

T.C
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE KARAR VERME
BECERİLERİ GELİŞTİRİLMESİ

73184

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Galip KARAKAYA

73184

Enstitü Anabilim Dalı : İŞLETME

Bu tez .../.../19... tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Jüri Üyesi

Jüri Üyesi

Prof.Dr.Gültekin
YILDIZ

Doç.Dr.Yılmaz
ÖZKAN

Yrd.Doç.Dr.Recai
COŞKUN



T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

ÖNSÖZ

Karar verme, çeşitli seçenekler arasında seçim yapma durumunda olan kişileri ve kararın sonuçlarının etkilediği herkesi ilgilendiren bir süreçtir. Yöneticilikte ise karar verme, organizasyonların etkinliği ve verimliliğini doğrudan etkilediği için oldukça önemlidir.

Üst yönetim problemleri genellikle nitelikleri gereği sayısal verilere dayanmayan, sosyal içerikli problemlerden oluşmaktadır ve teknik becerilerden ziyade beşeri ilişkiler becerileri ve kavramsal becerileri gerekli kılmaktadır. Bu bakımdan yapılarındaki belirsizlik sonucu olasılıklara bağlı kalmasından dolayı risk oranları da yüksektir. Bundan dolayı karar verme işlemi, ilk aşamasından itibaren bireysel olarak değil, sistem anlayışı içerisinde ele alınmalıdır.

Sistem yaklaşımı içerisinde, karar verme becerisini geliştirici eğitim yöntemleri ile organizasyonda görev alan herkesin yetiştirilmesi ve eğitilmesi gerekliliği son yıllarda iş idaresinin en önemli konularından birisi haline gelmiştir.

Günümüzde yöneticilik alanında ehemmiyeti daha da artan böyle bir konunun tesbitinde ve oluşumunda yardımlarını esirgemeyen Danışman Hocam Sayın Prof.Dr. Gültekin YILDIZ' a, Jüri üyelerim Sayın Doç.Dr. Yılmaz ÖZKAN' a ve Sayın Yrd.Doç.Dr. Recai COŞKUN' a teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLolar LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
İNGİLİZCE ÖZET	x
GİRİŞ	1
1. YÖNETİM, YÖNETİCİ KAVRAM VE FONKSİYONLARI	3
1.1. Yönetim	3
1.1.1. Süreç Olarak Yönetim	5
1.1.2. Bilim Olarak Yönetim	6
1.1.3. Sanat Olarak Yönetim	8
1.2. Yönetim Fonksiyonları	8
1.2.1 Planlama	9
1.2.2 Örgütleme	11
1.2.3 Yürütme	11
1.2.4 Koordinasyon	12
1.2.5 Denetim	12
1.3. Yönetici	13
1.3.1. Yönetici Görevleri	14
1.3.2. Yönetici Becerileri ve Yeterlilikleri	15
1.3.2.1. Teknik Beceri	17
1.3.2.2. Beşeri İlişkiler Becerisi	17
1.3.2.3. Kavramsal Beceri	17
1.4. Yönetim ve Yönetici Geliştirme	19
1.5. Yönetim ve Yönetici Geliştirme Programları	21

2. TEMEL YÖNETİM BECERİSİ OLARAK KARAR VERME	22
2.1. Karar Nedir?	22
2.2. Yöneticilik ve Karar Verme	22
2.3. Karar Verme Süreci	24
2.3.1. Amaç Belirleme ve Sorun Tanımlama	25
2.3.2. Amaç ve Sorunları İrdeleme, Önceliklerin Belirlenmesi	26
2.3.3. Alternatif Belirleme	26
2.3.4. Alternatifleri İrdeleme ve Değerleme	27
2.3.5. Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma	27
2.4. Karar Çeşitleri ve Özellikleri	28
2.4.1. Hiyerarşi Derecesine Dayanması Yönünden	28
2.4.1.1. Stratejik Kararlar	28
2.4.1.2. Yönetimsel Kararlar	29
2.4.1.3. Eylemsel Kararlar	30
2.4.2. Karar Süreci Yönünden	30
2.4.2.1. Programlanmış Kararlar	31
2.4.2.2. Programlanmamış Kararlar	32
2.4.3. Dayandıkları Bilgi Derecesi Yönünden	32
2.4.3.1. Belirlilik Altında Alınan Kararlar	32
2.4.3.2. Risk Altında Alınan Kararlar	33
2.4.3.3. Belirsizlik Altında Alınan Kararlar	33
2.5. Karar Verme Teknikleri	34
2.5.1. Geleneksel Teknikler	34
2.5.1.1. Programlanabilir Kararların Verilmesinde	
Kullanılan Geleneksel Teknikler	34
2.5.1.2. Programlanamayan kararların Verilmesinde	
Kullanılan Geleneksel Teknikler	35
2.5.2. Modern Teknikler	36
2.5.2.1. Programlanabilir Kararların Verilmesinde	
Kullanılan Modern Teknikler	36

2.5.2.2. Programlanamayan Kararların Verilmesinde	
Kullanılan Modern Teknikler	42
2.6. Karar Verme Davranışını Etkileyen Etmenler	44
2.6.1. Bireyler ve Gruplar	45
2.6.2. Örgütün Yapısı	45
2.6.3. Örgütün Çevresi	46
3. YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE KARAR VERME	
BECERİLERİNİ GELİŞTİRME	47
3.1. Yönetici Eğitimi İle İlgili Temel Kavramlar	47
Eğitim, Yetiştirme, Geliştirme	47
3.2. Eğitimin İçeriği	50
3.3. Bilgi ve Beceri Nakli	51
3.4. Yönetici Eğitiminin Anlamı ve Önemi	51
3.5. Eğitim Yöntemleri	54
3.5.1. İşle Kaynaştırılmış Eğitim Yöntemleri	55
3.5.1.1. İş Değiştirme (Rotasyon) Yolu İle Eğitim	55
3.5.1.2. Anahtar Mevkilerdekilerin Yardımcısı Olarak	
Görevlendirme	56
3.5.1.3. Yetki Göçerimi Yolu İle Eğitim ve Güçlendirme	57
3.5.1.4. Komiteler Aracılığı İle Eğitim	59
3.5.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri	60
3.5.2.1. Anlatma	61
3.5.2.2. Örnek Olaylar Yöntemi	62
3.5.2.3. Rol Oynama Yöntemi	63
3.5.2.4. İşletme Oyunu Yöntemi	64
3.5.2.5. Beklenen Sorunlar Yöntemi	65
3.5.2.6. Gelişimci Düşünce Eğitimi	66
3.5.2.7. Uzaktan Öğrenim	69
3.5.2.8. Duyarlık Eğitimi	69

3.5.3. Anlayış Olarak Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim	72
3.5.3.1. Toplam Kalite Yönetimi	72
3.5.3.2. Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim	73
3.5.3.3. Toplam Kalite Yönetiminde Yöneticiler İçin Eğitim ve Geliştirme Programları	74
3.5.3.4. Toplam Kalite Yönetiminde Karar Alma ve Kalite Çemberleri	75
4. EĞİTİM YÖNTEMLERİNİN KARAR VERME AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	78
SONUÇ VE ÖNERİLER	83
KAYNAKLAR	87
ÖZGEÇMİŞ	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.	Yönetim Süreci	5
Şekil 2.	Yönetim Fonksiyonları	9
Şekil 3.	Denetim Süreci	13
Şekil 4.	Karar Süreci	25
Şekil 5.	Genel Olarak Eğitim Süreci	48



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.	Yönetici Yeterlilikleri	18
Tablo 2.	Yönetici Yeterliliklerini Kazanma Dereceleri	19
Tablo 3.	Karar Vermenin Geleneksel ve Modern Teknikleri	34
Tablo 4.	Geleneksel ve Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim	73



ÖZET

Sürekli gelişme içerisinde olan zamanımız iş yaşamında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi, ellerindeki madde ve insan kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanabilmelerine bağlıdır. Bunun altında da, yöneticilerin bazı yeterlilik ve becerilere sahip olması yatmaktadır.

Yönetici yeterlilik ve becerilerinin başında ise, yönetimin her safhasının temelini oluşturan karar verme gelmektedir.

Yöneticilikten soyutlanamayan karar verme yeteneği, doğuştan gelen bazı özelliklere bağlı olduğu gibi, çeşitli eğitim yöntemleri ile öğrenilip geliştirilebilen bir yapıya sahiptir. Bu düşünceden hareketle, öncelikle çalışmamıza zemin oluşturması açısından, yönetim, yöneticilik kavram ve fonksiyonlarına değinilmiş, yönetici becerileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Daha sonra yöneticilerin temel becerisi olan karar vermeye; karar çeşitleri, karar verme süreci ve karar verme teknikleri bakımından değinilmiştir.

Çalışmamızın temelini oluşturan ve karar verme becerisini geliştirdiğine inandığımız yöntemleri ele aldıktan sonra da değerlendirmeleri yapılmıştır.

Sonuç olarak, karar vermenin yönetimdeki öneminden dolayı, çeşitli eğitim yöntemleriyle bu yönetici becerisinin kazandırılması gerektiği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Uygulamaya yönelik verilen eğitim yöntemlerinin, diğer yöntemlere göre üstünlüğünden dolayı, pratiği ağır basan yöntemlerin tercih edilmesi gerektiği aşikardır. Yöneticilikte önemli olan beşeri ilişkiler becerileri ve kavramsal becerilerin kazandırılmasında da uygulamaya yönelik eğitim yöntemlerinin seçilmesi uygun olacaktır.

SUMMARY

In the contemporary business world which is continuously developing, the existence and development ability of the companies depend upon how efficient they use their material and human resources. This is in turn contingent upon the qualifications of the managers.

Among the qualifications and skills decision-making can be said to constitute the basis of management's every stages.

The ability of decision making which can be abstracted from management is closely attached to inborn faculties. It can be improved through various education techniques. In order to provide a theoretical framework to the current work, managerial concept and functions are looked at and skills of managers are examined. Decision making is analyzed in terms of decision types, decision-making processes and techniques.

Upon examining methods pertaining to decision-making skills, various evaluations are provided.

As a conclusion, due to the importance of decision-making in management it is argued that management skills should be acquired through various education techniques.

As practice-oriented training methods have more advantage than other techniques, practice methods should be selected. In order to develop human relations and conceptual skills, practice oriented training methods should also be preferred.

GİRİŞ

Korumacılığın büyük ölçüde kaldırılması, gümrük oranlarının azaltılması, yabancı sermayeye geniş imkanların sağlanması ve diğer birçok gelişmelerin sonucunda sanayi ve ticarete globalleşme ve imhacı rekabetin egemen olduğu ortamda, işletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri, ellerindeki kaynakları en iyi bir şekilde değerlendirmelerine bağlıdır. Bu amaçla, eldeki fiziksel kaynakların en uygun bir şekilde kullanılması yanında insan kaynağının da en verimli ve etkin biçimde değerlendirilmesine çalışılmaktadır.

Yönetim bilimi alanında geline nokta baktığımız zaman “Yönetici Eğitimi” konusu, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetlemeden sonra altıncı bir yönetim fonksiyonu olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Yöneticilerin, yönetim bilgi ve becerilerine (ileriye görme, olayları bir bütün olarak kavrayabilme, karar verme vb.) sahip olmaları, örgüt olarak amaçlarına ulaşmalarının vazgeçilmez şartıdır. Yönetim becerileri yalnız doğuştan insana bahşedilmiş bir Allah vergisi değildir. Değişik eğitim yöntemleriyle kazandırılabilen ve geliştirilebilen bir niteliğe sahiptir.

Yönetime bir süreç açısından baktığımız zaman, bu sürecin iki yönünün olduğunu görürüz. Bunlardan ilki fikir, düşünce ve yargıyı, tek kelimeyle planlamayı ifade eden Karar Verme, diğeri ise Uygulama (icra) dır. Karar verme becerisi, yöneticilikte, hangi açıdan bakılırsa bakılsın, tüm yöneticilerin yaptıkları işlerin temelini oluşturan ve ön plana çıkan en önemli yönetici becerisidir.

Yönetici, vermiş olduğu kararların isabetliliği ölçüsünde organizasyonunu başarıya ulaştıracaktır. Kararsızlık veya verilen kararlardaki tutarsızlık ise yöneticinin ve organizasyonun başarısızlığını ve nihayet sonunu belirleyecektir.

Karar vermenin bu öneminden dolayıdır ki, modern işletmecilikte karar verme, yönetme işinin temeli olarak kabul edilir. Hatta bazı yönetim bilimciler karar vermeyi yönetme faaliyeti ile eşanlamlı olarak kabul ederler.

Bu çalışmada, konuyla ilgili eserleri bulunan değişik yazarların çalışmalarından yararlanılarak yönetim ve karar süreçleri ele alınıp, kararın yönetimdeki yeri üzerinde durulmaktadır. Bu ana yönetim becerisinin yöneticilere kazandırılmasında etkili olan eğitim yöntemleri ise bu çalışmanın esasını teşkil etmektedir.

Karar sürecini, ayrı bir yönetim fonksiyonu olarak görmekten çok, bütün yönetim faaliyetlerinin temeli olarak kabul etmek gerekir.



1. YÖNETİM, YÖNETİCİ, KAVRAM VE FONKSİYONLARI

1.1. Yönetim

Yönetim, insanın varoluşuyla birlikte ortaya çıkan bir olgu, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, ilkeleri, felsefesi ve politikalarının incelenmesine yeni başlanmış, gelişmekte olan bir bilim dalıdır.

Yönetim olayından bahsedebilmek için birden çok insanın bulunması gerekmektedir. İnsanlık tarihinden beri kişiler çeşitli amaçlardan dolayı birbirleriyle işbirliği içerisinde oldukları. Bu işbirliği önceleri insanın kendisini tabiattaki zorluklara ve düşmana karşı koruyabilme şeklinde oluşmuş ve eski yönetim uygulamaları kabile, site, klan, devlet vb. yönleriyle ortaya çıkmıştır. İnsanların çoğalması, ihtiyaçların çeşitlenmesi gibi gelişmeler bir çok insanın, ilişkilerini düzenleyerek bir sistem içerisinde örgütlerin kurulmasını zorunlu hale getirmiştir. Modern yönetim anlayışı, ortak amaca doğru işbirliği sağlanması faaliyet ve çabalarını kapsamaktadır.

Ekonomik faaliyetlerdeki yönetsel uygulamalar, ekonomi biliminin kurucusu Adam SMITH 'le beraber ortaya çıkmış ancak gerçek anlamda işletme yönetimi uygulamaları ve bilimi XX. yüzyılın başlarında gelişme göstermiştir (Tosun, 1992 : 163).

Yönetim konusunda birçok tanımlar yapılmıştır. Fakat kavramlar açısından yönetim bilimciler tarafından henüz tam bir fikir birliği oluşmamıştır. Bu yüzden değişik bilim dallarında çalışan yazarlar, aynı kelimelerle farklı anlamlar kastetmektedirler. Bu konu ile ilgilenenler, kendi ihtiyaç ve amaçlarına göre tanımlar ileri sürmektedirler. Değişik tanımları sunmamız, farklı bakış açıları görebilmek açısından yararlı olacaktır. Yazarlardan bazılarının göre yönetim şu şekilde tanımlanmaktadır;

Can; Yönetimi çeşitli bilim dallarındaki bakış açısından değerlendirmektedir. "Ekonomistlere göre yönetim, üretim fonksiyonu olarak (toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte) ortaya çıkmaktadır. Yönetim bilimciler açısından bir otorite sistemi olduğunu

ifade eder. Toplum bilimlerde ise yönetim, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirilmektedir” (Marşap, 1992: 11).

Eren’e göre; “Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır” (Eren, 1993: 3).

Drucker, yönetimi; “ kaynakları verimli hale getirmekten sorumlu toplumun bir organı” olarak görmektedir (Drucker, 1995:4).

Tosun ise; “Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır” (Tosun, 1990: 161).

Bu tanımların başta gelen ortak yanı, yönetimi birtakım faaliyetlerden oluşan süreç olarak ele almaları ve ortak amaca ulaşma işbirliğidir. Yönetimin, üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı “ Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir.” şeklindeki tanımlamadır.

Yapılan değişik tanımlardan da anlaşılacağı gibi yönetim faaliyetinden bahsedebilmek için birden çok insanın bulunması, belirlenmiş bir amaç etrafında işbirliğinin olması ve söz konusu çabalar da bir örgüt çatısı altında yürütülmelidir.

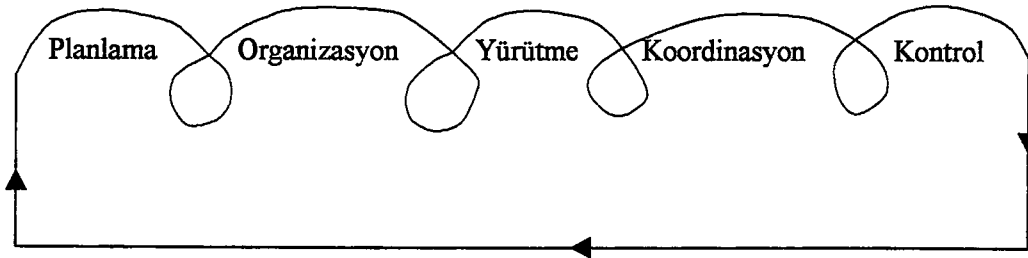
Önceleri yönetimde bütün dikkatler işlerin teknolojik yönü üzerinde toplanmış, çalışmalar bu yönde ağırlık kazanmış ve kişiler ile ilgili sorunlar gözardı edilmiştir. İnsanları makinenin bir uzantısı olarak gören bu anlayış yıkıldığı zaman, yöneticinin işi, daha az teknoloji ve daha çok insan yönetimi şekline dönüşmüştür. Çağımızda yönetim anlayışında gelinen noktaya baktığımız zaman, yönetimde yapıya ağırlık veren yaklaşımdan, insana ağırlık veren yaklaşıma, oradan da yönetimin yapı ve insana ağırlık veren ve aynı zamanda çevresiyle etkileşen dinamik bir yapı olarak gören yaklaşımlara kadar bir gelişmenin olduğu görülmektedir.

Yönetime daha geniş bir açıdan bakabilmemiz için Carlisle' in yönetim tanımını da sunmamız yerinde olacaktır. “..... Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi maksadıyla planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ilişkin, kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümü...”. Tanımdaki “..planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol” cümlesi, yönetimin bir süreç; “... sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanması ” ifadesi, yönetimin bir sanat; “.. kavram, ilke, teori, model ve teknikler” kısmı da, yönetimin bir bilim dalı olduğunu belirtmektedir (Baransel, 1993: 25).

1.1.1. Süreç Olarak Yönetim

İnsanların toplum halinde yaşadıkları, bir etkileşim içerisinde buldukları her zaman ve yerde yönetim süreci var olmuştur. Yönetim, her şeyden önce bir iş ve faaliyetler dizisidir. Yönetimin süreç niteliği o kadar önemlidir ki, bir çok yönetim bilimci yönetimin tanımını yaparken süreç özelliğine dayandırmaktadır. Yukarıda vermiş olduğumuz yönetim tanımlarına ilave olarak yönetimin süreç özelliğini ön plana çıkaran bir tanım da şöyle yapılmaktadır.

“.. Önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kaynakların; planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarıyla koordinasyonun sağlanması ..”(Baransel, 1993:26).



Şekil 1. Yönetim Süreci (Koçel 1995)

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi, süreç olarak yönetim, kişinin yalnız başına gerçekleştiremeyeceği ortak bir amaç için, bir araya gelmiş insanların çabalarını

düzenleme faaliyetleridir. Yönetim süreci kural ve ilkeleri olmadan etkin ve verimli çalışma, iş görme ve iş gördürme olanaksızdır. Yönetim, uygulama alanı olarak çok geniş bir yelpazeye sahiptir. Yönetim süreci toplumda organize olmuş, ister ticari amaç gütsün ister gütmesin, tüm kamu ve özel kuruluşlarda uygulanan ortak bir faaliyettir. (Eğitim, sağlık kurumları, vakıf, dernek, birlik, sendika, siyasi partiler, dini, askeri kuruluşlar, işletmeler ... vb.) Yönetim süreci bu yönüyle de “evrensel” bir nitelik göstermektedir.

1.1.2. Bilim Olarak Yönetim

Yönetimin değişik tanımlarını yaparken “..... ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik bir biçimde uygulanması ..” ibaresinin altını çizmiş ve bunun yönetimin bir bilim dalı olduğuna işaret ettiğini belirtmiştik. Yönetimin bir bilim dalı haline gelmesi bir çok safhadan sonra gerçekleşmiştir. İnsanlar arası etkileşimin gelişmesiyle aile, grup ve toplumların, devletlerin ve daha sonraları da ekonomik birimlerin (işletmelerin) yönetimiyle ilgili çalışmalar yapılmıştır. Devlet yönetimi üzerine yapılmış, şehzade ve prenslerin eğitilmeleri, yönetimde başarılı olmak için yazılmış bu çalışmalardan bazıları şunlardır: Ahkamu’s Sultaniyye (Maverdi), Siyasetu’s Şer’iyye (İbn-i Teymiyye), Nasihatu’l Mülk (Gazali), Siyasetname (Nizamü’l Mülk), Mukaddime (İbn-i Haldun), Kutadgu Bilig (Yusuf Has Hacib), Orhun Abideleri, Devlet (Eflatun), ve Arthosastr’a (Hind düşünürü ve devlet adamı Kantilya) (Dinçer, 1995: 24).

Diğer bilim dallarında birkaç yüzyıldan beri uygulanmakta olan bilimsel metot ve yönetsel uygulamalar, ekonomi alanında XIX. yüzyılın sonlarında gelişme göstermiş ve yönetim olgusunun incelenmesinde, örgüt sorunlarının çözümlenmesinde de uygulanmaya başlanmıştır. Böylece yönetim ve örgütlerde sistemlerin oluşması, belli süreç, teori, kavram ve bilimsel bilgi birikimleri gelişme yoluna girmiş, yönetim biliminin doğuşu gerçekleşme aşamasına gelmiştir. Bilim olarak yönetim, uygulamalı bir disiplin olması sebebiyle yöneticilere yol gösterici ilkeler sağlar. Yönetim sadece bir faaliyetler dizisi değil, aynı zamanda kavramları, teorileri olan ve öğrenilebilir bir bilgi topluluğudur.

Dinçer ve Fidan'ın yönetim bilimi ile ilgili şu tesbiti de çok dikkat çekici ve üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur: "Modern toplumlarda, yönetim ve yöneticilik bir meslek ve dünyanın en önemli, evrensel nitelikli bir fonksiyonu haline gelmiştir. Ancak yönetimin bir olgu olarak evrensel olduğu, bugünkü uygulamalarla ilgili bilgilerin evrensel olamayacağı hemen belirtilmelidir. Bugün sahip olunan bilgi ve ilkeler, batı ülkelerinin ve ABD' nin sosyo-kültürel özelliklerini yansıtmaktadır. Mevcut yönetim teorilerinin kaynakları şu şekilde gösterilmektedir.

- I. On Emir'e dayanan ve gruplar üzerinde tam anlaşma sağlamada önemli bir yere sahip olan İbrani kültürü,
- II. Hz. İsa'nın Matta İncilindeki sözlerine dayanan, Hıristiyanlık sistemi,
- III. Bir günah işlemiş olmaktan dolayı duyulan pişmanlığı belirten davranışlara dayanan ve gelecekteki hayat üzerindeki önemi ile ortaçağ hayat tarzı,
- IV. Kişiye ve onun özgürlüğüne dayanan Rönesans felsefesi,
- V. Bilimsel tekniklerin üretim ve dağıtımına, dolayısıyla karlılığın artırılmasına dayanan sanayi devrimi,
- VI. Deneye dayalı yöntem ve insanların koyduğu idari hukukun hüküm sürmesine dayanan bilimsel yaklaşım (Dinçer-Fidan,1995: 28).

Yönetim bilimcilerden Dwight Waldo çağdaş örgüt ve yönetim biliminin kültürel çevreden ileri derecede etkilendiğini ve bu bilim kolunun "yerellik" niteliğinin genellikle kabul edilenden çok güçlü olduğunu ileri sürmektedir. Whorf, Benedict ve Lee gibi kültür bilimciler, kültürden kaynaklanan değer yargılarının insan davranışlarının temelini oluşturduklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla, tek bir toplumda veya aynı ortak kültüre sahip toplumlar içinde, insan eylem ve davranışları incelenerek tüm kültür sistemleri için geçerli olacak evrensel sonuçlara ulaşmaya olanak yoktur (Bayar,1978: 3).

Bunlardan çıkarılacak sonuç, örgüt ve yönetim biliminde, doğal bilimlerde olduğu gibi bir evrensel bilgi varlığının kabul edilemeyeceğidir.

1.1.3. Sanat Olarak Yönetim

Yönetimin uygulamaya dönük olması onun sanatsal yönünü ifade etmektedir. Yönetim uygulamalarının toplum yaşamı kadar eski olması sebebiyle, sanatların en eskisi olarak sayılmaktadır. Yönetim biliminin önemi ve uygulama alanının genişliği nedeniyle de, sanatların en önemlisidir. Baransel, yönetim sanatını şu şekilde tanımlamaktadır: “Yönetim sanatı; sezgi, muhakeme, tecrübeyle edinilen ve yönetim biliminin sağladığı bilgilerin bilinçli ve sistemli bir biçimde, maharetle uygulanarak, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin bir faaliyet ve çabadır” (Baransel, 1993: 27).

Sistem olarak kabul edilen toplumsal yaşamın bir gereği olarak, bilimsel olaylarda meydana gelen herhangi bir değişim ve gelişme, hayatın her anında kendisini hissettirdiği gibi, sanatsal yönü olan yönetim olgusunda da etkisini göstermiştir. XX . yüzyılın başlarından itibaren yönetim bilim ve teorilerinde meydana gelen gelişmeler de, (yönetim kavram ve fonksiyonlarındaki açıklamalar, belirlenen ilkeler, geliştirilen teknikler, ..vs.) yönetimin sanat yönünü artırmış, yönetimin bilimsel bilgi birikimine dayanan bir sanat niteliği kazanmasını sağlamıştır.

