

# ÖRGÜT TASARIMINDA YENİ TEKNİKLERİN LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Göksel ATAMAN

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Doçent Dr.

## NEW TECHNIQUES IN ORGANIZATION DESIGN AND ITS EFFECTS ON POSTGRADUATE STUDY

*Abstract: This longitudinal study aims to highlight the critical factors affecting the demand for the postgraduate study in business. The demand over the last decade for disparate business postgraduate courses delivered by Marmara University Social Sciences Institute is examined. An exposition of developments in the design and delivery of postgraduate business and management education since 1990's until present is offered. The research findings support the hypothesis that the new techniques like reengineering, total quality management, core competence and outsourcing, empowerment, teamwork and self managed work teams, downsizing, strategic alliances, learning organizations, network and virtual organizations encourages demand for such modes of management development and for some postgraduate courses. The research also rejects the notion that there is a relationship between levels of unemployment and demand for postgraduate courses in business.*

*Keywords: New Management Techniques, Postgraduate Study, Postgraduate Courses in Business Delivered by M.U. Social Sciences Institute*

## I. GİRİŞ

Yönetim ve organizasyon alanında çalışan akademisyenlerin ve uygulamacıların son on yılda gündemini oluşturan yeni tekniklerin lisansüstü eğitim üzerindeki etkilerini ortaya koyma amacı taşıyan çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, örgüt tasarımı yeni tekniklerin arka zeminini başlığında, küreselleşme ve bilgi toplumuna geçişle bunların etkileri ele alınmaktadır.

İkinci bölümde söz konusu teknikler hakkında genel açıklamalara yer verilmekte, ağırlıklı olarak çalışanlar açısından doğrudan sonuçlar tartışılmaktadır.

Üçüncü ve son bölümde ise uygulamalı olarak yeni tekniklerin lisansüstü eğitim üzerindeki yansımaları ortaya konmaya çalışılmaktadır.

## ÖRGÜT TASARIMINDA YENİ TEKNİKLERİN LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

*Özet: Yüksek lisans eğitimine olan talebin şekillenmesine etki eden faktörlere ışık tutmak amacıyla yapılan bu çalışmada, son on yılda Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'na bağlı programların gelişim ve bunlara gerçekleşen başvurunun dağılımı incelenmektedir. 1990'lı yıllardan günümüze kadar yönetim dünyasında meydana gelen değişim ve gelişmelerin, özellikle yeni tekniklerin yaygın uygulanmasının lisansüstü eğitim üzerindeki etkisi sorgulanmaktadır. Değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma, güçlendirme, takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar, küçülme, stratejik işbirlikleri, öğrenen örgütler, şebeke ve sanal örgütler gibi tekniklerin ortaya çıkması ve yayılımının bu konuda verilecek eğitime duyulan ihtiyacı arttıracığından hareketle gerçekleştirilen çalışmada, sonuçlar bu düşünceyi doğrular niteliktedir. Araştırma sonuçlarına göre işsizlik ile yüksek lisans programlarına başvurular arasında istatistiksel bir ilişki belirlenmemiştir.*

*Anahtar Kelimeler: Yeni Yönetim Teknikleri, Yüksek Lisans Eğitimi, M.Ü. S.B.E. İşletme Anabilim Dalı Programları*

## II. YENİ TEKNİKLERİN ARKA ZEMİNİ

### II.1. Küreselleşme

Günümüzde küreselleşme işletmeler açısından gerçekten önemli sonuçlar doğurmaktadır. Küreselleşen işletmelerin küresel pazarda önde yer alabilmeleri için kısa vadeli planlar yerine, uzun vadeli planlar üzerinde yoğunlaşmaları, sonuçlar yerine süreçlere önem vermeleri gerekmektedir. Küreselleşmenin sonucu olarak yönetim anlayışlarında değişimi gerçekleştirmek üzere birçok yeni teknik ortaya çıkmıştır: Değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma, güçlendirme, takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar, küçülme, stratejik işbirlikleri, öğrenen örgütler, şebeke ve sanal örgütler.

Küreselleşme, bilgi teknolojisinin yaygın kullanımı ve değişen işgücü profili beraberinde birçok şeyi daha değiştirmiştir. Ürün yaşam süresi kısalmış, rekabet küresel boyuta taşınmış, bilgiye sahip olma ve

kullanma önem kazanmış, sektörler, işletmeler ve ülkelerarası sınırlar ortadan kalkmıştır [1].

Ekonomik ve sosyal sınırların ortadan kalkarak dünyanın tek bir pazar haline gelmesi, yöneticilerin rolünde önemli farklılıklar meydana getirmektedir. Yöneticilerin farklı kültürleri yönetmeleri artık bir zorunluluk halindedir. Küreselleşme ile birçok ülkede faaliyet gösteren işletmeler ekonomik ve teknolojik bütünleşmenin yanı sıra sosyo-kültürel bütünleşmeyi de gerçekleştirmek zorundadır. Kendi ülke kültürlerini ve yönetim uygulamalarını ideal kabul edip, diğer kültür ve iş yapma usullerini tümüyle yadsımak küresel dünyanın gerekleriyle bağdaşmaz [2].

Küreselleşme sonucunda işletmeler farklı ülkelerin ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, hukuki ve politik çevreleriyle etkileşimde bulunurlar. Her ülkenin kendine özgü değer, norm ve inançları vardır. Yine ülkelerin politik ve ekonomik sistemleri gibi hukuk uygulamaları da farklılık gösterecektir. Yöneticilerin tüm farklı çevresel faktörleri incelemeleri ve özellikle kültürel farklılıkları yönetme konusunda özel bir çaba harcamaları gerekmektedir. Kültürel farklılıklar ve yönetimi, sayılan problemler arasında belki en karmaşık olanıdır.

Küreselleşme ile birlikte yöneticilerin özellikleri ile rol ve sorumluluklarında birtakım değişiklikler meydana geldiği açıktır. Bu çerçevede yöneticilerin sahip olması gereken özellikler şöyle belirtilebilir:

- Küresel bir düşünce yapısına sahip olmak: Küresel düşünce yapısı, sınırları yeniden düşünerek ve yaptıkları işte en iyi olmaya çalışarak sürekli küresel ölçüde öğrenmeye açık olmayı ifade eder [3].

