

BİLGİ TEKNOLOJİSİNDEKİ GELİŞMELERİN MUHASEBE MESLEĞİNE ETKİLERİ

Doç. Dr. Recep PEKDEMİR

İ.Ü. İşletme Fakültesi

M. Mete ÖNAL

Mikro Yazılımevi Ltd.

Muhasebe Mesleği ve Bilgi Teknolojisi

Profesyonel muhasebeci ile ilgili olarak, farklı kesimlerde farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Birleşmiş Milletler bünyesinde "Uluslararası Muhasebe ve Raporlama Standartları" konusunda faaliyet gösteren "Hükümetler Arası Uzmanlar Çalışma Grubu" tarafından geliştirilen tanım şöyledir: "Yasal olarak muhasebe mesleğini düzenleme yetkisi verilmiş ülke kuruluşları veya denetim veya muhasebe meslek örgütü tarafından üye olarak kabul edilmesi için gerekli koşulları karşılayan kişi profesyonel muhasebecidir."¹ Bu tanım kapsamında kişinin profesyonel muhasebeci olarak kabul edilmesi için aşağıdaki asgari koşulları sırasıyla karşılaması gerekir²:

- Konu ile ilgili bir üniversite programını tamamlamış olmak,³
- Önceden belirlenen bir staj programını tamalamış olmak,⁴
- Bu konuda bir yeterlilik sınavında başarı sağlamış olmak.

Yukarıda belirtilen özellikler, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde tesis edilmiş muhasebe mesleklerinde hemen hemen karşımıza çıkmaktadır. Muhasebe mesleğine girebilmek için bunlarda var olan ortak özellik üç noktada toplanmaktadır: En az bir üniversite eğitimi, yeterli bir staj süresi ve mesleki yeterlilik sınavında başarı sağlama. Bununla birlikte gelişmekte olan ülkelerde oldukça rastlanan bir diğer önemli durum ise "meslek içi eğitim" uygulamaları olmaktadır. Örneğin Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu'nun normlarına göre mesleğe giriş sınavının kazanılmasından sonra her yıl en az 120 saatlik

eğitim programına iştirak edilmesi bir koşul olarak karşımıza çıkmaktadır⁵.

Bilgi teknolojisi, işletmecilik dünyasında baş döndürücü bir hızla değişmektedir. Bu teknoloji-deki değişim ve gelişimlerin muhasebe faaliyetleri ile ilgilenen yardımcı elemanların, stajyerlerin, ruhsat sahibi meslek mensupları tarafından yakından izlenmesi bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi teknolojisi kısaca, yazılım ve donanım ürünleri, bilgi sistemlerinde gerçekleştirilen işlemler, yönetim süreçlerinin otomasyonu, bilgi üretim sistemi, bilgi üretim sistemlerinin geliştirilmesi gibi kavramlar ve faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır⁶. Bilgi teknolojisi kar amaçlı veya kar amaçsız kuruluşların tümünde faaliyetlerin desteklenmesinde çok önemli rol oynamaktadır. Profesyonel muhasebe meslek mensupları her türlü bilgi sisteminin çeşitli düzeylerde kullanıcısı olmakta birlikte söz konusu sistemlerin işletmelerde geliştirilmesinde, işletmelere uyarlanmasında, söz konusu sistemlerin yargılanmasında önemli görevler üstlenebilmektedirler.

Amaç ve Kapsam

Bu çalışmanın amacı, bilgi teknolojisi ve bilgi sistemleri ile muhasebe mesleği üzerindeki mevcut ve gelecekte olası etkilerini tartışmak ve halen muhasebe mesleğini yürüten meslek mensuplarının gelecekte karşılaşılabileceği durumlara karşı çeşitli öneriler sunmaktır.

Uygulanan Yöntem

Bu çalışma, yazarların konu ile ilgili olarak sahip oldukları *deneyimlere*, bilgi teknolojisi ve muhasebe mesleği ile ilgili uygulamalar üzerindeki

gözlemlerine ve çalışmanın kapsamı ile ilgili olarak son zamanlarda literatürde yer alan bilimsel ve uygulamalı yazılara dayalı olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmanın hazırlanmasında yararlanılan muhasebe mesleğine yönelik literatür çalışmaları daha ziyade uluslararası uygulamalara temel oluşturmuş çalışmalardır.

Bilgisayarlı Muhasebe Bilgi Sistemlerinde Mevcut Durum

Ülkemizde bilgisayarların iş hayatında yaygın bir şekilde kullanılmaya başlaması 1980'li yılların başına rastlamaktadır. O günden günümüze kadar geçen sürede konu ile ilgili olarak çok önemli ve hızlı gelişmeler yaşanmıştır ve bu gelişmeler yaşanmaya devam etmektedir. Bilgisayarlar iş dünyasında daha çok "muhasebe fonksiyonu" kapsamında yer alan faaliyetlerin, daha hızlı, daha güvenli, ve daha düşük maliyetle yerine getirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Dolayısıyla bilgisayarlar ile muhasebe mesleği, bilgisayarların kullanılmaya başladığı günden bu yana iç içe bulunmaktadır.

İşletmelerdeki muhasebe fonksiyonu kapsamında kısaca "muhasebesi yapılacak işletmenin, muhasebesi yapılacak dönemle ilgili olarak ortaya çıkan para ile ölçülebilen gerçeklerin (işlemlerin ve olayların), tesbit edilmesi, sınıflandırılması, kaydedilmesi, özetlenmesi (mizan-muavin) ve raporlanması (Bilanço ve Gelir Tablosunun hazırlanması) faaliyetleri"⁷ yer almaktadır. Bu faaliyetlerin bilgisayar ortamında izlenmesinde ülkemizde gelinen noktayı çeşitli başlıklar altında toplamak mümkündür.

Genel Muhasebe Programları: Muhasebe faaliyetlerinin bilgisayar ortamında izlenmesinde öncülük eden programları "genel muhasebe programları" oluşturmuştur. Bu programlarda, işletme olaylarını temsil eden ve başka ortamlarda hazırlanmış fatura ve benzeri belgelerin ve bu belgelerde yer alan bilgilerin "muhasebe fişleri"ne dönüştürülerek işlenmesi gerçekleştirilmektedir. Günümüzde oldukça geride kalmış sayılabilecek bu tür sistemleri kullanan işletmeler ve muhasebe hiz-

meti veren bürolara rastlamak mümkündür. Bu tip programların temel ürünü devlet birimlerine verilecek beyan ve bildirimlerin daha hızlı bir şekilde hazırlanmasını sağlamaktır. Bu tip programların yer aldığı ortamlarda işletme kararlarının alınmasında yardımcı olabilecek bilgilerin üretildiğini iddia etmek mümkün değildir.

Yarı-Otomatik Entegre Sistemler: Bu tip sistemlerde, yukarıda belirtilen genel muhasebe programlarında gerçekleştirilen faaliyetlerin yanında diğer bazı işletme faaliyetleri de bilgisayar ortamında yürütülebilmektedir. Örneğin stok kontrolü, müşteri takibi, çek-senet, nakit gibi ödeme belgelerinin izlenmesi, banka hesaplarının takibi, personel ile ilgili işlemlerin bilgisayar ortamında izlenmesi, vb. Bu faaliyetler arasında genel muhasebe ortamında muhasebeleştirilmesi, ve dolayısıyla devlete verilecek beyan ve bildirimlerde yer alması gereken bazı faaliyetler söz konusudur. Bu faaliyetlerin muhasebe fişlerine dönüştürülerek kayıtlara alınması ve dolayısıyla muhasebe faaliyetleri kapsamında işlenmesi işlemleri yarı-manuel olarak otomasyona bağlanmış olan sistemler bu grubu oluşturmaktadır. Bu grupta açıklanmaya çalışılan sistemler daha çok küçük ve orta ölçekli işletmeler ile gelişmiş ve gelişmekte olan muhasebe bürolarında rastlamak mümkündür.

Tam Otomatik Entegre Sistemler: Bu gruba giren sistemlerde, yukarıda ikinci grupta belirtilen muhasebe faaliyetlerine destek olarak yürütülen faaliyetlerin doğrudan-otomatik olarak muhasebeleştirilmesi, diğer bir ifade ile muhasebe fişlerine dönüştürülmesi işlemleri gerçekleştirilebilmektedir. Kuşkusuz bu tip sistemler yukarıda açıklanmaya çalışılan sistemlerden daha ileride bulunmaktadır. Bu sistemler için yeterli kalifiye personel ve yeterli maddi ve mali kaynak gerekmektedir. Bu kaynakları daha ziyade büyük ölçekli işletmeler karşılayabilmektedir.

Belge Muhasebesinden İşlem Muhasebesine Geçiş

Günümüzde gelinen noktada gerek ülkeler gerekse işletmeler kağıt-defter gibi unsurlar ile uğ-

raşmaktan gün geçtikçe uzaklaşmaktadırlar. Bu durum da “belge muhasebesi” yaklaşımından “işlem muhasebesi” yaklaşımına doğru bir eğilim yaratmaktadır. Belge muhasebesi dendiğinde muhasebe faaliyetinin mutlaka bir belgeye dayandırılması gerektiği vurgulanmaktadır. Oysa işlem muhasebesi yaklaşımında mutlaka belgenin düzenlenmesi diye bir dayatma söz konusu değildir.

Bu yaklaşımda önemli olan işlemin gerçekleşmiş olmasıdır. Burada belirtilen işlem muhasebesi yaklaşımını çeşitli örnek olaylarla aşağıdaki gibi somutlaştırmak mümkündür.

Örnek Olay 1:

ATM’ler

ATM (Automatic Teller’s Machine) günümüz bankacılık işlemlerinde kullanılan otomatik para işlem makinelerinin genel adıdır. Kişiler sahip oldukları erişim kartları ile bu makineler yardımı ile bankalardaki mevduat hesaplarından para çekebilme ve diğer bankacılık işlemlerini kolayca yapabilmektedirler. Söz konusu makinelerde yapılan işlemler ile ilgili olarak son zamanlarda belge istenip-istenmediği sorulmaktadır. Hatta bazı durumlarda belge istense dahi makinede belgenin düzenlenmesi için yeterli kağıt bulunmadığı söz konusu olmaktadır.

Örnek Olay 2:

Telefon, Ev ve İşyeri Bankacılığı

Günümüzde kısıtlı dahi olsa ev ve iş yerlerinden veya sokaklardaki kamu telefonlarından (ton sesi veren tuşlu telefon olması koşuluyla) bankacılık işlemi yapmak oldukça mümkündür. Bu işlemlere ilişkin olarak işlemlerin yapıldığı anda belgenin düzenlenmesi mümkün olmayabilmektedir.

Örnek Olay 3:

Marketlerde Yazar Kasa Faaliyetleri

Günümüzde süper ve hiper marketlerde faaliyetlerin, alış ve satışların otomasyona tabi tutulması bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Marketlerde kasiyerler günümüzde sadece malların optik okuyucular tarafından okunmasını sağlamaktadır. Eğer kullanılmayacaksa, müşterinin bu satış işlemine ilişkin belgeyi teslim almasına

gerek yoktur. Önemli olan, barkod okuyucunun satışı yapılan malın kodunu okuduğu zaman, satış işleminin gerçekleştirilmesi, satış muhasebe kaydının yapılması, satışı yapılan malı stoktan düşmesi ve satışlar maliyeti hesaplarına kaydetmesi, ve bu işlem nedeniyle Katma Değer Vergisi uygulamasında beyanın ne şekilde değişeceğini belirlemesi ve bu beyanı gerçekleştirilmesi yeterlidir. Bu işlemler günümüz marketçiliğinde tam otomatik-entegre sistemlerde oldukça basit bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Görüldüğü gibi ne belge muhasebesi gereksinimi vardır, ne de işlemlerin muhasebe faaliyetleri arasında dahil edilmesinde muhasebeciye gereksinim vardır.

Örnek Olay 4:

Otellerdeki Mini Barların Otomasyonu

Yazarların sahip olduğu tecrübelerden biri şöyledir. Gelişmiş ülkelerdeki çok yıldızlı otellerden birinde otel odasında yer alan televizyon aynı zamanda uzaktan kumanda ile idare edilebilen bir bilgisayar terminalini oluşturmaktadır. Otel müşterisi hesabını söz konusu terminalden anlık olarak izleyebilmektedir. Bunun yanında, otel odasında bulunan mini bardaki ürünler özel kapakların arkasında bulunmaktadır. Kapakların üzerinde ise şöyle bir ifade yer almaktadır : “Bu kapağı kaldırırsanız, kapağın arkasındaki ürünün satış bedeli, hesabınıza borç olarak kaydedilmektedir.” Denemek için kaldırdığınızda, söz konusu satış bedelinin hesabınıza borç olarak kaydedildiğini televizyon ekranında izlemek mümkündür. bunun sonucunda söz konusu malın bedeli müşterinin hesabına borç olarak kaydedildiğinde, söz konusu bilgi işlem sistemi, o malın satışını gerçekleştirmekte ve satış muhasebe kaydını yapmakta ve söz konusu malı stoktan düşmekte ve satışlar maliyeti kaydını da yapmaktadır. Görüldüğü gibi bu işlemde de herhangi bir belge düzenlenmemektedir. Önemli olan işlemin gerçekleşmiş olmasıdır.

Yukarıda aktarılan örnek olaylar, gelecekte muhasebe uygulamalarının günümüzdeki boyutundan çok farklı bir yapıya doğru değişeceğini ortaya koymaktadır. Bunun sonucunda muhasebe mesleği özellikle ülkemizde günümüzdeki tanım ve kapsamından oldukça farklılaşacaktır. Özet

olarak defter tutma veya ekonomik olayların kaydedilmesi, muhasebe faaliyetleri arasından çıkacaktır. Hatta aşağıdaki bölümlerde de açıklandığı gibi, geleceğin muhasebe uygulamalarında *defter ve belgeler* ortadan kalkacaktır. Nitekim Maliye Bakanlığı bünyesinde gerçekleştirilen otomasyon çalışmaları sonucunda yakın bir zaman içinde vergi dairelerindeki vezne bölümleri ortadan kalkacak, tahsilat ve ödemeler tamamen bankacılık sistemine kanalize edilecektir⁸. Bunun sonucunda mükellefler vergi yükümlülüklerini evden telefon bankacılığı yoluyla yerine getirebilecekler, bu sırada evdeki işlemler ile ilgili evde herhangi bir belge düzenlenemeyecektir.

Bilgi İşlem Teknolojisi ve Endüstrisinde Önemli Eğilimler

Çalışmanın bundan önceki kısmında bilgi işlem teknolojisinin muhasebe faaliyetlerinin işletmelerde gerçekleştirilmesindeki katkıları tartışılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bu kısmında ise günümüzde bilgi işlem teknolojisi ve bilgi işlem endüstrisinde karşılaşılan önemli eğilimler ve bunların muhasebe mesleğine etkileri hakkında kısaca açıklamalara yer verilmiştir.

Güvenlik (Security) : Gerek muhasebe mesleği gerekse bilgi işlem teknolojisi *bilgi işleme* konusunda odaklanmaktadır. Bu nedenle bilginin korunması veya saklanması önem kazanmaktadır. Bilgi ile ilgili güvenlik konusunu üç başlıkta incelemek mümkündür :

i) Bilgi iç güvenliği : Bilginin sistem içinde güvenli kalması veya kalmaması bilgi iç güvenliğini oluşturmaktadır. Bilgiler üzerinde sistem içinde kontrol dışı eklemelerin veya çıkarmaların yapılmaması gerekir. Örneğin bir işletmeye olan borç tutarı 1,000,000 TL iken sistem içinde dahili veya harici faktörün etkisi sonucunda bu tutar 10,000,000 TL dönüştürülmesi, bu değişimin işletme yönetimi tarafından fark edilmemesi, on katında bir hatanın yapılmasına yol açacaktır. Benzer şekilde 26 Nisan 1999 tarihinde "Çernobil Virüsü" şeklinde yaşanan olay, bilginin sistem içinde korunması konusunu bir kez daha gündeme getirmektedir. Bunun gibi iyi huylu veya kötü huylu virüsün bilgiler üzerinde yapabileceği pek çok

tahribat söz konusu olacaktır. Bu nedenle bilgi, sistem içinde tutarlı olması, bilginin her türlü etkenlere karşı korunması için her türlü tedbirin alınması gerekir.

ii) Bilgi dış güvenliği; Bazı durumlarda rakipler ile ilgili en küçük bir bilgiye ulaşmak, pek çok kazandırabilmektedir. Dolayısıyla, bilginin dış çıkar gruplarına karşı korunması önem kazanmaktadır. Özellikle son zamanlarda hızlı bir şekilde gelişen, bilgisayarların bir birine bağlanması teknikleri sayesinde bilgilere dışarıdan müdahale etmek çok az bir olasılık dahilinde mümkün olabilmektedir. Özellikle çok şubeli çalışan işletmelerin bir birileri ile sürekli bağlantılı çalışmalarında bilgilerin transfer edilmesinde kriptolama (şifreleme) işlemlerinin çok sık yapılması önem kazanmaktadır. Bunlarla birlikte bir işletmede önemli sayılabilecek sabit bir diskin veya bir disketin çalınmasının rakipler açısından ortaya koyacağı durumu tahmin etmek bile güçtür. Geçmişte şirketlerde sabit disklerin hırsızlık olaylarına maruz kaldığını görmek mümkün olmuştur. Benzeri olaylara karşı, çeşitli anahtar sistemi gibi koruma sistemlerinin geliştirilmesi zorunluluk arz etmektedir.

iii) Bilgilerin işlendiği sistem güvenliği; Bilgilerin işlendiği sistemlerin de dış ataklara karşı korunması ve koruma işleminin sürekli bir şekilde yapılması önem kazanan konulardan bir diğeridir.

Elektronik Ticaret (Electronical Commerce); Günümüzde elektronik ortamda fatura düzenlemek veya vergi dairesine beyanda bulunmak, para tahsil etmek veya ödeme yapmak oldukça kolay hale gelmiştir. Defter ve belgelerin olmadığı bir dünya (paperless world) içinde yaşamamız oldukça yakındır. Bu konuda güvenilir sistemler geliştirildikçe yaşam bu yönde değişim arz edecektir. Bu durum işlem tiplerinin her firmada karşılaşılabilecek gereksinimleri karşılayacak şekilde yapılanmakta ve yaygınlaşmaktadır.

Sürekli Denetim (Continuous Auditing); Her teknolojik gelişim getirdiği kolaylıkların yanında riskleri de beraberinde getirmektedir. Sistemlerin işleyişinde karşılaşılabilecek risk ve tehlikelere karşı sürekli bir şekilde denetim önem kazanmaktadır. Gecikmiş bir denetim, gecikecek bir müdahale yaratacaktır. Müdahalenin gecikmesi

ise bir takım kayıplar yaratması mümkündür. Ni-met-külfet karşılaştırılması yapılarak bilginin sü-rekli bir şekilde denetim altında tutulması bir zo-runluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnternet; günümüzde Türkçe'ye de girmiş olan internet bir ağ (network) sistemidir ve bilgi-sayarların birbirine bağlanması anlamına gelmek-tedir. Bilgisayarların birbirine bağlanması ile dün-ya oldukça küçülebilmektedir. Günümüzde inter-net ortamında her türlü muhasebe eğitim ve öğre-tim faaliyetinin gerçekleştirilmesi gittikçe yaygın-laşan bir gerçektir. Gerek üniversite eğitimi, ge-rekse üniversite sonrası eğitim ve öğretim faali-yetleri özellikle sosyal bilim dallarında internet vasıtasıyla çok kolay bir şekilde gerçekleştiril-mektedir. Ancak bu konuda gelecekte yeni teknik-lerin veya olanakların çıkması da mümkündür. Bu durum özellikle hız konusunda önemli katkılar sağlamaktadır.

Haberleşme Teknolojisi (Communication Technology); Yukarıda sıralanan olanakların tümü haberleşme teknolojisinde meydana gelen gelişmelerin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Haberleşme sistemlerinin mevcut hızı, bugünkü geldiği düzeyden daha yüksek olsaydı, bugünkü gelişmeler daha da ileri de olurdu. Örneğin her kişinin internette yararlandığını düşünebileceğimiz bir toplumda haberleşme sistemlerine duyulacak gereksinim karşılanamaz duruma gelecektir. Benzer şekilde ulusal yayın yapan televizyon kanallarının uygulamaya koyduğu promosyon çalışmalarından yararlanabilmek için kişilerin davranışları geçmişte telefon sistemlerinin geçici bir süre, sigorta sisteminin çökmesi nedeniyle, devre dışı kalabilmiştir. Haberleşme sistemlerinin gelişmesi, bir sempozyumun bilgisayar ortamında gerçekleştirilmesini de sağlayabilecektir. Günümüzde ameliyat yapmakta olan bir hekim karşılaştığı önemli bir durumu dünya bazında meslektaşları ile paylaşabilmekte ve tartışabilmektedir. Yine son zamanlarda kullanımı yaygın bir şekilde artan tomografi veya magnetik rezonans gibi cihazlarda elde edilen görüntüler, elde edilirken söz konusu cihazın üreticisine aktarılabilen ve oluşturulan veri tabanları zenginleştirilebilmektedir. Haberleşme

teknolojisinde meydana gelen gelişimler sayesinde her bir bireyin, ailenin, şirketin veya herhangi bir kurum veya kuruluşun televizyon yayını gibi internet ortamında yayın yapması ve başkalarının bu yayını naklen izlemesi de mümkündür. Teknoloji sayesinde dünyanın diğer tarafında gerçekleştirilen bir konser veya futbol maçı anında bütün dünyaya nasıl yayılıyorsa her faaliyetin benzer şekilde yayın kapsamına alınması mümkün olmaktadır.

Bilgisayar Ortamında Denetim (Paperless Auditing); Günlük yaşamın ve ticari yaşamın bilgisayar ortamında gerçekleştirilmesi, kuşkusuz bu faaliyetlerin bilgisayar ortamında denetlenmesini gündeme getirecektir. Bir denetim meslek mensubu bankanın işlemlerini denetlerken, ev bankacılığı şeklinde gerçekleştirilen faaliyetleri nasıl denetleyecektir? Mutlaka bu işlemlerin kağıt ortamına dökülmesini mi isteyecektir? Kuşkusuz, defter ve belgelerin olmadığı bir dünya da denetim faaliyetleri de defter ve belge dışında gerçekleştirilecektir. Hatta bu faaliyetlerin yürütülmesi sırasında da defter ve belgeler kullanılmayacaktır. Ayrıca muhasebe denetim faaliyetlerinde yararlanılan denetim tekniklerinden bazılarını otomatik olarak bilgi işlem sistemleri gerçekleştirilebilmektedir. Örneğin "analitik inceleme" dönemler itibarıyla ayrıntılıkların veya standartlardan uzaklaşmaların belirlenmesinde sıkça kullanılan bir tekniktir. Bu işlemler bilgi işlem sistemleri ile daha hızlı ve daha güvenli bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir.

Firma Kaynak Planlama (Enterprise Resource Planning) Sistemleri; Günümüzde firmalar faaliyetlerinin hemen hemen tümünü bilgi işlem ortamlarında gerçekleştirmeye yönelmektedirler. Bunun sonucunda gerek operasyonel işlemler, gerekse finansal işlemler bilgi işlem sistemleri ile bütünlük içinde ve çok boyutlu olarak gerçekleştirilmektedir. Bu konuda gerek ülkemizde gerekse ülkemiz dışında firma kaynak planlama sistemleri olarak, SAP, BAAN, ORACLE, MIS9000, vb ürünlere⁹ sıkça rastlanmaktadır. Bu ürünlerin firmaların her türlü yönetsel ve yürütsel faaliyetlerinin çözümünde, gözlemlerimize göre, önemli tasarruflar sağladıkları görülmektedir.

Gelecekteki Beklentiler

Kısaca yukarıda açıklanmaya çalışılan teknolojik gelişmeler sonucunda muhasebe mesleği ile ilgili beklentiler iki konuda odaklanmaktadır: *Danışmanlık ve Denetim*. Sistemlerin kurulması ve işletilmesi için her zaman insan faktörüne gereksinim duyulacaktır. Bu gereksinim muhasebe mesleğini danışmanlık faaliyetinde bulunmasını zorlayacaktır. Nitekim gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren muhasebe firmalarının danışmanlık departmanlarında veya şirketlerin mali işler departmanlarında muhasebe konusunda hizmet veren danışman nitelikli pek çok elemanın çalışmasına rastlanmaktadır.

Muhasebe mesleği ile ikinci bir beklenti ise denetim hizmetlerinde olacaktır. Defter ve belgelerin olmadığı bir ortamda dahi kişiler veya firmalar arasındaki ilişkilerin mutlaka denetçiler tarafından denetlenmesi ve elde edilen sonuçların taraflara raporlanması hep olacaktır ve gün geçtikçe bu hizmetlerin öneminde önemli artışlar olacaktır. Dolayısıyla muhasebe mesleği yakın gelecekte ve dünyanın her yerinde muhasebe denetim mesleği haline dönüşecektir. Çünkü, muhasebeyi ilgilendiren işlemler tamamen sistemler tarafından sınıflandırılacak, kaydedilecek, özetlenecek, raporlanacak ve analiz edilecektir. Bu konuda insan faktörüne düşecek görev tamamen denetleme olacaktır.

Sonuç

Günümüzde bilgi teknolojisinin ve muhasebe mesleğinin geldiği nokta bu çalışmada özetlenmeye çalışılmıştır. Meydana gelen gelişmelerden muhasebe mesleği olarak çıkarılacak pek çok sonuç bulunmaktadır. Çalışmanın yukarıdaki bölümlerinde ortaya koyduğumuz görüşler bazılarına göre hayal ürünü olarak kabul edilebilir; ancak bunlar, gözlemlerimize ve sahip olduğumuz tecrübelerimize dayanan, yaşamakta olduğumuz gerçekleri oluşturmaktadır. Örneğin günümüzde taşıt araçlarının dünyanın hangi noktasında ve hangi hızda hareket ettiği araca konan teknolojik aletler ve uyular sayesinde haberleşme ile mümkündür. Bu sistemlere sahip olan ve taşıma araçlarını bu şekilde izleyen ülkemizde firmalar mevcuttur.

Son olarak muhasebe mesleğinin gelecekte

karşılaşacağı bir durumu burada özetlemekte fayda vardır. Gelecekte bilgisayar desteği ve yazılımı veren şirketler ortadan kalkacak, vergi daireleri büyük bilgi işleme sistemlerine sahip olacaktır. Mükellefler söz konusu sistemlerin birer üyesi veya müşterisi olacak, sahip olacakları terminaller ile her türlü operasyonel ve finansal işlemlerini takip edebilecektir. Böylece vergi dairesine beyan verme durumu da ortadan kalkacaktır. Çünkü firma verileri vergi dairesinin elinde olacak, aynı zamanda dilediği gibi denetleyebilecektir. Nitekim benzer sistemler ülkemizde bankalarımızda kullanılmaktadır. Şubelerin ve şubelerde varolan her türlü mevcut ve kredi müşterilerinin durumu, genel merkez tarafından anında izlenebilmekte ve gerekli takipler yapılabilmektedir.

Son olarak muhasebe mesleğinin ve mevcut teknolojik gelişmenin gelecekteki durumunu burada özetlemekte fayda vardır. Gelecekte yazılım üreten firmaların sayısı da, tüm sektörlerde üretim yapan firmaların sayıları gibi azalacaktır. Belli sektörlerle yönelik olarak geliştirdikleri akış algoritmaları ve bunun yürütücüsü yazılımları ile çok sayıda firmaya hizmet veren organizasyon şirketleri oluşacaktır. Bu firmalar o sektördeki binlerce firmaya hizmet vereceklerdir. Bu hizmet sadece kayıtların tutulması ile sınırlı kalmayacak; yazılımlardaki yapay zeka sayesinde, değişik kademedeki yöneticileri yönlendirecek rapor ve yorumları elektronik posta ile anında ilgililere ulaştıracaktır. Bu firma bünyesinde, aynı sektörde çok sayıda işletmenin bilgisi olduğundan yapılan yorumlar sektörel analizleri ve finansmanın sektördeki yerini de belirleyici olduğundan çok verimli olacaktır. Bu hizmeti kesintisiz ve hızlı veren firmalar daha çok müşteri kazanacak ve oluşacak rekabet hizmet kalitesini arttıracaktır.

Bu durum kullanıcıya neler kazandıracaktır?

1. Kullanıcılar, bilgisayar, yatırımı, yazılım yatırımı, yazılım uygulama çalışması gibi çok yüksek bütçeli ve zaman alıcı yatırım ihtiyaçlarından kurtulacaklar, kendi işlerine konsantre olacaklardır. Bu çok önemlidir. Konuştuğumuz çoğu müşteri, bilgisayarlar ve onların gelişimi takip için harcadıkları zamandan, kendi işlerini yapmaya zaman kalmamasından şikayet etmektedir.

2. Kullanıcılar virüs koruması vs gibi daha önce güvenlik bölümünde belirtilen yatırımlardan kurtulacaklardır.

3. Kullanıcıların, en büyük derdi olan, muntazam yedekleme yapılmaması nedeniyle, oluşan sistem arızalarında bilgi kaybolması riskinden kurtulacak, yada başka bir deyişle, en azından, bu işi hizmet aldıkları firmaya ihale etmiş olacaklardır.

4. Bu sistemler, aynı zamanda diğer şirketlerin bilgilerin bulunduğu hizmet firmaları, bankalar ve devlet daireleri (vergi dairesi, gümrük vs gibi) ile de ilişki içinde olacağından, bu organizasyonlar arasında oluşan tüm belge ve kağıt akışı ortadan kalkacaktır.

5. Kullanıcılar, telefon hatlarına bağlayacakları küçük terminallerle hemen işleme geçebileceklerdir. Yapacakları iş, yaptıkları bütçeleri, satışları ve transfer emirlerini anında sisteme girmekten ibaret olacaklardır.

Peki böyle bir sistemin olası dezavantajları nelerdir?

1. Firmalar, bilgilerinin diğer firmaların ellerine geçmesinden çekinebilirler, ama bununla ilgili tüm önlemler hizmeti veren firma tarafından alınabilir ve bu firmanın müşteri bulmasında tabi ki bu konuda sağlayıcı güvenle oluşur.

2. Tüm firmanın işlevinin yürümesi, mevcut haberleşme hattının sağlıklı çalışmasına bağlı olacaktır. Ama, gelişen dünyada o kadar çok şey bu hatların çalışmasına bağlı olacaktır ki, bize göre, bu hatların kesintisi söz konusu olmayacaktır.

Peki, herkesin ortağı olan devlet, ve devletle olan finansal ilişkiler ne olacaktır? (4. madde de bahsedilen) Devlet, sayıları sınırlı olan (Türkiye için maksimum 50) bu firmaları organize edecek, buradaki bilgilerden, kendisi için gerekli olanların kendi sistemlerine aktarılmasını sağlayacaktır. Hiç bir şekilde, beyanname verilmeyecek, bu bilgileri Maliye Bakanlığı kendi sistemlerinden alacaktır. Sektörlerin analiz bilgilerine kolaylıkla ulaşılabileceğinden, yoğun, hızlı ve etkin bir denetim kolaylıkla gerçekleştirilebilecektir.

DİPNOTLAR

1 Bu tanım, dünyada pek çok kesimi kapsayacak şekilde karşılaşılan en güncel olanıdır. Bkz: **Draft Agreed Conclu-**

sions and Recommendations, United Nations, Sixteenth Session of the Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting, Feb. 19, 1999, Paragraf II. Burada söz konusu edilen Çalışma Grubu, 1970'li yıllarda Birleşmiş Milletlerde UNCTAD, United Nations Conference on Trade and Development bünyesinde, gelişmekte olan ülkelerin bu konudaki gereksinimlerini karşılamak amacıyla oluşturulmuş ve muhasebe mesleği ve muhasebe uygulamaları konularındaki standartlar günümüze oluşturulmaya başlanmıştır. Ayrıca, benzer bir tanım Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (International Federation of Accountants-IFAC) tarafından da getirilmiştir. Ayrıntılı bilgi için bkz: **IFAC Handbook 1998 Technical Pronouncements**, s. 594.

2 Ibid, p. II.

3 Bazı ülkelerde konu ile ilgili üç yıllık üniversite eğitimi yeterli bulunmuştur. Ülkemizde ise Serbest muhasebeci Mali Müşavir (SMMM) ile Yeminli Mali Müşavir olabilmek için en az dört yıllık üniversite eğitimi temel şart olarak öngörülmüştür. Bkz: 13.6.1989 tarih ve 3568 sayılı "Serbest Muhasebeci, Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavirlik Kanunu" nun ilgili maddeleri. Ayrıca burada belirtmekte yarar vardır ki ülkemizde var olan "Serbest Muhasebecilik" uluslararası çevrelerde kabul gören "Muhasebe Teknisyenliği" veya "Teknik Muhasebe Elemanı" unvanlarının yetki ve sorumluluklarına oldukça benzerlikler arz etmektedir. Bu unvanları elde etmek için üniversite eğitimi gerekmekte, en az ticaret lisesi benzeri lise eğitimi yeterli olmaktadır. Bu durum ülkemiz için de geçerlidir.

4 Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu'nun normlarına göre en az üç yıllık bir staj dönemi gerekli olmaktadır. Bkz: "**International Education Guideline No 9: Pre-qualification Education, Assessment of Professional Competence and Experience Requirements of Professional Accountants**", Issued July 1991, Revised Oct. 1996. Ülkemizde ise bu staj dönemi SMMM olabilmek için 2 yıl olarak öngörülmüştür.

5 Bkz.: "**International Education Guideline No 2: Continuing Professional Education**", Issued Feb. 1982, Revised May 1998.

6 Ayrıntılı bilgi için bakınız: "**International Education Guideline No 11: Information Technology in the Accounting Curriculum**", Issued Dec. 1996, Revised June 1998, paragraf 2.

7 Muhasebe faaliyetleri ile ilgili kapsamlı tanımlar için bkz.: Feridun Özgür, **Muhasebe İlkeleri**, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No. 1994, s. 3.

8 Maliye Bakanlığı Gelirler Genel Müdürü Akif Hamzaçebi, bu konuda **9. Kanak Mali Çözüm** Programında önemli açıklamalarda bulunmuştur.

9 Burada söz konusu edilen ürünlerden SAP, SAP Bilgi sistemleri Servis San. Tic. Paz. A.Ş.'nin; BAAN, BAAN Bilgisayar ve yazılımları Danışmanlık ve Tic. A.Ş.'nin; ORACLE, Oracle Bilgisayar Sistemleri Ltd. Şti.'nin, MIS9000, Mikro Yazılımevi Ltd. Şti.'nin tescilli ticari ürünlerini ve markalarını oluşturmaktadır.

FINANSAL MUHASEBE

Prof. Dr. Cengiz ERDAMAR
Prof. Dr. Feryal ORHUN BASIK

(Baskıda)

İsteme adresi:

İ.Ü. İşletme Fakültesi
İşletme İktisadi Enstitüsü - AVCILAR
Tel.: (0212) 590 14 27 Fax: (0212) 591 99 78

İÇ DENETİM MESLEĞİNİN ÇEVRESEL SORUMLULUKLARIN YERİNE GETİRİLMESİNDEKİ ROLÜ VE ÖNEMİ

Yrd. Doç. Dr. LERZAN KAVUT AKÜN

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

GİRİŞ

İnsanoğlunun bilinen zamanların tümünde genellikle bencil bir duyguyla sadece kendisi için daha iyiyi istemiş olduğunu, tarihin verileri bize anlatmaktadır. Bu olgu bugün de pek değişmemiştir. Ne var ki; bencilliklerini artlarına atmış kimi öncüler sencil yaklaşımlarla "yaşanabilir bir dünya" özlemlerini insanoğlunun gündemine sokmayı başarmışlardır. Çevre kirliliğinin getireceği ciddi sonuçların açıklanması ve ilk çevre hareketlerinin başlaması üzerinden yaklaşık otuz beş yıl geçmiştir. "Yaşanabilir bir dünya" özlemi son on yıllık dönemde önemli bir ivme kazanmış, çevrecilik köklü bir eylem olma yolunda kilometreler katetmiş ve günümüzde ülkelerin, toplumların, hükümetlerin ve işletmelerin yaşamlarına zorla da olsa girmiş ve evrensel bir boyut kazanmıştır.

İnsanoğlunun sonu gelmez hırsları, hırslarla devleşen ihtiyaçlar, ihtiyaçları gidermede ekonominin çıkmazları ve sınırlı kaynakları tüketen işletmelerden kaynaklanan olumsuzluklar bireylerin kafasını karıştırmakta ve beyinlerinde de kirlenmeler yaratmaktadır. Bireysel beyin kirlenmesi sonuçta çevre sorunu olarak karşımıza çıkmaktadır. "Hızla artan dünya nüfusunun, artan ihtiyaçları karşılanırken dünyamızın sınırlı kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmak, bununla birlikte gelecek nesillere bozulmamış bir doğal çevre bırakmak" ilkesi, çevre sorunlarının oluşumunda en büyük pay sahibi olan işletmelere önemli sorumluluklar yüklemektedir.

Çevre sorunlarının oluşmasında katkısı olan iş-

letmelerin "gelecek nesillere bozulmamış bir doğa bırakmak" borçları vardır. Bu borcun vade beklenmeden ödenebilmesinde işletmelere ve iç denetçilere düşen sorumluluklar ve görevler bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bildirinin birinci bölümünde, çevre sorunları ve bu sorunlar karşısında işletmelerin sorumlulukları anlatılacaktır. İkinci bölümde, işletmelerin çevre sorumluluklarını yerine getirmek için kurmaları gereken örgütsel yapı ve bu yapı içinde çevre denetimlerinin yeri ve önemi, üçüncü bölümde, işletmelerde önemli bir fonksiyonu olan iç denetim örgütünün görev alanı kapsamında çevre denetimlerinin yeri üzerinde durulacaktır.

1. ÇEVRE SORUNLARI VE İŞLETMELERİN ÇEVRE İLE İLGİLİ SORUMLULUKLARI

Çevre ile ilgili sorunlar ve duyulan kaygıların yeni bir oluşum olmadığını biliyoruz. Kökeni çok eskilerde..... Ancak yaşamakta olduğumuz son on yıllık dönem içinde; politik ve sosyal gündemde sıkça yer alan çevre kirliliği, doğal dengenin korunması, kaynakların etkin kullanımının sağlanması ve zehirli atık maddelerin yok edilmesi gibi sorunların ciddi boyutlara ulaşması çevre olgusuna büyük önem kazandırmıştır. Giderek artan çevre bilinci ve buna bağlı olarak ortaya çıkan önemli gelişmeler sonunda 1990'lı yılların her biri çevre yılı olarak nitelendirilmiştir.

Ekolojik dengenin bozulması sorunu, 1970'lerden itibaren gündeme gelmeye başlamış,

1) "Değişimin Yönetiminde İç Denetim" Temasıyla Düzenlenen II. Türkiye İç Denetim Kongresi'nde Sunulan Bildiri, 21-22 Mayıs 1998, Ankara.

başta hızlı sanayileşme olmak üzere, hızlı nüfus artışı, düzensiz kentleşme, daha çok kar uğruna acımasızca tahrip edilen doğa ve sonsuz sanılan doğal kaynaklar ve ekonomik büyümede sınır tanımayan geleneksel görüş çevrenin korunması konusunu bir lüks olarak kabul etmiş ve ekonomik kalkınma sürecinde çevreye gereken yeri ve önemi vermemiştir.

