmek ve Etkilemek İçin Mevkiimin Bütün Gücünü Kullanırım” Görüşüne Katılım Düzeyleri	177
Tablo 48. Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre, “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	178
Tablo 49. Yöneticilerin Mesleki Deneyimlerine Göre “İşletme Yönetimini Aile Dışındaki Kişilere Bırakmanın Riskli Olduğunu Düşünüyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	179
Tablo 50. Yöneticilerin Mesleki Deneyimlerine Göre “Astlarıma İnisiyatif Kullanmaları İçin Fırsat Veririm” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	180
Tablo 51. Yöneticilerin Bulundukları Yönetim Kademesine Göre “Astlarımda Teknik ve Sosyal Konulardaki Eğitiminden Bir Yönetici Olarak Benim Sorumlu Olduğumu Düşünüyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	181
Tablo 52. Yöneticilerin Bulundukları Yönetim Kademesine Göre “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	182
Tablo 53. Yöneticilerin İş Sahipliği Durumuna Göre “Astlarımı Yönlendirmek ve Etkilemek İçin Mevkiimin Bütün Gücünü Kullanırım” Görüşüne Katılım Düzeyleri	183
Tablo 54. Yöneticilerin İş Sahipliği Durumuna Göre “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	184
Tablo 55. Personel Liyakatına Dikkat Eden Yöneticilerin, “Astlarıma İnisiyatif Kullanmaları İçin Fırsat Veririm” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	185

Tablo 56. Personel Liyakatına Dikkat Eden Yöneticilerin “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	186
Tablo 57. Bilgi Destek Sistemi Kullanan Yöneticilerin “Üniversite ve Mesleki Kuruluşlarla İşbirliğine Giderek, Ekonomik ve Sektörel Gelişmeleri Yakından Takip Ediyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	187
Tablo 58. Bilgi Destek Sistemi Kullanan Yöneticilerin “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	188
Tablo 59. Araştırma ve Geliştirme Çalışmalarını Yapan Yöneticilerin “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	189
Tablo 60. Üniversite ve Mesleki Kuruluşlarla İşbirliğine Giden Yöneticilerin “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri.....	190

GRAFİKLER VE ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1- Toplam Kalitenin Dört Temel İlkesi.....	113
Grafik 1- İşletmelerin Faaliyet Süreleri.....	139
Grafik 2- İşletmelerin Sektörel Dağılımı.....	140
Grafik 3- İşletmelerin Personel Sayıları.....	141
Grafik 4- Katılımcıların Yaş Grupları.....	142
Grafik 5- Katılımcıların Cinsiyetleri.....	143
Grafik 6- Katılımcıların Öğrenim Durumları.....	144
Grafik 7- Katılımcıların Mesleki Deneyimleri.....	145
Grafik 8- Katılımcıların Yönetim Kademeleri.....	146
Grafik 9- Katılımcıların İş Sahipliği.....	147

GİRİŞ

Günümüze damgasını vuran en önemli kavram, her alanda yaşanan hızlı değişimdir. Hızla gelişen rekabet koşullarında ve küreselleşen dünyada başarılı olabilmek için, toplumun her kesiminde bir adaptasyon sorunu yaşanmaktadır. Özellikle, ekonomik hayatın vazgeçilmez unsurları olan işletmeler, bu değişme ve gelişmelere paralel olarak kendi bünyelerinde birtakım yenilikler yapma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadır. Ancak, işletme içi ve işletme dışı değişime etkili bir şekilde uyum sağlamak ve işletmenin bu değişimin sunduğu avantajlardan en yüksek derecede faydalanabilmesi için profesyonel yöneticilere ihtiyaç vardır. Bilindiği gibi, işletmelerin gücü çalışanların ve yöneticilerin başarısı ile ölçülmektedir.

Ekonomik hayat içinde faaliyet gösteren işletmelerin yoğun rekabet karşısında ayakta kalabilmeleri için, teknik gelişmelere ek olarak insan unsurundan etkin bir şekilde yararlanmaları gerekir. İnsan etkinliğinin, örgütsel etkinliğe yönlendirilmesi için, örgüt içindeki insan unsurunu sistem yaklaşımı ile incelenmesi gerekir. Bu durum, işletme-personel uyumunu maksimum düzeyde gerçekleştirerek sinerji yaratacaktır. Bu şekilde ortaya çıkan sinerji ise, işletmeleri başarıya ulaştıracak bir anahtar görevini yerine getirecektir.

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru birçok ülkenin, ekonomik, siyasal ve sosyo-kültürel yapıları ile birlikte köklü bir değişim süreci içine girdikleri gözlemlenmektedir. Planlı ekonomiden serbest piyasa ekonomisine geçilmesi, demokratikleşme eğilimleri ve işbirliği sürecinin güçlenmesi, değişimin önemli göstergeleri olarak kabul edilmektedir. İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler ile birlikte ülkelerarası sınırların öneminin azalması, değişimin global bir nitelik kazanmasını sağlamıştır.

Bilgi toplumu haline gelen günümüz toplumunda, işletmeler bilgi üreten ve tüketen, yapı ve kültürünü çevresel değişmelere uyarlayabilen birer sosyal sistem olarak ele alınmaktadır. Diğer bir deyişle, işletmeler çevre ile sürekli bir etkileşim halindedir. Belirlemiş oldukları misyon dahilinde amaçlarını gerçekleştirmek isteyen işletmeler iç ve dış çevre şartlarını çok iyi bir şekilde tespit edebilmeli ve gerekli düzenlemeleri zamanında yapabilmelidir. İşletmelerin bu değişim faaliyetlerini başarı ile gerçekleştirebilmeleri için, ileriye görebilen, sağlıklı tahminler yapabilen, yetenekli ve tecrübeli yöneticilere sahip olmaları gerekir.

Yöneticilik görevi, işletmeyi ilgilendiren bütün konularda geniş bir bilgi, bu bilgileri başarıyla uygulayabilecek iyi bir yetenek ve kazanılmış birçok tecrübeyi gerektirir. Bütün bu açıklığa ve gerekliliğe rağmen profesyonelleşme istenilen düzeyde gerçekleşmemektedir. Özellikle, ülkemizde aile işletmelerinin kurumsallaşma konusunda yetersiz kaldığı, kararların hala merkeziyetçi bir anlayışla alındığı bilinmektedir. Kaldı ki, Dünyada ve Türkiye’ de bütün alanlarda profesyonelleşme zor bir değişim süreci olarak kabul edilmektedir.

Bilindiği gibi, bilgi çağının en önemli özelliği, insan faktörünü ön plana çıkarmasıdır. Artan rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi için insan faktörüne önem vererek müşteri mutluluğu ilkesi doğrultusunda çalışması gerekmektedir. Bunun doğal sonucu olarak, yeni yönetim kavram ve tekniklerini benimsemeyen, profesyonel yöneticileri yeterince istihdam edemeyen, gelişme ve değişime kapalı işletmelerin yok olması kaçınılmaz bir sonuç olmaktadır. Bu süreç içinde, işletmelerin yönetim ve yönetici verimliliğine önem vermesi gerekmektedir. Günümüzde zamanı iyi kullanan, yetki devrini gerçekleştirerek ayrıntılar içinde boğulmayan, ekip çalışmasına önem veren, yönetsel yeniliklere açık ve liderlik niteliklerine sahip yöneticilere ihtiyaç vardır.

Bu araştırmada, şİşletmelerin profesyonel yönetime geçiş süreci incelenmiştir. Araştırmanın birinci bölümünde; profesyonel yönetim, profesyonel yönetici, çevresel faktörler ve değişim kavramları açıklanarak, çalışmanın kavramsal boyutu oluşturulmuştur. Yönetim alanındaki ağdaş uygulamaları daha iyi analiz edebilmek için yönetim ve yönetici kavramlarının tarihsel gelişimleri incelenmiş, şİşletmeleri doğrudan ve dolaylı etkileyen çevresel faktörlerde meydana gelen değişmelerin, şİşletmeleri nasıl etkilediği açıklanmıştır.

İkinci bölümde, şİşletmeler açısından profesyonel yönetim araştırılmıştır. şİşletmeleri profesyonel yönetime yönelten ekonomik ve teknolojik faktörler analiz edilerek, profesyonel yönetim sürecinin şİşletmelere katkısı ortaya konmaya çalışılmıştır. şİşletme yönetiminin profesyonelleşmesi sırasında karşılaşılan güçlükler incelenerek, bu güçlüklere karşı alınabilecek yönetsel tedbirler titizlikle ele alınmıştır. Profesyonel yönetime geçişte şİşletmelerin en çok kullandıkları yönetsel teknikler açıklanmış ve bu süreçte her yönetim tekniğinin profesyonelleşme sürecindeki etkisi incelenmiştir.

nc bölümde, şİşletmelerin profesyonel yönetime geçiş düzeyinin belirlenmesi ve bu sürecin etkilerini ortaya koymak amacıyla Gaziantep Sanayi Bölgesinde yapılan anket çalışmasının sonuçları analiz edilmiştir. Profesyonel yönetimin algılanma ve uygulanma seviyesinin ölçülmesi ve yöneticilerin profesyonellik özelliklerini ortaya çıkarmak amacıyla hazırlanan anket sonuçları tablo ve grafiklerle ortaya konulmuş, değişkenler arasındaki ilişkiler, istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise, teorik bilgiler işığında, araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar dikkate alınarak, profesyonel yönetime geçiş sürecindeki şİşletmelere somut öneriler sıralanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PROFESYONEL YÖNETİMİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ

İnsanların, ihtiyaçlarını karşılamak için mübadeleye başvurduğu ilkel dönemlerden, makineleşme ve otomasyonun ağırlık kazandığı günümüze kadar işletmecilik faaliyetleri süre gelmektedir. İnsanlık tarihinde sürekli yaşanan kıt kaynak sorunu işletmeciliğin temelini oluşturmaktadır. Bu anlamda işletmeler, insan ihtiyaçlarını kıt kaynaklarla karşılamaya çalışan ekonomik ortamda faaliyet göstermektedir.

İşletme, insanların ihtiyaçlarını karşılamak ve değeri ölçülebilen bir verim sağlamak için planlamaya ve uygulamaya dayanan sistemli çalışmalar olarak görülmektedir.¹ Sanayi Devrimi ile bir araç olmaktan çıkarak bir amaç haline gelen işletmecilik faaliyetlerinde kar elde etmek temel faktör olarak ön plana çıkmıştır. Buna bağlı olarak, baş döndürücü değişimin gereklerini yerine getirmek kaçınılmaz bir zorunluluk halini almıştır.

İşletmelerin büyümesi ve yapısının karmaşık bir hal alması, bu kuruluşların yönetimini zorlaştırmıştır. Teknolojik ve ekonomik gelişmeler ve artan rekabet sonucu işletme sahipleri ile yöneticileri ayrılmış ve yönetim başlı başına bir disiplin haline gelmiştir. İşletmelerin yoğun rekabet karşısında ayakta durabilmeleri ve uzun vadede başarılı olabilmeleri için, geleneksel yönetim ve yöneticilik kavramlarının dışına çıkarak, yönetim yaklaşımlarında değişiklikler yapmaları kaçınılmaz olmuştur.²

¹ İter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 1994, s.4

² Oya Erdil, "Yönetim Yerine Yönlendirme Anlayışı", *Önce Kalite Dergisi*, Ekim-Kasım 1997, s.28

İşletmeler büyüyüp karmaşıklıktıkça, işletmenin çevresi ile optimal dengeyi sağlamak zorlaşmaktadır. Modern işletmecilikte, işletme yöneticisinin bu optimal dengeyi gerçekleştirmesi ve sürdürmesi ise hayati bir önem kazanmaktadır.³

İşletmelerin, değişen koşulların gereklerine uygun bir yapılanmayı gerçekleştirmek için, genellikle, örgüt yapılarını ve stratejilerini yeniden değerlendirerek, temel faaliyetlerini yeniledikleri, bunun yanında iş süreçlerini radikal bir biçimde yeniden tasarladıkları gözlenmektedir.

Bu değişimler, örgütün dönüşümünü sağlayabilecek yeni bir vizyonun yaratılmasını ve bunun tüm örgüt üyeleri tarafından desteklenmesini gerektirmektedir. Ayrıca dönüşümü destekleyecek bir örgüt ikliminin oluşturulması ve yeni kültürel değerlerin işletme çalışanlarına benimsetilmesi büyük önem taşımaktadır.⁴

1.1.1. Yönetim

Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak ifade edilen yönetimin genel kabul görmüş bir tanımını vermek oldukça güçtür.

Her bilim dalında yönetim ayrı bir yönden ele alınmakta ve tanımlanmaktadır. Bu açıdan genel kabul görmüş bir yönetim tanımı yapmak mümkün değildir. Literatürde en çok karşılaşılan tanımlara göre;

Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları ortak bir amaca doğru yönlendirme çabalarının toplamıdır. ⁵

³ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998, s.29

⁴ İnan Özalp, Hülya Öcal, "Örgütlerde Transformasyonel Yönetim", **Açık Öğretim Dergisi**, Cilt:2, Sayı:5, Eskişehir: A.Ö.F. Yayınları, Yayın No:557, 1997, s.126

⁵ Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, Ankara: Savaş Yayınları, 1993, s.161

Yönetim, kişileri, yer aldıkları örgütün en kısa yoldan amaçlarını gerçekleştirilmesine yönelik ve planlama, örgütlenme, personel alma, yöneltme, düzenleştirme ve denetleme unsurlarından oluşan bir karmaşadır.⁶

Yönetim konusunda bütün yaklaşımların ortak noktası, yönetimin, diğer kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların gerçekleştirilmesi süreci olduğudur.⁷

Yönetim sürecinden bahsedebilmek için gerekli olan başlıca üç faktör vardır. Yönetim için;

- Birden fazla insanın olması,
- Bu insanlar arasında bilinçli bir işbirliği olması ve
- Sağlanacak işbirliğinin belirli bir amaca yönelik olması gerekir.

1.1.1.1. Yönetim Düşüncesinin Tarihsel Gelişimi

Çağdaş ve profesyonel yönetsel kavramları anlayabilmek için yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimini incelemek gerekir. Yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimini incelemek, geçmişte nerede olduğumuzu, şimdi nerede bulunduğumuzu ve gelecekte nerelere ulaşmak istediğimizi belirlemek açısından son derece önemlidir.

Bu anlamda olaya bakıldığında yönetim, insan işbirliğinin tarihi kadar gerilere ulaşmaktadır. Bu durumda yönetimle ilgili kaynakların insanlık tarihinin ilk çağlarına kadar eskiye gideceği düşünülebilir. Fakat gelişimin böyle olmadığı ifade edilmekte, yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesinin son yüzyılın bir ürünü olduğu vurgulanmaktadır. 19. Yüzyılın geri kalan bölümlerinde yönetim alanında çalışmalara rastlanılmakla birlikte, bu alandaki sistemli gelişmelerin 19.

⁶ Özcan Yeniçeri, *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış*, Ankara: Tutibay Yayınları, 1993, s.2

⁷ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994, s.22

Yüzyılın sonlarına ve 20. Yüzyılın başlarındaki çalışmalara, dayandırmak daha doğru olacaktır. Bu anlamda, günümüz yazarlarınca yönetim düşüncesinin tarihsel olarak bölümlendirilmesine gidildiğinde şu sıralama karşımıza çıkmaktadır⁸:

- Klasik yönetim düşüncesi,
- Neoklasik yönetim düşüncesi,
- Modern yönetim düşüncesi,
- Postmodern yönetim düşüncesi.

Yönetim alanındaki ilk sistemli bilgi kümesini oluşturan yazarların görüşlerini klasik yönetim düşüncesi adı altında toplamak mümkündür. Klasik yönetim teorisine temel teşkil eden başlıca düşünce, mutlak rasyonelliktir. Fikri temellerini klasik ekonomi görüşünden alan ve iktisadi insan varsayımına dayanan klasik akımın prensiplerine etkinlik, verimlilik, kontrol ve koordinasyon hakimdir. Klasik anlayışta işletmelerde, hiyerarşik ve fonksiyonel bölünme, işbölümü ve örgüt yapısının optimal esaslara bağlanması gerekmektedir.⁹

Klasik yönetim düşüncesinin temelini, Frederick Taylor, Henri Fayol, ve Max Weber'in yapıtları oluşturur. Bu eserlerde, işletmeler çevre koşullarından etkilenmemekte, yönetici elinde bulundurduğu insanlardan azami verimi elde edecek şekilde bir işbölümü ve düzen meydana getirerek hedeflere ulaşmaktadır. Bu dönemde, rasyonellik ve çevre etkileşimine kapalı bir üretim sistemi içinde kural ve kaidelere göre etkili bir üretim organizasyonu gerçekleştirilmektedir. 1900'lü yıllardan 1930'lu yıllara kadar devam eden klasik yaklaşımın bu üç büyük

⁸ İter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, a.g.e., s.27

⁹ Zeyyat Hatipoğlu, *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*, İstanbul: Aktif Büro Yayınları, 1986, s.15

gurusunun çalışmaları, Guilick, Urwick, Railey, Mooney, Graicunas ve Davis isimli düşünürlerce geliştirilmiş ve zenginleştirilmiştir.¹⁰

Klasik yönetim düşüncesi üzerine yapılan eleştiriler ve klasik yönetim akımının eksiklikleri neoklasik yönetim akımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Neoklasik yönetim düşüncesi, esas itibarıyla klasik yönetim düşüncesinin kavram ve ilkelerine dayanır. Ancak, neoklasik düşüncede bu kavram ve ilkeler beşeri ilişkiler yaklaşımının etkisi ile yumuşatılmış ve geliştirilmiştir.

Beşeri ilişkiler yaklaşımı, motivasyon, liderlik, grup etkileşimi, kişilerarası ilişkiler ve iletişim gibi mikro konularla gelişmeye başlamış; daha sonra biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, sosyal ve teknik sistemler arasındaki etkileşim, birey ve örgüt bütünleşmesi gibi makro konu ve sorunlar üzerine eğilerek gelişmesini sürdürmüştür.¹¹

1930'lu yıllardan itibaren başlayan neoklasik yaklaşım, yönetimin sadece işletmenin kurucularına hizmet etmediğini, işletme personelinin amaç, arzu ve ihtiyaçları, moral ve motivasyonlarının da önemli olduğunu, bunları dikkate almaksızın örgütsel amaçların etkili ve verimli biçimde gerçekleştirilmesinin söz konusu olmayacağını öne sürmüştür. E. Mayo, A. Maslow, F. Herzberg, F. Roethlisberger, ve D. McGregor isimli düşünürler, ampirik araştırmaları ve vak'alara dayandırdıkları çalışmaları ile yönetimin çevre koşullarından etkilenmeyen kapalı örgüt sistemleri içinde ancak, insancıl çalışma koşulları ve çalışanlara değer veren beşeri ilişkiler yaklaşımı ile başarılı olacağını savunmuşlardır.¹²

¹⁰ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları, 1996, s.14

¹¹ Mümin Ertürk, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s.19

¹² Erol Eren, a.g.e., ss. 14-15

1950'li yılların sonlarından itibaren, yönetimde beşeri ilişkiler yaklaşımının yeterli verimlilik sağlamakta başarısız olduğunu belirten yazarlar, gerek bilimsel yönetim gerekse beşeri ilişkiler akımının ilkelerine eleştirci bir gözle bakarak araştırmalarına yeniden yön vermeye başlamışlardır. 1956 yılında Litchfield bazı öneriler ileri sürerek birleştirici bir teori geliştirmeye çalışmıştır. Bazı takip eden çalışmalar, yönetim teorisinde bir gelişme temin etmek için, araştırmalarını beşeri ilişkilerin daha gerilerine götürmeye başlamıştır. Modern yönetim alanındaki çalışmalar, elde ettiği sonuçlarla, yönetime, sistem teorisyenlerini, yöneylem araştırmacılarını, karar teoriklerini, istatistikçileri, bilgisayar uzmanlarını ve nicel teknik yöntemlerinde uzman diğer kişileri eklemiştir.¹³

1960 yılından itibaren, işletmelerin çevrelerinden etkilenen açık sistemler olduğu, dolayısıyla yönetsel rasyonelliğin, çevresel etkileşimlerle amaçların maksimizasyonu şeklinde değil, ancak optimizasyonu biçiminde gerçekleştirilebileceği savunulmuştur. Böylece yöneticilerin örgüt yapılarını ve işbölümü dağılımlarını yaparken çevre koşullarını dikkate almaları gerektiği, yapıyı çevresel koşullara adapte etmenin ve çevresel koşullara göre planlama, uygulama, denetim ve revizyonun yapmaları gerektiği vurgulanmıştır. On yıllık bir süre içinde, K. Boulding, Churchman, A. Chandler, P. Lawrance, J. Lorch, J. Thompson ve birçok düşünür sistem yaklaşımı, koşullara göre yönetim, durumsallık yaklaşımları adı altında bir dizi yönetim teorilerinin ortaya çıkmasına neden olmuşlardır.¹⁴

1970'li yıllardan sonra postmodern yönetim yaklaşımı adı altında açık sistem koşulları ile sosyal yaklaşımlar bütünleştirilmeye çalışılmıştır. Bu açıdan modern yönetim kuramı, yönetsel ve örgütsel açıdan, davranışsal ve kantitatif yaklaşımlara, postmodern yönetim yaklaşımının ise, sistem yaklaşımına dayandığı

¹³ Mümin Ertürk, a.g.e., s.33

¹⁴ Erol Eren, a.g.e., ss.15-16

ileri sürülmektedir. Bu çerçevede, yalın yönetim, katımlı yönetim, örgüt geliştirme, toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi ve örgütsel öğrenme gibi yönetim teknikleri günümüze kadar uygulanmaktadır.

1.1.1.2. Yönetimin Özellikleri ve Fonksiyonları

Yönetim dinamik bir süreçtir ve işletmenin her kademesinde farklı düzeylerde yer almaktadır. Yönetim sürecinin bütün işletmelerde ortak olan özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:¹⁵

-Yönetim, bir veya birden fazla amacı gerçekleştirmeye yönelik bir süreçtir. İşletmelerin gerçekleştirmek istedikleri karlılık ve verimlilik gibi amaçları gerçekleştirirken çalışanların beklentilerini de dikkate alması gerekir. Çünkü, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinin ilk şartı işletme amaçları ile çalışanların amaçlarının uyumlaştırılmasıdır.

-Yönetim, sosyal niteliğe sahip bir grup sürecidir Yönetim sürecinde birden fazla insanın varlığı söz konusudur. Tek kişinin, amaçlarını gerçekleştirmek için giriştiği çabalar ekonomik nitelikte olup, bunlar yönetsel niteliğe sahip değildir.

-Yönetim, beşeri niteliğe sahip bir süreçtir. Yönetimin grup süreci olması, grubu oluşturan bireyler sayesinde gerçekleşmektedir. Başka bir deyişle, yönetimde grubu oluşturan insanların birbirleri ile olan ilişkileri esastır.

-Yönetim, bir işbirliği sürecidir. Birden fazla insanın bir araya gelerek bir grup oluşturmaya, çabalarını birleştirmesi, beraber çalışmayı, yardımlaşmayı ve amaca ulaşmayı kolaylaştırır. İşbirliği içinde olan bireyler arasında bir işbölümü ve onun getirdiği uzmanlaşma söz konusudur.

¹⁵ İsmail Efil, **Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1996, ss.9-10

-Yönetim, bir koordinasyon sürecidir. Belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların çabalarını etkin, verimli ve rasyonel olarak yerine getirebilmek için uyumlaştırmak gerekir.

-Yönetim, bir emir-komuta sürecidir. Bireylerin bir araya gelerek koordine bir biçimde hareket etmeleri her zaman mümkün değildir. Kişilerin çabalarını belirlenen amaca yönlendirebilmek için otorite kullanılması gerekir.

Bu özellikler çerçevesinde her organizasyon, kendi özelliklerine ve çevre şartlarına uygun yönetim anlayış, bilgi, teori ve uygulamalarını geliştirmek zorundadır. Yönetimin özünde, eldeki kaynakları, imkanları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmak yatar. Diğer bir ifade ile yönetim, beşeri özde rasyonel bir süreçtir.

Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar, işletmenin bütün basamaklarındaki yönetim faaliyetlerinin esasını meydana getirirler. Yönetim fonksiyonları konusunda çok değişik görüşler bulunmakla birlikte genel olarak bu fonksiyonlar; planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon, denetim ve eğitim olarak sıralanmaktadır.¹⁶ Bu işlevleri içeren yönetim süreci, örgütün en üst düzeyinden en alt düzeyine kadar tüm yöneticiler tarafından gerçekleştirilmekte, sadece faaliyetin kapsamı değişmektedir.

İşletme yöneticileri yukarıda saydığımız klasik işlevlerin yanında çalışanların sürekli gelişmelerini ve öğrenmelerini sağlayan bir eğitici, bir yönlendirici olarak davranmalıdır. Bunu başararak eğitilmiş, başarı güdüsüyle donatılmış, kendilerine güvenen ve iş performanslarını sürekli iyileştiren kişilerle çalışan işletmeler, insan kaynaklarından en iyi faydayı sağlayarak daha üstün konuma geleceklerdir.

¹⁶ İsmail Efil, a.g.e., s.10

Günümüzün global dünyasında yönetim kavramı evrensel bir süreç halini almıştır. Hangi ülkede, hangi kurum ve kuruluşta olursa olsun, yönetim işlevinin yerine getirilmesinde aynı basamaklar izlenmektedir.

1.1.2. Yönetici

Hızla değişen teknoloji, uluslararası ticaret, finansman sorunları vb. faktörler, günümüz işletmelerinin, rekabet kavramını sürekli gündemde tutması gerekliliğini şart kılmıştır. İşletmelerin pazar payını genişletmesi, daha iyi kalite, düşük maliyet ve sürekli güvenilirliğin sağlanması ile mümkün olmaktadır.¹⁷ Hızlı bir değişim süreci ile karşı karşıya bulunan işletmelerin başarıya ulaşabilmeleri için yönetsel işlevlerin tam ve doğru bir şekilde uygulanması gerekir. Bu noktada ise karşımıza yönetimin beşeri unsuru olan yöneticiler çıkmaktadır.

Dar anlamda yönetici, kar ve riski başkalarına ait olmak üzere, yönettiği insanları ve onların üretim yapabilmesi için gerekli her türlü üretim araç ve gereçlerini temin edip, hedefe yönlendiren kişidir.¹⁸ Bu anlamda yönetici, beşeri kaynaklar kadar maddi kaynakları ve zamanı da kullanarak başarıya ulaşan kimsedir. Açık sistem görüşü ile yaklaştığımız takdirde yönetici, bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir.

Günümüz işletmelerinin global bir nitelik kazanması ve uluslararası rekabet sorunu, farklı ekonomik ortamlarda faaliyet gösteren işletmelerin, örgütsel yapılarında da değişime neden olmuştur. Nitekim, işletmeler büyüyüp bir ülkenin sınırlarını aştığı andan itibaren, küresel işletmecilik kavramı ortaya çıkmaktadır. Çünkü, üretimin nerede ve nasıl yapılacağı konusundaki planlar ve kararlar milli

¹⁷ B. Tayfun Özenci, Ö. Lütfi Cumbul, **Kalite Ekonomisi**, İstanbul: KalDer Yayınları, Yayın No:2, 1998, s.1

¹⁸ Zeyyat Hatipoğlu, a.g.e., s.2

unsurlardan daha çok, küresel ilkeler dikkate alınarak oluşturulmaktadır. Bu ortam içindeki küresel yöneticiler, dünyanın neresinde olursa olsun, işletmelerinin karını artırmaya, pazar payını genişletmeye ve firma değerini artırmaya yönelik faaliyetleri yerine getirmektedir.¹⁹

Yöneticiler, örgütün amaçlarını belirlerken ve onlara ulaşmak için çaba sarf ederken yakın çevresini oluşturan müşterilerin, aracılardan, rakiplerin, işletme faaliyeti ile ilgili resmi ve yarı resmi kuruluşların, nihayet çevre halkının amaç ve faaliyetlerini dikkate almak zorundadır. Bu zorunluluk, örgütsel amaç belirlemede ve onlara ulaşmada serbestlik ve maksimizasyon kavramlarını ortadan kaldırmakta, yerine, sınırlılık ve optimizasyon kavramlarını getirmektedir.

1.1.2.1. Yönetici Yetenekleri

Yöneticilikle ilgili yetenekleri açıklarken, işletmedeki yönetim kademelerini dikkate almamız gerekir. Yöneticileri organizasyonel yapı içinde işgal ettikleri konumlara göre alt, orta ve üst kademe yöneticiler olarak sınıflandırabiliriz. Yöneticilik her şeyden önce bir yetenek işi olduğuna göre farklı kademeler de farklı yetenekler gerektirecektir. Yöneticilerin etkinliğini belirleyecek yetenek türleri şu şekilde belirtilebilir:²⁰

Teknik Yetenek: Bir işin başarılabilmesi için, özel bilgi, yöntem ve tekniklerin kullanılması teknik yeteneği oluşturur. Her yönetici, belirli bir alda teknik bilgiye sahiptir. İşletmelerde işgörenlerle doğrudan ilişki içinde olan ilk kademe yöneticilerinin etkinliği için bu yetenek çok önemlidir. Çünkü, örgütün alt yönetim kademesinde bulunan yöneticiler, çalışanlara sürekli olarak teknik desteklerde bulunmaktadır.

¹⁹ Robert B. Reich, **Küresel Yöneticiler**, (Çev: Atilla Öztürk), İstanbul: İz Yayıncılık, 1994, s.73

²⁰ Halil Can, Doğan Tuncer, D. Yaşar Ayhan, **İşletme ve Yönetim**, Ankara: Aslımlar Matbaası, 1984, ss.120-121

Beşeri İlişkiler Yeteneği: Örgüt genel anlamda bir ilişkiler sistemi olduğu için, örgütte bulunan herkesin az veya çok iletişim kurmaya ihtiyacı vardır. İletişim kişiler arasında belli bir anlaşma alanı yarattığı için, tüm organizasyon kademeleri için aynı öneme sahiptir.

Kavramsal Yetenek: Yöneticinin tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması yanında, her bölümün örgütün temel hedeflerine olan katkısını da değerlendirmesi gerekir. Bu yetenek, üst yönetim kademesinde daha önemlidir. Kavramsal beceri, örgütü bir bütün olarak ele aldığı gibi, çeşitli fonksiyonlar arasındaki karşılıklı ve tek tek işletme birimleri ile endüstri kolu, siyasal, sosyal ve ekonomik güçler arasındaki ilişkileri görebilmeyi ifade eder.

Organizasyon kademeleri yükseldikçe yönetici kendi teknik yeteneklerini uygulama yerine amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşmakta ve astlarını amaçlara yönlendirmektedir. Alt kademe yöneticileri için teknik yetenek ön plana çıkarken üst kademelere ilerledikçe insani ilişkiler ve kavramsal yetenek önem kazanmaktadır.

Diğer yandan, yöneticilerin çalışanlara yönetimle ilgili görevler vererek ve bu görevlerin alanını zamanla genişleterek, kavramsal yeteneklerinin daha çok gelişmesine olanak sağlamaları gerekir. Yönetici, her şeyden önce kişilere güven duymalı, toleranslı ve sabırlı olmalıdır. Bu durum, yöneticilere iyi bir yönlendirici olma yeteneğini kazandıracaktır.

1.1.2.2. Yöneticilerin Özellikleri

İyi bir yöneticide bulunması gereken özellikler konusunda oldukça yaygın görüşler bulunmaktadır. İsviçre Psikoteknik Kurumunun yaptığı bir araştırmaya

göre bir yöneticide olması ve olmaması gereken özellikler şöyle tespit edilmiştir:²¹

Tablo 1- İyi Bir Yöneticinin Özellikleri

Olması Gerekenler	Olmaması Gerekenler
İnsanları tanımak,	Anlayışsız olmak,
Objektif olmak,	Tarafı davranmak,
Kendine güvenmek,	Tutarsız olmak,
Yerinde kararlar alabilmek,	Kararsızlık,
İnisiyatif sahibi olmak,	Sağduyusuz olmak,
Sorumluluk duygusu taşımak,	Korkak olmak.
İradesi kuvvetli olmak.	

Yönetim insanla ilgili bir konu olduğuna göre, başarılı bir yöneticinin her şeyden önce duygusal olgunluğa erişmiş olması gerekir. Kendisiyle ve çevresiyle barış içinde olan ve liderlik yeteneğine sahip kişilerin daha başarılı olacağı bir gerçektir. Oldukça genel bir çerçeve içinde belirttiğimiz bu özellikler, işletmedeki tüm kademe yöneticileri için aranan özelliklerdir. Şunu da unutmamak gerekir ki; işletme ile yönetici her zaman özdeşik bir yapı gösterir. Yöneticinin başarısı, işletmeyi başarıya ulaştırırken, yöneticinin hatası da işletmeyi negatif bir imaja sürükler.

Yöneticiyi diğer personelden ayıran en önemli ölçüt yetkidir. Bu yetki, insanlar, kaynaklar ve süreçler üzerinde kendini gösterir. Bütün bu anlatımlardan anlaşılacağı üzere, yönetici, amaçlara ulaşma konusunda diğer kişilerin çabalarını yönlendiren ve bu birliktelikten sinerji yaratacak özelliklere sahip olmalıdır.

²¹ Güngör Onal, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, Bursa: Akademi Yayınları, 1983, s.9

1.2. PROFESYONELLEŞME VE PROFESYONEL YÖNETİM

Uzmanlık ve sorumluluk kavramlarını geliştirerek, bir başarı standardı oluşturmaya ve korumaya hizmet eden profesyonellik kavramının etki ettiği alan her geçen gün daha da önem kazanmaktadır. Günümüzde yöneticilik kıt kaynak kimliğine bürünerek bir uzmanlık haline gelmiştir. Ancak, günümüzde hala iş içinde çalışarak, tecrübe yoluyla yetişen yöneticiler vardır. Fakat bu durumda zaman kaybı çoğalmakta ve başarı da tesadüflere bağlı olmaktadır. Bu bakımdan sistematik bir şekilde yöneticilik mesleğinin günümüzdeki boyutlarını bütün yönleri ile göz önüne sermek gerekir.

1.2.1. Profesyonelliğin Anlamı ve Önemi

Profesyonellik, meslekleşmiş bir konuda geniş bir bilgi birikimine ve ileri düzeyde uzmanlık yeteneğine sahip olma sonucunda ortaya çıkan bir davranış biçimidir.²² Bu anlamda profesyonellik, bilgiyi, araştırmayı, çalışmayı, liderliği ve eğitimi içinde bulunduran bir kavramdır.

Profesyonellik kavramının boyutları şu şekilde belirtilebilir:²³

- Belirli bir eğitimi tamamlama ve konusunda sistemli bir bilgi sahibi olma,
- Uzmanlaşmış bir uygulama,
- Mesleğin icrasında kesin standartların bulunması,
- Ahlak kurallarına uyma,
- Sosyal sorumluluk ve kendi kendini kontrol.

²² Özcan Yeniçeri, a.g.e., s.14

²³ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Damla Ofset, 1998, s.10

Profesyonel düşüncenin temelini sistematik bilgi birikimi oluşturur. Profesyonelleri, amatörlerden ayıran en önemli faktör, bu kişilerin bilgiye dayalı bir otoriteye sahip olmalarıdır.

Profesyonel olan ve profesyonel olmayan kişiler arasındaki düşünce ve davranış farkları aşağıdaki gibi sıralanabilir:²⁴

- Profesyoneller, sorunların üzerine giderek hedefe ulaşırlar; profesyonel olmayanlar, sorunların etrafında dolaşır ve hedefe hiçbir zaman ulaşamazlar.
- Profesyoneller, işlerine dört elle sarılırlar; profesyonel olmayanlar, ellerinin ucuyla tutarlar.
- Profesyoneller, mesai saatlerini aşıp da işlerini neticeye ulaştırırlar; profesyonel olmayanlar, mesai saatleri dışında çalışmazlar.
- Profesyoneller, iş tanımlarından daha geniş bir sorumluluk hissi taşırlar; profesyonel olmayanlar, “Biz burada sadece çalışıyoruz” derler.
- Profesyoneller, işlerini yerine getirebilmek için gerekli yetkiyi ne yapıp edip elde ederler; profesyonel olmayanlar, “Sorumluluk çok yetkim yok” deyip sızlanıp dururlar.
- Profesyoneller, iş tanımlarının dışına da taşsa işin gereğini yaparlar; profesyonel olmayanlar, “Bu işler benim görevim” değil diyerek sorumluluktan kaçarlar.
- Profesyoneller, yapabilecekleri işleri “Ben bu işi yaparım” diye üstlenirler; profesyonel olmayanlar, tüm işleri “Ben profesyonelim, istediğim koşullar sağlanmazsa çeker giderim” diye koşullandırır.

²⁴ Recep Öztürk, “Profesyonel misiniz?” **Bereket Dergisi**, 1998, s.18

- Profesyoneller, orta yetenekteki personelle de görevlerini başarıya ulaştırabilirler; profesyonel olmayanlar, genellikle “iyi adam yok ki” diye mazeret öne sürerler.
- Profesyoneller, bir hata yapınca “Benim hatam oldu” derken; profesyonel olmayanlar, hatalarını kabul etmezler.

Profesyonellik, geniş bir vizyona sahip olmakta anlam kazanmaktadır. Bu açıdan değerlendirdiğimizde, günümüzde gittikçe önem kazanan sosyal sorumluluk anlayışı profesyonelliği gerektirir. Bunun için, profesyonellerin otorite kullanımında, geniş bir yaptırım alanı vardır. Profesyonelleşme süreci, tatbik edilen alan sınırlarını aşarak her zaman toplumsal alanda etki yapmaktadır. Sanayi toplumunun, bilgi toplumuna dönüştüğü günümüzde, bütün süreçlerde profesyonelleşme çalışmalarının başlatılması ve etkin bir şekilde yürütülmesi vazgeçilmez bir zorunluluk haline gelmiştir.

1.2.2. Profesyonel Yönetim

Profesyonel yönetim, sistematik bilgi birikimine dayanarak, belirli amaç ya da amaçları insan, para, zaman, malzeme ve teçhizat, yer ve tesisler, metot ve mevzuat gibi kaynaklardan en iyi biçimde yararlanmak suretiyle gerçekleştirme sürecidir.²⁵

Son yıllarda iş dünyasında yaşanan hızlı değişimin gerektirdiği yeni roller yönetimin başarısı için farklı beceriler gerektirmektedir. Günümüze kadar yöneticinin rolü üretim faktörlerini sağlamak ve bu faktörleri doğru yerde, doğru zamanda ve doğru biçimde kullanabilmektir. Yönetici doğal kaynakları, teknolojiyi parayı ve emeği girişimciliği ile birleştirebildiği takdirde işletmesini başarılı bir

²⁵ Kenan Sürgit, “Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt No:4, 1970, s.16

biçimde yönetebilmekteydi. Bu dönemde, yöneticiyi tanımlamak için girişimcilik özelliğini ön planda tutan patron terimi kullanılmaktaydı.²⁶

Profesyonel yöneticiliğin gelişim aşamasına etki eden çok önemli iki kavram vardır: Teknostrüktür ve teknokrazi. Profesyonel yöneticilerin bir küme ya da grup oluşturarak ortak karar almaları ve işletmeyi bu şekilde yönetmelerine teknostrüktür denir. 1946'da James Burnham ve 1967'de J. K. Galbraith'ın kullandıkları teknostrüktür, kollektif yönetim biçimini ifade etmektedir. Bu şekilde, atılganlığın ve girişim ruhunun ötesine yani, ortak kararlar ve uzmanlar dönemine geçilmiştir. Burada önemli olan sadece girişimcinin yerine teknokratın konması değildir. Gerçekte büyük sanayi işletmeleri ancak kollektif biçimde yönetilebilir. Çünkü, günümüz sanayi işletmelerinin yönetilebilmeleri birçok karmaşık bilgiyi gerektirir. Bu bilgilerin bir bireyde toplanması ise imkansızdır.²⁷

Teknokrazi ise, çağdaş kültür örgütlenmelerine, devlet ve işletme yönetiminde tekniğin ve teknisyenliğin etkin rol almasını öngören bir dünya görüşüdür. Teknisyenler geniş bilgi birikimine ve ileri düzeyde uzmanlık yeteneğine sahip uygulamaların içinde buhman kişilerdir. İşletmelerdeki kurmayların teknokratlardan farkı, kurmayların bilgi tecrübe ve yeteneklerini yöneticilerin emrine sunmaları, buna karşılık teknokratların bizzat bilgi, uzmanlık ve deneyimlerini uygulamalarıdır. Teknokraside hem komuta hem de kurmay yetkisi söz konusudur. Yani, teknokrat hem teorinin hem de pratiğin sahibidir.

Çevresel değişimler ve özellikle iletişim ve bilişim teknolojilerinde meydana gelen değişim yönetici kavramını yakından etkilemiş ve bu kavramın boyutunu patron tipinden, lider, yönlendirici ve yol gösterici yönetici tipine

²⁶ Belkıs Özkaya, Deniz Taşçı, "Tepe Yönetim Özelliklerinde Değişim", Açık Öğretim Dergisi, Cilt:2, Sayı:5, Eskişehir: A.Ö.F. Yayınları, No:557, 1997, s.136

²⁷ Özcan Yeniçeri, a.g.e., ss.14-15

kaydırmıştır. Profesyonel anlamda ifade edilen yöneticilerin en önde gelen özelliği ise otorite ve yetkisini bilgi, tecrübe ve yeteneklerinden almasıdır.

Modern işletmecilikte yönetim sürecine işlerlik kazandıran ve her geçen gün önemi daha da artan profesyonel yönetim, işletme yönetiminde temel politik karar organlarının ve tüm hiyerarşik kademelerin belirli bir aileye mensup veya belirli bir siyasal eğilime sahip kişilerden çok, uzmanlık bilgisi ve yetenek temeline göre seçilen bireyler tarafından doldurulması suretiyle oluşan bir yönetim şeklidir. Profesyonel yönetim, yönetim işini rasgele kişiler tarafından değil bu işi meslek edinmek üzere eğitim gören ve kendini bu alanda yetiştirip geliştiren kişiler tarafından yerine getirilmesi ile ilgilidir.²⁸

1.2.3. Profesyonel Yönetici

Yönetimin bir mesleğe dönüşmesi ile ilgili gelişmeler profesyonel yönetici kavramını ortaya çıkarmıştır. Profesyonel yöneticiler yönetsel bilgi, beceri ve yetenekleri eğitim ve deneyim yoluyla kazanmış, girişimci adına bir işletmeyi yönetebilmek için yetkilendirilmiş kişileri anlatmak için kullanılmaktadır.

Profesyonel yöneticilerin rolü belirli bir büyüklüğe ulaşmış bir işletmede bulunduğu konumun yetkilerine dayanarak, girişimci tarafından belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bir düzen kurmak ve bu düzeni sürdürecekt yönetsel işlevleri yerine getirmektir. Profesyonel yöneticilerin başarıları, yönetsel işlevleri etkin bir biçimde yerine getirme derecesine göre belirlenmektedir.

Günümüzde yöneticilerin rollerinde ve başarı ölçütlerinde bir değişim olmuştur. Bilişim çağında pazarların globalleşmesi, bilgi teknolojisindeki gelişmeler, toplumun beklentilerindeki değişimler işletmelerin yapısına ve yönetimine ilişkin pek çok yaklaşım ve yönetim biçiminin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu koşullarda belirli bir düzeni koruyan ve sürdüren statükocu

²⁸ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, s.10

yöneticiden geleceğin koşullarına göre değişimi ve dönüşümü sağlayan önderleri gerektirmektedir. Özellikle, hiyerarşik basamakların azaltılması ve takım çalışması gibi uygulamalar tepe yönetimin rollerinin yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla geleceğin yöneticileri her şeyi bilen ve her şeyi denetim altında tutan kişiler değil, bilen insanların enerjilerini ortaklaşa tanımlanmış bir geleceğe kanalize edebilen kişiler olacaktır.²⁹

Yönetmel alanda profesyonelliğin sağlanabilmesi için, işletme çalışanlarının aşağıdaki dört unsura önem vermesi gerekir:³⁰

- İletişim,
- Ekip çalışması,
- Kendini geliştirme,
- Diğerlerini geliştirme.

Profesyonel yöneticiliğin esasını oluşturan nokta, çalışanlar arasında işbirliğini maksimum seviyede sağlayarak sinerji yaratmaktır. Bu açıdan profesyonel yöneticilerin başarısı, personeli etkileyerek belirlenen ortak amaca yönlendirmesiyle yakından ilgilidir. Ekip çalışmasına ve müşteri mutluluğuna odaklanan günümüz yönetiminin bu anlamda liderlik vasıflarına sahip, bilgi ve yetenek sahibi yöneticilere ihtiyacı vardır. Böylece, işletmelerde görev yapan profesyonel yöneticiler yalnızca değişen koşullara işletmeyi adapte etmeyecek, önderlik özelliği ile değişime de öncülük edecektir.

Globalleşme ile birlikte ortaya çıkan yoğun rekabet büyümeyi cazip hale getirmektedir. Türkiye’de özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin misyonunda

²⁹ Belkıs Özkara, Deniz Taşçı, a.g.e., ss.136-137

³⁰ Peter F. Drucker, **Etkin Yöneticilik**, (Çev: Ahmet Özden, Nuray Tunalı), İstanbul: Eti Yayınları, 1994, s.84

büyüme ilk başta yer almaktadır. Ancak, işletmelerimizin değişimin getirdiği avantajlardan en yüksek seviyede faydalanması, oluşan tehditlerden en az zararla kurtulabilmeleri için yönetimde profesyonelleşmeleri ve işletme yönetimini profesyonel yöneticilere bırakmaları kaçınılmaz bir zorunluluktur.

1.3. İŞLETME VE ÇEVRE

İşletmeler, çevreden birtakım girdileri alıp işleyerek mal ve hizmete dönüştüren ve sonuçta çıktılarını çevreye veren açık sistemlerdir. Açık birer sistem olarak işletmeler, alt sistemleri arasında iç uyum ve işletmenin çevresi ile dış uyum sağlayarak amaçlarına ulaşmak zorundadır. Bu nedenle işletmeler, bazı kişi, kurum ve kurumsal düzenlemelerle dolaylı ve dolaysız ilişkiler kurmak zorundadırlar.³¹

Çevre genel olarak, bir kişi ya da topluluğu etkileyen fiziksel ve sosyal şartların toplamı olarak düşünülür. İşletme çevresi ise, işletmeleri ve onların faaliyetlerini etkileyen işletme dışı her türlü faaliyetlerin toplamıdır.³²

İşletmeler, sürekli olarak faaliyetlerini çevredeki değişmelere göre ayarlamak zorundadırlar. Bunun içinde, işletmenin çevresinde meydana gelen olayları tahlil etmesi, buradaki değişiklikleri zamanında görüp, gereken tedbirleri alması gerekir.³³

1.3.1. İşletmeleri Etkileyen Çevresel Faktörler

İşletmeyi etkileyen çevre faktörleri, etkileşim derecesine göre iş çevresi, ulusal çevre ve uluslararası çevre olarak üç başlık halinde incelenebilir.³⁴

³¹ İlater Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, a.g.e., ss.20-21

³² İsmet Mucuk, Modern İşletmecilik, s.32

³³ Eyyüp Aktepe, İşletmecilik Bilgileri, İstanbul: Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı Yayınları, Yayın No:53, 1988, s.37

³⁴ Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, , İstanbul: İz Yayıncılık,1994, s.104

1.3.1.1. İşletmeleri Doğrudan Etkileyen İş Çevresi

İşletmelerin yapı ve faaliyetlerini doğrudan etkileyen ve yakın çevre olarak ta adlandırılan iş çevresi, işletmenin iş ilişkisinde bulunduğu müşteriler, çalışanlar, satıcılar, finansman kuruluşları, rakipler, sendikalar ve yerel idarelerden oluşur. İş çevresini oluşturan ve işletmenin varlık sebebi olarak nitelendirilen bu kişi ve grupların işletmelerden bir takım istek ve beklentileri vardır. İşletmeler özellikle çalışanlar ve müşterilerin beklentilerine cevap vermek zorundadırlar.

İş çevresi ile olan ilişkiler , işletmeler büyüdükçe daha çok önem kazanmaktadır. Çünkü, işletmeler büyüdükçe iş çevresi ile olan ilişkiler daha yoğun, çok yönlü ve karmaşık bir niteliğe bürünmekte ve bunun sonucu olarak çevre koşullarında meydana gelen değişimler işletme ve yöneticileri yakından etkilemektedir.³⁵

İşletmelerin iş çevresi ile olan ilişkilerinde, halkla ilişkiler fonksiyonu ön plana çıkmaktadır. Pazarlama konusunda sahip olduğu önemli paya ve iletişim stratejisine dayanmasına karşın, halkla ilişkiler ağırlıklı olarak bir yönetim görevidir. İşletmenin, felsefesini oluşturulması, imajını olumlu yönde geliştirmesi, değişen koşullara uyumlu hale gelmesi ve hedef kitlenin beklentilerini yönetime aktarması yönüyle halkla ilişkiler bir yönetim işlevini yerine getirir. İş çevresini etkilemek, halkla ilişkiler açısından önemli bir kavram olup, özellikle bilimsel ikna sürecinin halkla ilişkiler uygulamalarında oynadığı rol nedeniyle, ikna sürecinde sosyal sorumluluk duygusunun ön plana çıkması ve dikkate alınması gerekmektedir.³⁶

³⁵ M. Şerif Şimşek, *Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:71, 1975, s.20

³⁶ Filiz Balta Peltakoğlu, "Halkla İlişkiler Açısından Kalite Kavramı", *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayınları, 1999/1, ss.140-141

İşletmelerin müşteri ve faaliyette bulunduğu pazarı analiz etmesi, onları yakından tanıyarak üzerlerinde olumlu etkiler bırakması, uygun satış miktarlarına ulaşmak ve dolayısıyla etkinlik ve verimliliğe ulaşmak gibi amaçları gerçekleştirmekte stratejik bir öneme sahiptir. Ancak, tüketici ve pazar yapısı analiz edilirken mevcut durumun tespiti kadar sunulan fırsat ve tehditlerin de ortaya çıkarılması gerekir. Diğer yandan, işletmelerin, rakiplerinin uygulama ve stratejilerini de yakından ve sistematik bir şekilde takip etmesi gerekir.

İşletmeler arasındaki rekabet, fiyat, kalite, hizmet ve benzeri faktörlere dayanır ve işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmelerine yakından etki eder. İşletmelerin pazar payını artırmaları ve stratejik üstünlük sağlayabilecekleri noktaları tespit etmeleri için sistemli bir şekilde rekabet analizi yapmaları gerekir.

1.3.1.2. İşletmeleri Dolaylı Etkileyen Ulusal Çevre

Bir işletmeyi genel olarak ve dolayısıyla etkileyen ulusal çevre ise, ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuki-politik ve tabii çevre faktörlerinden oluşur. Ekonomiyi oluşturan münferit birimler olan işletmeler, piyasa şartları ve dalgalanmalar gibi ekonomik etkenlerle belirlenmiş bir ekonomik çevrenin kaçınılmaz etkisi altındadır.³⁷

Günümüzde değişim artan oranda yaşanmaktadır. Teknolojik ve sanatsal değişimlerin işletmeler üzerindeki etkisi önemli bir faktör haline gelmiştir.³⁸ Teknolojik gelişme ise, mevcut üretim metotlarının geliştirilmesi, örgütün yeni mamuller geliştirmesi, mamul maliyetlerinde tasarruf sağlanması gibi işletmelerin ihtiyaçlarını ve sorunlarını dikkate alan her türlü gelişmedir.³⁹ Ulusal çevre faktörleri içinde en hızlı değişimi gösteren teknolojik çevredeki gelişmeler,

³⁷ Hayri Ülgen, *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları*, İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E. Yayınları, Yayın No:151, 1993, s.130

³⁸ R. Wayde Mandy, Robert M. Noe, *Personnel The Management Of Human Resources*, Boston: Ally and Bacon Inc., 1987, s.36

³⁹ M. Şerif Şimşek, *Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları*, s.4

işletmelere rekabet üstünlüğü sağlayabildiğı gibi, varlıklarını tehlikeye de sokabilmektedir.