- Bilgi, analitik yetenek, stratejik düşünce, esneklik, duyarlılık ve açıklık gibi konularda yeterlilik: Bu konularda gereken yeterliliğe ulaşmış yöneticiler rekabeti, karmaşıklığı, kültürler arası uyarlamayı, değişimi ve çok kültürlü ekipleri çok daha kolay yöneteceklerdir. Yine öğrenmenin yönetilmesini de ayrı özellikler kolaylaştıracaktır.

Bu durumda yöneticinin fonksiyonları da değişmiştir. Klasik yöneticilik fonksiyonları planlama ve kontrol iken, artık yöneticinin yeni fonksiyonları, vizyon oluşturmak, eğitim, motivasyon ve desteklemek olarak farklılaşmıştır.

Küreselleşmenin gereği olarak diğer faktör işletmenin kültürünü değiştirmektedir. Küreselleşmenin sonucu olarak işletmelerin yapılarında ortaya çıkan değişimlerde; hiyerarşilerden yatay bir işletme yapısına geçilmesi, bireysel çalışmalardan ekip çalışmalarına geçilmesi, işletmelerde kültürel değişimi gerektirmektedir.

Küreselleşme sonucunda müşteri, rekabet ve değişim kavramları ön plana çıkmıştır. Örgüt kültürü de hız, yenilik, esneklik, kalite, hizmet ve maliyete önem vererek değişmek zorundadır. İşletmelerin uluslar arası alanda rekabet gücünü sürdürebilmesi için küresel dünyanın gerektirdiği özelliklere sahip yöneticileri ve çalışanları istihdam etmesi gerekir. Toplam kalite anlayışı, değişim mühendisliği, güçlendirme, şebeke ve sanal örgütler gibi yeni kavram ve oluşumlar küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bu kavramlarla belirtilen uygulamalar örgütün değer, norm ve inançları üzerinde etkili olmakta, bunları değiştirmektedir.

Küreselleşme ile birlikte geleneksel kontrol odaklı yönetim yerine gelişme odaklı yönetim, sürekli iyileştirme, esneklik, süreç odaklılık, insan öncelikli yaklaşım, takım çalışması ve açık iletişim ortamı gibi özellikler de ayrıca önem kazanmıştır. Kalitenin ön plana çıkması örgütsel davranışlar üzerinde etkili olmuş, çalışanların kararlara katılımı, işçi, işveren arasında işbirliği, sadece verilen işi yapan çalışan yerine yaptığı işi analiz eden, nasıl geliştirebileceğini düşünene çalışan ön plana çıkmıştır. Bu çerçevede işletmelerde eğitim ve geliştirme faaliyetleri önem kazanmıştır.

## II.2. Bilgi Toplumu

Geleneksel işletmelerin yönetim anlayışını oluşturan hiyerarşilerde; haberleşmede bir takım eksiklikler bulunmaktadır. İnsanlar ellerindeki her bilgiyi kıskançlıkla korumakta ve saklamaktadırlar, çünkü bunun onları çevrelerindeki insanlardan daha güçlü ve ayrıcalıklı kılan tek şey olarak düşünmektedirler. Bu tür bilgileri, başkalarına ender olarak vermekte, çoğu kez kendilerine bağlı olan kişileri bilgilendirmekten kaçınmaktadırlar. Ancak bilgi toplumunda bilgiyi saklı tutmak mümkün değildir. Geleneksel işletmelerdeki sermayenin yerini, küresel işletmelerde bilginin almasıyla birlikte, işletme içi bilgilendirme büyük önem kazanmıştır [4]

Nitekim TSE'nden 1996-1999 yılları arasında ISO 9001-9002 Standartları belgesi alan inşaat, kauçuk/plastik, elektrik/elektronik, taşımacılık, metalurji, cam, telekomünikasyon, tekstil, ambalaj ve makine sektöründe faaliyet gösteren 253 işletmede yapılan bir araştırmanın sonuçları da bilgilendirmenin önemini fark edildiğini göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre 1995-1999 yılları arasındaki beş yıllık dönemde tepe yöneticileri ile alt kademe yöneticileri arasında bilginin paylaşımı konusunda artış yönünde önemli bir değişim gözlenmektedir [5].

Bilgi toplumu çalışanları daha güçlü kılarken aynı zamanda onlara önemli sorumluluklar da yüklemektedir. Sürekli olarak değişen ve gelişen bir bilgi ortamında çalışanların kendilerini yenilemeleri, bilgi beceri ve yeteneklerini pekiştirmeleri gerekmektedir. Özellikle

yaşam boyu istihdamın giderek imkansızlaşmasının bir sonucu olarak, çalışanların kariyer planlarını kendilerinin yapmaları ve farklı işletmeler tarafından istihdam edilebilir hale gelmeleri önem kazanmaktadır.

Bilgi toplumu zihinsel gücü ve alternatif çalışma biçimlerini ön plana çıkararak çalışanlara güç ve yeni olanaklar sunmaktadır. Bununla birlikte bilgi toplumunun çalışanlar üzerinde negatif etkilerinden de bahsetmek mümkündür. Yeni teknolojiler özellikle üretimde emek ve kullanımı ve vasıfsız işgücüne duyulan ihtiyacı önemli ölçüde azaltmaktadır. Ayrıca günümüzde özellikle gelişmiş ülkelerin geleneksel dev yapılı firmaları giderek küçülmekte, daha az sayıda çalışanla daha çok iş yapabilir hale gelmektedir.

Günümüzde; etkilerini sosyal, ekonomik ve teknolojik alana yaymış ve üçüncü dalga değişimi yaratmış olan bilgi devrimi; yönetim ve örgütlenme biçimi üzerinde de köklü değişikliklere neden olmaktadır. İşletmeler ikinci dalga kavramlarını alt üsteden, yeni ve sürekli değişen şekillerde çalışmak zorunda kalmaktadır. Dikey bütünleşme, sinerji, ölçek ekonomisi, hiyerarşik yapı, planlama-kontrol gibi kavramlar bugün yerini giderek dışarıdan kaynak almaya, ölçeğin minimuma indirilmesine, kar merkezlerine, şebekelere ve diğer farklı yapılara bırakmaktadır. Bu çerçevede yaratıcılık, katılımcılık ve takım ruhu gibi kavramlar ön plana çıkmakta, belirsizlikle başa çıkmayı kolaylaştırmaktadır [6].

