

üçüncü sektör

KOOPERATİFÇİLİK

NİSAN-MAYIS-HAZİRAN 2000

SAYI : 128



TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU
TÜRK KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİM VAKFI



TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU ORGANLARI

YÖNETİM KURULU

- Başkan** : **Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ**
Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Öğretim Üyesi
- Başkan Yardımcısı** : **Prof. Dr. Ahmet ÖZÇELİK**
A.Ü. Ziraat Fakültesi Tarım Ekonomisi Bölümü Öğretim Üyesi
- Muhasip Üye** : **Doç.. Dr. Nevzat AYPEK**
G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye** : **Prof. Dr. Kadir ARICI**
G.Ü. İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi
- Üye** : **Prof. Dr. Burhan AYKAÇ**
G.Ü. İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi
- Üye** : **Erol DOK**
Ziraat Yüksek Mühendisi, İş adamı
- Üye** : **Prof. Dr. Celal ER**
A.Ü. Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye** : **İrfan GÜNDOĞDU**
T. Tarım Kredi Koop. Merkez Birliği Genel Müdürlüğü İdari İşler Müdürü
- Üye** : **Yavuz KOCA**
T.M.O. Genel Müdür Yardımcısı
- Üye** : **Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**
G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye** : **Kamil ÖZDEMİR**
Pankobirlik Genel Müdürü
- Üye** : **Yrd. Doç. Dr. Nurettin PARILTI**
G.Ü. İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi
- Üye** : **Doç. Dr. Ahmet TURAN**
A.Ü. Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye** : **Nevzat USLUCAN**
Tarım ve Köyişleri Bakanlığı TÜGEM Genel Müdür Yardımcısı
- Üye** : **Dr. Selim YÜCEL**
T. Şeker Fabrikaları A.Ş. APK Daire Başkanı

DENETLEME KURULU

- Başkan** : **Mevlüt KAVAS**
Pankobirlik Teftiş Kurulu Başkanı
- Üye** : **Dr. Vedat UZUNLU**
Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı
- Üye** : **Süleyman ERYİĞİT**
Kamu-İş Uzmanı

HAYSİYET DİVANI

- Başkan** : **Nurettin HAZAR**
Türk Kooperatifçilik Kurumu Eski Başkanı
- Üye** : **Metin AKIN**
T. Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Hukuk Müşaviri
- Üye** : **Hüsnü POYRAZ**
Türk Kooperatifçilik Kurumu Eski Başkanı

Yönetim Kurulu herhangi bir maaş, ücret ve hakkı huzur almamaktadır.
Kurum organlarının üyelerinin isimleri soyadı sırasıyla yazılmıştır.

KÜÇÜNCÜ SEKTÖR KOOPERATİFÇİLİK

ISSN 1300-1469

Nisan-Mayıs-Haziran 2000 Sayı:128
Türk Kooperatifçilik Kurumu ve Türk Kooperatifçilik Eğitim Vakfı Tarafından
Üç Ayda Bir Yayınlanır
Fiyatı : 2.500.000.-TL
Yıllık Abone : 10.000.000.-TL
Yurtdışı : 4 \$ - 7 DM

Yazışma Adresi : Türk Kooperatifçilik Kurumu
Mithatpaşa Caddesi 38/A - 06420 Kızılay/ANKARA
Tel : 431 61 25 - 431 61 26 Fax : 434 06 46
İNTERNET : tkk.tr-net.net.tr
Web Adresi : <http://www.koopkur.org>
Email: admin@koopkur.org

Türk Kooperatifçilik Kurumu Adına Sahibi
Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ

Yazı İşleri Müdürü
Prof. Dr. Celal ER
Teknik Sorumlu
İrfan GÜNDOĞDU

YAYIN KURULU

Başkan : Prof. Dr. Ahmet ÖZÇELİK
Raportör : Doç. Dr. Ahmet TURAN
Üye : İrfan GÜNDOĞDU
Üye : Yavuz KOCA
Üye : Osman OKTAY
Üye : Dr. Selim YÜCEL

Yayımlanan yazıların sorumluluğu yazarlarına aittir.

Dizgi - Baskı
EKİP GRAFİK

İstanbul Yolu 13 Km. Gersan Sanayi Sitesi
655. Sokak No. 54 Ergazi/ANKARA
Tel : (0.312) 256 92 00 (4 Hat) Fax : (0.312) 256 92 03

Üçüncü Sektör KOOPERATİFÇİLİK Hakemli Bir Dergidir.

Küçüncü sektör KOOPERATİFÇİLİK

İÇİNDEKİLER

Başyazı Türkiye Avrupa Birliğinin Neresinde Yavuz KOCA	3
Toplam Kalite Yönetimi: Eğitimde Yeni Bir Paradigma Yrd. Doç. Dr. Mesiha SAAT	5
Türkiye’de İş Piyasası Yapısı İçerisinde İş ve İşçi Bulma Kurumu’nun Yeri Dr. Yücel UYANIK	15
Öğrenen Örgüt Kavramının Meydana Getirdiği Gelişim ve Özellikler Doğrultusunda Yaratılan Etki ve Değişimin Ortaya Konulması Arş. Gör. Akyay UYGUR Arş. Gör. Selma MEYDAN	27
Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi (Etkin ve Verimli Örgüt Yönetimi İçin Bir Model Arayışı) Arş. Gör. M. Akif Özer	40

Küçüncü sektör KOOPERATİFÇİLİK

B A Ş Y A Z I

TÜRKİYE AVRUPA BİRLİĞİNİN NERESİNDE

Yavuz KOCA*

1963 yılının üzerinden 37 sene geçti. Yani Avrupa ile söz kesilen Avrupa Anlaşmasının üzerinden. Yine 1988 yılının üzerinden 12 yıl geçti. Yani benim Avrupa ile ekonomik entegrasyonun mihenk taşlarından olan Ortak Tarım Politikası (OTP) ile Ankara Üniversitesinde ilk tanıştığım yıl. Düşünüyorum da bu 12 yılda neler değişti. Büyütle baktığımızda çok şey değişmiş. Çünkü değişimin önemli bir kesiti nüanslarda saklı. Çıplak gözle baktığımızda çok az şey değişmiş gibi görülüyor. Tam üye olmadan Gümrük Birliğine giren tek ülke olmamızın ötesinde ve bilahare aday birkaç ülkeden birisiyken Doğu Avrupa da esen demokrasi rüzgarları sonrası hiç hesapta olmayan yeni adaylarla birlikte sayısı onları aşan yedeklerden bir tanesi olmamızın dışında.

Biz yarısı boş olan su bardağına dolu kısmından bakalım. Ülkemizin ve insanımızın optimist perspektife ihtiyacı var. Türkiye hangi konularda Avrupa Birliğine hazırlıklı, hangi konularda eksiği var. Kamu ve özel sektörün ilgilileri bu konularda hazırlıklar ve çalışmalar yapıyorlar ama biz olaya bir bütün olarak kendi gözümüzle bakalım. Bunu da Dünya nereye koşuyor? AB eşiğinde sorunlarımız nelerdir, diyerek iki başlık altında inceleyelim.

* Türk Kooperatifçilik Kurumu Yönetim Kurulu Üyesi

Dünya Nereye Koşuyor?

Dünya bilgi ve teknoloji üretimine koşuyor. Artık E-Ticaret diye bir olgu var ve her geçen ay daha da yaygınlaşmakta. Sanayide kapasite kullanımı yeni teknoloji üretilerek, üretilmiyorsa satın alınarak artırılmaya çalışılmaktadır. Küçük ölçekli firmalar büyüme hızlarını artırmak için öz kaynak yaratmak zorundadır. Orta ölçekli firmalar ise kurumsallaşma ile ilgili noksanlıklarını karşılamak üzere yeni pazarlama teknikleri geliştirmektedir. Aslında küçük ve orta ölçekli firmaların çoğu büyük ölçekli firmaların bir ölçüde eksiklerini karşılamakta olduğundan, büyük ölçekli firmalara düşen uluslararası standartlara uygun üretim sağlamak üzere yabancı ortaklıklara girmektedir. Bu suretle, düşük faizli iç ve dış kredi temin ederek yatırıma yönelmek ve ihracatın artırılmasını sağlamaktadır. Böylece sıcak para akışında ve kapasite kullanımına paralel olarak yeni pazarlar ediniminde dinamizm kaçınılmaz olsun.

Dünyada ekonomiye egemen ülkeler bunların hemen tamamını temin etmiş ve ya temin için koşuşturma içindedir. Biz Türkiye olarak ekonomik entegrasyonda Avrupa Birliğini hedef olarak seçtiğimize, bundan 37 yıl önce girişimde bulunduğumuza, pek hazmedemesek te şu anda AB kapısında sırasını bekleyenler arasında olduğumuza göre eksikliklerimizi de tesbit etmek durumundayız.

AB Eşiğinde Sorunlarımız?

Sorunlarımızın başında daha fazla katma değerli ürünler üretememek ve ihraç edememek gelmektedir. Her sektör için, buna küçük ölçekli firmalar da dahildir. AB mevzuatının yakından takip edilmesi, sektörlerin mevzuata uyumlu hale getirilmesi diğer bir halletmemiz gereken meseledir. Yine her sektörde mutlaka dünya ölçeğinde birden fazla markaların oluşturulması gereği vardır. Uluslararası pazarlama ve finansman yönetiminde eksikliklerin giderilmesi ve büyük ölçekli firmalar için otomasyon sürecinin hızlandırılması mutlak çözüm bekleyen konulardır.

Bunlar; dünyanın koştuğu kulvarda yer almak için personel eğitimi ve bununla birlikte AB mevzuatında uyum çalışmaları çerçevesinde kolaylıkla aşılabilecek sorunlardır. Zaten önemli bir kesitinde yol yarlanmış veya tamamlanmak üzeredir. Yeter ki istikrar ve birlik içinde bardağın dolu kısmını görelim. Veya hiç olmazsa ille de bardağın boş kısmını göstermeye çabalamayalım. Dünya küçülüyor. Ne var ki, dünyada küçüklere ve yalnızlara baş köşede yer yoktur. Kıran kırana rekabetin yaşandığı küçülen dünyada, arzu edilen kendinizin bir güç olmasıdır. Ama güç olamıyorsanız, güç olma hedefini aklınıza koyarak birileriyle birlikteliğe girmek durumundasınız. Bu tercih şu anda Avrupa Birliğinden yana kullanılmış ise, en az oradakiler kadar çalışmak, en az onlar kadar ucuza üretmek ve en az orası kadar refah ve huzur sunmak zorundayız. Yoksa ortaya koyacağımız "Güç Olma Hedefi" ütöpik bir hedeften öteye bir anlam taşımaz.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ: EĞİTİMDE YENİ BİR PARADİGMA

Yrd. Doç.Dr.Mesiha SAAT*

ÖZET

Günümüzdeki gelişmeler gerekli bilgi ve beceri donatılmış insangücü yetiştirmeyi gerekli kılmaktadır. Mevcut eğitim sistemleri yeni dünya koşullarının gerektirdiği bu yeni insan tipini sağlamakta başarısızlığa uğramaktadır. Eğitim sistemlerinin içine düştüğü bu durum, endüstri alanında uygulamaları başarılı sonuçlar veren Toplam Kalite Yönetiminin eğitim kurumlarında da uygulanmasını gerekli kılmaktadır.

Bu çalışmada mevcut eğitim sisteminin yetersizlikleri ele alınarak TKY uygulamasına yolaçan nedenler ortaya konulmuştur. Ayrıca TKY ilkelerine değinilerek eğitim sistemlerinde TKY uygulamasıyla elde edilebilecek sonuçlar incelenmiştir.

* GÜ. İİBF. Öğ. Üyesi

TOTAL QUALITY MANAGEMENT: A NEW PARADIGM IN EDUCATION

ABSRASCT

Today the developments on the world necessiates the human resources equiped with the necessary knowledge and skills. Existing educational systems are unsuccesfull in providing these new human resources. The conditions which prevail the educational systems force the educational instiutuions to apply Total Quality Management which ensured succesful results in industry.

In this study the insuffeciencies of the educatinal systems are examined and the reasons for the TQM applications are given. Additionally, principles of TQM are mentioned and the results which can be achieved by TQM applications in educational systems are provided.

GİRİŞ

Günümüzde bilgi birikimindeki ve bilgi teknolojisindeki çok hızlı gelişmeler, 21. yüzyılın bir bilgi çağı olacağına işaret etmektedir. Gelecekte toplumların ve bireylerin bilgiye ulaşabilme, sahip olma, geliştirebilme ve kullanabilme güçleri ve becerileri, başarılarında temel etken durumunda olacaktır. Ülkelerin giderek globalleşen dünyada rekabet güçleri, büyük ölçüde bilgiyi elde etme ve bunu bilimsel ve teknolojik araştırma, üretim ve eğitim olmak üzere yaşamın her alanında uygulayabilmelerine bağlıdır.

Toplumların bilimde ve teknolojideki hızlı değişimlerin yaşandığı çağımızda, gerekli bilgi ve beceri ile donatılmış insangücü kaynaklarını geliştirmek için yapacakları yatırım, gelecekte en büyük güvencelerini oluşturacaktır. Bu insangücü kaynakların geliştirilmesinde en önemli rolü üstlenmiş olan eğitim sistemi, bu açıdan toplumların geleceğinde belirleyici bir işleve sahiptir.

Dünyadaki eğitim sistemlerinde öğrencilerin toplumun gereksinimlerine uygun olarak eğitilmedikleri ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bu ise, gençlerin gelecekte istihdam edilecekleri işlerde verimli biçimde üretim yapmalarını engelleyen bir durumdur. Eğitim sistemlerinin amaçlarını gerçekleştirmekten giderek uzaklaşmaları ve eğitim sisteminde ciddi sorunların ortaya çıkması, bu kurumların eleştirel bir gözle değerlendirilerek yeniden yapılandırılmalarını gündeme getirmiştir. Herkes eğitim sistemindeki bozuklukların giderek arttığından söz etmekte, bu sorunların çözümü için öneriler sunmaktadır. Eğer öğrencilerin 21.

yüzyılın gerektirdiği biçimde eğitilmeleri isteniyorsa, eğitim sisteminde kapsamlı ve sistematik bir kalite devriminin gerekli olduğu hemen herkes tarafından kabul edilmektedir. Bu ise eğitim sistemlerinde çok yönlü bir kalite reformu anlamına gelmektedir.

Bu kalite reformunun temelinde sanayide uygulanan ve başarılı sonuçlar vermiş olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) bulunmaktadır. Modern kalite anlayışını oluşturan TKY, müşterinin bugünkü ve gelecekteki beklentilerinin en uygun biçimde karşılanmasını amaçlayan, tüm çalışanların katılımıyla bütün işlerin sürekli olarak geliştirilmesine ve iyileştirilmesine yönelik bir anlayıştır. TKY, müşteri gereksinimlerini karşılamayı temel almakta ve sürece yönelik iyileştirme çabalarında istatistiksel tekniklerden yararlanmaktadır. Bir örgütteki tüm çalışanların yaptıkları işe ilişkin düşünce önerileriyle katkıda buldukları bir karar verme sürecinin geliştirilmesi yoluyla, ürün kalitesinin ve üretim sürecinin iyileştirilmesi gerçekleştirilmektedir. Bunun sonucunda örgütün etkinliği ve verimliliği artırılmış olmaktadır.

TKY'Yİ GEREKLİ KILAN NEDENLER

Bugüne kadar devletin ve eğitim kurumlarının kullandıkları geleneksel performans değerlendirme yöntemleri performans ve kaynaklara ilişkin standartlara hangi ölçüde ulaşıldığını ölçmeyi amaçlıyordu. Ayrıca bu standartların eğitim kurumlarının belirlenen amaçları ile karşılaştırılması yoluyla eğitim kurumlarının etkinlikleri ölçülmeye çalışılıyordu. Eğitim kurumlarındaki geleneksel kalite yaklaşımında belirlenen standartlara uygun olarak kalitenin geliştirilmesinde şu esaslar temel alınıyordu: (Hittman, 1993: 77)

- a) Performans ölçümünün ve değerlendirilmesinin niceliksel olarak yapılması (örneğin, kayıt yaptıran öğrenci sayısı, mezun olan öğrenci oranları, öğretmen/öğrenci oranı),
- b) Kaynakların ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde niceliksel yöntemlerin kullanılması (örneğin kütüphanedeki kitap sayısı, mevcut araç gereçler, öğrenci başına harcama miktarı),
- c) Eğitim kurumunun kaynaklarının ve performansının belirlenen standartlara uygun olup olmadığının belirlenmesi,
- d) Standartlara ulaşılamadığı zaman performansın iyileştirilmesi.

Eğitim kurumlarında bu geleneksel kalite anlayışının egemen olması, statik bir

yaklaşım anlamına gelmektedir. Böylece yalnızca belirlenen standartlara ulaşmak hedef olarak alınmaktadır. Geleneksel kalite değerlendirme süreci, elde edilen sonuçların en iyi olanla karşılaştırmasını (benchmarking) özendirilmekte, bunun yanı sıra eğitim kurumunun müşterisi konumundaki öğrenciden sağlanacak bilgileri dikkate almamaktadır.

Bu kalite yaklaşımında, standartların çok düşük belirlenmesi durumunda bunlara erişilmesi kolay olacağından, eğitim kalitesinin iyileştirilmesinde bir yarar sağlamamaktadır. Standartların çok yüksek ve gerçekçi olmayan biçimde belirlenmesi durumunda ise, bunlara ulaşamayan eğitimcilerin hayal kırıklığına uğramaları ve işlerine yabancılaşmaları sözkonusu olmaktadır.

Eğitim sisteminde geleneksel kalite yaklaşımı, öğretim üyelerinin performansı üzerinde odaklaşmakta, böylece öğretim üyeleri dışındaki unsurların, yani yöneticilerin, kayıt kabul bölümü yöneticilerinin ve ölçüm ve değerlendirme elemanlarının değerlendirmelerini dikkate almamaktadır. Bu yaklaşım ayrıca, eğitim kurumun mali durumu, fiziksel tesisleri ve sosyoekonomik çevresinin eğitimindeki rolünü de gözardı etmektedir. Bu unsurlar eğitim kurumundaki öğrencilerin başarısını ve eğitim programının genel kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir.

Bu kalite anlayışı eğitim sürecinde esas olarak hiyerarşik ilişkileri temel almakta, böylece eğitimin içeriğinin ne olacağı ve bu eğitim nasıl verileceği konusunda tek söz sahibi eğitimciler olmaktadır. Eğitimciler bu konularda karar verirken toplumun ve öğrencilerin gereksinimlerini ve beklentilerini dikkate alma olanaklarından yoksun bulunmaktadır.

Eğitimde kalite yaklaşımının bu eksiklikleri ve yarattığı olumsuz sonuçlar, bu konuda yeni yaklaşımların ve stratejilerin geliştirilmesini ve uygulanmasını gerekli kılmıştır. Burada bir eğitim sisteminin diğer hizmet sistemlerinden farklı olmasına yol açan bazı önemli özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz: (Grupta, 1993: 4)

- Sistemin girdi ve çıktılarının ölçülmesinde kullanılan mevcut ölçüm sistemi yetersiz kalmaktadır.
- Eğitimdeki dönüştürme sürecindeki değişik faaliyetler arasındaki karşılıklı etkileşimler çok belirgin değildir.
- Karar alma süreci farklı birimlere yayılmıştır ve bu da yönetsel denetimi sınırlandırmaktadır.
- Bu sektöre ilişkin standart ve normlar bulunmamaktadır.

Fiziksel ürünlerin üretiminde ortaya çıkan değişimleri sayısal olarak ölçmek mümkün olurken, eğitimin kazandırmaya çalıştığı bilgi, yetenek ve davranış değişikliklerini sayısal olarak ölçmek zor olmakta, bazı durumlarda da imkansız hale gelmektedir. Bu alanlarda yapılacak ölçümlerin kime göre değerlendirileceği de bir başka sorunu oluşturmaktadır.

Ayrıca son on yılda üniversite ve yüksek öğretim kurumu sayısındaki belirgin artış öğrencilerin daha fazla bilgilenererek daha seçici olmasını, daha çok şey talep eder hale gelmesini sağlamıştır. Bir başka nokta ise her ülkede okul ücreti ödeyenlerin - hükümet, işverenler ve öğrencilerin kendileri - kişi başına daha az para ödeyerek daha iyi ve daha fazla eğitim istemeleridir. (Nattrass, 1997: 26)

Yukarıda belirtilen gelişmelerin yanı sıra, geleneksel kalite yaklaşımının eksiklikleri ve yarattığı olumsuz sonuçlar eğitim kurumlarında TKY uygulamasını gerekli kılmaya başlamıştır. Eğitim kurumları dünyada ortaya çıkan yeni gelişmelerin ve artan rekabetin karşısında daha iyiye ulaşmak için sürekli geliştirme anlayışını benimseyerek daha iyi bir eğitim hizmeti vermeye yönelmektedirler.

Müşterinin istek ve ihtiyaçlarına uygun, üretim/hizmet sunumuna odaklanan TKY yaklaşımının endüstriyel ürün kalitesinin iyileştirilmesinden elde edilen başarılı sonuçlar, uygulama prensiplerini sağlık, eğitim ve diğer hizmet sektörlerinde yayılmasında etkili olmuştur. TKY veya günümüzde daha sıklıkla kullanılan sürekli kalite iyileştirme yaklaşımının başlıca prensipleri şunlardır:

- Müşteriye (bir ihtiyacın giderilmesi için başvuruda bulunan kimse, toplum, kurum vb.) odaklanarak ihtiyaç ve beklentilerini tatmin etmeyi hedeflemek,
 - Aynı amaç ve değerlere dönük bir kültür yapısı içinde takım halinde çalışmak,
 - Süreç iyileştirme çalışmalarında istatistiksel kalite araçlarını kullanmak,
 - Tasarım ve uygulamalarda sıfır hatalı ürün/hizmet sunumunu amaçlamaktadır.
- (Çoruh, 1997: 1-2)

“Yönetimde bir düşünce devrimi” olarak tanımlanan TKY, toplumdaki kurumları ve dolayısıyla işletmeler için önemli bir paradigma değişikliğini gündeme getirmiştir. Böylece bu kurumların ve işletmelerin dikkatlerini “müşteri”nin gereksinimlerine, taleplerine ve potansiyellerine yöneltmeleri ve faaliyetlerinde bunları temel almaları gereği ortaya çıkmıştır. TKY müşterinin sesi durumuna gelerek bu kurumların bilgi sağlamasında önemli bir işlevi yerine getirmeye başlamıştır. Eğitim kurumları için de bu paradigma değişikliği, eğitim sürecinin ve faaliyetinin müşteri gözüyle ele alınması sonucunu doğurmuştur.