Günümüzde dinamik bir yapıya ulaşan hukuki ve politik çevre bölgesel ulusal ve uluslararası hukuki düzenlemeleri kapsamaktadır. Asgari ücretler, fiyat kontrolleri, teşvik politikaları, iş güvenliğı ve çevre sağığı gibi pek çok konuda yapılan hukuki düzenlemeler işletmelerin strateji seçimleri üzerinde etkili olmakta, işletmelere yönelik tehdit ve fırsatları ortaya çıkarmaktadır.⁴⁰

İnsanların davranışları ve sahip oldukları sosyo-kültürel değerler de işletmeleri yakından etkilemektedir. Gerek çalışanların gerekse toplumun değer yargılarında ve davranışlarında meydana gelen değişimler işletmeleri yakından etkileyecektir. Özellikle, toplumun tutum, değer ve ahlak yapısına uyum sağlamayan işletmelerin başarılı olması imkansızdır.

1.3.1.3. Uluslararası Çevre

Dünyayı bir sistem olarak kabul ettiğimizde, bu sistemin kendisinde veya herhangi bir alt sisteminde meydana gelen bir değişiklik, diğer alt sistemleri de etkilemekte ve onları değişmeye zorlamaktadır.

Sadece iç pazara yönelik faaliyet gösteren işletmeler dahi dış dünyadaki gelişmeleri takip etmek zorundadır. Çünkü, daha önce de ifade ettiğimiz gibi, dünyanın herhangi bir yerinde meydana gelen bir değişim bütün işletmelere tehdit veya fırsatlar sunabilmektedir. Dış pazarlara yönelik faaliyetlerde bulunan işletmelerin, faaliyet gösterdikleri ülkelerin ekonomik gelişme seviyesini, sanayileşme oranını, halkın gelir seviyesini, dış mallara karşı tutumları, para ve maliye politikaları, yabancı sermayeye olan tavırları ve kültürel özelliklerini yakından takip etmesi rekabet ve başarı için son derece önemlidir.

⁴⁰ Ömer Dinçer, a.g.e., s.111

Gelişen ulaşım ve haberleşme teknolojisinin de etkisiyle tüm dünya tek pazar haline dönüşmüş bulunmaktadır. Uluslararası ticaret artmış, bu amaçla ülkelerin dış ticaret rejimlerinde değişiklikler başlamış ve dolayısıyla işletmeler dünyanın bir çok yerinde birbirine rakip haline gelmişlerdir. Bu durumlar, işletmelerin stratejilerini belirlerken uluslararası gelişmeleri göz önünde bulundurmalarını zorunlu hale getirmiştir.⁴¹

1.3.2. Çevresel Faktörlerin Analizi

İşletmelerin, çevreyi analiz etmesi, profesyonel yönetimin bir gereğidir. İşletmelerin içinde bulunduğu çevrenin sürekli olarak değişme ve gelişme göstermesi, işletmelere başlıca iki seçenek sunmaktadır: Fırsatlar ve tehditler. Profesyonel yöneticilerin, çevresel değişme ve gelişmelerin işletmeye bir fırsat mı sunacağını yoksa bir tehdit mi getireceğini analiz etmeleri kaçınılmaz bir zorunluluktur.

İşletmelerde öncelikle faaliyette bulunulan endüstri alanının bugünkü ve gelecekteki durumu araştırılmalıdır. Özellikle, sektörün karlılığı, bugünkü ve muhtemel rekabet durumu, teknoloji yapısı, işgücü ve maliyet yapısı vb. faktörler işletmelerin başarısına veya başarısızlığına direkt etki yapacaktır.

Çevre çok hızlı olarak değiştiğinden ve geliştiğinden, hiçbir belirti ve işaret vermeden yeni bir buluş, yeni bir rakip, yeni bir kanun işletmelerle ansızın karşı karşıya gelebilmektedir. İşletmelerin bu durumda, çok kısa bir sürede en doğru önlemleri alabilmesi gerekir. Bu ise, ancak çevresel faktörlerin yakından takibi ile mümkündür.

Bir yazar, “Hazırlıklı olarak fırsatla karşılaşmak, şans dediğimiz sıçrama tahtasıdır” demektedir. Eğer işletmeler çevreleriyle uyumlu değillerse yaşamlarını

⁴¹ Ömer Dinçer, a.g.e., s.104

sürdüremezler. Fortune dergisinin yaptığı bir araştırmaya göre, günümüzün beş yüz büyük şirketi arasında bulunanların çoğu, elli yıl önce bugünkü yerlerinde değillerdi. Son yirmi yıl içinde ABD'deki özel kesime ilişkin yeni işlerin tümü, yirmi yıl önce bin büyük işletme arasına giremeyen şirketler tarafından ortaya çıkarılmıştır. Yeni işlerin üçte ikisi, yirmi yıl önce yirmiden daha az işçi çalıştıran işletmeler tarafından sağlanmıştır. ⁴²

Bunun yanında, bir işletmenin yapılarında, amaçlarında politikalarında, personelinin tutum ve beklentilerinde ve nihayet teknolojisinde meydana gelebilecek bir değişim örgütsel değişimi gerektirebileceği gibi, müşteriler, ekonomik koşullar, pazar şartları, uluslararası düzenlemeler vb. çevresel unsurlarda meydana gelen yeni oluşumlar da örgütsel değişmeyi zorunlu kılabilir. Bu etkileşimin boyutunu ise, çevresel değişim ile işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetler belirlemektedir.

Çevre şartları, sürekli meydana gelen değişiklikler sebebiyle işletmeyi ya bir fırsatla ya da bir tehdit ile karşı karşıya bırakmaktadır. Buna bağlı olarak her işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlerine bağlı üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartları ile uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim analizi (FÜTZ analizi*) adı verilir. Bu analizin yapılabilmesi, öncelikle işletmenin çevresindeki her bir faktörü, kendisi için anlamlılık derecesine göre değerlendirmesine ve işletme içi faktörlerini analiz etmesine bağlıdır. ⁴³

⁴² Mustafa Gümtüş, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, İstanbul: Alfa Yayınları, 1999, s.51

⁴³ Ömer Dinçer, a.g.e., ss.131-132

* FÜTZ: Fırsat, Üstünlük, Tehdit, Zayıflık

İşletmelerin globalleşen ekonomide başarıya ulaşmaları için, çevresel faktörlerin oluşturduğu fırsat ve tehditleri yakından takip ederek kaynak ve kabiliyetlerini maksimum fayda sağlamak üzere kanalize etmeleri gerekir.

1.4. İŞLETMELER VE DEĞİŞİM

Günümüzde iş dünyasında yaşanan hızlı değişim, işletmelerin amaçlarını, yapılarını ve faaliyet tarzlarını etkilemekte ve değiştirmektedir. Aynı zamanda değişimin gerektirdiği yeni roller, yönetimin başarısı için farklı beceriler gerektirmektedir.

1.4.1. Değişimin Tanımı Amacı ve Önemi

En basit ifade ile değişim, işletmelerin mevcut durumlarının alternatifleri olan ve örgütsel kaynaklarda yenilik gerektiren yapısal bir süreç olarak tanımlanabilir.⁴⁴ Değişim, planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesidir.⁴⁵

Bir diğer tanıma göre değişim, işletmenin performanslarında (maliyet, kalite, yenilik, hizmet ve hız) çarpıcı gelişmeler sağlamak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir biçimde yeniden tasarlanması şeklinde ifade edilebilir.⁴⁶

Bu anlamda değişim çabalarının ana fikri, mevcut iş süreçlerini geliştirmeye çalışmak yerine belli bir sürecin tamamını ele alarak, buna gerek bulunup bulunmadığını, bu işlerin nerede ve nasıl bir katma değer yarattığını,

⁴⁴ Courland L. Bouce, J.V. Thill, G.P. Dovel, **Management**, 3rd Ed., New Jersey: Prentice Hall, 1975, s.336

⁴⁵ William G. Scott, **Organizational Theory: A Behavioral Analysis For Management**, Rirwin: Home Wood, 1967, s.337

⁴⁶ Michael Hammer, James Champ, **Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Değişim İçin Bir Manifesto**, (Çev: Sinem Gül), İstanbul: Sabah Yayınları, 1997, s.29

bunların başka işlerle birleştirilip birleştirilmeyeceğini, yeni bir sürecin ne olması gerektiğini ve çalışanların bu yeni sürece nasıl katılacaklarını araştırmaktır.⁴⁷

20. yüzyılın son çeyreği içinde yaşanan değişim, kendisini en çok maddi yaşam biçiminde, ekonomik ve siyasal sistemde hissettirmiştir. Bu hızlı değişim sonucunda ekonomik ve iş hayatında ortaya iki kavram çıkmıştır. Globalleşme ve yöreselleşme. Global düşünmek, yerel hareket etmek sözü, organizasyonların hedefe ulaşmasında en etkili yöntemi özetleyen bir semboldür.

İşletmelerin, dünya ticaretinde geçerli olan kuralları ve dünya ticaretindeki değişimi ve gelişimi algılayabilir nitelikte birimler olması gerekir. Dünyadaki ekonomik siyasal ve sosyal eğilimler göz önünde tutulmalıdır. Burada yapılması gereken, sözü edilen değişimin gerçekliğini, yani uygulama düzeyini ortaya koymak ve ondan sonra da eldeki bilgiyi irdeleyip yorumlamaktır. Böylece ekonomik ve siyasal değişimle ilgili bilgiler gerçekte olan ve olması gereken açısından bir sentez içinde toplanmalıdır. Bu işletmelerin global düşünmesini gerektirir.

Bu çerçevede, üretilen mal ve hizmetlerin dünya standartlarında olması, üretimde uygun ölçek ekonomileri, bölge için stratejik önemi olan sektörlerde üretim gibi faydayı maksimize ve maliyeti minimize edici yöntemlerin uygulanması gerekir. Ayrıca, mal ve hizmet üretimi için bölgedeki kaynakların en verimli şekilde kullanılması gerekir. Etkin kullanım, verimli üretim ve dünya standartlarında kalite düzeyi, işletmelere hedeflere ulaşma yolunda hız kazandıracaktır. Bu da, işletmelerin yerel hareket etmesini gerektirir.⁴⁸

2000'li yıllarda işletmeleri en fazla zorlayacak olan konuların başında, yöneticilerin istihdamı gelecektir. Gelecek yıllarda üretimde, enformasyonda ve

⁴⁷ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, s.29

⁴⁸ İ Hakkı Düğer, *İktisada Giriş*, Kütahya: Emre Yayınları, 1998, s.54

müşteri servislerinde oldukça hızlı bir artış beklenmesi işletmelerin profesyonel yönetici ve personel sayısında mutlak bir artış gerektirecektir. Bu artışla birlikte, profesyonel yönetici ve personelin en çok çalıştığı kademe orta kademe değil, alt kademe olacaktır. Bunun yanında, genel idare işleri yerine, işletmecilik alanları ile fonksiyonel ve teknik işlerde daha fazla personel çalışacaktır. Bu trendlere göre, ücret ödemelerinde ve terfilerde de değişiklikler yapılması gerekmektedir. Profesyonel uzmanlar, işin normal gidişi içinde artık yönetim pozisyonlarına terfi ettirilmeyeceklerine göre, işin bütünü hakkında görüş sahibi olabilmeleri için izlenebilecek tek yol, bunları özel görev ekiplerinde görevlendirmektir. Bütün bunlar göz önüne alındığında, kişilere unvan yerine liyakata dayalı ücret verilmesini sağlayacak politikalara ihtiyaç vardır.⁴⁹

Diğer yandan, bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması ve dağıtılmasına hizmet eden bilgi teknolojileri, profesyonel yönetimin en önemli araçlarından. Zira, yönetmek ancak bilgi sayesinde mükemmelleşmektedir. Profesyonel yöneticiler, bilgi teknolojileri yardımıyla dünyadaki ekonomik ve sosyal gelişmeleri ve yeni teknolojik gelişim trendini anında öğrenerek işletmelerinin rekabet stratejilerine yön verebilmektedirler.

Teknolojik bakımdan gelişmiş ülkelere ve firmalara bakıldığında, bunların en gelişmiş bilgi teknolojilerine sahip oldukları görülmektedir. Dünyadaki hızlı değişimin izlenmesi, geleceğe ilişkin stratejilerin tespit edilmesi ve imkanların en iyi şekilde değerlendirilmesi için, ülkelerin ve firmaların güçlü enformasyon altyapısına sahip olmaları kaçınılmaz bir zorunluluktur.⁵⁰

İşletmelerin devamlılık, büyüme, kar elde etme gibi temel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için, etkileşim içinde olduğu dış çevredeki değişim ve

⁴⁹ Peter F. Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**, (Çev: Fikret Üçcan), Ankara: T. İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No:327, 1998, ss.171-172

⁵⁰ Halime İnceler Sarıhan, **Teknoloji Yönetimi**, İstanbul: Desnet Yayınları, 1998, s.190

oluşumlara uyum sağlamaları gerekir. İşletmelerin kaliteli mal ve hizmet üretebilmeleri, toplumda saygın bir sosyal prestij kazanabilmeleri için işletmelerin yenilik kavramına açık olmaları gerekir.

Günümüzde bürokratik yapılı işletmelerin rekabetçi sonuçlar alamadığı görülmektedir. 1970'li yıllarda başarılı sonuçlar sağlayan bürokratik sistem, 1980'lerde sorunlar çıkarmaya başlamış ve 1990'larda başarısızlık nedeni olmuştur.⁵¹ Bu nedenle işletmelerin örgüt yapıları çözülme (deconstruction), yeniden örgütlenme (reorganization), ve hatta yapı ötesi (deconstruction) olarak ta adlandırılan mevcut yapısal modellerin ötesinde bir ilişkiler ağı oluşturma uygulamaları ile birlikte büyük bir değişim geçirmektedir. Öte yandan yönetim, üst düzey yöneticilerin yetkisine, yetki devretme inisiyatifine bağlı olmaktan çıkıp, tüm örgüt üyelerinin paylaştığı bir sürece dönüşmüştür. Bu nedenle yönetim, değişim, iletişim, motivasyon, öğrenme, ekip çalışması, önderlik ve güdüleme gibi süreçlerle birlikte anılmaktadır.⁵²

Yeni rekabet ortamında, hız, maliyet, kalite ve yenilik gibi faktörlerin önem kazanmasından dolayı işletmeler bunlara ulaşmayı kolaylaştıran yeni yönetim teknikleri ve organizasyon modelleri uygulamaya başlamışlardır. Özellikle bilginin önemli bir üretim girdisi olarak kabul edilmesinin ardından bilgiye dayalı işletmeler gittikçe fazla önem kazanmaya başlamıştır. İşletmelerde bilgi teknolojilerinin daha etkin olarak kullanılmaya başlanmasıyla sürekli öğrenen ve kendini yenileyen organizasyon modeline doğru yönelilmektedir. Bu anlamda enformasyon, her düzeydeki değişimin katalizörüdür.⁵³

⁵¹ S. Ghosal, A.C. Barlet, "Chaning The Role Of Top Management Beyond Structure To Proceus", **Harward Business Review**, 1995, s.87

⁵² Belkıs Özkara, Deniz Taşçı, a.g.e., s.138

⁵³ Alvin Toffler, **Yeni Güçler Yeni Şoklar**, (Çev: Belkıs Çorakçı), İstanbul: Altın Yayınları, 1992, ss.42-43

İşletmelerde değişim faaliyetlerinin başarı ile uygulanabilmesi için işletmenin dış çevresindeki değişimi algılaması ve desteklemesi gerekir. Dış çevredeki oluşumlar, işletmenin faaliyet biçimini, uymak zorunda olduğu toplumsal kuralları doğrudan doğruya etkileyerek değişimi zorunlu kılabilceği gibi, değişim faaliyetlerini engelleyici bir durum da oluşturabilir.

1.4.2. Örgütsel Değişim

Örgütsel boyuttaki değişim veya örgütsel değişim, örgütün içinde ve dış çevresinde gözlemlenen değişikliklere karşı örgütün içindeki formel ve informal yapılarda, statü ve rol ilişkilerinde, çevresiyle etkileşiminde, örgütün diğer unsur ve dinamiklerinde değişiklik yapmayı ifade eder.⁵⁴

Örgütsel değişim, örgütlerin yapı olarak bulundukları çevreye uyarlanmalarıdır. İş yapma usul ve tekniklerindeki değişim, kullanılan teknolojinin değişimi, organizasyon yapı ve süreçlerindeki değişim örgütsel değişimin uygulama alanları içine girmektedir.⁵⁵

Örgütsel değişim, örgüt elemanlarında, bunlarla örgüt arasında , alt sistemlerinde ve örgüt ile çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek oluşum olarak ta ifade edilebilir. Bu anlamda, örgütsel değişimi, yaratıcılık, yenilik oluşturma, gelişme, büyüme gibi olay ve olguların hepsini içine alabilecek derecede geniş kapsamlı olarak düşünmek gerekir.

İletişim ve bilişim teknolojisindeki gelişmelerle gittikçe küçülen ve küreselleşen dünyamızda uluslar ve firmalar arasındaki rekabet gittikçe kızışmaktadır. Bu zorlu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için teknolojik

⁵⁴ Rolf E. Rogers, **Organizational Theory**, London: Allyn and Bacon Inc., 1975, s.207

⁵⁵ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1996, s.164

yenilikler ve onun temelinde yatan AR-GE çalışmalarının önemi her geçen gün artmaktadır.

Kalıcı başarı sağlayan işletmeler, strateji ve uygulamaları ile değişen dünyaya sürekli uyum sağlamaya çalışırken bir yandan da değişmeyen bir temel amaca ve temel değerlere sahiptirler. Süreklilik ile değişimi dengelemek şeklindeki ender bulunur yetenek aslında vizyon geliştirme yeteneği ile yakından ilgilidir. Bu anlamda vizyon, hangi temelin korunacağı ve hangi geleceğin ilerlemeyi hızlandıracağı konusunda kılavuzluk yapmaktadır. Ancak vizyon, dilin en çok kullanılan ve en az anlaşılan sözcüklerinden biri haline gelmiştir. İyi kavranmış bir vizyon iki temel bileşenden oluşur: Çekirdek ideoloji ve tasarlanan gelecek. Çekirdek ideoloji, bir örgütün temel değerleri ile temel amacını birleştirir. Temel değerler, bir örgütün gerekli ve kalıcı öğeleridir, rekabette dezavantaj haline gelse dahi bağlı kalınan değerlerdir. Vizyon çerçevesinin ikinci bileşeni tasarlanan gelecektir. Bu açıdan, bir işletme ilk olarak cesur ve geniş görüşlü hedefler saptamalı, daha sonra bu hedeflere ulaşmanın ne anlama geleceğini canlı tariflerle dile getirmelidir.⁵⁶

1.4.2.1. Örgütsel Değişimin Uygulama Süreci

Rekabet koşullarının sürekli sertleştiği, pazara giren rakiplerin sayısının her geçen gün arttığı günümüz piyasalarında geçmişin dev yapıları sarsılmaktadır. Globalleşmenin meydana getirdiği yok edici rekabet koşullarında örgütsel yapıların ve süreçlerin değiştirilmesi önem kazanmaktadır. Günümüzde, değişimi

⁵⁶ James C. Collins, Jerry I. Porras, *Değişim*, (Çev: Meral Tüzel), İstanbul: MESS Yayınları, Yayın No:291, 1999, ss.30-31

yönetecek ve işletmenin yeniden yapılanmasını sağlayabilecek, katılımcı yönetim anlayışını yaşama geçirebilecek profesyonel yöneticilere ihtiyaç vardır.⁵⁷

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında, en önemli öge insandır. Başarı, hem sisteme, hem de o sistemi uygulayan kişilere bağlıdır. Sistemi ve kişileri etkin biçimde geliştirmenin yolu, uygulayıcıları yetkili kılmak, inisiyatif kullanmayı ve değişimi teşvik ederek, yöneticilerin kendi sistemlerini iyileştirmelerini sağlamaktır. Yöneticilerin esas görevleri, işleri yapanları denetlemek değil, yeni işleri düşünmek, planlamak ve gerçekleştirmektir. İşletmelerin dinamizmi, insan kaynaklarını geliştirmeye harcadığı zamanla belirlenmektedir.⁵⁸

İşletmelerde iç ve dış faktörlere bağlı olarak değişim kararı alındıktan sonra, bu değişim kararının uygulama süresi, diğer bir ifade ile geçiş süreci tespit edilir. Örgütsel değişim, uygulama süresine bağlı olarak üç farklı şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlar; çok kısa süreli, kısa süreli ve uzun süreli olarak ifade edilebilir.⁵⁹

- ***Çok Kısa Süreli Değişim:*** Bu değişim sürecinde, çok kısa bir sürede radikal değişiklikler gerçekleştirilir. Genellikle acil önlemlerin alınması sırasında uygulanan bu değişim sürecinde değişim faaliyeti bir veya bir kişi tarafından yürütülür. Ancak, bu süreçte, değişim çok kısa sürede gerçekleştirildiğinden, örgüt içi ilişkilerde, koordinasyonda ve motivasyonda olumsuz gelişmeler meydana gelebilir.

- ***Kısa Süreli Değişim:*** Kısa süreli uygulama yaklaşımında, örgütsel değişim altı aydan üç yıla kadar bir zaman aralığında gerçekleştirilir. Çalışma,

⁵⁷ İsmail Türkmen, **Bilgi Sistemleriyle Pazarlama Yönetiminde Verimlilik**, Ankara: MPM Yayınları, Yayın No:575, 1996, s.3

⁵⁸ İbrahim Kavrakoglu, **Değişim ve Yaratıcılık**, İstanbul:KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No.4, 1997, ss.50-51

⁵⁹ Hayri Ülgen, a.g.e., s.182

geçerli olan yapının incelenmesi ile başlar. Değişiklikler genellikle önemli olup, bir ayda ortaya konularak yöneticilerin bu değişiklikler ve örgütsel ilişkilere ilişkin görüşleri alınır. Değişiklikler, çeşitli toplantılarda kitaplar ve filmler aracılığıyla tanıtılarak açıklanır, karşılıklı tartışılır ve gerekli düzeltmeler yapılır. Kısa süreli örgütsel değişim bazı durumlarda uzun süreli değişimin bir evresi olarak ta görülür.

- **Uzun Süreli Değişim:** Bu süreçte ise değişim genellikle üç yıldan fazla bir sürede gerçekleştirilir. Genellikle süreç ve yöntem değişikliklerinde kullanılan bu süreç, sürekli iyileştirme ve geliştirme yaklaşımı ile gerçekleştirilir. Uzun süreli değişim sürecinde, değişim planı sürekli olarak gündemde tutulmakta, uygulamaların yanında gelişmelere bağlı olarak gerekli düzeltmeler yapılmaktadır. Değişimi hiç bitmeyen bir süreç olarak kabul eden bu yöntem, ileri düzeyde koordinasyonu ve işbirliğini gerektirmektedir.

1.4.2.2. Örgütsel Değişim Stratejileri

Globalleşme ve teknolojik gelişmeler, işletmelerin sosyal, kültürel ve ekonomik ortamdan sürekli etkilenmelerini gündeme getirmiş ve hatta işletmelerin çevresel faktörler tarafından tanımlanmaları ve yönlendirilmeleri söz konusu olmuştur. Bu anlamda, faaliyetini sürdürmek ve amaçlarını gerçekleştirmek isteyen her işletme, çevrenin kendisine sunduğu değişim parametrelerini tanımak ve onlarla uyum içinde yaşamak zorunda kalmıştır.

Örgütsel değişim, işletmenin hem kendisini, hem de çevresini kapsarken, bireysel değişim, yalnız işletmede çalışanları kapsamaktadır. Örgütsel değişim çalışmalarında yapılan en büyük hata, bireysel değişmeyi bertaraf etmektir.⁶⁰

⁶⁰ David R. Hampton, Charles E. Summer, Roos A. Webber, **Organizational Behavior and The Practice of Management**, New York: Wiley Inc., 1986, s.556

Sınırları çok iyi tanımlanmış, dar kapsamlı ve tekrarlı işlerin söz konusu olduğu klasik üretim işletmelerinde, işgücünün kalifiye olması fazla aranan bir koşul olmamaktadır. Ancak, sürekli değişen sistemlerde, işgücünün, sahip olduğu bilgi ve deneyimi, üretim problemlerini çözecek şekilde geliştirmesi beklenmektedir. Değişime açık işletmelerde, üretim sistemlerinin sorunlarının çözülmesi ve sürekli iyileştirmenin sağlanması, işletmenin sahip olduğu işgücü tarafından gerçekleştirilecektir. Bu durumda, sürekli gelişme ortamına geçişte en önde gelen nokta, işgücünde değişimi sağlayabilmektir.⁶¹

Değişim hangi düzeyde olursa olsun planlı veya plansız olmak üzere iki yönde gelişir. Planlı değişim, örgütlerde yönetimin arzusu doğrultusunda birey ya da grup davranışında önemli değişikliklere neden olan planlar olarak ifade edilebilir. Burada değişim programlarının belirli değişim stratejileri ile uygulanmasından bahsedilmektedir. Günümüzde, gelişmelere hızla uyum sağlama yönünde planlı değişim programları ile hazırlıklı olan yönetici tipi geçerli olmaktadır. Yöneticinin değişim planını, değişen koşullara hızla uyarlayabilme yeteneği bulunmalıdır.⁶²

Planlı değişim, hem kuramsal hem de uygulamacı bir nitelik gösterir. Çevreyi toplumsal davranış bilimleri ile yakından izlemek ve buna dayanarak bazı değişimlere gitmek planlı değişimin konusunu oluşturur. Planlı değişimin gelişmesi, iki gücün bileşkesi olarak ortaya çıkar. Bunlardan biri, karmaşık sorunların uzman yardımı gerektirmesi, diğeri ise davranış bilimlerinin artan gücü ve katkısıdır. Planlı değişim, kuram ile uygulama arasında bir bağlantıdır. Bu bağlantı süreci, değişim görevlisini, müşteri sistemini, geçerli bilgiyi ve sorunlara uygulamaya yönelik bir işbirliğini içerir.⁶³

⁶¹ Nesime Acar, Semra Çapçı, **Tam Zamanında Üretim Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri**, Ankara: MPM Yayınları, Yayın No:578, 1996,s.45

⁶² Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.e., s.164

⁶³ Fuat Çelebioğlu, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:238, 1990, s.122

Bilimin gücünü ön düzeyde tutan plansız değişim ise, genel düşünce ve bilimsel ilkelerin yayılmasını sağlamak, yönetimi bilimsel açıdan güçlü kurmaylar ile desteklemek, bilimsel danışma politikasını geçerli kılmak gibi amaçlara yönelmiştir. Kuşkusuz, bilimin ve kuramın uygulamada oynadığı rol büyüktür. Kuramsal düzeyde ele alınan bilgilerin uygulamada yayımı ve kullanımı gerçekleşmezse, o bilgilerin geçerliliği dahi tehlikeye gireceğine göre, bunların uygulama alanında sınanması zorunludur. Kuramsal düzeyden uygulamaya geçiş, böyle bir sürecin sağlanması şeklinde ortaya çıkacağına göre işletmelerden oluşan bir uygulama alanında da bu konuya ilişkin bilgilerin değerlendirilmeye tutulacağı ve bunların bir değişimi hazırlayacağı doğal bir sonuçtur. Bununla birlikte, bilgilerin kendiliğinden böyle bir değişimi kısa dönemde sağlayacağını beklemek ise gerçekçi bir tutum olmayacaktır.⁶⁴

Değişim faaliyetlerinin verimli olabilmesi için, uzman kurallarının işletme içinde bulunması ve söz sahibi olması ve özellikle uygulamacı toplumbilimcilerle işletme yöneticilerinin dayanışma niteliğinde temas kurmaları gerekir. Bu durum, bilimin gücüne öncelik tanıyan, onun değişimi kendiliğinden sağlayacağı varsayımına yer veren plansız değişim yöntemi yerini, işe karışmacı yönü ağır olan planlı değişim stratejilerinin ön plana çıkmasını sağlamaktadır.

1.4.3. İşletmelerin Değişim İhtiyacı

Endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçmeyi başarabilen gelişmiş ülke işletmelerini, değişim uygulamalarına yönelten ya da zorlayan üç temel itici güçten söz edebiliriz. Bunlar; ulusal ve uluslararası piyasalarda güç odağı haline gelen müşteriler, hızlanan ve yoğunlaşan rekabet ve işletmeler için bir yaşam tarzı haline gelen sürekli değişim faktörleridir. İşletmeler açısından değişim faaliyetleri dinamik bir yapı arz etmektedir.

⁶⁴ Vahdet Aydın, *İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler*, Ankara: Sevinç Matbaası, 1969, s.136

Bilgi ve iletişim çağında, büyük bir açık pazar konumuna gelmiş olan dünyamızda, değişim, bir anlamda gelişmenin temel unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin değişimi algılayabilmesi ve değişime uyan bir mekanizma sağlayabilmeleri için, dışa dönük bir yapı içinde olmaları gerekir. Geçmişte bilgi birikimi önemli iken, günümüzde bilgiye erişebilme ve öğrenebilme yeteneği ön plana çıkmıştır. İşletmelerin, değişimin gereklerini zamanında yerine getirebilmeleri için, profesyonel yöneticilerin istihdamına ihtiyaçları vardır.⁶⁵

Değişim faaliyetlerini zamanında ve başarıyla gerçekleştiremeyen işletmeler Tamer Koçel' in benzetmesi ile "Rigor Mortis"⁶⁶ eğilimine girmektedirler. Ölüm katılığı anlamına gelen rigor mortis, işletmelerin belirli bir dönemden sonra esnekliklerini kaybederek değişememelerini ifade etmektedir. Doğal olarak rigor mortis eğilimine giren işletmeler rekabet gücünü kaybetmekte, pazar ve yönetim yapılarında değişim kararları alamamaktadır. Bu açıdan, işletmelerin değişim faaliyetlerini yakından takip ederek gerekli kurumsal düzenlemeleri zamanında yapmaları gerekmektedir.

Çevresel değişime ayak uyduramayan işletmeler, sürekli bir biçimde içe dönük olarak yaşamaya başlamakta ve ulaştığı her sonucu geçmiş verileri ile karşılaştırmaktadır. Bu tür işletmeler performans ölçütü olarak misyon ve hedeflerini dikkate almamakta, geçmişe göre elde ettikleri artıları başarı olarak kabul etmektedirler. İşletmelerin bu tutumları ise, fiyat, rekabet ve kalite avantajlarını ortadan kaldırmaktadır. Alışkanlıklardan vazgeçmeme ve değişime karşı direnme sonucunda işletmelerde baş gösteren sorunların çözümü ise yöneticilere düşmektedir. İşte, bu noktada işletmelerin profesyonel yöneticilere ihtiyaçları belirmektedir.

⁶⁵ Figen Özcan, Mina Özevren, vd., **Kıyaslama - Başkalarından Öğrenmek**, İstanbul: KalDer Yayınları, Yayın No:15, 1997, s.11

⁶⁶ Tamer Koçel, "Organizasyonlarda Rigor Mortis", **Ad Business**, 1998/2, s.85

İşletmeler, sadece birkaç kişiden oluşan yapılar değildir. İşletmelerin başarısı için, yalnız yöneticilerin yeterli olduğunu düşünmek eksik olur. Önemli olan, işletmelerde karşılıklı ilişkilerin mümkün olduğunca tatmin edici olmasını sağlamaktır. Değişim faaliyetlerinin başarıya ulaşabilmesi için, çalışanların bireysel-psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesi sürekli göz önünde tutulmalıdır.⁶⁷

Geçmişte etkinliği ve verimliliği sağlamada, karar alma yetkisinin üst yönetimde toplandığı dikey hiyerarşik yapıların temel alınmasına karşılık, bugün küçülme ve kademe azaltma yoluyla örgüt yapıları yalınlaştırılmaktadır. Diğer taraftan bir çok işletme, iş süreçlerini yeniden tasarlamakta, faaliyetleri, çeşitli fonksiyonel birimler yaratarak düzeltme yerine birbirine bağlı faaliyetler tek bir süreç haline getirilerek işin tamamını kendi kendini yöneten bir ekibe vermektedir. Bu durum, orta ve alt kademeleri ortadan kaldırarak, hiyerarşik kademelerini azaltmakta ve örgüt yapılarını yalınlaştırmaktadır. Bunun yanında, gelişmiş bilgi ve teknolojileri, yönetim bilgi sistemleri ve mikro bilgisayarlar, örgüt yapılarında ve yönetimlerinde gerçekleşen transformasyonun itici güçleri arasında yer almaktadır.⁶⁸ Ayrıca değişim, işletme içinde uzmanlaşmayı da artırıcı bir unsur olarak etki etmektedir.⁶⁹

İşletmeler, rekabetin ve globalleşmenin arttığı bir ortamda ayakta kalabilmek için endüstri nabzına yön veren maliyet ve kalite standartlarına hızla ulaşmak zorundadır. Günümüzde, müşteri talepleri artmakta, kötü hizmet ve düşük kalite artık müşteriler tarafından kabul görmemektedir.⁷⁰

⁶⁷ P. F. Feisen, "Boundary Management: A Dynamic Balance Between Rules And Space", *Human Systems Management*, IOS Press, 1990, s.257

⁶⁸ İnan Özalp, Hülya Öcal, a.g.e., s.129

⁶⁹ Fremont E. KAST, James E. Rozenzweig, *Organization and Management*, 3rd Ed., New York, Mc Grow-Hill Inc., 1979, s.188

⁷⁰ D. E. Hussey, *Kurumsal Değişimi Başarmak*, (Çev: Tülay Savaşer), İstanbul: Rota Yayınları, 1997, s.12

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELER AÇISINDAN PROFESYONEL YÖNETİM

Çağımızın en belirgin özelliği hızlı değişme ve gelişmedir. Dünyada şimdiye kadar görülmemiş bir hızla teknolojik, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda büyük değişme ve gelişmeler meydana gelmektedir. Bu değişme ve gelişmeler sonucunda toplumun her kesiminde profesyonel kişilere ve profesyonel süreçlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ekonomik hayatın temel unsurları olan işletmelerde ise bu ihtiyaç daha şiddetli bir şekilde etki etmektedir.

İşletmelerin bu değişime uyum faaliyetleri birbirinden farklı düzeyde gerçekleşmektedir. Üretim ve pazarlama modellerinden teknoloji geliştirmeye kadar pek çok farklı boyutta yaşanan değişim, aynı zamanda yönetim anlayış ve tekniklerinde de bir değişime yol açmıştır. Küreselleşen dünyada her alanda hissedilen değişim sürecinin Türkiye'deki işletmeleri de etki altına aldığını görmekteyiz. Günümüz işletmelerinin değişimin önüne geçerek rekabet üstünlüğünü yakalayabilmeleri için, gelecekteki ihtiyaçları öngörüp, kaynaklarını bu yöne kanalize etmesi gerekmektedir.

2.1. PROFESYONEL YÖNETİM VE PROFESYONEL YÖNETİCİLİK

Profesyonel yönetim, belirlenen amaçları insan, para, zaman, malzeme ve teçhizat, yer ve tesisler, metot ve mevzuat gibi kaynaklardan en iyi biçimde yararlanmak ve sistemli bir bilgi birikimine dayanmak suretiyle gerçekleştirme sürecidir.⁷¹

⁷¹ Kenan Sürgit, "Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt No:4, 1970, s.16

Bu anlamda, yönetimde profesyonelleşme, geleneksel anlamda bilgi ve teknoloji dağarcığının genişletilmesi yanında, doğru kişileri, doğru zamanda, doğru yerde kullanarak sinerji yaratma sürecidir. Profesyonel yönetim, işletmelerde mevcut olan işlerin en iyi nasıl yapılabileceğini, meydana gelen değişimlere nasıl uyum sağlanabileceğini ve gelecekte başarılı olabilmek için nelere ihtiyaç duyulacağını saptanmasını amaçlar.

2.1.1. Yönetimde Profesyonellik

Globalleşen dünyadaki gelişmeler ve işletme içi uyum zorunlulukları profesyonel yönetimi ön plana çıkarmıştır. Çünkü, toplumun kültürel, ekonomik ve sosyal yapısı sürekli değişmekte ve gelişmekte iken, işletmelerin bu değişime ayak uydurabilmeleri ancak profesyonelleşme ile mümkün olmaktadır.

2.1.1.1. İşletmelerin Kurumsallaşma Aşaması

İşletmeci deyimi, girişimci-sermayeci-yönetici sıfatlarını kendinde toplamış kişiyi belirttiği gibi, yalnız girişimci ya da yönetici için de kullanılabilir. Şu halde işletmecilik, bu kişilerin meslekleri anlamına gelir. Meslekleşme ise bir işin profesyonelleşmesi demektir. Meslek, belli kural ve yöntemlere, belli bir disipline bağlanmış ve bu itibarla da belli bir bilgi, tecrübe, beceri ve dolayısıyla en az bir ölçüde eğitim isteyen bir hayat kazanma yoludur.

Bir işin meslek olabilmesi için, hukuksal ve ahlaksal bir disiplin altına alınması ve herkesin kolayca girebileceği bir yol olması gerekir. İşletmelerin ortalama irilikleri gittikçe büyüdüğünden ve yapı ile faaliyetleri çapraşıklıştığından yönetilmeleri, belli bir eğitimi ve öğrenimi gerektirmekte ve her sermayeci girişimci bu formasyona sahip olmadığından zorunlu olarak, bu alanda yetişmiş ve

çoğu zaman sermayesi olmayan fakat yöneticiliği meslek olarak yapan kişilere yani profesyonel yöneticilere başvurmak gerekmektedir.⁷²

Ancak şunu da belirtelim ki; bir işletmenin sahibi veya oğlu profesyonel bir yönetici olamaz diye bir kural yoktur. Profesyonellik bir süreçtir. Bu sürecin gereklerini yerine getiren kişi ise profesyoneldir.

Profesyonel yönetimde en temel amaç, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde maksimum fayda yaratmaktır. Şüphesiz, profesyonel yönetim, üretimde en temel faktör olan insan gücünün etkinliğini artırma amacına yönelik olarak uygulanır.⁷³ Bu anlamda profesyonel yönetimin amaçlarından biriside motivasyon ve tatmin düzeyini artırmaktır.⁷⁴

Diğer yandan çağdaş iş hayatında gözlemlediğimiz eğilimlerden biri iş hayatının üç temel işlevi olan girişimcilik, sermayecilik ve yöneticiliğin gittikçe ayrı kişilerde toplanmasıdır. Bu ayrılığın başlıca nedenleri şunlardır:⁷⁵

- Söz konusu işlevler gittikçe çapraşıklıştığından dolayı bunların tek kişi tarafından yapılması güçleşmektedir. Gerçekte bu ayrılma, çağdaş hayatın işbölümü ve uzmanlaşma eğilimlerinin bir zorunluluğu olarak ortaya çıkmaktadır.

- Tek kişi sahipliğinden ortaklık biçimine doğru olan eğilim de, söz konusu işlevlerin birbirinden ayrılma eğilimini güçlendirmektedir. Çağdaş işletmelerin büyük sermayeler gerektirmesinin bir sonucu olduğu gibi, büyük sermayelerin tek kişide merkezleşmeleri karşısında toplumda uyanan hoşnutsuzluğun da bir eseri sayılabilir.

⁷² Kemal Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:232, 1990, ss.47-48

⁷³ Cahit Tutum, *Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No:149, 1976, s.14

⁷⁴ Richard E. Enders, *Değişimin Başarılı Yönetimi*, (Çev: G. Homan), Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayınları, 1977, s.117

⁷⁵ Kemal Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, ss..50-51

- Gerek ortaklık sistemine dayanan finansal nedenler, gerekse büyük tüketici kitlelerinin olanaklı kıldığı geniş pazarlar gibi nedenlerle ortalama büyüklükleri gittikçe artan işletmelerin yönetilmesi, girişimcilik ve sermayecilik işlevlerinin gerektirdiği bilgi, yetenek ve niteliklerden farklı özellik ve yetenekleri gerekli kılmakta, bu da girişimci ve sermayeciden ayrı bir yönetici sınıfının ortaya çıkmasıyla sonuçlanmaktadır.

Otomasyon, iletişim araçları, bilgisayarlar, uluslararası ilişkiler, yeni buluşlar, fen ve teknik alanındaki ilerlemeler gibi faktörler, işletmeleri bu dinamizme ayak uydurmaya zorlamaktadır.⁷⁶

Bunun yanında, işletme yönetimindeki değişimin, geleceğe hazır olma, örgüt üyeleri arasında güven ve karşılıklı desteği geliştirme, sorunlara tartışmalara çözüm getirme, iletişimi geliştirme, pozisyona dayanan otorite yerine, ehliyeteye dayanan otorite sağlama ve sinerji etkisi yaratma gibi amaçları da vardır.⁷⁷ İşletmelerde patron odaklı yönetimden kalite olgusuyla desteklenmiş müşteri odaklı yönetime geçişle birlikte örgütsel başarı ve etkinlik düzeyi de aynı oranda artış gösterecektir.

2.1.1.2. Yönetimin Meslekleşme Süreci

Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi olarak nitelendirilen yönetim bilimi ile ilgili kavramların tamamı henüz tam bir açıklığa kavuşmadığından değişik bilim dallarında çalışan yazarlar aynı kelimelerle değişik anlamlar kastetmekte ve çoğu kez de birbirlerini anlamakta isteksiz davranmaktadırlar.⁷⁸

⁷⁶ İbrahim Kocabaş, "Hizmet İçi Eğitim ve Kalite", 4. Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite ve Eğitimde Kalite-Tebliğler ve Özgeçmişler, İstanbul: TUSİAD-KALDER, 1995, s.245

⁷⁷ John S. Morgan, Managing Change: The Strategies Of Making Change Work For You, New York: Mc Graw Hill Inc., 1972, s.37

⁷⁸ Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul, Beta Yayınları, 1995, s.8

Toplumsal bilimler, bilim durumunun gerçekleşmesini iki temel koşula bağlarlar. Bunlardan ilki, o alanda sistematik bir bilgi kümesinin oluşması, diğeri ise doğruluğu kanıtlanmış kuram, kural ve ilkelerin ortaya konulmasıdır. Bu anlamda bakıldığında yönetim, bilimselliğe doğru hızla yaklaşmaktadır. Hali hazırda yönetim, ekonomiden hukuka kadar uzanan geniş toplumsal bilimler yelpazesindeki bilim dallarının kesişme noktasında yerini almış, bu bilim dallarının yöntemlerinden yararlanan disiplinlerarası bir yaklaşım görünümündedir.

Sanat, bir amacı elde etmek için bilgi ve becerilerin sistemli bir biçimde uygulanmasını içerir ve somut amaçları başarmak, sonuçları etkilemek, durumlar yaratmak görevindedir. Temel görevi uygulama olan yönetimin bu anlamda sanat olduğu kuşkusuzdur. Öte yandan sanat kesin veri toplama, bunları sınıflandırma ve ölçme, hipotezler koyma ve bunları sınama yoluyla yeni bilgiler elde etmeyi de belirtir. Bu nedenle, sanat ve bilim birbirini tamamlayan iki kavramdır.⁷⁹

Önceleri, İktisadi Devlet Kuruluşlarında ve kısmen devlet ve ordu yönetiminde uzmanlaşmış ve belli bir ölçüde yetişmiş bir yönetici grubu özel girişim işletmelerine kaymış ve oralarda daha da gelişerek profesyonel yöneticiler sınıfının çekirdeğini oluşturmuştur. Ekonomik ve yönetsel kalkınma ve gelişme yönünde ilerledikçe profesyonel yöneticiler artacak, bundan ülkemiz büyük yararlar sağlayacaktır. Ancak, bu büyümeyi hızlandırıcı önlemlerden biri olarak, yöneticilerin mesleksi örgütlenmelerini tamamlamaları gerekmektedir.

Bir faaliyetin meslek sayılabilmesinin bazı ön koşulları vardır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:⁸⁰

- Mahkemelerde ayrıcalıklı tanıklık yapma,

⁷⁹ Halil Can, a.g.e., ss.22-23

⁸⁰ Kemal Tosun, Yönetim ve İşletme Politikası, s.52

- Giriş ve uygulamada kesin standartların bulunması,
- Konusunda sistemli bir bilgi sahibi olma,
- Ahlak kuralları sistemine uyma,
- Belli bir eğitimi tamamlama.

Bu ön koşullar göz önünde bulundurulunca yönetimin bir meslek olamayacağı düşünülebilir. Ama hemen her yerde profesyonel yönetim ve meslek sahibi yöneticilikten söz edilmektedir. Bu nedenle, meslek anlamını daha geniş olarak özellikle modern çağda ortaya çıkan yönetsel sınıf ve yöneticilerin gittikçe artan etkileri anlamında incelemek gerekecektir.

Yönetim çeşitli ilgileri dengeleme durumundadır. Bütün müşterilerin, sendikalarca temsil edilen işçilerin, sendika yöneticilerinin, sahiplerinin, kendilerine mal tedarik edenlerin, hükümet organlarının beklentileri arasında denge sağlamak temel görevlerindendir. Bütün bu farklı ilgi gruplarının çeşitli çıkarlarını etkili bir biçimde dengede tutmak için, profesyonel yönetici yalnızca işinin uzmanı olmakla kalmayıp yönetim alanında yabancı ilke kavram ve kuralları kullanmakta da uzman olmak zorundadır.

Diğer yandan, son yıllarda yöneticinin meslek ahlakına ilişkin çok şey söylenmeye başlanmıştır. Bir işletmenin toplumsal sorumluluğunun bulunmasına ilişkin görüşlere ek olarak yöneticinin davranış ve faaliyetlerini düzenleyen çağdaş standart ve ilkelerden oluşan iş ahlakının gerektiğinden söz eden bir çok yazar vardır. Bu kurallar belli bir durumda neyin doğru, neyin yanlış olduğunu bize

gösteren kurallardır. Bütün bunlar bize yönetimin gittikçe artan bir hızla meslek olmaya yöneldiğini göstermektedir.⁸¹

Yönetimin meslekleşmesi için gerekli olan koşulların hemen hepsinin gelişmiş ülkelerde var olduğu bilinmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde ise, yönetim biliminin öğretimin uzmanlaşmış bir terminolojisinin, yeterli mesleksel kuruluşların henüz var olmadığına bakarak yöneticilik uğraşının tam olarak oluşmamış olduğu sonucuna varabiliriz. Profesyonel yöneticilik, mesleğin örgütlenmesinden sonra daha hızlı bir tempo ile gelişme olanağına kavuşacaktır.⁸²

2.1.2. Profesyonel Yöneticilik

“Profesyonel Yönetici”, yönetim işini kendilerine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında ücret alan kimselerdir.⁸³

Özellikle İkinci Dünya Savaşından sonra batıda kaydedilen ekonomik ve sosyal değişme ve gelişmeler bir meslek olarak işletme yöneticiliğinin toplumsal sistem içindeki önemini büyük ölçüde artırmış ve bu durum işletme yönetiminde birbirini izleyen gelişmelerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu evrelerin ilki, iş örgütlerinin farklı nitelikleri gerektiren çok sayıdaki hiyerarşik kademedan meydana geldikleri gerçeğinin işletme sahibi yöneticiler tarafından her geçen gün daha çok benimsenmesi sonucu, bu tip örgütlerde yönetimin, kendine özgü bir uzmanlığı gerektiren bir işlev olarak kabul görmeye başlaması şeklinde ortaya çıkmıştır.

⁸¹ Halil Can, a.g.e., ss.22-23

⁸² Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi Genel Esasları*, İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, Yayın No:82, 1987, ss.406-407

⁸³ Mehmet Oluç, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, İstanbul: Sermet Matbaası, 1963, s. 36

Yönetim evriminin ikinci evresi ise, klasik işletmecilik anlayışında sahiplik ile yöneticiliği elinde bulunduran girişimci tipinin, kendi iş örgütünün ölçek itibarıyla bireysel yönetim ve denetim gücünü aşan ve karmaşıklık yönünden yöneticilik bilgi ve deneyimini yetersiz hale getiren bir şekle bürünmesi sonucu, sahiplik ile yöneticiliğin ve denetimin birbirinden ayrılması gerçeğini kabullenmesi ile yöneticiliğin ve yönetimin meslekleşmesi gereğini benimsemesi şeklinde gerçekleşmiştir.

Bu gelişmelerin sonunda, sahip-girişimcinin üretim araçları üzerindeki kontrol hakkını sürdürmesine karşılık, üretim üzerindeki denetlenme hakkını meslekten gelen yöneticilere bırakmak zorunda kaldığı görülmektedir. Halka açık anonim şirketler yoluyla sahipliğin ya da üretim araçlarındaki mülkiyetin bir kişi veya bir ailenin tekelinden çıkıp halkın eline geçmesi hiç kuşkusuz çok önemli bir başka gelişmeye yol açmıştır. Yönetim devriminde üçüncü evre ya da sonuncu halka sayılabilecek bu gelişme ise, tasarruf yapabilen halk kesimlerinin üretim araçları üzerinde denetim kurmalarını sağlayarak yönetime katılmalarını temin etmek ve bu yolla endüstriyel demokrasinin gerçekleşmesine yol açarak yönetim sürecine yepyeni bir boyut kazandırmıştır.⁸⁴

Ancak, yönetim işinin yalnızca yöneticilik yapan kişiler tarafından değil, aynı zamanda başka işler ve görevleri de yerine getirenler tarafından yapılması bu konuda karışıklığa sebep olmaktadır. Bunlar arasında en çok karışıklık yaratanı işletme sahiplerinin veya girişimcilerin aynı zamanda işletme yönetiminin başında bulunmalarıdır. Yukarıda sözünü ettiğimiz ailesel yönetim türünde durum genellikle böyledir. Ancak, ekonomik gelişme ve yönetimin meslekleşmesi ile birlikte işletmenin sahibi olmadan ya da girişimci durumuna gelmeden işletmelerin yönetiminde söz sahibi olan kişiler yani profesyonel yöneticiler, gittikçe artan bir hızla önem kazanmaktadır.

⁸⁴ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, ss.11-12

2.1.2.1. Profesyonel Yöneticinin Özellikleri

İşletme yönetiminde çeşitli kademelerde yer alacak yöneticilerde aranacak özel nitelikler her kuruluştaki ve her kadroda görevin ihtiyaçlarına göre değişiklik göstermektedir. İşletmelerde var olan kaynaklar ve imkanlar aynı olsa dahi, yönetimde elde edilen sonuçlar yöneticilerin yeteneklerine ve niteliklerine göre farklılık gösterir.

Genel bir ifade ile profesyonel yönetici;⁸⁵

- Kendisini ve ekibini kurum hedeflerine yönelten,
- Sorunların üzerine giden,
- En iyi çözümler üretmek üzere sürekli düşünen ve düşündüren,
- İşlerini daima zamanında sonuçlandıran,
- Yetki kullanmasını bilen,
- Kaybetmek endişesi ile sorumluluktan kaçmayan,
- Çizgisi ve değeri kabul gören,
- Ekibini ve işin iyi tanıyan,
- Seçilerek ilerlemeyi ve ilerletmeyi ilke edinen,
- Bilgi düzeyini sürekli yenileyen,

⁸⁵ İler Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, a.g.e., s.16

- Başarılarını ekibine mal edip, başarısızlıkları üstlenebilen,
- Gücünü bilgi, beceri ve deneyimlerinden alan,
- Bilgisini çevresi ile paylaşabilen,
- Astlarını geliştiren ve başarıları ile gurur duyan,
- Fikir alan ve aldığı fikrin sahibini açıklayan,
- İş ahlakına ve normlarına uyan,
- Menfaat edinmeyi değil, hizmeti amaçlayan,
- Anlaşıncaya kadar kalabalıklar içinde çoğu kez yalnız kalmayı göze alabilen kimsedir.