Maliyet, kalite, hizmet ve hız konularında avantaj sağlamak zorunda olan işletmelerin esnek yapılara duyduğu ihtiyaç her geçen gün biraz daha artmaktadır. Hiyerarşik basamakların azaltılmasıyla birlikte bilgi akışı kolaylaşmakta; bilgi yatay, dikey, çapraz olarak herkes tarafından paylaşılmaktadır. Yine daha önceden alt ve orta kademe yöneticileri tarafından yapılan birtakım faaliyetlerin bugün bilgisayarlar tarafından yapılması hiyerarşik kademelerin az olduğu yalın örgüt yapılarını gündeme getirmektedir [7].

Gerçekten her geçen gün, daha çok sayıda firma değişikliklere ayak uydurabilmek için, ikinci dalga yapılarının bürokrasilerinden kurtulmaya çalışmaktadır. Sanayi toplumunun firmalarının örgüt yapıları birbirine benzerdi; piramit şeklinde ve bürokratik. Bilgi toplumu ise daha çok esnek, müşteri odaklı, yenilikçi, hızlı karar alabilen, çalışanların tatminine önem veren örgüt yapılarını gerektirmektedir. Sürekli olarak değişen pazarlar, teknolojiler ve müşteri ihtiyaçları işletmelerin örgüt yapılarını ve yönetim biçimlerini tekrar gözden geçirmeleri ihtiyacını doğurmaktadır. Değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, temel yetenek, dış kaynaklardan yararlanma, güçlendirme, takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar, küçülme, stratejik işbirlikleri, şebeke ve sanal örgütler ve öğrenen örgütler

gibi günümüzün popüler uygulamaları bu ihtiyacı karşılamaya yöneliktir.

Özetleyecek olursak; bilgi toplumunda, hem çalışan profili hem de işletmeler açısından ortaya çıkan derin rekabet koşulları nedeniyle yeni bir yönetim anlayışına ve farklı örgüt yapılarına ihtiyaç duyulmaktadır. İşgücünün niteliğinde meydana gelen farklılaşma yeni örgüt yapılarını ve yönetim biçimlerini gündeme getirmektedir. Ancak bu yenilikler sadece işgücünün nitelik farklılaşmasının bir sonucu olmayıp büyük ölçüde maliyet, kalite, hız konularında rekabet avantajı elde etme gerekliliğinin de bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

### III. YENİ TEKNİKLERİN KAPSAMI VE GETİRDİKLERİ

#### III.1. Yeni Tekniklere Genel Bakış

Yönetim ve örgütlenme ile ilgili olarak sürekli yeniliklerin ortaya çıktığı ve takip edildiği bir dönemde bulunmaktayız. Gerek akademik çevre gerekse uygulama dünyası bu yeni kavramları anlama ve uygulama konusunda önemli bir çaba göstermektedir. Yönetim düşünce ve uygulaması sürekli olarak yeni kavram ve tekniklerle tanışmaktadır. Günümüzün hakim yönetim araç ve teknikleriyle uygulamalarına baktığımızda ön plana çıkan kavramlar: Değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, temel yetenek, dış kaynaklardan yararlanma, güçlendirme, takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar, küçülme, stratejik işbirlikleri, şebeke ve sanal örgütler ve öğrenen örgütler olarak belirtilmelidir [8].

Bu çalışmada söz konusu teknikler tek tek ele alınıp açıklanmaktan çok tekniklerin uygulanması sonucunda nelerin değiştiği açıklanmaya çalışılacaktır.

Günümüz yöneticilerine “örgüt yapılarını daha yalın hale getirmeleri, yatay örgüt haline gelmeleri, hiyerarşiyi mümkün olduğu kadar azaltmaları”, “çalışanları güçlendirmeleri, kültür transformasyonunu gerçekleştirmeleri”, “sürekli iyileştirme sağlamaları”, “mevcut paradigmasını değiştirerek öğrenen örgüt haline gelmeleri” tavsiye edilmektedir.

Yönetim dünyasında popüler kavram ve yaklaşımlar farklı dönemlerin ürünleridir. Toplam kalite yönetimi, kıyaslama tekniği, güçlendirme, değişim mühendisliği, temel yetenek, öğrenen örgütler, kendi kendini yöneten takımlar günümüzde konuşulan başlıca kavramlardır. Ancak bunların bazıları 1980’lerde bazıları ise 1990’lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Toplam kalite yönetimi ve kıyaslama tekniği 1980’li yıllarda; güçlendirme, değişim mühendisliği, temel yetenek, kendi

kendini yöneten takımlar ve öğrenen örgütler ise 1990'lı yıllarda yönetim dünyasına girmiştir. Bu bakımdan anlaşılma ve hazmedilme açısından farklı seviyelerdedir [9].

Kavramların ortaya çıkmasından yok olmalarına, en azından belirli bir süre için, kadar geçen süre her zaman aynı olmamaktadır. Bazı kavramlar uzun bir dönem yönetim dünyasına hakim olurken bazıları daha sınırlı alanda ve sürede kalmaktadır.

Büyük başarılarla imza atan ancak kimi zamanda bekleneni sağlayamayan bu teknikler bazı kriterlere bağlı olarak karşılaştırılabilir: -Uygulamanın algılanan zorluk/kolaylık derecesi, -Ne kadar radikal değişiklikler içerdiği, -İnsan odaklı veya iş odaklı olması, -Örgütün bütününe yönelik olup olmaması, -Çalışanlar arasında endişe ve korku yaratıp yaratmaması.