Söz konusu 70'li yıllarda ekonomik büyümenin çevrecilik politikaları ile aykırı düştüğü ve uyumadığı iddiaları çevreci hareketlerin ilerlemesine engel olmuş ve hatta geri adımların atılmasına neden olmuştur. Ekonomik büyüme ya da çevrenin korunması ikilemi arasında tercih yapmak durumunda kalan pek çok ülke ve işletme tercihlerini ekonomik büyüme yönünde kullanmışlardır (CH2M HILL, 1993).

Ekonomik büyüme ve hızlı kalkınmanın lokomotif sektörlerinden biri olan imalat sanayi ile çevre arasındaki ilişki, ekonomik büyüme temiz bir çevre ile sağlanamaz mı sorusunu gündeme getirmiştir. Kısa dönemde, çevre olgusunu gözardı eden ülkelerin ve işletmelerin daha hızlı büyüme gösterdiği bir veri olarak karşımızdadır. Ancak uzun dönemde kirletilmiş bir çevrenin ekonomik büyümeyi yavaşlattığı ve işletmelere de onarılmaz zararlar verdiği bir gerçektir.

1.1. İşletmelerin Çevre Sorumlulukları

İşletmeler, toplumun çeşitli gereksinimlerini karşılamak amacıyla mal ve/veya hizmet üretmeye yönelik faaliyetleri gerçekleştiren, ekonomik hayatın vazgeçilmez unsurlarıdır. Söz konusu faaliyetleri gerçekleştirirken temel amaç, maksimum kar elde etmektir. Çünkü elde edilecek olan kar bir bölümü ile işletmenin sürekliliğini ve büyümesini sağlayacak ve bir bölümü de ortaklara kar payı olarak dağıtılacaktır. Bu nedenle işletme yöneticileri işletmeye tahsis edilen finansal kaynakların korunmasını, bu kaynakların verimli ve etken olarak yönetilmesini, ticari ilişkilerin devamlılığının sağlanmasını ve karlılığın arttırılmasını en önemli hedef olarak kabul etmişlerdir. Buna karşılık işletmenin çevre üzerindeki etkileri ile pek ilgilenmemişlerdir. Sınırsız ekonomik büyü-

me tutkusu, sınırsız kar etme arzusu ve artan dünya nüfusu doğal kaynakların aşırı tüketimine yol açmıştır. Bu durum, yenilenemeyen kaynakların azalması veya yok olması; hava, toprak ve su kaynaklarının kirlenmesi, üretim faaliyetleri sonucunda çıkan zehirli ve tehlikeli atıkların temizlenmesi ve/veya yok edilmesi gibi çevre sorunlarına yol açmıştır.

Ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan çevre sorunları tüm insanları ve ekonominin vazgeçilmez birimleri olan işletmeleri çevre sorunlarına çözüm bulunması ve çevreye gereken duyarlılığın gösterilmesi gerçeği ile karşı karşıya bırakmıştır. Sorunlara dikkatlerin çekilmesi, kamunun bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi hareketleri ilk olarak gönüllü gruplar ve örgütlenmelerle başlamıştır. Daha sonraları yapılan uluslararası anlaşmalar ve oluşturulan uluslararası kuruluşlar çeşitli ülkelerde faaliyetler göstererek, kendilerine bağlı kurumları oluşturmuşlar, medya dünyası, politikacılar ve tüketiciler ile birlikte hareket ederek, işletmelerin sosyal sorumlulukları kapsamına çevre faktörünün alınması konusunda önemli birer baskı unsuru olmuşlardır.

Çevre gündemindeki 1980'li yılların sonlarında başlayan gelişmeler, yeni ilkelere doğru ilerleyen ve dönüşü olmayan bir sürece girmiştir. Bu ilkelere ; "Valdez Prensipleri", "Üçlü Sorumluluk (Responsible Care)", "Sürdürülebilir Gelişme (Sustainable Development)" ve ISO 14000 Çevre Standartlarıdır.

İlk defa Dünya Çevre Komisyonu'nun 1987'deki raporu ile kamuoyu gündemine gelen sürdürülebilir gelişme (sürdürülebilir kalkınma olarak da ifade edilmektedir) kavramı "günümüz ihtiyaçları karşılanırken gelecek nesillerin ihtiyaçlarını da dikkate almak" olarak tanımlanmıştır. Sürdürülebilirlik kavramı, kaynakların muhafaza edilmesi, ile özdeş bir anlam ifade etmektedir.

Bu kavramın en son tanımı Dünya Enerji Konseyi'nin 16. Tokyo Kongresi'nde (1995) yapılmış ve şöyle ifade edilmiştir: "Sürdürülebilir gelişme, dünyamızın ekosistemine zarar vermeden, insanlığın bütününün refahında giderek iyileştirme sağlayan bir ekonomik gelişme sürecidir". Bu tanım,

doğal kaynakların uyumlu kullanımını, dengeli çevre politikalarının benimsenmesini, bütün insanların doğal bir hakkı olarak yaşam koşullarının iyileştirilmesini ve çocuklarımıza kendimizinkinden daha iyi ve geniş imkanlar sağlayan bir dünya bırakılmasını kapsamaktadır.

İşletme için sürdürülebilir gelişme kavramı ise; "girişimci ve pay sahiplerinin ihtiyaçlarını karşılayan işletme stratejilerinin benimsenmesinin ve uygulamaya konmasının yanısıra gelecekte ihtiyaç duyulacak beşeri ve doğal kaynakların korunmasının sağlanması" anlamına gelmektedir (Thomson, Simpson ve Le Grand, 1993).

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken gerek duydukları ham maddeyi temin ettikleri doğayı ve ekolojik dengeyi korumayı vazgeçilemeyecek bir sorumluluk olarak ele almak durumundadırlar.

Günümüzün gelişmiş toplumlarında tüketiciler mal ve hizmetlerle ilgili talep kriterlerini belirlerken çevrenin korunması ve kaynakların etkin kullanımını dikkate alacak şekilde hareket etmekte; çalışanlar işyeri sağlığı, güvenlik ve çevre etkileri konusunda yeni düzenlemeler için işverenle pazarlık yapmakta; işletmeyle ilişkide olan diğer guruplar endüstriyel atıkların azaltılması, yeniden işlenerek kullanılabilir hale getirilmesi konularında karar alma sürecine aktif olarak katılmakta; yerel kuruluşlar, çevreci kuruluşlar ve tüketici kuruluşları işletmenin çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri için etkisi giderek artan baskı guruplarını oluşturmaktadırlar.

Günümüzde önemli sayıda işletme, tüm çıkar guruplarının beklentilerinin sürdürülebilir gelişmeye yönelik olduğunu anlamış ve bu nedenle de değişime ayak uydurmaları gerektiği bilincine ulaşmışlardır. Bunun sonucunda işletmelerin ve işletme yönetiminin sosyal sorumluluk alanı içinde bulunan tüketicinin korunması, yeni istihdam olanaklarının yaratılması gibi konuların yanı sıra, 1985 yılında ilk defa Kanada'da başlayan ve kademeli olarak tüm dünyaya yayılan "ÜÇLÜ SORUMLULUK" (Responsible Care) olarak nitelendirilen bir doktrin yer almış ve ilkeleri uygulanmaya başlanmıştır. Çevre, İnsan Sağlığı, Can ve Mal Güvenliği olarak tarif edilen bu programın birinci yönü canlı ve cansız varlıkların beraberce

bulunduğu çevreyi gözetmek, korumak; ikinci yönü ortaya çıkabilecek kazalara karşı tüm önlemleri almak ve sonuçlarını hafifletebilecek planlar yapmaktır (Kimya Sanayicileri Derneği, 1994).

Ortaya çıkan gelişmelerin ışığında işletmeler faaliyetlerini yerine getirirken sosyal sorumlulukları kapsamında çevre sorumlulukları açısından aşağıdaki konuları değerlendirmek ve gerçekleştirmek zorundadırlar.

-Hava, su, toprak ve canlılara zararlı olabilecek atıkları en aza indirmek ve/veya tamamen yok etmek veya mümkün olduğu kadar yeniden dönüşümünü sağlamak,

-Yeraltı ve yerüstü sularını, diğer yaşam bölgelerini koruyacak, ozon tabakasının delinmesini ve asit yağmurlarının azaltılmasını sağlayacak önlemleri almak ve/veya alınmış önlemleri desteklemek,

-Toprak, su, ormanlar gibi yenilenebilir doğal kaynakları istikrarlı ve etkin bir şekilde kullanmak, kömür, petrol, doğal gaz gibi yenilenemeyen doğal kaynaklarında rasyonel ve ihtiyatlı kullanımı sağlamak, bunun için ekonomik yöntemler uygulamak,

-İşletme faaliyetleri yerine getirilirken çevre için güvenli ve istikrarlı enerji kaynaklarının kullanımını için gereken çabayı göstermek, enerji verimliliğini en üst düzeye çıkaracak ürünler üretmek ve satmak, enerji verimliliğini ve tasarrufunu sağlayacak yatırımlara ağırlık vermek,

-Çalışanlar için çevre sağlık ve güvenlik risklerini en aza indirecek güvenli teknoloji ve yöntemler kullanmak,

-Tüketiciler için güvenli ve çevreye olacak olumsuz etkileri en az olan mal ve hizmetleri üretmek ,

-Herhangi bir şekilde çevreye verilen zararın sorumluluğunu üstlenmek, meydana gelen zararı onarmak ve zarar görenlerin zararlarını karşılamak,

-Kamuyu işletme faaliyetlerinden doğabilecek olası çevre, sağlık ve güvenlik riskleri bakımından bilgilendirmek,

-Çevre sorumluluklarını yerine getirmek ve çevrenin korunması için konmuş yasal düzenlemelere kanun ve yönetmeliklere, uluslararası an-

laşmalara ve uygulamalara uyumu sağlamak amacıyla çevre yönetim sistemi kurmak.

Sonuç olarak, düne kadar en önemli amacı kar etmek olan işletmelerin çevre olgusunu dikkate almadan yada çevreye gereken özeni göstermeden ve önemi vermeden topluma hizmet sunmaları halinde başarı şanslarının giderek azalacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

2. ÇEVRE YÖNETİM SİSTEMİNİN KURULMASI VE BU SİSTEM İÇİNDE ÇEVRE DENETİMLERİNİN UYGULANMASI

İşletmeden kaynaklanan çevre sorunlarının azaltılması ve önlenmesi, bu amaçlara yönelik ve işletme faaliyetleri ile uyumlu olarak kurulacak olan çevre yönetim sistemi aracılığıyla gerçekleştirilebilecektir. Aşağıdaki bölümlerde söz konusu yapının oluşturulması ve denetimi ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

2.1. Çevreyi Korumak İçin Örgütsel Yapının Oluşturulması

İnsan sağlığının ve doğal yaşamın işletmenin ürün ve hizmet üretiminden kaynaklanabilecek olumsuz etkilerden korunabilmesi için, organizasyon yapısı içinde etkin bir çevre yönetim sistemi kurması gerekmektedir.

Çevre yönetim sistemi, çevre korumaya dönük politikalar, bu politikaların gerçekleştirilmesi için konulmuş hedef ve amaçlar, bu hedeflere ulaşılması için belirlenmiş plan ve prosedürler, çalışanların eğitimi, üretim süreçlerinin dizaynı, sistemin denetlenmesi, düzeltilmesi ve geliştirilmesinden oluşan dinamik bir yapıdır. Başka bir deyişle bu sistem: çevre yönetiminin uygulanması ve devamlılığı için gerekli organizasyon yapısı, sorumluluklar, uygulamalar, yöntemler, işlemler ve kaynaklardan meydana gelir.

Çevre yönetim sisteminin kurulmasının amacı; ekonomik yararlarla çevreye yönelik yararların dengelenmesi ve bütünleştirilmesidir. Bir işletmenin çevresel amaçları, tehlikeli maddelerin çevre- ci olanlarla ikame edilmesi, geri dönüşümlü mal-

zemelerden yapılmış maddelere işletme faaliyetleri sırasında yer verilmesi, sanayi atıklarının en az düzeye indirilmesi ve ambalajlama maddelerinin azaltılması gibi konuları kapsar. Kurulacak olan çevre yönetim sisteminin başarılı olabilmesi işletme yönetiminin çevreye karşı göstereceği sorumluluk anlayışı ile doğru orantılıdır.

Etkin bir çevre yönetim sisteminin ekolojik dengenin sağlanması, ulusal ekonomiye katkıda bulunmasının yanı sıra, işletme yönetimine aşağıda sayılan yararları vardır:

1-İşletme faaliyetlerinin çevre üzerindeki olumsuz etkilerinin en aza indirilmesi, çevreyle ilgili konularda başarı derecesinin artırılması ve çevre koşullarının iyileştirilmesi,

2-Kanunlara ve diğer yasal düzenlemelere bağlılığın sağlanması ve bunun sonucu olarak ağır ceza yükleriyle karşı karşıya kalınmaması,

3-Zehirli ve tehlikeli atıkların en aza indirilmesi, depolanması, arıtılması veya yok edilmesi ile ilgili olarak etkin olarak çalışan bir atık yönetim sisteminin kurulması ve işletilmesi,

4-Üretim girdilerinde ve enerji kullanımında tasarruf sağlanması,

5-İsrafın önlenmesi ve/veya atıkların geri dönüşümünün sağlanması yoluyla maliyet azalışı ve ekonomiye katkı sağlanması,

6-Müşterilerin çevreye yönelik beklentilerinin karşılanması,

7-İyi bir halkla ilişkiler düzeninin kurulması ve bunun korunması, ayrıca yatırımcılar üzerinde sağlanacak olumlu etkiler sonucu sermaye temininin kolaylaşması

8-Firma itibarının ve pazar payının artırılması.

Çevre yönetim sisteminin kurulması ISO 14000 belgesi almak isteyen işletmeler için zorunludur. Çevre yönetim sistemi, ancak, işletmelerin tümü tarafından uygulanabilirse; çevre korumada sürekli ve sürdürülebilir gelişmelerin sağlanabileceği hep hatırlanmalıdır.

2.2. Çevre Denetimi

Bir amaca ulaşmak için kurulan sistemler, amaca ulaşmadaki başarı derecesinin ölçülebilmesi, başarısının devamlılığın sağlanması ve gelişti-

rilebilmeleri için denetime tabi tutulmalıdırlar. Denetim faaliyeti sadece bitmiş olayların gözden geçirilmesi değil, aynı zamanda geleceğe yönelik olarak sistemin iyileştirilmesini sağlar. İşletme kendisini çevreyle ilgili konularda başarıya ulaştıracak olan çevre yönetim sistemini sürekli olarak gözden geçirmeli ve geliştirmelidir.

Bu amacı gerçekleştirmek için uygulanan çevre denetimi, işletmenin çevre ile ilgili konuların yönetimi için kurmuş olduğu çevre yönetim sisteminin bir parçasıdır. Bu kavram; çevre risk denetimi, çevresel yükümlülüklerin denetimi, çevresel uygunluk denetimi, atık yönetiminin denetimi, eko-denetim ve yeşil denetim gibi çeşitli isimlerle anılan geniş bir faaliyet dizisini kapsar.

İç denetçilerin yayınladığı "çevre ile ilgili konularda iç denetçilerin rolü" hakkındaki raporda çevre denetimi, çevre yönetim sisteminin tamamlayıcı bir parçası olarak tanımlanmıştır (Campbell ve Byington, 1995). Bu durumda çevre denetimi yalnızca uygunluk denetimleri ile sınırlı kalmayıp çok daha geniş bir faaliyet alanına sahiptir. Başka bir deyişle çevre denetimi; bir yandan işletme dışı kurumlar tarafından belirlenmiş kanunlar ve düzenlemelere diğer yandan da işletme tarafından saptanmış politikalara bağlı olarak işletme faaliyetlerinin uygunluğunu değerleyen, çevre uygulamalarının yönetsel kontrolünü kolaylaştıran, çevreyi korumaya yardımcı olmak amacıyla kurulan sistemin daha iyiye erişebilmek amacıyla nasıl uygulanabileceğini sistematik olarak programlayan belgeleyen ve objektif olarak değerleyen bir yönetim bilgi sistemidir (Marsh ve Johnson, 1995).

Çevre yönetim sistemlerinin değerlendirilmesi çevre denetim işlevinin temel fonksiyonudur.

2.3. Çevre Denetimi Türleri

İşletmelerde uygulanacak çevre denetimi türleri, amaca bağlı olarak aşağıdaki alanlarda uygulanır (Campbell ve Byington, 1995).

1-Çevre kanunlarına ve düzenlemelerine uygunluğun denetimi,

2-İşletmenin saptanmış genel çevre politikaları, planları ve prosedürleri ile uygunluğun incelenmesi,

3-Çevre yönetim sisteminin denetimi,

4-Gayrimenkullerin elden çıkarılması yada edinilmesi sırasında ortaya çıkan yükümlülüklerin ve risklerin incelenmesi,

5-Tehlikeli atıkların arıtılması için yapılan işlemlerin, depolama ve elden çıkarılma ile ilgili tesislerin ve programların kontrol edilmesi,

6-Kirliliği önleme ve atıkları minimize etme programlarının denetimi,

7-Çevresel yükümlülükler için yapılması gereken finansal muhasebe uygulamalarının incelenmesi.

2.4. Çevre Denetiminin Yararları

Çevre denetiminin temel yararı: çevre ile ilgili olarak işletme dışında oluşturulmuş düzenlemelere işletmenin ne ölçüde uyum sağladığını saptamada kendini göstermekte ve çevre korumaya dönük çabalarında işletmenin daha başarılı olması için görüş bildiriyor olmasıdır. Fakat daha büyük bir yararı, işletmeleri çevresel sorunlar doğduktan sonra çözümler aramak açmazından (reactive bir tutumdan) kurtarıp, önceden tedbir alınarak çıkacak çevre sorunlarını önlemek yada en aza indirmek (proactive bir tutuma) olanağını sağlamasıdır. Çevre denetimleri sonucunda gerçekleşen ve/veya gelecekte gerçekleşmesi beklenen yararları aşağıdaki gibi sıralamak olanaklıdır (Campbell ve Byington, 1995).

Çevre ile ilgili konularda yönetimin duyarlılığının artması,

Çalışanların duyarlılığının artması

İşletme çevre politikaları ile uygunluk hakkında güvenilirliğin artması,

Düzenleyici ve zorlayıcı etkiden önce sorunlar ve konuların erken teşhis edilmesindeki artış,

Çevresel düzenlemelerle uyumlu olmama durumlarında doğacak cezaların azalması veya önlenmesi,

Çevre koruma uygulamalarının standartlaştırılmasının ve yaygınlaştırılmasının sağlanması,

Uzun dönemde çevre risklerinin azalması,

Kirliliği önleme maliyetlerinin ve atıkların en aza indirilmesi yoluyla maliyet tasarruflarının sağlanması,

3. İÇ DENETİM SÜRECİ İÇİNDE ÇEVRE DENETİMİNİN YERİ VE UYGULANMASI

İç denetim, işletme faaliyetlerinin etkin ve verimli olarak yerine getirilmesi ve saptanmış politikalarla uyumluluk derecesinin araştırılması; işletmeyi her türlü olumsuzluklardan korumak amacıyla iç kontrol sistemlerinin kurulması ve bu sistemlerin etkin bir şekilde işlerliğinin sağlanması görevlerini yerine getiren bir süreçtir. Aşağıdaki bölümlerde konu, iç denetim işlevi ve iç denetçilerin Mesleki Uygulama Standartları açısından ele alınarak, çevresel sorumlulukların yerine getirilmesinde iç denetim ve iç denetçilerin önemi ve rolü açıklanacaktır.

3.1. İç Denetim ve Mesleki Uygulama Standartları

İç denetim işletmenin mali nitelikteki faaliyetleri ile mali nitelikte olmayan faaliyetlerinin gözden geçirilerek değerlendirmelerin yapıldığı bir denetim türüdür. Amacı: İşletme varlıklarının her türlü zararlara karşı korunup korunmadığını, faaliyetlerin saptanmış politikalarla uyum içinde yürütülüp yürütülmediğini araştırmaktır. İç denetim işletmedeki kontrollerin etkinliğini ölçmeyi ve bu kontrolleri değerlemeyi hedef alır. Bu açıdan çok önemli bir yönetim kontrol aracıdır (Güredin, 1988).

Bu faaliyet üst yönetime bağlı olarak çalışan ve kurmay görevi üstlenmiş iç denetçilerin oluşturduğu iç denetim bölümü tarafından yapılır.

İç denetçiler mesleki uygulama standartlarının öngördüğü biçimde aşağıdaki çalışmaları yapmak zorundadır (İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları, 1998).

1-Finansal olan ve olmayan bilgilerin güvenilirliği ve doğruluğunu ve bu bilgilerin test edilmesi, ölçülmesi, sınıflandırılması ve raporlanması için kullanılan yöntemleri incelemelidir. (standart:310)

2-İç denetçiler, işletme faaliyetleri, sonuçları ve raporlar üzerinde önemli ölçüde etkisi olan sözleşmeler, politikalar, planlar, prosedürler, ka-

nunlar, düzenlemeler ve yasal anlaşmalarla uygunluğu sağlamak amacıyla kurulan sistemleri incelemeli ve işletme faaliyetlerinin bu sistemlerle uyum içinde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini tesbit etmelidir. (Standart: 320)

3-İç denetçiler, işletmenin varlıklarının hırsızlık, yangın, hatalı kullanma vb. her türlü zararlara karşı korunup korunmadığını incelemelidir. (Standart:330)

4-İç denetçiler, işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi ile ilgili olarak kaynakların ekonomik ve etkin kullanılıp kullanılmadığını değerlemelidir. (Standart:340)

5-İç denetçiler, işletmede uygulanan faaliyet ve programların sonuçlarının saptanmış hedef ve amaçlarla uyumlu olup olmadıkları ve bunların planlandığı gibi gerçekleşip, gerçekleşmediğini incelemelidir. (Standart:350)

3.2. Çevre Yönetimi İç Kontrol Sistemi

Çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmeyi amaçlayan ve özellikle de faaliyetleri gereği çevre düzenlemelerine uymakla yükümlü olan işletmeler iç kontrol sistemlerinin veya çevre yönetim sistemlerinin kapsamında çevre yönetimi iç kontrol sistemlerini kurmak zorundadırlar.

Genel olarak, iç kontrol sistemi; Bir işletmenin karşılaşılabileceği her çeşit olumsuzlukları önlemek, gerçekleşmiş olan olumsuzlukları en erken bir zamanda tespit edebilmek ve tüm işletme faaliyetlerini saptanmış hedef ve amaçlar doğrultusunda en etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla kurulan bir yapıdır. Ancak iç kontrol sisteminden beklenen bu yararın elde edilebilmesi için işletmede amaca uygun yeterli ve etkin bir iç kontrol sisteminin çalışıyor olması gerekmektedir. İç denetçiler çevre yönetim sisteminin bir unsuru olan çevre denetimlerini gerçekleştirirken; işe, işletme faaliyetlerinin çevre ile ilgili yasal düzenlemelere ve işletmenin çevreyi koruma amacıyla almış olduğu kararlara ne ölçüde uyduğunu araştırmakla başlamalıdır (Campbell ve Byington). Bu süreçte öncelikle çevre iç kontrol sisteminin yeterliliğinin ve etkinliğinin incelenmesi ve bir görüşe ulaşılması önemlidir.

İç kontrol sisteminin genel tanımına özellikle çevre yönetimi açısından yaklaşıldığında "çevre

yönetimi iç kontrol sistemi" aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Campbell ve Byington, 1995)

"Çevre yönetimi iç kontrol sistemi, bir işletmenin yönetim kurulu, yöneticileri ve diğer personeli tarafından çevre korumaya yönelik çeşitli amaçların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi konusunda bir güven ortamı yaratmak amacıyla kurulan bir yapıdır.

Çevre yönetimi iç kontrol sisteminin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Çevre ile ilgili faaliyetlerin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanması,

Çevre faaliyetlerine ilişkin finansal bilgilerin güvenilirliğinin pekiştirilmesi,

Çevre kanunları ve düzenlemeleri ile ilgili uygunluğun sağlanması,

Finansal tablolarda açıklanacak bilgilerle ilgili olarak çevre konularında tam açıklama ilkesine uyulmasının sağlanması,

İç kontrol ile ilgili uygulamaların etkinlik ve verimliliğinin sağlanması,

İç kontrol sisteminin çevre sorunlarını en aza indirmesinin sağlanması,

Çevre ile ilgili yönetimin alacağı kararların gerçek bilgilere dayandırılmasının sağlanması amacıyla zamanlı, doğru ve geçerli bilgi akışına yardımcı olması.

Çevre yönetimi sisteminin önemli unsurlarından biri olan çevre denetimleri faaliyetleri iç denetim kapsamına ve bu nedenle de iç denetçilerin görev alanına girmektedir. İç denetim standartlarını esas alarak gerçekleştirilen bir çevre denetimi, işletmenin çevresel amaçlarının başarılmasına yardım eden ve bu konudaki performansını değerleyen ve izleyen önemli bir yönetim aracıdır (Desautels, 1993).

3.3. İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları ve Çevre Denetimi İlişkisi

İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları çevre denetimleri alanında aşağıdaki esaslar dahilinde uygulanmalıdır:

Politikalar, planlar, prosedürler, kanunlar ve düzenlemeler ile ilgili uygunluk" standardı (320 no'lu) çevre kanunları ve düzenlemeleri ile ilgili

uygunluğun sağlanmasında iç denetçilere düşen sorumlulukları açıklamaktadır. Buna göre: çevre düzenlemelerine uyumun sağlanması için kurulan çevre yönetimi iç kontrol sisteminin yeterliliği ve etkinliği yanında, gerçekleşen diğer faaliyetlerin yasal düzenlemelerle uygunluğu iç denetçiler tarafından ayrıca değerlendirilmeli ve yönetime bildirilmelidir.

350 no'lu Mesleki Uygulama Standart; işletmenin planlamış olduğu çevresel faaliyet ve program sonuçlarının saptanmış olan çevresel amaç ve hedeflerle uyumluluğu ve bunların planlara uygun olarak gerçekleştirilip gerçekleştirilemediğinin iç denetçiler tarafından incelenmesini öngörmektedir. Bir işletmenin politikalarının, uygulamalarının, prosedürlerinin, süreçlerinin ve kaynaklarının yapısı çevreyi korumak ve çevresel konuları yönetmek için işletme içi politikalar ve dış düzenlemelerle uygunluğu başarmak için yeterli olmalıdır. Böylesine yeterli görülen bir sistemin iç denetim mekanizmalarıyla inceleniyor olması; sistemin daha iyi işlemlerini sağlayacak ve işletmenin çevre performansını da arttıracaktır.

Bunların yanı sıra mesleki uygulama standartlarının 330 ve 340ncü bölümleri aktiflerin ve doğal kaynakların etkin ve verimli kullanımlarında, zarar ve israfların önlenmesinde veya en aza indirilmesinde iç denetçilere önemli görevler yüklemektedir. İç denetçilerin bu konuda yapacakları çalışmalar ve değerlendirmeler işletmelerin çevre sorumluluklarını bilinçli olarak yerine getirmeleri ve maliyet azalışı noktalarında oldukça önemli katkılar sağlayacaktır.

Yukarıda sayılan ve iç denetim faaliyetinin kapsamını belirleyen standartların gereği gibi yerine getirilmesi, iç denetçilerin görevlerini gerekli özeni ve dikkati göstererek yapmalarına bağlıdır.(Standart:280)

Sonuç olarak, işletmelerin etkin bir çevre yönetimi sistemi oluşturmamaları sonucu ortaya çıkacak olan çevre kanun ve düzenlemelerine uygun davranılmasındaki eksiklik, hem kısa hem de uzun dönemde işletme faaliyetleri ve finansal raporlar üzerinde önemli ve olumsuz etkiler yaratacaktır. Bunun yanı sıra çeşitli yasal çevre düzenlemelerine uygun davranılmaması veya

uyulmaması işletmeyi çeşitli cezalarla yüzyüze getirecek, kamu vicdanında güven kaybına uğrayan işletme zaman içinde pazar payını kaybetme riski de dahil olmak üzere geniş bir yelpazede önemli ve ciddi risklerle karşılaşabilecektir.

Gerek birey olarak toplumda, gerekse işletmelerin organizasyon yapıları içinde taşımakta oldukları önemli görev ve sorumluluklar nedeniyle iç denetçiler; iç kontrol ve iç denetim bilgilerini çevre denetiminde de uygulamak suretiyle çevre yönetimine önemli katkılarda bulunabilirler. En azından işletme yöneticilerinin dikkatlerini bu konuya çekmek yönünde önemli mesleki sorumlulukları vardır.

Günümüzde, çevresel risklerin ağırlığı ve çevre sorunlarının ciddi boyutlara ulaşması sonucunda çevreyi korumanın giderek artan önemi; iç denetim fonksiyonları arasına çevre denetimlerinin de katılmasını zorunlu kılmaktadır.

SONUÇ

Gelecek kuşaklardan ödünç alarak kullandığımız doğal kaynakların etkin ve verimli kullanımını ile ekolojik dengenin iyileştirilmesi ve korunması noktasında işletmelere çok önemli görevler düşmektedir. Yaşadığımız günlerde işletmelerin çevreden aldıkları ve çevreye ne verdikleri, çevreye verdikleri zarar ve sağladıkları yarar noktasında yaptıkları her geçen gün artan bir merakla sorgulanmaktadır.

İşletmelerin çevrenin korunması ile ilgili yaptıkları çalışmalar ve gösterdikleri çabalar işletmelerin doğal görevleri olarak algılanmalıdır. Günümüzde işletmelerin çevreye verdikleri önem ile gösterdikleri özen ve dikkat rakipler karşısında kendilerine bir avantaj sağlamaktadır. Bu durumda, kamunun güvenini kazanma, firmanın itibarını yükseltme, iç pazar payını artırma, dış piyasalarda rekabet üstünlüğü elde etme, maliyet tasarrufları sağlama gibi yararların elde edilmesi etkin bir çevre yönetim sisteminin kurulmasına, yürütülmesine ve denetimine bağlıdır.

Çevre denetimleri, işletmelere çevre risklerini kontrol edebilme imkanı sağlamaktadır. Böylece zararları ortaya çıktıktan sonra değil, ortaya çık-

madan önce önleme olanağına kavuşulmaktadır.

Bu noktadan hareketle işletmelerin organizasyon yapısı içerisinde önemli görevler üstlenmiş olan iç denetçiler çevre konularına karşı duyarlı olmalı ve aynı zamanda gereken teknik bilgi konusunda eğitim almalıdırlar. Çevre yönetim sisteminin işletmede uygulanıyor olması yeterli değildir. Önemli olan sistemin devamlı gözden geçirilmesi ve aksayan noktaların iyileştirilerek daha iyiye götürülmesidir.

ISO 14000 Çevre Belgesinin yaygınlaşmasıyla birlikte iç denetçilerin bu konuda üstlenecekleri geleneksel iç denetim görev (günümüzde muhasebe ve finansal kontroller alanında yoğunlaşmaktadır) alanı içerisine çevre denetimlerinin girmesi kaçınılmazdır. Özellikle, ISO 14000 belgesi veren kuruluşlar çevre denetimlerini uygulayacak kişiler için verdikleri eğitime, iç denetim konusunda teknik eğitimi almış ve iş tecrübesine sahip olan kişileri kabul etmektedirler.

İşletmelerin çevre bilinci ile davranmaları ve faaliyetlerini bu bilinçle sürdürmeleri durumunda; iç denetçilik mesleğinin gelecekte önemli bir ilgi alanına daha sahip olacağını ve mesleğin hızlı bir gelişme içine gireceğini söylemek kahinlik olmayacaktır.

İç denetçiler yalnızca mesleklerinin gereği olarak değil, aynı zamanda toplumun birer ferdi olarak da yaşadıkları çevreyi korumak konusunda sorumluluk taşımaktadırlar.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Campbell, Sharon N. And Byington, Ralph J., Fall 1995, "Environmental Auditing: An Environmental Management Tool", Internal Auditing, 9-17.

CH2M HILL, 1993, The Role of Internal Auditors in Environmental Issues, Altamonte Springs, FL, Institute of Internal Auditors Research Foundation.

Cornell, David W. and Apostolou, Barbara., Spring 1992, "The Internal Auditor's Responsibility for Environmental Issues", Internal Auditing, 50-56.

Desautels, L.Denis., April 1993 "The Fourth "E" ", Internal Auditing, 42-46.

Dittenhofer, Mort., "Environmental Accounting and Auditing", Managerial Auditing Journal, Vol.10, No .8, 40-51.

Greeno, J. Ladd., 1985, "Environmental Auditing Fundamentals and Techniques", Canada, John Wiley and Sons.

Güredin, Ersin., 1988, "Denetim", İstanbul, Muhasebe Enstitüsü Yayın No:57, Muhasebe Enstitüsü Eğitim ve Araştırma Vakfı Yayın No: 9.

İç Denetim Mesleki Uygulama Standartları, 1998, İstanbul, İç Denetim Enstitüsü Yayınları No:2, 35-39.

Kimya Sanayicileri Derneği, 1994, "Responsible Care veya Üçlü Sorumluluk", Önce Kalite Dergisi, Çevre Özel Sayısı, s.13.

Maltby, Josephine., 1995, "Environmental Audit: Theory and Practices", Managerial Auditing Journal, Vol.10, No. 8, 15-26.

Marsh, Treba. And Johnson, Gene H., Fall, 1995, "A

Total Quality Management Approach to Environmental Auditing", Internal Auditing, 3-8.

Roussey, Robert S., Spring, 1992, "Auditing Environmental Liabilities", Auditing: A Journal of Practice and Theory, Vol. 11, No. 1, 47-57.

The Canadian Institute of Chartered Accountants, 1992, "Environmental Auditing and the Role of the Accounting Profession", Toronto.

Thomson, Rebecca P., Simpson, Thomas E. And Le Grand, Charles, H., April 1993, "Environmental Auditing", Internal Auditor, 19-22.

Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İŞLETMELERDE ORGANİZASYON İLKELERİ VE UYGULAMASI

3. BASKI

İsteme adresi:

İ.Ü. İşletme Fakültesi

İşletme İktisadı Enstitüsü - AVCILAR

Tel.: (0212) 590 14 27 Fax: (0212) 591 99 78

ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARDA LİDERLİK ANLAYIŞI

Yrd. Doç. Dr. İbrahim PINAR

İ.Ü. İşletme Fakültesi,
Sanayi İşletmeciliği Anabilim Dalı

Giriş

Günümüzde dünyadaki tüm gelişme ve yeniliklerin temelinde bilgi unsurunun yer aldığı yadsınamaz bir gerçektir. Bilgi temelli yeniliklerin, tüm dünyayı ve dolayısıyla organizasyonları, ilerleyen zaman kesitlerinde gittikçe daha fazla etkileyeceğinin çok açık olması nedeniyle, girmeye hazırlandığımız yeni yüzyıl, “bilgi çağı” diye isimlendirilmektedir. Bilgiyi önemli ve etkili kılan bu gelişmeler, iş hayatındaki çeşitli organizasyonlar tarafından, yeni ürünler ve üretim yöntemleri yaratma yoluyla sağlanmaktadır. Organizasyonlar bu yenilikleri, faaliyetleri ile ilgili ellerindeki zengin bilgi birikimlerini sürekli geliştirerek ve uygulamaya aktararak sağlamaktadır. Bu ise onlara rekabet açısından güç kazandırmaktadır. Rekabet baskısının artan etkisi altında kalan tüm organizasyonlar ise, bu baskıların önüne geçebilmek ya da olumsuz etkilerini azaltmak için gerekli yapısal ve yönetsel önlemleri alarak kendilerini sürekli bir değişim içerisinde bulmaktadırlar. Organizasyonların bu değişim çabalarını başarıyla sürdürebilmeleri için, değişim gereksinimini yaratan temel unsur olan bilgi temelli uygulamalar ile uygun çözümleri yaratmaları gerekmektedir. Rekabet yarışı içerisinde öne geçmenin veya geri kalmamanın tek yolu olan bilgi temelli değişim çabalarını başarıyla gerçekleştirmenin yolu ise, öğrenen organizasyonlardan geçmektedir. Organizasyonların, öğrenen organizasyon niteliğine kavuşabilmeleri için öğrenen organizasyona özgü liderlik yetenek ve süreçlerinin sergilenmesi gereklidir.

Bu çalışmada, “Öğrenen organizasyonlarda liderler, çalışanları nasıl etkileyebilirler?” ve “Öğrenen organizasyonlarda, liderlerin çalışanları etkilemesinde hangi unsurlar rol oynamaktadır?” sorularının cevabı aranmaya çalışılacaktır.

1. Öğrenen Organizasyonlar ve Liderlik

Çevresel koşullardaki karmaşıklık ve değişim hızının artmasına bağlı olarak, organizasyonların karşı-karşıya kaldıkları belirsizliklerle mücadele edebilme yetenekleri gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Karşılaşılan sorunlar ve gelecekte karşılaşılabileceği olası durumlar hakkında bilgi düzeyimizde eksiklik anlamına gelen “belirsizlik” ile mücadele edebilmek için organizasyonlar, kaynaklarının elverdiği oranda, çeşitli yönetsel ve yapısal uygulamalar içeren değişim çabalarını kaçınılmaz olarak gerçekleştirmektedir. Temel olarak teknolojik ilerlemeler ve pazardaki gelişmelerden kaynaklanan değişim yönetimi uygulamalarının başarılı sonuçlar verebilmesi için, sözkonusu belirsizlikleri mümkün olduğunca azaltabilme “temel yeteneğine” sahip olmaları gerekmektedir (Bhon, 1994:61,62). Değişim yönetimi uygulamaları içerisinde yer edinmiş çok sayıdaki program, yöntem ve anlayışın, bu gereksinimi ne ölçüde karşılayabildikleri, yönetim teorisi kapsamında sürekli tartışılmaktadır. Çünkü, gerek moda etkisi nedeniyle, gerek olası faydalı sonuçlara ulaşılabilceği beklentisi ile başlatılan pek çok değişim yönetimi uygulamaları, hızla değişen yeni koşulların yarattığı çerçeve içinde yetersiz veya başarısız sonuçlar alınmasına neden

olmaktadır. Bu sonuçların alınmasının temel nedeni, uygulanan değişim programlarının dar kapsamlı olmaları ve değişen koşulların yarattığı yeni gereksinimlere uyum sağlayabilme esnekliğine sahip olmamalarıdır. Oysa organizasyonlar, belirsizlik ile mücadele edebilmek için gereksinim duyulan bilgi düzeylerini sürekli olarak yükseltebilmelerini sağlayacak bir anlayışa sahip olabilseler ve bu bilgileri uygulamaya aktarabilseler, değişim yönetimi çabalarının başarılı sonuçlara ulaşabilme olasılıkları yükselecektir. Bu temel gerçeği yakalama bakımından öğrenen organizasyon anlayışı, değişim yönetimi uygulamalarını bir program kapsamında ele almaktan farklı olarak, organizasyonlara faydalı bir paradigma sağlamaktadır. Çünkü öğrenen organizasyonlar; sürekli bilgi edinme, işleme ve yeni bilgiler yaratma süreçleri ile organizasyon için sürekli gelişmeyi sağlayacak yeni yöntemler geliştirme üzerine kurulu bir yönetim felsefesidir.