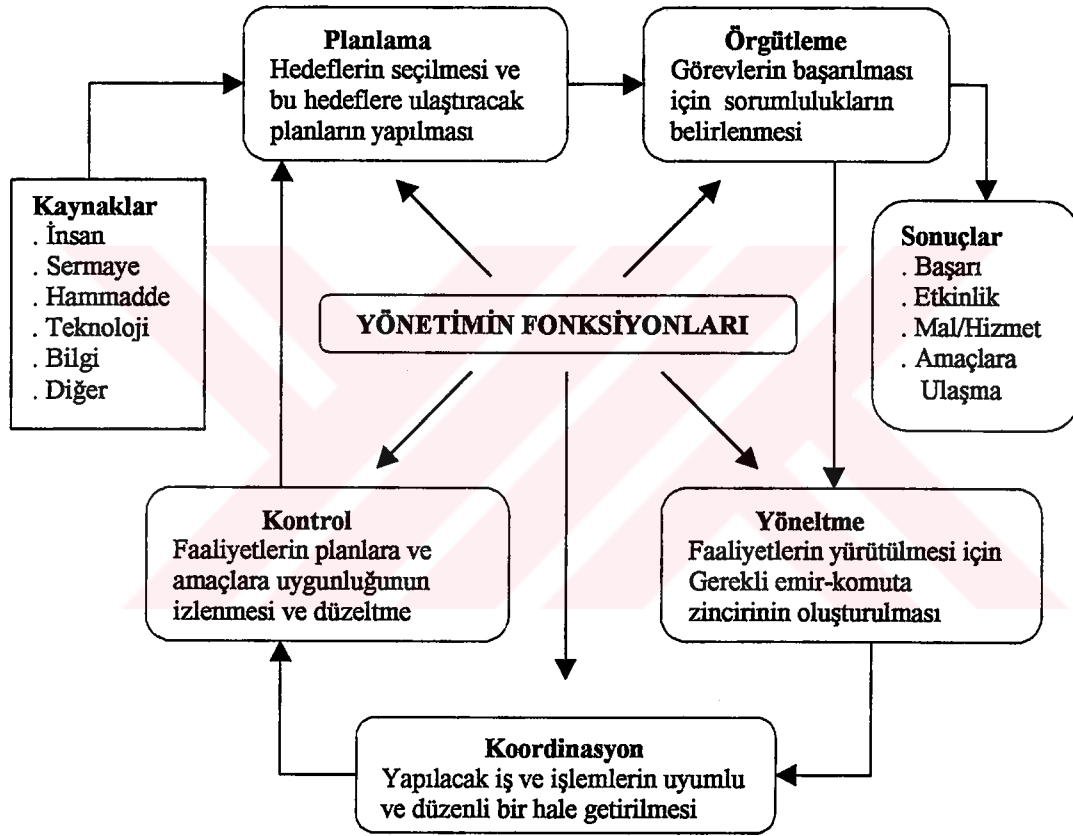
Sanat uygulamayı ifade eder. Uygulama sahası bulunmayan hiçbir düşüncenin sanatsal yönünden de bahsedilemez. Yönetim alanında geliştirilen kavramları, ilkeleri, fonksiyon ve teknikleri herkes öğrenebilir ve belli ölçüler dahilinde de uygulayabilir. Fakat bunları aynı maharetle hayata geçiremez. Zamanımız yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmenin temel şartlarından birisi de, bu alandaki bilgi ve becerilerin büyük cesaret ve ustalıklarla, zamanın şartlarına göre uygulanabilmesi ile mümkündür. Bu da, özel maharet gerektirir ki, yönetimin sanatsal yönü de burada yatmaktadır.

1.2. Yönetim Fonksiyonları

Yönetim, örgütlerin yaşama ve gelişmelerini sürdürebilmeleri ile ilgili olan ve yöneticiler tarafından yerine getirilen faaliyetler dizisidir. Bu faaliyetler aslında yöneticilerin görevlerinin neler olduğunu göstermektedir ve bir organ olarak yöneticilerin fonksiyonlarını, yönetim sürecinin de safhalarını oluşturmaktadır. Bu

safhaların her biri, bir bütün olarak sistem olduğundan, yönetimin başarısı da bu fonksiyonların etkili ve verimli bir biçimde koordine edilmesinde yatmaktadır.

Yönetim bilimcilerin tümünün kabul ettiği, kalıplaşmış bir yönetim fonksiyonları dizisi yoktur. Bununla birlikte yazarların çoğu, Henri Fayol'un çalışmalarının bir ürünü olan Yönetim süreci yaklaşımının, yönetim faaliyeti sürecinden, planlama, örgütleme, yönetme, koordinasyon ve denetimi alarak, yönetimin temel fonksiyonu olarak kabul etmektedirler (Mucuk, 1996:138). Yönetim fonksiyonları şematik olarak aşağıdaki gibi gösterilebilir.



Şekil 2. Yönetim Fonksiyonları (Dinçer-Fidan 1995)

1.2.1. Planlama

Planlama, yönetim bilimcilerin birçoğu tarafından yönetim fonksiyonlarının ilki ve en önemlisi olarak kabul edilmektedir. Çünkü tüm faaliyetlerde olduğu gibi, yönetim faaliyeti yerine getirilirken de, öncelikli olarak yapılması gereken planlamadır. Henri

Fayol, planlama yerine “ileriye görme” yi kullanmış ve bunun yönetim işleminin temeli olduğunu vurgulamıştır.

Plan genel bir ifade ile “ bu günden, gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin kararlaştırılmasıdır” şeklinde tanımlanabilir. Planlama ise, planları ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri, bir süreci ifade eder (Koçel,1995: 60-61).

Planlama süreci bazen hızlı bir düşünüş sonucu pratik bir karar verme şeklinde, bazen de uzun bir araştırma, inceleme şeklinde oluşur. Planlama süreci en basitinden en karmaşığına kadar insan hayatı ile iç içedir. Kişilerin veya organizasyonların plansız olarak başarıya ulaşmaları mümkün değildir.

Diğer yönetsel fonksiyonların da yerine getirilmesi, planlama fonksiyonuna bağlıdır. Çünkü yönetici, organizasyonun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için önce; ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle, ne kadar zamanda gerçekleştirilecek sorularına cevap verecek planları, kararları oluşturmak zorundadır. Bazı yerlerde bir özdeyiş haline gelen “ En kötü plan, plansızlıktan daha iyidir.” sözü de plan ve planlamanın önemini vurgulamaktadır.

Planlama yapmakla, bulunduğumuz zaman, durum, yer ile gelecek arasında varolma ilişkisi kurulmaya çalışılmakta ve daima gelişmekte olan durumları şansa bırakmama amaçlanmaktadır. Böylece geleceğin belirsizliğini ve sırlarla dolu olan yüzü, bilimsel ve deneysel tahminlere dayanarak en aza indirilmektedir. Bu da işletmelerin risklerinin azaltılması ve rekabet şansının artması demektir.

Planlama, yöneticinin sistemli düşünmesini sağlar. Uzun dönemli düşünme alışkanlığını kazandırırken, ileriye görebilme ve organizasyonu bir bütün olarak kavrama yeteneklerini geliştirir. Her an gelişmekte olan ortama adapte olmayı kolaylaştırır. Planlama, yetki devrini kolaylaştırmak suretiyle yöneticilerin zamanından artırımını sağlar.

Planlamanın bu yararları yanında bazı zorlukları da vardır. Planlama her şeyden önce masrafa dayanmaktadır. Ayrıntılı ve kaliteli bir plan yapılabilmesi, önemli ölçüde zaman ve enerji harcaması yanında, uzman personel ve araç kullanımını gerektirir. Yönetici, ileriye dönük planlamaları yapayım derken, dikkatini geleceğe yöneltmek bulunduğu anı ihmal etmesi gibi bir yanlışlığa düşebilir.

1.2.2. Örgütlenme

“Organizasyon” kelimesi anlam olarak iki değişik şekilde karşımıza çıkmaktadır. Birincisi, organize etme, düzenleme, örgütlenme işlemi (süreç), ikincisi ise bu süreç sonunda ortaya çıkan iskelet, bina, yapıdır.

Örgütlenme veya organize etme , planda belirlenen amaçlara ve bunlara ulaşmak için belirlenen yollara uygun bir yapı oluşturma çabalarını ifade eder. (Önceden belirlenen iş ve mevkiler için görevli seçimi, görevler arası çalışma düzeninin belirlenmesi vs.) Örgütlenme, planlamadan sonra gelen en önemli yönetim fonksiyonudur. Örgütlenmeden sonra gelen yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarının uygulamadaki kolaylıkları ve etkinlikleri uygun bir örgüt yapısının oluşturulmasına bağlıdır.

Eren, yapı ve süreç olarak örgütlemeyi şöyle tanımlamaktadır: “Yapı olarak örgütlenme maddesel araç ve gereçlerin tedariki, bunların işletme içerisinde ekonomik bir biçimde faaliyet gösterecekleri ve birbiriyle uyumlu olabilecekleri bir şekilde yerleştirilmeleri, en verimli ve ekonomik iş akışı düzeninin kurulması.” Yapı olarak örgütlenme, ortak amacın gerçekleştirilmesi için bir araçtır. Süreç olarak ise “Bir işletmede yapılacak işleri belirleme, bu işleri kendi içinde benzerlik durumuna göre gruplamak, gruplanan işleri görece sayı ve nitelikte personeli işe alarak bunların görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri düzenleme çabalarının toplamıdır” (Eren, 1993: 111).

1.2.3. Yürütme

Yürütme; yöneltme, emir-komuta etme, önderlik etme terimleriyle de ifade edilmektedir. Yürütme, bir önceki basamakta oluşturulan örgütün, ortak amaç

doğrultusunda harekete geçirilmesi demektir. Yürütme ile ulaşılmak istenen, planlanan konuların organizasyona en iyi faydayı sağlayacak biçimde yapılmasıdır. Yürütme faaliyetinin esasını teşkil eden emir vermektir. Yöneticinin, astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili faaliyetlerdir.

Yöneltme veya yürütme süreci her şeyden önce iletişime dayanır. Verilen talimatların en alt kademelere kadar etkin bir biçimde iletilmesi gerekir. Talimatlar açık ve seçik, tam, akla yatkın olmalıdır.

1.2.4. Koordinasyon

Koordinasyon, organizasyonun bütünlüğünü ve varlığını sağlayan faktörlerin başında gelir. Fayol, koordinasyonu “ Kurumun işlemlerini kolaylaştıracak ve başarılı olmasını sağlayacak biçimde tüm faaliyetlerin ahenkleştirilmesi” şeklinde tanımlamaktadır (Baransel, 1993: 146).

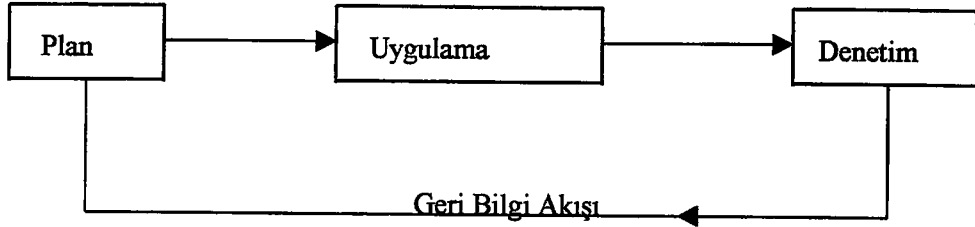
Koordinasyon işbirliği sistemi olup zaman bakımından ayarlamayı gerektirir. Koordinasyonun etkili olabilmesi iyi işleyen bir haberleşme sistemine bağlıdır. Çünkü iyi bir iletişim, grup üyelerini birbirinin çalışmalarından haberdar eder. Ayrıca yöneticiler arasındaki toplantıların da koordinasyonun sağlanmasındaki rolü büyüktür.

Faaliyetlerin etkinliğini görmek isteyen yönetici, koordinasyon ile çeşitli işletme faaliyetlerini ve bu faaliyetleri yerine getiren insanları birbirleriyle uyumlu bir hale getirmek zorundadır.

1.2.5. Denetim

Denetim, yönetim faaliyetlerinin vazgeçilmez çok önemli bir fonksiyonudur. Yöneticiler bu fonksiyonu, ya bizzat kendileri ya da güvendikleri, yetki devrettikleri kişi veya oluşturulan bir organ aracılığı ile yerine getirmek zorundadırlar.

Fayol, denetimin amacını “ meydana gelen hata ve yanlışları ortaya çıkarıp düzeltmek, tekrarını önlemek” olarak belirlerken tanımını da “ bir kuruluşta her şeyin belirlenen programa, verilen emirlere, kabul edilen ilkelere uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini belirlemek” diye tanımlamıştır (Baransel, 1993: 146).



Şekil 3. Denetim Süreci (Mucuk 1996)

Denetim, planlama ile başlayan yönetim fonksiyonlarının en son halkasını teşkil eder. Denetim, geri besleme temeline dayanır. Şekilde de görüldüğü gibi, plandan uygulamaya, uygulamadan kontrole ve kontrolden tekrar planlamaya doğru geri bilgi akışını temsil etmektedir. Bu bilgi akışı sırasında, arzu edilmeyen sonuçların, yeni planlarda göz önünde tutularak önlenmesine yardımcı olur. Planlamada tespit edilen standartlar (hedefler) denetleme kriterini oluşturur.

1.3. Yönetici

“Yönetici” kelimesi de “Yönetim” kelimesi gibi çok açık değildir. Yönetim biliminde, yönetici ile aynı manayı ifade eden bir çok kelimeler kullanılmaktadır. (Manager, President, Executive, Managing Director, Vice President) Yönetici, dilimizdeki idareci, müdür, sevk ve idareci kelimeleri ile de ifade edilmektedir.

Tosun’un yönetici tanımı şöyledir; “ Yönetimle ilgili iş ve faaliyetleri, tek olarak ya da grup halinde gören bireyler yönetim organlarını oluştururlar ki, bu organlara yönetici deriz. Yöneticinin, bir gelir sağlama amacıyla sürekli olarak yapılması halinde yönetim mesleği oluşur ki, buna da yöneticilik denir” (Tosun, 1992: 161).

Eren ise yöneticiliği tanımlarken olayın beşeri, maddi ve zaman boyutuna da işaret etmektedir. “ yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran bir kimsedir. Diğer bir deyimle, başkaları vasıtasıyla iş gören ve başarıya ulaşan kimsedir. Ancak bu kavramlar uygulamada gördüğümüz yönetici tipini açıklamada eksik ve yetersiz kalmaktadır. Çünkü yönetici, beşeri kaynaklar kadar maddi kaynaklar ve zamanı da üretim faktörü olarak kullanmak ve insan emeği ile uyumlaştırmak zorunda olan kişidir” (Eren,1993:6).

Koçel’ e göre yönetici, “ Başkaları vasıtasıyla iş gören” dir. Ayrıca yöneticiliğin, girişimcilik, anamalcılık gibi işlevlerden de ayrı tutulması gerektiğini ifade etmekte ve bu manadaki yöneticiye profesyonel yönetici tarifini kullanmaktadır. Oluç’ tan aktardığı tanıma göre profesyonel yönetici “ yönetim işini kendilerine meslek edinerek, işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında aylık alan kimsedir” (Koçel,1995: 12).

Herbert A.SIMON ise yöneticiyi tanımlarken onun karar verme sorumluluğu olup olmadığına bakarak “ Elinde yetkisi olduğu halde karar veremeyen kişileri yönetici saymak doğru değildir” demektedir (Ateş, 1989: 6).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak yöneticiyi genel bir ifadeyle şöyle tanımlayabiliriz: Emrine verilmiş olan maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için, çevredeki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sorumlusu olduğu organizasyon hakkında kararlar verip uygulatabilen kimsedir.

1.3.1. Yönetici Görevleri

Yöneticinin değişik şekillerdeki tanımlarını yaparken aslında yöneticinin görevlerini de genel hatlarıyla belirlemiş olduk. Her şeyden önce yönetici; organizasyonun hedeflerini belirler. Bu hedeflere ulaşmak için elindeki kaynaklara (finansal güç, hammadde, malzeme, demirbaş, zaman ve en önemlisi insan kaynağı) ve kısıtlayıcı etkenlere (rakipler, maliyet, yasalar, organizasyonun yaşadığı toplum kültürü vs.) uygun

yöntemler geliştirmek, organizasyonu oluşturmak. Organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi için, hızlı bir gelişme içerisinde olan hayatın tüm gereklerini her an yeniden planlamak, tasarlamak, kararlar almak ve uygulatmak. Organizasyonun yaşayabilmesi için en önemli faktör olan insan kaynakları konusuna da gereken önemi verip tüm çalışanların yetişmesini sağlamak.

Yöneticiler yalnız bu günün gereksinimlerini değil; geleceğin belirsizlikleri içinde, kendilerine gerçek, akılcı, bilimsel bir yol çizerek, modeller geliştirerek arzulanan hedeflere ulaşmaya çalışacaklardır. En basit ve genel bir ifadeyle yöneticinin görevi; planlama, karar verme ve verilen kararları belirlenen esaslar doğrultusunda uygulamaktır.

1.3.2. Yönetici Becerileri ve Yeterlilikleri

Yöneticiler yüklenmiş oldukları görevler, taşıdıkları yetki ve sorumluluklar bakımından çok önemli fonksiyonlara sahip kişilerdir. Yöneticilerin bu fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde icra edebilmeleri için bazı vasıflara sahip olmaları gerekir. Yöneticide bulunması gereken özellikler zamana ve kültürlere göre değişiklik göstermekle birlikte, iyi bir yöneticide bulunması gerekli temel özellikleri şu şekilde sayabiliriz (Uğur, 1994: 49).

Bilgi, kabiliyet, tecrübe, şahsiyet, takt. Bir yönetici bu özelliklerden ne kadarını üzerinde bulundurursa o derece iyi yönetici sayılabilir.

Her zaman hızlı bir değişim ve gelişim içerisinde daha da karmaşık bir hal alan iş yaşamında yönetim işi de ayrı bir meslek halini almıştır. Yönetim teknikleri, teknoloji, evre şartları vb. gibi unsurlarda meydana gelen gelişmeler, yöneticiliği meslek edinen kişileri de, mesleğinin gerektirdiği bilgileri almalarını zorunlu hale getirmiştir.

Bu bakımdan yönetici;

- İçinde bulunduğu toplumun genel yapısı (ekonomik, sosyal, kültürel, siyasal ve bürokratik yapı özellikleri) hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

- Yöneticisi olduğu kuruluşu her yönü ile tanıyabilme ve temsil edebilme yeteneğine sahip almalı.
- Beşeri ilişkiler konusunda yetişmiş olmalı.
- Yönetim teknikleri hakkında bilgi sahibi olmalı.
- Yöneticisi olduğu kuruluşun tüm kaynaklarını en uyumlu bir şekilde kullanarak verimli sonuçlara ulaşabilmek için zamanında gerekli tedbirleri alma yeteneğine sahip olmalı.
- Kendisini ve astlarını devamlı yetiştirme istek ve anlayışını benimsemiş olmalıdır (Çengelci, 1973 : 5-6).

Bununla birlikte, gerekli bilgiye haiz olmak, o konuda başarılı olmaya yetmemektedir. O bilgiyi, zaman ve mekanın şartlarına göre uyarlayıp, uygulama safhasına dökmek gerekecektir ki, bu da kabiliyet özelliğine bağlıdır. Kişiler aynı şartlar altında yetişmiş, aynı ortamı paylaşıyor olabilir fakat, aynı başarıyı gösteremezler. Bundan dolayıdır ki, herkes kabiliyetleri doğrultusunda yetiştirilmeli ve görevde bulunmalıdır. Yöneticiliğe kabiliyeti olan da, bu kabiliyetini değişik eğitim yöntemleri ile geliştirmeye çalışmalı ve bilgisi, tecrübesi, şahsiyeti ile bütünleştirmelidir.

Böyle önemli görevlerde bulunacak kişilerde aranan özelliklerden birisi olan tecrübenin önemini kavramış bulunan özel sektörün, daha yüksek maaşla (yetiştirme maliyetinden kaçınarak) kamu sektöründen eleman transfer etmesinin altında tecrübe unsuru ve yetişmiş eleman bulmadaki zorluk yatmaktadır.

Bütün bu özelliklerin yanında, yönetici şahsiyetli ve otoritesini kabul ettirebilecek bir yapısal özelliğe de sahip olmalıdır. Davranışlardaki tutarsızlık, makamın vermiş olduğu ağır başlılığın bulunmaması, karşısındaki kişilere karşı lakayd tutumlar, yöneticide bulunan diğer üstünlükleri yok eden durumlardır.

Yönetici yeterlilikleri değişik bakımdan sınıflamalara tabi tutulmuştur. Bunlardan birisi 'Üç Özellik Yaklaşımı' dır. (Yöneticinin Entelektüel Özellikleri, Yöneticinin Karaktere İlişkin Özellikleri, Yöneticinin Sosyal Özellikleri) Diğer bir sınıflama ise Yönetim

Basamaklarına göre yapılandır. Burada yönetici becerilerini yönetim basamakları açısından ele alacağız.

1.3.2.1.Teknik Beceri

Yönetimin teknik boyutunu ifade etmektedir. Bir görevin başarılması için gerekli uzmanlık bilgisi, ustalık, analiz yeteneği, analiz araç ve tekniklerin tümü teknik beceriler kapsamına girmektedir. Bu tür beceriler daha çok organizasyonun alt kademelerinde bulunan yöneticiler için önem arz etmektedir. (Alt kademe yöneticileri, fiilen işleri yapan işçilerin ve büro personelinin birinci derecedeki gözetimcisi, amiri durumunda olan yöneticilerdir.) Teknik beceriler, süreçler ve maddesel varlıklarla ilgilidir.

1.3.2.2. Beşeri İlişkiler Becerisi

İnsanlarla çalışabilme, uzlaşabilme yeteneğini ifade etmektedir. Yöneticinin kademesi yükseldikçe, teknik bilgi ve beceri yerini, başkalarının faaliyetlerini planlama, yöneltme ve koordine etme becerilerine bırakır. Böylece insan ilişkileri önem kazanır. Bu beceri yönetimin tüm kademelerinde önemlidir. Fakat alt ve orta kademelerde (personeli iyi bir şekilde yönlendirme, motive etme, etkili iletişim şeklinde) daha çok önem kazanmaktadır.

1.3.2.3. Kavramsal Beceri

İşletmeyi açık sistem olarak görebilmeyi ifade eder. Organizasyonun fonksiyonları arasındaki etkileşimi görebilme, işletmenin birimleriyle endüstri kolu arasındaki bağı kavrayabilme ve toplumsal, siyasal, sosyal ve ekonomik çevre arasındaki bilgi alış-verişini hissedip stratejik düşünmeyi ve kararlar almayı kapsar. Kavramsal beceri misyon belirleme, vizyon belirleme gibi organizasyonun sınırları dışına taşan bir üst kademe yönetici becerisidir. Organizasyonun geleceği, yöneticilerin kavramsal yetenekleri ile yakından ilgilidir.

Akademisyenlerimizden Peker' in, yönetici yeterlilikleri ve bu yeterliliklerin önem derecesi ile ilgili, lisans düzeyinde son sınıf öğrencileri üzerinde yapmış olduğu anketin sonuçları aşağıdaki gibidir. Yönetici yeterlilikleri ile ilgili veriler yüzde olarak gösterilmiştir.

Tablo 1. Yönetici Yeterlilikleri (Peker 1994)

Yeterlilikler	Sayı	%
1- Planlama bilgi ve becerisine sahip olma,	499	97
2- Bir planı yorumlayabilme,	403	98
3- Örgüt sorunlarına dönüklük ve sorunları çözme yöntem bilgi ve becerisine sahip olma,	495	96
4- Örgüt planında saptanmış hedeflere ulaştıracak insan ve madde unsurlarını uyumlu olarak örgütleyebilme,	486	94
5- Yönelme (komuta) bilgi ve becerisine sahip olma,	489	95
6- Çeşitli düzeylerdeki insanlarla iletişimde etkili olma ve iletişim kurma gücü,	403	88
7- Yönetimin temel kavram ve süreçlerinin bilgisi,	484	94
8- Bildiği yönetim ilkelerini yeni ve özel durumlara uygulama gücü,	497	97
9- Toplum sorunlarına dönüklük tutumu ve sosyal değişmesinin içeriğini kavrama gücü,	490	96
10- Uluslar arası ilişkiler ve bunun ülkemiz için önemini kavrama gücü,	489	95
11- Yönetici- Liderlik bilgi ve becerisine sahip olma,	495	96
12- Koordinasyon (düzenleştirme) bilgi ve becerisine sahip olma,	481	93
13- Çalışanları isteklendirme bilgi ve becerisine sahip olma,	479	93
14- Örgütü diğer örgütlerle ve halkla ilişkilerde etkililik bilgi ve becerisine sahip olma,	491	96
15- Örgüt planında belirtilen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını kontrol ve düzeltme bilgi ve becerisine sahip olma,	490	96
16- Yönetimin uğraştığı alanlarda ilgili uzmanlarla iletişim kuracak kadar bilgi ve beceri sahibi olma,	490	96
17- Astlarını yetiştirmede öğreticilik bilgi ve becerisine sahip olma,	487	95
18- Personel yönetimi bilgi ve becerisine sahip olma,	484	94
19- Kantitatif karar verme süreçleri bilgi ve becerisine sahip olma,	460	90
20- Bir yabancı dili iyi derecede bilme,	478	93

Bu yönetici yeterliliklerinin lisans düzeyinde ne derece kazanıldığına dair anket sonuçları ise Tablo 2. de verilmiştir.

Bu tabloya göre, ortalama olarak öğrencilerin %24,4' ü bu yeterlilik alanlarını hiç kazanmadıklarını, %9,3' ünün karar vermediklerini %53,3' ü eksik kazandıklarını, %13' ü ise tam olarak öğrendiklerini belirtmektedirler.

Tablo 2. Yönetici Yeterliliklerini Kazanma Dereceleri (Peker 1994)

Yeterlilikler	Yok %	Kararsız %	Eksik %	Tam %
1	17	5	67	11
2	17	6	63	14
3	29	8	54	9
4	20	10	61	10
5	16	11	57	16
6	21	8	49	22
7	18	11	59	12
8	18	10	58	14
9	37	8	43	12
10	24	9	48	19
11	17	11	57	15
12	15	10	60	15
13	17	8	53	22
14	25	11	50	14
15	14	11	61	14
16	20	10	61	9
17	45	10	35	10
18	15	9	62	14
19	41	14	40	5
20	62	6	28	4

Genel bir yorum yapılacak olursa, lisans düzeyinde öğrenilmesi gereken yönetici davranışlarının ya hiç ya da eksik öğrenildiği söylenebilir.

1.4. Yönetim ve Yönetici Geliştirme

Organizasyonlar dinamik bir yapı içerisinde hayatlarını sürdürdüklerinden yaşamlarının sürekliliği bu dinamik yapıya ayak uydurabilmelerine bağlıdır ki, bu aşamada insan

faktörü kendisini hissettirmektedir. Kişilerin verimliliğinin artması ile öncelikle bireysel ve sonrasında toplumsal gelişme sağlanır. Bu yüzden, kuruluşların geleceğine güvenle bakabilmeleri, büyük ölçüde insan faktörünün ve de özellikle yönetici kadrosunun eğitilmesi ve geliştirilmesine bağlıdır.