80'li ve 90'lı yıllarda ortaya çıkan ve günümüzde tartışılan kavram ve yaklaşımlar, bu faktörler açısından farklılık göstermektedir

Popüler kavram ve teknikleri benimseme nedenleri ana hatlarıyla şöyle açıklanabilir.[10]

- yeni ve farklı olmak, bu yolla rekabet avantajı elde etmek,
- çalışanları ve örgütü farklılaştırmak,
- yeniden yapılanmaya bir yön verebilmek,
- işletmenin tüm faaliyetlerini yeniden düşünmek,
- tedarikçisi olunan işletmelerin isteklerine uygunluk sağlamak,
- kurumsal çevrenin beklentilerine cevap verebilmek,
- ulusal ve uluslararası alanda meşruiyet kazanmak,
- belirsizlikle başa çıkabilmek,
- çoğunluğu izlemek,
- ilerici ve modern bir işletme ve yönetici olarak algılanmak,
- daha önce popüler bir kavram ve tekniği uygulamada başarısızlıkla karşılaşmış olmak,
- yenilikçilik, belirsizlik ve riski yönetebilmeyi ön plana çıkaran bir örgüt kültürüne sahip olmak.

### III.2. Yeni Tekniklerin Çalışanlar Açısından Getirdikleri

Yeni tekniklerin izlenmesi ve başarıyla uygulanması sonucunda işletmelerin rekabet avantajını korumaları ve varlıklarını sürdürmeleri kolaylaşacaktır. Bu nedenle öncelikle tekniklerin öğrenilmesi, daha sonra da gerekli bireysel ve örgütsel altyapının sağlanması gerekmektedir. Tekniklerin başarısının, büyük oranda çalışanlar ve sistem tarafından desteklenmesine ve kabul görmesine bağlı olduğu bilinmektedir. Yine tekniklerin başarıya ulaşabilmesi için uygun bir altyapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer taraftan yeni tekniklerin uygulanması ile birlikte çalışanlar açısından bir çok şeyin değiştiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu doğrultuda, yeni tekniklerin, çalışanlar açısından neleri farklılaştıracağına bilinmesi faydalı olacaktır. Aşağıda bu özellikler maddeler halinde sıralanmaktadır:

- Yeni beklentiler, roller
- Bütüne hakim olma
- Süreç odaklı düşünme ve yatkınlık
- Takım çalışmasına yatkınlık
- Artan sorumluluk
- Artan işgücü
- Alternatif çalışma düzenleri
- İş güvencesinin azalması
- Daha katılımcı ve şeffaf bir zihniyet
- Artan stres
- Geleneksel yöneticilik anlayışında farklılaşma
- Kariyerin daha çok sayıda işyerinde düşünülmesi
- "Çok kültürlü" bir çalışma ortamı
- Yetkinliğin önem kazanması
- Performansın ön plana çıkması
- İç müşteri memnuniyetinin vurgulanması
- Sürekli olarak kendini geliştirme
- Esneklik
- Proje bazında çalışma, değişen görev, rol ve sorumluluklar
- Belirsizlikle baş edebilme
- Yeni bir kariyer

Mevcut ortamı çalışanlar açısından bütünüyle bir fırsat veya tehdit olarak tanımlamak zordur. Tıpkı işletmeler açısından olduğu gibi çalışanlar açısından da önemli olan bu ortamı ne kadar kendi lehimize

kullanabildiğinizdir. Bugün işletmelerde giderek “yetkinlik” kavramı ön plana çıkmakta, ücretlendirmeye temel oluşturmaktadır. Bu noktada önemli olan sahip olduğunuz becerileri ne kadar geliştirebildiğiniz ve bunu yaptığınız işe ne kadar yansıtılabildiğinizdir [11]. Yetkinlik temelli performans değerlendirme ve ücretlendirme çalışanları sürekli öğrenmeye ve gelişmeye zorlamaktadır.

21. yüzyılın rekabet ortamı hem işletmeler hem de çalışanlar açısından sürekli yeni durumlara adapte olmayı, proje bazında çalışma ve şebeke örgütler içinde yer almayı gerektirmektedir. Müşterinin memnuniyeti ancak süreç odaklı düşünen ve çalışan, iç müşteri memnuniyeti sağlayan, bütüne hakim olan çalışanların yer aldığı bir yapıda mümkün olacaktır.

Hiyerarşik basamakların sayısının giderek azaltıldığı günümüz yapılarında çalışanların kariyerini tek bir işletmede düşünmesi giderek zorlaşmaktadır. Yine bilgi toplumunun bir gerçekliği olarak artık mesafe kavramı eski önemini kaybetmiştir. Çok farklı coğrafyalardaki insanlar bir araya gelmeden, iletişim teknolojilerinin de yardımıyla müşteri karşısında tek bir vücut halinde hareket etmektedir. İşin zaman ve mekandan bağımsız hale gelmesi alternatif çalışma şekillerini yaygınlaştırmıştır.

Diğer taraftan işletmelerin “ayakta kalma” çabaları, özellikle iş güvencesi üzerinde etkili olmuş, çalışanları da bir “hayatta kalma” mücadelesine zorlamıştır. Teknolojik gelişmeler bazı alanlarda iş yapma şeklini değiştirmiş, bazı işlere duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmış, aynı zamanda yeni kariyer alanları yaratmıştır. Diğer taraftan çalışanlar yeni tekniklerin uygulanmasıyla birlikte yeni bir kariyere yönelmek durumunda kalmıştır.

Takım çalışmasının en çok gündemi oluşturduğu zaman günümüz olarak belirtilebilir. İnsanoğlunun varoluşu ile birlikte ortaya çıkan bu kavram rekabetle birlikte “olmazsa olmaz” hale gelmiştir. Geleneksel yöneticilik anlayışı ve bu doğrultuda şekillenen “planlama-kontrol” odaklı davranış yerine koçluk, mentorluk, destekleyicilik davranışları ön plana çıkmıştır.

Bütüne hakim olma takım çalışması ile kolaylaşmaktadır. İş yapan ile planlayanın birbirinden kesin sınırlarla ayrıldığı yapılarda çalışanların işe yabancılaştıkları, bütünü göremedikleri ve bunun motivasyonu olumsuz yönde etkilediği bilinmektedir. Bugün çalışanlar tek bir alanda uzmanlaşma yerine süreç hakkında bilgi sahibi olma yönünde çaba göstermelidir. 21. yüzyılın rekabet koşulları sadece kendi fonksiyonu açısından olaylara bakmayı, fonksiyonlar arası iletişim ve koordinasyon problemlerini tolere edememektedir.

