

üçüncü sektör

KOOPERATİFÇİLİK

ISSN 1300-1469

MİSAN - MAYIS - HAZİRAN 2001

SAYI : 132



TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU
TÜRK KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİM VAKFI

ni Dergi

TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU ORGANLARI

YÖNETİM KURULU

- Başkan** : **Prof. Dr. Rasih DEMİRCİ**
Gazi Üniversitesi Mesleki Eğitim Fakültesi Dekanı
- Başkan Yrd.** : **Dr. Selim YÜCEL**
T. Şeker Fabrikaları A.Ş. Genel Müdür Yardımcısı
- Muhasip Üye** : **Yrd. Doç. Dr. Nurettin PARILTI**
G.Ü. İ.İ.B.F. Öğretim Üyesi
- Üye** : **Prof. Dr. Kadir ARICI**
Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Genel Müdürü
- Üye** : **Prof. Dr. Burhan AYKAÇ**
G.Ü. İ.İ.B.F. Dekanı
- Üye** : **Doç. Dr. Nevzat AYPEK**
G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fak. Öğretim Üyesi
- Üye** : **Erol DOK**
Ziraat Yüksek Mühendisi, İş adamı
- Üye** : **Prof. Dr. Celal ER**
A.Ü. Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye** : **Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ**
G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim 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. Ahmet ÖZÇELİK**
A. Ü. Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye** : **Dr. Eyüp SERİN**
Pankobirlik Genel Müdürlüğü Ticaret Müdür Yardımcısı
- Üye** : **Doç. Dr. Ahmet TURAN**
A. Ü. Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye** : **Nevzat USLUCAN**
Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı TÜGEM Genel Müdür Yardımcısı

DENETLEME KURULU

- Başkan** : **Özdemir ÜNSAL**
Emekli Bankacı
- Üye** : **Erol DEMİR**
Türkiye Tarım Kredi Koop. Merkez Birliği Genel Müdürlüğü
- Üye** : **Durmuş YURTOĞLU**
Pankobirlik Genel Müdürlüğü Ticaret Müdürü

HAYSİYET DİVANI

- Başkan** : **Nurettin HAZAR**
Türk Kooperatifçilik Kurumu Eski Başkanı
- Üye** : **Vedat KOÇ**
T. Tarım Kredi Koop. Merkez Birliği Genel Müdürlüğü 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.*

Nisan - Mayıs - Haziran 2001 Sayı: 132

Türk Kooperatifçilik Kurumu ve Türk Kooperatifçilik Eğitim Vakfı Tarafından

Üç Ayda bir Yayınlanır

Fiyatı: 3.000.000.- TL

Yıllık Abone: 12.000.000.- TL

Yurtdışı: 4 \$ - 7 DM

İdare ve Yazışma Adresi:

Head Office and

Correspondence Address:

Mithatpaşa Caddesi 38/A 06420 Kızılay - ANKARA

Tel: (312) 435 98 99 - 435 96 91

Fax: (312) 430 42 92

İnternet: tkk@tr-net.net.tr

Web sitesi: <http://www.koopkur.org>

e-mail: 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: Dr. Selim YÜCEL

Raportör: Doç. Dr. Ahmet TURAN

Üye: İrfan GÜNDOĞDU

Üye: Yavuz KOCA

Üye: Osman OKTAY

Üye: Nevzat USLUCAN

Yayımlanan yazıların sorumluluğu yazarlarına aittir.

Dizgi-Baskı ALIÇ OFSET

Ger-San Sanayi Sitesi İstanbul Yolu 13. KM. 658 Sk. No: 42 (YİMPAŞ Yanı) Ergazi-ANKARA

Tel: 0 312 257 13 00

Üçüncü Sektör KOOPERATİFÇİLİK Hakemli Bir Dergidir

Başyazı TARIMIN GERÇEĞİ VE BAZI YAZARLAR Yavuz KOCA	3
KARİYER PLANLAMASI Yrd. Doç. Dr. Tahir AKGEMCİ	5
ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ (DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA) Yrd. Doç. Dr. Melih TOPALOĞLU	17
ÜRÜN GELİŞTİRMEDE EŞANLI MÜHENDİSLİK YAKLAŞIMI VE UYGULAMASI Yrd. Doç. Dr. Mesiha SAAT	37
EKOLOJİK SORUNLARIN AKTÜEL OLMAYAN BOYUTLARI Doç. Dr. Kemal GÖRMEZ	53

BAŞYAZI

TARIM GERÇEĞİ VE BAZI YAZARLAR

Yavuz KOCA*

Yakın geçmişte toplumumuz tarafından çok tutulan bir reklam vardı. “Ağzı Olan Konuşuyor” mesajlı kamyon reklamı. Günümüzde aynı filmin versiyonlarını tekrar tekrar izler olduk. Hayatında tarla yüzü görmemiş, bir gün bile işsizlik korkusu yaşamamış, nasırlı bir elle toka dahi yapmamış, tarım konusunda eğitim almamış, tarımın gerçek boyutunu ve önemini kavrayamamış insanlar, bazı kesimlerin ifadesiyle televole yazarları hergün tarımı tartışıyorlar ve maalesef jurnallıyorlar. Neredeyse, tarım aşağılık bir kelimedir, Türkiye hiçbir tarım ürününü üretmesin diyecekler. Bu gibi çok bilmişlerin alternatif üretim alanı ve geçim kaynağı gösterdikleri de vaki değildir. Çünkü bilmiyorlar.

Türkiye maalesef uzun vadeli olarak uygulanabilir bir tarım ürünleri ticareti projeksiyonu geliştiremedi. Yani, hangi yıla kadar hangi ürünlerin üretimini ne kadar artırmalıyız veya ne zamana kadar hangi alanları daraltmalıyız sorularına kalıcı cevaplar bulamadı. Bugünlerde aranan ve bulunan cevapları da IMF ve Dünya Bankasına mal etmeye çalışıyorlar. Oysa Tarım ve Köyişleri Bakanlığının, kaynakların ekonomik olmayan alanlardan daha sağlıklı olan alanlara kaydırılması düşüncesi yüzde yüz yerli malı bir projedir. Yağlı tohumlarda, yem bitkilerinde, mısır ve çeltik gibi ürünlerde ciddi açığımız varken üretim fazlamız olan ve maliyet yönünden pazarlama sıkıntısı yaşadığımız ürünlerin teşviki düşünülemez. Ancak geleneksel ürünümüz haline gelen ve yılların popülist politikalarıyla kalıcılık kazanan ürünlere çeki düzen verirken de yerine

Türk Kooperatifçilik Kurumu Yönetim Kurulu Üyesi

3

sayı: 132

nisan-mayıs-haziran 2001

asgari onun kadar gelir getiren alternatif bir ürünü sunmadan sen çekil demem-
iz de düşünülemez.

Dünya dönüyor ve değişiyor. Öte yandan bazı ülkeler çok hızlı geliyor. Hızlı gelişenlere baktığımızda, politikalarda durağanlığı olmayan, şartlara göre değişime hazır olan ve tarımını mutlak gözeten ülkelerin burada yer aldığını görüyoruz. Örnek: 1990'lı yılların başında Avrupa Birliğinde hububat için hedef fiyat, müdahale fiyatı, eşik fiyat ve telafi edici ödemeler adı altında dörtlü uygulama vardı. 1993-1994 üretim yılında hedef fiyat 130 Euro/Ton, müdahale fiyatı 120 Euro/Ton, eşik fiyat 175 Euro/Ton ve telafi edici ödemeler 25 Euro/Ton iken 1996/1997 üretim yılından itibaren hedef fiyat uygulamasına son verildi. Yine müdahale fiyatı ve eşik fiyat düşürülürken telafi edici ödeme miktarı yükseltildi. Bugün itibariyle (2001-2002 üretim dönemi) müdahale fiyatı 101,31 Euro/Ton'a, eşik fiyatı 157,03 Euro/Tona çekilmiş, telafi edici ödemeler ise sekiz yılda ikibuçuk kat artırılarak 63 Euro/Ton'a çıkarılmıştır. Bu rakamlar tarımda sürdürülebilirliğin ve dünya ticaretinde var olabilmenin gereğine inancın sonucudur.

Şimdi, Türk tarımını yerden yere vuranlar ve desteklemeye karşı çıkanlar Avrupa Birliğini eleştirsinler de görelim. Telafi edici ödemeyi nasıl arttırırsınız desinde alkışlayalım. Diyemezler. Çünkü, Türkiye'de elit olan bu insanlar Avrupa ve Amerika'da kendilerini başka görürler. Ve kendilerini elit yapan toplumun derdine derman bulmak yerine habire eliştirirler. Amerika Birleşik Devletleri 15 milyar dolar, Avrupa Birliği 46 milyar dolar tarımsal destekleme yapar ve bu sayede dünyada ihracatın % 54'ünü ellerine geçirirler, ithalatları ise sadece ve sadece %4.1 civarında kalır, yani dış ticarete net %50 paya sahip olurlar... Biz kendi gerçeklerimize bakmak, çalışmak ve yeni projeler üretmek tarımın vazgeçilmezliğini anlamayanlara da göstermek zorundayız.

Şu anda aziz vatanımızda ve yüce milletimizin gönlünde karamsarlık bulutları yer tutmuş. Bulut rüzgarla dağılır. Ancak güçlü rüzgar kıranlarla bulutlar dağılmasın isteniyor. Maddi, manevi, sosyal, siyasi hülasa her konuda parsa toplamak isteyen oportünistler yangından mal kaçırmak istiyorlar. Kendimizi üçüncü dünya savaşının ortasında hissediyoruz. Sanki herkes saldırıya geçmiş. Oysa Türk Milleti çok zorlukları başardı. Bunu da başaracaktır. İnanmak başarının yarısıdır. O halde inanmak, öncelikle kendimizi ve kendi insanımızı yaralamaktan kaçınmak durumundayız.

KARİYER PLANLAMASI

Yrd.Doç.Dr. Tahir AKGEMCİ*

ÖZET

Kariyer planlaması başlığını taşıyan bu çalışma temelde üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kariyer kavramı ve özellikleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde, örgütsel kariyer tanıtılarak, örgütsel kariyer seyri kapsamında yer alan başlangıç kariyeri, olgunluk kariyeri ve gerileme kariyeri konuları açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde, kariyer planlaması ve temel esasları başlığı adı altında, "kariyer planlamasının gereği ve önemi, kariyer planlamasının tanımı, kariyer planlamasının kapsamı, kariyer planlaması türleri, kariyer danışmanlığı ve kariyer planlama süreci" üzerinde durulmuştur. Çalışma, nihayet sonuç ve öneriler ile bitirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kariyer, kariyer planlaması

CAREER PLANNING ABSTRACT

This study titled as career planning consists of three chapters. In the first chapter the concept of career and its features have been discussed.

In the second chapter, organizational career has been introduced and within the scope of organizational career progress, the subjects of initial career, experienced career and regression career have been expressed.

* Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi

In the third chapter, under the title of career planning and its basics, the necessity and importance, definition, scope and kinds of career planning as well as career consultation and process of career planning have been emphasised. The study ends in results and suggestions.

Keywords: Career, career planning

1. GİRİŞ

İş hayatının hızlı bir şekilde değişmesi, toplumun gittikçe artan karmaşıklığı ve çok kültürlü hale gelmesi ve bireylerin başarılı olmak ve kariyerlerinde en üst konuma gelmek amacıyla plan yapma gereksinmesini zorunlu hale getirmiştir. Ayrıca, sosyal değişim ve ekonomik belirsizliğin artması, bireylerin gelecekları hakkında ümitsizlik ve hayal kırıklığına uğrama yönündeki hisleri de bu zorunluluğun diğeri bir nedenidir (Digest, 1998: 1).

Günümüz iş hayatında gerek emek yoğun üretimde gerekse en ileri teknolojilerin kullanıldığı işletmelerde insan ve onun çabaları, tüm organizasyonların başarısı için temel unsurlar olduğu yönetim biliminin bir gerçeğidir. İş hayatının etkinliğine katkıda bulunan özellikle nitelikli personelin organizasyondan beklentileri ve çalışma ilişkilerine bakış açısı önemli gelişmeler göstermiştir.

Yapılan iş karşılığında, organizasyondan sağlanan maddi çıkarın birey için önemsiz olduğunu söylemek mümkün değildir. Ancak maddi çıkar karşılığında organizasyonun amaçlarına hizmet edeceği düşünülen bireyin, kendi kariyer amaçlarını da dikkate alması söz konusudur. Kariyerinin bugünü ve geleceği ile ilgili amaçlarını planlı biçimde ortaya koymasında bireye yol gösteren yöneticiler ve/veya danışmanlar, kendi amaçlarının gerçekleştirilmesine de katkıda bulunmuş olurlar (Berberoğlu, 1991: 135).

2. KARIYER KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Bu başlık altında; "kariyer kavramı; kariyer kavramının özellikleri; örgütsel kariyer ve örgütsel kariyer seyri" hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır.

2.1. Kariyer Kavramı

Kariyer kavramı Türk Dil Kurumu'nun sözlüğünde "meslek" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 1988: 802).

Aşağıda farklı kariyer tanımlarına yer verilmiştir:

■ Kariyer; "çalışma yaşamında ilerleme sağlayıcı bir başarı elde edebilmek amacıyla bireyin izlediği yol, süreç veya çalışma sergilediği alan" dır (Anderson, 1973: 357).

■ Kariyer, "bireyin yaşamındaki üretken yıllarının çoğunluğunu harcayarak başlangıç yaptığı, geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdürdüğü iş yada meslek" tir. (Berberoğlu, 1991: 135).

■ Birey açısından kariyer sözcüğü, bir işe sahip olmanın ötesinde bireye daha çok para, sorumluluk, prestij ve mesleki saygınlık kazandıran bir unsur olarak görülmektedir. Bir başka deyişle, bir kariyere sahip olmak bir işe sahip olmaktan farklı bir nitelik taşır. Bu anlamda kariyer, kişinin başarıma duygusu, karşılaşabileceği olanaklar, psikolojik ödüller ve daha iyi yaşam biçimi ile ilgili olmaktadır (Demirbilek, 1994: 72).

2.2. Kariyer Kavramının Özellikleri

Çeşitli kaynaklardaki açıklamalardan hareketle kariyer kavramına ilişkin birkaç özelliği sıralayabiliriz:

- Bireyin tam çalışma yaşamını kapsayacak nitelikte, uzun bir zaman kesiti,
- Aynı organizasyon içinde aynı iş için çeşitli görevler olarak yükselme,
- Mesleğin değişik alanlarında faaliyet gösteren farklı organizasyonlarında, farklı işlerde çalışma,
- Bireyin çalışma yaşamı boyunca edindiği deneyim ve tutum (işine bağlılık ve doyum gibi) benzerliği.

3. ÖRGÜTSEL KARIYER VE ÖRGÜTSEL KARIYER SEYRİ

Bireyin, doyum elde ederek bir organizasyonda kariyerini sürdürebilmesi, organizasyon ile karşılıklı ilişkilerin sürdürülmesine büyük ölçüde bağlıdır. Bu tür ilişkilerin sürdürülmesi sırasında, birey organizasyonun amaçları ve yapısı gibi unsurlardan, buna karşılık organizasyon bireyin tutum ve davranışlarından etkilenir. Bu karşılıklı etkilenmede her iki unsurunda ortak bir payda da birleşerek örgütün yararına ve bireyin iş doyumuna ulaşması sağlanmalıdır.

Örgütsel kariyer seyri; başlangıç (20-40 yaş dönemi), olgunluk (40-55 yaş dönemi) ve gerileme (50 veya 55 yaştan emekliliğe kadar ki dönem) olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Bunların açıklanmasında yarar vardır.

3.1. Başlangıç Kariyeri

Bireyin örgüte girmesiyle başlayan başlangıç kariyeri, işe ve çalışma ortamına ilişkin ilk bilgilerin edinilmesi ve deneyim kazanılmasıyla devam etmektedir. Bireyin ilk kariyer dönemindeki hayal kırıklıkları ve onun işe girmeden önceki beklentileri ile iş koşullarının uzlaşmaması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde adeta kimlik arayışı içerisinde olan birey, günlük yaşamında ve çalışma ortamında en önemli unsurun ne olduğu ile toplum içerisindeki yerini belirleme çabasıdadır.

3.2. Olgunluk Kariyeri

Birey, işe alıştırmaya eğitiminden sonra giderek bağımsız konumlara geçme yeterliliğine ulaşır. Yetenekleri ve performansı yönünden yeterli görülecek olgunluk aşamasına geçen bireyin sorumlulukları giderek artar. Bu durum, bireyin yönetim basamaklarında yukarıya doğru yol alması ve aynı zamanda kendini yeniden değerlendirmesinin bir sonucudur. Bu dönemde yaşlanma ya da orta yaş krizi ortaya çıkmakta, kariyer hedefleri yeniden gözden geçirilip, olası bir iş değişikliği düşünülebilmektedir.

3.3. Gerileme Kariyeri

Çalışma yaşamının son yıllarında ise çalışan bireylerin kariyer duraklamalarıyla karşılaşmaları ihtimali vardır. Belirtilen dönem, emeklilik beklentisi içerisinde olan birey açısından mesleğinde bir doyum noktasına ulaşıldığının bir ifadesi olduğu gibi, aynı zamanda bireyin istenilen zamanda geri çekilme ya da serbest kalma sürecine hazırlanmasını da gerektirir. Bütün bu kariyer seyri sürecinde bireyler tüm yaşam süreleri boyunca kendilerini en üst noktaya ulaştıracak ve yaşam kalitelerini yükseltecek kariyer planlamasına başvurmaları zorundadırlar.

4.KARİYER PLANLAMASI VE TEMEL ESASLARI

Bu başlık altında; "kariyer planlamasına gereği ve önemi; kariyer planlamasının tanımı; kariyer planlamasının kapsamı; kariyer planlaması türleri; kariyer danışmanlığı; kariyer planlaması süreci" konuları üzerinde durulmuştur.

4.1. Kariyer Planlamasının Gereği ve Önemi

İnsanların çoğu iş hayatı süresince birkaç kez kariyer planlaması gereği duyarlar. Aslında kariyer planlaması o kadar temel bir olay değildir, fakat bireyler yaşam kalitelerini yükseltmek için kariyer tercihlerini hep göz önünde tutarlar (Allen, 1997: 1). Bireylerin yanında toplum da sahip olduğu en önemli kaynak olan insanın etkin bir şekilde kendisinden beklenen performansı gösterebilmesi için kariyer planlaması yapılmasını öngörür.

Her geçen gün artan işsizlik, iş ve meslek değiştirmeler, işverenlerin her zaman istedikleri bilgi, beceri ve yetenekte işgücü bulamaması vb. gibi faktörler gerek bireylerin gerekse ülkelerin önünde başarı ve kalkınmalarını engelleyen boyutlara ulaşmıştır (Adem, 1987: 148). Ayrıca, insangücü diğer kaynaklara benzememektedir. İnsangücü değişebilir bir kaynaktır. Bu konuda planlama yaklaşımları, diğer üretim faktörlerinin planlama yaklaşımlarından daha değişik olmak durumundadır.

Örgütte bireylerin daha üretken olmaları, yaratıcılıklarını teşvik etmek, verimliliklerinin artırılabilmesi ve ekonomik gelişmelere ayak uydurabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmeleri için etkin bir kariyer planlamasına ihtiyaç vardır.

4.2. Kariyer Planlamasının Tanımı

Kariyer planlaması deyimi iş yaşamına giriş, yeni bir işe atanma, transfer, terfi gibi kariyer seçimlerini içeren kararları ifade etmektedir. Buna göre kariyer planlaması, bir kişinin mesleki yaşamını planlaması ile ilgilidir (Demirbilek, 1994: 73).

Kariyer planlama; çalışanın fırsatların, seçeneklerin ve sonuçların farkına varması, kariyeri ile ilgili hedefleri belirlemesi, bu kariyer hedeflerine ulaşmada yön tespiti ve zaman planlaması yapmasını sağlayacak iş, eğitim ve diğer gelişimsel faaliyetlerin programlanması işlemidir (Ersen, 1997: 132).

4.3. Kariyer Planlamasının Kapsamı

Kariyer bireyin çalışma yaşamının bütününe kapsadığına göre, bireyin örgüte adım atması veya çalışma yaşamına girmesi kariyerinde bir başlangıçtır. Nitekim kariyer planlaması; eğitimini tamamlayan bir bireyin ilk işe başlangıç döneminin yanısıra bağımsız davranabilmek için yeterli deneyimi kazanması, diğer bireyleri yönlendirmesi, geniş sorumluluklar üstlenmesi, orta yaş krizleri-

ni hissedip atlatması, yana ve yukarı doğru yükselmesi ve sonuçta geri çekilme ve emekliliğe hazır olması dönemlerini içermektedir.

Bireyler, zaman içerisinde bu eylemlerin tamamını yalnız başına gerçekleştiremeyebilirler. Çalışanlara örgüt içinde bireyin bu işlemlerini gerçekleştirmede yardımcı kişiler olarak görülen insan kaynakları yöneticileri, danışmanlar ve akıl hocaları yardımcı olurlar. Kariyer planlama, genellikle kariyer hedefleri ve kariyer yollarının tespiti ile ilgilidir (Ersen, 1997: 132).