TKY anlayışında müşteri, örgütün ürün ve hizmetlerini alanlar dış müşteri,

bunun yanı sıra örgüt içinde birbirine hizmet veren bölüm ve kişiler de iç müşteri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Eğitim kurumunda dış müşteriyi, eğitim görmekte olan öğrenciler, bu öğrencilerin aileleri ile bu öğrencileri istihdam edecek olan kuruluşlar ve toplum oluşturmaktadır. Eğitim kurumunun iç müşterileri ise kurumdaki eğitim sürecinde yer almış olan eğiticiler, yöneticiler ve diğer personeldir. Burada öğrenci aileleri bir yandan dış müşteri konumundayken, öte yandan da okul sistemi içinde işlem gören, bilgi, beceri ve yetenek açısından değer katılan bir ürünü, yani öğrenciyi sağlayan unsurlardır. (Salman 1993: 74) Dış müşteri konumundaki toplum ürünün iyi olup olmadığı konusunda eğitim sistemine bilgi sağlar. Eğitim sistemi dış müşteriden gelen bilgileri dikkate alarak sonuçları değerlendirmeli ve gerektiğinde kendini yeniden düzenlemelidir. Böylece TKY eğitim sisteminin her aşamasında yer alanların tüm kararlarını ve eylemlerini, "müşteri/öğrenci" odaklı olarak oluşturmalarını gerekli duruma getirmiştir. Toplam kalite yaklaşımı, eğitim sisteminin öğrenci gözüyle ele alınmasına, okulun ve dünyanın bakış açısından değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. (Rhodes, 1992: 77) Bugün eğitim sistemindeki en büyük eksikliklerden birini, dış müşteriden gelen bilgilerin dikkate alınmamasını oluşturmaktadır.

TKY yaklaşımının getirdiği bir yenilik de, eğitim sisteminin tanımının bu biçimde daha kapsamlı olarak yapılmasıdır. Burada dış sistemi medya kuruluşları, yüksek eğitim, iş dünyası, devlet, vergi mükellefleri ve aileler oluşturmaktadır. İç sistemi ise eğitim programı, okul yönetimi, eğitim tesisleri, öğrenciler, öğretmenler, okul aile birliği ve teknoloji oluşturmaktadır. Toplumun gereksinimlerine göre düzenlenmiş bir eğitim sistemi hem iç hem de dış sistem unsurlarının gereksinim ve beklentilerini karşılayan uzun vadeli bir stratejik planlamayı temel almalıdır. (Fusco, 1994: 105-108)

TKY anlayışında sorunların büyük bir bölümü insanlardan değil, sistemin kendisinden kaynaklanmaktadır. Geleneksel yaklaşımda tüm çabalar öğrencilerin, öğretmenlerin ve ailelerin davranışlarını değiştirmeye yönelmiştir. Birçok işletmede olduğu gibi, eğitim kurumunda da sistemin kendisinde değişikliğe gitmek yerine davranışların değiştirilmesini sağlamak önplana alınmıştır. Ancak davranışların değiştirilmesi için önce sistemin değiştirilmesi gerekmektedir.

Eğitimde modern kalite yaklaşımının önemli bir özelliği de eğitimin amacının yeniden tanımlanmasıdır. Bu yeni paradigma, müfredatın aldatıcı görüntüsü altında bölük pörçük bilgilerin öğrenciye aktarılması süreci terkedilmektedir. Bunun yerine, eğitim öğrencinin yeteneklerinin ve kişiliğinin geliştirilmesi ve ilgi alanlarının genişletilmesi yoluyla sürekli gelişmeyi özendiren bir süreç biçimini alacaktır. Böyle

bir eğitim, işini özenle yapan, yaptığı işi sürekli daha verimli, yani daha az kaynak kullanarak yapmanın yollarını arayan ve yaptığı işi doğru biçimde yapabilmek için işle müşteri arasındaki ilişkiyi değerlendirebilen, konuya bütünsel yaklaşabilen bireylerin yetişmesini sağlar. Yeni kalite anlayışını temel alan bu tür bir eğitim, hem bireye, hem topluma, hem de ekonomiye büyük yararlar sağlayacaktır. Eğitime bu bakış açısı, ancak birey ve toplum olarak kaynaklarımızın beşeri gelişmeye sürekli biçiminde tahsis edilmesi yoluyla hayata geçirilebilecektir. (Bonstingl, 1992: 70)

Eğitim kurumlarında toplam kalite uygulamasının başlıca iki amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, insanların eğitim sürecini daha da iyileştirmek, ikincisi ise bilginin olduğu sürecin daha etkinleşmesi yoluyla yeni bilgilerin ortaya çıkmasını sağlamaktır. (Bernowski, 1991: 37)

Eğitim kurumları, özellikle de yüksek eğitim kurumları öğrencilere topluma yapacakları hizmetlerde yararlanacakları bilgi ve becerilerin sağlanması işlevinden sorumludur. Bunu gerçekleştirirken bu kurumlar öğrencilere bu bilgi ve becerilerin aktarılmasında en etkin yolları bilmek, bu yolları zaman içinde daha da geliştirerek değişen koşullara uyum sağlamak durumundadır. Eğitim kurumları bunları gerçekleştirirken, toplumun ve işletmeler dahil tüm toplum kurumlarının öğrencilerden beklentilerini, ayrıca öğrencilerin bu kurumlardan beklediklerini bilmek durumundadır. Bir başka deyişle, eğitim kurumları müşterileri olan toplum kurumlarının ve kendi öğrencilerinin beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak yolları bulmak ve geliştirmek görevi ile karşı karşıyadır.

IBM'nin eski Yönetim Kurulu Başkanı John Akers eğitimde toplam kalitenin önemini şöyle belirtmektedir: "Eğitim yalnızca bir toplumsal sorun değil, aynı zamanda önemli bir ekonomik sorundur. Öğrencilerimiz bugün rekabet edemezse, yarın şirketlerimiz nasıl rekabet edecektir?"

Eğitimin amaçlarından birisi de sanayinin gereksinim duyduğu nitelikte insan gücünü eğitmektir. Eğitim kurumlarının ürünü olan yetişmiş insan gücünün nihai kullanıcısı olan işletmeler, istihdam edecekleri insan gücünün beceri ve yeteneklerinin zaman içinde yükseltilmesini talep etmektedirler. Yeterince eğitilmemiş öğrencilerin işgücü pazarına girmesi, bu işletmeleri gereksinim duydukları nitelikli işgücünü bulamama durumuyla karşı karşıya bırakmaktadır. Toplumda daha iyi ürün ve hizmet üretimi ancak insanların daha iyi bir eğitim almaları ile mümkün olabilecektir. Dolayısıyla bir ülkenin dünya pazarlarındaki rekabet gücü, o ülkenin insanlarına sağlayacağı istihdam olanakları ve ülke insanlarının yaşam standartları üretilen ürünlerin ve hizmetlerin ve bunların üretim sürecinin kalitesiyle yakından ilişkilidir.

Bir ülkenin dünya pazarlarında rekabet gücü kazanabilmesinde önemli bir faktörü oluşturan nitelikli işgücünün sağlanması, o ülkenin eğitim sisteminin başarısının en önemli göstergesidir. Eğer eğitim sistemi bu gereksinimi karşılayamıyorsa, bu durumda işletmeler üç seçenекle karşı karşıya kalacaklardır; ya yüksek maliyetlere katlanarak işe aldıkları yeni işçilerini eğiteceklerdir, ya eğitim sisteminin kötü sonuçlarına katlanacaklardır, ya da üretim tesislerini işgücünün niteliklerinin daha yüksek olduğu ülkelere taşıyacaklar veya bu ülkelerden işgücü ithal edeceklerdir. Böyle bir sorunla karşı karşıya kalan işletmeler açısından bir diğer seçenek daha sözkonusudur. Bu seçenek, eğitimde TKY uygulanmasıdır. Böylece toplumda yeterli beceri ve yeteneklerle donatılmış işgücünün yetiştirilmesi, eğitim kurumlarına önemli bir sorumluluk yüklemektedir. (Schargel, 1993: 70)

EĞİTİMDE İNSANA YATIRIM OLARAK TKY

TKY öncesi yaklaşımda, öğrenci için en iyisinin ne olduğuna yöneticiler ve program geliştirenler karar veriyorlardı. Bu tür bir eğitim sistemi öğrencinin bilmesi, öğrenmesi gereken bilginin ne olduğu sorusundan hareketle eğitim programı geliştiren bir sistemdi. Bu eğitim sisteminin ikinci ögesini ise bu programları hayata geçiren, yani günlük eğitim faaliyetleri biçiminde uygulayan eğiticiler bulunmaktaydı. Böylece eğitim programlarını geliştirenler ve uygulayanlar olmak üzere iki bölümden oluşan bu sistem, bölümler arasındaki kopukluk sorunuyla karşı karşıya kalıyordu.

TKY uygulaması ise bu iki ögeyi biraraya getirmekte ve ikisi arasındaki kopukluğun giderilmesinde önemli bir işlev yüklenmektedir. TKY yaklaşımında sonuçlar üzerinde bir görüş birliğine varılarak yapılan eğitim planlaması ile bu bağlantısızlık ortadan kaldırılmakta ve sistemin dikkatini sürecin diğer ucuna, yani öğrenciye yöneltmesi ve odağına öğrenciyi alması sağlanmaktadır. Eğitimde TKY'nin uygulanmasıyla, planlanan sonuçlarla elde edilen sonuçlar sürekli karşılaştırılmakta ve buradan hareketle sürekli iyileştirmenin sağlanmasında gerekli olan bilgiler elde edilmektedir. Böylece eğitim sisteminin durumu ile örgütsel amaçlar açısından varmak istediği nokta arasında gerekli bağlantılar kurulmuş olmaktadır.

Eğitimde TKY anlayışı, esas olarak eğitim kurumunun verdiği eğitimin düzenli biçimde performans değerlendirmesine tabi tutularak buradan elde edilen bilgilerin ve verilerin eğitim sisteminin planlamasında ve performansın iyileştirilmesinde kullanılmasına dayanmaktadır. Burada eğitim sürecine ilişkin olarak elde edilen verilerin istatistiksel analizi yoluyla eğitim sisteminin planlanması ve eğitim

programlarının geliştirilmesi temel alınmaktadır. Ayrıca eğitim kurumunun kaynakları düzenli biçimde gözden geçirilmekte ve potansiyel kaynaklara ulaşılmaya çalışılmaktadır.

Eğitim sisteminde TKY uygulaması, bu demode olmuş ve çağın gereklerini karşılamayan verimliliği düşük eğitim modelinden önemli bir sapmayı temsil ediyordu. Kalitenin eğitim sisteminin temelinde yer aldığı okullarda eğitimciler ve öğrenciler işbirliğine açık ve karşılıklı güvene dayalı bir ortamda, öğrenmenin nasıl olacağını öğrenmeye çalışmaktadırlar.

TKY yaklaşımının egemen olduğu bir eğitim kurumunda, öğrenciler karşılıklı güven ve destek ortamında kendilerinin ve arkadaşlarının çalışmalarını nasıl değerlendirebileceklerini öğrenme olanağı bulmaktadırlar. Kendilerini tanımayı ve değerlendirmeyi öğrendikçe ve geçmiş deneyimlerinden yararlanma yeteneklerini geliştirdikçe kişisel öğrenme yeteneklerini de sürekli geliştirmiş olmaktadır. Böyle bir sistemde öğrenciler yaptıkları işleri sürekli iyileştirebilmek için sürekli olarak kıyaslamayı (benchmarking) öğrenmektedirler. TKY'de kullanılan tüm teknikler arasında kıyaslama eğitim sistemi açısından en uygun olan tekniktir. Bu uygunluğun iki önemli nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, kıyaslamanın eğitim sisteminden beklentileri yükseltmesidir. Bu yükselen beklentileri ise eğitim ortamında kalitenin üzerine inşa edileceği temeli oluşturmasıdır. İkincisi, kıyaslamanın olmaması durumunda, hedeflerde mevcut durumu korumanın ve statükoyu sürdürmenin eğiliminin geçerli olmasıdır. (Hubbard, 1994: 93)

TKY anlayışının hakim kılındığı bir eğitim kurumunda eğitilen gençlere yaşamları boyunca, hayatın her alanında kendini sürekli biçimde geliştirme yeteneği aşılacaktır, böylece yaşamları boyunca kendi kendilerini eğitmeleri için gerekli beceriler kazandırılmaktadır. TKY felsefesini hayata geçiren eğitim kurumları, öğrencilerin kendi potansiyellerini tam olarak keşfetmelerinde yol gösterici bir işlev üstlenirken, aynı zamanda onların kendi öğrenme süreçlerini geliştirmelerini sağlar. Bu yolla gençler, bugün okulda, yarın ise aile ortamında, meslek yaşamlarında ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmede katılımcı bireyler haline gelirler. Kısacası, eğitimde TKY felsefesi, tüm dikkatlerin sonuçta insanlara yönelmesi, diğer bir deyişle, insanın öğrenmesinin, kendini geliştirmesinin ve kendisini ve ilişkide olduğu çevreyi sürekli geliştirme eylemi içinde olmasının ne kadar keyif verici bir olay olduğunun keşfedilmesidir (Bonstingl, 1993: 66)

SONUÇ

Eğitim sisteminin TKY yoluyla sürekli iyileştirilmesi, insana değer verilerek, onun gelecekteki yaşamında kullanacağı beceri ve yeteneklerin daha iyi bir şekilde kazandırılması anlamına gelmektedir. Bilgi çağına giren dünyamızda topluma yönelik olarak hizmet üretimi yapan eğitim kurumlarının yeniliklere açık olmaları, çağın gereklerine uygun bilgi ve becerilerle donatılmış insanları yetiştirmeleri ve değişen koşulların gerektirdiği dönüşümleri gerçekleştirebilmeleri ancak TKY sayesinde mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Bemowski, Karen "Restoring the Pillars of Higher Education", Quality Progress, Oct. 1991, pp. 37-42.
- Bonstingl, John J., "The Total Quality Classroom", Educational Leadership, March 1992, pp. 66-70.
- Bonstingl, John J., "The Quality Movement: What's It Really About?", Educational Leadership, Sept. 1993, pp.66.
- Çoruh, Mithat, "Master Programında Uygulamalı Toplam Kalite Yönetimi Dersi", içinde Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu 1, 2 Mayıs 1997, Ankara, s. 1-6.
- Fusco, Armand A., "Translating TQM into TQS", Quality Progress, May 1994, pp. 105-108.
- Gupta, Sushil K., "Quality Improvement in Teaching", Explorations in Teaching and Learning, Vol. 3, No: 2, Jan. 1993, pp. 4-5
- Hittman, Jon A., "TQM and CQI in Postsecondary Education", Quality Progress, Oct. 1993, pp. 77-80.
- Hubbard, Dean L., "Can Higher Education Learn From Factories?", Quality Progress, May 1994, pp. 93-97.
- Natras, Howard, "DKİ Yüksek Eğitimde Neden Önemlidir", içinde Yüksek Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme Sempozyumu, 1, 2 Mayıs 1997, Ankara, s. 25-30.
- Rhodes, Lewis A., "On the Road to Quality", Educational Leadership, March 1992, pp. 76-80.
- Salmon, Verel R., "Quality in American Schools", Quality Progress, Oct, 1993, pp. 73-75.
- Schargel, Franklin P., "Total Quality in Education", Quality Progress, Oct. 1993, pp. 67-70.

Küçüncü sektör KOOPERATİFÇİLİK

TÜRKİYE'DE İŞ PİYASASI YAPISI İÇERİSİNDE İŞ VE İŞÇİ BULMA KURUMU'NUN YERİ

*Dr. Yücel UYANIK

ÖZET

İş piyasalarının etkili çalışması İş ve İşçi Bulma Kurumu tarafından verilen söz konusu piyasalara yönelik hizmetlerin doğruluğuna ve devamlılığına bağlıdır. Ülkemizde iş piyasasını düzenleme görevi İş ve İşçi Bulma Kurumuna verilmiştir.

Türkiye'nin iş piyasası yapısında mevcut gizli veya açık işsizlikten doğan ekonomik ve sosyal baskıyı azaltmak için, kurumun hem yasal ve hem de mali yönden yeniden düzenlenmesi gerektiğine şüphe yoktur.

THE PLACE OF TURKISH EMPLOYMENT AUTHORITY IN THE LABOR MARKET STRUCTURE OF TURKEY

SUMMARY

Effective operation of the Labour Markets subject to accuracy and continuity of services rendered by the employment institutions toward to such markets. In our country the function to adjusting the labour market has been given to the Employment Authority.

* G.Ü.İ.İ.B.F. Çalışma Ekon. End. İliş. Araştırma Görevlisi

There is no doubt that, the institution must be rearranged from both legal and financial point of view, in order to decreasing the economical and social pressure arisen from either invisible or open unemployment existing in the labour market structure in Türkiye.

1. Giriş

Hızlı kalkınma çabaları içerisinde bulunan ülkemizde istihdam ve işsizlik sorunu önemli bir yer teşkil etmektedir. Ülkemizde işsizliğin yapısal bir özellik göstermesi bunun yanısıra konjonktürel etkilerinde işsizliği artırması ile işgücü arz ve talebi arasındaki dengenin önemini daha da artırmaktadır. Bugün ülkemizde Devlet İstatistik Enstitüsü verilerine göre birbuçuk milyon civarında işsiz bulunmakta, bunun yanısıra her yıl binlerce kişi iş piyasasına işgücünü arz etmektedir. İşsizliğin ekonomik ve sosyal bir olgu olarak büyük bir sorun haline geldiği ülkemizde karşılanamayan bir işgücü talebinin bulunduğu da bir gerçektir. Bu durum bize iyi bir iş piyasası organizasyonunun gerçekleştirilemediğini göstermektedir.

İş piyasasının düzenlenmesi faaliyetleri, gerek işgücünden en üst seviyede yararlanabilmede gerekse işsizlikle mücadelede önemli bir yere sahiptir. İş piyasasına ilişkin doğru ve detaylı verilerin sağlanması, işgücünün eğitimi, iş piyasasının örgütlenerek, işgücünün dengeli dağılımının sağlanması ve ülke ihtiyaçlarının doğrultusunda yönlendirilmesi çalışmaları iş piyasasının düzenlenmesi faaliyetlerini içermektedir.

İş piyasasının ihtiyaç duyduğu nitelikte iş gücünün sağlanabilmesi, işgücünün eğitimi yoluyla gerçekleştirilmekte ve işgücü eğitimi iş piyasasının düzenlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İstihdamı geliştirici faaliyetle, işsizlik sigortası uygulamaları, iş piyasası verileri ışığında politikaların belirlenmesi ve uygulanması faaliyetleri iş piyasasının düzenlenmesi çalışmaları içerisinde yer almaktadır.

Yukarıda belirtmiş olduğumuz faaliyetlerin amacına ulaşabilmesi ancak iyi ve etkili bir iş piyasası organizasyonu ile gerçekleştirilebilecektir. Bu organizasyon ile ilgili faaliyetler istihdam kurumları tarafından yürütülmektedir. Günümüzde istihdam kurumları yalnızca işçiye iş, işverene işçi sağlamak ve iş piyasasına istatistiki verileri oluşturmaktan ziyade iş piyasası ile ilgili tüm faaliyetleri bir arada koordineli bir şekilde yürüten, istihdam politikalarının saptanması ve uygulanmasında aktif rol oynayan kurumsal organizasyonlardır.

Çalışmamızda Türkiye’de iş piyasası özellikleri ışığında İş ve İşçi Bulma

Kurumu'nun modern anlamda fonksiyonelliğinin tartışılması amaçlanmaktadır.

2. Türkiye'de İş Piyasasının Yapısı

a) İstihdam

Türkiye'de işgücü arzını nüfus artış hızı, kırsal ve kentsel yerleşim, yaş ve eğitim durumu gibi faktörler belirlemektedir. Hızlı nüfus artışı sonucunda nüfus içerisinde

Tablo-1 Türkiye'de İşgücü Piyasası

(12+Yaş, Bin Kişi)

	1995	1996	1997	1998
Sivil İşgücü	22.673	22.919	22.448	23.048
Sivil İstihdam	21.106	21.537	21.008	21.594
İşsiz	1.568	1.382	1.439	1.454
Eksik İstihdam	1.512	1.440	1.256	1.355
İşgücüne Katılım Oranı (%)	50.6	50.0	47.9	48.0
İşsizlik Oranı (%)	6.9	6.0	6.4	6.3
- Kent	10.3	9.3	9.4	10.0
- Kırsal	4.2	3.4	3.7	3.0
Eksik İstihdam Oranı (%)	6.7	6.3	5.6	5.9
İşsizlik+Eksik İstihdam Nedeniyle Atıl Durumda Bulunan İşgücü Oranı %	13.6	12.3	12.0	12.2

Kaynak : DİE, Temmuz-1999

Tablo-II: İstihdamın Sektörel Dağılımı

%

	1995	1996	1997	1998
Tarım	46.7	45.8	42.4	44.6
Sanayi	21.5	21.7	23.3	23.5
Hizmetler	31.8	32.6	34.3	35.6

gençlerin büyük payı, iktisaden faal nüfus kadar, faal olmayan büyük bir nüfusun varlığını da ortaya çıkarmaktadır.

Cumhuriyetin ilk yıllarında nüfusun yaklaşık üçte ikisi kırsal kesimde yaşamakta iken, günümüzde bu sayı yarının altına düşmüştür. Kentli nüfusun artması, kentlerdeki sorunu artırması yanında işsizlik baskısı ve üretken olmayan işlerin sayısını da artırmıştır. Hızlı nüfus artışı neticesinde genç nüfus artmakta, buna karşılık eğitim çağındaki gençlerin eğitime katılma oranı düşerken işsizlik artmaktadır. Türkiye'nin gelişmekte olan bir ülke olmasından kaynaklanan nedenlerden dolayı iş piyasasında gelişmiş ekonomilere göre ayrı bir takım özellikleri bulunmaktadır.

Dikkat çeken özelliklerin başında işgücüne katılma oranının düşük olması gelmektedir. Türkiye'de % 48 olan işgücüne katılma oranı kentsel merkezlerde %41.1'e düşerken, kırsal alanda % 58.6'ya çıkmaktadır. (DİE, Türkiye Ekonomisi: Temmuz-1999).

İşgücü piyasası açısından ortaya çıkan bir diğer özellik ise istihdamın sektörel dağılımında tarım kesiminin ağırlıklı olarak yer almasıdır.

Cumhuriyetin ilk yıllarında ilkel ekonomilerin özelliklerini gösteren Türkiye'de istihdamın yapısı içerisinde; tarımda çalışanların oranı % 80'in üzerinde iken, sanayide % 6-7, hizmetler sektöründe çalışanlar ise % 11 civarında bulunmakta idi (Yazgan, 1983-40).

Bugün istihdamda tarımın payı % 44.6'dır. Yani istihdamın yarısına yakın kısmı yine tarım sektöründe bulunmaktadır. Buna karşılık sanayi sektörünün istihdamdaki payı % 23.5, hizmetler kesiminin ise % 35.6'dır (Tablo-II).

İşgücünün hızlı artışı, buna mukabil sanayi ve hizmetler sektörlerinde sınırlı istihdam imkanı, işgücüne katılım oranını düşürdüğü gibi, farklı işgücü piyasalarının da ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örgütlenmiş ve yasal düzenlemelerle çalışanların yanısıra, asgari ücretle ve güvencesiz şartlarda çalışan çok sayıda ücretli bulunmaktadır. Bunlar ikincil iş piyasasını oluşturmaktadırlar (Koray 1992; 99-100).