Profesyonel yöneticilerin başarısı, işletmeyi amaçlarına ulaştırması ile ölçülecektir. Bunu başarabilmek için de devamlı değişen çevre koşulları karşısında kendisini yenilemek zorundadır. Çünkü kendisi tüm organizasyonun veya kendi biriminin başarısından sorumludur. Kendisi için bir başarı seviyesi yoktur ve yaptığı iş bir çeşit açık uçlu bir iştir.⁸⁶

Profesyonel yönetici sürekli başarılı olmak zorundadır. Profesyonel yöneticiler ne zaman başarılı olduğundan emin olmadığı gibi, herhangi bir yanlış hesap sonucu bütün organizasyonun hayatının ve kendi mesleksi başarısının sona ermesi tehlikesi ile devamlı olarak yüz yüzedir. Bu nedenle profesyonel

⁸⁶ Kenneth R. Andrews, "Toward Professionalism In Business Management", *Harvard Business Review*, March-April 1969, s. 30

yönetici, sürekli olarak işini düşünmek zorundadır ve geçici de olsa, hiçbir zaman artık başarıya ulaştığını zevkini tadamaz.⁸⁷

İşletme içerisindeki yönetsel faaliyetlerin başarı ile yerine getirilmesi için profesyonel yöneticilerin entelektüel, karakteristik ve sosyal bir takım nitelik ve özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:⁸⁸

Entelektüel Özellikler:

- Genel kültür sahibi olmak,
- Mantık gücüne sahibi olmak,
- Analiz ruhuna sahibi olmak,
- Sentez ruhuna sahibi olmak,
- Hayal gücüne sahibi olmak,
- Muhakeme gücüne sahibi olmak,

Karakteristik Özellikler:

- Akıl ile denge arasında uyum,
- Değişen koşullara ve insanlara uyum gösterebilme,
- Dikkatli olmak,
- İhtiyatlı davranmak,
- Girişken olmak,

⁸⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, s.13

⁸⁸ Erol Eren, a.g.e., ss.8-9

- Güçlü bir hafızaya sahip olmak,
- Dinamik olmak,
- Azimli ve sebatkar olmak,
- Tertipli ve düzenli olmak,
- Yöntemli çalışmak,
- Süratli olmak,
- Tehlike ve sorunları küçümsememek

Sosyal Özellikler:

- Dış görünüşü ile çevresinden kabul görmek,
- Grup yapılarını ve ortak amaçları anlayabilmek,
- İnsanlarla işbirliği yapabilmek,
- Ölçülü ve dengeli hareket edebilmek,
- Otorite sahibi olmak.

Bütün bu sayılan özelliklerin bir insanda bulunması mümkün değildir. Yönetici de olağanüstü bir insan, bir “süpermen” değildir. Yönetici bu özelliklerden büyük bir kısmına sahip olursa ya da bu özelliklere sahip insanları yönetebilirse başarılı olacaktır. Bir yöneticinin başarılı olabilmesi için, çok zeki, hayali geniş ve bilgili olması yeterli değildir. Yönetimsel faaliyetlerde başarılı olmak için doğru kişileri, doğru zamanda, doğru işte çalıştırabilmek diğer bir ifade ile ekip çalışmasını gerçekleştirebilmek gerekir.

2.1.2.2. Profesyonel Yöneticilerin Etkinliği

İşletme yönetiminde profesyonelleşmenin en önemli amacı, işletmelerde etkinliği artırmaktır. Bir işi daha etkin yapmak, işin gerekleri ile işi yapanın özelliklerini bütünleştirmektir. İş gerekleri ile işi yapan kişinin nitelikleri arasında mesafe olduğu zaman, etkinliğin azaldığı ve değişime ihtiyacın ortaya çıktığı anlaşılmalıdır.

Profesyonel yöneticiler için etkin olmak çok geniş bir anlam ifade etmektedir. Bunu açıklamak için bir örnek verilebilir. Bir hekimin genellikle, etkin olmak gibi bir sorunu yoktur. Muayenehanesine gelen hasta, hekimin etkin olmasını sağlayacak her şeyi beraberinde getirmektedir. Hekimden yapması beklenen katkı açıktır. Önemli olan şey hastanın şikayetidir ve hastanın şikayetleri hekimin önceliklerini oluşturur. Hekimler, kendilerini ve işlerini organize etme kapasiteleri yönünden değerlendirilmezler. Buna karşın bir kuruluştaki çalışmakta olan yönetici ise tamamen farklı bir boyuttadır. İçinde bulunduğu ortamda, yöneticinin üzerinde devamlı olarak denetim kuramayacağı karmaşık faktörler bulunmaktadır. Bunların her biri kuruluşun ve yöneticinin günlük çalışmasının bütünleyici unsurları durumundadır. Yöneticinin “kaçınılmaz olanla işbirliği yapmak” dışında bir seçeneği yoktur.⁸⁹

Araştırma sonuçları yönetim işinin en önemli özelliğinin “karşılıklı bağlılık” olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin başarısı, büyük ölçüde astlarına, meslektaşlarına, üstlerine, rakiplerine, sendikalara, müşterilere, vs. bağlıdır. Doktor ve matematikçi gibi başarısı büyük ölçüde kendi bilgi ve gayretine bağlı olan meslek sahiplerinin aksine, yöneticinin başarısı başkaları tarafından etkilenecektir.⁹⁰

⁸⁹ Mustafa Gümüş, a.g.e., s.72

⁹⁰ John Kotter, “Power, Dependence and Effective Management”, *Harvard Business Review*, July-Agust 1977, s. 126

Yönetici, bulunduğu pozisyonun gerektirdiği otorite ile donatılmış olabilir. Ancak, bu otoritenin kullanımı, yukarıda saydığımız ve yöneticilerin başarısını etkileyen unsurlarla ilişki kurmayı gerektirir. İşte bu noktadan itibaren, yöneticilik yapabilmek sorunu başlamaktadır. Çünkü, otorite ile donatılmış olmaktan çok, bunu kullanabilmek önemlidir. Otoriteyi etkin olarak kullanabilmek ise, kişileri etkilemekle mümkündür. Yönetim sorumluluğunu ilk defa yüklenenler, genellikle kişiler arası ilişkilere ve kişileri etkilemekte zorluk çekmektedir. Bunlar, verilerin analizi, alternatif ve çözümlerin bulunmasında başarılı olmalarına rağmen, seçtikleri çözüm yolunun uygulanmasında sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Çünkü uygulama başkalarını ile ilişkiyi ve onları etkilemeyi gerektirmektedir.

Yöneticilikte etkili olabilmenin yönetim yeteneği ile yakından ilişkisi vardır. Yeteneksiz bir kişinin etkili bir yönetici olmasına imkan yoktur. Sosyal ilişkilerde yeteneğin büyük rolü vardır. İnsanları etkileyebilmek, motive ederek tatlılıkla çalıştırmak, iyi geçinmek sonradan kazanılacak özellikler değildir.⁹¹

Etkin bir yönetici olmak için Peter Drucker beş zihin alışkanlığı önermektedir.⁹²

- Etkin yöneticiler, zamanlarının nereye harcandığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar.

- Etkin yöneticiler, kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe “benden ne yapmam bekleniyor” sorusuyla başlarlar.

⁹¹ Zeyyat Hatipoğlu, *İşletme Yöneticiliğinin Temelleri*, İstanbul: Aktif Büro Yayınları, 1977, s.678

⁹² Peter F. Drucker, *Etkin Yöneticilik*, ss.33-34

- Etkin yöneticiler, sahip olduğu güçlere dayalı olarak çalışırlar. Yapamayacakları şeylerle işe girişmezler.

- Etkin yöneticiler, daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararlarını korurlar. İlk öncelikli olanın yapılması dışında şansları olmadığını bilirler.

- Etkin yöneticiler, nihayetinde etkin kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Bunun, her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkili bir kararın, “olgular üzerinde bir konsensüs”ten çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilirler ve bir çok kararı hızlı almanın, yanlış karar almak anlamına geldiğinin de farkındadırlar. Gerekli olan göz alıcı taktikler değil, doğru bir stratejidir.

Etkin olmak yöneticinin görevidir. “Etkilemek” ve “yönetmek” her şeyden önce birbirine yakın sözcüklerdir. Bir ticari kuruluştaki, hastanede, sendikada, üniversitede ya da orduda çalışıyor olsun, yönetici öncelikle, en doğru şeyleri yapması beklenen kişidir.⁹³

Günlük hayatta etkili yöneticilerin, yeteneklerinin, yaptıkları işlerin ve uyguladıkları yöntemlerin, kişiliklerinin, bilgi ve ilgilerinin farklı olduğu bilinmektedir. Bu yöneticilerin hepsinin ortak tek bir yanı vardı; o da doğru olan işleri, doğru kişilere yaptırma yetenekleridir.⁹⁴

Bilişim çağı da denilen yaşadığımız çağda, artık klasik bilgi sistemleri, işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak birer sistem haline dönüşmüşlerdir. Bu nedenle, işletmelerde bilgisayar destekli bilgi sistemlerinin kurulması kaçınılmaz ihtiyaç haline gelmiştir. Artan rekabet ve işletmelerde karmaşık hale

⁹³ Mustafa Gümtüş, a.g.e., s.71

⁹⁴ Zeyyat Hatipoğlu, a.g.e., s.687

gelen koşullar sonucunda yönetimin görevi daha karmaşık hale gelmiştir. Bir yandan yönetim anlayışındaki değişimler, diğer yandan işletmelerin büyümesi, yöneticilik işlevinin daha profesyonelce yapılması gereğini doğurmuştur. Yönetim açısından artık karar alma sürecinin kısılması, alternatiflerin etkin bir şekilde ve zamanında değerlendirilmesi gerekliliği Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS)'nin kullanılma zorunluluğunu getirmiştir. ⁹⁵

Yönetim Bilişim Sistemleri, işletme faaliyetlerini kontrol etmek ve izlemek için gereken bilgi ihtiyacının hazırlanması amacıyla planlanan bilgisayar destekli sistemlerdir. ⁹⁶

Yönetim Bilişim Sistemleri, bir işletmenin yürütme, yönetim ve karar alma işlevlerini desteklemek amacıyla gerekli bilgiyi sağlayan, insan ve makine bileşenlerinden oluşan bir sistemdir. YBS'leri oluşturan unsurlar; donanım, yazılım, veri tabanı, yönetmelikler ve personeldir. Bilgisayarlar, YBS'de yönetime yardımcı araçlardır, sisteme sağladıkları katkılarla önemli yer tutarlar ama hiçbir zaman yönetim faaliyetlerinin bilgisayarlar tarafından gerçekleştirildiği düşünülmemelidir. ⁹⁷

Günümüzde artan rekabet koşullarında, elbette işletmeler için tek amaç, gerekli ve doğru bilgiyi zamanında elde etmek değildir. Fakat bilgi, başarıya ve hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyulan ve pazarda avantaj sağladığı artık kesinlikle kabul gören bir rekabet gücüdür. ⁹⁸

⁹⁵ Semin Paksoy, "İşletmelerde Bilişim Gereksinimi ve Yönetim Bilişim Sistemlerinin Rolü", *Yönetim*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:7, Sayı:25, 1996, s.56

⁹⁶ Chistopher Martin, Philip Powell, *Information Systems: A Management Perspective*, New York: Mc Graw Hill, 1992 s.7

⁹⁷ Larry Long, *Managerial Information Systems*, New York: Prentice Hall, 1989, ss.44

⁹⁸ John G. Burch, Garry Grudnitski, *Information Systems: Theory and Practise*, Fifth Ed., Canada: Wiley Inc., 1989, s.18

YBS'nin amacı, rutin ve kritik işletme faaliyetleri için gerekli bilgiyi sağlayarak, yönetsel kararların daha verimli ve kaliteli olmasını sağlamaktır. ⁹⁹ Bu anlamda, yönetim bilişim sistemleri, belirli bir konuda uzmanlaşmış kişilerin o konu ile ilgili bilgisayara aktarılan bilgilerini kullanarak sorunlara çözüm getiren bir sistemdir.¹⁰⁰

Yöneticiler oldukça karmaşık sorunlarla karşılaşp, karar verme durumlarında olduklarında genellikle bir sorun ile ilgili konularda uzmanlaşmış kişilere başvururlar. Uzmanlar belirli bir konuda derinliğine bilgi sahibi oldukları için sorunlara daha geniş bir perspektiften bakabilmekte ve daha çok çözüm önerisi geliştirebilmektedir. Ancak, sorunların karmaşıklık derecesi arttıkça ve yapısal olmayan sorunlar gündeme geldikçe uzmanlardan yararlanmanın maliyeti de yükselmektedir. İşte, işletmelerin bilgisayarlardan bir çeşit uzman gibi yararlanabilme düşüncesi, yönetim bilişim sistemlerini gelişmesine temel olmuştur.¹⁰¹

Karar verme süreci, etkin yöneticiliğe ilişkin özel bir inceleme konusudur. Etkin yöneticiler çok sayıda karar vermezler. Sadece önemli olanların üzerinde yoğunlaşırlar ve sorunları çözmekten çok, stratejik ve genel olanın üzerinde düşünmeyi yeğlerler. Az sayıdaki önemli kararı en yüksek kavramsal anlama düzleminde oluşturmaya çalışırlar.

Bu nedenle, karar verme sürecinde hızlı olmanın cazibesine kapılmazlar. Daha çok özenli düşünmenin bir belirtisi olarak çok sayıda veriyi çözümlemenin bir ustalık olduğunu düşünürler. Yani teknikten ziyade etki oluşturmaya, zeki olmaktan çok kusursuz olmayı tercih ederler. Etkin yöneticiler her kararı, şu

⁹⁹ Charles S. Parker, *Understanding Computer and Information Processing: Today and Tomorrow Basic*, Third Ed. USA: Dryden Press, 1990, s.73

¹⁰⁰ Efraim Turban, *Decision Support And Expert Systems: Management Support Systems*, NewYork: Maxwell Macmillan Internationals, 1992, s.424

¹⁰¹ Türksel Kaya Bensghir, *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No:274, , 1996, s.123

sorunun ışığında verirler: “Bu şirketin sahibi ben olsaydım ne yapardım?” Halbuki bir çok insan “Benden ne yapmam isteniyor?” veya “Patronun gözüne girmek için ne yapmalıyım?” gibi sorulardan yola çıkmaktadırlar.¹⁰²

Akılcı karar verme süreci, somut bir amacı içerir. Bir yöneticinin kendisine bağlı bir astının kararlarına ilişkin eleştirisi, astının hatasından değil, hangi amaca ulaşmak istediğini bilmediğinden olmaktadır. Diğer yandan, bir hareket tarzını yalnız başına yargılamak pek mümkün değildir. Zira, hemen hemen her kararın işletmenin diğer kararlarıyla uyum içinde olması gerekir. Bu bakımdan ani karar veren yönetici imajı, sistematik araştırma ve analizin önem kazanmasıyla giderek yok olmaktadır. Öyle ki, Peter Drucker, bir örgütte “zaman doğru yönetilmiyorsa hiçbir şey yönetilmiş sayılmaz” demektedir.¹⁰³

Profesyonel yöneticilikte en önemli hususlardan birisi de zamanın etkin kullanımıdır. Zira zamanı soyut bir üretim faktörü olarak değerlendirmek mümkündür. Bu sebeple, günümüzde zamana en kıt, eşsiz, temel ve son derece nazık bir kaynak gözüyle bakılmaktadır. Bu noktada, zamanın nereye gittiğinin öğrenilmesinden ve denetim altına alma girişiminden önce kaydedilmesi gereklidir.

Etkin yöneticiliğe giden ilk adım, gerçek zaman kullanımını kaydetmekten geçer. Birçok etkin yönetici, böylesine bir kayıt cetvelini tuttuğu gibi, düzenli olarak sonuçları da kontrol eder. Etkin yöneticiler, tutmuş oldukları zaman kullanım cetvelleri üzerinde düşünürler ve yeniden düzenlemelere giderler. O halde, sistematik zaman kullanımı, bir sonraki adımı oluşturmaktadır. Öncelikle, üretken olmayan, zaman israfına yol açan faaliyetler bulunup, mümkün olduğunca bunlardan kurtulmaya çalışılmalıdır.¹⁰⁴

¹⁰² Mustafa Gümüş, a.g.e., ss.77-78

¹⁰³ Harold Koontz, Cyril O'Donnell, **Yönetim Görevleri**, (Çev: Aytek Bintuğ), Ankara: Emel Yayınları, 1978, s.60

¹⁰⁴ Peter Drucker **Etkin Yöneticilik**, ss.48-49

Etkinlik için “Önümüzde engel var mı?” yerine “Önümüzdeki süreç içerisinde neleri başarabiliriz?” sorusu sorulmalıdır. Direnmenin üstesinden gelebilmek için insanların neye hazır olmadıklarını değil, neye hazır olduklarını bulmak gerekir. Yönetici bir projeyi başarı ile bitirdiği zaman, diğerleri de kaçınılmaz bir biçimde, bu başarıyı izleyecek gelişmelerin dışında kalmamak için birçok düşünce ile ortaya çıkacaklardır. Randımanın işleri doğru olarak yapmak, etkinliğin ise doğru işler yapmak olduğu unutulmamalıdır. Kontrolü elinizde tutmadıkça etkin bir yönetici olmak mümkün değildir.¹⁰⁵ Profesyonel yöneticilerin etkinliği sağlamaları, hızlı ve başarılı bir şekilde hareket edebilmeleri için gerekli bilgilere sahip olmaları gerekir.

2.1.2.3. İşletmelerin Profesyonel Yönetici İhtiyacı

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru birçok ülkenin, ekonomik, siyasal ve sosyokültürel yapıları ile birlikte köklü bir değişim süreci içine girdikleri gözlemlenmektedir. Planlı ekonomiden serbest piyasa ekonomisine geçilmesi, demokratikleşme eğilimleri ve işbirliği sürecinin güçlenmesi, değişimin önemli göstergeleri olarak kabul edilebilir. İletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler ile birlikte ülkelerarası sınırların öneminin azalması, değişimin global bir nitelik kazanmasını sağlamıştır.

Bu global ortam içinde, profesyonel yöneticiler, üstün teknik bilgilerine dayanarak, planlama, amaçları belirleme, problemleri tanımlama, alternatifleri araştırma ve karar verme sorumluluklarını yüklenmişlerdir.¹⁰⁶

Bilgiye dayalı teknolojilerdeki gelişmeler, endüstri toplumlarının yerini, bilgi toplumlarının almasına öncülük etmektedir. Profesyonel düşüncede, işin incelenmesinin, işçilerle ortak olarak yapılması bile en azından onların

¹⁰⁵ Mustafa Gümtüş, a.g.e., s.79

¹⁰⁶ Mauro F. Guillen, “Eklektizm Çağı: Günümüzdeki Örgütsel Eğilimler ve Yönetimsel Modellerin Evrimi”, Verimlilik Dergisi, Ankara: MPM Yayınları, 1996/4, s.10

düşünceleri alınarak yapılması şarttır. Ayrıca, işletmelerde yetkiler sahiplik tabanına değil, bilgi tabanına dayandırılmalıdır. İşte, bilgi tabanına, bilginin kullanımına ve bilginin yönetilmesine dayandırılan yönetim, profesyonel yönetimin özünü oluşturmaktadır. Gerçekte işletmelerin mükemmel yönetimi profesyonellikten kaynaklanır. Profesyonelliği elde edebilmek için ise, amatör düşünceden kurtulmak ve küçük çözümlerle değil, geniş ve özerk düşünce ile hareket etmek gerekir.

Yönetsel rolleri etkileyen global değişim rüzgarının işletmelerde yeni bir yönetici profili gerektirdiği açıktır. Bu değişmelerin yönetici özelliklerine ve rollerine yansımaları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz: ¹⁰⁷

- Yönetici için bilginin önemi artmıştır. Çevre koşullarındaki değişmeler ve bu değişmelerin örgüt yapısına ve etkinliklerine yansısı hakkında bilgi toplamak yönetici için bir zorunluluktur.

- Geçmişte çok çalışmak yönetici için önemli bir başarıml göstergesi iken, günümüzde iş yaşamını tanımak, oyunu kuralına göre oynamak ve hatta oyunun kurallarını yeniden tanımlayabilmek, önceden harekete geçebilmek ve vizyon sahibi olmak bir başarıml göstergesi haline gelmiştir.

- Yönetsel roller içinde yapı ve sistemlerden çok süreçler önem kazanmıştır. Bunun sonucunda da liderlik, iletişim, güdüleme, eğitim gibi örgütsel süreçler öne çıkmıştır.

- Yöneticinin üretim faktörlerine verdiği önemin derecesinde bir değişme olmuştur. Geçmişte teknoloji ve para önemli iken, günümüzde insan önemli hale gelmiştir.

¹⁰⁷ Belkıs Özkara, Deniz Taşçı, a.g.e., s.139

- Yönetimi güç kaynaklarında da değişme olmuştur. Zorlayıcı, cezalandırıcı ve yasal güç yerini bilgi, uzmanlık ve ödüllendirme gücüne bırakmıştır. Gücün tepe yönetimde toplanmasından çok paylaşılması gerekmektedir.

- İşbölümü ve uzmanlaşma gibi yönetsel değerler, yerini işbirliği ve ekip çalışması gibi değerler bırakmıştır.

- Yöneticinin mevcut sistemi koruyarak ve sürdürerek elde ettiği başarılar yerine, gelecekte örgütü ulaştıracağı konum, başka bir deyişle vizyonu önem kazanmıştır.

- Yönetsel etkinliklerin odak noktasını insan (müşteri, işgören, toplum) doyumu ve hoşnutluğu oluşturmaya başlamıştır.

Yönetsel rolleri etkileyen bu değişimlerin sonucunda işletmelerin yönetimlerinin profesyonel kişilere bırakılması gerekmektedir. Çünkü, işletmelerin bu değişime uyması ve başarılı olabilmesi için, işlerin sistematik bir şekilde ele alınması gerekir. Bu anlamda, girişimcilik ve yöneticilik faktörlerinin birbirinden ayrılması bir zorunluluk halini almaktadır.

Profesyonel yöneticiler aynı işi tekrar tekrar yapabilir, oysa girişimcilerin çoğu bu sıkıntılara gelemmez. Bu iki tür insan arasında derin bir ayrım vardır. Girişimciler için karlılık ve verimlilik ön plana çıkarken profesyonel yöneticilikte optimizasyon ve etkinlik ön plana çıkmaktadır. Profesyonel yöneticiler girişimcilikte başarısız olabilecekleri gibi, girişimcilerde yöneticilikte başarısız olabilir. İşletme yönetimindeki gerçek başarı ise, profesyonellikten kaynaklanır.

Profesyonel düşünceye sahip olanların en büyük rakibi kendileridir. Rekabet eden aslında ürünler ya da hizmetler değil, insanlardır. Çünkü, tüm ürünleri geliştiren, rekabet stratejilerini uygulamaya koyan, müşteri ile ilişkiler

kuran onlardır. Birbirleri ile rekabet eden insanlar, kendi kendileriyle de rekabet ederler. Ancak, kendi kendileriyle rekabet etmekten vazgeçmek, birçok insanın kolayına gelir. Eğer, işletmenizde bunların sayısı çoksa ve çalışanlar kendilerini aşma konusunda bir rekabet içinde değilse, en büyük düşmanınızı işletme içinde barındırıyorsunuz demektir. Başarılı firmalar, her zaman birinciliği hedefleyen insanlar tarafından yönetilir. İşte bu birinciliği hedefleyen insanlar profesyonel düşünenlerden başkası değildir.¹⁰⁸

2.1.2.4. Profesyonel Yönetici ve Liderlik

Yönetsel rolleri etkileyen değişimlerin gerektirdiği yönetici profili, yasal bir yetkiyi kullanan bir yöneticiden çok bir liderin özelliklerini göstermektedir. Bu nedenle, profesyonel yönetici rollerinin açıklanmasında liderlikle ilgili literatürden de yararlanılabilir.

Liderlik, çoğu zaman aynı anlamda kullanılmakla birlikte üst düzey yönetici kavramından farklıdır. Lider, enerjisi, girişim yeteneği, düşünüş özgürlüğü, yaratıcı gücü, adalet duygusu, başkasına yardım aşkı ve bu gibi özellikleri ile ayrıcalıklı bir insandır. En küçük işletme veya kurumlardan en büyük topluluklara kadar özellikle insan gruplarının gelişmesi liderlik özelliklerine gereksinim gösterir. Liderlik hem bir süreç hem de bir özellik olarak tanımlanabilir.¹⁰⁹ Süreç olarak liderliği grup üyelerinin olağanın dışında davranışlar ortaya koymalarını sağlamak olarak tanımlamak mümkündür.¹¹⁰

Herhangi bir işletmenin uyumlu bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. Ancak burada herhangi bir kimsenin sadece bu

¹⁰⁸ Mustafa Gümüş, a.g.e., s.296

¹⁰⁹ Hasan İbicioğlu, "Kişilik-Liderlik", *Yönetim*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:9, Sayı:30, 1996, s.23

¹¹⁰ Can Baysal, Erdal Tekarslan, *Davranış Bilimleri*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 275, 1998, s.244

yönetici pozisyonunu doldurabilmesi ve yönetici rolünü oynamasını anlamamak gerekir. Profesyonellik açısından anlaşılması gereken yönetici, lider yöneticidir.

Belirli durum veya koşullar altında, amaca ulaşmak için başkalarının davranış ve eylemlerini etkileme sanatı olarak tanımlanan liderlik, bir bütün olarak yönetsel uğraşın en önemli yönünü meydana getirir.¹¹¹

Peter Drucker, lideri “takipçileri bulunan kimse” olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan, lider, takım tarafından modelleneneceğinin farkına varmalı, bir grup tarafından modellenmenin sorumluluğunu alabilmelidir.¹¹²

İşletmelerde üretim ya da diğer hizmet için bir araya gelmiş insanlar, birer birer işlerinin uzmanı olsalar dahi, başlarında yönlendirici bir grup lideri olmadığı takdirde istenen hedeflere, konulan zaman, maliyet ve kalite standartlarına kolay kolay ulaşamazlar. Bu noktada, toparlayıcı ve otorite kurucu bir lidere gereksinim olduğu ortadadır. Bu otoriteyi, gerekli kararları uygun zamanda alabilme ve uygulamaya geçirebilme olarak algılamak mümkündür. Liderlik tutumunun ortaya koyacağı performans, sorunların çözümlenmesi için ilk girişim sayılmaktadır.¹¹³

Lider, işletmedeki profesyonel yönetime geçiş hareketinin, kişilere yönelik onur kırıcı ve kötüleyici bir süreç olmadığını, daha etkin bir örgüt yapısına kavuşmak ve kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmek üzere başlatıldığını ve bu düzenlemelerle çalışanların yeni olanaklara da kavuşabilmelerinin söz konusu olduğunu açıklamalıdır. Liderin ikna ve çözüm getirme yetenekleri değişim ve yenileşme sürecine bu yönleriyle olumlu katkılar yapmaktadır.

Liderlik konusunda bir guru olarak kabul edilen Warren Bennis, belirsiz, çapraşık ve çalkantılı dönemlerde mevcut düzeni sürdürecekt kısa vadeli amaçlar

¹¹¹ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, s.176

¹¹² Samih Yedievli, Cem Ersen, Hülya Oğuz, “Bir Liderlik Yaklaşımı”, *Önce Kalite Dergisi*, Nisan-Mayıs 1998, s.22

¹¹³ İlder Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, a.g.e., ss.217-219

yerine, vizyon, misyon, stratejik düşünce ve hatta hayallerle iş yapacak önderlere gereksinme olduğunu ileri sürmektedir. Bennis'e göre lider, görüş açısı, iş dünyasını tanıma, güdüleme yeteneği, yaratıcılık ve disiplin, doğru ekip oluşturma, etkin kararlar alma, hırs, enerji, disiplin gibi kişilik özelliklerine sahip olmalıdır. Bu özellikler, liderlik yeteneği ile yönetme yeteneğinin her zaman aynı kişide bulunmayabileceğini göstermektedir.¹¹⁴

Yöneticiler yalnızca bulunduğu konumun yasal yetkisine dayanarak diğer insanları etkileme ve amaçlara yönlendirme konusunda başarılı olamazlar. Dolayısıyla yöneticilerin yasal yetkiden daha fazlasına, liderlik yeteneklerini geliştirmeye ihtiyacı vardır. Bu yeteneklerin bir çoğu da eğitim yoluyla kazanılabilir.

Liderlikle ilgili bir diğer husus da, bir kişinin yönetici olmadan da lider olabilmesidir. Bir başka ifade ile her yönetici lider olamaz. Bir kişi resmi yetkisinden dolayı yönetici olabilir. Ancak bir lideri resmi konumundan ve yetkisinden çok onun yol göstericilik özellikleri belirler.¹¹⁵

Yönetim paradigmalarındaki hızlı değişimin sonuçlarından birisi de “yönetici-manager” teriminin yerini yavaş yavaş “lider”, “mentor-yol gösterici”, “koç-coach (yetiştirici)”, “mümkün kılıcı-enabler”, “destekleyici-sponsor”, ve “kolaylaştırıcı-facilitator” gibi kavramlardan oluşan unvanlara bırakıyor olmasıdır. Yöneticilik teriminin yerini almaya aday görünen bu kavramlara yakından bakıldığında, hepsinin ortak bir yönü olduğu görülecektir. Bu ortak yön, bu kavramların “otorite-yetki” olayına bakış tarzlarıdır. Gerçek manager anlamında yönetici terimi, organizasyon kademesine göre farklılaşmış yani, hiyerarşik farklılaşmaya dayanan otorite yerine bilgi, tecrübe ve kişisel özelliklere dayanan

¹¹⁴ Belkıs Özkara, Deniz Taşçı, a.g.e., s.140

¹¹⁵ Michael A. Hitt, Dennis Middlemist, Robert L. Mathus, *Effective Management*, Minesota, 1979, s.262

otoriteyi esas almaktadır. Bu tür otoriteye kazanılmış otorite adı da verilmektedir. Yani, önümüzdeki yıllarda yönetim işini üstlenecek olanlar otoriteyi kazanmak durumunda kalacaklardır. Böylece, “yönetici” unvanı almakla “yönetici olduğunu zannetmek” devri kapanmaya başlayacaktır. Bu durum ise, liderliğin en önemli özelliğidir.¹¹⁶

Liderden yoksun bir organizasyon insan ve makine topluluğundan başka bir şey değildir. Bu anlamda liderlik, belirli amaçları, şevk ve heyecanları gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir.

Bir grupta bağlılığı gerçekleştirebilmek için motive eden unsur, insan faktörüdür. Lider durumunda bulunan kimse, kişileri motive etmedikçe ve onları amaçlara yönlendirmedikçe yönetim işlemleri bir başarı sağlamaz. Liderlik, bir organizasyondaki insanların tümünü potansiyel başarıya ulaştıran önemli bir harekettir.¹¹⁷

Liderlik yeteneklerine sahip profesyonel yöneticilerin etkin bir yönetsel başarıya ulaşmaları için aşağıdaki davranışları sergilemeleri gerekir:¹¹⁸

- Açık ve cazip bir vizyon oluşturmak,
- Vizyona ulaşmak için strateji geliştirmek,
- Vizyonun reklamını yaparak anlaşılmasını sağlamak,
- Kendine güvenmek ve iyimser olmak,

¹¹⁶ Tamer Koçel, “Yönetim ve Yöneticilik Nereye Gidiyor”, *Ad Business*, 1998/1, s.83

¹¹⁷ Herbert G. Hicks, Cray Gulley, *Organizasyonlar Teori ve Davranış*, (Çev: Besim Baykal), İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, Yayın No:1, 1981, s.234

¹¹⁸ Uğur Zel, “Harekete Geçirici Liderlik-İşe Yönelik Liderlik”, *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayınları, 1997/4, s.71

- İzleyenlerine güvendiğini ifade etmek,
- Kısa vadede elde edilen başarıları ifade ederek güven duygularını artırmak,
- Başarıyı mükafatlandırmak,
- Davranışlarla önemli değerleri vurgulamak,

Dolayısıyla, yöneticilerin çalışanları etkileyebilmek için uzmanlık bilgisi, karizmatik kişilik, liderlik ve insan ilişkilerinde beceri enstrümanlarını gittikçe daha fazla kullanmaları gerekecektir. Bu noktadan hareketle, profesyonel yöneticilerin şu becerilere sahip olması gerekir:¹¹⁹

- İletişim ve öğrenme becerisi,
- Amaç ve misyon tarif edebilme becerisi,
- Katılımcı olma ve katılımcılığı sağlama becerisi.

Burada ulaşmak istediğimiz sonuç şudur: Organizasyonlar hiyerarşik yapılarından uzaklaştıkça yöneticiler çalışanlarını etkilemek için, kişilerarası ilişkilere ve liderlik uygulamalarına daha fazla ağırlık ve önem vermek zorunda kalacaklardır. Uzmanlık bilgisi yüksek ve alternatifi olan kişileri etkilemenin yolu, gittikçe artan ölçüde insanlarla ilişkilerde beceri sahibi olmaktan geçecektir. Hiyerarşik farklılıkların geçerli olduğu bir ortamda insan yönetmenin şikayet eden yöneticilerin işlerinin hiyerarşinin yok olduğu yeni ortamlarda daha da zor olacağını söylemek mümkündür.

¹¹⁹ Tamer Koçel, “Hiyerarşi Out Liderlik In mi”, *Ad Business*, 1998/6, s.85

Bu açıklamalardan anlaşılabilir ki, bireyin ve demokratik eğilimlerin güçlendiği, olayların baş döndürücü bir hızla gelişip değiştiği, problem ve bunaklımların yoğunlaştığı çağımızda, yöneticilerin liderlik yetenek ve niteliklerini geliştirmeleri giderek şiddetlenen bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu zorunluluk da, daha başarılı işletmeler için liderlik formasyonuna sahip yöneticilerin yetiştirilmesini gerektirmektedir.

2.1.2.5. Profesyonel Yöneticilik ve Eğitim

Eğitim, davranış ve beceri değişikliği yaratma ve geliştirme etkinliği olarak tanımlanır. Eğitim etkinliklerinin ana amacı ve işlevi toplumun üretim, tüketim ve yaşam standartlarını geliştirmektir.¹²⁰

Dinamik bir yapıya sahip olan işletmelerin sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeler edinmesi olağandır. Çünkü, kendini değişen koşullara uyumlaştırma gereksinmesini işletmeler de hisseder. İşletmelerin bunu sağlaması ise, işletme üyelerinin bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile olanak bulacaktır. Bu ise bir eğitim sorununun gündeme gelmesinden başka bir şey değildir.¹²¹

Yönetici eğitimi, işletmelerdeki yöneticilerin çok farklı örgütsel görevleri başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için, bilgi, beceri, tutum ve davranışların sistemli ve sürekli bir biçimde geliştirilmesi ile ilgili faaliyetlerdir.

Gün geçtikçe yöneticilerin biçimsel bir eğitim ile yetişmesi zorunluluğu artmaktadır. Yöneticilerin yönetici eğitimi sayesinde, işgören yeteneklerini geliştirme, yeni oluşan iş koşullarına uyum sağlama, teknik, ekonomik ve sosyal

¹²⁰ Sadettin Özen, “İşgücü Veriminin Artırılmasında Eğitimin İşlevi ve Ekonomik Planlama Problemi”, *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayınları, 1998/1, s.128

¹²¹ Tuğral Kaynak, *Organizasyonel Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 223, 1990 s.141

gelişmeleri göz önünde bulundurarak iş gereklerini ve işgören yeteneklerini günün modern anlayışına uygun olarak değiştirme ve geliştirme fırsatını yakalarlar.¹²²

Yönetici eğitimi ile, yönetici adaylarının eğitimi ve halen yöneticilik görevi yapmakta olan kişilerin yapmakta oldukları görevleri daha iyi yapabilmeleri ve kendilerini üst görevlere hazırlayan eğitim programlarına katılmaları öngörülmektedir. Yönetici eğitimi programları, faaliyetleri yaşlılık nedeni ile görevinden ayrılacak yöneticilerin yerini alacak gençlerin yetiştirilmesi için özellikle uygulanan bir yöntem olmaktadır.¹²³

İyi bir eğitim almış bir yönetici, elindeki sermaye ve işgücü kaynakları ile evrensel ölçekte üretim yapabilen insandır. Yönetici, işletmesini sarmalayan dünyada olup bitenleri bilmek, kendi iş alanındaki rakiplerinin parametrelerini devamlı izlemek zorundadır.¹²⁴

İş hayatında yönetici eğitiminin önemine değindikten sonra şimdi de işletmelere profesyonel yönetici yetiştirmeyi amaçlayan üniversitelerin, yönetici adaylarına ne vermesi gerektiği üzerinde duralım.

Özellikle, işletme yöneticiliği mesleğine hazırlayan bir yüksekokuldan mezun olan kişinin şu nitelik ve yetenekleri edinmiş olması beklenir:

- Problem çözme ve karar verme yeteneği,
- Örgütlendirme becerisi,
- Beşeri ilişkiler becerisi.

¹²² İsmet Mucuk, **Personel Yönetimi**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1998, s.128

¹²³ Ferhat Şenatlar, **Personel Yönetimi ve Beşeri ilişkiler**, İstanbul: İ.Ü. Yayınları, 1978, s.236

¹²⁴ Ömer Akat, **İşletme Politikası ve Statejik Pazarlama**, Bursa: Ekin Kitabevi, 1988, s.15

Başarılı bir yönetici olmak için, işbirlikçi bir kişiliğe, insanlara önderlik etmeyi sağlayacak niteliklere, dürüstlüğe ve başkalarının güvenine ihtiyaç vardır. Üniversite, bu zihinsel ve ussal yetenek ve becerileri aşlamaya çalışırsa, birey, geleceğin her türlü değişme ve gelişmelerine uyumu mümkün kılacak bir eğitime sahip demektir. Uzmanlıkla, teknikle ve yöntemle ilgili ayrıntılar ve diğer bilgi ve nitelikler, personeli istihdam eden kuruluş tarafından bu temel üzerine inşa edilecektir.

Hemen ekleyelim ki, okul bireye tüm genel ve mesleksi yaşamı boyunca gerekli olan bilgi, yetenek ve beceriyi sağlayamaz. Zira;¹²⁵

- Yaşam dinamikdir, ilerideki koşullar ve gereksinimleri tutarlı biçimde kestirmek zordur.
- Bu mümkün olsa bile okulun her şeyi öğretmek için yeterli zamanı yoktur.
- Okul öğretime ne kadar uygulamalı bir nitelik verilirse verilsin, öğretimin teorik kalması önlenemez.

Günümüzde üniversitelerde verilen akademik eğitim, yönetici adaylarının iş hayatında karşılaşacakları tüm sorunların üzerinden gelebilmeleri için yeterli değildir. Üniversite mezunu genç yöneticiler için asıl verimlilik, işte bir süre çalışıp deneyim kazandıktan sonra oluşmaktadır. İşletmeler, böyle bir adaptasyon ve deneyim süresini normal karşılayacak bir anlayışta olmalıdırlar. Ayrıca bu dönemde yapılan giderleri, gelecekte sağlanacak etkinlik ve verimlilik için bir yatırım olarak düşünmek gerekir.

İşletmeye personel alırken, hangi seçme ve yerleştirme tekniği kullanılırsa kullanılsın, insanın bilgi ve yeteneklerinin yüzde yüz işe uyumunu sağlamak

¹²⁵ Kemal Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, ss.135-137

oldukça güçtür. Bu güçlük, personel seçim metodunun yetersizliğinden çok insanların tam olarak tanınmasının ve özelliklerinin doğru şekilde tespit edilmesinin zorluğundan kaynaklanmaktadır. İşte, bu yanlışların getirdiği eksiklikleri gidermenin en iyi yolu, eğitim çalışmalarıdır. Ayrıca, tam anlamıyla sağlıklı bir seçim yapılsa dahi, sosyal, ekonomik ve teknolojik alanlarda görülen sürekli değişim, gerek işletmeleri gerekse işgörenleri, yenilemeye yani eğitime zorlamaktadır.¹²⁶

İş hayatının temsilcileri, üniversite mezunlarının iş beğenmemelerinden, verim düşüklüğünden, aşırı düzeydeki eleştirilerinden yakınmaktadırlar. Genç yöneticilerin iş ve sorumluluklarını küçümsemesi, kusurlu saydığı konularda aşırı eleştiri göstermesi, alınacak önlemler konusunda sabırsız davranması her şeyden önce yaşının, deneyimsizliğinin ve iş hayatının yarattığı belirsizliğin verdiği moral bozukluğundan kaynaklanır. Bu durum, iş hayatında yeni istihdam edilenler için zaman ve içerik yönünden hoşgörülü bir uyum eğitimi yükümlülüğü getirir.¹²⁷

Profesyonel yöneticiler eğitilmiş yöneticilerdir. Eğitilmiş yöneticiler, eğitim görmemiş rakiplerini kolayca geçmektedirler. O kadar ki, çağdaş gelişmeler dikkate alınırsa, işletmelerin yönetsel görevleri profesyonellere bırakmaları ve aynı zamanda işletmelerin birer okul haline getirilmeleri gerektiğini savunulabilir.

Kendi varlığını sürdürme konusunda gerekli yatırımları yapmayan işletmelerin yok olması kaçınılmazdır. Bundan dolayı, işletmeler gelecekte kendisini yönetecek olan insanları bugünden hazırlamak zorundadır. Bu zorunluluk ise, işletmelerdeki yönetici eğitimi çalışmaları yanında üniversite-sanayi işbirliğini gerektirmektedir.

¹²⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi; Politika ve Yönetsel Teknikleri**, İstanbul: Teknografik Matbaacılık A.Ş., 1986, s.124

¹²⁷ Kemal Tosun, **Yönetim ve İşletme Politikası**, ss.132-133

2.2. İŞLETMELERİ PROFESYONEL YÖNETİME YÖNELTEN FAKTÖRLER

Yönetimin özünde eldeki kaynakları, imkanları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak şekilde kullanmak yatar. Diğer bir ifade ile yönetim rasyonel bir süreçtir. Burada, verimlilik kavramı eldeki kaynakları çok iyi bir şekilde değerlendirerek en yüksek üretime ulaşmayı hedefler. Verimliliğin artması ürün veya hizmetlerin birim maliyetlerini düşürecektir. Yönetimin ikinci rasyonellik ölçüsü etkinliği ile ilgilidir. Her yönetim belli bir zaman dilimi içinde birtakım hedeflere ulaşmak için karar verir, plan yapar, harekete geçer. Faaliyet sonucunda hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını araştırma çabalarına etkinlik adı verilir. Etkin bir yönetim akılcıdır, yani görevlerini yerine getirmiştir. Eğer bir de bu görevi verimli şekilde yerine getirmişse bu yönetim başarılı olacaktır. Bütün bunlar her yönetimin rasyonel olması gerektiğini vurgulamaktadır.¹²⁸

2.2.1. Teknolojik Gelişmeler

Günümüze kadar ekonomik ve sosyal aşamaları biçimlendiren olgulara göz atıldığında, ilkel toplumdan tarım toplumuna geçişte daha fazla üretme anlayışı içinde, insanın fiziki gücünü destekleyen ve insan-makine işbirliğini doğuran mekanizasyon dikkat çekerken, sanayi toplumunu, buhar gücünden faydalanarak üretimin otomatik gerçekleştirildiği montaj hattı ve insanın fiziki gücünün tamamen yerine geçtiği makine, araç ve gereçlerle donatılmış fabrikaların temsil ettiği göze çarpmaktadır.

19. yüzyıldan 20. Yüzyıla geçerken, az gelişmiş toplumlarının üzerine, sanayi toplumlarının kurulmuş olduğu bilinmektedir. Sanayi devrimi bir seri teknolojik yeniliğin üretim alanında kullanılmasının ekonomik, sosyal, politik ve kültürel alanlarda yansımaları kapsayan bir süreç olarak gerçekleşmiştir. Bununla

¹²⁸ Erol Eren, a.g.e., ss.4-6

birlikte, James Watt'ın 1765'te buhar makinesinin bulunması ve bunun enerji kaynağı olarak kullanılması teknolojik açıdan; Adam Smith'in 1776'daki "Milletlerin Serveti" adlı eseri , ekonomi bilimi açısından; 1789 Fransız devrimi, politik gelişmeler açısından belirleyici dönüm noktaları olmuştur. Bir başka ifade ile, sanayi devrimi bir ayağı teknolojik- ekonomik temele, diğer ayağı politik-ideolojik temele dayalı çifte devrim sonucunda tüm sosyal ve kültürel yapıyı sarsarak gerçekleşmiştir.¹²⁹

Sanayi Devrimi sonrası, yalın makinelerin yerini karmaşık bir nitelik gösteren makineler almıştır. Özellikler elektronik aygıtların gelişmesi, makineleşme evresini geride bırakmıştır. Otomasyon ve buna bağlı olarak bilişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler örgütsel değişimi hızlandırıcı bir etki yapmıştır.

Sürekli değişen dinamik bir toplumsal düzende, değişen ve çeşitlenen ihtiyaçları karşılamak üzere, üretimin bilgi teknolojileri yardımıyla dünya ölçeğinde gerçekleştirip dağıtımına olanak sağladığı esnek üretim, sanayi ötesi topluma geçişin temel simgesi olmuştur. Bu arada bilgi teknolojilerinin, bilgisayar destekli üretim ve bilgisayar destekli tasarım gibi grup teknolojilerinin doğmasına neden olması, teknolojik gelişmelerin üretim süreci ile bütünleşmesini hızlandırmıştır. Günümüzde bu yeni dönem, sözü edilen gelişmeyi tanımlamak üzere "Post-Fordist" dönem olarak adlandırılmaktadır.¹³⁰

Diğer yandan, hızlı ulaşım araçlarının ortaya çıkışı, kara ve özellikle hava taşıt araçlarında görülen değişim ve gelişimler teknolojinin belirgin özelliklerini oluştururlar. Bunun da nedeni, gerek işletmelerin, gerekse bireylerin sürekli olarak yer değiştirmelerinin olanaklarının araştırılmasıdır.

¹²⁹ Hüsnü Erkan, *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, , Ankara: T. İş Bankası Yayınları, Yayın No:326, 1993, s.3

¹³⁰ Türksel Kaya Bensghir, a.g.e., s.2

Üretim sürecinde yaşanan bu gelişmelere paralel olarak değişim, örgüt ve yönetim alanında kendisini göstermiştir. Taylorizmle simgeleşen dönemde örgütlere birer makine gibi bakılmış, ve örgütler bir kez en iyi şekilde kurulduğunda, tıpkı makineler gibi kendiliğinden işleyeceği savunulmuştur. İnsan-sistem ikilisinde seçimini sistemden yana yapan makine-örgüt anlayışı, ağırlıklı olarak tekdüze çalışma ortamının geçerli olduğu sanayi toplumu döneminde egemen bir yaklaşım olarak varlık bulmuştur.

Teknolojik alandaki hızlı değişim, bir çok alanda kişi yaşantısını, davranış biçimlerini ve kalıplarını değiştirmiştir. Bu durum ise, hem toplumsal hem de örgütsel değişimi gün ışığına çıkarmıştır. Makineleşme ve elektronik aygıtların iş hayatına girişi ile, bu durum daha belirgin bir boyut kazanmış, karmaşıkleşan yönetim işlevi, profesyonel bakış açısını gerektirmiştir.¹³¹

Post- Fordist üretim ilişkilerinin geçerli olduğu yeni toplumsal aşamaya bakıldığında, bu topluma damgasını vuran mikro işleyicilerin gerek toplumsal, gerekse örgütsel değişimi beraberinde getirdiği görülmektedir. Nitekim bu yeni dönemin özelliği gereği, çok yönlülük ve karmaşıklık bir arada bulunması nedeni ile, tek bir paradigmanın hegemonyasındaki kuramların geçerliliğinin kaybolduğu, örgüt ve yönetim olgularını açıklamada çok paradigmalılığın ve bunların nasıl bir arada uzlaşabileceklerinin tartışılmaya başlandığı dikkati çekmektedir.¹³²

Özellikle, yüksek iletişim teknolojisinin ve bilgisayarların işletmedeki işlere otomasyon yönünde yaptığı etkiler, işletmenin dış çevre ile olan ilişkilerini yakından etkilemiştir. Profesyonel yönetimin amacı ise, bu ilişkileri denetlemek, hedef ve olanaklara uyarlamaktır.

¹³¹ Fuat Çelebioğlu, a.g.e., s.81

¹³² Türksel Kaya Bensghir, a.g.e., s.3

2.2.2. İktisadi Gelişmeler

Teknolojik-bilimsel gelişmeler ve sermaye birikiminin sonucu olarak, işletmelerin sayısı artmış, irilikleri büyümüş ve toplumun üretim kapasitesi büyük ölçüde yükselmiştir.

Buna bağlı olarak, ancak rekabet gücü olan işletmeler başarılı olmaya başlamış ve sonuç olarak ta, yalnızca üretim değil, aynı zamanda alıcıya yüksek kalite, bol çeşit, düşük fiyat, ödeme kolaylığı ve bunun gibi birçok yararlar ve hizmetler sağlayan bir işletme politikası ön plana geçmeye başlamıştır. Bütün bunlar, yukarıda sözü edilen üretim işletmeciliğinin yerine, alıcıyı bulma ve hoşnut kılma çaba ve kaygılarının egemen olduğu bir pazarlama işletmeciliğinin geçtiği gerçeğini ifade eder. İşte, verimliliği ve rantabiliteyi artırma çabalarının öncelik kazandığı bu dönemde iş hayatının ekonomik yönü güçlenmiş ve teknik yönün önüne geçmiş ve buna paralel olarak ta, mühendislik ve mühendis yerine iktisatçılık ve iktisatçı, işletmeciliğin temel öğeleri arasında yerini almıştır.¹³³

Ekonominin potansiyel tam istihdam çıktısının zaman içinde artırılmasına ya da sermaye birikimi ve teknolojik değişmeye bağlı olarak üretim imkanlarının genişlemesine ekonomik büyüme denir. Ekonomik büyümenin sağlanabilmesi için,

- Üretim faktörlerinin prodüktivitesi artmalıdır,
- Üretim faktörlerinin stoku artmalıdır,
- Teknolojik değişme olmalıdır.

¹³³ Kemal Tosun, Yönetim ve İşletme Politikası, s.41

Kısa dönemde prodüktivite ekonomik organizasyonlarda sağlanacak düzenlemelerle artırılabilir. Örneğin daha fazla işbölümüne gidilmesi, daha büyük ölçekli üretime geçilmesi ya da sermaye mallarının daha etkin kullanımı ekonomide üretim faktörlerinin prodüktivitesini artırır. Ayrıca daha iyi çalışma koşulları yaratılarak emek gücünün prodüktivitesinde artış sağlanabilir. Uzun dönemde prodüktiviteyi artıran en önemli etken, eğitim ve sermaye mallarının kullanıma yönelik becerilerinin artırılmasıdır. Buna diğer bir şekilde, emeğin niteliğini yükseltmeye yönelik yatırımların artırılması denilebilir.¹³⁴

Yönetim, grup ekonomisinden azami yararlanmayı, diğer bir deyişle herkesin her şeyi yapması yerine, her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacağı işleri yapmasını ve bu iş bölümü çerçevesinde belirli işleri ekonomik biçimde yapacak şekilde uzmanlaşmasını gerekli kılar.

İster mekanik, ister toplumsal, tüm sistemler bir çeşit geri besleme sistemi ile yönetilirler. İşletme yönetiminde de aynı mantık geçerlidir. Hedeflenenlerle, elde edilen sonuçlara bakılır ve değerlendirme yapılır. Değerlendirme tatminkar değilse, sistem değiştirilir.¹³⁵

Profesyonel yöneticiler, kar ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yöneltmektedirler. Ekonomik gelişmeler, işletme adı verdiğimiz ekonomik birimleri başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere yöneticilere ihtiyacı artırmış ve bunun sonucu olarak ta yönetim işi meslekleşerek ‘profesyonel yönetici’ ortaya çıkmıştır. Böylece tipik firmanın sahip yöneticisinin yerini profesyonel yönetici almıştır.