Öğrenen organizasyon anlayışı kavram olarak; bilgi elde eden, yeni bilgiler yaratan ve bu bilgileri tüm organizasyon üyelerine aktararak, organizasyonel faaliyetleri bu yeni bilgi ve görüşleri yansıtabilecek biçimde değiştirebilme esnekliğine ve yeteneğine sahip olan organizasyon demektir (Garvin, 1993:79). Bu anlamda, öğrenmenin gerçekleşebilmesi için yeni bilgi ve fikirlerin başlangıçta ortaya konulması gereklidir. Organizasyonlar bu yeni bilgileri içsel veya dışsal kaynaklardan edinilebilir. Başka bir ifade ile öğrenen organizasyonlar, kendileri dışındaki başka unsurlar tarafından yaratılmış bilgilere duyarsız değildir ve aynı zamanda kendileri de bilgi yaratma süreçlerini gerçekleştirmeye çalışarak, çevreleri karşısında orjinal anlamda yeni uygulamalar geliştirme çabası içindedir. İçsel veya dışsal kaynaklardan edinilen veya yaratılan bu bilgiler, organizasyonların sürekli iyileşme (gelişme) çabalarının itici gücünü oluştururlar. Ancak yalnızca bilgiye sahip olma tek başına bir öğrenen organizasyonu yaratma için yeterli değildir. Öğrenen organizasyona özgü gelişmelerin sağlanabilmesi için, bu yararlı bilgilerin uygulamaya aktarılması gereklidir. Eğer bu gerçekleşmez ise, edinilen bilgiler -yalnızca- uygulama için yarar sağlayabilecek bir

potansiyel niteliği taşıyacak ve öğrenmenin tamlaşması için gerekli olan davranış değişikliği gerçekleşmemiş olacaktır.

Öğrenen organizasyon anlayışı, yönetim teorisi açısından temelde bir felsefeye karşılık gelmektedir ve organizasyonlar için değişim yönetiminin başarıyla gerçekleşebilmesi için geçerli bir çerçeve sağlamaktadır. Bu anlayış içinde örgütsel öğrenmenin etkinleşmesi, öğrenme sürecinin aşamalarına bağlı olarak gerçekleşmektedir. Başka bir ifade ile, öğrenen organizasyonlar için sözkonusu olan öğrenme yeteneğinin işlerlik kazanması bir süreç boyunca gerçekleşmektedir. Bu örgütsel öğrenme sürecinin temel aşamaları ise; ilk olarak bilginin çeşitli kaynaklardan elde edilmesi ve geliştirilmesi, ikinci olarak bu özelleşmiş bilgilerin tüm organizasyon üyelerince açıklık taşıması için yaygınlaştırılması ve son olarak ise, bu bilgilerin organizasyonun işleyişinde sürekli gelişmeler sağlayabilmesi için uygulamaya yansıtılmasıdır. Organizasyonel öğrenme, organizasyonların mevcut işleyiş biçimlerini etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi ve anlayışları geliştirebilme yeteneğidir. Bu anlamda öğrenen organizasyonlar, sürekli olarak pazarlar, ürünler, teknolojiler ve iş görme yöntemleri ile ilgili yeni bilgiler elde eder, bunları inceler ve yaygınlığını sağlarlar. Bilgi; organizasyonun geçmiş deneyimleri sonucu elde ettiği birikimlerden, başkalarının deneyimlerinden ve doğrudan gerçekleştirilen deneyler yoluyla elde edilebilir.

Öğrenen organizasyon felsefesi içerisinde bu sürecin etkin şekilde gerçekleşebilmesi için, gerekli çeşitli yapısal ve yönetsel uygulamaların ancak tüm çalışanların katılımı ve desteği ile sağlanabilmesi sözkonusudur. Bu yapısal ve yönetsel uygulamalar ile organizasyonlar, öğrenen organizasyon olma niteliğine kavuşacaktır. Burada temel rol oynayan unsur ise, öğrenen organizasyon yöneticilerinin gerçekleştirecekleri liderlik süreçleri ve sergileyecekleri liderlik yetenekleridir.

Liderlik en kısa biçimde, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışanların etkilenmesi süreci olarak tanımlanabilir (Ivancevich vd., 1997:341). Günümüzde liderlik konusu, organizasyonel değişim gereksinimleri karşısında süre-

li bir gelişim geçirmektedir. Çünkü değişim yönetimi kapsamındaki her uygulamanın başarılı olabilmesi için, tüm çalışanların uygun biçimde etkilenerek, değişim çabalarına inançlı şekilde katılımlarını sağlayacak liderlik süreçlerine temel bir gereksinim duyulmaktadır. Bu yüzden günümüzde yönetim teorisi kapsamındaki hiçbir konu, işletmelerin başarısı için liderlik konusundan daha fazla önem taşımamaktadır (Daft, 1997:494). Değişim uygulamalarına temel oluşturacak açık bir vizyonun varolması gerekliliği de, liderlik süreçlerinin öneminin daha iyi kavranmasına neden olmaktadır. Bu kapsamda liderlik, organizasyonların içinde buldukları sürekli değişim çabalarına yol gösterecek vizyonun gerçekleştirilebilmesinde gerekli olan çalışanları etkileyebilme yeteneğine karşılık gelmektedir. Sürekli gelişmeye dayalı olarak rekabet avantajı sağlamaya yönelik bir değişim yönetimi anlayışı olan öğrenen organizasyonların başarılı sonuçlara ulaşabilmesi açısından, bir yetenek kullanımı olarak liderlik süreçlerinin uygulamalara yol gösterecek biçimde ele alınması gerekmektedir.

2. Değişim Yönetimi Anlayışı Olarak Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik

İş hayatında yaşanan gelişmeler, işletmelerin işleyiş biçimlerinde köklü değişimlere neden olmuştur. Bu değişim, yöneticilere düşen görevleri de önemli biçimde etkilemiştir. Geçmişteki tepe yönetiminin yukarıdan-aşağıya işleyen yönetim anlayışı, günümüzde yerini alt kademelerin de artan biçimde karar alma ve uygulama süreçlerine katıldığı bir anlayışa bırakmaya başlamıştır. Özellikle güçlendirme (empowerment) uygulamaları ile takım çalışması anlayışının gelişmesi ve günümüzün dinamik koşulları kapsamında yararlarının daha da önem kazanması sonucu, artık yöneticilerin organizasyonları için "tek kahraman" oldukları zamanlar çok gerilerde kalmıştır (Hout & Carter, 1995:133). Organizasyonların çevresel değişim ve karmaşıklıklarına bağlı olarak yüzyüze kaldıkları belirsizliğin gittikçe artmasından dolayı, gereksinim duyulan daha çok ve nitelikli bilgiye anlam kazandırabilmek için, bir ya da birkaç kişinin ça-

basından çok daha fazlası gereklidir. Öğrenen organizasyonlar bilgi temelli uygulamalar ile karşılaşılan belirsizlik düzeylerini azaltmaya çalışırken, bu organizasyonlardaki yöneticiler de farklı rolleri gerçekleştirirler. Çünkü öğrenen organizasyonlarda tüm yöneticilerin, bireysel yetki kullanımına dayalı başarı kazanma anlayışını ikinci plana atarak, katılımcı yetki kullanımı ve bütüncül başarı anlayışına işlerlik kazandıracak bir görüş ve anlayışa sahip olmaları gerekmektedir. İşte bu gereksinim; yöneticilerin, öğrenen organizasyona özgü (ve gerekli) bir liderlik anlayışı ve davranışına sahip olmaları ile karşılanabilir.

Günümüz işletmelerinin karşı karşıya kaldığı koşullar çerçevesinde, yöneticilerin taşınması gereken liderlik yetenek ve rollerinin biçimi ve önemi uzunca bir süredir sorgulanmaktadır. Bu kapsamda işletme yöneticilerine, taşıdıkları "yönetici" tanımlaması yerine (veya yöneticiden öte), "lider" tanımlamasına daha çok yer veren veya ikame eden bakış açıları altında yaklaşılabilir. Hatta "liderlik" konusunun, kavram ve kapsam olarak "yönetim" kavramının yerine geçmesi gerektiğini savunan görüşlere dahi rastlanmaktadır (Scully, 1996:48). Tüm bu düşüncelerle birlikte, öğrenen organizasyonların gerek yaratılması, gerek işleyişlerinde sürekli olarak liderlik konusu üzerinde durulmakta, yönetim ve yönetici konularına vurgu yapılmasına pek rastlanmamaktadır. Bu bağlamda, genelde tüm organizasyonlar, özelden ise öğrenen organizasyonlar için, yönetim ve yönetici kavramlarının organizasyonlardaki yeri ve öneminin, liderlik ve lider kavramları ile birlikte ele alınarak tartışılmasında fayda vardır.

2.1. Liderlik ve Yönetim

Yönetim ve liderlik kavramlarının her ikisi de organizasyonlar için önemli kavramlardır (Daft, 1997:494,495). Aslında yöneticilerin liderlik yapmaları bir gereksinimdir. Çünkü gerçekleştirilmeleri gereken yönetim fonksiyonlarının uyum içinde bir bütünlük sergileyebilmesi için, yöneticilerin liderlik yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu anlamda kesin olan gerçek, yönetim ve yöneticilik kavramlarının işaret ettiği uygulamaların,

liderlik ve lider kavramının işaret ettiği uygulamaları kapsadığıdır. Başka bir ifade ile daha geniş kapsamlı olan yönetici kavramı ile, daha dar kapsamlı olan lider kavramları eş anlamlı değildirler. Yönetici rolü olmayan liderler olabildiği gibi, liderlik niteliğine sahip olmayan yöneticiler de olabilir. İdeal olan, yöneticilerin aynı zamanda liderlik niteliklerine sahip olmaları ve liderin yapması gereken işleri de yapmalarıdır (Koçel, 1999:423,24). Uygulamada, değişim baskısı karşısında liderlik yeteneklerini kullanarak gereken önlemleri gerçekleştiremeyen ya da risk almaktan çekinerek ve statükoyu korumakta yarar görerek liderlik yeteneklerini hiç kullanmayan yöneticiler yüzünden organizasyonların karşılaştıkları başarısızlıklar sonucu liderlik konusu daha da önem kazanmış ve yönetim konusunun kapsamından çok ayrı düşünülür olmuştur. Sonuçta yöneticilerin temel olarak örgütsel karmaşıklıkla (complexity) mücadele etmekten sorumlu oldukları, liderlerin ise organizasyon için gerekli olan ve gelecekteki yaşamı için faydalar sağlayacak değişim uygulamalarını başlatan kişiler oldukları belirtilmiştir. Çünkü başarılı uygulamaların temelinde etkin liderlik uygulamaları yatmaktadır (Kotter, 1990:111). Bu anlamda yöneticiler ile liderlerin, çalışanları etkilemede farklı güç kaynaklarını kullandıkları ve organizasyonun işleyişine farklı açılardan baktıkları tartışılmıştır. Kanımızca bu ayrımların temelinde, liderlik yeteneğine sahip olmayan (veya kullanmayan) yöneticiler ile, liderlik yeteneklerini etkin biçimde kullanabilen yöneticiler arasındaki farklılık yatmaktadır. Başka bir ifade ile ayrımlardaki farklılık, geleneksel yönetim uygulamaları ile uygun liderlik süreçleri aracılığıyla gerçekleştirilecek değişim yönetimi anlayışı arasındadır. Bu yüzden, etkili bir değişim yönetimi anlayışı olan öğrenen organizasyonlar için de konunun incelenmesinde yarar vardır.

Değişim çabalarının gerektirdiği liderlik yeteneği kullanımını kapsamayan yönetsel güç, organizasyon yapısının hiyerarşik kademeleri bakımından içinde bulunulan pozisyondan kaynaklanır. Bu anlamdaki güç kullanımı, yapı içerisinde durağanlık, düzen ve problem çözme süreç-

leri ile kendini gösterir. Liderlik gücü ise, hiyerarşik kademeler açısından bulunulan pozisyondan değil, bireysel özelliklerden sağlanır ve etkilerini; etkili vizyon geliştirme, yaratıcılık ve değişim uygulamaları ile gösterir. Günümüzün etkili liderlik ve geleneksel yönetim kavramları arasındaki güç kullanımının kaynaklarından ortaya çıkan farklılık, geleneksel yönetici ve lider kavramları arasındaki farka da yansır. Bu anlamda, yönetici ile lider arasındaki temel fark, onların güç kaynakları ile ilgilidir (Daft, 1997: 494-497). Geleneksel yöneticiler; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç veya yasal güç kullanımı şeklindeki "pozisyon kökenli güç" kaynaklarını kullanarak, işgören davranışlarını değiştirmeye çalışırlar. Bulunulan pozisyona bağlı olmayan ve özel bilgi veya insani özelliklere dayalı olan "bireysel güç" ise, liderlerin diğer çalışanları etkileme aracıdır. Çalışanlar; liderin bireysel fikirlerini kendileri için dikkat çekici bularak, hayran olarak veya saygı göstererek liderin izinden giderler.

Öğrenen organizasyonlar, iş süreçlerinin "nasıl" daha başarılı şekilde gerçekleştirilebileceğini, bilgi temeline dayalı olarak sürekli olarak arayan ve geliştirdikleri faydalı çözümleri uygulamaya aktaran organizasyonlardır. Yani sürekli bir değişim yönetimi çerçevesi içinde, organizasyonun işleyişine yönelik yeni düzenlemelerin yoğun biçimde gerçekleştirilmesi sözkonusudur. Öğrenen organizasyon anlayışının bu amaçları gerçekleştirebilmesinin temel şartı ise, sistemsel düşünce anlayışının tüm çalışanlarda yerleştiği açık ve eşitlikçi örgütsel kültür içinde şekillenen uygun yapısal ve yönetsel düzenlemelere işlerlik kazandırılmasıdır. Çalışanları güçlendirmeyi, serbest haberleşme kanalları ile bilgi paylaşımının sağlanmasını ve organik yapıyı içeren bu yapısal ve yönetsel uygulamaların gerçekleştirilmesiyle, tüm çalışanların paylaşılan vizyon çevresinde organizasyon ile tam bütünleşmelerinin sağlanması amaçlanmaktadır. Böylelikle organizasyon üyelerinin, değişim çabalarına inançlı şekilde katılımlarının sağlanması gerçekleşmiş olacaktır. Bu sürekli değişim çabaları ise, etkili bir "dönüştürücü liderlik" (transformational leadership) çabalarına benzemekle birlikte, aşağıda

ayrıntılıyla üzerinde durulacak “öğrenen organizasyona özgü liderlik uygulama ve sürecini” gerektirmektedir. Bu çerçevede temel olarak, dönüştürücü lider tipine benzer biçimde öğrenen organizasyonlardaki liderler, öncelikle tüm çalışanları, geçmiş deneyimlerinin etkisinde kalarak düşüncelerinde yer etmiş, ancak günün gerçeklerinin gerisinde kalmış inançlardan ve normlardan kurtarmaya çalışacaklardır. Yine dönüştürücü lider tipine benzer şekilde öğrenen organizasyonlardaki liderler, organizasyon için değişim ve yenilik çabalarını gerçekleştirerek, organizasyonu başarılı sonuçlara ulaştırmaya çalışacaklardır (Bass, 1985:26-40). Bu ise, onların vizyon sahibi olmaları ve bu vizyonun diğer çalışanlar tarafından benimsenmesi ile mümkündür. Bu gerekliliğin karşılanması için liderlerin sahip olmaları gerekli güç; onların dürüstlükleri, inanılabilirlikleri, ileri görüşlülükleri, çalışanlara yaklaşımları ve onları geliştirme istekleri ile kendilerini organizasyona adamaları gibi kişisel özelliklerinden kaynaklanır.

Liderlik yeteneği ve uygulamalarından yoksun yöneticiler ile değişim gereksinimini karşılayan liderlerin, organizasyonun işleyişi ile ilgili farklı bakış açıları vardır. Liderlik yeteneğinden yoksun yöneticiler, gelecek için çözümler aramak yerine, organizasyonun günlük gereksinimleri ve sorunlarına odaklanmışlardır. Liderlerin yönelimlerinden farklı olarak, yoğun biçimde günlük üretim faaliyetleriyle ilgilidirler. Genellikle, müşteri beklentilerine karşı çok az duyarlıdırlar. Onlar için amaç, organizasyondaki statükonun korunmasıdır. Öte yandan değişim gereksinimine duyarlı liderler, faaliyetleri rutin akışından kurtarıp, geliştirmek için sürekli yenilikçi çözümler ararlar, geleceğe odaklıdırlar ve çevresel koşullardaki gelişmelere son derece açıktırlar. Öğrenen organizasyonlardaki liderlerin de organizasyonların işleyişlerine bakışları bu merkezlidir.

2.2. Öğrenen Organizasyonlarda Liderliğin Yeri ve Önemi

Pazar büyümeleri, teknolojik gelişmeler ve artan yönetsel karmaşıklıkların karşısında, özellikle

tepe yönetimini de kapsar biçimde hiyerarşi kademelerinin rolleri değişmiş, yöneticilerin yalnızca kuvvetli birer komutan oldukları günler geçmişte kalmıştır. Günümüzde; genel müdür veya yönetim kurulu başkanı ünvanı taşıyan tepe yöneticiler, kendilerine başlı yönetim kademelerinin yetkilerini arttırarak güçlendirmeye çalışarak, onları kendi işlerini kendileri idare eder biçimde bütünsel başarıyı gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Patron unsurunu devreden çıkarmaya yönelik bu uygulamalara ek olarak, işgörenlere bilinçsizce izlemeleri gereken iş görme yöntemlerini uygulamak yerine, katılımcı bir yaklaşımla faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak çalışanlara daha güçlü seçenekler oluşturmalarına izin veren liderlik uygulamaları söz konusu olmaktadır.

Günümüzde başarılı işletme yöneticilerinin, aynı zamanda iyi bir lider olmaları gerektiği konusunda kimsenin hiçbir şüphesi bulunmamaktadır. Çünkü yöneticilerin, rekabet ve küreselleşme baskıları nedeniyle işletmelerini farklı amaçlar ve koşullar kapsamında başarı ile yönetebilmeleri için gerekli liderlik yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir. Kuşkusuz günümüz yöneticilerinin gerekli liderlik yeteneklerine uygun davranışlar gösterebilmelerinin ön koşulu, “liderliğe uygun bir düşünce oluşumu ve yapısına” sahip olmalarına bağlıdır. Çünkü günümüzde; özellikle proaktif işletme yapı ve stratejilerine sahip işletmelerin, bu özelliklerini açığa çıkarabilmeleri ve sürdürülebilmeleri için, bir lider olarak işletme yöneticilerinin sürekli olarak organizasyonlarının iş yapma yöntemlerini; düşünmeleri, araştırmaları, sorgulamaları, karşılaştırmaları ve yorumlamaları gerekmektedir. Fakat, düşünsel veya deneysel bazda gerçekleşen bu çalışmaların, organizasyonel faaliyetler ile ilgili gelişme ve yeniliklerin gerçekleştirilebilmesinde öncü bir rol oynayabilmeleri için uygulamaya aktarılmalı söz konusu değilse hiçbir anlamları olmayacağı açıktır. Bu yüzden liderlerin, tüm bu değerlendirmeleri rafine etmeleri ve uygun şekilde uygulamaya aktarılmasına öncülük etmeleri gerekmektedir. Bu oluşum içinde birer lider olarak yöneticilerin gereksinimler karşısında ve daha da önemlisi gelecekte olası gereksinimlere hazırlıklı olmak (ve hatta şimdiden

gereksinim oluşturmak) anlamında, sürekli olarak işletmelerini içinde bulunduğu çevresel koşullar çerçevesinde ve bütüncül bir bakış açısı altında ele almaları; ilgili sistemik unsurları ve bağımlılıkları değerlendirerek, iş gerçekleştirme biçim ve yöntemleri üzerine odaklanmaları ve gerekli ayarlama ve düzenlemeleri zamanında yapmaları gerektiğine inanmaları ve bu inanç doğrultusunda davranmaları gerekmektedir. Bu düşünceler ve yönelimlerle çalışan yöneticilerin öncelikli olarak gerçekleştirdikleri faaliyet ve süreçleri şu şekilde sıralayabiliriz (Slater, 1995:12):

1. Yüksek kaliteyi gerçekleştirmek için sürekli bir arayış içindedirler,
2. Hızlı bir şekilde yeni ürün geliştirme yolunda gerçekleştirilen yoğun çabalar sergilemektedirler,
3. İşletmelerinin sağladığı hizmet düzeyini geliştirmeye odaklanmışlardır,
4. Temel iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını bir zorunluluk olarak görmektedirler.

Görüldüğü gibi bu faaliyet ve süreçlerin hepsi, aslında birer değişim yönetimi uygulamasıdır. Bu uygulamaların birbirinden ayrı birer program kapsamında ele alınmasına kıyasla öğrenen organizasyon anlayışı içinde gerçekleştirilmesi, başarılı sonuçlara ulaşmak için çok daha yararlı bir çerçeve sağlamaktadır. Çünkü öğrenen organizasyon anlayışının temel amacı, yukarıda sayılan ve benzeri gerekli değişim uygulamalarını, bütüncül bir bakış açısı altında çözüme kavuşturmak. Bu çok yönlü değişim uygulamaları ise, öğrenen organizasyonlar için gerekli kapsamlı liderlik uygulamalarının önemini ortaya koymaktadır.

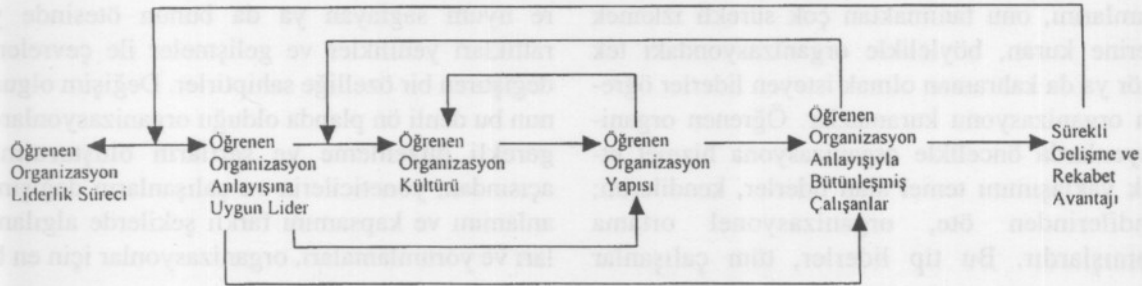
Öğrenen organizasyonlarda liderlik uygulamaları,

hem bir süreç, hem de liderlerin bireysel yetkinliklerini sergiledikleri davranışlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireysel yetkinlik sergilenmesi olarak liderlik; liderlerin vizyon, bilgi, çalışma enerjisi ve kendini organizasyona adanma gibi nitelik ve yeteneklerinin bileşimine karşılık gelir. Süreç olarak liderlik ise, organizasyonun geleceğine yönelik paylaşılan vizyonu yaratma ve gerçekleştirme yolundaki tüm faaliyetleri kapsayan yetenek kullanımına karşılık gelir. Paylaşılmış vizyon yaratılması; liderlerin, çalışanların katılımıyla amaçları belirlemesini, çalışanları motive etmeyi ve organizasyonda değişim ve yenilik çabalarını gerçekleştirmeye destekçi ve üretken kültürü yaratmayı gerektirir. Bu ilişkiler bütünü içinde bireysel yetkinlik sergilenmesini, liderlik sürecinden ayırmak çok güçtür. Çünkü liderlik süreci, liderin niteliklerini ve fikirlerinin genişliğini temsil etmektedir. Bireysel liderlik yetkinliği ve liderlik süreci, çalışanların davranışlarını birlikte etkileyecek ve çalışanların uygun yönelimleri ile organizasyonun başarılı sonuçlara ulaşabilmesi mümkün olacaktır. Kısacası öğrenen organizasyonlarda liderlik, doğrudan değişim ile ilgilidir. Bu çerçevede, öğrenen organizasyonlarda liderlik sürecinin gelişimini aşağıdaki şekildeki gibi gösterebiliriz.

3. Öğrenen Organizasyona Özgü Liderlik Anlayışı

Geleneksel anlamda liderlik; emirler veren, önemli kararları alan ve grupları yöneten birtakım özel insanların gerçekleştirdiği faaliyetlere karşılık gelen bir yönetim kavramı ve sürecidir.

Şekil 1. Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Süreci Etkileşimi.



Öğrenen organizasyonlarda ise liderlik, çok daha ayrıntılı ve kapsamlı bir iştir. Öğrenen organizasyonda liderin görevi, karizmatik karar verici konumundan çok daha farklıdır. Öğrenen organizasyonda liderler, çalışanların dikkatini; müşteriler, rakipler, yenilikler ve diğer önemli konular üzerinde toplayabilirler. Önemsiz olmayan ya da gizli kalmış değerlerin açığa çıkmasını sağlayabilir önemini arttırabilir ya da değiştirebilirler. Bu tip liderler, gerçeği aramayı temel alan katılımcı bir anlayış yaratarak ve gerektiğinde statükoya karşı çıkarak, öğrenen organizasyon için gerekli önlem ve uygulamaları gerçekleştiren bir ortam yaratmada öncül rol oynarlar. Farklı düşünce sistemlerini kullanarak, paylaşılan bir fikri kullanıma hazır hale getirebilirler. Böyle bir liderlik tarzı, astlarına sürekli olarak kendince doğru olan yolu söylemek olan uzman rolünü bırakmak anlamını taşımaktadır. Bunun yerine lider; insanlar, işletmeler, bölümler, faaliyetler ve olaylar arasındaki ilişkileri ve modelleri görmeye ve ilişkileri yüzeye çıkarmaya yardımcı olan bir tasarımcı, bir eğitici veya çalıştırıcı gibi davranır. Kısaca belirtecek olursak, öğrenen organizasyonlarda liderler, organizasyonun öğrenmesinden sorumludur.

Öğrenen organizasyonları yaratanlar, kendilerini organizasyona adanmış liderlerdir (Solomon, 1994:59). Kendisini organizasyona adanmış lider demek, liderin tüm enerjisini ve potansiyel gücünü organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmeye ve diğerlerinin gelişimine odaklaması demektir. Bu özelliklere sahip liderler, başarı için diğer tüm organizasyon üyelerine; güç, fikir, bilgi, değer ve fırsat verirler. Liderler, kendileri için birşeyler yapmaktan çok, kendilerini organizasyonu geliştirmeye adanmışlardır (Daft, 1997:753). Kaynaklar üzerinde tüm kontrolü elinde bulundurmaya isteyen ve personel konusundaki politika ve yaklaşımlarını, onu tanımaktan çok sürekli izlemek üzerine kuran, böylelikle organizasyondaki tek aktör ya da kahraman olmak isteyen liderler öğrenen organizasyonu kuramazlar. Öğrenen organizasyonlarda öncelikle organizasyona hizmet etmek yaklaşımını temel alan liderler, kendilerini; kendilerinden öte, organizasyonel ortama adanmışlardır. Bu tip liderler, tüm çalışanlar

arasında ilişkiler kurulmasını teşvik eder, işleri konusunda onları heyecanlandırır ve katılımı cesaretlendirirler. Ayrıca bir güç odağı gibi davranmaz, tam aksine gücü çalışanlarla paylaşır ve diğer bireylerin organizasyon içindeki değerini arttırırlar.

Öğrenen organizasyonlarda liderler, dört ana başlık altında toplayabileceğimiz görevleri yerine getirerek organizasyonun öğrenmesinde öncül rol oynarlar:

1. Organizasyonları için, rekabet avantajı sağlamada katalizör olabilecek ve içinde buldukları endüstrinin gereksinimleri üzerine kurulu, açık ve güçlü bir vizyona sahiptirler ve bunu tüm işletmeye açıkça duyururlar.

2. Organizasyon yapısını salt biçimsel yönüyle değerlendirmenin ötesinde, öğrenen organizasyona özgü kültürel koşulların belirlediği ortam içinde oluşturmaya çalışırlar.

3. Etraflarındaki işgörenleri öğrenmeye istekli kılmaya ve daha fazla sorumluluk almaya motive etmeye çalışarak, onları geliştirme üzerine odaklanırlar.

4. Organizasyon ve çevresi ile ilgili geleneksel görüşlere bilinçli çabalar şeklinde açıkça karşı çıkarlar. Böylelikle, içine düşülebilecek öğrenememe şartlarını yaratabilecek ortamın bozucu etkilerinin üstesinden gelmeye çalışırlar.

Bu görevler aynı zamanda, öğrenen organizasyona özgü liderlik anlayışının karakteristik özelliklerini yansıtmaktadır. Şimdi sırasıyla bu özellikleri daha yakından incelemeye çalışalım.

3.1. Paylaşılabilecek Bir Vizyonu Başlatıcı Olmak ve Yaratmak

Öğrenen organizasyonlar, sürekli değişimin yaşandığı ve bu yönleri ile ya çevresel değişimlere uyum sağlayan ya da bunun ötesinde yarattıkları yenilikler ve gelişmeler ile çevrelerini değiştiren bir özelliğe sahiptirler. Değişim olgusunun bu denli ön planda olduğu organizasyonlarda, gerekli düzenleme ve şartların oluşturulması açısından, yöneticilerin ve çalışanların değişimin anlamını ve kapsamını farklı şekillerde algılamaları ve yorumlamaları, organizasyonlar için en bü-

yük tehditlerin başında yer almaktadır (Strebel, 1996:86,87). Değişime direniş gösterme ile açığa çıkan bu tehditlerle en etkili mücadele etme yöntemlerinin başında ise, ortak vizyon yaratma yolunda sergilenecek liderlik uygulamaları gelmektedir.

Vizyon, bir organizasyonun gelecekteki görünümünün neye benzeyeceğini, ürün performanslarının nasıl olacağını ve paylaşılacak yerleşik değerlerinin neler olacağını bu günden ortaya koymaya çalışan, organizasyonun gelecekteki ideal görünümünü tasarlama çabalarıdır. Bu anlamda vizyon, geleceğe yönelik olarak gerçekleştirilecek çabalarda yol göstericidir (Slater, 1995:16). Böylelikle kaynak kullanımının doğru biçimde kullanılmasına öncülük ederek, gereksiz çabalar üzerine yoğunlaşıp; zaman, emek ve para kaybederek rekabette geri kalınmasının, değişimin başlangıç aşamalarından itibaren önemli bir engelleyicisidir.

Öğrenen organizasyonlarda liderlerin gerçekleştirdiği en önemli fonksiyonların başında, ortak bir vizyonun tüm organizasyon düzeyinde oluşturulmasının sağlanması ve öğrenmenin kolaylaştırılmasına hizmet edecek biçimde açıkça ifade edilmesi gelir. Çünkü vizyon, organizasyon içindeki öğrenme çabalarına temel oluşturan odak noktasının oluşumunu sağlar. Bu oluşumun sağlanmasında vizyon, organizasyonu amaçlı bir biçimde ileri götürmek için; ürün geliştirme, kalite yönetimi ve müşteri hizmetleri vb. ile ilgili faaliyetlerin hep birlikte çalıştığı, bütün değişim çabalarını birarada tutan bir bağlayıcı özellik taşımaktadır. Vizyonun açıkça ifade edilmesinin örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırmasının sebebi ise; vizyonun, bir arayış sürecinin sonucu olması gerektiği ile ilgilidir. Başka bir ifadeyle vizyon; pazarın yapısı, müşteri gereksinimleri, ilgili teknolojiler ve rekabet güçleri gibi unsurlardaki eğilim ve olası gelişmelerin tam olarak anlaşılması üzerine kurulmalıdır.

Tarafsız ve bozucu tesirlerin etkilerinden arınmış olduğunu kabul ettiğimiz bir grup insan, organizasyonlarının vizyonunu paylaşmak amacıyla biraraya geldiğinde hepsi organizasyonları için en iyisini isteyecektir. Burada önemli olan, herkesin sadece belirli bir bölüm veya kısım

için değil, organizasyonun bütünü için sorumluluğun paylaşıldığının farkında olmalarının gerekliliğidir. Bu gereksinim çok kolaylıkla yerine getirilemez. Çünkü, kişilerin görüşleri birbirinden farklı olduğu için, organizasyon üyelerinin herbiri vizyon konusu üzerine farklı bir bakışı temsil eder. Liderlerin vizyon oluşturulması sürecinde buyurucu ve dikta ettirici bir yaklaşım yerine, esnek ve katılım sağlayıcı bir yaklaşımı benimsemeleri gerekir. Bu yöndeki gereksinimlerin karşılanmasının, öğrenen organizasyonların olumlu gelişimi üzerinde kuvvetli bir başlangıç etkisi vardır. Organizasyonun gelecekteki başarısı üzerinde doğrudan sözsahibi olan bu etkinin olumlu sonuçlar yaratabilmesi için, liderlerin vizyon oluşturma sürecinde katılımcı bir anlayışa sahip olmaları bir gerek şarttır. Vizyon oluşturulurken birçok insan görüş belirttiğinde, oluşan çerçeve zihinsel gerçeklere daha yakın şekilde ortaya konulur. Bu çerçeve içinde şekillenen vizyonun artık ortak yaratıcıları vardır ve vizyonun sorumluluğu tek bir kişinin üstünde değildir. Böylelikle bireysel çabalarla gerçekleşen geleneksel çalışma ortamındaki "benim fikrim" düşüncesinin yerini, ortak vizyon yaratma sürecinin sonundaki çalışma ortamı içinde "bizim fikrimiz" düşüncesi alır. Öğrenen organizasyonlardaki liderlerin bu sonuca ulaşabilmeleleri için, ortak vizyon oluşturma sürecinde işlerlik kazandırmaları gereken yetenek ve uygulamalar şunlardır (Senge, 1990:14,15):

1. Liderler, organizasyon üyelerinin bireysel düşünceler geliştirmelerini ve açıklamalarını teşvik etmelidirler,
2. Kendi fikirlerinin de sorgulanmasını sağlamaları için, diğerleri ile uygun iletişimin kurulmasını sağlamalıdır,
3. Ortak vizyon oluşturma sürecinde üzerinde konsensüs sağlanan sonuçların statik olmadığını unutmamaları gerekmektedir,
4. Vizyonun çerçevesi, rakiplere ve içsel yeniliklere yönelik fikirlerin uygun bileşimi oluşturularak şekillendirilmelidir,
5. Olumlu fikirlerin, olumsuz fikirlerden ayır edilmesine çalışılmalıdır.

Öğrenen organizasyonlarda vizyon, liderler ve çalışanların katılımıyla yaratılabilir. Ancak, tüm

çalışanların katılımıyla ve paylaşılacak bir vizyonu yaratma çabaları, liderler için yeni bakış açıları ve uygulamalarını gerektirir.

Liderler, vizyon oluşturmaya yönelik başlatıcı fikirleri ilk olarak kendileri açıklayabilirler veya doğrudan çalışanlarla birlikte fikirlerin oluşumunu sağlayabilirler. Ancak her iki durumda da, sürecin izleyen aşamalarında katılımın sağlanması ve oluşturulan vizyonun herkes tarafından paylaşılması esastır. Liderler için bu amacın gerçekleştirilebilmesi ise, geniş bir anlayışı ve bir anlamda çalışanların düşüncelerini okuyabilme yeteneğini gerektirir.

Öğrenen organizasyonlarda olması gereken açık örgüt iklimi içerisinde işgörenler, sorunları tanımlama ve çözümlemede özgür olacaklardır. Bu ise, vizyonun gerçekleşmesine yardım edecektir.

Vizyon, eğer uygulamalar esnasında tüm çalışanlar tarafından paylaşılmaz ise; işgörenlerin faaliyetleri, bütüne gerekli değeri katma bakımından yetersiz kalır. Çünkü, farklı yönelimler alan çalışanlar, ortak vizyonun kapsamı ile tutarsızlıklar taşıyan kararlar alırlar.

Öğrenen organizasyonlardaki kendilerini organizasyonun gelişmesine adanmış liderler; organizasyonu, unsurları arasında fark gözetmeksizin bir bütün olarak görürler. Bu bütünlük içerisinde tüm çalışanlara, gerek insan olmanın gerektirdiği yönde, gerek organizasyonun temel gücü olmaları nedeniyle yüksek değer verirler. Bu tüm çalışanları kapsayıcı liderlik anlayışı, ortak vizyon oluşturma ve oluşturulan vizyonun organizasyonda yeralan herkes tarafından benimsenmesi ve paylaşılması ile başlar.

Bu anlamda vizyonu gerçekleştirmeye yönelik uygulamaların, organizasyonun her seviyesinde ve mevkiindeki çalışanlar tarafından ne ölçüde paylaşıldığı ve bütünlüğün sağlandığı, kapsayıcı liderlik düzeyinin ölçüsünü ortaya koyacaktır (Nevis vd., 1995:82). Kapsayıcı liderlik çabalarının etkinliğine bağlı olarak, her öğrenme girişiminde gözlenebilir ve aktif şekilde erken katılım sağlanacaktır.

Liderler öncelikle, tüm çalışanların doğrudan vizyon etrafında katılımını sağlama aracılığıyla

organizasyonda koordinasyonu ve bütünleşmeyi güçlendirecek modeller geliştirebilir ve başarılı sonuçlara ulaşabilirler.

3.2. Yapıyı Kültürle Birlikte Düşünmek, Değiştirmek ve Bütünleştirmek

Öğrenen organizasyonlar, sosyal yapının ön planda olduğu ve takım çalışmasına dayanan insan odaklı yapısal düzenlemeleri gerekli kılar. Bu anlamda öğrenen organizasyonlarda yapısal tasarım ile ifade edilen "sosyal mimari"dir (Senge, 1990:10,11). Liderler, öğrenen organizasyonların gereksinim gösterdiği sosyal mimariyi tasarlamak ve geliştirmek zorundadır. Sosyal mimari, organizasyonlarda ihmal edilmemesi ve yapısal tasarım ile değişim süreçlerinde gözönünde tutulması gereken temel unsur olmasına rağmen, genellikle perde arkasında kalmıştır. Fakat organizasyonların yaşadığı sorunlar veya başarılar, geçmişte yaratılan sosyal mimarinin sonucudur. Gelecekte karşılaşılabilecek sorun veya başarıların kaynağı ise, mevcut zaman kesidinde geçerli olan sosyal mimari olacaktır.

Fakat birçok yönetici, sosyal mimari üzerinde gerekli düşünceler ve uygulamalar geliştirme yerine, daha çok organizasyonun görünür yüzüne eğilerek, kendilerini daha fazla ön plana çıkarma eğilimindedir. Başka bir ifade ile; olayların ortasında kalarak, ün kazanmak ve şöhret sahibi olmak isteyen lider, sosyal mimariyi gerektiği biçimde tasarlamak görevini benimsemiyecektir. Bu tip liderlere öğrenen organizasyonlarda hiç yer yoktur. Çünkü bu tip liderlere sahip organizasyonların, öğrenen organizasyon olma şansı ve yeteneği olamayacaktır.

Öğrenen organizasyon liderlerinin; strateji, politikalar ve uygulamalara yol gösterecek çeşitli kural ve karar alma mekanizmalarıyla ilgili düzenlemeler yardımıyla öğrenen organizasyonun oluşumunu destekleyen yapıyı organizasyona yerleştirmeleri gerekmektedir (Daft, 1997:753). Bu oluşumun gerçekleşmesi için öncül şart ise, yapıyı; özellikle sosyal mimarinin gereksinimleri doğrultusunda örgütsel iklimle, yani öğrenen organizasyon için geçerli kültürel çerçeve ile birlik-

te düşünmek ve yaratmaktır.

Çünkü öğrenen organizasyonlarda yapı, kültürel değerlerden ayrı tutulamayan, bunun da ötesinde kültürel çerçeve içinde şekillenen bir unsurdur.