Takım çalışmasına çok ihtiyaç duyulduğu bir dönemde çalışanların kendiliğinden takım olarak çalışacaklarını düşünmek hatalı olur. Takım çalışmasının

destekleyen bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin işletmede var olması veya olmaması takım çalışmasının başarısı açısından önemli bir belirleyicidir. Yine takım halinde çalışma sırasında ortaya çıkabilecek problemlerin çözümüne yönelik davranışsal eğitimin verilmesi konusu da önem taşımaktadır. İletişim, liderlik, stres ve çatışma yönetimi ile motivasyon; davranışsal eğitimin anahtarlarını oluşturmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde de belirtildiği gibi “çok kültürlü” bir çalışma ortamı ve gereklerini yerine getirme de yine davranışsal eğitimi gerekli kılmaktadır.

#### IV. M.Ü. S.B.E. YÜKSEK LİSANS PROGRAMLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

##### IV.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çalışmanın teorik bölümünde de belirtildiği gibi, işletmeler kendilerini daha etkin ve verimli kılacağını düşündüklerini yapılara yönelmekte bu doğrultuda yeni yönetim tekniklerinden yararlanma yoluna gitmektedirler. Yeni yönetim tekniklerinin işletmeler tarafından rağbet görmesinin en önemli nedeni, kuşkusuz içinde buldukları ağır rekabet koşullarıdır. Deneme yanılma yöntemi, müşteri şikayetleri ve memnuniyetsizlik, hantallık ve hızlı karar alamama, yaratıcılık ve yenilikçilikte beklenene ulaşamama artık iş dünyasında tolere edilememektedir. Bu durum, yeni tekniklerin izlenme, kavranma ve uygulanma çabalarını en iyi şekilde açıklamaktadır.

Rekabetin anahtarı olan değişim olgusunun başarıyla gerçekleşebilmesi ise kolay olmayıp, bu konuda birçok düzenlemeyi gerektirmektedir. Başarılı ve başarısız uygulamaları birbirinden ayıran unsur çoğu kez çalışanların ve yapının buna uyumlu hale getirilip getirilmemesidir. Burada asıl önemli olan belki de tekniğin kendisinden çok, gerektirdiklerinin anlaşılacak uygulanmasıdır. Yeni tekniklerle ilgili olarak adeta bir endüstrinin olduğu günümüzde bunlara büyük ihtiyaç duyulduğu açıktır. Ancak tekniğin adı ne olursa olsun sonuçta bu tekniklerin evrimsel veya devrimsel bazı değişiklikleri içerdiği belirtilmelidir. Şu halde amaç sadece “anı kurtaracak” bazı uygulamalar yerine sistematik, bilinçli ve altyapısı oluşturulmuş uygulamaları gerçekleştirilmek olmalıdır.

İşletmelerin bu çabaları kuşkusuz çalışanları en çok etkilemekte ve onların bu konulardaki eğitimini zorunlu hale getirmektedir. Eğitim burada çok farklı boyutlarda karşımıza çıkmaktadır. Öncelikle çalışma boyunca bahsedilen tekniklerin öğrenilmesi, daha sonra da bunun için gerekli altyapının kurulmasına yönelik eğitimin alınması önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda değişim yönetimi, örgüt tasarımı ve teknikler, iletişim, motivasyon, liderlik, stres ve çatışma yönetimi, insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim, uluslararası işletmecilik gibi alanlardaki eğitim ön plana çıkmaktadır.

Tüm bu gerçeklerden hareketle, bu alandaki eğitim ihtiyacının iş dünyasının mevcut ve potansiyel çalışanlarının ilgili konulardaki lisansüstü eğitim talebine ne şekilde yansıdığına ortaya konulması araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu amaçla 1992-2002 yılları arasında M.Ü.S.B.E İşletme Anabilim Dalı'na bağlı 17 programa gerçekleşen talep dağılımı incelenecek, talebin yıllar ve programlar itibarıyla nasıl bir farklılaşma gösterdiği ortaya konmaya çalışılacaktır .

Örgüt tasarımında yeni tekniklerin ortaya çıkması ve uygulanmasının lisansüstü eğitim üzerindeki etkilerini incelemek üzere M.Ü. S.B.E'nin seçilmesinin nedeni enstitünün ana kütleyi büyük oranda temsil edeceğinin düşünülmesidir.

M.Ü.S.B.E. lisansüstü eğitimde 20 yılını dolduran, eğitim öğretim hizmetlerini 12 farklı uzmanlık alanındaki lisansüstü programlarla sürdüren bir eğitim kurumudur. Kurum 4000'e yakın öğrencisi ve 142 programıyla alanında Türkiye'nin en büyük lisansüstü eğitim kurumlarından biridir.

#### IV.1. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma verileri M.Ü.S.B.E ve DİE kayıtlarından elde edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS X istatistik paket programından yararlanılmıştır. Gruplararası farklılığın incelenmesinde Wilcoxon İşaret Testi ve t-testinden [12] yararlanılmıştır. Ayrıca programlar arasındaki ilişkiyi görmek amacıyla korelasyon ve parametrik olmayan korelasyon testleri uygulanmıştır.

#### IV.2. Araştırma Bulgularının Yorumlanması

1992-2002 yılları arasında Enstitü'nün İşletme Anabilim Dalı'na bağlı olarak açılan tezli, tezsiz ve ikili eğitim yüksek lisans programları ve bu programlara gerçekleşen başvuruların dağılımı Tablo.9, Tablo.10 ve Tablo.11'te gösterilmektedir (bkz.Ek1). Ayrıca her bir programa gerçekleşen başvurunun dağılımını gösteren histogramlar yine ekler bölümünde verilmektedir.