¹³⁴ M İlker Parasız, *İktisadın ABC'si*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları, 1998, s.236

¹³⁵ İbrahim Kavrakoglu, “Öğrenen Organizasyonlar”, *Önce Kalite Dergisi*, Güz 1996, s.10

Profesyonel yöneticiler her ne kadar belirli bir ücret karşılığı çalışıyorsa da, verdikleri kararlar, işletme sahiplerinin ne kadar kar payı alacaklarından, çalışanların ne miktar gelir elde edeceklerine ve üretim miktarı ile istihdam seviyesinin hem kendi işletmeleri için hem de genel ekonomi için ne miktar olacağına kadar geniş bir alanı kapsamaktadır.¹³⁶

Ekonomik anlamda, ihtiyaçlar sınırsızdır. Buna karşılık, kaynaklar kıt ve sınırlıdır. Kaldı ki, ihtiyaçlar nicelik ve nitelik yönünden sürekli bir artış göstermektedir. Değişen ve sürekli artış gösteren ihtiyaçların karşılanabilmesi için, kaynakların daha etkili, daha verimli ve daha akılcı kullanılması zorunlu olmakta ve bu zorunluluk giderek daha da önem kazanmaktadır. Kaynakların belirtilen şekilde kullanılabilmesi için işletmeler düzeyinde bazı değişiklikler ve düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Yönetimin profesyonelleşmesi, tüketicilere sunulan hizmetlerin daha düzenli ve daha tatmin edici bir düzeyde sunulması yanında kaynakların optimum kullanımının da sağlanması amacına yöneliktir.¹³⁷

2.2.3. Globalleşme

Dünyada ülkelerin ekonomik gelişme düzeyleri, onların uluslararası rekabet gücü ile ölçülmekte ve şartlar çok hızlı değiştiğinden, rekabet gücüne devamlı sahip olmanın yolu kendini sürekli olarak değişen şartlara adapte etmekten geçmektedir.

Başka bir açıdan bakıldığında, büyüme hızının bir kriter olarak alınmasının tek başına anlamsız bulunduğu ve diğer bazı kriterlere bakmanın gerektiği söylenebilir. Bunlar arasında dışa açılma ve rekabet edebilirlik derecesi

¹³⁶ Robert A. Gordan, *Business Leadership in The Large Corporation*, Berkeley: University of California Press, 1966, s.318

¹³⁷ Burhan Aykaç, "Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:24, Sayı:2, Haziran 1991 s.121

en önemlisidir. Bu durumda ulusal rekabet gücünün ulusal gelişme gücü şeklinde, işletmelerinin rekabet edebilirliğinin farklı ve topyekün ekonomiyi kapsayan bir kavram olduğunun bilincine varılması gerekmektedir. Rekabet gücü olan bir ekonominin, global teknoloji yarışında uluslararası piyasalarda söz sahibi işletmelere, güçlü küçük ve orta ölçekli işletmelere dayanması, kaliteli insan gücüne, eğitim ve öğretime öncelik vermesi beklenir.¹³⁸

2.2.3.1. Globalleşme Sürecinin Niteliği ve Önemi

Yakın geçmişe bakıldığında, daha 10-15 yıl öncesine kadar insanlık tarihinin geçirdiği en önemli değişim ve dönüşüm süreci olarak sanayi devrimi ve beraberindeki ekonomik, sosyal, idari, kültürel vb. alanlarındaki yapısal değişim gündeme getirilirdi. 20. Yüzyılın son yılını yaşadığımız günümüzde ise, sanayi devrimi ve sanayi toplumunun insanlığa getirdiği köklü dönüşüm ve değişimlere benzer bir süreç baş döndürücü bir hızla yaşanmaktadır.¹³⁹ 1990'ların başında dünyada yaşanan bu değişikliklerin en önemli sonuçlarından birisi de globalleşmedir. Globalleşme, ulusal sınırların yok olması, dünyanın adeta tek pazar haline gelmesi şeklinde ifade edilebilir.

Globalleşme sürecini tek bir faktöre bağlı olarak açıklamak yeterli bir yaklaşım değildir. Zira, yaşanan başdöndürücü değişimlerin tek bir faktör tarafından sağlanması güçtür. Bu nedenle, globalleşmenin, toplumsal gelişme sürecinde etkili olan birçok faktörün etkileşimi sonucunda ortaya çıktığını ifade etmek daha gerçekçi olacaktır.

Sanayileşme süreci ile birlikte, teknolojik gelişmeye bağlı üretim artışı, bir taraftan yeni pazar arayışlarını diğer taraftan da serbest dış ticareti engelleyen politikaların ortadan kaldırılmasını gündeme getirmiştir. Bunun yanında, mal ve

¹³⁸ Ermukan Şengezer ve diğerleri, **Gümrük Birliğinin Türkiye Ekonomisine Muhtemel Etkileri**, Ankara: Vakıfbank Araştırma Dizisi, No:1, s.142

¹³⁹ Hüsnü Erkan, a.g.e., s.1-3

hizmetler ile sermayenin kolay taşınmasını sağlayan, ülkeler arasında etkileşim düzeyini büyük ölçüde artıran, hatta bire-bir noktasına getiren iletişim teknolojisindeki gelişmeler, farklı tüketim kalıplarının öğrenilmesini ve dolayısıyla da potansiyel bir talep artışı kaçınılmaz kılmıştır. Doğu blokunun yıkılması ise, bu sürece büyük katkıda bulunmuş, pazar alanı bir anda önemli bir genişlik kazanmıştır. Bu sürecin gerisinde yatan dinamiklerin başlıcaları ise, piyasa ekonomisi, rekabet anlayışı, üretim sistemi, sektörel yapı, firma ve devlet yönetim tarzı ve devlet fonksiyonlarında ortaya çıkan gelişmeler olmuştur.¹⁴⁰

Bu süreçte, emek-yoğun üretim sistemi, günümüzde yerini esnek bilgi-yoğun üretim sistemine bırakmaktadır. Ayrıca, gelişmekte olan ülkelerle gelişmiş ülkeler arasında teknolojik açığın sürekli artması, gelecek için bazı önemli soru işaretleri yaratmaktadır. Firma boyutunda ise, yönetim anlayışında esnek üretim ve toplam kalite anlayışının gelişmesine bağlı olarak, katılımcı yönetim ön plana çıkmıştır.

Globalleşme, sadece ekonomik faktörlerin etkisi ile ortaya çıkan bir süreç değildir. Zira, politik gelişmelerin bu sürece uyum sağlamaması veya desteklememesi durumunda globalleşme rüzgarının bu derece hızlı esmesi mümkün olamazdı. Demokrasinin hakim politik sistem olması, devletin küçülmesi, ve siyasi bloklu bir yapıdan ekonomik bloklu bir yapıya geçilmesi globalleşmeyi destekleyen unsurlar olmuştur.¹⁴¹

Globalleşme sonucunda, dünya üzerindeki ürünlerin, sermayenin, teknoloji ve standartların serbest dolaşımı ve yaygınlaşması olabildiğince hızlanmıştır. Küreselleşen dünyanın ortaya çıkardığı en önemli olgu, rekabet olgusudur. Artık eskisi gibi işletmelerin yalnız yerel rakiplerle değil, dünyanın

¹⁴⁰ Gülten Kazgan, *Globalleşme ve Yeni Ekonomik Düzen*, İstanbul: Altın Yayınları, 1997, ss.18-19

¹⁴¹ Hüsnü Erkan, a.g.e., ss.27-28

öteki ucundaki işletmelerle de kıyasıya bir rekabete girmeleri adeta kaçınılmaz olmaktadır.

Günümüzün yoğun rekabet ortamında, ayakta kalmak isteyen işletmeler şu dört stratejik faktöre özel önem vermek zorundadırlar

- Kalite,
- Maliyet,
- Ürün yenilikleri,
- Pazara sunma süresi.

Bu dört faktörün eş zamanlı olarak yönetimi, küresel pazarlarda rekabet edebilmenin ön koşuludur.¹⁴²

2.2.3.2. Globalleşme Sürecinin Ekonomik Etkileri

Globalleşme, üretim sistemindeki değişmelere paralel olarak piyasa düzenini, rekabetin içeriğini değiştirmiş, mal ve hizmetler ile sermayenin uluslararası serbest dolaşımını ve bunun içinde ekonomide hızlı bir liberalleşmeyi getirmiştir. Bu çerçevede, globalleşme sürecinin ekonomik alanda meydana getireceği başlıca değişimler aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁴³

1. Uluslararası standart ve kontrollerin önplana çıkacağı,
2. Yeniliğe dayalı yıkıcı rekabet ortamının doğacağı,

¹⁴² Oygur Yamak, "Küreselleşme ve Yeni Üretim Teknolojisi", *Yönetim*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:6, Sayı:22, 1995, s.43

¹⁴³ İzmir Ticaret Borsası, *1998 İktisadi Raporu*, ss.199-200

3. Korumacılık uygulamalarının, standartlar ve çevreye uyum gibi kota ve tarife dışı engellere kaymaya devam edeceği,
4. Toplam kalite anlayışının gelişmesiyle, karlılığın gelir maksimizasyonuna değil, maliyet minimizasyonuna bağlı olacağı,
5. İletişim, turizm, sosyal hizmetler sektörlerinin önplana çıkacağı,
6. Bilgisayarla alışveriş, elektronik bankacılık vb. gelişirken, internet'in yaygınlaşmasıyla pazar kavramının içeriğinin değişeceği,
7. Ulusal ve uluslararası piyasa ayrımının tamamen kalkacağı,
8. İnsan sermayesi ve yaşam kalitesinin önplana çıkacağı,
9. Bireysel tüketiciye yönelik esnek üretim ve buna bağlı olarak küçük ve orta boy işletmelerin artacağı,
10. Ülkelerin dünya konjonktürü ve dış ekonomik gelişmelere duyarlılığının artacağı,
11. Talebin arz üzerindeki belirleyiciliğinin netleşeceği,
12. Çevre olgusunun üretim sistemi ve niteliği üzerinde belirleyici olacağı,
13. Sivil toplum örgütlerinin her alanda etkin rol oynamaya başlayacağı,
14. Üretim sisteminin bilgi yoğun olması nedeni ile niteliksiz işgücü talebinin sürekli düşeceği ve buna bağlı olarak işsizlik sorununun devasa boyutlara ulaşacağı anlaşılmaktadır.

Görüldüğü gibi, teknoloji üretmeyen, bilgiyi kullanamayan ve profesyonel düşünemeyen ülke işletmelerinin, globalleşmenin getirdiği yeni dünya düzeninde başarı şansı bulunmamaktadır.

2.2.3.3. Globalleşme Sürecinin Yönetsel Etkileri

Global olarak dünyada bu değişimler yaşanırken söz konusu gelişmelerden en fazla etkilenen kesimlerin başında “yönetim” olgusu gelmektedir. Zira, geçmişten günümüze kısa sayılabilecek bir süre içerisinde, yönetim anlayışı ile örgütsel yapı ve özelliklerde önemli değişmelerin olduğu görülmektedir. Bir taraftan örgütlerin hiyerarşik, fonksiyonel ve coğrafik sınırları aşılırken, diğer taraftan daha çok psikolojik olan yeni sınırlar seti önem kazanmaya başlamıştır. Yetki ve görevler, örgüt fonksiyonları, politikalar ve nihayet örgüt kimliği yeni anlamlar kazanmaktadır.

Hayatta kalabilmenin yenilik yapmaya ve çevre değişikliklerine uyum sağlamaya bağlı olduğu günümüz şartlarında, sınırları çok katı bir şekilde çizilmemiş, daha esnek yapıda örgütler tasarlamak, yönetimin öncelikli sorunlarından biri haline gelmiştir. Bu tür örgütlerin kurulabilmesi ise her şeyden önce, örgütlerin ele alınmasında ve incelenmesinde yeni düşünce ve bakış açısı gerektirmektedir.¹⁴⁴

Global ekonomi içinde rekabet edebilirlik olgusu, özellikle 1980’li ve izleyen yıllarda, giderek büyüyen bir sanayi haline dönüşmüş ve girişim özgürlüğüne herhangi bir kısıtlamanın söz konusu olmadığı ekonomik düzenlerde, her kuruluşun yaşamını sürdürebilmesinin vazgeçilmez koşulu haline gelmiştir. Bununla birlikte, rekabet edebilirliğin kaynakları araştırıldığında, bu

¹⁴⁴ Azim Öztürk, “21. Yüzyılda işletme Yöneticiliği, *Yönetim*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:7, Sayı:23, 1996, s.39

konuda işletme yöneticilerinin konumu, hastalığın teşhisini koymayı, hatta bazı belirtilerini tedavi etmeyi başaran, ancak insanların hastalanmasını önleyici çareleri bilmeyen hekimlerin durumunu yansıtmaktadır.¹⁴⁵

Yüzyılımızın ikinci yarısında, piyasaların globalleşme eğilimini kamçılayan etmenler; talep yönünden, ulaşım ve iletişimdeki teknoloji devrimi, arz yönünden ise, yoğun araştırma ve geliştirmeye dayanan, yüksek teknoloji ürünü mamullerin üretilmesi olmuştur. Türkiye özellikle KOBİ'ler açısından çok önemli bir potansiyele sahiptir. Bu potansiyelin değerlendirilmesi, Türk Sanayisinin özellikle Gümrük Birliği sonrasında, Avrupa Birliğine uyum sağlayabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, KOBİ'lerin başlıca sorunlarının özellikle de yönetim sorunlarının, belirlenmesi ve sorunlara ilişkin etkin çözüm önerileri gelişmesi gerekmektedir.

Türk ekonomisinde gerek sayı, gerek istihdam olanakları ve gerekse de milli gelire olan katkıları bakımından KOBİ'lerin önemli bir yeri vardır. Günümüzde, dünya ekonomisinde yaşanan gelişmeler, coğrafik sınırların önemini azaltırken, rekabetin şeklini ve boyutunu da etkilemiştir. Dünya piyasalarında görülen bu gelişim ve değişimlere, Türk işletmelerinin de ayak uydurmaları gerekmektedir. Bu nedenle, başta finansal desteğe ihtiyaç duyan Türk KOBİ'lerinin, profesyonel yönetim tekniklerini uygulamaları ve yeni teknolojik değişiklikleri yakalamaları için, araştırma ve geliştirme imkanlarından yararlanmalarını sağlayan stratejileri bilmeleri ve uygulamaları adeta bir zorunluluk haline gelmiştir.¹⁴⁶

¹⁴⁵ Ahmet N. İmre, "Rekabet Edebilirlik ve Yönetim Stratejisi Üzerine Yönetim, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:4, Sayı:16, İstanbul, 1993, s.9

¹⁴⁶ Hüseyin Özgen, Selen Doğan, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Tespit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma", Verimlilik Dergisi, Ankara: MPM Yayınları, 1997/2, s.61-94

İşletmeler büyüme dönemine girdiğinde, kurucuların işletme ile kendi aralarındaki sınırı çizmeleri ve hemen arkasından yapı ve süreçleri oluşturmaları gerekir. Aksi takdirde, büyüme, kişilere ve konjonktüre bağımlı, geçici bir akım olarak kalacaktır. Bunun yanında büyüme döneminde, işletme kontrol dışı büyümenin problemlerini yaşamaya başlar. Bilgi ve yetenek eksiklikleri işletme içi karışıklıklara yol açarak, müşteri hizmetlerinin aksamasına yol açar.

Firmalara sınırsız büyüme ve genişleme olanağı veren global pazar ortamı, herhangi bir anda fırlayacak rakiplerle allak bullak olabilir. İşletmeler için sayısız fırsat ve tehdit içeren bu ortama karşı, günümüz yöneticisi, gelişmeleri yakından izleyip, kendini eğiterek, dünyanın herhangi bir noktasında görev alabilecek “global manager” niteliklerini kazanmalıdır.

Günümüzde, pek çok sektörde stratejiler global tarzda belirlenmekte, rekabet global tarzda başlamakta ve daha sonra bunlar yerel pazarlara adapte edilerek yansıtılmaktadır. Dolayısıyla yerel yöneticiler, global değişimlerin kendi sektör ve pazarları üzerindeki etkilerini iyi takip etmek zorundadırlar. 1980’lerde dışa açılma sürecine giren Türk firmaları ve yöneticileri ise, bugün uluslararası pazarlara girmeye çalışmaktadır. Yaşanan hızlı değişimlere tepkisiz ve global ortamı hiçe sayan anlayıştan yavaş yavaş sıyrılma trendine girdiğimizi söyleyebiliriz.¹⁴⁷

2.2.4. Bilgi Teknolojileri

İşletmelerin geleneksel hiyerarşik yapısı, yeni düşünceler ve uygulamalar için yetersiz kalmakta ve örgütün hareket kabiliyetini sınırlamaktadır. Dolayısıyla, dikey hiyerarşik yapı, yatay networkla; geleneksel fonksiyonlar, fonksiyonlar arası takımlarla; birbiriyle bağımlı birimler, bağımsız stratejik iş birimleriyle; İyi yetişmiş görev elemanları, yenilikçi ve yaratıcı profesyonellerle yer değiştirmeye

¹⁴⁷ Ahmet Buğdayer, “Global Dünyanın Global Yöneticisi”, **Macro Dergisi**, Ağustos 1995, s.48

başlamıştır. Yönetim anlayışındaki bu gelişmeler paralelinde çağdaş örgütler, yapı ve özellikleri açısından önemli değişimlere uğramış, örgütler iç ve dış sınırların kaynakları yeni anlamlar kazanmış bulunmaktadır.¹⁴⁸

2.2.4.1. Bilgi toplumuna Geçiş Süreci

Sanayi devriminden sonra başlayan hızlı bilgi artışının ileri düzeye ulaştığı ve her geçen gün yeni gelişmelerin sağlandığı görülmektedir. Böylece hızlı gelişme ve bilgi artışı, günümüzün en önemli özelliği olmuştur.¹⁴⁹

Alvin Toffler, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi üçe ayırmıştır. Birinci dalganın tarım, ikinci dalganın sanayi toplumlarını oluşturduğunu vurgulamış, bilgi toplumuna geçişi ise, üçüncü dalga olarak nitelendirmiştir.¹⁵⁰

Sanayi ötesi toplumlar olarak adlandırılan üçüncü dalga toplumlarını büyük bir kitle, günümüzde toplumları derinden etkileyen ve biçimlendiren bilgi ve bunu işleyen teknolojide ulaşılan ileri teknoloji nedeni ile bilgi toplumu olarak adlandırmaktadır. Özellikle 20. Yüzyılın son çeyreğine damgasını vuran ileri bilgi teknolojileri ve bunların ekonomik ve toplumsal gelişmeye sundukları olanaklar Toffler'in üçüncü dalga olarak betimlediği uygarlığın bilgi toplumu ya da bilişim toplumu olarak adlandırılmasının isabetli bir tanım olduğunu göstermektedir.

Bilgi toplumu, her şeyden önce bilgiye değer veren, kullanmasını bilen ve bilgi üretebilen toplumdur. Bu toplum bilgi teknolojilerinden yaygın biçimde yararlanmasını bilen aktif ve edilgenlikten kurtulmuş toplumdur. Bu özellikleri ile bilgi toplumu bilgi teknolojileri ile biçimlenmektedir. Bilgisayar, donanım, yazılım, iletişim ve sistemlerinden oluşan bilgi teknolojileri, günümüzde insan yaşamının, evriminin dinamiğini oluşturmaktadır. Sanayi toplumuna geçişin temel motoru

¹⁴⁸ Aziz Öztürk, a.g.e., s.43

¹⁴⁹ İlhami Fındıkçı, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Gerçekleştirme**, İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 1996, s.45

¹⁵⁰ Alvin Toffler, a.g.e., s.82

buharlı makinelerin keşfi olurken, bilgi toplumuna geçişte bilgisayarlar iletişim teknolojisi, mikro elektronik, robotlar, biyoteknoloji ve fiber optikler gibi yeni makine ve malzemelerin üretimi, itici rol oynamaktadır.¹⁵¹

2.2.4.2. Bilgi Teknolojilerinin Yönetmel Etkileri

Bilgi teknolojileri, kavram olarak, verilerin kaydedilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirilmek suretiyle bilgilerin üretilmesi, üretilen bu bilgilere erişilmesi, saklanması ve nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına olanak tanıyan teknolojileri tanımlamada kullanılan bir terimdir.¹⁵²

Peter Drucker, İkinci Dünya Savaşından hemen sonra ortaya çıkmaya başlayan bu gelişme sonucu oluşan toplumu “Kapitalist Ötesi Toplum” olarak nitelendirmektedir. Buna göre, yeni toplumun temel ekonomik kaynağı, emek ya da doğal kaynaklar değil bilgidir ve bilgi olacaktır.¹⁵³

Bilgi toplumunun içinde bulunduğı ekonomik koşullar günümüzde bilgi ekonomisi adıyla anılmaktadır. Emek yoğun işlerin düşük gelir grubundaki ülkelere kaydırılmasıyla sanayileşmiş ülkelerde emek yoğun işlerden, ürünlere know-how ve yaratıcılık temeline dayalı değer ekleyen bilgi yoğun faaliyetlere geçilmiştir. Bilgi ve iletişim tabanlı bilgi ekonomisi şu karakteristik özelliklere sahiptir.¹⁵⁴

¹⁵¹ Türksel Kaya Bensghir, a.g.e., s.8

¹⁵² Kate Behan, Diana Holmes, *Understanding Information Technology*, New York: Prentice Hall, 2nd ed. , 1990, s.1

¹⁵³ Peter Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum*, (Çev: Belkıs Çorakçı), İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1994, s.16

¹⁵⁴ H Bahadır Akın, “2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri”, *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayınları, 1999/1 s.66

- Sürekli hızlanan teknolojik gelişmeler,
- Artan bilişim ve bilgi yoğun faaliyetler,
- Pazarların globalleşmesi,
- Sanayi kolları arasındaki farkların belirsizleşmesi.

Bilgi ekonomisinde, işletmeler sürekli devam eden bir verimlilik artırma, çevresel talebe tepki verebilme, örgütsel değişimi gerçekleştirme mücadelesi içinde olacaklardır. Bilgi ekonomisinde kuruluşların en önemli kaynakları klasik üretim faktörleri değil beyin gücü olacaktır.

Bilginin yaratılması ve paylaşılması görünmeyen faaliyetlerdir. Bu sebeple insanlara bürokratik talimatlar verilerek bilgi yönetilemez. Bilgi ekonomisinde başarı ancak çalışanların istekli katılımlarının sağlanmasıyla mümkündür. Bu şekilde insanlar güven ve katılım ortamında yaratıcı güçlerini kullanacak, bilgilerini diğerleriyle paylaşacak ve dinamik bir örgüt ortaya çıkacaktır.¹⁵⁵

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişi simgeleyen ve işletme-toplum ilişkilerini düzenleyen bu değişimler işletmelerin yaşamsal etmenleri haline gelmiş bulunmaktadır. Öte yandan, uluslararası alanda ülkelerin değil, yenilikçi firmaların rekabet ettiği, ülkelerin avantajlarının firmaların yakaladığı avantajlardan kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bu çerçevede, işletmeler açısından hayatta kalabilmenin özellikle yenilik yapmaya ve çevre değişikliklerine uyum sağlamaya bağlı olduğu günümüz şartlarında, söz konusu faktörlerin en iyi şekilde izlenmesi, irdelenmesi ve yönetilmesi temel bir etken olarak ortaya çıkmış bulunmaktadır.

¹⁵⁵ Chan W. Kim, Mauborgne Renee, "Fair Process: Managing In The Knowledge Economy", *Harvard Business Review*, July-Agust, 1997, s.1

İçinde bulunduğumuz enformasyon çağında, işletmelerin çevrelerinde veya çevrelerinde dinamik bir şekilde oluşan değişimleri takip edebilmek, yorumlamak ve onlara uyum sağlamak sorunlarıyla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu sorunlarla baş edebilmek için ise, ihtiyaç duyulan bilgileri zamanında, doğru ve tam olarak elde etmek zorunluluğu duyarlar. İşletmeler, gereksinim duydukları veya duyabilecekleri bilgileri rahat edinebildikleri ölçüde, bünyelerinde değişiklik ihtiyacı olup olmadığını, ekonomik durumun veya rekabet ortamının doğuracağı mücadele veya kazanç paylarını artırma kararlarını sağlıklı ve etkin bir şekilde verebilirler.

Hayatta kalabilmenin yenilik yapmaya ve çevre şartlarına uyum sağlamaya bağlı olduğu günümüz şartlarında sınırları çok katı bir şekilde çizilmemiş daha esnek yapıda örgütler tasarlamak, yönetimin öncelikli sorunlarından biri haline gelmiştir. Kendi kendini değerlendirme yeteneğine sahip, uyum kabiliyeti yüksek ve çatışmaları çözen örgütler kurmak, hayatta kalabilmenin ön şartı haline gelmiştir. Kısaca, örgütler daha esnek hale gelirken onların iç ve dış sınırları, yöneticilerin karşısında önemli bir sorun olarak çıkmaya başlamıştır.

Bilgi teknolojilerinin işletme yönetimine sağladığı yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁵⁶

1. İşletmedeki operasyonel verimliliği artırır. Operasyonel verimlilik, rutin işleri daha hızlı ve daha ucuz yapmaktır.
2. Müşterilere daha iyi hizmet sunabilme imkanı yaratır. Özellikle hizmet sektöründe bilgi teknolojileri sayesinde işlemler çok kısılır ve bilgisayarlı sistemler yardımıyla daha iyi hizmetler sunulur.

¹⁵⁶ Halime İnceler Sarıhan, a.g.e., ss.202-203

3. Bilgiye dayalı yeni ürün yaratma ve geliştirmede yardımcı olur. Bilgi temelli ürünler üreten ve bilgi pazarlayan işletmelerde bilgi teknolojisinin önemi daha da artmaktadır.
4. Pazardaki yeni fırsatları farketmeye veya yakalamaya imkan yaratarak rekabet üstünlüğü sağlar. Bilgiyi en iyi şekilde işleyen ve üretime dönüştüren işletmeler rakiplerine göre önemli üstünlükler elde etmektedir.
5. Bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla üst düzeyde stratejik planlama önem kazanacak ve yönetim hiyerarşisi azaldığı için çalışanlarla üst düzey yönetimin koordinasyonu güçlenecektir. Bilgi teknolojileri, işletme içindeki haberleşme imkanını artırdığı için yönetim ile çalışanlar arasındaki kopukluk önemli ölçüde giderilmiş olacaktır.

Bilgi teknolojileri, işletmelere iki şekilde rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Bunlardan birincisi, düşük maliyet liderliğini sağlama; ikincisi ise, ürün geliştirmeye olanak sağlamasıdır. Bu iki yolla işletmeler, sahip olduğu rekabet kapsamını genişletebilmektedir. Günümüzde bilgi teknolojilerini kullanarak yarattıkları değerlerin maliyetlerini düşürmek suretiyle rekabet avantajı elde eden ve değişik iş alanlarında çalışan işletmelere rastlamak mümkündür. Örneğin tekstil imalatında bu teknolojilerin kullanılmasıyla kalıpların otomatik kesilmesi işçilik maliyetlerinde %50'nin üzerinde tasarruf sağlamıştır. Bunun yanında, işletmeler bilgi teknolojilerini ürettikleri mal ve hizmetlerin tasarımlarını benzersizleştirerek, bunlara üstün özellikler katarak ve daha iyi satış sonrası hizmet sağlayarak, ürün farklılaşmasına giderek rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir.¹⁵⁷

¹⁵⁷ Robert Schultheis, Mary Sumner, **Management Information Systems: The Manager's View**, Southern Illinois University at Edwardsville, Irwin, 1989, ss.14-16

Son yıllarda bilginin stratejik bir güç olarak görülmeye başlanması ile birlikte, işletmelerin üst düzey yöneticileri, bilgi üretme ve yönetmede etkili araçlar olarak bilgisayarlar, veri işleme ve yönetim bilgi sistemleri üzerine oldukça fazla eğilmeye başlamışlardır. Bilgi teknolojileri, rekabet avantajı sağlamasına rağmen bu sistemlerin yaygın olarak kullanılmama nedenleri arasında aşağıdaki faktörler sayılabilir:¹⁵⁸

- Bilgi sistemleri aracılığı ile elde edilen çözümler çoğu zaman pahalı olmakta ve zaman almaktadır.
- Bilgi sistemlerinin uygulanması daima bir risk unsuru taşımaktadır.
- Bilgi sistemleri, kaçınılmaz olarak bir değişimi gündeme getirmekte, ancak insanlar çoğu zaman değişime karşı direnmektedirler.

Geçiş sürecini yaşadığımız bilgi çağında, örgütlerin bilgiye dayalı hale gelmeleri, iletişim araçlarının gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojisinin üretime girmesi, örgütsel yapıları önemli ölçüde değiştirmiştir. Günümüzde, ovalleşen örgüt yapılarında katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmesiyle, örgütteki ast ve yönetici sayısında azalma olurken, bilgi işçilerini daha ön plana çıkarmıştır. Yine, örgütlerdeki dikey hiyerarşik örgütlenme, yatay örgütlenmeye; çalışanlar arasındaki rekabet, işbirliğine; harici kontrol sistemi, dahili olarak kendi kendini kontrol eden sisteme dönüşmüştür. Dolayısıyla, etkili bir örgüt yönetimi, daha çok örgütün beşeri yönünün en verimli şekilde yönetilmesine bağlı hale gelmiş bulunmaktadır.

¹⁵⁸ Türksel Kaya Bensghir, a.g.e., s.44

2.3. PROFESYONEL YÖNETİME GEÇİŞTE KARŞILAŞILAN GÜÇLÜKLER

“ Yeni düzen oluşturmak kadar güç, başarı şansı az ve uygulanması tehlikeli olan başka bir şey yoktur. Çünkü, eski düzenden çıkarı olanların tümü değişimi isteyenlerin düşmanıdır. Yeni düzenden yararlanacak olanlar da, değişime sadece pasif bir destek sağlarlar. Bu desteğin pasif olmasının nedeni, biraz eski düzenden yana olanların düşmanlığından korkmak, biraz da insanların yeni ve denenmemiş şeylere karşı duydukları güvensizlikten kaynaklanır. Bundan şu sonuç çıkar: Düşmanlar her zaman şiddetle saldırırlar. Diğerleri pasif bir şekilde karşı koyarlar. Öyle ki, yöneticiler bunlarla tehlikeden tehlikeye düşer.”¹⁵⁹

İşletmelerin profesyonel yönetime geçişi, örgütsel ve yönetsel anlamda bir değişimi ifade eder. Ancak, profesyonelleşme gerçekleştirilmesi zor bir süreçtir. İşletmeler, bu değişim süreci içinde, işletme yapısından ve çevresel faktörlerden doğan bir çok problemle karşılaşır.

Değişim, bir yandan sorunlara çözüm getirirken, diğer yandan yeni sorunların ortaya çıkmasına neden olur. Bu nedenle, bazı durumlarda değişime direnç gösterilebilir. İnsanların değişimlere karşı gösterdikleri davranış biçimleri, “değişim yönetimi programı” ile yönlendirilebilir.¹⁶⁰

Önemle belirtelim ki, profesyonel yönetime geçişi engelleyecek faktörleri önceden tespit etmek, tedavi yöntemlerini uygulamadan önce hastalığın kaynağını ve etkilerini teşhis etmeye benzemektedir. Gerçekten de, doğru teşhis, tedavinin başarıya ulaşması için gereklidir.

¹⁵⁹ Niccola Machiavelli, *Hükümdar*, (Çev: Selahattin Bağdatlı), İstanbul: Sosyal Yayınları, 1985, s.36

¹⁶⁰ Melek Vergilier Tüz, “Organizasyonlarda Değişim, Değişime Tepki ve Tepkilerin Önlenmesi”, Bursa: Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1-2, 1993, s.133

2.3.1. Yönetim ve Örgüt Yapısından Kaynaklanan Güçlükler

İşletmelerin profesyonel yönetime geçerek başarıya ulaşabilmeleri her şeyden önce girişimci-patronların profesyonel yönetime inanmalarını gerektirir.

İşletmelerde, insan faktörü üzerindeki değişiklikler en önemli ve en karmaşık unsurlardan birisidir. Uygulanacak yeni bir teknoloji ya da yeni bir yönetim politikası personel üzerinde ya da kişilerin bilgi beceri ve tutumlarında değişiklikleri beraberinde getirecektir. Tüm değişiklik uygulamalarında insan unsurunun da bu doğrultuda değişim göstermesi gerekecektir.¹⁶¹

Şimdi konunun personel boyutuna bakalım. İşletme yönetimindeki profesyonelleşme sürecine çalışanlar ne tür reaksiyonlar ya da dirençler gösterirler?

Çoğu kişiler açık veya gizli olarak değişikliklere engel olmak eğilimindedir. Bir bakıma insan “alışkanlıklarının kölesidir”. Fakat aynı insan aynı zamanda tekdüzelikten sıkılır ve monotonluk duygusuna kapılır. Değişikliğe hem tepki göstermek hem de değişiklik özlemi duymak insanın çelişkisidir.¹⁶²

Yönetimsel boyutta yapılacak değişiklikler karşısında ne tür bir tepkinin meydana geleceği değişikliğin biçimine, niteliğine ve yenilikten etkilenen kişilerin karakterine göre değişir. Yönetim yapacağı yeniliğe karşı tepkileri bu yönde değerlendirmek gerekir.¹⁶³

Organizasyonlarda insan davranışları analiz edildiğinde genellikle çalışanların büyük bir kısmının aktif olarak değişime karşı direndikleri gözlemlenebilir. Aktif reaksiyon ya da direnç; kasti sabotaj, değişim çalışmalarını

¹⁶¹ Leonard R. Sayles, George Strauss, **Personel The Human Problems of Management**, New Delhi: Prentice Hill, 1968, s.285

¹⁶² Blair J. Kolasa, **Davranış Bilimlerine Giriş**, (Çev: Kemal Tosun, Fulya Aykar v.d.), İstanbul: Fatih Kitabevi, 1979, s.591

¹⁶³ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, , İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s.172

ve planlarını bilinçli olarak bozma ya da engelleme, değişim çalışmalarından kaçma ve ilgi göstermeme vs. şeklinde olabilir. Üst yönetimin etkin liderliği ve kararlılığı sayesinde bu aktif direnç zaman içinde pasif dirence dönüşebilir. Bu durumda, bir kısım çalışanlar değişim çalışmalarına fazla ilgi göstermeme, öğrenme ve katılma isteğinde olmama şekillerinde davranış sergileyebilirler. Bir sonraki aşamada ise bu pasif direniş, ilgisizlik-kayıtsızlık şeklinde ortaya çıkar. Tüm bu durumlarda, çalışanlar her ne kadar aktif olarak değişime karşı olduklarını beyan etmeseler bile, değişim çalışmalarına aktif destek sağlamazlar. Nihayet, yönetsel değişim için “kabul” son aşamayı oluşturur. Eğer, yönetsel değişimin kaçınılmaz olduğu ve bunun organizasyona ve çalışanlara sağlayacağı yararlar çalışanlar iyi anlatılırsa o zaman değişimin onaylanması ve aktif destek sağlanması imkan dahilinde olur. ¹⁶⁴

Her değişimde örgüt üyelerinin uyumu için belirli bir zamana ihtiyaç vardır. Her değişim yeni durumu öğrenmek için fiziksel ve beyinsel ek çaba gerektirebilir. Bazen bu, profesyonel yönetim gibi kompleks bir sistemin kullanımı gibi münferit çalışmalarla başarılabilecek bir durum olmayabilir. Bu durumda, ekip ruhunu oluşturarak personelin tam ve etkin katılımının sağlanması için belirli bir zaman toleransının unutulmaması gerekir.

İşletmelerde profesyonel yönetime geçişte, işin profesyonel kişiler tarafından yürütülmesi gerekmektedir. Bu durumda profesyonelleşme sürecinde yetki devri konusunda da problemler yaşanabilir. Ancak hemen belirtelim ki, bu problem de akılcı ve ılımlı bir yöntemle çözülebilecektir.

Yetki devrinde örgüt ve yönetim biçiminin etkisi büyüktür. Merkezci bir yönetimde yetkinin alt basamaklara devri pek arzulanmaz.¹⁶⁵ Patron-yöneticiler

¹⁶⁴ Coşkun Can Aktan, 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Değişim Mühendisliği, İstanbul: TÜGİAD Yayınları, 1999, s.80

¹⁶⁵ Oğuz Onaran, “Yetki Devri-Yetki Göçerimi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:7, Sayı:2, 1974, s.15

genellikle yetkiyi elinde tutma isteğindedir. Burada soruna “yönetici benliği” karışmaktadır.¹⁶⁶

Profesyonel yöneticilere yetki devretmeme konusunda patron-yöneticilerden kaynaklanan sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁶⁷

- Patron-yöneticiler, işlerin kendilerinin daha iyi yapabileceklerini düşünebilirler,
- Patron-yöneticiler, yetki devri ile denetimi kaybetmekten korkabilirler,
- Patron-yöneticilerin, hayat görüşü ve kıskançlığı yetki devrini engelleyebilir,
- Patron-yöneticiler, sorumluluktan kurtulmadığı için riske girmek istemeyebilirler,
- Patron-yöneticiler, profesyonel yöneticilere güvenmeyebilir.

Yönetimden kaynaklanan sorunlar ve yönetimde yetersizleşme arttıkça, işletmelerde merkezileşme eğilimi artmaktadır. Merkezileşme, üst yönetimin ayrıntılarla uğraşmasına ve aşırı denetim isteğine neden olarak üst yönetimin asli görevlerini yapmalarını engelleyecektir. Bu durum ise, profesyonel yönetimin demokratik ve bilimsel ruhuna aykırı bir durum yaratmaktadır. Patron-yöneticilerin, bir işi en iyi kendilerinin yaptığı, başkalarının bunu yapamayacakları düşüncesi ve belirli konularda sahip oldukları karar verme alışkanlıklarını sürdürme istekleri işletmelerde etkinlik ve verimlilik kaybına neden olmaktadır.

¹⁶⁶ Erol Eren, *İşletme ve Yönetim Sistemleri*, İstanbul: Sakarya Devlet Mühendislik Mimarlık Akademisi Yayınları, Yayın No:19, 1981, s.53

¹⁶⁷ Gürcan Papatya, “İşletmelerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli”, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.L.B.F. Dergisi, Sayı: 2(Güz), 1997, s.134

2.3.2. Ekonomik Güçlükler

Bilgi çağında örgütlerin bilgiye dayalı hale gelmeleri, bilgisayarların ve telekomünikasyon araçlarının gelişmesi ve entegre olması, robot teknolojisinin üretime girmesi, örgütsel yapıları önemli ölçüde değiştirmektedir. Bilgi çağında ovalleşen örgüt yapılarında katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmesi ile, örgütteki ast ve yönetici sayısında azalma olurken, bilgi işçileri (profesyoneller) ön plana çıkmakta ve sayısı artmaktadır.¹⁶⁸

Bilgi çağının getirdiği yeni yönetimler, örgütlenme ve yönetim yönünden işletmelerin geleneksel örgüt piramitlerinin yapısında olduğu kadar, emir komuta zincirinde ve örgüt içi haberleşme kanallarında da radikal ve önemli değişimleri getirmektedir. Bilginin, örgüt içi iletişim kanallarında, yukarıdan aşağıya kademe kademe akışını değiştirerek, günümüzde üst kademe yöneticilerin orta kademeyi atlayarak doğrudan alt kademelere erişebildikleri izlenmektedir. Zira, bu yöneticiler artık önlerindeki bilgisayarlar aracılığıyla kendisini ilgilendiren bilgileri doğrudan elde etme yeteneğini kazanmışlardır. Yine alt kademelerde çalışanların yerini artan oranlarda robotların ikame etmesi sonucunda, daha az ustabaşı gereksinimi doğmakta; ustabaşılar azalınca da orta kademe yöneticilerine daha az gereksinme olduğu görülmektedir.¹⁶⁹

Çalışanlar özellikle teknolojik değişikliklere işlerini kaybedecekleri veya ücretlerinin düşeceği korkusuyla tepki gösterirler. Yeni bir teknolojinin uygulanması yeni yetenekleri gerektiriyorsa, bu durumda çalışanlar güvensizlik duygusuna kapılabilir ve işten çıkarılma korkusu içinde yaşayabilirler. Özellikle,

¹⁶⁸ İsmail Türkmen, "Yönetim Bilgi Sistemleri ile İşletme Yönetiminde Etkenlik ve Verimlilik", **2. Verimlilik Kongresi**, Ankara: MPM Yayınları, Yayın No:540, 1994, s.528

¹⁶⁹ Hasan Tekeli, "Bilgi Çağının Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Sosyo-Ekonomik Etkilerinin İrdelenmesi ve Ülkemiz Yönünden Konuyla İlgili Araştırma Önerileri", **3. İzmir İktisat Kongresi**, Ankara: DPT Yayınları, 1992, s.217

teknolojik değişikliklere tepki, iş güvenliğinin olumsuz yönde etkilenebileceği düşünce ile oldukça yaygındır.¹⁷⁰

İşletmede çalışanlar ekonomik kaygılardan dolayı yönetimde profesyonelleşme sürecine direniş gösterebilirler. Personel, halihazırdaki işini, statüsünü ya da sanatını yeni durumda muhafaza edemeyeceği endişesi ile değişimi reddedebilir. Yönetimsel değişimin, kişisel kazançlarını ve terfi şanslarını ortadan kaldıracacağına inanan çalışanlar, profesyonelleşme sürecinin etkinliğini azaltacaktır. İşletmelerde ekonomik kayba yol açan, karar verme ve uygulamada yavaşlık, sık sık yapılan hatalar, iletişim kopukluğu, aşırı merkezci yönetim politikası, yenilik ve yaratıcılık yoksunluğu, çatışmalar, koordinasyon sorunları, denetim alanlarının aşırı genişliği, amaçların belirgin olmaması, kurumsal bir vizyona sahip olunmaması vb. örgütsel eksiklikler profesyonelleşme ile azalarak minimum düzeye inecektir.

Ancak, diğer yandan değişim çalışmalarının maliyeti de önemli bir husustur. Profesyonel yönetimin gerektirdiği danışmanlık, eğitim, bilgi destek sistemi için yapılan harcamalar işletmeye mali bir külfet getirecektir. Bütün alanlarda olduğu gibi, yönetimsel değişikliklerde de getirilerine oranla maliyetleri yüksek olan değişim programlarına başvurmamak gerekir. Diğer yandan, en optimal düzeyde gerçekleştirilen değişim faaliyetlerinin bile işletmeye bir maliyeti olacaktır. Profesyonelliğin önemini anlamayan ve bu süreçte yapılan harcamalara zarar olarak bakan girişimciler profesyonelleşme sürecinin önüne set çekmektedirler. Ancak, global dünyada başarıya ulaşmak için profesyonelleşme bir lüks değil, bir zorunluluktur.

¹⁷⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.e., s.174

2.3.3. Psikolojik Güçlükler

Her şeyden önce değişim bir belirsizliktir. Mevcut durumdan memnun olanlar için güvensizlik ortamı anlamına gelir. Değişiklikler örgütün biçimsel yapısı üzerinde bir takım yenilikler meydana getirebilir. Öte yandan biçimsel olmayan (informel) ilişkilerin bulunduğu çeşitli dostluk grupları vardır. Değişikliğe gösterilen tepkilerin en önemli nedenlerinden birisi de, organizasyon içindeki biçimsel olmayan ilişkileri değiştireceği düşüncesidir. Biçimsel olmayan ilişkilerin geliştirilmesi uzun dönemli beraberlikleri gerektirdiğinden dolayı, bireyler mevcut çalışma arkadaşlarından ayrılmak istemezler. Öte yandan bireyler belli bir yöneticiyle ekip olarak çalışmaya alışmış olabilirler. Birlikte çalıştıkları yöneticilerin değişikliğine de tepki duyarlar. Özelliklerine alıştıkları yöneticilerin yerine, tanımadıkları yöneticilerin gelmesi, bireylerde çekingenlik ve korku duygusu uyandırabilir.¹⁷¹

Profesyonel yönetime geçiş, dışarıdan gelen teknik uzmanlara yeni yöneticilere ve gözetimcilere yer verir. İşgörenler, yetkinin bunlar tarafından kullanılmasını bir anda kabullenemez ve işletme içindeki gücünü kaybedeceği endişesi ile çalışmalarını engelleyebilir. Bundan dolayı işletmelerin profesyonel yönetime geçişte özellikle işletme içi liderlerin desteğini sağlaması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Psikolojik direncin kırılması için tam katılımcı bir yapının oluşturulması gerekir.

Konunun bir diğer yönünü de, işletmede görev yapan yöneticilerin değişim karşısında verdikleri psikolojik savaş oluşturur. Profesyonelleşme sürecini engelleyici yönetici, hiç kimsenin örgütte önemli bir yere gelmesini istemeyen ve sorunun çözümünde kendi düşünce ve yargılarını “en iyi” kabul eden yöneticidir.¹⁷²

¹⁷¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.e., ss.174-175

¹⁷² R.D. Agarwal, **Organization and Management**, New Delhi: Mc Graw Hill, 1982, s.166

Yöneticilerin bakış açısının olumsuzluğu, onun davranış, yetenek ve becerilerindeki eskimenin bir neticesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Eskime bağımlı bir olgudur. Teknik bilgi ya da yetenek yetersizliği, fiziksel dayanıklılığın azalması, motivasyonun yitirilmesi ya da bu faktörlerin bir araya gelmesi sonucu yöneticilik yeteneğinin gelişmesinde bir kesintidir. Birey genellikle eskidiğini kabul etmez. Bazen de farkına varamaz. Bu nedenle eskimeye ilişkin ölçütler önem taşır.¹⁷³

Profesyonel yönetimi engelleyici yöneticilerin, psikolojik tepkileri sonucu genellikle aşağıdaki tutumları sergiledikleri görülür.¹⁷⁴

- İşgörenleri yanlış yapmaya programlaması,
- Görevin karmaşıklığını ve mücadeleyi negatif yönde kullanması,
- İletişim engellerini etkili bir şekilde kullanması,
- Geleneksel yaklaşım ve uygulamalarda ısrar etmesi,
- Bireysel farklılıkların olumsuz yönlerini ele alması,
- Anlama ve kabul etmeye antidemokratik ortamda yer vermesi,
- Kaygı, endişe ve zafiyet peşinde koşması,
- Güven ve katılımın yararını reddetmesi,
- Politika ve prosedürleri cezalandırıcı bir şekilde genişletmesi.

¹⁷³ Frederic C. Haas, **Eskiye Yöneticiler**, (Çev: Şeyda Ülsever, Ekrem Ülsever), Eskişehir: A.Ü. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 117, 1987, ss.13-14

¹⁷⁴ Gürcan Papatya, a.g.e., s.141

2.4. PROFESYONEL YÖNETİME KARŞI DİRENCİN ÖNLENMESİ

İnsanların çoğunun korktuğu, çekindiği ya da görmezden gelmeye çalıştığı değişim, kendilerini etkileyen değişimlerdir. Ofis içinde arkadaşınız olmayan birisinin masasının yeri, genel müdürün talimatı ile değişse, belki yeni ofis düzeni güzel olacak diye sevinebilirsiniz. Ama genel müdür talimatıyla yeri değiştirilen sizin masanızsa canınız sıkılır. Değişim bizi etkilemeye başladığı zaman bütün ilgimizi ona veririz.

Ancak, 21. yüzyıla girerken öylesine büyük bir değişim yaşıyoruz ki, etkilenmeyen kimse kalmıyor. Sosyal, ekonomik ve politik değişim birbirine bağlı ve sürekli. “Bu olmayacak”, “bizim sektörde bu olmaz” gibi ifadeler geleceğin bugünkü gibi olacağını addetmektir. “Bundan sonra ne olacak”, “bütün bunlar bizi nasıl etkileyecek”, “önümüzdeki beş yılda müşterilerimizi nasıl memnun ederiz” gibi düşünceler, statik düşünce alışkanlığının aşılmasına yardımcı olacaktır.

175

Yöneticilerin, kendilerinin en iyi ve en etkin oldukları şeklindeki düşüncelerini aşmaları ve organizasyonlarının nasıl daha iyi ve etkin olacağını araştırmaları gerekmektedir.

Yeni uygulanacak sistemlere karşı direnmeleri tamamen yok edecek kesin bir yöntem olmasa da teknik problemleri kaldıracak ve direnişleri minimize edecek bazı tavsiyeler aşağıdaki gibi sıralanabilir:¹⁷⁶

- İşletmenin başarılı olabilmesi için geçmiş göz önüne alınmalıdır,

¹⁷⁵ Melih Arat, “Değişimi Siz Yönetin”, *Macro Dergisi*, Mart 1995, s.58

¹⁷⁶ Semin Paksoy, a.g.e., ss.63-64

- Daha önceki değişikliklerin nasıl uygulamaya dönüştürüldüğü değerlendirilmelidir,
- Sistem, etkilenecek yöneticilerle tartışılmalıdır,
- Sistem, direkt etkilenecek veya onu kullanacak personeli kapsamalıdır,
- Gerçekçi amaçlar belirlenmelidir,
- Amaçlar açık bir şekilde tanımlanmalıdır,
- Sistem, yönetime önerildiği biçimde projelendirilmelidir,
- Sistem emniyetli ve güvenilir bir şekilde geliştirilmelidir.

2.4.1. Yönetmel Tedbirler

Profesyonel yönetime karşı gösterilen direncin önlenmesi için alınabilecek yönetmel tedbirler aşağıdaki başlıklar altında incelenebilir:

2.4.1.1. Yönetime Katılımın Sağlanması

Hiçbir şeyin tek başına başarılamadığı düşünülürse takım çalışmasının ve çalışmalara tam katılımın ne kadar önemli olduğu anlaşılır. Bu açıdan profesyonelleşme sürecinin sujesi olan çalışanların katılımının sağlanması stratejik önem taşımaktadır.

Değişiklikten etkilenen personelin, değişikliğin bizzat planlanmasına, geliştirilmesine, bunlar mümkün olmazsa, uygulamaya konma safhasına dahil edilerek bu konuda söz sahibi olmasına çalışmak gerekir. Katkısı olması değişikliği

benimseme ve başarıya ulaşmada personele gayret verecektir. Böylece, personel kendisinin işletme için gereğine inanacak, yeni usulleri de başarıyla yürütebilecek veya ona kolayca adapte olabilecek özellik ve niteliklere sahip olduğuna inanacaktır.¹⁷⁷

Örgütün çeşitli kademelerinde alınan yenilik kararlarına ve bunların uygulanmasına ilişkin planların hazırlanmasına katılma, astlardan gelen direnişleri önemli ölçüde azaltacaktır. İnsan kendi aldığı kararlara ya da kendi payının bulunduğu kararların uygulanmasına direnç göstermek şöyle dursun, onların yürürlüğe konmasını kolaylaştıracaktır. Yönetime katılma, kararlara katılan kişinin kendisi bir değer ifade ettiği için ve fikirlerine bu nedenle saygı duyulduğu için girişilen bir faaliyet olarak yapılmalıdır.

İnsanlar, kendilerinin saygı duyulan kişiler olduklarına inandırıldıkları zaman, yenilikler hakkında samimi duygularını belli edebilirler. Aksi takdirde, kararlara katılma olayı, yönetimin kendi düşünce ve fikirlerine astları inandırmak için girişilen psikolojik bir hileden ileri geçemez. Bu nedenle de, yenilik ile ilgili kararlara katılmadan yönetimin beklediği mucize gerçekleşmeyecek ve hayal kırıklığı meydana gelebilecektir.¹⁷⁸

Bir yönetici, sadece kendi değerlerini çalışanlarına zorla kabul ettirmeye çalışır, diğerlerine gözlerini kapatırsa; bu durumda çalışanlarını, bulguları gözlemekten, raporlamaktan ve onlara dayalı iyi fikirler ortaya çıkarmaktan alıkoymuş olacaktır. Oysa ki; eğer yönetici değişik bulgulardan hoşnut oluyor ve kendi hataları ile ilgili yorum yapabiliyorsa, çalışanları onunla konuşmaktan ve paylaşmaktan mutlu olacaklardır.¹⁷⁹

¹⁷⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek Tüz, a.g.e., ss.177-178

¹⁷⁸ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.175

¹⁷⁹ Takeshi Kawase, "Sistematik Problem Çözme Yaklaşımları", (Çev: Engin Kıvşavoğlu), *Önce Kalite Dergisi*, Aralık'97/Ocak'98, s.38

Daha iyi bir performansa ulaşmak için tasarlanan tüm işyeri değişimleri arasında, en sorunlu konulardan birisi, bazı hiyerarşi kademelerinin kaldırılmasıdır.¹⁸⁰ Özellikle karmaşık yapıya sahip büyük işletmelerde, yeni uygulamaları benimsetmek ve yerleştirmek için yöneticinin, kritik mevkideki çalışanların desteğine ve yardımına ihtiyacı vardır. Bu sebeple, stratejik değişim planının katılımlı yönetimle oluşturulmasının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır.