Kariyer hedefleri, bireyin bir kariyer bölümüne ulaşması için çaba gösterdiği gelecekteki durumları ifade eder. Kariyer yolları ise, çalışanın kariyerini biçimlendiren faaliyetler dizisidir. Ayrıca kariyer planlaması, birey ve örgüt arasında ortak ilgilerin bir noktada biraraya getirilmesinde etkin bir araç özelliği taşımaktadır.

4.4. Kariyer Planlaması Türleri

Kariyer planlamasının örgütsel ve bireysel olmak üzere iki türü söz konusu olup, bunların açıklanması yararlı olacaktır (Demirbilek, 1994: 75; Berberoğlu, 1991: 140).

4.4.1. Örgütsel Kariyer Planlaması

Bireyin işine uygun bir şekilde ilerlemesini sağlayacak kariyer yollarıyla ilgilidir. Bu yollar, bireyin belirli örgüt birimlerindeki ilerlemesini gerçekleştireceği yerleri temsil etmektedir. Örgütler uygulamalarının etkinliğini arttırabilmek için kariyer yönetim programları uygulurlar. Birey-organizasyon bütünleşmesi ve bunu sonucunda bireyin iş doyumunu ve mutluluğa ulaşarak bunun verimliliğe dönüşmesi, organizasyonunda kendi amaçlarının gerçekleşmesini hızlandıracağı bir gerçektir. Bu süreç içerisinde organizasyon ve yöneticileri bireylere kariyerleri ile ilgili fırsat alternatifleri sunmalı, maliyeti olumlu katkılarına göre oldukça düşük olan bir çeşit danışmanlık fonksiyonu görmelidirler.

4.4.2. Bireysel Kariyer Planlaması

Bu ise işten çok bireyde odaklaşmakta ve onun amaç ve yeteneklerinin bir analizini ifade etmektedir. Böyle bir analiz, çalışanın yeteneklerini genişletebileceği örgüt içi ve dışındaki durumları ortaya koymaktadır.

Her bireyin kariyerine ilişkin olarak belirsiz amaçlarının bulunması doğaldır. Bu amaçlar hakkında kesin olarak karar verebilmek, bireyin gelişimini hızlandırarak kendisi için ileride mümkün olabilecek mesleki konum ve olanaklara ulaşabilmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, kariyer amaçlarının saptanması bu amaçlara ulaşmak için gerekli kişisel planlamanın teşvikini ve hedeflenmesini sağlamaktadır.

Bireysel kariyer planlaması kapsamında, bireyin, "kendini tanıması, geleceğe yönelik amaçlarını belirlemesi, gereksinimlerini karşılayabilmesi ve amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kendisi ve çevresi ile ilgili çabaları, kaynakları ve öncelikleri tanımlaması; işinden, kendisinden, ve organizasyondan kaynaklanan engelleri ortaya koyması ve tüm bunları sık sık gözden geçirmesi" kariyerini geliştirmesi için yapması gerekenlerdir.

4.5. Kariyer Danışmanlığı

Kariyer planlaması, doğru meslek seçimiyle başlamaktadır. Bir iş alanının seçimi, kim olduğunun ve neyi istediğinin belirlenmesi yönündeki bir kişisel değerlendirmeyi gerektirmektedir. Buna göre birey, bir yandan neyi yapmaktan zevk aldığını düşünmeli, diğer yandan becerileri ve potansiyel yeteneklerini dikkate almalıdır.

Kariyer danışmanlığı uygulamaları, bireyin kariyer seçiminde bazı faktörlerin etkili olduğunu göstermektedir. Söz konusu faktörler, bireyin ilgi alanı, kimliği, kişiliği, eğitim düzeyi ve sosyal geçmişi'dir. Bu faktörler konusunda birey kendi kendine "benim için önemli olan nedir?", "gerçekten çalışmaya olan isteğim ne ölçüdedir?" şeklinde sorular sormalıdır. Bu ve buna benzer soruların yardımıyla bireyin kendisini doğru bir şekilde tanımasında, bir "uzman danışman" kişinin önemli katkı ve desteğine ihtiyaç vardır.

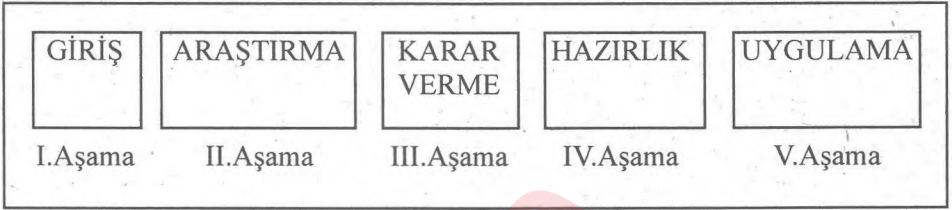
Kariyer danışmanlığı bireyin kariyer planlamasında belirlemiş olduğu hedeflerine ulaşmasında yardımcı bir araç niteliği taşımaktadır. Kariyer danışmanlığı, bireye kariyerinin geleceği ile ilgili gelişme, gereksinme ve olanakları, kendi potansiyeli, ilgi alanları, kişilik özellikleri, bireysel kariyer amaçlarıyla organizasyonun çeşitli yönlerden sunduğu alternatifleri ortaya koymaktadır (Beberoglu, 1991: 145).

Bu tür danışmanlık, örgüt içinde bireye uygun bir iş seçimi konusunda yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçmesini sağlamak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmasını gerçekleştirmek ve iş ya da günlük

yaşamı ile ilgili sorunları çözümlemesine katkıda bulunmak gibi çok yönlü hizmetler sunmaktadır.

4.6. Kariyer Planlama Süreci

Kariyer planlama süreci, bireylerin yetenekleri, ilgileri, motivasyon düzeyleri ve geçmiş tecrübe ve eğitimlerini dikkate alarak en iyi tercihi seçmek için yapıları işlemlerdir (Allen, 1997: 1). Gerek örgüt, gerekse bireyler açısından insan kaynaklarında etkinlik hedefleyen işletme yönetimleri, etkili bir kariyer planlaması için Şekil 1'de yer alan beş süreci iyi izlemelidirler (Digest, 1998: 1).



Şekil.1: Kariyer Planlama Süreci Aşamaları

Bu süreçler dönüşümlü olup, bu beş aşamada bireyin uygulama aşamasına ulaşabilmesi için tüm sürecin aşamalarının tek tek yerine getirilmesi gerekmektedir. Şekil 1'de yer alan kariyer planlama süreci aşamalarının tanımlanmasında yarar vardır.

4.6.1. Giriş

Giriş bir işi yapmak için bir eylemde bulunmaktır. Bireyler hayal kırıklığına uğramış veya ümitsizliğe düşmüş olabilirler ve stratejileri gerçekleştirmek için böyle bir davranış gereklidir. Giriş aşaması aşağıda açıklanan üç esasa dayanır:

Etkili Bir Kariyer Danışmanlığı İlişkisi Kurmak:

Kariyer danışmanlığında geleneksel yaklaşıma göre genellikle iyileştirici ilişkilerin önemli olduğu üzerinde durulur. Danışmanların, sağlam bir iyileştirici ittifakı sağlayan ve bireyleri motive eden güçlü bir kişiliğe sahip olmaları gerekir.

Kariyer Plalaması İçin Geçerli Bir Motivasyon Belirlenmeli:

Bu unsur değişim ve değişim şartlarının oluşturulması için birey motivasy-

onunun belirlenmesinde mevcut bilinen konuların ayrıntılı bir şekilde araştırılmasını gerektirir.

Kariyer Planlaması İçin İyi İlişkilerin Kurulması:

Kariyer planlaması yapan birçok birey kendisini sınırlandırılmış fırsatlar içerisinde gördü ve cesaretleri kırıldı. Danışmanlar bireyleri bu konuda cesaretlendirmeli ve ümitlendirmelidirler. Tipik olarak bu bireylerin gelecekteki düşüncelerinin yönlendirilmesinde de önemli bir adım olacaktır.

Bireyler danışmanların yazmış oldukları bazı başarı ve deneyimlerini anlatan yazılarındaki "önemli tecrübeler"inden yararlanmak için onlara birkaç soru sorabilirler. Danışmanlar bireylere onların yetenek ve özelliklerini tespit edecek 5-10 tane seçilmiş önemli soru sormalıdır. Kariyer planlaması için bireylerin motivasyonunu arttıran "siz tekrar gururlanacağınız bir deneyime ulaşmak için ne yapabilirsiniz?" şeklinde basit bir soru sorulabilir. Giriş bölümünün esası kariyer planlama sürecinde bireylerin danışmanlarına güvenmeleri ve gelecek için bir vizyonlarını belirleyecek ümitlerini yeniden canlandırmalarıdır.

4.6.2. Araştırma

Araştırma bireylerin amaç ve kişisel şartlarının durumlarını öğrenmek aynı zamanda onların vizyonlarını tamamlama yollarını keşfetmeye yardımcı olan bir aşamadır.

Bu giriş aşamasında ortaya çıkan yenilenmiş ümitler üzerinde son derece etkileyici bir aşamadır. Biçimsel değerler ve mesleki bilgi kaynakları faydalı olabilir. Buna karşılık biçimsel olmayan stratejileri daha anlamlı, daha doğru ve daha istikrarlı sonuçlar verir. Bu ise görüşme, ilişki ağı, gölge iş ve iş deneyimleri bilgilerini kapsar. Örneğin, tümüyle tanımlanmış önemli deneyim uygulamalarına sahip bireyler önemli deneyimler sonucu oluşturulmuş yetenekler ve özelliklerin bir dizi listesine sahip olacaklardır. Bireyler benzer amaçları paylaşan diğer insanların belirlediği temel iletişim tekniklerini de öğrenmiş olurlar.

Biçimsel olmayan iletişim ağlarının dikkate değer bir sonucu; bireyler kendi özellikleri ve gayretleriyle asla bir işe girme veya yerleşme konusunda bir çaba göstermemeleridir. Bunun bir sonucu olarak da, yeni bir araştırmayla ortaya çıkan yaygın görüş bireylerin ilgisini çeken tercihlerin kabul edildiğidir. Tecrübe kazanma fırsatları olarak, gölge iş veya iş tecrübesi ilk etkileyici geçerli hizmetlerdir. Böylece giriş aşamasında, bireyler için neyin önemli ve anlamlı

olduğu belirlenirken, araştırma aşamasında ise belirlenenlerin anlamlarının nasıl ve ne olduğunun açıklaması yapılır.

4.6.3. Karar Verme

Karar verme, çeşitli alternatifler arasında en uygun seçimin nasıl yapıldığının belirlenmesi işlemidir. Biçimsel karar verme model ve stratejileri yararlı olabilir; kendileri tarafından yapılan bu stratejilere bireyler kendilerini iyi hissetmeleri için genelde uyarlar. Bireylerin çoğu kariyer planlama sürecindeki işlerin bir sonucu olarak "ortaya çıkan" kararlar için daha rahattırlar.

Giriş ve araştırma aşamalarında bireylerin çoğu için "doğru tercih"in yapılmış olması gerekir. Biçimsel stratejiler bir tercihi onaylamaktan ziyade, bir tercihi tespit etmeyi yeğlerler. Kariyer planlamasında belirsizlik önemli bir engeldir. Bireylerin çoğu belli tutarlarda belirsizliği tanımak ihtiyacı duyarlar ve belirsizlik herhangi bir karar için söz konusu olabilir. Planlama sürecinin bu aşamasında, bireyler doğru tercihler için kendilerine rehber olan sezgilerine güvenme ihtiyacı duyarlar. Bu bireylerin araştırma boyunca karşılaştıkları alternatifler için nasıl davranacakları konusunda teşvik edici bir unsur olabilir. Alternatifler arasından bir tercih seçildikten sonra özel hazırlık aşamasına geçilir.

4.6.4. Hazırlık

Erken yapılan tercihler planlamanın özel bir aşaması olan hazırlık safhasını gerekli kılmaktadır (daha ileri araştırmada işi seçmeyi kapsar). Hazırlık aşamasında amaçlara ulaşmak için somut plan olarak, aşağıda açıklanan iki anahtar konu önemlidir:

Bir faaliyet planının içerebilecekleri:

Birey ve danışmanlar arasındaki ilişkilerin gelecekte düzenlenmesi kesin olarak bireyler tarafından yapılacaktır, ve bu aşamaların niteliği zaman çizgileri veya grafik aksiyon planları ile değerlendirilecek ve kaydedilecektir. Böylece bireyler planlar sayesinde geçmişte sahip olunan ve gelecekte de yapılacak olan işlerdeki belirsizliği öğrenmede hazır olacaklardır.

Uygulama için önceden gerekli olan yetenekler ve kaynakların geliştirilmesi:

Bunlar; meslek, eğitim ve personel konularını içerir. Önceden gerekli olan yeteneklerin geliştirilmesi için tüm aksiyon planlarını kapsamaması gerekir.

Bireyler elde edilebilir kaynakları ve uygulama için gerekli olan kaynakları tespit etmelidirler.

4.6.5. Uygulama

Uygulamada, birey kariyerleri aksiyon planının dışındadır. Uygulama için aşağıda yer alan iki strateji izlenmelidir:

1. Destekleyici geliştirme,
2. Kontrol ve ödüllendirici geliştirme sistemi.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Organizasyonlarda etkinlik ve verimliliğin temeli insan ve onun çalışma mutluluğudur. Bu verimlilik ve mutluluğu arttıran ve sürekli kılan etmenlerden biri de kariyer planlamasıdır.

Kariyer planlaması, bireyin örgütte kişisel gereksinimlerini tatmin etme, yetenek, ilgi, ve kişisel başarımı değerlendirme ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan önemli bir unsurdur. Bireyin bu hedeflerine ulaşmasını sağlayan ve ona rehberlik ve destekçi olan mekanizma ise kariyer danışmanlığıdır. Kariyer planlaması, birey ve örgüt arasında ortak ilgilerin biraraya getirilmesinde önemli bir görevi yerine getirmektedir.

Kariyer planlaması kapsamında işletme yöneticilerine aşağıdaki öneriler sıralanabilir:

■ İnsan kaynakları yönetiminde etkinlik hedefleyen işletme üst yönetimleri, her şeyden önce kariyer planlamasının önemine inanmalıdırlar. Bu yöndeki çalışmalara üst düzey liderlik sergilenmesi veya hiç olmazsa örgütsel yapının uyumlaştırılmasında gereken kolaylığın gösterilmesi önemlidir.

■ Kariyer planlamasında, "örgüt bireyelerine sınırsız kariyer olanakları sağlanması, işgörenlerin güdülenmesi ve onların niteliklerinin geliştirilerek gerek bireysel, gerekse örgütsel amaçlara daha kolay ulaşılabilmesi" amaçlanmalıdır. Ayrıca, kariyer planlama sürecinin, örgüt içinde daha esnek bir yapı kurulması ve örgüt personelinin örgütsel amaçlara daha kolay yöneltmesinde önemli bir katalizör görevi üstlendiği unutulmamalıdır.

■ Kariyer planlamasının etkin bir şekilde uygulanabilmesi için kariyer planlama sürecinin (giriş, araştırma, hazırlık, karar verme ve uygulama) eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Uygulamalardan da görüldüğü gibi; bu aşamalarda yetki devrine gidilmesi, astlardan gelebilecek önerilere açık olunması ve sonuçta katılmalı yönetime ulaşılması işlevsel sonuçlar doğurabilmektedir.

■ Örgütsel ve bireysel amaçlar doğrultusunda astların bilgilenmesini kolaylaştıran, örgüt bireyinin hedeflerine ulaşmasını sağlayıp ona rehberlik ve destekçi olan mekanizma olan kariyer danışmanlığı da gözardı edilmemelidir.

KAYNAKÇA

- * ADEM, Mahmut., "İnsangücü Planlaması", A.Ü. Siyasal Bil. Fak. Dergisi, C.XLII, N.1-4., 1997, Ankara
- * ALLEN, P. and E.Nagy., Career Planning, Career Resource Center, 1997.
- * <http://www.careerresource.com/careerdev/careerplan.html>
- * ANDERSON, Stephan., "Planning for Career Growth", Personnel Journal, 1973.
- * BERBEROĞLU, N.Güneş., "İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi", Amme İdaresi Dergisi, C.24., S.1., 1991, Ankara.
- * DEMİRBİLEK, Tunç., "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri", D.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi, C.9, S.II, 1994.
- * DİGEST, Eric., "Five Processes of Career Planning", Auther K.Magnusson, Canadian Guidance and Counselling Foundation, 1998, Ottawa (Ontario).
- * http://www.ed.gov/databases/ERIC_Digests/ed404581.html
- * ERSEN, Haldun., Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları İlişkisi, 2.b., 1997, İstanbul.
- * TDK., Türkçe Sözlük, 2.C., 1988, Ankara.

**ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA VE ÇATIŞMA YÖNETİMİ
(DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR UYGULAMA)**

Melih Topaloğlu*

ÖZET

Çatışma, örgütsel açıdan gerginlik yaratan ve etkinliği azaltan bir kavram olarak bilinmektedir. Gerçekten de bireylerin ya da grupların anlaşmazlık içinde olması, zıtlaşması birbirlerine uzak durmalarını sağlayacak ve etkinliği de azaltacaktır. Bu görünüm çatışmanın sürekli kavga yaratan şeklidir.

Çatışan tarafları çatıştıkları konudan ilgilerini çekerek beraber daha fazla fayda sağlayabilecekleri alanlara yönlendirebilmek çatışmanın olağan zararlarını engelleyecektir. Bu aynı zamanda bireyler ve gruplar arasındaki ortak çıkarların da vurgulanmasıdır. Ortak çıkarlar örgütsel çıkarlarla doğrudan bağlantılı olursa sonuç örgütsel faydanın üst düzeye çıkması şeklinde görülebilir.

Anahtar Kelimeler: Çatışma, örgüt turizm işletmeciliği, yönetim

**ORGANIZATIONAL CONFLICT AND CONFLICT MANAGEMENT
(An Amprical Study In the Four And Five Stars Hotels)**

ABSTRACT

Conflict is known as a concept which reduces effectiveness decrease and morale cause dissatisfaction in the organizations. Conflict can have positive or negative outcomes. Whether conflict takes a consructive or deconstructive course is influenced by the sociocultural context in which the conflict occurs, because differences tend to exagerate barriers and reduce the likehold of conflict resolution.

* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Yrd. Doç. Dr)

Intergroup conflict exist between or among groups. The best way to accomplish their task or the organizational goals is to attract their attention to another fields. Effective managers develop and practise techniques for diagnosing the causes and nature of conflict and transforming it into a productive for the organization.

Key Words: Conflict, organization, tourism management, management,

GİRİŞ

Çatışma, örgüt içerisinde veya örgütler arasında oluşan rekabete ve çeşitli nedenlere dayanan sosyal ve örgütsel bir kavramdır. Bireysel psikolojinin karmaşıklığı, özellikle örgüt bilimi ile uğraşanları çatışmaya ve onu oluşturan sebeplere daha fazla önem vermeye itmiştir. Genel olarak çatışma kişinin kendi psikolojisinden kaynaklanan birbirine aksi görüşleri benimsemesi ve cevap vermesi şeklinde anlaşılabilir. Örneğin, kişinin aynı anda vazgeçemeyeceği iki radyo programından birini seçmek durumunda kalması bir çatışma ortamı yaratabilir.

Değişik amaçları olan grupların hedef ve amaçlar üzerinde anlaşamaması bu türdendir. İş görenler ile onların iş verenleri arasındaki çatışma da başka bir türdür. Burada bazı sorular sıklıkla gündeme gelir. Niçin diğer taraf yanlıştır ve niçin grev ya da lokavt gereklidir. Uzlaşma sağlamak mümkün değil midir? İş görenler nereye sadık olacaktır. Gruplarına mı? Örgütlerine mi? Bir yanda daha fazla ücret isteyen işgören kesimi bir yanda daha fazla kar isteyen işveren kesimi problemin ana kaynağıdır.

Tüm bu olgular karşılıklı tartışma, sürtüşme, bazen de ciddi zıtlaşmalara kadar gidilmesine neden olabilir. Eğer çatışma zarar verecek boyutlara geliyorsa kontrol altına alınmalı ve azaltılmasına çalışılmalıdır. Ama öncelikle çatışmanın iyice irdelenmesi ve incelenmesi gerekir.

ÇATIŞMANIN TANIMI VE ÖNEMİ

Grup ve örgüt içindeki anlaşmazlıkları, sürtüşmeleri çatışma olarak tanımlamak mümkündür. Bir grubun başarısına diğer grupların engel olmaya çalışması çatışmanın başka bir yönü olabilir. Örgütsel çatışmanın sonucu olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilebilir. Eğer çatışma sonunda örgütlerde uyum, verimlilik, kararlılık geliyorsa olumlu bunun tersi ise olumsuz olarak söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında "çatışmayı örgütteki bireyler ve gruplar arası algılama,

duygu, davranışlar ve bunların sonuçlarını içeren bir süreç" olarak tanımlayabiliriz (1).

Bir başka açıdan çatışmayı tanımlarsak. " Örgütte çatışma bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya aksamasına neden olan olaylardır" (2)" diyebiliriz. Tüm bu tanımlara baktığımız da çatışmayı bireysel ve grupsal farklılıkların kaçınılmaz ürünlerinden biri olarak sayabiliriz.

Çatışma bir diğer anlayışla, örgütlerin işleyen mekanizmalarındaki bozulma ve iş görenin ya da grubun eylem seçeneğini seçmemesi ya da güçlkle seçmesi şeklinde algılanabilir. Çatışma türleri arasında 1- Bireysel çatışma, 2- Örgütteki bireyler arası ya da gruplar arası çatışma, 3- Gruplar arası çatışma, 4- Örgütler arası çatışma sayılabilir. Genel anlamda açıklanan bu çatışma türleri yanında örgüt içinde 3 ana boyutta çatışmaya rastlayabiliriz.

