

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ASKERİ LİDERLİK MODELİNİN BİLGİ TOPLUMU İŞİĞİNDA
DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Rehber TOPUZ

**ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

KOCAELİ - 2006

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ASKERİ LİDERLİK MODELİNİN BİLGİ TOPLUMU IŞIĞINDA
DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Rehber TOPUZ

**ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON**

DANIŞMAN : PROF. DR. Ali AKDEMİR

KOCAELİ - 2006

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ASKERİ LİDERLİK MODELİNİN BİLGİ TOPLUMU IŞIĞINDA
DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : Rehber TOPUZ

Tezin Kabul Edildiği Fakülte Kurulu Tarihi ve No :

Ali AKDEMİR
Prof. Dr.

Nurullah GENÇ
Prof. Dr.

Mustafa KÖKSAL
Prof. Dr.

KOCAELİ – 2006

SUNUŞ

*Bir ordunun kudreti, subayların ve
komuta heyetinin kıymeti ile
ölçülür.
M. Kemal ATATÜRK*

İnsanların liderlerine bakış açıları toplumun içinde bulunduğu aşamaya göre değişir. İlkel Toplumun liderleri, üstün insanlarken, tarım toplumunun liderleri, bazı özellikleri ile diğerlerinden ayrılan, karizmatik liderlerdi. Sanayi toplumunun liderleri ise, ana amacı verimliliği artırmak olan, bazısı işe ağırlık veren, bazısı da insana önem veren bir liderlerdi. Günümüz liderleri ise durumsal davranan liderler olmuşlardır.

Peki bilgi toplumunun askeri liderleri nasıl olmalı? Bu soruya cevap verebilmek için önce bilgi toplumu ve liderlik kavramlarını tam olarak anlamak gerekmektedir.

Araştırmada bilgi toplumu ve liderlik kavramları anlatıldıktan sonra askeri liderlik modelini tanımlamaya çalışılmaktadır. Son bölümde bilgi toplumunda askeri liderlik ile ilgili bir projeksiyon geliştirilmeye çalışılmaktadır.

Bu araştırmada öne sürülen tüm fikirler tamamen şahsıma aittir. Herhangi bir şekilde Türk Silahlı Kuvvetleri ile ilişkilendirilemez, ve Türk Silahlı Kuvvetlerini bağlayıcı değildir.

Geleceğin askeri liderlerini eğitimlerini planlanması ve uygulamasına en küçük bir katkı olursa bu bana huzur ve mutluluk verecektir.

Araştırmalarımda bana yön veren, çalışmalarımın gönüllü olarak ilk okuyucusu olan, eleştirileriyle özverili katkılarda bulunan Tez Danışmanım Prof. Dr. Ali AKDEMİR'e teşekkür ederim.

Mayıs 2006 Tuzla

İÇİNDEKİLER		
SIRA NO	KONU	SAYFA NO
	İÇİNDEKİLER	I - IX
	ÖZET	X
	ABSTRACT	XI
	ŞEKİL VE GRAFİKLER	XII
	TABLolar	XIII
	GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM BİLGİ, BİLGİ TOPLUMU VE BİLGİ TOPLUMUNUN ÖZELLİKLERİ		2-85
1.1.	BİLGİ VE BİLGİ TOPLUMU İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	3
1.1.1.	Veri (Data)	3
1.1.2.	Enformasyon (Information)	3
1.1.3.	Bilgi (Knowledge)	4
1.1.4.	Akıl (Wisdom)	5
1.1.5.	Bilginin Sınıflandırılması	6
1.1.5.1.	Kaynağına Göre Bilgi Türleri	6
1.1.5.1.1.	Açık (Explicit)	6
1.1.5.1.2.	Örtülü (Tacit) Bilgi	6
1.1.5.2.	Niteliğine Göre Bilgi Türleri	8
1.1.5.2.1.	Kişisel Bilgi	8
1.1.5.2.2.	Şirket Enformasyonu	8
1.1.5.3.	Düzenlenme ve Kullanma Şekline Göre Bilgi Türleri	9
1.1.5.3.1.	İdealist Bilgi	9
1.1.5.3.2.	Sistematik Bilgi	10
1.1.5.3.3.	Pragmatik Bilgi	10
1.1.5.3.4.	Otomatik Bilgi	10
1.1.6.	Bilim	10
1.1.7.	Teknoloji	12
1.1.8.	Teknik	12
1.1.9.	Araştırma - Geliştirme	12
1.2.	TOPLUMUN GEÇİRDİĞİ AŞAMALAR	12
1.2.1.	Teorik Çalışmalar	13
1.2.1.1.	Alvin Ward Gouldner	13
1.2.1.2.	Tom Stonier	14
1.2.1.3.	Diğer Yazarlar	15
1.2.2.	Uygulamalı Araştırmalar	16
1.2.2.1.	Lawrence Grossberg	16
1.2.2.2.	Marc Uri Porat	17
1.2.2.3.	John Naisbitt	17

İÇİNDEKİLER		
SIRA NO	KONU	SAYFA NO
1.2.3.	Sanayi Toplumundan Sanayi Sonrası Topluma Dönüşüm Şeması	18
1.2.3.1.	Daniel Bell	18
1.2.3.1.1.	Eksen Prensipler	19
1.2.3.1.2.	Sosyal Değişim Şeması	19
1.2.3.1.3.	Sanayi Sonrası Toplumun Yapısı ve Problemleri	21
1.2.3.2.	Yoneji Masuda	22
1.2.3.2.1.	Yenileyici Teknoloji	22
1.2.3.2.2.	Sosyoekonomik Yapı ve Değerler Sistemi	22
1.2.3.2.3.	Değerler Sistemi	25
1.2.3.3.	Richard Crawford	25
1.3.	BİLGİ TOPLUMUNUN GÖSTERGELERİ	30
1.3.1	Bilgi Toplumunun Alt Yapı Parametreleri	30
1.3.1.1.	Bilgi Oranı	30
1.3.1.2.	Bilgi Endeksi	31
1.3.1.3.	JIPDEC Endeksi	32
1.3.1.4.	Bilgi Akışı	32
1.3.1.5.	Eddie C. Y. Kuo'nun Analizleri	33
1.3.1.6.	Bilgi Toplumunun Altyapı Parametreleri ve Ekonomik Gelişme Arasındaki İlişkinin Ölçülmesi	33
1.3.2.	Bilgi Toplumunun Ekonomik Parametreleri	35
1.3.2.1.	F. Machlup, M. R. Rubin ve M. T. Huber'in Analizleri	35
1.3.2.1.1.	Bilgi Sektörünün İstihdamdaki Payı	35
1.3.2.1.2.	Bilgi Sektörünün GSMH'ye Katkısı	37
1.3.2.2.	Marc Uri Porat	38
1.3.2.3.	OECD'nin Analizleri	40
1.3.2.4.	Daniel Bell'in Analizleri	41
1.3.2.4.1.	Eğitim Harcamaları	41
1.3.2.4.2.	Bilgi Sınıfının Boyutları	41
1.3.2.4.3.	Mesleki ve Teknik Personel	41
1.3.2.4.4.	Yüksek Öğretim	41
1.3.3.	Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri	42
1.3.3.1.	Sanayi Sonrası Toplumlarda A ve G Faaliyetlerinin Boyutları	43
1.3.3.2.	A ve G Harcaması / GSMH Oranı	43
1.3.3.3.	Araştırmacı Sayısı, A ve G Faaliyetlerinde İnsangücü Dağılımı	44
1.3.3.4.	A ve G Harcamalarının Yapısı	44