Kırdan kente göç olayının ortaya çıkardığı yoğun bir istihdam olan enformel sektör, pek üretken olmayan bir çalışma biçimi yaratmakla birlikte, kendi hesabına çalışanlar ve sigortasız çalışanlardan oluşmakta, özellikle kentlerde işgücü fazlasını emen, işsizlik baskısını azaltan bir işlev görmektedir. Burada önemli bir nokta, bu sektörün geçici ve marjinal olma niteliğinin ortadan kalktığı, kalıcı ve yaygın bir özellik gösterdiğiidir.

Türkiye'de istihdam analizlerinde, üç sektörlü bir analiz yapıldığında şöyle bir

görüntü karşımıza çıkmaktadır;

i) Geleneksel tarım sektörü istihdamı; bu yapıda, işgücünün % 45'lere varan kısmı, esas itibarıyla aile işletmelerine dayalı üretim yapan, küçük ölçekli, kadın istihdamının yüksek olduğu, yoğun şekilde "ücretsiz aile yardımcıları" kullanan, mevsimlik dalgalanmalara tabi bir istihdamı sürdürmektedir. Bu işgücünde önemli bir oranda "fazlalık" mevcuttur ve bu fazlalık kaldırılamaz niteliktedir. Görülebilir ve görülemez eksik istihdam büyük bir yoğunluğa varmaktadır.

ii) Kentsel enformel istihdam; % 4'lere ulaşan yüksek kentleşme oranlarıyla kısa zamanda kentlere dalan ve formel sektörlerde iş bulamayan işgücü, enformel sektörlerde kaymaktadır. Burada istihdamın yapısında esas itibarıyla beş grup insanın çalıştığı gözlenmektedir. Bunlar, kentlere yeni gelen vasıfsız işgücü, çocuklar, kadınlar, ikinci işte çalışanlar ve nihayet yabancı kaçak işçilerdir.

iii) Kentsel formel istihdam; kent çalışanlarının yarısına ulaşan bir formel istihdam sözkonusudur. Bu istihdam türü iş yasalarına, sigorta ve vergi mevzuatına dayanmakta, ayrıca bu sektörde örgütlenme ve toplu pazarlık uygulamaları gözlenmektedir (Ekin, 1996; 130-131).

Yukarıda belirttiğimiz özellikler ışığında, Türkiye'nin halen tarım ağırlıklı bir ülke konumunda olduğunu söyleyebiliriz. Bunun yanısıra önemli bir işgücü fazlası bulunmakta, işgücüne katılma oranı düşmekte, enformel sektör büyümekte, işgücü fazlasının yanısıra işsizlik baskısı da önemle hissedilmektedir.

Tablo III: Türkiye'de Yaş Grupları İtibarıyla İşsizlik Oranları

Yaş	İşsizlik Oranı (%)
12-14	1.7
15-19	21.8
20-24	26.5
25-34	24.4
35-54	22.7
55+	2.8

Kaynak: Türkiye Ekonomisi, İstatistik ve Yorumlar, Temmuz-1999, DİE

b) İşsizlik

Türkiye'de işgücü fazlasının boyutları üzerinde bazı tahminlerde

Tablo-IV Eğitim Durumuna Göre İşsizliğin Dağılımı

Eğitim Durum	İşsizlik	(Bin)
Okur yazar olmayan	44	
Okur yazar olup, okul bitirmeyenler	39	
İlkokul	597	
Ortaokul	187	
Orta Dengi Meslek	5	
Lise	341	
Lise Dengi Meslek	119	
Y.Okul - Fakülte	22	

Kaynak : DİE, Türkiye Ekonomisi; İstatistik ve Yorumlar, Temmuz-1999,

bulunmaktadır. Bilhassa işsizlik konusunda verilerin yetersiz ve sınırlı olduğu ülkemizde bu alanda inceleme yapmak beraberinde oldukça büyük sıkıntılar yaratmaktadır.

Endüstri toplumlarında kullanılmakta olan kavramların Türkiye’de işsizlik sorunun anlaşılmasına yetmediği görülmektedir. Çünkü, Türkiye’nin temel sorunu, işsizlik sigortasının olmadığı bir işgücü piyasasında, geniş bir tarım kesimiyle, kentlerde gittikçe artan enformel sektörleriyle, Batı’dakinin aksine işsizliğin karşı anlamında “çalışmama ve işsiz kalma” olarak ortaya çıkmamasıdır. İşsizlik “istihdamda işsizliğin” yani çalışır gözükürken aslında işsiz olanların belirlenmesi sorununa dönüşmektedir (Ekin, 1994: 15).

Böyle bir yaklaşım içinde sorun, işsizliğin araştırılmasından ziyade, istihdamın incelenmesine yönelmektedir. Açık işsizlik kavramları büyük ölçüde yerini “emek arzı fazlalığı” “eksik istihdam” yaklaşımlarına terketmektedir.

Tablo-III’ü incelediğimiz takdirde işsizleri oluşturan gruplar içerisinde gençlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir.

İşsizlerin eğitim durumlarına göre dağılımı ise Tablo-IV’de verilmektedir.

Eğitim seviyesi ile işsizlik arasındaki ilişki, sanayileşmeye paralel olarak artmaktadır. Sanayiinin gerektirdiği vasıf ve yeteneklere sahip bulunanların istihdam edilebilme ihtimalinin, eğitim görmemiş olanlara oranla daha yüksek olduğu bir gerçektir.

Türkiye'de açık işsizlerin eğitim seviyelerine göre dağılımları incelendiğinde 1.454.000 işsiz 680.000'nin başka bir ifade ile % 46.7'sinin ya ilkokul mezunu ya da bir ilkokul bitirmemiş olan kesimin bulunduğunu görmekteyiz. İlkokul mezunları, işsizler içerisinde en büyük grubu oluşturmaktadır.

DİE verilerine göre işsizler içerisinde ikinci büyük grubu genel kültür veren liselerden mezun olanlar oluşturmaktadır. Bu durum genel kültür veren liselerin vasıf kazandırıcı bir nitelikte olmadığını ortaya koymaktadır.

DİE verilerine göre dikkati çeken bir başka nokta ise, 15-24 yaş grubunda bulunan işsizlerden aile reisi olanların sayısının az olmasıdır. Bu ise işsizliğin ortaya çıkaracağı bir takım sosyal sorunların önünde set oluşturmaktadır.

Gerek işsizliğin yoğun olması, gerekse işsizlik ile vasıf noksanlığının paralel bir gelişim göstermesi ciddi bir insangücü politikası izlenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

3. İş ve İşçi Bulma Kurumu ve İş Piyasasının Düzenlenmesi

a. Kuruluş ve Görevleri

Ülkemizde cumhuriyetle birlikte devlet eli ile doğan sanayi ihtiyacı ön planda tutularak, bir istihdam idaresinin kurulmasının faydalı olacağı düşünülmüş ve bunun gerçekleştirilebilmesi için, 15.6.1936 tarihinde yürürlüğe giren 3008 sayılı İş Kanunu'na bu alandaki özel faaliyetleri düzenleyici maddeler konulmuştur.

3008 Sayılı Kanunun 63'üncü maddesinde iş ve işçi bulunmasına aracılığın bir kamu görevi olarak Devlet tarafından yapılacağı ve bu hizmetlerin yerine getirilmesi için İktisad Vekaletine bağlı olmak üzere gerekli görülecek merkez teşkilatı ile ihtiyaca göre muhtelif kasaba ve şehirlerde bu teşkilatın şubelerinin kurulacağı, 64'üncü maddesinde; iş ve işçi bulma faaliyetinin özel bürolarca yapılmasının yasak olduğu hükmü yer almıştır.

Aynı Kanun'un 146.ncı maddesi uyarınca, iş ve işçi bulma teşkilatının kanunun yayınlanmasından itibaren 3 yıl sonra kurulacağı hükme bağlanmıştır. Buna istinaden hazırlanan tasarı TBMM'ne sunulmuşsa da ülke ihtiyaçlarını daha iyi karşılayacak nitelikte geliştirilmesi amacıyla 1940 yılında geri alınmıştır.

Tasarı yeniden hazırlanarak 26.11.1945 tarihinde TBMM'ne sunulmuş ve 21.01.1946 tarihinde kabul edilerek 4837 sayılı "İş ve İşçi Bulma Kurumu Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Kanun" 25.01.1946 tarih ve 6215 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Bu kanuna göre kurum; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na bağlı, tüzel kişiliği haiz, iclari ve mali bakımdan özerk ve özel hukuk hükümlerine tabi bir kuruluştur.

Devletin istihdam politikasının oluşturulması ve belirlenen hedeflere yöneltilmesi, bu konuda alınacak tedbirlerin birbirini tamamlar biçimde uygulanması bakımından; Kurumun kuruluş ve görevlerine ilişkin 4837 Sayılı Kanun ve 1475 Sayılı İş Kanunu ile diğer kanunlar gereğince kurumun görevleri,

i) Ekonomik ve sosyal hayatı tam çalışma ilkesine göre düzenlemeye ilişkin politikaların yürütülmesine yardımcı olmak,

ii) İşçilerin elverişli oldukları işlere yerleştirilmelerine ve çeşitli işler için elverişli işçiler bulunmasına ücretsiz olarak aracılık yapmak,

iii) İşçileri bilgi, beceri ve yeteneklerine göre uygun mesleklere yönlendirmek, bu amaçla eğitim ve istihdam imkanları hakkında bilgi toplamak ve istihdam danışmanlığı yapmak.

iv) İş ve meslek analizleri yapmak, meslekleri tanımlamak, kodlamak ve Türk Meslekler Sözlüğünü hazırlamak,

v) Yurtiçi ve yurtdışı ihtiyacını karşılamak, işçilerin sanayide eğitimleri için gerekli çalışmaları yapmak,

vi) Sakatların ve eski hükümlülerin istihdamı çalışmalarını yürütmek.

vii) İş ve ücret piyasası hakkında gerekli bilgileri toplamak ve iş piyasasının organize edilmesine yardımcı olmak.

viii) İstihdamı artırıcı tedbirleri önermek,

ix) Diğer mevzuatla ve uluslararası sözleşmelerle verilen görevleri yerine getirmek,

şeklinde tanımlanmıştır.

Görüldüğü üzere Türkiye'de iş piyasası organizasyonu görevi İş ve İşçi Bulma Kurumu tarafından yerine getirilmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla Kurumun iş piyasasına yönelik olarak,

i) İşe yerleştirme çalışmaları,

ii) İşgücü yetiştirme ve mesleki rehabilitasyon çalışmaları,

iii) Bilgi toplama ve değerlendirme çalışmaları

iv) İş analizi ve meslek sınıflandırma çalışmaları

v) İstatistik çalışmalarını yürütmekte olduğu görülmektedir.

b. İş Piyasası Çalışmaları

Kurumun iş piyasasının etkin şekilde çalışması amacıyla aktif ve pasif uygulamaları yürütmekte olduğu görülmektedir. İşe yerleştirme faaliyetlerinin daha yoğun olduğu anlaşılan kurumun işlevlerini rakamsal olarak verilmesi iş piyasası içerisindeki ağırlığının belirlenmesi açısından uygun olacaktır.

1998 yılı verilerine göre kuruma kayıtlı işsiz sayısı 465.235 kişidir. 1998 yılında kuruma 430.407 kişinin iş isteği ile başvurmuş olduğu görülmektedir. Bu sayının % 77.3'ünü erkekler, % 22.7'sinin ise kadınlar oluşturmaktadır. Başvuruda bulunanların çoğunluğunu 25-29 yaş grubu (%36.42) ile 20-24 yaş grubunun (%32.58) oluşturmaktadır. Başvuruda bulunanların eğitim düzeylerine göre dağılımından, 198.545 başvuru sahibinin (%48) ilkökul mezunu, 76.077'sinin (%17.68) ise lise ve dengi okul mezunlarının kuruma daha çok itibar etmiş oldukları görülmektedir.

Kurum tarafından 1998 yılı içerisinde 393.853 işverene takdir yapılmış ancak 218.354 kişi işe yerleştirilmiştir. Bunun 143.939'u kamu, 74.415'i ise özel kesim işyerleri olmuştur. Bu noktada kuruma bildirilen açık iş sayısı ise 235.360 olarak gerçekleşmiştir. Açık işleri karşılama oranının %92.77 olduğu görülmektedir (İİBK, 1999, 15). Kurumun İş Kanunu'na göre 50 ve üzeri sürekli işçi çalıştıran işyerlerinde yıl içerisinde toplam 6.851 özürlü ile 2.335 eski hükümlünün istihdam edildiği görülmektedir.

İşgücüne vazif kazandırmak amacıyla yapılan eğitim faaliyetleri neticesinde, 1988-1998 yılları arasında 120.056 kişi işgücü yetiştirme kurslarında eğitimden geçirilmiştir. Bunun yanısıra 1998 yılında 151 seminer düzenlenmiş ve 3.613 katılımcı ile sanayide eğitim seminerin düzenlenmiştir. (İİBK, 1999; 36-46) Kurum eğitim faaliyetleri içerisinde özürülüler için işgücü yetiştirme kurslarını da yürütmektedir.

İş ve meslek danışmanlığı çalışmaları, iş analizi ve meslek sınıflandırma çalışmaları ve istatistik çalışmaları da kurum tarafından devam ettirilmektedir.

İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun faaliyetlerini genel olarak değerlendirdiğimiz takdirde bulunması gereken noktada olamadığını görmekteyiz. Verilen rakamlardan, kurumun da çok vasıfsız işgücünün itibar gösterdiği ve bu kesime hitap eder bir konuma geldiği görülmektedir.

Üniversite mezunlarının ise kurumdan fazla beklenti içerisinde olmadıkları

anlaşılmaktadır. İşe yerleştirme çalışmalarında daha çok kamu kesiminin ağırlık noktasını oluşturduğu görülmüştür. Bunun nedeninin ise kamu kuruluşlarının işçi ihtiyacını kurumdan karşılamaları yönündeki yasal mecburiyeti olarak belirtmemiz yanlış olmayacaktır. Kurumun işgücü talebini de tam olarak karşılayabilme gücünün yetersiz olduğunun da belirtilmesi gerekmektedir.

Ülkemizde iş yada işçi arayanların kuruma başvurma zorunluluğu, kamu işletmelerinin kurum aracılığı ile işçi aramaları dışında bulunmamaktadır. Bu durum ise kurumun iş piyasasının geneline hitap eden bir yapıya kavuşamamasına ve piyasadan sağlıklı bilgi akışının sağlanamamasına neden olmaktadır. Bilhassa günümüze kadar işsizlik sigortasının da uygulamaya geçirilememiş olması durumu daha da güçleştirmektedir.

Kurumun özellikle hukuki yapısının günün şartlarına göre yetersiz kalması, mali kaynaklarının sınırlı olması, yaklaşık 2.000 personel ve yetersiz donanımı ile daha aktif ve ihtiyaca cevap verebilecek bir noktada bulunmasına engel olmaktadır.

Sonuç

Günümüzde modern istihdam kurumları emek arz ve talebini buluşturan, iş ve işçi bulma faaliyetine aracılık eden, pasif uygulamalarla iş piyasası faaliyetlerini yürüten kurum hüviyetinden sıyrılmışlardır. Klasik iş piyasası faaliyetlerinin yanısıra; istihdam geliştirme ve işsizlikle mücadelede politikalar geliştiren, iş piyasasını izlemenin yanısıra yönlendiren aktif kuruluşlar haline gelmişlerdir.

İşsizlik probleminin çözümlenmesinde çok önemli bir fonksiyona sahip olan iş piyasasının düzenlenmesi faaliyetini gerçekleştirmesi gereken İş ve İşçi Bulma Kurumu ülkemizde elli yılı aşan bir zaman süreci koşullarına göre kurulmuş ancak kendisini günün şartlarına göre geliştirememiş bir konuma gelmiştir (Aslan: 1991:65)

Hiç şüphesiz ki yaklaşık 2.000 civarında personeli, kısıtlı donanım ve mali kaynakları ile faaliyet göstermeye çalışan İ.İ.B.K., pasif yapısından kurtulamayarak, Batıdaki örneklerinden çok gerilerde kalmıştır.

Türkiye’de iş piyasasının düzenlenmesinde daha etkin bir istihdam kurumu oluşturabilmek amacıyla

i) İş ve İşçi Bulma Kurumu’nun Kuruluş Kanunu’nun yeniden düzenlenerek günün şartlarına uygun duruma getirilmesi gereklidir.

ii) Kurum’un yüklenmiş olduğu görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmesi

için vasıflı personel istihdam edilmesi zorunludur.

iii) Kurumun güvenilirliğini zedeleyen en önemli sebeplerden biri de kuruma başvuranların vasıflarının beyana göre belirlenmesi ve işverenlere kişilerin bu beyanları doğrultusunda takdim yapılmasıdır. Böylece kurumdan eleman talep eden işveren, gönderilen işçilerin vasıflarının uymaması nedeniyle kuruma yönelmemektedirler. Bu nedenle kuruma başvuranların vasıf derecelerinin belirlenmesinde sertifika mecburiyeti getirilmelidir.

iv) Batı ülkelerindeki düzenlemelere bakıldığında işverenlerin istihdam kurumlarına başvuruları ile ilgili çeşitli düzenlemelerin yapılmış olduğu görülmektedir. Bu kurumlar sadece işe yerleştirme faaliyeti ile ilgilenmemekte, aynı zamanda işçilerin işverenler tarafından işe alınmalarını ve işten çıkartılmalarını da kontrol etmektedirler (Demir, 1992; 44-45). İtalya ve Fransa'da işverenler işe almak istediği işçilerle hizmet sözleşmesi yapmak için işgücü servisinden izin almak zorunda bırakılmışlardır. Bu uygulamanın işgücünün ihtiyaç duyulan sektörlere yönlendirilmesi amacıyla kabul edildiği belirtilmektedir. Bu uygulama ile iş piyasasında işgücü hareketliliğinin ölçülmesi daha net bilgiler ışığında yapılabilir.

v) İşgücü piyasası ile ilgili verilerin toplanması, işgücü hareketliliğinin sağlanması, eğitim ve politikalarının saptanmasında işsizlik sigortası en önemli araçlardan birisidir. Bu nedenle işsizlik sigortasının uygulamaya konulacak olması önemli bir gelişme olarak değerlendirilmelidir.

vi) Türkiye iş piyasasına genel olarak baktığımız takdirde emeğini arzedenerlerin büyük bir kısmının vasıfsız ve eğitim düzeyi düşük işgücünden oluştuğunu görmekteyiz. Bu nedenle işgücünün eğitimi özel bir önem taşımaktadır. Bugüne kadar işgücü eğitimi ile ilgili olarak uygulanan programlar, yetersiz ve dağınık bir görüntü vermektedir.

Bu nedenle mesleki eğitim geçici istihdam problemlerine çözüm bulmaktan ziyade gelecek için yatırım olarak ele alınmalıdır. Mesleki eğitimde hedef alınacak grupların doğru tespit edilmesi ve işpiyasasının ihtiyaç duyduğu alanlara hitap eden eğitim faaliyetlerinin uygulanması verimli sonuç alınmasında etkili olacaktır. Eğitime tabi tutulması gereken gruplar; yetişkin işsizler, halen bir işte çalışmakla beraber yenileme eğitimine ihtiyaç duyulan yetişkinler, genç işsizler ve dezavantajlı kişiler olarak belirlenmelidir. Bugün birçok batı ülkesinde belirttiğimiz grupların eğitimi için özendirici tedbirler alınmaktadır. Eğitime katılanlara belli bir miktarda parasal destek sağlanmakta katılımların sürekli olmasına çalışılmaktadır.

Özellikle ülkemizde mesleki-teknik eğitim veren okulların genel eğitim veren

okullara nazaran az olması nedeniyle vasıfsız genç işgücü arasında işsizlik oranı çok yüksektir. Bu nedenle örgün eğitimde mesleki-teknik okullarda okullaşma oranının artırılması zorunludur. Bunun yanısıra halihazırdaki genç işsizlerinde kurumun koordinasyonu vasıtasıyla mesleki eğitim kurslarına tabi tutulması, kendi işini kurmak isteyenlere destekleyici uygulamalar yapılması gerekmektedir.

Bugün İş ve İşçi Bulma Kurumu, iş ve işçi bulma faaliyeti ve işgücünün meslek eğitimine ilişkin çalışmaların yanısıra çağdaş ve dinamik bir yapıya kavuşma yolunda yenileşme çabalarını da yürütmektedir. Bu noktadan hareketle Kurum'un çağdaş bir istihdam kurumu olarak fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için teşkilat yapısının günün gereklerine uygun bir düzenleme ile geliştirilmesi gerekmektedir. Karar ve yürütme organlarında demokratik bir düzenleme ile işçi ve işveren temsilcilerinin de bulunması özellikle iş piyasasına ilişkin gerçekçi ve sürekli politikaların saptanması açısından faydalı olacaktır.

Özellikle ülkemizde vasıflı işgücünün yeterli düzeyde olmaması, buna karşılık mesleki eğitim faaliyetlerinin çok başlı ve programsız yapılması kurumun daha etkili bir noktada bulunmasını gerektirmektedir.

İdari ve mali yapısı güçlendirilmiş ve etkin çalışmasına olanak tanıyacak imkanların sağlanmış olduğu bir kurum, vasıtasıyla iyi bir iş piyasası organizasyonu gerçekleştirilerek verimli istihdam ve işsizliğin azaltılmasında olumlu sonuçlar alınabilecektir.

Faydalanılan Kaynaklar

- Aslan, Nuri: "İstihdam Haftası" Denetim Dergisi, Sayı: 65 Mayıs-1991, Ankara
- İ.İ.B.K.; 1998 Yılı Faaliyet Raporu, Yayın No: 304, Ankara, 1999.
- Demir, Fevzi: "Batı Ülkelerinde İş ve İşçi Bulma Faaliyetleri" Sosyal Siyaset Dergisi, Sayı: 2 Cilt: 1, Şubat-1992, İstanbul
- DİE: Türkiye Ekonomisi: İstatistik ve Yorumlar, Temmuz-1999.
- Ekin, Nusret: Küreselleşme ve Gümrük Birliği, İstanbul. Ticaret Odası Yayınları, No: 1996-32, İstanbul, 1996.
- Koray, Meryem: "Günümüzde İşgücü Piyasasının Özellikleri Sorunları ve İstihdam Politikaları" İ.İ.B.K. İstihdam Tebliğleri, Yayın No: 276, Ankara, 1992.
- Yazgan, Turan: "Türkiye'de İstihdam Politikaları, Uygulamalar, Hatalar ve Çıkış Yolları" Türkiye Kimya İşverenleri Sendikası 20. Yıl Semineri, İstanbul, 1983.