Yönetim ve Yönetici Geliştirme, öncelikli olarak organizasyonlardaki işleri yapacak personeli temin etmeyi amaçlar. Hem organizasyonların içindeki büyüme ve gelişme, hem de organizasyon çevresinde meydana gelen teknolojik gelişme ve değişmeye paralel olarak ihtiyaç duyulan nitelikli personeli yetiştirmeyi hedefler.

Yöneticilerin karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi, davranış ve tutumlarının olumlu yönde değiştirilmesi için yeni araç, teknik ve kavramlarla donatılması, yönetim geliştirme faaliyetleri kapsamı içinde yer almaktadır. Böyle bir geliştirme programına sistem işleyişi açısından bakmak gerekmektedir. Çünkü sistemi oluşturan her bir fonksiyondaki başarı veya başarısızlık programın tamamını etkileyecektir.

Yönetici geliştirme bazen yönetici eğitimi ve yönetici yetiştirme görünümünde olsa bile kapsam ve amaç bakımından farklı bir özelliğe sahiptir. Yönetici geliştirme ile yöneticiye, kendi başarısında etken olan unsurları belirleyebilme, anlayabilme, değerlendirip duruma göre gerekli davranışları gösterebilme esnekliği kazandırmak amaçlandırılmaktadır.

“ Yönetici, kararları ile pek çok kişiyi, bir bölgeyi ve belirli ölçüde ulusal ekonomiyi etkileyen bir kişidir. Bu nedenle organizasyonun içinden ve dışından çeşitli kaynaklardan gelen istek, arzu ve baskılarla karşı karşıyadır. Yönetici geliştirme; yöneticiyi, yönetmek durumunda olduğu sosyal sistemin özellikleri, sorunları, baskı kaynakları vs. hakkında duyarlı hale getirmektir” (Koçel, 1995: 30).

1.5. Yönetim ve Yönetici Geliştirme Programları

Genel olarak yönetici geliştirme programlarının başlıca hedefi, yöneticileri, organizasyonun ihtiyaçları doğrultusunda bir üst düzeydeki yönetim basamağına hazırlamaktır.

İnsan ilişkileri, iletişim, karar verme gibi konularda düzenlenen kurs ve seminerler bu programlardan bir kaçıdır. Düzenlenen programlar sonunda bilgi, beceri ve tutumlarda meydana gelen değişiklikleri, organizasyonun yapısı, politikası, uygulamaları ve ödül sisteminde geliştirilen değişiklikler takip etmelidir. Buna ulaşılabilmesi için de en başta üst yöneticilerin, son zamanlarda büyük bir gelişme gösteren Toplam Kalite anlayışını benimseyip öncülük etmeleri gerekmektedir.

“Yönetici geliştirme programları tipik olarak, yönetim teorisi, organizasyon teorisi ve pratiği, hedef planlama ve görevlendirme, liderlik becerileri gibi konuları kapsar. Daha üst düzeydeki yöneticiler için de, iş planlaması ve çizelgesi, yetki ve görev devri, iletişim, görüşme, eğitim, performans değerlendirmesi, güvenlik, şirket politikası, sendikayla ilişkiler gibi konular seçilir” (Özbatır, 1995: 81).

2. TEMEL YÖNETİM BECERİSİ OLARAK KARAR VERME

2.1. Karar Nedir ?

Karar, insan ömrünün her anında kendini hissettiren bir eylemdir. Bu eylemler bazı durumlarda, mantıksal düşünce sürecine dayanmayan, otomatik nitelikli eylemler (alışkanlıklar, bir uyarıya karşı şartlanmış tepkiler vs.), bazen de yargıya dayanan eylemler şeklinde ortaya çıkarlar.

Kararın yönetsel bir işlev olarak değişik tanımları yapılmıştır.

- Karar verme, tercihler yapma sanatıdır,
- Karar verme, birden fazla seçenek olan olaylarda seçim yapmaktır. Olayların boyutlarının artması durumunda karar verme, güç, zaman alıcı ve pahalı bir işlem olabilir.
- Karar verme, her yönetim düzeyinde sonuçlandırılması zorunlu olan bir veya bir dizi sorunun tüm boyutlarıyla değerlendirilerek en uygun sonucun alınacağı seçeneklerin belirlenmesidir (Bağırkan, 1983: 4).

Kararın bu değişik tanımlarından çıkarılacak üç önemli sonuç vardır. Her şeyden önce karar, seçme eylemi gerektirir. İkinci olarak bu seçme eyleminin bilinçli bir süreç oluşturması ve son olarak ta, kararın amaca yönelik olmasıdır.

Karar sürecini oluşturan çalışmaların, esas itibarıyla psikolojik boyutu ağır basmaktadır. Karar sürecinin psikolojik bir yaklaşımla ele alınıp zihinsel bir süreç olarak incelenmesinin altında, karar vermenin insan zihninin bir ürünü olması yatmaktadır. Diğer çalışmalar ise karar verilmesine yardımcı olacak bilgilerin toplanması ve işlenmesiyle ilgili fiziksel uğraşlardır.

Karar verme bir yandan yönetsel bir işlev, diğer yandan örgütsel bir süreç niteliğindedir. Yönetsel bir işlev olması, yöneticinin temel sorumluluğu olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple bazı yönetim bilimciler karar verme ile yönetimi eş

anlamalı kabul etmektedirler. Örgütsel bir süreç olma niteliği ise karar vermenin bireysel yöneticilik anlayışını aşan grup, ekip ve hatta son zamanlarda bilgisayar ürünü bir süreç olma niteliğinden gelmektedir.

“Karar vermek bir bakıma bilgiyi işlemektir. Yani yönetici kendisine gelen bilgi, data ve veriyi inceleyecek, analiz edecek, değerleyecek, bunun sonucu bazı sorunları görerek sorun tanımlayacak veya amaç belirleyecektir” (Koçel, 1995: 49).

Bir karar “filiyata dökülmedikçe” bir karar değildir; olsa olsa iyi niyetli bir girişim olarak kalır (Drucker, 1994: 144).

2.2. Yöneticilik ve Karar Verme

Karar verme, tüm yönetim kademelerinde yerine getirilen, yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan önemli yönetici görevlerinden birisidir. Yöneticinin zamanının küçük bir bölümünü almasına rağmen yöneticinin asli görevidir. Bu nedenle bazıları karar verme ile yönetimi bir olarak kabul etmektedir. Kişilerin yalnızca yönetsel bir ünvana sahip olmalarının, onların yönetici sayılmalarına yetmeyeceğini belirten Simon “ Elinde yetkisi olduğu halde karar veremeyen kişileri yönetici saymak doğru değildir.” demektedir (Ateş, 1989: 6).

Psikolog Dr. Daniel Starch’ ın yöneticiler üzerine yaptığı araştırmalar sonucunda “ Bir nitelik var ki, sadece bunun eksik olması halinde bir birey orta derecede bir yönetici bile olamaz. Bu nitelik ise, karar alabilmedir” demiştir (Baykal, 1981: 237).

Karar verme, yöneticilerin özellikle planlama fonksiyonunu yerine getirirken karşılaştıkları bir durumdur. Gelecekteki belirsizlikleri tahmin etmek, işletmenin belirlemiş olduğu hedeflere göre durumunun ne olduğu, gelecekte faaliyetlerin ne tür bir seyir izleyeceğini araştırmak, karar sorunlarına karşı eldeki tüm verileri sistematik bir şekilde değerlendirip, riske karşı tavırlar almak yönetsel kararın esasını teşkil eder.

Günümüzde yöneticilerin buldukları ortam son derece karmaşık bir hal almıştır. Yoğun rekabetçi ve dinamik bir piyasa ortamında faaliyet gösteren organizasyonların başarısı büyük ölçüde yöneticilerin verecekleri kararlara ve bu kararların isabet derecesine bağlıdır. Yöneticinin kararları hem kendi performansını hem de işletmenin başarısını tayin ettiği için modern işletmecilikte karar verme yöneticiliğin temeli olarak kabul edilmektedir. Yöneticiler, vermiş oldukları kararların etkinliğine göre değerlendirilirler. Belli bir nitelik ve yeteneğe sahip olan bireyden belli kalitede kararlar beklemek yanlış olmaz.

2.3. Karar Verme Süreci

Karar, bir dizi faaliyet sonucunda ortaya çıkan bir davranıştır. Bu yüzden “ Karar Verme Süreci” dendiği zaman, sorunun ortaya çıkışından, bir kararın şekillenmesine kadar yapılan bütün faaliyetler kastedilmektedir. Literatürde karar sürecinin aşamaları hakkında ortak bir görüşe varılamamış, değişik görüşler geliştirilmiştir.

Simon; karar verme sürecini üç temel safhada ele almaktadır. Bunlar; “ Karar verilmesini gerektiren durumların saptanması (bilgi toplama), mümkün hareket tarzlarının bulunması (planlama) ve hareket tarzları arasından bir seçim yapılması (seçim)” şeklindeki süreçtir (Simon, 1970: 114).

Sarr, karar verme sürecini çevre ile etkileşim yönünde ele almaktadır. Organizasyonların ekonomik yaşamlarını sürdürebilmesi için amaçların sağlanmasını ve yeni amaçların saptanmasını gerekli görerek karar sürecini sistem olarak algılamakta ve geri bildirim mekanizmasıyla ilk aşamaya geri dönüşü öngörmektedir. Sarr, karar sürecini bilgi edinme, formülasyon, seçim ve uygulama olarak Simon gibi üç temel aşamada toplar. Simon’ dan farkı, karar sürecini sistem olarak görmesidir (Ateş, 1989; 25).

Koçel ise karar sürecini beş aşamada ele almaktadır.

	1.Safha	2.Safha	3.Safha	4.Safha	5.Safha	
Veri —	Amaç	Amaç ve		Alternatifleri	Seçim	K
Bilgi —	Belirleme	Sorunları	Alternatif	İrdeleme	Kriterini	A
Data —	veya	İrdeleme/	Belirleme	ve	Belirleme ve	R
	Sorun	Öncelik		Değerleme	Seçim	A
	Tanımlama	Belirleme			Yapma	R

Şekil 4. Karar Süreci (Koçel 1995)

Şekilde de görüldüğü gibi karar, beş safhadan oluşan bir sürecin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

2.3.1. Amaç Belirleme ve Sorun Tanımlama

Karar vermenin başlangıcını amaçların belirlenmesi ve geçmiş uygulamaların değerlendirilmesi oluşturur. Çünkü diğer safhaların oluşumu amaçların belirlenmesine bağlıdır.

Karar verme sürecinin başlaması için ortada, belirlenen amaçlar doğrultusunda ilerlerken amaca ulaşmamıza engel teşkil eden ve halledilmesi gereken bir problemin bulunması gerekir. Böyle bir problemin olabilmesi her şeyden önce yöneticinin, bir engelin varlığını algılamasına bağlıdır. Aynı sonuçlara göre, algılamadaki farklılıklardan dolayı yöneticilerin farklı değerlendirmeleri, problemin değişik şekillerde belirlenmesine de etki etmektedir. Problemin doğru teşhis edilmesi, çözümünden daha da önemlidir. Çünkü, bundan sonraki karar süreci safhaları tanımlanan problem doğrultusunda ele alınacaktır. Amaçların belirlenmesi ve ortaya çıkan sorunun tanımlanması ile karar verme sürecinin ilk aşaması tamamlanmış olur.

2.3.2. Amaç ve Sorunları İrdeleme, Önceliklerin Belirlenmesi

“ Amacın belirlenmiş olması ve sorunun tanımlanmış olması kararı ifade eden ‘seçim’ için yeterli değildir. Bu amaç ve sorunlarının nedenlerinin, özelliklerinin, aciliyetlerinin, çözülmemesi halinde karşılaşılabilecek durumların incelenmesi ve analiz edilmesi gerekir. Böyle bir irdeleme ile amaç belirleme ve sorun tanımlama da daha sıhhatli olunması sağlanacaktır (Koçel, 1995: 43).

Karar verme aşamasında olanlar, problemi oluşturan nedenler hakkında araştırma yapabilmeleri için gerekli olan zaman, bilgi ve ustalığa sahip olmalıdırlar. Bunlardan yoksun olanlar konu ile ilgili uzmanlardan yararlanma yoluna gitmelidirler.

Bu aşama sonunda, amaçlar ve sorunlar değişik yönlerden değerlendirilerek tanımlanmış, ne gerçekleştirilecek veya hangi engellerin ortadan kaldırılacağı netlik kazanmış olacaktır.

2.3.3. Alternatif Belirleme

Bu safha belirlenen amacı gerçekleştirecek veya ortaya konulan soruna çözüm önerileri geliştirme safhasıdır. Geliştirilen çözüm alternatifleri, bir önceki safhalarda belirlenen amaç ve tanımlanan sorunlar doğrultusundadır.

Karar vermenin bu aşamasında, geçmiş uygulamalardaki farklı çözüm alternatifleri olabileceği gibi, bu standartların dışına çıkan, daha önce düşünülmemiş yeni çözüm alternatifleri de geliştirilebilir. Bu safha yaratıcılığın ortaya çıktığı, mantıksal yaklaşımların olduğu, sorunların değişik açılardan ele alındığı bir safhadır. Yine bu safha yöneticilerin karar verme ve sorun çözmedeki yetenek farklılıklarının ortaya çıktığı safhadır.

Çeşitli çözüm yollarının aranıp bulunmasını ve olası sonuçlarının değerlendirilmesini içeren bu aşama, genellikle uzmanlara bırakılır. Çünkü genelde karar verme konumunda olanlar gerekli zaman, enerji, bilgi, uzmanlık ve araştırma bakımından gerekli fırsatların

hepsine birden haiz olamamaktadırlar. Bununla birlikte insan zihninin sınırlılığı dolayısı ile karar veren bireyin karmaşık bir sorundaki bütün öğeleri hesaba katamayacağı da aşıkardır.

2.3.4. Alternatifleri İrdeleme ve Değerleme

Bu safhada, geliştirilen çözüm önerilerinin birbirleriyle karşılaştırılması yapılır. Karşılaştırma yapılırken değişik açılardan değerlendirilirler. Değerlendirmede göz önünde bulundurulacak etmenlerden bazıları şöyle sıralanabilir.

- Teknik açıdan uygulanabilme imkanı,
- Finansal açıdan organizasyona getireceği yük, maliyet,
- Toplumun beklentileri, değişik kişi ve grupların beklentilerine uygunluk,
- Alternatifin seçilmesi durumunda muhtemel sonuçlar,
- Alternatifin seçilmesiyle başarıya ulaşma olasılığının derecesi.

Bu değerlendirme faktörlerine, organizasyonlar kendi özelliklerine göre değişik faktörlerde ekleyebilirler. Her çözüm önerisi bu faktörlere göre teker teker değerlemeye tabi tutularak bir sıralama oluşturulur.

Bu safhanın amacı, alternatifler arasında uygulanma ve başarı yüzdesi en fazla olan seçenekleri ön plana çıkarmaktır. Karar vericiye düşen de, bu seçenekler arasında en uygunu tercih etmektir. “En uygun” dan maksat, en etkin ve en ucuz olanıdır.

2.3.5. Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma

Karar verme sürecinin son safhası kararı temsil edecek olan seçimi, seçim kriterine göre yapmaktır. Seçim kriteri, alternatifler arasında tercih yapacağımız zaman hangi özellik veya özellikleri baz alarak karar vermemiz gerektiğini ifade eder.

Karar verme sürecinin diğer aşamalarında da karar verildiği halde, gerçek karar verme noktası seçim yapma aşamasıdır. Karar verme durumunda olan kişi “en iyiyi” istediği

halde, şartlara bağılı olarak (işletme içi ve işletme dışı) sadece en uygun bir çözüm yoluyla yetinmek zorunda kalabilir.

Bu son aşama azim, irade, girişim ve sorumluluk gibi manevi yetenekler gerektirir. Her ne kadar önceki safhalarda, bilgi, düşünce, yargılama ve araştırma sonucunda bir alternatifler zinciri oluşturulmuş ve sıralama yapılmış olsa bile, geleceğin belirsizlikleri içinde, ancak uygulandığı zaman en iyi sonuçların her yönüyle ortaya çıkacağı alternatifi seçme işi cesaret, teşebbüs, ileriye görebilme, yaratıcılık gibi manevi yeteneklere dayanır. Verilecek olan karar ile işletmenin kaynaklarının nasıl kullanılacağı, nelerin yapılacağı tespit edilmiş olur.

2.4. Karar Çeşitleri ve Özellikleri

Kararları çeşitli özelliklere göre sınıflandırmak mümkündür. Karar veren bireylere, karar verilmesini gerektiren sorunlara, karar verme aşamalarına, karar verme sürecinin kapladığı süreye, kararın kapladığı alana, kararın alındığı mevkiye vb. özelliklere göre kararları ayırma tabi tutabiliriz.

Karar verme konusunda kullanılan modeller genellikle belirlilik, risk veya belirsizlik durumlarından birine ait olacak şekilde sınıflandırılırlar (Evren-Ülengin, 1992: 6).

Burada, Ansoff 'un üç gruba ayırarak (Stratejik kararlar, Yönetmel Kararlar, Eylemsel Kararlar) incelemiş olduğu karar yapısı ile Simon' un iki ana grup (Programlanmış Kararlar, Programlanmamış Kararlar) şeklindeki ayırımları ve belirlilik derecelerine göre yapılan sınıflandırma ele alınacaktır.

2.4.1. Hiyerarşi Derecesine Göre Kararlar

2.4.1.1. Stratejik Kararlar

Stratejik kararlar, üst kademe yöneticileri tarafından uzun faaliyet dönemleri için alınan kararlardır. Diğer kararlar ise stratejik kararların gerçekleştirilmesi için alınan yardımcı

kararlar niteliğindedir. Stratejik kararlar örgütü bir bütün olarak ele alır ve örgüte yaşamı boyunca yön verir. Stratejik kararlar, işletmenin rekabet ortamında çevrede meydana gelebilecek olayların derinliğine ele alınması sonucu ilişkilerin düzenlenmesi için alınacak kararlardır. Bu tip kararlar işletme amaçlarının belirlenmesi, faaliyet sahasının seçimi, faaliyetlerin çeşitlendirilmesi, genel ve uluslararası çevre şartları analiz edilerek bu çevreler içinde faaliyette bulunmak, kaynakların amaçları gerçekleştirmek uğruna tahsis etme çabaları ile ilgilidir.

Bazı yazarlara göre diğer işletmelerle yapılan gruplaşmalar, birleşmeler (şirket evlilikleri) stratejik kararlar grubuna dahil edilmeyip yönetsel karar olarak kabul edilmektedir. Fakat bu tür kararlar da işletmeyi bir bütün olarak ele alması, işletmeyi uzun dönemde etkilemesi, gelişme ve yeni ürün, yeni pazar kararları çerçevesinde olduğundan stratejik yönü ağır basmaktadır.

2.4.1.2. Yönetsel Kararlar

Yönetsel kararlar stratejik kararlara uygun biçimde şekillenir. Yönetsel kararlar “İşletmenin yapısını ve şeklini vücuda getirme ile ilgilidirler. İşletme kaynaklarından azami sonuç elde etmek için en iyi organizasyon yapısının kurulması ve işletme kaynaklarının edinilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidir” (Eren, 1990: 31). Eren’ in bu ifadesine göre yönetsel kararların iki yönü vardır.

- a) Örgütlenme ile ilgili yönü: Örgüt içerisinde yetki ve sorumluluk ilişkilerinin belirlenmesi, faaliyetlerin etkin ve verimli olabilmesi için bilgi ve iş akışının nasıl olması gerektiğine ilişkin kararlardır.
- b) Kaynak sağlanması ve geliştirilmesi ile ilgili yönü: İhtiyaç duyulan hammadde, personel ve finans kaynaklarının geliştirilmesi, malzeme ve teçhizat akımı gibi konularla ilgili kararlardır (Ateş, 1989: 51).

Meyer, işin sosyal yönüne önem vererek yönetsel kararları “ socio-administrative” adı altında toplayıp bu kararları “kaynakları elde etme ve aktiflere yatırma, yapıyı vücuda

getirme ve bunları koruma geliştirme ile ilgili kararlar” olarak nitelendirmektedir (Eren, 1990: 32).

2.4.1.3. Eylemsel Kararlar

Eylemsel kararların en başta gelen amacı, üretim faktörlerinin mal ve hizmete dönüştürülmesindeki etkinliğin artırılmasıdır. Bu kararlar faaliyetlerin yerine getirilmesi ile ilgili oldukları için, alınan kararların çoğunluğunu bu kararlar oluştururlar. Çoğunlukla tekrarlanabilir bir niteliye sahiptirler. Alt kademe yönetimi tarafından alınan bu kararlar teknik bilgi ve beceri gerektirir.

Bu tür kararlar kapsamında, pazarlama bölümü için; fiyatlandırma, pazarlama stratejilerinin belirlenmesi, üretim bölümünde; üretim prosesinin oluşturulması, stok seviyelerinin kontrolü, personel bölümü için; ücret politikasının belirlenmesi, yeni eleman alım ihtiyaç kararları ve ayrılanların işlemleriyle ilgili vb. gibi kararlar gösterilebilir. Bu tür kararlarda verilen bir karar standart olarak bir çok benzer olaylara uygulanabilir.

Eylemsel seviyede alınan kararlar, üst seviyelere gönderilen raporlar ve bilgiler, gerek yönetsel seviye ile eylemsel seviyede, gerekse eylemsel seviye ile stratejik seviyede olsun alınacak kararı etkilemektedir. Örneğin, işletme içinde yönetsel seviyede satışları artırmak için girişilen reklam kampanyasının iyi sonuçlar vermemesi reklam kampanyasında kullanılan eylemsel kararlarla ilgili yöntemlerin yeniden gözden geçirilmesine neden olabilir (Eren, 1990: 35).

2.4.2. Karar Süreci Yönünden

Karar verme eyleminin, insanoğlunun yaşantısının her anında yer aldığını daha önce belirtmiş ve bu eylemin bazen mantıksal bir süreç izlemeden otomatik bir şekilde, bazen de uzun araştırmalar sonucu tercih etme şeklinde oluştuğunu ifade etmiştik. Sözgelimi; Denizde seyahat ederken tehlike anında tüm mürettebatla birlikte yolcular ne yapacaklarını bilirler ve hemen bir dizi faaliyete geçerler. Mürettebat açısından

bakıldığı zaman; yardım sinyalinin verilmesi, yedek kayık ve botların devreye sokulması, can simitlerinin dağıtılması vb. faaliyetler hemen hemen bilinçsiz (aslında tam manasıyla bilinçli bir şekilde. Bilinçsizce ifadesi, bu faaliyet dizisinin çeşitli şekillerde kendilerine öğretilmesi ve bu öğrenmenin kişilerde bir meleke haline gelmesinden kaynaklanır.) olarak izlenir. Bu tür uyarıların tekrarlanmasıyla davranışlar rutin hal almıştır. Bir de bunlardan başka, karar verme durumunda olan daha önce hiç karşılaşmadığı bir sorunla karşılaşabilir. O zaman çeşitli çözüm yolları bulacak, bunların ne gibi sonuçlar doğuracağını tahmin etmeye çalışarak kararını verecektir.

“ , kişi veya örgüt karşılaştığı sorunlara, hemen hemen farkında olmadan yapılan eylemlerden, sorun çözücü davranışlara kadar uzanan cevaplar vermektedir. Ögleyse, örgütteki karar verme davranışını; bir ucunda soruna hemen ve değişmeyen bir cevap veren, öteki ucunda da basit yada karmaşık sorun çözücü bir davranış olan boyut üstünde düşünebiliriz. İşte bu boyutun rutin davranış ucuna yakın olan kararlara “ programlanmış ”, sorun çözücü ucuna yakın olan kararlara da “programlanmamış” kararlarda denir (Onaran, 1971: 88).

2.4.2.1. Programlanmış Kararlar

“Belli bir usule dayandıkları için her seferinde yeniden verilmesi gerekmeyen, sık sık tekrarlanan rutin hale gelmiş kararlarda programlanmış kararlarda diyoruz” (Simon, 1970).

Bu tip kararlarda ilk kez verilirken programlanır ve neler yapılacağı belli edilir. Sonradan aynı tip karar vermek gerektiği zaman, önceden verilmiş karar buna da uygulanır. Eylemsel kararlarda genellikle bu karar grubuna girer. Yönetim kademeleri yükseldikçe programlanmış kararlarda da azalır. Çünkü yönetim kademelerinin yükselmesiyle, standartlar ve alışlagelmiş düşünce ve karar yerini, sınırlarını aşan, yenilikçi ve atılgan ruhunun egemen olduğu stratejik kararlarda bırakır.

Programlanmış kararlarda örnek olarak; işyerinde çalışanlara, çalışma, hastalık ve izin zamanlarında ödenecek ücretin ne kadar (hangi kıstaslarda göre olacağı), işyeri mesai

saatlerinin tesbiti, mesaiye geç gelindiğinde uygulanacak tedbirler vb. kararlar gösterilebilir.

Programlanmış kararlar, yapılacak faaliyetlerde verilecek kararları ayrıntılı olarak belirttiği ölçüde karar verenlerin yetkilerini daraltmaktadır.

2.4.2.2. Programlanmamış Kararlar

“Yeni, bir temele oturtulamayan ve önemli sonuçlar doğurabilecek nitelikteki kararlar programlanmamış kararlardır. Çünkü daha önce karşılaşılmamış, niteliği ve yapısı belirsiz ya da karmaşık, özel olarak ele alınmayı gerektirecek kadar önemli bir sorunu çözmek için belirli bir yöntem bulunamamıştır” (Simon, 1970: 118).

Programlanmamış kararlar bir kez için verilen, yenilik gösteren kararlardır. Bu kararların tekrarlanması uzun zaman aralıkları gerektirir. Bu tür kararlar da genellikle üst yönetim kademelerince verilir. Organizasyonun çevresindeki değişimler ve gelişmelere göre, örgüt politikasındaki değişimler, yeni yol arayışları bu grup kararlar içerisinde sayılabilir. Ülke ekonomisinde meydana gelen derin dalgalanmalar sonucu organizasyonların ücret politikalarında, pazar araştırmalarında (yeni pazar arama, pazardan çekilme vb.) uygulayacakları yeni durumların tespiti için verecekleri kararı örnek olarak gösterebiliriz.