İÇİNDEKİLER		
SIRA NO	KONU	SAYFA NO
1.3.4.	Bilgi Toplumunun Yönetmel Parametreleri	45
1.3.4.1.	Coğrafik İkime Bağlı Koşulların Elverişsizliği	45
1.3.4.2.	Yerel Yönetimlerin Etkin Olması	46
1.3.4.3.	Sivil Örgütlenmenin Yoğunluğu ve Sivil Toplum Örgütlerinin Etkinliği	46
1.3.4.4.	Düşük Nüfus ve Düşük Nüfus Artış Oranı	46
1.3.4.5.	Çok Kültürlülüğün Kaosa Dönüşümünün Engellenmesi	47
1.3.4.6.	Monarşi, Meşruteli Monarşinin Demokrasiye Dönüşmesi	48
1.3.4.7.	Doğal Kaynakların Varlığı ve Etkin Kullanma	49
1.3.4.8.	Eğitim Oranının Yüksekliği	49
1.3.4.9.	Mahalli Değerlerin Gelişmeye Aracılık Etmesi	50
1.3.4.10.	Gelir Dağılımının Adil Olması	50
1.3.4.11.	Seçim ve Yönetim Sisteminin Yönetim Kalitesine Katkısı	51
1.3.4.12.	Bilimsel Kurumların Etkin Olması	51
1.3.4.13.	Uluslar arası Organizasyonların Planlamasına ve Üyeliğine Aktif Katılım	51
1.3.4.14.	Ticarette Yoğunluk	52
1.3.4.15.	Entelektüel Topluma Geçiş	53
1.3.4.16.	Ar-Ge Dokusunun Etkin Olması	54
1.3.4.17.	Güçlü Sosyal Güvenlik Sistemi ve Geç Emeklilik	54
1.3.4.18.	Ombudsmanlık	55
1.3.4.19.	Kadınların Sosyal ve İş Yaşamına Aktif Katılımı	55
1.3.4.20.	Turizm Dokusunun Nitelikli Olması	55
1.4.	BİLGİ TOPLUMUNDA ORGANİZASYONLARIN ÖZELLİKLERİ	55
1.4.1.	Standartlaşmanın Sonu	55
1.4.2.	İşin Yeniden Örgütlenmesi: Esnek ya da Yalın Üretim	56
1.4.3.	Kültür ve Toplumsal Sorumluluk Boyutu	60
1.4.3.1.	Kültür Boyutu	60
1.4.3.2.	Toplumsal Sorumluluk Boyutu	60
1.4.4.	Küçük ve Ortaboy İşletmelerin Yükselişi	61
1.4.5.	Enformasyon Çağının İşleri ve Örgütleri	63
1.4.6.	Mekansal Özellikler	65
1.4.7.	Üretim Faktörlerinin Yeni Anlamı	66
1.4.8.	Enformasyon Toplumuna Geçişte Yeni Bir Sektör: Üçüncü Sektör	66
1.4.9.	Sanal Örgütler ve İşin Örgütlenmesinde Geleceğe Bakış	67

İÇİNDEKİLER		
SIRA NO	KONU	SAYFA NO
1.5.	BİLGİ TOPLUMUNDA BİREYLERİN ÖZELLİKLERİ	70
1.5.1.	Çalışma Hayatının Yeniden Örgütlenmesi, Yeni Teknolojiler ve Emek	70
1.5.2.	Yeni Topluma Geçiş Sürecinde İstihdam	73
1.5.2.1.	1990'larda İstihdam ve Artan İşsizlik	73
1.5.2.2.	İstihdamda Yeniden Yapılanma: Hizmet ve Enformasyon Sektörü	74
1.5.2.3.	Yeni İstihdam Şekilleri	75
1.5.3.	Enformasyon Toplumu ve Yeni İşçi Kavramı (Bilgi İşçisi)	76
1.5.4.	Sanal İşgücü	78
1.5.4.1.	Avantajları	79
1.5.4.2.	Dezavantajları	80
1.5.5.	Kuşaklar Teorisi ve Kuşakların Özellikleri	80
1.5.5.1.	Kuşak Kavramı	80
1.5.5.2.	Kuşakların Kronolojik Tasnifi	81
1.5.5.2.1.	Baby Boomers-BB	81
1.5.5.2.2.	X Kuşağı	81
1.5.5.2.3.	Y Kuşağı	81
1.5.5.2.4.	Yeni Kuşaklar	82
1.5.5.3.	BB, X Ve Y Kuşaklarının Kişilik ve Davranışları Yönünden Karşılaştırılması	83
İKİNCİ BÖLÜM LİDERLİK KURAMLARI VE MODELLERİ		86-116
2.1.	LİDER VE LİDERLİĞİN TANIMI	86
2.2.	LİDERLİĞİN ANLAMI	87
2.2.1.	Yönetici – Lider Arasındaki Farklar	88
2.2.2.	Liderin Etki Kaynakları	88
2.2.2.1.	Yasal güç	88
2.2.2.2.	Ödül gücü	89
2.2.2.3.	Zorlayıcı güç	89
2.2.2.4.	Uzmanlık gücü	89
2.2.2.5.	Karizmatik güç	89
2.3.	LİDERLİK KURAMLARI	89
2.3.1.	Evrensel (Universalistic) Liderlik Teorileri	89
2.3.1.1.	Özellikler Teorisi (Traits Approach)	89
2.3.1.2.	Liderlik Davranışı Yaklaşımı	90
2.3.1.2.1.	Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	90
2.3.1.2.2.	University Of Michigan Liderlik Çalışmaları	91
2.3.1.2.3.	Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi	91
2.3.1.3.	X ve Y Teorileri Yaklaşımı	92
2.3.1.4.	Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı	93