Kritik mevkilerdeki personelin yetersiz kalması veya değişime onay vermemesi durumunda, desteğinden emin olunan daha yetenekli bir personel ile yer değiştirilmesi de düşünülebilir. Bunun yanında, değişime katılımın sağlanması için, özel çalışma grupları oluşturmak, planlama toplantıları düzenlemek, yeni ödül ve terfi mekanizmalarını oluşturmak gibi faaliyetlere de girilebilir.¹⁸¹

Profesyonelleşme sürecinde oluşan direncin nedeni, çoğunlukla kişilerde yönetime karşı oluşan güvensizlik ve yeni uygulamalardan kaynaklanan endişedir. Bu süreçte çalışanların katılımı için yönetimin destekleyici faaliyetlere zaman ve kaynak ayırması gerekecektir. Bu noktada, yönetsel değişimin, ancak, girişimci bir ruhla gerçekleştirilebileceği ortaya çıkar. Profesyonelleşme süreci, örgüt kültürünün değişimini gerektirir.

Örgüt kültürü, örgütü diğerlerinden ayıran özellikleri yansıttığından canlı bir organizmanın sahip olduğu genetik koda benzetilmektedir. Örgütün kültürünü devam ettirmek, genellikle mevcut statü ve pozisyonları tehdit eden gelişmelere karşı direnme olarak kabul edilebilir. Bunun yanında, kültürel bir değişim sağlanmaksızın, değişim yaratma çabalarının başarısızlıkla sonuçlanması söz konusudur.¹⁸²

¹⁸⁰ Jeffrey Pfeffer, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, (Çev:Sinem Gül), Sabah Yayınları, 1995, s.144

¹⁸¹ Uğur Zel, a.g.e., s.74

¹⁸² İnan Özalp, Hülya Öcal, a.g.e., s.132

Çevre koşulları değiştiği zaman, uyum sağlama yeteneği en fazla olan işletmeler ayakta kalacak, hatta gelişeceklerdir. Eski koşullara bağlı kalmakta direnen işletmeler değişemeyecek ve büyük olasılıkla yok olacaklardır¹⁸³

Profesyonel yönetim, yönetimin gelecekle ilgili belirlediği vizyonunun tüm çalışanlarla paylaşmasını gerektirir. Mevcut örgütsel kültür, değişim çabalarının sonuçsuz kalmasına neden olabilir. Bu doğrultuda, işletmenin, oluşturduğu yeni vizyonu tüm çalışanlarla paylaşması ve katılımlarını sağlanması gerekir. Örgütsel kültürün değişimi sırasında iletişim ve eğitim süreçlerini daha etkin kullanmak katılımı kolaylaştıracaktır.

2.4.1.2. İletişim Sisteminin Etkinleştirilmesi

Başkalarını anlama ve başkalarına kendini anlatma sanatı olarak nitelendirilen iletişim, profesyonel yönetime geçişte oluşan direnci kırmak için kullanılan etkin bir araçtır.

İletişim düzeni ile etkileşme süreci arasında önemli ilişkiler vardır. Etkileşim, belirli amaçlarla bir araya gelen bireylerin çeşitli yön ve biçimde birbirlerini etkilemeleridir. İki ya da daha çok kişinin belirli bir zaman içinde ilişki kurması her şeyden önce onların davranışlarında değişmeye yol açar. Bu açıdan bakıldığında, etkileşim ile iletişim arasındaki yakın ilişki, grup başarısını doğrudan doğruya etkilemektedir. Eğer, üyeler arasında etkili bir iletişim ve özellikle sözlü iletişim bağları kurulmuşsa, grubun daha kolay kaynaştığı ve ortak amaç doğrultusunda bütünleştiği görülecektir.¹⁸⁴

İnsanlar, zihinlerinde farklı bilgi dizinlerine sahip olduklarından, bir eylem karşısında da doğal olarak farklı davranışlar sergilerler. Ancak takım üyeleri,

¹⁸³ Lawrevce P. Leach, "Yeniden Süreçlendirme ve Kaosun Eşiği", (Çev: Esra Nemli), **Önce Kalite Dergisi**, Haziran-Temmuz 1998, s.41

¹⁸⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, Melek TÜZ, a.g.e., ss.56-57

kuruluşun misyon, vizyon, politika ve değerlerinden ortaya çıkan evrensel değerlere dayalı bir iletişimle bu farklılığı aşabilir. Yönetici, takım üyelerinin farklı paradigmalarının olabileceğinin farkında olmalı, ve onların farklılıklarını anlamaya çalışmalıdır. Bu açıdan, yöneticilik hiyerarşik bir üstünlükten çok, farklılıkları yönetme işidir

İşgören kendi işinde teknik usta olan, örgüt içinde belirli sosyal ilişkileri bulunan bir insandır. İşgöreni etkileyecek bir değişiklik onun teknik ve sosyal yönünü ve ilişkileri dikkate alınarak gerçekleştirilmelidir. Aksine, icracı bir kişi olarak, kaba davranma, küçümseme, yenilikle ilgili her türlü emri yerine getirmek zorunda olarak bir kişi olarak görüp, hiç açıklama yapmama ve işyerindeki sosyal ilişkilerine hiç önem vermeden değiştirme, işgöreni korkutacak, direncini artıracak ve yeniliklerini sabote etme eğilimini güçlendirecektir.¹⁸⁵

İnsanlar, onları etkileyecek olan değişiklikler hakkında yeterli bilgilere sahip olmadıklarında, yapılan değişikliklerden tedirgin olacaklardır. Değişikliğe karşı direnci azaltacak en etkili yöntemlerden birisi, çalışanlara bilgi vermektir. Yönetici, değişim fikir düzeyinde iken, nedenlerini, amaçlarını, yararlarını, zamanlamasını ve çalışanlar üzerindeki etkilerini, ilgili kişilere önceden anlatmalıdır. Değişimin başarısı, yöneticilerle astlar arasında iyi bir diyalog kurulmasına bağlıdır. İşletmelerde, özellikle değişim ortamında gizlilik direnci artıracaktır. Değişim dönemlerinde iletişimin artırılmasıyla, yanlış anlamalar azalır, beklentilerde doğruluk sağlanır ve önyargılı davranışlar ortadan kalkar.

İletişim bir güçtür. İletişimi etkin kullanabilenler, kendilerinin dünya deneyimlerini ve dünyanın onlar üzerindeki deneyimlerini değiştirebilirler. Tüm davranış ve düşüncelerin asıl kaynağı iletişimin bir türüdür. Dünyada köklü değişiklikleri başaran insanların sahip oldukları ortak özellik, üstün birer iletişimci

¹⁸⁵ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, s.176

olmalarıdır. Bunu başarmalarının nedeni iletişim araçlarını kullanmaktaki maharetlerinde yatmaktadır.¹⁸⁶

Sosyal ilişkileri güçlendirme ve iletişim sürecinin etkinleştirilmesinin önemli yararlarından biri de, profesyonelleşme sürecinde, danışman uzmanlarla işletme personelinin birbirlerini anlama konusundaki güçlüklerin ortadan kaldırılması ve motivasyonun artırılmasıdır. Profesyonelleşme sürecinde, çoğunlukla yaşanan danışman-personel çatışmasının temelinde iletişim eksikliği yatmaktadır. İşletmede oluşturulacak iyi bir iletişim düzeni ile bu sorun da ortadan kalkacaktır.

İletişimin profesyonelleşme sürecindeki önemi, onun daha etkili işlemesini gerektirmektedir. Örgütsel iletişimi iyileştirmeye yönelik yöneticilerin kullanabilecekleri belli başlı yöntemleri şöyle sıralayabiliriz:¹⁸⁷

- *Mesajın Tekrarı:* Vericiden alıcıya aktarılan mesajın alıcı tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı ve amaca uygun şekilde algılanıp algılanmadığını anlamamanın en etkin yolu, alıcıdan mesajın tekrarını istemektir.

- *Sonucu İzleme:* Geribildirim mekanizmasını kullanarak mesajın ilgili olduğu alıcıdan, işle ilgili bilgi istemek şeklinde, gerçekleşen iletişim eyleminin sonucunu izleme ve ona göre gerekli önlemleri alma iletişim sürecinin etkinliğini artırabilir.

- *Haber ve Bilgi Akışının Yönetimi:* İşletme Yöneticileri günün yirmi dört saatinde örgüt içinden ve dışından gelen çeşitli konulara ilişkin önemli-önemsiz haber ve bilgi bombardımanı altındadır. Haber akışının yönetiminde, karar mevkiindeki yöneticiye sadece standarttan sapan bilgi ve haberler gönderilmeli, geri kalan haberler alt kademelerce değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Bu husus

¹⁸⁶ Mustafa Gümüş, a.g.e., s.118

¹⁸⁷ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, ss.192-193

gerçekleştirildiğinde, üst yönetimin stratejik haber ve bilgi akışını yönetmesi daha çok olanaklı hale gelecektir.

- *Empati:* Bilindiği üzere empati, olaylara başkaları açısından bakabilme yeteneğini ifade etmektedir. Haberleşme ilişkisi içine giren bir yönetici de göndereceği mesajı formüle etmeden önce, olayları mesajları alacak olan açısından inceleyebilmelidir. Bu durum sağlandığında ise, mesaj daha az filtrelenecek ve daha iyi algılanabilecektir.

- *Kullanılan Dilin Sadeleştirilmesi:* Bununla, mesajın formüle edilmesinde kullanılan dilin her iki tarafın anlayabileceği şekilde yalın ve sade olması ifade edilmektedir.

- *İletişim Kanallarının Artırılması:* Yazılı ve sözlü iletişim kanallarının artırılması, haberleşmede çapraz kontrol olanağını yükseltecek ve bu da iletişimin iyileşmesi ile sonuçlanacaktır.

- *Bilgisayar Kullanımının Artırılması:* Bilgisayarlar, örgüt içi iletişimde haber akışını hızlandıran araçlardır. Yöneticiye hız ve güncel bilgi sağlayan yönetim bilgi sistemleri, yöneticinin hem sağlıklı karar almasını hem de etkili bir örgütsel denetim yapmasını kolaylaştırmaktadır.

Sonuç olarak, iletişim sürecini etkin bir şekilde kullanmayan yöneticilerin başarılı olması imkansızdır. Yöneticiler, belirli bir örgütsel yapı içinde hem alıcı hem de verici olarak faaliyet gösterdiğinden, iletişimin hız ve etkinliğinin artırılması yöneticilerin de etkinliğinin artmasına yardım edecektir. Bu nedenle, profesyonelleşme sürecinde, yönetsel ve örgütsel değişimi başarı ile gerçekleştirmek isteyen her yöneticinin iletişim sürecini çok iyi kullanması gerekir.

İşletmelerin profesyonelleşme sürecinde karşılaştığı en önemli sorunlardan birisi de, bu yeni sürecin gerektirdiği eğitim çalışmalarının yürütülmesidir. Global değişimin gerektirdiği yeni oluşumlar karşısında hem yönetici hem de işgören düzeyinde eğitim çalışmalarının etkin bir şekilde yürütülmesi, işletmede oluşan değişime direnç duvarının kırılmasında önemli bir rol oynayacaktır.

Çalışanlar, ticari bir kuruluşun temel kaynaklarıdır. Eğitim çalışmaları ile, personelin yapmakta oldukları görevleri daha iyi yapmaları ve kendilerini üst görevlere hazırlamaları öngörülmektedir.¹⁸⁸ Bu anlamda eğitim, hem dünü korumak, hem de bugünü değiştirmek veya geleceği oluşturmak üzere kişi ve kuruluşları, toplumsal güçlerin dokusu içinde biçimlendirme sürecidir.

Teknolojik, ekonomik, politik ve özellikle sosyo-kültürel değişim hızı işletmeleri oldukça etkilemektedir. Her değişim, yeni teknikler, yapılar ve süreçleri zorunlu kılabilir. Böyle kısa bir süre içerisinde değişebilen çok yönlü bir ortamda bulunan işletmeler ve bunların yönetimi günümüzde büyük bir önem kazanmıştır.¹⁸⁹

Üretim ve hizmet sektöründe meydana gelen değişimler, hali hazırda sahip olunan becerilerin gelecekte yetersiz duruma düşmesine neden olmaktadır. İşletmeler, ürettikleri mala veya verdikleri hizmete olan taleplere kendilerini uydurabilmek, bu talepleri hızlı bir şekilde karşılayabilmek için daha esnek ve dayanıklı bir yapıya sahip olmalıdır. Bunun için, iş etiğini de göz önüne alarak bir takım stratejiler geliştirmek gerekir. Örgüt personelinin, değişimin gereklerine

¹⁸⁸ George H. Litwin, Robert A. Stringer, *Motivation and Organizational Climate*, Boston: Harward University Press, 1968, s.167

¹⁸⁹ Mahmut Özdevecioğlu, "Organizasyon Kültürü", *İktisat ve İş Dünyası Dergisi*, Haziran 1993, ss.34-35

uyumunu sağlamak ve üstlenecekleri yeni görevlere hazırlamak için sürekli olarak eğitim programlarının geliştirilmesi ve uygulanması kaçınılmaz bir zorunluluktur.¹⁹⁰

Yöneticilik görevinin her geçen gün giderek daha zor ve daha karmaşık bir duruma gelmesi, yönetici eğitimi konusuna daha büyük önem kazandırmaktadır.¹⁹¹ İyi eğitim almış bir yönetici, elindeki sermaye ve işgücü kaynaklarıyla evrensel ölçekte üretim yapabilen insandır. Yönetici, işletmesini sarmalayan dünyada olup bitenleri bilmek, kendi iş alanındaki rakiplerinin parametrelerini devamlı olarak izlemek durumundadır.¹⁹²

Profesyonel yönetimin gerektirdiği değişikliklere başlamadan önce, bu girişimin organizasyon içinde etkileyeceği yönetici ve personeli önceden hazırlamak gerekir. Bu eğitim faaliyetinin amacı, işletme içinde personele değişikliğin yararlarını ve getireceği iş kolaylıklarını açıklayarak onların düşünsel olgunluğa eriştirerek, işletmenin bilimsel bir ortama kavuşturulmasıdır. İşletme içinde veya işletme dışında personeli yeni koşullara göre eğitmek, değişim öncesi personelin değişime aktif katılımını sağlayacaktır.

Aslında eğitimde amaç, işgöreni yeterli kılmaktır. İşgören, işinde kendini yeterli hissettiğinde kendine olan güveni artacaktır. Yöneticilerin, işgörenleri birer müşteri olarak, kendilerini de onların danışmanı olarak görmesi gerekir. Yöneticilerin eğitimi kurumsallaştırmaları, kişiyi geliştirmeye yönelik çabaları desteklemeleri gerekir.¹⁹³

¹⁹⁰ Aysun Özyurt, "İnsan Kaynakları Eğitimine Genel Bakış-1", *Human Resources*, Yıl:2, Sayı:1, Kasım 1997, s.24

¹⁹¹ Douglas Mc Gregor, *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*, (Çev: Doğan Energin), Ankara: ODTÜ Yayınları, 1970, s.150

¹⁹² Dursun Bingöl, *Personel Yönetimi*, Erzurum, 1996, ss.161-162

¹⁹³ Tahir Akgemici, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması", *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayınları, 1997/4, s.52

Yönetimde profesyonelleşme sürecinde eğitim, personeli iş yapma ve katılım konusunda harekete geçirici bir dinamizme sahiptir. Unutulmaması gereken nokta, son derece modern ve teknoloji harikası sistemlerin ancak insanlar tarafından kullanılmasıdır. Bu açıdan, işletmedeki personel, maddeye ve sisteme can veren yegane unsurdur. Profesyonelleşme sürecindeki işletmeler, bu sürecin gereklerini ve yeni sisteme olan direnişlerin kırmak için danışman firmalara ve üniversitelere başvurumaktadırlar.

Bir görüşe göre, Türkiye’de profesyonelleşmeye ve kurumsallaşmaya daha çok şekil ve yapı açısından yaklaşılmaktadır. Sanılmaktadır ki; işletme, bu yapı ve şekil verildiğinde kişilerden bağımsız olarak sürekli yaşam kabiliyetine ulaşarak kurumsallaşır. Oysa, insanlara o kurumu kurum gibi yönetmeyi öğretmedikçe, onlar bu yönetim tarzına ve kültürüne ulaşmadıkça, kurum idealini gerçekleştirmek mümkün olmaz.¹⁹⁴

İnsanlık tarihinde ne kadar büyük iş ve hadiseler meydana gelmişse, hepsi ortak bir düşünce ve tecrübenin ışığında yapılmıştır. Çünkü, danışma olayında en uygun olanı bulabilme arzusu vardır. Danışma, danışılacak konuda kendini yetiştirmiş ve alanında söz sahibi insanlara yapılmalıdır. Aksi halde, yanlış karar vermek veya seçim yapmak durumu ile karşılaşılır. Bu da, danışmadan fayda değil, zarar gelmesine yol açar. ¹⁹⁵

Alanında söz sahibi kişi ve kuruluşlara yapılan danışma, işletmeleri bir çok hatalardan korur. İşletmelerin, uzman kişilerin fikir ve görüşlerini almaksızın profesyonelleşmesi mümkün değildir. Günümüzde yaşanan değişim karşısında işletmelerimizin, kendi kendilerine yetmeye çalışarak, uzmanların fikirlerinden ve danışmanlığından istifade etmeye çalışmamaları büyük bir eksikliktir.

¹⁹⁴ Ulaş Bıçakçı, **Kurumlaşma**, İstanbul: Yöntek Müşavirlik Ltd. Şti. Yayını, 1994, s.1

¹⁹⁵ Mustafa Gümüş, a.g.e., s.151

Bunun yanında, Üniversite-Sanayi İşbirliği Türkiye’de bir türlü istenilen düzeye gelememiştir. Ancak, gelişen ekonominin dinamizmi bu kanalı giderek zorluyor. Özellikle, son yıllarda küçük ve orta ölçekli işletmelerin sayısındaki müthiş patlama, bu ihtiyacı giderek daha fazla hissettiriyor. Büyük şirketler dev boyutlu ve büyük maliyet getiren değişim projelerinin altına rahatlıkla girebiliyorlar. Küçük ve orta ölçekli işletmeler de rekabette ayakta kalabilmek için daha verimli bir yapıya geçmenin zorunlu olduğunu hissediyor. Ancak, onlar büyük şirketler gibi benzer projelere büyük kaynaklar ayıramıyorlar. İşte bu noktada, üniversitelerin danışmanlığı önem kazanıyor.¹⁹⁶

Profesyonel yöneticiler, kendileri eğitim gördüğü gibi, tüm personelin sistematik olarak eğitilmesi sorumluluğunu da taşırlar. Bu sorumluluk ise, yöneticilerin eğitim görmemiş rakiplerini kolayca geçmelerini sağlamaktadır.¹⁹⁷

İşletme yönetiminde başarılı olabilmek için gerekli olan bireysel ve örgütsel özelliklerin hepsi araştırma ve eğitim ile kazanılabilir, geliştirilebilir ya da daha mükemmele, daha iyiye doğru düzeltiler. Başarı üzerine odaklanan yöneticiler, kusursuz işletmeciliğin bir gereği olarak diğer çalışanların da kendilerini yenilemeleri yönünde etkide bulunmaktadır. Burada önemli olan nokta, insanın, bulunduğu mevki ve pozisyonun en nitelikli, en bilgili ve en mükemmel unsuru olma konusunda çaba göstermesidir. Aksi takdirde, bu niteliklere sahip insanların emri altında çalışmak zorunda kalınabilir.

2.4.2. Profesyonel Yönetim Açısından Yeni Yönetim Teknikleri

1990’lar itibarıyla yönetim dünyasının paradigmaları hızla değişmeye başlamıştır. Bilindiği üzere paradigma, kişilerin dış dünyayı ve çevrelerini anlama,

¹⁹⁶ Ahmet Buğdaycı, “Şirketlere Özel İyileştirme Programı”, *Capital Dergisi*, Yıl:5, Sayı:2, 1997, s.108

¹⁹⁷ Ron Columan, Giles Barrie, *Yöneticinin Klavuzu; İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural*, (Çev: Mehmet Harmanca), İstanbul: Remzi Kitabevi, 1994, s.109

algılama ve düşünceleri ile ilgili olarak sahip oldukları temel zihni yapılarını, dünya görüşlerini ifade etmektedir. Yani paradigma bir nevi gözlüktür. Herkes etrafını bu gözlükle görmekte, algılamakta, değerlendirmek, düşünmekte ve olaylara tepki göstermektedirler. Son yılların en önemli yönetim paradigmaları arasında; yalın yönetim, toplam kalite, değişim mühendisliği (reengineering), dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), kıyaslama (benchmarking), şebeke organizasyonları, öğrenen organizasyon sayılabilir. Yönetim paradigmalarındaki hızlı değişim, işletmelerin çevresindeki değişim ve dönüşümlerden kaynaklanmaktadır.¹⁹⁸

Bu gelişmelerin ışığında, profesyonelleşme süreci, işletmelerin, bu yeni yönetim yaklaşımlarını kullanmalarını gerektirmektedir. Aşağıda, profesyonel yönetime geçişte en çok kullanılan yeni yönetim teknikleri açıklanmıştır.

2.4.2.1. Yalın Organizasyon

Yalın organizasyon, gereksiz aşamaların ortadan kaldırılıp, geriye kalanların devamlı bir akış düzenine konması ve söz konusu etkinlikle ilgili işgücünün çapraz fonksiyonlu takımlar biçiminde yeniden organize edilerek sürekli gelişme için çaba gösterilmesiyle, işletmelerin gelişebileceğini öngören bir yönetim yaklaşımıdır. Bir diğer ifade ile, yalın organizasyon, daha az girdi ile daha az zamanda daha düşük maliyetle ve daha yüksek kaliteli mal ve hizmeti üretmek demektir. Yalın olma kavramında, daima elde bulunan kaynakların en etkili biçimde kullanımı ve ihtiyaç duyulmayan hiçbir şeyin elde bulundurulmaması esprisi bulunmaktadır.¹⁹⁹

Ekonomik çevre, küresel piyasa, teknolojik şartlar ve kültürel yapıda meydana gelen değişimlerin gereği olarak, profesyonelleşme sürecine giren

¹⁹⁸ Tamer Koçel, "Yönetim ve Yöneticilik Nereye Gidiyor", s.83

¹⁹⁹ Mümin Ertürk, a.g.e., s.225

işletmelerin değişimi zamanında algılayabilmesi ve adapte olabilmesi için organizasyonel yapılarını yalınlaştırarak hareket kabiliyetlerini artırmaları kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Seri üretim yapan işletmelerle, yalın organizasyon yöntemini uygulayan işletmeler arasında en çarpıcı farklılık, amaçları bakımından söz konusu olmaktadır. Seri üreticiler kendilerine yeterince iyi, sınırlı bir amaç belirlerler. Bu da makul düzeyde bozuk mal, belli seviyede stoklar, çeşidi az ve standartlaşmış ürünler anlamındadır. Ancak, yalın organizasyonda amaç, sürekli maliyet düşüşü, sıfır üretim hatası, sıfır stok, yüksek ürün çeşitliliği gibi kesin kusursuzluktur.²⁰⁰

Yalın organizasyon yaklaşımı iki temel üzerine oturmaktadır. Koruma ve iyileştirme. Koruma, teknoloji, yönetim ve işleyişe ait olan standartların devam ettirilmesiyle ilgili faaliyetleri ifade eder. İyileştirme ise, var olan standartların iyileştirilmesine yönelik değişim faaliyetlerini ifade eder. Yönetim, her şeyden önce işletmedeki bütün işlemlerle ilgili işletme politikalarını, kural ve prosedürleri tespit eder. Koruma, bu standartları eğitim ve disiplin ile devam ettirmektir. İyileştirme ise, bu standartların yükseltilmesidir.²⁰¹

İyileştirme konusunda iki yaklaşım vardır: Kademeli iyileştirme yaklaşımı ve tek büyük adımda iyileştirme yaklaşımı. Bunlardan birincisine Kaizen, ikincisine ise yenilik denilmektedir. Yenilik, teknolojik atılımları çok yakından takip eder. En son üretim yöntemleri ve teknikleri uygulanır. Yenilik, çarpıcı, etkileyici ve heyecan vericidir. Kaizen ilk bakışta çarpıcı ve etkileyici değildir. Etkisi yavaş yavaş ortaya çıkar ve sonuçları genellikle hemen fark edilmez. Kaizen,

²⁰⁰ James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos, *The Machine That Changed The World*, New York: Macmillan International, 1990, s.49

²⁰¹ Masaaki Imai, *Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, İstanbul: Brisa Yayınları, 1994, ss.8-9

devamlı bir süreçtir, yenilik ise genellikle bir defalık bir faaliyettir. Yenilik teknolojiye, Kaizen insana yatırımın ifadesidir.²⁰²

Ayrıca, müşteri istek ve beklentilerine dayanan bir pazarda belirsizlik ve değişkenliğin hakim olduğu gerçeğinden ortaya çıkarak, fırsat ortaya çıktığında en hızlı şekilde cevap verebilmek için, tüm olasılıkları içeren uzun vadeli planlar yapılması da hayati öneme sahip olmaktadır.²⁰³ Organizasyonun hantallaşmasına yol açan aksaklıkları tespit etmek ve süreçleri katma değer yaratma kriterine göre yeniden dizayn etme çalışmalarının yapılması da zamanla yarışacak bir işletmenin ön koşullarından biri olarak kabul edilmektedir.

Yalın organizasyon, üretim faktörlerinin verimli ve etkin bir şekilde kullanımını sağlayıp, kalite ve verimliliği artırmakla beraber insan unsuru üzerinde odaklaşır. Yoğun rekabet koşulları karşısında piyasa payını artırmak isteyen işletmeler, yalın organizasyon ilkelerini benimsemek ve uygulamak durumundadırlar. Japonya'nın ustaca uyguladığı yalın organizasyon felsefesinin yaygınlaşması, dünya ekonomisi ile entegre olmak üzere olan ülkemiz işletmeleri açısından büyük önem arz etmektedir.

2.4.2.2. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite kavramının çok boyutluluğu ve buna bağlı olarak kalite sağlama görevinin basit bir ayıklamanın ötesinde bir anlam kazanması, uluslararası rekabet koşullarının zorlaşması ve tüketim hareketinin evrenselleşmesi ile birlikte kalitenin bütünsel bir anlayışla ele alınması gereği doğmuştur. Kaliteye ve onun sağladığı sürece bütünsellik içinde bakma gereği, 1980'li yılların başından itibaren toplam kalite kavramının tüm dünyada yoğunlaşmasına neden olmuştur. Bu

²⁰² Masaaki Imai, a.g.e., s.24

²⁰³ Peter Drucker, *Gelecek İçin Yönetim*, s.182

kavram içinde yer alan toplam sözcüğü, kalitenin tüm süreçlerde ,tüm işlerde ve herkesin katılımı ile sağlanabilir olmasına işaret etmektedir.

Toplam kalite, kalitenin, standartlara ve spesifikasyonlara uygun olarak yapılan geleneksel tanımın ötesinde bir tanım içerir. Buna göre, kalite, kullanıcının ya da müşterinin tatmin olma derecesi olup, bu da ürünün kullanımı ile ilgilidir. Toplam kalite için, toplam müşteri tatmini gerekmekte olup, bu da kuruluş içinde bölümler, birimler ve fonksiyonlardan oluşan içsel müşterilerle birlikte, kuruluş dışı alıcılar olarak tanımlanan dışsal müşterilerin tatminidir.²⁰⁴

Günümüzde mükemmelliği vurgulayan toplam kalite; örgüt fonksiyonları ve sonuçlar yerine süreçler üzerinde odaklaşan, tüm çalışanların niteliklerinin artırılması ile yönetim kararlarını sağlıklı bilgi ve veri toplanması analizine dayandıran, tüm maddi ve beşeri kaynakları bir bütünlük içinde ele alan bir yaklaşımdır.

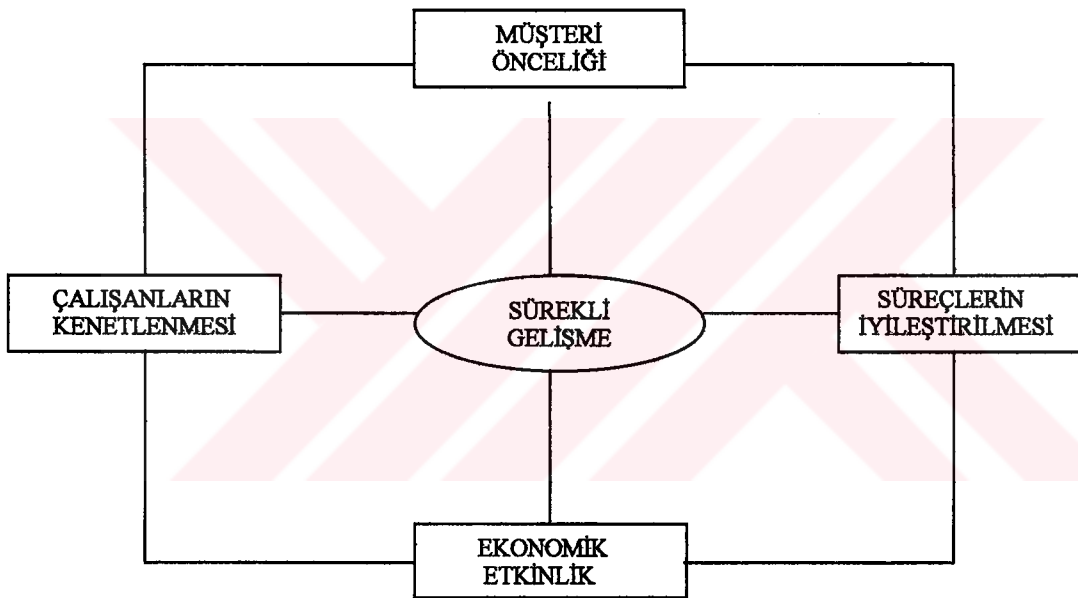
İnsanı en önemli öge olarak kabul eden bu yaklaşımın etkin bir şekilde uygulanabilmesi ve söz konusu örgütte tüm çalışanlar tarafından anlaşılması için, eğitime ağırlık verilmesi gerekir. İnsan kaynakları yönetimi ile, örgütlerin daha ileriye yakalamasını ve kurumsallaşmasını sağlayan toplam kalite, çalışanların kendi kendisini kontrolünü ve yönetmesini vurgulayarak çalışanların daha aktif olmasını ister.

Toplam kalite; yalın bir örgüt yapısı içinde, çalışanların aktif katılımının sağlanarak, yetkilendirilmesi ve sorumluluk verilmesi, insan kaynakları verimliliğinin artırılması, örgüt çapında etkin bir iletişim ağı kurulması, süreç başında çapraz fonksiyonel grupların takım çalışmasına yönlendirilmesiyle kaliteli mal ve hizmet üretilmesidir. Toplam kalitenin başarılı bir şekilde işletmelerde

²⁰⁴ Nurettin Pekşircioğlu, **Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları**, Ankara: MPM Yayınları, Yayın No:620, 1997, s.35

uygulanabilmesi için temel ilkelerin dikkate alınması zorunludur. Toplam kalite anlayışının temel ilkeleri ise şunlardır:²⁰⁵

- Müşteri önceliği,
- Çalışanların kenetlenmesi,
- Süreçlerin iyileştirilmesi,
- Ekonomik etkinlik.



Şekil 1- Toplam Kalitenin Dört Temel İlkesi

Kaynak: Haldun Ersen, Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997, s.24

²⁰⁵ Haldun Ersen, a.g.e., s.24

Klasik yönetim modeline kıyasla daha çok yüksek rekabet gücü sağlayabilen Toplam Kalite Modeli, ancak tüm öğeleri ile benimsenip, uygulandığı takdirde tutarlı, başarılı ve kalıcı olur. Bu öğeler, yönetim anlayışı ve felsefesini, organizasyonu, yöntemleri ve sistemleri kapsar; insana en ön sırada değer vermeyi gerektirir; bilimselliği her faaliyette şart koşar.²⁰⁶

Toplam kalite yönetiminin önemini artıran özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür: ²⁰⁷

- Yeni bir örgüt kültürü yaratmaktır.
- Örgüt yapısını basitleştirip yalın hale getirmektir.
- Örgütteki tüm çalışanları sisteme dahil etmektir.
- Eğitime büyük önem vermektir.
- Çalışmaların kişisel gelişmesini ve mesleki ilerlemesini sağlamaktır.
- Çalışanların fikirlerine saygı duymaktır.
- Yeni fikirler, yöntemler,ve teknikler üretmektir.
- Bilgiyi ve beceriyi işe tatbik etmektir.
- Takım çalışması demektir.
- Çalışanların yaptığı işe sahip çıkması demektir.
- İş ve sistem standartlarını sürekli geliştirmektir.
- İç ve dış müşterilerin mutluluğunu en üst seviyeye çıkarmaktır.

²⁰⁶ İbrahim Kavrakoğlu, **Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul: KalDer Yayınları, No:3, 1997, s.19

²⁰⁷ Haldun Ersen, a.g.e., s.27

Örgütün çeşitli birimlerinin, kalite hedeflerini gerçekleştirmek için yapması gereken işlerden bir tanesi de toplam kalitenin örgütlenmesidir. Modern örgütlerin, 2000’li yıllara en önde girebilmek için, işletmelerin kısa vadeli planlar yerine uzun vadeli planlar üzerinde yoğunlaşmaları, sonuçlar yerine süreçlere önem vermeleri gerekmektedir. Bunun karşısında toplam kalite yönetimi, uzun vadede müşteri tatminini amaçlayarak sürekli bilgi temini ile gelişmeyi ön plana çıkarmaktadır.

Toplam Kalite Yönetiminin gerekli kıldığı dönüşüm, kendisini organizasyonel yapılanma biçiminde de hissettirir ve bu dönüşüm geleneksel organizasyonel yapılanmadan, yüksek performans modeli organizasyonel yapılanmaya doğru gelişir. Aşağıda bu dönüşümün hangi konularda ve nasıl olduğu görülmektedir:²⁰⁸

Geleneksel Bürokratik Organizasyonel Model	Yüksek Performans Organizasyonel Model
Çok kademeli.....	Yatay
Otokratik.....	Emredici
Emredici karar alma.....	Fikir birliği
Rekabetçi.....	İşbirliği
Bir konuda uzmanlaşma.....	Çeşitli konularda uzmanlaşma
Yeniliğe kapalı.....	Yenilikçi

²⁰⁸ Nurettin Pekşircioğlu, a.g.e., s.37

Değişime karşı direnç.....Değişime açık

Kurallara bağlı ve yavaş.....Esnek ve hızlı

İşleri doğru yapmak.....Doğru işleri yapmak

Organizasyon odaklı.....Müşteri odaklı

Nezaretçi denetimi.....Otokontrol

Kabul edilebilir hata.....Sıfır hata

Önce teknoloji.....Önce insan

Toplam kalite yönetiminin gerektirdiği örgüt yapısı, hiyerarşi ve kademelerin azaldığı, iletişime açık, takım çalışmalarına yatkın, çalışanların fikirlerine saygı gösteren, kademeler azaldığı için kararların daha çabuk ve süratli alındığı bir örgüt yapısıdır.²⁰⁹

Bu organizasyonel yapı, çalışanları yönetici-yönetilen ayrımı yapmadan göreve odaklaştırarak takım ruhu içinde işlem ve süreçleri birleştirir. Bugün, organizasyon yapılarından beklenen, çevre koşullarına ve değişen şartlara göre hızla değişebilen, süreçleri açıkça gösterebilen, bölümler arası ilişkileri ve kullanılan kaynakları etkinleştiren bir yapıda olmasıdır.

Toplam kalite yönetiminde, lider yöneticinin görevi, birlikte çalıştığı insanları yargılamak değil, onlara yol göstermek, önderlik yapmak ve kendilerini geliştirebilmelerine yardımcı olmaktır. Yöneticiler ve çalışanlar arasında güvenin yetersiz olduğu kuruluşlarda birimler, bölümler ve kişiler arasında kesin sınır çizgileri ile tanımlanan bariyerler oluşur. Toplam kalite yönetimi, çalışanlar arasında güvene dayalı, ilişkilerin geliştirilmesi ile görünen veya görünmeyen

²⁰⁹ Haldun Ersen, a.g.e., s.46

sınırların ortadan kaldırılmasını gerektirir. Güven ortamının geliştirilmesinde, açıklık, şeffaflık, iletişim ve motivasyon çok önemlidir. Böyle bir ortamda yapılan hatalar ve yanlışlıklar, kişileri cezalandırmak için değil, iyileştirme ve hataların nedenlerini bularak tekrarını önleyici tedbir almak için iyi bir fırsat olarak görülür.

2.4.2.3. Değişim Mühendisliği (Reengineering)

Ekonomi ve ticaretteki türbülanslı ortam şirketlere hem bir tehdit, hem de bir fırsat ortamı yaratmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak, kimi işletmeler krize girerken kimi işletmeler de satışlarını ve karlarını katlama imkanına kavuşmuştur. Kriz yönetimi, değişim yönetimi, gelişme yönetimi vb. kavramlar da, bu ortam da çıkış yolu arayan yöneticiler tarafından gündeme getirilmiştir. Günümüzde, gerek profesyonel yöneticilerin, gerekse yönetim bilimcilerin üzerinde en fazla durdukları konunun değişim yönetimi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.²¹⁰

Değişim mühendisliği veya süreç yenileme kavramı, işletmelerin çevrelerinde oluşan hızlı değişim ve rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha ucuz ve teknolojiye uygun mal ve hizmetleri daha hızlı bir biçimde sunabilmeleri için, işletme yapısındaki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin radikal bir şekilde gözden geçirilip yepyeni bir anlayışla yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir. Başka bir ifade ile, değişim mühendisliği, mevcut iş süreçlerinde tedrici olarak küçük çaplı iyileştirmeler ya da gelişmeler yapmak yerine, ani, köklü ve büyük değişiklikler yapmakla ilgili bir kavramdır.²¹¹

Açık bir sistem olarak kabul edilen işletmelerin, çevresel değişikliklere kayıtsız kalabilmeleri mümkün değildir. Çünkü, ekonomik, teknolojik ve sosyal hayatta meydana gelen değişimler işletmelerin pazar payını, mal ve hizmet

²¹⁰ İbrahim Kavrakoğlu, *Sinerjik Yönetim*, İstanbul: KalDer Yayınları, 1994, s.9

²¹¹ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, ss.380-381

kombinasyonunu, fiyatlarını, maliyetlerini ve üretim sistemlerini yakından etkilemektedir. Bu bakımdan, günümüzde başarılı olmak isteyen tüm işletmelerin yapılarına değişim yönetimini dahil etmeleri gerekir.

Günümüzde, herhangi bir işletmenin değişim mühendisliğini uygulaması için belli bir kategoriye girmesi gerekmez. Değişim mühendisliği, akıl, mantık ve realiteden ibaret olduğuna göre, küçük işletme, büyük işletme, kar amacı gütmeyen gönüllü kuruluşlar, vakıflar, hizmet işletmeleri , sanayi işletmeleri gibi akla gelen her alana uygulanabilir.²¹²

Değişim mühendisliğinin süreç aşamalarını şu şekilde sıralanabilir:²¹³

- Liderin ve değişim mühendisliği ekibinin belirlenmesi,
- Mevcut görev ve yapıların belirlenmesi,
- Organizasyonel yapının yeniden oluşturulması,
- Harekete geçme ve değişimi tanıtmak,
- Değişime karşı direnişleri ortadan kaldırmak.

Netice itibarıyla, değişim mühendisliği, eski işleri, eski yöntemlerle yaparak farklı sonuçlar almanın mümkün olmadığı felsefesine dayanmaktadır ve özellikle yönetim süreçlerinde radikal değişiklikleri öngörmektedir.²¹⁴ Profesyonelleşme her şeyden önce değişimi algılamayı ve gerekli değişikliği zamanında yapmayı öngörür. Bu anlamda, profesyonelleşme sürecinde işletmelerin değişim yönetimi uygulamalarını başarı ile gerçekleştirmeleri gerekir.

²¹² Önder Barlı, "Çeşitli Yönleriyle Değişim Mühendisliğine Özet Bir Bakış", *Yönetim*, Yıl:9, Sayı:30, Haziran 1998, s.34

²¹³ Mümin Ertürk, a.g.e., ss.262-263

²¹⁴ Ömer Dinçer, Yahya Fidan, *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul: Beta Yayınları 1996, ss.436-437

Bunun yanında, her yeni sistemin uygulanmasında bir takım hatalar yapılabilir. Bir işletmenin değişim mühendisliği uygulamasında da bazı hataların olması mümkündür. Değişim mühendisliği, radikal adımların atılmasını gerektirdiği için, hatalar kolay yapılmakta ve bu da başarıyı son derece olumsuz yönde etkilemektedir. İnsanların gerçekleri gördükleri halde, alışkanlıklarından ne kadar zor vazgeçtikleri bilinmektedir. Değişim mühendisliğini uygulayan işletmelerin yaptıkları hatalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:²¹⁵

- Süreçler üzerinde yoğunlaşılması,
- Mevcut durumun analizine çok fazla zaman ayrılması,
- İşin başında güçlü bir liderin olmaması,
- Yeniden tasarımıda çekingen davranılması,
- Tasarımın test edilmeden uygulanması,
- Değişim mühendisliğinde yavaş davranılması,
- İşin bazı parçalarının kapsam dışında bırakılması,
- Çalışanların kaygılarının gözardı edilmesi.

Bu faktörlerin göz önünde tutularak gerekli önlemlerin alınması değişim mühendisliği uygulamalarının başarı kazanmasında etkili olacaktır.

²¹⁵ Michael Hammer, Stevan A. Stanton, a.g.e., s.10

Endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçmeyi başarabilen gelişmiş ülke işletmelerini, yukarıda ifade edilen ana fikir etrafında değişim mühendisliği uygulamalarına yönelten ya da zorlayan üç temel itici güçten söz edilebilir. Bunlar; ulusal ve uluslararası piyasalarda güç odağı haline gelen müşteriler, hızlanan ve yoğunlaşan rekabet ve neredeyse işletmeler için bir yaşam tarzı haline gelen sürekli değişim faktörleridir. Bu üç itici gücün yeni olduğunu söylemek zor olsa bile, sahip oldukları özellikler yönünden geçmiştekinden çok farklı bulunduklarına kuşku yoktur. Müşteri ve süreç yenileme odaklı yeni rekabet ortamında hız, maliyet, kalite ve teknolojik yenilik gibi performans unsurlarının önem kazanmasından dolayı, işletmeler bunlara ulaşmayı kolaylaştırıcı yeni yönetim tarzları ve örgüt yapıları üzerinde önemle durmaktadırlar.²¹⁶

Son yıllarda, iş süreçleri üzerine odaklanmış bulunan değişim mühendisliği bu özelliği ile bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de çok tartışılan bir akım haline gelmiş bulunmaktadır.

2.4.2.4. Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing)

Günümüzde, işletmeler profesyonelleşerek maliyet ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için uzman işletme ve kuruluşlarla iş birliği yapma durumundadırlar. En basit şekli ile, işletmelerin üretecekleri malların her parçasını kendileri üretmek yerine, bunlardan düşük maliyet ve yüksek kalite ile üretecek uzmanlığa sahip oldukları parçaları kendilerinin üretmesi, diğerlerini ise, kalite ve fiyat yönünden en uygun şartlarda üretme yeteneği olan firmalardan tedarik etmeleri, işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlayacaktır. İşletmelerin başka işletmelerden veya daha geniş bir ifade ile işletme dışı kaynaklardan yararlanma yoluna gitmeleri, outsourcing uygulamasını ortaya çıkarmıştır.

²¹⁶ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, s.381

Başka bir açıdan bakıldığında ise, outsourcing, bir satıcıya bilgisayarlar şebeke ağları ve insan gibi kaynakların transferi olarak tanımlanabilir. Veri merkezi işlemlerinin kısmen veya tamamen dışarıda başka bir veri servisi distribütörlerine yaptırılması, işletme içindeki bilişim sistemleri yönetimine gerçek bir alternatif olmuştur. Bununla, maliyetlerde %10-50 oranında bir tasarruf ve veri işlemlerinin daha etkin yapılması sağlanmıştır. Bu açıdan 1990 yılların, veri hizmetleri, sistem entegrasyonu, bilgi işlem taşeronluğu gibi bilişim teknolojisi endüstrisinin çağı olacağı fikri ileri sürülmektedir. Bilgi işlem taşeronluğunun faydaları genelde iki kategoride toplanmaktadır. Maliyetleri azaltmak ve sermaye, personel ile diğer kaynakların en etkin dağılımını sağlamak.²¹⁷

Outsourcing şeklindeki yönetim uygulamalarının, son yıllarda ülkemizde yaygınlaşmasının en önemli nedeni, globalleşme ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmelerin yanında, işletmelerin rekabet yeteneklerini yükseltme endişeleridir. Bu endişe sonucu işletmeler, kendi üretim faaliyetlerini öz yetenekleri ile sınırlamak ve bunun dışındaki bütün işletme faaliyetlerini bu konuda kendilerinden daha fazla yeteneğe sahip işletmelere bırakmaya başlamışlardır. Gelişen bilişim teknolojisi de bu uygulamaların yaygınlaşmasına yardımcı olmuş ve işletme fonksiyonlarının bırakıldığı işletmeler arasında her an sürekli bir iletişim imkanı temin edilmiştir.²¹⁸ İşletmelerin profesyonelleşme sürecinde, en iyi olma çabalarının yanında, uzmanlardan faydalanmaları da bu süreci hızlandırarak daha etkin kılacaktır.

Özellikle Kaizen çalışmalarında outsourcing uygulamalarının özel bir yeri ve önemi vardır. Kaizen'in önemli önceliklerinden biri de tedarikçi işletmelerle

²¹⁷ Selman Karayılmazlar, "Bilgi İşlem Taşeronluğu (Outsourcing)", *Yönetim*, Yıl:6, Sayı:22, Ekim 1995, ss.23-24

²¹⁸ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, ss280-281

ilişkilerin geliştirilmesidir. İşletme üst yönetiminin belirlediği stratejiler doğrultusunda bu iyileştirme çalışmaları genellikle şu alanları kapsar:²¹⁹

- Optimum stok düzeylerini belirleyici ölçütlerin oluşturulması,
- Teslimatı hızlandıracak ek tedarik kaynaklarının geliştirilmesi,
- Siparişlerin daha iyi verilmesi,
- Tedarikçilerle bilgi iletişiminin daha etkili olması,
- Daha etkili fiziki dağıtım kanallarının kurulması.

Outsourcing, işletmelerin maliyetlerini düşürmek, kaynak akışını düzenlemek ve rekabet güçlerini artırmakta kullanabilecekleri bir uygulamadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, uygun partnerlerin seçilmesidir. Eğer, yanlış bir partner seçilirse, outsourcing uygulamalarının en önemli sakıncası, firmanın içini boşaltması, kendine rakip yaratması ve yeteneklerini kaybetmesidir. Bu nedenle işletmelerin kendi temel yeteneklerini çok iyi koruması gerekir.²²⁰

2.4.2.5. Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama (benchmarking), performansı geliştirmek amacıyla, aynı kuruluşun içindeki ya da başka işletmelerdeki seçkin ve başarılı uygulamaları belirleme, anlama ve uyarılama sürecidir. Diğer bir ifade ile, kıyaslama, herhangi bir süreci, kıyas olarak belirlenen bir performanstan daha iyi başarmak amacıyla, en iyi uygulamanın araştırılıp devreye sokulduğu sistematik bir işletme geliştirme yaklaşımıdır. Kıyaslama alışkanlığını elde etmek, kendi iç organizasyonumuzun bir işi nasıl yaptığının, işlediği hammaddelere ya da zihinsel kaynaklara nasıl değer

²¹⁹ Masaiki Imai, a.g.e., s.212

²²⁰ Tamer Koçel, "Uygun Partneriniz Var mı?" *Ad Business*, 1998/5, s.97

katığının, pazardaki ihtiyaçları nasıl karşıladığının ve ürettiği ürünleri ya da hizmetleri tüketiciye nasıl ulaştırıldığının dikkatlice çözümlenmesi ile ilgilidir.²²¹

Kıyaslama , sadece bir kopyalama tekniği değil, işletmelerin yeni buluşlar yapmaları için bir esin kaynağı olmaktadır. Kıyaslama tekniğini en fazla kullanan Japon mühendisler, İkinci Dünya Savaşı sonrasında başta Ford'un fabrikaları olmak üzere Amerikan otomobil fabrikalarını heyetler halinde yıllarca ziyaret etmişlerdir. Mühendisler, bu ziyaretleri sırasında aldıkları bilgileri geliştirip kendi ülkelerinde uygulayarak dünyaca tanın olunan "Japon mucizesi"ni gerçekleştirmişlerdir. Yine Toyota firmasının sahibinin oğlu Eiji Toyoda A.B.D.'de otomobil üretim tesislerinin yanında süpermarketleri de gezmiş ve oralarda tezgahlarda biten malların geceleri çok kısa bir sürede nasıl tedarik edilerek yerlerine konulduğunu görmüş; Japonya'ya döndüğünde bundan esinlenerek, Toyota baş mühendisi Taiichi Ohno ile birlikte meşhur Just In Time (Tam Zamanında Üretim) sistemini kurmuşlardır.²²²

Etkili olabilmesi için belirli bir minimum büyüklük gerektiren birçok iş geliştirme tekniğinin tersine kıyaslama tekniğini, ister büyük ister küçük olsun çeşitli büyüklüklerde ve çok farklı alanlardaki birçok firma arasında, çok düşük bir maliyetle uygulanabilir. Bu tekniğin özü, kendi süreçlerimizi nasıl uyguladığımızı incelemek ve bunların gelecekte daha iyi yapıp yapılmayacağını araştırmaktır. Başarılı bir kıyaslama çalışmasının sonunda kesintisiz ve sistematik bir genel gelişme felsefesi olan Kaizen uygulamasına geçilebilir. Kaizen felsefesi, her zaman süreç geliştirme konusuna sürekli önem verme anlamı taşımaktadır. Kaizen çalışmasında, bir süreç hakkında sürekli "neden?" sorusu sorularak mükemmel bir süreç oluşturma çabası vardır.²²³

²²¹ John G. Fisher, **Kıyaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır**, (Çev: Ahmet Ünver), İstanbul: Rota Yayınları, 1998, ss.17-18

²²² Mütmin Ertürk, a.g.e., s.253

²²³ John G. Fisher, a.g.e., ss.104-106

Profesyonelleşmek isteyen her işletmenin, öncelikle başarı performanslarını ve belirlenen standartlara ulaşmak için nelerin yapılması gerektiğini belirlemesi gerekir. Bu noktada işletmenin kendi rakipleri iyi bir model oluşturur. Ancak rakip işletmelerden bilgi temini her zaman mümkün olmayabilir. Bu durumda, farklı sektörlerdeki başarılı firmaların benzer süreçleri kıyaslanabilir. Kıyaslama çalışmalarının, başlangıçta iyi bir model üzerine oturtulmak istenmesi durumunda ise, yapılacak en doğru hareket, sektördeki lider durumunda bulunan işletmenin tüm strateji ve süreçlerinin kıyaslanması olacaktır.

2.4.2.6. Şebeke Organizasyonlar

İşletmelerin, globalleşme ve yoğun rekabet şartları altında, çevresel değişkenlere çabuk uyum sağlamak, maliyetleri düşürmek, verimlilik ve kaliteyi artırmak, bütün fazla maliyet unsurlarından kurtularak yalın hale gelebilmek için yaptıkları çalışmalar neticesinde şebeke organizasyon yapıları ortaya çıkmıştır.