Liderlerin tasarım konusundaki görevlerini iki ana başlıkta toplayabiliriz (Senge, 1990:11). Bunlardan birincisi, öğrenen organizasyonu kurmak, geliştirmek ve sürdürmek için yönetici fikirler oluşturmak ve bunları uygulamaya yansıtma ile ilgilidir. İkinci bölüm ise, doğrudan kural koymak ve karar almak ile ilgilidir. Kural koyma ve karar alma işlemleri birbirinden ayrılmalı ve ikisine de gereken önem verilmelidir. Kural koyma uygulamaları, ortak olarak belirlenen ve paylaşılan vizyon çerçevesinde şekillenecek temel strateji ve politikalar doğrultusunda olmalı, öğrenen organizasyona hizmet etmelidir. Kararlar ise bu yeterliliklerin belirlediği koşullara uygun şekilde alınmalıdır.

Liderlerin, kural koyma ile ilgili işlemlerden çalınan zamanın, yanlış kararlar almayı doğurduğunu ve bunun ise daha fazla zaman kaybı demek olduğunu unutmamaları gerekmektedir.

Liderler, öğrenen organizasyonların gerektirdiği sürekli değişim faaliyetlerini ifade eden reorganizasyon çabalarının, tüm çalışma arkadaşlarınınca dinamik bir süreç olarak anlaşılmasına da yardım etmeleri gereklidir (Daft, 1997:753). Çünkü öğrenen organizasyonlar, geçmişte kalan geleneksel yönetim teorilerinin yol gösterdiği şekilde, uzunca bir süre geçerliliklerini koruyan ve organizasyon el kitapları ve şemaları ile genellikle sosyal mimari ikinci plana atılarak açığa çıkan statik yapısal düzenlemelerin kalıpları içine sıkıştırılamaz.

Bu gereksinimin bilincine varmış liderler, yaratılmasında öncü oldukları kültürel çerçevenin kapsadığı; sistemsel düşünce gelişimi, eşitlikçi ve açık organizasyonel ortam ile öğrenme düzeyinin yükselmesi için gerekli içsel ve dışsal etkenlerin uygun bileşimlerinin yaratılması yoluyla, değişimin sürekliliğinin koşulsallığındaki dinamik reorganizasyon sürecine inançlılığın ve katılımın sağlanmasını tüm çalışanlarda teşvik etmelidirler. Bu anlamda öğrenen organizasyonlardaki lider tiplmesi, kural koyucu ve biçimsel li-

der tipinden daha çok, teşvik edici ve dönüştürücüdür.

3.3. İşgörenleri Geliştirmeyi Hedeflemek ve Gerçekleştirmek

Öğrenen organizasyonlarda liderler ile çalışanlar ve sistemin bütünü arasında varılması gereken uyum ve bütünleşmenin temelini; liderlerin, çalışanların gelişimlerini sağlama hedefini, odak noktası olarak organizasyonun merkezine alan yaklaşım oluşturur. Liderlerin, gerek vizyon oluşturma süreçlerinde, gerek yapısal tasarımı oluşturma ve uygun kültüre işlerlik kazandırma çabaları ile etkili bir organizasyon yaratarak başarıya ulaşmalarında, tüm çalışanları geliştirmeyi hedef almaları esastır. Liderlerin, çalışanların gelişimlerini sağlamayı hedef alan düşünce ve uygulamaları, öğrenen organizasyonlara özgü bir liderlik rol ve davranışının sergilenmesini gerektirir. Öğrenen organizasyonlardaki liderlerin, bu gereksinimi karşılayan rol ve davranışlarını "eğitici olarak lider" bağlığı altında da toplayabiliriz.

"Eğitici olarak lider" demek, liderin geleneksel öğretmen anlayışına uygun düşünce, rol ve davranışlar sergilemesi demek değildir. Eğitici olarak liderin görevi, bilgiyi paylaşma ve paylaşılan bilgiye ek değer katarak, değişim gereksinimine olumlu katkı sağlayacak biçimde işlerlik kazandırmak demektir. Aslında öğrenen organizasyonların en önemli özelliği; olabildiğince fazla bilgiye erişebilecek, bunları paylaşabilecek ve ek değer yaratmaya yönelik olarak kullanabilecek bir sistem olmalarıdır (Nevis vd., 1995:74). Bu sistem, tüm ilgili unsurları ile sürekli bilgiyi arar, elde edilen bilgi herkes tarafından paylaşılır ve işlenerek, uygulamaya geçirilir. Tüm bu süreç kesitleri boyunca lider; düşünce, yetenek ve bilgilerini sisteme aktarırken, klasik-geleneksel öğretmen yaklaşımı yerine, yaptıklarıyla çalışanlara örnek oluşturacak bir yaklaşımı benimsemelidir. İşte öğrenen organizasyonlardaki "eğitici olarak lider" kavramının tanımı ve anlamı bu çerçevede şekillenmektedir.

Öğrenen organizasyonlarda eşitici olarak lide-

rin sahip olması gereken rol ve davranışlarını, aşağıda daha kapsamlı açıklamaya çalışacağımız biçimde üç ana başlıkta toplayabiliriz:

1. Tüm faaliyetlerinde söyledikleriyle tutarlı davranışlar sergilemeli ve bilgiyi paylaşıp, ona ek değer katacak yaklaşımı temel almalıdır,

2. Tüm çaba ve girişimlerinde çalışanların düşünsel modellerini açışa çıkaracak bir yaklaşım benimsemelidir,

3. Çalışanlarda, sistematik yapıya dayalı yeni bir bakış açısı oluşturulmaya çalışılması hedeflenmelidir.

3.3.1. Tutarlı Davranışlar Sergilemesiyle Eşitici Olarak Lider

Bir liderin ilk sorumluluğu, organizasyonun ilgili olduğu unsurlar ve bu unsurların aralarındaki ilişkilere yönelik önemli gerçekleri belirlemesidir. Oysa çoğu lider, çalışanları motive etmek ve onlara işlerini başarıya açısından gerekli enerjiyi vermek için gerçek dışı yalanlar söyler (Senge, 1990:12). Özellikle değişim gereksiniminin karşılanması için, çalışanların uyumunun ve katılımının sağlanması amacıyla yönelik olarak, abartılı değerler üzerine kurulu bir yol gösterme biçimi izlenir. Fakat bu tür liderlik uygulamaları ile başlatılan ve sürdürülen değişim çabaları sonuçta başarısızlık ile karşılaşır ve doğal olarak değişimin amaçlanan faydalarına ulaşamaz. Çünkü liderler, çalışanlara gereken değeri göstermeyip, onlara her ne niyetle ve bilinçle olursa olsun, doğruları söylememektedir. Bu ise, kendisine söylenen veya kendisinden değişim kapsamında gerçekleştirenler ile, karşı karşıya olunan gerçeklerin çelişkili olduğunu gören çalışanlar üzerinde endişe, güven bunalımı, negatif motivasyon ve yıkım yaratır. Organizasyon içinde oluşan bu olumsuz ortam, birey ve grup davranışlarına hızla yansıyan etkileriyle değişim çabalarının başarıyla gerçekleşmesini doğrudan engelleyecektir. Liderlerin yapması gereken, işgörelere abartılı değerlerden bahsetmek yerine, yüz-yüze iletişime dayalı olarak, onlara sadece gerçekleri anlatmaya çalışmak olmalıdır (Larkin & Larkin, 1996:95,96). Çalışanların değişim çabalarında

uyumlu biçimde yer alabilmesi için değişimin amacına uygun ve doğru olarak anlatılan değer ve inançlar; çalışanlarda güven yaratacak ve katılımı sağlayacaktır. Bu yüzden liderlerin, çalışma arkadaşlarına karşı dürüst bir yaklaşım içinde, gerçeklerle çelişmeden ve onlarda "sahte bir rol oynama" izlenimi ve düşüncesi asla yaratmadan değişimle ilgili değer ve inançları aktarmaya çalışmaları gerekir. Bu amacı gerçekleştirmenin en etkin yolu ise, aktarılmaya çalışılan değer ve inançlarla çalışan davranışları, uygulamada da sergilemektir. İşte öğrenen organizasyonlarda liderlerin işgöreleri geliştirme ve onları eşitme rolünün en etkili adımı böylelikle atılmış olacaktır.

Öğrenen organizasyonda lider, bir eşitici olarak öncelikle bilgiyi paylaşmanın gerekliliğini kabul ederek, davranış ve faaliyetlerini şekillendirmelidir. Bu anlamda öğrenen organizasyonlarda, usta-çırak arasındaki eski geleneksel ilişki biçimine yer yoktur. Geleneksel uygulamalarda usta, her zaman bütün bildiklerini çırağına öğretmez. Bu davranış yöneliminin; ustanın güç ve önemini kaybetmek istememesi, çırağını henüz tüm meslek sırlarını öğrenmeyi hak eden kişisel yetişkinlikte görmemesi veya ustanın iş garantisini kaybedebilme endişesi taşıması gibi çeşitli nedenleri olabilir. Ayrıca bu bireyci yaklaşım içerisinde usta, çırağının mesleki yeterlilik ve ün açısından bir gün kendisini geçebileceğinden de çekinir ve çırağına karşı mesafeli davranır. Öğrenen organizasyonlarda ise, liderlerin çalışma arkadaşlarına bu bakış açısıyla yaklaşmalarına asla yer yoktur. Çünkü organizasyondaki tüm çalışanlar, bireysel olarak değil, bir bütün olarak organizasyonu oluşturan tüm çalışanların katılımıyla amaçların etkin şekilde gerçekleştirilebileceğinin bilincindedir.

Herhangi bir organizasyonda olduğu gibi, aslında öğrenen organizasyonlarda da bireysel başarılar çok önemli değildir. Ancak, öğrenen organizasyonlardaki bireysel başarıların önem katsayısı, tüm sistemin başarısına kıyasla diğer organizasyonlardan daha da düşüktür. Bu bağlamda her organizasyon için geçerli olan bir gerçeği, öğrenen organizasyonlar için de hatırlamakta fayda vardır: Organizasyonlar bireysel başarılarla değil, bütünü oluşturan bireylerin, grupların, bö-

lümelerin ve sosyal unsurların kullanımında şekillenen iş akışı ve teknoloji gibi teknik araçların, birbirleri arasındaki karşılıklı uyum ve bütünsel başarılarla etkili olurlar. Öğrenen organizasyon felsefesinin temelinde yatan sistem düşüncesi çerçevesinde de önemli olan bu bakış açısıdır. Ancak bu bakış açısı altında bireysel başarıları tamamen dışlayarak önemsizleştiren ve kaçınılması gereken bir yaklaşım olarak değerleyen bir sonuca ulaşılmamalıdır. Aksi halde içinden çıkılması ve kavranabilmesi çok zor bir "metafor" yaratmış oluruz. Çünkü metaforun bir yönünden bireysel başarıları tamamıyla dışlar ve kabul etmezsek, öğrenen organizasyonlardaki liderlerin kendine özgü rol ve davranışlarının içerdiği -az da olsa- bireysel girişimleri de kabul etmemiş oluruz. Oysa öğrenen organizasyon için gerekli kültürel ortam ve yapının oluşumunda ve gerektiği gibi çalışmasında liderlerin etkisi ve oynadıkları bağlayıcı rol yadsınamaz. Metaforun diğer yönünü ise, organizasyonların takım çalışmasıyla başarı kazanacağı görüşü oluşturur. Bu görüş de kendi ekseninde doğrudur, ancak metaforun birinci yönünü sorgulayan ve eleştiren görüş çerçevesinde eksiktir.

Öğrenen organizasyonlar gerçekte, yalnızca liderlerin veya diğer çalışanların bireysel başarıları ile değil, takım çalışmasıyla başarı kazanır. Fakat bu başarıların kazanılmasında, özellikle liderlerin bireysel başarılarının da kısmi önemleri vardır. Bu önem, sonuçlar açısından bakıldığında genellikle gölgede kalabilir veya önemsizdir. Çünkü, elde edilen başarı, yani öğrenen organizasyonun etkililiği üzerinden yapılan değerlendirmede varılan "sonuç" gözönüne alındığında, takım çalışmasının etkisi gözlemlenebilir ve ölçülebilir düzeyde net ve kesindir. Ancak, teoride sırf moda akımların etkisi şeklinde ya da bu tür çalışma biçimlerinin bilinen faydalarına erişmek için bilinçli (veya bilinçsiz) biçimde takım çalışmasına yönelmeyi motive etmek için doğrudan yapılan "vurgu" sırf bu merkezde toplanabilir. Bu ise liderlerin öğrenen organizasyondaki yeri ve önemini ikinci plana atabilir ve amacını aşan sapmalarla organizasyon için sorunlar doğurabilir.

Liderler, değişim gereksinimini karşılayacak

ve yenilik çabalarını gerçekleştirecek öğrenen organizasyonların başlatıcısı ve yönlendiricisi olarak son derece önemli rolleri gerçekleştirirler. Bu rol özellikle, öğrenen organizasyon için gerekli temel oluşturan uygun kültür ve yapı içinde işlerlik kazanacak uygulamaların başlatılmasında ve geliştirilmesinde çok açıktır. Organizasyonlar, gerekli düşünce ve davranışlara sahip liderlerin öncülüğünde şekillenecek bu kültürel ortam ve uygulamalar içinde kendilerine öğrenen organizasyon olma meşruiyetini kazandırır. Başka bir ifade ile, organizasyon gerekli niteliklere sahip liderlere sahip değilse, öğrenen organizasyon olma özelliğine kavuşabilmesi çok zor, hatta olanaksızdır. Lider, öğrenen organizasyon olma sürecini başlatan kişidir. Öğrenen organizasyonun gelişme süreci içerisinde liderlerin rolü ve kolaylıkla gözlemlenebilen yönlerden önemi azalmış gibi görünebilir. Çünkü, bir yönetim felsefesi olan öğrenen organizasyonların başarılarını ortaya koyan gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir yararlar, tüm çalışanların olumlu katılımı ve takım çalışması ile gerçekleştirilir. İşte organizasyonların, temelinde bilgiyi elde etme, bütüne yayma ve yeni değer yaratma anlamında işlerlik kazandırarak başarılı olma (yani öğrenen organizasyon vasfına yaklaşma) sürecinde, liderlerin ön plandaki rol ve etkileri giderek bilinçli ve doğal şekilde ikinci plana geçer. Çünkü, liderler gittikçe artan biçimde öğrenen organizasyona özgü "eşitici olarak lider" rolünü gerçekleştirirler. Bu anlayışta bireysel olarak ön plana çıkmak düşünce ve davranışı yoktur. Liderlerin bireysel olarak gerçekleştirdikleri roller, takım çalışması ile etkinlik kazanacaktır. Öğrenen organizasyonlardaki liderlerin öncelikle bu gerçeğe inanarak davranmaları ve aynı bilincin tüm organizasyon düzeyinde oluşumunu sağlamak için etkili bir "eğitici olarak lider" rolünü sergilemeleri gerekmektedir.

3.3.2. Çalışanların Düşünsel Modellerini Açığa Çıkarmasıyla Eğitici Olarak Lider

Eğitici olarak liderin rolü, çalışanların düşünsel modellerinin fikirden uygulamaya geçirilmesi

aşamasına işlerlik kazandırabilmek için açığa çıkarılmasıyla belirginleşir. Bu aşamada liderin rolü, başlıca iki adımdan oluşan bir süreç boyunca gerçekleşir:

1. Çalışanlarda, organizasyonun mevcut ve gelecekte gerçekleştireceği faaliyetlerle ilgili sorgulayıcı ve geliştirici bir bilinç ve düşünce açılımı oluşumuna öncülük etmek,

2. Çalışanların tümünde yukarıda açıklanan çerçevede oluşan düşüncelerin, organizasyon için yeni bir fikir ve uygulamaya dönüşebilmesi için uygun bir ortam içerisinde açığa çıkarılmasını sağlamak.

Liderler de dahil olmak üzere hiç kimse bir organizasyonu tek başına başarıya ulaştıramaz. Başarılı bir değişim programının gerçekleştirilebilmesi için, tüm çalışanların işbirliğinin sağlanması gereklidir. Temel kural olarak, tüm çalışanlar değişim ve/veya yenilik çabalarına yeterince inanmaz ve motive olmaları sağlanamazsa, organizasyonun başarıya ulaşması mümkün olamayacaktır (Kotter, 1995:60). Değişim süreçlerinin başarı ile gerçekleşebilmesi için; liderlerin, öncelikli olarak tüm çalışanlarda, değişim gereksiniminin mutlaka karşılanması gerektiği yolunda -hiçbir şüpheye yer bırakmaksızın- ortak bir bilinç oluşumunu gerçekleştirmeleri gereklidir. Bu gereklilik sağlandığında yukarıdaki birinci maddede belirtilen, çalışanların gerçekleştirilen faaliyetler üzerine odaklanmaları ve işgörme yöntemlerini düşünsel süzgeçlerinden geçirerek, "nasıl" geliştirebilecekleri yolunda fikirleri oluşturabilmeleri mümkün olacaktır.

Organizasyonların değişim ve/veya yenilik çabalarını sürdürebilmek için gereksinim duydukları yeni düşüncelerin çalışanlar tarafından ortaya koyulabilmesi için, öncelikle bu düşüncelerin oluşumu sağlanmalıdır. Düşüncenin oluşabilmesi için ise uygun koşulların sağlanması ve gerekli ortamın yaratılması gerekir. Öğrenen organizasyonlar, hem yaratıcı ve yararlı yeni fikirlerin oluşumu, hem de bunların çekinilmeden açıklanabilmesi için çok uygun bir ortam oluştururlar. Bu uygun ortamın sebebi, öğrenen organizasyonların liderlik anlayışından ve yapısal-kültürel özelliklerinden kaynaklanır. Bu unsurların hiçbiri birbirin-

den bağımsız değildir ve aralarında öğrenen organizasyonu yaratan çok yönlü ancak çok da karmaşık olmayan ilişkiler vardır.

Çalışanlarda, organizasyonel faaliyetlerle ilgili sorgulayıcı ve araştırmacı bir düşünce açılımının sağlanabilmesi için, liderlere özellikle öğrenen organizasyon olma sürecinin başlangıç adımlarında çok önemli roller düşer. Çalışanların kafasında -onların belkide alışık olmadıkları biçimde- öğrenen organizasyonun gereksinimlerine özgü düşüncelerin oluşumuna uygun koşulların sağlanması, liderler için başlangıçta oldukça zordur. Liderlerin yapması gereken, öğrenme yeteneklerini harekete geçirerek, çalışanların düşünebilmelerini sağlamayı gerçekleştirmeleridir. Eğitici olarak liderler, organizasyondaki her bireyin düşüncelerinin değerli olduğunu onlara hissettirmelidir. Bu amaca yönelik motivasyonu sağlayıp, tüm çalışanların düşünsel modeller geliştirmelerini sağlamalıdır. Liderler; davranışları, yaklaşımları ve açıklamaları ile tüm çalışanlara örnek olmalı, onlarda değişimin yararları yönünde inanç birliği sağlayarak, gerçekleştirilmesi gereken çabalara katkı vermeleri yolunda ortak bir bilinç oluşumunu sağlamalıdır. Örgütsel öğrenmenin önemini kavramış liderlerin, bu anlayışı tüm çalışanlara aktarmak ve yerleştirmek için üzerine düşen temel sorumlulukları şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Değişim gereksinimini gerçekçi ve inandırıcı biçimde ortaya koymak ve tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasını sağlamak,

2. Değişim gereksiniminin karşılanması için yapılması gerekenler konusunda yol gösterici olmak ve değişim içeriğinin düşünce ve eylemler açısından katılımcı şekilde belirlenmesi gerektiğini vurgulamak,

3. Değişim çabalarının sonuçlarının; organizasyon üyeleri, çalışma grupları ve organizasyonun bütünü düzeyinde sağlayacağı yararlar konusunda gerçekçi görüş ve düşünceler sergilemek,

4. Görüş ve düşüncelerine uygun davranışlar sergileyerek, tüm çalışanların kendisine ve dolayısıyla öğrenen organizasyonun amaçlarına güven duymasını sağlamak,

5. Değişim için gerekli düşüncelerin oluşumu

için uygun nitelik ve nicelikteki bilgiyi, tüm çalışanların erişimine sunacak uygun ortam ve koşulları yaratmak.

Çalışanların düşünsel modeller geliştirebilmeleri için liderler tarafından yerine getirilmesi gereken yukarıdaki beş temel sorumluluktan ilk dördü davranışlar ile, beşincisi ise öğrenen organizasyon sisteminin işleyişi ile ilgilidir. Liderler bu sorumluluklarını uyum içinde ve bütüncül bir bakış açısıyla ne denli etkin şekilde gerçekleştirirlerse, bu durum öğrenen organizasyonun başarısına aynı ölçüde yansımaktadır. Bu yüzden liderlerin bu kapsamdaki sorumluluklarının hiçbirinden ödün vermemeleri, birini diğerine tercih etmemeleri gerekir. Liderler, bir yandan davranışsal etkilerle çalışanlar için gerekli motivasyonu sağlarlarken, diğer yandan öğrenen organizasyonu şekillendiren yapıyı tasarılama ve kültürü oluşturma çabalarına, tüm diğer katılımcıların katkılarıyla hız ve ivme kazandırmaya çalışırlar.

Öğrenen organizasyonlar, çeşitli kaynaklardan edindikleri -ve zaman içinde bunları geliştirerek yeni değer kattıkları- bilgileri, tüm organizasyona yayarak ve uygulamada dönüşüm süreçlerine faydacı bir anlayışla yansıtarak başarılı sonuçlara ulaşırlar.

Bilgiyi elde etme, yayma ve kullanmadaki yaygınlığın ve etkinliğin artmasına bağlı olarak, öğrenen organizasyonu mükemmelleştirme sürecinin bir üst kademesine ulaşılır. Bu gelişme süreci içerisinde içsel unsurlar arasındaki uyum ve çevresel bileşenlerle bütünleşme daha olumlu sonuçlar yaratır.

Bu oluşum içinde ise, takım çalışması anlayışının bir yansıması olarak bir yandan yeni fikir ve düşünceler daha rahatlıkla ve anlamlı şekilde geliştirilirken, diğer yandan bunların açığa çıkarılması ve yararlı olanların uygulamaya geçirilişi kolaylaşır. Bu süreç boyunca; liderlerin eğitici olarak sergiledikleri roller, sistemin işleyişinde yöneldiği kararlı-dinamik denge nedeniyle nispeten kolaylaşır.

Çünkü liderler, eğitici olarak üstlerine düşeni gerçekleştirerek, başarılı bir öğrenen organizasyon felsefesini yaratmada öncü olmuşlardır. Bu aşamadan sonra sistem kendi içsel ve dışsal den-

gelerini koruma ve geliştirmede, yapısal ve kültürel özelliklerinden aldığı güçle kuvvetli bir pozisyon yakalamış olacaktır.

3.3.3. Sistematik Bakış Açısı Oluşturmaya Çalışmasıyla Eğitici Olarak Lider

Eğitici olarak liderlerin bir diğer temel görevi de, insanların olaylara bakış açısını yeniden oluşturup, sorunları oluşturan ve arka planda kalan nedenleri görebilmelerini sağlamaktır. Liderler, olayların gerçekleşmesinde geçerli olan üç farklı düzey üzerine odaklanarak insanların gerçekçi görmelerini sağlarlar (Senge, 1990:12,13). şekil 2'de gösterildiği gibi bu düzeyler; sistemsel yapı, davranışların gelişimi ve ortaya çıkan olaylardan oluşur.

Şekil 2. Olayların sistemsel yapıya bağlı gelişimi.



Olayların, yani gerçekleştirilen faaliyetlerin ve daha da önemli olarak karşılaşılan belirsizliklerin ve sorunların, sistemsel yapıya bağlı gelişimi sürecinde önemli olan, liderin kendisinin ve organizasyonun tümünün dikkatini nereye çekmesi gerektiğini doğru kararlaştırmasıdır. Olaylar ve sorunlar, birtakım davranışların sonuçları olarak ortaya çıkar. Örneğin, bir yeni ürün geliştirme sürecinde, üretim ve ar-ge bölümleri arasında oluşan sorunlar sonucunda yaşanan çatışma ortamını gözönüne alalım. Çatışma, yaşanan tüm gelişmelerle ve organizasyon içindeki etkileriyle herkes tarafından algılanabilecek bir olaydır. Bu sorunun nedeni ise, rakipler tarafından piyasaya sürülen bir ürüne karşılık olarak yaratılan yeni ürünün pazara sunulmasında yaşanan gecikmedir. Gecikme nedeniyle taraflar (üretim ve ar-ge) birbirini suçlamakta, bu ise yeni ürünün sunumunu daha da geciktirmektedir. Üretim ve ar-ge bölümleri arasında uyum sağlanamadığı zaman, organizasyon için çeşitli sorunların yaşanacağını bilmek, davranışın gelişimi konusunda nedensellik ilişkisinin farkında olmak demektir. Bir liderin bu ne-

densellik ilişkisini bilmesi ve kurabilmesi gereklidir. Sistemsel yapı ise, rakiplerin yeni ürün geliştirme çabalarının farkında olarak, eğer gerekli içsel önlemler zamanında tam olarak alınmazsa rekabet avantajı açısından dezavantajlı konumda kalınabileceğini daha önceden öngörebilmektir. Yani sistemsel yapı, davranışların gelişimini etkileyen unsurların "ne" olduğu sorusuna cevap verir. Bu analiz düzeyleri içerisinde en önemlisi sistemsel yapı üzerinde kurgulanmış olanıdır. Çünkü davranışların gelişimi çeşitli etkiler nedeniyle değişebilir; ancak sistemsel yapı, her zaman için doğruları yansız bir şekilde görmemizi sağlar. Bu yüzden öğrenen organizasyonlardaki liderlerin her üç düzeydeki analizlere önem vermekle birlikte, çabalarını asıl olarak sistemsel yapı üzerine odaklamaları gerekmektedir.

Organizasyonlarda öğrenen süreçlere işlerlik kazandırmak için çalışanlar arasında sistematik düşünme tarzının yaygınlaştırılması gerekmektedir. Sistematik düşünme; sorunlar, olaylar ve verileri tek başına görmek yerine, aralarında bağlantı kurmak ve bir bütün olarak ele almaktır (Luthans, 1995:44). Öğrenen organizasyonlar böylelikle çalışanlarına, kişiler ve departmanlar arasında çıkabilecek sorunların ve çatışmaların gerçek sebebini bulmayı ve hızlı ve akılcı bir şekilde çözümlenmeyi öğretmektedir. Ayrıca, faaliyetlerin ve süreçlerin geliştirilmesi ile yeniliklerin yaratılmasının ardında da aynı anlayış yatmaktadır.

Liderler, çalışanların olaylara bakış açılarının genişlemesine yardımcı olmalıdırlar. Bu durum, onların varlık nedenlerinden kaynaklanan bir gereksinimdir. Liderlerin bu gereksinimi karşıladıkları genellikle kabul edilmesine rağmen, aktif yeteneklerinin "nasıl" olması gerektiği konusu tam olarak anlaşılammamaktadır. Uygulamada başarılı liderler, sistem görüşü perspektifinde geniş düşünce açılımına sahip düşünürlerdir. Onlar, günlük olayları daha az düşünürken, daha çok değişim nedenleri ve açığa çıkmamış eğilimler üzerinde daha çok yoğunlaşmışlardır. Bununla birlikte birçoğu, başkaları tarafından anlaşılammayacağı ve sezgilerinin boşa gideceği endişesiyle düşüncelerinde geliştirdikleri sistem

oluşumlarını açıklayamamışlardır (Senge, 1990:17). Öğrenen organizasyonlar, temelinde varolan sistem düşüncesi yaklaşımı ile, liderlerin bu türlü yönelimlerini açığa çıkarma ve uygulamaya geçirme açısından geniş fırsatlar sağlar. Bunun da ötesinde liderlerin taşıması gereken sistemsel düşünce anlayışını, tüm organizasyon düzeyine yaymak gerektiği üzerine kuruludurlar.

Öğrenen organizasyonlarda sistemsel düşünce yaklaşımı ile ilgili anahtar soru, sözsahibi unsurların organizasyonel değişkenlerin birbirine bağlılıkları hakkında geniş bir düşünce ve anlayışa sahip olup olmadıklarıyla ilgilidir (Nevis vd., 1995:82). Liderler bu anlayışı organizasyonun bütününe yaymaya çalışarak, eğiticilik kapsamındaki misyonlarını gerçekleştirmede daha etkin bir konuma gelirler. Liderler, hem kendi sistemsel düşüncelerini diğerlerine aktarıp, onlarda olumlu yansımalar yaratmaya çalışmalı, hem katılımcı anlayışla kurulmasına öncülük ettikleri esnek yapı ve açıklık ikliminin sözkonusu olduğu kültürel ortam içinde tüm çalışanlarda sistemsel düşünce anlayışının gelişmesine yardımcı olmalıdırlar.

3.4. Statükoyu Korumaya Karşı Olma

Bir organizasyonun öğrenen organizasyon niteliğine uyan yönetsel uygulamaları, iş hayatında çok çeşitli biçimlerde kendini gösterebilir (McGill vd., 1992:10). Örneğin yöneticilerin yeni fikirlere açık olmayı istemeleri ve tüm kontrolü kendi yetkilerinde tutmaktan vazgeçmeleri bir başlangıç oluşturabilir. Bir çok organizasyon geçmişde yapmış olduklarını gelecekte de sürdürmek eğilimindedir. Öğrenen organizasyonlar ise bu kalıpları kırmış ve olaylara değişik açıdan bakmayı katılımcılarına öğreten organizasyonlardır. Başka bir örnek olarak, bir işletme mevcut koşullar altında iç pazarda hayatını sürdürme olanağının şu an için mevcut olmasına rağmen, kapsamlı olarak gerçekleştirdiği pazar araştırmalarının yönlendirmesiyle, daha geniş bir potansiyelin dünya pazarlarında mevcut olduğunu fark edebilir ve yöneticilerini bu koşullar altında küresel düşünmeye yönlendirebilir. Bir diğer

işletme ise, çalışanlarına yöneticilerini değerlendirme olanağını getirebilir ve bu yol ile yöneticilere liderlik tarzlarını sorgulama ve geliştirme şansı tanıyabilir.

Liderler, geçmişten gelen alışkanlıklarla yerleşik olarak uyguladıkları, ancak aslında organizasyonlar için zararlı olan uygulamaları "öğrenmeme" gerektiği konusunda temel rol üstlenmelidir (Slater, 1995:17). Bu amaca yönelik olarak lider, kendi fikirlerini ve düşünsel modellerini açıklayıp, bu görüş doğrultusunda geleneksel tutucu uygulamalara karşı çıkarken, çalışanları bu yönde davranmaları için cesaretlendirmelidir. Bu durum özellikle geleneksel piyasalarda çalkantıların sözkonusu olduğu zamanlarda, yerleşik kültüre sahip işletmeler için son derece önemlidir. Bu tür kaotik dönemlerde gerekli olan etkili öğrenme girişimlerinin işlerlik kazanamaması veya başka bir ifade ile; öğrenen organizasyon felsefesinin aksine, geçmişte öğrenilmişleri -ancak, mevcut koşullar altında yetersiz kalan bilgi ve uygulamaları- terketmeme ve yine onların çerçevesinde geliştirilen yapı ve süreçlere işlerlik kazandırma son derece tehlikelidir. Çünkü bu gibi dönemlerde, gerek yalın fikirlerimiz veya sezgilerimiz, gerek geçmişte kalan bilgi yığınlarımız, doğruluk ve/veya geçerliliklerini yitirmiş birer varsayım halini almış olabilirler. Statükoyu korumaktan yana olan bakış açısının tersine olarak öğrenmemenin önüne geçmek; geleneksel fakat zararlı uygulamalardan uzaklaşma, sürekli öğrenme çabalarının hızını arttırma ve organizasyonun kötü durumlara düşmesine engel olma bakımından liderlerin en önemli görevlerinin başında gelmelidir.

Sonuç

Organizasyonların belirsizlik ile mücadele edebilmeleri için gerekli değişim yönetimi çabalarının başarıyla gerçekleştirilebilmesi için, bilgi temelli öğrenen organizasyon anlayışı çok yararlı bir paradigma sağlamaktadır. Bu kapsamda liderler, organizasyonun öğrenmesinden sorumlu olarak, doğrudan değişim faaliyetleriyle ilgilidir. Öğrenen organizasyon anlayışının içer-

diği liderlik süreçlerinin, uygulamalara yol gösterecek biçimde kavranabilmesi bakımından, geleneksel yönetim ve liderlik kavramlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin ve farklarının bilinmesinde yarar vardır.

Yönetim kavramı, liderliği kapsayan bir kavram olmasına karşın, günümüzde liderlik konusu daha çok ele alınmaktadır. Bunun temel nedeni, başarılı değişim çabalarının gerektirdiği etkili liderlik rollerinden kaynaklanmaktadır. Bir değişim yönetimi felsefesi olan öğrenen organizasyonlarda liderlerin, tüm çalışanları kişisel özelliklerinden edindikleri ve içinde bulunulan pozisyona bağlı olmayan güç kaynaklarıyla etkileyip, değişim çabalarına inançlı katılımlarını sağlama bakımından son derece önemli rolleri vardır. Bu rol o denli önemlidir ki, öğrenen organizasyonun gerektirdiği liderlik anlayışı ve yeteneklerine sahip olamayan organizasyonlar, hiçbir zaman öğrenen organizasyon niteliğine ulaşamazlar. Bu anlamda öğrenen organizasyonları, kendilerini organizasyona adanmış liderler yaratır. Bu ise, liderin tüm enerjisini, organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmeye ve çalışanların gelişimine vermesi demektir. Öğrenen organizasyonda liderler, tüm organizasyon üyelerine; güç, fikir, bilgi, değer ve fırsat verirler.

Liderler, kendilerine özgü dört karakteristik özellik çerçevesinde şekillenen yetenek kullanımlarıyla, öğrenen organizasyonların yaratılmasında ve gelişiminde temel rol oynarlar. İlk olarak, öğrenme sürecini etkin kılacak ve hızlandıracak olan paylaşılan bir vizyonun tüm organizasyonda yaygınlığını sağlarlar. İkinci olarak, öğrenen organizasyonun temelinde varolan insan temelli kültürel özellikleri gözönüne alarak; yapısal tasarımın, sosyal mimariye odaklı olarak şekillendirilmesini sağlarlar. Çalışanlara karşı tutarlı davranışlar sergilemeleri, sistem anlayışını tüm çalışanlarda oluşturmaları ve çalışanların düşünsel modeller geliştirmelerini sağlamaları ile açığa çıkan üçüncü temel özellikleri ise, çalışanları sürekli geliştirmeyi hedeflemeleridir. Dördüncü ve son özellikleri ise, faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak statükocu bir anlayışa sahip olmamaları ile ilgilidir.

Öğrenen organizasyon anlayışının, organizasyonların değişim gereksinimlerinin artmasıyla git-tikçe daha fazla yaygınlık ve önem kazanacağı açıktır. Uygulamada öğrenen organizasyonların beklenen yararlarının alınabilmesi için, özellikle öğrenen organizasyonun başlangıç ve gelişim dönemlerinde uygun liderlik yönelimlerine temel gereksinim vardır. Bununla birlikte, öğrenen or-ganizasyonu belirleyen ve yaşatan unsur olan in-san odaklı kültürel özellikler ve bu kültürel özel-likler içinde işlerlik kazanan yapısal ve yönetsel düzenlemeler uygulamaya geçirilmedikçe, bir öğrenen organizasyonun oluşturulamayacağı bilinmesi gereklidir.

KAYNAKÇA

- BASS, Bernard M., "Leadership: Good, Better, Best", Organizational Dynamics 13, Winter 1985.
- BHON, Roger E., "Measuring and Managing Tech-nological Knowledge", Sloan Management Review, Fall 1994.
- DAFT, Richard L., Management, 4th ed., The Dryden Press, Fort Worth, 1997.
- GARVIN, David A., "Building a Learning Organization", Harvard Business Review, July-August 1993.
- HOUT, Thomas M. ve Carter, John C., "Getting It Done: New Roles for Senior Executives", Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1995.
- IVANCEVICH, John M.; Lorenzi, Peter; Skinner, Steven J. ve Crosby, Philip B., Management-Quality and Com-petitiveness, 2nd ed., Irwin, Chicago, 1997.
- KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, 7. Bası, Beta, İstanbul, 1999.
- KOTTER, John P., "What Leaders Really Do", Harvard Business Review, May-June 1990.
- KOTTER, John P., "Leading Change: Why Transfor-mation Efforts Fail", Harvard Business Review, March-April 1995.
- LARKIN, T.J. ve Larkin, Sandar, "Reaching and Chan-ging Frontline Employees", Harvard Business Review, May-June 1996.
- LUTHANS, Fred, Organizational Behavior, 7th ed., McGraw-Hill, New York, 1995.
- MCGILL, Michael E.; Slocum, Jr., John W. ve Lei, David, "Management Practices in Learning Organizations", Organizational Dynamics, Summer 1992.
- NEVIS, Edwin C.; DiBella, Anthony J. ve Gould, Janet M., "Understanding Organizations as Learning Systems", Sloan Management Review, Winter 1995.
- SCULLY, John P., "TQM and Human Nature: Getting Beyond Organizational Misconceptions", Quality Progress, May 1996.
- SENGE, Peter M., "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", Sloan Management Review, Fall 1990.
- SLATER, Stanley F., "Learning to Change", Business Horizons, Nov.-Dec. 1995.
- SOLOMON, Charlene M., "HR Facilitates the Learning Organization Concept", Personal Journal, Nov.1994.
- STREBEL, Paul, "Why Do Employees Resist Change?", Harvard Business Review, May-June 1996.

QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT AND IMPACTS OF THE ORGANIZATIONAL ISSUES ON BASIC PREREQUISITES FOR ITS IMPLEMENTATION

Aykut BERBER

Istanbul University,
Faculty of Business Administration

I. INTRODUCTION

Several tools to deliver the product to the customer in line with his requirements have been developed over the past decades since the quality concept had its debut in business management. Specifically in large organizations into complex products, there exists a great risk of failure concerning the customers' requirements and needs. Information is transferred through various functions of the organization and this naturally affects the product development process, which also comprises activities concerning the incorporation of customer requirements into the delivered products. Variety in communication and business flow among the functions each of which has its own style and procedure of doing business causes the product development process to become more complex.

Among many tools developed in order to keep the organization in line with its customers, in case of being properly implemented, Quality Function Deployment (QFD) introduces a mechanism for the translation and documentation of customer needs into the product development process and therefore reduces the risk of failure. Many definitions of QFD can be given along with the risk of narrowing its meaning and application areas. Nevertheless, capturing its essential meaning, a definition of QFD by American Supplier Institute, which refers to QFD as "a systematic process that helps companies quickly understand and integrate customers' needs into their products", has been given as "a system for translating consumer/customer requirements at each stage from research

and product development to engineering and manufacturing to marketing/sales and distribution" (American Supplier Institute 1999, Reed and Jacobs 1993). Still preserving its essential meaning, another definition given by Quality Associates International as "a planning tool for incorporating customer requirements through all phases of the product development cycle" (Quality Associates International 1998) focuses on its planning feature comprising the whole product development process. Thus, QFD can be considered as a conceptual map that gathers all factors for a cross-functional planning throughout the organization.

II. QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT

A. Proactive Approach to Product Development Process

Globalization persuades the organizations to develop new products and services with frequent changes. Simultaneously, organizations are expected to produce goods/services that reflect the changing tastes in accordance with innovations as an outcome of rapidly growing technology hence the organizations are obliged to be good at developing products and services.