İÇİNDEKİLER		
SIRA NO	KONU	SAYFA NO
2.3.2.	Durumsallık / Koşul Bağımlılık (Contingency) Teorileri	94
2.3.2.1.	Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	94
2.3.2.2.	Amaç – Yol (Path – Goal Approach) Teorisi	95
2.3.2.3.	Redd'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	95
2.3.2.4.	Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı	96
2.3.2.5.	Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı	97
2.4.	GÜNÜMÜZDE LİDERLİK MODELLERİ:	99
2.4.1.	Öğretimsel Liderlik	99
2.4.2.	Kültürel Liderlik	99
2.4.3.	Süper Liderlik	100
2.4.4.	Moral (Etik) Liderlik	101
2.4.5.	Öğrenen Liderlik	104
2.4.6.	Transaksiyonel - Transformasyonel Liderlik	105
2.4.7.	Dönüşümsel Liderlik	107
2.4.8.	Vizyoner Liderlik	110
2.4.9.	Kalite Liderliği	111
2.4.10.	Politik Liderlik	112
2.4.11.	Stratejik Liderlik	113
2.4.12.	Global Yönetim ve Global Lider – Yöneticiler	115
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM		
ASKERİ LİDERLİK MODELİNİN İNCELENMESİ		117-136
3.1.	ASKERİ LİDERLİK KAVRAMI	117
3.2.	ASKERİ LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER	117
3.2.1.	Dürüstlük	118
3.2.2.	Cesaret	119
3.2.3.	İnisiyatif	120
3.2.4.	Fedakarlık	121
3.2.5.	Sadakat	122
3.3.	ASKERİ LİDERİN UYGULAMASI GEREKEN DAVRANIŞ BİÇİMLERİ	122
3.3.1.	Moral inşa etmek	123
3.3.2.	Birlik ruhunu oluşturmak	125
3.3.3.	Etkin iletişim kurmak	126
3.3.4.	Örnek teşkil etmek	127
3.4.	ASKERİ LİDERLİKTE İZLEYİCİLERİN ROLÜ	128
3.4.1.	İzleyicilerin Çeşitleri	129
3.4.2.	Etkin İzleyicilerin Özellikleri	130

İÇİNDEKİLER		
SIRA NO	KONU	SAYFA NO
3.5.	ASKERİ LİDERLİK SÜRECİ	131
3.5.1.	Otorite Kavramı	132
3.5.1.1.	Akılcı - Yasal Otorite	132
3.5.1.2.	Geleneksel Otorite	133
3.5.1.3.	Karizmatik Otorite	133
3.5.2.	Güç Kavramı	134
3.5.2.1.	Ödüllendirme Gücü	134
3.5.2.2.	Cezalandırma Gücü	134
3.5.2.3.	Uzmanlık Gücü	135
3.5.3.	Etkileme	136
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		
BİLGİ TOPLUMU IŞIĞINDA ASKERİ LİDERLİĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ		137-148
4.1.	BİLGİ TOPLUMUNDA LİDERİN ANLAMI	137
4.2.	GELECEĞİN LİDERLİK ANLAYIŞI	140
4.3.	BİLGİ TOPLUMUNDA ASKERİ LİDERLİK	144
4.3.1.	Bilgi Harbi ve Bilgi Harekâtı Kavramı	144
4.3.2.	Bilgi Harbinin Bölümleri	145
4.3.2.1.	Komuta Kontrol Harbi	146
4.3.2.2.	İstihbarat Temelli Harp	146
4.3.2.3.	Elektronik harp	146
4.3.2.4.	Psikolojik harp	146
4.3.2.5.	Bilgisayar korsan harbi (hacker)	146
4.3.2.6.	Ekonomik bilgi harbi	146
4.3.2.7.	Siber harp	147
4.3.3.	Bilgi Harbinin Araçları	147
4.3.4.	Bilgi Toplumunda Askeri Liderlik Uygulaması	148
BEŞİNCİ BÖLÜM		
BİLGİ TOPLUMU DEĞİŞKENLERİ VE LİDERLİK DÜZEYİ İLİŞKİSİNİN ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI		149-172
5.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI	149
5.2.	ARAŞTIRMANIN SINIRLARI	149
5.3.	ARAŞTIRMANIN YARARLARI	150
5.4.	ARAŞTIRMANIN MODELİ	150
5.5.	ÖRNEKLEME YÖNTEMİ	152
5.6.	BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ	152
5.7.	TOPLANAN BİLGİLERİN ANALİZİ	152
5.7.1.	Ankete katılan Örnek Kümesinin Analizi	152

İÇİNDEKİLER		
SIRA NO	KONU	SAYFA NO
5.7.1.1.	Ankete Katılanları Rütbelere Göre Dağılımı	152
5.7.1.2.	Ankete Katılanların Subaylık Süreleri Açısından Dağılımı	153
5.7.1.3.	Ankete Katılanların Görev Yerleri Açısından Dağılımı	153
5.7.2.	Ankete Katılanların Liderlik Düzeyi Analizi	153
5.7.3.	Ortalama Aylık Gelir - Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi	155
5.7.4.	Takip Edilen Günlük Gazete Sayısı - Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi	156
5.7.5.	Takip Edilen Haftalık Dergi Sayısı - Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi	157
5.7.6.	Takip Edilen Aylık Dergi Sayısı - Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi	158
5.7.7.	Satın Alınan Aylık Kitap Sayısı - Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi	159
5.7.8.	Satın Alınmasa Dahi, İnternet, Kütüphane vb.den Edinerek Okunan Aylık Kitap Sayısı (Mesleki Kitaplar Dahil) - Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi	160
5.7.9.	Tiyatroya Gitme Sıklığı -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi	161
5.7.10.	Sinemaya Gitme Sıklığı -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi	162
5.7.11.	Bilgisayar Sahipliği -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi	163
5.7.12.	Sabit Hatlı Telefon Sahipliği -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi	164
5.7.13.	Mobil Telefon Sahipliği - Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi	165
5.7.14.	Günde Ortalama Telefon Kullanma Süresi -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi	166
5.7.15.	İnternet kullanma -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi	167
5.7.16.	Günlük Ortalama İnternet Kullanma Süresi-- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi	168
5.7.17.	Günlük Televizyon İzleme Sıklığı -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi	169
5.7.18.	Radyo Dinleme Sıklığı -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi	170
5.7.19.	Şu Ana Kadar Mesleki Eğitim Maksudı İle Katılınan Kurs vb Çalışmalarının Sayısı -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi	171
5.7.20.	Şu Ana Kadar Mesleki Eğitim Dışında Becerilerini Yada Bilgilerini Geliştirmek Maksudı İle Katılınan	172

VIII

İÇİNDEKİLER		
SIRA NO	KONU	SAYFA NO
	Kurs vb. Eğitim Çalışmaları Sayısı -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi	
YEDİNCİ BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER		173-176
EKLER		177-191
EK - A	ANKET FORMU	177
EK - B	ANKETİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ DEĞERLENDİRME ANAHTARI	190
	YARARLANILAN KAYNAKLAR	192
	ÖZGEÇMİŞ	

ÖZET

Toplumsal gelişmeye paralel olarak askeri liderlik modelinin de değişmesi gerektiği açıktır. Sanayi toplumundaki hiyerarşik ve otorite bazlı liderlik anlayışı bilgi toplumunda katılımcı bir anlayışa dönüşmektedir.