2.4.3. Dayandıkları Bilgi Derecesi Yönünden

2.4.3.1. Belirlilik Altında Alınan Kararlar

Belirlilik altında karar vermenin altında karar vericinin verilecek kararlarda ortaya konulacak her seçeneğin sonuçlarına ilişkin tam ve kesin bilgisi olduğu varsayımı yatmaktadır. Bu varsayım, belirlilik durumunda karar vermenin temel şartıdır. Belirliliğin çok olduğu karar türleri genellikle yönetimin alt kademelerinde alınan ve rutin özellikli kararlardır. Bu tür karar vermede her bir seçenek zorunlu olarak tek bir sonuca götürür.

2.4.3.2. Risk Altında Alınan Kararlar

Olayların gerçekleşme olasılıklarının bilindiği ve alternatif seçeneklerin birden fazla olması halinde risk altında karar vermeden bahsedilebilir (Halaç, 1983: 27).

Bu tür kararlarda, ulaşılacak sonuçların kesin durumları yerine belirli bir olasılıkla gerçekleşebilecek olan durumları bilinmektedir. Karar verme durumunda olanların en çok karşılaştıkları karar türüdür.

Risk altında karar verme durumunda, bazı sonuçlara birden çok alternatiflerle ulaşılacağı gibi, bazı alternatifler de birden çok sonuçlara götürebilmektedir.

2.4.3.3. Belirsizlik Altında Alınan Kararlar

Ortamların ve seçeneklerin nasıl bir sonuç vereceği, karar verecek kişi tarafından bilinmemesi durumunda belirsizlik altında karar verme söz konusudur. Burada , meydana gelebilecek sonuçlara herhangi bir gerçekleşebilme olasılık değeri verilememektedir. Bu tür kararların risk altında karar verme ile farklılığı burada ortaya çıkmaktadır. Risk durumunda olayların meydana gelebilme olasılığı bilinirken, belirsizlik ortamında ise hem olayların gerçekleşebilmesi ve hem de gerçekleşme olasılıkları bilinmemektedir. Örgütün üst kademe yöneticilerinin verdiği kararların çoğu bu tür kararlar içerisindedir.

2.5. Karar Verme Teknikleri

Yaşantısının her anında karar verme durumunda olan insanoğlu, önündeki zorlukları aşmak için değişik teknikler geliştirmiştir. Bu tekniklerden bir kısmı insan hayatıyla o kadar iç içedir ki, adeta yaşantısının temeli niteliğindedir. Alışkanlıklar. Geliştirilen tekniklerden bazıları ise en kısa anlatımla, gelişen bilim ve teknoloji ürünü olarak karşımıza çıkmaktadır ki, bunları da modern teknikler olarak adlandırabiliriz. Bu tekniklerin sınıflandırılmasında, Simon' un Programlı - Programsız Kararlar ve Geleneksel-Modern Teknikler ayırımı temel alınabilir.

Tablo 3. Karar Vermenin Geleneksel ve Modern Teknikleri (Simon 1970)

KARAR TÜRLERİ	KARAR VERME TEKNİKLERİ	
	Geleneksel	Modern
Programlı: Rutin, tekrarlanan kararlar, Örgüt bunları çözmek için belirli usuller geliştirmektedir.	1- Alışkanlık 2- Standart çalışma usulleri 3- Örgüt yapısı	1- Yöneylem araştırması 2- Elektronik veri-işlem
Programlanmamış: Başka bir örneği olmayan, yapısı belirsiz, yeni, politika kararları Genel problem çözme süreçle- rinde çözümler.	1-Yargı, sezgi ve yaratıcılık 2-Tecrübe ve uygulamaya daya- narak iş görme usulü 3- Yöneticilerin seçilmesi ve eğitilmesi	a) Karar verenlerin eğitiminde, b) Heuristic elektronik hesap makinesi programlarında, uygulanan Heuristic problem çözme teknikleri

2.5.1. Geleneksel Teknikler

Geleneksel teknikler, insanlığın varolmasından beri, geniş ölçüde bilinen ve uygulanan tekniklerdir. Bu teknikler ağırlıklı olarak psikolojik süreçlere dayanan sosyal içerikli teknikleri kapsar. Geleneksel teknikleri programlanabilen ve programlanamayan kararlara uygulanmaları bakımından ele alabiliriz.

2.5.1.1. Programlanabilen Kararların Verilmesinde Kullanılan Geleneksel Teknikler

İnsanoğlu yüzyıllar boyunca, örgüt çevresinin nispeten tekrarlanan ve belli bir yapısı olan problemlerine devamlı olarak önceden kararlaştırılmış programlı cevaplar verebilmek için yığınla teknik geliştirmiştir. Geleneksel teknikler grubunda, programlanabilen kararların verilmesinde kullanılan tekniklerin başında “alışkanlıklar” gelmektedir. Alışkanlıklar kişi yaşantısının her alanında en yaygın olan ve genelde toplumsal bir eğitim süreci sonucu kendiliğinden kazanılan değerler yumağıdır. Örgüt seviyesinde, organizasyon çalışanlarının bilgi birikimleri, örgüt içerisindeki gerçekler hakkındaki bilgilerin, ustalıkların ve yönetsel usullerin toplandığı ve karar vermede alışkanlıklar kazandıran bir bellek niteliğindedir. Örgüte yeni alınan üyelere, görevlerini

yerine getirmek için gerekli olan ustalık ve diğer alışkanlıkların bir kısmını organizasyonun iç dinamizmi içerisinde örgüt kendisi kazandırır.

Geleneksel teknikler sınıfında sayacağımız standart usuller de alışkanlıklara benzer. Aralarındaki fark, alışkanlıkların insanın düşünce sisteminde oluşup bilgi birikimi olarak yine insan zihninde depolanmasıdır. Standart usuller ise resmi, yazılı ve kayda alınmış programlar niteliğindedir. Standart çalışma usulleri kişilerin hangi durumda nasıl davranması gerektiğini benimsetir.

“ Örgüt yapısı da, kısmen belirli bir karar verme programıdır. Örgüt yapısı, örgütün hangi üyelerinin ne çeşit kararlar vereceklerini gösteren ortak bekleyiş ve varsayımları belirler; örgütün çeşitli kısımlarında yapılacak alt amaçlar yapısı kurar; örgüt çevresinin belirli kısımlarını gözleyerek dikkate değer olayları uygun karar noktalarına iletecek örgüt birimlerine bilgi toplama sorumluluğu yükler” (Simon, 1970: 121).

2.5.1.2. Programlanamayan Kararların Verilmesinde Kullanılan Geleneksel Teknikler

Programlanmamış kararlar, günümüze kadar nitelikleri anlaşılmamış olduğundan dolayı, belli bir kalıp ve süreç dahilinde belirlenememiş olan, değişik psikolojik süreçlere dayanmaktadır. Bu grup içerisinde ele alınabilecek fakat tam manasıyla tanımlanamayan, kişilerin yargı ve sezgisini ifade eden ve “ muhakeme etme” diye adlandırabileceğimiz tekniktir.

Bu konuda yapmış olduğu bir araştırma sonunda Simon, “Bir örgütteki yöneticiye programlanmamış kararları nasıl verdiğini soracak olsak, aldığımız cevap genellikle ‘durumu muhakeme ediyorum’ oluyor. Muhakemesini belirsiz bir tarzda, tecrübesine, anlayış ve sezgisine dayandığını söylüyor” demektedir (Simon, 1970: 121).

Programlanmamış kararları verme yeteneğinin nasıl geliştirileceği hakkında pek bir şey bilinmesede, bu çeşit karar vermede bazı kişilerin ustalıklarını ortaya koydukları da bir gerçektir. Bu gerçekten hareket ederek, örgüt içerisinde, karmaşık nitelikteki kararların

alınmasının yoğun olduğu birimlere, bu yeteneğe sahip kişileri seçip yerleştirme usulü de bir teknik olarak benimsenebilir.

Diğer bir teknik olarak “ tecrübe ve uygulamaya dayanarak iş görme ” ele alınabilir. İnsanın karşısına, gittikçe güçleşen problemler çıkarmak suretiyle, tecrübe edinerek problem çözme yeteneği geliştirilebilir. Bu edinilen tecrübe sayesinde karar verici, olaylara daha geniş kapsamlı bakabilme yeteneği kazanacağından, programlanmamış kararları verme hususunda da merhale katetmiş olacaktır.

Programlanmamış kararların verilmesi için özel birimler kurma fikrine de bir teknik olarak bakılabilir. Uzman birimler sayesinde, insan zihninin programlanmamış problemler kurmasına imkân vermekte ve örgüt içerisinde de bu tür problemlerin ele alınacağı doğrultusunda güvence sağlamaktadır.

2.5.2. Modern Teknikler

2.5.2.1. Programlı Kararların Verilmesinde Kullanılan Modern Teknikler

“İnsanlığa musibet ve kıymetli hediyeler bırakan II. Dünya Savaşı, insan zeka ve yaratıcılığında, günümüzün hayret ve heyecanla izlediği ilerlemenin tohumlarını ekmiştir. Bu ilerleme alanlarından biri “Yöneylem Araştırması” (YA) olarak isimlendirilen bilim dalıdır” (Halaç, 1995: 17).

İlk yöneylem çalışmaları uygulamaları II. Dünya Savaşı sırasında İngiltere ordusunda görölmektedir. Yöneylem araştırması, askeri alandaki ihtiyaçlardan doğup yönetimde karar verme problemlerini doğal bilimlerle uğraşanların çoğunun ve özellikle matematikçi ve istatistikçilerin ilgi sahası içerisine sokan bir akımdır (Simon, 1970: 125).

Yöneylem araştırmasının tanımı yazarlar tarafından değişik şekillerde yapılmıştır. Bu tanımlara göre;

“Yöneylem araştırması, yönetimde karar verici yerinde oturan kimse veya kimselerin sübjektif olan niteliklerine objektif bir yön vererek etkinliği artıracak bir araçtır. Geliştirilmiş bilimsel yönetim tekniklerinden biri olan Yöneylem Araştırması; bir sistemin (veya modelin) içindeki değişkenlerin, değişik koşul ve alternatifler etkisindeki davranışlarını deneysel, kantitatif ve entegre edilmiş bir metodoloji içinde optimum düzeye ulaştırmak amacıyla kullanılan analitik inceleme ve ölçüm tekniklerinin tümüdür (Himmetoğlu, 1971: 222).

Amerikan Yöneylem Araştırma Cemiyeti (ORSA) ‘nin tanımlaması ise şöyledir. “Yöneylem Araştırması, bir amaç için çalışan insan-makine sistemlerinin davranışlarını gözlemeye, anlamaya ve kestirmeye bağlı deneysel ve uygulamalı bir bilimdir” (Halaç, 1995: 10).

Çözümlenecek meselelerin bir çoğunda karışıklık ve belirsizlik bulunmaktadır. Bu zorlukların yanısıra, yöneticinin sorunları çözümlemedeki yaklaşımlarını etkileyen duyguları da eklenince, isabetli karar vermedeki risk oranı daha da artmaktadır. Yöneylem araştırması, karar vermeyi engelleyici olan bu zorluk ve öznel yaklaşım yerine, daha sistematik ve köklü bir süreç dahilinde yönetimde karar verme alanına bazı matematik tekniklerle birlikte sistem yaklaşımı denilen bir görüş getirmiştir. Bu teknikler arasında; doğrusal programlama, dinamik programlama, oyunlar kuramı ve olasılık kuramı, başabaş noktası analizi, sayılabilir ve bu tekniklerin her birinin arkasında matematik bir model yer almaktadır.

Yöneylem araştırmasının getirmiş olduğu sayısal çözüm yolları oldukça çeşitlidir. Bu çalışmada yönetsel problemlerin sosyal yönünün ağır bastığına inandığımızdan dolayı, karar verme tekniklerini de sosyal yönden ele alacağız. Kantitatif karar verme tekniklerinden sadece isimleri çerçevesinde ve genel olarak kullanıldıkları alanlardan bahsetmekle yetineceğiz. Bu tekniklerden bazıları şunlardır;

Kontrol ve karar vermede kullanılan, maliyetleri dikkate alarak kara geçiş için gerekli satış hacmini belirlemede faydalı olan **Başabaş Noktası Analizi**.

Yapılan işin zaman içindeki seyrini gözlemlemekte ve olması gereken ile bulunulan durum arasındaki farkların incelenmesinde kolaylık sağlayan **Gantt Şemaları**.

Mevcut üretim imkanları ile en yüksek karı belirlemede kullanılan (kapasitenin en iyi şekilde kullanılabilmesi, üretim planlaması, stok kontrolü alanlarında) **Lineer (Doğrusal) Programlama**.

Yöneticiye çeşitli koşullar altında yapay ortam oluşturmaya ve sonuçlardan en iyi çözümün saptanmasında yardımcı olan **Simulasyon Tekniği**.

Daha çok, birbirleri ile ilişkili bir dizi kararlar alınmasını gerektiren problemlere uygulanabilen **Dinamik Programlama**. Her aşama, daha önceki aşamadaki bilgilerden yararlanılarak çözümlenmeye çalışılır.

İşletme yöneticilerinin yüzyüze bulunduğu ve her an optimal bir seviyede tutulması gereken stok bulundurma problemlerinde etkili bir şekilde kullanılabilen **Envanter Kontrolü Modeli**.

(Diğer karar verme teknikleri ve detaylı bilgi için bkz. Osman HALAÇ “ Kantitatif Karar Verme Teknikleri”, Adem UĞUR “Yönetim ve İşletmecilik Bilgileri”, Richard M. HODGETTS “Yönetim” Çev.: Canan ÇETİN- Esin Can MUTLU)

Yöneylem Araştırmasının uygulanması birtakım şartlara bağlıdır. Bu şartlar şöyle sıralanabilir:

- 1- Kullanılacak aracın gerektirdiği koşullara uygun ve tahlil edilecek yönetsel bir durumdaki önemli etkenleri aksettiren matematik bir modelin kurulması,
- 2- Çeşitli mümkün hareket tarzlarının görelî yararlarını karşılaştırmak için kullanılan bir ölçütün tanımlanması (ölçüt fonksiyonu),
- 3- Uygulanacağı özel, somut durumu belirleyen modeldeki sayısal parametrelerin deney ve gözleme dayanan tahminlerinin yapılması,
- 4- Belirlenmiş olan parametre değerleri için ölçüt fonksiyonunu maksimize eden

hareket tarzını verecek şekilde matematik sürecin yürütülmesi.

Herhangi bir karar verme durumunda bu aşamalar uygulandığında örgüt kararları için bir program yapılmış olur.

Yöneylem araştırması teknikleri yönetimde, stratejik ve politika sorunları (üst yönetim seviyesi) yerine, daha çok işletme sorunlarını (mal ve hizmet üretim aşamalarındaki uzmanlık gerektiren seviye sorunlarını) çözmekte başarı ile kullanılmaktadır. Yöneylem araştırması teknikleri kantitatif nitelikten uzak ve tümüyle kalitatif olan sorunların çözümlenmesinde karar vericiye yardımcı olamamaktadır. Bu tür sorunlar için uygun olan teknikler psiko-sosyo (sezgi, yargı, duyarlılığı arttıran ve yaratıcılığa dayanan) tekniklerdir. Bu ifade, üst yönetim seviyesinde yöneylem tekniklerinin hiç faydası yoktur diye anlaşılmalıdır. Bir bütün olarak yönetim sürecindeki etkinliği artırması yanında, yöneylem araştırması teknikleri üst yönetim kademelerine değişik şekillerde yardımcı olurlar.

Öncelikle ifade edebileceğimiz faydası, tekniğin bir “sistem” anlayışı içerisinde getirmiş olduğu görüştür. Bu anlayışta, kompleks bir bütün oluşturmada kullanılan tüm alt sistemlerin, birbirleri ile olan ilişkilerine ağırlık vermek vardır.

Karar alma konusuna sayısal çözüm yolları getiren yöneylem araştırması tekniklerinin avantaj ve dezavantajları vardır. “Her şeyden önce sayısal teknikler kararın yanlış yönlendirilmesini sağlayan subjektif etkileri saf dışı bırakır. Ayrıca, yapıları gereği çoğu zaman karmaşık olan problemlere hızlı ve doğru çözüm getirir” (Çetin-Mutlu, 1997: 193). Yöneylem araştırması, ileri matematik ve bilgisayar kullanımı ile binlerce alternatifin olasılıklı sonuçlarını kısa zaman içerisinde inceleme kolaylığı sağlamıştır.

Bunlara rağmen sayısal yöntemler kendilerini etkileyen birçok sınırlamalardan dolayı karar alma mekanizmasında etkiyi garantilemezler. Eğer matematik ifade gerçeği uygun biçimde temsil etmiyorsa, sonuçta yanlış olacaktır. Bu sınırlamaların başında sayısal hususların büyüklüğü gelmektedir. “Bir çok iş ilişkilerindeki karmaşıklık atom fiziği araştırmalarının bile üstünde bir matematik düzen gerektirmektedir”(Ateş, 1989: 68).

Bir diğler sınırlama, yönetici konumundaki kişilerle uzman yöneylem araştırmacılar arasındaki bilgi açığıının olmasıdır. Yöneticilerin genellikle matematik bilmemesi ve matematikçilerin de yönetim sorunlarını kavrayamaması aralarındaki iletişimi zorlamaktadır.

Şunu da belirtmek gerekir ki; sayısal yöntemlerin uğraş alanı olan insan-makine sistemleri, “sosyal organizasyonlar” düzeyini oluşturan toplumsal sistemlerin bir alt sistemidir. Önemli yönetim kararlarının büyük bir kısmı ise saptanması ve ölçülmesi olanaklı olmayan etmenleri içermektedir. Bunlar niceliksel olarak açıklanana kadar yöneylem teknikleri bu konuda sınırlı kalacaktır. Bunların karar almada, sadece yardımcı rol üstlendiklerini, tecrübe ve muhakemenin yerine kullanılamayacaklarını hatırdan çıkarmamak gerekir.

Yöneylem tekniklerinin uygulanmasındaki önemli sınırlamalardan birisi de, sorunların çözümlenmesinde bilgisayar kullanımının pahalı oluşundan dolayı çözümlenecek olan sorunun, bu yüksek maliyete katlanmasındaki olumsuzluktur.

Elektronik veri-işlem sistemlerinin de çıkışı yöneylem araştırmaları gibi II.Dünya Savaşı yıllarına rastlar. Elektronik hesap makinesi, bilinen analitik yöntemlerle incelenemeyecek kadar büyük ve karmaşık matematik sistemlerin özelliklerini sayısal çözümlene yoluyla ortaya çıkarmak için düşünölmüş bir araçtı. Elektronik hesap makinelerinin, başlangıçta çözüm yolları bilinen matematik bir şekilde dökölmüş problemleri hesaplamaya yarayan araçlar olarak düşünölmelerine rağmen, giderek daha başka amaçlarla kullanılabilecekleri göröldü.

John A. Postley ‘ e göre, elektronik bilgi sistemlerinin görevi, “.. kendisi için programı hazırlanmış olan bir modelin simülasyonunu yaparak matematiksel eşitlikleri çözmek ve sonuca varmaktır” (Himmetoğlu, 1971: 23).

Elektronik bilgi sistemlerinin günümüzde en çok yerini buldukları alan benzetim (simülasyon) dir. Elektronik bilgi sistemleri, taklit teknikleri getirmek suretiyle programlanabilen kararlar alanını genişletmiştir. Taklit (simülasyon) yönteminde,

genel olarak sistemin davranışı tek bir durum altında değil, değişik şartlar altında taklit edilmektedir. Hava yollarında pilotların, bir çok manevraların etki ve sonuçlarının tesbiti ve sonuçlanması amacı ile, uçağı havada kullanır gibi yerde yaptıkları uçuş taklitleri simülasyona güzel bir örnek teşkil etmektedir. Benzeri şekilde herhangi bir işin küçük bir işlevinin dahi bilgisayar ortamında modeli oluşturulabilir. Bu çalışmalar da yöneticinin, kararların sonuçlarını önceden görebilmesine imkan sağlar ve ya karardan vazgeçer ya da yeniden gözden geçirir.

Elektronik bilgi sistemleri bugün, karar vermeye yardımcı teknik olarak yöneticinin kararına katkıda bulunmaktadır. Elektronik bilgi sistemlerinin uygulamada dört örneğı vardır.

- 1- Denklemlerin sayısal çözümleri,
- 2- Otomatik kontrol (fabrika ve uzayda)
- 3- Benzetim << simülasyon >> (gerçek şartlara benzer durumlar oluşturup karar vermeye yardımcı olma ve yeteneğı geliştirme),
- 4- Bilgi işlemi (Korkmaz, 1970: 65).

Bugün artık makinelerin piyasa ve toplum eğilimlerini saptaması, deneyler yapıp en iyi çözüm yolunu bulması ve verilecek karara esas teşkil etmesi bakımından yöneticilerin karar vermelerine yön vererek kolaylaştırmaktadır.

Bilgisayarların yönetim alanında hizmete sokulması ile yöneticilere şu yararları sağladıkları görülmektedir.

- Yöneticilere sorunlarını tanımlamalarını ilerletmede yardımcı olunması,
- Fazla seçeneklerin sunulması,
- Girişebilecekleri değişik eylemlerin sonuçlarını hızla hesaplayarak kararları yürürlüğe koymalarına yardımcı olma,
- Modeller kurularak seçim karışımının değiştirilmesinden ne sonuçlar çıkabileceğini göstermesi (Gerçek karara varmadan önce reklama daha fazla, direkt satış çabalarına ise daha az fon ayırımı gibi),

- Yöneticilere, gerçek sonuçların hedeflenmiş sonuçlarla karşılaştırmalarını vererek sonuçları izlemelerinde yardımcı olur ve daha fazla ileri gitmeden, hatalarını düzeltip kararlarını değiştirmeleri için onlara ikinci bir şans verir (Lewis, 1988: 91).

Bugün gelinen noktada, çeşitli kamu ve özel sektör kuruluşların başında bulunan yönetici kuşağının azımsanmayacak bir bölümü, yönetim eğitimi görmüş, bilgisayarın gücünü ve yararını anlamakta , bilgisayar uzmanlarını pratik uygulamalar ve tasarımlar geliştirmeleri için etkilemektedirler.

Zamanımızda bilgisayar terminellerinin bir çok yönetici odalarına yerleşmesine rağmen, geniş boyutlu kararlar çerçevesinde kullanılmadığı da sanılmaktadır. Fakat, bilgisayarla tanışarak yetişen yeni kuşak yöneticileri zamanla bilgisayarların karar verme işlemine daha çok katkıda bulunmalarını sağlayabileceklerdir.

Zaman içerisinde bilgisayar terminelleri büyük bilgi bankalarına bağlanmada kullanıldığında, üst yöneticinin hem şirketi hem de şirketinin çevresi ile ilgili bilgilere ulaşma imkanı sağlanacaktır. Varılacak bu aşamada, çok yönlü bilinç, sezgi ve karşılıklı etkileşim sayesinde, bilgisayarlar üst yönetimin kararlarında yararlı bir rol üstlenmiş hale gelebileceklerdir.

Elektronik hesap makineleri, programlı karar verme ve veri işlemeyi, insanlara nazaran daha hızlı ve avantajlı şekilde yaptıkları için otomatikleşmeye yol açmaktadır.

2.5.2.2. Programlanmamış Kararların Verilmesinde Kullanılan Modern Teknikler

Programlanmamış karar verme tekniklerinin gelişimi programlanabilir karar tekniklerine göre daha yavaş olmaktadır. Bunun en başta gelen nedeni, bu tür karar verme durumlarının kişi ve örgüt karşısına sık bir şekilde gelmemesidir. Problemin karmaşık bir yapıda olması ve genelde sayısal bir incelemeye tabi tutulamamaları da diğer bir sebeptir. Orta ve yüksek yönetim kademelerinde karşılaşılan problemlerin ekserisi programlanamayan karar türlerindedir.

Bu tür problemlerin çözümünde kullanılan modern tekniklerin başında karar verenlerin eğitilmesi suretiyle problem çözme kabiliyetlerinin geliştirilmesi yolu kullanılabilir. Yönetim geliştirme programları, yöneticilerin karar verme yeteneklerinin geliştirilmesinde yararlı olmaktadır. Diğer bir yol ise, insan düşüncesinin taklidi şeklinde bilgisayar programları hazırlamaktır.

Heuristic bilgisayar programları, çözümlemede rast geleliğe yer vermeyen ve insanların kullandığına benzer tecrübeye dayanarak iş görme usulleri ile karmaşık bilgi süreçlerini uygulamaya koyan programlardır.

D.M. Johnson ' un problem çözme üzerindeki araştırmalarından yola çıkan Simon kanaatini şöyle açıklamaktadır: "İnsan düşüncesi, karşısına gelen bir problemi çözerken, çok sayıda basit bilgi sürecini, verilen işe ve işlemler yapılırken bu işten çıkarılan ipuçlarına karşı duyarlı ve esnek bir şekilde, muntazam, karmaşık diziler halinde düzenleyen programlar tarafından yönetilmektedir. Aynı cinsten programlar elektronik hesap makinesi için yazılabilmektedir. Böyle olunca, makineler için yazılmış bu programları, insanın nasıl düşündüğünü tasvir ve taklit üzere kullanabiliriz. İnsanın nasıl sembol işlediğini tasvir etmek üzere en basit bilgi süreci kadar ayrıntıya inen programlar yazılabilir ve insan düşüncesini taklit etmek üzere elektronik bir hesap makinesine verilebilir" (Simon, 1970: 132).

İnsan düşüncesinin taklidi açısından yazılmış programların başında "Genel Problem Çözümü" diye adlandırılan program gelmektedir.

"Genel problem çözüm programı, laboratuarda problem çözen insan denekler yüksek sesle düşünürken tutulan kayıtlardan çıkarılıp elektronik hesap makinesinde taklit için kodlanmış problematik durumları, amaçlar ve araçlar, amaçlar ve alt-amaçlar açılarından düşünmemize yarayan bir programdır"(Simon, 1970: 135).

Bu programda her problem çözebileceğimiz (daha önceden belleğimizde çözümü olan) bir alt-problem buluncaya kadar alt-problemlere ayrılır. Her alt-problemi peşisıra çözerek amaca ulaşılmaya çalışılır. Problemi tanıma, elde çözüm için varolanları

saptama, değiştirme ve bulunulan durum ile olması gereken durum arasında meydana gelen farklılıkları kaldırma ve programı uygulama aşamalarından oluşur.

Bu çalışmaların sonucu olarak ufukta görülen, yapay zekanın akıllara durgunluk veren gelişimidir. Yapay zekanın ilk belirtilerinden biri kavrama ve öğrenme, diğeri ise mantık yeteneğidir. Bugün bilgisayarlar kapsamadıkları bilgiler verildiğinde veya istendiğinde ya durmakta ya da hata yapıldığını belirten bir tepki göstermektedir. Yapay zekanın bazı ilkel başlangıçları dahi öyle yapılmıştır ki, bilgisayarlar kullanıcıya nerede hata yaptığını, nasıl yaptığını ve hatasını nasıl düzelteceğini dahi söylemektedir (Lewis, 1988: 99).