Tablolar incelendiğinde göze çarpan hususları şöyle belirtmek mümkündür:

• 1992-93 eğitim döneminde işletme anabilim dalına bağlı 8 farklı bölümün açıldığı Enstitü'de, 1994-95 eğitim döneminde bu sayı 12'ye çıkmıştır. Söz konusu dönemde; Uluslararası Kalite Yönetimi, Kooperatifçilik, Almanca İşletme ve Enformatik programları açılmıştır.

• 1995-96 eğitim döneminde Enstitü bazı bilim dallarında ikili eğitim düzenlemesine gitmiş, ilk kez Muhasebe Finansman, Üretim Yönetimi ve Pazarlama, Yönetim ve Organizasyon, İngilizce İşletme, Human Resources Management ve Uluslararası Kalite Yönetimi programlarında ikili eğitim vermeye başlanmıştır. İkili eğitim uygulaması 1999-00 eğitim dönemine kadar devam etmiştir.

• 1997-98 eğitim döneminde İşletme bölümüne bağlı programlara yenileri eklenmiş, Enstitü'de Uluslararası İşletmecilik, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Almanca Muhasebe Finansman yüksek lisans programları açılmıştır.

• 1999-00 eğitim döneminde Muhasebe Finansman, Üretim Yönetimi ve Pazarlama, Yönetim ve Organizasyon, Sayısal Yöntemler, İngilizce Muhasebe Finansman, Uluslararası Kalite Yönetimi, Kooperatifçilik, Uluslararası İşletmecilik, İngilizce Yönetim Organizasyon bilim dallarında tezsiz\* yüksek lisans programları açılmıştır

Yukarıda belirtilen hususlardan da anlaşılacağı üzere, 1992'den günümüze kadar uzanan periyotta İşletme Anabilim dalına bağlı olarak açılan programların sayısında önemli bir artış gerçekleşmiştir. Uluslararası Kalite Yönetimi, Uluslararası İşletmecilik, İnsan Kaynakları Yönetimi programlarında yüksek lisans eğitimi vermeye başlanmış, artan talebi karşılamak amacıyla ikili eğitim ve tezsiz yüksek lisans programları açılmıştır.

Tabloların incelenmesi sonucunda dikkat çeken diğer hususlar da şöyle belirtilebilir:

• 2001-02 eğitim döneminde, Yönetim ve Organizasyon ile Uluslararası İşletmecilik programları dışındaki tüm yüksek lisans programlarına, son on yıl içindeki en yoğun başvuru gerçekleşmiştir.

• Yönetim ve Organizasyon ile Uluslararası İşletmecilik programlarına ise en fazla başvuru ise 2000-01 eğitim döneminde gerçekleşmiştir.

Tüm programlara başvuruların, belirtilen dönemlerde en yüksek rakamlara ulaşması Şubat 2001 ve Kasım 2001 krizlerinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Kendisini yeni bir kariyere hazırlamak isteyen, giderek daralan işgücü piyasasında sağlam ve kalıcı bir yeri hedefleyen mevcut ve potansiyel çalışanlar yüksek lisans eğitimine büyük talep göstermişlerdir.

Yıllar itibarıyla hemen tüm program başvurularında genel bir artış görülmekle beraber talep artışı eşit oranlarda gerçekleşmemiştir. Bu noktada

programlara yıllar içinde gerçekleşen talebin nasıl şekillendiği kanımızca önemli bir konudur.

Örgüt tasarımı yeni tekniklerin ortaya çıkması ve uygulanması ile bu alandaki yüksek lisans eğitimine olan talep arasındaki ilişki, bu çalışmada ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu amaçla; İşletme Anabilim Dalı'na bağlı programlar\* ders programları ve ders içerikleri göz önünde bulundurularak, tekniklerle ilgili doğrudan ve dolaylı bilgileri içerip içermemesi bakımından iki ayrı grupta ele alınmıştır.

Muhasebe Finansman, Üretim Yönetimi ve Pazarlama, Sayısal Yöntemler, İngilizce Muhasebe Finansman, Kooperatifçilik, Almanca Enformatik, Almanca Muhasebe Finansman, Almanca Üretim Yönetimi ve Pazarlama yüksek lisans programları tekniklerle ilgili kapsam içermemesi bakımından aynı grupta değerlendirilmiştir.(diğer bölümler)

Yönetim ve Organizasyon, İngilizce İşletme, Organizational Behavior, Human Resource Management, Uluslararası Kalite Yönetimi, Almanca İşletme, Uluslararası İşletmecilik, İnsan Kaynakları ve İngilizce Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans programları ise tekniklerle ilgili doğrudan ve dolaylı bilgi içerikli olması nedeniyle aynı grupta ele alınmıştır.(hedef bölümler)

Hedef bölümlere son on yılda gerçekleşen talebin diğer bölümlere gerçekleşen talepten daha fazla olduğu düşünülmüş, bu amaçla eşlenik örneklem t-testi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıda Tablo 1, 2, 3'te gösterilmektedir. Elde edilen bu sonuç varsayımımızı doğrular niteliktedir ( $t=5.071; p=0.00$ ). Hedef bölümlere kayıt olan öğrenci sayısı diğer bölümlere kayıt olanlardan yaklaşık 38 kişi daha fazladır. Ayrıca elde edilen bu sonucun doğrulanması için dağılımlara ilişkin bir varsayım gerektirmeyen Wilcoxon işaretli sıralar testi de kullanılmış ( $z=2.666, p=0.008$ ), oluşturulan gruplar arasında fark olduğu sonucu desteklenmiştir. Diğer taraftan yıllara göre bu gruplara olan başvurular arasında istatistiksel olarak anlamlı yaklaşık %99'luk doğrusal bir ilişki ( $r=0.986, p=0.000$ ) belirlenmiştir. Sonuçlar aşağıda Tablo.4-6'da gösterilmektedir.

Son on yılda, işsizlik ile yüksek lisans başvuruları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla ise korelasyon ve parametrik olmayan korelasyon testleri uygulanmıştır. Bunun sonucunda hedef ve diğer bölümlere gerçekleşen başvurular ile işsizlik oranı arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Burada gözlem sayısının yetersiz olması, yanlış çıkarımlar yapılmasına sebep olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Sonuçlar aşağıda Tablo.7 ve 8'de gösterilmektedir.