Aslında bilgi toplumunda liderin sahip olması gereken özellikleri aynı zamanda etkin izleyici (ast) özellikleridir. Artık etkin ast ile etkin liderin özellikleri birbirine benzemektedir. Lideri asttan ayıran, organizasyon içerisinde sergilediği roldür. Etkin ast ve etkin lider bu iki değişik rolü günün değişik saatlerinde oynayan aynı kişidir.

Silahlı kuvvetler içerisinde kendi kendini kontrol etmek karmaşıklığa neden olabilir. Çünkü etkin ast kendisinin takip ettiği liderin de aynı sorumluluklara sahip olduğunu düşünüp Silahlı Kuvvetler hiyerarşisi içerisinde lideri takipten uzaklaşabilir. Bunun yanında etkin olmayan astlar da kendilerini hiyerarşinin içerisinde güçsüz ve liderlerin kendi amaçları için onu zorladıkları bir ortamda görebilir. Bu yüzden liderler bu dengeyi iyi kurmalı kendileri de organizasyonun değerlerine sahip çıkmalıdır.

Anahtar Kelimeler : Bilgi, Bilgi Toplumu, Lider, Askeri Lider

ABSTRACT

Military leadership model should clearly change in the parallel of social improvement. Hierarchy and authority base leadership perspective in the industrial society transformed in to the participative perspective.

Actually, the leadership characteristics are also dynamic observer (subordinate) characteristics in the information society. Dynamic subordinate's and dynamic leader's characteristics look like each other. Leader's role in the organization is the main difference from the subordinate. Dynamic subordinate and leader is the same person who plays both role's well in the same day.

In the armed forces self-control may cause a complexity. Because dynamic subordinate may think that the leader which he follows have the same responsibility with him, and he may quit following the leader in the hierarchy of armed forces.

Therefore, undynamic subordinates may feel weak in the hierarchy, and may consider themselves under pressure for the leader's own purposes. Because of this, leaders must keep the balance and strongly support the organizational values.

Key Words: *Knowledge, Information Society, Leader, Military Leadership*

ŞEKİL VE GRAFİKLER

ŞEKİL NO	ŞEKLİN ADI	SAYFA NO
Şekil 1 – 1	Bilgi Spektrumu.	6
Şekil 1 – 2	Bilgi Dönüşümü.	7
Şekil 1 – 3	Kişisel Bilgi, Şirket Enformasyonu Karşılaştırmasında Yedi Eleman.	9
Şekil 1 – 4	ABD'de Bilgi Üreten ve Bilgi Üretmeyen Mesleklerin İstihdam Paylarında Meydana Gelen Değişim (1900-1970).	36
Şekil 1 – 5	ABD'de bilgi sektörünün GSMH'deki payı (1959-1980).	38
Şekil 2 – 1	Ohio Üniversitesi Yaklaşımı.	90
Şekil 2 – 2	Yönetim Tarzı Matrisi.	92
Şekil 2 – 3	Likert'in Liderlik Modeli.	94
Şekil 2 – 4	Fiedler Liderlik Modeli.	95
Şekil 2 - 5	Redd'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	96
Şekil 2 – 6	Vroom Yetton'un Beş Liderlik Biçimi	97
Şekil 2 – 7	Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli.	98
Şekil 2 – 8	Stratejik Liderlik	114
Şekil 3 – 1	İzleyici Çeşitleri	129
Şekil 3 – 2	Yönetmel Beceriler	135

TABLOLAR

TABLO NO	TABLO ADI	SAYFA NO
TABLO 1 – 1	Genel Bir Sosyal Değişme Şeması	20
TABLO 1 – 2	Sanayi Sonrası Toplumun Yapısı ve Problemleri	22
TABLO 1 – 3	Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplununun Karşılaştırılması	23
TABLO 1 – 4	Dördüncü Sektör (Bilgi Sektörü)	25
TABLO 1 – 5	Dört Temel Toplumun Özellikleri	28
TABLO 1 – 5	Dört Temel Toplumun Özellikleri (devam)	29
TABLO 1 – 6	Bilgi Endeksini Oluşturan Parametreler	31
TABLO 1 – 7	Bilgi Toplununun Altyapı Parametreleri	33
TABLO 1 – 8	Bilgi Toplununun Altyapı Parametreleri ve Kişi Başına Gelir Arasındaki İlişki (1970-1989)	34
TABLO 1 – 9	İşgücünün Bilgi Üreten ve Üretmeyen Faaliyetlerdeki İstihdam Oranı (1900-1970) (yüzde)	36
TABLO 1 – 10	ABD'de Bilgi Sektörünün GSMH'deki Payı, 1958 (milyon dolar)	37
TABLO 1 – 11	ABD'de Bilgi Sektörünün 1959-1980 Döneminde GSMH'deki Payı (yüzde)	38
TABLO 1 – 12	Birinci Bilgi Sektörünü Oluşturan Alt Sektörler ve Ürünler	39
TABLO 1 – 13	Bazı OECD Üyesi Ülkelerde Birinci Bilgi Sektörünün GSMH'deki Payı (faktör fiyatlarıyla) Japonya, İngiltere ve ABD'de İkinci Bilgi	40
TABLO 1 – 14	Sektörünün GSMH'deki Payı (faktör fiyatlarıyla)	41
TABLO 1 – 15	Gelişmiş Ülkelerde A ve G Harcamalarının GSMH Payı (1963-1992) (yüzde)	43
TABLO 1 – 16	ABD, Japonya ve Bazı AB Ülkelerinde Araştırmacı Sayısı (1963-1984)	44
TABLO 1 – 17	Ülkelere Göre Kişi Başına Düşen Milli Gelir (Yıllık)	50
TABLO 1 – 18	İlgili Ülkelerin Uluslar arası Organizasyonlara Katılım Sayıları	52