Acquisitions, licenses or patents can easily develop new products. Alternatively, product development process usually provides an organization with an effective way in which new products can be obtained. This process includes the

development of original products as well as product improvements and modifications. But one study shows that as many as 80% of new products failed where most of these were line extensions (Bennett). The reasons vary from the overestimation of the market size to high pricing and from poor marketing researches to poor advertising but the most crucial of all is that the product may not have been designed as well as it should have been as an outcome of the insufficient or even negligent attitude of organizations towards their customers' requirements and needs.

Large-scale development programs are conducted especially in large organizations and therefore many difficulties and pitfalls to overcome threaten the success of business processes including that of the product development. Among the pitfalls that arise in the product development process are (Berber 1998):

- The identification of customers who benefit from the output (product or service) of the process may not have been clarified,
- A specification or an ingredient of the product may be repugnant to the customer,
- Conflicts or other destructive internal relations within the organization have great impact on decision making in the process,
 - Goal and targets of the organization may contradict the expectations of the customer,
 - A lack between the developed concept of the product and the technology used may occur,
 - The price of the product may rise due to unnecessary costs, which may occur during the design process and research and development activities.

As an outcome of the fact that product development activities are considered as a business process, the steps of this process will follow a cross-functional path throughout the organization thus cross-functional teams become one of the driving forces in an organization's efforts to overcome the pitfalls, some of which are listed above.

A product development process can be conducted through various methodologies. Each organization may determine its own way to establish the development of a product but in order to

have a broader idea, major steps which form this process can be listed as "(1) idea generation, (2) idea screening, (3) concept development, (4) marketing strategy development, (5) business analysis, (6) product development, (7) test marketing, (8) commercialization" (Bennett). These major steps demonstrate the variety of methodologies in order to perform an effective series of product development activities. As a systematic search for new product ideas is necessary for the preliminary stages of the first step which is the idea generation, the methodology of the process traditionally remains reactive in which the research concerning the customer or end user of the output, either the product or service, is made in the intermediate or even through the final stages of the process. Customer requirements and needs, which compose the crucial factor to achieve success in efficient product development, are gathered in the preliminary stages in the proactive approach which refers to an outstanding solution for cost increasing and time consuming problems. Establishing the proactive approach means to transfer the customer identification and customer requirement research activities into the idea generation step of the product development process which causes less number of changes on the product before it is delivered to the customer or end user and therefore reduces the costs covering concept developing, design, prototype developing, test marketing, and prevents time consuming factors. Consequently, proactive approach provides the organization with advantages of cost and time, which are the two key factors of competitiveness in the global market.

B. Quality Function Deployment and Its Objectives

Japanese companies are known for their activities concerning the prevention of quality defects. While companies in America and Europe let the customer to identify quality defects before fixing them, Japanese companies worked on quality improvement and prevented problems before the product is developed and manufactured. In fact,

problems, regarding the customer's identification are almost eliminated before the development process initiates. Proactive approach refers to the penetration of customer expectations into the product development process at the very beginning.

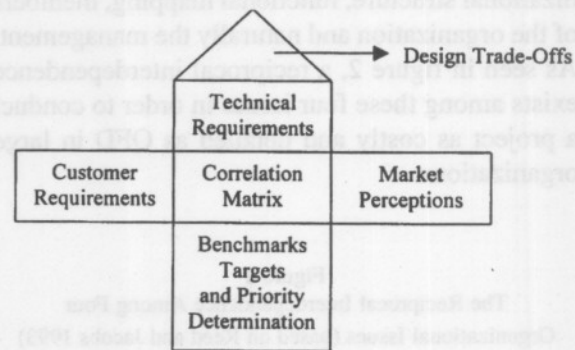
QFD is "a planning tool for incorporating quality requirements through all phases of the product development cycle" (Quality Associates International 1998). QFD was first introduced by the Japanese, who began to formalize the teachings of Yoji Akao in 1966 and was later introduced to the U.S.A. (Becker Associates 1998). The term Quality Function Deployment is actually a loose translation from the Japanese name; "hin shitsu (quality) ki nou (function) ten kai (deployment)" of this methodology (Acquisition Reform Office 1997). In fact, the concept of QFD was a derivation of the development of a process assurance chart by Mr. Oshimi of Bridgestone as a matrix, linking customer requirements with technical capabilities of the organization through the product development process. Toyota implemented the QFD concept as an organizational standard after having experimented for the first time in the world between 1975-1979. During 1980's, QFD methods have been implemented in many large American companies, which led to the foundation of the QFD institute in 1993.

QFD utilizes basic dimensions including customer desire, quality characteristics, and functions (Dean 1992). Proactive approach to the product development process is the basic attribute of the QFD methodologies. Integrating the voice of the customer is the key to open the gate to the production process with almost absolute customer satisfaction. As stated by a director of business operations in an American company, "a knowledgeable and notified customer is the best customer" (Quality Magazine 1997). In fact, over the past years, QFD has helped the way businesses "plan new products, design product requirements, determine process characteristics, control the manufacturing process, document already existing product definitions" (Reed and Jacobs 1993).

Phases of the QFD compose a proactive man-

agement tool that helps the organizations to listen to the voice of customer and develop customer driven products. QFD comprises several sub-processes; e.g. market driven product definition (MDPD) which refers to the subset of the QFD process that was developed in Japan as an effort in order to make the engineers consider quality early in the design process (Hales 1998). In fact, a QFD program, which consists of four phases, depends on the development of the House of Quality (HOQ); a matrix structure that compares and combines the customer requirements with the organization's technical capabilities as seen in Figure 1.

Figure 1
House of Quality (Berber 1998)



Once the HOQ is established, the four phases of QFD are under way. These successive phases are product planning, parts deployment, process planning and production planning, and closely related to marketing research, design engineering, manufacturing engineering and quality assurance activities respectively (Becker Associates 1998).

Product planning phase refers to defining the specifications of the product in accordance with the data gathered in the HOQ in order to specify the appropriate product for the customer that the organization is able to produce. Getting the appropriate, adequate and necessary data in this phase is firmly critical to the success of the entire QFD application.

Parts deployment phase applies the desired design requirements into specific parts and components. Ideas presented in this phase are required

to be creative and innovative for the effectiveness of the teamwork. Parts, which are crucial for the customer needs, are determined to be deployed into the following phase. Process planning phase allows determining the necessary operations to achieve the previous requirements. Production planning phase is the final stage that specifies the procedures of the production.

C. Organizational Issues For The Implementation of Quality Function Deployment

Four organizational issues become necessary to conduct a QFD program in an organization (modified from Reed and Jacobs 1993); the organizational structure, functional mapping, members of the organization and naturally the management. As seen in figure 2, a reciprocal interdependence exists among these four issues in order to conduct a project as costly and detailed as QFD in large organizations.

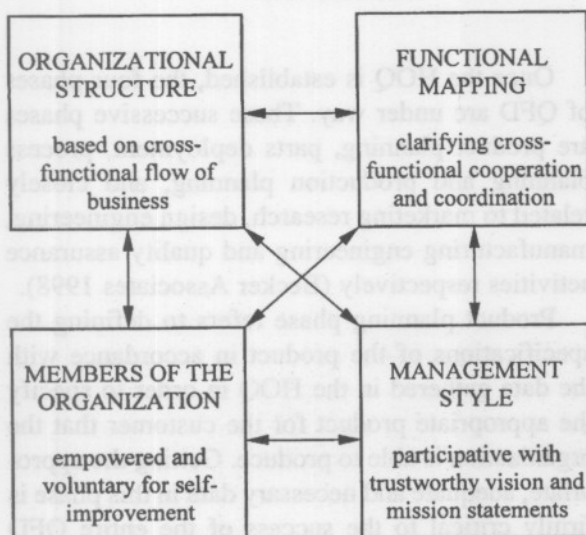
cedures which persuade the participation of employees as well as an organizational structure, built on cross-functional interdependence basis, facilitate the conducting of a QFD project which demonstrates obviously a multidisciplinary feature that the impact of the communication flow can not be rejected.

Functional mapping helps the organization members to realize their cross-functional cooperation and coordination (Reed and Jacobs 1993). Moreover, the participation of all organizational functions is clarified and approved. This will significantly prevent the lack in expertise in a functional area during the flow of the QFD project and the product development process. Functional mapping also helps the QFD practitioners to confirm that the selected team members are appropriate.

Members of the organization are required to perform their tasks voluntarily in case of an assignment in a QFD project. Besides training and voluntary participation, interrelationships among the members of an organization have great impact on QFD implementations. Members who are voluntary for self-improvement will ease the conducting of the project. Furthermore, benefits of empowerment naturally have great impact on conducting cross-functional projects as QFD. As an outcome of empowerment; decisions made within the QFD process will be under the responsibility of the respecting functional unit (Reed and Jacobs 1993) and team members will not have to spend much time to reach reasonable outcomes during the implementation of the process.

Management style is the key factor for an effective implementation of a QFD project. Managers are required to develop trustworthy vision and mission statements, to confirm the organization that the project is actually a reliable and reasonable improvement tool and to enhance the participation of employees in making decisions. Once the management style is appropriate for such a costly and multidisciplinary project to be conducted throughout the entire organization, its impact on QFD project will accelerate the implementation and will help to function quickly.

Figure 2
The Reciprocal Interdependence Among Four Organizational Issues (based on Reed and Jacobs 1993)



The structure of an organization and interfunctional flow of business have great impact on ongoing QFD projects. Job descriptions and flow pro-

D. Setting The Quality Function Deployment Project As A Strategic Decision

Strategic management can be considered as a continuous process which represents "the intersection of organization theory, microeconomics, and industrial organization and involves activities in order to apply the environmental changes in the most advantageous way possible" (Moore 1992). As the conditions change faster and much more customer oriented, and therefore become more complex than ever before, planning becomes more difficult and thus more essential. Consequently, strategic decisions concerning the customer as the primary factor become inevitable.

Briefly, QFD can be referred to as a method for continuous improvement that emphasizes the impact of innovation on the organization (Innovation Process Management 1999). Once the customer is considered as the primary factor, managers can refer to many tools in order to produce goods or services that best meet the customers' requirements. QFD, with its customer oriented approach, provides the organization with a systematic evaluation, data collection and application of the collected data to achieve maximum level in meeting the customers' needs. QFD program can be referred to as;

- A management tool because the methodology strictly requires the leadership of an upper level manager and can be applied to all levels of organization,
- A planning tool either to improve the attributes of the existing products or to introduce new products through a systematic data collection and application methodology,
- A quality tool which considers the customer concept as the initiator of the whole project.

In order to set the QFD process in motion, when the program is referred to as a planning tool, some basic prerequisites are necessary for its implementation. These basic prerequisites are the crucial components of the implementation process, which help the organization to use the QFD effectively and achieve success. These pre-

requisites can be classified as (Reed and Jacobs 1993);

1. Evaluation and articulation of the problem,
2. Enthusiastic approbation of the practitioners,
3. Knowledge and experience in applying QFD techniques,
4. Cost and benefit analysis,
5. Management support and participation.

An effective use of QFD depends on understanding the problem within the product development process. Evaluation of the problem helps the users of the QFD program to determine the methodology and select tools to implement it. Approbation of the users is to be provided by the commitment by the managers and employees and having experience in QFD techniques has, of course, great impact on the effectiveness and the productivity of the project. Obviously, costs and benefits must be clarified and the management must be involved for the success of the entire program.

III. EVALUATION AND ARTICULATION OF THE PROBLEM

The objective of a product development process in an organization is to provide a product for the customer. In the competitive environment, organizations are strictly devoted to the customer's preferences and needs. QFD is almost entirely based on the customer's needs and requirements thus once the product is developed through a QFD process, it displays the attributes required by the customer.

Each problem statement is surrounded by its own circumstances and each organizational unit has its own characteristics as well as its unique relationships with its customers and suppliers. Hence, the concept of evaluation and articulation of the problem in initiating a QFD program consists of three essential components, which are;

1. Customers, whose needs and requirements are necessary to initiate the QFD program,
2. Collection of the data which compose the customer's needs and requirements,

3. Identification of participants depending on the collected data.

A. Identification of The Customers

As previously mentioned, once the identification of customers who benefit from the output, either product or service, have not been clarified, this reflects as a pitfall to overcome which threatens the success of the product development process. Moreover, goals and targets of the organization may contradict the expectations of the customer. The customer concept, which is the initiative and therefore vital factor, is the outstanding ingredient in a QFD program. Many companies experience unsuccessful marketing activities concerning either the new or modified products that do not appeal the attention of their customers (Day 1998). Behind such problems lies the reality of inadequate evaluation of the needs and requirements of the customers whose expectations may easily change as a result of other products which demonstrate innovative approaches in their physical attributes although the company introduces a successful product to the market.

Once the needs and requirements of the customer are not clarified, the preliminary stages of either a new or an existing product development process begin with early disadvantages. The customer, whose requirements and needs form the most important input of the product development process, is the factor who benefits from the output which is the product itself. Therefore, it is necessary to penetrate the customer requirements into the process evenly and clearly in the transformation stage. Interpretation and translation of the customer's words that describe his requirements to be received by the users of the QFD program has an outstanding role in this transformation stage. Thus, the ideas of the customers can be generated into "operational efforts" or "operational power" by the organization (Day 1998).

In order to identify the customer requirements, it is necessary to identify the individuals to whom the survey questions within the marketing research will be asked. As the main objective of the survey research process is to determine the

needs and requirements of the customers, the composition of these needs and requirements is the output of this process which can be referred to as the idea of the customer and is the vital ingredient of the first step of the product development process which is the idea generation step. Many survey research techniques exist to determine the idea of the customer but in order to achieve an effective implementation of a QFD program; some major factors regarding the survey research process are vital. Among these factors, determining the target market plays the primary role. The members within the target market are those having benefits from the product to be developed. It is necessary to involve the competitor firms' customers in the survey research process in order to clarify the differences between the expectations of the organization's customers and those of the competitors' customers (Day 1998). Other major factors are the demographic structure, geographical attributes and the use of an independent research company. In order to monitor directly the first impressions of the customers, the attendance of a representative from the product development process of the organization in the survey research process is useful.

Satisfaction of all customers of an organization is naturally unlikely. Hereafter, rises the necessity for prioritizing the needs to be met within a systematic planning cycle (Ghobadian and Terry 1995). Consequently, it is simultaneously difficult to ensure that customer requirement assumptions are definitely correct. The trustworthy results depend on the accurate description of customers for their requirements as well as an accurate survey and the fact that the customer sample is representative for the marketplace which involves a variety of customers with different needs and tastes in today's world.

B. Data Collection

Data collection is the critical stage of a QFD program. Several approaches can be used in order to gather the requirements and needs of the customers. Among these tools are (Day 1998);

- The interest groups, based on the agreement

of opinions of 8 to 12 members,

- Interviews, either face to face or by telephone calls,
- Questionnaires by mail,
- Personal observations which provide the observers to monitor the difficulties that the customers meet while using the product.

Surveys are used to obtain what people think. The requirements and needs of the customers are gathered as sample information and the collected data require to be generalized in order to be considered as the voice of the customer. Thus it is necessary to link the customer with the organizational functional element(s). Therefore, studies concerning the idea of the customer should be well analyzed in order to acquire an effective initiation for a QFD program. Some major factors of studies regarding the idea of the customer are as follows (generated from Reed and Jacobs 1993, Day 1998):

- Determining the basic requirements is a key factor to the success of the survey research process, as the customers usually prefer to mention their requirements without giving reasons. Therefore, targeting the basic requirements in the survey research process provides the organization with exact descriptions of the problem.
- Not even one word should be missed, in order to clarify the customer's words that describe the requirement.
- Customer interpretations are usually long. Due to the fact that the ideas extracted from the survey research process are to be used in a matrix (HOQ), they need to be as brief as possible.
- Similar ideas should be gathered, as the customers use various expressions in order to mention similar things.
- Group meetings should be conducted at once to synthesize as many of the requirements as practicable into the product design.

C. Benefits To Be Achieved In The Evaluation and Articulation of The Problem

A well-designed and well-conducted evaluation period will provide the organization with

many benefits before initiating a QFD program. These benefits are consecutive to accomplish the success of the implementation of a QFD program.

- Primarily, it is available to give rapid definition of objectives before getting on a QFD project. The objectives of the product development process are defined thoroughly hence ready for managers to use in problem and vision statements. This leads the members of the organization to have clear focus on conceptual consequences of the program.

- Clear focus on conceptual consequences helps the members of an organization to conduct or follow the QFD program efficiently, therefore the required members are determined by reliable efforts in order to meet the customer requirements and needs efficiently and the identification of appropriate participants in the project becomes much easier and much more reliable.

- Identification of appropriate participants provides the members with an appropriate link between the customer and the organizational functional element(s). This means that the requirement of a customer is to be met by the appropriate organizational element to whom the requirement concerns.

- Consequently, the fundamentals of HOQ are designed firmly in order to prevent it from getting collapsed.

IV. ENTHUSIASTIC APPROBATION OF PRACTITIONERS

QFD is definitely a team process as an outcome of the fact that the magnitude of a typical QFD matrix (gathering several categories of data including customer requirements and technical facilities) demonstrates the necessity of cross-functional teamwork and requires synergic activities.

Enthusiastic approbation of a QFD project team can be achieved in case that the followings are taken into consideration.

- Selecting the appropriate member of the organization as a participant in a QFD project who is specialized or authorized to meet the concern-

ing requirement of the customer is an impetus for the enthusiasm of the participant himself.

- Previous QFD activities are good references to select the appropriate members who then have been enthusiastic contributors.

- Prospective participants can be interviewed regarding their willingness to participate (Reed and Jacobs 1993).

- The coordination of each member's activities within the team is important to prevent the conflict that might occur during their enthusiastic performances concerning their own tasks within the QFD project.

Once the enthusiastic approbation of the participants is acquired, this attitude toward the QFD concept should be preserved during the whole project. It is almost certain that the participants will lose their enthusiasm in case of an unclear problem statement, repeated meetings with no outcomes or similar purposes, unavailable resources to gather information, unidentified goal and objectives of the project, getting plunged into excessive information, conflicts between participants from different organizational functions, dominance of the project by specific individuals, a trend of losing enthusiasm during the project, and insufficiency at some participants' skills or knowledge in the implementation of the program. In addition, a QFD analysis of information collected from employee interviews indicates that employees need to be provided with more convenient access to the various types of design to perform their tasks, in order to improve the efficiency (Chase 1998).

As a conclusion, members of a QFD project need to feel as enthusiastic as possible for their participation. This will cause improving productivity of the team. Productivity of the team refers to the successful implementation of a QFD program and therefore to the production of the exact good, meeting the customer requirements in accordance with the technical capabilities of the organization.

V. EXPERIENCE IN APPLYING QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT TECHNIQUES

Training programs are the most critical tools in the implementation of a QFD program. The success of a training program depends on an accurate determination of the organization's needs, as well as capabilities to meet these needs. The training program should be well designed in order to eliminate reluctant or doubtful attitudes of the participants, particularly managers, toward QFD methodologies.

Experience or at least a high level of knowledge in applying QFD techniques provides the QFD project team with four major benefits (expanded from Reed and Jacobs 1993):

1. Rapid implementation of the project becomes available for the QFD to function at once: The implementation of projects as large scaled as QFD in large organizations brings an expectation of quick and dramatic outcomes. Furthermore, the implementation of QFD as an organizational standard needs time and financial support. In order to prevent frustration and the trend of reducing enthusiasm in the approbation of the participants, as well as managers, the rapid implementation of the project becomes vital.

2. Reliable and reasonable efforts during the QFD process which ensure trustworthy results: The implementation of projects as large scaled as QFD in large organizations causes uncertainty which obliges the participants to perform their jobs to achieve the goal with almost no mistake. Having experience or at least being well trained leads the participants to perform their tasks with accurate and reasonable activities in order to achieve reliable outcomes.

3. Synergy of diverse experience which maintains exploring many new ideas: The implementation of projects as large scaled as QFD in large organizations requires synergy, which means an increase in each unit's or individual's performance in order to achieve a higher level of efficiency by the total of these performances than that of the organization as a whole. In case that a pro-

ject team is formed by individuals with diverse experience, it is obviously certain that these individuals will introduce new ideas rising from their past experiences to their current project team's meetings.

4. Experience enrichment for future QFD projects in the organization: The implementation of projects as large scaled as QFD in large organizations is, in fact, a result of the trend of a need of a continuous improvement tool and a regular methodology for business processes. Once the QFD is implemented with success, the project becomes an organizational standard, which arranges the product development process as a permanent method. Therefore, past and current experiences of participants integrate to provide the organization with a diverse experience for much more reliable and much easier QFD implementation programs in the future.

VI. COST AND BENEFIT ANALYSIS

Every project in organizations is implemented with future expectations. It is obvious that organizations, focused on product and program management, consistently face difficulties in delivering products that meet the customer requirements while attempting to balance internal resources (Adams 1999). Thus, the project requires a process that works with no cost overruns and losses with unrecovered engineering changes. Therefore, it is crucial to analyze costs of conducting the project and estimate sufficiently the benefits to be achieved.

Due to its impact on almost every unit of the organization, QFD program implementations are costly. Prior to the production process, the program consists of several costly activities. In order to construct the HOQ which is a complex correlation matrix, including many details of information from marketing research to benchmarking studies and from technical capabilities to designing procedures, the organization is ought to use a significant amount of its financial resources for training, planning, market research and probably for new technology implementation. Therefore, evaluation of potential benefits appears to be one of the most

important factors to be analyzed before initiating a QFD program. Among the benefits of cost and benefit analysis of the QFD program followings can be considered (developed from Reed and Jacobs 1993):

- QFD program initiates with reliable resources to be used,
- Members of the organization are ready to take place in such a trustworthy project,
- Support of management becomes much more reasonable,
- Missing resources are determined in the preliminary stages.

VII. MANAGEMENT SUPPORT AND PARTICIPATION

As in other continuous improvement tools, the support of management is vital in QFD projects. Moreover, the participation of management ensures that the program is the appropriate solution tool for the problems met through product development process. Either support or, preferably, participation of the management in the QFD process is the key to many benefits to be achieved. Among these benefits are (expanded from Reed and Jacobs 1993):

- Waste or lack of resources to conduct the project are almost prevented in every unit of the organization: This will help the organization reduce the costs of such a big project conducted in a large organization to a minimum level and will prevent conflicts, caused by lack of resources, as well as persuade the participants to continue their project activities while keeping their enthusiasm.
- Members of the entire organization, including those who participate as practitioners in the QFD process, will have a positive attitude toward the concept of QFD: Manager's attendance or at least support will certainly motivate the practitioners and confirm the whole organization that the QFD project is beneficial. This will also lead the organization to accept the QFD concept as an organizational standard in the future.
- Following tasks and methodology of the product development process by those who do not participate in the project team becomes easier:

Theoretically, as the whole organization is involved in QFD, in large organizations it is, in fact, a team of a limited number of practitioners who are experienced or at least trained in the implementation of QFD. Manager's involvement in the project facilitates to coordinate members of the organization who are not involved in the QFD team, and prevent misunderstandings and reluctant or anxious behaviors toward the project.

- Vision and mission of the entire organization are under control: Mission is defined by Ansoff in an idiosyncratic manner (Moore 1992) as "an existing product need". In fact, once the mission is established flowing from the vision, values and expectations, the formulation of strategy begins. QFD is firmly devoted to the strategic decision made within the organization. Management support and participation, therefore, becomes the outstanding factor in adjusting the interdependence among the vision and mission of the entire organization, and the conducted QFD program.

VIII. IMPACTS OF ORGANIZATIONAL ISSUES ON BASIC PREREQUISITES FOR THE IMPLEMENTATION OF QUALITY FUNCTION DEPLOYMENT

As previously mentioned, four organizational issues are to be taken into consideration to implement a QFD project into an organization's product

development process, which are the organizational structure, functional mapping, members of the organization and management. In order to analyze the impacts of these four organizational issues on the basic prerequisites for the implementation of QFD, the expected benefits of each prerequisite are taken into consideration prior to gathering the impacts of each organizational issue on each basic prerequisite separately (Reed and Jacobs 1993, Quality Associates International 1998, Innovation Process Management 1999, Day 1998).

Evaluation and articulation of the problem is broadly affected by the organizational issues as seen in Exhibit 1 (Reed and Jacobs 1993).

- Organizational structure for the implementation of a QFD program is firmly related to the participative attribute of the organization in which the employees can participate in decision making activities that every individual can declare his own ideas and to the cross functional flow of business, which arranges a basis for the problem to be evaluated in professional details. Therefore, as the employees participate in decision making, the evaluation of the problem becomes open to every type of ideas, arising from as many members as possible. Moreover, the participation of employees and cross-functional flow of business let the problem be evaluated in details, each of which is taken into consideration by those who are directly concerned.

A. Impacts of The Organizational Issues On The Evaluation and Articulation of The Problem

Exhibit 1

Impacts of The Organizational Issues On Evaluation and Articulation of the Problem (developed from Reed and Jacobs 1993)

<i>Organizational Issues</i>	<i>Impacts On The Evaluation and Articulation of the Problem</i>
Organizational Structure (participative and cross-functional)	<ul style="list-style-type: none"> • Opens the stage to every type of ideas for the evaluation of the problem • Problem is evaluated in details by those who are directly involved in the matter
Functional Mapping	<ul style="list-style-type: none"> • Points out the lack in expertise while evaluating the problem
Members of the Organization	<ul style="list-style-type: none"> • Accelerates the evaluation stage for a quick and reliable outcome
Management (participative style and trustworthy vision)	<ul style="list-style-type: none"> • Problem is considered by employees with diverse ideas • Problem is evaluated more specifically with trustworthy vision and mission statements

- Functional mapping helps the members to realize their cross-functional cooperation and coordination. This issue has a great impact on preventing the lack in expertise in evaluating the problem. As the evaluation of the problem is based on cross-functional manner, functional mapping points out the lack in expertise within the process.

- Voluntary activities of the members give a rise to the speed of the evaluation of the problem with reliable and reasonable efforts.

- Participative style of management facilitates the evaluation stage as the problem is taken into consideration by diverse solvers under the leadership of the manager. Trustworthy vision and mission statements help the practitioners to evaluate the problem more specifically.

Consequently, the organizational issues have great impact on the expected benefits of the evaluation prerequisite as shown in Exhibit 2.

Rapid definition of objectives with reliable and reasonable efforts is available due to the fact that lack of expertise is discarded and the problem is directed to all employees in a participative manner, which means acquiring diverse ideas for the solution. Furthermore voluntary manner of members accelerates the definition of objectives for the implementation of QFD to function quickly. In order to conduct the QFD program more efficiently, clear focus on conceptual consequences is acquired in much more reliable and reasonable

conditions as an outcome of the trustworthy vision and mission statements of the manager. Identification of appropriate participants becomes easier with the help of functional mapping, which points out the lack of expertise. Thus, the HOQ is constructed under safe conditions caused by diverse solution alternatives, expertise and more specific evaluation with trustworthy vision and mission statements.

B. Impacts of The Organizational Issues On The Enthusiastic Approbation of Practitioners

As seen in Exhibit 3, the second basic prerequisite for the implementation of QFD programs, which is the enthusiastic approbation of practitioners, is widely affected by the organizational issues depending on behavioral concepts (Reed and Jacobs 1993, Innovative Process Management 1999).

- Enthusiasm for participating in such a big project can generally be provided by the participative and cross-functional structure of the organization that can be referred to as the basis of the enthusiastic approbation.

- Functional mapping confirms the enthusiasm of each unit within the QFD process.

- Voluntary members naturally tend to feel as enthusiastic as possible for self-improvement.

- Nevertheless, participative style of management with trustworthy vision and mission state-

Exhibit 2
Impacts of The Organizational Issues on The Expected Benefits of The Evaluation and Articulation of The Problem
(based on Reed and Jacobs 1993, Innovation Process Management 1999)

<i>Expected Benefits of The Evaluation and Articulation of The Problem</i>	<i>Impacts of The Organizational Issues</i>
Rapid definition of objectives	<ul style="list-style-type: none"> • Lack of expertise is discarded • Problem is considered by almost employees
Clear focus on conceptual consequence	<ul style="list-style-type: none"> • Trustworthy vision establishes reliable and reasonable conditions
Identification of appropriate participants	<ul style="list-style-type: none"> • Functional mapping discards lack of expertise
Safe fundamentals of HOQ	<ul style="list-style-type: none"> • Diverse solution alternatives • Expertise • More specific evaluation

ments enhances the enthusiasm.

Consequently, it is obvious that the expected benefit of the enthusiastic approbation prerequisite is affected directly by the organizational issues as in Exhibit 4.

Improving productivity of the team is achievable due to the impacts of the organizational issues, which causes the enthusiastic approbation to be taken into permanent consideration throughout the organization. This means that the enthusiastic attitude of the participants is taken under control, in order to prevent it from getting declined.

C. Impacts of The Organizational Issues On The Experience in Applying Quality Function Deployment Techniques

Exhibit 5 shows the impacts of the organizational issues on the experience in applying QFD techniques (Reed and Jacobs 1993, Quality Associates International 1998).

- The participative and cross-functional structure of the organization helps the practitioners to perform their tasks in a way in which they easily adopt their past experiences or their knowledge that they have acquired from the training pro-

grams. This directly creates the base for a rapid implementation of the QFD program. Cross-functional structure also lets the practitioners to compare and share their experiences or knowledge with other members from different functions of the organization.

- Functional mapping arranges the circumstance for experience comparing and sharing activities visually.
- Voluntary members perform reliable and reasonable efforts in adopting their experiences or knowledge.
- Participative management style enhances experience enrichment for future projects.

Therefore, the organizational issues naturally affect the expected benefits of the experience prerequisite as seen in Exhibit 6 (Reed and Jacobs 1993, Quality Associates International 1998).

Rapid implementation of the project becomes available with the use of past experiences of the participants in participative manner within a cross-functional structure. Voluntary members tend to use their experience or knowledge efficiently in order to achieve trustworthy results. The use of experience throughout the whole organization is important, as the synergy of diverse experience becomes much more efficient.

Exhibit 3

Impacts of The Organizational Issues On Enthusiastic Approbation of Practitioners (developed from Reed and Jacobs 1993)

<i>Organizational Issues</i>	<i>Impacts On The Enthusiastic Approbation of Practitioners</i>
Organizational Structure (participative and cross-functional)	• Provides the basis of the enthusiastic approbation
Functional Mapping	• Confirms the enthusiasm of each unit
Members of the Organization	• Provides willingness for self-improvement
Management (participative style and trustworthy vision)	• Participative style of management enhances enthusiasm

Exhibit 4

Impacts of The Organizational Issues on The Expected Benefits of The Enthusiastic Approbation of Practitioners (based on Reed and Jacobs 1993, Quality Associates International 1998)

<i>Expected Benefits of The Enthusiastic Approbation of Practitioners</i>	<i>Impacts of The Organizational Issues</i>
Improving productivity of the team	• Enthusiasm is taken into permanent consideration

Exhibit 5

Impacts of The Organizational Issues On The Experience in Applying QFD Techniques [developed from Reed and Jacobs 1993]

<i>Organizational Issues</i>	<i>Impacts On The Experience in Applying QFD Techniques</i>
Organizational Structure (participative and cross-functional)	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitates to use past experiences or knowledge • Provides the circumstance for experience sharing and comparing between members from different functions
Functional Mapping	<ul style="list-style-type: none"> • Visual support for experience sharing
Members of the Organization	<ul style="list-style-type: none"> • Reasonable and reliable efforts in experience adopting
Management (participative style and trustworthy vision)	<ul style="list-style-type: none"> • Enhances experience enrichment for future projects

Exhibit 6

Impacts of The Organizational Issues on The Expected Benefits of The Enthusiastic Approbation of Practitioners (based on Reed and Jacobs 1993, Quality Associates International 1998)

<i>Expected Benefits of The Experience in Applying QFD Techniques</i>	<i>Impacts of The Organizational Issues</i>
Rapid implementation of the project	<ul style="list-style-type: none"> • Functional mapping, and cross-functional and participative style accelerate experience adopting
Reliable and reasonable efforts during the project for trustworthy results	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntary members for using their past experience show reliable and reasonable efforts • Cross-functional structure persuades the use of experience organization wide
Synergy of diverse experience Experience enrichment	<ul style="list-style-type: none"> • Cross-functional structure facilitates the synergy • Manager's trustworthy vision statements motivates the practitioners to use their experience

Nevertheless, the trustworthy vision and mission statements by the management persuade the practitioners to use their experiences more efficiently for current and future projects.

D. Impacts of The Organizational Issues On Cost and Benefit Analysis

Exhibit 7 shows the impacts of the organizational issues on cost and benefit analysis of a QFD program as the fourth prerequisite (Reed and Jacobs 1993, Quality Associates International 1998).

- The participative and cross-functional structure of the organization helps the practitioners to determine the needs of resources for the implementation with a more reliable cost and benefit analysis. Costs are determined much more in

details while every unit is provided with the opportunity of describing specific benefit expectations from the project.

- Functional mapping is a better way of understanding the costs and expected benefits of the project.

- Voluntary members have the intention to analyze their expectations from the project.

- Participative management style helps the managers to confirm that their emphasis on the project is reliable and reasonable.

As an outcome of the fact that there exists a great impact of organizational issues on the cost and benefit analysis prerequisite, expected benefits of the prerequisite are also affected as shown in Exhibit 8 (Reed and Jacobs 1993, Quality Associates International 1998).

Once the benefit of the project is analyzed

Exhibit 7

Impacts of The Organizational Issues On Cost and Benefit Analysis (developed from Reed and Jacobs 1993)

<i>Organizational Issues</i>	<i>Impacts On Cost and Benefit Analysis</i>
Organizational Structure (participative and cross-functional)	<ul style="list-style-type: none"> • Needs for resources are determined appropriately • Costs are determined much more in details • Expected benefits of the project are determined specifically
Functional Mapping	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitates cost analysis and benefit expectations
Members of the Organization	<ul style="list-style-type: none"> • Tend to describe the expected benefits with much more reasonable statements
Management (participative style and trustworthy vision)	<ul style="list-style-type: none"> • Cost and benefit analysis is more reliable

Exhibit 8

Impacts of The Organizational Issues on Cost and Benefit Analysis (based on Reed and Jacobs 1993, Quality International Associates 1998)

<i>Expected Benefits of Cost and Benefit Analysis</i>	<i>Impacts of The Organizational Issues</i>
QFD initiates with reliable resources	<ul style="list-style-type: none"> • The benefit of the project is analyzed through every unit of the organization
Members are ready for a trustworthy project	<ul style="list-style-type: none"> • Reliable analysis enhances the participation of members
Support of management becomes more reasonable	<ul style="list-style-type: none"> • Reliable analysis makes the project a safe solution for the problem
Missing resources are determined in the preliminary stages	<ul style="list-style-type: none"> • All needs are determined appropriately

through every unit of the organization, QFD is initiated with reliable resources, almost all of which are supplied. As the cost and benefit analysis is based on cross-functional structure, which confirms the reliability of the project, members and managers become much more voluntary in conducting such a large project.

E. Impacts of The Organizational Issues On Management Support and Participation

- The participative and cross-functional structure of the organization provides the managers with a more conceptual view over the ongoing QFD project. The manager can analyze the inter-relations within the project.
- Waste or lack of resources is visually controlled by the functional mapping for the management to have much more clarified idea on the pro-

ject. Moreover functional mapping facilitates the control of the whole organization members during the QFD project in order to have a conceptual view.

- Voluntary members obviously persuade the managers for the support or participation in the project.
- Participative management style directly creates the conditions for the management participation in the project team.

Consequently, the organizational issues have great impact on the management support or participation prerequisite as seen in Exhibit 10 (Reed and Jacobs 1993, Quality Associates International 1998).

Participative structure lets the members to share almost every information with the management; thus this prevents waste or lack of resources during the project. Existence of the manager(s) in the project team motivates the members and con-

firms them that the project is based on safe fundamentals. Functional mapping creates a visual tool for the managers to follow the ongoing QFD project and understand it more conceptually than ever before. Moreover, management's participation brings the opportunity to analyze the formerly stated vision and mission during the implementation of the project.

IX. CONCLUSION

Organizations are expected to manufacture products/services that involve the voice of customer, which refers to the customer needs and requirements. QFD is a management tool that been developed in order to keep the organization in line with its customers which introduces a mechanism for the translation and documentation of customer needs and requirements into the product development process. Implementation of the QFD program provides the organization with a new approach to the product development process

in which the customer is considered as the main input and the initiator.

Projects as large as QFD in large organizations require some basic prerequisites for the implementation, which can be classified as the evaluation and articulation of the problem, enthusiastic approbation of the practitioners, knowledge and experience in applying QFD techniques, cost and benefit analysis, and management support and participation. Each of these prerequisites provides the project team with benefits for an effective use of QFD and for productive implementation. Obviously, four organizational issues; organizational structure, functional mapping, members of the organization and management style have great impact on these basic prerequisites. Once the organizational structure is based on cross-functional flow of business with the support of functional mapping and the participative management style, and members of the organization are voluntary for self-improvement; these four organizational issues will directly have positive impacts on

Exhibit 9

Impacts of The Organizational Issues On Management Support and Participation (developed from Reed and Jacobs 1993)

<i>Organizational Issues</i>	<i>Impacts On Management Support and Participation</i>
Organizational Structure (participative and cross-functional)	<ul style="list-style-type: none"> • Provides the management with a conceptual view over the project
Functional Mapping	<ul style="list-style-type: none"> • Helps control the waste or lack of resources • Helps to follow all members of the organization instead of the team
Members of the Organization	<ul style="list-style-type: none"> • Motivates managers
Management (participative style and trustworthy vision)	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitates the participation of the manager

Exhibit 10

Impacts of The Organizational Issues on The Management Support and Participation
(based on Reed and Jacobs 1993, Quality Associates International 1998)

<i>Expected Benefits of The Management Support and Participation</i>	<i>Impacts of The Organizational Issues</i>
Waste or lack of resources are prevented	<ul style="list-style-type: none"> • Managers are aware of the needs of resources
Members of the organization have a positive attitude toward QFD	<ul style="list-style-type: none"> • Existence of the manager motivates the members
Following the whole product development process becomes easier	<ul style="list-style-type: none"> • Functional mapping monitors the conducting of the project
Vision and mission of the organization are under control	<ul style="list-style-type: none"> • Involvement of the management provides the opportunity to analyze the stated vision and mission

the basic prerequisites for the implementation of the project and their benefits.

Consequently, the positive impacts of the organizational issues on basic prerequisites for the implementation of the QFD provide the members of the organization, including those of the implementation team, with positive attitude toward the QFD. This positive attitude is beneficial for the current implementation efforts as well as for the efforts of implementing the QFD program as an organizational standard for the product development process.

REFERENCES

Acquisition Reform Office (1997), Quality Function Deployment (QFD), <http://www.acq-ref.navy.mil/wcp/qfd.html>.

Adams, Bob (1999), The Product Development Process: Avoiding Pitfalls to a Successful Implementation, Research Paper by Magna Seating Systems, 11th Symposium on QFD by QFD Institute, Novi Michigan, June 12-18, 1999.

American Supplier Institute (1999), Quality Function Deployment: A QS-9000 Requirement, <http://www.amsup.com/QFD>.

Becker Associates (1998), What is QFD?, <http://www.becker-associates.com/qfdwhatis.htm>.

Berber, Aykut (1998), İş Süreçlerinin Proaktif Yaklaşımla Yeniden Tasarlanması ve Yapılandırılmasına İlişkin Bir Model Çalışması ve Analizi, Yüksek Lisans Tezi, (Thesis M.S.) İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Chase, Nancy (1998), Product-Data Management Saves \$ 1.1 Million, Quality Magazine, February 1998, Case Studies.