**Tablo.1: Eşlenik Örneklem İstatistikleri**

	Mean	N	Std.Deviation	Std. Error Mean
Pair HEDEFBOL	112,9545	11	72,48319	21,85451
1 DİĞERBOL	74,7273	11	49,63368	14,96512

**Tablo.2: Eşlenik Örneklem Korelasyon Değerleri**

	N	Correlation	Sig.
Pair HEDEFBOL&DİĞERBOL			
1	11	,986	,000

**Tablo.3: Eşlenik Örneklem t- testi**

	Paired Differences				
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference	
				Lower	Upper
Pair HEDEFBOL-DİĞERBOL					
1	38,2273	25,00436	7,53910	21,4291	55,0254
	t	df	Sig. (2-tailed)		
Pair HEDEFBOL-DİĞERBOL					
1	5,071	10	,000		

**Tablo.4: Wilcoxon İşaretili Sıralar Testi: Sıralama İstatistikleri**

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
DİĞERBOL – HEDEFBOL	Negative Ranks	9 <sup>a</sup>	5,00	45,00
	Positive Ranks	0 <sup>b</sup>	,00	,00
	Ties	2 <sup>c</sup>		
	Total	11		

- a. DİĞERBOL < HEDEFBOL  
b. DİĞERBOL > HEDEFBOL  
c. HEDEFBOL = DİĞERBOL

**Tablo 5: Wilcoxon İşaretili Sıralar Testi: Test İstatistikleri**

DİĞERBOL - HEDEFBOL	
Z	-2,666 <sup>a</sup>
Asymp. Sig. ( 2- tailed )	,008

- a. Pozitif Sıra Değerlerine Göre Sıralanmıştır.

**Tablo.6: Korelasyon Katsayıları Matrisi : Pearson**

		HEDEFBOL	DİĞERBOL	İŞSİZLİK
HEDEFBOL	Pearson Correlation	1	,983**	-,345
	Sig. (2- tailed)	,	,000	,328
	N	11	11	10
DİĞERBOL	Pearson Correlation	,983**	1	-,227
	Sig. (2- tailed)	,000	,	,528
	N	11	11	10
İŞSİZLİK	Pearson Correlation	-,345	-,227	1
	Sig. (2- tailed)	,328	,528	,
	N	10	10	10

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

**Tablo.7: Korelasyon Katsayıları Matrisi : Spearman' s Rho**

		HEDEFBOL	DİĞERBOL	İŞSİZLİK
Spearman' s rho	HEDEFBOL Correlation Coefficient	1,000	,945**	-,328
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,354
	N	11	11	10
DİĞERBOL	Correlation Coefficient	,945**	1,000	-,243
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,498
	N	11	11	10
İŞSİZLİK	Correlation Coefficient	-,328	-,243	1,000
	Sig. (2-tailed)	,354	,498	,
	N	10	10	10

\*\* Correlation is significant at the .01 level (2-tailed)

**Tablo.8: Nüfus ve Kalkınma Göstergeleri**

GÖSTERGELER	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
2.2 İşsizlik Oranı (%)											
<b>Toplam</b>	8,3	8,8	8,4	7,5	6,5	6,7	6,8	7,7	6,6	8,5	----
<b>Erkek</b>	8,6	8,6	8,6	7,6	6,8	6,3	6,8	7,7	6,6	8,8	----
<b>Kadın</b>	7,6	9,1	8,0	7,3	5,9	7,8	6,9	7,5	6,5	7,9	----

Kaynak: [www.die.gov.tr](http://www.die.gov.tr), Erişim tarihi: 15 Mart 2002

Tablo.9: Tezli Yüksek Lisans Programlarına Başvuruların Yıllara Göre Dağılımı

Yıllar	muhfın	uyonpaz	yonorg	Sayyon	ingışl	ing muhfın	orgbeh	hreso	uky	koop	almışl	alm enf	ulus işl	iky	alm muh	ing yönerg	alm uryonpaz
1992-93	129	86	149	27	137	45	33	31									
1993-94																	
1994-95	187	220	391	38	236	60	61	79	94	32	25	4					
1995-96																	
1996-97	188	257	364	52	289	70	64	88	98	39	31	15					
1997-98	100	250	332	50	249	38	52	44	84	32	31	13	98	48	14		
1998-99	152	265	346	52	249	43	53	50	93	34	31	11	110	73	12		
1999-00	243	376	538	108	310	72	49	69	80	48	48	26	119	130	13		
2000-01	340	387	552	105	289	63	50	81	173	73		20	269	192	16		42
2001-02	467	395	460	129		100	67	114	207			42	175	294	22	254	34
2002-03	310	371	400	65		65	57	91	202	48		34	235	266	19	222	28

Tablo.10: İkili Eğitimde Yüksek Lisans Programlarına Başvuruların Yıllara Göre Dağılımı

Yıllar	muh-fin	uyonpaz	yonorg	ingışl	hres	uky
1995-96	110	101	189	132	49	59
1996-97	234	311	490		148	171
1997-98	129	232	289		97	132

Tablo.11: Tezsiz Yüksek Lisans Programlarına Başvuruların Yıllara Göre Dağılımı

Yıllar	muh-fin	uyonpaz	yonorg	sayyon	ingmuhfi	uky	koop	ulusışl	ingyonorg
1999-00	53	91	142	35					
2000-01	52	66	94	13		30	3	59	
2001-02	102	192	204	52		45		137	
2002-03	39	69	86	12	20	45	5	55	43