Yatay Çatışma: örgütlerde eşit düzeydeki grupların sık sık çatıştıkları gözlenmektedir. Üretim ve kalite kontrol bölümleri arasındaki tartışma ve anlaşmazlıklar buna basit bir örnektir. Bazen hedeflenen kaliteye ulaşmak için kullanılan araçlar üretimin azalmasına neden olabilir. Bu durumda yatay bütünleşme ve başarı için işbirliği, çatışmayı optimal düzeye getirebilir.

Dikey Çatışma: Çatışma hiyerarşik kademeler arasında ortaya çıkabilir. Dikey çatışmanın ortaya çıktığı konular kontrol, güç ve faydalar etrafında olabilir. İlk kademe yöneticileri veya daha az tecrübeli yöneticiler her birimin amaçları hakkında net bir ayırım yapamayabilir. Dikey çatışma olgusunun en geçerli şekli yöneticiler ve iş görenler arasında olmaktadır.

Sosyal Çatışma: Üçüncü tip bu çatışma daha çok büyük sosyal topluluklarda görülür. Grup üyeleri dışarıdaki düşmanlıkları grup içerisine taşır. Örgütsel çatışma din, ırk ya da politik farklılıklar etrafında odaklanır. İlimli sosyal çatışmaya en iyi örnek rakip üniversiteler arasındaki spor olaylarıdır. Yine en çok rastlanan özellikle batı toplumlarındaki beyaz ve siyah yönetici çatışmalarıdır.

ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Yöneticiler çatışmanın varlığını kabul etmeli ve çatışmaları yok saymaya çalışmamalıdır. Çatışmayı belli kişilerin bakış açısından yola çıkarak kabul edilmez görmek yerine örgütün bakış açısından değerlendirmenin daha faydalı olduğu bir gerçektir. Eğer çatışma iyi olanın seçimiyle bitirse örgütsel açıdan

etkili olmuştur diyebiliriz. Yine kişiler rekabet sonucu olarak daha fazla gelişme sağlarsa bu da kabul edilebilir bir sonuçtur (3).

İnsanlar değerlerinin, ideallerinin, prensiplerinin yok edilmesini istemezler. Bunların yok edilmeye çalışılması onları ciddi anlamda rahatsız eder. Kişilerin oluşturdukları standartlar ve normlar onların günlük hayatlarında da etkindir. Güçlerinin diğer kişiler üzerinde yansımaları ve etki yaratmasında da memnun olurlar (4).

Bir örgütteki bireysel rol ve grup rolü arasındaki davranış problemi bunların iyi ayarlanmaması yüzündendir. Örgütteki kişiler tepkilerini üç yol ile gösterirler (5).

1. Kişiler çalıştıkları örgütlerde kendilerini ön plana alarak hareket ederler.
2. Kişiler bu örgütlerde sorumluluk almak istemezler ve sürekli kaçırlar.
3. Bu tip örgütlerde kişiler statüleri kaybolmaya yüz tutunca bunu telafi etmek için güç kullanmaya teşebbüs ederler.

Bu davranış çeşitleri örgüt açısından olumlu bir görüntü vermez. Örgüt üyeleri ben merkezlidir ve sorumluluktan kaçırlar. Güçlerini avantaj olarak kullanırlar.

Davranış değişikliği kişilere bağlı olarak değil sosyal şartlara göre açıklanır. İş görenlerin kişisel karakteristiklerinin oluşumunda, geçmiş sosyal tecrübelerin önemi mevcut sosyal ilişkilerin şu andaki öneminden daha azdır (6).

Davranış bireysel beklentilerin bir sonucudur. Birey örgütün sağladığı karşılığa göre ya örgüte katılacak ya da katılmayacak ve örgütle çatışacaktır. Çatışma mazeretleri ileri sürecek, işi savaştıracak veya işi terk edecektir. Örgüt bireyin çatışmacı davranışlarından kaçınarak işbirliğinde bulunmasını sağlayacak şekilde onun beklentilerini karşılamaya ve ödüllенmeye yönelmelidir (1). Örgütlerde bireysel davranışlar ayna zamanda grup üyelerini de yönlendirir. Bireyin memnunsuzluk üzerine değişen davranışları mensup olduğu grubu da etkiler. Özellikle hizmet sektöründe insan ilişkileri boyutunun yoğun olması davranış düzensizliklerinin ciddi çatışmalara dönüşmesini sağlar. İş görenin beklentilerini yakalayamadığı çalışma ortamı endüstriyel örgütlerde sadece üretimi etkileyecek bir probleme neden olurken hizmet sektöründe tüketici ile direkt ilişkide bulunması bir başka çatışmanın başlangıcı olabilir.

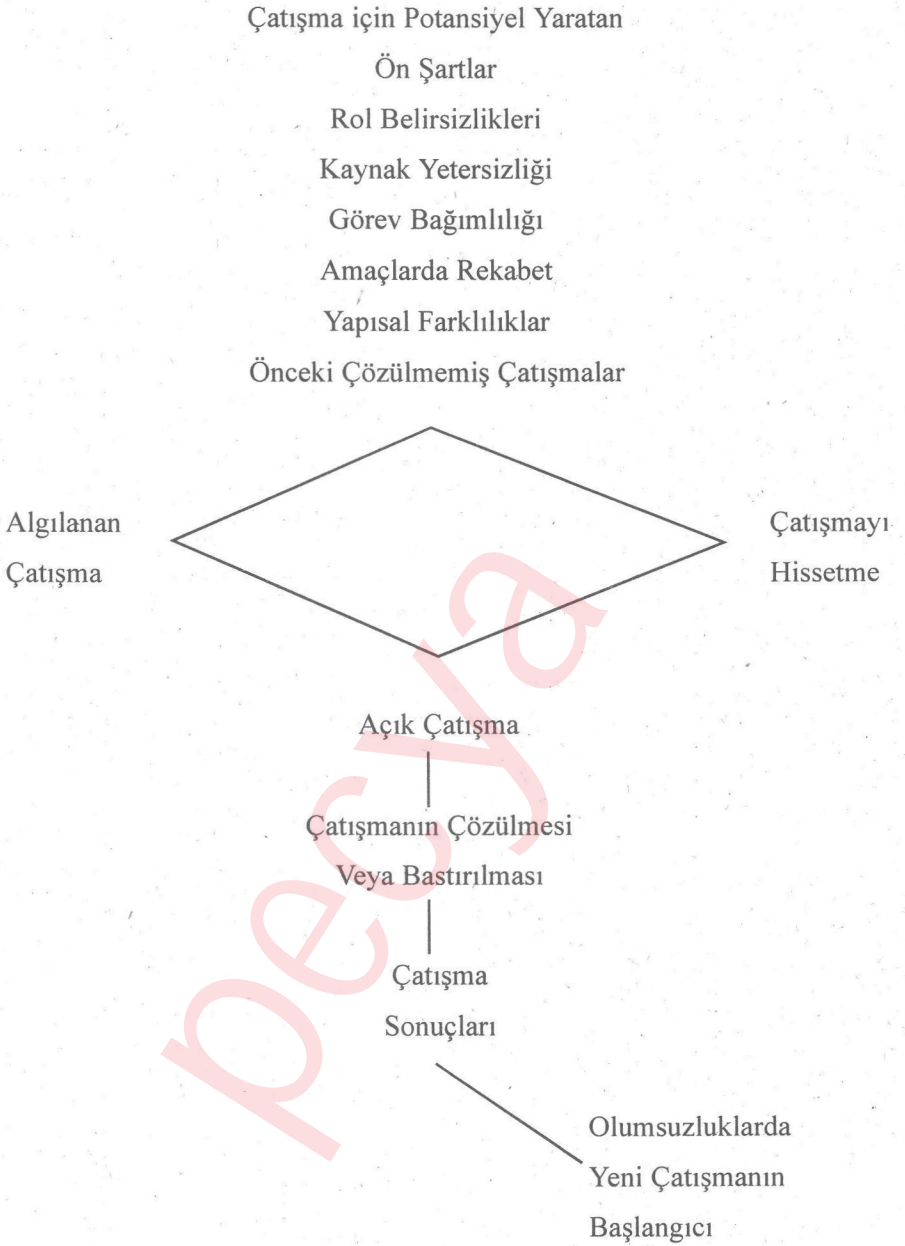
ÇATIŞMANIN KAYNAKLARI VE NEDENLERİ

Özellikle örgütlerde bireyler arası çatışmaların büyük bir bölümünü kişilik çatışmaları ve iletişim kopukluğu oluşturmaktadır. İletişim kopukluğunun tabii sonucu da bilgi uyumsuzluğudur. Çatışma örgüt içinde stresli ortamlarda daha fazla artmaktadır. Gruplar arası çatışma ise 3 boyutta karşımıza çıkabilir. Bunları şöyle sıralayabiliriz (7).

1. Grupların işlevlerinin birbiriyle bağlantılı olduğu durumlarda .
2. Yetki belirsizliği durumlarında.
3. Statü belirsizliği durumlarında.

Bu 3 faktörün dışında çatışmayı oluşturan kaynaklar için çeşitli değerlendirmeler yapılabilir. Günümüz örgütleri karmaşık ve birbirinden yüksek derecede bağımsız görev ve ilişkilerle şekillenmektedir. Ayrıca bölümler sınırlı kaynaklar için rekabet ettiğinden departmanlar arası amaçların birbirine uymadığı gözlenir. İnsanların farklı değer yargıları vardır ve problemleri farklı algırlar. Mesela bir ürün yöneticisi üretim hattının daha elverişli hale gelmesi ve birkaç ürünün üretiminde birleşmenin örgütü daha verimli hale getireceği konusunda görüş belirtebilir. Fakat satış yöneticisi tüketicilerin farklı ihtiyaçlarına cevap veren bir üretim hattının oluşmasını isteyebilir. Bir mühendis talebe ve fiyata bakmadan en iyi ürünü dizayn etmek isteyebilir (8).

Hiyerarşik kademeler arasındaki otorite uyumsuzlukları bazı potansiyel problemleri de akla getirebilir. Üst yöneticiler, diğer iş görenlerin davranışını etkilemek için yasal ve formel otoritesini kullanır. Özellikle hiyerarşik kademedeki yöneticiler iş görenlerin grup oluşturarak otoritenin temelini sarsacakları korkusuna kapılmaları daha sert tedbirler almaya yönelmelerine sebep olmaktadır. Bu da iş görenleri rahatsız etmektedir (9).



Şekil-1: Örgütlerde çatışmanın ön şartları ve safhaları (10)

Çatışmayı oluşturan şartları şu şekilde açıklayabiliriz.

Rol Belirsizlikleri: Açık ve net olmayan belirsizliği yüksek görevler ve İş gören beklentilerinin kendilerine verilen rolün gerekleri ile ters düşmesi. Aynı anda amaçları değişik iki rolü oynamaları (Mesela örgütün yüklediği üretim rolüne karşılık, bağlı olduğu grubun kendisinden istediği grup üyesi rolü) özellikle grup örgüt çatışmalarında iş görenin ortada kalmasını sağlayan bir olgudur.

Kaynak Yetersizliği: Kaynakların diğer üyelerle paylaşılmaması ve/veya diğer üyelerle doğrudan rekabet etmek, çatışmayı yükseltebilir. Bu durum kaynakların kısıtlılığı söz konusu olduğu zamanlarda geçerlidir.

Bağımlı Görevler: Bireyler veya gruplar birbirlerine bağlı veya birbirlerini tamamlar durumda çalıştırılıyorsa ya da performansları birbirine bağlı ise çatışma daha sıklıkla olur.

Amaçlarda Rekabet: Amaçların veya ödül sisteminin zayıf tasarlandığı zamanlarda bireyler ve gruplar çatışmanın içine daha kolay girerler çünkü birinin avantajı diğerinin dezavantajı olur.

Yapısal Farklılıklar: Örgütsel yapıdaki farklılıklar ve örgütün çalışanları yapıları ile uyumlu olmayan zorlamalara girmesi çalışanların çatışma arzularını besler. Örgüt içinde uygulanan değişim ve yenileşme politikaları iş görenlerin alışageldiği sistemi bozuyor ve bu iş görenlere iyi anlatılamıyorsa bu da bir neden olabilir.

Önceki Çözülmemiş Çatışmalar: Çatışma tamamıyla çözülmedikçe gizli olarak ve her an açığa uzun zaman kalacaktır. Gelecekteki yükselen çatışmalar buna benzer ya da ilişkili olarak ortaya çıkabilir.

ÇATIŞMAYI AZALTMA STRATEJİLERİ

Çatışmayı azaltmak çatışmayı önlemekten daha büyük bir gayret gerektirir. Çatışma büyüdükçe taraflar bir diğerinin daha aktif görünmesinden hoşlanmazlar ve basit değişiklikler istemezler. Hedef, grup üyelerinin davranış ve tutumlarındaki değişimin sağlanmasıdır. Davranıştaki değişiklikler çatışmayı daha az hissedilir hale getirir ve gruplar arası ayrılığı engeller. Tutum değişikliği ise daha uzun bir zaman alır. Tutum değişikliği grup üyelerinin negatif yargı, sezgi ve duygularını azaltmak için zor olmasına rağmen gereklidir.

Uzun sürebilecek yaklaşımlar içinde çatışmayı azaltma teknikleri oluşturulabilir. Bu teknikler aşağıdaki şekilde gösterilebilir (10).

* Çatışmayı Azaltma Stretajileri:
Değişimin Hedefleri:

Davranış

- Fiziksel Ayırma
- Bürokratik Metot
- Sınırlı Karşılıklı Etki
- Birleştirme, Bütünleştirme
- Yüz Yüze Tartışma
- Danışmanlık
- İş gören Rotasyonu
- Birbirlerine Bağlı Görevler ve Üst Amaçlar
- Gruplar arası Eğitim

Tutum

1. Fiziksel Ayırma:

Fiziksel ayırma bazen kolay ve hızlı bir yöntem olabilir. Gruplar birleştirilmiş ortak bir amaç için ve ortak bir görevde çalışmak istemezlerse geçici çözüm ayrıştırıcıdır. Bu arada kalıcı çözümler aranır. Ayrıştırma çatışmanın artmasını önleyicidir. Gruplar arası çatışmalarda ayrıştırma iş görenlerin birbirlerine karşı olan tutumlarını olumsuz anlamda etkilememelidir.

2. Bürokratik yöntem:

Üst yönetimin iş görenlere kuralları anlatması bu yöntem içinde yer alır. Yönetim çatışma konularının çözümünü veya çatışmayı baskı altına almak için otoritesini kullanır. Bürokratik yöntem kısa dönemde etkilidir. Bu yöntemin dezavantajı iş gören tutumunun değişmesi başlayan acil problemlerin hemen çözülmesi gerekliliğidir.

3. Sınırlı Etkileşim:

Çatışmada gruplar arasındaki etkileşim sınırlı konularda olmalıdır. Genel

amaçlar da birleşmek bir sınırlı etkileşim konusu olabilir. İş görenlerin gücü ve grup iş birliği bu amaçları başarmaları için yeterli olabilir. Bu teknik, genel amaçları başarmak için tutum değişikliği konusunda yeterli etkiyi yapmaktadır.

4. Bütünleşme ve Birleştiriciler:

Birleştiriciler grupların gözünde kabul edilebilirliği yüksek güvenilir birer uzman olmalıdırlar. Bu uzmanlar çok yoğun çalışarak gruplar ve grupların üyeleri arasındaki ilişki ve iş birliğini gerçekleştirecekler ve bilgi değişimini sağlayacaklardır. Bu çalışmalar toplantılarla yapılır. Uzmanlar her grubun problemini anlamalı ve grupları ortak kabul edebilir çözümler için harekete geçirebilir. Uzmanlar çatışmayı bölümler arasında küçük seviyelerde tutmaya çalışırlar.

5. Yüz Yüze Gelme ve Tartışma:

Bu teknik çalışan grupların önemli üyelerini karşı karşıya getirir. Ve bir tartışma ortamı yaratır. Bazı riskleri vardır. Çatışmanın odak noktalarının tartışılması veya heyecanı, gerilimi kontrol edebilme garantisi yoktur. Bununla birlikte eğer iş görenler çatışmanın temel noktalarını çözebilirlerse birbirlerinin gözünde saygınlıkları ve gelecekteki ilişkileri kolay olacaktır. Yöneticiler çift taraflı kazanma stratejilerini ön plana çıkararak çatışma çözülürken her iki tarafında kazançlı olmasını sağlamaya çalışmalıdırlar. Eğer tartışma kötüye giderse kesinlikle Kazanma-Kaybetme stratejisi (Bir grup diğerini yenmek ister) oluşacak bu da etkili olamayacaktır.

6. Örgüt Dışı Danışmanlar:

Bu danışmanlar örgüt dışından temin edilir ve grup temsilcilerine tanıtılır. Danışmanlar insan davranışları üzerinde uzman olmalı, onların önerileri gruplar tarafından değerlendirilmelidir. Bu anlayış çatışmanın azaltılması ve tutumların değiştirilmesine doğru işleyen bir süreçtir. Danışmanların önemli ve tipik adımları şunlardır.

Gruplar arasında bozulan yok olan iletişim hattını tekrar kurmak.

Mesajların gruplar arasında ön yargısız, bozulmadan doğru anlaşılması ve yorumlanmasını sağlamak.

Pozitif hareketleri, niyetleri gruplar arasında geliştirmek, değerlendirmek.

Çatışmanın özel kaynaklarını tanımlamak ve odak noktaları belirleyerek onları kuşatmak, hakimiyet kurmak.

7. İş Gören Rotasyonu:

Bir departmandan diğer departmana geçici bir hareketi tanımlar. Rotasyon bir yılda üç ayı geçmemelidir. Avantajı iş görenler diğer departman çalışanları ile değerler, tutumlar, problemler ve amaçlarda birleşirler. Ayrıca kendi bölümlerindeki problemlerini ve amaçlarını yeni meslektaşlarına anlatırlar. Böylece aralarında etkileşimler oluşur birbirlerini kabul etme anlayışları daha da fazlalaşır.

8. Bağımlı Görevler ve Üst Amaçlar:

Üst yönetim için başka bir stratejide bölümler arasında karşılıklı bağımlılığı artıracak iş birliği ve üst amaçlar belirleyerek bunları güçlendirmektir. Bu amaçlar üst düzeyde olmalı her grubun enerjisini ve zamanını amaçlarının gerçekleşmesine ayırmalıdır. En güçlü amaç işletmenin yaşamını sürdürmesidir. Eğer örgüt başarısız olursa iş görenler işini kaybedeceği için farklılıklarını unutacaklar ve örgütü koruyacaklardır. Hayati amaçlar tam anlaşılırsa çatışma azalabilir.

9. Gruplar arası Eğitim:

Gruplar arası eğitim kuvvetli bir müdahaledir. Bu teknik psikologlar tarafından özellikle Mouton ve Blake tarafından geliştirilmiştir (10). Diğer teknikler çatışmayı azaltmada başarısız olur ve uygun olmazsa genişletilmiş grup eğitimi gerekli olabilir. Bölüm üyeleri çalışma grupları her gün iş problemlerini tartışırlar. Eğitim çalışma grupları birkaç gün çeşitli aktiviteler üzerinde dururlar. Bu teknik pahalıdır fakat tutumları değiştirmede büyük etkisi vardır. Gruplar kendileri ve diğer gruplar hakkında birçok Şey öğrenirler.

ÇATIşMANIN FAYDA VE ZARARLARI

Çatışmanın Faydaları

Üretim Görevlerinde Odaklaşma:

Gruplar çatışmanın oluşturduğu tecrübeye sahiplerse görevlerinde odaklaşıp ve ustalaşırlar. Genel anlamda daha başarılı olmak için zamanlarını en iyi ve doğruyu yapmak için harcarlar. Bu odaklaşma örgütte rekabete dayanan bir hareketlilik getirir.

Tatmin ve Birliktelik:

Grup birlikteliği grup içinde birlik ve beraberlik içinde olmayı hissetme şeklinde tanımlanabilir. Üyeler grupla birlikte hareket ederler ve birbirleri ile iş birliği yaparak kişisel amaçlarını kısa bir süre için askıya alarak departman amaçlarını başarmak için çalışırlar.

Güç ve Geri Besleme:

Uygun zamanlarda gruplar arası çatışmaların alevlenmesi iki ana noktayı güçlendirir. Departmanlar arası güç ilişkilerin ayarlanması ve örgütün departmanlarının yönetsel oturmuşluğunu sağlayan geri beslemenin oluşması eğer yönetsel sistem yanlış yönlendirilmişse çatışma doğru ayar için yardımcı olacaktır.

İşletme Amaçları:

Örgütsel amaçların başarılması enerji ile doğrudan ilişkilidir. Uygun bir rekabet ve çatışma iş görenlerin işlerini daha gayretli yapmasına yardımcı olabilir. Birliktelik sonucu iş atmosferinden daha fazla zevk alınabilir. Alt departmanlar aktif olur ve işlerini daha iyi yaparlarsa örgüt üst düzey amaçlarını daha iyi gerçekleştirebilir.