ÖĞRENEN ÖRGÜT KAVRAMININ MEYDANA GETİRDİĞİ GELİŞİM VE ÖZELLİKLER DOĞRULTUSUNDA YARATILAN ETKİ VE DEĞİŞİMİN ORTAYA KONULMASI

Arş. Gör. Akyay UYGUR*

Arş. Gör. Selma MEYDAN*

ÖZET

Bilgi çağı örgütlerini karakterize eden bir boyut, bu örgütlerin “öğrenen örgüt” olmalarıdır. Öğrenme konusuyla ilgili yapılan incelemeler yeni olmamakla birlikte, özellikle eğitimciler tarafından yıllardır süren çalışmalarla ayrıntılı bir biçimde incelenmektedir. Örgütlerdeki öğrenme olayı da başlangıçta personel eğitim ve geliştirme faaliyetleri içinde ele alınmıştır. Doğal olarak eğitim faaliyetleri içinde kişisel düzeyde bir öğrenme olayı vardır. Ancak öğrenen örgüt adı altında gelişen kavram ve uygulamalar, büyük ölçüde örgütlerin rekabet güçlerini artıracak biçimde bilgi yaratma ve kullanma yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik olmuştur.

* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Araştırma Görevlisi

* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Araştırma Görevlisi

DEMONSTRATION OF CHANGE AND EFFECTS, AS A RESULT OF PROGRESS AND CHARACTERISTICS STEMMED FROM LEARNING ORGANIZATION CONCEPT

ABSTRACT

One of the dimensions which characterizes the organizations of the age of knowledge is that these organizations are "learning organizations". Researchers conveyed on education are not new and education is still being investigated in detail with long lasting studies especially by educationalists. Learning that occurs in organizations was firstly tackled within the limitations of personnel training and improvement activities. Naturally, there is an individual learning in the training activities. Yet the concepts and the applications which emerged and developed under the title of "learning organization" have mostly tended to improve the skills of the organizations to create and use knowledge in order to increase the power of competition with other firms.

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin hayatta kalabilmeleri, yenilik yapmalarına ve çevredeki değişikliklere uyum sağlayabilmelerine bağlıdır. Bu durum ancak sınırları çok katı bir şekilde çizilmemiş, daha esnek yapıda organizasyonların tasarlanmasıyla sağlanabilecektir. Bu tür örgütlerden biri olan öğrenen örgütler, yeni bir düşünce ve bakış açısıyla ortaya çıkmıştır.

Çevrede meydana gelen gelişmelerden en fazla işletmelerin etkilendiği görülmektedir. Çünkü işletmeler toplumun bir parçası olarak varlıklarını sürdürürlerken çevreden etkilenirler. Çevrede meydana gelmekte olan bu değişim ve gelişmeler işletmeleri de önemli ölçüde değişime zorlamaktadır.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde meydana gelen gelişmeler ortaya konulduğunda, bilgi toplumunda emek yoğun sermaye yerine bilgi yoğun sanayinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bu çerçevede, işletmeler açısından öğrenme faaliyetinde bulunma zorunluluğu, sürekli olarak artmaktadır.

2. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN GELİŞİMİ

Hızlı teknolojik gelişmelerin sonucu olarak bilginin ön plana çıkması, bilgi toplumlarının oluşmasına neden olmuştur. Bilgisayar programcılarının, sistem mühendislerinin vb. gibi bilgiye dayalı işlerle uğraşan işgücünün toplam işgücü oranı içerisinde önemli bir kısım oluşturması ve gazetecilik, eğitim, kitap basımı, iletişim ve veri transfer gibi endüstrilerin toplumda önemli bir yer işgal etmesi, bilgi toplumunun bir göstergesi sayılmaktadır. ⁽¹⁾

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin meydana getirdiği yoğun değişmelerin insanı olduğu kadar insanın işe ve çalışma hayatına bakış açısını da değiştireceği ve bu değişimin günümüzde başladığı ve devam ettiği bir gerçektir. İş hayatında uzmanlaşma, bilgi üretimi ve kullanımı, bireyin birikimlerini birden çok iş alanına yansıtması, mesleki eğitimin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve iş yaşamının bir parçası olması gibi gelişmeler bilgi toplumunun iş ve insana yönelik etkileri olarak açıklanabilir. Bilgi toplumunda yaşayarak öğrenme, öğrenmeyi öğrenme, kendi kendini eğitime sorumluluğu ve yaşam boyu öğrenme gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Bilgi toplumunun en belirgin niteliği olan yüksek değişim hızı, eğitim sürecinde hedeflerin önceden belirlenmesi ilkesini gittikçe zorlaştırmaktadır. ⁽²⁾

Mikro anlamda örgütler, yeni gelişmelerin doğal sonucu olarak çoğunlukla değişikliklerle karşılaşmaktadırlar. Bu değişiklikler de, sosyal ve ekonomik çevreyle işletmelerin stratejilerinde, yapısında ve yönetiminde çok yaygın etkileri olan değişikliklere yol açmaktadır. Bu gelişmelerin sonucunda da örgütler, bu karmaşıklık ve belirsizlikler altında faaliyetlerini yerine getirmek zorunda kalmaktadırlar.

Teknolojinin değişmesi de, ekonomiyi yeni bir büyüme dalgasına doğru götürmektedir. Bunun avantajlarından yararlanmak için de örgütlerin yeni teknolojileri sadece çözüm olarak almamaları, aynı zamanda yeni düşünme şekillerini de kullanmaları gerekmektedir. Ayrıca müşterilerin sürekli olarak öğrenme çabasında olması, örgütlerin düşünce şekillerinde de yeni temel değişiklikleri beraberinde getirmektedir. ⁽³⁾

Bilginin güç haline geldiği günümüzde, gelişmiş ülkeler ve dev işletmeler yatırımlarının büyük bölümünü bilgi ve iletişim teknolojilerine ayırmaktadırlar. Örneğin; ABD'de teknoloji politikaları oluşturulurken, desteklenecek birinci

(1) Özgen, Hüseyin, Türk Murat, "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Yönetim Felsefesi: Bilgiye Dayalı Organizasyonlar", Verimlilik Dergisi, 1997.

(2) Töremen, Fatih, "Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Okul", Cilt:8, Sayı:2, 1996, s.269.

(3) Özgen, Hüseyin, Türk Murat, Age, s. 145.

teknoloji alanı bilişim (enformasyon) olarak belirlenmiştir. Bu amaçla federal fonlardan desteklenecek AR-GE programları, daha güçlü bilgisayarlar, daha hızlı bilgisayar ağlarını ve bunun etkisiyle de ilk ulusal bilişim otobanını gerçekleştirmeyi kapsayacaktır. Böylece bir iletişim ve bilişim alt yapısının oluşturulması yeni teknolojilerin geliştirilmesini hızlandıracaktır. ⁽⁴⁾

İşletmelerin daha karmaşık bir yapıya sahip olması, daha fazla veri ve daha iyi bir işleyişi gerektirmektedir. Teknolojik, ekonomik, hukuki, sosyal ve kültürel dış çevreye ilişkin unsurların hızla değişmesi sonucu örgütler, bu değişmelere uyumu kolaylaştıracak bilgileri elde etmeye ihtiyaç duymaktadırlar. ⁽⁵⁾

Bilgi toplumunun en belirgin özelliği olan yüksek değişim hızının eğitim sürecinde hedeflerin önceden belirlenmesini zorlaştırması sonucunda, örgütlerin bazı hususları gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Bu hususlar; çeşitli araç ve kuruluşlardan yararlanarak öğrenmeyi insan ömrünün her sayfasına yaymak, günlük hayatta ve meslekte kendini yenilemek, yeni hedefler yönünde düzenlemeler yapmak, herkese sosyal kalkınma ve kültürel gelişmelerden yararlanmak ve kültür hayatına etkin bir şekilde katılma fırsatı vermek olarak açıklanabilir. Bu hususların gerçekleştirilmesi, örgütlerin “öğrenme” noktalarında istedikleri etkinliği sağlamalarına destek olacaktır.

Etkin öğrenme oldukça önemli bir örgütsel öğrenme sürecidir. Bu anlamda etkin öğrenme, örgütlerde kabul edilebilir bir gelişmenin başlangıcı olarak tanımlanabilir. ⁽⁶⁾

3. ÖĞRENEN ÖRGÜT KAVRAMI

Örgütlerde öğrenme olayı, başlangıçta personel eğitim ve geliştirme faaliyetleri içinde ele alınan bir alt kavram olmuştur. Ancak “personel” faaliyetlerinin “insan kaynakları” boyutuna gelmesi ile “öğrenme” ve “eğitim” birbirinden farklılaşmaya başlamıştır. Eğitim faaliyetleri içinde kişisel düzeyde bir öğrenme olayı vardır. Ancak öğrenen örgüt adı altında gelişen kavram ve uygulamalar; büyük ölçüde örgütlerin rekabet güçlerini arttıracak tarzda bilgi yaratma ve kullanma yeteneklerinin geliştirilmesine yönelmiştir.

(4) Akın, H. Bahadır, “Bilişim Teknolojilerinin Firmaların Küresel Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkileri”, *Verimlilik Dergisi*, 1996, s. 99

(5) Özgen, Hüseyin, *Türk Murat, Age*, s. 146

(6) Keys, Louise, “Action Learning: Executive Development of Choice for the 1990's” *Journal of Management Development*, Vol. 13, No. 8, 1994, s.55.

Sanayii toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte, bilgi işletmelerin ve toplumların başarısında ve gelişmesinde temel faktör rolü oynamaya başlamıştır. Hızlı değişim ortamlarında örgütlerin en önemli varlığı bilgi olarak görülmektedir. Pazar unsurlarının sürekli değiştiği, yeni teknolojilerin çok kısa aralıklarla ortaya çıktığı, ürünlerin çok kısa sürelerde güncelliğini yitirdiği, rakiplerin hızla çoğaldığı bir ortamda bir işletmenin başarılı olabilmesi yeni bilgiyi yaratıp tüm örgüte yayması ve kısa sürede bunu uygulayıp yeni ürünler geliştirmesi ile mümkündür. Böylece örgütler “bilgi-yaratan” birimler olarak görülmelidir. Bu durum “entelektüel sermaye” yada “beyin gücü” gibi kavramlarla da ifade edilmektedir. (7)

Bu bağlamda; öğrenen örgüt kavramı, “bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunun değişen çevre koşullarına uymakta kullanılması, personelinin geliştirici bir sistem yaratması ve böylece değişen, gelişen, kendini yenileyen dinamik bir örgüt olması” olarak açıklanmaktadır. (8)

Başka bir tanımda öğrenen örgüt “yeni bilgilerin geliştirilmesi yada davranışı etkileyecek potansiyel anlayışın ortaya konulması” şeklinde belirtilmiştir (9)

Milller’a göre öğrenen örgüt, “örgütte başka çalışanları etkileyen yada karar almak için bilgiye başvurulmasını isteyen üyeler tarafından bilginin elde edilerek örgüte bu anlamda bir katkının sağlanmasıdır.” (10)

Watkins ve Marsick de öğrenen örgütün ne olduğu ve olmadığı hakkında beş durum ortaya koymuştur. Bunlar: (11)

- 1- Öğrenen örgüt sadece öğrenen bireylerin bir toplamı değildir.
- 2- Öğrenen örgüt değişim için örgütsel kapasitenin hangi düzeyde olduğunu göstermektedir.
- 3- Öğrenen örgüt bireysel öğrenme kapasitesini hızlandırır. Bununla birlikte örgütsel yapı, kültür ve iş tasarımı da öğrenen örgütle yeniden tanımlanmaktadır.
- 4- Öğrenen örgüt sistematik düşünmeyi ve örgütsel anlayışın oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

(7) Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 6. Basım, İstanbul, 1998, s. 315-316

(8) Koçel, Tamer, *Age*, s. 316.

(9) Hurley, Robert F., Thomas G., Hult M., “Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, *Journal of Marketing*, Vol. 62, 1998, s.43.

(10) Miller, Danny, “A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature”, *Journal of Management*, No. 3, 1996, s.486.

(11) Cahill, Dennis J., “Using Key Accounts as Partners to get to the Learning Organization”, *International Marketing, Review*, No. 3, 1998, s. 209

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, öğrenen örgüt kavramı değişik ifadelerle tanımlanmıştır. Öğrenen örgüt, bazılarında göre uzun vadede bilgi ile performansı birleştiren bir süreçtir. Bazılarında göre ise çalışanların davranışlarında değişiklik yapma olayıdır. Bir örgütün öğrenmesi, yeni bilgi yaratmaya imkan verecek ortamı hazırlamak, geliştirilen yeni bilgiyi yeni mal ve hizmet üretiminde kullanmak, buradan elde ettiği tüm tecrübeyi bir öğrenme fırsatı kabul ederek yeniden bilgi yaratmayı teşvik etmektir. Bu anlamda bir bilgi işleme faaliyeti sadece objektif ve kantitatif bilginin işlenmesini içermemektedir. Çalışanların fikirleri, subjektif yargıları, sezgileri ve açık yada kapalı bir şekilde ifade ettikleri tüm düşüncelerinin test edilmesi ve misyon doğrultusunda kullanılabilir bir biçime getirilmesini de kapsamaktadır. Bu durum üç aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar; ⁽¹²⁾

- 1- Bilginin, ilişkilerin ve sezgilerin yaratılması, geliştirilmesi,
- 2- Geliştirilen bu bilginin örgüt üyelerince paylaşılması,
- 3- Paylaşılan bu bilginin kullanılmasıdır.

Bir örgütün öğrenmesi için, örgütün bilgi, hüner ve niteliklerini geliştirmesi gerekmektedir. Bunu yapabilmek ancak örgüt içinde destek verecek bir yapının kurulması ile mümkündür. ⁽¹³⁾

Örgütlerin öğrenmesi konusunda öğrenme (tecrübe) eğrisi kavramı şu şekilde açıklanabilir. Öğrenmenin ölçülmesi konusunda geliştirilen kavramlardan birisi öğrenme yada tecrübe eğrisi adı verilen kavramdır. Bu kavram bir örgüt, bir malı ürettikçe, üretime ilişkin bilgileri ve tecrübesinin artması nedeniyle etkinliğinin artması, bunun sonucu olarak da maliyetlerinin düşmesi fikrine dayanmaktadır. Buna göre, bir işletme üretimini iki misline çıkardığı durumda, birim maliyetlerinde %20-30 oranında bir düşme olmaktadır. Her ikiye katlama durumunda maliyetler bir önceki duruma göre % 20-30 daha az olacaktır. Bu ilişki tecrübe yada öğrenme eğrisi olarak adlandırılmaktadır. ⁽¹⁴⁾

Öğrenme konusunda kullanılan bir diğer ölçme kavramı "yarı hayat" kavramıdır. "Yarı hayat", belirli bir performans ölçüğünü bir önceki duruma göre % 50 artırmak için geçen zamanı ifade eder. Yarı hayat değeri kısa olan örgütler diğerlerine göre daha hızlı öğrenen örgütlerdir. Örneğin aynı sektörde iki ayrı işletmede satışların % 50 oranında artması bir işletmede üç ay, diğerinde altı ay

(12) Koçel, Tamer, Age, s.316.

(13) Francis, Stuart D., Mazony Peter C., "Developing Elements of a Learning Organization in a Metropolitan Ambulance Service", *Journal of Management Development*, No.4, 1996, s. 16.

(14) Koçel, Tamer, Age, S. 317-318

alıyorsa, üç ay süren işletme daha hızlı öğrenen işletmedir. (15)

4. ÖRGÜTLERİN ÖĞRENME DURUMU VE TİPLERİ

Örgütsel öğrenme, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki düzeyde gerçekleşmektedir. Örgütsel öğrenme sürecindeki temel rol, örgüt içindeki bireylere verilmiştir. Bununla birlikte örgütsel öğrenme, bireysel öğrenmenin basit bir toplamı olarak ifade edilemez. Bunun aksine bilginin yaratılması sürecidir.

Örgütler, sadece öğrenen bireyler aracılığıyla öğrenmektedir. Bireysel öğrenmenin, örgütün öğrenmesini garanti etmeyeceği, ancak bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenmenin olmayacağı açıktır. Belirli bir düzeyden sonra bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için çok önemli olmamaktadır. Bireylerin yoğun öğrenme etkinlikleri sonucunda, örgütsel öğrenme ortaya çıkmayabilmektedir. Bunun tersine, takımların (gruplar) öğrenmesi durumunda tüm örgüt, öğrenme için elverişli bir noktaya gelmektedir. (16)

Örgütsel öğrenme, örgüt üyelerinin örgütü temsil etme noktasından hareket ederek bir davranışa yönelmeleri, beklenen ve gözlenen sonuçlar arasında bir fark çıkarmaları ve bu farktan hareketle üyelerin bu açığı düzeltmeye çabalamalarıyla ortaya konulmaktadır. Üyeler, bu açığı düzeltmek için yeni varsayımlar üzerine dayandırılan yeni stratejiler ortaya koymak zorundadır. (17)

Örgütler, üyelerin örgütsel amaç ve değişiminin oluşmasına yardım etmelerini ve katkıda bulunmalarını beklemektedirler. Bu değişimin iletişim kanalları yoluyla örgüt içinde hızlı ve etkin bir şekilde yapılması örgüt üyelerine bağlıdır. Özellikle örgüt üyelerinin üst yönetimle iyi bir diyaloga girmesi, üst yönetimin fikir ve tavsiyelerinden yararlanması ve örgüt içi etkileşimi sağlayacak araçların oluşturulmasına katkıda bulunması yoluyla örgütsel öğrenme sürecine önemli bir katkı sağlanmış olacaktır. (18)

Örgütler, öğrenme sürecine girerek aynı zamanda örgüt yönetimi ve stratejisini bir noktaya toplamaktadır. Bundan dolayı bireysel öğrenme, örgütsel öğrenme için zorunlu bir koşul olmasına rağmen yeterli değildir. Bireysel anlayış ve becerilerine

(15) Koçel, Tamer, Age, s. 318

(16) Kim, Linsu, "Crisis Constuction and Organizational Learning: Capalibility Building in Catching-up at Hyundai Motor", *Organization Science*, No. 4, 1998, s.507

(17) Kim, Daniel H., "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, 1993, s. 40

(18) Urban, Tom, Reys J. Bernard, "The Live Case Method of Creating The Learning Organization", *Journal of Management Development*, No. 8, 1994, s.45

örgütsel gelenek, uygulama ve inançlar eklendiğinde örgütler öğrenme sürecine girmektedirler. Sadece etkili örgütler, bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeye dönüştürebilir.

Diğer taraftan örgütler, öğrenme stratejileri konusunda diğer örgütlerle birlikte hareket etmeye karar vererek, öğrenmeyi istenilen doğrultuda gerçekleştirmeyi hedeflemektedirler. ⁽¹⁹⁾

Örgütsel öğrenme, örgütün çekme kapasitesinin bir fonksiyonudur. Çekme kapasitesi; öğrenme yeteneği gerektirmesinin yanı sıra sorun çözme becerilerini de geliştirir.

Çekme kapasitesi; iki önemli unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; ilk bilgi temeli ve çaba yoğunluğu olmak üzeredir. İlk bilgi temeli; örgüt içinde mevcut bireysel bilgi ünitelerinden oluşmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde ilk bilgi temeli, temel beceriler ve genel bilgilere dayanmaktadır. Gelişmiş olan ülkelerde ise, ilk bilgi temeli en ileri bilimsel ve teknolojik bilgiyi içermektedir.

Çaba yoğunluğu ise; örgüt üyeleri tarafından sorun çözmek için harcanan enerji miktarını göstermektedir. Sorunun nasıl çözüleceğini öğrenme, genellikle sorunlarla ilgili bir çok durumun ortaya çıkması ve bu durumların incelenmesiyle gerçekleştirilebilir. Bu nedenle çaba ve zaman, karmaşık sorunlar için ayrılmadan önce, bu sorunların nasıl çözüleceğinin araştırılmasına yöneltilmelidir. Bu şekilde bir çaba, örgüt üyeleri arasında karşılıklı etkileşimi yoğunlaştırmaktadır. Böylece örgüt düzeyinde bilginin dönüşümü ve yaratılması daha kolay bir şekilde yerine getirilmektedir. ⁽²⁰⁾

4.1. Öğrenme Tipleri

Örgütsel öğrenmeyi etkileyen, üç önemli öğrenme tipi bulunmaktadır. Bunlar; durumsal, bölünmüş ve fırsatçı öğrenme tipi olmak üzeredir. Bu öğrenme tipleri şu şekilde açıklanabilir.

Durumsal öğrenme tipinde, birey sorunlarla karşılaştığında bu sorunları çözmekte ve daha sonra kendisini bekleyen diğer görevleri de yapmaya çalışmaktadır. Öğrenme kavramsal yada işlemsel düzeyde meydana gelmektedir. Uzun süreli bir etkisi yoktur. Bireyin düşünce biçimi değişmez. Kriz yönetimi,

(19) Karsson, Rikard, Bengtsson Lars v.d., "The International Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances", *Organization Science*, No. 3, 1998, s. 300.

(20) Kim, Linsu, Age, s. 507.

durumsal öğrenmenin bir örneğini oluşturur. Her sorun çözülmesine rağmen öğrenmenin gelecek olaya etkisi yoktur. Kalite geliştirme de karşı bir örnektir. Kalite geliştirme, sistematik veri toplama, analiz etme ve standart sağlama yoluyla durumsal öğrenmeyi azaltmaya çalışmaktadır.

Bölünmüş öğrenme durumunda, bireysel düşünce modelleri ile örgütsel düşünce modelleri arasında bağlantı bulunmamakta ise, bölünmüş öğrenme durumu meydana gelmektedir. Böyle bir durumda bireyin kaybı, öğrenme kaybı anlamına gelmektedir. Üniversiteler, bu öğrenmeye örnek teşkil etmektedir.

Fırsatçı öğrenme durumunda ise; örgütler, kasıtlı olarak standart süreçleri ihmal etmektedirler. Çünkü oluşturdukları süreçler belirli bir işin yapılmasına engel olarak görülebilmektedir. Örgütler, değişim için gerekli olan fırsatlardan yararlanma durumunda zihinsel modeller (değerler, kültür) ile örgütsel faaliyetler arasındaki bağlantıyı koparmak istemektedirler. Örgütsel faaliyetlerin, bireysel faaliyetlere dayanması ve örgütün zihinsel modelleri paylaşmaması durumunda fırsatçı öğrenme meydana gelmektedir.