TABLOLAR

TABLO NO	TABLO ADI	SAYFA NO
TABLO 1 – 19	Ülkelerin Gelir Kaynaklarının Dağılımı	52
TABLO 1 – 20	Taylorizm-Fordizm ve Alternatifi	59
TABLO 1 – 21	Örgütsel Boyut	65
TABLO 1 – 22	Mekansal Özellikler	65
TABLO 1 – 23	Yeni Teknoloji Kullanımı Dolayısıyla Görevlerdeki Değişiklikler	72
TABLO 1 – 24	Karşılaştırmalı İşsizlik Oranları	73
TABLO 1 – 25	Hızla Büyüyen ve Gerileyen Meslek Grupları	74
TABLO 1 – 26	Banka ve Sigorta Şirketlerinde Değişen Vasıf Yapısı	77
TABLO 1 – 27	Kuşakların Gösterdikleri Karakter Özellikleri.	85
TABLO 3 - 1	Hayranlık Duyulan Bir Liderin Karakter Özellikleri	118
TABLO 4 - 1	Bilgi Toplumu Liderinin Karizmatik Liderle Karşılaştırmalı Davranış Biçimleri	139

GİRİŞ

Tarihin en eski zamanlarından beridir, lider ve liderlik ile ilgili teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler aslında toplumun içinde bulunduğu aşamalarla paralellik göstermektedir. İlkel toplumunun lideri üstün insandır ve sahip olduğu özellikler, diğer insanlardan üstün olduğu için liderlik yapmaktadır. Tarım toplumunun lideri bazı özelliklere sahip olduğu için lider olarak kabul edilmekteydi. Sanayi toplumunun verimliliği artırması için bazı davranış biçimleri geliştirmeliydi, bu davranışlar, bazen insana yönelik, bazen işe yöneliktir. Bazen da değişen duruma göre değişik davranışlar göstermesi daha uygun görülmüştür.

Toplumların ulaşmakta olduğu son safha olan bilgi toplumunun tanımlanmasıyla birlikte düşünürlerce bilgi toplumunun liderini sahip olması gereken liderlik özellikleri yada davranışları yeniden tanımlanması gerektiği fikri ortaya atılmıştır. Bu bağlamda incelenen liderler ve geliştirilen liderlik teoriler sivil toplum kuruluşları yada işletmelerle ilgili olmaktadır. Oysa liderliğin eskiden beridir önemli olduğu askeri liderin bilgi toplumu ışığında incelenmesi de gerekmektedir.

Bu araştırma, günümüz askeri liderlerinin bilgi toplumu bireyleri özelliklerine ulaşma seviyeleri ile benimsedikleri ve uyguladıkları liderlik modelleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde liderin içinde bulunacağı ortamı anlamak maksadı ile bilgi ve bilgi toplumu kavramı etrafıca incelenmeye çalışılmıştır.

İkinci bölümde lider ve liderlikle ilgili bilinen kuramlar ve yaklaşımlar ile günümüz liderlik modellerinden bir kısmı incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, askeri liderlik modeli ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, bilgi toplumunun lideri, ve bu bağlamda, askeri lider içinde bulunacağı ortamla birlikte incelemeye çalışılmıştır.

Beşinci bölümde bilgi toplumu değişkenleri ve liderlik düzeyi arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik anket uygulaması analiz edilmiştir.

Altıncı bölümde ulaşılan sonuçlar ve öneriler sıralanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ, BİLGİ TOPLUMU VE BİLGİ TOPLUMUNUN ÖZELLİKLERİ

1960'lı yıllardan itibaren bazı sosyal bilimciler, Amerika ve Japonya gibi ileri düzeyde endüstrileşmiş ülkelerde, toplumun temel karakteristiklerinde köklü değişim eğilimi gözlemlemişlerdir. Bu yeni toplum biçimi bir çok yönden endüstri toplumundan farklılıklar arz etmektedir. Dolayısıyla İkinci Dünya Savaşından sonra popülerite kazanan "endüstri toplumu" kavramının yerine gelmekte olan toplumu tanımlamayı amaçlayan çok sayıda yeni kavram ortaya atılmıştır.

Yükselen yeni topluma ilişkin olarak ortaya atılan bu kavramlara baktığımız zaman, sayılarının oldukça kabarık olduğu göze çarpmaktadır. Bu yeni toplumu Amittai Etzioni "*modernlik sonrası çağ*" (post-modern era), George Lichtheim "*burjuva sonrası toplum*" (post-bourgeois society), Herman Kahn "*ekonomi-sonrası toplum*" (post-economic society), Murray Bookchin "*kıtlık-sonrası toplum*" (post-scarcity society), Kenneth Boulding "*uygarlık-sonrası toplum*" (post-civilized society), Daniel Bell "*endüstri-sonrası toplum*" (post-industrial society), Peter F. Drucker "*bilgi toplumu*" (knowledge society), Paul Holmes "*kişisel hizmet toplumu*" (the personal service society), Ralf Dahrendorf "*hizmet-sınıflı toplum*" (the service class society) veya "*kapitalizm-sonrası toplum*" (post-capitalist society), Zbigniew Brzezinski "*teknokratik çağ*" (the technetronic era)¹, ve Y.Masuda ise "*enformasyon toplumu*" (information society) olarak adlandırmaktadır².

2000'li yıllarda ise yükselen yeni dönemi tanımlamak için "sanal toplum" (virtual economy), "digital ekonomi" (digital economy), "enformasyon ekonomisi" (information economy) ve "yeni ekonomi" (new economy) gibi kavramlar kullanılmaya başlanmıştır.

Bu kavramlardan D. Bell'in "endüstri-sonrası toplum" kavramı 1970'li yıllarda gelmekte olan yeni toplumu tanımlamak için yaygın bir kabul görmüştür ve bugün de muğlaklık eleştirilerine rağmen, konunun ilgilileri

¹ KUMAR, K., (1978) Prophecy and Progressü The Sociology of Idustrial and Post Industrial Society, Penguin Boka, London, s.:193-4'den BOZKURT Veyssel, Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yayıncılık, 3. Basım, İstanbul, Ekim 2000, s.: 21.

² MASUDA Y., (1990) Managing in the Information Society, Relasing Snergy Japanese Style, Basil blackwell'den BOZKURT, a.g.e., s.:21.

tarafından kullanılmaya devam edilmektedir. Ancak son dönemde ise Japon araştırmacıların ortaya attıkları "enformasyon toplumu" kavramı yeni toplumu tanımlamakta daha çok tercih edilmeye başlanmıştır³. Günümüzde ise, "yeni ekonomi" kavramının giderek popülerite kazanmasına tanık olunmaktadır.⁴

Türkiye'de ise enformasyon toplumuna ilişkin yapılan çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır ve bu çalışmalar yaşanan değişimin nitelik farkından kaynaklandığı varsayımına dayanmaktadır. Ayrıca gelmekte olan yeni toplumu tanımlamak için de Drucker'ın "bilgi toplumu" kavramı tercih edilmektedir.⁵

Bu bölümde tezin ana konusu olan Askeri Lideri, Bilgi Toplumu ışığında değerlendirebilmek için **BİLGİ TOPLUMU** yakından incelenmeye çalışılmıştır.