Bütün bu gelişmelere rağmen, insanoğlu yaşantısının her alanına girip bir çok kolaylıklar sağlayan elektronik bilgi işlem sistemleri aritmetik ve bilimsel hesapların yapılmasında insana olan üstünlüğünü heuristic problem zme alanında sürdürememektedir. Elektronik sistemlerin insana ait olan bir çok fonksiyonu yapması ve bazı noktalarda üstünlük göstermesi gerçek durumu değiştirmeyecektir.

2.6. Karar Verme Davranışını Etkileyen Etmenler

Karar verme ile ilgili araştırmalara bakıldığı zaman, geliştirilen çeşitli yaklaşımların altında yatan temel görüşlerden birisinin ussallık olduğu görülür (Onaran, 1971: 42).

Karar vermeyi bütünüyle ussal bir süreç olarak alan bu yaklaşıma göre, karar verme, çeşitli eylem yolları arasından birisinin seçilmesidir ki, bu seçme eyleminde, eldeki kaynakların en verimli (az harcama, çok tatmin) bir Şekilde kullanımı amaçlanmaktadır. rgtleri toplumsal sistem içerisinde yaşayan canlı bir alt sistem olarak aldığımız zaman, örgütteki karar verme davranışını, ussal düzenlemelerin dışında bir takım etkenlerin de etkilediğini göreceğiz. Bu etkenleri bilmek, asıl görevleri karar vermek olan yöneticilerin eğitiminde hangi yöntem ve tekniklerin uygulanabileceği kolaylığını sağlayacaktır.

Örgütlerde karar verme davranışını etkileyen etmenleri; 1) Bireyler ve gruplar,

2) Örgütün yapısı, 3) Örgütün çevresi, olmak üzere üç grupta toplayabiliriz.

2.6.1. Bireyler ve Gruplar

Karar verme davranışını en başta bireylerin kişilikleri ve örgüt ortamında bulunmalarından doğan özellikler etkiler. Daha açık bir ifadeyle, karar verme davranışı, bireylerin algılama, güdülenme, kavrama gibi psikolojik özellikleri ve bireyler arası ilişkiler, etkileşimler vb. grup faaliyetlerinden etkilenmektedir.

Karar vermede birey ve grupların özelliklerinin önemli bir yeri olduğundan dolayı karar verme becerisini geliştirmenin en etkili yolu, kavramsal ve beşeri ilişkiler yeteneği kazandırılması ve geliştirilmesi yönünde olan, psikolojik yönü ağır basan yöntemlerdir.

Kişinin önce kendisini tanıması, özelliklerini keşfedebilmesi ve sonrada karşısındakileri keşfedebilmesi verilecek olan kararlarda oldukça etkilidir.

2.6.2. Örgütün Yapısı

Örgütteki haberleşme ağının, karar için gerekli bilgilerin örgüt içerisindeki akışının, örgüt hiyerarşik yapısının, yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesinin ve otorite ilişkilerinin de karar verme üzerinde etkileri vardır.

Örgüt yapısındaki oluşumlara göre karar süreci değişebilmektedir. Organizasyon yapılarındaki haberleşme ağında ve hiyerarşik yapıda oluşacak kopukluklar, karar verme sürecini olumsuz yönde etkileyecektir. Yine örgüt yapısının otokratik bir yapı içerisinde olması durumunda ise, kararlara katılıma fırsat vermemesinden dolayı, çalışanlardaki karar verme ve sorumluluk duygusu gelişmeyecek böylece her türlü karar için üst yönetime başvurulacaktır. Bu durumda da karar verirken olayların değişik bakışlarla ve değişik açılardan değerlendirme fırsatı olmayacaktır.

Her türlü kararın üst yönetime havale edilmesi ayrıca, örgüt yapısında hantallaşmaya ve durgunluğa yol açacaktır.

2.6.3. Örgütün Çevresi

Örgütler, toplumsal sistemin bir alt sistemi olduğuna göre, örgütün iktisadi, toplumsal, siyasal, hukuki ve fiziki çevresi de karar verme davranışını etkileyecektir.

Halledilmesi gereken bir sorunla ilgili olarak yapılacak olan bir araştırma sonucunda, çevrenin hangi bölümünden bilgi toplanırsa, karar çevrenin o yönünü daha çok yansıtacaktır.

“Karar verenler, kendi değer yargılarına göre ve örgüt amaçlarına göre çevredeki öğeleri ayıklayacaklar, çevre de kararların sonuçlarını onlara geri vererek davranışlarını etkileyecektir” (Onaran, 1971: 101).

Bunlardan başka, siyasal çevrenin, kamu oyunun, kitle haberleşme araçlarının, baskı gruplarının da örgüt kararları üzerinde etkileri vardır. Örgütler, hukuki çerçeve içerisinde, başta anayasa olmak üzere, yasama organlarınca konulan kanunlara bağlılığından dolayı, kararlarını bu hukuki düzenlemelere uygun şekilde alıp uygulamak zorundadırlar.

3. YÖNETİCİ EĞİTİMİNDE KARAR VERME BECERİLERİNİ GELİŞTİRME

3.1. Yönetici Eğitimi İle İlgili Temel Kavramlar

Eğitim, Yetiştirme, Geliştirme

Dinamik bir yapı içerisinde olan dünyamızda insanoğlunun en temel gereksinimlerinden birisi haline gelen eğitim, değişik ifadelerle farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Literatürde çok kullanılan tanımlardan bazıları şunlardır:

“ Bireyin toplumsal yeteneğinin ve en elverişli düzeyde kişisel gelişmesinin elde edilmesi için seçilmiş ve denetimli bir çevreyi (özellikle okulu) içine alan toplumsal bir süreçtir.”

“Eğitim, bireyin yaşadığı toplumda yeteneğini tutumlarını ve olumlu değerdeki diğer davranış biçimlerini geliştirdiği süreçler toplamıdır” (Tezcan, 1984: 4).

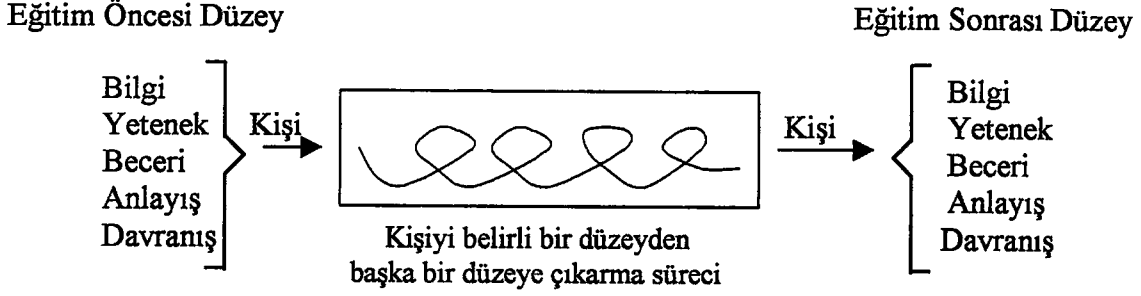
“Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir” (Ertürk, 1975: 12).

“İnsan yetiştirme uzmanları arasında eğitim ve yetiştirme kavramları, bazen bir birinin yerine olarak her şeyden önce, kişinin kendisinden beklenen performansı gösterme ya da onu aşma kabiliyetini geliştirme çalışmasını ifade etmek üzere kullanılır (Altalib, 1991: 9).

Tanımlardan da anlaşılacağı gibi eğitim, kişiliğin geliştirilmesine yardım eden ve onu esas alan, kişiyi yaşama hazırlayan, gerekli bilgi, beceri ve davranışlar elde etmesine yarayan bir değişim sürecidir. İnsanı değiştirmenin ve kalkınma için gerekli nitelikte ve yeter sayıda insan gücü yetiştirmenin bilinen en etkili aracı eğitimidir.

İngiliz ekonomisti A. Marschall, eğitime yapılan yatırımları “ulusal bir yatırım” ve “en değerli sermaye, insan varlığına yatırılmış olan sermaye” olarak nitelemiştir (Serin, 1972: 14).

Değişim anlamındaki eğitim süreci aşağıdaki gibi gösterilebilir.



Şekil 5. Genel Olarak Eğitim Süreci (Koçel 1995)

Eğitim süreci sonucu oluşan bireyin davranışlarındaki değişme, toplumsal değişme sürecini de başlatmaktadır. Eğitimin bu kapsamlı etkisinden dolayı verilecek olan eğitim, modern, gelişmeye yönelik ve yenilikçi olması gerektiği gibi yalnızca kişi mutluluğunu değil, toplumların barış ve mutluluğunu göz önüne almalıdır.

Simon, eğitimin kişi üzerindeki etkisini şöyle açıklamaktadır: “Eğitim, örgütsel etkilerin kişinin içene işlenmesini sağlar. Kişiyi öğle değiştirir ki, söz konusu kimse istenen davranışları her an verilen yönergelerin etkisi altında değil, kendiliğinden yapar. Üyelerinde kendi kendini yönetme yeteneği ve örgütün ortak çabasını destekleyebilecek şekilde bağımsız eylemde bulunmak isteği geniş ölçüde yoksa hiç bir örgüt varolamaz. Bununla birlikte, kişide örgütün öbür üyelerinin çabalarıyla uyumlu olarak bağımsız eylemde bulunma yetenek ve isteği eğitimle artırılabilir” (Simon, 1970).

Eğitim, sosyal, siyasal, ekonomik ve yönetsel gelişmeler için bir ön şart olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğal kaynaklar ve sermaye gibi ekonomik unsurların rasyonel bir şekilde kullanılması, insan bilgi ve becerisine bağlıdır. Eğitim, hem birey ve hem de toplum olarak gelişme ve ilerlemenin yoludur.

Koçel, eğitimden bahsederken yetiştirme ve geliştirme kavramlarını da ele alarak mukayese etmektedir. “Eğitim, yetiştirme ve geliştirme birbirinden tamamen farklı olmayıp, belirli ölçülerde ortak anlama sahip bulunmaktadır. Örneğin, geniş anlamda eğitim, yetiştirme ve geliştirmeyi de içermektedir” (Koçel, 1995: 22).

Yetiştirme kavramının, sosyal içerikli bilim dallarında da kullanılmaya başlanmasından sonra, eski dar manaları da değişim göstermiştir. Bu meyanda, kişilerin büyümesini ifade etmesinden, şekil ve biçim vermeye ve oradan da yönetim bilim dalındaki “belirli kademelerdeki belirli işleri yapabilmek için, gerekli olan bilgi yetenek ve davranışların kazandırılması” ifadesine kadar geniş bir çerçeveye ulaşmıştır.

Yeni bir göreve atanacak olan kişiye, o göreve daha çabuk intibak edebilmesi için gerekli olan bilgi ve becerilerin verilmesi, kullanıma yeni dahil edilen makine, araç ve gereçlerin nasıl çalışacağını, bakımının nasıl yapılacağını öğretmek vb. gibi faaliyetleri yetiştirmeye örnek verebiliriz. İşletme içinde yeri değiştirilen personeli de eğitmek unutulmamalıdır. Bunların işletmeyi tanımaları gerekmeyecektir ama yeni bölümü ve işi tanımaları gerekecektir.

Uygulamaya baktığımızda, yetiştirme programlarının yoğun bir şekilde ilgilendiği konuların başında yeni teknik ve kavramların öğretilmesi, beşeri ilişkilerde sağlıklı etkileşim kurabilme yeteneği kazandırılması çalışmaları gelmektedir.

Geliştirme kavramı, yetiştirme kavramı gibi kısa vadeli ve belirli bir amaca yönelik değildir. Geliştirme, yöneticiye organizasyonu komplike bir sistem olarak görebilmesi için yetiştirilme ve eğitilmesini ifade etmektedir. Geliştirme yetiştirmeden daha kapsamlı bir kavramdır. Geliştirme ile sadece belli bir göreve uyum için yetiştirme değil, organizasyonun iç yapısını ve çevresi arasındaki işleyişi, kendi konumundaki sorumluluğunun ve etkinliğin farkına varıp gerekli değişiklikleri yapabilecek bir ruh kazandırılmaya çalışılmaktadır.

“Geliştirme uğraşısı hiç kuşkusuz daha önce eğitim yoluyla kazanılmış bilgilerin tamamlanmasını veya gelişmesini öngörmektedir. Yeteneklerin geliştirilmesi, yeni

oluşan iş kollarına uyumluluk sağlamak, teknik, ekonomik ve sosyal gelişmeleri göz önünde bulundurarak şartlanmış iş gereklerini ve iş gören yeteneklerini günün modern anlayışına uygun biçimde değiştirmek ve geliştirmek anlamını taşımaktadır” (Sabuncuoğlu, 1994: 128).

3.2. Eğitimin İçeriği

Kişiler, buldukları pozisyonda, yaptıkları işte yada gelecekte bulunacakları görevlerde daha etkin ve başarılı olabilmeleri için, belirli konu ve alanlarda özel olarak eğitilirler.

Yönetici eğitimi programları, eğitim verilen kuruluşun özellikleri ve gereksinimleri dikkate alınarak geliştirilmelidir. Çünkü her kuruluş; faaliyet konusu, kapsamı, stratejisi, sistemleri ve yönetim tarzı ile ayrı birer olgudur. Her kuruluşun çalışma ortamı ve şekli değişik olduğu için, eğitim gereksinimi duyulan alanlar da değişiklik gösterecektir. Bu alanlar kısaca üç grup halinde ele alınabilir; bilgi, yetenek, davranış.

Yönetici eğitiminde bilgi ile kastedilen, yönetimle ilgili, planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim konularında yeni geliştirilen tekniklerin öğretilmesi ve bilgilerin aktarılmasıdır. Başarı sadece bilgili olmaya bağlı değildir. Bu bilgiyi işleyecek, başarılı bir şekilde uygulamaya dönüştürecek yeteneklere de ihtiyaç vardır. Yöneticilerde bulunması gereken iki tür yetenektir teknik yetenekler, işin nasıl yapılacağına bilinmesine dayanır ve üst kademelere çıkıldıkça önemi azalır. Diğer bir yetenek grubunu oluşturan insancıl yetenekler ise, iş ortamında çalıştığı kişilerle iyi ve olumlu ilişkiler kurabilme, onlarla işbirliği ve dayanışma içerisinde çalışabilme yeteneğini ifade eder. Yöneticilerin geliştirmesi gereken bir diğer özelliği ise, davranışlarıdır. Eğitim programları ile yöneticide, çevresine güven veren, etkileyen, örnek olan ve yol gösteren gibi davranışlar geliştirilmeye çalışılır. Fakat davranış yapılarını eğitim yoluyla değiştirmek oldukça zordur.

Kısacası eğitimin içeriği; belirli beceriler öğretmeği, gereksinim duyulan bilgiyi vermeği, tutumları etkileyebilecek, kurumun ve katılanların gereksinimlerine cevap

verebilecek şekilde oluşturulmalıdır. İşle ilgili becerilerin kazandırılması, teorik ve pratik bilgilerin verilmesi ve davranışların olumlu yönde geliştirilmesinin bulunduğu çalışmalarda eğitimden söz edilebilir. Eğitimde, “yapabildiği kadarını yapmak” politikası yerine, “ne gerekiyorsa onu yapmak” politikası benimsenmelidir (Altalib, 1991).

3.3. Bilgi ve Beceri Nakli

Eğitimin temel amaçlarından bir tanesi de, bilgi ve beceri naklidir. “Beceri ve bilgi ders verilerek öğretilir, ama davranışlar sadece örnek olunarak öğrenilir” (Gümüş, 1995: 64).

Her toplumda, kendi değer yargılarına göre oluşmuş bilgi ve kültür birikimleri vardır. Bu birikimlerin eğitim aracılığı ile fertlere aktarılması, kişilere iyi bir hayat sağlayacak, kendi amaçlarını belirleyebilecek, kendini ifade edebilecek mantıklı davranışlar kazandıracaktır. Bireyin içinde yaşadığı ve yetiştiğı çevreyi tanınmasına imkan vererek, topluma ve meselelere dönüklüğünü sağlayacaktır. Toplumun, geçmişten tamamı ile kopmadan yenileşmesine katkıda bulunmasına yol açacaktır.

Eğitimi, bilgi ve beceri nakli olarak değişik bir tanımla ele aldığımız zaman, eğitim; bilgileri bütünleştirme ve değişen gereksinmelerimize uygulama süreci olarak karşımıza çıkar (Allee, 1998: 12).

3.4. Yönetici Eğitiminin Anlamı ve Önemi

Yöneticilik konusunda tartışılan konulardan birisi de, başarılı yönetici olmanın doğuştan gelen bazı yeteneklere mi, yoksa eğitim ile kazanılan niteliklere mi bağlı olduğudur. Hemen belirtmek gerekir ki, başarılı yöneticilerin, doğuştan bazı yeteneklere sahip olduğu bir gerçektir. Fakat, doğuştan gelen yeteneklerin (bu yetenekleri yeni teknik ve bilgilerle geliştirmeden) başarıya ulaştırmaya yetmediğı gibi; bir yönüyle de sanatkar kabul ettiğimiz yöneticinin bu sanatını uygulayabilmesi için de eğitim gereklidir. Kısaca, fitri kabiliyetler muvaffakiyetler için şart ise de, yeterli değildir.

Geleceğin yöneticisi konumundaki kişilerin eğitiminde üzerinde durulması gereken bir konu da; yöneticilerin aktiviteleri olarak bilinen şu dört sürecin çok iyi biçimde yönetici adaylarının eğitim ve geliştirilmesinde ön planda tutulmasıdır.

- 1- İlişkileri geliştirme ve sürdürme,
- 2- Bilgi elde etme ve verme,
- 3- Karar,
- 4- İnsanları etkileme.

Eğitim ve öğretim faaliyetleri planlanırken, yöneticilerin en önemli faaliyetlerinden olan tüm bu faaliyetleri en mükemmel bir şekilde kazanması ve geliştirilmesi esas alınmalıdır.

Toplumsal yapılarıdaki uygulamaya bakıldığında asırlardan beri eğitimin, belli bir yaş grubuna ve ayrıcalıklı bir tabakaya yönelik olduğu görülmektedir. Bu günkü eğitim çalışmaları ise daha geniş kapsamlı ve sürekli bir hal almıştır. Berger, bu konuya değinerek;

“Bu gün sürekli eğitimden geçirilenler artık imtiyazlı bir azınlık ve Mösyö Jurden gibi, onları taklit etmeye çalışanlar değil, erişkinler kitesidir. Ne var ki, erişkinler arasında uzun süre yetiştirilmeye daha ihtiyacı olanlar vardır. Bunlar endüstride, dağıtımda, bankada genel olarak idare ve örgütlerde ötekileri yönetenlerdir” (Berger, 1971: 7).

Yönetici eğitimi, yöneticilerin dinamik piyasa şartlarında ve imhacı rekabet ortamında çok çeşitli görevlerin üstesinden gelebilmeleri için, bilgi, tutum ve becerilere dayanan geniş bir yelpazeye sahip bir dizi yeteneği geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu bakımdan yönetici eğitimi çalışmaları göreve ve örgüte özgü değil, insana yönelik bir çalışma sahasıdır.

Çağımız her yönüyle yönetim çağıdır. (Bilgiyi yönetme, toplumları, kitleleri, devletleri, dünya siyasetini ve ekonomisini yönetme, yönlendirme vb.) Gelişmiş ülkelerde bile her sahada deneyim ve eğitim sahibi yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Bunun en

başta gelen sebebi hayatın dinamiği içerisinde meselelerin üstesinden gelebilecek yetenek ve nitelikte yöneticilerin yetiştirilmesindeki zorluklardır. Geleceğin daha komplike ve karmaşık sosyo-ekonomik ortamını yönetecek kişilerin yetiştirilmesi daha da önem kazanmaktadır.

Yöneticilerin geleceğe dönük, sistemli ve düzenli olarak yetiştirilmesinde başta aile olmak üzere, eğitim kurumlarına, üniversitelere ve iş hayatında faaliyet gösteren tüm işletmelere görev düşmektedir. Bu gün bu eğitim birimlerine düşen, gelişimci düşünceye sahip yönetici kuşağının elbirliği ile yetiştirilmesinin sağlanmasıdır.

Uygulamaya baktığımızda yönetici olan kişilerin eğitimini zorunlu kılan bir çok neden vardır. En başta belirtmemiz gereken neden, yöneticilerin daha önceden yöneticilik öğrenimi görmemiş olmalarıdır. Günümüzde Yüksek Öğretim Kurumlarında hala daha yönetici sınıfı yetiştiren Fakültelerin olmayışı ve << yöneticiliğin okulu olmaz >> gibi sözler bunun açık belirtisidir. Oysa bu manadaki eğitimin önemini kavramış, dünya piyasalarında yerini ispatlamış olan IBM, General Motors, Xeron gibi bir çok kuruluş kendi bünyelerinde eğitim programları düzenleyip (öncelikle kuruluşlarında yer alacak yarının yöneticilerini ve daha sonra tüm çalışanları) okullar açmışlardır.

Toplumların ekonomik ve sosyal yönden kalkınabilmeleri, yönetici konumunda olan kişilere bağlıdır. Kalkınma için belirlenen hedefler, çıkarılan yasalar, oluşturulan örgütler ve kurallar ne kadar geçerli olursa olsun; bunları uygulayarak işe dönüştürme sorumluluğu altında bulunan yöneticileri yetiştirmedikçe hedeflenen başarı sağlanamayacaktır. “Hiç bir yönetim sisteminin, yöneticinin niteliklerinden daha iyi olamayacağı” gerçeğinden hareketle, her kademe yöneticilerin yetiştirilmesi gerektiği de açıkça ortadadır.

Günümüzde teknolojik gelişmenin baş döndürücü bir hıza ulaşması ve yönetim fonksiyonlarının karmaşık bir şekil alması, yöneticilerin de biçimsel ve biçimsel olmayan eğitimden geçerek bilgi ve tecrübe sahibi olmaları gerçeğini ortaya koymuştur.

İşletmelerin yaşamlarını sürdürdüğü çevre şartlarının işletmeler üzerindeki rolleri açıktır. Bu şartlardan ekonomik, hukuksal, siyasal, bilimsel, teknolojik ve sosyal nitelikli etkenlerin rolleri daha da ayrı bir yer tutar. Bu nedenle yöneticinin çevre şartlarını iyi tanımasını, gelişmeleri izleyebilmesini ve zamanında gerekli önlemleri almasına imkan sağlayacak bilgi ve beceri ile donatılması gerekmektedir. “Kişi ne kadar iyi bir öğrenim görmüş olursa olsun eğer yeterli yeteneklere sahip değilse başarılı bir yönetici olamayacaktır. Aynı şekilde, yetenekli bir kişinin öğrenim görmeksizin başarılı bir yönetici olmasına da yine imkan yoktur” (Türkçü, 1994: 57).

3.5. Eğitim Yöntemleri

Eğitim yöntemleri, yönetim bilimciler ve eğitimciler tarafından yöntemlerin çeşitli yönleri göz önünde tutularak değişik şekillerde sınıflandırmalara tabi tutulmuştur.

Fransız İş İdaresi uzmanlarından G. Berger bu sınıflandırmayı;

- Didaktik metotlar (sözlü anlatım teknikleri)
- Gösterme yolu ile yetiştirme yolları
- Soru sorma yolu ile olan metotlar
- Aktif metotlar (antrenman metotları)
- Evrim metotları
- İşle kaynaştırılmış metotlar, şeklinde yapmıştır (Berger, 1971).

Akademisyenlerimizden Peker ise sınıflandırmada gruplandırmayı eğitmenler ve eğitilenler açısından yapmaktadır.

- Ağırlık merkezi öğretim elemanı olan metotlar
- Öğretici ve öğrenci ağırlık merkezli yöntemler
- Ağırlık merkezi öğrenci olan yöntemler
- İşle kaynaştırılmış yöntemler (Peker, 1994).

Burada diğer bir sınıflandırma şekli olan ve karar verme becerileri kazandırması yönünden yararlı olduğuna inandığımız gruplandırmayı ele alacağız. İşle kaynaştırılmış ve iş dışı eğitim yöntemleri.

3.5.1. İşle Kaynaştırılmış Eğitim Yöntemleri

İşle kaynaştırılmış eğitim yöntemleri, kişiye görev başında iken verilen eğitim çalışmalarını kapsamaktadır. Bu eğitim yöntemlerinde kişi bir yandan görevini yaparken, diğer yandan da eğitilir. Bu yöntemlerde, ilgilinin güçlü ve zayıf yönlerini anında fark edilip düzeltilme kolaylığı vardır. Ayrıca bu yöntemlerde yöneticinin varlığının olumlu etkisi vardır. İş dışında bu etkinin oluşması olanaklı değildir. Bu metotların en belirgin özelliği ise eğitilen kişilerin hemen uygulama fırsatlarının olmasıdır.

İşle kaynaştırılmış eğitim yöntemleri şu durumlarda kullanılmamalıdır. Teorik bilgiler verilirken, çok büyük gruplar eğitilirken, tehlikeli ve riski fazla olan işlerde, pahalı ve hassas madde/malzeme ile yüksek kalitede iş yapılırken.

3.5.1.1. İş Değiştirme (Rotasyon) Yolu İle Eğitim

Rotasyon ile eğitim, kişinin önceden belirlenmiş bir plana göre belli görevlerde çalıştırılması tekniğidir. Bu yöntemin en belirgin özelliği genelde yüksek ve orta kademe yöneticilerine yönelik olup çeşitli işlerde belirli süreler ile görevlendirilmesidir.

İş rotasyonundaki amaç, geleceğin yöneticileri olacak kişileri, organizasyonların değişik birimlerinde yer alan çeşitli fonksiyonları yakından tanımasını sağlamak, sadece yönetimin getirmiş olduğu sorumluluk duygusunu değil aynı zamanda birimlerdeki işleyiş hakkında teknik yeteneklerin kazandırılmasıdır.

Bugün, yönetici eğitiminde sıklıkla kullanılan yöntemler içinde görevler arasında rotasyonun önemli bir yeri vardır. Yönetici adayı, gelecekte görev yapacağı işletme ve kuruluşu bir bütün olarak görebilecek bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olmalıdır. Kişiye bu beceriyi kazandıracak olan organizasyonun çeşitli görev yerlerinde bizzat çalışması, yetişmesi ve gelişmesi ile mümkün olacaktır. Bu taktirde organizasyonun ünite ve bölümlerindeki işleyiş, çalışma şartları ve imkanları, sorun ve problemleri

gereğince değerlendirip, yeni çözüm yolları üretebilme başarısı elde edilecek ve verilen kararlarda bu ölçüde isabetli olacaktır.