Şebeke organizasyon yapısının temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunlar için gerekli kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Bu farklı işletmeler daha büyük bir işletmenin içinde de bulunabilir. Bu durumda, büyük işletme içinde küçük boy işletmeler ortaya çıkacaktır. Bu tür bir örgütlenmenin; bir bakıma dikey şekilde örgütlenmenin sonucu, bir bakıma ortak girişimin bir şekli ve bir bakıma da dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uygulamalarının bir sonucu olduğu görülebilir.²²⁴

Şebeke biçiminde örgütlenmede, bireylerin bilgi ve kabiliyetleri üzerinde durulur. Çalışanların bilgi ve kabiliyetlerini geliştirmek yöneticinin en önemli görevleri arasında yer almaktadır. Hiyerarşinin öneminin azaldığı bu yapılarda yöneticiler amir rolü yerine, rehber rolünü üstlenirler. Şebeke örgütlerde,

²²⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, s.241

hiyerarşinin azalmasına karşılık farklılaşma artmaktadır. Şebeke örgütler gibi günümüzde önemi sürekli artan takım çalışmasında ise, farklılıkların azaltılması hedeflenmektedir. Yani, farklılaşma yerine değişik bilgi, beceri ve görüş açılarının belli bir amaç için bir araya getirilmesi takım çalışmasında önemlidir. Şebeke yapılarında hiyerarşiden farklılaşmaya yönelme, takım çalışmasında ise, farklılıkların belli bir amaca yönelik bütünleştirilmesi hedeflenmektedir.²²⁵

İşletmelerin profesyonelleşme sürecinde, hiyerarşik yapılanmalarını oluştururken, farklılaşmanın minimum düzeyde tutulmasına özen göstermeleri gerekir. Hiyerarşi ve farklılaşmanın optimum düzeyde entegre edilmesi, işletmelerin hareket kabiliyetlerini artırarak önemli bir düzeyde rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Bunun yanında, şebeke organizasyonlarında birimler arasında yakın bir işbirliği ve yardımlaşmanın da sağlanması gerekir.

Özellikle, günümüzde büyük ölçekli dev işletmelerin yönetiminin güçleşmesi ve buna bağlı olarak rekabet güçlerini kaybetmeleri, şebeke organizasyon şeklinde örgütlenmeyi ön plana çıkarmıştır. Şebeke organizasyonlar işletmelerde sinerjik güç yaratarak, uzmanlaşma, bilgi paylaşımı, maliyet avantajı, esneklik, etkin kaynak kullanımı ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.²²⁶

Şebeke organizasyonuna her çeşit işletme geçebilir. Bunun yanında, hem yan sanayilerde hem de fason üreticilerde olduğu gibi şebeke organizasyonların, ekonomik iniş ve çıkışlarda kapasiteyi ayarlamak için kullanılmaması gerekir.²²⁷

Şebeke örgüt yapılarının etkinliğinde yöneticilerin rolü önemlidir. Yöneticiler iki engelin üstesinden gelmek zorundadırlar. Birinci engel, entelektüel bir karakterde olup, ikinci engel, tutumla ilgilidir. Çok şirketli tek bir örgüt

²²⁵ Nihat Erdoğan, "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyer Etkileri", **Verimlilik Dergisi**, , Ankara: M.P.M. Yayınları, 1999/1, ss.21-22

²²⁶ Mümin Ertürk, a.g.e., s.270

²²⁷ Cana Çetin, "Şebeke Organizasyonları", **Yönetim**, İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi Yıl:7, Sayı:25, Ekim 1996, s.54

anlayışını bazı yöneticilerin anlaması zor olmaktadır. Şebeke örgütün mantığını kavrayan bazı yöneticiler ise, insan yönetimi konusundaki bilgilerinin şebeke örgüt yapısıyla uyuşmaması dolayısıyla bu tür örgüt yapılarından uzak durmaya çalışmaktadırlar. Şebeke örgütlerin ortaya çıkmasıyla hiyerarşik, doğrusal ve bir örgüte bağlı kariyer anlayışı değişime uğramıştır. Bir işletmede uzun süre kalarak, örgütsel hiyerarşide yükselmek imkanı azalmakta, onun yerini yatay ilerlemeler ve sık kariyer değişimleri almaktadır. Bu yüzden, şebeke örgüt yapıları, çevredeki değişmelere uyum sağlayabilecek bilgi ve becerilerle donanmayı gerektirmektedir.²²⁸

2.4.2.7. Öğrenen Örgütler

Öğrenen örgütler, işgörenlerin arzu edilen sonuçlar elde edebilmeleri için, kapasitelerini genişletebildikleri, yeni ve kapsamlı zihinsel modeller geliştirebildikleri ve ortak bir vizyon oluşturmak suretiyle öğrenmeyi birlikte gerçekleştirebildikleri örgütler şeklinde tanımlanabilir. Öğrenen örgüt, bireylerine, kendilerine sürekli olarak aydınlatılmaları ve mevcut durumu tam olarak kavramaları için gerekirse kendi kendilerini sorgulayabilme yeteneği kazandıran bir tekniktir. Öğrenen örgüt, bireyin kendine yönelmesi, kendi eksikliklerinden yola çıkması, başka sorumlular aramadan kendini düzeltmeye çalışması, sistem içindeki yerini ve rolünü gözden geçirmesi, tüm yaşamında daha iyi olmak için gereken çabayı göstermesi, eskiyen bilgilerini yenilemesi ve bilgi üretimine katkıda bulunması, kısaca kendini geliştirmesi için farklı ortamlar yaratan örgüttür.²²⁹

Bir öğrenen organizasyon diğer organizasyonlardan aşağıdaki özellikleri ile farklılık gösterir:²³⁰

²²⁸ Nihat Erdoğan, a.g.e., s.23

²²⁹ M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, ss.385-386

²³⁰ Barbara J. Braham, *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*, (Çev:Ali Tekcan), İstanbul: Rota Yayınları, 1998, s.9

- Öğrenme, insanların yaptıkları her şeyin içine dahil edilmiştir,
- Öğrenme, anlık bir olay değil, bir süreçtir,
- Tüm ilişkilerin temelinde işbirliği vardır,
- Bireyler, kendilerini geliştirirken, kurumu da geliştirirler,
- Çalışanlar, işletmeye etkinlik, yüksek kalite ve yenilik kazandırır.

Öğrenen örgütler, beş disipline bağlıdır. Bunlar; bireysel ustalık, yeni zihinsel modeller, paylaşılmış vizyon, takım öğrenmesi ve sistem düşüncesi olarak sıralanmaktadır. Bireysel öğrenme yoluyla gelişme, öğrenen örgütler için bir başlangıç noktasıdır. Bireysel öğrenme ve gelişim sonrası işgörenler örgüte katkı sağlayabilirler. Değişim ve sürekli gelişmeyi benimseyen bir zihin yapısına sahip bireylerin oluşturduğu bir örgüt öğrenen örgüt olabilir. Bu örgütte, bireyler gerçekliğin vizyon ile ilişkisini kurdukları ölçüde öğrenme ve gelişme devam edecektir. Bireyler kendileri için nelerin önemli olduğunu belirleyerek (vizyon), mevcut durumu (gerçeklik) da gözardı etmeden, sürekli gelişim anlayışını hayata geçirebilirler. Takım çalışması ve sistem yaklaşımı, örgütsel öğrenmeyi pekiştiren diğer iki disiplindir.²³¹

İşletmelerin profesyonelleşme sürecinde başarıları gereken bir çok faktörün başında öğrenme gelmektedir. Bilindiği gibi, profesyonelleşme bir süreçtir ve bu süreç dışı açık olmayı gerektirmektedir. Globalleşmenin artırdığı rekabet ortamında işletmeler bilgiye ne kadar hızlı ve etkin bir şekilde ulaşırlarsa başarıları da o kadar büyük olmaktadır. Bu açıdan öğrenme, işletmelerin değişime karşı geliştirebilecekleri en sağlıklı çözümdür.

²³¹ Nihat Erdoğan, a.g.e., s.20

Öğrenen örgüt felsefesi, gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkelerde farklı şekillerde gelişme göstermektedir. Bunun temel nedeni, işletmelerin içinde bulunduğu ülkelerin piyasalarına ait sanayi kültürü ve yönetsel anlayıştaki farklılıklardır. Kuşkusuz, gelişmekte olan ülkeler kendi aralarında homojen bir grup oluşturmayıp, gelişme seviyeleri, ekonomik sistemleri, kültürel özellikleri ve pazar çevreleri itibarıyla önemli ölçülerde farklılıklar göstermektedirler. Ne var ki, pazar globalleşmesi, uluslararası alanda faaliyet gösteren firma grupları ve bunlara ilişkin stratejilerin öğrenilerek, uyumlaştırılmasını gerekli kılmaktadır.²³²

Öğrenen örgütlerde öğrenme, bireylerin kariyerlerinde merkezi bir konuma sahiptir. Kariyer gelişimi, bireyin bağımsız davranma, grup ile etkileşim sürdürebilme ve örgütsel yapı içinde doğru yerde istihdam edilmesi imkanlarına bağlı olmaktadır. Öğrenen örgütlerde birey, grup ve örgüt üçlüsünün etkileşimi kariyer gelişimini şekillendirmektedir. Diğer bir ifade ile, öğrenen örgütlerde, dikey ya da yatay ilerleme boyutları yerine, bulunulan pozisyon ve görevlerin öğrenme sürecine katkıları kariyer için önemli olmaktadır.²³³

İşletmelerin değişik alanlarda geniş bir bilgi birikimi sağlamaya çalışırken, çalışanlarının bireysel felsefelerine saygı göstermesi, sürekli yeni gelişme tohumları keşfetmeye çalışması ve anahtar teknolojileri aktif olarak güçlendirme istekleri, belirlenen atılcı stratejilerin başarı ile sonuçlanmasını sağlamaktadır.²³⁴

Profesyonelleşmenin bir gereği olan bilgiye ulaşmanın tek yolu, işletme içinde çalışanların kendilerini tanıyıp geliştirebilmeleri için gerekli sistemlerin oluşturulmasıdır. Bu açıdan, öğrenen organizasyon felsefesi, profesyonelizm açısından son derece önemlidir.

²³² M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, ss.389-390

²³³ Nihat Erdoğan, a.g.e., s.21

²³⁴ Yoshio Kondo, *İşletmede Bütünsel Kalite*, (Çev: Ayşe Bilge Dicleli), İstanbul: MESS Yayınları, Yayın No:300, 1999, s.100

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERİN PROFESYONEL YÖNETİME GEÇİŞ SÜRECİ ÜZERİNE GAZİANTEP SANAYİSİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, işletmelerin profesyonel yönetime geçiş sürecine uygulamacı bir açıdan yaklaşılmaya çalışılmış, araştırmanın teori kısmında ele alınan konuları kapsayan bir anket çalışmasına yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Sistemlerin son derece karmaşıktığı, profesyonelliğin arttığı, bilginin, zekanın, çabanın ve yeteneğin önem kazandığı günümüz şartlarında işletmelerin başarılı olabilmesi için, kendi iç dinamiklerini yakalamaları ve çevreye de kendilerini kabul ettirmeleri gerekir. Şu halde, profesyonel yönetim süreci, belirlenen örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, beşeri ve maddi kaynakların, birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek karar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.

İşletmelerin başarılı olabilmesi için, sistematik bir yönetim düzeni oluşturması, bu sistemin işletilmesinde profesyonel yöneticilere yer verilmesi ve yönetimin önemine inanması gerekir. Araştırmanın temel amacı, örgütsel başarıda profesyonel yönetim sürecinin önemini ortaya koymak ve profesyonelleşme düzeyini ölçmektir.

Bu temel amaç doğrultusunda, Gaziantep Sanayi Bölgesindeki yöneticilerin düşünceleri alınarak, teorik kısımdaki bilgiler ışığında objektif bir sonuç elde edilmeye çalışılmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Gelişmiş ülkelerde dahi henüz yöneticiliğin tam bir mesleki nitelik kazanmadığı görülmektedir. 21. Yüzyıla girmek üzere olduğumuz günümüzde, işletmelerin başarılı olması ve global rekabet ortamından maksimum derecede faydalanabilmesi için, sistemli bir yönetim sürecini oluşturması, üniversite ve mesleki kuruluşlarla işbirliğini artırarak AR-GE çalışmalarına daha çok zaman ve kaynak ayırması, ve profesyonel yöneticilere yer vermesi gerekmektedir.

İşletmelerimizde optimal kaynak kullanımının sağlanması, verimliliğin ve etkinliğin artırılması, sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanarak beşeri kaynaklardan yüksek derecede faydalanılması hayati bir önem kazanmaktadır.

Diğer yandan, işletmelerimizin sanayi- üniversite işbirliğini artırıcı çalışmaları hem mikro hem de makro düzeyde fayda sağlayacaktır. Özellikle genç yönetici adaylarının teorik bilgilerinin pratiğe dökülmesi sırasında profesyonel bir anlayışa ihtiyaç vardır.

Araştırmada, öncelikle işletmelerin profesyonel yönetimi algılama düzeyi ve profesyonelleşme seviyesinin ölçülmesi ile sanayinin profesyonelleşme konusundaki profilinin çıkarılması ve bu konuda alınabilecek önlemlerin sıralanması ile Gaziantep Sanayisine katkıda bulunulacaktır. Diğer yandan, profesyonelleşme sürecinde sanayinin durumunun tespiti ve sorunlarının analizi, yeni mezun yönetici adaylarına da katkıda bulunacaktır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu bölümdeki bilgiler, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın yöntemi, araştırmanın nasıl bir yol izlenerek gerçekleştirileceğini açıklayan kavramsal çerçeve, sayıtlar ve denenecek hipotezler ile ilgili bilgilerden oluşmaktadır.

3.2.1. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Gaziantep Organize Sanayi, Gaziantep Küçük Sanayi Sitesi ve Nizip Sanayi Sitesinde faaliyet gösteren üretim işletmelerinden oluşmaktadır.

Araştırmanın örneklemini, Gaziantep Sanayi Bölgesindeki 200 işletme yöneticisi hedef seçilerek tespit edilmiştir. 200 anket formu, özel sektör işletme yöneticilerine bizzat araştırmacı tarafından elden verilmiş ve konu hakkında ayrıntılı açıklama yapılmıştır. Geri toplanan anket formlarının 15 tanesi değerlendirmeye uygun görülmediğinden çalışmaya dahil edilmemiş, böylece geçerli anket sayısı 185 olarak gerçekleşmiştir.

3.2.2. Problemler

Günümüzde, ekonomik ve teknolojik alanda meydana gelen hızlı değişime işletmelerin profesyonelce uyum sağlamaları başta işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Rekabet üstünlüğü ise, hem mikro hem de makro anlamda ülke kalkınmasına olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu açıdan, özel sanayi işletmelerinde araştırma yapmak uygun görülmüştür.

Profesyonel yönetim sürecinin, işletmelere katkısını ortaya koymak araştırmamızın problem alanını oluşturmaktadır. Bu konuda, tanımlayıcı kriterlere bağlı olarak şu problemler araştırılacaktır.

1. Yöneticiler, profesyonel yönetimi algılayabilmekte midir?
2. Profesyonel yönetimi gerekli kılan faktörler nelerdir?
3. Profesyonel yönetime geçişi zorlayan faktörler nelerdir?
4. Çalışanların değişime direnci nasıl önlenir?

3.2.3. Araştırmanın Gereçleri

Araştırmada tanımlayıcı ve açıklayıcı bilgiler elde etmek için Likert tipi ölçekte hazırlanan, 30 sorudan oluşturulan bir anket çalışması yapılmıştır. Bu 30 sorudan dokuzu örneği tanımlayıcı unsurların yer aldığı bağımsız değişkenlerden oluşmakta, diğer sorular ise, aşağıdaki konuları kapsayan değişkenlerden oluşmaktadır.

- 1. Grup: Profesyonel yönetimin anlaşılıp anlaşılmadığının tespitine yönelik 5 soru,
- 2. Grup: Profesyonel yönetime yönelten faktörlerin algılanıp algılanmadığının tespitine yönelik 5 soru,
- 3. Grup: Yöneticilerin profesyonel özelliklere sahip olup olmadıklarının tespitine yönelik 6 soru,
- 4. Grup: Profesyonel yönetime geçiş düzeyinin tespitine yönelik 5 soru

3.2.4. Sayıtlar

Araştırmada kullanılan temel sayıtlar şunlardır:

a) Katılımcıların, araştırmada kullanılan anket formunu doğru ve içten yanıtladıkları ve içinde bulundukları ortamı değerlendirebilecekleri kabul edilmiştir.

b) Araştırmada kullanılan anket formu, yöneticilerin özelliklerini ve içinde bulundukları ortamı ölçebilecek durumdadır.

3.2.5. Sınırlılıklar

Araştırma, aşağıda belirtilen hususlarda sınırlılıklara sahiptir:

1. Anket formunda yer alan sorular, profesyonel yönetim ve profesyonel yöneticilik konuları ile sınırlıdır.
2. Araştırma, anket formunda yer alan değişkenler ve yöneticilerle yüz yüze görüşmelerdeki alınan verilerle sınırlıdır.
3. Araştırma, Gaziantep Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren 185 işletme ile sınırlıdır.
4. Araştırmanın kapsamına büyük ölçüde sanayi işletmelerinde görev yapan üst düzey yöneticiler alınmıştır.

3.2.6. Hipotezler

Araştırmada, sağlıklı bir sonuca varabilmek için ilk iki bölümde üzerinde durulan profesyonel yönetim ve profesyonel yöneticilik hususunda aşağıda belirtilen hipotezlerle, Gaziantep Sanayi işletmelerinin yöneticilerinin durumları karşılaştırılıp analize tabi tutulmuştur.

Araştırmada sınanacak hipotezler şunlardır:

1. Sanayi işletmelerinde, personel alımında ve atamalarda genel olarak bilgi ve liyakat dikkate alınmaktadır.
2. Yöneticiler, çoğunlukla bilgi destek sistemlerini kullanmaktadırlar.
3. Sanayi işletmelerinde, AR-GE çalışmaları yeterince yapılmaktadır.
4. Sanayi işletmelerinin faaliyetleri, müşteri isteklerine göre planlanmaktadır.

5. Yöneticiler, astlarını büyük ölçüde mevkilerinden aldıkları güç ile yönlendirirler.
6. Aile dışındaki yöneticilerin kalite bilinci daha yüksektir.
7. Yöneticilerin öğrenim düzeyi yükseldikçe, çalışanların yönetime katılımı artar.
8. Köklü işletmeler, personel eğitimine ve liyakatına daha çok özen gösterir.
9. Yeni işletmeler, bilgi teknolojilerinden daha çok yararlanır.
10. Yeni kurulmuş işletmeler, danışmanlık hizmetlerinden daha çok faydalanırlar.
11. Sanayi işletmelerinde yeterince yetki devrine gidilmemektedir.
12. Üniversite ve mesleki kuruluşlarla işbirliği ve AR-GE çalışmaları sektörlerarası farklılık gösterir.
13. Profesyonel yönetimi algılama düzeyi, büyük ölçekli işletmelerde daha fazladır.
14. AR-GE çalışmaları ve bilgi teknolojileri kullanımı, işletme ölçeği büyüdükçe artar.
15. Yöneticilerin öğrenim seviyesi yükseldikçe, üniversite ve mesleki kuruluşlarla işbirliği yapma düzeyi ve kalite bilinci artar.
16. Yetki devri, yöneticilerin öğrenim düzeyi yükseldikçe artar.
17. Yöneticiler, mesleki deneyimleri arttıkça astlarına daha çok güvenirlir.

18. Yetki devri düzeyi, alt kademe yöneticilerinde daha fazladır.
19. Üst düzey yöneticilerde, eğitilmiş personel bilinci daha fazladır.
20. Kalite politikası, büyük ölçüde üst düzey yöneticiler ve işletme sahiplerinin sorumluluğundadır
21. Personel eğitimine önem veren yöneticiler, astlarına daha çok inisiyatif tanırırlar.
22. Personel politikasında eğitime yer veren yöneticilerin, kalite bilinci yüksektir.
23. Bilgi destek sistemleri, ekonomik ve sektörel gelişmeleri takip etmeyi kolaylaştırır.
24. Kalite sorumluluğu, bilgi destek sistemlerinin kullanılmasıyla artar.
25. AR-GE çalışmaları yöneticilerin kalite bilincini artırır.

3.3. VERİLERİN TOPLANMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Veri toplama tekniği ve verilerin analizi ile ilgili bilgiler bu başlık altında açıklanmıştır.

3.3.1. Veri Toplama Tekniği

Araştırma için gerekli veriler, ilgili geniş bir literatür taraması yapılması ve alandaki uzman akademisyenlerin görüşlerinin de alınması suretiyle hazırlanan anket formu ve araştırmacının anket yapılması sırasındaki gözlemleri ile toplanmıştır.

Anket formu iki ana bölüme ayrılmaktadır. Çoktan seçmeli olarak hazırlanan ilk 9 sorunun oluşturduğu birinci bölüm, katılımcıların nitelikleri ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Likert Ölçeği'nin kullanıldığı ikinci bölüm ise, verilen ifadeye katılım derecelerinin belirtilmesi istenen sorulardan oluşmaktadır.

3.3.2. Verilerin Analizi

Anket yoluyla elde edilen bilgiler kodlanarak SPSS paket programında açılan veri kütüğüne aktarılmıştır. Kütükte yer alan veriler istenilen amaçlara uygun olarak değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Verilerin istatistiksel analizinde, yüzde (%) dağılımı, ve çapraz ilişkiler kurma (çapraz tablo) teknikleri kullanılmıştır.

Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis)'nde ölçülen güvenilirlik, ölçülmek istenen bir değişkenin, sürekli olarak aynı ölçeklerin kullanılması halinde, ölçme sonuçlarının birbirlerine yakınlık derecesidir. Verilerin güvenilirliği bilimsel çalışmanın ilk şartıdır ve veri toplama aracının da güvenilirliğinin göstergesidir. Güvenilirlik katsayısı (Alpha değeri), 0.00 ile 1.00 arasında bir değer alır. Katsayı 1.00'a yaklaştıkça verilerin güvenilirliği artar ve 0.00'a doğru yaklaştıkça verilerin güvenilirliği düşük olacaktır. Bu çalışmamızda bulduğumuz alfa değeri ,7070 olarak bulunmuştur. Anketin güvenilirliğini tespit ederken, Cronbach Alpha analizinden faydalanılmış ve bu analizin sonucunda araştırmanın güvenilir olduğu görülmüştür.

Verilerin analizinde, dağılımlar arasındaki farkın anlamlılık çözümlenmesinde χ^2 (ki-kare) testi kullanılmıştır. Değişkenlere göre, hesaplanan frekanslar arasındaki farkın 0.05 düzeyinde anlamlılığını tespit etmek için bu frekanslara ilişkin χ^2 değerleri bulunmuştur. Hesaplanan χ^2 değeri ile, serbestlik derecesine (s.d.) göre χ^2 tablo değeri (χ^2_t) karşılaştırılmıştır.

Hesaplanan χ^2 değeri, χ^2_t değerinden küçük ise ($\chi^2 < \chi^2_t$), frekanslar arasında anlamlı bir ilişki olmadığı nedeniyle önerilen hipotez (H_1 hipotezi) reddedilmiştir. Hesaplanan χ^2 değeri, χ^2_t değerinden büyük ise ($\chi^2 > \chi^2_t$), frekanslar arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için önerilen hipotez (H_1 hipotezi) kabul edilmiştir.

İstatistiksel işlemlerde kullanılan işaretler ve anlamları aşağıda verilmiştir.

% : Yüzde,

χ^2 : Hesaplanan ki-kare değeri,

χ^2_t : Ki-kare tablo değeri,

SD. : Serbestlik derecesi,

H_1 : Alternatif hipotez, araştırmada incelenen temel ilişki,

H_0 : Farksızlık (Sıfır) Hipotezi

$p < 0.05$: Yanılma payı % 5 olarak kabul edilip, uygulanan önemlilik testinin sonucu hesaplanan χ^2 değeri, χ^2_t tablo değerinden büyük olduğundan H_0 hipotezi reddedilmiş ve H_1 hipotezinin desteklendiğine karar verilmiştir.

$p > 0.05$: Yanılma payı % 5 olarak kabul edilip, uygulanan önemlilik testinin sonucu hesaplanan χ^2 değeri, χ^2_t tablo değerinden küçük olduğundan H_1 hipotezi reddedilmiş ve H_0 hipotezinin desteklendiğine karar verilmiştir.

3.4. BULGULARIN SINIFLANDIRILMASI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu başlık altında, elde edilen veriler, tablolar haline dökülerek, yapılan istatistiksel analizler ve araştırma esnasında yapılan kişisel gözlemler ile yorumlanacaktır.

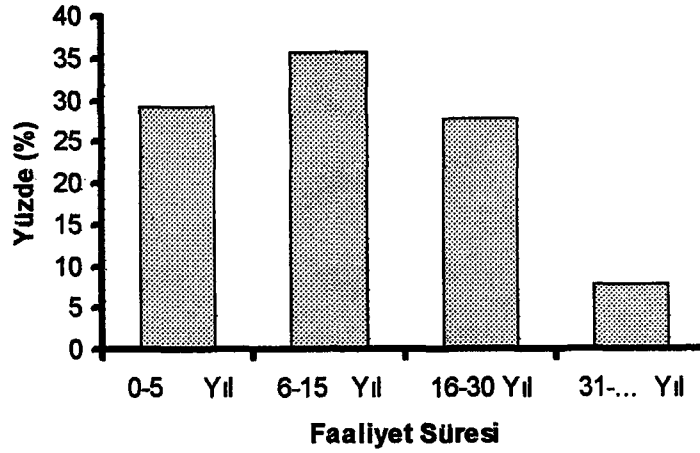
3.4.1. Tanımlayıcı Değişkenlerin Değerlendirilmesi

İşletmenin faaliyet süresi, faaliyet gösterdiği sektör, çalışan eleman sayısı, katılımcıların yaş grupları, cinsiyetleri, öğrenim durumları, meslekteki tecrübeleri, bulundukları yönetim kademesi ve iş sahipliği durumları bu başlık altında ele alınacaktır.

3.4.1.1. İşletmelerin Faaliyet Süreleri

Tablo 2. İşletmelerin Faaliyet Sürelerine Göre Dağılımı

FAALİYET SÜRESİ	SAYI	YÜZDE
0-5 Yıl	54	29,2
6-15 Yıl	66	35,7
16-30 Yıl	51	27,6
31-... Yıl	14	7,6
TOPLAM	185	100,0

Grafik 1- İşletmelerin Faaliyet Süreleri

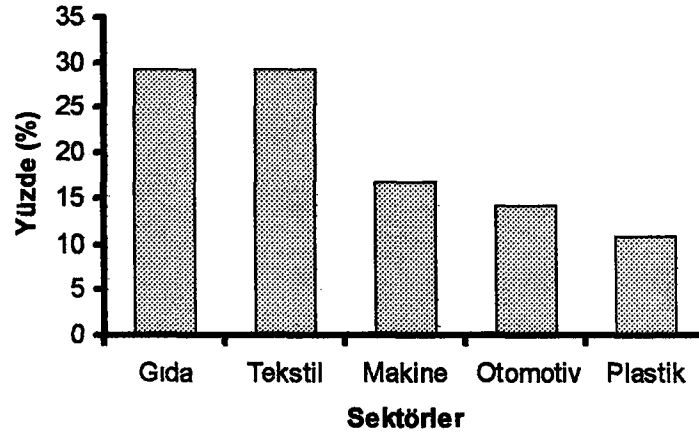
Araştırma yapılan işletmelerin 54'ü 0-5 yıl arası, 66'sı 6-15 yıl arası, 51'i 16-30 yıl arası ve 14'ü 31 ve üzeri yıldan bu yana faaliyet göstermektedir.

Grafikte görüldüğü gibi, anket uygulanan işletmelerin çoğunluğu %35.7'si 6-15 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerdir.

3.4.1.2. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörler

Tablo 3. İşletmelerin Faaliyet gösterdikleri Sektörlere Göre Dağılımı

SEKTÖRLER	SAYI	YÜZDE
Gıda	54	29,2
Tekstil	54	29,2
Makine	31	16,8
Otomotiv	26	14,1
Plastik	20	10,8
TOPLAM	185	100,0

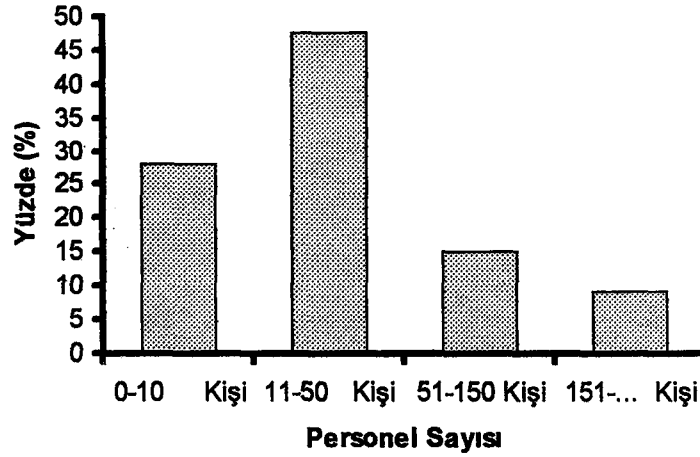
Grafik 2- İşletmelerin Sektörel Dağılımı

Araştırma yapılan işletmelerin, %29.2'si gıda, %29.2'si tekstil, %16.8'i makine, %14.1'i otomotiv ve %10.8'i plastik sektöründe faaliyet göstermektedir. Tüm sektörler dikkate alındığında, Gaziantep Sanayisinde gıda ve tekstil sektörlerinin ağırlıklı yer aldığı görülmektedir.

3.4.1.3. İşletmelerde Çalışan Eleman Sayısı

Tablo 4. İşletmelerin Çalışan Eleman Sayısına Göre Dağılımı

ÇALIŞAN SAYISI	SAYI	YÜZDE
0-10 Kişi	52	28,1
11-50 Kişi	88	47,6
51-150 Kişi	28	15,1
151-... Kişi	17	9,2
TOPLAM	185	100,0

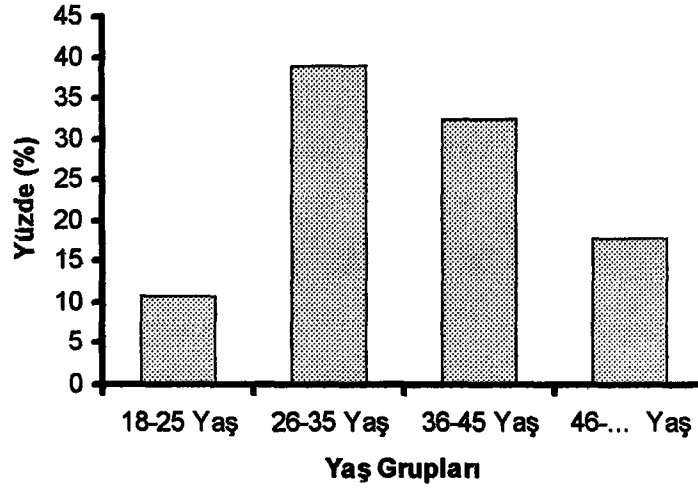
Grafik 3- işletmelerin Personel Sayıları

Araştırma yapılan işletmelerin %28.1'i çok küçük ölçekli, %47.6'sı küçük ölçekli, %15.1'i orta ölçekli ve %9.2'si büyük ölçeklidir. Tüm sektörler dikkate alındığında küçük ölçekli işletmelerin ağırlığı dikkat çekmektedir.

3.4.1.4. Katılımcıların Yaş Grupları

Tablo 5. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

YAŞ GRUPLARI	SAYI	YÜZDE
18-25 Yaş	20	10,8
26-35 Yaş	72	38,9
36-45 Yaş	60	32,4
46-... Yaş	33	17,8
TOPLAM	185	100,0

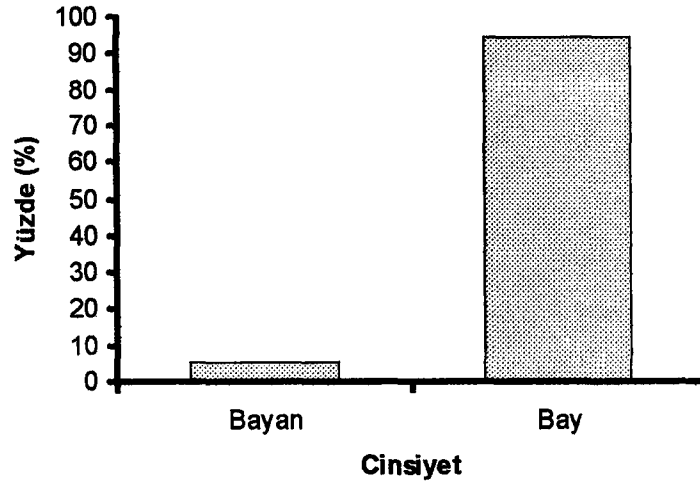
Grafik 4- Katılımcıların Yaş Grupları

Katılımcıların 26-35 yaş grubu %38.9 oranla en ağırlıklı yaş grubunu teşkil ederken, 18-25 yaş grubu ise, %10.8'lik oranla katılımın en az olduğu yaş grubu olarak dikkati çekmektedir.

3.4.1.5. Katılımcıların Cinsiyetleri

Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

CİNSİYET	SAYI	YÜZDE
Bayan	10	5,4
Bay	175	94,6
TOPLAM	185	100,0

Grafik 5- Katılımcıların Cinsiyetleri

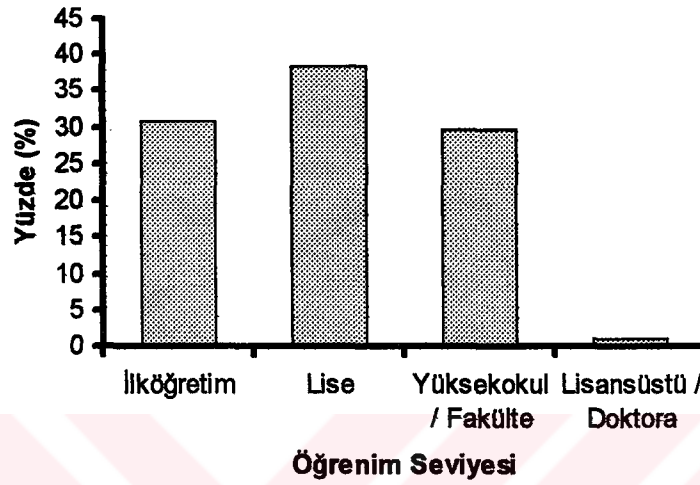
Araştırmaya katılan yöneticilerin 175'i bay, 10'u ise bayan olmak üzere toplam 185 kişidir.

3.4.1.6. Katılımcıların Öğrenim Durumları

Tablo 7. Katılımcıların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

ÖĞRENİM DURUMU	SAYI	YÜZDE
İlköğretim	57	30,8
Lise	71	38,4
Yüksekokul / Fakülte	55	29,7
Lisansüstü / Doktora	2	1,1
TOPLAM	185	100,0

Grafik 6- Katılımcıların Öğrenim Durumları



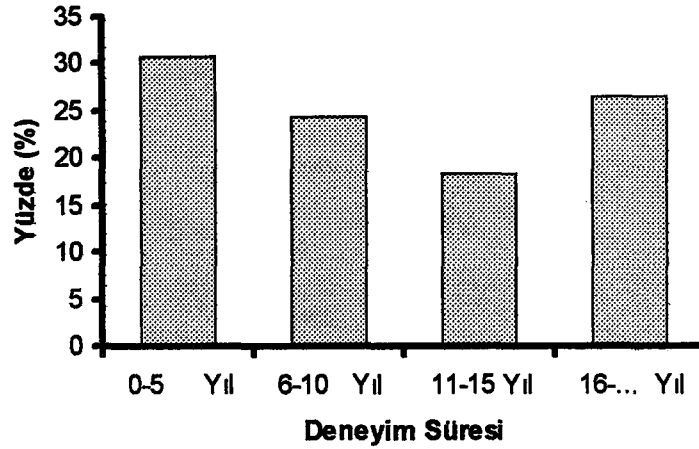
Araştırmaya katılan yöneticilerin, %69.2'si ilköğretim ve lise düzeyinde, %30.8'i yüksek öğrenim düzeyinde eğitim görmüşlerdir.

3.4.1.7. Katılımcıların Mesleki Deneyimleri

Tablo 8. Katılımcıların Yönetici Tecrübelerine Göre Dağılımı

MESLEKİ DENEYİM	SAYI	YÜZDE
0-5 Yıl	57	30,8
6-10 Yıl	45	24,3
11-15 Yıl	34	18,4
16-... Yıl	49	26,5
TOPLAM	185	100,0

Grafik 7- Katılımcıların Mesleki Deneyimleri



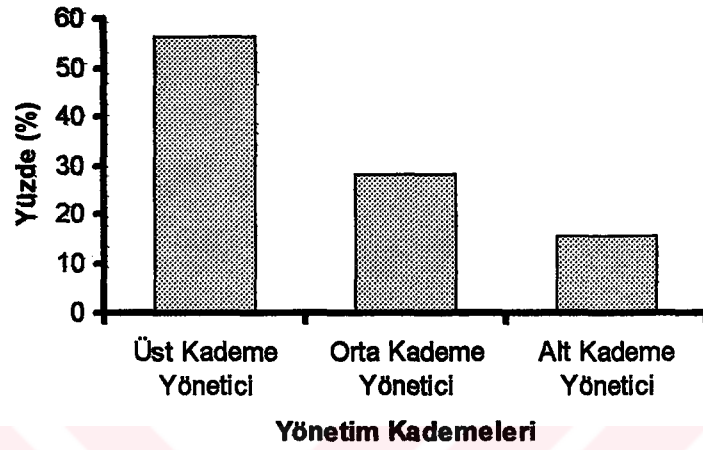
Yöneticilerin %30,8'inin 5 yıldan daha az, %24,3'ü 6-10 yıl arası, %18,4'ünün 11-15 yıl arası ve %26,5'inin ise 16 yıl ve daha fazla yıl idari tecrübesi bulunmaktadır.

3.4.1.8. Katılımcıların Yönetim Kademeleri

Tablo 9. Katılımcıların Bulundukları Yönetim Kademelerine Göre Dağılımı

YÖNETİM KADEMESİ	SAYI	YÜZDE
Üst Kademe Yönetici	104	56,2
Orta Kademe Yönetici	52	28,1
Alt Kademe Yönetici	29	15,7
TOPLAM	185	100,0

Grafik 8- Katılımcıların Yönetim Kademeleri



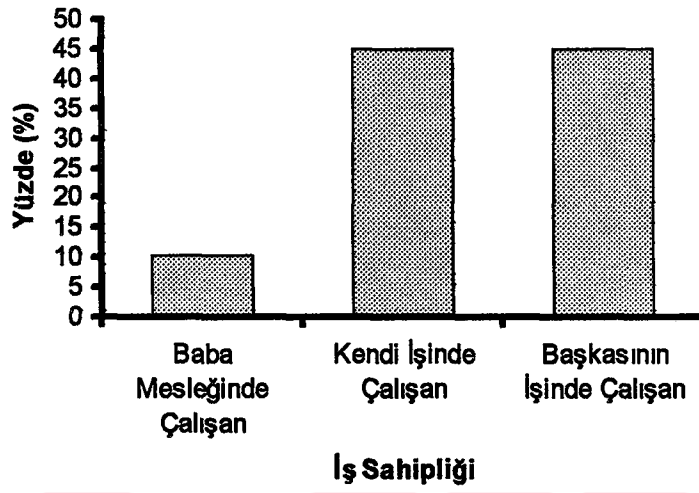
Araştırmaya, 104'ü üst düzey, 52'si orta düzey ve 29'u alt düzey yönetici olmak üzere toplam 150 yönetici katılmıştır. Araştırmanın %56.2 oranında üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilmiştir.

3.4.1.9. Katılımcıların İş Sahipliği Durumu

Tablo 10. Katılımcıların İş Sahipliği Durumuna Göre Dağılımı

İŞ SAHİPLİĞİ	SAYI	YÜZDE
Baba Mesleğinde Çalışan	19	10,3
Kendi İşinde Çalışan	83	44,9
Başkasının İşinde Çalışan	83	44,9
TOPLAM	185	100,0

Grafik 9- Katılımcıların İş Sahipliği



Yöneticilerin %44.9'u kendi işinde çalışırken, %44.9'u başkasının işinde çalışmaktadır. Baba mesleğinde çalışanların oranı ise, %10.3'tür.

3.4.2. Bağımlı Değişkenlerin Değerlendirilmesi

Bu grupta yer alan toplam 21 adet soru bağımlı değişkenlerden oluşan tatmin değerleridir. Ankete katılanların bu sorulara katılım düzeyleri aşağıda verilmektedir.

3.4.2.1. Profesyonel Yönetimin Algılanma Düzeyi

Bu başlık altında, yöneticilerin profesyonellik ve profesyonel yönetime ilişkin görüşleri analiz edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 11. Katılımcıların “İşletme Yönetimini Aile Dışındaki Kişilere Bırakmanın Riskli Olduğunu Düşünüyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	75	40,5
Arasıra	21	11,4
Bazen	40	21,6
Genellikle	17	9,2
Daima	32	17,3
TOPLAM	185	100,0

Profesyonel yönetim, özellikle yönetici liyakatına sahip aile dışındaki kişilere yönetimde yer vermeyi gerektirir. İşletme yönetimini aile dışındaki kişilere bırakmanın çoğunlukla riskli olmadığını düşünenlerin oranı %51.9 iken, çoğunlukla riskli olduğunu düşünenlerin oranı ise, %26.5'tir. Bu açıdan, işletme yönetiminde, aile dışındaki kişilere yer vermenin, riskli olmadığı yönünde ağırlıklı bir görüş bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 12. Katılımcıların “Personel Alırken ve Üst Görevlere Atamalarda Bulunurken Adayların Eğitim ve Bilgi Düzeylerini Dikkate Alırım” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	4	2,2
Arasıra	5	2,7
Bazen	10	5,4
Genellikle	33	17,8
Daima	133	71,9
TOPLAM	185	100,0

Yöneticilerin, yeni personel alımında ve üst görevlere atamalarda bulunurken adayların eğitim ve bilgi düzeylerini daima dikkate aldıkları %71,9 düzeyindeki katılımlarından anlaşılmaktadır.

Tablo 13. Katılımcıların “İşletmeye Ait Bilgileri Depolayıp, Tekrar Kullanırım” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	11	5,9
Arasıra	8	4,3
Bazen	14	7,6
Genellikle	59	31,9
Daima	93	50,3
TOPLAM	185	100,0

Yöneticiler, %50,3 oranında daima, %31,9 oranında genellikle, işletmede üretilen bilgileri muhafaza edip, gerek planlama gerekse kontrol aşamasında bu bilgilerden tekrar faydalanmaktadırlar.

Tablo 14. Katılımcıların “Yöneticilerin Başarılı Olmaları İçin Mutlaka Eğitim Almaları Gerekir” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	2	1,1
Arasıra	3	1,6
Bazen	7	3,8
Genellikle	20	10,8
Daima	153	82,7
TOPLAM	185	100,0

Yukarıdaki tablo %82.7 katılım oranı ile, yöneticilerin başarılı olabilmeleri için mutlaka eğitim almaları gerektiğini göstermektedir.

Tablo 15. Katılımcıların “İşlerimin Etkinliği İçin Bilgisayar, Arşiv vb. Bilgi Destek Sistemlerinin Kullanıyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	18	9,7
Arasıra	12	6,5
Bazen	21	11,4
Genellikle	44	23,8
Daima	90	48,6
TOPLAM	185	100,0

Yöneticiler, %48.6 oranında daima, %23.8 oranında genellikle işlerin daha etkin ve verimli yapılabilmesi için bilgi destek sistemlerinin kullanılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

3.4.2.2. İşletmeleri Profesyonel Yönetime Yönelten Faktörler

İşletmelerin büyük bir hızla değişen teknolojik ve ekonomik gelişmelere ayak uydurabilmesi ve globalleşmenin getirdiği yoğun rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için, çevresel değişimleri yakından takip edebilmeleri ve değişimin gerektirdiği yapısal düzenlemeleri zamanında yapabilmeleri gerekmektedir.

Şüphesiz, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ve kaynaklarını değişimin gerektirdiği alanlara kanalize edebilmeleri için profesyonel yönetim sistemini oluşturmaları ve bu süreç içerisinde profesyonel yöneticilere görev vermeleri gerekmektedir. Yöneticilerin profesyonel yönetimi gerektiren faktörleri ne ölçüde algılayabildiklerine ilişkin sorulan sorulara verdikleri cevaplar aşağıda analiz edilmiştir.

Tablo 16. Katılımcıların “Eskiye Teknolojilerimizi Yenilemek ve Yeni Çalışma Tekniklerini Öğrenmek İçin Gerekli Araştırmaları Yaparım” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	9	4,9
Arasıra	9	4,9
Bazen	20	10,8
Genellikle	33	17,8
Daima	114	61,6
TOPLAM	185	100,0

Yöneticiler, %61.6 katılım oranı ile eskiye teknolojilerini yenilemek ve değişimin gerektirdiği yeni çalışma tekniklerini öğrenmek için gerekli araştırmaları daima yapmaktadırlar. Değişimin gerektirdiği araştırmaları hiç yapmayan yöneticilerin oranı ise, %4.9 katılım düzeyinde düşük bir seviyededir.

Tablo 17. Katılımcıların “Ekip Çalışmasının Bireysel Çalışmadan Daha Yaratıcı ve Faydalı Olduğunu Düşünüyorum” Görüşüne Katılım Düzeyi

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	3	1,6
Arasıra	5	2,7
Bazen	9	4,9
Genellikle	44	23,8
Daima	154	67,0
TOPLAM	185	100,0

Yöneticiler, % 67 katılım oranında ekip çalışmasının daima bireysel çalışmadan daha faydalı ve yapıcı olduğunu düşünmektedirler. Ekip çalışmasının asla faydalı olmadığını savunan yöneticilerin oranının % 1.6 gibi küçük bir katılım düzeyinde kaldığı görülmektedir.

Tablo 18. Katılımcıların “Müşterilerimizin Tutum ve Davranışlarını Yakından İzleyerek, Onların Dilek ve Şikayetlerini Dikkate Alıyorum” Görüşüne Katılım Düzeyi

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	1	0,5
Arasıra	1	0,5
Bazen	3	1,6
Genellikle	19	10,3
Daima	161	87,0
TOPLAM	185	100,0

Yukarıdaki tablo, yöneticilerin % 87 katılım oranı ile, müşterilerinin tutum ve davranışlarını yakından izlediklerini ve faaliyetlerin planlanması sırasında onların dilek ve şikayetlerini dikkate aldıklarını göstermektedir.

Tablo 19. Katılımcıların “Üniversite ve Mesleki Kuruluşlarla İşbirliğine Giderek, Ekonomik ve Sektörel Gelişmeleri Yakından Takip Ediyorum” Görüşüne Katılım Düzeyi

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	38	20,5
Arasıra	30	16,2
Bazen	42	22,7
Genellikle	41	22,2
Daima	34	18,4
TOPLAM	185	100,0

Yukarıdaki tabloda, üniversite ve mesleki kuruluşlarla işbirliği yaparak ekonomik ve sektörel gelişmeleri takip eden yöneticilerin yaklaşık % 40.6 oranında olduğu, buna karşılık % 20.5 katılım oranında yöneticilerin üniversite ve mesleki kuruluşlarla asla diyalog kurmadıkları görülmektedir.

Tablo 20. Katılımcıların “Astlarımla Teknik ve Sosyal Konulardaki Eğitiminden Bir Yönetici Olarak Benim Sorumlu Olduğumu Düşünüyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	1	0,5
Arasıra	6	3,2
Bazen	26	14,1
Genellikle	62	33,5
Daima	90	48,6
TOPLAM	185	100,0

Yöneticiler, % 48.6 oranında daima aslarının teknik ve sosyal konulardaki eğitiminden bir yönetici olarak kendilerinin sorumlu olduklarını düşünmektedirler. Aslarının eğitiminden kendilerini sorumlu tutmayan yöneticilerin oranı ise yaklaşık % 3.7'lik katılım oranı ile dikkati çekmektedir.

3.4.2.3. Profesyonel Yönetici Özellikleri

Yönetim işinin yalnızca yöneticilik yapan kişiler tarafından değil aynı zamanda başka işleri ve görevleri de yerine getiren kişiler tarafından yapılması, yönetici özellikleri konusunda karışıklığa sebep olmaktadır. Özellikle aile işletmelerinde görülen girişimcilerin aynı zamanda yöneticilik işini üstlenmelerinde karşılaşılan durum genellikle böyledir.

İşletme yönetiminde çeşitli kademelerde yer alacak yöneticilerde aranacak özel nitelikler her kuruluştaki ve her kademede görevin ihtiyaçlarına göre değişiklik göstermektedir. İşletmelerde var olan kaynak ve imkanlar aynı olsa dahi yönetimin elde edilen sonuçlar yöneticilerin yetenek ve özelliklerine göre farklılık gösterir.

Baş döndürücü bir değişimin yaşandığı günümüz global ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri için, işletme yönetiminde görev alan kişilerin profesyonel özellikler taşımaları gerekmektedir. Yöneticilerin profesyonel yönetici özelliklerine sahip olup olmadıklarına ilişkin sorulara katılım düzeyi aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 21. Katılımcıların “Karşılaştığım Bir Sorunu Analiz Ederken İlgilileri Yeterince Dinlerim” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	0	0
Arasıra	0	0
Bazen	15	8,1
Genellikle	45	24,3
Daima	125	67,6
TOPLAM	185	100,0

Yöneticilerin karşılaştıkları bir sorunu analiz ederken % 67.6 katılım düzeyinde ilgilileri dinledikleri görülmektedir. Sorunların analiz edilmesinde ilgili kişileri hiç dinlemeyen yöneticilerin olmaması ise dikkati çekmektedir.

Tablo 22. Katılımcıların “Benimle Farklı Düşünen İnsanları Anlamak İçin Özel Bir Gayret Gösteririm” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	2	1,1
Arasıra	6	3,2
Bazen	21	11,4
Genellikle	49	26,5
Daima	107	57,8
TOPLAM	185	100,0

Yukarıdaki tabloda, yöneticilerin kendileri ile farklı düşünen kişileri anlamak için % 57.8 katılım düzeyinde daima özel bir gayret sarfettikleri, buna karşılık % 1.1’lik çok küçük bir katılım düzeyinde yöneticilerin asla böyle bir gayret göstermedikleri görülmektedir.

Tablo 23. Katılımcıların “Problemlerin Çözümü Kadar, Sebeplerini Bulmak İçin de Çaba Gösteririm” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	1	0,5
Arasıra	3	1,6
Bazen	4	2,2
Genellikle	32	17,3
Daima	145	78,4
TOPLAM	185	100,0

Yöneticiler, % 78.4 katılım düzeyinde karşılaştıkları problemlerin çözümü kadar sebeplerini bulmak için de çaba göstermektedirler. Buna karşılık, yaklaşık % 2.1 katılım düzeyinde yöneticilerin sebeplerle ilgilenmedikleri dikkati çekmektedir.

Tablo 24. Katılımcıların “Astlarımı Yönlendirmek ve Etkilemek İçin Mevkimin Bütün Gücünü Kullanırım” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	18	9,7
Arasıra	22	11,9
Bazen	29	15,7
Genellikle	35	18,9
Daima	81	43,8
TOPLAM	185	100,0

Yöneticilerin, % 43.8 katılım düzeyinde astlarının üzerinde mevkilerinin yaptırım gücünü daima kullandıkları, % 9.7 katılım düzeyinde ise asla

kullanmadıkları ve liderlik vasıflarından dolayı astlarını etkiledikleri görülmektedir.

Tablo 25. Katılımcıların, “Astlarıma Uyguladığım Ödül ve Cezalarda Objektif ve Tutarlıyım” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	2	1,1
Arasıra	8	4,3
Bazen	11	5,9
Genellikle	70	37,8
Daima	94	50,8
TOPLAM	185	100,0

Yukarıdaki tabloda, yöneticilerin % 88.6 katılım düzeyinde çoğunlukla astlarına uyguladıkları ödül ve cezalarda objektif ve tutarlı oldukları görülmektedir.

Tablo 26. Katılımcıların “İşletmemizdeki Bütün Çalışma Sonuçlarını Tek Tek İncelerim” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	6	3,2
Arasıra	14	7,6
Bazen	30	16,2
Genellikle	35	18,9
Daima	100	54,1
TOPLAM	185	100,0

Yöneticilerin, % 54.1’i işletmedeki tüm faaliyet sonuçlarını daima, %18.9’u genellikle tek tek inceledikleri görülmektedir.

3.4.2.4. Profesyonel Yönetime Geçiş Düzeyi

İşletmelerin profesyonel yönetime geçişte ne ölçüde başarılı olduklarını tespit edebilmek amacıyla sorulan sorulara ilişkin açıklamalar aşağıdadır.