1.1. BİLGİ VE BİLGİ TOPLUMU İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bilgi, teknolojiyle birlikte, bilgi toplumunun özünü, çekirdeğini ve dinamosunu oluşturur. Onun olmadığı yerde refah da ilerleme de yoktur. O halde bu kavramı, onun tanımlarını, türlerini, özellikle bilgi toplumunda ifade ettiği anlamı, nihayet ona hayat veren faktörleri iyi öğrenmemiz gerekir.

1.1.1. Veri (Data): Olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbiriyle ilişkilendirilmemiştir. Veri kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilmesidir. Veri, özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabilir. Çoğu kez bir anlamı, içeriği yoktur.⁶ Örneğin: P4 2.8 Prescott ifadesi bir çok kişi için bir şey ifade etmez.

1.1.2. Enformasyon (Information): Düzenlenmiş veri olarak tanımlanabilir. Düzenleme başkası tarafından yapılmıştır. Yalnızca ilgili kişi için bir anlam taşımaktadır.⁷ Örneğin; Intel P4 Prescott Socket 478 ifadesi bilgisayarlarla ilgilenenler için birçok şey anlatabilir.

Veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan enformasyon, yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır. Her mesajın olduğu gibi enformasyonun aktarılması

³ MARTİN W.J., (1988) The Information Society, Association for Management, London, s.:43'den BOZKURT, a.g.e., s.:21.

⁴ BOZKURT Veysel, Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yayıncılık, 3. Basım, İstanbul, Ekim 2000, s.: 20-21

⁵ BOZKURT, a.g.e., s.: 22

⁶ BARUTÇUGİL İsmet, Prof. Dr., Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, İkinci Baskı, Ekim 2002, s.: 57

⁷ BARUTÇUGİL, a.g.e., s.: 57

için bir gönderen ve bir alıcı olması gerekir. Enformasyon mesajı alan kişinin algılamasının değişmesi ve yargısı üzerinde etki yapmayı hedefler. Veriyi katma değer ekleyerek enformasyona dönüştürürken aşağıdaki zihinsel süreçlerden geçilmektedir: ⁸

- **Bağlam:** Verilerin derleniş amaçlarını öğrenme.
- **Sınıflandırma:** Analiz birimlerini ve verinin ana bileşeklerini öğrenme.
- **Hesaplama:** Verileri istatistiksel olarak analiz etme.
- **Düzeltilme:** Verilerdeki hataları ayıklama.
- **Yoğunlaştırma:** Veriyi özetleyerek daha kısa bir biçimde sunma.

1.1.3. Bilgi (Knowledge): Kişisel anlamda düzenlenmiş enformasyondur. Özümlemişdir. Öğrenme ve deneyim yoluyla kazanılmış daha önceki bilgilerle bütünleşmiştir. Kararlara ve davranışlara yol gösterir. Bilgi insanların beynindedir ve tüm yaşam boyu öğrendiklerinin ve deneyim yoluyla kazandıklarının toplamıdır. İnançlarımıza ve değerlerimize dayanmaktadır. İnsanlar arasında iletişim yoluyla enformasyon akışı bilginin yaratılmasını sağlar. Eğer alınan enformasyon bir değer taşıyorsa onu alan kişinin varolan bilgi birikimi ile bütünleştirilir ve bilgi deposuna eklenir. Eğer değer taşımıyorsa reddedilir ve silinir.⁹ Belirli bir süre içindeki enformasyonla ilgili parçaların birleştirilmesiyle yaratılır. Enformasyon mesajı bireylerin inanışları, değerleri ve ön yargıları ile ilişkilendirilirken bilgi, enformasyonun temel aldığı bu kavramların dışında gelişir ve organize olur. Enformasyon, anlaşıldığı ve nasıl kullanılacağı öğrenildiğinde bilgi haline gelebilir. Yani enformasyon, öğrenme yoluyla bilgiye dönüşür.¹⁰ Bilginin veri ve enformasyondan daha değerli olmasının nedeni bilginin eyleme onlardan daha yakın olmasından kaynaklanır.¹¹

Felsefecilerin bilgiyi tanımlamalarına göre, bilgi kişilerin anladığı, gerçek olduğunu düşündüğü, emin olduğu, hakkında yeterinde delil olan şeylerdir.¹²

⁸ BARUTÇUGİL, a.g.e., s.: 57

⁹ BARUTÇUGİL, a.g.e., s.: 58

¹⁰ RYAN K. Lahti, Micheal M.Beyerlein, "Knowledge Transfer and Management Consulting: A Look at The Firm", Business Horizons, January-February, 2000,s.:66'dan Dr. F. Şebnem ARIKBOĞA, Entelektüel Sermaye, Derin Yayınları, İstanbul, 2003, s.: 44

¹¹ ARIKBOĞA F. Şebnem Dr., Entelektüel Sermaye, Derin Yayınları, İstanbul, 2003, s.: 44

¹², "What is Knowledge Management?", A Background Document to The World Development Report, World Bank, October, 1988, s.: 2'den ARIKBOĞA, a.g.e., s: 44

Bilgi veri ve enformasyondan daha karışık bir kavramdır ve “deneyim ve değerlere ilişkin enformasyonun akışkan bir karması” şeklinde bir tanımlı yapılmaktadır. Diğer bir tanıma göre ise bilgi, enformasyon parçaları arasında kurulan yararlı bir ilişkidir. Bilgi, sadece kayıtlarda ve bilgi bankalarında değil kurumsal rutinlerde, süreçlerde, uygulama ve normlarda da içerilmiştir. Bazen sezgiseldir, sözlere dökülmesi her zaman mümkün olmayabilir. Enformasyon nasıl verilerden türetiliyorsa, bilgi de enformasyondan türetilir. Bu dönüşümde yaşanan düşünce süreçleri şunlardır:¹³

- **Karşılaştırma:** Herhangi bir duruma ilişkin enformasyon bildiğimiz başka durumlarla karşılaştırıldığında bu bize neyi gösteriyor?
- **Varılan sonuçlar:** Enformasyonun karar verme ve eyleme geçme konusunda bizi getirmiş olduğu son nokta neredir?
- **İlişkilendirmeler:** Bu bilgi kümesi diğer bilgi kümeleriyle nasıl ilişkilendirilir?
- **Sohbet:** Başkaları bu bilgiye ilişkin ne düşünmektedir?