Rotasyondan beklenen amacın elde edilebilmesi için rotasyon programına tutulan yöneticinin, rotasyonda bulunduğu bir mevki ya da üniteye optimal bir süre bulunması gerekir. Sürecin kısa tutulması işin öğrenilememesine, diğer birimlerle iş ilişkilerinin kavranılamamasına yol açar. Sürecin uzun olması halinde ise yöneticinin moralinin bozulması sonucu yeteneklerinde körelmeye sebep olabilecektir.

Rotasyonda göz önünde bulundurulması gereken bir diğer nokta, görevlerin gerekli deneyimleri kazanılmasına elverişli olmasıdır. Adayların sorumluluk duygusu ve genel bir bakış açısı kazanmalarına imkan verecek olan pozisyonlar, özellikle çeşitli etkinliklerin birlikte bulunduğu durumlardır. İyi eğitime imkan veren yerlerin, yükselme olanaklarına sahip bulunmayan elemanlarla doldurulmamasına dikkat edilmesi gerektiği gibi, yükselme imkanı olmayan kişilerin de zaman ve yetenekler açısından rotasyona tabi tutulmasının bir manası olamaz.

Rotasyona tabi tutulan kişilerin, yetenekli, buldukları görevlere yeni görüşler getirebilen kişiliğe sahip olmaları gerekmektedir ki, bu tür yetenekleri geliştirebilsinler. İş rotasyonunun kişi ve organizasyona sağlamış olduğu bir çok faydaların yanında bazı sakıncaları da olabilmektedir. İşinde belli bir uzmanlık kazanmış kişilerin görevlerinin değiştirilmesi sonucu işletme aleyhine verimin azalması gibi yeni sorunlar çıkabilir. İş öğrenenler açısından ise, eğitim amacıyla da olsa sürekli olarak değişik yöneticiler ve yöntemler altında çalıştırılmak sıkıcı olabilmektedir.

3.5.1.2. Anahtar Mevkilerdekilerin Yardımcısı Olarak Görevlendirme

Geliştirilmek istenen yönetici adayları, eski yöneticinin yanında geçici bir süre yardımcı olarak çalıştırılır ve iş başında yetiştirilir. Bu yöntem genellikle çalışma alanında rotasyonla birleştirilerek uygulanmaktadır. Bu yöntemde yönetici adayına geniş ölçüde yetki ve sorumluluk verilmez, yetiştikten sonra yetkiler devredilir.

Yardımcı pozisyonunda yönetici adayı, geniş bir yönetsel deneyim fırsatı bulurken, çeşitli sorunları izleme, çözme, karar alma, araştırma gibi konularda yeteneklerini geliştirir.

Üst yönetici yönünden de astların çeşitli görevlerdeki tutum ve davranışlarını değerlendirebilme fırsatı doğar. “İyi bir yönetici yardımcısını yetiştiren ve kendisi olmadığında eksikliğini hissettirmeyen yöneticidir. Yönetici, yardımcısına işlere ilişkin teknik bilgi verir, davranışları ile örnek olur ve yardımcısının eksikliklerini izleyerek o yönde geliştirmeye çalışır. Üstelik iş başında eğitim yapıldığı için fazla maliyeti de yoktur” (Ataol, 1983: 28).

Bunların yanında, yöneticinin, yardımcısını eğitirken kendi işlerini aksatabilir ve zaman kaybına uğrayabilir. Yönetici yanlış ve eksik bilgiler aktarabilir, bazı şeyleri ise bilinçli olarak öğretmeyebilir. Bir çok kişide, kendisine rakip olur düşüncesi ile yetişecek elemanlara bazı önemli noktaları öğretmeme eğilimi vardır. Çünkü bu durumda yine o, kendisine ihtiyaç duyulan, kilit adam olma durumunu koruyacaktır.

Bu eğitim yöntemi seçildiği zaman, bu tür sakıncaları ortadan kaldırmak için, eğitici rolündeki yöneticilerin de seçiminde titizlik göstermek gerekecektir. İşletmeyi büyük bir aile olarak görebilen, çalışanların her birisindeki iyileşmenin, kendi faydalarına da olduğunu anlayan bir kişiliğe sahip olanlar tercih edilmelidir. Ayrıca bu tür eğitim değişik yöntemlerle de desteklenmelidir.

3.5.1.3. Yetki Göçerimi Yolu İle Eğitim ve Güçlendirme

Yönetici adayının eğitiminde etkili yöntemlerden bir tanesi de hiç şüphesiz ki, yetki ve sorumluluk devretmek sureti ile verilen eğitimidir. Yetki göçerimi astta sorumluluk bilincini ve karar alma yeteneğini geliştirir.

Adayın her zaman ayrıntılı emirler almak üzere amirine başvurması, yöneticinin gelişmesine yardımcı olmaz, tam tersine kişiyi pasifliğe iter. “Geliştirmek istediğin kişiyi istediği gibi hareket etme hususunda serbest bırak, ondan sonra da karşılaştığı

güçlükleri çözmekte kendisine yardımcı ol” (Marşap, 1992: 205). Bu ifade de buna işaret etmektedir. Aday serbest bırakıldığı takdirde, izlenecek hareket biçimini düşünmek zorunda kalır ve kendisini organizasyonu etkileyecek nedenlere karşı da duyarlı hale getirir. Bununla birlikte kendine güveni ve sorumluluk bilinci gelişir.

Yetkilendirme, çalışanların sahip oldukları gelişimci fikirleri ve bu fikirlere belirli bir ivme kazandıracak olan yeteneklerini sergileyebilmeleri için fırsat verilmesidir. Uygulamada yetkilendirme farklı düzeylerde karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların işlerini daha aktif bir şekilde yerine getirebilmeleri için cesaretlendirilmesi, faaliyetlerin işleyişini geliştirme konusunda sorumluluk almalarının sağlanması, kendilerinden daha kıdemli olan kişilere sormadan önemli kararlar alınmasına fırsat verilmesi gerekmektedir.

Zamanımızda güncel eğitim yöntemlerinin sınıflandırılmasında yerini almış olan güçlendirme ise yetki göçeriminin bir uzantısı olarak ve kapsamının genişlemesi ile karşımıza çıkmaktadır. Yetki devrinde bir yöneticinin kendisine ait olan karar verme yetkisinin kendi isteği ile bir astına devretmesi ve istediğinde geriye alması söz konusudur. Güçlendirme kavramında ise kapsam bakımından genişlik vardır. Kendisine yetki devredilen astın, o işle ilgili tüm kararları verebilmesi, sorumluluğu taşıması ve bunun sonucunda yetiştirilmesi, dinamik çevre ve piyasa şartlarına daha çabuk uyabilmek için gerekli uyumlaştırmaların yapılabileceği değişikliklerin oluşturulması amacı güdülmektedir.

Güçlendirme kavramı için değişik tanımlar yapılmıştır. “Hareket etmek için yetkinin genişletilmesi” , “Resmi yetki veya kanuni güç vermek” , “Çalışanlara kendi başlarına karar verme yetkisini vermek” Bu tanımlardan birkaçıdır (Eroğlu, 1997: 58).

Güçlendirme yolu ile eğitimin oluşması için her şeyden önce kişi, kaynaklar açısından donatılmış olmalı ve amirler tarafından desteklenmelidir. Kişide kendisini ilgilendiren olaylar karşısında karar verme yetkisi olacak ki, bilgi, beceri ve tutumlarını gerçekleştirme ve geliştirme fırsatı verilmiş olsun. Hiç bir zaman otokratik ve eğitimin

gerekliliğini gereği gibi kavramamış bir yönetimde kişi bilgi, beceri ve yeteneklerini olduğu gibi açığa çıkaramaz. Yine güçlendirmede, başarısızlığın cezalandırılması ve azar yerine güven ortamı oluşturmak vardır. Bilginin, elinde bulunduran kişiler tarafından kontrol ve güç kaynağı olarak bir sır gibi saklanması yerine serbestçe paylaşımı söz konusudur. Çalışanlara, gayretlerinin gerekli olduğu düşüncesinin aşılması, ve en alt seviyeye kadar karar vermeyi yayma anlayışının olduğu gerçeği vardır.

Bütün bu unsurlarla güçlendirilen kişinin, kendine güven duygusu gelişecek, organizasyon için faydalı olduğu kanaati oluşacak ve böylece üretici gücünü işletme faaliyetleri için gönüllü olarak harekete geçirecektir.

Güçlendirmenin verimli olması için organizasyonlarda ortak bir anlayış ve kavramsal bir çatı olmalıdır. Tüm yönetimin desteği ile kavramsal bir çatı oluşmadığı takdirde ise karmaşık bir hal ortaya çıkar. Bu yüzden yönetim tarafından güçlendirme öncelikle tanımlanmalı ve güçlendirme sonucunda organizasyona katkısı ölçülmelidir.

3.5.1.4. Komiteler Aracılığı İle Eğitim

Her organizasyonda çeşitli amaçlarla değişik yönetim komiteleri kurulmuştur. Bazı kuruluşlar biçimsel şekilde oluşturulmuş bu yönetim komiteleri ile (karar verme komiteleri, bilgi verme, öneri getirme, danışma komiteleri, v.b.) yönetici eğitimini benimsemektedir.

Bu komitelerde çeşitli kabiliyetleri, geliştirilmesi istenilen yöneticilerden, bazı yönetim sorunlarına çözüm getirmeleri ve üst yönetim kademesine politik, stratejik, sosyo-ekonomik tavsiyelerde bulunmaları istenir. Bu sayede geliştirilmek istenen yöneticilere kendi yönetsel meselelerinden farklı daha değişik meselelere geniş kapsamlı bir açıdan, politik ve stratejik durumlara daha yakından bakıp çözüm arayan tartışmalara katılma fırsatı verilir.

Yönetim komiteleri ile, bir çok birim yöneticilerinin bir araya gelmesi sonucu faaliyetler oluşurken, kendi aralarındaki işleyiş ve karşılıklı etkileşim ile birbirlerini eğitmesi ve yetiştirmesi sağlanacaktır. Birlikte olmanın vermiş olduğu bir güç ile çok daha önemli karar ve yaklaşımların tartışılıp, görüşülmesi ve karara bağlanması sağlanmış olacaktır. Bu güçlü etkileşime şahit olarak yetiştirilen yönetici adayının da bakış açısı değişecek ve karar verme ufku ve kavramsal yetenekleri gelişecektir.

Bu tür komitelere, sık sık katılması istenilen yönetici adayının, yönetim olgunluğu, karar yeteneği ve görgü kapasitesi geliştirilir. Bu katılımlarla aday eski ve görgülü yöneticilerin üstün yönlerine yakından tanık olur, sorumluluk duygusu gelişir.

Komiteler çoğu zaman yöneticilere, öteki şubelerde bulunan kişilerin sorunlarını ve görüşlerini öğrenme fırsatını sağlar. Komiteler aracılığı ile eğitimde üyeler fikirlerini açıklamaya ve savunmaya zorlanır. Tüm bunlar ise geliştirilmek istenen yöneticiler için yararlı bir eğitim sürecini oluşturur.

Komite toplantılarına katılan yönetici adayının gruba uyumu fazla uzamamalıdır. Ayrıca komite toplantıları da fazla uzamamalı ve komiteye getirilen meselelerde basit, gelişmiş güzel konular olmamalıdır. Bu durumda beklenen fayda yerini zaman kaybına ve ciddiyetsizliğe bırakabilir.

3.5.2. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

İş dışı eğitim kavramı, bu eğitim programına alınan adayların belirli bir süre için işten izinli olarak ayrılmaları sureti ile işletme içinde veya dışında düzenlenen eğitim çalışmalarını ifade etmektedir.

İş dışında eğitim, aynı sektörde hizmet veren diğer işletmelerle ortaklaşa oluşturulan kurslara katılma, öğretim kurumlarının düzenleyecekleri çalışmalara katılma, işletmenin kendi bünyesi içerisinde veya dışarısında oluşturacağı kurslara katılma şeklinde olabilir.

Bu tür yöntemlerin eğitilecek bireyin eğitim süresince, iş ortamında içinde bulunduğu stresten uzakta olması ve kendisini tam olarak eğitime verebilmesi açısından büyük faydaları vardır. İş ortamından uzak kalmaktan dolayı işgücü kaybına, iş ortamına alışmada zaman gerektirdiği için zaman kaybına, belirli bir maliyet gerektirdiğinden giderlerin artmasına yol açmaktadır. Fakat eğitimin uzun sürede getireceği faydalar bütün bu olumsuzlukları ortadan kaldıracaktır.

3.5.2.1. Anlatma

Bazı kaynaklarda, “takrir”, “konferans” ya da “düz anlatım” şeklinde geçen anlatma yöntemi, yetiştirme ve geliştirmenin her alanında en çok kullanılan klasik bir eğitim metodudur. Bu yöntemde konunun uzmanı tarafından, konu ile ilgili bilgilerin belli bir gruba anlatılması vardır. Bu yöntemde tek yönlü bir iletişim söz konusudur. Konunun uzmanı konuşur, anlatır, grup dinler. Bu yöntemin uygulamadaki başarısı, özellikle anlatan kişiye bağlıdır. Orta ve yüksek seviyedeki yöneticilere yönelik olması halinde, konuların ve anlatım tarzının çok iyi belirlenmiş olması önemli bir noktadır.

Kimi eğitim bilimciler tarafından renksiz ve sade oluşu nedeni ile dinleyicileri pasifliğe ittiği görüşü hakimdir. Bu eleştiriye rağmen, sosyal bilimler öğretiminde en yaygın bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Temel bilgi, kavram ve kavramlar arası ilişkilerin öğretimi en iyi düz anlatımla olmaktadır (Peker, 1994: 60).

Yöntemin ucuz olması, bir anda geniş bir gruba bilgileri aktarma imkanının olması, eğitim süresinin kısa oluşu yöntemin avantajlarından. Buna karşılık sakıncalı yönleri de bir hayli çoktur. Eğitilen grubun sadece dinlemek zorunda kalması sonucu pasifliğe itilmesi, dinleyicilerin dikkatlerinin konu üzerinde yoğunlaşmalarının kolay olmayışı konuyu iyi bilen konuşmacıların her zaman kolayca bulunamaması, anlatımın tesirinin konuşma bittikten sonra azalması gibi durumları dezavantaj olarak sayabiliriz.

Aralarındaki büyük benzerlikten dolayı seminerler ve kurslarda anlatım yöntemi içerisinde mülahaza edebiliriz. Yöntem ve işleyiş olarak aynı olan bu yöntemler arasındaki fark sadece zaman açısından. Anlatım kısa süreli olanı, seminer anlatmaya

göre uzun süreli olup genellikle bir kaç gün sürer. Kurslar ise seminere göre daha uzun süreli olup bir kaç haftadan bir kaç yıla kadar sürebilir.

Özellikle üst ve orta yönetim seviyesinde bulunan yöneticilere, yönetsel bilgi bakış açılarını genişletmesi ve yeni bilgiler sunması dolayısı ile seminerler faydalı olmaktadır. Değişik kuruluşlarca düzenlenen seminerlere katılanlar genel, mesleki ve teknik konulardaki bilgilerini tazeleme imkanını bulurlar. Seminerlerde güncel konuların ele alınıp incelenmesi yeğlenmektedir.

Düzenlenen kurslar ise her çeşit çalışan gruba yönelik olarak düzenlenebilmektedir. İşçi düzeyinde düzenlenen kurslar, çırak düzeyinde oluşturulan kurslar, monitör düzeyinde oluşturulan kurslar orta ve yüksek kademe yöneticilerine yönelik düzenlenen kurslar.

Yöneticilere yönelik düzenlenen kursları amacı endüstriyel alanda oluşan sürekli değişmelere karşı uyumu sağlayabilmek, yöneticileri kendilerini yenilemeye yönlendirmek ve yeni şartlara hazır hale getirmektir. Bu tür kurslarda genellikle, personel yönetimi, organizasyon, beşeri ilişkiler, haberleşme teknikleri ve yeni yöntemlere ilişkin geniş bilgiler verilmektedir.

3.5.2.2. Örnek Olaylar Yöntemi

Örnek olaylar yöntemi, karar verme durumunda olan yöneticilerin, bu kararlara nasıl vardıkları ve nasıl uyguladıkları, işletme içerisinde karşılaştıkları problemleri nasıl ele alıp çözüme ulaştıklarını anlatan özel bilgilerin incelenmesi şeklinde ortaya çıkan bir yönetici geliştirme tekniğidir.

Bu yöntemde, iş yaşamında oluşan gerçek sorunlar eğitilecek olan aday yöneticinin kullanımına yazılı metin halinde birer örnek olay olarak sunulmaktadır. Programa katılanlar, sunulan olayları incelemek ve tartışmak sureti ile genel ilkelere varırlar. Örnek olayda önemli sorunlar ve konuların neler olduğu; olayları inceleyen kişilerin bu olayla nasıl bir bağı bulunduğu, konumu ve sorumluluk sahasının neresi olduğu ve “bu sorun gerçek yaşamda karşıma çıksaydı ben ne yapabilirdim, nasıl karar verirdim?” gibi

sorulara bir süre içerisinde cevap aranır ve bulunacak çözüm seçenekleri, örnek olaylara uygulanmaya çalışılır.

“Örnek olay yönteminde temel amaç, uzun bir tartışma içinde bir gerçek durumu yada sorunu bütün ayrıntıları ile bir gruba incelettirmek ve her olay tartışmasından sonra katılanları daha bilinçli düşünmeye, etkili karar almaya ve çözümler bulmaya yönlendirmektir. Böylece bu grup çalışmasına katılan yönetici adaylarının bir olayı analiz etme, varsayımları değerlendirme, karar seçeneklerini belirleme ve çeşitli görüşleri eleştirme ve yetenekleri geliştirilmeye çalıştırılmaktadır” (Sabuncuoğlu, 1994: 159).

Örnek olay yöntemi yolu ile eğitimde başarılı olunması, hazırlanan olay metninin yeterli bilgiler içermesi ve gerektiği kadar açık olmasına bağlıdır. Başarıda diğer bir etkende yöneten kişinin yeterli bilgi ve görgüye sahip olmasıdır. Bu yöntemde grup yöneticisi sadece bir tartışma lideri durumunda bulunmalı, bizzat çözüm getirmek yerine tartışmaya katılanları çözüm aramaya yönlendirmelidir. Konunun gereksiz yönlere kaydırılmasını önleyecek şekilde yön vermelidir.

Diğer yöntemlerde olduğu gibi bu yöntemde de yararlı ve sakıncalı durumlar söz konusudur. Öncelikli olarak bu yöntem, kişilerin kendi başlarına düşünme ve yorumlama yeteneklerini kazandırır. Olaylara bir bütün olarak bakabilme becerisini geliştirir.

Yöntemde; karşılaşılan her problem ile ilgili olarak örnek olay bulmanın ve düzenlemenin güçlüğü, olayları rapor sunumu haline getirmenin uzun zaman alması ve olayların incelenip tartışıldığı anda amaçtan sapmaların olması gibi sakıncalar da mevcuttur.

3.5.2.3. Rol Oynama Yöntemi

Bu gün rol oyunu olarak tanınan yöntem, Avusturya asıllı Amerikalı Psikiyatrist Moreno tarafından geliştirilen psikodram bir yöntemdir (Berger, 1971: 64).

Rol oynama yöntemi, eğitim ve geliştirme programlarına katılan yönetici adaylarına, gerçek hayatta çözüme ulaşılması gereken olayları canlandırarak öğretme imkanı sağlayan eğitim yöntemidir. Eğitim programına tabi tutulan adaylardan işletmede ortaya çıkma ihtimali olan bir meseleyi, işletmenin yöneticisiymiş gibi ele alıp çözüm getirmeleri istenir. Bu maksatla önceden tüm ayrıntıları ile hazırlanmış bir olay adaylara anlatılır ve amaç açıklanır.

Yöneticilikle ilgili görevler, adayların karakter ve düşüncelerine uygun olarak dağıtılarak, her adayın gerçekte o görevde bulunuyormuş gibi davranması sağlanmalıdır. Böylece adaylar serbest bir şekilde düşüncelerini uygulayıp, kararlar alarak kendilerine göre işletmeye en yararlı çözümler getirmeye çalışırlar (Artan,1976:91).

Rol oynama yöntemi, kişileri gerçek iş ortamına alıştıran, bunu yaparken de grup etkileşimi içerisinde başkaları ile yakın irtibat kurmayı, onların düşünce yapılarını kavramayı öğreten eğitsel bir yöntemdir. Bu yöntemin en başta gelen sakıncası, benzetilerek çözümü aranan olayın yapmacık karşılanması olasılığının olmasıdır. Yine bu yöntemde kişiler gerçek pozisyonlarında bulunmadıklarının bilincinde olduklarından asıl kişilikleri ve düşünceleri tam manası ile belirginleşmez. Çünkü kişiyi yönlendiren gerçek yaşamın kendisine sunduğu imkanlardır. Bu esnada gerçek imkanlar tezahür etmeyeceği için, alınan kararlar, beliren düşünce ve davranışlar pek gerçekçi olmayabilir.

3.5.2.4. İşletme Oyunu Yöntemi

İşletme oyunu yöntemi, piyasalarda oluşan olayları canlandırarak düzenli bir oyun halinde sunma temeline dayanır. Yönteme, eğitilecek olan adaylar küçük gruplara bölünerek başlanır. Gruplardan her birisi gerçek piyasalardaki bir işletmeyi temsil eder. Temsili işletmelere kendi şartlarına uygun ve eğitilen adayların yetiştirilmelerindeki amaçlar doğrultusunda veriler verilir. Adaylar bu veriler ışığında kararlar alarak yöneticisi oldukları işletmeleri en iyi şekilde yönetmeye çalışırlar. Bu zaman içerisinde alınan kararlar önceden hazırlanmış olan formlara doldurularak bir jüri veya bilgiişlem

sistemlerince değerlendirmelere tabi tutulurlar. Değerlendirme sonuçları da adaylara duyurulur (Artan, 1976: 91).

Yöntemde, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmayı amaçlayan işletme yönetimi kendisine rakip olabilecek işletmeler ve en çok üç aylık süre içindeki gelişmeler hayal mahsulü olarak canlandırılmaya çalışılır. İşletmelerin başında bulunan sözde yöneticiler kendilerine sunulan imkanlar dahilinde ve işletme politikasına göre kararlar alır ve diğer temsili işletmelerle ilişkiler kurar. Varsayımlara ve hayal gücüne dayanılarak uygulanan böyle bir yöntem sonucunda kişiler gerçek iş yaşamına ve çevredeki etkileşime alıştırmaya çalıştırılır.

Bu yöntemin sadece üst kademe yöneticilerine uygulanabilirliği yöntemin sınırlılığını belirtmektedir. Yöntemin pahalı bir uygulamayı gerektirmesi ve varsayımlara dayanılarak alınan kararların gerçek iş yaşamına her zaman uygun düşmemesi de yöntemin diğer dezavantajlarındanadır.

3.5.2.5. Beklenen Sorunlar Yöntemi

Bu yöntemin temelinde, varlığı kabul edilen bir organizasyonda, belirli bir süre için işinden ayrılan yöneticilerin yerine geçip işleri yürütmek vardır. Bu yöntem adaylar arasında karşılaştırma yapılabilmesi için bir çok aday üzerinde aynı çalışma yapılabilir.

Tüm adaylara, varsayılan durumlarla ilgili genel bilgiler verilir ve kendilerine ayrılan masalara oturtulurlar. Her masada adayların bulunmuş olacakları görev ve sorumluluk alanlarıyla ilgili bilgilerin ve karşılaşılabilecek sorunların bulunduğu evrak sepeti olur. Her adaydan, sadece kendilerine sunulan bilgilerden yaralanmaları şartıyla, o görevin sorumluluğu alanına giren işlerde kararları almaları ve belli davranışlar göstermeleri beklenir. Burada gerçek bir yönetici gibi davranarak hangi konularda kendisinin karar vermesi, hangi konularda astlarına yetki vermesi gerektiği konularında karar verir. Önemli olan yazıları hazırlar, sekreterine yazılmak üzere notlar verir. Bu işler yapıldıktan sonra ortaya çıkan sonuçlar tüm grup üyelerinin katılımı ile tartışılarak genel bir değerlendirmeye tabi tutulur. Üyelerden her birisi elindeki veriler dahilinde

nasıl karar verdiğini ve hareket tarzlarını anlatır. Sonuçlara göre de aday yöneticiler arasında mukayeseli bir değerlemeye varılır.

Bu yöntemde amaç, eğitim programına dahil edilen yönetici adaylarının, organizasyonun işleyişi ve çıkabilecek sorunları bir bütün olarak kavrayıp, çözüm getirebilme, yorumlama ve sonuçta karar alma yeteneklerinin geliştirilmesidir.

3.5.2.6. Gelişimci Düşünce Eğitimi

Karar vermede esas olan özgün düşüncedir (Lewis, 1988: 89).

“Kadroların yetiştirilmesi, herkeste problemlerin yeni yanlarını kavrama, yeni problemlere cevap verecek, yeni çözümler icat etme yeteneğini geliştirmedir” (Berger, 1971: 69). Berger’ in bu tanımını, sorunlara taze gözle bakma, icat etme, keşfetme yeterliliği olarak ifade edebiliriz. Orijinal düşünce, kişinin tüm kişiliği (vücut ve ruhsal durumu) ile ilgilidir. Berger, yeni ve geçerli fikirler bulmanın duyarlık eğitiminde olduğu gibi psikolojik yönünün olduğunu şöyle ifade etmektedir: “yeni bir düşünce tarzının geliştirilmesi probleminin bir yetiştirme temel sorunu olduğunu zaman zaman düşündükten sonra, sosyologlar en sonunda hakim bir nispetle psikolojik bir sorun olduğunu fark etmişlerdir. Kadrolar zihinsel mekanizmalarını kıvraklaştırmaya, gelişimci davranış karşısında kendi dirençlerini (gülünç olma “ne derler” korkusu, kendi kendilerine mantıklı olma kaygısı) hesaba katmaya alışmak zorunluluğundadırlar” (Berger, 1971: 69).

Özgünlük işe yarar sonuçlar ortaya çıkaracak alışılmamış düşüncelere sahip olmayı gerektirir. Hızlı değişme ve gelişme çağı olarak tanımlayabileceğimiz zamanımızda, kişilerdeki bu gizli yeteneğin ortaya çıkarılıp işler hale getirilmesi ayrıca bir önem arz etmektedir. Davranışların çoğunluğunda olduğu gibi, gelişimci düşünce yapısı da öğrenilebilen bir davranıştır. Eğitim ile gelişimci düşünce yapısının kazandırılması ve geliştirilmesinde doğuştan gelen yeteneklerin etkisi olduğu gibi, ruhi bir rahatsızlığı olmayan herkes, kendi özelliğinin sınırları düzeyine kadar bu davranışı kazanabilir.