## V. SONUÇ

İthal ikameci politikalarından vazgeçilmesi, Gümrük Birliği'ne geçişle birlikte rekabetin küresel boyuta taşınması, standartların önem kazanması kalite, hız ve verimlilik kavramlarını ön plana çıkarmıştır. İşletmeler, mevcudu gözden geçirme, yirmi birinci yüzyılın ihtiyaçlarına cevap verecek yapı ve teknikleri benimseme ihtiyacını giderek daha fazla hissetmeye başlamışlardır. Bu doğrultuda değişim çabaları hız kazanmış, değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, güçlendirme, takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar, küçülme, stratejik işbirlikleri, öğrenen örgütler, şebeke ve sanal örgütler, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları değişim sürecinde yerini almıştır. Giderek artan rekabet ve bu rekabet ortamında ön plana çıkan yönetim teknik ve uygulamaların özellikle 1990'lardan günümüze kadar uzandığı belirtilmelidir. Bu dönem gerçekten alışagelmış değişimden, yeni yapı ve yönetim biçimlerini benimsemenin belki de her zamankinden çok düşünülüp tartışıldığı bir dönemdir. İşletmelerin rekabet mücadelelerinin paralelinde gelişen yönetim uygulamaları bu konularda ciddi bir altyapıyı gerektirmektedir. Bir şekilde başlatılan ancak kısa sürede vazgeçilen veya gerekli altyapının oluşturulmaksızın hayata geçiren uygulamalar bekleneni sağlamamaktadır.

Yönetim dünyasında meydana gelen değişim ve gelişmelerin eğitim dünyasına nasıl yansdığı ise oldukça önemli bir husustur. Tekniklerin uygulanması ve bekleneni sağlaması, bu konuda eğitilmiş çalışanları gerektirmektedir.

1990'lı yıllardan günümüze kadar olan dönemde, tekniklerin ortaya çıkması ve uygulanması yapı, süreç ve yönetim anlayışı üzerinde önemli değişiklikler gerektirmektedir. Yine tekniklerin uygulanması her kademede çalışan açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Sürekli eğitim bir zorunluluk haline gelmekte, kendini geliştirme ve yeniliklere uyarlanma önem kazanmaktadır.

Yeni tekniklerin uygulanma ihtiyacı ve bunların uygulanması sonucunda çalışanların yeni rol, beceri ve yeteneklerinin gündeme gelmesi ilgili alandaki yüksek lisans eğitimine olan talebi arttırmıştır. Son on yıl içinde işletme anabilim dalına bağlı olan tüm programlara gerçekleşen talepte ciddi anlamda bir artış mevcuttur. Öte yandan Yönetim ve Organizasyon, İngilizce İşletme, Organizational Behavior, Human Resources Management, Uluslararası Kalite Yönetimi, Almanca İşletme, Uluslararası İşletmecilik, İnsan Kaynakları ve İngilizce Yönetim ve Organizasyon yüksek lisans programları'na talep Muhasebe Finansman, Üretim Yönetimi ve Pazarlama, Sayısal Yöntemler, İngilizce Muhasebe Finansman, Kooperatifçilik, Almanca Enformatik, Almanca Muhasebe Finansman, Almanca Üretim Yönetimi ve Pazarlama programlarına olan talepten daha

fazladır. İşsizlik ile başvurular arasında ise anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar; yönetim ve organizasyon alanında meydana gelen gelişmelerin işletmeleri önemli ölçüde etkisi altına aldığını, bunun ise özellikle bu alandaki eğitime olan talebi ciddi anlamda arttırdığını göstermektedir. Günümüzün mevcut ve potansiyel çalışanlarının bu talebi çağ ile uyumlu ve ülkemiz açısından da sevindiricidir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K., **Geleceği Kazanmak**, (Çev.Zülfü Dicleli), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996.
- [2] ROBBINS, S.P.; DE CENZO, D.A., **Fundamentals of Management**, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall, New Jersey, 1998.
- [3] SHELTON, K., **Sahte Liderliğin Ötesinde**, (Çev.Ahmet Ünver), Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s.272.
- [4] RHINESMITH, S.H., **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi: Değişen Dünyada Başarıya Götüren 6 Özellik**, (Çev:Gülden Şen), Sabah Yayınları, İstanbul, 2000.
- [5] PEKDEMİR, I.; SEMERCİÖZ, F.; BARAN, M.; KARABULUT, F., **"Organizasyonlarda Değişim:1995-1999 Yılları İtibarı İle Karşılaştırmalı Bir Araştırma"**, **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 24-26 Mayıs 2001, s.602.
- [6] EREN, E., **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 5.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, ss.130-131.
- [7] SARIHAN, İ.H., **Rekabette Başarının Yolu:Teknoloji Yönetimi**, Desnet Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.192.
- [8] ATAMAN,G., **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar &Yeni Yaklaşımlar**, 2.B., Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, ss.297-415.
- [9] CARSON, P.P.; LANIER, P.A.; CARSON, K.D.; GUIDRY, B.N., **"Clearing a Path Through the Management Fashion Jungle: Some Preliminary Trailblazing"**, **Academy of Management Journal**, Vol.43, Issue: 6, s.1145.
- [10] CARSON, P.P.; LANIER, P.A.; CARSON, K.D.; BIRKENMEIER, B.J., **"A Historical Perspective on Fad Adoption and Abandonment"**, **Journal of Management History**, Vol.5, Issue: 6, ss.320-330.
- [11] DESSLER, G., **Human Resource Management**, 9<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003, ss.322-323.
- [12] TURANLI, M.; AKIN, B.; ÇİLİNGİRTÜRK, A.M., **İstatistik-Olasılık**, Hava Harp Okulu Yayınları, İstanbul, 1996, ss.158,173.

\* İnsan Kaynakları Yönetimi programı İşletme Anabilim Dalı'na yeni olarak bağlanmış olup , Human Resource Management programının da aynı Anabilim dalına bağlanması düşünülmektedir. Bu programlar İşletme Anabilim dalı ile doğrudan ilişkileri nedeniyle çalışmada aynı grup içerisinde değerlendirilmişlerdir.



***Göksel ATAMAN***

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F.,  
Ressam Namık İsmail Sk. No.1  
Bahçelievler – İSTANBUL

Tel: +90 212 507 99 25-1419  
[gataman@marmara.edu.tr](mailto:gataman@marmara.edu.tr)

Göksel ATAMAN has Ph.D. of Management and Organization at Marmara University Social Sciences Institute. She is Associate Professor in Management and Organization at Marmara University. She is Head of International Quality Management Department at Marmara University. Her research areas are organization theory and design, new management techniques, organizational culture, organizational behavior, and crisis management.