IBM'in PC (personal computer)'yi geliştirmek için yaptığı çalışmalar, bu öğrenmeye iyi bir örnek teşkil etmektedir. İşletme, bürokratik yapısını ihmal ederek, PC'yi geliştiren takıma birçok fırsatlar sağlamaktadır. ⁽²¹⁾

5. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ

Öğrenen örgütler bilgiye ulaşılması ve transferi konusunda bilinçlendirilmiş örgütlerdir. Teknolojik yenilikler ve gelişmeler mevcut geleneksel örgüt yapılarını değişime zorlamaktadır. Böyle bir çerçevede örgüt bilgi işleyen birim olarak görülmekte ve çevreye uyum sağlamak için karar, ilke, çerçeve ve sistemlerinde değişiklik yapabilen, değişen şartlara ilişkin bilgileri toplayıp değerlendirebilen örgüt ayakta kalabilmektedir. Çünkü çevresinden bilgi toplayıp işleyemeyen ve bunları örgüte uyarlayamayan örgütlerin çevreyle bağları kopmaktadır. Bu noktada öğrenerek kendini yenileyen, değişen ve güncel olabilmeyi başaran örgütler, hedeflerine daha kolay ulaşmakta ve uygulamak istediklerini daha çabuk hayata geçirmektedirler. ⁽²²⁾

Öğrenen örgütler, farklı öğrenme strateji ve yöntem yaklaşımları olan örgütlerdir. Öğrenen olmalarının yanı sıra etkinlikleri, üretkenlikleri, uyum ve

(21) Kim, Daniel H., Age, s. 46

(22) Töremen, Fatih, Age, s. 272-273.

amaçlara ulaşma konusundaki farklılıkları onların temel özelliklerindedir. Bir çok örgütün iyi öğrenememesi bir tesadüf değildir. Tasarlanma ve yönetilme şekilleri, insanların işlerinin tanımlanma şekli ve en önemlisi düşünme ve karşılıklı etkileşime girme şekli temel öğrenme yetersizliklerini doğurmaktadır. Öğrenen örgüt olabilmek için örgüt öğrenmeyi daha sistematik ve gerçekten isteyerek yapabilmenin yollarını araştırmak zorundadır. Öğrenen örgüt hem yönettiği kurumu tanıyan hem de becerisini geliştirip iyileştiren ve her zaman bir önceki durumdan daha iyi olan yönetim sistemine sahiptir. ⁽²³⁾

“Öğrenen örgüt” aslında aşağıdaki temel konularda yetenekli hale gelmiş örgütü ifade etmektedir. ⁽²⁴⁾

- **Sistematik sorun çözme:** Bu yetenek örgütün sistematik olarak veri toplama, sorunu analiz etme, istatistik yöntemleri kullanarak veriyi düzenleme ve yorumlamayı kapsamaktadır. Bu yetenek özellikle toplam kalite yaklaşımının önemli bir boyutudur.

- **Yeni yaklaşımları deneme:** Yeni bilgileri test etme, deneme ve sonuçlarını tartışmaya açık olmayı ifade eder.

- **Geçmiş deneylerden öğrenme:** Başarılı ve başarısız geçmişte yaşanan bir tecrübenin sistematik olarak analiz edilmesi, nedenlerinin bulunması ve ulaşılan sonuçların kullanılmasını kapsamaktadır.

- **Bu işi en iyi yapanların tecrübelerinden ve başkalarından öğrenmek:** Bu yetenek benchmarking (kıyaslama) ile ilgilidir. Kıyaslamayı günlük yaşamının bir parçası yapmış olan örgütler öğrenen örgütlerdir.

- **Bilginin hızla ve etkin bir şekilde kullanılması:** Geliştirilen bilginin tüm ilgililerce paylaşılmasını sağlama ve üretilen mal ve hizmetlere aktarabilme yeteneğidir.

Öğrenen örgütlerin en belirgin özellikleri, konunun daha iyi anlaşılması için şu şekilde sıralanabilir: ⁽²⁵⁾

- Geleneksel örgütlere göre daha düz bir örgüt yapısına sahiptirler.
- Yönetim kademelerinde uzmanlar istihdam edilmektedir.
- Yönetim kademeleri yetki yada karar verme için değildir. Bu kademeler

(23) Töremen, Fatih, Age, s.273.

(24) Koçel, Tamer, Age, s. 316-317.

(25) Özgen, Hüseyin, Türk Murat, Age, s. 150-151.

sadece bilginin aktarılması için vardır.

- Öğrenen örgütlerde kontrol alanı prensibi yerine iletişim alanı prensibi kullanılmaktadır.

- Öğrenen örgütler gelişmiş bilgi teknolojisine gerçek anlamda ihtiyaç duymayabilirler. Sadece "kimin hangi bilgiye, ne zaman ve nerede ihtiyacı var?" sorusuna cevap vermeyi sağlayacak teknolojiye ihtiyaçları bulunmaktadır.

- Geleneksel örgütlerdeki üstten alta doğru yetki akışı yerine sorumluluk ön plandadır.

- Öğrenen örgütlerde bilgi, esas olarak en alttaki yani farklı işler yapan ve kendi kendilerini yöneten uzmanlarda toplanmaktadır.

- Öğrenen örgütler, öz disiplin ile ilişkiler ve iletişim konularında bireysel sorumluluğa ağırlık verilmesini gerektirmektedir.

6. ÖĞRENEN ÖRGÜTLERDE YÖNETİM İLKELERİNDE OLUŞAN DEĞİŞİMLER

Öğrenen örgütlerin planlama, yönetme, denetleme ve yenilik getirme ilkelerinde değişimler ortaya çıkmaktadır. Bunlar şu şekilde açıklanabilir: ⁽²⁶⁾

Planlama anlayışı

Bu tip örgütlerde tahminler daha doğru olmaktadır. Çünkü, veriler daha çabuk, doğru, zamanında ve bilgisayarların desteğiyle daha ayrıntılı olarak elde edilmektedir. Bununla birlikte planlama görevi daha kolay olmaktadır.

Örgütlenme anlayışı

Koordinasyon, sorunların üstesinden gelebilecek boyutları sağladığından bu tür örgütlemeye olan ihtiyaç artmaktadır.

Denetleme anlayışı

Öğrenen örgütlerde en büyük gelişme denetleme alanında olmaktadır. Uzmanlardan oluşan bir yapıya sahip olmaları ve herkesin kendi işini en iyi şekilde yapmasından dolayı denetim kolaylaşmaktadır.

Öğrenen örgütler, teşebbüs ve ayrı her bölüm ve uzman için performans

(26) Özgen, Hüseyin, Türk Murat, Age, s. 150-151.

beklentilerinin açıkça belirtildiği amaçlar etrafında yapılanmaktadır. Böylece sonuç ve beklentiler birbirleriyle kolayca karşılaştırılmakta ve öz. denetim sağlanabilmektedir.

Yenilik getirme anlayışı

Yenilik getirme konusu ayrı bir önem taşımaktadır. Çalışan herkes, işini daha iyi yapabilmek ve örgüte ayrı bir katkıda bulunabilmek için ne tür bir bilgiye ihtiyaç duyulduğu üzerinde devamlı çalışmakta ve düşüncesini bu konuda yoğunlaştırmaktadır. Bu durum da yenilikler konusunda her zaman bir avantaj sağlamaktadır.

Öğrenen örgütler yapılarında bir çok değişimi bulundurmaktadır. Ancak bu değişimlerin ortaya çıkmasını sağlayan örgüt yapısının “öğrenen” durumuna gelmesi bazı örgütsel yapı safhalarından geçmektedir.

Örgütlerin çevreleri ve personeli ile ilişkilerinin ilk şekli “bilen örgütler” dir. Bilen örgüt, ifadesini klasik yönetim yaklaşımında bulmuştur. “Rasyonellik” ve “en iyi” anlayışı bilen örgütün özelliği olmuştur. Bilen örgütü “anlayan örgüt” izlemiştir. Anlayan örgüt, “en iyi” açısından bakmayan, koşullara ve kişisel anlayış ve değer yargılarına bağlı olarak değişik “iyi”lerin olabileceğini vurgulayan bir örgüttür. Anlayan örgüt aşamasını izleyen örgüt, “düşünen örgüt” olmuştur. Düşünen örgütün temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini, işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici enstrümanlar olarak görmesidir. Eğer işletme faaliyetlerinin herhangi bir yönünde bir aksama varsa, örgüt bunu düzelterek ve bir daha ortaya çıkmasını önleyecek önlemleri almakta, bunun için gerekli modelleri ve sistemleri geliştirmektedir. Son aşamada ortaya çıkan “öğrenen örgüt” öğrenmeyi teşvik eden, personelinin geliştirmeyi ön plana alan, açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir örgüt olarak belirmektedir. ⁽²⁷⁾

7. SONUÇ

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin meydana getirdiği yoğun değişmelerin insanı olduğu kadar insanın işe ve çalışma hayatına bakış açısını da değiştireceği kesindir. Değişen toplumda tüm örgütlerin planlı ve esnek olması, küresel gelişmeleri yakından izlemesi bir zorunluluk haline gelmiştir.

Hızlı değişimin yaşandığı ve karmaşanın hüküm sürdüğü çevrede başarılı olabilmek, rekabet edebilmek ve örgütün devamlılığının sağlanabilmesi için öğrenen

(27) Koçel, Tamer, Age, s.317.

örgütler hayati önem taşır. Çünkü teknolojik bir yenilik, yeni bilgi ve ürünler örgütlerin mevcut konumunu sarsmakta, rekabet şartlarını azaltmakta ve mevcudiyetini tehdit etmektedir.

Öğrenen örgütler bilgiye ulaşma, özümleme ve transfer etme ve bu bilgileri kararlara ve örgütsel davranışlara yansıtmada başarılı olurlar. Öğrenen örgütler, öğrenme merkezli, esnek yapılı, planlarının uzun dönemli olması ve özel vizyon ve misyona sahip olmaları gibi birçok yönleriyle geleneksel örgütlerden farklılık taşırlar.

KAYNAKÇA

- Akın, H. Bahadır, "Bilişim Teknolojilerinin Firmaların Küresel Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkileri", Verimlilik Dergisi, 1996.
- Cahill, Dennis J., "Using key accounts as partners to get to the learning organization", International Marketing Review, MCB University Press, Vol. 15, No.3, 1998.
- Francis, Stuart D., Mazany Peter C., "Developing elements of a learning organization in a metropolitan ambulance service", Journal of Management Development, MCB University Press, Vol. 15, No. 4, 1996.
- Hurley, Robert F., Tomas G., Hult M., "Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integratoin and Emprical Examination", Journal of Marketing, Vol. 62, July 1988.
- Keys, Louise, "Action Learning: Executive Development of Choice for the 1990s", Journal of Management Developoment, MCB University Press, Vol. 13, No. 8, 1994.
- Kim, Daniel H., "The Link between Individual and Organizational Learning", Sloan Management Review, Fall-1993.
- Kim, Linsu, "Crisis Costruction and Organizational Learning: Capability Building in Catching-up at Hyundai Motor", Organization Science, Vol. 9, No.4, July, August 1998.
- Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 6. Basım, İstanbul, 1998.
- Larsson, Rikard, Bengtsson Lars, Henriksson Kristina vd., "The International Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances", Organization Science, Vol. 9, No. 3, Los Angeles, May-June 1998.
- Miller, Danny, "A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature", Journal of Management, JAI Press Inc., Vol. 22, No.3, 1996.
- Özgen, Hüseyin, Tük Murat, "Bilgi Toplumunda Yeni Bir Yönetim Felsefesi: Bilgiye Dayalı Organizasyonlar", Verimlilik Dergisi, 1997.
- Töremen, Fatih, "Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenen Okul", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:8, Sayı:2, Elazığ, 1996.
- Urban, Tom, Keys J. Bernard, "The Live Case Method of Creating the Learning Organization", Journal of Management Development, MCB University Press, Vol. 13, No.8, 1994.

Küçüncü sektör KOOPERATİFÇİLİK

ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE YÖNETİMİ

(Etkin ve Verimli Örgüt Yönetimi İçin Bir Model Arayışı)

Arş. Gör. M. Akif Özer*

ÖZET

Bu çalışmada genel olarak örgütsel verimliliği olumsuz şekilde etkileyen örgüt içi çatışma sorunu ele alınmakta ve bu sorunun çözümünde kullanılan strateji ve teknikler incelenmektedir. Bu bağlamda konuya örgütsel çatışmanın tanımı, önemi ve nedenleri açıklanarak girilmiş, okuyucunun somut değerlendirmeler yapabilmesi açısından örgütsel çatışma türleri ayrıntılı bir şekilde ele alınmaya çalışılmıştır. Örgütsel çatışmanın olumlu ve olumsuz yönleri de açıklanarak, soruna oldukça objektif ve ön yargısız yaklaşılmaya gayret sarfedilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel çatışmanın yönetimi, bu alanda kullanılan stratejiler ve yöntemler, ayrı ayrı ele alınarak, örgütsel verimliliğin sağlanmasında etkin bir örgüt modelinin bir parçası tamamlanmaya çalışılmıştır.

* G.Ü.İİBF Kamu Yön. Bölümü

ORGANİZATIONAL CONFLICT MANAGEMENT

ABRASCT

In this study, we have examined organizational conflict problem that effect organizational efficiency negatively. We have also examined strategies and techniques that are used for analyzing of problem. In this content, definition importance and reasons of organizational conflict, sorts of conflict, negative and positive aspects of organizational conflict, strategies and techniques of conflict management have been examined, so that a part of effective organization model would be completed.

GİRİŞ

İnsan yaşamının önemli bir kısmı, sosyal ilişki ve etkileşim içerisinde geçmektedir. Birey, sosyal yaşamın kendisi üzerindeki etkileri çerçevesinde, yaşamını önceden tahmin ettiği bazı kalıplar üzerine kurmaktadır. Ancak, bireyin biçimsel ve ya sosyal çevresi ile etkileşimlerinde bazen önceden öngörülebilir kalıpların bozulduğu ve bireyin çevresindeki kişilerle uyumsuzluklara girdiği görülebilmektedir. Bu uyumsuzlukların, bireyin sosyal ve örgütsel yaşamı üzerinde önemli rol oynadıkları söylenebilir (Akat vd., 1994: 333-334).

En kısa tanımıyla yönetim, kişiler arası anlaşmaya dayalı uygulamaların bütünüdür. Ancak, örgütlerin etkinliği ve kişinin mutluluğu açısından sadece kişiler arası anlaşma yetmeyecektir. Kişinin kendisiyle, çevresiyle içinde bulunduğu grupla anlaşması ve uyumlu davranışlar göstermesi gerekecektir. (Erdoğan, 1996: 145) Dolayısıyla bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, yönetim fonksiyon olarak, biraz önce belirttiğimiz uyumsuzlukların çözülmesinde önemli rol üstlenmektedir. Bir örgüt içerisinde yönetimin tanımının kapsadığı, yaşama, yönetme ve çalışma, mutlak bir şekilde çatışma içerisinde gerçekleşmektedir. Örgüt içerisinde bireyler, görevlerin belirsizliği, bilgilerin alt düzeylerden sağlanması, haksız görev dağılımları, ulaşılmayacak hedefler vb. sorun alanlarında sürekli çatışma yaşarlar. Araştırmacılar genelde çatışmanın olumlu olduğu konusunda birleşirler. Ancak, bütün çatışmaların çok iyi yönetilerek en iyi sonucun alınması gerekmektedir. Örgüt içerisinde kişilerin birbirlerine nasıl davranacakları ve aralarında nasıl iletişim kuracakları, çatışmaların olumlu ya da olumsuz, nasıl yönetilecekleri sorusuna alınacak yanıt sonrası açıklığa kavuşacaktır. (Tijosvald. 1950: 15)

Weber'in ideal tip bürokrasisinde, yönetimin temel amaçlarından biri örgüt içindeki davranış farklılıklarını en alt düzeye indirerek davranışlarda tektipliliği sağlamak ve güvenilir davranış kalıpları oluşturmaktır. Denetim ancak davranışlardaki çeşitliliği ortadan kaldırmakla sağlanabilir. Örgütsel etkinlik ve verimliliğin temel koşulu da budur. (Can, 1992: 287) B sağlandığında örgüt içi çatışmanın olumsuzlukları giderilebilecek, etkin ve verimli örgüt yönetimi modelinin önü açılacaktır.

Örgütlerde görülen ve çalışmamızın esasını teşkil eden çatışma sorunu ve bu sorunun örgütsel amaçlar yönünde yapıcı ve yaratıcı bir biçimde yönetilmesi, yöneticilerin zaman ve enerjilerini, bu amaçla önemli ölçüde kullanmalarına neden olmaktadır. (Şimşek, 1998: 271) Gerçekten bugün çatışma modern örgütlerin en ciddi sorunlarından birisidir. Birçok durumda diğer aktiviteleri çok rahat yönlendirebilecek insan kaynağının verimsizce kullanılmasına neden olabilmektedir. Yapılan araştırmalar, yöneticilerin zamanlarının % 20'sinden fazlasını örgüt içi çatışmalara yahut çatışma sonrası yaşanan olumsuzlukları gidermeye ayırmakta olduklarını göstermektedirler. (Baron, 1999: 1-4) Yöneticiler enerjilerini bu alanda kullanırlarken; kaynakların paylaşımındaki sorunlar, örgüt içi görevlerde bağımsızlık, amaçlarda farklılık, personelin anlayış ve değerindeki farklılık, kişisel statü ve altyapı dengesizlikleri ve örgütsel iletişimde yaşanan sorunlar (Mescon vd., 1988: 556) gibi bir çok sorunu ve bunların sonucunda ortaya çıkan çatışma kaynaklarını da dikkate alarak hareket etmelidirler.

Bu derece önemli fonksiyonları olan yönetici, etkin ve verimli örgüt yönetimi modelinde çok önemli bir yere sahiptir. Kişiler arası farklılıkları, amaçlardaki farklılıkları, amaçlara ulaştıracak yollar konusundaki farklılıkları, değer algı ve sorunları tanımlamadaki farklılıkları örgütün amaçlarını gerçekleştirecek şekilde birleştirerek, bulunduğu konumun gereklerini yerine getirmeye çalışır. (Şimşek, 1998: 271) Çünkü örgüt içinde görev yapan çeşitli personel arasındaki anlayış, değer yargıları, amaç farklılıkları ve amaçlara ulaşmak için takip edilmesi gerektiğine inanılan yollardaki sorunların algılanması ve çözümüne ilişkin düşüncelerdeki farklılıklar gibi birçok unsur, örgüt içinde uyumsuzluğa ve çatışmaya neden olarak örgütsel etkinliği ve verimliliği düşürmektedir. (Ertürk, 1995: 201) Ancak örgütsel çatışmanın, örgütlerin verimliliğini ve etkinliğini olumsuz etkileyebilmesinin yanında bazı durumlarda olumlu etkilerde bulunabilmektedir. Bundan dolayı da yöneticilerin zaman ve enerjilerini önemli ölçüde harcamalarına neden olmaktadır. (Tengilimoğlu, 1991: 123) Dolayısıyla, hem özel sektör hem de kamu sektörü bu soruna önem vermeli, çözülebilmesi için yoğun çaba sarfetmelidir. Günümüzde çağdaş yönetimi savunan tüm örgütler, çatışma yönetimine yönetim stratejilerinde özel yer vermektedirler. Mevcut ve doğabilecek çatışmaların yönetilebilmeleri için, hem yönetici hem personel düzeyinde gerekli eğitim çalışmalarını yapmakta, örgütsel düzenini,

bu soruna yönelik çözüm önerileri üretebilmek için kullanmaktadırlar.

Günümüzde çatışma sorunu sürekli olarak özel sektör örgütleri bağlamında ele alınmaktadır. Oysa çatışmanın kamu politikalarının ve kamu yönetiminin doğasında bulunduğu da söylenir. Bugün kurulu olan politik sistemin temeli, çatışmaları yükseltmek ve yönetmek ilkesine dayanmaktadır. (Pavlak, 1990: 132)

Biz bu çalışma ile örgüt içinde görülen hem bireysel hem örgütsel kaynaklı çatışmaları inceleyerek, bu çatışmaların yönetimi için mevcut literatürde geen yöntemleri mercek altına yatıracacağız. Etkin ve verimli bir örgüt yönetimi modelinde çatışmaların nasıl yönetildiği ve örgütsel verimliliğin nasıl sağlandığı sorularına cevap arayacağız. Bütün bunları yaparken, önyargılı bir şekilde çatışma sorununa olumsuz bakış açısı ile yaklaşmayacağız. Tamamen objektif bir şekilde, sorunun olumlu ve olumsuz yönlerini göz önünde blundurarak değerlendirmelerde bulunacağız. Çalışmamız boyunca çatışma ve örgüt konusuna bütünsel bakarak kamu ve özel sektör ayrımı yapmayacağız. Çünkü konuyu bu şekilde sınıflandırarak inceleyecek olursak, çalışmamızın hacmi fazlasıyla artacaktır.

1. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA

1.1. Örgütsel Çatışmanın Tanımı ve Örgüt İçin Önemi

Örgüt içinde çatışmalar çok değişik ortamlarda ve düzeylerde ortaya çıkmaktadırlar. Ayrıca çatışmaların ortaya çıkış şekli de çok çeşitlidir. Dolayısıyla çatışmanın kesin bir tanımını yapmak zordur. (Koçel, 1993: 395) En kısa ve basit şekli ile çatışma; kişinin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman diliminde istemediği koşullarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda, gerçekleştirdiği davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanabilir. (Erdoğan, 1996: 146) Ayrıca bir başka şekli ile çatışma; iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelde bir birine uyumlu olmaması durumu şeklinde değerlendirilebilir. (Ertürk, 1995:201). Burada kıt kaynakların paylaşılması veya faaliyetlerin tahsisi ile, statü, amaç, değer veya algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık, uyuşmazlık durumu söz konusudur. (Şimşek, 1998: 271) Bu şekilde çatışma, karar verme durumunda, bireylerin çeşitli seçenekler arasında seçim yapamadıkları zaman gündeme gelebileceği gibi, bireylerin ayrı ayrı seçenekler tercih etmesinde de ortaya çıkabilmektedir. (Onaran, 1971: 141)

Genelde çatışma kavram olarak iki şekilde değerlendirilmektedir. Bunlardan gerçekçi çatışma, mücadeleler sonucunda ortaya çıkan stresin meydana getirdiği bir ortam olarak görülürken, etkili ve yararlı çatışma, gerçekten çatışma niyetinin

vurgulandığı bir ortam kabul edilmektedir. (Himes, 1980: 167) Bizim üzerinde durduğumuz çatışma türü etkili ve yararlı çatışmadır. Daha doğrusu amacımız çatışmanın bu yönünün açığa çıkarmaktır. Ancak her çatışmanın da stresin meydana getirdiği ortamda gerçekleştiğini gözden kaçırmamak gerekmektedir.

Çatışmanın temelinde genel olarak uyumsuzluk, zıtlık ve anlaşmazlık bulunur. Örgüt içinde taraflar kendi görüşlerini veya amaçlarını karşı tarafa kabul ettirmek ve diğer tarafın aynı işleri yapmasını önlemek için gayret gösterirler. (Mescon vd., 1988: 556) Herkes kendi otorite ve sorumluluğundan emindir. Aynı örgütsel amaçlarda da her zaman birleşmezler. (Webber, 1979: 447) Dolayısıyla bu sürecin, psikolojik ortamda şekillenmesinden dolayı fark edilmesi oldukça zordur. Yöneticiler örgüt içinde, mevcut ve doğabilecek çatışmaları tespit edebilmek için çeşitli yöntemler uygulurlar. Bunlardan biri örgüt analizi yöntemidir. Buna göre, belli bir zamanda bireylerin algılamalarına dayalı olarak sorunların belirlenmesi söz konusudur. Böylelikle çatışma tanınmakta ve belirlenmektedir. (Ertekin, 1993: 77) Diğer bir yöntem ise, örgüt geliştirmedir. Bu faaliyetlerde kullanılan T-Groups ve örgütsel tanı oturumları, çatışmanın açıkça tartışılmasına olanak sağlamaktadır. (Ertekin, 1993: 77) Ayrıca örgüt iklimini belirleyen teknikler de çatışmaların ortaya çıkarılmasında kullanılabilir. Çünkü çatışma ile örgüt iklimi arasında doğrudan bir ilişki vardır. Esnekliğe ve karşılıklı iletişime dayalı bir örgüt ikliminde, çatışmaların karşılıklı konuşularak çözüme kavuşturulması, değişik yollardan başarı güdülemesine neden olabilir. (Ertekin, 1993: 71) Çalışmamızın kapsamı açısından bu alanda kullanılan yöntemlerin ayrıntısına girmiyoruz.