İcat edici düşünceyi geliştirebilmek için her şeyden önce, konsantre olabilme, olaylara bütünlük içerisinde, değişik açılardan bakabilme melekesine sahip olunmalıdır. Bundan başka, belirebilecek olan farklılıklar ve zıtlıklardan kaynaklanan çatışmalardan kaçmak yerine, bunların üzerine gidip olumsuzlukları ortadan kaldırma gayret anlayışı olmalıdır.

Bunların yanında, özgün düşüncenin gelişmesini engelleyen unsurlar da bulunmaktadır. Bu unsurların da iyi belirlenip, olumsuzluklarının en aza indirilmesi sureti ile bertaraf edilmesi gerekir. Bunların en başında geçmiş alışkanlıklar gelmektedir. Kişilerde, sorunlarla karşılaştıkları zaman, geçmiş alışkanlıklara sığınma gibi vazgeçilmez bir eğilim vardır. Bu ise insanı monotonluğa sevk eden ve gelişmenin önünde set gibi duran olumsuzluklardandır. Alışkanlıkların etkisinden kendilerini kurtaramayan kişiler, olayların çözüm yollarının bir tek olduğuna inanan ve pasif savunmaya sığınan kişilerdir. Unutmamak gerekir ki, olayların en iyi çözüm yolları hiçbir zaman tek bir yoldan geçmez.

Kısıtlayıcı bir diğer unsur ise, kişinin kendisine güvenmemesi ve bunun sonucunda da komik duruma düşme korkusunun verdiği çekingenliktir. Bu tür kişiliğe sahip olanlar da, genellikle grup üyelerinin tutumlarına ayak uydurmak zorunda kalan ve içlerindeki güvensizlik duygularını “..... fikirlerine katılıyorum” ifadesi ile örtmeye çalışan kişilerdir.

Bazen yapılan eleştirilerin şiddeti de orijinal düşünceyi engelleyebilmektedir. Eleştirilerin, kişileri olgunlaştıran, olaylara karşı değişik açıdan bakabilme ufkunu açan bir yapıları vardır. Fakat, bunda da oluşacak aşırılık ters tepki yapabilmekte ve kişiyi strese itmektedir. Sonuçta da, kişide düşüncelerini açıkça ve rahatlıkla ifade edememeye yol açmaktadır.

Gelişimci düşünce eğitiminde öncelikle bu olumsuzlukları gidermek gereklidir ki, bunun en etkili yolu da “brainstorming” (beyin fırtınası) tekniği ilkeleridir. En kısa şekilde “toplu halde fikir üretmek” olarak tanımlanabilir.

Beyin fırtınası geleneksel eğitimin karşıtıdır. Klasik zorlama ve sınırlamaları bir yana iter. Sorular şeklinde ortaya atılan konuda, orijinal her hangi bir ifadeyi körleştirmeye götürecek her türlü eleştirici davranış yasaktır. Fikirlerin kalitesinden çok, fazlalığına önem verilir. Öncelikle beyin fırtınası yapılacak konu belirlenir. Örneğin; işyerinde sorunların belirlenmesi, çözüm yolları ve meydana getireceği sonuçların bulunması gibi konular beyin fırtınasına konu olabilir.

Beyin fırtınası başladığı zaman, konu hakkında herkese sıra ile düşüncesi sorulur ve cevap olarak verilen her fikir herkesin görebileceği şekilde yazılır. Belirtilen fikirler hiçbir şekilde eleştirilemeyeceği gibi, taraf belirtecek biçimde olumlu veya olumsuzluk ifadeleri de kullanılmaz. Beyin fırtınası oturumu bittiği zaman, fikir sayısını azaltmak için ön oylama yapılır. Belli bir sayının altında oy alan fikirler bu aşamada elenir. Daha sonra en önemli fikirleri saptamak için ikinci bir oylama daha yapılır ki, bu oylamada üyeler sadece bir fikre oy verebilirler. Böylece hem toplu fikir üretilir ve hem de fikirlerin en önemlileri tesbit edilmiş olur. Grup üyeleri, problem çözümü sürecine katılma bakımından teşvik edildiği için, beyin fırtınası yöntemi, bir motivasyon unsuru olarak ta görülebilmektedir.

İdeal yönetim gerçekte sorunlara yeni gözle bakmayı gerektirir. Bu özelliğe sahip olan yönetici, zamana göre yenilikleri ve iyileştirmeleri güdüleyen, ortaya çıkaran ve bizzat kendisi uygulayandır. Kendisini günlük rutin işlere ve örgüt geleneklerine kaptırmayıp düşünen , örgüt içinde uzağı gören, örgüt yeteneklerine her zaman yeni oluşumlar ekleyen ve yeni anlayışlara sürükleyebilen kişidir.

Keşfedici düşünce eğitiminin temeli grup çalışmalarına dayanır. Grup çalışmalarında görüş alanı, algılama birikimi ve deneyim toplamı, kişiye göre daha fazladır. Grup içerisinde birisinin ürettiği fikir, bir başkasının fikir gelişimini, olaya değişik açıdan bakışını güdüleyici olabilir. Buna karşılıklı verimlendirme denir ki, bu da grubun verimliliğini artırır. Ayrıca grup halinde yapılan faaliyetlerde risk alma güveni daha fazladır.

Bilimsel sorun çözüme aşamaları da, keşfedici düşünce yapısının kazanılmasına ve geliştirilmesine yarayan alıştırılardan oluşmaktadır. Bu aşamalardan ilki sorunun tanımlanmasıdır. Daha sonra sırası ile; bilgi sağlama ve düşünme, çözüm alternatifleri geliştirme, çözüm ve sonuç olarak değerlendirilmiştir.

3.5.2.7. Uzaktan Öğrenim

Günümüzün dinamik yapısı içerisinde sürekli olarak değişik ve gelişen eğitim yöntemlerinden birisi de uzaktan öğrenim yöntemidir. Dünyadaki örneklerinin de gözler önüne serildiği gibi, sınıf eğitimleri yerini uzaktan eğitim yöntemlerine devretmektedir. Video, CD-ROM, açık ve kapalı devre sistemleri, uzaktan eğitimde kullanılan eğitim araçlarından bazılarıdır.

Yöntem, yöneticilerin zamanlarının kısıtlı olması, yetkilerini devredecek kimselerin olmaması gibi durumlarda tercih edilen eğitim yöntemi tekniğidir. Ayrıca, uzaktan eğitim yöntemi, yöneticilerin değişik özelliklerinden dolayı (yaş farklılıkları, eğitim düzeyleri, kavrama yetenekleri vb.) öğrenme hızlarının farklı olduğu durumlarda da tercih edilmektedir.

Uzaktan öğrenim yöntemi, kişinin bulunduğu değişik ortamlarda da tekrarlanabilmesinden dolayı eğitimde sürekliliği sağlamaktadır. Kişisel olarak ve grup halinde izleme imkanlarını da vermektedir. Yöntem sayesinde eğitim maliyetlerinden ve işgücünden de tasarruf sağlanabilmektedir. Yöntemin sakıncası, yüz yüze eğitimde bulunan soru sorma imkanının bulunmamasıdır.

3.5.2.8. Duyarlık Eğitimi

Duyarlık Eğitimi, insanların duygu ve tutumlarını analiz eden, birey ve birey-grup problemlerine yönelik bir tekniktir. Duyarlık Eğitiminin temel varsayımı, düşük performansın nedeninin, belirli bir amaca birlikte ulaşmak zorunda olan insanların duygusal problemleri olduğu fikridir. Daha değişik bir ifade ile “ kendi kendimizi anlamadığımız sürece başkalarını anlayamayacağımız, başkalarını da anlamadıkça

kendimizi anlamakta güçlük çekeceğimiz” anlayışı dayanak noktasıdır (Tüsside,1997:9).

Duyarlık Eğitimi, insanların duygu ve düşüncelerini, bilgi ve tecrübelerini, tutum ve davranışlarını inceleyerek farketmelerini ve bunların başkalarını nasıl etkilediğini öğrenmelerini sağlayan bir eğitim sürecidir (Dinçer, 1994: 13).

Duyarlık Eğitiminin ilk oluşumu ve odak noktası T- Grupları (Training Groups) ‘dır. Bu ifade, duyarlık eğitiminin sadece T-Gruplarından oluştuğu manasında algılanmamalıdır. Çünkü, rol oynama, vak’a çalışmaları, toplantıların yönetimi, bir grubun diğer bir grup üyelerinin davranış ve etkileşimini izlemesi, katılanların görüşlerinin alındığı mülakatlar gibi çalışmalar da Duyarlık Eğitimi içerisinde mütala edilmektedir (Dinçer, 1994: 17).

Duyarlık Eğitiminin amacı, etkileşim içerisinde olan insanların başkaları ile verimli ve etkili bir şekilde çalışmalarını sağlayacak yetenekleri geliştirme sonucunda sağlıklı kararlara varma ve etkili bir organizasyona ulaşmaktır. Benne, Brodford ve Gibb, duyarlık Eğitiminin amaçlarını şu şekilde sıralamaktadır (Dinçer, 1994: 25).

- Katılanların duyguları ve bunların kendisi ve başkaları üzerindeki etkilerini giderek daha çok farketmelerini ve daha duyarlı olmalarını sağlamak.
- Katılanlarda kendisinin ve başkalarının duygularını dikkate alarak kendi davranışının sonuçlarını algılama ve öğrenme kabiliyetini artırmak.
- Demokratik ve bilimsel bir yaklaşımla, katılanların kendi problemleri hakkında karar verme ve hareket etmede kullandığı değer ve amaçlarını açığa çıkarmasını ve geliştirmesini teşvik etmek.
- Kişinin amaç, değer ve düşüncelerini iç faktörlerin ve içinde bulunduğu durumun şartlarına uygun faaliyetlere dönüştürmede araç olacak teorik idrak ve kavramlar geliştirmek.
- Katılanların çevresi ile olan ilişkilerinde davranışlarının etkisini artırmak.
- Katılanların geçmiş durumlarıyla yeni öğrendiği davranış modellerini bütünleştirmeye öğrenmelerinde yardımcı olmak, ve
- Katılanların, nasıl öğrenileceğini öğrenmelerini sağlamak.

.Duyarlık eğitiminin temelini oluşturan Teşhis Grubu çalışmaları, kişiler arası ilişkiler üzerinde yoğunlaşarak kişileri geliştirmeye uğraşan küçük eğitim gruplarıdır. Katılanlar, geniş bir zaman alanında birbirlerinin duygu ve tutumlarını incelerler. Tecrübeye dayalı bir öğrenme sürecidir (Dinçer, 1994: 16).

T-Grupları, belirli konu ve kuralla bağlı olmayan küçük, düzensiz ve yüzyüze gelen kişilerden oluşur. Birbirlerini önceden tanımayan ve genellikle gönüllü olan 8 ila 15 kişilik gruplar halinde olur. Eğitim süresince, katılanlar örgütlerindeki rol ve statülerini terkederler. Haberleşme, liderlik, grup süreçleri ve davranışlar konusunda birbirleri ile karşılıklı etkileşime girerler.

T-Grubu toplantıları süresince grupta bir eğitim uzmanı bulunur. Uzman gruba aktif bir şekilde müdahale etmekten kaçınır. Uzman kişi olarak, haberleşmenin akışını kolaylaştırır, yeni değerleri tanıtır, bu çalışmalarda esas ilgi odağının katılanların kendileri olduğunu ve başkalarının davranışlarını anlamaya yönelik olduğunu belirtir (Korman, 1978: 295).

T-Grubu çalışmalarında analiz etmek, kavramlaştırmak, uygulama ve genelleme yapabilmek için “burada ve şimdi” ilkesi önemli bir yer tutar. Bu ilkeye göre davranışın, geçmiş tecrübeler veya gelecek problemleri ile ilgili olmasından çok, grup içerisinde oluşması demektir. Bu ilke ile grup üyelerinin duygu ve düşüncelerini derhal ve doğrudan yansıtmaları sağlanır ki, her üye kendi düşünce ve davranışlarının diğerlerini nasıl etkilediğini öğrenmiş olur.

T-Gruplarında önemli olan bir ilke de “geri besleme” ilkesidir. “Geri besleme kişinin duygu, düşünce ve davranışlarının başkalarını nasıl etkilediği ve kendisinin nasıl algılandığı konusunda diğer grup üyelerinden bilgi almasıdır. Kişinin kendisi hakkındaki algılar ile başkalarının algıları arasındaki farkı öğrenmesinin en etkili yolu geri besleme sağlamaktır. Geri besleme dış olaylar ve kendimizle ilgili gerçekler hakkındaki uyum ve uyumsuzlukları belirlemeye yardım eder (Dinçer, 1994: 41).

T grupları için geçerli sayılabilecek safhalar şöyle sıralanabilir. a) şaşkınlık devresi, b) kişisel ifade ve teşebbüslere direniş, c) geçmiş duyguların tanımlanması, d) olumsuz duygu ve düşüncelerin ifade edilmesi, e) kişi için anlamı derin olan duyguların açığa çıkması, f) gruptaki üyeler arası duyguların açıklanması, g) yardım edici ilişkilerin gelişmesi, h) kendini kabul etme ve değişimin başlaması, j) sosyal maskelerin kırılması, k) karşılıklı geri beslemenin yeterli seviyeye gelmesi, l) derin duyguların paylaşılması ve yakınlık. Bu bilinçlenme süreci içerisinde herkeste grubun normlarına yaklaşmak ve birlikte yaşanabilir hale gelmek için gayret göstermek arzusu belirir.

3.5.3. Anlayış Olarak Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim

3.5.3.1. Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), işletmelerin teknik, ekonomik ve insan kaynaklarının topyekün harekete geçirilmesini sağlamak amacıyla çalışmaların en alt kademeden an üst kademeye kadar kendilerini sorumlu hissedebilmesi anlayışını benimseyen stratejik bir yönetim yaklaşımıdır. Müşterinin tatmin olmasını kendisine odak noktası olarak alan TKY, sıfır hata anlayışına dayanmaktadır. Hata ve kusurları kaynağında tesbit ederek yok etmeye çalışan TKY kaliteyi, kalite kontrol faaliyetlerinin kapsamını ve sıklığını artırarak değil, hatalı üretimin önlenmesi ile elde etmeği öngörmektedir.

TKY ile örgütün yapılanmasından, personelin anlayış ve davranışının değiştirilmesine kadar köklü bir değişim yaşanmaktadır. Bireysel çalışma düzeni yerini grup çalışmasına bırakmaktadır (Yıldız, 1994: 2).

Kaliteye ve onun sağlandığı sürece bütünsellik içinde bakan TKY kavramındaki “toplam” sözcüğü kalitenin, “tüm süreçlerde”, “tüm işlerde” ve “herkesin katılımı” ile sağlanabilir olmasına işaret etmektedir (Peşkircioğlu, 1997: 35).

TKY ancak tüm öğeleri ile benimsenip uygulandığı takdirde başarıya ulaşacaktır. Bu öğeler;

- Üst yönetimin isteği, katılımı ve örnek olması,

- Bütün personelin katılması,
- Hataların önlenmesi sureti ile kalitenin iyileştirilmesi,
- Kalitenin ölçülmesi,
- İsrafın önlenmesini ifade eden Beş Olimpiyat Sıfırı (sıfır hata, sıfır stok, sıfır kağıt, sıfır süre, sıfır arıza) dır.

3.5.3.2. Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim

Üretimin karmaşıklaşması, kaliteye ulaşabilmek için kalite sistemlerinin gerekliliği, kişilerin yeni özelliklere, yeni bilgi ve yeteneklere, yeni anlayışlara sahip olmalarını gerekli kılmaktadır. Eğitim TKY’ nde de, bireylerin pasif durumlarını terk ederek aktif hale gelmelerini sağlayan en önemli faktördür. TKY’ ndeki eğitim hakkında aşağıdaki karşılaştırmalı tablo genel bir fikir vermesi bakımından yararlı olacaktır.

Tablo 4: GELENEKSEL VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNDE EĞİTİM (Meriç 1994)

	GELENEKSEL EĞİTİM	TKY’ NDE EĞİTİM
Katılımcı	Birey	Grup ve Birey
Öğrenmede Vurgulanan Öğe	Konunun Kapsamı	Kapsam ve Örnek prosesler
Dinleyicinin Konuya Katılım Tarzı	Bilgi Almak (Genel Anlamda)	Kendi özelliklerini de dikkate alıp araştırarak bilgi almak
Katılımcının Rolü	Dinleyen, ezberleyen, imtihanları geçen, aktif olmaktan ziyade pasif	Konuya katılan, ilgili, etkileşime açık, son derece aktif
Eğitmenin Rolü	Öğretmen, öğretim görevlisi, tanıtan, sunucu, değerlendirici	Rehber, antrenör, çare bulan, zaman zaman da katılımcı
Eğitmenin Sorumluluğu	Öncelikle tek yönlü iletişim araçlarını sağlamak (Konferanslar, slaytlar vb.)	Katılımcılara, esas öğrenmenin gerçekleşeceği ve tecrübe kazanılacak şartları sağlamak
Eğitmenin Öneme Üzerinde Durduğu Konu	Katılımcılara “daha iyi” sorular yöneltebilmek	Katılımcılardan daha kapsamlı sorular gelmesini ve bu sorulara da grup içerisinde daha iyi yaklaşımla cevap bulunmasını teşvik etmenin yollarını aramak
Öğrenmenin Gerçekleşmesinden Sorumlu Kişi	Eğitmen sorumludur. (Şayet öğrenen öğrenmemişse, öğreten öğretememiştir.)	Katılımcılar kendi öğrenimlerinden ve davranışlarından sorumludurlar.
İhtiyaçları En Fazla Tatmin Edilen Kişi	Sunucu rolündeki eğitmen	Katılımcı
Öğretilenlerin İş Hayatına Yansıtılma ve Kullanılma Olasılığı	Oldukça az oranda veya belirsiz	Katılımcıların büyük çoğunluğu için oldukça yüksek oranda

Geleneksel eğitim anlayışı ile TKY anlayışı arasındaki önemli anlayış farklılıklarından birisi de, eğitim anlayışıdır. Geleneksel yönetim eğitim faaliyetlerini bir masraf olarak yeri olarak görürken, TKY insan kaynaklarını kuruluşun en değerli varlığı olarak kabul eder ve herkesin eğitim ihtiyacı olduğu inancını benimseyerek eğitim faaliyetleri için yeterli kaynağı ayırır. TKY mimarlarından Dr. Deming eğitim için şunları söylemektedir.

“Yeterli eğitim programları ile desteklenmeyen projelerin başarı şansı yoktur. Eğitimi kurumsallaştırın ve iş başında eğitimi yerleştirin. En iyi yatırım insana yapılan yatırımdır. Bir kuruluş gücünü insanlardan alır, bu nedenle kişisel gelişmeye yönelik eğitimleri özendirin” (Peşkircioğlu, 1997: 37).

TKY’ nde başarıya ulaşmak için en başta gelen, üst yönetimin çok iyi eğitilmesidir.

3.5.3.3. TKY’ nde Yöneticiler İçin Eğitim ve Geliştirme Programları

Eğitim faaliyetleri en üst yönetim kademesinden başlayarak, en alt kademeye kadar sürdürülmelidir. Çünkü “bir zincirin en kuvvetli noktası, en zayıf halkasının gücü kadardır” (Bilginer, 1998: 7).

İnsan faktöründen dolayı bazı faaliyetler aksıyor ve bunun sonucu olarak da kalite problemleri çıkıyorsa, bunları çözecek olan üst yönetimdir. Üst yönetimin görevlerinden birisi mevcut durumu korumaksa, daha da önemli olan bir diğer görevi de geliştirmektir. Geliştirme, çalışanların üretkenlik, sorun çözme, karar verme potansiyellerini ortaya koyacak ortamı oluşturmak sureti ile yapılacak sürekli küçük değişikliklerle sağlanabilir. “Temel şart, mevcut durumu yeterli kabul etmeyip daha ileri götürmektir” (Kavrakoğlu, 1992: 12).

TKY metotları grup çalışmasına, muhataplar arasında ortak düşünceye ve katılıma dayalıdır. Bu nedenle, TKY’ nde beraber çalışmayı benimsemek zorunludur. Bu çalışmaların temelinde kavramları öğrenmekten ziyade, katılanların kendilerini bulmalarına yardım edecek uygulamalar yapmak ve gruba katılabilme becerisi

kazandırılması, grubun tüm beşeri kaynaklarının ortaya çıkarılması ve bunlardan yapıcı bir şekilde yararlanılmasını öğretmek yatmaktadır (Yıldız, 1994: 25-28).

TKY' nde eğitim programları, bireyin ihtiyaçlarına göre ve biçimsellikten uzak (uygulamaya dayalı), yönetici ve tüm çalışanların önerilerine yer veren ve eğitim yöntemleri arasında seçme imkanı veren bir yapıya sahiptir. Ayrıca, TKY kültürel bir değişimi gerektirdiği için, eğitim programları da geleneksel anlayış sınırlarını aşan, yenilikçiliği öngören ve “bu, benim işimdir” anlayışını geliştirici bir niteliktedir.

3.5.3.4. TKY' nde Karar Alma ve Kalite Çemberleri

Geleneksel yönetim anlayışında karar alma süreci, içgüdülemeye, geleneklere, alışkanlıklara ve yöneticilerin köklü yöneticilik bilgi ve deneyimlerine dayanan, karar alma sürecine yöneticilerden başkasının katılmadığı bir duruma sahiptir.

TKY' nin karar alma sürecinde ise, yaygın katılım vardır. Bu süreçte, objektif ve gerçekçi verilerin kullanımı ve sorunların elden geldiğince somut bilgilere dayalı olarak, ölçülebilir kriterlerle, birlik içerisinde ortaya konması ve çözümlenmesi fikri hakimdir. Böylelikle, alınan kararların kişisel öngörü, deneyim ve alışkanlıklara bağlı olarak alınma durumundan uzaklaşarak isabetsizlik riski en aza indirilmektedir.

“Katılımcılık, kişilerin işlerini daha iyi yapabilmeleri ve bundan hem kendilerinin ve hem de kuruluşlarının yarar sağlayabilmesi için, karar alma gücünün paylaşılması olarak tanımlanabilir” (Peşkircioğlu, 1997: 39).

Toplam kalitenin önemli bir unsurunu oluşturan kalite çemberleri ile personelin işletme hayatına katılmasını kolaylaştırma vardır. Zaten kişilerden en büyük verim, kendilerini çalıştıkları ortamın vazgeçilmez bir unsuru olarak görebilmeleri ile elde edilir. Bunun içindir ki kalite çemberleri, mevcut olan düzene değişik yerlerden tutturulmamalı, tam tersine organizasyonun her yönüyle kaynaştırılmalıdır.

İşletme kararlarının alınmasına yeni bir bakış açısı getiren kalite çemberleri, “aynı mesleki faaliyet alanı içerisinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan, sayıları 5 ile 10 kişi arasında değişen, gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük çalışma gruplarıdır” (Efil, 1994: 5).

Kalite çemberlerinde gönüllülük esastır. Bir etkinliğe gönüllü olarak veya zorunlu olarak katılan arasında farklılıklar vardır. Gönüllü katılım ile, kişinin kendisini o grupta bütünleştirebilme kolaylığı ve samimi bir ortam oluşturmanın sonucunda fikirlerini rahatlıkla ifade edebilme gerçeği vardır. Dayatma ile olan katılımda ise, yabancılaşma, çemberde bulunan liderin fikirlerine aykırı hareket etme korkusu sonucunda fikir üretiminin verimsizliği vardır.

Kalite çemberleri ayrıca, düzenli bir şekilde toplantılar yapma ve çember üyelerinin sürekliliğini de gerekli kılmaktadır. Bunlarla, kişilerin bir birlerini daha iyi tanımaları, grup birliğinin sağlanması ve ortak bir anlayışın oluşması amaçlanmaktadır. Kalite çemberleri ile sorunlara çözümler getirilmesi de zaten belli bir ekip ruhu ile gerçekleştirilmektedir.

İşe yönelik sorun çözme çalışmaları neticesinde, tüm çalışanlarda yeteneklerin gelişmesine yardım eden kalite çemberleri aynı zamanda, kişiler arası ilişkileri uyumlaştırma ve çatışmaları çözümlenmede de yetenek gelişmesine katkıda bulunur.

Kalite çemberlerinin temel amacı, işin yapılma yöntemini incelemek ve geliştirmektir. İşletme körlüğünü aşmada en etkili yöntem kalite çemberleridir. Bu tür çalışmalarla kişilerde teknik bilgiler ve olaylara bütünsel bakabilme gelişir. Yaratıcılığı teşvik eder, sorun çözme yeteneğini geliştirir. Katılımcı karar verme anlayışının gerekliliğini, yaşanan bir gerçek olarak gösterip, yerleşmesini sağlar. Böylece kalite çemberlerinin getirmiş olduğu sosyo-ekonomik yeniliklerle güçlendirilen personel, zekasını kullanma, düşüncelerini geliştirme fırsatını bulur. Bu sayede kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçları da tatmin olan personelin motivasyonu da sağlanmış olur.

Ancak, kalite çemberlerinin de kendisinden beklenen faydaları sağlayabilmesi her şeyden önce, çemberlerin faydasına inanmış etkin bir yönetime ve alt kademelerden gelen fikirlere kulak verilmesine bağlıdır. Kendi fikirlerinin hiçbir fonksiyonunun olmadığı hissi uyanan çember gruplarından bir yarar beklemekte pek doğru olmasa gerek. Dikkat edilecek bir diğer hususta, ele alınan sorunların, içinden çıkılmayacak kadar geniş ve karmaşık bir yapıya sahip olmamaları gerekmektedir.



4. Eğitim Yöntemlerinin Karar Verme Açısından Değerlendirilmesi

Genel manada, eğitimden beklenen sonuçlara ulaşılabilmesi için, eğitim yöntemlerinin de eğitimden beklenen amaçlara göre seçilmesi gerekmektedir. Her bir eğitim yönteminin faydalandığı çeşitli kullanım alanları vardır. Eğitim yöntemlerinin seçimi; eğitilecek olanların sayısına, eğitimin maliyetine, programın içeriğine, eldeki imkanlara (araç, gereç, teçhizat, zaman, mekan), katılımcıların tercih ve yeteneklerine, eğitimcilerin tercih ve yeteneklerine göre değişmektedir. Bu açıdan eğitim yöntemlerine baktığımız zaman, her bir yöntemin kullanılacağı yere göre üstün ve sakıncalı yönlerinin olduğu görülmektedir.