Tablo 27. Katılımcıların “Astlarına İnisiyatif Kullanmaları İçin Fırsat Veririm” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	5	2,7
Arasıra	15	8,1
Bazen	29	15,7
Genellikle	57	30,8
Daima	79	42,7
TOPLAM	185	100,0

Yukarıdaki tabloda, yöneticilerin astlarının inisiyatif kullanmalarına daima fırsat tanıyanlarının oranı %42.7 iken bu fırsatı asla tanımayan yöneticilerin oranı ise, %2.7 gibi düşük bir seviyededir.

Tablo 28. Katılımcıların “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	81	43,8
Arasıra	28	15,1
Bazen	21	11,4
Genellikle	11	5,9
Daima	44	23,8
TOPLAM	185	100,0

Yöneticilerin, %43.8'i faaliyetlerin her safhasında karşılık yerine kaliteyi ön planda tutmayı tercih etmektedir. Buna karşılık, yöneticilerin %23.8'inin planlama ve kontrol aşamalarında karşılığı dikkate aldıkları görülmektedir.

Tablo 29. Katılımcıların “Astlarımızın İşletmemizde Gerçekleştirilen Yeniliklere Aktif Katılımını Sağlamak İçin, Onlara Gerekli Bilgileri Aktarım” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	0	0
Arasıra	7	3,8
Bazen	15	8,1
Genellikle	56	30,3
Daima	107	57,8
TOPLAM	185	100,0

Yukarıdaki tabloda, %57.8 oranında yöneticilerin, işletmedeki yeniliklere astlarının aktif katılımını sağlamak için daima bilgi aktarımında bulundukları, buna karşılık, bilgi aktarımı yapmayan yöneticilerin bulunmaması dikkat çekmektedir.

Tablo 30. Katılımcıların “İşletmemiz İçin Çok Önemli Konularda Uzmanların Fikirlerine Başvururum” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	8	4,3
Arasıra	13	7,0
Bazen	12	6,5
Genellikle	40	21,6
Daima	112	60,5
TOPLAM	185	100,0

Yöneticilerin, çok önemli konularda çoğunlukla uzmanların fikirlerine başvurdukları %82.1 oranında katılım ile görülmektedir. Bunun yanında, yöneticilerin %4.3'ünün uzman fikirlerine kapalı olduğu dikkati çekmektedir.

Tablo 31. Katılımcıların “Çalışma ve Uygulamaların Hakkında Astlarının Düşüncelerini Öğrenmek İçin Özel Bir Çaba Sarfederim” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEÇENEKLER	SAYI	YÜZDE
Asla	5	2,7
Arasıra	12	6,5
Bazen	13	7,0
Genellikle	37	20,0
Daima	118	63,8
TOPLAM	185	100,0

Yöneticilerin, çalışma ve uygulamaları hakkında astlarının düşüncelerini öğrenmek için daima özel bir çaba sarfetmeleri gerektiği %63.8 katılım oranı ile desteklenmektedir. Bunun yanında, yöneticilerin %2.7'sinin astlarının düşüncelerini önemsemedikleri görülmektedir.

3.4.3. Araştırma Bulgularının Analizi

İşletmelerin profesyonel yönetime geçiş süreci konusunda, üst, orta, alt kademe yöneticilerin katılım düzey ve etkileri değişik faktörler dikkate alınarak değerlendirilecektir.

3.4.3.1. Faaliyet Sürelerine Göre Katılım Düzeyi

Tablo 32. Yöneticilerin İşletmenin Faaliyet Sürelerine Göre “Personel Alırken ve Üst Görevlere Atamalarda Bulunurken Adayların Eğitim ve Bilgi Düzeylerini Dikkate Alırım” Görüşüne Katılım Düzeyi

FAALİYET SÜRESİ		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
0-5 Yıl	Sayı	1	1	3	8	41	54
	%	1,9	1,9	5,6	14,8	75,9	100,0
6-15 Yıl	Sayı	1	1	2	13	49	66
	%	1,5	1,5	3,0	19,7	74,2	100,0
16-30 Yıl	Sayı	2	2	4	8	35	51
	%	3,9	3,9	7,8	15,7	68,6	100,0
31-... Yıl	Sayı	0	1	1	4	8	14
	%	0	7,1	7,1	28,6	57,1	100,0
TOPLAM	Sayı	4	5	10	33	133	185
	%	2,2	2,7	5,4	17,8	71,9	100,0

$$X^2 = 6,418$$

$$SD = 12$$

$$X^2_t = 21,00$$

$$P > 0.05$$

Yöneticilerin, işletmelerin faaliyet sürelerine göre katılım düzeyinin değerlendirilmesinde, 0-5 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerin %90.7'sinde, 5-15 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerin %93.9'unda, 16-30 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerin %84.3'ünün, 31 yıl dan daha fazla faaliyet gösteren işletmelerin ise, %85.7'sinde eğitim ve bilgi düzeyi çoğunlukla dikkate alınmaktadır.

Yapılan χ^2 testinde, %95 güven seviyesinde işletmelerin faaliyet süreleri ile personelin eğitim ve bilgi düzeyini dikkate alma arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 33. Yöneticilerin İşletmenin Faaliyet Sürelerine Göre “İşlerimin Etkinliği İçin Bilgisayar, Arşiv vb. Bilgi Destek Sistemlerinin Kullanıyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri

FAALİYET SÜRESİ		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
0-5 Yıl	Sayı	4	3	2	13	32	54
	%	7,4	5,6	3,7	24,1	59,3	100,0
6-15 Yıl	Sayı	4	3	12	18	29	66
	%	6,1	4,5	18,2	27,3	43,9	100,0
16-30 Yıl	Sayı	8	4	6	10	23	51
	%	15,7	7,8	11,8	19,6	45,1	100,0
31-... Yıl	Sayı	2	2	1	3	6	14
	%	14,3	14,3	7,1	21,4	42,9	100,0
TOPLAM	Sayı	18	12	21	44	90	185
	%	9,7	6,5	11,4	23,8	48,6	100,0

$$X^2 = 13.531$$

$$SD.= 12$$

$$X^2_t= 21,00$$

$$P>0.05$$

Yukarıdaki tabloda, 0-5 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerin %59.3, 6-15 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerin %43.9, 16-30 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerin %45.1, 31 yıldan fazla faaliyet gösteren işletmelerin %42.9 katılım düzeyinde, işlerinin etkinliği için daima bilgi destek sistemlerini kullandıkları görülmektedir.

Yapılan x^2 testinde, %95 güven seviyesinde işletmelerin faaliyet süreleri ile işlerin etkinliği için bilgi destek sistemlerinin kullanımı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 34. Yöneticilerin, İşletmenin Faaliyet Sürelerine Göre “İşletmemiz İçin Çok Önemli Konularda Uzmanların Fikirlerine Başvururum” Görüşüne Katılım Düzeyleri

FAALİYET SÜRESİ		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
0-5 Yıl	Sayı	2	4	4	13	31	54
	%	3,7	7,4	7,4	24,1	57,4	100,0
6-15 Yıl	Sayı	3	5	2	19	37	66
	%	4,5	7,6	3,0	28,8	56,1	100,0
16-30 Yıl	Sayı	1	4	2	5	39	51
	%	2,0	7,8	3,9	9,8	76,5	100,0
31-... Yıl	Sayı	2	0	4	3	5	14
	%	14,3	0	28,6	21,4	35,7	100,0
TOPLAM	Sayı	8	13	12	40	112	185
	%	4,3	7,0	6,5	21,6	60,5	100,0

$$X^2 = 26.211$$

$$SD.= 12$$

$$X^2_t= 21,00$$

$$P<0.05$$

İşletmelerin faaliyet sürelerinin yöneticilerin katılım düzeyine oldukça etki ettiği, genç işletmelerin, köklü işletmelere göre daha çok uzmanlardan yararlandıkları görülmektedir. Yukarıdaki tabloya göre, 0-5 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerin %57.4 katılım düzeyinde, 31 yıldan daha fazla faaliyet gösteren işletmelerin %35.7 katılım düzeyinde uzmanların yardımına daima başvurdıkları; buna karşılık 0-5 yıl arası faaliyet gösteren işletmelerin %3.7 katılım düzeyinde, 31 yıldan daha fazla faaliyet gösteren işletmelerin %14.3 katılım düzeyinde uzmanların yardımına asla başvurmadıkları görülmektedir.

Yapılan χ^2 testi sonucu, işletmelerin faaliyet süreleri ile uzmanların fikirlerinden faydalanma arasındaki ilişki, %95 güven seviyesinde anlamlı ve önemli bulunmuş ve hipotezimiz doğrulanmıştır.

3.4.3.2. Sektörlere Göre Katılım Düzeyi

Tablo 35. Yöneticilerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre “İşlerimin Etkinliği İçin Bilgisayar, Arşiv vb. Bilgi Destek Sistemlerinin Kullanıyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEKTÖRLER		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
Gıda	Sayı	2	1	11	21	19	54
	%	3,7	1,9	20,4	38,9	35,2	100,0
Tekstil	Sayı	1	2	5	12	34	54
	%	1,9	3,7	9,3	22,2	63,0	100,0
Makine	Sayı	8	4	2	5	12	31
	%	25,8	12,9	6,5	16,1	38,7	100,0
Otomotiv	Sayı	7	5	3	2	9	26
	%	26,9	19,2	11,5	7,7	34,6	100,0
Plastik	Sayı	0	0	0	4	16	20
	%	0	0	0	20,0	80,0	100,0
TOPLAM	Sayı	18	12	21	44	90	185
	%	9,7	6,5	11,4	23,8	48,6	100,0

$$X^2 = 61.717$$

$$SD = 12$$

$$X^2_t = 21,00$$

$$P < 0.05$$

Yöneticilerin faaliyet gösterdikleri sektörlerin katılım düzeylerini oldukça etkilediği gözlemlenmektedir. Yukarıdaki tabloda, gıda sektöründe %35.2 katılım düzeyinde, tekstil sektöründe %63 katılım düzeyinde, makine sektöründe %38.7 katılım düzeyinde, otomotiv sektöründe %34.6 katılım düzeyinde ve plastik sektöründe %80 katılım düzeyinde daima bilgi destek sistemlerinin kullanıldığı görülmektedir.

Yapılan χ^2 testinde, %95 güven seviyesinde bilgi destek sistemleri kullanma konusunda sektörlerarası farklılıkların olacağı hipotezimiz doğrulanmıştır.

Tablo 36. Yöneticilerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre “Üniversite ve Mesleki Kuruluşlarla İşbirliğine Giderek, Ekonomik ve Sektörel Gelişmeleri Yakından Takip Ediyorum” Görüşüne Katılım Düzeyi

SEKTÖRLER		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
Gıda	Sayı	6	4	14	18	12	54
	%	11,1	7,4	25,9	33,3	22,2	100,0
Tekstil	Sayı	8	9	19	10	8	54
	%	14,8	16,7	35,2	18,5	14,8	100,0
Makine	Sayı	11	6	3	5	6	31
	%	35,5	19,4	9,7	16,1	19,4	100,0
Otomotiv	Sayı	9	5	4	3	5	26
	%	34,6	19,2	15,4	11,5	19,2	100,0
Plastik	Sayı	4	6	2	5	3	20
	%	20,0	30,0	10,0	25,0	15,0	100,0
TOPLAM	Sayı	38	30	42	41	34	185
	%	20,5	16,2	22,7	22,2	18,4	100,0

$$\chi^2 = 28.880$$

$$SD.= 16$$

$$\chi^2_t = 26.30$$

$$P < 0.05$$

Ekonomi, sektörel bazda analiz edildiğinde, sektörler arası rekabet ve gelişmişlik farkının olduğu görülmektedir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, gıda sektöründe %22.2 oranında daima ve %33.3 oranında genellikle üniversite ve mesleki kuruluşlarla işbirliğine gidildiği görülmektedir. Tekstil sektöründe %14.8 oranında, makine sektöründe %19.4 oranında, otomotiv sektöründe %19.2 oranında ve plastik sektöründe %15 oranında daima üniversite ve mesleki

kuruluşlarla işbirliğine giderek ekonomik ve sektörel gelişmelerin takip edildiği görülmektedir.

Yapılan χ^2 testinde, %95 güven seviyesinde, üniversite ve mesleki kuruluşlarla işbirliği yapma konusunda sektörlerarası farklılıkların olacağı hipotezimiz doğrulanmıştır.

Tablo 37. Yöneticilerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEKTÖRLER		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
Gıda	Sayı	11	4	6	4	29	54
	%	20,4	7,4	11,1	7,4	53,7	100,0
Tekstil	Sayı	28	7	10	2	7	54
	%	51,9	13,0	18,5	3,7	13,0	100,0
Makine	Sayı	18	5	2	0	6	31
	%	58,1	16,1	6,5	0	19,4	100,0
Otomotiv	Sayı	14	6	2	2	2	26
	%	53,8	23,1	7,7	7,7	7,7	100,0
Plastik	Sayı	10	6	1	3	0	20
	%	50,0	30,0	5,0	15,0	0	100,0
TOPLAM	Sayı	81	28	21	11	44	185
	%	43,8	15,1	11,4	5,9	23,8	100,0

$$X^2 = 56.439$$

$$SD. = 16$$

$$X^2_t = 26.30$$

$$P < 0.05$$

Gıda sektöründe %20.4 oranında, tekstil sektöründe %51.9 oranında, makine sektöründe %58.1 oranında, otomotiv sektöründe %53.8 düzeyinde ve plastik sektöründe %50 oranında yöneticilerin iş süreçlerini planlarken ve

sonuçlarını kontrol ederken kalite yerine karlılığı asla dikkate almadıkları ve üretimde kalite bilincine ulaştıkları görülmektedir. Profesyonel yönetim sürecinin işletmelere en büyük katkısının kalite farklılığı dolayısıyla rekabet avantajı sağladığı dikkate alındığında, en fazla profesyonelleşmenin makine sektöründe olduğu görülmektedir.

Yapılan χ^2 testinde, yöneticilerin kalite bilinci ile faaliyet gösterdikleri sektörler arasındaki ilişki anlamlı bulunmuş ve sektörler itibarıyla kalite bilincinin farklı olduğu hipotezimiz doğrulanmıştır.

Tablo 38. Yöneticilerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlere Göre “Eskiyen Teknolojilerimizi Yenilemek ve Yeni Çalışma Tekniklerini Öğrenmek İçin Gerekli Araştırmaları Yaparım” Görüşüne Katılım Düzeyleri

SEKTÖRLER		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
Gıda	Sayı	1	3	3	9	38	54
	%	1,9	5,6	5,6	16,7	70,4	100,0
Tekstil	Sayı	0	2	7	12	33	54
	%	0	3,7	13,0	22,2	61,1	100,0
Makine	Sayı	4	3	3	2	19	31
	%	12,9	9,7	9,7	6,5	61,3	100,0
Otomotiv	Sayı	4	1	1	7	13	26
	%	15,4	3,8	3,8	26,9	50,0	100,0
Plastik	Sayı	0	0	6	3	11	20
	%	0	0	30,0	15,0	55,0	100,0
TOPLAM	Sayı	9	9	20	33	114	185
	%	4,9	4,9	10,8	17,8	61,6	100,0

$$X^2 = 32.529$$

$$SD.= 16$$

$$X^2_t = 26.30$$

$$P < 0.05$$

Yukarıdaki tabloya bakıldığında, yöneticilerin araştırma ve geliştirme çalışmaları yapmalarında faaliyet gösterdikleri sektörlerin oldukça etkili olduğu gözlemlenmiştir. Profesyonel yönetimin en önemli gereklerinden birisi olan sürekli gelişme faaliyetleri %70.4 katılım düzeyi ile en fazla gıda sektöründe yapılmaktadır. Gıda sektörünü sırası ile makine, tekstil, plastik ve otomotiv sektörleri takip etmektedir.

Yapılan χ^2 testinde, teknolojik yenilikleri takip etme konusunda sektörler arası farklılıkların olacağı hipotezimiz doğrulanmıştır.

3.4.3.3. İşletme Büyüklüğüne Göre Katılım Düzeyi

Tablo 39. Yöneticilerin İşletme Büyüklüğüne Göre “İşletme Yönetimini Aile Dışındaki Kişilere Bırakmanın Riskli Olduğunu Düşünüyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri

ÇALIŞAN SAYISI		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
0-10 Kişi	Sayı	16	6	9	4	17	52
	%	30,8	11,5	17,3	7,7	32,7	100,0
11-50 Kişi	Sayı	31	14	26	9	8	88
	%	35,2	15,9	29,5	10,2	9,1	100,0
51-150 Kişi	Sayı	19	1	3	1	4	28
	%	67,9	3,6	10,7	3,6	14,3	100,0
151-... Kişi	Sayı	9	0	2	3	3	17
	%	52,9	0	11,8	11,6	17,6	100,0
TOPLAM	Sayı	75	21	40	17	32	185
	%	40,5	11,4	21,6	9,2	17,3	100,0

$$X^2 = 31.193$$

$$SD. = 12$$

$$X^2_t = 21.00$$

$$P < 0.05$$

Yukarıdaki tabloda, çok küçük ölçekli işletmelerde %30.8, küçük ölçekli işletmelerde %35.2, orta ölçekli işletmelerde %67.9, büyük ölçekli işletmelerde %52.9 katılım oranında, işletme yönetimini aile dışındaki kişilere bırakmanın asla riskli olmadığı ifade edilmektedir.

Yapılan χ^2 testinde, çalışan sayısına göre işletme ölçeği büyüdükçe, aile dışındaki kişilere yönetimde daha çok yer verileceği hipotezimiz %95 güven seviyesinde doğrulanmıştır.

Tablo 40. Yöneticilerin İşletme Büyüklüğüne Göre “Eskiyen Teknolojilerimizi Yenilemek ve Yeni Çalışma Tekniklerini Öğrenmek İçin Gerekli Araştırmaları Yaparım” Görüşüne Katılım Düzeyleri

ÇALIŞAN SAYISI		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
0-10 Kişi	Sayı	7	5	7	5	28	52
	%	13,5	9,6	13,5	9,6	53,8	100,0
11-50 Kişi	Sayı	2	2	9	19	56	88
	%	2,3	2,3	10,2	21,6	63,6	100,0
51-150 Kişi	Sayı	0	1	2	6	19	28
	%	0	3,6	7,1	21,4	67,9	100,0
151-... Kişi	Sayı	0	1	2	3	11	17
	%	0	5,9	11,8	17,6	64,7	100,0
TOPLAM	Sayı	9	9	20	33	114	185
	%	4,9	4,9	10,8	17,8	61,6	100,0

$$X^2 = 19.432$$

$$SD.= 12$$

$$X^2_t = 21.00$$

$$P > 0.05$$

Çok küçük ölçekli işletmelerde %53.8, küçük ölçekli işletmelerde %63.6, orta ölçekli işletmelerde %67.9, büyük ölçekli işletmelerde %64.7 katılım oranında yenilikleri takip etmek için gerekli araştırmaları daima yaptıkları görülmektedir. Küçük ölçekli işletmelerde %13.5 ve orta ölçekli işletmelerde %2.3 gibi düşük bir

düzeyde asla araştırma yapmayan işletme bulunmasına rağmen, orta ve büyük ölçekli işletmelerde yenilikleri takip etmek hiç araştırma yapmayan işletmenin bulunmadığı dikkati çekmektedir.

Yapılan χ^2 testinde, %95 güven seviyesinde, işletme büyüklükleri ile katılım düzeyleri arasında yukarıda açıklanan ilişki önemli bulunmamıştır. İşletme ölçeği büyüdükçe araştırma ve geliştirme çalışmalarının artacağı hipotezimiz istatistiksel olarak kabul edilmemiştir.

Tablo 41. Yöneticilerin İşletme Büyüklüğüne Göre “İşlerimin Etkinliği İçin Bilgisayar, Arşiv vb. Bilgi Destek Sistemlerinin Kullanıyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri

ÇALIŞAN SAYISI		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
0-10 Kişi	Sayı	14	7	4	8	19	52
	%	26,9	13,5	7,7	15,4	36,5	100,0
11-50 Kişi	Sayı	3	3	16	27	39	88
	%	3,4	3,4	18,2	30,7	44,3	100,0
51-150 Kişi	Sayı	0	0	1	5	22	28
	%	0	0	3,6	17,9	78,6	100,0
151-... Kişi	Sayı	1	2	0	4	10	17
	%	5,9	11,8	0	23,5	58,8	100,0
TOPLAM	Sayı	18	12	21	44	90	185
	%	9,7	6,5	11,4	23,8	48,6	100,0

$$\chi^2 = 48.918$$

$$SD.= 12$$

$$\chi^2_t = 21.00$$

$$P < 0.05$$

KOSGEB, işletmeleri çalışan eleman sayısına göre, çok küçük ölçekli, küçük ölçekli, orta ölçekli ve büyük ölçekli işletmeler olarak sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırma dikkate alındığında küçük ölçekli işletmelerden, büyük ölçekli

işletmelere doğru gidildiğinde bilgisayar, arşiv vb. destek sistemlerinin daha yaygın kullanıldığı görülmektedir. Çok küçük ölçekli işletmeler %36.5 katılım düzeyinde daima bilgi destek sistemlerini kullanırken, büyük ölçekli işletmelerde bu oran %58.8'e yükselmektedir.

Profesyonel yönetimde, işlerin etkinliği için bilgi destek sistemlerinin yoğun şekilde kullanımı gerektiği dikkate alındığında, profesyonel yönetimi algılama konusunda büyük ölçekli işletmelerin küçük ölçekli işletmelere göre daha iyi bir konumda olduğu görülmektedir.

Yapılan χ^2 testinde, %95 güven seviyesinde, işletme büyüklükleri ile katılım düzeyleri arasında yukarıda açıklanan bu ilişki önemli bulunmuş, ve hipotezimiz doğrulanmıştır.

Tablo 42. Yöneticilerin İşletme Büyüklüğüne Göre, “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri

ÇALIŞAN SAYISI		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
0-10 Kişi	Sayı	28	7	3	4	10	52
	%	53,8	13,5	5,8	7,7	19,2	100,0
11-50 Kişi	Sayı	28	14	10	6	30	88
	%	31,8	15,9	11,4	6,8	34,1	100,0
51-150 Kişi	Sayı	14	7	5	0	2	28
	%	50,0	25,0	17,9	0	7,1	100,0
151-... Kişi	Sayı	11	0	3	1	2	17
	%	64,7	0	17,6	5,9	11,8	100,0
TOPLAM	Sayı	81	28	21	11	44	185
	%	43,8	15,1	11,4	5,9	23,8	100,0

$$X^2 = 24.317$$

$$SD. = 12$$

$$X^2_t = 21.00$$

$$P < 0.05$$

Yöneticilerin planlama ve kontrol aşamalarında kaliteyi ön planda tutmalarında çalıştıkları işletmelerin büyüklüklerinin oldukça etkili olduğu görülmektedir. İş süreçlerinin her aşamasında, kalite yerine karlılığı düşünen yöneticilerin işletme ölçeği büyüdükçe azaldığı dikkati çekmektedir. Tabloya göre, büyük ölçekli işletmelerde %64.7 katılım düzeyinde, orta ölçekli işletmelerde %50 katılım düzeyinde, küçük ölçekli işletmelerde ise %31.8 katılım düzeyinde asla karlılığın kaliteden önce düşünülmediği görülmektedir.

Yapılan χ^2 testinde, çalışan sayısına göre işletme ölçeği büyüdükçe, kalite bilincinin artacağı hipotezimiz doğrulanmış ve yukarıda açıklanan ilişki % 95 güven seviyesinde anlamlı ve önemli bulunmuştur.

Tablo 43. Yöneticilerin İşletme Büyüklüğüne Göre “İşletmemiz İçin Çok Önemli Konularda Uzmanların Fikirlerine Başvururum” Görüşüne Katılım Düzeyleri

ÇALIŞAN SAYISI		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
0-10 Kişi	Sayı	4	5	5	10	28	52
	%	7,7	9,6	9,6	19,2	53,8	100,0
11-50 Kişi	Sayı	2	5	3	23	55	88
	%	2,3	5,7	3,4	26,1	62,5	100,0
51-150 Kişi	Sayı	0	2	2	5	19	28
	%	0	7,1	7,1	17,9	67,9	100,0
151-... Kişi	Sayı	2	1	2	2	10	17
	%	11,8	5,9	11,8	11,8	58,8	100,0
TOPLAM	Sayı	8	13	12	40	112	185
	%	4,3	7,0	6,5	21,6	60,5	100,0

$$\chi^2 = 11.792$$

$$SD. = 12$$

$$\chi^2_t = 21.00$$

$$P > 0.05$$

Yukarıdaki tabloda, çok küçük ölçekli işletmelerde %53.8, küçük ölçekli işletmelerde %62.5, orta ölçekli işletmelerde %67.9, büyük ölçekli işletmelerde %58.8 katılım düzeyinde çok önemli konularda uzmanların fikirlerine daima başvurdukları görülmektedir. Uzman yardımına asla başvurmayan orta ölçekli işletmelerin bulunmaması ise dikkat çekmektedir.

Yapılan χ^2 testinde, %95 güven seviyesinde, işletme büyüklükleri ile çok önemli hususlarda uzman fikirlerine başvurma konusundaki katılım düzeyleri arasındaki ilişki istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır. Büyük ölçekli işletmelerin daha çok danışmanlık hizmetlerinden yararlanacakları hipotezimiz istatistiksel olarak doğrulanmamıştır.

3.4.3.4. Öğrenim Durumlarına Göre Katılım Düzeyi

Tablo 44. Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre “İşletme Yönetimini Aile Dışındaki Kişilere Bırakmanın Riskli Olduğunu Düşünüyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri

ÖĞRENİM DURUMU		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
İlköğretim	Sayı	16	5	7	10	19	57
	%	28,1	8,8	12,3	17,5	33,3	100,0
Lise	Sayı	22	10	26	4	9	71
	%	31,0	14,1	36,6	5,6	12,7	100,0
Yüksekokul / Fakülte	Sayı	36	6	7	3	3	55
	%	65,5	10,9	12,7	5,5	5,5	100,0
Lisansüstü / Doktora	Sayı	1	0	0	0	1	2
	%	50,0	0	0	0	50,0	100,0
TOPLAM	Sayı	75	21	40	17	32	185
	%	40,5	11,4	21,6	9,2	17,3	100,0

$$\chi^2 = 46.791$$

$$SD. = 12$$

$$\chi^2_t = 21.00$$

$$P < 0.05$$

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, yönetimi aile dışındaki kişilere bırakılması ile eğitim düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır. Öğrenim düzeyi yükseldikçe, katılımcılar işletme yönetimini aile dışındaki kişilere bırakmanın asla riskli olmadığını düşünmektedirler. Örneğin, ilköğrenim düzeyindeki yöneticiler, %33.3 katılım düzeyinde işletme yönetimini aile dışındaki kişilere bırakmanın daima riskli olduğunu düşünürken, yüksek öğrenim düzeyindeki yöneticilerde bu oran %5.5'e düşmektedir.

Yapılan χ^2 testinde, %95 güven seviyesinde öğrenim durumu ile katılım düzeyinin değerlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, ve öğrenim düzeyi yükseldikçe, yönetimde aile dışındaki kişilere daha çok güvenileceği hipotezimiz doğrulanmıştır.

Tablo 45. Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre “Üniversite ve Mesleki Kuruluşlarla İşbirliğine Giderek, Ekonomik ve Sektörel Gelişmeleri Yakından Takip Ediyorum” Görüşüne Katılım Düzeyi

ÖĞRENİM DURUMU		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
İlköğretim	Sayı	21	13	10	8	5	57
	%	36,8	22,8	17,5	14,0	8,8	100,0
Lise	Sayı	13	8	22	12	16	71
	%	18,3	11,3	31,0	16,9	22,5	100,0
Yüksekokul / Fakülte	Sayı	4	9	10	21	11	55
	%	7,3	16,4	18,2	38,2	20,0	100,0
Lisansüstü / Doktora	Sayı	0	0	0	0	2	2
	%	0	0	0	0	100,0	100,0
TOPLAM	Sayı	38	30	42	41	34	185
	%	20,5	16,2	22,7	22,2	18,4	100,0

$$\chi^2 = 39.614$$

$$SD. = 12$$

$$\chi^2_t = 21.00$$

$$P < 0.05$$

Üniversite ve mesleki kuruluşlarla işbirliği konusunda katılımcıların öğrenim durumlarının oldukça etkili olduğu gözlemlenmiştir. Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, öğrenim düzeyi arttıkça, üniversite ve mesleki kuruluşlarla işbirliği yapma düzeyi artmaktadır. Profesyonelleşme açısından ekonomik ve sektörel gelişmelerin yakından takip edilmesi gerekir. Konu bu açıdan değerlendirildiğinde profesyonel yönetimi gerektiren faktörler öğrenim düzeyi yüksek katılımcılar tarafından daha fazla algılanmaktadır. İlköğretim düzeyindeki yöneticiler %8.8 katılım düzeyinde, ekonomik ve sektörel gelişmeleri daima takip ederken, katılım düzeyi, yüksekokul ve fakülte düzeyindeki yöneticilerde %20'ye yükselmektedir.

Yapılan χ^2 testinde, ekonomik ve sektörel gelişmelerin öğrenim düzeyi yüksek yöneticiler tarafında daha yakından takip edildiği hipotezimiz doğrulanmıştır.

Tablo 46. Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre “İşletmemizdeki Bütün Çalışma Sonuçlarını Tek Tek İncelerim” Görüşüne Katılım Düzeyleri

ÖĞRENİM DURUMU		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
İlköğretim	Sayı	1	2	5	11	38	57
	%	1,8	3,5	8,8	19,3	66,7	100,0
Lise	Sayı	1	4	10	15	41	71
	%	1,4	5,6	14,1	21,1	57,7	100,0
Yüksekokul / Fakülte	Sayı	3	8	15	9	20	55
	%	5,5	14,5	27,3	16,4	36,4	100,0
Lisansüstü / Doktora	Sayı	1	0	0	0	1	2
	%	50,0	0	0	0	50,0	100,0
TOPLAM	Sayı	6	14	30	35	100	185
	%	3,2	7,6	16,2	18,9	54,1	100,0

$$X^2 = 33.139$$

$$SD.= 12$$

$$X^2_t = 21.00$$

$$P < 0.05$$

Profesyonel yöneticiler ayrıntılar içinde boğulmak yerine, yeterince yetki devrinde bulunarak çevresel değişimlere zamanında ayak uydurarak önemli bir rekabet avantajı sağlarlar. Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, ilköğretim seviyesindeki yöneticiler %66.7 oranında, lise seviyesindeki yöneticilerin %57.7 oranında, yüksekokul ve fakülte düzeyindeki yöneticilerin %36.4 oranında daima işleri tek tek kontrol ettikleri görülmektedir.

Yapılan χ^2 testinde, yöneticilerin yetki devrinde bulunmaları ile öğrenim düzeyleri arasındaki ilişki %95 güven seviyesinde anlamlı ve önemli bulunmuş, öğrenim seviyesi yükseldikçe, yetki devrinin artacağı hipotezimiz doğrulanmıştır.

Tablo 47. Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına “Astlarını Yönlendirmek ve Etkilemek İçin Mevkîinin Bütün Gücünü Kullanırım” Görüşüne Katılım Düzeyleri

ÖĞRENİM DURUMU		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
İlköğretim	Sayı	5	1	10	5	36	57
	%	8,8	1,8	17,5	8,8	63,2	100,0
Lise	Sayı	4	8	10	21	28	71
	%	5,6	11,3	14,1	29,6	39,4	100,0
Yüksekokul / Fakülte	Sayı	8	13	9	9	16	55
	%	14,5	23,6	16,4	16,4	29,1	100,0
Lisansüstü / Doktora	Sayı	1	0	0	0	1	2
	%	50,0	0	0	0	50,0	100,0
TOPLAM	Sayı	18	22	29	35	81	185
	%	9,7	11,9	15,7	18,9	43,8	100,0

$$X^2 = 33.917$$

$$SD.= 12$$

$$X^2_t = 21.00$$

$$P < 0.05$$

Yöneticilerin öğrenim durumlarının, mevkîlerinin gücünü kullanmaları konusunda oldukça etkili olduğu gözlemlenmektedir. Yukarıdaki tabloda, ilköğrenim gören yöneticilerin %10.6, lise öğrenimi gören yöneticilerin %16.9, yükseköğrenim gören yöneticiler %38.1, lisansüstü eğitim gören yöneticilerin %50 katılım düzeyinde, astlarını etkilemek ve yönlendirmek için mevkîlerinin gücünü kullanmadıkları görülmektedir.

Yapılan x^2 testinde, yöneticilerin mevkîlerini kullanmaları ile öğrenim düzeyleri arasındaki ilişki %95 güven seviyesinde anlamlı ve önemli bulunmuş, öğrenim seviyesi yükseldikçe, mevkiye dayalı otorite kullanımının azalacağı hipotezimiz kabul edilmiştir.

Tablo 48. Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre, “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri

ÖĞRENİM DURUMU		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
İlköğretim	Sayı	26	9	4	4	14	57
	%	45,6	15,8	7,0	7,0	24,6	100,0
Lise	Sayı	24	14	10	3	20	71
	%	33,8	19,7	14,1	4,2	28,2	100,0
Yüksekokul / Fakülte	Sayı	30	5	7	4	9	55
	%	54,5	9,1	12,7	7,3	26,4	100,0
Lisansüstü / Doktora	Sayı	1	0	0	0	1	2
	%	50,0	0	0	0	50,0	100,0
TOPLAM	Sayı	81	28	21	11	44	185
	%	43,8	15,1	11,4	5,9	23,8	100,0

$$X^2= 10.677$$

$$SD.= 12$$

$$X^2_t= 21.00$$

$$P>0.05$$

Yöneticilerin, öğrenim düzeyleri yükseldikçe, kalite bilincinin artacağı öngörülmüştür. Yukarıdaki tabloda, öğrenim düzeyi ilköğretim seviyesinde olan yöneticilerin %45.6, lise seviyesinde olan yöneticilerin %33.8, yüksekokul ve fakülte düzeyinde olan yöneticilerin %54.5, lisansüstü seviyesinde olan yöneticilerin ise, %50 katılım düzeyinde, asla karlılığı kaliteden ön planda tutmadıkları görülmektedir. Ancak, yapılan χ^2 testinde, yöneticilerin iş süreçlerini planlama ve kontrol aşamalarında kaliteyi ön planda tutmaları ile öğrenim düzeyleri arasındaki ilişki, anlamlı bulunmamış, ve hipotezimiz %95 güven seviyesinde, istatistiksel olarak doğrulanmamıştır.

Bu durum aynı zamanda her öğrenim düzeyindeki yöneticide kalite bilincinin oluştuğu ve hem planlama hem de kontrol aşamalarında kaliteyi dikkate almaları açısından önemlidir.

3.4.3.5. Mesleki Deneyimlerine Göre Katılım Düzeyi

Tablo 49. Yöneticilerin Mesleki Deneyimlerine Göre “İşletme Yönetimini Aile Dışındaki Kişilere Bırakmanın Riskli Olduğunu Düşünüyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri

MESLEKİ DENEYİM		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
0-5 Yıl	Sayı	26	7	13	3	8	57
	%	45,6	12,3	22,8	5,3	14,0	100,0
6-10 Yıl	Sayı	15	7	14	6	3	45
	%	33,3	15,6	31,1	13,3	6,7	100,0
11-15 Yıl	Sayı	17	4	8	2	3	34
	%	50,0	11,8	23,5	5,9	8,8	100,0
16-... Yıl	Sayı	17	3	5	6	18	49
	%	34,7	6,1	10,2	12,2	36,7	100,0
TOPLAM	Sayı	75	21	40	17	32	185
	%	40,5	11,4	21,6	9,2	17,3	100,0

$$X^2 = 27.059$$

$$SD.= 12$$

$$X^2_t = 21.00$$

$$P < 0.05$$

Yukarıdaki tabloda, işletme yönetimini aile dışındaki kişilere bırakma düşüncesine katılım düzeyinin, yöneticilerin mesleki tecrübeleri tarafından etkilendiği görülmektedir. Örneğin, 6-10 yıl arası mesleki tecrübesi olan yöneticiler %6,7 katılım düzeyinde, 11-15 yıl arası mesleki tecrübesi olan yöneticiler %8,8 katılım düzeyinde, 16 yıldan daha fazla mesleki tecrübesi olan yöneticiler ise, %36,7 katılım düzeyinde işletme yönetimini aile dışındaki kişilere bırakmanın daima riskli olduğunu belirtmişlerdir. Bunun yanında tüm katılımcılar

dikkate alındığında bu görüşün riskli olmadığını belirten yöneticilerin %40.5 gibi yüksek bir düzeyde bulunması ise, Gaziantep Sanayisi için sevindirici bir gelişmedir.

Yapılan χ^2 testinde, katılımcıların mesleki tecrübeleri ile işletme yönetimini aile dışındaki kişilere bırakma görüşleri arasındaki ilişki %95 güven seviyesinde önemli bulunmuş ve hipotezimiz doğrulanmıştır.

Tablo 50. Yöneticilerin Mesleki Deneyimlerine Göre “Astlarıma İnisiyatif Kullanmaları İçin Fırsat Veririm” Görüşüne Katılım Düzeyleri

MESLEKİ DENEYİM		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
0-5 Yıl	Sayı	0	2	16	21	18	57
	%	0	3,5	28,1	36,8	31,6	100,0
6-10 Yıl	Sayı	2	3	6	14	20	45
	%	4,4	6,7	13,3	31,1	44,4	100,0
11-15 Yıl	Sayı	0	0	4	15	15	34
	%	0	0	11,8	44,1	44,1	100,0
16-... Yıl	Sayı	3	10	3	7	26	49
	%	6,1	20,4	6,1	14,3	53,1	100,0
TOPLAM	Sayı	5	15	29	57	79	185
	%	2,7	8,1	15,7	30,8	42,7	100,0

$$X^2 = 37.417$$

$$SD. = 12$$

$$X^2_t = 21.00$$

$$P < 0.05$$

İşletme yönetiminde profesyonelleşme süreci, yöneticilerin astlarına inisiyatif kullanmaları için gerekli fırsatı tanımaları ve katılımcı bir anlayışı gerekli kılar. Yöneticilerin astlarına güvenmesi, yönetimde profesyonelleşmenin en temel basamağı olarak değerlendirilmelidir. Tüm katılımcılar dikkate alındığında, yöneticilerin %42.7'si astlarına daima inisiyatif kullanımı için fırsat verdiklerini ifade etmişlerdir.

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, astlarına inisiyatif kullanmaları için daima fırsat sağlayan yöneticilerden, mesleki deneyimi 5 yıla kadar olanların katılım düzeyi %31.6 iken, mesleki deneyimleri 15 yıldan daha fazla olan yöneticilerin katılım düzeyi %51.3 olarak görülmektedir.

Yapılan χ^2 testinde, yöneticilerin mesleki deneyimleri ile katılım düzeyi arasında %95 güven seviyesinde anlamlı ve güvenilir bir ilişki bulunmuş, yöneticilerin deneyimleri arttıkça astlarına daha çok güvenecekleri hipotezimiz doğrulanmıştır.

3.4.3.6. Yönetim Kademelerine Göre Katılım Düzeyi

Tablo 51. Yöneticilerin Bulundukları Yönetim Kademesine Göre “Astlarımla Teknik ve Sosyal Konulardaki Eğitiminden Bir Yönetici Olarak Benim Sorumlu Olduğumu Düşünüyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri

YÖNETİM KADEMESİ		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
Üst Kademe Yönetici	Sayı	1	4	13	35	51	104
	%	1,0	3,8	12,5	33,7	49,0	100,0
Orta Kademe Yönetici	Sayı	0	1	9	17	25	52
	%	0	1,9	17,3	32,7	48,1	100,0
Alt Kademe Yönetici	Sayı	0	1	4	10	14	29
	%	0	3,4	13,8	34,5	48,3	100,0
TOPLAM	Sayı	1	6	26	62	90	185
	%	0,5	3,2	14,1	33,5	48,6	100,0

$$\chi^2 = 1.777$$

$$SD. = 8$$

$$\chi^2_{\alpha} = 15.51$$

$$P > 0.05$$

Yukarıdaki tabloda, üst kademe yöneticilerin %49, orta kademe yöneticilerin %48.1, alt kademe yöneticilerin %48.3 katılım düzeyinde, kendilerini

astlarının teknik ve sosyal konularındaki eğitiminden sorumlu tuttukları görülmektedir.

Yapılan χ^2 testinde, yöneticilerin bulundukları yönetim kademesi ile katılım düzeyi arasında anlamlı ve güvenilir bir ilişki bulunmamış, yönetim kademesi arttıkça, eğitim sorumluluğunun artacağı varsayımımız %95 güven seviyesinde istatistiksel olarak doğrulanmamıştır.

Tablo 52. Yöneticilerin Bulundukları Yönetim Kademesine Göre “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri

YÖNETİM KADEMESİ		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
Üst Kademe Yönetici	Sayı	50	20	11	6	17	104
	%	48,1	19,2	10,6	5,8	16,3	100,0
Orta Kademe Yönetici	Sayı	23	7	7	5	10	52
	%	44,2	13,5	13,5	9,6	19,2	100,0
Alt Kademe Yönetici	Sayı	8	1	3	0	17	29
	%	27,6	3,4	10,3	0	58,6	100,0
TOPLAM	Sayı	81	28	21	11	44	185
	%	43,8	15,1	11,4	5,9	23,8	100,0

$$X^2 = 26.906$$

$$SD. = 8$$

$$X^2_t = 15.51$$

$$P < 0.05$$

İşletmelerin profesyonel yöneticiler tarafından yönetilmesinin en dikkat çeken tarafı iş sürecinin her aşamasında kaliteyi önplana çıkararak, işletmede etkinliği ve verimliliği sağlamalarıdır. Toplam kalite yönetiminde üst yöneticilerin görevi, liderlik özellikleri ile astlarının gelişmelerine ve kalite bilincine ulaşmalarına yardım etmektir. Burada dikkati çeken nokta, üst düzey yöneticilerin sürekli kalite bilincini ön planda tutmalarına rağmen, yeterince inisiyatif kullanmadıkları için

kalite sorumluluğunun üst kademedan alt kademeye doğru inildikçe azaldığı görülmektedir.

Üst düzey yöneticiler, iş süreçlerini planlarken ve kontrol ederken %48.1 katılım düzeyinde asla karlılığı kaliteden önce düşünmediklerini belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticilerin katılım düzeyi, %44.2, alt düzey yöneticilerin katılım düzeyi ise %27.6 olarak görülmektedir. Bu noktada, kalite sorumluluğunun büyük ölçüde üst düzey yöneticiler tarafından sağlandığı dikkati çekmektedir.

Yapılan χ^2 testinde, %95 güven seviyesinde, yöneticilerin bulundukları yönetim kademesi ile katılım düzeyi arasında ilişki anlamlı bulunmuş ve hipotezimiz doğrulanmıştır.

3.4.3.7. İş Sahipliği Durumuna Göre Katılım Düzeyi

Tablo 53. Yöneticilerin İş Sahipliği Durumuna Göre “Astlarını Yönlendirmek ve Etkilemek İçin Mevkiimin Bütün Gücünü Kullanırım” Görüşüne Katılım Düzeyleri

İŞ SAHİPLİĞİ		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
Baba İşinde Çalışan	Sayı	5	4	2	5	3	19
	%	26,3	21,1	10,5	26,3	15,8	100,0
Kendi İşinde Çalışan	Sayı	9	9	13	9	43	83
	%	10,8	10,8	15,7	10,8	51,8	100,0
Başkasının İşinde Çalışan	Sayı	4	9	14	21	35	83
	%	4,8	10,8	16,9	25,3	42,2	100,0
TOPLAM	Sayı	18	22	29	35	81	185
	%	9,7	11,9	15,7	18,9	43,8	100,0

$$\chi^2 = 19.214$$

$$SD.= 8$$

$$\chi^2_t = 15.51$$

$$P < 0.05$$

İşletmelerdeki profesyonel yönetime geçiş hareketinin, öncelikle çalışanlar tarafından desteklenmesi gerekir. Profesyonelleşme konusunda, yöneticilerin liderlik özellikleri, yönetimdeki değişim ve yenileşme sürecine personelin desteğini sağlama noktasında katkıda bulunacaktır.

Yöneticilerin iş sahipliği durumuna göre katılım düzeyleri arasında önemli farklılıklar görülmektedir. Baba mesleğinde çalışan yöneticiler %26.3 katılım düzeyinde, başkasının işinde çalışan yöneticiler ise, %4.8 katılım düzeyinde, astlarına karşı mevkilerinin güçlerini asla kullanmadıklarını bildirmişlerdir. Burada, aile dışında çalışan kişilerin inisiyatif kullanmalarına fırsat verilmediğinden, formel güçlerinin dışında liderlik özelliklerinin fark edilmediği dikkati çekmektedir.

Yapılan χ^2 testinde, %95 güven seviyesinde, yöneticilerin iş sahipliği durumu ile katılım düzeyi arasında ilişki anlamlı bulunmuş ve aile dışındaki yöneticilerin mevkiye dayalı güç kullanacakları hipotezimiz doğrulanmıştır.

Tablo 54. Yöneticilerin İş Sahipliği Durumuna Göre “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri

İŞ SAHİPLİĞİ		KATILIM DÜZEYİ					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
Baba İşinde Çalışan	Sayı	11	0	1	0	7	19
	%	57,9	0	5,3	0	36,8	100,0
Kendi İşinde Çalışan	Sayı	38	18	10	5	12	83
	%	45,8	21,7	12,0	6,0	14,5	100,0
Başkasının İşinde Çalışan	Sayı	32	10	10	6	25	83
	%	38,6	12,0	12,0	7,2	30,1	100,0
TOPLAM	Sayı	81	28	21	11	44	185
	%	43,8	15,1	11,4	5,9	23,8	100,0

$$X^2 = 19.097$$

$$SD. = 8$$

$$X^2_t = 15.51$$

$$P < 0.05$$

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, baba mesleğinde çalışan yöneticilerin %36.8 katılım düzeyinde, aile dışındaki yöneticilerin ise, %36.8 katılım düzeyinde iş süreçlerinin planlama ve kontrol aşamalarında daima karlılığı ön planda tuttıkları görülmektedir. Profesyonel yönetim sürecinde çok önemli yeri olan kalite faktörüne kendi işinde çalışan yöneticilere kıyasla daha az bir düzeyde önem veren aile dışındaki yöneticilerin böyle düşüncelerinin temel sebebi işletme sahiplerinin kendilerini maddi katkıları ile değerlendirecekleri düşüncesidir.

Yapılan χ^2 testinde, yöneticilerin kalite sorumlulukları ile iş sahipliği durumları arasındaki ilişki %95 güven seviyesinde anlamlı ve önemli bulunmuştur.

3.4.3.8. Personel Liyakatına Göre Katılım Düzeyi

Tablo 55. Personel Liyakatına Dikkat Eden Yöneticilerin, “Astlarına İnisiyatif Kullanmaları İçin Fırsat Veririm” Görüşüne Katılım Düzeyleri

İşe Alma ve Atamalarda Personel Eğitimi		Astların İnisiyatif Kullanımı					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
Asla	Sayı	0	0	1	1	2	4
	%	0	0	25,0	25,0	50,0	100,0
Arasıra	Sayı	0	3	1	0	1	5
	%	0	60,0	20,0	0	20,0	100,0
Bazen	Sayı	1	1	2	2	4	10
	%	10,0	10,0	20,0	20,0	40,0	100,0
Genellikle	Sayı	3	6	4	16	4	33
	%	9,1	18,2	12,1	48,5	12,1	100,0
Daima	Sayı	1	5	21	38	68	133
	%	0,8	3,8	15,8	28,6	51,1	100,0
TOPLAM	Sayı	5	15	29	57	79	185
	%	2,7	8,1	15,7	30,8	42,7	100,0

$$\chi^2 = 49.578$$

$$SD. = 16$$

$$\chi^2_t = 27.60$$

$$P < 0.05$$

Profesyonel yönetim süreci ancak eğitimli personel ile işlerlik kazanacaktır. Gerek işe alınacak, gerekse üst görevlere atanacak personelin seçiminde adayların bilgi ve eğitim düzeylerini dikkate alan yöneticilerin %51.1 katılım düzeyinde astlarına inisiyatif kullanmaları için fırsat verdikleri görülmektedir. Yöneticilerin, genel olarak eğitim düzeyi yüksek personele daha çok inisiyatif verdikleri görülmektedir.

Yapılan χ^2 testinde, %95 güven seviyesinde, yukarıda açıklanan ilişki anlamlı ve önemli bulunarak hipotezimiz doğrulanmıştır.

Tablo 56. Personel Liyakatına Dikkat Eden Yöneticilerin “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri

İşe Alma ve Atamalarda Personel Eğitimi		Kalite Yerine Karlılığı Dikkate Alma					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
Asla	Sayı	1	1	0	1	1	4
	%	25,0	25,0	0	25,0	25,0	100,0
Arasıra	Sayı	2	2	0	0	1	5
	%	40,0	40,0	0	0	20,0	100,0
Bazen	Sayı	3	3	2	2	0	10
	%	30,0	30,0	20,0	20,0	0	100,0
Genellikle	Sayı	12	10	6	2	3	33
	%	36,4	30,3	18,2	6,1	9,1	100,0
Daima	Sayı	63	12	13	6	39	133
	%	47,4	9,0	9,8	4,5	29,3	100,0
TOPLAM	Sayı	81	28	21	11	44	185
	%	43,8	15,1	11,4	5,9	23,8	100,0

$$\chi^2 = 30.610$$

$$SD. = 16$$

$$\chi^2_t = 27.60$$

$$P < 0.05$$

Personelin eğitim ve bilgi düzeyine dikkat eden yöneticilerin %47.4'ünün iş süreçlerinin her aşamasında asla karlılığı kaliteden önce düşünmedikleri görülmektedir. İşe alma ve atamalarda eğitimi ön planda tutan yöneticilerin profesyonelleşme konusunda daha başarılı oldukları görülmektedir.

Yapılan χ^2 testinde, %95 güven seviyesinde eğitime dikkat eden yöneticilerde kalite bilincinin daha yüksek olduğu hipotezimiz doğrulanmıştır.

3.4.3.9. Bilgi Destek Sistemlerine Göre Katılım Düzeyi

Tablo 57. Bilgi Destek Sistemi Kullanan Yöneticilerin “Üniversite ve Mesleki Kuruluşlarla İşbirliğine Giderek, Ekonomik ve Sektörel Gelişmeleri Yakından Takip Ediyorum” Görüşüne Katılım Düzeyleri

Bilgi Destek Sistemlerini Kullanım		Üniversite ve Mesleki Kuruluşlarla İşbirliği					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
Asla	Sayı	10	5	1	1	1	18
	%	55,6	27,8	5,6	5,6	5,6	100,0
Arasıra	Sayı	5	3	1	1	2	12
	%	41,7	25,0	8,3	8,3	16,7	100,0
Bazen	Sayı	1	5	7	3	5	21
	%	4,8	23,8	33,3	14,3	23,8	100,0
Genellikle	Sayı	3	8	13	16	5	44
	%	4,5	18,2	29,5	36,4	11,4	100,0
Daima	Sayı	20	9	20	20	21	90
	%	22,2	10,0	22,2	22,2	23,3	100,0
TOPLAM	Sayı	38	30	42	41	34	185
	%	20,5	16,2	22,7	22,2	18,4	100,0

$$\chi^2 = 44.151$$

$$SD. = 16$$

$$\chi^2_t = 27.60$$

$$P < 0.05$$

Yukarıdaki tabloda, bilgi destek sistemlerini kullanmayan yöneticilerin %55.6 katılım düzeyinde asla üniversite ve mesleki kuruluşlarla işbirliğine gitmedikleri görülmektedir. Bunun yanında bilgi destek sistemleri aracılığı ile işlerini daha etkinleştiren yöneticiler %23.3 katılım düzeyinde üniversite ve mesleki kuruluşlarla daima işbirliğine giderek, ekonomik ve sektörel gelişmeleri yakından takip etmektedirler.