Çatışmanın Zararları:

Enerjinin Saptırılması (Yanlış Kullanımı):

Olumsuz sonuçlardan birisi çatışmanın departman etkinliklerini şiddetle etkileyerek örgütsel amaçlarda çok düşük bir başarı sağlamasıdır. Diğer departmanları yenmek çok önemli bir olaya ve gerçekleşmezse tüm enerji boşa gitmiş olur. Böylece örgüt yararına kullanılacak bir güç gereksiz yere yok edilmiştir.

Hüküm Bozukluğu, Karasızlık:

Çatışmanın yoğun olduğu dönemlerde anlayabilme ve görebilme yeteneği çok düşüktür. Böylece gruplar olumlu olarak hareket etme imkanını kaybedebilirler. Değerlendirmeler yanlış olur, sürekli çatışma stresi altında doğru karar verebilme yeteneği gereğince çalışmaz.

Düşük Etkinlilik:

Yoğun çatışmanın bir başka yönü de kişilerin normal durumlarını kaybetmesidir. Liderler veya üyeler içerisinden bir suçlu aranmaya başlanır. Şiddetli çatışma birlikteliğin yerine geçer. Kaybedenler diğer grup üyeleri ile daha az ilişki ve iş birliğine girerler. Amaçlara ulaşmak için gösterilen performans ciddi ölçüde azalır. Kazanma hırsı yüksek iş etkinliğinden uzaklaşılması sonucunu getirir.

Zayıf Koordinasyon:

Departman amaçları ile örgütsel amaçlar bir bütün oluşturmaktadır. Yoğun çatışma altında bütünleşme oluşmaz. İşbirliği gruplar arasında azalır. Düşük ilişkiye sahip gruplar birbirlerini sempatik görmezler. Gruplar için bölüm amaçları ve kazanma öncelik alır. Uzlaşma için çaba yoktur. Koordinasyon yok olma ile karşı karşıya gelir.

DÖRT VE BEŞ YILDIZLI OTELLERDE BİR ARAŞTIRMA

1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada dört ve beş yıldızlı otellerin orta ve üst düzey yöneticileri esas alınarak çatışmanın örgüt içinde sebep olduğu sorunlar tespit edilmeye çalışılmıştır (Orta düzeyde özellikle otel ana birimleri olan önbüro, kat hizmetleri, yiyecek-içecek departman müdürleri hedeflenmiştir.).

2.ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Araştırma, Ankara'da bulunan dört ve beş yıldızlı otelleri kapsamaktadır. Bu işletmeler lüks konaklama işletmeleri olarak kabul edilmekte, bazıları ulusal ve uluslararası zincir konumunda çalışmaktadır. Toplam işletme adedi 16 tanedir(Beş adet beş yıldızlı, on bir adet 4 yıldızlı).

3. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu toplam 12 sorudan oluşmaktadır. 1. ve 2. Sorularda bir seçeneğin işaretlenmesi, 3-12 sorularda ise önem sırasına göre numaralanması istenmiştir.

4. ANKETİN UYGULANMASI

Anket, son şekli verildikten sonra yeteri kadar çoğaltılmış, mart ve nisan aylarında uygulanmıştır. Bazı otel yöneticileri hiç cevap vermemiş, bazıları çatışma konusu anketin ilk sayfasında kendilerine açıklandığı halde politik olduğunu söyleyerek kabul etmemiştir. 48 yöneticiye uygulanmış sonuçta, 30 yöneticiden cevap alınmıştır. Bu oran %62.5'dir.

5. VERİLERİN İŞLENMESİ VE ÇÖZÜMLENMESİ

Verilen cevaplar gruplara ayrılmış, aynı cevap türleri bir arada toplanarak ana sayılar bulunmuştur. Daha sonra Tabülasyon tekniği ile frekanslar hesaplanmıştır.

6. BULGULAR VE YORUM

Tablo 1. Anket Formunu Cevaplayanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde
İlkokul	1	3.3
Ortaokul	3	9.9
Lise	5	16.6
Lise (Otelcilik alanında)	2	6.6
Yüksek öğrenim	2	6.6
Yüksek öğrenim (Otelcilik alanında)	17	57.0
Lisans üstü	-	-

Anket formunu cevaplayan yöneticilerin önemli bir kısmı otelcilik ya da turizm alanıyla ilgili yüksek öğrenim derecesine sahiptir.

Tablo 2. Örgütte Görülen Ağırlıklı Çatışma Görünümü

Seçenekler	1. Öncelik		2. Öncelik		3. Öncelik		4. Öncelik	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Dikey çatışma	14	46.6	10	33.4	6	20	-	-
Yatay çatışma	12	40	17	56.6	1	3.4	-	-
Sosyal çatışma	4	13.4	3	10.0	23	76.6	-	-

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu örgütte sosyal çatışmaların yoğun olduğu konusunda hemfikirdirler (23 - % 75.9). Sosyal çatışmaların oluşturan (Dil, Din, Siyasi görüş vb.) unsurlar genelde gelişmekte olan ülkelerin ciddi bir problemidir. Özellikle Dikey Çatışma (%46.6 1. Öncelik) kaynağını yönetsel bilgilerin yetersizliğinden alır. Çünkü sistemin karşılıklı anlayışa göre işlemesi yerine sıkı bir otokratik anlayış sürekli sorun doğurabilir. Yatay çatışma ise kim daha güçlü sorusunun cevabının verme uğraşı olarak yansımaktadır.

Tablo 3. Çatışma İle İlgili Görüşler

Seçenekler	1.Öncelik		2. Öncelik		3.Öncelik		4.Öncelik	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Çatışma gerekli kaçınılmaz	12	40.0	6	20.0	8	26.7	4	13.4
Çatışmadan kaçınmak gerekir	-	-	-	-	-	-	-	-
Çatışma örgüte faydalıdır	7	23.3	5	16.7	11	36.6	7	23.3
Çatışma örgüte zararlıdır	7	23.3	6	20.0	6	20.0	11	36.6
Çatışma değişimin ön şartıdır	4	13.4	13	43.3	5	16.7	8	26.7

Yöneticilerin ortak görüşü çatışmadan kaçınmanın ciddi bir problem yaratacağıdır. (33.9. 1. Öncelik) Hiçbir yönetici çatışmadan kaçınmayı benimsememektedir. Bunun yanında önceliği çatışmanın gerekliliğine vermişlerdir. Kontrol edilebilir bir çatışmanın aktivite kaynağı olduğunu belirtmişlerdir. Çatışmanın yeni fikirler oluşturacağı ve bu da örgütsel değişimi sağlayacağı konusunda da ciddi yaklaşımları vardır. Bunun da önemli olan çatışmanın bir kavga olarak değil düzeyli tartışmalar olarak algılanmasıdır.

Tablo 4- Çatışmanın Kaynağı

Seçenekler	1.Öncelik		2. Öncelik		3.Öncelik		4.Öncelik	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Rol belirsizliği	17	56.6	3	10.0	6	20.0	4	13.4
Kaynak yetersizliği								
Amaçlarda rekabet								
Yapısal farklılıklar (Düşünce, tavır, tutum)	6	20.0	12	40.0	5	16.7	7	23.3
Bağımsız davranış	5	16.7	5	16.7	12	40.0	8	26.7
Önceki çözülmemiş çatışmalar	2	6.7	10	33.3	7	23.3	11	36.6

Bu grupta en önemli seçenek rol belirsizliği (56.6 1. Öncelik) olarak belirtilmiştir. Görevlerle ilgili olarak kesin rollerin belirlenmemesi ciddi bir problemdir. Asttan aynı anda iki farklı işi yapmasını istemek onu bir boşluğa düşürür. Genelde örgütlerde her işi yapıyorum, her iş bana veriliyor yaklaşımının ve tavır konulmasının kaynağı budur.

Yapısal farklılıklar düşünce, tavır, tutum farklılığı çatışmanın önemli kaynağı olarak gösterilmiştir. Tablo-2'ye döndüğümüzde sosyal çatışmaya verilen 1.öncelik Tablo 4'deki sonuçlarla uyusmaktadır. Yöneticiler özellikle iletişim ve insan ilişkileri konusunda ciddi eğitim programları düzenlemelidirler.

Tablo 5. Çatışmayı Önleme Stratejileri

Seçenekler	1.Öncelik		2. Öncelik		3.Öncelik		4.Öncelik	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Örgütsel amaçların öneminin vurgulanması	10	33.3	8	26.7	5	16.7	7	23.3
Görev yapılarının iyileştirilmesi	6	20.0	3	10.0	13	43.3	8	26.7
Gruplar arası etkin iletişim kurmak	6	20.0	16	53.3	7	23.3	1	3.4
Kazanma-kaybetme durumundan kaçınmak (Mutlaka bir galip ya da mağlup yaratmamak)	8	26.7	3	10.0	5	16.7	14	46.6

Örgütsel amaçların uygulanması 1. Önceliktir (%33.3)

Bu soruya verilen cevaplarda bir tutarsızlığın olduğu söylenebilir. Bir önceki tabloda görevle ilgili düzensizlikler 1. Sırayı aldığı halde, burada 3.önceliğe inmiştir. Tablonun geneline baktığımızda özellikle kazanma-kaybetme durumu ciddi olarak gözden geçirilmelidir. Bir örgütte işgörenlerin iyi yetişmemiş olması her kazanmayı gurur her kaybetmeyi onur meselesi haline sokabilir. Birinci öncelik örgütsel amaçlar ve etkinlik anlaşıldığı kadarı ile salt kar olarak algılanmıştır. Kar bir işletme amacıdır. Fakat tümüyle amaçlarının bütünü olduğu söylenemez. Özellikle otellerde kısa dönem karlılığı yoğun olarak görülebilir. Fakat zamanla hizmet yetersizliği daha büyük sorunlara yol açabilir.

Tablo 6- Çatışmayı Azaltma Stratejileri

Seçenekler	1.Öncelik		2. Öncelik		3.Öncelik		4.Öncelik	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kuralları uygulamak	12	40.0	6	20.0	8	26.7	4	13.4
Bölümler arası koordinasyon	8	26.7	7	23.3	9	30.0	6	20.0
Yüz yüze tartışmalar	3	10.0	8	26.7	6	20.0	13	43.3
Örgüt içi danışman kullanmak								
Örgüt dışı danışman kullanmak								
İşgöreni rotasyona tabi tutmak								
Sürekli eğitim	7	23.3	9	30.0	7	23.3	7	23.3

Yöneticiler yüz yüze tartışma metodunu en önemsiz olarak görmüşlerdir. Bu seçeneklerin belki de en demokratik olanı yüz yüze tartışmadır. Dedikoduyu önleme ve karşılıklı uzlaşmayı sağlar. Tabi burada yöneticinin kalitesi de çok önemlidir. Yöneticiler yüz yüze tartışmayı kendi otoritelerini azaltacak endişesiyle istemeyebilir. Özellikle son yıllarda yönetim biliminde uygulanan kalite çemberleri bu tartışmaların bir ürünüdür ve başarıya da ulaşmıştır. Tartışma aynı zamanda bir beyin fırtınası yaratır. (%39.9) 1. öncelik olan kuralları uygulamak her şartta geçerli olmayabilir.

Sert merkeziyetçi bir anlayış totaliter bir görünüm oluşturur. Tabi ki örgütsel kurallar yine örgütsel kültürün bir parçasıdır. Örgütte demokratik ilkeler kural olmalıdır. Örgüt güç gösterisinin sürekli uygulama yeri olamaz.

Tablo 7. Çatışmanın Faydaları

Seçenekler	1.Öncelik		2. Öncelik		3.Öncelik		4.Öncelik	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Üretim kalitesini artırır	6	20.0	3	10.0	13	43.3	8	26.7
Kişiler ve gruplar arası birlikteliği artırır	8	26.7	6	20.0	4	13.3	13	43.3
Geri beslemeyi sağlar	11	36.6	9	30.0	5	16.7	4	13.3
İşletme amaçlarını üst düzeye taşır	5	16.7	12	40.0	8	26.7	5	16.7

Çatışmanın işletme amaçlarını üst düzeye taşıması tablo-5'e uygun düşen bir cevaptır. Çatışmanın yaratacağı düzgün fikir üretme ortamı örgütte sayısız faydalar sağlayabilir. Geri besleme (%36.6 1. Öncelik) yine düşüncelerin yeni fikirler üretmesi ve bunların örgüt bünyesinde kullanılması anlamındadır. Bir anlamda yöneticiler kendilerinin kontrolünden çıkmayan bir çatışmayı hareketlilik ve örgütsel faaliyet düzeyinin artması olarak görmektedirler. Amaçlarda oluşan yüksek oranlardaki gerçekleşme daha ileri amaçların oluşturulmasını sağlar.

Tablo 8. Çatışmanın Zararları

Seçenekler	1.Öncelik		2. Öncelik		3.Öncelik		4.Öncelik	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Personelin enerjisi gereksiz alanlarda yoğunlaşır	5	16.7	5	16.7	8	26.7	12	40.0
Kararsızlık halleri artar	5	16.7	6	20.0	13	43.3	6	20.0
Etkililik ve verimlilik düşer	13	43.3	7	23.3	5	16.7	5	16.7
Koordinasyon zayıflar ilişki azalır	7	23.3	12	40.0	4	13.3	7	23.3

Çatışmanın etkililik ve verimliliği (%43.3 1. Öncelik) düşüreceği yolundaki cevaplar aslında çatışmanın yönetimini ilgilendirmektedir. Eğer kontrol edilemeyen bir çatışma oluşuyorsa etkililiğin azalmasından da daha kötü sonuçlara gidilebilir. Özellikle çatışma düzeyli bir tartışma ortamından çıkar bir kin ya da kavgaya dönüşürse o örgüt için koordinasyon ve verimli insan ilişkileri hayal olur. Fakat ciddi sonuçlar ortaya çıkarsa yöneticilerin öncelikle kendi yönetsel tarzlarını gözden geçirmelerinde fayda vardır.

Tablo 9. Yöneticilerin Çatışmayı Yönetme Tutumları

Seçenekler	1.Öncelik		2. Öncelik		3.Öncelik		4.Öncelik	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Kayıtsız kalırım								
Probleme el koyar çözerim	15	50.0	7	23.3	5	16.7	3	10.0
Gerginliği azaltmaya çalışırım	2	6.7	12	40.0	7	23.3	9	30.0
Güç kullanır otoriteyi sağlarım								
Taraflara taviz vererek uzlaşmalarını öneririm								
Çatışmaya taraf olan kişilerin yerlerini değiştiririm	7	23.3	6	20.0	6	20.0	11	36.7
Çoğunluğun oyu doğrultusunda karar alırım								
Çatışmaya neden olan sorunu ortadan kaldırım	6	20.0	5	16.7	12	40.0	7	23.3

Yöneticiler çatışmayı yönetmede probleme el koyma ve çözme gibi bireysel bir davranışı ön plana almışlardır. (%50 1. Öncelik) Bir anlamda probleme el koyma daha az bir demokratik anlayışın ürünüdür. Tarafların düşüncelerini öğrenerek olayı geniş katılımı yönlendirmek daha akılcı bir davranış olur. Tablo 6'da yöneticilerin çatışmayı azaltmada kuralları harfiyen uygulamak ile bu tablodaki probleme el koyup çözme hemen hemen aynı yaklaşımlar olarak ele alınabilir. Ama yine de kayıtsız kalmamak yani olayı balkondan seyretmemek seçeneğinin rağbet görmemesi iyi bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Bu tür çatışmalarda çoğunluğun dinlenmesi de öncelikler arasında yer almalıdır. Yöneticilerin bu seçeneğe rağbet etmemesi ayrıca düşündürücüdür.

Tablo 10. İş Ortamında Çatışmayı Hızlandırabilecek Stres Yaratan Olgular

Seçenekler	1.Öncelik		2. Öncelik		3.Öncelik		4.Öncelik	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Vardiya düzensizliği								
Kararlara personeli katmama								
İşin yoruculuğu								
Görev dağılımında adaletsizlik	13	43.3	7	23.3	5	16.7	5	16.7
Terfilerde adaletsizlik	5	16.7	8	26.7	11	36.6	6	20.0
Üstlerle yaşanan problemler								
Üstlerin baskısı								
Astlara söz geçirememesi	6	20.0	7	23.3	5	16.7	12	40.0
Yetersiz ücret	6	20.0	8	26.7	9	30.0	7	23.3
Alınan kararları eleştirememesi								

Yöneticiler bu değerlendirmelerini görev dağılımı ve adaletsizlik açısından 1.öncelikli olarak ele almışlardır. (%43.3) Doğru bir tespit olabilir. Çünkü adaletsizlik aynı zamanda insanın onurunu zedeleyen bir kavramdır. Yetersiz ücret faktörünün ikinci öncelikli çıkması ülkemizin ekonomik yapısı ele alındığında 1. olması gerekirken şaşırtıcı olmuştur. Yine terfi adaletsizliğinin önceliklerde yer alması da örgütsel adalet kavramını ve bunun yanında örgütsel ahlak düşüncesini de ön plana çıkarmaktadır.

Bu tabloda en şaşırtıcı olan yöneticilerin kararlarına personelin katılmamasını bir çatışma nedeni olarak stres yaratıcı görmemeleridir. Oysa kararlara katılmayan personel sürekli uygulayıcı olmaktan rahatsız olur. Üreticide olmak ister. Ayrıca bu ona yeterli itibarın gösterilmemesidir.

SONUÇ

Örgütsel uzlaşma herkesin gerçekleştirmek amacıyla olduğu önemli bir anlayıştır. Fakat bazen bu uzlaşmanın sağlanmadığı yada asgari müşterekte birleştirilemediği görülür. Burada önemli olan tamamen durgunlaşmış, yaprağın bile kıvrılmadığı bir örgüt yapısı oluşturmak yerine yöneticilerin kontrolü altında hareket ve enerji yaratacak yapılaşmaların oluşturulmasıdır.

Araştırmadan elde edilen pratik sonuçlar aşağıda sıralanmaktadır.

- Otellerin Önbüro, Kat hizmetleri ve Yiyecek içecek bölümü yöneticileri çoğunlukla otelcilik alanında eğitim veren yüksekokul mezunlarıdır.
- Otelerde ağırlıklı çatışma Dikey yani hiyerarşik kademelerde oluşan çatışmadır.
- Kişiler arası çatışmalar örgüt bölümlerinin işbirliğinden uzaklaşmasından kaynaklanmaktadır.
- Çatışmanın örgütsel kaynağı rol belirsizliği ve yapısal farklılıklar üzerinde odaklaşmıştır.
- Yöneticiler örgütsel amaçları iş görenlere kabul ettirerek çatışmayı önlemişlerdir. Kuralları sıkı bir şekilde uygulayarak da çatışmayı azaltma yolunu seçmişlerdir.
- Çatışmanın geri besleme yaparak payda sağlayacağı, etkinlik ve verimliliği düşürerek zarar vereceği belirtilmiştir.
- Örgütte görev dağılımında yaşanan adaletsizliklerin çatışmayı hızlandırma ve stres oluşturmada çok önemli olduğu vurgulanmaktadır.

Çatışma çeşitli sebeplerle ortaya çıkabilir. Yöneticiye düşen görev bu sebepleri göz ardı etmeden iyice incelemek ve soruna salt emir komuta zinciri açısından değil modern yönetsel anlayışın temeli olan katılımcılık düşüncesiyle yaklaşmasıdır. Bu yöneticilere aynı zamanda sorumluluk aktararak yönetsel riski dağıtma imkanı sağlar. Belki de çatışmanın en önemli kaynağını insanların demokratik anlayışla yönetmek yerine sadece emir verilecek varlıklar olarak görülmesi oluşturmaktadır. Bu bütün hakimiyetin elden kaçırılması anlamına gelmemelidir.

Sonuç olarak iş görenlerin yöneticiler tarafından bilgi bankası yardımı ile çok iyi tanınması, onların ihtiyaçlarının bilinmesi uygun motivasyon araçlarının kullanılması ve en önemlisi astların yönetime, kararlara katılması sevgi ve örgüte ait olma duygularını artıracak yöneticilere de çatışmaları kontrol ederek örgüte faydalı hale getirmek imkanı taniyacaktır.

KAYNAKLAR

- (1) ERTEKİN, Yücel, Örgütsel Çatışma, Yönetim Psikolojisi 2.Sempozyumu, Ankara,1980: 449-478
- (2) EREN, Erol, Yönetim Psikolojisi, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul, 1982: 449.
- (3) RUE, Leslie - LLOYD L, Byars, Management Theory and Application Revised, Edition, Illinois,1980:316.
- (4) KANTZ, Harold - É DANNELL, Cyril, A Book of Readings Mc Graw Hill Book Company.New York, 1988:578.
- (5) MASSIE, Joseph L. - DOUGLAS, John, Managing a Contemporary Introduction Prentice Hall, Englewood Cliffs Newjersey,1973:402.
- (6) BLOW, Peter - SCHOTT, Richard, "Formal Organization", Chandler Publishing Company, Sanfrancisko, 1982:83.
- (7) ERGİN, Canan, "Gruplar Arası Çatışma", Hürriyet Gazetesi , İnsan Kaynakları eki, Aralık. 1997.
- (8) KANTZ, Harold - WEIHRICH , Heinz, Management, Mc Graw Hill Co. Newyork.1998 :376.
- (9) FILLEY, Alanc - Robert HOUSE, S., Managerial process and organizational Behavior, Scott Foresmaned Company, Newjersey.1971:265-266.
- (10) SCHEMERHAN,John R., Management for productivity, Southern Illinois University, Carbondole, Newyork, 1989:538.
- (11) DAFT, Richard L., Organization Theory and Design, West Publishing Co., Minnessota 1983:44 - 439.