Belirli bir el becerisi kazandırılacağı/geliştirileceği zaman ve iş görenler güvenlik konusunda eğitilirken, işle kaynaştırılmış eğitim yöntemleri daha çok fayda sağlamaktadır. Teorik bilgilerin verilmesinde, çok büyük grupların eğitilmesi, tehlikeli ve riski fazla işlerde, pahalı ve hassas madde/malzeme ile yüksek kalitede iş yapılırken ise işle kaynaştırılmış eğitim yöntemleri kullanılmamalıdır.

İşbaşı eğitim yöntemlerinde, eğitimcinin hazırlanmasının kolaylığı vardır. Kısa sürede becerilerin geliştirilmesi söz konusudur. Bu yöntemlerde eğitime tabi tutulanlar bireysel gereksinmelere göre eğitildiğinden yöntem monoton değildir. Ayrıca iş başı eğitim yöntemlerinin işletmeye ek bir maliyeti de yoktur.

İşle kaynaştırılmış eğitim yöntemlerinden rotasyon eğitimi yönteminde, yöneticiye işletmelerde yer alan çeşitli fonksiyonları tanımalarına fırsat verilmekte ve özellikle teknik yetenekler kazandırılmaktadır. Bu sayede yöneticinin işletmeyi komplike bir sistem olarak görebilmeleri sağlanmaktadır.

Rotasyon eğitimi, söz konusu işte çalışan sayısının az olması durumunda, dönemsel ve mevsimlik işlerde, yeni faaliyet alanlarına yönelindiğinde ve terfi ettirilecek kişilerin eğitiminde kullanılabilir bir yöntemdir.

Geleceğin yöneticisi olacak adayın, sorumlusu olacağı birimde hakimiyeti kurabilmesi, ileride karşısına gelebilecek bir sorun hakkında çabuk ve tutarlı kararlar verebilmesi genel işleyiş hakkında az veya çok bilgi sahibi olmasına da bağlıdır. Bunun içindir ki, yönetici eğitiminde rotasyonun apayrı bir yeri vardır. Dışarıdan ithal edilir gibi, tamamen değişik bir birim veya kurumdan, çeşitli siyasi ve çıkar gruplarınca, diktacı bir anlayışla atanan bir yöneticinin birimde başarılı olamayacağı aşıkardır. Böyle bir ortamda oluşan hava da katı kurallar içerisinde, samimiyetten ve içten gelen saygıdan uzak olacağı için, her türlü yenilikçi ve katılımcı düşünceden de uzak kalacaktır.

Ne yazık ki, bu tür yanlışlıkları kamu kurumlarımızın bir çoğunda görmekteyiz. Birimin başında, sorumlu konumda olan kişilerin daha önceden o birimde çalışmamış olmaları acı bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğer bir yöneticinin kurumuna katkıda bulunması bekleniyorsa mutlaka ve mutlaka, o kurumun alt yapısından gelmiş olması gerekmektedir. Böyle olursa art niyetli kişilerin yapacakları kanuna, yönetmeliğe aykırı davranışlarda oyunlarına gelmez.

Anlatma yöntemi ve uzaktan öğrenim yöntemi de rotasyon yöntemi gibi karar vermeye yardımcı temel bilgilerin, kavram ve kavramlar arası ilişkilerin öğretiminin en iyi sağlandığı yöntemlerdir. Klasik eğitim yöntemlerinden sayılan anlatma yöntemi, grup eğitimlerinde daha da başarıyla uygulanabilmektedir.

Gelişimci düşünce eğitiminde ise, kişideki düşünsel çabaların daha geniş ufuklara doğru yönltilmesi, meselelerin değişik açıdan değerlendirilmesi ve alınacak kararlara değişik bir çerçeve kazandırılması sağlanmaktadır. Her kademe yöneticisinin eğitiminde yararlı olan gelişimci düşünce eğitimi ile, üst düzey yöneticilerde; genel stratejilerin geliştirilmesi, orta kademe yöneticilerinde, kendi birimleri için stratejilerini geliştirme ve kendi planlarını yukarıdan ve diğer birimlerden gelen planlarla bütünleştirme çabaları arasında yeni yaklaşımların geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Alt kademe yöneticilerinde ise varılmak istenen nokta, günlük faaliyetlerin her an yenilenen düşüncelerle stratejilerin hepsiyle uyum sağlayan stratejiler geliştirmek.

Stratejilerin geliştirilebilmesi için birden fazla bakış açısına gereksinim vardır. Kişilerdeki bu yeteneğin geliştirilmesi ise, kuralcılıktan uzak, alışkanlıkların etkisinden kurtulmayı gerektiren geliştirici düşünce eğitimi ile sağlanmaktadır. Bunun oluşabilmesi için de kişilerde “her an değişim” anlayışı olmalıdır.

Anahtar mevkilerdekilerin yardımcısı olarak görevlendirme, beklenen sorunlar yöntemleri de karar verme yeteneğini geliştirmede doğrudan etkili olan yöntemlerdendir. Bu yöntemlerde genel olarak eğitilenler, sorunlarla bizzat muhatap oldukları için çözüm arayışı içerisindedirler ve bu arayışta onlar için karar verme becerisini geliştirmede pratiği oluşturmaktadır. Eğitimde asıl olanda pratik imkanların sağlanmasıdır.

Karar verme yeteneğinin gelişmesinde yetki göçerimi ve güçlendirme yönteminin etkileri de büyüktür. Kişiye devredilen yetki, sorumluluk duygusunun oluşmasını meydana getirir. Devredilen yetki ve sonucunda oluşan sorumluluk duygusu, bazı kararların verilmesini de gerekli kılar. Ast, üstüne karşı olan sorumluluğu ve kendisine devredilmiş olan yetkinin vermiş olduğu itici güç ile, vereceği kararlara karşı daha ciddi ve titizlikle eğilecektir. Kendisine sunulan tüm imkanlarla donatılarak (iş ile ilgili tüm kararların alınması, amirlerin desteği, kaynaklar açısından donatılmış olmak vb.) güçlendirilen kişide de kendine güven ve sorumluluk duygusu oluşacaktır. Ayrıca, kendisine sunulan imkanların vermiş olduğu cesaretle kendisini kanıtlamaya çalışacaktır. Bu imkan ve azim kişinin motivasyonunu sağlayarak, yapacağı işte, vereceği kararlarda ve hayata geçireceği uygulamalarda daha da cesaretle hareket etmesini sağlayacaktır.

Güçleri elinden alınmış bir çalışan ise, alışılmışın dışına çıkmayacak, en ufak bir karar verme durumunda bile esneklik gösteremeyip amirine başvuracaktır. Bu durum ise , o kişide kişiliğin gelişmemesine, karar verme düşüncesinin körelmesine sebep olacaktır. Yönetici açısından ise, iş yoğunluğundan (her türlü problemin kendisine ulaşmasından) dolayı tıkanma, iş yapamama sonucu tüm yönetimin hantallaşmasına yol açacaktır.

Bazı yazarlar tarafından Duyarlık eğitimi içerisinde mülahaza edilen rol oynama, örnek olaylar ve teşhis grupları da karar verme yeteneğini geliştirme açısından önemlidirler.

Rol oynama yöntemi, eğlenceli ve katılımcı bir yöntem olduğu için gerek yönteme katılanlar ve gerek izleyenler açısından öğrenme süreci etkin bir biçimde gerçekleşir. Kişiler, kendi rolleri dışındaki rollerde görev aldıkları zaman empati yetenekleri gelişmektedir. Böylece eğitilenler grup etkileşimi içerisinde başkaları ile yakın irtibat kurmayı, onların düşünce yapılarını kavramayı öğrenerek karar verme görüş açılarını geliştirmektedirler.

Örnek olaylar yöntemi de karmaşık olaylarla karşılaşan kişilerin, sorunları kavrayabilme, yorumlayabilme ve uygun çözümler bulabilme yeteneklerini geliştirmek amacı ile kullanılır. Bu yöntemle, eğitilenlerin aktif olarak konuyu ele almaları ve tartışmaları sağlanır. Gerçek yaşamdan alınmış olaylarla, eğitilenler bir birlerinin deneyimlerinden yararlanırlar. Olaylara değişik açılardan bakabilme ve karar verme yeteneği gelişir.

Bu iki yöntemde önemle üzerinde durmamız gereken nokta, olayların gerçek yaşamdan seçilerek canlandırılan olaylar olduğu, fakat hiçbir zaman gerçek yaşamın kendisi olmadığı gerçeğidir. Bunun içindir ki, bu yöntemlerde olaylar ve kişilikler dikkatle oluşturulmalıdır. Gerçek kişiliklerin, azami derecede ortaya çıkmasını sağlamak gerekmektedir. Bununla birlikte oyun halinde olsa bile, teorideki bilgilerin uygulamaya dönüştürülmesi üstünlüğü vardır.

Teşhis gruplarında ise, etkileşim içerisinde olan insanların başkaları ile etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayacak yetenekleri geliştirme sonucunda sağlıklı kararlara varma amaç edinilmiştir. Bu yöntemde sağlıklı kararlara ulaşmak; eğitime katılanların her şeyden önce kendi özelliklerinin farkına varmaları ve bunların başkaları üzerindeki etkilerini fark etmeleri neticesinde, verilen kararlarda daha duyarlı bir hale gelme şeklinde olmaktadır. Yöneticilikte çok önemli olan beşeri ilişkiler kabiliyetini geliştirmede en etkili bir yol olan Teşhis grubu çalışmaları, etkileşim içerisinde olan

kişilerin duygusal problemlerinin düşük performansa sebep olduğu varsayımına dayanmaktadır.

Yönetimin en belirgin özelliklerinden birisi, insanla ilgili olmasıdır. İnsan unsuru, yönetimin hem sebebini hem de gayesini oluşturan bir özelliğe sahiptir. Bunu içindir ki yönetimde, öncelikli olarak kişiler arası ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Duyarlık eğitimi sayesinde, kişiler arası iletişimi olumsuz yönde etkileyen nedenlerin ortadan kaldırılması sonucunda verilecek olan kararların da etkinlikleri artırılmış olacaktır.

Teşhis grubu çalışmalarının yöneticilerin tutum ve davranışları üzerinde en çok etkilediği durumlar şunlardır. “Bireysel bağımsızlık, başkalarını kabul, kendini fark etme, kendine güven, sorumluluk ve kararlara katılma.” (Dinçer, 1994: 125)



SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz iş yaşamında ortaya çıkan problemler genellikle ekonomik, sosyolojik, psikolojik boyutlu problemlerdir. Bu tür problemlerin nedenleri, fiziksel olayların oluşumu kadar açık bir biçimde ortaya konulamamaktadır. Bu olumsuzluğun yanında, böyle sorunların tanımları zamana ve kültürlere göre de değişmektedir. Bütün bunlardan dolayıdır ki, problemlerin çözüm alternatifleri de değişik şekillerde ortaya çıkmakta ve belli bir risk taşımaktadır.

Karar verici pozisyonunda olanlar, bu olumsuzlukları ortadan kaldırıp, hata risklerini en aza indirmek isterler. Bu nedenle, kararların etkinliğini artırmak için, çeşitli yöntemler geliştirmek zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Bu amaçla geliştirilen kantitatif ve psiko-sosyal teknikler ile, bilgi iletişim çağının bir ürünü olan bilgisayarların kullanımının yaygınlaşmasının, karar verme eyleminin bilimsel niteliğini artırması sonucunda, daha hızlı ve kaliteli kararlara ulaşılabilmektedir.

Pek tabidir ki, karar verici pozisyonunda olanların, bu tekniklerden gerektiği şekilde yararlanabilmeleri de, karar sürecini yakından tanımalarına, karar verme teknikleri ve yönetsel kararların özellikleri hakkında bilgi sahibi olmalarına bağlıdır ki, bu da yönetici grubunun eğitimini gerekli kılmaktadır.

Çağımızda işletmeler varlıklarının devamını ve geleceklerinin güvencesini yetenekli yöneticilerde görmektedirler. Teknolojik ve endüstriyel gelişmelerin baş döndürücü bir hıza ulaştığı günümüzde, yönetim fonksiyonlarının da çok karmaşık boyutlara ulaşması sonucunda, yönetici eğitimi konusu da, başlı başına bir yönetim fonksiyonu olarak ele alınmaya başlanmıştır.

Kişinin yöneticilik görevine atandıktan sonra deneyerek ve yanılarak yöneticiliği öğrenmeye çalışması, organizasyonların amaçlarına ulaşmalarında gecikmelere neden olabilmekte ve hatta zarara uğratmaktadır.

Uygulamaya baktığımız zaman, yönetici eğitimi konusunun bu önemine rağmen, her kademe yöneticilerinin gerek ilk atama öncesi ve gerek atamadan sonra yetiştirilmelerinin en çok ihmal edilen konulardan birisi olduğu görülmektedir.

Yönetici adayının eğitilmesi ve yetiştirilmesi oldukça hassas, önemli ve geleceğe dönük olarak ele alınıp, bir plan dahilinde uygulanması gereken konuların başında gelmektedir. Yönetici adaylarının mesleğe hazırlanması aşamasını iki ana bölüm halinde ele alabiliriz.

- Hizmet öncesi eğitim.
- Hizmet içi eğitim

İş hayatına atılmanın eşiği olarak görebileceğimiz yüksek öğretim kurumlarını ve kuruluşlarının kendilerine eleman sağlamak amacıyla bünyelerinde oluşturmuş oldukları eğitim kurumlarında verilen kurs, toplantı ve seminerleri hizmet öncesi eğitim içerisinde mülahaza edebiliriz.

Hizmet öncesi eğitim kurumlarımızın en belirginlerinden olan yüksek öğretim kurumlarına baktığımız zaman yaşanan bir gerçek olarak şunları görmekteyiz.

Öğrenciler açısından;

- Öğrencilerin “bir yüksek öğretim kurumuna girmiş olmak için” girdikleri ve öğretim kurumunda kazanacakları nitelikler hakkında bilgilerinin olmadıkları.

Eğitim programının içeriği açısından;

- Derslerde genellikle tek ders kitabına ve sınıfta tutulan notlara bağlı kalmanın vermiş olduğu ezbercilik.
- Öğretim yöntemlerinin çoğunlukla öğretim üyesi ağırlıklı oluşunun öğrencilerin üzerine getirdiği pasif durum.
- Öğretimde kullanılan ders araç-gereçlerinin eğitim teknolojisiince önerilenlerin çok gerisinde kalmasının verdiği eski yöntem ve tekniklere bağlılık.
- Öğrenci katılımının sağlandığı yöntemlere (örnek olay yöntemi, grup tartışma yöntemi, yaratıcılık, beklenen sorunlar vb.) pek başvurulmadığı.

Bu gerçeklerden şunların yapılması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Yüksek öğretim kurumlarına girme aşamasında olanlara, ilgi duydukları, kabiliyetlerin olduğu alandaki bölüm ve bilim dallarının tanıtılmasının gerekliliği. Yüksek öğretim kurumlarında yetiştirilecek olan öğrencilerin tanımlanması ve bu tanımlara göre öğrenci seçimi. Örneğin: Yöneticilikte karar vermede önemli olan gelişimci düşünceye sahip olan kişilerin özel yetenek sınavları sonucunda, bu eğitimi veren yüksek öğretim kurumlarına yerleştirilmeleri. Bu özellik yaratılıştan gelen bir özellik olduğu için, verilecek olan eğitim ile bu geliştirilebilir. Fakat bu özelliğe sahip olmayan bir kimseye ne kadar eğitim verilirse verilsin kazandırılmaz.

Ders araç-gereçlerinin zamanın gereklerine uygun olarak yenilenebilmesi için, devletin bu kurumlara karşı desteğinin edebiyat yaparak değil, finansal kaynak artırımı ile gerçek manada desteklemesi.

Bütün bunların sağlanması sonucunda hizmet öncesi eğitim kurumlarındaki aksaklıklar da giderilmiş ve zamanın ihtiyaçlarına cevap verir hale getirilmiş olur.

İş hayatına başladıktan sonra ise verilecek her türlü eğitim çalışmalarını da (kurumun kendi bünyesi, meslek kuruluşları, üniversiteler vb.) hizmet içi eğitim çalışmaları içerisinde ele alabiliriz.

İş hayatındaki hızlı değişim süreci içerisinde, insan bilgisinin okul hayatından 4-5 yıl sonra işe yaramaz olduğu gerçeği, yönetici sınıfının sürekli bir eğitimden geçirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Genel anlamda, yöneticilere verilecek hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim çalışmaları, yöneticinin asıl görevi olan karar verme becerisini geliştirici niteliktedir. Bununla birlikte bazı yöntemler, doğrudan doğruya karar verme yeteneğini geliştirme ile ilgilidir.

Yönetim sorunlarının genel yapısı gereğince sosyal açıdan ele alınmaları gerekmektedir. Kişiler arası ilişkilerdeki kopuklukların giderilmesi, başkaları ile verimli bir şekilde

çalışma ortamının oluşturulması, kararları etkileyen etmenlerin iyi analiz edilip ortaya çıkarılması sonucunda sağlıklı kararlara varma ve etkili bir organizasyona ulaşabilme sağlanabilir.

Yönetim kademelerin yükselmesi ile ön plana çıkan beşeri ilişkiler becerileri ve kavramsal becerilerin geliştirilmesine önem verilmelidir. Bu tür becerilerin geliştirilmesi sayesinde yönetici adayları, sorumlu olduğu organizasyonu çeşitli şekillerde etkileyen çevresel faktörleri, kendi kararlarına yön veren sosyo-kültürel etmenleri, daha iyi anlayabilme, yorumlayabilme melekesine ulaşabilecek ve çevresinde bulunan kişilere, olaylara karşı duyarlılık kazanacaktır.

Toplumsal ve sistem anlayış yönü ağır basan bu tür becerilerin etkili bir şekilde kazandırılması, genel anlamda duyarlık eğitim çalışmaları içerisinde sayabileceğimiz rol oynama, işletme oyunu yöntemi ve teşhis grubu gibi, psikolojik yönü ağır basan yöntemlerle sağlanabilmektedir. Kişi önce kendini tanımalı, sorumlusu olduğu kurumun ihtiyacı ve gereksinimlerini bilmeli, daha sonra karşısındaki kişilerin sosyal, ekonomik ve kişisel durumlarını kavrayıp anlamalı ki, sağlam, tutarlı ve gerçekçi kararlara ulaşabilsin.

Sonuç olarak şunu diyebiliriz: Karar verme becerisini geliştirmek için seçilen yöntemler, eğitilecek kişilere uygulama fırsatı vermelidir. Çünkü karar uygulandığı takdirde karardır. Aksi takdirde iyi niyetli bir düşünceden öteye gidemez. Ayrıca seçilen yöntemler, kişilerin içerisindeki yeteneklerini, gelişimci düşüncelerini ortaya koyabilecek imkanlar sağlamalıdır. Tercih edilen yöntemler, yöneticilikte kararları etkileyen unsurları da ortaya çıkarıcı nitelikte olmalıdır.

Bütün bunların sağlanabilmesi için de; anahtar mevkilerdekilerin yardımcısı olarak yetiştirme yöntemi, yetki göçerimi ve güçlendirme, örnek olaylar, rol oynama, gelişimci düşünce eğitimi ve duyarlık eğitimi yöntemleri üzerinde önemle durulması gerekmektedir.

KAYNAKLAR

- ALTALİB, Hişham, “İslam Davetçisine Eğitim Rehberi”, Balkan İslami İlimler Cemiyeti, 1991.
- ARTAN, Sinan, “Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye’deki Uygulama”, İ.T.İ. Akademisi Basımevi, Eskişehir, 1976.
- ATAOL, Alpay, “İşletmelerde Personel Eğitimi İşlevi”, 9 Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, İzmir, 1983.
- BAĞIRKAN, Şemsettin, “Karar Verme”, Der Yayınları, İstanbul, 1983.
- BARANSEL, Atilla, “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no: 257, İstanbul, 1993.
- BAYKAL, Besim, “Organizasyonların Yönetimi”, Mer-Er Mat., İstanbul, 1981.
- BERGER, Goston, “Yöneticileri Yetiştirme Metodları”, Çev.: Süheyl GÜRBAŞKAN, Reklam yayınları, İstanbul, 1971.
- DİNÇER, Ömer, FİDAN Yahya, “İşletme Yöneticiliğine Giriş”, İstanbul, 1995.
- DİNÇER, Ömer, “Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlık Eğitimi”, Marmara Ün. İ.İ.B.F., İstanbul, 1994.
- DRUCKER, Peter F., “The Practice of Management”, Çev.: E. Sabri YARMALI, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994.
- DRUCKER, Peter F., “Etkin Yöneticilik”; Çev.: Ahmet ÖZDEN, Nuray TUNALI, Eti Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- EFİL, İsmail, “Yönetimde Kalite Kontrol Çemberleri ve Uygulamadan Örnekler”, Uludağ Üniversitesi, Bursa, 1994.
- EREN, Erol, “Yönetim ve Organizasyon”, Beta Basım Yayın no: 401, İstanbul, 1993.
- EREN, Erol, “İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 234, İstanbul, 1990.
- ERTÜRK, Selahattin, “Eğitimde Program Geliştirme”, Yelkentepe Yayınları, Ankara, 1975.
- EVREN, Ramazan, ÜLENGİN, Füsun, “Yönetimde Karar Verme”, İ.T.Ü. İşletme Fak. End. Müh., İstanbul, 1992.

- GÜMÜŞ, Mustafa, "Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar", Alfa Basım, İstanbul, 1995.
- HALAÇ, Osman, "Kantitatif Karar Verme Teknikleri", Alfa Basım, İstanbul, 1995.
- HİMMETOĞLU, Bülent A., "Karar Verme Yeteneğini Geliştirme", Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, 1971.
- HODGETTS, Richard M, "Yönetim -Teori, Süreç ve Uygulama", Çev.: ÇETİN, Canan, MUTLU, Esin Can, Der Yayınları, 1997, İstanbul.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim, "Toplam Kalite Yönetimi", Kalder Yayınları, Kasım, 1992.
- KOÇEL, Tamer, "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Yayın No: 405, 1995, İstanbul.
- KORMAN Abraham K., New York Ün., "Endüstriyel ve Organizasyonel Psikoloji", Çev.: İlhan AKHUN, Cevat ALKAN, Milli Eğitim Basımevi, Ankara, 1978.
- LEWİS, Murdick H., "Yöneticiler Nasıl Karar Verir", Çev.: Yakut GÜNERİ, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1988.
- MUCUK, İsmet, "Modern İşletmecilik", Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1996.
- OLUÇ, Mehmet, "İşletme Organizasyonu ve Yönetimi", Sermet Matbaası, 1963.
- ONARAN, Oğuz, "Örgütlerde Karar Verme", Sevinç Matbaası, Ankara, 1971.
- PEKER, Ömer, "Yönetici Eğitimi", Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Ens.Yayınları, Yayın No: 257, Ankara, 1994.
- PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, "Kalite Yönetiminde ISO 9000 Uygulamaları", Milli Prodiktivite Merkezi Yayın No : 620, Ankara, 1997.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, "Personel Yönetimi", Rota Ofset, Bursa, 1994.
- SERİN, Necdet, "Eğitim Ekonomisi", Ankara Üniversitesi Eğitim Fak. Yayın No: 25, Ankara, 1972.
- SIMON, Harbert A., "Yönetimde Yeni Karar Verme Bilimi", Çev.: Mustafa TOSUN, Amme İdare Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 3, Eylül, 1970.
- TEZCAN, Mahmut, "Eğitim Sosyolojisi: Kuram ve Sorunlar", Çağ Matbaası, Ankara, 1984.
- TOSUN, Kemal, "İşletme Yönetimi", Savaş Yayınları, İstanbul, 1992.
- TOSUN, Kemal, "Yönetim ve İşletme Politikası", İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, 1990.
- UĞUR, Adem, "Yönetim ve İşletmecilik Bilgileri", Sakarya Üniversitesi Rektörlük YayınNo: 8, Sakarya, 1994.

YILDIZ, Gültekin, “İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi”, Sakarya Üniversitesi
Rektörlük Yayın No: 10, Sakarya, 1994.

MAKALELER

ALLEE, Verna, “Değişime Yönelik Öğrenme”, Excellence, Şubat 1998.

BAYAR, Yavuz, “Örgüt ve Yönetim Bilimi Öğretimi ve Kültür Bilim”, Amme İdare
Dergisi, Cilt:11, 1978.

BİLGİNER, Nejat, “Eğitimde Yeni Yaklaşımlar”, Excellence, Şubat 1998.

ÇENGELCİ, Nazmi, “Kamu Yönetiminde Eğitim ve Mülki İdare Amirlerin Eğitim
Sorunu”, Türkiye İdare Dergisi, Sayı: 343, Cilt:44, Temmuz-Haziran 1973.

KORKMAZ, Mazhar, “Yönetimde Karar Verme”, Türkiye İdare Dergisi, Cilt: 41, Sayı:
327, Kasım-Aralık 1970.

MERİÇ, Emre, “Eğitimde Kalite”, Önce Kalite Dergisi, Kalder Yayını, Sayı: 8,
Temmuz 1994.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, “Yönetici Yetiştirme Yöntemleri” Tüside, 13-14 Kasım,
Gebze 1997.

TEZLER

ATEŞ, Hayati, “Yönetimde Karar Verme-Yaratıcılık ve Liderlik Etkileri”, İ.Ü. İşletme
Fakültesi, Organizasyon ve İşletme Politikası Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,
İstanbul 1989.

EROĞLU, Nursel, “Orta Kademe Yöneticisi Yetiştirme Teknikleri ve Marmara
Bölgesinde Lastik - Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Sakarya Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,
Eylül 1997.

MARŞAP, Akın, “Yönetici Eğitimi”, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi,
Doktora Tezi, İstanbul 1992.

ÖZBATIR, Özlem, “Toplam Kalite Yönetiminde Eğitimin Yeri ve Koç 2000 Projesi”
Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek
Lisans Tezi, Bursa 1995.

TÜRKÇÜ, Nilüfer, “Yönetici Eğitimi, Geliştirilmesi ve Türk Bankacılık Sektöründe
Eğitim ve Geliştirme Alanında Yapılan Bir Araştırma”, İ.Ü. Sosyal Bilimler
Enstitüsü İşletme Fakültesi Personel Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans
Tezi, İstanbul 1994.



ÖZGEÇMİŞ

1966 yılında Artvin'in Şavşat ilçesinde dünyaya gelen Galip KARAKAYA, ilkokul tahsilini Şavşat, Mustafa Kemalpaşa ve Adapazarı' nda tamamlamıştır. 1977 yılında girmiş olduğu Adapazarı İmam Hatip Lisesinden 1984 yılında mezun olmuştur. 1986 yılında girmiş olduğu Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi İşletme Bölümünden 1990 yılında mezun olan KARAKAYA, halen Sakarya Meslek Yüksekokulunda görev yapmaktadır.



T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