Yapılan χ^2 testinde, bilgi destek sistemleri ile katılım düzeyi arasındaki ilişki anlamlı bulunmuş ve bilgi destek sistemlerini kullanan yöneticilerin ekonomik ve sektörel gelişmeleri daha yakından takip ettikleri hipotezimiz doğrulanmıştır.

Tablo 58. Bilgi Destek Sistemi Kullanan Yöneticilerin “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri

Bilgi Destek Sistemlerini Kullanım		Kalite Yerine Karlılığı Dikkate Alma					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
Asla	Sayı	10	6	0	1	1	18
	%	55,6	33,3	0	5,6	5,6	100,0
Arasıra	Sayı	4	2	4	2	0	12
	%	33,3	16,7	33,3	16,7	0	100,0
Bazen	Sayı	7	1	4	0	9	21
	%	33,3	4,8	19,0	0	42,9	100,0
Genellikle	Sayı	13	5	2	2	22	44
	%	29,5	11,4	4,5	4,5	50,0	100,0
Daima	Sayı	47	14	11	6	12	90
	%	52,2	15,6	12,2	6,7	13,3	100,0
TOPLAM	Sayı	81	28	21	11	44	185
	%	43,8	15,1	11,4	5,9	23,8	100,0

$$X^2 = 50.096$$

$$SD. = 16$$

$$X^2_t = 27.60$$

$$P < 0.05$$

Bilgisayar, arşiv vb. bilgi destek sistemlerini kullanan yöneticilerin kalite konusunda daha duyarlı oldukları görülmektedir. Yukarıdaki tabloda bilgi destek sistemlerini kullanan yöneticilerin %52.2 katılım düzeyinde planlama ve kontrol safhalarında asla karlılığı kaliteden önce düşünmedikleri görülmektedir.

Yapılan χ^2 testinde, %95 güven seviyesinde, yukarıda açıklanan ilişki anlamlı ve önemli bulunarak hipotezimiz doğrulanmıştır.

3.4.3.10. Araştırma ve Geliştirme Çalışmalarına Göre Katılım Düzeyi

Tablo 59. Araştırma ve Geliştirme Çalışmalarını Yapan Yöneticilerin “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri

Araştırma-Geliştirme Çalışmaları Yapma		Kalite Yerine Karlılığı Dikkate Alma					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
Asla	Sayı	5	4	0	0	0	9
	%	55,6	44,4	0	0	0	100,0
Arasıra	Sayı	3	1	1	2	2	9
	%	33,3	11,1	11,1	22,2	22,2	100,0
Bazen	Sayı	6	4	6	3	1	20
	%	30,0	20,0	30,0	15,0	5,0	100,0
Genellikle	Sayı	16	8	6	2	1	33
	%	48,5	24,2	18,2	6,1	3,0	100,0
Daima	Sayı	51	11	8	4	40	114
	%	44,7	9,6	7,0	3,5	35,1	100,0
TOPLAM	Sayı	81	28	21	11	44	185
	%	43,8	15,1	11,4	5,9	23,8	100,0

$$\chi^2 = 47.211$$

$$SD. = 16$$

$$\chi^2_t = 27.60$$

$$P < 0.05$$

Yöneticilerin ekonomik ve teknolojik yenilikleri yakından takip ederek gerekli yapısal düzenlemeleri yapmaları gerekir. Profesyonelleşme anlamında global rekabet avantajı sağlamanın gereği de budur. Tabloda görüldüğü gibi araştırma ve geliştirme çalışmaları yapan yöneticilerin %44.7 katılım düzeyinde kalite bilincini yakaladıkları görülmektedir.

Yapılan χ^2 testi sonucunda, araştırma ve geliştirme yapan yöneticilerin kalite konusunda daha hassas oldukları hipotezimiz %95 güven seviyesinde kabul edilmiştir.

Tablo 60. Üniversite Ve Mesleki Kuruluşlarla İşbirliğine Giden Yöneticilerin “İş Süreçlerini Planlarken ve Sonuçlarını Kontrol Ederken Kaliteyi Değil Karlılığı Düşünürüm” Görüşüne Katılım Düzeyleri

Üniversite ve Mesleki Kuruluşlarla İşbirliği		Kalite Yerine Karlılığı Dikkate Alma					TOPLAM
		Asla	Arasıra	Bazen	Genellikle	Daima	
Asla	Sayı	25	6	2	1	4	38
	%	65,8	15,8	5,3	2,6	10,5	100,0
Arasıra	Sayı	11	6	4	6	3	30
	%	36,7	20,0	13,3	20,0	10,0	100,0
Bazen	Sayı	12	10	7	1	12	42
	%	28,6	23,8	16,7	2,4	28,6	100,0
Genellikle	Sayı	17	5	5	2	12	41
	%	41,5	12,2	12,2	4,9	29,3	100,0
Daima	Sayı	16	1	3	1	13	34
	%	47,1	2,9	8,8	2,9	38,2	100,0
TOPLAM	Sayı	81	28	21	11	44	185
	%	43,8	15,1	11,4	5,9	23,8	100,0

$$\chi^2 = 39.927$$

$$SD. = 16$$

$$\chi^2_t = 27.60$$

$$P < 0.05$$

Ekonomik ve sektörel gelişmeleri yakından takip edebilmek için üniversite ve mesleki kuruluşlarla işbirliğine giden yöneticilerin iş süreçlerinin her safhasında %47.1 katılım düzeyinde asla kalite yerine karlılığı düşünmedikleri görülmektedir. Çevresel değişimleri yakından takip ederek profesyonelleşmeyi gerektiren faktörleri daha iyi algılayan yöneticiler, bu sürecin en önemli noktalarından birisi olan kalite konusunda daha duyarlı davranmaktadırlar.

Yapılan χ^2 testi sonucunda, yukarıda açıklanan ilişki %95 güven seviyesinde anlamlı ve önemli bulunmuş, ekonomik ve sektörel gelişmeleri takip eden yöneticilerde daha yüksek bir kalite bilincinin olacağı hipotezimiz doğrulanmıştır.

3.5. ARAŞTIRMA BULGULARININ YORUMLANMASI

Araştırmada elde edilen bulgular kapsamında yapılacak olan bu değerlendirme, tezin kapsamı açısından önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Araştırma hipotezlerinin ele alındığı bu bölümde, işletmelerin profesyonel yönetime geçiş sürecinde belirleyici olan faktörlerin tanımlanması hedef olarak kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda, işletme yönetiminin aile dışındaki kişilere bırakmanın riskli olmadığı görülmüştür. Aile işletmelerinin kurumsallaşması aşamasında çok önemli bir yeri olan, eğitilmiş kişilerin yönetimde yer alması büyük ölçüde personel eğitime ve liyakatına dikkat edildiğini göstermektedir. Bilgi destek sistemlerinin yaygın kullanılması, yönetsel işlerin etkinliğini artırmaktadır. İşletmenin başarılı bir şekilde yönetilerek, amaçlara ulaşılmasında yönetici eğitiminin önemli bir yeri vardır. Konuya bu açıdan bakıldığında, eğitimin yöneticilerin başarısında çok önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Eğitimli yöneticilerin ve bilgi destek sistemlerinin işletmelerde büyük ölçüde benimsenmesi, profesyonel yönetimin algılanma düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

İşletmelerin, global rekabet ortamında başarı olabilmesi için, teknolojik ve ekonomik gelişmelerin yakından takip edilmesi gerekmektedir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri her şeyden önce, ekonomik ve sektörel gelişmelerin yakından takip edilmesini ve müşteri isteklerinin dikkate alınmasını gerektirir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin teknolojik yenilikleri ve yeni çalışma tekniklerini öğrenmek için gerekli AR-GE çalışmalarının önemini anladıkları görülmektedir. Bunun yanında, ekonomik ve sektörel gelişmelerin takip edilmesi sırasında üniversite ve mesleki kuruluşlarla işbirliği henüz istenilen seviyeye ulaşmamıştır.

Ekonomik ve teknolojik gelişmelerin getirdiği dinamiklerden faydalanılmasında ekip çalışmasının önemi büyüktür. Katılımcıların büyük ölçüde, ekip çalışmasına önem gösterdikleri görülmektedir. Ekonomik ve teknolojik gelişmelerin gerektirdiği yönetsel değişim yöneticiler tarafından algılanmaktadır.

Araştırma sonucunda, genel olarak, yöneticilerin astlarının düşünce ve önerilerini dikkate aldıkları, ancak çalışanlara karşı büyük ölçüde hiyerarşik otoriteden kaynaklanan güçlerini kullandıkları görülmektedir. Profesyonel yöneticilikte, otoritenin hiyerarşik kademedan değil, liyakata dayalı liderlik özelliklerine dayandırılması gerekir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, yöneticilerin büyük bir kısmının astlarına yetki devrettiğini belirtmelerine karşılık, inisiyatif kullanımının yeterli düzeyde gerçekleşmediği görülmektedir.

Küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet ortamında, işletmelerin başarılı olabilmeleri için, iş süreçlerinin her aşamasında kaliteyi ön planda tutmaları gerekir. Bulgular bu açıdan değerlendirildiğinde, kalite bilincinin yeterince oluşmadığı görülmektedir.

Personel alırken ve üst görevlere atamalarda bulunurken adayların eğitim ve bilgi düzeylerinin dikkate alınması yönetsel etkinlik için son derece önemlidir. Personel liyakatına dayalı bir personel politikasının oluşturulması, yöneticilerin astlarına yetki devretmesini kolaylaştırdığı gibi, yönetime katılımı da arttırmaktadır. Personel eğitime dikkat etmek ve bilgi destek sistemlerini kullanmak işletmenin karlılık ve verimlilik hedeflerine hizmet etmektedir. Araştırma bulgularında, bilgi teknolojilerinin yaygın kullanımı ve personel politikasında liyakata önem gösterilmesinin, işletmenin faaliyet süresiyle ilişkili olmadığı görülmektedir. Köklü işletmeler kadar, yeni işletmelerin de bilgi destek sistemlerini yaygın kullanımı Gaziantep Sanayisi için sevindirici bir gelişmedir.

Ekonomik ve teknolojik gelişmelerin her sektörü farklı düzeyde etkilemesi, bilgi destek sistemlerinin kullanımı ve üniversite ve mesleki kuruluşlarla işbirliği konusunda sektörler arası farklılıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Araştırma sonucunda, kalite bilincinin sektörler arası farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Ekonomik ve sektörel gelişmelerin yakından takip edilmesi, yeni çalışma tekniklerinin hayata geçirilmesi, müşteri isteklerinin dikkate alınması işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. İş süreçlerinin planlanmasında ve sonuçların kontrol edilmesinde kalite olgusunun dikkate alınması ve bu konuda araştırma-geliştirme çalışmalarının yapılmasında sektörlerarası farklılıkların olacağı yönündeki hipotezlerimiz doğrulanmıştır.

İşletme yönetimini aile dışındaki profesyonel yöneticilere bırakmanın ve rekabet üstünlüğü sağlama amacına yönelik araştırma ve geliştirme çalışmalarının büyük küçük tüm işletmelerde yapılması gerekir. Bulgulara göre, bilgi destek sistemlerinin kullanılması, araştırma ve geliştirme çalışmalarının yapılması iş süreçlerinin her aşamasında kalite olgusunun ön planda tutulmasının daha çok büyük işletmelerde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, profesyonelleşmenin içerikten çok şekil yönünden gerçekleştirildiği dikkati çekmektedir.

Çalışanların amaçları ile işletme amaçlarının uyumlaştırılması, performansın artırılması yönünde etki etmektedir. İşgörenlere bir araç değil, bir amaç gözüyle bakılması işletmelerde sinerji yaratarak, etkinliği ve verimliliği artırıcı yönde etki yapmaktadır. Çalışanların tüm yönleri ile işletme amaçlarına kanalize edilmesi, profesyonel bir bakış açısını gerektirir. Araştırma sonucunda, yöneticilerin astlarını yönlendirmek ve etkilemek için hiyerarşik otoriteye dayalı güç kullandıkları, süreç yerine sonuçlarla ilgilendikleri dikkati çekmektedir. Yöneticilerin eğitim seviyesi yükseldikçe mevkiye dayalı güç kullanımının yerini bilgi ve liyakata dayanan otorite kullanımının aldığı görülmektedir.

Planlama ve kontrol aşamasında, karlılık yerine kalitenin dikkate alınmasında, yöneticilerin öğrenim seviyesinin etkili olacağı yönündeki hipotezimiz istatistiksel olarak doğrulanmamıştır. Kalite olgusunun her öğrenim seviyesindeki yöneticiler tarafından dikkate alınması, kalitenin eğitime değil, deneyimlere bağlı bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Toplumun her kesiminde artan kalite bilinci işletmeleri bu konuda daha hassas davranmaya yöneltmektedir. Araştırma bulgularında, yöneticilerin mesleki tecrübeleri arttıkça, işletme yönetiminde profesyonel yöneticilere daha çok yer vereceği yönündeki varsayımımız doğrulanmıştır.

Performansların değerlendirilmesi hususunda, kendilerine yeterince bilgi aktarılan işgörenlerin kararlara katılması insan unsuruna verilen değerin bir ifadesidir. Yöneticiler, işgörelere ihtiyaç duydukları bilgi ve eğitimi vermekle kalmayıp, işgörelere önem verdiklerini de ortaya koymaktadırlar. Yöneticilerin bulundukları yönetim kademesiyle, eğitim sorumlulukları arasında istatistiksel olarak bir ilişki görölmemiş, bu sorumluluğun gerek üst gerekse alt yöneticiler tarafından yeterince algılandığı görölmektedir.

Araştırma bulgularında, işgörelerin maddi katkıları ile, örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki görölmektedir. Üst düzey yöneticilerin, iş sonuçlarını tek tek kontrol etmesi ve yetki devrinin şekilsel düzeyde kalması, üst kademedan alt kademelere inildikçe kalite bilincinin azalması sonucunu doğurmaktadır. Buna bağlı olarak, kalite politikasının büyük ölçüde üst yönetimin sorumluluğunda kaldığı görölmektedir. Aile dışındaki yöneticilerin, hiyerarşik otoriteye dayalı güç kullandıkları yönündeki hipotezimizin doğrulanması, aile dışındaki yöneticiler açısından, karlılığın ön planda tutulduğunu göstermektedir. Profesyonel yönetim bir süreçtir. Bu sürecin en önemli aşamasını ise, yetki devri oluşturmaktadır. Astlara yetki devredilmesi ve onların inisiyatif kullanmaları için gerekli fırsatların yaratılmaması, profesyonelleşme sürecini kısırlaştıracaktır.

Profesyonel yönetim süreci, eğitilmiş personel ve ekip çalışmasıyla işlerlik kazanacaktır. Nitekim, personelin liyakatına dikkat eden yöneticilerin, daha çok yetki devrine gittikleri görölmektedir. Yetki devrini ve personel eğitimini yeterli düzeyde gerçekleştiren işletmelerin, kaliteye dayalı rekabet üstünlüğü elde ettikleri görölmektedir.

Bilgi destek sistemleri, ekonomik ve sektörel gelişmelerin yakından takip edilmesini büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır. Ekonomik ve teknolojik yenilikleri, zamanında uygulamalarına dahil eden ve bu süreçte üniversite ve mesleki kuruluşlarla işbirliğine giden yöneticilerin, müşteri isteklerini rasyonel düzeyde

takip edebilmelerine olanak tanımaktadır. Bilgi destek sistemlerini kullanan yöneticilerin, kalite bilincinin artacağı ve çevresel değişiklikleri daha etkin bir şekilde takip edecekleri yönündeki hipotezlerimiz doğrulanmıştır.

İşletmelerin kalite konusunda hassas davranmaları ile araştırma ve geliştirme çalışmaları arasında önemli bir ilişki görülmektedir. Çevresi ile sürekli bilgi alışverişi içinde olan ve buna bağlı olarak, çevresel faktörlerin yoğun baskısı altında bulunan işletmelerin, kaynaklarını optimal kullanarak etkinlik ve verimlilik artışı sağlamalarında danışmanlık hizmetlerinin önemli bir yeri vardır.

Çevresel faktörlerin analizi, kaynakların verimli alanlara kanalize edilmesi, müşteri ve pazar özelliklerinin belirlenmesi ve buna bağlı olarak rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmelerin araştırma ve geliştirme çalışmalarına gerekli kaynakları ayırabilmesi gerekir. Araştırma sonucunda, AR-GE çalışmaları yapan ve bu süreçte üniversitelerin ve uzmanların desteğini alan işletmelerin, kalite ve sosyal sorumluluk ilkesine bağlı olarak önemli bir rekabet üstünlüğü elde ettikleri görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Ekonomik hayatta görülen küreselleşme ve hızlı teknolojik gelişmeler sonucu, yoğun bir rekabet ortamına giren işletmelerin, önemli önceliklerinden birisi sistemli bir yönetim yapısı oluşturmalarıdır. Üretim ve yönetim faktörleri arasına yerleşen bilgi ve bilgi teknolojileri, işletmelerde yeniden yapılanma ihtiyacını doğurmuştur. Rekabet üstünlüğünün, üretim faktörleri sahipliğinden, bilgi ve enformasyon üstünlüğüne geçtiği günümüzde, işletmelerin, yönetim yapılarını yeniden gözden geçirme ihtiyacını gündeme getirmiştir.

İşletmenin başarısını doğrudan etkileyen yönetimin etkinliği, büyük ölçüde organizasyon yapısının işlerliğine bağlıdır. Bu anlamda, günümüz işletmelerinin, esnek, yetki devrini ve ekip çalışmasını benimsemiş, kalite ağırlıklı yeni yönetim teknikleri ile uyumlu, organizasyon yapılarını oluşturmaları gerekir. Bugünkü modern işletmeciliğin temel eğilimi, daha yalın, daha yenilikçi ve çevreye daha uyumlu örgütsel yapılara ulaşma yönündedir.

Profesyonel yönetime geçmiş işletmeler;

- İşletme yönetimini uzman kişilere bırakmakta, dolayısıyla duygusallık yerini rasyonellik almakta ve kararlar daha objektif alınmaktadır.
- Personel alımında ve atamalarda liyakata dikkat edilmekte ve personele bağlı zaman ve kaynak kaybı minimize edilmektedir.
- Başarılı bir şekilde uygulanan yetki devri, işleri, kişilere bağlı olmaktan çıkarmakta ve yönetici etkinliği artmaktadır.

- Profesyonel yöneticiler, mevkiye değil, liyakata dayalı otorite kullanmakta, buna bağlı olarak, ast-üst çatışması azalmaktadır.
- AR-GE çalışmalarına gerekli zaman ve kaynak ayrıldığı için, rakipler karşısında pazar üstünlüğü sağlamaktadır.
- Yönetim Bilişim Sistemleri, etkin bir şekilde kullanıldığı için, yönetici verimliliği ve etkinliği artmaktadır.
- Personelin, yönetime katılmasından dolayı, yeniliklere karşı direnç önlenmekte ve değişim başarı ile uygulanmaktadır.
- Yöneticiler, personelin eğitimi konusunda gerekli sorumluluğu taşıdığı için, yeni çalışma teknikleri zaman kaybı olmadan personele aktarılmaktadır.
- Adil ve objektif bir ödül-ceza sistemi olduğu için, başarılar ve hatalar zamanında değerlendirilmekte ve motivasyon artmaktadır.
- Kalite olgusu ön planda tutulduğu için, kamuoyunda pozitif bir imaj oluşmakta, buna bağlı olarak pazar payı artmaktadır.
- Teknolojik yenilikler yakından takip edilmekte ve rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır.

Günümüz işletmelerinin yüksek verimlilik ve karlılık hedeflerine ulaşabilmeleri için rakipler karşısında sürekli avantajlı olmaları gerekmektedir. Geleneksel başarı kaynakları, ürün ve süreç teknolojileri, üretim faktörleri sahipliği ve mali kaynaklara ulaşabilme üstünlüğü etkinliğini gittikçe kaybetmektedir. Bu yeni oluşum çerçevesinde, rekabet üstünlüğü, çevresel faktörlerin analizi ve kaynakların hızlı bir şekilde çevresel değişim yönünde kanalize edilmesine bağlıdır. Buna bağlı olarak, yöneticilerin etkinliği ve çalışanların liyakatı, önemli bir rekabet

unsuru olmaktadır. Ülkemiz koşullarında, yoğun rekabet ortamında, işletmelerini başarıya ulaştırmak isteyen üst düzey yöneticilerin, ayrıntılar içinde boğulmadan misyon ve stratejiler boyutunda faaliyette bulunmaları gerekmektedir.

Günümüz global rekabet ortamında, yetki devrini gerçekleştiren, zamanı etkin kullanan, bilgi destek sistemlerinden faydalanan, ekip çalışmasına önem veren, uzmanların görüşünden yeterince faydalanan ve yönetsel yeniliklere açık yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Giderek artan bir hızla değişen ekonomik ve çevresel faktörler, aile işletmelerinin kurumsallaşmasını gerektirmektedir. Ekonomik insan tipinden, bilgi insanı tipine doğru değişen rol ve statüler, tek yönlü uzmanlaşma temayüllerinin, çok yönlü uzmanlaşmaya dönüşmesi zemini hazırlamıştır. Bilgiye ulaşma ve bilgi üretme, başarılı çalışma sistemlerinin vazgeçilmez koşuludur.

Profesyonel yönetime geçmemiş işletmeler;

- Objektif personel seçimi yapmadıklarından maliyetleri artmaktadır.
- Personel eğitime dikkat edilmediği için, ekonomik ve teknolojik gelişmeler karşısında personel yetersizleşmekte ve maliyetler artmaktadır.
- AR-GE çalışmaları yetersiz kalmakta ve buna bağlı olarak rekabet gücü azalmaktadır.
- Teknolojik yenilikler ve yeni çalışma teknikleri zamanında uygulanamadığı için, pazar payları azalmaktadır.
- Yöneticiler, yetki devrine gitmedikleri için, etkinlikleri azalmaktadır.

- Yöneticiler, mevkiye dayalı otorite kullandıkları için, personele bağlı sorunlar artmakta ve verimlilik düşmektedir.
- Yöneticiler, duygusal davranmakta ve buna bağlı olarak personel motivasyonu azalmaktadır.
- Bilgi destek sistemleri kullanılmadığı için zaman kaybına bağlı olarak yönetici etkinliği azalmaktadır.
- Patron yöneticilerin risk altında olmalarından dolayı kararların objektifliği sağlanamamaktadır.
- Kalite yerine karlılık ön planda tutulduğu için, müşteri şikayetleri artmakta ve pazar payı azalmaktadır.
- Kararlar merkezi şekilde alındığından, işletmede yapılan değişikliklere aşırı direnç oluşmaktadır.
- Personelin inisiyatif kullanmaları engellendiği için, ekip çalışmasının avantajlarından yararlanılmamaktadır.

İşletme yönetiminde profesyonelleşme, bir süreçtir ve bu sürecin bütün gerekleri eşzamanlı olarak gerçekleştirilmelidir. Aksi takdirde, profesyonelleşme sadece şekilsel düzeyde kalacak ve bu süreçte harcanan çaba boşa gidecektir.

Profesyonel yönetim sürecinin en önemli aşamasını, yöneticilerin eğitimi ve bilgi destek sistemlerinin kullanımı oluşturmaktadır. Bilginin üretilmesi, kaydedilmesi ve gerektiğinde hızlı bir şekilde bilgiye ulaşma imkanı veren bilgi destek sistemleri, yönetsel etkinliğin vazgeçilmez unsurudur. Örgütlerdeki süreçlerin planlanmasından uygulanmasına kadar görev alan her kademedeki personelin üstün bir iş bilgisine sahip olması gerekir. Bunun için, tüm çalışanların ihtiyacı olan bilgi, sürekli bir eğitim politikası çerçevesinde zamanında

verilmelidir. Gerek ekonomik ve sektörel gelişmelerin takip edilerek yeni teknoloji ve tekniklerin işletmeye adaptasyonu sırasında, gerekse yeni çalışma tekniklerinin işgörenlere öğretilmesi sırasında, üniversite ve mesleki kuruluşlarla işbirliğine gidilmesi bu süreci hızlı ve etkin kılacaktır.

İşletme yönetiminde, merkeziyetçilikten uzaklaşarak ekip çalışmasına yönelme, bir taraftan alınan kararların etkinliğini arttıracak, diğer taraftan ise, çalışanların amaçları ile örgüt amaçlarının bütünleşmesi sağlayarak sinerji yaratacaktır. Bu süreçte, çalışanlara gerekli bilginin zamanında aktarılması, yeterince yetki devrine gidilmesi, kalite bilincinin aşılması ve inisiyatif kullanmaları yönünde teşvik edilmeleri gerekmektedir. Bu durum aynı zamanda, çalışanların profesyonelleşme sürecine etkin katılımını sağlayacaktır.

Günümüz işletmelerinin yoğun rekabet ortamında, pazar üstünlüğü sağlamak, kaynaklarını optimum düzeyde kullanarak yüksek karlılık ve verimlilik hedeflerine ulaşabilmeleri için şu önerileri dikkate almaları gerekir.

1. İşletme yönetimi, profesyonel yöneticilere bırakılmalıdır. Özellikle, aile işletmelerinde görülen kar maksimizasyonu hedefi kısa sürede işletmeye fayda sağlasa dahi, uzun dönemde süreci tersine çevirecek ve işletmeleri iflas etme riski ile karşı karşıya bırakacaktır. Tüketici ihtiyaçlarının çeşitlenmesi ve toplumun her kesiminde kalite bilincinin artması kar optimizasyonunu gerektirmektedir. Bu ise, işletme yönetiminde profesyonel yöneticileri gerektirmektedir.
2. İşletmeye personel alırken ve üst kademelere atamalarda bulunurken adayların bilgi ve eğitim düzeyleri dikkate alınmalıdır. İşletme içinde liyakata dayalı terfi olanaklarının sağlanması, çalışanların işletmeye bağlılığını arttıracak ve bireylerin eğitim ve beceri gelişimini teşvik edecektir.

3. Müşterilerin istekleri doğrultusunda, gerekli olan teknolojik yatırımların ve araştırma – geliştirme çalışmalarının sürekli yapılması gerekir. Müşteri odaklı yönetim yaklaşımının bir gereği olarak, ekonomik ve sektörel gelişmeler sürekli takip edilmelidir.
4. İşletmelere rekabet üstünlüğü sağlayacak çok önemli kararların alınması sırasında uzman görüşlerinden ve danışmanlık hizmetlerinden faydalanılması gerekir. Bu süreçte özellikle üniversitelerle yakın işbirliğine gidilmesi, kararların etkinliğini arttıracaktır.
5. Yetki ve görev çatışmalarını önlemek amacıyla çalışanların görev ve sorumlulukları tam olarak belirlenmesi ve yeterince yetki devrine gidilerek denetim alanlarının daraltılması gerekir. Örgüt yapılarının yalınlaştırılması işletmelere önemli ölçüde esneklik sağlayarak, yönetsel kararların daha hızlı ve etkin olmasını sağlayacaktır.
6. Yetenekli elemanların işe alınması ve işgören–işletme bütünleşmesinin sağlanması için adil ve tatminkar bir ücret sisteminin oluşturulması gerekir. Bunun yanında, maddi unsurların personel tatmini için yeterli olmadığı unutulmamalı ve çalışma ve uygulamalar hakkında çalışanların görüşleri alınarak onların sosyal doyumları da sağlanmalıdır.
7. İşlerin planlanması ve uygulanması sırasında personelin katılımı sağlanarak ekip çalışmasının avantajlarından yararlanmak gerekir. Bireysel çalışmaya göre ekip çalışması, motivasyon ve koordinasyon açısından daha yüksek bir düzeyde etkinlik sağlayacaktır.
8. Yöneticiler, yönetsel becerilerini geliştirmek için yeni yönetim tekniklerini öğrenmeli ve özellikle zaman yönetimi konusunda kendilerini yetiştirmelidirler.

9. Yöneticiler, isabetli kararlar alabilmek için, karşılaştıkları problemlerin sebeplerini araştırmalı ve etkin birer dinleyici olmalıdırlar. İletişim sürecinin etkinleştirilmesi, uygulamalara hız ve esneklik kazandıracaktır.
10. İşlerin planlanmasından sonuçlarının kontrol edilmesine kadar her aşamada kalite olgusu düşünülmeli, toplumda kalite bilincinin sürekli arttığı unutulmamalıdır.
11. Yöneticiler, çevresel faktörlerin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditleri zamanında algılayıp, kaynak ve kabiliyetleri bu gelişmeler doğrultusunda kanalize edecek strateji ve politikaları geliştirmelidirler.

Son yıllarda, Türk ekonomisinde meydana gelen değişikliklerle işletmelerin profesyonel yöneticilere açılmaya başladığı görülmektedir. Ancak, profesyonelleşme süreci biçimsel bazda kalmakta, nihai kararların alınması büyük ölçüde işletme sahipleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Yine, yetki devrinin kısır bir ölçüde gerçekleştirildiği, yöneticilere inisiyatif kullanmaları yönünde tanınan fırsatların, işletme sahiplerinin denetim alanlarının genişliğine bağlı olarak istenilen düzeye gerçekleşmediği görülmektedir. Günümüz yöneticilerinin, profesyonel yönetim sürecinin önemli önceliklerinden olan, yetki devri ve kurmay danışmanlık hizmetleri konusunda, daha rasyonel davranmaları, profesyonelleşme sürecinin tamamlanmasını sağlayacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Acar, N., ve Çapçı, S. (1996). *Tam Zamanında Üretim Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri*, Ankara: MPM Yayınları, Yayın No:578.
- Agarwal R.D., (1982). *Organization and Management*, New Delhi: Mc Graw Hill.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak G., (1994). *İşletme Yönetimi*, İstanbul:Beta Yayınları.
- Akat Ö., (1998). *İşletme Politikası ve Statejik Pazarlama*, Bursa: Ekin Kitabevi.
- Akgemici, T., (1997/4). “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması”, *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayınları.
- Akın, H.B., (1999/1). “2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri”, *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayınları.
- Aktan, C.C., (1999). *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Değişim Mühendisliği*, İstanbul: TÜGİAD Yayınları.
- Aktepe, E., (1998). *İşletmecilik Bilgileri*, İstanbul: Türk Dünyası Araştırmalar Vakfı Yayınları, Yayın No:53.
- Andrews, K.R., (March-April 1969). “Toward Professionalism In Business Management”, *Harvard Business Review*.
- Arat, M., (Mart 1995). “Değişimi Siz Yönetin”, *Macro Dergisi*.
- Aydın, V., (1969). *İşletme Organizasyonundaki Gelişmeler*, Ankara: Sevinç Matbaası.
- Aykaç, B., (Haziran 1991). “Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:24 , Sayı:2.

- Barlı, Ö., (Haziran 1998). “Çeşitli Yönleriyle Değişim Mühendisliğine Özet Bir Bakış”, *Yönetim*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:9, Sayı:30.
- Baysal, C. ve Tekarslan, E., (1998). *Davranış Bilimleri*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 275.
- Behan, K. ve Holmes, D., (1990). *Understanding Information Technology*, 2nd ed., New York: Prentice Hall.
- Bensghir, T.K., (1996). *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No:274.
- Bıçakçı, U., (1994). *Kurumlaşma*, İstanbul: Yöntek Müşavirlik Ltd. Şti. Yayını.
- Bingöl, D., (1996). *Personel Yönetimi*, Erzurum.
- Bouce, C.L., Thill, J.V. ve Dovel, G.P., (1975). *Management*, 3rd Ed., New Jersey: Prentice Hall.
- Braham, B.J., (1998). *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*, (Çev. A.Tekcan), İstanbul: Rota Yayınları.
- Buğdaycı, A., (1997). “Şirketlere Özel İyileştirme Programı”, *Capital Dergisi*, Yıl:5, Sayı:2.
- Buğdayer, A., (Ağustos 1995). “Global Dünyanın Global Yöneticisi”, *Macro Dergisi*.
- Burch, J.G. ve Grudnitski, G., (1989). *Information Systems: Theory and Practise*, Fifth Ed., Canada: Wiley Inc.
- Can, H., (1994). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1994.
- Can, H., Tuncer, D., ve Ayhan, D.Y., (1984). *İşletme ve Yönetim*, Ankara: Aslımlar Matbaası.
- Collins, J.C. ve Porras, J.I., (1999). *Değişim*, (Çev. M. Tüzel), İstanbul: MESS Yayınları, Yayın No:291.
- Çelebioğlu, F., (1990). *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:238.

- Çetin, C., (Ekim 1996). “Şebeke Organizasyonları”, *Yönetim*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yıl:7, Sayı:25.
- Columan, R. ve Barrie G., (1994). *Yöneticinin Klavuzu; İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural*, (Çev. M. Harmancı), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dinçer, Ö., (1994). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: İz Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y., (1996). *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Drucker, P.F., (1994). *Etkin Yöneticilik*, (Çev. A. Özden, N. Tunalı), İstanbul: Eti Yayınları.
- Drucker, P.F., (1994). *Kapitalist Ötesi Toplum*, (Çev. B. Çorakçı), İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Drucker, P.F., (1998). *Gelecek İçin Yönetim*, (Çev. F. Üçcan), Ankara: T. İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No:327.
- Düğer, İ.H., (1998). *İktisada Giriş*, Kütahya: Emre Yayınları.
- Efil, İ., (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Enders, R.E., (1977). *Değişimin Başarılı Yönetimi*, (Çev. G. Homan), Eskişehir: E.İ.T.İ.A. Yayınları.
- Erdil, O., (Ekim-Kasım 1997). “Yönetim Yerine Yönlendirme Anlayışı”, *Önce Kalite Dergisi*.
- Erdoğan, N., (1999/1). “Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyere Etkileri”, *Verimlilik Dergisi*, , Ankara: M.P.M. Yayınları.
- Eren, E., (1981). *İşletme ve Yönetim Sistemleri*, İstanbul: Sakarya Devlet Mühendislik Mimarlık Akademisi Yayınları, Yayın No:19.
- Eren, E., (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E., (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkan, H., (1993). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, , Ankara: T. İş Bankası Yayınları, Yayın No:326.
- Ersen, H., (1987). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, İstanbul: Alfa Yayınları.

- Ertürk, M., (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Feisen, P.F., (1990). "Boundary Management: A Dynamic Balance Between Rules and Space", *Human Systems Management*, IOS Press.
- Fındıkçı, İ., (1996). *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Gerçekleştirme*, İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Fisher, J.G., (1998). *Kryaslama (Benchmarking) Yoluyla Performans Nasıl Artırılır*, (Çev. A. Ünver), İstanbul: Rota Yayınları.
- Ghosal, S. ve Barlet, A.C., (1995). "Chaning The Role Of Top Management Beyond Structure To Proceus", *Harward Business Review*.
- Gordan, R.A., (1966). *Business Leadership in The Large Corporation*, Berkeley: University of California Press.
- Gullen, M.F., (1996/4). "Eklektizm Çağı: Günümüzdeki Örgütsel Eğilimler ve Yönetimsel Modellerin Evrimi", *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayınları.
- Gümüş, M., (1999). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Haas, F.C., (1987). *Eskiye Yöneticiler*, (Çev. Ş. Ülsever ve E. Ülsever), Eskişehir: A.Ü. Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No: 117.
- Hammer, M., ve Champ, J., (1997). *Değişim Mühendisliği: İş İdaresinde Değişim İçin Bir Manifesto*, (Çev. S. Gül), İstanbul: Sabah Yayınları.
- Hampton, D.R., Summer, C.E., ve Webber, R.A., (1986). *Organizational Behavior and The Practice of Management*, New York: Wiley Inc.
- Hatipoğlu, Z., (1977). *İşletme Yöneticiliğinin Temelleri*, İstanbul: Aktif Büro Yayınları.
- Hatipoğlu, Z., (1986). *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Personel Davranışı*, İstanbul: Aktif Büro Yayınları.
- Hicks, H.G. ve Gulley, C., (1981). *Organizasyonlar Teori ve Davranış*, (Çev. B. Baykal), İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, Yayın No:1.

- Hitt, M.A., Middlemist, D. ve MATHIS, R.L., (1979). *Effective Management*, Minnesota.
- Hussey, D.E., (1997). *Kurumsal Değişimi Başarmak*, (Çev. T. Savaşer), İstanbul: Rota Yayınları.
- Imai, M., (1994). *Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*, İstanbul: Brisa Yayınları.
- İbicioğlu, H., (1996). "Kişilik-Liderlik", *Yönetim*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:9, Sayı:30.
- İmre, A.N., (1993). "Rekabet Edebilirlik ve Yönetim Stratejisi Üzerine *Yönetim*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:4, Sayı:16.
- İzmir Ticaret Borsası, (1998). *1998 İktisadi Raporu*.
- Karayılmazlar, S., (Ekim 1995). "Bilgi İşlem Taşeronluğu (Outsourcing)", *Yönetim*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:6, Sayı:22.
- Kast, F.E. ve Rozenzweig, J.E., (1979). *Organization and Management*, 3rd Ed., New York, Mc Grow-Hill Inc.
- Kavrakoğlu, İ., (1994). *Sinerjik Yönetim*, İstanbul: KalDer Yayınları.
- Kavrakoğlu, İ., (Güz 1996). "Öğrenen Organizasyonlar", *Önce Kalite Dergisi*.
- Kavrakoğlu, İ., (1997). *Değişim ve Yaratıcılık*, İstanbul: KalDer Yayınları, Rekabetçi Yönetim Dizisi, No.4.
- Kavrakoğlu, İ., (1997). *Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: KalDer Yayınları, No:3.
- Kawase, T., (Aralık'97/Ocak'98). "Sistematik Problem Çözme Yaklaşımları", (Çev. E. Kıvıncıoğlu), *Önce Kalite Dergisi*.
- Kaynak, T., (1990). *Organizasyonel Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No: 223.
- Kazgan, G., (1997). *Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen*, İstanbul: Altın Yayınları.
- Kim, C.W. ve Renee, M., (July-Agust, 1997). "Fair Process: Managing In The Knowledge Economy", *Harvard Business Review*.

- Kocabaş, İ., (1995). "Hizmet İçi Eğitim ve Kalite", 4. *Ulusal Kalite Kongresi, Toplam Kalite ve Eğitimde Kalite-Tebliğler ve Özgeçmişler*, İstanbul: TUSİAD-KALDER Yayınları.
- Koçel, T., (1995). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Koçel, T., (1998/1). "Yönetim ve Yöneticilik Nereye Gidiyor", *Ad Business*.
- Koçel, T., (1998/2). "Organizasyonlarda Rigor Mortis", *Ad Business*.
- Koçel, T., (1998/5). "Uygun Partneriniz Var mı?" *Ad Business*.
- Koçel, T., (1998/6). "Hiyerarşi Out Liderlik In mı", *Ad Business*.
- Kolasa, B.J., (1979). *Davranış Bilimlerine Giriş*, (Çev. K. Tosun ve F. Aykar), İstanbul: Fatih Kitabevi.
- Kondo, Y., (1999). *İşletmede Bütünsel Kalite*, (Çev. A.B. Dicleli), İstanbul: MESS Yayınları, Yayın No:300.
- Koontz, H. ve O'donnell, C., (1978). *Yönetim Görevleri*, (Çev. A. Bintuğ), Ankara: Emel Yayınları.
- Kotter, J., (July-Ağust 1977). "Power, Dependence and Effective Management", *Harvard Business Review*.
- Leach, L.P., (Haziran-Temmuz 1998). "Yeniden Süreçlendirme ve Kaosun Eşiği", (Çev. E. Nemli), *Önce Kalite Dergisi*.
- Litwin, G.H. ve Stringer, R.A., (1968). *Motivation and Organizational Climate*, Boston: Harward University Press.
- Long, L., (1989). *Managerial Information Systems*, New York: Prentice Hall.
- Machiavelli, N., (1985). *Hükümdar*, (Çev. S. Bağdatlı), İstanbul: Sosyal Yayınları.
- Mandy, R.W. ve Noe, R.M., (1987). *Personnel The Management Of Human Resources*, Boston: Ally and Bacon Inc..
- Martin, C. ve Powell, P., (1992). *Information Systems: A Management Perspective*, New York: Mc Graw Hill.

- Mc Gregor, D., (1970). *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*, (Çev. D. Energin), Ankara: ODTÜ Yayınları.
- Morgan, J.S., (1972). *Managing Change: The Strategies of Making Change Work for You*, New York: Mc Graw Hill Inc.
- Mucuk, İ., (1998). *Modern İşletmecilik*, , İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mucuk, İ., (1998). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Oluç, M., (1963). *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, İstanbul: Sermet Matbaası.
- Onal, G., (1983). *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, Bursa: Akademi Yayınları.
- Onaran, O., (1974). "Yetki Devri-Yetki Göçerimi", *Anıme İdaresi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2.
- Özalp, İ. ve Öcal, H., (1997). "Örgütlerde Transformasyonel Yönetim", *Açık Öğretim Dergisi*, Cilt:2, Sayı:5, Eskişehir: A.Ö.F. Yayınları, No:557.
- Özcan, F., Özevren M., vd., (1997). *Kyaslama - Başkalarından Öğrenmek*, İstanbul: KalDer Yayınları, Yayın No:15.
- Özdevecioğlu, M., (Haziran 1993). "Organizasyon Kültürü", *İktisat ve İş Dünyası Dergisi*.
- Özen, S., (1998/1). "İşgücü Veriminin Artırılmasında Eğitimin İşlevi ve Ekonomik Planlama Problemi", *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayınları.
- Özenci, B.T. ve Cınbul Ö.L., (1998). *Kalite Ekonomisi*, İstanbul: KalDer Yayınları, Yayın No:2.
- Özgen, H. ve Doğan S., (1997/2). "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Dış Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Tespit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma", *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayınları.
- Özkara, B. ve Taşçı, D., (1997). "Tepe Yönetim Özelliklerinde Değişim", *Açık Öğretim Dergisi*, Cilt:2, Sayı:5, Eskişehir: A.Ö.F. Yayınları, No:557.
- Öztürk, A. (1996). "21. Yüzyılda işletme Yöneticiliği", *Yönetim*, İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl:7, Sayı:23.

- Öztürk, R., (1998). "Profesyonel misiniz?" *Bereket Dergisi*.
- Özyurt, A., (Kasım 1997). "İnsan Kaynakları Eğitimine Genel Bakış-1", *Human Resources*, Yıl:2, Sayı:1.
- Paksoy, S., (1996). "İşletmelerde Bilişim Gereksinimi ve Yönetim Bilişim Sistemlerinin Rolü", *Yönetim*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:7, Sayı:25.
- Papatya, G., (Güz 1997). "İşletmelerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli", Isparta: *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:2.
- Parasız, M.İ., (1998). *İktisadın ABC'si*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Parker, C.S., (1990). *Understanding Computer and Information Processing: Today and Tomorrow Basic*, Third Ed. USA: Dryden Press.
- Pekşircioğlu, N., (1997). *Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları*, Ankara: MPM Yayınları, Yayın No:620.
- Peltekoğlu, F.B., (1999/1). "Halkla İlişkiler Açısından Kalite Kavramı", *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayınları.
- Preffer, J., (1995). *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, (Çev. S. Gül), Sabah Yayınları, 1995.
- Reich, R.B., (1994). *Küresel Yöneticiler*, (Çev. A. Öztürk), İstanbul: İz Yayıncılık.
- Rogers, R.E., (1975). *Organizational Theory*, London: Allyn and Bacon Inc.
- Sabuncuoğlu, Z., (1986). *Personel Yönetimi; Politika ve Yönetimsel Teknikleri*, İstanbul: Teknografik Matbaacılık A.Ş..
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M., (1996). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sarıhan, H.İ., (1998). *Teknoloji Yönetimi*, İstanbul: Desnet Yayınları.
- Sayles, L.R. ve Strauss, G., (1968). *Personel The Human Problems of Management*, New Delhi: Prentice Hill.
- Schultheis, R. ve Sumner, M., (1989). *Management Information Systems: The Manager's View*, Southern Illinois University at Edwardsville, Irwin.

- Scott, W.G., (1967). *Organizational Theory: A Behavioral Analysis for Management*, Rırwın: Home Wood.
- Sürgit, K., (1970). “Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt No:4.
- Şenatalar, F., (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri ilişkiler*, İstanbul: İ.Ü. Yayınları.
- Şengezer, E., ve diğerleri, *Gümrük Birliğinin Türkiye Ekonomisine Muhtemel Etkileri*, Ankara: Vakıfbank Araştırma Dizisi, No:1.
- Şimşek, M.Ş., (1975). *Teknolojik Değişim ve Yönetim Sorunları*, Erzurum: Atatürk Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:71.
- Şimşek, M.Ş., (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Damla Ofset.
- Tekeli, H., (1992). “Bilgi Çağının Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Sosyo-Ekonomik Etkilerinin İrdelenmesi ve Ülkemiz Yönünden Konuyla İlgili Araştırma Önerileri”, 3. *İzmir İktisat Kongresi*, Ankara: DPT Yayınları.
- Toffler, A., (1992). *Yeni Güçler Yeni Şoklar*, (Çev. B. Çorakçı), İstanbul: Altın Yayınları.
- Tosun, K., (1987). *İşletme Yönetimi Genel Esasları*, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, Yayın No:82.
- Tosun, K., (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, Yayın No:232.
- Tosun, K., (1993). *İşletme Yönetimi*, Ankara: Savaş Yayınları.
- Turban, E., (1992). *Decision Support And Expert Systems: Management Support Systems*, NewYork: Maxwell Macmillan Internationals.
- Tutum, C., (1976). *Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları, Yayın No:149.
- Türkmen, İ., (1994). “Yönetim Bilgi Sistemleri ile İşletme Yönetiminde Etkenlik ve Verimlilik”, 2. *Verimlilik Kongresi*, Ankara: MPM Yayınları, Yayın No:540.

- Türkmen, İ., (1996). *Bilgi Sistemleriyle Pazarlama Yönetiminde Verimlilik*, Ankara: MPM Yayınları, Yayın No:575.
- Ülgen, H., (1993). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları*, İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E. Yayınları, Yayın No:151.
- Vergilier, T.M., (1993). “Organizasyonlarda Değişim, Değişime Tepki ve Tepkilerin Önlenmesi”, Bursa: *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 1-2.
- Womack, J.P., Jones, D.T. ve Roos, D., (1990). *The Machine That Changet The World*, New York: Macmillan International.
- Yamak, O., (1995). “Küreselleşme ve Yeni Üretim Teknolojisi”, *Yönetim*, İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yıl:6, Sayı:22.
- Yedievli, S., Ersen, C. ve Oğuz, H., (Nisan-Mayıs 1998). “Bir Liderlik Yaklaşımı”, *Önce Kalite Dergisi*.
- Yeniçeri, Ö., (1993). *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Davranış*, Ankara: Tutubay Yayınları.
- Zel, U., (1997/4). “Harekete Geçirici Liderlik-İşe Yönelik Liderlik”, *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayınları.

EKLER

İŞLETMELERİN PROFESYONEL YÖNETİME GEÇİŞ SÜRECİ İLE İLGİLİ ANKET FORMU

Sayın Yönetici;

Elinizdeki anket formu “İşletmelerin Profesyonel Yönetime Geçiş Süreci ve Gaziantep Sanayisinde Uygulama” isimli bir çalışma ile ilgilidir. Bir master çalışmasına veri toplamak amacıyla yönelik bu ankette göstereceğiniz dikkat ve içtenlik, araştırmamızın tamamlanması ve gerçeği yansıtması bakımından önem taşımaktadır.

Çalışmamıza yardımcı olmak amacıyla, işlerinizin yoğunluğu arasında, soruları cevaplandırmak için göstereceğiniz hassasiyete şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Taner AKÇACI

1- İşletmenizin Faaliyet Süresi:

0-5	6-15	16-30	31- +
☐	☐	☐	☐

2- İşletmenizin Faaliyet Gösterdiği Sektör:

Gıda	Tekstil	Makine	Otomotiv	Diğer()
☐	☐	☐	☐	☐

3- İşletmenizdeki Çalışan Eleman Sayısı:

0-10	11-50	51-150	151- +
☐	☐	☐	☐

4- Yaşınız:

18-25	26-35	36-45	46-+
☐	☐	☐	☐

5- Cinsiyetiniz:

Bayan	Erkek
☐	☐

6- Öğrenim Durumunuz:

İlköğretim	Lise	Yüksekokul/Fakülte	Lisansüstü /Doktora
☐	☐	☐	☐

7- Kaç Yıldır Bu İşte Çalışıyorsunuz:

0-5	6-10	11-15	16- +
☐	☐	☐	☐

8- Bulunduğunuz Yönetim Kademesi:

Üst Yönetici	Orta Yönetici	Alt Yönetici
☐	☐	☐

9- İş Sahipliği Durumunuz:

Baba mesleğinde çalışıyorum	Kendi işimde çalışıyorum	Başkasının işinde çalışıyorum
☐	☐	☐

<i>LÜTFEN DURUMUNUZA EN UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ.</i>	ASLA	ARASIRA	BAZEN	GENELLİKLE	DAİMA
10- İşletme yönetimini aile dışındaki kişilere bırakmanın riskli olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
11- Personel alırken ve üst görevlere atamalarda bulunurken, adayların eğitim ve bilgi düzeylerini dikkate alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
12- İşletmeye ait bilgileri depolayıp, zamanı geldiğinde tekrar kullanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
13- Yöneticilerin başarılı olmaları için, mutlaka eğitim almaları gerektiğine inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
14- İşlerimin etkinliği için, bilgisayar, arşiv vb. bilgi destek sistemlerini kullanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
15- Eskiye teknolojilerimizi yenilemek ve yeni çalışma tekniklerini öğrenmek için gerekli araştırmaları yaparım.	☐	☐	☐	☐	☐
16- Ekip çalışmasının, bireysel çalışmadan daha yaratıcı ve faydalı olduğunu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
17- Müşterilerimizin tutum ve davranışlarını yakından izleyerek, onların dilek ve şikayetlerini dikkate alıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐

<i>LÜTFEN DURUMUNUZA EN UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ.</i>	ASLA	ARASIRA	BAZEN	GENELLİKLE	DAİMA
18- Üniversite ve mesleki kuruluşlarla işbirliğine giderek, ekonomik ve sektörel gelişmeleri yakından takip ediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
19- Astlarımla teknik ve sosyal konularda eğitiminden, bir yönetici olarak benim sorumlu olduğumu düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
20- Karşılaştığım bir sorunu analiz ederken, ilgilileri yeterince dinlerim.	☐	☐	☐	☐	☐
21- Benimle farklı düşünen insanları anlamak için özel bir gayret gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐
22- Problemlerin çözümünü kadar sebeplerini bulmak için de çaba gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐
23- Astlarımla yönlendirmek ve etkilemek için, mevkiimin bütün gücünü kullanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
24- Astlarıma uyguladığım ödül ve cezalarda objektif ve tutarlıyım.	☐	☐	☐	☐	☐
25- İşletmemizdeki bütün çalışma sonuçlarını tek tek incelerim.	☐	☐	☐	☐	☐
26- Astlarıma inisiyatif kullanmaları için fırsat veririm.	☐	☐	☐	☐	☐
27- İş süreçlerini planlarken ve sonuçlarını kontrol ederken, kaliteyi değil, işletmenin karlılığını düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐
28- Astlarımla işletmemizde gerçekleştirilen yeniliklere aktif katılımı sağlamak için, onlara gerekli bilgileri aktarırım.	☐	☐	☐	☐	☐
29- İşletmemiz için çok önemli konularda uzmanların fikirlerine başvururum.	☐	☐	☐	☐	☐
30- Çalışma ve uygulamalarım hakkında astlarımla düşüncelerini öğrenmek için özel bir çaba sarf ederim.	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

İsim : Taner AKÇACI
Doğum Tarihi : 01.01.1975
Doğum Yeri : Gaziantep
Medeni Durumu : Bekar

Öğrenim Durumu:

Lise : Gaziantep Bayraktar Lisesi
Önlisans : Niğde Üniversitesi
Niğde Meslek Yüksekokulu
İşletmecilik Programı
Lisans : Niğde Üniversitesi
Niğde İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşletme Bölümü
Yüksek Lisans : Gaziantep Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İktisat Anabilim Dalı

Bilimsel Araştırmalar:

- İşletmelerde İletişimi Etkinleştirme
- Gaziantep Sanayi işletmelerinin Organizasyon Sorunları
- Sanayi İşletmelerinde Kalite Uygulamaları