Day, Ronald G. (1998), Kalite Fonksiyon Yayılımı (Çev.: ETH Ltd. Şti.), İstanbul: Kesim Ajans / Marshall Boya ve Vernik A.Ş.

Dean, Edwin B. (1992), Quality Function Deployment for Large Systems, Eatontown, New Jersey: International Engineering Management Conference October 25-28, 1992.

Ghobadian A. and A. J. Terry (1995), How Alitalia Improves Service Quality Through Quality Function Deployment, Managing Service Quality, Volume 5, Number 5, 27.

Hales, Robert F. (1998), Capturing and Integrating "The Voice of the Customer" Into Product Development, Ohio: Proaction Development Inc.

Innovation Process Management (1999), QFD – Quality Function Deployment, <http://www.ipm-marketing.co.uk>.

Moore, J. I. (1992), Writers on Strategy and Strategic Management, London: Penguin Group.

Northstar Consulting Group (1999), Quality Function Deployment for Product, Service and Measurement Design, <http://www.northstar.com/qfd.htm>.

Quality Associates International (1998), QFD, <http://quality-one.com/qfd.htm>.

Reed, B. R. and D. A. Jacobs (1993), Quality Function Deployment for Large Space Systems: Guidelines for Implementation of Quality Function Deployment (QFD) in Large Space Systems, Prepared for NASA by Old Dominion University.

----- (1997), RAB Outlines Problems with QS-9000 Audits, Quality Magazine, March 1997, News and Views.

ORGANİZASYONEL ÖĞRENME VE ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

Çiğdem DİKMEN

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

1. ÖĞRENME

Öğrenme ile ilgili bir çok kaynakta görüldüğü gibi bilgi ve öğrenme birbirine bağlı kavramlardır. Bilgi bireyin davranışını değiştiren bir uyarıcı, öğrenme ise yeni bir bilginin kabulüdür (Vandenbosch ve Higgins, 1995). Öğrenme kavramsal düşüncelerden, uygulama ve tecrübelerden elde edilen bilgilerle bireyin inancını, değerlerini, tutum ve davranışlarını değiştirme sürecidir (Eren, 1998). Tanımda yer alan davranıştaki değişimin oldukça kalıcı olması gerekmektedir. Geçici uyum durumlarında görülen davranış değişiklikleri öğrenme olarak kabul edilmemektedir (Baysal ve Tekarslan, 1996). Bir başka tanıma göre de öğrenme davranıştaki değişiklikten daha çok başarıdaki değişiklik için bir güç olarak ele alınmaktadır (Vandenbosch & Higgins, 1995). Organizasyonlarda başarının anahtarı kalite, etkinlik ve değişimdir. Bu üç unsurun hayata geçirilmesi için işletmenin yalnızca teknolojiye değil insan faktörüne de yatırım yapması gerekmektedir. Çünkü işletmede ne kadar ileri teknoloji olsa da bunu uygulayacak olan insandır. Burada ifade edilmek istenen çalışanların sadece teknolojiyi kullanması değil, çalışanların kendi bilgi ve kapasitelerini de işe yansıtmasıdır. Yani işletmelerin başarılı olmasında en önemli özellik çalışanların organizasyonda "ne yaptığı" değil organizasyona "ne kattığı" olmaktadır. Öğrenme sadece bireylere yarar sağlamaz, kuruluşlar da öğrenmeden yararlanır. Bireysel yetenekler geliştirildiğinde kuruluşlar da sonuçtan etkilenecektir. Öğrenme neticesinde bireyin gelişmesi ve performansını artırması bireyin işine yansıtacağından organizasyonların gelişmesi mümkün olabilecektir. Temelde tüm bireyler öğre-

nen varlıklar olduğuna göre organizasyonların öğrenmemeleri için hiçbir sebep yoktur. Öğrenen organizasyonlar tüm düzeylerdeki çalışanların öğrenme kapasitelerini arttırmalarına olanak sağlayan organizasyonlar olarak görülmektedir.

2. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME

Organizasyonlarda öğrenme ile ilgili kavramlara çok sayıda düşünür yazılarında ve araştırmalarında yer vermişlerdir.

Örneğin iktisat tarihçileri yeni sanayilerin ve teknolojilerin gelişmesi sırasındaki öğrenmenin (Rosenberg, 1976) ve biçimsel olarak araştırma ve gelişme yoluyla gelişmenin önemini incelemiştir. Arrow tarafından öğrenmenin verimliliği (1962) ve Dosi tarafından öğrenmenin endüstriyel yapıları (1988) etkilediği iddia edilmiştir. Dodgson eğitim ile yenilikler arasındaki ilişki (1991) Maidique ve Zirger stratejik yönetim alanında ve yeni ürünlerin ortaya çıkarılması konularında (1985) incelemeler yapmışlardır. Öğrenme eğrileri büyük ölçüde işletmecilik eğitiminde ve Boston Danışma Grubu (Boston Consultancy Group) gibi yönetim danışmanlığı yapan kuruluşlarda kullanılmaktadır.

Öğrenmeyi faaliyetlerdeki somut çıktılar olarak gören düşünürler öğrenmenin nasıl meydana geldiğini anlamak yerine daha çok sonuçta nelerin elde edildiğini ele almaktadır. Burada kullanıldığı şekliyle öğrenmeden işletmelerdeki eğitim kastedilmektedir. Dolayısıyla öğrenme hem eğitim prosesini hem de elde edilen sonuçları kapsamaktadır. Organizasyonel öğrenme işletmelerin kendi faaliyetleri ile ilgili bilgi ve yöntemleri toplaya-

rak, organize etmek ve çalışanların verimini artırmak için kullanmaları olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre bazen öğrenmeye yardımcı olan araçlar olumsuz olsa bile (hatalar yaparak öğrenmede olduğu gibi) öğrenmenin sonuçları genellikle olumludur.

Organizasyonel öğrenmeye Fiol ve Lyles (1985) "yaratılan ve geliştirilen bilgi ve kavrayış yoluyla faaliyetlerin iyileştirilmesi" şeklinde bir tanım getirmişlerdir. Huber (1991) ise bir organizasyonda öğrenmenin ancak bilgi işleme yoluyla gerçekleşen organizasyonel davranışların etkinliğine bağlı olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle organizasyonel öğrenmeyi teşvik eden ve geliştirmek için birimler oluşturan ve stratejiler geliştiren işletmelere Öğrenen organizasyonlar adı verilmiştir.

3. ORGANİZASYONEL ÖĞRENMENİN AMAÇLARI

Organizasyonel öğrenme günümüzde son derece önem kazanmıştır. Bunun nedenleri arasında en önemlisi değişime uyum sağlayabilmek ve gelişmek isteyen işletmelerin sayısının artmış olmasıdır. Bu gelişme Peters ve Waterman, Kanter ve Senge gibi yönetim bilimcileri tarafından tanımlanmıştır. Eğitim konusu işletmelerde gittikçe artan oranlardaki rekabet için gerekli görülmeye başlanmıştır.

Başarılı işletmelerin tümünde eğitime verilen önemi görmekteyiz. Eğitimin hedefinin daha iyi sonuçlara ulaşmak olması nedeniyle işletmeler değişimi gerçekleştirebilmek için eğitime ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerde öğrenmeye genellikle yeni koşullara uyum sağlayabilmek ve verimliliği arttırabilmek amacıyla gereksinim duyulmaktadır. Öğrenme, "gelişen teknoloji ve piyasa koşulları altında rekabet, verimlilik ve yeni yöntemleri geliştirecek imkanları araştırma çabaları" olarak düşünüldüğünde, değişen ortam koşullarına en iyi uyumu sağlama aracı olarak görülmektedir. Doğal olarak belirsizliğin fazla olduğu koşullarda, öğrenmeye duyulan ihtiyaç da o oranda artacaktır.

Organizasyonel öğrenmenin bir diğer nedeni teknoloji alanındaki hızlı değişimin organizasyon-

ları etkilemesidir. Çünkü teknolojik değişim ürünlerde, süreçlerde ve organizasyonda karışıklığa yol açmakla dolayısıyla işletmeler olaylar karşısında belirsizliklerin ve karışıklığın artması nedeniyle olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu olumsuzluğun giderilmesi ancak işletmelerin yeni bilgiler edinerek, yeni ürün geliştirmeleri, süreçlerdeki sorunları çözebilmeleri ile mümkün olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin Ar-Ge departmanları yenilikleri takip edip, işletmeye çevreden bilgi toplayıp, bunu işletme içinde uyumlaştırıp kullanma becerisini sağlamak görevini üstlenirken eğitim ön plana çıkacaktır. Organizasyonel öğrenme sürekli değişen ve rekabet koşullarının zorlaştığı bir dünyada hayatta kalabilmek ve uyum sağlayabilmek için bireylerin öğrenmesi kadar önemlidir.

Nihayet işletmelerin dinamik kuruluşlar, öğrenmenin de dinamik bir kavram (Vandenbosch ve Higgins, 1995) olması nedeniyle organizasyonlar sürekli gelişip, değişirken sürekli öğrenme zorunluluğunu hissetmektedir. Öğrenmenin bütünlendirici bir kavram olması organizasyonların işbirliğine, kolektif çalışmalarına yardımcı olmaktadır. Öğrenme konusunda sürekli bir istek yaratılması yani öğrenme arzusu ve niyeti bilgiyi yaratmanın ve işlemenin anahtarıdır. Sürekli öğrenme kültürünü oluşturmadan, sürekli olarak çalışanların becerilerini geliştiren ve günün teknolojik gelişmelerini izleyen çalışmalar olmadan rekabet edebilmek mümkün değildir.

Öğrenmenin her aşamasında başarılı olmak ve performans artışı sağlamak için kendi kendini sorgulamaya, yerleşik varsayımlara karşı çıkmaya ve farklı bakış açılarında olayları inceleyebilmeye açık olmak gerekir. Bu süreçler insanın kendi kendini yenileme kapasitesini geliştirir. Varsayımlarda ve inançlarda değişiklik yapmak yaratıcılığı ortaya çıkaracaktır. Bu değişikliği gerçekleştirmeyen bir kuruluş geçmişte başarılı olan yaklaşımlara saplanıp kalacak ve canlılığını yitirecektir.

Değişime uyum sağlamak isteyen işletmeler öğrenen organizasyonlar olmak zorundadır. Bir organizasyonun çevresinde belirsizlik ne kadar çok olursa öğrenme ihtiyacı da o kadar çok olur. Organizasyonel öğrenme dinamik bir süreçtir ve organizasyonun doğasında gerçekleşen, devamlı

süregelen değişimleri destekleyen bir kavramdır. Öğrenen bir organizasyonda öğrenme kişisel boyutta değil organizasyonel boyutta gerçekleşmektedir. Ancak bireysel gelişme çok önemli sayılmakta yani kişilerin gelişmesi desteklenmekte, bireylerin hata yapmalarına olanak tanınmakta, yapılan hatalardan doğruyu bulmaları sağlanmaktadır. Böylece kişilerin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olunmaktadır. Sonuçta çalışanların gelişmesiyle ancak organizasyonların gelişebileceği fikri öne çıkmaktadır. Yani öğrenme sadece kişilerin kendi gelişimleri için değil organizasyonel boyutta bir gelişmenin sağlanması için gereklidir. Dolayısıyla organizasyonel gelişmenin işletmeye katkısı ayrı ayrı kişilerin gerçekleştirdiği bireysel öğrenmelerin sağlayacağı katkıdan daha fazla olacaktır.

Öğrenme bilgi paylaşımını, iletişimi ve verilen kararların kalitesini artırma amacını da taşır. Örneğin Nevis ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada (1995) Motorola, Mutual investment Corp, Electricite de France, ve Fiat gibi işletmelerin öğrenen bir organizasyonel yapıya sahip olduktan sonra ne kadar değiştikleri belirtilmektedir. Motorola'nın mühendislik ve teknik konulardaki öğrenme süreçleri ve kültürü tüm organizasyonun toplam kalite anlayışına kolay adapte olmasını sağlamıştır.

4. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME ÇEŞİTLERİ

Bugüne kadar öğrenme ile ilgili yapılan çalışmalarda öğrenme değişik şekil ve seviyelere ayrılmaktadır. Örneğin Fiol ve Lyles (1985) öğrenme düzeylerini düşük düzeyli ve yüksek düzeyli öğrenme olarak tanımlamaktadır. Düşük düzeyli öğrenme alışılmış davranışların tekrarlanmasına dayanır. Genellikle kısa dönemli ve yüzeyseldir. Yüksek düzeyli öğrenme ise yeni eylemlere ilişkin yüksek düzeyde kurallar ve yeni düzenlemeler geliştirilmesiyle ilgilidir. Senge (1990) öğrenmeyi üretken öğrenme ve uyumsal öğrenme şeklinde ikiye ayırmaktadır (üretken öğrenme uyumsal öğrenmenin daha önce oluştuğunu varsaymaktadır. Üretken öğrenme ile yaratıcılık kapa-

sitesi artmaktadır). Dodgson ise stratejik öğrenmeyi taktik öğrenmeden ayırmaktadır. Argyris ve Schon'a (1978) göre ise 3 tip öğrenmeden bahsedilmektedir.

4.1. Tek döngülü öğrenme (Single – loop learning)

Öğrenme hata gerçekleştikten sonra, hatanın tespiti ve düzeltilmesinden ibarettir. Eğer hatanın tespiti ve düzeltilmesi organizasyonun mevcut politikalarını sürdürmesine ve mevcut amaçlarına ulaşmasına olanak veriyorsa bu hata – tespit – düzeltme işlemi tek döngülü öğrenmedir. Tek döngülü öğrenme Fiol ve Lyles'in düşük düzeyli öğrenme tanımına ve Senge'in uyumsal öğrenme tanımına dayandırılabilir.

4.2. Çift döngülü öğrenme (Double – loop learning)

Çift döngülü öğrenme hatanın organizasyonun esas kurallarını, politikasını ve amaçlarını değiştirmesi yolu ile tespit edildiği ve düzeltildiği durumlarda meydana gelir (Argyris,1997). Yani organizasyon oluşan bir hatanın hem nasıl düzeltildiğini hem de böyle bir durumun yeniden gerçekleşmemesi için ne gibi değişikliklerin, düzenlemelerin yapılması gerektiğini de ortaya koymaktadır. Mevcut prosedürlerin, hedeflerin gözden geçirilmesi söz konusudur. Fiol ve Lyles çift döngülü öğrenmenin yüksek derece öğrenmeyi gerektirdiğini belirtmekte, Senge ise üretken öğrenmenin (generative learning) çift döngülü öğrenme ile organizasyonun mevcut standartlarının üstüne çıkabileceğini ortaya koymaktadır.

4.3. İkincil Öğrenme (Deutero – learning)

Argyris ve Schon'a göre organizasyonların tek döngülü ve çift döngülü öğrenmeyi ne şekilde gerçekleştireceklerini öğrenmeleri gerekir. Yani bir organizasyon tek döngülü ve çift döngülü öğrenmeyi uygulamayı öğrendiği zaman Argyris ve Schon'a göre ikincil öğrenme gerçekleşir. Bir an-

lamda öğrenmeyi öğrenmek söz konusu olmaktadır.

Bir organizasyon ikincil öğrenmeyi uygulamaya koyduğu anda üyeler öğrenmenin önceki genel durumunu araştırırlar. Bir önceki dönemde öğrenmelerini kolaylaştıracak veya zorlaştıracak neler yaptıklarını ve yeni öğrenme stratejilerini bulurlar, bu stratejileri üretirler ve ürettiklerini değerlendirip, genelleştirirler (Argyris ve Schon1980).

Çift döngülü ve ikincil öğrenme organizasyonunun neden ve nasıl değişeceğiyle ilgiliyken, tek döngülü öğrenme organizasyonunun değişimi gerekliliğini kabul etmekte ancak süregelen alışkanlıkları, uygulamaları sorgulamamaktadır.

Değişik araştırmalarda genellikle organizasyonların öğrendiklerinin işletmede çalışanların toplam öğrendiklerinden fazla olduğu belirtilmektedir. Paylaşılan kurallar ve değerler bireysel öğrenmeden çok organizasyonel öğrenmenin göstergeleri olarak kabul edilir.

Bunlardan ayrı olarak öğrenme şeklinin öğrenmenin organizasyonun hangi bölümünde gerçekleştiğine bağlı olduğu da söylenebilir. Dolayısıyla Ar – Ge, üretim, pazarlama gibi fonksiyonel farklılık gösteren departmanlarda öğrenme tipleri ve süreçleri birbirinden farklılık gösterecektir.

5. ORGANİZASYONEL ÖĞRENME SÜRECİ

Huber 1991 yılında yaptığı araştırmada organizasyonel öğrenmenin aşağıdaki süreçlerden geçtiğini belirtmiştir (1991).

5.1. Bilginin elde edilmesi (Knowledge Acquisition)

Öğrenen bir organizasyon çevresinden bilgi aldığı zaman öğrenir. Çevreden elde edilen bilgi ancak ve ancak organizasyonun çevresini sürekli izlemesi, çalışanlarına eğitim sağlaması, pazarın iyi takib edilmesi, rakiplerle kıyaslama (mesala benchmarking) yapılması ile mümkün olabilir. Öğrenme yalnızca dışarıdan yeni kazanılacak bilgilerle değil, mevcut bilginin yeniden düzenlenmesi, güncelleştirilmesiyle de mümkündür.

Huber'e göre örgütlerin bilgiyi elde etme yollarından biri doğuştan gelen bilgi (congenital knowledge) dir. Bu tür bilgiler organizasyon üyelerinin işletmeye getirdikleri deneyim, davranış, know-how ve becerilerdir. Huber, " bir organizasyonun doğası büyük ölçüde onun kurucularının ve kuruluşunun doğasından gelmektedir" demektedir. Bir organizasyonun kuruluşunda sahip olduğu bilgiler organizasyonda neyin araştırılacağını, neyin deneneceğini ve çalışanların karşılaşacakları olayları nasıl çözümleyeceğini yönlendirir. Deneysel öğrenme (Experiential learning) alternatif hareket tarzlarını denemek, test etmek, işletme içinden ve dışından gelen geribesleme, organizasyonların deneyimleri, bireylerin mesleki eğitimleri, sistematik olmayan öğrenme, ya da deneme yanılma yoluyla öğrenmeyi içerir. Başkalarının deneyiminden öğrenme (Vicarious learning) ya da ikinci elden öğrenme, kıyaslama (benchmarking) yoluyla diğer şirketlerin deneyiminden yararlanma, danışmanlar, mesleki toplantılar ya da yayınlar, müşteriler ve satıcılar yardımıyla gerçekleşir. Organizasyonun bilgi tabanı yeni teknolojiler ya da yöntemler elde ederek veya başka işletmelerle birleşme yoluyla genişletilir. Bilginin elde edilmesi pahalı bir süreçtir. Bilgi işletmede performansın artırılması için kullanılmazsa işletmenin kıt olan kaynakları israf edilmiş olacaktır. Dolayısıyla yönetim performans hedeflerini bireylere, organizasyon kademelerine açıklamalı ve öğrenmeyi bu hedeflere doğru yönlendirmelidir. Öğrenme davranış değişiklikleri ve performanstaki gelişme ile kendini gösterir. Performanstaki gelişme öğrenme kapasitesine doğrudan bağlıdır.

5.2. Bilgi Dağıtımı (Information Distribution)

Mevcut bilginin organizasyonun farklı boyutlarında nasıl paylaşıldığı çok önemlidir. Organizasyonlar genellikle ne bildiklerini bilmezler. Bazı organizasyonlar mevcut bilginin nerede olduğunu bulabilecek güçlü sistemlere sahip olmadığı için mevcut bilginin kime, hangi koşullarda yararlı olabileceğinden haberdar değildir. Dışarıdan veya içeriden revizyon yoluyla kazanılan bilgi ikin-

cil olarak organizasyon içinde paylaşılmalıdır. Bilginin dağıtımını öğrenmeyi teşvik edecek, yeni bilgilerin doğmasını ve yeni davranışların kazanılmasını sağlayacaktır. Bunun için bilginin, stratejiye odaklı olarak değerlendirilmesi, kimlerin kullanacağını belirlenmesi, sınıflandırılması ve etkin dağıtım kanallarının kullanılması gerekmektedir (Kuchinke,1995).

Brown ve Duguid (1991) yeniliklerin organizasyona yayılmasının daha çok informal ilişkilerle sağlandığını belirtiyor. Genellikle birbirlerine gerçek hayatta başlarına gelenleri, deneyimleri aktaran kişiler bu yolla bilgilerin paylaşılmasına, dağıtılmasına önemli katkıda bulunuyorlar. Paylaşım organizasyon içinde ne kadar etkinse öğrenme de o oranda artacaktır.

5.3. Bilginin Yorumlanması (Information Interpretation)

İşletmelerde bilginin doğru yorumlanması, bilginin paylaşılmasından daha önemlidir. Mevcut bilginin organizasyon üyeleri tarafından doğru ve herkesin aynı anlamı vereceği şekilde yorumlanması gerekmektedir. Yani kazanılan bilgiye ortak bir yorum getirmek organizasyon için hayati önem taşımaktadır.

Bilginin yorumlanması bireyler arasında değişebilmekte ve bu değişiklik bireylerin mesajın içeriğini anlamalarında farklılıklara neden olmaktadır. Faaliyetlerin başarısı, bir konudaki yorumun doğru yapılmasına bağlı olması nedeniyle "yorum" organizasyonel öğrenmede önemli bir faktördür.

5.4. Organizasyonel Hafıza (Organizational Memory)

Organizasyonların beyni yoktur fakat zihinsel sistemlere ve hafızalara sahiptir. Organizasyonlardaki üyeler gelir gider ve yöntemler değişir. Ancak örgütlerin hafızaları zaman sürecinde belirli davranışları, kuralları ve değerleri muhafaza eder (Hedberg,1981). Çalışanlar işletmeden ayrılınca organizasyon öğrenme kabiliyetini kaybetmez. Öğrenen bir organizasyonun organizasyonel hafı-

zası (organizational memory) geçmişte yaşanan tecrübelerin etkisiyle sürekli gelişmektedir. Öğrenen organizasyonlarda öğrenme faaliyetleri sadece kişilerin gelişimini sağlamakla kalmaz, ayrıca biriken deneyimlerin etkisiyle organizasyonel hafızanın oluşmasını da sağlar (Pralalad ve Hamel, 1994).

Bilgilerin gelecekte kullanılmak üzere depolanması organizasyonun hafızasını oluşturur. Organizasyonda karar verme konumunda olan üyeler sadece "işlenmemiş" bilgiyi depolamazlar, " yorumlanmış", işletme açısından bir anlam kazanmış bilgiyi de depolarlar. Bu tür bilgiler işletmedeki bilirkişi raporları, geçmişte kazanılmış tecrübeler v.b.gibi sayılabilir.

Böylece öğrenen bir organizasyon karmaşık bir ortamda, geçmişte yaşanmış olaylardan, geçmişte üstesinden geldiği veya gelemediği olaylardan gerekli tecrübeleri edinmiş olduğundan yani şirket hafızasına "bu gibi bir durumda ne yapmak gerekir?" sorusunun yanıtını bulabileceği bilgileri yerleştirmiş olmasından dolayı, daha kolay ve etkin tepkiler verir. Öğrenmenin hem kanıtlanabilirliği hem de kullanılabilirliği organizasyonun organizasyonel hafızasının etkinliğine bağlıdır.

6. ORGANİZASYONEL ÖĞRENMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Organizasyonlarda öğrenmenin önemi herkes tarafından kabul edilmesine rağmen aşağıdaki faktörlerin istenilen düzeyde sağlanmaması durumunda organizasyonel öğrenme gerçekleştirilememektedir.

Organizasyon Yapısı: Öğrenmenin organizasyonel boyutta teşviki için organizasyonlar mekanik bir yapıdan daha esnek ve organik bir yapıya geçmelidir. Çünkü tek döngülü öğrenme çift döngülü öğrenmenin gerçekleşmesine engel olmaktadır.

Bireysel Gelişim: Çalışanların içinde bulunduğu ortamın bireysel gelişmelerini nasıl etkilediğini sürekli bir şekilde inceleyen Argyris'e göre bireyler potansiyellerini tam olarak kullanma ortamı bulunduğu zaman sadece kendisine ve çalışma grubuna değil aynı zamanda çalıştığı kuruluşa da ya-

rar sağlayacak potansiyele sahiptir. Ancak zaman zaman yönetim tarzı bu gibi yararların ortaya çıkmasına engel olmaktadır. Kişiler geliştikçe olgun olmayan bir insan özelliğinden olgun insan özelliklerine doğru gelişirler (Koçel, 1998). Yöneticilerin yaklaşımları ve beşeri ilişkiler konusundaki eksiklikleri çalışanların olgun insan davranışı göstermelerini engellemektedir. Öğrenen organizasyonların felsefesine göre insanlarda kullanılan büyük bir potansiyel bulunmaktadır. Eğer çalışanların bireysel gelişimi sağlanırsa bu potansiyel ortaya çıkabilecektir.

Çevre: Bir organizasyonun rekabet gücünü kaybetmemesi ve yenilikçi olabilmesi için çevresiyle işbirliği içinde faaliyetlerini sürdürmesi gerekir. Çevresiyle işbirliği içinde olmak geçmiş tecrübelerden yararlanmayı da beraberinde getirir. İç ve dış çevre karmaşık ve dinamikse öğrenme güçleşecektir. Öğrenen organizasyonlar rekabeti öğrenmeyi geliştirecek bir araç olarak görülmelidir. Organizasyonlar değişim için gerekli bilgiyi çevresinden almaktadır. Bu nedenle çevrenin analizi ve çevreden bilgi edinimi bir işletmenin öğrenen organizasyon olması için gerekli bir koşuldur.

Bilgi Teknolojisi: Bilgi teknolojisi bir organizasyonda iletişimi artırıcı bir etmendir. Bilgi sistemleri bir organizasyonun yapısını ve çevreyi etkileyerek öğrenme sürecini doğrudan etkiler. Bilginin bireyler arasındaki dağılımının hızlanması ve paylaşımın artmasıyla öğrenme doğal olarak hızlanacaktır.

Bilgi Edinilmesi: Gerçek bir organizasyonel öğrenme ancak bir organizasyonel bilgi tabanı oluşturulduğunda gerçekleşir. Bilgi tabanının oluşturulması bilginin çevreden elde edilmesi, depolanması ve yorumlanmasıyla oluşur.

Bilginin Dağıtılması: Günümüzde klasik bilgi dağıtım biçimlerinin yerini alan bilgisayar destekli sistemler bilginin organizasyon içinde daha kolay ve hızlı dağıtımını sağlamaktadır. Organizasyonun her yerinden bilgisayarlarla ulaşılabilecek bilgiler ihtiyacı olan herkezin kullanımına istenilen anda açık olacaktır. Böylece takım üyeleri arasındaki iletişimi gerçekleştiren bu sistemler bilginin ulaşım hızını arttırması yanısıra organizasyonun öğrenme hızını da arttıracaktır.

Bilginin Yorumlanması: Bireyler arasındaki farklılık nedeniyle yorumlar bireyler arasında değişebilmektedir. Yorumun doğru yapılmamış olması faaliyetlerin başarısızlığına neden olabilmektedir.

Organizasyonel Hafıza: Öğrenmenin kullanılabilirliği organizasyonel hafızanın etkinliğine bağlıdır.

7. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLAR

Öğrenen organizasyonlar 1990'lı yılların en çok tartışılan yönetim felsefelerinden biri olmuştur. Bireylerin, işletmelerin ve yöneticilerin dünyasını bir anda saran, birey ve işletme bazında dönüşüm rüzgarları estiren bir yönetim felsefesi olarak ele alınmaya başlamıştır. Öğrenen organizasyonlar konusunda çalışmalar yapan yönetim bilimcilerine göre insanlarda var olan ancak kullanılmayan potansiyelin, eğer çalışanların bireysel gelişimi canlandırılabilirse ortaya çıkabileceği savunulmaktadır.

Öğrenen organizasyon bireylerin gelişmesine olanak sağlayan bir ortam yaratarak elde ettiği potansiyel ile sürekli bir dönüşüm içinde olan organizasyondur. Bireylerde var olan potansiyelinin sinerji etkileri gözönüne alındığında söz konusu grup potansiyelinin açığa çıkartılması öğrenen organizasyonlar için önemli rekabet avantajları sağlamaktadır. Öğrenen bir organizasyonun amacı; pazar koşullarının ve teknolojik gelişimin belirsiz olduğu şartlarda rekabet gücünü, verimliliği önce mevcut düzeyde korumak sonra da arttırmaktır. Senge, örgütlerde değişimin değil dönüşümün önemli olduğunu belirtmektedir. Öğrenen organizasyon değişim kavramı yerine dönüşüm kavramını hayata geçirmiştir. Bu noktada değişim ile dönüşüm kavramının farkını vurgulamakta yarar vardır. Dönüşüm özde gerçekleşir, değişim ise dış etkilere gösterilen tepkidir. Değişim işletmenin değişen koşullara uyumunu sağlarken dönüşüm değişimin dinamiğini içinde barındırarak değişimi yaratır.

Geleceği gerçekten yönlendirecek işletmeler işgörenlerin işletmeye bağlılıklarını ve öğrenebilme kapasitelerini ortaya çıkarabilen işletmeler

olacaktır. Artık tepe yöneticilerinin stratejileri geliştirmesi ve diğerlerinin sadece onları izlemesi yeterli olmayacaktır. Uygulama tepeden inme yöntemlerle değil, sistemin içinden bireyleri geliştirerek gerçekleştirilmelidir. İşletmedeki bireylerin kendilerini geliştirmelerine, zayıf ve güçlü yönlerini kavramaya yönelik eğitimler düzenlenerek, eğitimler sonunda çalışanların örgütü bir sistem olarak görmesi sağlanmalıdır.

Geleceklerine yön verme konusunda yeteneklerini sürekli geliştirmekte olan öğrenen organizasyonların oluşturulmasında kalite hareketi öncü olmuştur. Öğrenen organizasyon felsefesi ve araçlarının kullanılması Toplam Kalite Yönetiminin etkinliğini arttırmaktadır.

Kalite hareketinin kökleri; insanların, kuruluşların ve yönetimin ortak ve birleştirici bir hedefi olduğu varsayımında yatmaktadır. Bu hedef sürekli gelişmeyi bir yaşam tarzı haline getirmek, özellikle kuruluşun bir bütün olarak performansını geliştirmektir. Bu hedefe ancak kuruluşun her düzeyinde düşünmeyi ve uygulamayı gerçekleştirerek varılabilir. Yönetimin görevi gelişmenin sürekliliğini sağlamak çalışanların gücünü kısıtlayan engelleri ortadan kaldırmak ve süreçlerin gelişimine hız kazandıran kalite eğitimi, kıyaslama (benchmarking) v.b. gibi yeni uygulamaları desteklemektir. Böylece çalışma tarzının geliştirilmesi, düşünme ile birlikte iş yapmayı kolaylaştırmanın yolları, sistemin performansını belirleyen dinamik, karmaşık, çelişkili konularda çalışanlara yol gösterecek sürekli eğitimin sağlanması gerekmektedir. Günümüzde her işletmenin uygulamak için çaba sarfettiği Toplam Kalite Yönetimine giden yolda öğrenen bir organizasyon yapısına sahip olmak büyük bir avantaj sağlamaktadır. Öğrenen organizasyonu yönetim şekli olarak uygulayan işletmeler sürekli öğrenmeye açık işletmelerdir. Bu yönetim şeklinde birey çok önem kazanmaktadır. Çalışanların belli bir kalıba yerleştirilmesinden çok fikirlerini tartışabilen senaryolar oluşturan, yönetime katılabilen ya da yönetime müdahale hakkını kendinde görebilen kişiler olduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla herkesin fikrini söyleme ve kendini geliştirme şansına sahip olduğunu söyleyebiliriz. Organizasyonlar içinde her

bireyin sürekli öğrenmesini ve gelişmesini sağlayacak ortamların yaratılması ve organizasyonun dinamik hale gelmesi hedeflenmektedir. Öğrenen organizasyonlarda her konunun sorgulanması, nasıl daha iyi yapılabileceğinin araştırılması ve sürekli gelişmenin sağlanması nedeniyle en ideal öğrenen organizasyonlar Toplam Kalite Yönetimi aşamasında uygulanabilmektedir.

8. ÖĞRENEN ORGANİZASYONLARIN GELİŞİMİ

Klasik yönetim anlayışında ilk olarak bilen organizasyonlardan (Knowing organization) bahsedilmiştir. Rasyonellik ve en iyiye ulaşma anlayışı bilen organizasyonun bir özelliği olarak ortaya çıkmıştır. Bilen organizasyonlardaki sürekli denetim, uyum gösterme konusundaki baskı, rutin davranışlar ve riskten kaçma eğilimi öğrenmeyi engelleyen en önemli faktörlerdir. Bu tip organizasyonlar sadece pazarın yapısı değişmediği sürece başarılı olabilmektedir. Bilen organizasyonları anlayan organizasyonlar (Understanding organization) izlemiştir. Anlayan organizasyonlar olaylara en iyi açıdan bakmayan, olayların ve çevrenin etkisine göre değişik iyiler olabileceğini kabul eden organizasyonlardır. Bu düşünce tarzı da beraberinde kişilerin kendi değer yargılarına organizasyon tarafından değer verildiği anlamını beraberinde getirmektedir. Anlayan organizasyonlarda aynı anlayıştaki insanları biraraya getirerek kuruma bağlayacak ve onlara ait olma duygusu verecek değerler bütünü olan işletme kültürü oluşturulmasına çalışılır (Ertürk, 1998). Anlayan organizasyonlarda sıkı kontrol ve kurallar yerini kurum kültürüne bırakmaktadır. Anlayan organizasyonları düşünen organizasyonlar (Thinking organization) izlemiştir. Düşünen organizasyonun temel yaklaşımı, yönetim tekniklerini, işletmelerin aksayan yönlerini düzeltici araçlar olarak görmesidir. Organizasyonda bir aksaklık tesbit edilmişse, yönetim, organizasyonun katılımıyla bu aksaklıkları ortadan kaldıracak, bir daha oluşmasını önleyecek tedbirleri alacaktır. Bunun için gerekli modelleri kuracak ve hatta gerekiyorsa yeni bir organizasyon modeli ortaya atabilecektir. Son olarak ortaya

öğrenen organizasyonlar (Learning organization) çıkmıştır. Öğrenen bir organizasyon, organizasyonun her aşamasında öğrenmeyi teşvik eden personelinin gelişmesini ön plana alan açık haberleşme ve yapıcı diyalogu öne çıkaran bir organizasyon olarak belirlenmekte (Koçel,1998) ve böylelikle organizasyonel öğrenmenin yolunu açmakta, bireylerin gelişmesine olanak sağlayan bir ortam yaratarak elde ettiği potansiyelle sürekli bir dönüşüm içinde olan bir sistem yaratmayı amaçlamaktadır.

9. ÖĞRENEN ORGANİZASYONUN DİSİPLİNLERİ

Öğrenen organizasyonları geleneksel otoriter, "kontrol eden" organizasyondan ayıran temel fark belli temel disiplinlere hakim olunabilmesidir. Öğrenen organizasyonun her disiplini öğrenebilen organizasyonların kurulmasında hayati bir boyut sağlamakta ve organizasyonların arzuladıkları gelecekteki resmi gerçekleştirme kapasitelerini sürekli olarak arttırmaktadır. Dolayısıyla yeni bilgi yaratma, öğrenme, uygulama ve sonuçlarından yeniden öğrenmeyi vurgulayan öğrenen organizasyon kavramı işletmeler nezdinde geniş bir kabul görmektedir (Koçel,1998).

Senge göre öğrenen organizasyonlarda 5 disiplin bulunmaktadır (Bu anlamda disiplin bir bilim dalındaki sistematiği, düşünce sistemi anlayışını ifade eder). Bu disiplinler; Kişisel ustalık, Zihni Modeller, Paylaşılan Vizyon, Takım halinde öğrenme, Sistem Düşüncesi olarak ele alınmaktadır.

Organizasyonlarda bu beş disiplinin birada gelişmesi hayati önem taşımaktadır. Tüm disiplinleri birbiriyle bütünleştirmek, bunları ayrı ayrı uygulamaktan çok daha zordur. Ancak bunu başara-bilen organizasyonlar öğrenen organizasyonlar olacaktır. Bu amaçla beşinci disiplin olan sistem düşüncesi diğer disiplinleri birbiriyle kaynaştıran, disiplinleri bir bütün olarak birleştirmeyi sağlama özelliğiyle organizasyonlara yardımcı olacaktır. Organizasyonlar sadece bireyler aracılığıyla öğrenir. Bireysel öğrenme organizasyonun öğrenmesini garanti etmese de bireysel öğrenme olmadan da organizasyonel öğrenme gerçekleşmez (Senge,1990).

9.1. Kişisel Ustalık (Personal Mastery)

Yüksek kişisel ustalık düzeylerine sahip kişiler yaratıcılık yeteneğini sürekli geliştirmektedirler. Bu kişilerin sürekli öğrenme çabalarından öğrenen organizasyon ruhu ortaya çıkmaktadır.

Kişisel ustalık kişilerin görüşlerine sürekli olarak açıklık kazandıran, derinleştiren, enerjilerini odaklaştıran, sabrı geliştiren ve gerçeği objektif olarak görebilmeye imkan sağlayan disiplindir. Dolayısıyla bu öğrenen organizasyonun temelini oluşturmaktadır. Bir organizasyonun öğrenme isteği ve kapasitesi kendi üyelerinden daha büyük olamaz (Senge,1990).

Yüksek kişisel ustalık düzeyindeki insanlar sürekli öğrenme eğilimindedirler. Burada, Senge kişisel ustalığın insanların sahip olduğu bir özellik değil bir süreç olduğunu belirtmektedir. Senge' e göre kişisel ustalık hayat boyu süren bir disiplindir.

9.2. Zihni Modeller (Mental Models)

Zihni modeller zihnimizde iyice yer etmiş, kökleşmiş varsayımlar, genellemeler hatta imgeler olarak dünya anlayışımızı ve eylemlerimizi etkiler (Senge,1990).

Zihni modeller aktif olmaları nedeniyle davranışları etkiler. Farklı zihni modellere sahip olan iki kişi aynı olayı gözlemlediklerinde farklı ayrıntılara bakmaları nedeniyle olaya farklı yaklaşabilirler.

Öğrenmede zihni modellerin potansiyel gücünü ilk keşfeden şirket Royal Dutch / Shell olmuştur. 1970'lerde yöneticilere varsayımlarına açıklık kazandırma, bu varsayımlardaki iç çelişkileri keşfetme ve yeni varsayımlara dayalı yeni stratejiler düşünme çabalarında yardımcı olmakla rekabet üstünlüğü için eşsiz bir kaynak kazandığını keşfetmiştir (Senge,1990).

İnsanlar savundukları kuramlarla uyumlu şekilde davranmasalarda sahip oldukları zihni modellerle uyumlu şekilde davranırlar (Senge,1990). İnsanların dünyaya farklı bakış tarzlarını açığa çıkarmaları ve verimli tartışma yeteneklerini geliştirdikçe karar alma süreçleri bir dönüşüme uğratılır.

labilir. Zihni modeller insanların düşünce yapılarında bulunan önyargıları ortadan kaldıracak özelliğine sahiptir.