ÜRÜN GELİŞTİRMEDE EŞANLI MÜHENDİSLİK YAKLAŞIMI VE UYGULAMASI

Yrd.Doç.Dr. Mesiha SAAT *

ÖZET

Günümüz koşullarında küresel rekabette eşanlı mühendislik yaklaşımı, yeni ürünlerin pazara sunulma süresini kısaltmak amacıyla yaygın olarak kullanılmaktadır. İşletme içerisinde değişik fonksiyonlardan sorumlu kişiler biraraya gelip bir ekip oluşturmak suretiyle ürünün üretim sürecini ve ürün tasarımını aynı anda gerçekleştirmektedirler. Böylece bu yaklaşımda sonradan üretim aşamasında ortaya çıkabilecek üretim süreci ve ürün tasarımı sorunları ortadan kaldırılmaktadır. Bu makalede eşanlı mühendislik ürün tasarımındaki geleneksel yaklaşımlarla karşılaştırılarak bu yeni yaklaşımın özellikleri, unsurları ve uygulama teknikleri ele alınmaktadır.

CONCURRENT ENGINEERING IN PRODUCT DEVELOPMENT AND ITS IMPLEMENTATION

ABSTRACT

In the global race to bring new products to market, many firms have adopted concurrent engineering (CE) as an approach to shrink development lead time. CE means speedier product development through the interaction of product and process design. Cross-functional team approach is an essential element of CE. In this paper CE approach and its implementation are examined. Also the techniques of CE are presented. The barriers to a successful CE implementation, the actions to be taken to overcome these barriers are discussed.

* Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

GİRİŞ

Günümüz koşullarında rekabet, işletmeler için bir yaşam biçimi haline gelmiştir. Rekabet, teknolojik gelişim hızının artması, tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin çeşitlenmesi ve ürün yaşam sürelerinin kısaltılmasıyla daha da yoğunlaşmıştır. İşletmelerin 1990'larda karşı karşıya kaldıkları iş ortamında, hem piyasadaki talep, hem de teknolojik koşullarda hızlı altüst oluşlar yaşanmıştır. Bu koşullarda, ürün geliştirme sürelerinin daha da kısaltılması, üretim işletmelerinin rakipleri karşısında üstünlük kazanmalarının da en önemli silahlardan biri haline gelmiştir.

Tüketicinin giderek değişen tercih ve isteklerinin tatmini için ürün geliştirme sürelerinin azaltılması işletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri ve gelişmeleri için yerine getirmeleri gereken en önemli ve zor görevlerden biri olmuştur. Son zamanlarda eşanlı mühendislik (EM) yeni ürünlerin pazara sunulma sürelerinin kısaltılması için en etkin yöntemlerden biri olarak sunulmaktadır. (1)

EM, temelde, ürünün geliştirilmesinin ilk aşamalarında, tasarım ve imalattan sorumlu yöneticilerin ve uzmanların biraraya gelerek ürünü ve bu ürünü üretme süreçlerini aynı anda ve birlikte ortaya koymaları ve geliştirmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu aşamada malzemedan sorumlu uzmanlar, pazarlama ve satınalma uzmanları da bu grupların içinde yer almakta ve bu gruplar çoklu ve iç içe geçmiş ekipler halinde çalışmaktadırlar. Burada amaç, işletmenin imalat olanaklarının yanı sıra, müşteri isteklerini ve tercihlerini de yansıtan ürün tasarımlarının geliştirilmesidir.

Daha önceleri, tasarımcılar imalat bölümünden bilgi almadan yeni ürün tasarlama işine girişiyorlar ve daha sonra bu tasarımı, ürünün üretilmesi için imalat bölümüne aktarıyorlardı. Ürün tasarımına ve üretimine bu geleneksel yaklaşım imalat bölümü açısından birçok güçlüğü beraberinde getiriyor ve yeni ürünün üretilmesi için gerekli zamanın önemli ölçüde artmasına neden oluyordu.

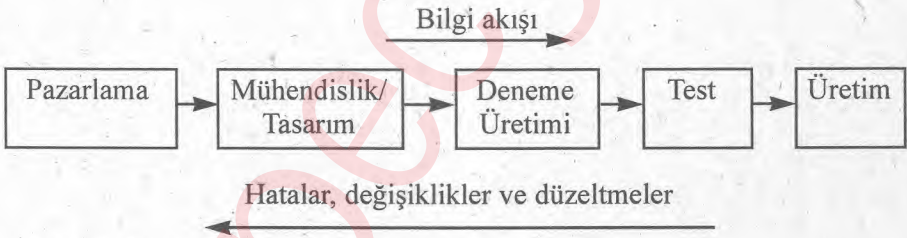
İşte ürün tasarımında ortaya çıkan bu sorunların ortadan kaldırılması için gündeme getirilen bu birlikte geliştirme yaklaşımı, diğer bir deyişle EM, birçok yararı görüldüğü için yaygın bir uygulama alanı bulmaktadır.

Bu konu üzerindeki araştırmaların büyük bölümü esas olarak EM'nin "yeni ürünlerin" tasarımına uygulanmasını içermektedir. Bu yeni yöntem yeniden tasarım için de kullanılabilir etkin bir araçtır . EM'nin ilkelerinin uygulanması mevcut bir ürünün sürekli olarak iyileştirilmesini de sağlayacaktır. (2)

ÜRÜN TASARIMINDA GELENEKSEL YAKLAŞIM

EM'nin yararlarını daha iyi görebilmek açısından ürün tasarımında özellikle büyük işletmelerin daha önceleri uyguladıkları geleneksel yaklaşımın özelliklerini ele almak yararlı olacaktır. Bir işletmede genellikle, yeni ürüne olan ihtiyaç, uygulanacak fiyat politikası ve bu ürünlerden beklenecek performans pazarlama bölümü tarafından belirlenmektedir. Geleneksel yaklaşımda tasarım ve mühendislik bölümleri ürüne ilişkin olarak pazarlama bölümünden yalnızca çok kaba bilgiler sağlamak ve ürünün tasarımında da ayrı ayrı çalışarak ürüne ilişkin teknik özellikleri, ürünün içinde yer alacak malzemeleri ve nihai tasarımı ortaya koymaktadırlar. Burada tasarımın üretimden ayrı olarak gerçekleştirilmesi sonucunda, ürünün imalatı, test edilmesi, kalite ve servis fonksiyonlarını yerine getirecek bölümler tasarımı tamamlanmış haliyle önlerinde bulmaktadırlar. Böyle bir yaklaşımda, ürün tasarımı birbirini izleyen süreçler olarak uygulanınca, ürün geliştirmedeki her aşama bir önceki aşamanın tamamlanmasından sonra gerçekleşmekte ve buna ardışık mühendislik adı verilmektedir. Bu yaklaşımda ürün geliştirme projeleri bir aşamadan diğerine geçerek yürütülmekte ve böylece bu sürece ilişkin tüm faaliyetlerin bir dizi biçiminde gerçekleştirildiği bir ürün geliştirme süreci çıkmaktadır.

Ardışık mühendislikte sözkonusu olan birbirinden ayrı ve bütünlük olmayan faaliyetler dizisinden oluşan bu ürün geliştirme süreci aşağıdaki şekilde gösterilmektedir. (3)



Şekil 1. Ardışık Mühendislik Süreci.

Bu şekilden de görüldüğü gibi, yeni ürün geliştirmeye yönelik geleneksel yaklaşımda bilgi akışı aşağı doğru olurken, ürünün üretimi aşamasında karşılaşılan tasarım hataları, tasarıma ilişkin olarak yapılması gerekli hale gelen değişiklikler ve düzeltmeler ters yönde, yani üretimden geriye, tasarım aşamasına doğru yol almaktadır. Bu ardışık mühendislik sürecinin belli bir aşamasında görev alan bir kişinin, kendisinden önceki aşamalara ilişkin çok fazla bilgiye sahip olmaması, ürün geliştirme sürecinde fonksiyonlar arasında kopukluk

olmasına yol açar. Tasarımda ileri aşamalara ulaşıldıkça ortaya çıkan sorunlar nedeniyle daha önce yapılan işlere geri dönülmesi ve daha önce verilen kararların gözden geçirilmesi gerekecektir. Bu ise bir geriye dönme ve çevrim etkisi adı verilen bir durumu ortaya çıkarır ve sonuçta ürün geliştirme süresi giderek uzar.

Ürün ve süreç tasarımında ürünün üretimi aşamasına gelindiğinde, bu gibi sorunların çok fazla olması nedeniyle önceki aşamalara ilişkin iyileştirme önerilerinin ve düzeltici önlemlerin bir kenara bırakılması durumuyla zorunlu olarak karşılaşılabilir. Burada gündeme gelebilecek çok sayıda ürün ve süreç tasarımı değişiklikleri bu sürecin uzaması sonucunu doğuracaktır. Böyle bir durum aynı zamanda maliyetleri yükseltip verimsizliğe de yol açacaktır.

Ardışık mühendislik yaklaşımının birçok dezavantajları bulunmaktadır. Bu dezavantajları şu şekilde sıralayabiliriz: (4)

1. Eksik ürün spesifikasyonları çok sayıda değişiklik yapılmasına neden olur.
2. Tasarım aşamasında ürünün üretimi konusu üzerinde fazla durulmaz.
3. Esas olarak, kontrol edilemeyen sonraki tasarım değişiklikleri maliyetleri nedeniyle, tasarım maliyetleri tahmin edilenin çok üzerine çıkar.
4. Sonradan yapılan değişiklikler genellikle makina ve teçhizatla yüksek maliyetli değişiklikleri gündeme getirir.

Özellikle günümüzün artan rekabet ortamında, zamana karşı rekabet anlayışı yeni ürün geliştirme konusunda işletmelerin çok hızlı hareket etmelerini ve ürün fikrinin doğuşu ile ürünün piyasaya sunulması arasındaki sürenin çok kısaltılmasını zorunlu hale getirmiştir. Ürün geliştirme bugün de birçok işletme tarafından yaygın olarak kullanılmakta olan bu ardışık mühendislik yaklaşımının ortaya çıkardığı bu gibi sorunlar nedeniyle, EM adı verilen yeni ve radikal bir yaklaşım gündeme gelmiş ve başarılı sonuçlar vermiştir.

EM'NİN TANIMI VE AMACI

EM çok yaygın bir kullanım alanı bulmakla birlikte, bu yaklaşımın genel tanımı ve özellikleri konusunda ortak bir görüş bulunmamaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, EM'ye ilişkin olarak yapılan tanımları amaçsal, stratejik ve taktiksel olmak üzere üç kategoride toplamak mümkündür. (5).

1. *Amaçsal*: Bu kategoride ele alınan EM tanımlarında EM, esas olarak, ürün sunumunu geliştirmenin yolu olarak ele almaktadır. Bu tanımlarda EM daha

geniş bir şekilde ele alınmakta ve ürün sunumundaki performansın ve bu yolla işletmenin genel performansının iyileştirilmesini sağlayan bir yaklaşım olarak düşünülmektedir.

2.*Stratejik*: Bu kategoride yer alan tanımlarda EM, ürün sunumunun tüm boyutlarının aynı anda ve birlikte dikkate alınması olarak düşünülmektedir. Ürünün piyasaya sunumunda aynı anda dikkate alınması gereken noktalar arasında müşteriler, maliyet, üründe kullanılacak malzemeler, uygulanacak kalite denetimi, üretim programlaması, satıcılar, güvenlik ve dayanıklılık bulunmaktadır.

3. *Taktiksel*: Bu kategoride yer alan tanımlarda ise EM, birlikte kullanıldıklarında EM'yi oluşturan, birbirinden farklı bazı araçlar, teknikler ve örgütsel yapılar olarak ele alınmaktadır. EM'nin tanımı, paralel görevleri, çok amaçlı takımların oluşturulmasını, disiplinlerarası grup çalışmalarını, kalite fonksiyonunun yayılımı, Taguchi yöntemi, istatistiksel süreç denetimi gibi kalite mühendisliği yöntemlerinin kullanılmasını, Bilgisayar Destekli Mühendisliğin (CAE) uygulanmasını, İmalat için Tasarım (DFM) tekniklerinin kullanılmasını içermektedir.

EM'nin tanımlarının sınıflandırılması konusunda Prasad farklı bir yaklaşım geliştirmiştir. (6) Prasad, EM'nin eşanlı tasarım olarak tanımlanmasından, EM'yi kaliteyi maksimize eden ve maliyetlerle teslim sürelerini minimize eden bir yaklaşım olarak tanımlanmasına kadar geniş bir yelpazeyi oluşturan sekiz ayrı kategori belirlemiştir.

EM'NİN UNSURLARI

EM yöntemi yeni bir ürünün geliştirilmesi sırasında kullanılan ve işletmenin rekabet gücünün artmasında önemli bir rol oynayan yeni bir yönetim, kalite ve mühendislik felsefesi olarak düşünülebilir. EM ürün geliştirme sürecine getirdiği yeni yaklaşımla, örgütün fonksiyonları ve bölümleri arasında bütünleşmeyi sağlayan bir örgütsel araç niteliği de taşımaktadır. EM bu özelliğiyle ürün tasarımı ve süreç tasarımı birbirinden ayıran örgütsel, zamansal ve coğrafi duvarları yıkarak bu geleneksel engelleri ortadan kaldırır.

EM'nin ürün geliştirme sürecine ilişkin aşamaları şunlardır:

a. Ürün planlaması, b. Tasarım, c. Prototip hazırlanması ve onaylanması, d. Ön üretim onayı, e. Gerekli araç ve teçhizatın planlanması, f. Testlerin yapılması, g. Seri üretime geçilmesi.

EM sağladığı yeni yaklaşımla, ürünlerin geliştirilerek piyasaya sunulma süresini kısaltır. Bu yolla, hatasız bir ürün ve süreç tasarımı gerçekleştiği için tasarım ve imalat maliyetlerinde önemli tasarruflar elde edilir. Ayrıca ürün kalitesinde de önemli bir iyileşme sağlanır. Bunların sonucunda da ürünün ve işletmenin pazardaki itibarı ve rekabet gücü artar.

EM'nin temelinde yatan düşünce basit görünmekle birlikte, uygulanması çok daha kapsamlıdır. İşletmeler EM'yi uygularken örgütsel yapılarında, programlara ilişkin beklentilerinde ve yatırım profillerinde önemli değişikliklere gitmişlerdir. EM'yi uygulayan işletmelerde EM'nin unsurları olarak ortaya çıkan özellikler şunlardır: (7).

1. Çok disiplinli takımların kullanılması: Ürün özellikleri ve tasarımı, üretim sisteminin ihtiyaçları ve ürünlerin bakım ihtiyacı arasında en iyi dengenin kurulabilmesi için tasarım mühendisleri, imalat mühendisleri, parça satıcıları servis mühendisleri ve pazarlama uzmanları birlikte çalışırlar.

EM uygulamalarında çok disiplinli takımlar aracılığıyla fonksiyonlar arasında sağlanan bütünleştirmede, bütünleştirmenin temel mekanizmasını bu takımlar oluşturmaktadır. Burada genellikle üç tür takımdan yararlanılmaktadır. Bunlar, bir program yönetimi takımı, bir teknik takım ve çok sayıda tasarım geliştirme takımlarıdır. Ürün geliştirme projesinin zorluk derecesine bağlı olarak çeşitli tasarım geliştirme takımlarının çalışmalarını biraraya getiren bir bütünleştirme takımına da ihtiyaç duyulabilmektedir. (8)

2. Tasarım/geliştirme faaliyetlerinin ve bütçesinin aşamalarının yeniden belirlenmesi: EM yaklaşımında imalat ve servis için tasarım faaliyetlerinin hızlandırılması, ürün geliştirmeye yapılacak ilk yatırımın, ardışık mühendislik yaklaşımındakinden daha yüksek olmasını gerektirmektedir. Ancak buna karşılık EM yaklaşımında ürünün piyasaya sunulması için gereken süre çok daha kısalmaktadır. Ayrıca ardışık mühendislikte ürün tasarımında ortaya çıkabilen geriye dönüşler EM'de ortadan kalkmaktadır. Böylece genel olarak ürün geliştirme ve üretim maliyetlerinde önemli düşüşler sağlanabilmektedir.

3. İşletme ve ürün performans hedeflerinin belirlenmesinde rakip kıyaslanmanın (benchmarking) uygulanması: Rakip kıyaslama bir işletmenin süreçlerinin ve ürünlerinin performansını diğer işletmelerin benzer süreçleri ve ürünleri ile karşılaştırması olarak tanımlanmaktadır. Buradaki amaç, bir kıyaslama ölçütü olarak en iyi işletmenin performansının belirlenmesidir. Kıyaslama faaliyeti işletmeyi, işletmenin yalnızca kendi performansını incelemesinden

ortaya çıkan miyopik bakış açısı yerine, dünya ölçeğinde bakış açısına dayalı hedefleri belirlemeye zorlamaktadır.

4. Ürün ile üretim/servis faaliyetini birleştiren yöntemlerin ve verilerin kullanılması: Bu birleştirmeye bir örnek olarak, üretim süreç gücü yerine ürün tasarım parametrelerini optimize etmek için istatistiksel deney tasarımı yöntemlerinin kullanılması verilebilir. Bu konuda bir diğer örnek de, işletmenin üretim kapasitesini ve üretim maliyetlerini yansıtan kısıtlamalara duyarlı olan Bilgisayar Destekli Mühendislik/Bilgisayar Destekli Tasarım (CAE/CAD) gibi tasarımda otomasyonu sağlayan araçların kullanılmasıdır. Burada işletmeler tasarımcılarını kısıtlamak yerine, tasarım süreçlerinde gerçekçi kısıtlamaları ortaya koymaya çalışmaktadırlar.

Yukarıda belirtilen çok disiplinli takımlar genellikle işletmedeki çeşitli uzmanlık alanlarından gelen 4-20 kişiden oluşur. Bu takımlar, üyelerinin doğrudan doğruya iletişimi kurmalarını ve karşılıklı sorunları kişisel olarak tartışmalarını sağlar, ayrıca işletmenin bölümleri arasındaki biçimsel yazılı iletişimi enaza indirir. Takımın tüm katılımcılarından gelen bilgilerin ürün tasarımı sürecinin ilk aşamalarında bütünleştirilmesini sağlamak amacıyla oluşturulan bu takımların yerine getirdikleri fonksiyonlar şunlardır: (9)

a. Uygun tasarım ve üretim yöntemlerini belirlemek ve ürünün kolayca tamir edilebilmesini sağlamak için ürünün karakteristiklerinin ortaya konulması,

b. Tüm tasarım kararlarının ürünün nasıl kullanılacağına tam olarak bilinmesi ve tüm takım üyelerinin katkıda bulunmalarını sağlayacak ürünün kullanımını anlamalarının sağlanması için ürünün fonksiyonlarının analiz edilmesi,

c. Ürünün fonksiyonun üretim yöntemleriyle ilişkilendirilmesi. CAD araçları tasarımcının, malzeme, üretim hızı, iş yükleri ve diğer üretim koşulları hakkındaki çeşitli varsayımları bir bilgisayar modeli aracılığıyla analiz ederek ürünün performansını simule etmesine imkan sağlaması,

d. Tasarımın, ürünün performansında olumsuz bir etkiye yol açmadan iyileştirilip iyileştirilemeyeceğini belirlemek için İmalat İçin Tasarım (Design for Manufacturability) analizini yapmayı sağlar.

e. Ürün içinde yer alacak altmontajları belirleyen, kalite denetimini bütünleştiren ve her parçanın kalitesinin montaj yöntemiyle uyumlu olmasının sağlayacak şekilde tasarlanmasını sağlayan bir montaj sırasının belirlenmesi,

f. İşçilerin üretim stratejisinin içinde yer almalarını ve buna tam olarak katılmalarını sağlayan, minimum miktarda stokla çalışan ve satıcıların yöntemleri ve yetenekleriyle bütünleşmiş bir üretim sisteminin tasarlanması.

Bu takım çalışmaları takım üyelerinin takımın hedefleri, sorunlar ve çözüm yolları üzerinde görüş birliğine varmalarını gerektirmektedir. EM gruplarının belirgin özelliklerinden birisi çok disiplinlilik ve bu özellik görüş alışverişinde bulunulmasını sağlayarak tasarım sürecine olumlu katkıda bulunmaktadır.

Ancak bu çok çeşitlilik, bazen varılacak görüşbirliğinin iyi bir tasarımla sonuçlanmasına katkıda bulunmayabilir. (10) Farklı fonksiyonlardan gelen takım üyelerinin farklı yönelimlerinin ve birbirine benzemeyen tercihlerinin olması tabiidir. Birbirine çok benzeyen ürün mühendisliği ve imalat mühendisliği gibi iki meslek grubu arasında bile amaç ve bakış açısı farklılıkları çok fazla olabilmektedir.

Takım çalışmasında engel oluşturan bir diğer sorun da üyeler arasındaki eşitsizlikler nedeniyle bazı üyelerin katılımlarının engellenmesidir. Takım üyelerinin farklı fonksiyonlardan ve farklı kademelerden gelmesi, üyelere eşit şekilde davranılmasını engelleyen bir statü hiyerarşisini ortaya çıkarmaktadır. Katılımı engelleyen bir diğer faktör de, üyelerin düşüncelerini açıklama, görüşlerini geliştirme ve karar alma yeteneklerinin farklı olmasıdır.