Çatışma, örgüt için bir güç kaynağı olduğundan büyük öneme sahiptir. Bunun başlıca nedeni taşıdığı olumlu özelliklerdir. Bireyler ya da örgütler arası çatışmalar, gizli kalmış sorunların ortaya çıkmasına ve bu sorunların çözümü için çaba harcanmasına neden olmaktadır. Çatışmalar örgüt içi gerekli olan değişimin yolunu açabilir. Örgüt içi karşıt gruplar arasında bir iletişim ağının kurulmasını veya var olanların artırılmasını sağlayabilir. (Baron, 1980: 1) Ancak çatışmanın bu yararlarından kaynaklanan öneminin sonuç verebilmesi için etkin olarak yönetilmesi gerekmektedir. Yönetilebilen çatışmalar örgüt misyonunun ve kültürünün gelişmesine katkıda bulunurlar. Etkin örgütlerde çatışma ve görüş ayrılıkları her zaman vardır. Ancak çatışma hoş olmasa da örgütün gelişmesi için katkıda bulunmaktadır. Yönetilmeyen çatışmalar örgütü durgun bir yapıya büründürür ve sorunları arttırır. (Dinçer-Fidan, 1996: 359). Bundan dolayı çatışmalar ve başarılı bir şekilde yönetilmeleri örgüt için büyük önem taşımaktadır. Bu aşamada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler çatışma konusunda dikkatli hareket etmeli ve bir tür farklılıkların yönetimi olan çatışmayı başarıyla yöneterek, organizasyon amaçlarına uygun bir biçimde sonuçlandırmak için çaba harcamalıdır. (Ertürk, 1995: 201) Bu bir zo-

runluluktur ve etkili ve verimli olmak isteyen tüm örgütler için geçerlidir. Çatışmanın yönetilmesinde başarısız olan yöneticilere sahip örgütler de başarısızlığa mahkumdurlar.

Çatışmanın örgüt için önemi, örgütsel verimliliğe ve etkililiğe etkisinden de kaynaklanmaktadır. Bu etki olumlu veya olumsuz olabilir. Burada ölçü mevcut uyumsuzluğa getirilen yeni çözümün örgütün bütününe daha çok yarar sağlayıp sağlamadığıdır. Örgütte çatışma bulunmadığı durumda durgunluk mevcut demektir. Bu durumda da verimlilik oldukça düşük olur. Böyle bir durumda ısrar eden yönetimler, örgütsel çatışmayı düşük tutma pahasına örgütün dinamizmini feda etmiş ve örgütsel verimliliğin düşmesine göz yummuş olmaktadır. Örgütsel çatışmanın en yüksek ve verimliliğin ise düşük olduğu durumlarda ise bir kaos yaşanır. Bu durumda da örgütün yaşamı tehlikeye sokulmaktadır. (Şimşek, 1998: 277).

Bu kaosu yaşamayan örgütler, bunun için gerekli olan altyapıyı hazırlamışlardır. Başarılı sayabileceğimiz bu örgütler, örgüt içi çatışmalar karşısındaki üstünlüklerini sahip oldukları olumlu özelliklerden dolayı kazanmışlardır. (Erdoğan, 1996: 181-182) Bu tür örgütler her zaman için çatışmanın, kaynak ve şiddetine göre kişi üzerinde baskı oluşturduğunun ve baskı altındaki kişilerin çeşitli tipik davranışlar göstereceklerinin bilincindedirler. Bunlar için önemli olan, bu tür davranışların organizasyonun amaçları üzerindeki olumsuz etkileridir. Bundan dolayı, yöneticiler üzerinde, tüm örgüt personelinin baskı altında bırakan koşulları belirleyerek bunlara karşı düzeltici önlemler anlamaya zorlanmaktadır. (Koçel, 1993: 403-404)

Çatışmanın nedenlerini açıklamaya geçmeden önce, yönetim kuramlarında bu konuya bakış açısını belirlemekte fayda görüyorum. Çünkü böylelikle çatışma sorunu daha iyi kavranacaktır.

Geleneksel yaklaşımın çatışmaya bakış açısı; çatışma sorunun gündeme getirilmesinin gereksiz ve örgütün bütününe zarar verici olduğu şeklindedir. Çatışmanın gelişip ortaya çıkması, yöneticilerin evrensel yönetim ilkelerini, örgütü yönlendirmede etkili bir şekilde kullanmamaları ya da yönetimle çalışanların ortak çıkarlar etrafında bütünleştirilmelerinde iletişim işlevinin gereklerini başarıyla yerine getirmelerinden kaynaklanmaktadır. (Şimşek, 1998: 272) Çatışma genel olarak yıkıcıdır ve yönetimin bu anlamda görevi örgütü çatışmalardan korumaktır. (Tengillimoğlu, 1991: 124)

Neoklasik yaklaşım ise, çatışmaların örgüt içinde çok sık rastlandığı görüşünü ileri sürmektedir. Örgütte çok farklı nedenlere bağlı olarak çatışmalar her zaman çikabilir. Çünkü örgüt, gereksinme, amaç, beklenti ve çıkarları sürekli çatışma halinde bulunan insan ve gruplardan oluşmaktadır. (Şimek, 1998: 273) Ancak bütün ça-

tışmalar yıkıcı değildir ve bazı grup çatışmalarının olumlu sosyal fonksiyonları olabilir. (Ertekin, 1982:474)

Sistem bakış açısını yansıtan modern yaklaşıma göre ise; örgütler nasıl bir yapılandırma ve işleyişe sahip olurlarsa olsunlar bunlarda ortaya çıkan çatışmalar kaçınılmaz ve hatta gerekli oluşumlardır. Bazı çatışmaların rgt bir bütün olarak daha etkili kılmaları düşüncesi ile, bu yaklaşım diğer iki yaklaşımdan ayrılmaktadır. (şimşek, 1998: 273) alışmamızın sonucunda hangi yaklaşımın öngörülerine ulaştığımız rahatlıkla görülebilecektir.

1.2. Örgütsel atışmanın Nedenleri

Örgütlerde çatışmalar incelenirken genelde, çatışmanın bireyler arasında olduğuna dair yaklaşım (bunun sonucunda örgütte üyelerin çoğu, kendi amaçlarıyla alęları açısından kabul edilebilir bir seçenek bulamamaktadırlar) ile, örgütte karar verilirken, bireylerin sorunlarından değil, örgütteki ayrı bireylerin seçimleri arasındaki farklardan doğan ve yalnızca katılan bireyleri değil, bütün rgt çatışma içerisinde kabul eden yaklaşım (March-Simon, 1975:135) doğrultusunda hareket edilmektedir. Ancak biz bu çalışmada böyle bir sınıflandırmaya gitmeyerek, hem bireyler arasında olan hem de örgüt genelini ilgilendiren çatışmaların genel olarak nedenlerini inceleyeceğiz.

Örgütlerde yaygın olarak görülen çatışmaların yönetilebilmesi için en önemli şart bunların nedenlerinin bilinmesinin gerekliliğidir. En genel şekli ile örgütsel çatışmanın nedenleri olarak, bürokrasinin gelişmesine de yol açan, rutinleşme, uzmanlaşma ve standartlaşma gösterilebilir. (Robbins, 1943: 43) Nedenler bilindiğinde muhtemel çözüm yolları rahatlıkla geliştirilebilir. Bu çatışmaların bazılarının kaynakları, kişilerin içinde, bazılarının ki, kişiler arasında, bazılarının ki ise, örgütteki çeşitli birimler arasındadır. (Koçel, 1993: 400) şimdi bu nedenleri inceleyelim.

1- Fonksiyonel bağımlılık: Görevlerin tamamlanmasında iki veya daha fazla grubun birbirlerine bağımlılık zorunluluğu olması demektir. Bu bağımlılık kaynakların sınırlı olmasından, faaliyetlerin zamanlanmasından ve örgütsel görev ve sorumluluklarda görülen karışıklıklardan doğar. (Can, 1992: 293)

2- işbölümü: Örgütlerde işbölümü sonucunda gruplara ayrılmış personel, kendi işini diğerlerinininkinden daha öncelikli ve önemli görmeye başlar. Bu durumda kendi bölümlerinde işbirliğine şartlandıkları için, diğer bölüm personeli ile görüş ayrılığına dşerler. (Ertürk, 1995: 208) Bu durum ise bir çatışma başlangıcıdır.

3- Sınırlı kaynaklar: Örgüt içerisinde kaynakların sınırlı olması ve devamlı temin edilememesi durumunda çatışma doğar. Örgütte görevli bireyler, kendi kişisel isteklerini gerçekleştirebilmek için örgüt birimlerinin birlikte hareket etmeleri zorun-

luluğu, aralarında karşılıklı bağımlılık yaratmaktadır. Bu bağımlılık ise, örgütlerde, çevrelerini kontrol etme yönünde bir baskı oluşturmaktadır. (Ertürk, 1995:210) Bu durumda çatışma için zemin hazırlanmış olmaktadır.

4- Ortak karar verme: Örgütlerde kaynakların sınırlı olması ve örgüt faaliyetlerinin zamanlandırılmasında örgüt birimlerinin birlikte hareket etmeleri zorunluluğu, aralarında karşılıklı bağımlılık yaratmaktadır. Bu bağımlılık ise, örgütlerde, çevrelerini kontrol etme yönünde bir baskı oluşturmaktadır. (Ertürk, 1995:210) Bu durumda çatışma için zemin hazırlanmış olmaktadır.

5- Yeni uzmanlıklar: Örgütlerde büyüme görüldükçe yeni uzmanlara ihtiyaç duyulur. Yeni uzmanların gelmesi ise, eski uzmanların fonksiyonlarının bir kısmının yitirilmesine, bu durum ise bu kesimdeki statü beklentilerinin olumsuz karşılanması ve çıkar zedelenmesine neden olmaktadır. (Ertürk, 1995: 210) Dolayısıyla bu durumda çatışmanın doğmaması için bir neden kalmamaktadır.

6- Amaç farklılıkları: Örgüt içerisinde yöneticiler, örgütün ve birimlerin amaçları konusunda kendi aralarında farklı düşünebilecekleri gibi, yöneticilerle yönetilenler arasında da birçok konuda amaç farklılıkları olabilmekte, (Koçel, 1993: 401) bu durum da çatışmaların doğmasına yol açmaktadır.

7- Algılama farklılıkları: Bölüm amaçlarının farklı oluşu, yöneticilerin görüş ve uygulamalarının değişik bulunması, bilgi sağlamada bağımsız davranılması, zamanın farklı yorumlanması gibi birçok nedenden kaynaklanabilen (Can, 1992: 293) algılama farklılıkları da çatışmaya neden olmaktadır.

8- Yönetim alanı ile ilgili belirsizlik: Örgütlerde kimlerin hangi alanlarda ve konularda çalışacağı, ne ölçüde kime karşı sorumlu olacağı belirsiz olabilir. (Koçel, 1991: 401) Bu durum örgütte çatışma için zemin hazırlar.

9- İletişim bozuklukları: Örgütlerde hiyerarşik düzende bilgiler aşağıdan yukarıya iletildikçe bozulmaya uğrar. Bunun sonucunda da bilgilerde netlik kaybolur. Söz konusu bozulmalar yatay iletişimde de görülebilir. (Dinçer-Fidan, 1996: 364) Her ikisinin sonucunda da çatışmalar görülebilir. Çünkü iletişim, çatışma durumlarının yaratılmasında, yansıtılmasında ve bu durumlara çözüm bulunmasında önemli roller oynar. (Jones, 1990: 29)

10- Statü farklılıkları: Örgütlerde kişi ve grupların kendi statülerini başkalarından farklı ve daha fazla prestiji olan bir statü olarak gördüklerinde, aralarındaki algılama ve haberleşme etkilenerek bir çatışma doğabilir. (Tengilimoğlu, 1991: 133)

11- Yöneticilik tarzları arasındaki farklılıklar: Her yöneticinin kendisine özgü yönetim tarzı vardır. Yönetim sürecinde bu farklılıklar belirgin bir şekilde ortaya çıkar.

Astlar bu yönetim tarzını benimsemez ise, yönetici ile aralarında çatışma doğar. (Ertürk, 1995: 212)

12- Çıkar farklılıkları: Örgütlerde grupların ve bireylerin farklı çıkarları olabilir. Bunun sonucu olarak, alınan her hangi bir karar, karşı tarafın çıkarını etkileyebilir. Bu durumda doğrudan çatışmanın meydana gelmesi çok doğaldır. (Koçel, 1991: 402)

13- Personel farklılıkları: Örgüt personelinin kişisel özellikleri (despotluk, saldırganlık gibi) önemli çatışma nedenleri arasında gösterilmektedir. Ayrıca personel devir hızının yüksek olması çatışmanın artmasına, düşük olması ile çatışmanın azalmasına neden olmaktadır. Bunun yanında yaşlı ve tecrübeli personelin çalıştığı oturmuş örgütlerde çatışma oranının düşük olduğu da bilinmektedir. (Ertürk, 1995:212)

14- Değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler: Örgütlerde değişen şartlar karşısında çalışanlar farklı roller oynamak durumunda kalabilirler. Bu durumda çalışanlar arasında bazı rol çatışmaları görülebilir. (Koçel, 1991:402)

15- İşçi-işveren ilişkilerindeki kutuplaşmalar: İşçiler ile işverenler arasında herhangi bir konuda çıkabilecek uyuşmazlık, doğrudan çatışmaya neden olur (Ertürk, 1995:214) ve örgüt etkinliği ve verimliliği önemli ölçüde düşer.

16- Örgüt içi güç mücadelesi: Örgüt çalışanları, sahip oldukları güç alanını genişletmek istediklerinde, alanlarına girdikleri diğer çalışanlarla çatışma içine girebilirler. Burada çatışmanın doğabilmesi için, diğer çalışanların bu durumu algılamaları gerekmektedir. (Koçel, 1993: 402)

17- Daha önce çözümlenmemiş çatışmalar: Bu tür çatışmaların sayılarının artması çatışmaların büyümesine neden olur. Bu durum da çatışmayı yöneteceklerin dikkatini geçmişe yöneltmelerine neden olur. (Bumin, 1990:20)

Örgüt içinde görülen çatışmanın nedenlerini çok daha fazla arttırabiliriz. Çünkü sorunun psikolojik yönü ağır basmaktadır. Gelişen şartlara göre, aynı nedenlere bağlı farklı çatışmalar görülürken, aynı çatışmaların birden fazla ve birbirinden oldukça farklı nedenleri olabilmektedir. Bundan dolayı en genel ve sık görülen çatışma nedenlerini ele aldık. Bu nedenlerin çatışmanın yönetilmesi mekanizmalarının kavranmasına yeterli olacağına inanıyoruz.

1.3. Örgütsel Çatışmanın Türleri

Oldukça geniş kapsamlı ve karmaşık olan çatışma süreci, çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla bu süreci oluşturan farklı çatışma türlerini sistematik bir sınıflandırma ile incelemek gerekmektedir. Çünkü yapılacak sınıflandırma oluşabilecek tüm çatışma türlerini mümkün olduğunca kapsayabilmelidir.

1.3.1. Örgütsel Çatışmanın Taraflarına Göre Sınıflandırılması

1.3.1.1. Bireyin kendi içindeki çatışmalar: Bu çatışma türü, kişinin kendisinden beklenilenden tam olarak emin olmaması veya kendisinden aynı konuda farklı davranışlar beklenmemesi yahut kendisinin yapabileceğinden daha fazlasının beklenmesi halinde ortaya çıkmaktadır. (Ertürk, 1995: 203) Bu çatışmanın en yaygın şekli rol çatışmasıdır. Bu çatışma da bireyin iki ya da daha çok kaynaktan baskı altında tutulmasıyla ortaya çıkmaktadır. (Ertekin, 1993: 72)

1.3.1.2. Bireyler arası çatışmalar: Daha çok kişisel farklılıklara dayanır. (Ertekin, 1993:72) Örgütteki kişiler arasında birbirinden farklı amaç, bilgi, metot, değer yargıları çatışmaya neden olabilmektedir. Ayrıca farklı karakter, tutum ve kişiliğe sahip bireyler arasında her zaman bu tür çatışma çıkabilmektedir. (Ertürk, 1995:204)

1.3.1.3. Bireyler ve gruplar arası çatışmalar: Daha çok çalışma gruplarının kendi norm ve standartlarını üyelerine benimsetmek ve itirazsız kabul ettirmek için onlar üzerinde uyguladıkları baskılardan kaynaklanır. (Şimşek, 1998:279) Genellikle aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğar. (Dinçer-Fidan, 1996:361)

1.3.1.4. Gruplar arası çatışmalar: Örgütlerde en çok ve en yaygın şekilde rastlanan çatışma türüdür. Örgütün amaç, verimlilik ve etkinliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkiler. (Şimşek, 1998:279) Genellikle aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların birbirleriyle mücadeleye girmeleri sonucu doğmaktadır. (Ertekin, 1993:72) Bu çatışmaların yönetimi oldukça zordur. Çünkü yönetici bir grup mensubu olarak çatışan taraflardan birisine mensup olabilir. (Akat vd., 1994:336) Buna rağmen yönetici hakem rolü izlese bile, bu durum gruplarca beğenilmediği takdirde örgütün geneli etkilenebilir. (Koçel, 1993:399)

1.3.1.5. Bölümler arası çatışmalar: Aynı örgüt içinde temel fonksiyonları yerine getirmek için bir arada bulunan ve her birinin görev, yetki ve sorumlulukları ayrı olan bölümler arasında çıkar. (Dinçer-Fidan, 1996:361) Örgüt genelini olumlu ya da olumsuz ancak önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

1.3.1.6. Örgütler arası çatışmalar: Bu çatışma türünde bir örgütün kendi dışındaki diğer örgütlerle çatışması söz konusudur. (Dinçer-Fidan, 1996:361) Ekonomik sistemde ve açık sistem anlayışı içinde çeşitli örgütler birbirleri ile doğal olarak çatışma içinde olacaktır. (Koçel, 1993:399)

1.3.2. Örgütsel Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekillerine Göre Sınıflandırılması

1.3.2.1. Potansiyel çatışmalar: Bu çatışma türü çatışmayı ortaya çıkaracak nedenleri gösterir. (Şimşek, 1998:281) Örgüt içinde, önemli farklılıkların olması, kay-

nakların kıt olması gibi durumlar bir çatışmaya neden olabilecek, çatışma potansiyeli taşıyan durumlardır. (Koçel, 1993:397)

1.3.2.2. Algılanan çatışmalar: Örgütlerde görevli personelin çatışmalı durumları algılamalarına bağlı olarak ortaya çıkar. (Ertürk, 1995:205) Tarafların çatışmaya konu olan olay ve durumları algılama tarzları ile yakından ilgilidir. Örgütlerde en çok rollerin belirlenmesinde rastlanır. (Şimşek, 1998:281)

1.3.2.3. Hissedilen çatışmalar: Çatışma halindeki tarafların olaylar karşısındaki duygularını ifade eden bir sınıflandırmadır. Kırgınlık, kızgınlık, endişe ve gerilimler bu durumun en iyi göstergeleridir. (Şimşek, 1998:281)

1.3.2.4. Açık çatışmalar: Hissedilen çatışmalar daha çok duygularla ilişkili iken, bu çatışma türünde tarafların fiilen gösterdikleri davranışlar ön plandadır. Karşılıklı çatışma belirli bilgi ve verileri karşıya göndermeme veya fiziki kuvvet kullanma şeklinde görülür. (Şimşek, 1998:281) Yani burada söz veya fiili olarak güce dayalı bir çatışma söz konusudur. (Ertürk, 1995:206)

1.3.3. Örgütsel Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Sınıflandırılması

1.3.3.1. Dikey ve yatay çatışmalar: Örgüt hiyerarşisinde farklı yerlerde olan ast ile üst arasında görülen çatışmadır. (Ertürk, 1995:206) Yatay çatışma ise, aynı düzeydeki kişi veya kademeler arasında ortaya çıkan bir çatışma türüdür. (Şimşek, 1998: 282)

1.3.3.2. Emir, Komuta, Kurmay çatışmaları: Örgütlerde görev yapan ve yürütme yetki ve sorumluluğu taşıyan emir-komuta ve kurmay personeli arasında görülür. Örgütlerde emir-komuta personeli dikey yetkiye ve sorumluluğa sahiptir. Kurmay personelinin ise, bu yetkisi yoktur. (Ertürk, 1995:206) Yalnızca uzmanlıktan kaynaklanan danışmanlık fonksiyonu görür. Bunlara rağmen her iki grup arasında çatışmalar yaşanmaktadır. Kurmay personel sorumluluk taşımadığından görüşlerini çok rahat öne sürebilmektedir.

1.3.4. Örgütsel Çatışmanın Fonksiyonlarına Göre Sınıflandırılması

1.3.4.1. Fonksiyonel çatışmalar: Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine ve güçlendirmesine katkıda bulunan çalışmalarlardır. Bunlar örgütün belirli bir kesiminde bazı rahatsızlıkların bulunduğu yöneticilerin dikkatine sunmayı sağlamak suretiyle örgüte dinamizm ve yaratıcılık kazandırmakta ve bu yolla örgütün bütünü için yararlar sağlamaktadır. (Şimşek, 1998: 278) Bu yönüyle örgüte canlılık kazandıracak yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesi kolaylaşmaktadır. (Koçel, 1993:396)

1.3.4.2. Fonksiyonel olmayan çatışmalar: bu çatışma türü, örgütü amaçlarına ulaştırmaktan alıkoyan veya amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmayan ç-

tışmaları kapsamaktadır. (Şimşek, 1998:278) Taşıdıkları bu özellikleri ile örgütlerin işleyişlerini engellemektedirler. (Ertürk, 1995:207)

1.3.5. Diğer Örgütsel Çatışma Türleri

Amaç çatışmaları örgütü meydana getiren bireylerle grupların, çeşitli düzeylerdeki amaçları arasındaki farklılıklar sonucunda oluşur. (Koçel, 1993: 399)

Rol çatışması ise beklenen rol (belirli bir konumda bulunan bireyden grup üyelerinin gerçekleşmesini istedikleri görevler bütün), algılanan rol (her bireyin kendisinden beklenenlere yönelik kişisel algılaması) ve oynayan roller (bireylerin kendilerinden beklenenleri gerçekleştirmeye gayret etmesi) arasında uyumsuzluk söz konusu olduğunda görülür. (Şimşek, 1998:281-282)

Kurumlaşmış çatışma ise çatışmayı doğurabilecek koşulların, çatışmanın şiddet ve derecesinin ve çatışmaya yönelik çözüm yollarının toplumsal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma halinde nasıl davranacaklarının ve hangi yöntemi izleyeceklerinin ayrıntılı olarak tespit edildiği çatışma türüdür. (Şimşek, 1998:281-282) Buna örnek olarak işçi-işveren ilişkileri verilebilir. (Ertürk, 1995:208)

Böylelikle örgütsel çatışmayla ilgili literatürde geçen tüm sınıflandırmaları incelemiş olduk. Fazla ayrıntıya girmemekle beraber, bu incelemenin çalışmamızın ikinci bölümünde ele alacağımız örgütsel çatışmanın yönetimi metotların kavranması için yeterli olacağına inanıyoruz. Ancak ikinci bölüme geçmeden önce, çatışmanın genel olarak kabul görmüş şolan, olumlu ve olumsuz yönlerini de değinmekte fayda görüyoruz.