Yukarıdaki süreçlerin sentezi bizi bilgiye ulaştırır. Bilginin değerli olma nedeni veri ve enformasyondan farklı olarak eyleme daha yakın olmasıdır. Sahip olduğumuz bilginin sonucunda bir karar verebilmekte ve onu eyleme geçirebilmekteyiz.¹⁴

Bilginin bileşenleri *deneyim, değerler ve inançlar, sezgi ve yargı*dır. Deneyim, uygulamada nelerin mümkün olduğunu göstererek tarihsel bir bakış açısı sağlar. Değerler ve inançlar, öğrenmeye ilişkin davranışı ve düşünceyi etkileyebilir. Kişiler kendi değerlerine aykırı bilgiyi almayı reddedebilir. Bilgi yargıyı da içerir. En son olarak sezgi yoluyla kişiler daha önceki deneyimlerden yararlanarak kısa yollar oluşturabilirler.¹⁵

1.1.4. Akıl (Visdom): Bütünleştirilmiş bilgidir. Bir bilgiyi başka bir yere taşıyabilme ve yararlanabilme yeteneğidir. Bilgiden farkı karmaşıklık derecesidir. Akıl kişisel bir kimyadır ve bilginin sindirilmesi, özümlemesidir.¹⁶

Bilgiye ilişkin temel kavramlar ve ilişkileri Şekil 1-1'deki gibi özetleyebiliriz:

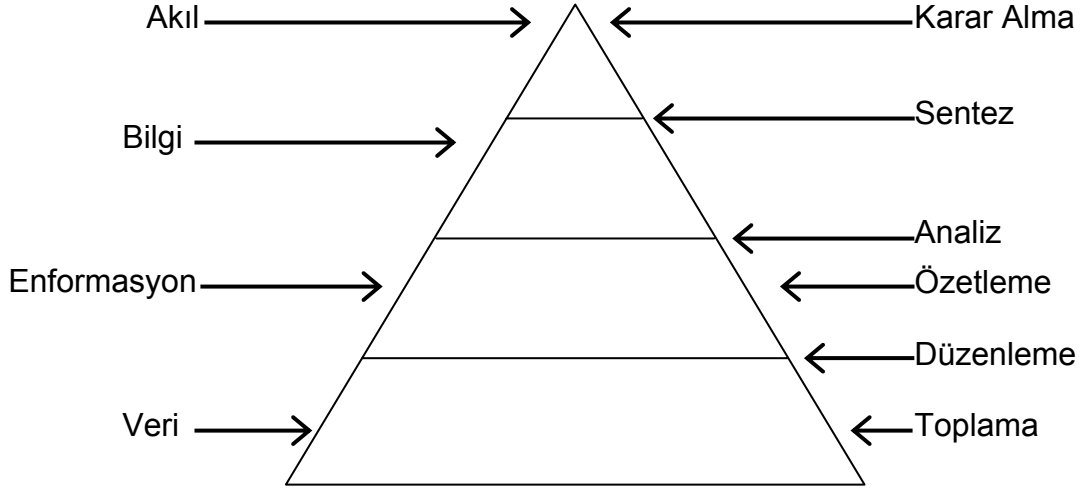
¹³ BARUTÇUGİL, a.g.e., s.: 58

¹⁴ BARTUÇUGİL, a.g.e., s.: 59

¹⁵ ARIKBOĞA, a.g.e., s.: 44

¹⁶ BARTUÇUGİL, a.g.e., s.: 60

Şekil 1 – 1 Bilgi Spektrumu.



Kaynak: BARUTÇUGİL İsmet Prof. Dr., Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul, Ekim 2002, s. 60

1.1.5. Bilginin Sınıflandırılması: Bilginin pek çok değişik tanımı bulunmaktadır. Bilginin ne olduğunu anlamak için onu değişik açılardan ele alarak incelemek konunun anlaşılması ve açısından yararlı olacaktır. Bilgi *kaynağına göre, niteliğine ve kullanma ve düzenlenme tarzına göre* farklı şekillerde tanımlanabilir.

1.1.5.1. Kaynağına Göre Bilgi Türleri: Bilginin 'mitos ve 'logos' olarak tanımladıkları, birbirini bütünleyen ve karşılıklı ilişki içinde bulunan iki farklı parçadan olduğunu ifade eden yunanlı filozofların tanımını esas alan Polanyi, bilgiyi örtülü ve açık olarak iki grupta ele alır. Bu model bilgi sınıflaması modellerinin temelini oluşturmaktadır.¹⁷

1.1.5.1.1. Açık (Explicit) Bilgi; sözlerle, resimlerle veya diğer araçlarla ifade edebileceğimiz bilgidir.¹⁸ Formal, metodik dille iletilebilir ve enformasyona dayanmasına rağmen ondan daha zengindir. Çünkü açık bilgi kolayca anlaşılabilir. Açık bilgi kitaplarda, veri tabanlarında ve kütüphanelerde yer alır.¹⁹

1.1.5.1.2. Örtülü (Tacit) Bilgi: İçimizde beynimizde taşıdığımız bilgidir. İçimize o kadar işlemiştir ki bazen ona sahip olduğumuzu dahi bilmeyiz ve oldukça sık düştüğümüz bir hatayı yaparak başkalarının da aynı bilgilere benzer düzeyde sahip olduğunu varsayarız.²⁰ Örtülü bilgi, kişinin

¹⁷ ARIKBOĞA, a.g.e., s.:45

¹⁸ BARUTÇUGİL, a.g.e., s.: 63

¹⁹ ARIKBOĞA, a.g.e., s.:45

²⁰ BARUTÇUGİL, a.g.e., s.:62

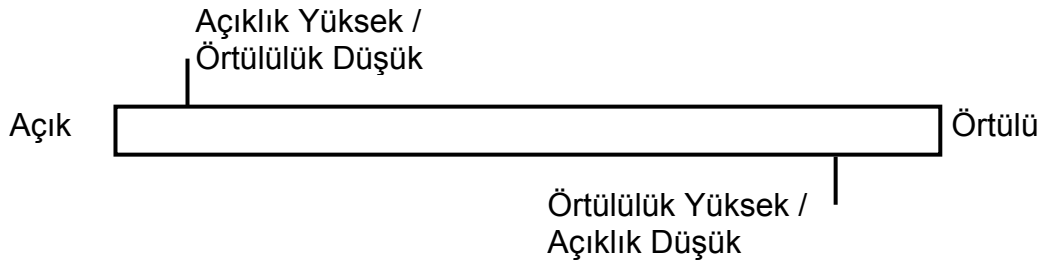
deneyimleriyle elde ettiği değerleri, sezgileri ve kişisel görüşleri içerir.²¹

Örtülü bilgi bilişsel ve teknik parçalara bölünebilir. Bilişsel element kişinin aklındaki şeyleri benzetmeler kullanılarak ortaya çıkartılabilir. Örneğin paradigmalar, şemalar. Örtülü bilginin teknik elemanları ise, belirli konudaki işin nasıl yapılacağı bilgisi (know – how) ve kişinin hünerleri ile ilgilidir.²²

Açık ve örtülü bilgi tanımlarında olduğu gibi birbirinden bağımsız ve birbirinden tamamen ayrı değildir. Bu bilgiler biçim değiştirebilir. Bu geçişlerin yanı sıra bir bilgi yüksek örtülülük ve düşük açıklığa sahip iken diğer bir bilgi yüksek açıklık ve düşük örtülülük içinde olabilir.