Bir organizasyonda zihni modellerle çalışma kapasitesini geliştirmek hem yeni becerilerin öğrenilmesini, hem de bu becerilerin günlük hayatta yer almasını sağlayacak kurumsal yeniliklerin uygulanmasını gerektirir (Senge,1990).

Birçok yenilikçi fikir organizasyondaki zihinsel modellerle uyumadığı için anlamlı eylemlere dönüşmeden başarısızlığa uğrar. Birden fazla zihni modelin varlığı birden fazla perspektifin varlığına imkan verir. Birçok zihni model aynı anda varolabilir. Bazıları aynı fikirde olmasada hepsinin ortaya çıkan durumlara karşı ele alınıp denenmesi gerekir. Tüm zihni modeller ele alındıktan sonra bile herkes farklı yerlere ulaşabilir. Amaç belli konuda en iyi zihni modele ulaşmaktır (Senge,1990). Bu yolda işletmedeki herkes mümkün olan en iyi zihni modelin gelişmesine yardımcı olarak en iyi kararın alınmasına katkıda bulunacaktır. Bu düşünce ekip halinde öğrenme disiplininin temelini oluşturacaktır.

9.3. Paylaşılan Vizyon (Shared Vision)

Geleneksel organizasyonda yönetim örgütlemek ve kontrol etmek temeline dayanmaktadır. Öğrenen organizasyonlarda ise vizyon, değerler ve zihni modeller önem kazanmıştır.

Ortak vizyon bir fikir değildir. İnsan ilişkilerinde etkili olan bir güçtür. Ne yaratmak istiyoruz? Sorusuna verilecek cevap paylaşılan vizyondur. Kişisel vizyonlar kişilerin kafalarında ve kalplerinde taşıdıkları resimler ve imgeler olduğuna göre paylaşılan vizyonlarda organizasyondaki tüm üyelerin taşıdıkları resimlerdir. Dolayısıyla bu resimler organizasyona etki eden ve farklı türden faaliyetlere tutarlık kazandıran bir ortaklık duygusu yaratır (Senge,1990).

Paylaşılan vizyon öğrenen organizasyon için hayati bir önem taşır. Çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. Başkalarına uymayı öğrenmek vizyon olmadan mümkün olsa da yaratıcı öğrenme ancak insanların kendileri için

çok önem taşıyan birşeyi başarmak için çaba göstermeleri halinde gerçekleşir. Paylaşılan vizyonlar kişisel vizyonlardan ortaya çıkar. Paylaşılan vizyona sahip olmaya önem veren organizasyonlar sürekli olarak üyelerinin kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye olanak sağlayacak ortamları yaratırlar. İnsanların kendi vizyonları yoksa bir başkasınınkini sahiplenirler. Bu yol kişileri bağlılığa değil uyuma götürür.

Kişisel ustalık vizyon geliştirmenin temelidir. Kişisel ustalığa sahip olan kişi gerçekten istediği konu üzerinde, vizyonu üzerinde odaklaşır ve vizyonu için tavır alma cesaretini gösterir. Dolayısıyla organizasyonlarda yüksek kişisel ustalık düzeyindeki bireyler başkalarının vizyonlarını paylaşmayı gerçekten arzuladıklarında, herbiri organizasyonun resmini en iyi haliyle görür. Yalnızca kendi sorumluluğunu değil bütünüün sorumluluğunu taşır. Bireysel vizyonlar ortak vizyon haline gelebilir. Paylaşılan vizyon geliştikçe "benim vizyonum" "bizim vizyonumuz" şekline dönüşebilir.

9.4. Takım Halinde öğrenme (Team Learning)

Takım halinde öğrenme disiplini diyalogla başlar. Bu bir takımın üyelerinin kendi varsayımlarını bırakıp birlikte düşünmeyi gerçekleştirme kapasitesidir. Takım halinde öğrenme önemlidir. Çünkü modern organizasyonlarda temel öğrenme birimi bireyler değil takımlardır. Takımlar öğrenmedikçe organizasyonlar da öğrenemez (Senge,1990). Öğrenen organizasyon öğrenme içeriğinin bireylerden kolektifliğe kaydırılması ile gerçekleşir (Mark,1997). Eğer ortada bir amaç ortaklığı, paylaşılan bir vizyon ve birbirlerinin çabasını tamamlama yönünde bir anlayış varsa, bireyler kendi kişisel çıkarlarını takımın çıkarlarının üstünde tutmazlar ve paylaşılan vizyon kişisel vizyonların bir uzantısı haline gelir. Takım halinde öğrenme üyelerin gerçekten arzuladığı sonuçları yaratma kapasitesini geliştirme sürecidir.

Organizasyonlarda takım halinde öğrenmenin üç önemli boyutu vardır. Birincisi karmaşık sorunlar üzerinde düşünme ihtiyacı, ikincisi

yenilikçi ve eşgüdümlü eyleme olan ihtiyaç, üçüncüsü ise takım mensuplarının diğer takımlar üzerindeki rolü. Birincisinde takımlar bir çok beyin tek bir beyinden daha zeki olma potansiyelinden ve sinerjiden nasıl yararlanacaklarını öğrenirler. İkincisinde takımın her üyesi diğer üyelerin etkisinde kalır ve birbirlerinin eylemlerini tamamlayacak şekilde davranacaklarına inanır. Üçüncüsünde ise bir öğrenen takım diğer öğrenen takımı sürekli olarak geliştirir ve bunu takım halinde öğrenme pratik ve becerilerini daha geniş bir şekilde inandırarak yapar (Senge,1990).

9.5. Sistem Düşüncesi (Systems Thinking)

Organizasyonlarda beş disiplinin birada gelişmesi hayati önem taşımaktadır. Tüm disiplinlerin birbiriyle bütünleşmesi onların herbirinin ayrı ayrı uygulanmasından çok daha zor olacaktır. Bu nedenle Senge sistem düşüncesini beşinci disiplin olarak ele almakta çünkü sistem düşüncesinin disiplinleri birbirine kaynaştıran, disiplinleri bir bütün olarak birleştiren disiplin olarak kabul etmektedir.

Tüm disiplinler parçaları görmekten bütünü görmeye, örgüt üyelerini çaresiz tepkiciler olarak görmekten kendi gerçeklerine şekil veren aktif katılımcılar olarak görmeye, bugüne tepki göstermekten geleceği yaratmaya doğru bir zihniyet değişikliğini yaratmaya katkıda bulunur. Beşinci disiplin olarak sistem düşüncesi öğrenen organizasyonların kendi dünyaları hakkında nasıl düşündüklerinin temel taşıdır (Senge,1990).

Sistem düşüncesi diğer disiplinleri güçlendirerek bize bütünün parçalarının toplamından daha fazlası olduğunu sürekli hatırlatmaktadır (Senge,1990).Modern organizasyonlarda en önemli öğrenme sürekli değişen çevre koşulları hakkında bilgi sahibi olmak ve bu karmaşık ortamda değişimin nasıl gerçekleştirileceğini anlamaktadır.

Günümüzde yöneticiler genellikle sadece kendi departmanlarının sorunlarıyla ilgilenmekte, ancak çok az yönetici bir bütün olarak organizasyonun genel sorunları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Sorunlar tek tek ele alındığında bütün gözardı

edilecektir. Sistem düşüncesi parçaları değil bütünü anlamayı ve örgütteki değişimin bir bütün olarak nasıl gerçekleştirileceğini öğretir. Sistem düşüncesi nedenler ve sonuçlar arasındaki ilişkiyi görmeye odaklanır. Bu şekilde kısa vadeli çözümler bir yana bırakılarak uzun vadeli sistematik problemler değerlendirilir ve problemlere çözüm getirilmesi sağlanır (Hodgetts v.d,1994).

Paylaşılan vizyon oluşturma geleceğe dönük çalışmaları teşvik eder, zihni modeller organizasyonların çevreye bakış yollarındaki yetersizlikleri ortaya çıkarabilecek gerekli açıklığı sağlar, Takım halinde öğrenme grupların bireysel perspektiflerin ötesinde yatan büyük resmi görebilme becerilerini geliştirir, Kişisel hakimiyet faaliyetlerin organizasyonu nasıl etkilediğini öğrenmeye yönelik kişisel dürtüyü teşvik eder (Senge,1990).Sistem düşüncesi ise öğrenen organizasyonlarda bireylerin kendilerini ve çevrelerini kavramalarına yardımcı olur.

Aslında bu kavramların hiçbiri yönetim bilimcileri için yeni değildir.Senge'in öğrenen organizasyonlar yaklaşımının bu konudaki yeniliği bu kavramları bir arada inceleyerek bütüncül bir bakış açısı yaratabilmesinden kaynaklanmaktadır.

SONUÇ

Günümüzün hızla değişen,küreselleşen ve zorlaşan rekabet ortamında en uygun yaklaşımın öğrenen bir organizasyonda toplam kalite anlayışını benimsemek olduğu pek çok yönetim bilimcisi tarafından ele alınmaktadır.Öğrenen bir organizasyon bilgiyi yaratma,ihtiyaç duyulan bilgiyi bulma ve mevcut bilginin yorumlanması konusunda diğer organizasyonlardan daha yeteneklidir.Çünkü bireylerin gelişmesini öngören öğrenen organizasyonlarda bireylerin gelişmesi mutlaka organizasyonların gelişmesine yansıtacağından, günümüzde öğrenmeyi temel bir değer haline getiren organizasyonlar başarıya hazır demektir.Böyle organizasyonlar yeni bilgileri; yeni ürünlere,yeni pazarlama yaklaşımlarına ve yeni çalışma biçimlerine uyarlayabilecektir.

Kanımızca bireysel gelişmelerin mutlaka

gerekli ortamın sağlanması koşuluyla organizasyonun gelişmesi anlamına geldiği günümüz yöneticilerinin kabullenmesi gereken önemli bir konudur. Dolayısıyla belirsiz pazar koşullarında etkin, proaktif önlem alabilmek, bilginin paylaşımını hızlandırmak, kaliteyi arttırmak, yenilikçi olmak ve yenilikle faaliyetler arasında köprü görevi üstlenmeyi kolaylaştıran öğrenen organizasyonlar ve organizasyonel öğrenme, öğrenmenin rekabet değerinin yüksek olması nedeniyle bu alanda yapılacak araştırmaların sayısının artacağına göstergesi olmaktadır.

KAYNAKÇA

- Argyris C., Schon D.A. 1978, "Organizational Learning: a Theory of Action Perspective", Addison Wesley, London
- Argyris C. February 1997, "Learning and Teaching: A Theory of Action Perspective", Journal of Management Education, 21/1, 10-28
- Argyris C., Schon D.A. 1980, "What is An Organization That it May Learn in Organizations as Systems?", The Open University Press.
- Arrow K. 1962, "The Implications of Learning by doing", Review of Economic Studies 29, 166-170.
- Baysal A.C., Tekarslan E. 1996, "İşletmeciler için Davranış Bilimleri", Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- Brown J.S., Duguid P., "Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation", Organization Science, 2/1, 40-57.
- Dodgson M. 1991, "Technology Learning, Technology Strategy and Competitive Pressures", British Journal of Management, 2, 132-149.
- Dosi G., Sources 1988, "Procedures and Microeconomic Effects of Innovation", Journal of Economic Literature, 26,

1120-1171

- Eren E. 1998, "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Dağıtım AŞ., İstanbul.
- Ertürk Mümin 1998, "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Beta Basım Dağıtım AŞ., İstanbul.
- Fiol C., Lyles M. 1985, "Organizational Learning", Academy of Management Review, 4, 803-813
- Hedberg B. 1981, "How Organizations Learn and Unlearn", Handbook of Organizational Design, Oxford University Press, 1, 3-27
- Hodgetts R.M., Luthans F., Lee S.M. Winter 1994, "New Paradigm in Organizations: From Total Quality To Learning to World Class", Organizational Dynamics, 22/3, 12-21
- Huber G.P. 1991, "Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures", Organization Science, 2/1, 88-115.
- Koçel T. 1998, "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Dağıtım AŞ., İstanbul.
- Kuchinke K.P. Fall 1995, "Managing Learning for Performance", Human Resource Development Quarterly, 6/3, 307-316
- Maidique M., Zirger B. 1985, "The new Product Learning Cycle", Research Policy, 14, 299-313.
- Mark S.E. 1997, "Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques", Human Relations, 50/9, 108-120
- Nevis E., Dibella A. ve Gould J. Winter 1995, "Understanding Organizations as Learning Systems", Sloan Management Review, 73-85
- Prahalad C.K., Hamel G. 1994, "Competing for The Future", Harvard Business School Press
- Rosenberg, N. 1976, "Perspectives on Technology", Cambridge, Cambridge University Press.
- Senge P., "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", Sloan Management Review, 32/1, 7-23.
- Senge P.M. 1990, "The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization", Doubleday Dell Publishing Group Inc., New York.
- Vandenbosch B., Higgins A.C. Fall 1995, "Executive Support Systems and Learning: A Model and Empirical Test", Journal of Management Information Systems, 12, 99-130.

A NEW MANAGEMENT STRATEGY: OUTSOURCING

CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ

Istanbul University Faculty of
Business Administration

INTRODUCTION

Outsourcing has become a powerful strategic management tool for increasing speed to market, focusing core competences, improving the quality and information flow around key business processes, and addressing a growing skill and labor shortage (Corbettassociates 1999). It challenges today's executive to rethink the traditional vertically integrated firm in favor of a more flexible organization structured around core competences and long-term outsourcing relationships (1-800 Support 1999). Core competency and extensive outsourcing strategies provide improved returns on capital, lowered risk, greater flexibility and better responsiveness to customer needs at lower cost (Quinn and Hilmer 1995).

A- CORE COMPETENCE

The notion of core competence is clearly important for outsourcing decisions. Core competence is a hidden capability that gives organizations a unique competitive advantage. Core competences give organizations a unique competitive advantage because they enable the organization to diversify into new markets by reapplying their core competence. It is also a hidden capability which competitors cannot easily imitate and it gives the organization a near monopoly position in its chosen markets (Tampoe 1994).

A core competence of the organization can be defined as: a technical or management subsystem which combines diverse technologies, processes, resources and know-how to deliver products and services which give sustainable and unique competitive advantage and added value to an organization (Tampoe 1994).

A core competence first provides potential access to a wide variety of markets. Second, a core competence should make a significant contribution to the perceived customer benefits of the end product. The tangible link between identified core competences and end products is the core products. Core products are the components that actually contribute to the value of the end products. Finally, a core competence should be difficult for competitors to imitate and it will be difficult if it is a complex harmonization of individual technologies and production skills. A competitor might get some of the technologies that comprise the core competence, but it will find it more difficult to copy the more or less comprehensive pattern of internal coordination and learning (Prahalad and Hamel 1990).

Some other properties of core competence (Tampoe 1994);

- essential to corporate survival in the short and long term.
- invisible to competitors
- unique to the corporation
- a mix of skills, resources, and processes
- a capability which the organization can sustain overtime
- greater than the competence of an individual
- essential to the implementation of the strategic vision of the corporation
- essential to the strategic decisions of the corporation, i.e. diversification downsizing, rationalizing, making alliances, outsourcing, and joint ventures
- marketable and commercially valuable
- few in number

The fact that organizations should never out-

source their core competences is the main point. A core competence is one of a limited number of capabilities that provides strategic advantage to the organization. A core competence evolves slowly through collective learning and information sharing; cannot be quickly enhanced through additional large investments, and cannot be easily imitated or transferred to others. To outsource a strategic function would leave an organization potentially vulnerable to market failure. Instead, firms should concentrate their resources on a set of core competences and strategically outsource other functions (Saunders, Gebelt and Hu 1997).

B- OUTSOURCING

Outsourcing is a management strategy that helps organizations to save time, to gain a competitive advantage, to focus on their core competences and to provide non-core functions with efficient vendors with a high quality level (The Outsourcing Institute 1999). In other words, focus on what gives your organization its competitive edge and outsource the rest (Quinn, Doorley and Paquette 1990). It is impossible for a firm to excel in all areas. Where the organization itself cannot excel at a particular function, it may choose to outsource the function to a vendor that does. It is increasingly common for the most competitive organizations to apply the "best in class" criteria to decide where to turn for every function: if a given department is not the best in class in terms of quality, efficiency, and delivery, they will outsource the function to whomever is (Dess and Miller 1993).

Outsourcing is partnering with a vendor to increase service levels and lower costs, leveraging and growing new relationships to get the job done and doing more with less (Mendel 1998). Seven realities of outsourcing according to a study conducted by the Society of Human Resource Management are (Platt 1996):

- outsourcing is not just a fad
- outsourcing is more than a way to save money
- outsourcing is a long-term solution

- outsourcing may not mean job loss
- organizations outsource a wide range of services
- outsourcing what you already do well can pay off
- use a proven process for deciding what to outsource

Organizations can outsource a wide selection of functions and activities. These are information technology, administration, customer service, finance, human resources, real estate and physical plants, sales and marketing, research and development, manufacturing, distribution, transportation etc (The Outsourcing Institute 1999).

C- REASONS FOR ORGANIZATIONS TO CONSIDER OUTSOURCING

Organizations are increasingly outsourcing for reducing costs, reducing investment expenditures, improving core competence, reducing risk, downsizing and increasing flexibility, accelerating reengineering benefits, accessing to world class capabilities, managing out of control functions, accessing to improved technology, transferring resources, increasing quality, redirecting resources, managing financial resources available (Arslantas 1999). Any organization considering outsourcing should first be clear about their short- and long-term goals and make sure that has a good reason to outsource (Laabs 1994). As, deciding to outsource is a decision that will have long-lasting impact on an entire organization (Laabs 1993).

Reducing costs; reducing cost is the most important reason for organizations to outsource. Outsourcing help organizations save money. Organizations prefer vendors to provide services at a lower cost than internal departments. Organizations believe that a vendor's unit costs are less expensive because of mass production efficiencies and labor specialization (Lacity, Hirschheim and Willcocks 1994).

Reducing investment expenditures; organizations try to do everything themselves. In this way, they may incur vastly higher research, development, marketing and deployment expenses, all

of which are passed on to the customer. A vendor's lower cost structure reduces an organization's investment expenditures and increases its competitive advantage (The Outsourcing Institute 1997).

Improving core competence; outsourcing provides organizations to focus on their core competences and to leave vendors the rest of its functions (Koçel 1998). In addition to this, outsourcing can save time and help to focus on energy and resources. Organizations develop their core competences in order to gain a competitive advantage in the chosen markets (Laabs 1993). Outsourcing lets an organization focus on its core business by having operational functions assumed by a vendor. Freed from devoting energy to areas that are not in its expertise, the organization can focus its resources on meeting its customer needs (The Outsourcing Institute 1997). Organizations have come to believe that the most important sustainable competitive advantage is strategic focus (i.e., concentrating on what an organization does better than anyone else while subcontracting everything else to vendors) (Lacity and the others 1994).

Reducing risk; tremendous risks are associated with the investments and organizations make. Markets, competition, government regulations, financial conditions and technologies all change extremely quickly. Keeping up with these changes, especially those within the next generation requires, a significant investment which is very risky. Vendors make investments on behalf of many organizations, not just one. Shared investment spreads risk and reduces the risk significantly borne by a single organization (The Outsourcing Institute 1997).

Downsizing and increasing flexibility; downsizing is closely related with outsourcing. The more companies focus on their core competences the more outsourcing increases, the more outsourcing increases the more strategic alliances improves and organizations downsize and be more flexible (Koçel 1998).

Accelerating reengineering benefits; reengineering aims for dramatic improvements in critical measures of performance such as cost, quality,

service and speed. But the need to increase efficiency can come into direct conflict with the need to invest in core business. As non-core internal functions are continually put on the back burner, systems become less efficient and less productive. The organization can begin to see the benefits of reengineering by vendor (The Outsourcing Institute 1997).

Accessing the world class capabilities; world class organizations make extensive investments in technology, methodology, and people. They gain expertise by working with many vendors facing similar challenges. This combination of specialization and expertise gives organizations a competitive advantage and helps them avoid the cost of chasing technology and training (The Outsourcing Institute 1997).

Managing out of control function; when a function is viewed as difficult to manage or out of control, the organization needs to examine the underlying causes. If the requirements, expectations or needed resources are not clearly understood, then outsourcing will not improve the situation; it may in fact make it worse. If the organization doesn't understand its own requirements, it will not be able to communicate them to a vendor (The Outsourcing Institute 1997).

Accessing to improved technology; outsourcing is a way to hedge bets on emerging technologies, providing organizations with access to the products of the vendors' large research and development departments. Outsourcing provides access to new technologies only if the contract specifically addresses the issue. A host of contractual options provide access to new technologies: Companies can create a specific contract that requires the vendor to manage, develop, and implement the new technology; companies can manage and develop the new technology themselves and only contract in a vendor's technical expertise, companies can create specific contracts to outsource old systems while they focus internal resources to develop new technologies themselves; or companies can engage in true strategic partnerships, where shared risks and rewards of new technologies are stipulated in the contract

(Lacity and the others 1994).

Transferring assets; outsourcing often involves the transfer of assets from the customer (organization) to the vendor. Equipment, facilities, vehicles and licences used in the current operations have value and are sold to the vendor. The vendor then uses these assets to provide services back to the customer. Depending on the value of the assets involved, this sale may result in a significant cash payment to the organization (The Outsourcing Institute 1997).

Increasing quality; outsourcing is successful when care is taken in selecting the operations that can be accomplished with greater quality elsewhere and in finding the best outsourcing vendors as with other quality systems (Daft 1997).

Redirecting resources; every organization has limits on the resources available to it. Outsourcing permits an organization to redirect its resources, most often organizations resources, from non-core activities toward activities which serve the customer (The Outsourcing Institute 1997).

Managing financial resources available; there is tremendous competition within most organizations for capital funds. Deciding where to invest these funds is one of the most important decisions that management makes. Outsourcing can reduce the need to invest capital funds in non-core business functions. Instead of acquiring the resources through capital expenditures, they contracted for an "as used" operational expense basis. Outsourcing can also improve certain financial measurements of the firm by eliminating the need to show return on equity from capital investments in non-core areas (The Outsourcing Institute 1997).

D- MANAGING THE OUTSOURCING RELATIONSHIP EFFECTIVELY

Organizations view outsourcing as a way to achieve strategic goals, reduce costs, improve customer satisfaction, and provide other efficiency and effectiveness improvements (The Outsourcing Institute 1999). Outsourcing repre-

sents a long-term, results-oriented relationship among two or more organizations (Journal of Business Strategy 1997). Like any organizational decision, outsourcing requires effective management (Tarsh 1998). Critical steps for managing outsourcing relationship effectively are;

Creating a shared vision for the outsourcing; a shared vision is the first step to managing an outsourcing relationship. In today's organizations focus on carrying out core value-adding activities in-house. These strategic goals mean that outsourcing initiatives must come from the top management. Top management must define the goals and objectives of the outsourcing initiative and communicate how the process will benefit the organization. The goals of the outsourcing initiative include the selection of the partner and the future management of the relationship. In a shared vision, both partners contribute. A specialized vendor can help to define realistic requirements and added benefits. This is often started through preliminary discussions on an informal basis to learn about each other, and to obtain views on the scope of the contract (Tarsh 1998).

Establishing clear contracts with vendors; contract is a key issue to go on this relationship between the partners. The contract should be as comprehensive as possible, defining all pertinent issues. Parties understand and agree to the terms and obligations. The contract must discuss the obligations of each party, costs, duration, terms, and conditions. It also provides flexibility for future situations (Judenberg 1994). Preparing a detailed contract is a key to forming a cost effective and productive relationship that gives both the organization and the vendor a competitive advantage (Grupe 1997).

Measuring the vendor's performance effectively; successful outsourcing relationships focus on results. To be meaningful, these results must be objective, measurable, quantifiable, and comparable. Realistic measurement of success is generally very hard, so an organization must make an effort to develop performance standards, measure results, and then interpret them continuously (McFarlan and Nolan 1995). Performance mea-

sures are an effective tool for motivating vendor's performance. Organizations measure vendor's performance by attaching a service standard. Though it is difficult to set performance standards, they are an extremely effective way to ensure high quality service, particularly when incentives and penalties are attached for over or under performance. The more performance standards must be realistic the more they are to be effective (Tarsh 1998).

Establishing clear communication mechanisms; there must be a well-conceived structure for frequent and open communication between the customer (organization) and the vendor. The approach to communication between the partners will reflect the spirit of the outsourcing contract and the complexity of the services being delivered. When the services increase in complexity, more active communication is essential. Management must stay involved during the implementation of the contract. Not only should there be a clearly defined escalation procedure, but management should meet at appropriate intervals to discuss how the relationship is working. Meetings should be held at the operational level to address the workings of the outsourcing contract in practice, to identify and resolve any problems that have been encountered, and to agree on changes to ensure continued satisfaction. On the other hand, developing a clear contingency plan and exit strategy is necessary. Despite strong communication mechanisms, the relationship between two parties can break down, and a well-defined contingency plan is essential (Tarsh 1998).

Creating a mutual trust; the contract must be perceived by both parties as a fair contract, with neither party in a position to take advantage of the other. Without that understanding, there will be no opportunity for the development of trust that is the basis for an ongoing long-term strategic relationship. Win-win situation is vital, both customer and vendor have to win ongoing relationships. The vendor is able to achieve its expected goal and it requires its fee in return. The customer is able to receive the services its expected to contract for and at the price its expected to pay (Infoserver

1998).

Training the organization's personnel who are responsible for managing the outsourcing relationship; the individuals should receive specific training on how to do job. This training includes understanding of the business goals of the contract, the specific performance criteria agreed to, and individuals roles, responsibilities, authority, and reporting structure. The same information should be communicated to all organization. In this way, the entire organization understands what is intended, why, how problems will be identified and resolved, communication channels, what is expected, etc. This training and communication can also help to reduce resentment (The Outsourcing Institute 1999)..

E- DRAWBACKS OF OUTSOURCING

Unfortunately, outsourcing can not be considered without its drawbacks. Drawbacks that organizations may face with are to lose strategic flexibility, to lose control over the vendor, to select an unqualified vendor, to hollow out the organization's core competence, to lose control over the personnel, to focus on the short term objectives (Martinsons 1993).

Losing strategic flexibility; the major problem in the long-term outsourcing relationship is that organizations over-depend on the vendors. According to this over-dependence, the organization loses its flexibility, control over the vendor and has to accept the vendor's conditions (Koçel 1998). To illustrate, the organizations outsource their activities or functions and teach vendors how to build them to needed quality standards. Later, the organizations may find their vendors are unable or unwilling to supply them as required. By then, they lose the skills they need to build this activities and cannot prevent their vendors from either assisting competitors or entering downstream markets on their own (Quinn and Hilmer 1995).

Losing control over the vendor; to provide control and coordination in outsourcing relationships, organizations should control over the ven-

dor carefully and communicate with the vendor continuously because of the efficiency which depends on the vendor (Quinn and Hilmer 1995).

Selecting an unqualified vendor; in selecting outsourcing vendors, some of the important things to consider are the potential partner's technical expertise; knowledge and understanding of your company's business and process needs; management capabilities; physical facilities and human resources; financial strength, both in the balance sheet and cash flow; and compatibility with the customer's technical, strategic and legal interests and objectives, or what some might call cultural fit. As for choosing outsourcing vendor on the basis of low competitive bids, any advantage is illusory. Price is only one element of total cost. Whatever is gained by low price can be more that offset by excess costs in operation and performance (1-800 Support 1999).

Hollowing out the organization's core competence; if any vendor hollows out the organization's core competence, the organization loses its competitive advantage in the chosen market, is deskilled and creates a new competitor in this market on its own. The more the organizations give vendors organizational functions the more they may be deskilled (Koçel 1998).

Losing control over the personnel; one of the most important issues during an outsourcing initiative is managing personnel issues, especially those personnel whose jobs are directly affected by the outsourcing initiative. A strategy should be developed to address the needs of these personnel. The focus should include proper communication strategies to personnel on major developments, engaging of support processes for affected personnel and the designing of post implementation placement strategies and assistance programs (Hall 1997).

Focusing on the short-term objectives; a decision to outsource must be made with the long-term future in mind. Organizations don't be short-sighted when making an outsourcing decision. If organizations thought outsourcing with a short-term objectives, two-or-three-year decision, it certainly wouldn't be a good investment because of

the developmental and implementation costs. Outsourcing can often cost a lot in start-up costs. The intent is that organizations forecast for the future. Organizations give vendors long-term cost projections, organizations sign a contract that safeguards against future inflation and is cost-beneficial to the organizations (Laabs 1993).

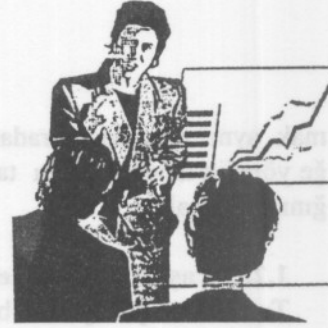
CONCLUSION

Outsourcing is a powerful management tool in an organization's achievement of strategic objectives to gain a competitive advantage. Any organization that considers outsourcing should first think whether having a good reason to outsource its functions or activities. The decision to begin outsourcing initiative must be made carefully by the top management because this decision will influence the entire organization's future. Organizations outsource their functions and activities because of reducing costs, reducing investment expenditures, improving core competence, reducing risk, downsizing and increasing flexibility, accelerating reengineering benefits, accessing the world class capabilities, managing out of control function, accessing to improved technology, transferring assets, increasing quality, redirecting resources, managing financial resources available. To achieve these reasons successfully, organizations should manage an effective relationship with vendors because outsourcing requires an effective outsourcing relationship between the organization and the vendor. The success of outsourcing relationships is based on the ability of the organization and the vendor to place themselves in a win-win situation, create a shared vision, establish clear contracts, measure effectively, establish clear communication mechanisms, create a mutual trust. Unfortunately, outsourcing relationships may cause some drawbacks. These are losing strategic flexibility, losing control over the vendor, selecting an unqualified vendor, hollowing out the organization's core competence, losing control over the personnel, focusing on the short-term objectives. In order to be successful, organizations should be careful these drawbacks.

REFERENCES

- Arslantaş, Cem Cüneyt (1999), "Yeni Bir Yönetim Stratejisi Olarak Dış Kaynaklardan Yararlanma ve İlaç Sanayiinde Faaliyet Gösteren Firmaların Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları", Yüksek Lisans Tezi, İ. Ü. İşletme Fakültesi.
- Daft, Richard (1997), *Management*, The Dryden Press, Fourth Edition.
- Dess, Gregory ve Alex Miller (1993), *Strategic Management*, Mc-Graw Hill.
- Grupe, Fritz H. (Spring 1997), *Outsourcing The Help Desk Function*, *Information Systems Management*, 15-22.
- Hall, Robert (Summer 1997), *Are You Considering Outsourcing?*, *Canadian Management*, 22, 17-21.
- Judenberg, Joseph (Fall 1994), *Applications Maintenance Outsourcing*, *Information Systems Management*, 34-38.
- Koçel, Tamer (1998), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Laabs, Jennifer J.(October 1993), *Successful Outsourcing Depends on Critical Factors*, *Personnel Journal*, 72, 51-60.
- Laabs, Jennifer J.(September 1993), *Why HR Is Turning to Outsourcing*, *Personnel Journal*, 72, 92-101.
- Lacity, Mary, Rudy Hirschheim ve Leslie Willcocks (Fall 1994), *Realizing Outsourcing Expectations*, *Information Systems Management*, 7-18.
- Martinsons, Maris G. (June 1993), *Outsourcing Information Systems*, *Long Range Planning*, 26, 18-25.
- McFarlan, F. Warren ve Richard L. Nolan (Winter 1995), *How to Manage an IT Outsourcing Alliance*, *Sloan Management Review*, 9-23.
- Mendel, Dan (1998), *The Pearls and The Perils of Outsourcing*, 1-800 Support, <http://www.888support.com/Reference/orerug.htm>.
- Platt, Rodney K. (June 1996), *Outsourcing the HR Function*, ACA NEWS.
- Prahalad, C. K. ve Gary Hamel (May-June 1990), *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, 79-91.
- Quinn, James Brian ve Frederick G. Hilmer (1995), *Strategic Outsourcing*, *The McKinsey Quarterly*, 48-69.
- Quinn, James Brian, Thomas L. Doorley ve Penny C. Paquette (March-April 1990), *Beyond Products: Services-Based Strategy*, *Harvard Business Review*, 58-66.
- Saunders, Carol, Mary Gebelt ve Qing Hu (Winter 1997), *Achieving Success in Information Systems*, *California Management Review*, 39, 63-79.
- Tampoe, Mahen (1994), *Exploiting the Core Competence of Your Organization*, *Long Range Planning*, 27, 66-77.
- Tarsh, Simon (1998), *Managing the Outsourcing Relationship: A Shared Vision produces Greater Rewards*, The Outsourcing Institute, <http://www.outsourcing.com/howandwhy/trends/>.
- "Avoiding Pitfalls-Three Warning Signs" (1999), 1-800 Support, <http://www.888support.com/Reference/trends.htm>.
- "How and Why to Outsource" (1997), The Outsourcing Institute, <http://www.outsourcing.com/frhow.htm>.
- "How to keep up: Effectively Managing The Outsourcing Relationship" (1999), The Outsourcing Institute, <http://www.outsourcing.com/news/calendar.htm>.
- "Outsourcing: The New Partnership" (July-August 1997), *Journal of Business Strategy*.
- "Strategic Outsourcing" (1998), InfoServer, <http://www.infoserver.com/may1998/html/deck3.html>.
- "The 1999 Outsourcing World Summit, Conference Themes" (1999), Corbettassociates, <http://www.corbettassociates.com/main/resource/ows/owspage.html>.
- "The Outsourcing Institute's Trend Report" (1999), 1-800 Support, <http://www.888support.com/Reference/trends.htm>.
- The Outsourcing Institute (1999), <http://www.outsourcing.com/frhow.htm>.

ARAŞTIRMA



TÜRKİYE'DEKİ BÜYÜK ÖLÇEKLİ KONAKLAMA İŞLETMELERİ YÖNETİCİLERİNİN DOĞAL ÇEVRE SORUNLARINA YÖNELİK DUYARLILIKLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Dr. Nalan Kösebalaban

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
İşletme İktisadi Enstitüsü

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

1.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Doğal çevre, turizmin gelişmesinde rol oynayan en önemli faktördür. Ancak turizmin, kendisine kaynak olan doğal çevre üzerindeki etkileri yadsınamaz bir gerçektir. Böylelikle, turizm sektörünün gelişmesi için, bozulmamış ve korunması gereken bir çevre zorunluyken, diğer yandan turizm faaliyetlerinin çevreye verdiği zararın önlenmesi sorunu ortaya çıkmaktadır.

Turizm faaliyetleri genellikle doğal dengenin çok duyarlı olduğu yörelerde gelişmekte (Özgen 1995) ve bu gelişme, korumaya yönelik önlemler alınmadan gerçekleştirildiği takdirde, dengeyi kolaylıkla bozmaktadır. Doğa insan için vardır ve insanın bu kaynağı kullanması da doğal bir olgudur. Ancak "kullanmak" sözcüğünün taşıdığı anlam yorumlara göre değişmekle birlikte, tüketmek ile korumak arasındaki geniş açı içinde yer almaktadır.(Gürpınar 1990) Dolayısıyla turizm faaliyetlerinin geliştirilmesi sırasında, doğal kaynakların, turizm işletmeleri ve turistler tarafından kullanılmasında gösterilen davranışlar doğal dengenin korunması açısından önemlidir. Doğa, bitkiler, hayvanlar, su ve hava ile geçici de olsa bütün bunları

kullanan insanlardan oluşmaktadır.(May 1991) Dolayısıyla, turizm yöneticilerinin doğal çevreye olan duyarlılıklarının düzeyi, koruma-kullanma dengesi üzerinde önemli bir etken oluşturmaktadır. Özellikle büyük ölçekli turizm işletmeleri, küçük ve orta ölçekli işletmelere oranla, hem kapladıkları fiziksel alan, hem de ilişki içinde oldukları büyük turist grupları nedeniyle doğal kaynakları daha fazla kullanmaktadırlar. Kitlesel turizme yönelik planlanan bu işletmelerin, doğal çevre üzerindeki etkileri de, diğerlerine oranla daha çok olmaktadır.Çevrenin bozulması daha az sayıda ya da hiç turist olmaması anlamına gelecektir. Ancak turistlerin giderek artan çevre bilincinin, çevre açısından bozulmadan kalmış, yüksek nitelikli yörelere ilgiyi güçlendirdiği açıktır.(Höfels 1991) Tüm bu açıklamalara dayalı olarak araştırmanın konusu; büyük ölçekli konaklama işletmeleri yöneticilerinin doğal çevre sorunlarına yönelik duyarlılıklarının belirlenmesi olarak seçilmiştir. Araştırmadaki amaç ise; büyük ölçekli konaklama işletmeleri yöneticilerinin, ülkemizdeki turizm bölgelerindeki çevre sorunları, bu sorunların ortaya çıkmasında turizm faaliyetlerinin payının, aynı zamanda turizm faaliyetlerinin bu sorunlardan nasıl etkilendiğinin farkında olup olmadıklarını, dolayısıyla çevresel duyarlılıklarını saptama-

mak, aynı zamanda buradan yola çıkarak geleceğe yönelik davranışlarını tahmin edebilme olanağını sağlamaktır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Turizmin çok yönlü bir faaliyet olduğu ve ekonomik önemi yaygın bir şekilde farkedildikçe, seyahat eden insanın tüm gereksinimlerinin karşılanması için turizm sektörünün gelişmesiyle ilgili çalışmalar yoğunluk kazanmıştır. (İçöz 1986) Bu gelişme; daha önce de söz ettiğimiz gibi doğal çevrenin daha çok kullanılmasına yol açmaktadır. Turizm sektörünün varlığını sürdürebilmesi için, doğal çevrenin de varlığını sürdürmesi en önemli koşuldur. Bunu, genel olarak insanların (turistlerin) belirgin bir biçimde değişen tavrı ve özellikle de artık yalnızca, güneş, deniz ve eğlence için değil, kendi yerel çevresinde ve tatilini geçirdiği çevrelerde, çeşitli çevresel sorunlardan rahatsız olan, gittikçe daha da duyarlı hale gelen turistler yansıtmaktadır. Son yıllarda turist tercihleri "doğal ve bozulmamış bir doğal çevre" ile "yaşam güvencesi" olmaktadır.

Turist zevklerinin ve ekonomik olanaklarının birbirinden farklı olması, her kesimden turiste hitap edebilecek tesislerin geliştirilmesini gerektirmektedir. Tesislere ilişkin kararlar büyük ölçüde mevcut kaynaklara ve olanaklara, pazar potansiyeline, mevcut donanımına, doğal koşullara ve finansman olanaklarına bağlı olarak verilir. (Özgen 1995) Amerika ve Avrupa'da turizm planlaması doğal değerlerin korunmasına yönelik yapılmakta ve bu konuda duyarlı davranılması gereği anlaşılmıştır. Ülkemizde de çevresel duyarlılık artmasına rağmen, doğal çevre koruması yetersiz kalmaktadır. Burada turizm yöneticilerinin çevresel duyarlılıkları önem kazanmaktadır. Konaklama işletmeleri, turizm faaliyetleri içinde çok önemli bir yere sahiptir. Türkiye'de konaklama sektörü, özellikle çarpık yapılaşma ile çok büyük çevre sorunları (ormanların yok olması, erozyon, tarım alanlarının yok olması, kıyıların tahribi, su, hava, toprak kirliliği v.b.) yaratmaktadır. Buradan da turizm sektörü içinde, özellikle büyük ölçekli konaklama işletmeleri yöneticilerinin turizm faaliyetlerine yönelik kararlarında ve planlarında, do-

ğal çevreye yönelik duyarlılıkları önem kazanmaktadır. Ayrıca ülkemizde büyük ölçekli konaklama işletmeleri yöneticilerinin doğal çevre sorunlarına yönelik duyarlılıkları inceleyen bir araştırmaya rastlanmamış olması, araştırmacılara ve uygulayıcılara referans oluşturması açısından bu konuyu incelemenin önemli ve yararlı olacağı düşünülmüştür. Ayrıca araştırma, büyük ölçekli konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin, turizm faaliyetlerinden kaynaklanan ve aynı zamanda turizmin gelişmesine engel olan çevre sorunlarının ne kadar farkında olduklarının sınırlı da olsa anlaşılmasını sağlayacağı için yararlı olacaktır.