1.4. Örgütsel Çatışmanın Olumlu ve Olumsuz Yönleri

İlk bakışta olumsuz yönü ağır basıyor gibi görünen örgütsel çatışmanın, örgüt açısından hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır. Soruna her iki açıdan, objektif bir şekilde yaklaşmak, çözümü için daha kolaylaştırıcı olacaktır.

1.4.1. Örgütsel Çatışmanın Olumlu Yönleri:

1- Çatışma örgütlerde çeşitli davranış biçimlerinin ve karar alternatiflerinin ortaya çıkması açısından bir esneklik sağlamaktadır. (Dinçer-Fidan, 1996:374) Böylelikle farklı hatta zık fikirlerin karşılaşması sonucu genellikle daha üst düzeyde fikirler üretilebilecektir. (Ertekin, 1982:482)

2- Çatışma sayesinde bireylerin zihinsel çabalarının artırılması sağlanarak, yenilikçi yönleri güçlendirilir.

3- Çatışma sonucunda modern örgütlerin yaşaması için gerekli olan uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına olanak sağlar.

4- Tarafsız kalmaya özen gösteren örgüt üyeleri, çatışma aracılığı ile düşünce ve fikirlerini açıklama fırsatı bulurlar.

5- Çatışma sonucunda örgütsel verimliliği ve etkinliği etkileyen olumsuzlukların belirlenmesi ve bunların çözülmesi için daha fazla çaba harcanması gerektiği anlaşılır.

6- Çatışma sonucunda oluşan ortamda, örgüt üyelerinin kendi bilgi ve becerilerini değerlendirmeleri sağlanır.

7- Çatışmalar örgüte yeni amaçlar kazandırabilir.

8- Çatışmalar, personel arasındaki iletişim kanallarının açılmasına, bu yolla da bilgi akışının hızlanmasına yardım edebilir, personeli görüşlerini genişleterek ilgilerini yeni alanlara yönlendirebilir. Ayrıca personel motivasyonunu artırarak tembelliği azaltabilir.

9- Çatışma sonrasında taraflar, pek çok simge kullanarak anlatım düzeylerini normalin üstüne çıkararak iletişimin kalitesini artırır.

10- Çatışma; anlaşmazlıklar ve fikir ayrılıkları nedeniyle, kişinin daha önce gözden kaçırdığı hususlarla karşı karşıya getirilmesi suretiyle, kendisinin ve diğerlerinin durumlarının sentezini yaparak daha kapsamlı düşünmesini sağlar. (Dinçer-Fidan; 1996:374) Bunun sonucu olarak, kişi kendi görüşlerinin vurgulamasına ve bütün destekleyici görüşlerin de ortaya çıkarılmasına neden olur. Böylelikle kendi durumunu daha iyi analiz eder. (Ertekin, 1993: 76)

1.4.2. Örgütsel Çatışmanın Olumsuz Yönleri:

1- Çatışma personelin ruh sağlığını bozarak, örgüt için tehlikeli bir ortam oluşturabilir. Bunun sonucunda örgütün verimliliğini düşürebilir.

2- Çatışmadan sonucunda, örgütte emek, zaman, para savurganlığı artmaya başlayabilir.

3- Çatışmalar örgüt amaçlarından sapmalar görülmesine neden olabilir.

4- Çatışmalar takım çalışmasına karşı pasif ve aktif direnmeye yol açabilir.

5- Çatışma sonucunda bireyler arasındaki mesafenin artmasına, güvensizlik, şüphecilik ortamının doğmasına ve bazı kişilerin karışıklıktan dolayı örgütü terk etmelerine neden olunabilir. (Dinçer-Fidan; 1996:374)

Görüldüğü gibi çatışmanın olumlu yönü, sanılanın aksine olumsuz yönünden daha fazladır. Ancak, olumlu yönler sayılırken bahsedilen avantajlardan yararlanabilmek için çatışmanın mutlaka başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Ak-

si takdirde, yani örgüt içi çatışmaların başarıyla yönetilmediği durumlarda, örgütü çok büyük tehlikeler beklemektedir. Bu durum örgüt içi barış ortamının yitirilmesi ve örgütün kapatılmasına kadar uzanabilir.

2. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN YÖNETİM YOLLARI

Örgütlerdeki çatışmaların birçoğu, örgüt içi karşılıklı bağımlılık gerçeğinden doğmaktadır. Hiyerarşi içerisinde olmaktan ve uzmanlık alanlarındaki farklı anlayışlardan kaynaklanmaktadır. (Thompson-Knopf; 1963:100) Her örgüt yöneticisi, bulunduğu görevin getirdiği bir zorunluluk olarak, bu şekilde oluşan çatışmanın çözümlenmesi durumundadırlar. Bu nedenle yöneticiler çatışma nedenlerini araştırdıktan sonra, çatışma için en uygun çözüm yolunun ne olduğuna karar vermek zorundadırlar. (Akat vd., 1994:337) Eğer örgütlerde görülen çatışmalar rastlantılarla gelişmeye bırakılırsa ve yönetilmesi için çaba gösterilmez ise, örgütlerin verimliliği ve etkinliği azalabilir. Bu nedenle yönetici her türlü çatışma konusunda bilgi sahibi olmak zorundadır. Çatışma iyi yönetildiği takdirde büyüme için bir kaynak olabileceği gibi, bütünleşme için de bir teşvik olabilir. (Tengilimoğlu, 1991:123) Çatışma yönetimi, örgütlerde, temel fonksiyonlardan birisi olmasından sonra, örgütün büyüme ve bütünleşmeye yönelik temel yönetim felsefesi ve ilkeleri, örgüt içi etkileşim sürecine bağlı olarak oluşma eğilimine girmiştir. (Likert-Bowers; 1972:105)

Çalışmamızın başında da belirttiğimiz gibi, çatışma yönetimi incelerken soruna genel bakıyoruz. Ancak kısaca kamu sektöründeki çatışma yönetiminden de burada kısaca bahsetmekte yarar görüyoruz. Kamu sektörlerinde görülen çatışma yönetimi süreci, özel sektör kuruluşlarındaki mevcut durumdan, bazı açılardan farklılaşabilmektedir. Kamu kuruluşlarındaki çatışma yönetiminin örgütsel ve politik olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Örgütsel yönü özel sektördeki uygulamalarla hemen hemen aynıdır. (Pop-Stephenson, 1990:134) Ancak politik yönü oldukça farklılaşmaktadır. Kamu sektöründe üst düzey yöneticiler, sürece bizzat katılmaktadırlar. Her ne kadar yönetimin ve politikanın, Goodnow ve Wilson tarafından, birbirinden ayrı olduğu öne sürülmüşse de, yönetimin üst seviyesinde politika ile yönetim arasında oldukça güçlü ilişkiler görülmektedir. Alt düzeylerde ise bu ilişki zayıflamakta, kamu örgütlerin teknik yönü ağır basan birimlerinde ise oldukça azalmasına rağmen varlığını sürdürmektedir. (Pops-Stephenson, 1990:135) Bu durum da kamu sektöründeki örgütsel çatışmayı, özel sektördeki örgütsel çatışmadan, hem ortaya çıkış hem de çözüm yollarının bulunması açısından farklı kılmaktadır. Çünkü devreye siyaset girmektedir.

Çatışmaların yönetimi, kişiler arası ilişkilerde gördüğü çok önemli fonksiyonla-

rın yanında, örgütsel etkililik ve verimliliğin sınırlarının belirlenmesinde de önemli bir konumda yer alır. Liderlik, yaratıcılık, etkili yönetim, hedeflerin belirlenmesi, planlama, sorun çözme, takım çalışması ve örgütün yeniden yapılandırılması gibi hususlardaki başarı, çatışma yönetimindeki başarı oranına bağlıdır. (Mayer, 1989:71) Çatışma yönetimindeki başarı oranı ise, başarılı kabul edilen örgütlerin niteliklerinden kaynaklanmaktadır. Başarılı örgütler, çatışmaların yönetiminde sahip oldukları üstünlüklerini, taşıdıkları özelliklerden dolayı sağlarlar. Bu özellikleri şu şekilde belirtebiliriz:

a) En başta bu tür örgütler çatışmalar için hazırlıklıdır. Bireyler ve gruplar arasında yapıcı etkileşime imkan tanıyan bir ortam hazırlarlar.

b) Bu tür örgütlerin personeli de, etkili iletişim ve birbirlerini etkileme konusunda yeteneklidirler. Örgüt bu yeteneklerin ortaya daha belirgin bir şekilde çıkması ve geliştirilmesi için özel çaba sarfeder.

c) Örgüt üyeleri arasında güven, iş grubuna ve örgüte sadakat vardır. Örgüt hedeflerini başarmak için motivasyon kazanmışlardır. (Erdoğan, 1996:181-182)

Günümüzde çatışma örgütlerde olumlu ve yönetilebilen bir süreç olarak ele alınmak zorundadır. Çatışmayı bu şekilde ele aldığımızda, bu oluşumun; çatışma sayesinde örgütlerde değişik içerikli davranış biçimlerinin ve karar seçeneklerinin ortaya çıkarılması açısından bir esneklik sağlandığı ve bireylerin yaratıcılığının güçlendirildiği; uzmanlık alanlarının örgütün tüm düzeyine yayılmasının sağladığı bir süreç (Kefecioğlu, 1999:98) olduğu gerçeği ile karşı karşıya olduğumuzu da kabul etmemiz gerekmektedir. Dolayısıyla çatışmanın yönetimini açıklaayabilmek için, çatışmanın geçirmiş olduğu süreci de incelemek gerekmektedir.

Örgütlerde, yöneticilerin personel arasındaki veya gruplar arasındaki çatışmaları, örgüt amaçlarına katkıda bulunacak şekilde yönetmelerini gerektiren bu süreç, (Koçel, 1993:403) genel olarak birbirini izleyen dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

Potansiyel Muhalefet: Bu aşamada çatışmanın doğması için ortam oluşturan şartların varlığı söz konusudur. Bu şartlar iletişim (anlamsal zorluklar, yanlış anlamlar ve iletişim kanallarındaki olumsuzluklardan doğan güçlükler), yapı (büyüklük, tekdüzeliğin derecesi, grup üyelerine verilen görevlerde uzmanlaşma ve standardizasyon, üyelerin birbirinden farklılığı, liderlik tarzları, ödül sistemleri ve gruplar arasındaki bağımlılığın derecesi gibi değişkenleri kapsar) ve kişisel değerlerden (en önemlileri değer sistemleri ve kişilik farklılıklarıdır.) oluşmaktadır. (Dinçer-Fidan, 1996:369)

Kavrama ve Kişiselleştirme: Birinci aşama sonucunda engelleme söz konusu

olurken, bu aşamada muhalefet gündeme gelmektedir. Ancak bu durumun oluşması için de, bir ya da daha fazla tarafın çatışmadan etkilenmesi gerekmektedir. (Dinçer-Fidan, 1996: 370)

Davranış: Örgütün bir üyesi, diğer üyelerin amaçlarına ulaşmalarını engelleyen ya da diğerlerinin çıkarlarının artmasını önleyen hareketler yaparsa, çatışma sürecinde üçüncü aşama başlamış demektir. Ancak burada yapılan hareketlerin diğerlerini etkilemek için bilinçli bir şekilde olması gerekir. (Dinçer-Fidan, 1996:370) Böylelikle çatışmanın ortaya çıkması için ortam hazırlanmış olmaktadır.

Sonuçlar: Çatışma sonucunda fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan sonuçlar doğar. Eğer çatışma grup içinde bir gelişmeye neden oluyorsa sonuç fonksiyoneldir. Ancak grubun başarısına engel olma söz konusu ise sonuç fonksiyonel değildir. (Dinçer-Fidan, 1993:373)

Bu süreçlerden geçerek büyüyen ve örgüt için oldukça tehlikeli bir hal alan çatışmanın, mutlaka fark edilip çözülmesi gerekmektedir. Aksi takdirde yönetilebilmesi için gerekli zemin oluşturulamaz.

2.1. Örgütlerde Çatışmanın Çözülmesinde Kullanılan Stratejiler

Örgütlerde çatışmaların çözülebilmesi amacıyla, bir çok teknik geliştirilmiştir. Ancak, bunların hepsinin literatürde kabul gördüğünü söylememiz mümkün değil. Biz burada Davis'in (Davis, 1981:181) çatışmanın çözülmesine yönelik geliştirdiği stratejileri ele alacağız. Bu bakış açısının ülkemizde de hayli rağbet gördüğü söylenebilir. Ancak bu konuda izlenecek stratejiler uygulanırken; etkili bir zamanlama, bütün üyeleri anlayabilme, örgüt üyeliği misyonunu geliştirebilme, olumsuz, sembolik politikaları ve siyaseti engelleme, belirli konular üzerinde odaklaşma ve sorunlara çözüme iradesini gösterme, belirli sorunlar üzerinde yoğun olarak çalışıldığı izlenimi verme ve mevcut sorunlar ile izlenen politikaların gelişimini takip etme gibi (Yates, 1990: 145-155) hususlara da mutlaka dikkat etmek gerekmektedir. Ayrıca astların durumunu da çok iyi analiz edilmelidir. Genelde astlarda, işe karşı bir isteksizlik bulunur. Ayrıca hırs eksiklikleri ve güvenlik istekleri de vardır. Yönetilmeyi tercih ederler ve sorumluluktan kaçınırlar. (Sampson, 1965: 42-44) Yönetici bu hususları da göz önünde bulundurmalıdır.

2.1.1. Kaybedelim-Kaybedin Stratejisi: Çatışmanın bu şekilde çözülmesi sonucunda çatışmacı her iki taraf ta kaybeder. Bu yöntemde taraflar arasında orta yol bulunabilir. Taraflardan biri tatmin edilerek bertaraf edilebilir. Üçüncü bir taraf olarak bir hakeme başvurulabilir. Çözüm için bürokratik kurallar denenebilir. Tüm bu yöntemlerde çatışmanın her iki tarafı da kaybetmektedir. (Erdoğan, 1996: 188) Dolayısıyla bu strateji fazla tercih edilmez. Ancak son çare olarak düşünülebilir. (Er-

türk, 1995:215)

2.1.2. Kaybedelim-Kazanın Stratejisi: Bu stratejide kişi yenilgiye uğramayı baştan kabul etmektedir. Çünkü kaybetmekte bir fayda görebilir. İleri bir tarihte bunun karşılığını alacağını düşünür. (Tengilimoğlu, 1991:137) Bu beklentisi gerçekleşmeyebilir. Ancak o an için bir umutla kaybetmeyi tercih edip, bu şekilde kaybederek daha büyüğü kazanmayı amaçlar.

2.1.3. Kazanalım-Kaybedin Stratejisi: Çatışmada taraflar, tüm olanaklarını kazanmak için kullanır. Sonuçta biri kazanır, diğeri kaybeder. Dolayısıyla örgütte biz ve onlar ayrımı oluşur. (Erdoğan, 1996:188) Her iki tarafta da bireyler, kazanma hisleri ve duygularının baskıları altında hareket ederler. (Tengilimoğlu, 1991:137) Stratejinin uzun dönemdeki etkisi belirsizdir. Ayrıca çatışmaya giren iki taraf ta, aynı stratejiyi uyguladıklarında, iki eşit güçteki grubun çatışmaya girmesi sonucunda, her iki taraf için de kayıp durumu söz konusu olabilir. (Ertürk, 1995:215)

2.1.4. Kazanalım-Kazanın Stratejisi: Bu çözüm yolu, hem örgüt hem de birey açısından en iyisidir. Her iki taraf için de fayda sağlayacak bir yaratıcı çözüm stratejisi söz konusudur. (Davis, 1981: 183) Her iki tarafın enerji ve yaratıcılığı, diğer tarafı yenmek yerine sorunu çözmeye yönelmiştir. Sonuçta her iki tarafın gereksinimleri karşılanır ve iki taraf da ödüllendirici sonuçlara ulaşır. (Erdoğan, 1996:188) Çatışan bütün taraflar, örgütte bazı yanlışlıkların olduğuna ve bunlara dikkat çekilmesi gerektiğine inanırlar. (Ertürk, 1995:216) Bu strateji, amaçlara ve sonuçlara yöneliktir. Bireyler katkı sağladıkları örgütsel amaçların niteliğini ve bireysel amaçları ile olan ilişkileri bilmektedirler. Amaçların belirlenme sürecine ve örgütün yönetimine katılmaktadırlar. (Tengilimoğlu, 1991:138)

Sayıdığımız bu stratejiler genelde tüm çatışmaları çözebilmektedir. Ancak her çözümde istenenler gerçekleşmeyebilir. Son strateji olumsuzluğu içermemesi açısından bu olumsuzluğa yer vermez. Ancak sert ve yoğun çatışmaların olduğu örgütlerde, bu yönleme başvurulma ihtimali de oldukça azdır.

Görüldüğü gibi, çatışmayı çözüm stratejilerinin hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır. Dolayısıyla tercih edilme durumları örgütlerin yapılarına göre değişmektedir. Ancak, olumlu yönleri ağır basan çatışmanın yönetilmesi teknikleri, hemen hemen her örgütte tercih edilmektedir. Ancak burada başarı, yüksek oranda, örgüt yöneticisinin ya da çatışmayı yönetim tekniğini uygulayan kişi veya birimin bu alandaki yeteneğine bağlıdır.

2.2. Örgütlerde Çatışmanın Yönetilmesinde Kullanılan Yöntemler

Daha önce de belirttiğimiz gibi, örgütler, bireylerden oluştuğu için, bireysel çatışmalara daha çok sahne olmaktadır. Çatışma tehdidi altındaki birey, doğrudan

psikolojik baskı altında kalmaktadır. Bu durumda olanlar; istifa vb. araçlar kullanarak mevcut ortamdan fiziki olarak çekilme, olaylara karşı kayıtsız kalma ve ilgi göstermeme, bunların sonucu olarak saldırganlaşma ve kendi tutum ve davranışlarını makul göstererek savunmacı bir hal alma gibi davranışlar gösterebilmektedirler. (Koçel, 1993: 404) Bu durumlarda yönetici mutlaka düzeltici tedbirler alarak, örgütsel çatışmanın yönetilmesinde kullanılacak yöntemlerin başarılı olabilmesi için zemin hazırlamak zorundadır. Tutarlı çalışmalar için ön şartları hazırlamak, rekabete ve yaratıcılığa dayalı tartışmalar yapmak, yansız bir konuşma dili kurmak, karşılıklı nezaket ve saygı normlarını kurmak, karşılıklı sorunların teşhisini yapmak, taraflar arasında düşman psikolojisini gelişmesini önlemek, geçmiş yıllara ait cezaları ve taraflarla ilgili olumsuzlukları yok etmek ve bütün iletişim kanallarını açık tutmak gibi (Yates, 1987: 130-145) taktikleri de, çatışma yönetimi tekniklerini kullanırken, çok iyi uygulamalıdır.

2.1. Güç kullanma yöntemi: Bu yöntem çatışmayı çözmekten çok, güç kullanım yolu ile bastırmak amacındadır. Ayrıca taraflar arasında kazanma ve kaybetme durumu yaratarak kaybeden tarafın hayal kırıklığına ve düşmanca tavırlar içine girmesine nedne olmaktadır. (Şimşek, 1998:288) Bu yolu izleyen yönetici "Burada amir benim, bu iş bu şekilde olacaktır" diyerek kendi ağırlığını hissettirir. (Akat vd., 1994:338) Ancak, yöneticinin kullandığı yetki, çatışmaya taraftar olanların tamamı tarafından onaylanmalıdır. Bir tarafın kazanması, diğer tarafın kaybetmesi durumunda, yetki kullanımı çatışmaları geçici olarak giderecek, çatışma tehlikesi, potansiyel olarak varlığını sürdürülecektir. (Ertürk, 1995:217-218)

2.2. Yumuşatma yöntemi: Bu yöntemde yönetici, kendi çözümünü taraflara empoze etmeye çalışmak yerine, çatışmadan vazgeçmeleri için taraflardan her birini iknaya çalışmaktadır. Ancak başarılı olabilmesi için taraflardan, sorunlara yönelik olarak, daha fazla bilgili olmalıdır. (Şimşek, 1998:288) Başarı için kısa dönemli çıkar hesapları yerine uzun dönemli işbirliği ihtiyacını ve bunun taraflara sağlayacağı yararları vurgulamak gerekecektir. (Can, 1992:294) Ancak yine de çatışma tamamen çözülemez. Uzun dönemde çatışmaya neden olan sorunlar tekrar gündeme gelebilir. (Ertürk, 1995: 218)

2.3. Kaçınma yöntemi: Çatışmanın çözümünde yönetici aktif rol olmaktan kaçınır ve bu tutumu nedeniyle bütün tarafları tatminsizlik içinde bırakır. Bu durumda çatışmanın çözümü ile ilgili kararlar gecikir ve taraflar sürekli bir tatminsizlik içinde kalır. (Şimşek, 1998:288) Dolayısıyla uzun dönemde çözüm bulunmadığı için ilerde sorunla karşılaşma kaçınılmaz olacaktır. (Can, 1992:294) Hatta çatışmanın kronikleşmesi bile mümkündür. (Ertürk, 1995:218)

2.4. Çoğunluk oyu yöntemi: Üyeler izlenen yöntemin adil olduğuna inanırlarsa

bu yöntem başarılı olabilir. Ancak grup üyeleri oylarını serbestçe kullanabilmelidir. (Şimşek, 1998:289) Bunun sonucunda belirli çatışmalarda çoğunluğun benimsediği yol izlenebilir. (Koçel, 1993:407).

2.5. Uzlaşma yöntemi: Yöneticiler iki veya daha fazla grup arasında varolan çatışmayı taraflar arasında ortak bir zemin bulmak suretiyle çözmeye çalışırlar. Baskı yönteminin tersine, bu yöntemin avantajı, uzlaşmaya varan tarafların birbirleri hakkında çok daha az gizli kalmış düşmanca duygulara sahip olmalarıdır. (Şimşek, 1998: 289) Bu yöntemde karşılıklı fedakarlıklar söz konusu olduğu için kazanan ve kaybeden bulunmamaktadır. (Ertürk, 1995:217)

2.6. Sorun çözme yöntemi: Bu yöntemde taraflarca kabul edilen bir çözüm yolu araştırılır ve böylece taraflardan hiçbiri herhangi bir fedakarlığa katlanmamış olmaz. Taraflarca bir orta yol aranır. (Şimşek, 1998: 289) Burada çatışmanın üzerine tam anlamı ile ve açık olarak gidilmesi söz konusudur. Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek, kendisinin de katkısı ile, konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar. (Koçel, 1993:405) Bu yöntem, yanlış anlamalardan kaynaklanan çatışmaların yok edilmesinde çok etkilidir. Ancak çatışan tarafların birbirinden farklı değer yargılarına sahip olmaları durumunda çözüme ulaşmak güçleşir. (Ertürk, 1995:217)

2.7. Çatışma kaynağının ortadan kaldırılması yöntemi: Çatışmaya neden olan koşullar ve nedenler ortadan kaldırılır. (Koçel, 1993:407) Yöneticilerin ellerinden geldiğince çatışma kaynaklarını kurutmaları istenir. Ancak bu oldukça zor bir iştir. Zaten başarılı olduğunda, diğer yöntemlere de gerek kalmayacaktır.