Tüm EM takımlarının takım çalışmasında bu gibi engeller ve sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Takımlar genellikle bu sorunları bir şekilde çözmeyi ya da bu sorunlarla yaşamayı öğrenmektedirler. Ancak bu arada işletme açısından çok değerli olan zaman ve çaba boşa gitmiş olmaktadır.

Ürün geliştirme takımları başarılı bir EM çalışmasının temelini oluşturmaktadır. Etkin bir EM takımı için gerekli olan en önemli nokta, karşılıklı saygı ve sorumluluğa dayanak destekleyici bir ortamın oluşturulmasıdır. Böyle bir ortam yaratılamazsa, EM yaklaşımı başarısızlığa uğrayacaktır. (11) Başarılı bir takım çalışması için gerekli koşulların sağlanmasıyla, işletmenin, ürün fikrinin ortaya çıkmasından pazarlanmasına kadar olan tüm sürece katkıda bulunan çeşitli fonksiyonları ürün geliştirme sürecine sürekli olarak katılmış olacaklar ve bu sürecin tümünde sorumluluk alacaklardır.

EM'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, bu yaklaşımı uygulayanların ortak bir görüşe sahip olmaları gerekmektedir. Takım çalışması, yönetim desteği ve devlet/müteahhit işbirliği bu başarıda rol oynayan diğer faktörlerdir.

EM'ye dayalı bir tasarım ortamının oluşturulması için ayrıca çeşitli araçlar ve yöntemler de katkıda bulunmaktadır. EM yaklaşımı, işletmede yeni araçların kullanıldığı, yeni rollerin ve sorumlulukların tanımlandığı, kültürel bir değişimi gerekli kılmaktadır. (12)

İşletmelerde EM uygulanmasında en önemli unsurlardan birinin bilgisayara dayalı yaklaşım olduğu yukarıda belirtilmişti. CAD/CAE araçlarına dayanan bu yaklaşım aynı zamanda takım çalışmasına katkıda bulunmakta ve takım çalışmasını desteklemektedir. Bilgisayara dayalı yaklaşımın uygulanmasıyla, EM felsefesi işletmenin faaliyetlerinin temelini oluşturmaya başlamakta ve tasarımın ürünün yaşam döngüsünün her aşamasında en iyi sonuçları verecek şekilde gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. İşletmeler EM'den sağlanacak yararların maksimize edebilmek için, CAE ve CAD'in sunduğu imkanlardan mümkün olduğu kadar yararlanmaya çalışmalıdırlar. CAD ve CAE gibi bilgisayara dayalı araçların EM sürecinde kullanılmaması, bu alanda harcanacak çabaların ve zamanın boşa gitmesi sonucunu doğuracaktır. Burada uygun donanım ve yazılımın seçilmesi, tasarım sürecindeki aşamaların birbirine paralel şekilde yürütülmesini, daha az sayıda ürün prototipi üretilmesini ve ürünün piyasaya sunuş süresinin önemli ölçüde kısaltılmasını sağlayacaktır. (13)

EŞANLI MÜHENDİSLİK TEKNİKLERİ

EM, ürün tasarımını gerçekleştirirken birtakım tekniklerden yararlanmakta ve böylece ürünün ve dolayısıyla işletmenin performansının iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır. EM yaklaşımında, ürün tasarımının iyi bir şekilde yapılmasının yanı sıra bu ürünün nasıl üretileceği, diğer bir deyişle üretim sürecinin tasarımı da gerçekleştirilmekte, böylece ürünün üretimi sırasında ortaya çıkabilecek olası sorunlar önceden belirlenerek EM aşamasında çözümlenmektedir. (14)

EM'nin farklı aşamalarında farklı tekniklerin kullanılması sözkonusudur. Bu tekniklerin kullanılması, işletmenin tüm sorunlarına tutarlı bir yaklaşım sağlamaktadır. Bunlar, genellikle birbiriyle içiçe geçmiş teknikler olup birlikte kullanılabilirlerdir. EM'de kullanılan bellibaşlı teknikler şunlardır:

1. Kalite Fonksiyonunun Yayılımı (KFY): Bu teknik müşterinin istek ve ihtiyaçlarını ürün veya hizmet geliştirme süreciyle bütünleştirmekte kullanılmaktadır. Burada amaç müşterinin ihtiyaçlarının sürecin her aşamasına ve yönüne dahil edilmesini sağlamaktır. Bu yaklaşım, yeni ürün ve hizmet tasarımlarının piyasanın ihtiyaçlarına uygun olmasını ve işletme tarafından üretilebilmesini sağlamaktadır. (15)

Bu yaklaşımda müşterinin pazar araştırması sonucunda belirlenen ihtiyaçları ve tercihleri müşteri ihtiyaçları adı verilen kategoriler şeklinde tanımlandıktan ve bölümlere ayrıldıktan sonra kalite evi adı verilen bir matris şeklinde ifade edilmektedir. Kalite evi matrisinin oluşturulmasından sonra, bu müşteri ihtiyaçları somut üretim ve mühendislik amaçları haline dönüştürülür. Bu şekilde ürünle ilgili teknik özellikler belirlenmiş olur. Müşteri beklentileri ve ürünün teknik özellikleri bu matris içerisinde birbiriyle ilişkilendirilir ve böylece işletmenin mühendislik ve pazarlama bölümleri arasında ortak ve verilere dayalı bir dilin kullanımını sağlanmış olur. Ayrıca teknik özelliklerin birbirleri arasındaki ilişkiler de kalite evinin çatısını oluşturan üçgen bir matris aracılığıyla incelenir. Bu matris sayesinde değiştirilmesi planlanan teknik bir özelliğin diğer özellikleri etkileyip etkilemediğinin belirlenmesi mümkün olur.

2. Hata Türü ve Etkileri Analizi (HTEA) : Bu teknik tasarlanan ürünün kullanımını sırasında ortaya çıkabilecek arızaların önceden belirlenmesini ve bunlar arasında müşteriye etkisi açısından en önemli olanlarının tasarım aşamasında ortadan kaldırılmasını amaçlar. HTEA, ürün güvenilirliği mühendisliği alanında kullanılan temel araçlardan biri olup, aynı zamanda dayanıklılık, güvenlik ve ürün ömrü analizlerinde de yaygın olarak kullanılmaktadır. Ürün HTEA, ürün tasarımı sırasında, Süreç HTEA ise üretim sürecinin tasarımı aşamasında kullanılan hata etki analizi yöntemleridir. HTEA sağladığı yararlarla hem ürün hem de süreç performansının iyileştirilmesinde etkin bir teknik olarak kullanılmaktadır. (16).

3. Taguchi Yöntemi: Bu yöntem bir süreç üzerinde etkide bulunabilecek parametrelerin sürece göreli etkilerinin ağırlıklarını istatistiksel yollarla geliştirilmiş kontrollü deneylerle saptamakta kullanılmaktadır. Ürün ya da hizmetlerin kalite özelliklerinin büyük bölümü tasarım aşamasında oluşturulmaktadır. Taguchi tarafından geliştirilen yöntemde, robüst bir ürünün en düşük maliyetle üretilmesinin sağlayacak için ürün ve süreç tasarımlarının neler olduğu yapılan istatistiksel deneylerle belirlenir. Bu yöntem ürün tasarımında ürüne ilişkin parametrelerin veya toleransların optimizasyonunda kullanılmaktadır.

Süreç tasarımı aşamasında çok yarar sağlayan Taguchi Yöntemi, ürünün üretimi sürecinde genel faktörlere veya denetlenemeyen faktörlere karşı süreci sağlam hale getirerek robüst bir tasarımı ortaya çıkarmayı amaçlayan bir yöntemdir. Belli bir üretim sürecinde hangi faktörlerin daha etkili olduğu, bu etkilere ilişkin bir deney tasarımı yoluyla belirlenebilir. Bir ürün ne kadar robüst olursa, kullanıldığı ortamdaki bir değişkenlikten dolayı arıza yapmasının ya da bozulması veya tasarımda düşünülen fonksiyonunu yerine getirememesinin

olasılığı o kadar düşük olacaktır. Böylece robüst tasarım müşteri memnuniyetini daha üst düzeylere çıkacaktır. Taguchi yaklaşımında hem ürün hem de süreç için, üretimdeki değişkenlik, üründeki aşınmalar ve kullanım koşulları açısından robüst bir tasarımı sağlayacak parametrelerin tasarlanması amaçlanmaktadır. Bu yaklaşımda ürünün hem üretiminde hem de kullanımındaki çevresel faktörlerden etkilenmeyen bir ürünün tasarlanmasının, bu faktörlerin denetim altına alınmasından daha kolay olduğu varsayımı yapılmaktadır.

4. İmalat İçin Tasarım (İİT, DFMA): EM uygulamalarında kullanılan en önemli araçlardan birisi de İmalat İçin Tasarımdır. İİT tekniğinin uygulanmasında, tasarım mühendisi ve imalat mühendisi birlikte çalışır. Bu ikisi birlikte, tasarım aşamasında üretim ve montaj süreçlerini de dikkate alarak ürün geliştirme konusunda uygun çözümler üretmeye çalışırlar. Bu tekniğin uygulanmasıyla, ürünün ekonomik ve kolay üretilmesi ve üretim ve montajdaki olası hataların önceden belirlenerek bunlara meydan vermeyecek bir ürün tasarımının ortaya çıkması mümkün olur.

Geleneksel yaklaşımda önce ürün mümkün olduğu kadar hızla tasarlanmakta ve daha sonra nasıl üretileceği hiç düşünülmeden bu tasarım imalat bölümüne aktarılmaktadır. Ürün geliştirmede bu yaklaşımın uygulanmasıyla, ürün başlangıçta bu şekilde tasarlandığı için çoğu zaman kötü kalite ve yüksek maliyet ortaya çıkmaktadır. İİT yaklaşımı ise imali ya da montajında zorluk yaşanan böyle bir ürünün tasarımının baştan önleyerek, tasarımın geri gönderilmesi ve değiştirilmesi sorununu baştan çözmüş olmaktadır. İİT yaklaşımında ayrıca, uygulanacak imalat ve montaj yöntemlerinin yanı sıra, montajda yer alan parçaların sayısının azaltılması üzerinde de önemle durulmaktadır. Böylece işletmenin üretim yetenekleri ile uyumlu ürünlerin tasarlanması mümkün olabilmektedir. (17)

İİT yaklaşımında dikkate alınan ilkeler şunlardır: (18)

a. Parça sayısını en aza indiren bir tasarımın geliştirilmesi: Bu yolla ürünün montajının maliyeti düşürülmektedir.

b. Çeşitli şekillerde montajı yapılabilen modüler tasarımların hazırlanması: Böylece satın alınacak ya da üretilecek parça sayısı minimumda tutularak çok çeşitli ürünler üretilebilmektedir.

c. Parçalardaki değişkenliklerin (tip ve büyüklüklerin) minimuma indirilmesi: Bu yolla, zaman ve maliyetten tasarrufu sağlanmaktadır.

d. Parçaların kolay imal edilebilir şekilde tasarlanması: Her parça için en uygun imalat süreci seçilmeli ve parça bu imalat sürecine uygun olarak tasarlanmalıdır.

5. Poka-Yoke Tekniği: Bu teknik, üretim aşamasında hatanın tekrar ortaya çıkmasını sürekli olarak önlemek amacıyla bir sistem oluşturmakta kullanılır. Böyle bir sistem, bazı tür hataların ortaya çıkmasını çok büyük ölçüde olanaksız hale getirerek belli tür hatalardan dolayı ortaya çıkabilecek kusurlu ürünlerin üretimine engel olur. Örneğin, belli bir parça üzerinde açılan deliklerin sayısını sayan bir araç, işçinin daha az ya da daha fazla sayıda delik açarak hatalı ürün üretmesini önler.

Poka-Yoke tekniğinin temelinde, insanların hata yapmaları nedeniyle kusurlu ürünlerin üretildiği varsayımı bulunmaktadır. Üretim sırasında hataların yapılması kaçınılmaz olmakla birlikte, eğer düzeltici eylemi doğuran geri besleme hatanın yapılmasının hemen sonrasında sisteme verilebilirse, kusurlu ürünlerin üretimi baştan önlenmiş olur. (19) Poka-Yoke tekniğinin uygulanmasıyla, bir işlemin yanlış şekilde yürütülmesini imkansız hale getiren mekanizmalar oluşturularak kusurlu ürünlerin üretilmesi önlenmiş olmaktadır.

EM yaklaşımında önemli olan bir diğer nokta da, yukarıda belirtilen tekniklerin hiçbirinin tek başına genel bir çözüm sağlamamasıdır. Bu yüzden EM yaklaşımında, kullanılacak teknikler belirlenirken esnek davranılmalı ve ürün geliştirme sürecinin çeşitli aşamalarının herbiri için en uygun olabilecek teknikler seçilmelidir.

EM'İN ÜRÜN GELİŞTİRMEDE SAĞLADIĞI YARARLAR

EM yaklaşımının yararları esas olarak bir ürün geliştirme projesinin tamamlanması için gerekli sürenin kısalmasından kaynaklanmaktadır. Ürün geliştirme projesinin çeşitli aşamalarının birbirine paralel olarak yürütülmesi ve tamamlanması ile ortaya çıkan eşanlılık sayesinde ürün kavramı, ürün tasarımı, üretim süreçlerinin tasarımı ve ürün destek sistemi aynı anda ve birlikte geliştirilmiş olmaktadır. EM yaklaşımı bu şekilde birbirine paralel olarak yürütülen ürün geliştirme faaliyetleri sonucunda önemli bir zaman tasarrufu da sağlamaktadır. Burada çeşitli fonksiyonların faaliyetlerinin zaman açısından birbiriyle çakışması ürün geliştirme süresinin kısalmasını sağlarken, geliştirme sürecinde ortaya çıkabilecek hatalar da önemli ölçüde azaltılabilmektedir.

EM'nin uygulanmasıyla bu yararları ek olarak, işletme içi iletişim, kalite, üretim süreçleri, nakit akışı ve karlılık alanlarında da önemli iyileştirmeler

sağlanabilmektedir. Ürün fikrinin ortaya çıkmasından ürünün pazara çıkmasına kadar geçen sürenin EM yaklaşımıyla büyük ölçüde kısaltılması işletmelere pazarda avantaj sağlamaktadır. Dünyada EM'yi uygulayan büyük işletmelerin elde ettikleri bellibaşlı yararlar şöyle sıralanabilir: (20)

a. Boeing Firmasının Balistik Sistem Bölümü:

- üretim maliyetlerinde % 16-46 arasında düşüş sağlanması,
- İmalat İçin Tasarım analizlerinin süresinin iki haftadan bir saate indirilmesi,
- muayene maliyetlerinde üçte birine indirilmesi,

b. NCR Şirketinin geliştirdiği yeni bir elektronik yazar kasa:

- parça sayısında ve montaj süresinde azalma sağlanması,
- satıcı sayısının % 65 azaltılması,
- bağlantı elemanlarının % 100 azalması,
- montaj tezgahlarının aparatlarında % 100 azalma,
- üretim maliyetlerinde % 44 düşüş,
- ürün geliştirmedeki sorunların tümüyle ortadan kalkması.

EM yaklaşımıyla elde edilen diğer yararlarla ilişkin olarak şu örnekler verilebilir: Rolls-Royce yeni bir uçak motoru geliştirme süresini % 30 azaltmıştır. McDonnell Douglas, üretim maliyetlerini % 40 azaltmıştır. ITT elektronik ölçüm cihazlarının tasarım süresini % 33 azaltmıştır.

EM'NİN UYGULANMASINDA ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR

Bir işletmede EM'nin uygulanmasında örgütsel ve teknik olmak üzere başlıca iki tür sorunla ya da engelle karşılaşmaktadır. Örgütsel engeller genellikle, yönetim tarzı, örgüt politikaları, örgüt kültürü, personel davranışları, riski alma eğilimleri ve alışılmış iş yapma tarzlarıyla ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. EM uygulamasında en önemli sorunları oluşturan örgütsel engelleri şu şekilde sıralayabiliriz: (21)

Üst yönetimin desteğinin olmaması, örgütsel iklimin yetersiz olması, fonksiyonel yöneticilerdeki aşırı koruma eğilimi, ödül sisteminin yetersiz olması, tasarım aşamasında müşterilerin katılımlarının olmaması, satıcıların tasarım aşamasında dahil edilmemesi, tasarımcıların yaratıcılıklarının müşteri istekleriyle ve beklentileriyle çelişmesidir.

EM'nin uygulanmasında ortaya çıkan ikinci kategorideki sorunlar ise teknik engellerdir. Bu tür engellerden en önemlisi, bilgisayar desteğinin az olması ya da hiç olmaması durumunda ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca, EM'in değişik aşamalarında kullanılan tekniklerin tasarım ve üretim süreciyle bütünleştirilmemesi de EM'nin başarılı bir şekilde uygulanmasını engelleyebilmektedir.

EM uygulamasında ortaya çıkan örgütsel ve teknik sorunlar için şu çözüm önerileri uygulanabilir: (22)

a. EM'nin uygulandığı örgütün kendisiyle ilişkili çözümler: Bunlar takım oluşturulması ve bunların işletilmesi, yönetimin desteğinin sağlanması, takım çalışmasının etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için örgüt yapısında ve kültüründe değişimin sağlanmasıdır. EM uygulamaları için en uygun örgütsel yapının matris tipi örgütlenme olduğu belirlenmiştir.

b. EM için bilgisayara dayalı destek sağlanma şeklindeki çözümler: Burada bilgisayara dayalı destek ürün tasarımının tüm aşamalarını kapsamakta ve pazar araştırması araçlarında, tasarım araçlarına, üretim planlama ve denetim araçlarına kadar her tür aracı kapsamaktadır. Bilgisayara dayalı destek, mühendislik, tasarım ve bunlara ilişkin yönetim süreçleri için bilgisayar programlarının kullanılmasının yanı sıra, bütünleştirme aracı olarak çeşitli işletme bölümleri, bilgisayarlar ve programlar arasındaki iletişimin de bilgisayar ortamında gerçekleştirilmesini içermektedir.

c. Biçimsel EM tekniklerinin kullanılmasına dayalı çözümler: Burada Kalite Fonksiyonunun Yayılımı (KFY), Taguchi Yöntemi (deneysel tasarım yöntemi), İmalat İçin Tasarım (İİT) gibi tekniklerin uygulanmasını kapsamaktadır.

Bu gibi çözüm yöntemlerinin uygulanması sonucunda hem müşteri ihtiyaçlarını ve tercihlerini hem de işletmenin üretim yeteneklerini yansıtan ürün tasarımlarının geliştirilmesi mümkün olmaktadır.

SONUÇ

Ürün geliştirmede eskiden kullanılan geleneksel yaklaşımda, ürün tasarımı ve üretim süreçlerinin tasarımı birbirinden ayrı olarak yürütülen iki faaliyet olarak ele alınıyordu. Burada önce ürün tasarımı gerçekleştiriliyor, daha sonra bu tasarım üretim süreçlerini tasarlamaları için üretim mühendislerine devrediliyordu. Ancak bu yaklaşım, yeni ürünlerin piyasaya sunulmaları için geçen süreyi önemli ölçüde arttırıyor, ürün geliştirme maliyetlerini yükseltiyor ve ürün ve

süreçte hataya neden oluyordu. Bu sorunları ortadan kaldırmak için geliştirilen EM yaklaşımında ürün tasarımı, üretim süreçleri tasarımıyla aynı anda gerçekleştirilir ve bu ikisi arasında sürekli bir etkileşim sözkonusu olur. Böylece ürünün tasarımı, üretimi ve piyasaya sunulması aşamaları çok daha kısalmışken, ortaya çıkan sorunlar nedeniyle ürün geliştirme aşamalarında geriye dönüşler önlenmiş, kaliteli bir ürün ve hatanın minimuma indirildiği bir üretim süreci tasarlandığı için tasarım ve üretim maliyetleri önemli ölçüde düşer. Sağladığı bu yararlarla EM, günümüzde zamana dayalı rekabetin arttığı koşullarda işletmelere önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

KAYNAKLAR

1. ADACHI, T., T. Enkawa ve L.C. Shih "A Concurrent Engineering Methodology Analogies to Just-In-Time Concepts", International Journal of Production Research, Vol. 33, No: 3, 1995, s. 587.
2. GRACE, Daniel R. ve Samir B. Billatos (1992), "Application of Concurrent Engineering in the Redesign Process", Design for Manufacture ASME, DE, Vol. 51, s. 23.
3. SYAN, Chanan S. (1994), "Introduction to Concurrent Engineering", içinde Concurrent Engineering, Concepts, Implementation and Practice, ed. Chanan S. Syan ve Unny Menon, Chapman & Hall, London. s. 5.
4. SYAN, a.g.e., s. 5.
5. BROOKES, N.J. ve C.J. Backhouse "Understanding Concurrent Engineering Implementation: A Case-Study Approach", International Journal of Production Research, Vol. 36, No: 11, 1998, s. 3035-3054.
6. PRASAD, Biren Concurrent Engineering Fundamentals, Prentice Hall Inc. PTR, New Jersey. 1996, s. 164-169.
7. METH, Martin A. "Concurrent Engineering-Changing the Process for Bringing Products to Market", Computer, Vol. 24, No. 9, Sept.1991, s.100-101.
8. CHASE, Richard B., Nicholas J. Aquilano ve F. Robert Jacobs, Production and Operations Management, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1998, s. 88.