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmada bazı varsayımlardan hareket edilmiştir: Öncelikle, eğitim, cinsiyet, yaş, kültür, çalışılan otel, deneyim, otelin bulunduğu bölge ve doğal çevre gibi nedenlere bağlı olarak, yöneticilerin algılama farklılıklarına rağmen, tüm cevaplayıcıların soru ve ifadeleri aynı şekilde algıladıkları varsayılmıştır. İkinci olarak, araştırmada veri ve bilgi toplamak için kullanılan anket yönteminin ve bunların analizinde kullanılan istatistik teknik olan frekans dağılımlarının istenilen sonuçlara ulaşmada en uygun yöntem ve teknik olduğu varsayılmıştır. Son olarak konaklama işletmeleri yöneticilerinin cevaplama sırasında, verecekleri cevapları buldukları bölgeye olan turist talebini etkilemeyeceğini düşünerek gerçek düşüncelerini ifade ettikleri varsayılmıştır.

2.2. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmada; yöneticilerin kişisel durum özellikleri ve çalıştıkları konaklama işletmelerinin durum özellikleri ile ilgili değişkenler bağımsız, bağımsız değişkenlerden etkilendiği kabul edilen ve yöneticilerin doğal çevre sorunlarına yönelik duyarlılıkları ise bağımlı değişkenler olarak belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada, "Turizmin Plansız Geliştirilmesi" ve "Turizmin Gelişmesine Engel Olan" çevre sorunlarının önem sırasının

saptanması amacıyla, çeşitli çevre sorunlarını içeren sıralama değişkenleri yer almaktadır. Bu değişkenler bağımsız değişkenlerden etkilenebilir durumdadırlar. Yani bağımsız değişkenlerle aralarında ilişki kurulmasının mümkün olması dolayısıyla, bağımlı değişken konumunda kabul edilebilecek niteliktedirler. Ancak araştırmanın amacına uygun olarak, böyle bir ilişki kurulmamış ve bunlar konaklama işletmeleri yöneticilerinin turizmin plansız geliştirilmesi sonucu ortaya çıkan çevre sorunları ve aynı zamanda turizmin gelişmesine engel olan çevre sorunları arasında önem sırasını saptamak için belirlenen, sıralama değişkenleri olarak kabul edilmiştir. Sıralama değişkenleri, açık uçlu sorular ve şıklı soruları içeren toplam 35 değişken yer almaktadır. Son bölümde ise yöneticilerin kişisel durum özellikleri ve konaklama işletmelerinin niteliklerine yönelik 13 değişken yer almaktadır. Bu çalışmada anket formunda yer alan 48 değişken kullanılmıştır.

2.3. Araştırmanın Örneklem Süreci

Araştırmanın ana kütesini Türkiye'nin bütün bölgelerindeki konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Konaklama işletmeleri TÜRSAB tarafından belirlenen işletmeler arasından seçilmiştir. Belirlenen ana kütlede, büyük ölçekli kabul edilen 5 Yıldızlı, 4 Yıldızlı Oteller, I. Sınıf (HV1) ve II. Sınıf (HV2) Tatil Köyleri ile Özel Belgeli Tesisler (S) 4 Yıldızlı otellere denk özel sınıf: daha çok tarihi değeri olan yapıların restore edilerek otel haline getirilmesidir.) Bu seçimde; bu işletmelerin kitle turizmi politikaları, yatak sayılarının fazlalığı, tesislerin oturma alanlarının büyük tutulma zorunluluğu sonucunda; doğal alanların kaybı (doğanın bozulmasında etkin faktör) ve bu tesislerin genellikle kıyı şeritleri, ormanlık alanlar ve tarihsel değeri yüksek bölgeler, dolayısıyla turistik çekim alanları içinde kurulmaları etken olmuştur. Bu nedenle ve yöneticilerin cevaplarının konuyla ilgili gerçekleri daha iyi yansıtacağı düşünülen 518 büyük ölçekli işletmenin örnek kütle olarak belirlenmesinde, iradi (kasdi) seçim usulü uygulanmıştır.

Türkiye'nin yedi bölgesinden toplam 518 ko-

naklama işletmesinin üst ve orta düzey yöneticilerine posta yoluyla birer anket formu gönderilmiştir. Aşağıdaki tabloda, bu işletmelerin bölgesel dağılımı görülmektedir.

Tablo 1
Konaklama İşletmelerinin Bölgesel Dağılımı

Bölgeler	Oteller	5 Yıldız	4 Yıldız	HV1	HV2	S	TOPLAM
Marmara	24	62	5	2	55	148	
Ege	5	12	12	8	--	37	
Güney Ege	19	42	35	11	9	116	
Akdeniz	35	78	40	--	20	173	
İç Anadolu	6	22	--	--	4	32	
Karadeniz	2	2	1	--	--	5	
Güneydoğu Anadolu	1	4	1	--	1	7	
TOPLAM	92	222	94	21	89	518	

Gönderilen anket formlarından 213 tanesi cevaplanarak geri gönderilmiş, ancak gerekli incelemeler sonucu 190 tanesine analiz uygulanmıştır. Bu rakam örnek olarak seçilen kütlede %36.6 'sını (Yaklaşık 37) oluşturmaktadır. Aşağıda gönderilen 190 anket formunun bölgesel dağılımı görülmektedir.

Tablo 2
Anket Formlarının Bölgesel Dağılımı

BÖLGELER	Frekans	%
Marmara	48	25.3
Ege	16	8.4
Güney Ege	35	18.4
Akdeniz	68	35.8
İç Anadolu	19	10.0
Karadeniz	2	1.1
Güneydoğu Anadolu	2	1.1
TOPLAM	190	100.0

2.4 Araştırmanın Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmanın amacı doğrultusunda, ihtiyaç duyulan veri ve bilgilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Örnek kütlede tamamına ulaşılmada, yüzyüze görüşmenin imkansızlığı nedeniyle, yöneticilere posta yöntemi ile ulaşılmış ve cevapların geri dönüşümünü sağlayabilmek amacıyla telefon ve faksla desteklenmiştir.

BULGULAR

1. FREKANS DAĞILIMLARI

Araştırmamıza katılan 190 kişinin kişisel durum değişkenleri ile konaklama işletmelerinin nitelikleri ve tutum boyutlarına verdikleri yanıtlar açısından, sayı ve yüzde olarak dağılımları aşağıda gösterilmektedir.

1.1. KİŞİSEL DURUM DEĞİŞKENLERİNİN FREKANS DAĞILIMLARI

Araştırmamızda 6 kişisel durum değişkeni yer almıştır. Bunlar sırasıyla;

- 1) İsim
- 2) Yaş
- 3) Cinsiyet
- 4) Eğitim
- 5) İşletme İçindeki Statü
- 6) İşletmede Çalışılan Süre (Kıdem) dir.

Yöneticinin ismi ile ilgili değişken yöneticinin statüsünün doğruluğunu daha sonradan test edebilmek amacıyla anket formunda yer almıştır.

a) Yaş

Araştırmamıza katılan 190 yöneticinin yaş dağılımı şu şekildedir: 62 kişi 23-33 yaş grubu (%32.6), 82 kişi 34-43 yaş grubu (%43.2) ve 46 kişi de 44 yaş ve üzeri yaş grubuna (%24.2) dahildirler. Bu sonuçlara göre; araştırmaya katılan yöneticileri en fazla temsil eden yaş grubu 34-43 yaş arasındır.

Tablo 3
Yöneticilerin Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	%
23 - 33	62	32.6
34 - 43	82	43.2
44 - +	46	24.2
TOPLAM	190	100.0

b) Cinsiyet

Araştırmaya katılan 190 yöneticinin 32'si ka-

dın 158'i ise erkektir. Erkek yöneticiler cevaplayıcıların %83.2'sini oluştururken, kadın yöneticilerin cevaplayıcıların %16.8'ini oluşturmaları dikkat çekicidir. Kadın yönetici istihdamının düşüklüğü, turizm sektörünün çok yoğun çalışma temposu gerektirmesi, çalışma saatlerinin esnekliği, tatil ve izin olanaklarının oldukça kısıtlı olması gibi faktörler ile açıklanabilir.

Tablo 4
Cinsiyet Dağılımı

Değişken	Frekans	%
Kadın	32	16.8
Erkek	158	83.2
TOPLAM	190	100.0

c) Eğitim

Araştırmaya katılan yöneticilerin (190) %1.6'sı Ortaokul, %15.8'i Lise, %75.3'ü Üniversite ve %7.4'ü Yüksek Lisans ve Doktora mezundur. Orta Öğretim (Lise ve Ortaokul) mezunu yönetici sayısı 33'tür. 157 yönetici ise Üniversite ve Üniversite üstü eğitim yapmışlardır

Tablo 5
Yöneticilerin Eğitim Dağılımı

Değişken	Frekans	%
Ortaokul	3	1.6
Lise	30	15.8
Üniversite	143	75.3
Yüksek Lisans / Doktora	14	7.4
TOPLAM	190	100.0

c) Statü

Araştırmaya katılan 190 yöneticinin 108'i (%56.8) orta kademe yöneticisi, 61'i (%32.1) Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcısı, 21'i (%11.1) ise işletmenin sahibi statüsündedir. Bu sonuçlara göre cevaplayıcıların %88.9'u profesyonel yönetici statüsündedir.

Tablo 6
Statü

Değişken	Frekans	%
Sahibi	21	11.1
Genel Md/Genel Md.Yrd.	61	32.1
Orta Kademe Yönetici	108	56.8
TOPLAM	190	100.0

e) Yöneticinin Kıdemi

Anketimize cevap veren yöneticinin 86'sı (%45.3) 3 yıl ve daha az süredir buldukları işletmede çalışmaktadırlar. 62 yönetici (%32.6) 4 ile 7 yıl arası, 42 yönetici (%22.1) ise 8 yıl veya daha uzun süredir buldukları işletmede görev yapmaktadırlar.

Tablo 7
Yöneticilerin Kıdem Dağılımı

Değişken (Kıdem)	Frekans	%
3 Yıldan az	86	45.3
4 - 7 Yıl	62	32.6
8 Yıl ve üzeri	42	22.1
TOPLAM	190	100.0

Araştırmamızda yer alan yöneticilerin %45.3'ünün 3 yıl veya daha az aynı işletmede çalışmaları, konaklama işletmelerinde yöneticilerin uzun süre görev yapmadıklarını göstermektedir. Bunun nedeni konaklama işletmelerinin nitelikleri bölümünde de görüleceği gibi son 10 yıl ve özellikle son 5 yılda büyük ölçekli konaklama işletmelerinin kuruluşundaki artış ile açıklanabilir. Zira araştırmaya katılan işletmelerin %53.7'si son 5 yıl içinde faaliyete geçmiştir.

1.2 KONAKLAMA İŞLETMELERİ NİTELİKLERİNİN FREKANS DAĞILIMLARI

Anket formunda konaklama işletmelerinin niteliklerine yönelik yedi değişken yer almıştır. Bunlar sırasıyla;

- 1) Ünvan
- 2) Adres (Bölge/Şehir/İlçe/Belde)

- 3) Nitelik
- 4) Kuruluş Yeri
- 5) Kuruluş Yılı (Faaliyet Süresi)
- 6) Çalışan Personel Sayısı
- 7) Yatak Sayısıdır.

İşletmenin ünvanı, çalışan personel sayısı ve yatak sayısı değişkenleri analize dahil edilmemiştir. Bunun nedeni bu değişkenlerin, işletmelerin büyük ölçekli konaklama işletmesi standartlarına uygunluğunu test etmek amacıyla anket formunda yer almalarıdır.

a) Konaklama İşletmelerinin Nitelikleri

Yukarıdaki tabloda araştırmamıza katılan 190 konaklama işletmesinin niteliklerine göre frekans dağılımı görülmektedir. Buna göre; 5 Yıldızlı 35 otel (%18.4), 4 Yıldızlı 88 otel (%46.3), yine 35 I. Sınıf Tatil Köyü (HV1-%18.4) ile 6 II. Sınıf Tatil Köyü (HV2-%3.2) ve 26 Özel Belgeli Tesis (S-%13.7) araştırmaya katılmıştır

b) Kuruluş Yeri

Aşağıda araştırmaya katılan 190 konaklama işletmesinin kuruluş yerlerinin dağılımı görülmektedir.

Tablo 8
Konaklama İşletmelerinin Nitelikleri

Nitelikler	Frekans	%
5 Yıldız	35	18.4
4 Yıldız	88	46.3
HV1	35	18.4
HV2	6	3.2
S	26	13.7
TOPLAM	190	100.0

Tablo 9
Kuruluş Yeri

Değişkenler	Frekans	%
Kent Merkezi	74	38.9
Kıyı Şeridi	91	47.9
Orman	12	6.3
Kırsal Alan	13	6.8
TOPLAM	190	100.0

190 Konaklama işletmesinin 74'ü "Kent Merkezi"nde, 91'i "Kıyı Şeridi"nde, 12'si "Ormanlık Bölge"de, 13'ü ise "Kırsal Alan"da kurulmuştur. Buna göre; en çok konaklama işletmesinin (%47.9) kıyı şeritlerimiz üzerinde yer aldığını ve kent merkezlerinde kurulan konaklama işletmelerinin ise ikinci sırada (%39.9) olduğunu söyleyebiliriz. Ormanlık ve kırsal alan arasında anlamlı bir fark olmadığı için her iki bölgeyi üçüncü sıraya koymak mümkündür.

c) Konaklama İşletmelerinin Faaliyet Süresi

Araştırmamızda yer alan 190 konaklama işletmesinin 102'si 0-5 yıl arası (%53.7), 54'ü 6-10 yıl arası (%28.4) ve 34'ü ise 11 yıl (%17.9) ve daha fazla süredir faaliyet göstermektedirler.

Buradan da anlaşılacağı üzere son 5 yılda büyük ölçekli konaklama işletmelerinin sayısında 5 yıl öncesine göre iki kat daha fazla bir artış görülmektedir. Bu yatırımların artışında turizm sektörünün devlet tarafından desteklenmesinin (teşvikler, ucuz krediler v.s.) payı olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 10
Kuruluş Faaliyet Süresi

Değişkenler (Süre/Yıl)	Frekans	%
5 Yılda az	102	53.7
6 - 10Yıl	54	28.4
11 Yıl ve üzeri	34	17.9
TOPLAM	190	100.0

1.3. TUTUM DEĞİŞKENLERİNİN FREKANS DAĞILIMLARI

1.3.1. YÖNETİCİLERİN BULDUKLARI BÖLGELERE VE GENEL OLARAK TURİZM VE ÇEVRE SORUNLARINA YÖNELİK TUTUMLARI İLE İLGİLİ FREKANS DAĞILIMLARI

1)Yöneticilerin Buldukları Bölgelerde Bu Yılkı Çevre Kirliliği Düzeyi Değerlendirmeleri

Araştırmaya katılan 190 yöneticinin buldukları

Tablo 11
Yakın Çevre Kirlilik Değerlendirmeleri

Değişkenler	Frekans	%
Çok Temiz	16	8.4
Temiz	61	32.1
Fazla Kirli Değil	64	33.7
Kirli	35	18.4
Çok Kirli	13	6.8
Cevapsız	1	0.5
TOPLAM	190	100.0

ları bölgedeki bu yılki çevre kirliliği düzeyi ile ilgili düşüncelerine yönelik frekans dağılımları yukarıdaki tabloda görülmektedir. Bu dağılıma göre; 16 yönetici (%8.4) buldukları bölgeyi "Çok Temiz" olarak nitelendirmektedir. 61 yönetici (%32.1) "Temiz" , 64 yönetici (%33.7) "Fazla Kirli Değil", 35 yönetici (%18.4) "Kirli", 13 yönetici (%6.8) "Çok Kirli" olarak değerlendirmiştir. 1 Kişi ise bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

Buldukları bölgeyi "Çok Temiz" ve "Temiz" olarak değerlendirenler 77 kişi (%40.5), "Çok Kirli" ve "Kirli" olarak değerlendirenler ise 48 kişi (%25.2) dir. 64 kişi ise (%33.7) buldukları bölgeyi "Fazla Kirli Değil" olarak değerlendirmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak turizm bölgelerimizin kirlenmekte olduğunu söylemek mümkündür.

2) Yöneticilerin Geçmiş 10 Yıl İçin Bölgesel Çevre Kirliliği Düzeyi Değerlendirmeleri

Anketi cevaplayan 190 yöneticinin geçmiş 10 yılı dikkate alarak buldukları bölgenin çevre kirliliği boyutunu değerlendirmeleri ile ilgili frekans dağılım tablosu yukarıda görülmektedir. Geçmiş 10 yıl için 34 kişi (%17.9) "Çok Temiz", 51 kişi (%26.8) "Temiz", 46 kişi (%24.2) "Fazla Kirli Değil", 44 kişi (%23.2) "Kirli", 13 kişi (%6.8) de "Çok Kirli" olarak değerlendirmiştir. 2 kişi ise bu soruyu cevapsız bırakmıştır. Buldukları bölgeyi geçmiş 10 yıl için "Kirli" ve "Çok Kirli" olarak değerlendirenler 57 kişi (%30.0) dir. "Temiz" ve "Çok Temiz" olarak değerlendirenler ise 85 kişidir (%44.7). Buldukları bölgeyi geçmiş 10 yıl için "Fazla Kirli Değil"

olarak değerlendirenler ise 46 (%24.2) kişidir. Yöneticilerin bölgelerindeki çevre kirliliği düzeyini bu yıl için değerlendirmelerine baktığımızda, geçmiş 10 yıl içinde bölgelerini daha temiz olarak değerlendirdiklerini görmek mümkündür.

Tablo 12
Geçmiş 10 Yıllık Yakın Çevre Değerlendirmeleri

Değişkenler	Frekans	%
Çok Temiz	34	17.9
Temiz	51	26.8
Fazla Kirli Değil	46	24.2
Kirli	44	23.2
Çok Kirli	13	6.8
Cevapsız	2	1.1
TOPLAM	190	100.0

3) Yöneticilerin Gelecek 10 Yıl İçin Bölgesel Çevre Kirliliği Düzeyi Değerlendirmeleri

Tablo 13
Gelecek 10 Yıl İçin Yakın Çevre Değerlendirmeleri

Değişkenler	Frekans	%
Çok Temiz	15	7.9
Temiz	47	24.7
Fazla Kirli Değil	53	27.9
Kirli	40	21.1
Çok Kirli	34	17.9
Cevapsız	1	0.5
TOPLAM	190	100.0

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılan 190 yöneticinin gelecek 10 yıl için buldukları bölgeyi değerlendirmelerini gösteren frekans dağılımı görülmektedir. Bölgelerini gelecek 10 yıl için "Çok Temiz" olacağını düşünenler 15 kişi (%7.9), "Temiz" olacağını düşünenler 47 kişi (%24.7) dir. Fazla Kirli Olmayacağını düşünenler ise 53 kişi (%27.9) dir. Yöneticilerin 40'ı (%21.1) "Kirli" ve 34'ü (%17.9) ise gelecek 10 yıl için bölgelerinin "Çok Kirli" olacağını düşünmektedirler. "Temiz" veya "Çok Temiz" olacağını düşünenler 62 kişi

(%32.6), "Kirli" veya "Çok Kirli" olacağını düşünenler ise 74 kişi (%39.0) dir. Fazla kirli olmayacağını düşünen 53 kişi (%27.9)'yi de göz önüne aldığımızda yöneticilerin gelecekte turizm bölgelerinin kirleneceğini düşündüklerini söylenebilir. Bu değerlendirmelerin ışığında turizm bölgelerimizin uzun vadede çevre koruma önlemleri alınmadığı ve sürdürülebilir gelişme sağlanmadığı sürece kirlilik düzeyinin yükselebileceğini görebiliriz.

Bilindiği gibi turizm ve çevre birbirlerinden etkilenmektedir. Yukarıdaki sonuçlarda turizmin, sektör olarak hassaslığının etkisi olduğunu düşünmek gerekmektedir. Zira turizm faaliyetleri, çevre kirliliğinin hissedilmediği alanlarda gelişmektedir. Yöneticilerin daha çok buldukları bölgelerin bugün fazla kirli olmadığını ve gelecekte de fazla kirli olmayacağını düşünmeleri nedenini ekonomik kaygılar olduğunu söyleyebiliriz. Kirlilik boyutu yüksek bölgelerin turizm faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyeceği açıktır.

4) Yöneticilerin Bölgesel Kirlilik Değerlendirmeleri

Burada yöneticilerden çevre kirliliğinin en çok hangi alanda hissedildiğini önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir.

Tablo 14
Bölgesel Kirlilik Değerlendirmeleri

Dereceler	Bölgeler	Kentsel	Kıyı	Kırsal	Fikrim Yok
1		135 (%71.1)	40 (%21.1)	9 (%4.7)	2 (%1.1)
2		34 (%17.9)	101 (%53.2)	27 (%14.2)	10 (%5.3)
3		10 (%5.3)	25 (%13.2)	123 (%64.7)	—
Cevapsız		11 (%5.8)	24 (%12.6)	31 (%16.3)	178 (%93.7)
TOPLAM		190 (%100.0)	190 (%100.0)	190 (%100.0)	190 (%100.0)

Görüldüğü gibi; araştırmaya katılan 190 yöneticinin %71.1 i kentsel kirliliği birinci derecede önemli bulmuştur. %17.9'u ikinci derecede ve %5.3'ü üçüncü derecede önemli bulmuşlardır. %5.8'i ise bu soruya cevap vermemiştir. Kıyı kirliliğini araştırmaya katılan yöneticilerin %21.1'i birinci derecede, %53.2'si ikinci derecede

de ve %13.2'si üçüncü derecede önemli bulmuşlardır. Ve %12.6'sı bu soruyu cevapsız bırakmıştır. Kırsal kirliliği ise yöneticilerin %4.7'si birinci derecede, %14.2'si ikinci derecede, %64.7'si üçüncü derecede önemli bulmuşlardır ve burada da %16.3'ü cevap vermemiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %6.4'ü bu konuda fikir belirtmemiştir.

Bu sonuçlardan hareketle; yöneticiler tarafından önem derecesine göre bölgesel çevre kirliliği sıralaması;

- 1) Kentsel Kirlilik
- 2) Kıyı Kirliliği
- 3) Kırsal Kirlilik şeklindedir.

5) Turizmin Çevre Kirliliğine Etkisi

Tablo 15
Turizmin Çevre Kirliliğine Etkisi

Değişkenler	Frekans	%
Olumlu	63	33.2
Olumsuz	114	60.0
Cevapsız	13	6.8
TOPLAM	190	100.0

Yukarıda araştırmaya katılan 190 yöneticinin turizmin çevre kirliliğine etkisinin ne yönde olduğunu düşündükleri görülmektedir. 63 Yönetici (%33.2) turizmin çevre kirliliğine etkisinin olumlu yönde olduğunu düşünmüştür, 114 yönetici (%60.0) ise turizmin çevre üzerine etkisini olumsuz olarak değerlendirmiştir. Buradan yola çıkarak yöneticilerin genel olarak turizmin çevre kirliliğine olumsuz etkilerinin olduğunu düşündüğünü söylemek mümkündür.

Turizm daha önce belirtilen çeşitli olumsuz etkiler ile doğal çevrenin bozulmasına ve çevre kirliliğinin artmasına yol açmaktadır. Ancak, yöneticilerin %33.2'sinin turizm faaliyetlerinin çevre kirliliğine etkisinin olumlu olduğunu düşünmeleri dikkat çekicidir.

6) Turizmin Plansız Geliştirilmesi Sonucu Meydana Gelen Çevre Sorunları

Burada yöneticilere 12 çevre sorunu verilmiş ve bunların içinden önem derecesine göre ilk üçünü belirtmeleri istenmiştir. Aşağıda D20'den D32'ye kadar 12 değişkenin frekans dağılımları görülecektir. D32 (Diğer) ise yöneticilerin, bizim 12 değişken içine almadığımız çevre sorunlarından, kendi düşündükleri ya da hissettiklerini belirtmeleri istendiği için açık uçlu sorulmuştur. 12 Değişkenin hepsini derecelendirmeleri fazla vakit alacağından (zira D34'ten D45'ye kadar olan 12 değişken de aynı çevre sorunlarını içermektedir. Ancak farklı bir soru için sorulmuştur.) yalnızca 3 sorunu önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir. Böylelikle yöneticilerin, turizmin plansız geliştirilmesi sonucu meydana geldiğini düşündükleri tüm çevre sorunları içinden en önemlilerinin ortaya çıkacağı düşünülmüştür. Bu soruyu turizmin çevre kirliliğine etkisinin olumsuz olduğunu düşünen 114 yönetici cevaplamıştır.

Tablo 16
Turizmin Olumsuz Etkisi Değerlendirmeleri

Değişkenler	Önem Dercesi	1	2	3	Toplam	Sıra	%
Flora ve Faunanın Tahribi	16	13	9	38	5	19.9	
Hava, Su, Toprak Kirlenmesi	20	11	12	43	4	23.1	
Deniz Kirliliği	16	26	20	62	2	33.1	
Çarpık Yapılaşma	40	26	18	84	1	43.3	
Kıyıların Tahribi	15	20	22	57	3	30.0	
Görsel Kalitenin Bozulması	4	6	9	19	6	10.0	
Tarımsal ve Kırsal Alanların Bozulması	2	6	6	14	7	7.5	
Ormanların Yok Olması	7	5	7	19	6	10.0	
Nüfus Artışı	1	4	8	13	8	6.8	
Gürültü Kirliliği	--	1	5	6	9	3.1	
Erozyon ve Çölleşmenin Artışı	1	1	2	4	10	2.1	
Trafik	2	1	3	6	9	3.2	

Yukarıdaki tabloda 190 yöneticinin tercihleri görülmektedir. Dağılıma baktığımızda en yüksek frekansın "Çarpık Yapılaşma" da olduğunu görebiliriz. Toplam değerlere baktığımızda ilk üç sırayı; çarpık yapılaşma, deniz kirliliği ve kıyıların tahribi almıştır.

Bu soruyu cevaplayan 114 yöneticinin "Turizmin Plansız Geliştirilmesi" sonucu oluştuğunu düşündükleri çevre kirlilikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

1. Çarpık Yapılaşma
2. Deniz Kirliliği
3. Kıyıların Tahribi
4. Hava, Su ve Toprak Kirlenmesi
5. Flora ve Faunanın Tahribi
6. Görsel Kalitenin Bozulması ve Ormanların Yok Olması
7. Tarımsal ve Kırsal Alanların Bozulması
8. Nüfus Artışı
9. Trafik ve Gürültü Kirliliği

10. Erozyon ve Dolayısıyla Çölleşmenin Artışı

Buradan hareketle 114 cevaplayıcının (%60.0) aynı zamanda, turizmin plansız geliştirildiği düşüncesine sahip olduklarını söylemek mümkündür. Ancak, bu konuda tamamen bilinçli olduklarını söyleyemeyiz. Zira, aslında flora ve faunanın yok olması içinde yer alan tarımsal ve kırsal alanların bozulması, ormanların yok olması, dolayısıyla erozyon ve çölleşmenin artışı sıralamada 5,6,7 ve 10 şeklindedir. Yine de konaklama işletmeleri yöneticilerinin %60.0'ının turizm faaliyetlerinin planlanması gerektiğini, doğal çevre korunmasının bu yolla mümkün olacağını farkında olmaları gelecek açısından sevindiricidir.

Ayrıca bu soru kapsamında 13'üncü değişken "Diğer" başlığı ile, yöneticilerin turizmin plansız geliştirilmesi sonucu meydana geldiğini düşündükleri, anket formunda belirtilenlerin dışında diğer çevre sorunlarını belirtmeleri amacıyla açık uçlu sorulmuştur.

Tablo 17
Diğer

Değişken	Frekans	%
Cevap Verenler	11	5.8
Cevap Vermeyenler	103	94.2
TOPLAM	114	100.0

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi 114 yöneticiden ancak 11 yönetici bu değişkeni cevaplandırdı.

muştur. Anket formları incelendiğinde bu soruyu cevaplayanların kültür erozyonundan söz ettikleri görülmüştür. Kültür Erozyonu: Geleneklerin bozulması, otantik yaşam tarzının yeni koşullar karşısında değişmesi, kültürel kimliklerin yozlaşması olgularını kapsadığından yöneticilerin bu yönde verdikleri cevaplar "Kültür Erozyonu" başlığı altında toplanmıştır.

7) Doğal Çevreyi Koruma Tedbirlerinin Turizmin Gelişmesine Etkisi

Tablo 18
Koruma Önlemlerinin Gelişimine Etkisi

Değişkenler	Frekans	%
Olumlu	150	78.9
Olumsuz	38	20.0
Cevapsız	2	1.1
TOPLAM	190	100.0

Yukarıdaki tabloda araştırmaya katılan 190 yöneticinin, doğal çevreyi koruma tedbirlerinin turizmin gelişmesine etkisine yönelik frekans dağılımı görülmektedir. Bu dağılıma göre 150 yönetici (%78.9) bu etkinin olumlu olduğunu, 38 yönetici (%20.0) ise olumsuz olduğunu düşünmektedir. İki cevaplayıcı bu soruya cevap vermemiştir. Yöneticilerin yaklaşık %80'inin doğal çevreyi koruma tedbirlerinin turizmin gelişmesine etkisinin olumlu olduğunu düşünmesi turizmde sürdürülebilir gelişmeden yana olduklarını ve doğal çevrenin turizmin en önemli kaynağı olduğunun bilincinde olduklarını söylemek mümkündür.

8) Turizmin Gelişmesine Engel Olan Çevre Sorunları

Anketin turizmin gelişmesine engel olan çevre sorunları ile ilgili sorusunda da daha önce turizmin plansız geliştirilmesi sonucu oluştuğu düşünülen çevre sorunları sıralaması aynen verilmiş, ve cevaplayıcılardan bu kez, "turizmin gelişmesi-

ne engel olan" çevre sorunlarının en önemli üç tanesini önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Bu soruyu; doğal çevreyi koruma tedbirlerinin turizmin gelişmesine olumsuz etkisi olduğunu düşünen 38 kişi cevaplandırmıştır. Bunun nedeni; doğal çevreyi koruma tedbirlerinin turizmin gelişmesine engel olduğunu düşünenlerin aynı zamanda çevre kirliliklerini turizmin gelişmesini engellediğinin bilincinde olup olmadıklarını test etmektir.

Tablo 19
Gelişmeye Engel Olan Çevre Sorunları

Değişkenler	Önem Derecesi	1	2	3	Toplam	Sıra	%
Flora ve Faunanın Tahribi	3	1	3	7	7	3.7	
Hava, Su, Toprak Kirlenmesi	6	3	3	12	4	6.4	
Deniz Kirliliği	7	7	2	16	2	8.5	
Çarpık Yapılaşma	7	8	10	25	1	13.2	
Kıyıların Tahribi	6	6	2	14	3	7.5	
Görsel Kalitenin Bozulması	3	2	6	11	5	5.9	
Tarımsal ve Kırsal Alanların Bozulması	1	1	6	8	6	4.2	
Ormanların Yok Olması	--	2	--	2	10	1.1	
Nüfus Artışı	1	5	2	8	6	4.2	
Gürültü Kirliliği	--	2	3	5	8	2.7	
Erozyon ve Çölleşmenin Artışı	2	--	1	3	9	1.6	
Trafik	2	--	1	3	9	1.6	

Yukarıdaki tabloda 38 yöneticinin (%20.0) turizmin gelişmesine engel olduğunu düşündükleri çevre sorunlarının frekans dağılımları görülmektedir. Bu dağılıma göre en yüksek frekans yine "çarpık yapılaşma"dadır. İkinci "deniz kirliliği" ve üçüncü ise "kıyıların tahribi"dir. Buna göre, turizmin gelişmesine engel olduğu düşünülen çevre sorunlarını şu şekilde sıralayabilir

- 1) Çarpık Yapılaşma
- 2) Deniz Kirliliği
- 3) Kıyıların Tahribi
- 4) Hava, Su ve Toprak Kirliliği
- 5) Görsel Kalitenin Bozulması
- 6) Tarımsal, Kırsal Alanları Bozulması ve Nüfus Artışı
- 7) Flora ve Faunanın Tahribi

- 8) Gürültü Kirliliği
- 9) Trafik ve Gürültü Kirliliği
- 10)Ormanların Yok Olması

Her iki sıralamada da ilk üç sırayı "ÇarpıkYapılaşma", "Deniz Kirliliği" ve "Kıyıların Tahribi" almıştır. Ankete katılanlar hem turizmin plansız geliştirilmesi sonucu oluşan çevre sorunlarını hem de turizmin gelişmesine engel olan çevre sorunlarını bu şekilde belirlemişlerdir. "Hava, Su ve Toprak Kirliliği" yine dördüncü sıradadır. "Görsel Kalitenin Bozulması" da turizmin gelişmesine engel olan çevre sorunları sıralamasında beşinci sırada yer almıştır. Daha sonra sırasıyla; "Tarımsal ve Kırsal Alanların Bozulması" ve "Nüfus Artışı" (her ikisi de aynı önem derecesindedir) "Flora ve Faunanın Tahribi", "Gürültü Kirliliği" gelmektedir. "Trafik" ile "Erozyon ve Çölleşmenin Artışı" (her ikisi de aynı önem derecesindedir). Dokuzuncu sırada, ve son olarak da "Ormanların Yok Olması" gelmektedir.

Ayrıca bu soru kapsamında 13'üncü değişken "Diğer" başlığı ile ankete katılan yöneticilerin "turizmin gelişmesine engel olan" bazı çevre sorunlarının anket formunda belirtilenlerin dışında diğer çevre sorunlarını belirtebilmeleri amacıyla açık uçlu sorulmuştur. Bu değişkeni beşinci sorunun (b) şikkını işaretleyen, yani doğal çevreyi koruma tedbirlerinin turizmin gelişmesine engel olduğunu düşünen 38 yönetici cevaplandırmıştır.

Tablo 20
Diğer

Değişken	Frekans	%
Cevap Verenler	6	3.2
Cevap Vermeyenler	32	96.8
TOPLAM	38	100.0

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi 6 yönetici bu değişkene cevap vermiş, 32 yönetici ise anket formunda belirtilen çevre sorunlarını yeterli görmüştür. Cevap verenlerin 4'ü "Terör"ü, 2'si ise yine "Kültür Erozyonu"nu turizmin gelişmesine engel olan çevre sorunları olarak görmektedirler. Buradan da anlaşıldığı gibi ülkemizdeki turizm bölgelerinin, anket formunda belirtilenlerin dışındaki çevre sorunları arasında "Kültür Erozyonu" ve "Terör" turizmin gelişmesini engelleyen önemli sorun olarak yalnızca 6 yönetici tarafından önemli görülmektedir.

SONUÇ

Dünyada ve ülkemizde en yaygın hizmet sektörü haline gelen turizm, siyasi, sosyal ve ekonomik olaylara son derece duyarlı olmasına rağmen, uzun yıllar ekolojik olgulara duyarsız kalmıştır. Ülkemizde de turizm, ekonominin neredeyse en hızlı gelişen sektörü haline gelirken, bu gelişmenin sosyal, kültürel ve toplumsal etkilerinin yanı sıra ekolojik etkileri de önemli boyutlara ulaşmıştır.

Turizm sektörünün en önemli kaynağını oluşturan ekolojik çevre, yine turizm faaliyetleri sonucu çeşitli kirletici unsurların etkisi ile olumsuz yönde etkilenmektedir. Turizm faaliyetlerinin planlanması sırasında doğal çevrenin korunması, turizmin sürdürülebilir gelişmesini olanaklı hale getirecektir. Zira çeşitli çevresel sorunlar turizm faaliyetlerini kısıtlar hale gelmeye başlamıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin doğal çevre sorunlarının yanı sıra sosyal, politik, toplumsal ve ekonomik sorunların da turizmin gelişmesine engel olduğunun farkında olmaları, ülke turizmimizin geleceği açısından sevindiricidir.

Turizm faaliyetlerine; turistler, görme, gezme, dinlenme, eğlenme, öğrenme amaçlı katılırken, turizm işletmecileri ise kar amacıyla katılmaktadırlar. Ancak turizmin kar amacıyla plansız geliştirilmesi sonucu, çevre kirlilikleri ve sorunları ortaya çıkmakta ve doğal çevre bozulmaktadır.

Turizm faaliyetlerinin doğal çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak, koruma ve kullanma dengesini kurmak ise yöneticilerin planlama kararlarına bağlı olmaktadır.

Özellikle büyük ölçekli konaklama işletmelerinin yatırım planlamalarında ve daha sonrasında bu işletmelerin faaliyetleri sırasında, yöneticilerin doğal çevre ile ilgili kaygı duymaları ve sorumlu davranmaları gerekmektedir. Yöneticilerin ekolojik dengenin korunması ile ilgili sorumlulukları ve çevresel konularda gösterecekleri duyarlılık ve çeşitli önlemler, turizmin en önemli kaynağı olan doğada çeşitli çevre sorunlarının oluşmasını engelleyecektir. Böylece turizm faaliyetlerinin sürdürülmesi sırasında doğal dengenin korunması mümkün hale gelecektir.

KAYNAKÇA

GÜRPINAR, T., Turizm Faaliyetlerinin Doğal Çevre Üzerindeki Etkileri, Turizm ve Çevre Sorunları Vakfı Yayını, Önder Matbaası, Ankara-1990, s: 65-73.

Hotel Guide 95, Türsab.

Höfels, Thomas., "Tourism; Environmental Culprit and Victire", *The Tourism Review*, No:4, Octobre 1991, Aiest, Bern-Suisse, s:15.

İÇÖZ, Orhan., "Gelişmekte Olan Ülkelerde Turizmin Ekonomik Önemi", Turizm Yıllığı 1986, T.C. Turizm Bankası A.Ş., Rek.May.Ltd.Şti., Ankara, 115-121

KÖSEBALABAN, Nalan., Turizm-Doğal Çevre Arasındaki Etkileşim ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Doğal Çevre Sorunlarına Yönelik Duyarlılıkları ve Turizm-Doğal Çevre Arasındaki Ortak Yaşamsal (Simbiotik) İlişki Konusundaki Tutumlarını İnceleyen Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul, 1996, s:152-188

MAY, Vincent., "Tourism, Environment and Development: Values, Sustainability and Stewardship", *Tourism Management*, Butterworth-Heinemann Ltd., UK.June 1991, s: 113

ÖZGEN, Özlen., "Kırsal Turizmin Sosyo-Ekonomik Profili ve Çevre", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yay. ISSN 1013-1338, 1995/3, Çağın Ofset, Ankara, 89-103

SPSS, Statistical Package for The Social Sciences, Bilgisayar Programı, Sürüm 8, Chicago, 1994.