2.8. Örgütsel ilişkileri değiştirme yöntemi: Bu yöntemin gereği olarak örgütsel ilişkilerin çatışmaları veya çatışma kaynaklarını azaltıcı yönde değiştirilmesi söz konusudur. (Koçel, 1993:407) Burada temel olarak örgütsel davranış alınır. Tüm örgüt üyelerinin davranışları eğitim yolu ile istenen şekilde değiştirilmeye çalışılır. Bu alanda uygulanan belli başlı eğitim teknikleri olarak, Eğitim Grubu (T-Group), Duyarlılık Eğitim, Örnek Olay incelemesi, Rol Oynama ve Grup Tartışmaları sayılabilir. (Ertürk, 1995:219)

2.9. Çatışmaya taraf olan kişileri değiştirme yöntemi: Bu durumda çatışmaya neden olan kişiler örgütün başka bölümlerine gönderilir. Bunların yerine ise çatışmaya girme ihtimali daha az olan yeni kişiler atanır. (Koçel, 1993: 406) Ayrıca çatışmaya taraf olan kişilerin işleri de karşılıklı olarak değiştirilir. (Ertürk, 1995:219)

2.10. Üstün amaçlar yöntemi: Bu yöntemde çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirlenerek, çatışan tarafların, aralarındaki farklılıkların bir tarafa bırakılarak, daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda

birleşmeleri ve yardımlaşmaları için uğraşılır. (Koçel, 1993:406) Bu yöntem çatışmalara kesin bir çözüm getirmez. Baskı altına alarak kısa bir süre için erteler. Bunun yanında tarafların üzerinde birleşecekleri üstün bir amacı belirlemek oldukça zordur. (Ertürk, 1995:218)

2.11. Kaynakları genişletme yöntemi: Örgütte sınır kaynakların olması durumunda, bir grubun başarısı karşısında diğerinin zararı söz konusu olacaktır. Bundan dolayı ancak kaynaklar artırıldığı takdirde bütün grupları tatmin etme imkânına kavuşulacaktır. (Can, 1992:294) Sınırlı kaynak nedeniyle çatışan tarafların her birine istediği imkanlar sağlandığında, çatışma sebebi ortadan kalktığı için, çatışma çözüme kavuşmuş olacaktır. (Ertürk, 1995:217)

2.12. Ortak düşman yaratma yöntemi: Bu yöntem ile rekabet azaltılarak saptanan ortak düşmana karşı işbirliği yapılması için uğraş verilir. (Can, 1992:294) Herkes için ortak bir hedef belirlenmesi, çatışmaların yönetilmesinde büyük kolaylık sağlayacağı gibi, örgüt içinde de birlik ve beraberlik duygularını güçlendirecektir.

2.13. Hakeme başvurma yöntemi: Örgüt içinde tarafların kendi aralarında anlaşamamaları ve yöneticinin de tarafları anlaşmaya ikna edemediği durumlarda, tarafsızlığına güvenilen üçüncü bir kişiye başvurulur. Ancak her iki taraf da verilen kararı saygı ile karşılamalıdır. (Can, 1992:295) Hakemlik yapan kişi veya grup, her iki tarafı da dinleyerek ve olayı ayrıntılarıyla soruşturarak en uygun kararı vermeye çalışır. (Ertürk, 1995:219) Günümüzde bu yöntem özellikle işçi-yönetim çatışmalarında çok sık görülmektedir. Etkinlik, verimlilik ve zaman kazandırma açısından, sorunlar karşısında mahkemelere başvurma yönteminden çok daha yararlı bir yöntemdir. (Buntzman, 1990:105)

2.14. Oylama yöntemi: Yöntemin özü, çatışmaya taraf olanların, topluluk önünde fikirlerini serbestçe açıklamalarına ve ardından da haklinin bulunabilmesi için topluluğun oylarına başvurulmasına dayanmaktadır. (Ertürk, 1995: 218)

2.15. Politik araçlar yöntemi: Bu yöntemde, örgüt yöneticisi, çatışmaya neden olan taraflara, bundan vazgeçmeleri halinde çeşitli vaatlerde bulunur. Taraflar, yeni kazanımlar elde edeceklerini düşünerek, çatışmadan vazgeçerler. (Ertürk, 1995:218) Tabi ki karşılıklı ödünler verilerek!

Bahsedilen tüm çatışma yönetimi teknikleri, yöneticilerin becerilerine, örgütün yapısına ve şartlarına göre farklı şekillerde kullanılabilir. Ancak tüm tekniklerin ve taktiklerin uygulanmasında yöneticilere büyük iş düşmektedir. Yönetici, bu süreçte dürüst bir aracı gibi çalışmalı, otoritesini kullanmalı ve dış faktörleri de dikkate alarak, çalışanları birbirlerine bağlamalıdır. (Yates, 1987:160-163) Ayrıca çatışma yönetimi tekniklerini uygularken, aşırı uça ve ortada olanlarla ilgilenmeli, dış tek-

niklerin hangi şartlarda kullanılacağını belirlemek oldukça güçtür. Durumlara göre analizleri yapıp, bundan sonra çözüm için en iyi yöntemin ne olacağına karar vermek gerekir. Örgüt kültürünün değiştirilmesi, iletişim olanağından çok iyi yararlanılması, örgütün gerekli şartlara göre yeniden yapılandırılması, örgüt içinde rekabet ortamının oluşturulması gibi yöntemler de, örgütlerde yönetilebilir nitelikte çatışmaların oluşabilmesi için zemin hazırlamaktadır. Çatışmanın olmadığı ya da olmayacağı örgütü düşünmek mümkün değildir.

SONUÇ

Örgütleri, çalışmamızda ayrıntılı bir şekilde ele aldığımız çatışma sorunundan tamamıyla arındırabilmek mümkün değildir. Örgütler doğaları gereği çeşitli türdeki bu çatışmaları yaşamak zorundadırlar. Genel olarak çatışma istenen ve istenmeyen etkiler doğurmaktadır. Bunlar ister kişiler arası isterse gruplar arası olsun, örgütün kendisi ve üyeleri üzerinde etkide bulunmaktadır. Çatışmanın bizim için önemli olan, bireyler üzerindeki olumlu etkisi; rekabet duygularının desteklenmesine, kişinin kendisini yenileme yolunda harekete geçirilmesine ve başarıya hazzını duymasına olan katkısı şeklinde kısaca belirtilebilir.

Çatışmanın gruplar üzerindeki etkisi düşünüldüğünde, kontrollü ve istenen yöndeki çatışma öncelikle grup üyeleri arasındaki bağı güçlendirmektedir. Bu durumda grup, örgüte daha faydalı olmaya başlar. Ancak yaşanan çatışmalar makul ölçülerin dışına çıkarsa yöneticiler baskıcı bir tutuma girebilirler.

Yöneticilere, çatışmaların yönetilmesinde en büyük görevin düştüğünü çalışmamızda sık sık belirttik. Çatışma yönetiminin kullanılarak daha etkin ve verimli çalışacak bir örgüt modelinde de, yönetici baş rolü oynayacaktır. Örgüte dışarıdan taze kan niteliğinde yeni elemanları alınması, örgütte haberleşme alanında yeni düzenlemelere gidilmesi, örgütün yeniden yapılandırılması, rekabetin teşvik edilmesi, gerekli stratejileri uygulayacak uygun yöneticilerin seçilmesi gibi bir çok tedbir, yöneticiler tarafından alınmak zorundadır. Bunların yanında örgüt içerisinde gruplar arası haberleşmenin kesintisiz, doğru ve yoğun biçimde işleminin sağlanması, gruplar arası ilişkilerde kazanma ve kaybetme duygusunun gelişip yerleşmesinin önüne geçilmesi, gruplara örgüt dışında ortak bir hedef göstererek yıkıcı çabalarının buraya yönlendirilmesi ve rekabetin olumlu sonuçlarını örgütte yoğunlaştırılmalarının sağlanması gibi çalışmalar da yapılmalıdır. Bu tür çalışmalar daha çok, düşük çatışma düzeyi ile birlikte örgüt verimliliğini ve yaratıcılığının tatminkar olmaksızın uzak bulunduğu örgütlerde veya bunların çeşitli birimlerinde yaratıcılık ve verimliliği iyileştirmek üzere, çatışmanın bilinçli olarak teşvik edilmesi yolu ile sağ-

lanmalıdır. Çünkü, çalışmamızda da bahsettiğimiz gibi yapıcı ve yaratıcı çatışmanın çok düşük bulunduğu ortamlarda çalışan insanlar, daha yeni ve daha iyi iş yapma yol ve yöntemleri geliştirmeye çabalamak yerine, mevcut durum pasif bir şekilde kabullenmeyi tercih etmektedirler.

Buradan da anlaşıldığı gibi, başta itici ve olumsuz bir anlam taşıdığı düşünülen çatışma kavramı, örgüt için oldukça yararlı işlevler görebilmektedir. Aslında, kelime olarak baktığımızda, çatışma terimin hoş olmayan bir anlam içerdiği izlenimine kapılıyoruz. İnsanlar bunu duyduklarında, husumet, rahatsızlık veren ilişkiler, meslek kaybı, ailelerin dağılması, şiddet, savaş gibi kavramları gözlerinin önüne getiriyorlar. Bu durumda doğan ilk tepkiler doğrudan karşı koyma şeklinde ortaya çıkıyor. Kişilerin bu durumda örgüte verdikleri zarar da daha fazla oluyor.

Bugün örgüt araştırmacıları, örgütlerde yoğun bir şekilde görülen ve verimliliği düşüren çatışma sorunlarına çözüm arıyorlar. Bu çatışmaların yönetilebilmesi için neler yapılması gerektiğini düşünüyorlar. Biz bu çalışma ile, örgütsel çatışmaların nasıl yönetilebileceği sorusuna yanıt aradık ve çalışmamız içerisinde bu konuyla ilgili gerekli açıklamaları yaptık. Bunlar sonucunda çatışma yönetiminde kilit rolün yönetici üzerinde olduğunu gördük. Nihayetinde çatışma yönetimi bir karar vermek demektir. Yönetici karşı karşıya kaldığı sorunları çözebilmek, örgüt içi gruplar arasında görülen husumetleri yok edebilmek için, çalışmamızda belirttiğimiz çözüm alternatiflerinden en uygun olanını seçmek durumundadır. Bunun için hazırlık çalışması yapması da gerekir. Ancak en önemli şart, yöneticinin kişisel becerileridir. Çünkü her örgütte birbirinden çok farklı şartlarda, çok farklı çatışmalar görülebilmektedir. Dolayısıyla yönetici, bu zor görevi, kişisel becerilerini de kullanarak yerine getirecektir. Yöneticilerin eğitilmesi bu noktada büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

Akat, İlker-G. Budak; İşletme Yönetimi, Beta, İstanbul, 1994.

Baron, Robert; "Organizational Conflict", Theory and Research in Conflict Management, Ed. M. Afzalur Rahim, Praeger, United States of America, 1990.

Bumin, Birol; İşletmelerde Çatışmanın Yönetimi, Ankara, 1990.

Buntzman, Gabriel; "Mediation and Arbitration", Theory and Research in Conflict Management, Ed. M. Afzalur Rahim, Praeger, United States of America, 1990.

Can, Halil; Organizasyon ve Yönetim, Adım Yay., Ankara, 1992.

Davis, Keith; Human Behavior at Work, Mc. Graw Hill Books, United States, 1981.

Dinçer, Ömer-Y.Fidan; İşletme Yönetimi, Beta, İstanbul, 1996.

- Erdoğan, İlhan; İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İşl. Fak. Yay., İstanbul, 1999.
- Ertekin, Yücel; "Örgütsel Çatışma", (Ed.T.Ergun), Yönetim Psikolojisi. II, TODAİE, Ankara, 1982.
- Ertekin, Yücel; Stres ve Yönetim, TODAİE, Ankara, 1993.
- Ertürk, Mumin; İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1995.
- Himes, Joseph S.; Conflict and Conflict Management, The University of Georgia Press, Athens, 1980.
- Jones, Tricia; "Communication Conflict", Theory and Research in Conflict Management, Ed. M. Afzalur Rahim, Praeger, United States of America, 1990.
- Kefecioğlu, Tamer; "Örgütlerde Çatışma ve Yönetimi", Mercek, MESS Yay., Nisan 1999.
- Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği, Beta, İstanbul, 1993.
- Likert, Rensis-D. G. Bowers; "Conflict Strategies Related to Organizational Theories and Management Systems", Attitudes, Conflict and Social Change, Ed. Bert T. King, Elliot McGinnes, Academic Press, Newyork, USA, 1972.
- March, James-H. Simon; Örgütler (Çev. Ö. Bozkurt-Oğuz Onaran), TODAİE, Ankara, 1975.
- Mayer, Richard J.; Conflict Management, Battelle Press, USA, 1989.
- Mescon, Michael-M.Albert-F. Khedouri; Management, Newyork, United States, 1988.
- Onaran, Oğuz; Örgütlerde Karar Verme, A.Ü.SBF Yay., Ankara, 1975.
- Paylak, Thomas; "Conflict in the Public Sector", Theory and Research in Conflict Management, Ed. M. Afzalur Rahim, Praeger, United States of America, 1990.
- Pops, Gerald-Max O. Stephenson; "Managing Conflict in the Policy Process", Theory and Research in Conflict Management, Ed. M. Afzalur Rahim, Praeger, USA, 1990.
- Robbins, Stephen; Managing Organizational Conflict, Stephen Robbins Publ., USA, 1943.
- S.2, Haziran 1991
- Samspon, Robert C.; Managing the Managers, McGraw Hill Books Co., USA, 1965.
- Şimşek, Şerif; Yönetim ve Organizasyon, Damla Yay., 1998.
- Tengilimoğlu, Dilaver; "Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri", AİD, C. 24, S.2 1991.
- Thompson, Victor-A. Knopf; Modern Organizations, NewYork, USA, 1963.
- Tjosvold, Dean; "The Goal Interdependence Approach to Communication in Conflict; An Organizational Study", Theory and Research in Conflict Management, Ed. M. Afzalur Rahim, Praeger, United States of America, 1990.
- Webber, Ross A.; Basic Elements of Managing Organizations, USA, 1979.
- Yates, Douglas Jr.; The Politics of Management, Jossey-Bass Publishers, USA, 1987.

TÜRK KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİM VAKFI ORGANLARI

YÖNETİM KURULU

- Başkan** : **Kamil ÖZDEMİR**
Şekerbank A.Ş. Genel Müdürlüğü Yönetim Kurulu Başkanı
- Başkan Vekili** : **M. Nedim YILMAZ**
TİGEM - Müşavir
- Muhasip Üye** : **Yrd. Doç. Dr. Nurettin PARILTI**
G.Ü.İİBF Öğretim Üyesi
- Üye** : **Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ**
G.Ü.İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi
- Üye** : **Sadir DURMAZ**
Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Genel Müdür Yardımcısı
- Üye** : **Prof. Dr. Celal ER**
A.Ü. Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye** : **Turhan GEVREK**
Pankobirlik Genel Müdürlüğü Muhasebe Müdürü
- Üye** : **Nurettin HAZAR**
Türk Kooperatifçilik Kurumu Eski Başkanı
- Üye** : **Yavuz KOCA**
Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdür Yardımcısı

DENETLEME KURULU

- Başkan** : **Özdemir ÜNSAL**
T.C. Ziraat Bankası Genel Müdürlüğü
- Üye** : **Doç. Dr. Nevzat AYPEK**
G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye** : **Hüseyin Turgut ÖZDENER**
Emekli Bankacı

TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU'NUN YAYINLARI

KDV DAHİL FİYATI
(2000 Yılı İçin)

1.	1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu Uygulanmasında Kooperatiflerin Durumu ve Sorunları (VI. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Tebliğler)	900.000.-
2.	Kooperatif Şirketler (Yayın No. 30)	450.000.-
3.	Çeşitli Ülkelerde Toprak Reformu Uygulamaları (Yayın No. 34)	900.000.-
4.	Kooperatifçilik ve İlkokul (Yayın No. 38)	450.000.-
5.	Kooperatifçilik Bilgisi (Yayın No. 40)	600.000.-
6.	Büyük Mağazacılık ve Tüketim Kooperatifçiliği (yayın No. 41)	900.000.-
7.	Ekonomik ve Sosyal Gelişmeler Karşısında Türkiye'de Kooperatifçilik Politikası IX. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi-Tebliğler (Yayın No. 42)	600.000.-
8.	Türk Kooperatifçiliği Üzerine Düşünceler (yayın No. 43)	900.000.-
9.	X. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi-Tebliğler (yayın No. 44)	900.000.-
10.	Atatürk ve Kooperatifçilik (Yayın No. 45)	400.000.-
11.	The Cooperative Movement In Turkey and Its Expected Development (Yayın No. 46)	600.000.-
12.	Türkiye Ekonomisinde Tarımsal Amaçlı Kooperatifçilik İşletmeleri (Yayın No. 48)	1.200.000.-
13.	Kooperatiflerin Dış Ticaret Açısından Milli Ekonomiye Katkıları (yayın No. 49)	1.200.000.-
14.	Köy Kalkınma Kooperatiflerinde Yönetim (Yayın No. 50)	900.000.-
15.	Çorlu İlçesi Seymen Köy Kalkınma Kooperatiflerinde Grup Tanımının Ekonomik Analizi (Yayın No. 52)	900.000.-
16.	Vakıflar Tüzüğü (Yayın No. 53)	450.000.-
17.	Karınca Dergisi Kooperatifçilikle İlgili Bibliyografya (Yayın No. 55)	900.000.-
18.	XI. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi-Tebliğler (Yayın No. 57)	1.200.000.-
19.	XI. International Turkish Cooperative Congress-Papers (Yayın No. 59)	1.200.000.-
20.	Türkiye'de Kooperatiflerin Verimli Çalışmaları Açısından Yatay ve Dikey Bütünleşme Hareketleri (Yayın No. 60)	1.200.000.-
21.	Tarımsal Üretimde Kooperasyon ve Türk Tarımına Uygulanabilirliği (Yayın No. 61)	900.000.-
22.	Marketin Functions On Foreign Trade In Turkey and In The United States Of America (Yayın No. 63)	1.200.000.-
23.	"Dünyada Mekan" Konut Kooperatifleri - Seminer - Tebliğleri (Yayın No. 64)	900.000.-
24.	"Altın Bilezik" Esnaf ve Sanatkarlar Kefalet Kooperatifleri - Seminer Tebliğleri (yayın No. 65)	900.000.-
25.	"Bir Lokma Bir Hırka" Tüketim Kooperatifleri - Seminer Tebliğleri (Yayın No. 66)	900.000.-
26.	XII. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi - Tebliğler (Yayın No. 67)	1.200.000.-
27.	XII. International Turkish Cooperative Congress - Papers (Yayın No. 68)	1.200.000.-
28.	Türkiye'de Tüketim Kooperatiflerinin Bugünkü Durumu, Alınması Gereken Tedbirler - Araştırma (yayın No. 70)	1.200.000.-
29.	Anadölu Basınında Kooperatifçilik (Yayın No. 71)	1.200.000.-
30.	Bütün Değişiklikleriyle Kooperatifler Kanunu (Yayın No. 72)	1.100.000.-
31.	Türkiye'deki Sendikalar Faaliyetleri İçindeki Tüketim Kooperatiflerinin Durumu ve Gelişme İmkanları - Araştırma (Yayın No. 73)	1.200.000.-
32.	Yeni Seminer Tebliğleri (Kooperatifçilik Dergisi Özel Sayısı)	900.000.-
33.	Türkiye'deki Kooperatiflerin Avrupa Topuluğu Bünyesine Entegrasyonu - Seminer Tebliğleri (Yayın No. 74)	900.000.-
34.	"Kooperatifler ve Özelleştirme" Seminer Tebliğleri (Yayın No. 75)	900.000.-
35.	XIII. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Türkçe Tebliğler (Yayı No. 76)	1.200.000.-
36.	XIII. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi İngilizce-Almanca Tebliğler (Yayın No. 77)	1.500.000.-
37.	Kooperatif Yönetim Kurulu Üyelerinin Hukuki Sorumluluğu (Yayın No. 78) (1991 Yılı)	1.500.000.-
38.	1992 Kooperatifçilik Yıllığı (Yayın No. 80)	1.800.000.-
39.	XIV. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Türkçe Tebliğleri (Yayın No. 81)	1.800.000.-
40.	XIV. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi İngilizce-Almanca Tebliğleri (Yayın No. 82)	1.800.000.-
41.	Milli Hakimiyetin İktisadi, Sosyal ve Kültürel Temelleri Sempozyumu Tebliğler (Yayın No. 83)	1.200.000.-
42.	1983 Kooperatifçilik Yıllığı (Yayın No. 84)	3.000.000.-
43.	1994 Kooperatifçilik Yıllığı (yayın No. 85)	3.000.000.-
44.	XV. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Türkçe Tebliğler (Yayın No. 86)	3.000.000.-
45.	XV. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi İngilizce-Almanca Tebliğler (Yayın No. 87)	3.000.000.-
46.	Türkiye'de Kooperatifçilik (Yayın No. 88)	900.000.-
47.	XVI. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Türkçe Tebliğler (Yayın No. 89)	3.000.000.-
48.	XVI. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi İngilizce-Almanca Tebliğler (Yayın No. 90)	3.000.000.-

Not : Türk Kooperatifçilik Kurumu Yayınları, öğrenci, öğretmen ve öğretim üyelerine %25 iskontolu olarak satılır.

DERGİLER	KARINCA	KARINCA KARDEŞ	KOOPERATİFÇİLİK	COOPERATION IN TÜRKİYE
Adet (TL)	1.500.000	Karınca'nın Eki olup parasızdır.	2.500.000	5.000.000
Adet (\$)	2		4	8
Adet (DM)	3		7	12
Yıllık (TL)	15.000.000 (12 sayı ve Karınca Kardeş)		10.000.000 (4 sayı)	10.000.000 (2 sayı)

Yayın İsteme Adresi : Türkiye Kooperatifçilik Kurumu, Mithatpaşa Caddesi No. 38/A 0642

Tel : (312) 431 61 25 - 431 61 23

Faks : (312) 434 06 46

Yayın bedeli yatırarak için Banka Hesap No.: T.C. Ziraat Bankası Kızılay Şubesi 217051 - ANKARA

Not : PTT ile kitap yayın isteyenlerin; PTT masrafı dahil, yayın bedelini hesabımıza yatırdıklarına dair makbuzlarını talep dilekçelerine eklemeleri halinde yayınlar ödemesi olarak gönderilir.