9. EVANS, James R., Applied Production and Operations Management, West Publishing Company, Minneapolis/Saint Paul, 1993, s. 175.
10. NICHOLAS, John M., "Concurrent Engineering Overcoming Obstacles to Teamwork " , Production and Inventory Management Journal, 3rd Quarter 1994, s.18- 19.
11. COUSINS, Robert E., "Rules for Concurrent Engineering Part II", Computer, Vol. 24, No. 12, Dec. 1991, s. 136.
12. MADDUX, Gary A. ve Patricia Martin ve Philip A. Farington , "Paving the Way for Concurrent Engineering", Industrial Engineering, Sept. 1994, s. 50.
13. HARTLEY, John R., Concurrent Engineering, Productivity Press, Portland, 1992, s. 185.
14. SYAN, a.g.e., s. 19.
15. MEREDITH, Jack R. ve Scott M. Shafer , Operations Management for MBAs, Wiley & Sons, Inc., New York., 1999, s. 104.
16. KOLARIK, William J. , Creating Quality, Mc-Graw-Hill, Inc., New York, 1995, s. 243.
17. STEVENSON, William J., Production and Operations Management, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1999, s. 159.
18. NOORI, Hamid ve Russell Radford, Production and Operations Management, Mc-Graw-Hill, Inc., New York,1995, s. 144-145.
19. CHASE, Aquilano ve Jacobs, a.g.e., s. 217.
20. SYAN, a.g.e., s. 12.
21. MADDUX, Gary A. ve William E. Souder , "Overcoming Barriers to the Implementation of Concurrent Engineering", içinde Concurrent Engineering, ed. Hamid R. Parsaei ve William G. Sullivan, Chapman &Hall, London, 1993, s. 63-68.
22. SYAN, a.g.e., s. 13-21.

EKOLOJİK SORUNLARIN AKTÜEL OLMAYAN BOYUTLARI

Kemal GÖRMEZ(*)

ÖZET

Bu makalede ekolojik sorunların herkesçe bilinen boyutları dışında, önemli olan ancak kamuoyunun fazlaca dikkatini çekmeyen yönleri üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Burada amaç konuya ilişkin yeni argümanlar ileri sürmek değil, mevcut durumu tasvir etmektir. Bu doğrultuda, son zamanlarda olumsuz sonuçlarını çok fazla hissettiğimiz bazı canlı türlerinin yok olmasının doğal dengeye etkisi, doğal kaynakların fütursuzca tüketimi, savaş, açlık, israf gibi süreçlerin bu gelişmelere ivme kazandırıcı etkileri, nükleer, biyolojik ve kimyasal silahların kullanımı, bulaşıcı hastalıklar, eğitimsiz nüfus ve işsizlik gibi faktörlerin birer ekolojik sorun olarak ortaya çıkışları ve doğanın tahribinde oynadıkları roller değerlendirilmeye çalışılmıştır.

NON-ACTUEL DIMENSIONS OF ECOLOGICAL PROBLEMS

ABSTRACT

In this article, we examine the dimensions of ecological problems that are very important but also are non-actual according to public opinion. In this context, our target is not to claim new arguments but we will be able to describe the existing situations. From this point, we evaluated ecological problems by examining the famine, prodigality, destroying of natural resources, affects of dying species to natural balance, war, nuclear - biological and chemical weapons, contagious diseases, non-educated population and unemployment,

* G.Ü. İİBF Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi

GİRİŞ

Bu makale, ekolojik sorunların herkesçe bilinen ve tekrarlanan boyutlarının dışında kalan önemli birkaç sorunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla yeni bir görüş içermediği gibi, yeni bir tartışma yaratmaya yönelik de değildir. Ancak, Türkiye'de çevre sorunlarının algılanış biçimindeki bir eksikliği ortaya koyarak başlamak yerinde olacaktır.

Ekolojik sorunlar, ekosistemdeki bir bozulma veya dengesizlik sonucu ortaya çıkan sorunlardır. Ekosistem, evrendeki canlı cansız tüm varlıkların bir denge ve bütünlük içinde işleyişinin adıdır. Dolayısıyla ekolojik sorunlar sadece insan veya diğer canlı varlıkların zarar görmesi ile ilgili olmayıp, evrendeki herhangi bir unsurun dengeyi sarsacak şekilde zarar görmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Ekolojik dengenin bozulması, ekolojik sorunların önüne geçilmez hale gelmesine yol açabilmektedir. Türkiye'de çevre literatüründe konunun bu yönü pek dikkate alınmamaktadır. Hava, su, deniz ve gürültü kirliliği gibi konular, insana vereceği zararlar çerçevesinde değerlendirilmekte ve kısmi çözümler üretilmeye çalışılmaktadır. Halbuki yaşam daresi bir bütündür ve bu daire içinde kuşlar, dağlar, bulutlar, güneş, v.b. her şey aynı ölçüde önemlidir(Sessions, 1994:140).

Sorunun bir başka boyutu da ekolojik sorunların diğer tüm sorunlarla ve kainattaki her şeyle ilgili olduğunun sık sık unutulmasıdır. E.Haeckel'in ekoloji kavramını kullanması, ardından izafiyet teorisi ve sistem teorisinin tartışılmaya başlamasından bu yana Batı literatüründe yerleşen anlayış, ülkemizde ancak yeni yeni tartışılmaya başlamıştır. Türkiye'de çevre sorunlarının algılanmasında ekosistem, ekolojik denge, tek bir dünya anlayışı tam anlamıyla hakim olmamıştır. Bu durum, sorunun yeterli ölçüde kavranmasını engellemektedir.

Bu makalede ekolojik sorunların bütünlüğü gerçeğinden hareketle, türler, doğal kaynaklar, silahlanma, israf ve açlık gibi çok tartışılmayan sorunlar üzerinde durulacaktır.

İnsanoğlu varolduğu günden bu yana daha iyi bir hayat yaşamak için gayret sarfetmiş ve yaşam şartlarını kendi lehine çevirmeye çalışmıştır. Ateşin ve yazının bulunması, tekerliğin icadı bu çeşit çabaların ürünüdür. Gelişmeler insanların daha "iyi" yaşamasının, daha fazla üretim yapmasının sebebi olmuştur.

Önceleri dağınık şekilde yaşayan insanlar daha kalabalık gruplar halinde yaşamaya başlamışlar ve M.Ö. 4000'li yıllarda şehirleri kurmuşlardır(Mumford, 1960:34). Yine bu yıllarda tarımda makina kullanılmaya, dolayısıyla daha çok ürün elde edilmeye başlanmıştır. Bu anlamda insanoğlunun tabiatı kendi istek ve idaresi yönünde kullanmasının başlangıcı tarım devrimidir. Daha sonraki gelişmeler Sanayi Devrimine yol açmıştır. Sanayi Devrimi sonrasında ise insan çok büyük keşif ve icatları ardarda gerçekleştirmeye başlamıştır. Bu keşif ve icatlar, üretim artışı, sağlık ve eğitim alanındaki yenilikler insanların hayatını kolaylaştırırken, süreç içinde bazı olumsuzlukları da beraberinde getirmiştir.

Sanayi üretimi sürecinde kullanılan doğal kaynakların hızla tükendiği görülmektedir. Sanayileşmeyle mevcut üretim tarzının ve onu destekleyen teknolojik gelişmelerin dayanağı temel enerji kaynağı özellikle fosil yakıtlar olmuştur. Dolayısıyla yenilenemeyen kaynaklar olan kömür, petrol ve diğer kaynaklar hızla tükenirken, orman varlıkları ve diğer bitki türleri de yok olmaktadır. Bu süreçte bazı hayvan türleri yok olmaya yüz tutarken yer altı ve yerüstü suları hızla kirlenmektedir.

İnsanoğluna tabiatın cömertçe sunduğu kaynaklar eşitsiz paylaşıldığı için bazı ülkelerde açlık tehlikesi baş göstermektedir. Paylaşımın eşitsiz olması, sadece ülkelerin var oldukları coğrafi alanla ilgili değildir. İleri ülkelerin ve onların kontrolündeki büyük şirketlerin teknoloji alanındaki faaliyetleri sonucu, kaynak ve servet birikimi gelişmiş ülkeler lehine gerçekleşmeye başlamış ve yoksul ülkeler ikinci bir sömürü sürecine girmişlerdir. Diğer taraftan kaynakların paylaşılması noktasında ülkeler arasında çıkan savaşlar, insanların daha iyi yaşamak için kullanabileceği kaynakları silahlanmaya sevk etmektedir. 1983 yılı rakamlarına göre her bir dakikada silahlanma için bir milyar dolar harcandığı, dünyadaki bilim adamlarının dörtte birinin silah sanayiini geliştirecek araştırmalarda çalıştığı bilinmektedir(Porrirt,1989:141 vd). Kontrolnden çıkan nükleer ve kimyasal silahlar herkes için tehdit oluşturmaktadır.

Mevcut sanayi medeniyeti, bazı hastalıkların yaygınlaşmasına çare bulamamaktadır. Uyuşturucu gibi bazı kötü alışkanlıklar, insanlığı tehdit eder hale gelmektedir. Özetle dünya bugün son derece büyük sorunlarla karşı karşıyadır.

Dünyadaki Bazı Canlı Türlerinin Yok Olmasının Doğal Dengeye Etkisi

Doğal denge, esas olarak, evrende canlı ve cansız varlıkların bir arada bulunduğu ve bunların birbirleri ile ilişkili olduğu fikrine dayanır. Doğada varolan her şey birbiriyle ilişkilidir. Bu çerçevede dağlar, ormanlar, madenler, bitkiler, insan-

lar bir bütünlük içinde ve birbirleri ile uyumlu biçimde varlıklarını sürdürmektedirler. Bu varlıklardan birinin yok olması, diğer varlıkların özellikle canlı varlıkların hayatlarının devamını engeller.

Dünyadaki bazı bitki ve hayvan türleri insanlığın faydasına kullanılmaktadır. Bunlar tıp, eczacılık, sanayi alanlarında büyük faydalar sağlamaktadır. Ancak dünyadaki türlerin henüz önemli bir kısmı keşfedilememiştir. Türler iklim dengesi, su ve toprağın korunması için gereklidir. Bazı türlerin insanlar için doğrudan faydaları bilinirken, bazı türlerin ise ne faydalar sağladığı halen tespit edilememiştir.

Türlerin nasıl ve hangi düzeyde yok edildiğine örnek olarak Madagaskar'da 190 bin hayvan türünün % 90'ının yani 170 bin civarındaki kısmının yok edilmesini gösterebiliriz(DÇKK, 1987:191). Aynı şekilde Ekvatordaki 200 bin dolayındaki hayvan türünün önemli bir kısmı yok edilmiştir(DÇKK, 1987:191). Bu anlamda Türkiye'de de çoğu hayvan ve bitki türünün önemli bir kısmı yok edilmiştir. Dünya ormanlarının %25'inin 1950-1980 yılları arasındaki 30 yılda yok edildiği, 1994 yılında yapılan tahminlere göre dünyadaki tropikal ormanların % 80'nin ikibin yılında ortadan kalkacağı, buna bağlı olarak pek çok bitki ve hayvan türünü de yok olacağı belirtilmektedir(Ünal, 1992:92). Yağmur ormanlarının yok edilmesi herkesçe bilinmektedir. Bu ormanların yok olması küresel ısınma ya da doğal iklim şartlarının değişmesi demektir. Bu da giderek çöllerin ortaya çıkmasına sebep olacaktır.

Dünyadaki türlerin sayısı, dünya varolduğunda yarım milyar civarında idi. Bugün bu türlerin ancak birkaç milyonu varlığını korumaktadır. Bir türün varolma süresinin yaklaşık beş milyon yıl olduğu düşünülürse, mevcut türlerin de hızla yok olması kaçınılmazdır(DÇKK, 1987:192).

Türler genellikle nüfus artışı, yanlış tarım uygulamaları, sanayi üretimi, ormanların tahribi, suların kirlenmesi gibi sebeplerle tükenmektedir. Türlerin yok olmasının beraberinde getirdiği problemler ise çok çeşitlidir. Türlerin yok olması tıbbın, mühendisliğin gelişmesini engellemektedir. Besin üretimi düşmektedir. Aynı zamanda sanayi üretiminin düşmesine sebep olmaktadır. Bunlardan daha da önemlisi, doğal denge denilen ve adından da anlaşıldığı üzere bir denge unsurunu içinde bulunduran bu düzenin bozulmasına neden olmaktadır. Doğal denge tabiatta var olan canlı ve cansız varlıkların arasındaki dengenin adıdır. Bu dengenin unsurlarından birinin yok olması dengenin bozulmasına yol açar hatta daha da ötesi dünyayı felakete kadar götürebilir.

Doğal dengenin devamı türlerin korunması için bir zorunluluktur. Bunun için tüm ülkelerin ortak bazı tedbirler almasına ihtiyaç vardır. Dolayısıyla ülkelerin tarım, sanayi ve gelişme politikalarını yeniden düzenlemeleri gerekmektedir. Türleri koruma ve geliştirmeye dönük programların uygulanması gerekmektedir. Her ne kadar Uluslar arası Doğa ve Doğa Kaynaklarını Koruma Birliği, Dünya Yaban Hayatını Koruma Vakfı, Birleşmiş Milletler Çevre Programı gibi kuruluşların bu alanda çalışmaları ve bazı uluslararası sözleşmeler varsa da yine de uluslararası düzeyde yapılacak bazı çalışmalara ihtiyaç vardır. Öncelikle türlerin envanteri ve niteliği tam olarak ortaya konulmalıdır. Tür araştırmalarının yapılması önem arz etmektedir. Tür geliştirmeye ilişkin bilgi ve teknoloji merkezleri geliştirerek çoğaltılmalı, bunun için ortak bir maddi kaynak oluşturulmalıdır.

Yapılacak ya da alınacak tüm tedbirlerin ortak olması noktasında tarım üretiminde kimyasal madde kullanılmamalı, sanayi atıkları ve çöpler arıtılmadan doğaya bırakılmamalıdır. Kanalizasyonları arıtmak, sanayi atıklarını temizlemek ve üretimde ve tüketimde tasarruf yapmak türlerin korunmasında insanlığın alacakları genel tedbirler olabilir.

Doğal Kaynakların Fütursuzca Tüketimi

Dünya bugünkü haline çok uzun bir süreçten geçerek gelmiştir. Bu süreçte doğa kendiliğinden pek çok doğal kaynak oluşturmuştur. İnsanlık yaşamak için bu kaynaklara muhtaçtır. Ancak bu kaynakların özellikle sanayileşme dönemiyle birlikte kötü kullanımı, hızla tükenmelerine yol açmıştır. Yapılan araştırmalar, bu kaynakların günümüzde olduğu gibi bilinçsizce kullanımının sonucunda önümüzdeki yüzyılda tamamen tükeneceğine işaret etmektedir. Bu aslında doğal dengenin bozulması yanında insanlığın bugünkü üretim tarzından istemeden yani zorunlu olarak vazgeçmesi anlamını taşımaktadır. İnsanlık bu dengeyi bozan olumsuzlukları ortadan kaldırmak yerine yeni kaynak arayışlarını hızlandırmıştır.

Günümüzde çevre sorunlarının en büyük nedenlerinden biri, doğal kaynakların hızla ve bilinçsizce tüketilmesidir. Özellikle sanayileşme sonrasında ortaya çıkan bu sorunlar bugün insanlık için bir felaket durumuna gelmiştir.

Bilinçsizce tüketilen ve kirletilen doğal kaynaklardan ilki sudur. Su, kendi içinde bir doğal dengeye sahiptir. Su mineral, tat, berraklık gibi unsurları içermektedir. Bu denge, kentleşme, tarım ilaçları, sanayi atıkları, doğal şartlar,

deprem, yanardağ patlaması gibi çeşitli faktörlerle bozulabilir. Diğer taraftan bilinçsiz kullanım ve israf da önemli bir sorundur.

Su kirlenmesi sularda yaşayan canlı türlerinin yok olmasına yol açmaktadır. Suların yok olması ya da kirliliği, bitki ve diğer canlıların üretimini engelleyebilir. Ama belki de en önemlisi, insanlığın sağlığını doğrudan etkilemekte oluşudur. Doğanın dengeli ve uyumlu biçimde kendini sürdürmesinde su, hava ve toprağın birlikte özel bir önemi vardır. Suyun iyi kullanılmaması ve kirlenmesi öncelikle tarımsal üretimi etkilemektedir. Bazı bölgelerde yer altı sularının aşırı kullanımı su düzeyini düşürmektedir. Bu durum tarım üretiminin verimliliğinin azalması demektir.

Tarım üretiminin son yıllarda hızla artmasına rağmen üretilen besin kaynaklarının insanlara yetmediği görülmektedir. Bunun için ülkelerin orman varlığının korunması başta olmak üzere bir dizi tedbiri birlikte almaları gerekmektedir. Orman arazileri su kaynaklarının korunması için önemlidir. Bu durum besin üretimi için zorunluluktur. Daha fazla besin elde etmek için yanlış teknoloji ve kimyasal madde kullanımına son vermek gereklidir. Besin kaynaklarının yok olmasının temel sebeplerinden birisi de israftır. İsrafın önlenmesi daha fazla kaynak kullanımını engeller. Bu sayede gelecek kuşakların ihtiyacı olan kaynaklar tüketilmemiş olur.

Tüketilen kaynaklar sadece toprak, hava ve su ile sınırlı değildir. Canlı cansız tüm kaynaklar hızla tükenmektedir. Yanlış uygulamalar dünyanın her tarafında insanlığı büyük çevre sorunlarıyla yüzyüze getirmiştir. Verimli topraklara kentlerin kurulması, sanayi tesislerinin uygun yerlere kurulmaması, enerji kaynaklarının bilinçsizede israfı tüm dengeleri alt üst etmektedir.

Enerji doğanın dengesinde ve devamında en önemli faktördür. Enerji insanlar için kullanılması zorunludur ama sürekli ve yanlış kullanılması sonucunda hızla tükenmektedir. Yeni enerji kaynakları arama çalışmaları devam etse de mevcut enerji kaynaklarına alternatif olabilecek yeterli kaynak henüz bulunabilmiş değildir. Birincil enerji kaynakları yenilenemeyen enerji kaynaklarıdır. Yani bunlar tükendiğinde yerine yenisini koymak mümkün değildir(Watt, 1982:75). Bunların başlıcaları doğalgaz, kömür ve petroldür. İnsanoğlu enerji konusunda yeni arayışlar içerisinde.

Enerji tüketiminin giderek arttığı düşünülürse, önümüzdeki yıllarda yenilenemez kaynakların tükeneceği bilinmektedir. Kömür, petrol gibi kaynaklar kısa sürede tükenecektir(Watt, 1982:78). Odun, su gibi kaynakların ise üretimi zor-

laşmaktadır. Dolayısıyla insanlık yeni enerji kaynaklarına yönelmektedir. Son yıllarda nükleer enerji tartışmaları yoğunluk kazanmıştır.1983 yılında dünya nükleer güç santrallerinin sayısı 282 iken dünya elektrik enerjisinin yüzde 9'u burdan karşılanıyordu (Cormick, 1995:74). Bugün bu miktarın daha da yükseldiği görülmektedir. Ama nükleer enerjinin çok büyük zararları olduğu bilinmektedir. Nükleer enerjinin en büyük tehlikesi kanserdir. Diğer yandan nükleer silahların üretimi insanlığa zarar vermektedir. İnsanlık bu tartışmalardan hareketle nükleer enerji dışında başka enerji kaynakları arayışına yönelmiştir. Ancak enerji ihtiyacını karşılamının en iyi yolunun bilinçli enerji tüketimi olduğu söylenebilir. Araçların yakıt kullanımı, ısınmada ve aydınlanmada enerji tasarrufu yapılarak pek çok sorun çözülebilir. Tüm doğal kaynakların bilinçli kullanılması insanlığın geleceği için son derece önemlidir.

Savaş, Açlık, İsrif

Doğal dengenin bozulmasında ve tabiatın tahribinde savaşların büyük rolü olmuştur. Özellikle savaş teknolojisinin gelişmesi daha büyük zararlar vermiştir. Savaş insanların ve diğer canlı türlerinin yok olmasına yol açmaktadır. İnsanların daha iyi yaşaması için kullanılacak kaynaklar savaşa harcanmaktadır(DÇKK, 1987:365). Savaş silahlanmayı zorunlu kılmaktadır. Silahlanma için harcanan paralar insanlığa hizmet eden bir çok kaynağa aktarılabilir. Birinci ve İkinci Dünya Savaşlarının insanlık üzerindeki felaketlerinin sonuçları halen sürmektedir.

1945 yılından bu yana yüzelli civarında küçük ya da büyük savaş yapıldığı bilinmektedir. Bu kadar çabaya rağmen bu savaşların sürmesi insanlığa zarar vermiştir. Diğer taraftan insanlık günde 4 milyar dolar civarında silahlanmaya para harcamaktadır. Bu miktar sürekli olarak artmaktadır. Sanayileşmiş ülkelerin silaha ayırdıkları paranın az bir kısmı bile fakir ülkelerdeki insanları açlıktan kurtarabilir. Dünyadaki yoksul insan sayısı giderek artmaktadır. Dünyada 400 milyon civarındaki insan yaşamını devam ettirecek kadar besin alamamaktadır. Her yıl yüzbinlerce insan açlıktan ölmektedir.

Açlıkta kuraklığın büyük etkisi bulunmaktadır. İklim değişiklikleri ve çölleşme gıda üretimini azaltırken, Afrika ve Asya ülkelerinde insanlar gıda maddesi bulamamaktadır. Mesela 1943 yılında Batı Bengal'de taşkımların pirinç ürününü yok etmesi 2-4 milyon insanın ölümüne yol açmıştır. Bu durum karşısında özellikle İkinci Dünya Savaşından sonra, besin üretim kapasitesinin artırılması sonucu sağlanan üretim fazlası bu ülkelere yardım kampanyası adıyla gönderilmiş, bazı gelişmiş ülkeler, ekonomik olarak geri kalmış ülkelerin öz

kaynaklarına el atma imkanı bulmuşlardır(Şişli, 1999:429). Diğer taraftan da insanlık günümüzde eskisinden çok büyük miktarda gıda üretimi yapmaktadır. Fakir ülkelerde açlık sınırındaki insan sayısının artmasına karşılık, zengin ülkelerde insanlar fazla ve bol tüketimden zarar görmektedirler. Öncelikle gelişmiş ülkelerin veya zenginlerin tüketimde israfı önlenmesi ve diğer ülke ve insanlara bu konuda yardım etmesi gerekmektedir. Diğer taraftan, tarım topraklarının çölleşmesi durdurulmalıdır. Toprakların yok olmasının önüne geçilmeli, insanlar en azından kendine yetecek ürünleri üretebilmelidirler.

Bugün dünya nüfusunun beşte birini oluşturan zengin ülkeler dünya kaynaklarının çoğunu tüketmektedirler. Bu ülkelerde tüketim, reklam ve benzeri araçlarla arttırılmaktadır. Sürekli olarak israfçı bir tüketim anlayışı hakim olmaktadır. Bu da dünyanın kaynaklarının sürekli olarak yok olmasına yol açmaktadır. Gelişmiş üretim araç ve teknolojisine sahip ülkeler, doğal kaynakları ve besin üretimini kontrol ederek, tüketiminde de belirleyici rol oynamaktadırlar. Bu nedenle yeryüzünde yaşayan insanların üçte biri yeterli miktarda besin maddesi bulamazken, üçte ikisi yetersiz beslenme hatta açlıkla karşı karşıyadır(Şişli, 1999:429).

Nükleer, Biyolojik ve Kimyasal Silahlar

Silahlanma insanlığın karşısındaki en büyük felaketlerden biridir. İnsanlık bugün silahlara büyük yatırım yapmaktadır. Son yıllarda nükleer ve kimyasal silah üretiminde büyük artışlar görülmektedir. Hatta ülkeler, sahip oldukları silahlarla övünmektedirler. Özellikle büyük devletler silahlanma yarışında giderek birbirini geçmeye uğraşmaktadırlar. Bugün pek çok ülkede pek çok sayı ve çeşitte nükleer ve kimyasal silah bulunmaktadır. Bu silahlar olası bir savaşta kullanılmayı beklemektedirler. Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Eisenhower'ın ifade ettiği gibi, "imal edilen her tabanca, denize indirilen her savaş gemisi, atılan her roket, sonuçta acıktığı halde doyurulmayan, üşüdüğü halde giydirilmeyenlerden çalınmış demektir"(DÇKK, 1987:191).

Nükleer silahlar atom silahları ya da çekirdek silahları olarak da bilinir. Nükleer silahlar bugüne kadar yapılmış en etkili patlayıcı silahlardır. Atom çekirdeğindeki saklı enerji çekirdek bölünmesi ile yıkıcı bir güce dönüşmektedir. Genellikle bombalar biçiminde yapılan silahlar bugüne kadar Amerika Birleşik Devletleri, Rusya, Çin, Fransa, İngiltere başta olmak üzere pek çok ülke tarafından denenmiştir.

Nükleer bombanın etkisi sadece patlama ile sınırlı kalmaz. Patlama sonrasında ortaya çıkan radyoaktif ışınlar binlerce yıl ortada kalarak zararlı etkilerini sürdürür. Diğer taraftan bu silahların üretimi de çevre sorunlarına, doğal varlıkların yok olmasına yol açmaktadır. Dünya ülkelerinin ellerinde bulunan kimyasal silahlar kullanıldığı takdirde yeryüzünde canlı türü kalmayacaktır. Nükleer silahlanma bütün hızıyla devam etmektedir. Henüz nükleer silahlar yaygın biçimde kullanılmadığı için tehlikenin boyutları tam olarak bilinmemektedir. Ama nükleer silahların kullanılması halinde ortaya çıkan radyasyon öldürücü etkiye sahiptir. Enerji santrallerinden ortaya çıkan radyasyon bile kanser etkisi dolayısıyla ölümlere sebep olmaktadır.

Hem kimyasal hem nükleer silahlar kullanıldıkları alandan çok geniş bir çevreyi yok etmekte, buralarda canlı neslinin üremesini engellemektedir. İkinci Dünya savaşında Japonya'nın Hiroşima kentine atılan bombanın etkileri bugün bile devam etmektedir. Rusya'da patlayan bir nükleer santralin sebep olduğu ölümler halen sürmektedir.

Silahlanma ve savaş tehdidi dünyanın en temel sorunudur. Nükleer silahların yaygınlaşması insanlığı korutmaktadır. Bilim adamlarının yaptığı bir araştırmaya göre nükleer bir savaşta duman ve toz atmosfere karıştığında radyasyon güneş ışıklarının dünyaya gelmesini bile engelleyecek kadar büyük felaketlere sebep olabilecektir. Böyle bir savaşta insanlar sağ kalsa bile, bunları besleyecek gıda üretimi dahi yapılamayacaktır. Bir biyolojik savaşın etkileri ise henüz ölçülmemiştir.

Bulaşıcı Hastalıklar

Günümüz toplumları modern hayatın getirdiği yeni pek çok hastalıkla karşı karşıyadır. Gelişme ilerleme insanların refahını arttırmıştır. Ama bu gelişmeler yeni bazı sorunları da gündeme getirmiştir. Kanser, AIDS, uyuşturucu ve alkol bağımlılığı, stres ve hatta kalp damar hastalıkları yüzyılımızın hastalıklarıdır. Bu hastalıkların oranı gittikçe artmaktadır. Sanayileşme ve teknolojinin ölüm oranlarını azalttığı, ölüm yaşını yükselttiği bilinmektedir. Ancak son yıllarda adı geçen hastalıkların artması, bu durumu tersine çevirebilecek büyüklüktedir.

İnsanlığı tehdit eden en ciddi hastalıklardan biri AIDS'tir. AIDS'e neden olan HIV virüsü son zamanlarda insan çevresini, insan sağlığını olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Bu hastalık bütün yaşlarda öldürücü bir hastalıktır. Ancak özellikle yeni doğan bebeklerde etkili olmaktadır. Dünya üzerinde 1,5 milyon kadın AIDS'e yakalanmıştır. Bu kadınlardan doğan bebeklerin de önemli bir kısmı

hastalıktan etkilenmektedir. Bu çocuklar 5 yaşından önce hastalık sebebiyle ölmektedir. Afrika ülkelerinde bir milyon civarında kadının AIDS virüsü taşıdığı bilinmektedir(Görmez ve Göka, 1993:34).

AIDS günümüzde tüm dünyayı tehdit altına almıştır. Bu hastalığa yakalanan insan sayısı giderek artmaktadır. Özellikle yoksul ülkelerde bu hastalıklara yakalananlar için yeterince hastane, klinik olmaması zararlı sonuçlar doğurmaktadır. Diğer taraftan bu hastalıklarla ilgili eğitim verilmeyişi de hastalıkların önüne geçilmesini önlemektedir.

Eğitimsiz Nüfus ve İşsizlik

Dünya nüfusu geometrik bir hızla artmaya devam etmektedir. 2020 yılına kadar da artacağına dair görüşler vardır. Bu tarihte de az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin nüfusları artarken, gelişmekte olan ülkelerdeki nüfus azalışı dolayısıyla bir denge kurulacağı bilinmektedir. Bugün dünyamızda 6 milyardan fazla insan yaşamaktadır. Dünya nüfusunun artmasına karşılık doğal kaynaklar sınırlı kalmaktadır. Özellikle az gelişmiş ve yoksul ülkelerde nüfus daha hızlı artmaktadır. Bu ülkeler, kalabalık nüfusların gerektirdiği eğitim ve iş imkanlarını sağlayamamaktadır. Yoksul ülkelerde artan nüfus sadece bu ülkelerde değil diğer ülkelerde de sorunlara yol açmaktadır. Eğitimsizlik ve işsizlik dolayısıyla yoksul ülkelere zengin ülkelere büyük göçler yaşanmaktadır. Nüfus artışının yoksul ülkelere getirdiği en büyük sorun eğitimidir. Özellikle kadın eğitimi nüfus artışında önemli bir rol oynamaktadır. Nüfus artışı hızlı olan yoksul ülkelerde kadın ve çocukların eğitiminde büyük sorunlar yaşanmaktadır.

İnsan en temel kaynaktır. İnsanlık tecrübesi göstermektedir ki, tarihi-toplumsal gelişme esas olarak insan zihninin bir ürünüdür(Schumacher, 1989:57). Bu nedenle eğitim hayati bir öneme sahiptir. Yoksul ülkelerde halen okuryazarlığın yaygınlaştırılması bile mümkün olmamışken, eğitim düzeyini yükseltmek büyük çabalar gerektirmektedir. Son yıllarda bazı milletlerarası kuruluşlar yoksul ülkelere eğitim alanında destek vermeye başlamışlardır. Ancak bu bile bu ülkelerin sorunlarını çözmeye yetecek düzeyde değildir. Eğitimsiz ülkeler nüfus baskısı karşısında çaresiz kalmaktadırlar.

Eğitimsizliğin en ciddi sonuçlarından biri işsizlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitilmemiş nüfusu yaygın olan ülkelerde iktisadi gelişme gerçekleşmemektedir. İktisadi gelişme topluma iş imkanları sağlamakta ilk faktördür. İş imkanları yeterince gelişmemiş bir toplumda sağlık gibi kamu hizmetlerinin de yeterince verilmesi güçtür. Dikkat edilirse bazı yoksul ülkelerde çalışabilir

yaştaki nüfusun yarısına yakını işsizdir. İşsizlik ancak eğitim düzeyinin yükseltilmesi sürecinde çözülebilecek bir sorundur.

Eğitimde insanları aşırı nüfus artışıyla başa çıkar duruma getirmek önemlidir. Daha iyi sağlık, daha az doğum, daha iyi beslenme, kısaca daha iyi bir yaşam ancak eğitimle mümkündür. Geliri yükseltecek, beslenmeyi iyileştirecek, aile içindeki üye sayısını azaltacak, işsizliği önleyecek tedbirlerin başında eğitim gelir.

Son yıllarda ilk öğretimin mecburiyeti konusunda olumlu gelişmeler yaşanmaktadır. Ama yüzyılın sonunda halen 1 milyara yakın insan okuma yazma bilmiyor olacaktır. Bugün yoksul ülkelerin en büyük sorunlarından olan işsizliğin çözümü de eğitimle doğrudan ilişkilidir. Eğitim çoğu zaman iş bulmaya ilişkin becerileri kazandıracak bir olgudur. Eğitim aynı zamanda pratik ve mesleki becerileri kazandırmaya yönelik olmak zorundadır.

Sonuç Yerine

Ekolojik sorunlara ilişkin 1970'li yıllardan beri pek çok felaket senaryosu yazılmasına ve gerek ülkeler gerekse uluslararası kuruluşlar düzeyinde tedbirler geliştirilmesine rağmen, sorununun boyutları giderek büyümektedir. Gelişmiş ülkeler refah anlayışlarına uygun üretim ve tüketim biçimlerini değiştirmedikleri sürece bu sorunun çözülmesi de mümkün gözükmemektedir.

Az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin gelişmişler karşısındaki konumu bu ülkelerin de aynı tuzağa düşmesi sonucunu doğururken, insanlık mutlaka alması gereken zorunlu tedbirleri almakta acele etmemektedir.

Sorunun büyüklüğü karşısında yükselen ekoloji hareketi de halen gerekli toplumsal desteği sağlayamamıştır. Bu şartlarda, doğal kaynaklar başta olmak üzere ekolojik dengeyi sarsacak unsurlar yok olurken insanlık seyretmekle yetinmektedir.

KAYNAKÇA

- Cormick, John Mc; The Global Enviromental Movement, Sussex, 1995.
- DÇKK(Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu), Ortak Geleceğimiz, Türkiye Çevre Sorunları Vakfı Yayını, 3. Baskı, Ankara, 1987.

- Görmez, Kemal ve Erol Göka; Çocuk ve Çevre, Çocuk Vakfı Yay., İstanbul, 1993.
- Mumford, Lewis; The City in History, London, 1961.
- Porritt, Jonathon; Yeşil Politika, (Çev. Alev Türker), Ayrıntı Yay., İstanbul, 1989.
- Schumacher, E.F.; Küçük Güzeldir, Cep Kitapları, İstanbul, 1989.
- Sessions, George; "Ecosentrism and the Anthropocentric Detour", Ecology İçinde, (Ed. Carolyn Merchant), New Jersey: Humanities Press, 1994.
- Sjoberg, Gideon; The Preindustrial City, Newyork, 1960.
- Şişli, Nihat; Ekoloji, 2. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara, 1999.x
- Ünal, İbrahim; "Çevre, İslam ve İnsan", Sayı 15, 1992.
- Watt, K.E; Understanding the Environment, Boston, 1982

TÜRK KOOPERATİFÇİLİK EĞİTİM VAKFI ORGANLARI

YÖNETİM KURULU

- Başkan** : **Kamil ÖZDEMİR**
Şekerbank A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Başkan Yardımcısı** : **M. Nedim YILMAZ**
TİGEM Vakfı Başkanı
- Muhasip Üye** : **Yrd.Doç.Dr. Nurettin PARILTI**
G.Ü. İİBF Öğretim Üyesi
- Üye** : **Prof.Dr. Rasih DEMİRCİ**
G.Ü. Mesleki Eğitim Fakültesi Dekanı
- Üye** : **Sadık DURMAZ**
Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Gen.Müd.Yrd.
- Üye** : **Prof.Dr. Celal ER**
A.Ü. Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye** : **Turhan GEVREK**
Hedef Tarım Ticaret ve San. A.Ş.
- Üye** : **Nurettin HAZAR**
Türk Kooperatifçilik Kurumu Eski Başkanı
- Üye** : **Yavuz KOCA**
Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdür Yardımcısı

DENETLEME KURULU

- Başkan** : **Doç. Dr. Nevzat AYPEK**
G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi
- Üye** : **Özdemir ÜNSAL**
Emekli Bankacı
- Üye** : **A. Kadir AKGÜL**
Esnaf ve Sanatkarlar Kefalet Kooperatifleri Birlikleri
Merkez Birliği Genel Müdürü

TÜRK KOOPERATİFÇİLİK KURUMU'NUN YAYINLARI

KDV DAHİL FİYATI

1.	1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu Uygulanmasında Kooperatiflerin Durumu ve Sorunları (VI. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Tebliğler)	1.100.000 TL
2.	Kooperatif Şirketler (Yayın No. 30)	600.000 -
3.	Çeşitli Ülkelerde Toprak Reformu Uygulamaları (Yayın No. 34)	1.100.000 -
4.	Kooperatifçilik ve İlkokul (Yayın No. 38)	600.000 -
5.	Kooperatifçilik Bilgisi (Yayın No. 40)	750.000 -
6.	Büyük Mağazacılık ve Tüketim Kooperatifçiliği (Yayın No. 41)	1.100.000 -
7.	Ekonomik ve Sosyal Gelişmeler Karşısında Türkiye'de Kooperatifçilik Politikası IX. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi-Tebliğler (Yayın No. 42)	750.000 -
8.	Türk Kooperatifçiliği Üzerine Düşünceler (Yayın No. 43)	1.100.000 -
9.	X. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi-Tebliğler (Yayın No. 44)	1.100.000 -
10.	Atatürk ve Kooperatifçilik (Yayın No. 45)	750.000 -
11.	The Cooperative Movement in Turkey and Its Expocped Development (Yayın No. 46)	750.000 -
12.	Türkiye Ekonomisinde Tarımsal Amaçlı Kooperatifçilik İşletmeleri (Yayın No. 48)	1.500.000 -
13.	Kooperatiflerin Dış Ticaret Açısından Milli Ekonomiye Katkıları (Yayın No. 49)	1.500.000 -
14.	Köy Kalkınma Kooperatiflerinde Yönetim (Yayın No. 50)	1.100.000 -
15.	Çorlu İlçesi Seymen Köy Kalkınma Kooperatiflerinde Grup Tanımının Ekonomik Analizi (Yayın No. 52)	1.100.000 -
16.	Vakıflar Tüzüğü (Yayın No. 53)	600.000 -
17.	Karınca Dergisi Kooperatifçilikle İlgili Bibliyografya (Yayın No. 55)	1.100.000 -
18.	XI. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi-Tebliğler (Yayın No. 57)	1.500.000 -
19.	XI. International Turkish Cooperative Congress-Papers (Yayın No. 59)	1.500.000 -
20.	Türkiye'de Kooperatiflerin Verimli Çalışmaları Açısından Yatay ve Dikey Bütünleşme Hareketleri (Yayın No. 60)	1.500.000 -
21.	Tarımsal Üretimde Kooperasyon ve Türk Tarımına Uygulanabilirliği (Yayın No. 61)	1.100.000 -
22.	Marketin Functions On Foreign Trade In Turkey and In The United States of America (Yayın No. 63)	1.500.000 -
23.	"Dünyada Mekan" Konut Kooperatifleri - Seminer - Tebliğleri (Yayın No. 64)	1.100.000 -
24.	"Altın Bilezik" Esnaf ve Sanatkarlar Kefalet Kooperatifleri - Seminer Tebliğleri (Yayın No. 65)	1.100.000 -
25.	"Bir Lokma Bir Hırka" Tüketim Kooperatifleri - Seminer Tebliğleri (Yayın No. 65)	1.100.000 -
26.	XII. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi - Tebliğler (Yayın No. 67)	1.100.000 -
27.	XII. International Turkish Cooperative Congress - Papers (Yayın No. 68)	1.500.000 -
28.	Türkiye'de Tüketim Kooperatiflerinin Bugünkü Durumu, Alınması Gereken Tedbirler - Araştırma (Yayın No. 70)	1.500.000 -
29.	Anadolu Basınında Kooperatifçilik Kooperatifçilik (Yayın No. 71)	1.500.000 -
30.	Bütün Değişiklikleriyle Kooperatifler Kanunu (Yayın No. 72)	1.500.000 -
31.	Türkiye'deki Sendikal Faaliyetler İçindeki Tüketim Kooperatiflerinin Durumu ve Gelişme İmkânları - Araştırma (Yayın No. 73)	1.400.000 -
32.	Yeni Seminer Tebliğleri - (Kooperatifçilik Dergisi Özel Sayısı)	1.500.000 -
33.	Türkiye'deki Kooperatiflerin Avrupa Topluluğu Bünyesine Entegrasyonu - Seminer Tebliğleri (Yayın No. 74)	1.100.000 -
34.	"Kooperatifler ve Özelleştirme" Seminer Tebliğleri (Yayın No. 75)	1.100.000 -
35.	XIII. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Türkçe Tebliğler (Yayın No. 76)	1.100.000 -
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)	1.800.000 -
38.	1992 Kooperatifçilik Yıllığı (Yayın No. 80)	1.800.000 -
39.	XIV. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Türkçe Tebliğleri (Yayın No. 81)	2.000.000 -
40.	XIV. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi İngilizce-Almanca Tebliğleri (Yayın No. 82)	2.000.000 -
41.	Milli Hakimiyetin İktisadi, Sosyal ve Kültürel Temelleri Sempozyumu Tebliğleri (Yayın No. 83)	2.000.000 -
42.	1983 Kooperatifçilik Yıllığı (Yayın No. 84)	1.500.000 -
43.	1994 Kooperatifçilik Yıllığı (Yayın No. 85)	3.500.000 -
44.	XV. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Türkçe Tebliğler (Yayın No. 86)	3.500.000 -
45.	XV. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi İngilizce-Almanca Tebliğler (Yayın No. 87)	3.500.000 -
46.	Türkiye'de Kooperatifçilik (Yayın No. 88)	3.500.000 -
47.	XVI. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi Türkçe Tebliğler (Yayın No. 89)	1.100.000 -
48.	XVI. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi İngilizce-Almanca Tebliğler (Yayın No. 90)	3.500.000 -

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

DERGİLER	KARINCA	KARINCA KARDEŞ	KOOPERATİFÇİLİK	COOPERATION IN TÜRKİYE
Adet (TL)	1.800.000	Karınca'nın Eki olup parasızdır.	3.000.000	5.000.000
Adet (\$)	2		4	8
Adet (DM)	3		7	12
Yıllık (TL)	18.000.000 (12 sayı ve Karınca Kardeş)		12.000.000 (4 sayı)	10.000.000 (2 sayı)

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

Tel: (312) 435 98 99 - 435 96 91

Fax: (312) 430 42 92

Yayın bedeli yatırmak için Banka Hesap No: T. C. Ziraat Bankası Kızılay Şubesi 217051 - ANKARA
Not: PTT ile kitap yayın isteyenler; PTT masrafı dahil, yayın bedelinin hesabımıza yatırıldıklarına dair makbuzlarını talep dilekçelerine eklemeleri halinde yayınları ödemeli olarak gönderilir.