Şekil 1 – 2’de yer alan bilgi dönüşümü olarak adlandırılan yapı örtülü ve açık bilginin birbirlerine dönüşüm derecelerini göstermektedir.²³

Şekil 1 – 2 Bilgi Dönüşümü.



Kaynak: Ryan K. Lahti and Michael M. Beyerlein, "Knowledge Transfer and Management Consulting: A Look at The Firm", Business Horizons, January – February, 2000, s.: 66'dan ARIKBOĞA, a.g.e., s.:46

Şekil 1 – 2’de görüldüğü gibi bilginin dönüşümü bilginin niteliğine bağlı olarak değişim gösterecektir. Bilgi dönüşümünün dört türü bulunmaktadır.²⁴

- **Örtülüden açığa (dışsallaştırma):** Bildiklerimizi somut hale getirmemizi ifade eder. Beynimizin içindeki bilgiyi başkalarının anlayabileceği hale getirip onlara ulaştırmaktır.
- **Açıktan örtülüye (içselleştirme):** Yeni edinilen bir bilginin özümlemesi, değerlendirilmesidir. Bilgiyi içselleştirirerek kişi kendi örtülü bilgilerini genişletmek, yaymak, yeniden biçimlendirmek için kullanır.

²¹ ARIKBOĞA, a.g.e., s.: 46

²² ARIKBOĞA, a.g.e., s.: 46

²³ ARIKBOĞA, a.g.e., s.: 46

²⁴ NONAKA, Ikujiro, 'Bilgi Yaratan Şirket', Bilgi Yönetimi, Çeviren: Gündüz Bulut, Mess Yayınları, İstanbul, 1999, s: 35,36'dan : ARIKBOĞA, a.g.e., s.: 47

- **Açıktan açığa (birleştirme):** Açık bir bilginin ayrı parçalarının yeni bir bütün halinde birleştirilmesidir. Ancak bu birleştirme işlemi aslında mevcut bilgi tabanını genişletmez.
- **Örtülüden örtülüye (transfer):** Başkalarıyla etkileşime girildiğinde onun bilgi ve davranışlarından etkilenmek ve model almaktır. En belirgin örneği usta çırak ilişkisi içinde zanaat konusunda sistemli bir kavrayış edinilmiş olur. Ancak her ikisinin de bilgisi açık hale gelmez.

1.1.5.2. Niteliğine Göre Bilgi Türleri: Bilgi sahip olduğu özelliklere göre iki grupta ele alınabilir. Buna göre bilgiyi; *kişisel bilgi* ve *işletme bilgisi* olarak gruplanabilir.

1.1.5.2.1. Kişisel Bilgi: Son derece kısa ve özettir. Örneğin; satışlardaki iadeleri satışlara yeniden nasıl dahil edebiliriz? Veya geçen ayın ekonomik performansını gelecek ayın ekonomik performansını geliştirmede nasıl kullanabiliriz?²⁵

1.1.5.2.2. Şirket Enformasyonu: Formal bilgiyi içerir ve bunların bir kısmı rutin iş enformasyonlarıdır. Örneğin; belirli bir formun nasıl doldurulacağıının anlatılması, belirli bir makinenin nasıl çalıştırılabileceği gibi. Şirket bilgisi toplanabilir, yazılı hale getirilebilir, saklanabilir, gerektiğinde yeniden gözden geçirilebilir.²⁶

Kişisel bilgi ve şirket enformasyonu birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Şekil 1 – 3 iki bilgi türünün birbirinden farklılıkları ve bunların avantajlarını göstermektedir.²⁷

²⁵ M.Carl Drott, 'Personel Knowledge, Corporate Information: The Challenges for Comperatitive Intelligence', Business Horizons, March – April, 2001,s.: 31'den : ARIKBOĞA, a.g.e., s.:47

²⁶ ARIKBOĞA, a.g.e., s.: 48

²⁷ ARIKBOĞA, a.g.e., s.: 48

Şekil 1 – 3 Kişisel Bilgi, Şirket Enformasyonu Karşılaştırmasında Yedi Eleman.

Kişisel Bilgi	Avantaj	Şirket Enformasyonu
Kişisel olarak oluşturulmuş	←→	Şirket tarafından oluşturulmuş
Dağınık	→	Dağıtılabılır
Düşük maliyet	←	Pahalı
Kazayla	→	Yapısal
Açık	←	Kapalı
Geçici	→	Sürekli
Bilgi	←	Enformasyon

KAYNAK : M.Carol Drott, 'Personel Knowledge, Corporate Information: The Challenges for Comperative Intelligence', Business Horizons, March – April, 2001,s.: 33'den ARIKBOĞA, a.g.e., s.:48

1.1.5.3. Düzenlenme ve Kullanma Şekline Göre Bilgi Türleri: Bilgiyi algılayış ve organize ediş biçimimiz bilginin kullanılma tarzını etkilemektedir. Bu açıdan değerlendirdiğimizde bilgiyi dört grupta ele almak mümkündür. Bunlar; *idealist bilgi*, *sistemik bilgi*, *pragmatik bilgi* ve *otomatik bilgidir*.

1.1.5.3.1. İdealist Bilgi: Okuduklarımız, yaptıklarımız ve tartışıklarımızdan kaynaklanır. Bunları düşündükçe paradigmlar oluştururuz.²⁸ Bu bilgi türü vizyon oluşturmamızı, hedef saptamamızı, değer ve inançlarımızı yönlendirmemizi ve kararlar vermemizi sağlar. İdealist bilgiyi, motivasyonumuzu yönlendirmek ve referans noktalarımızı yeniden çerçeveleyecek şekilde bütünü algılamak yollarıyla değerlendiririz. Yeni kurallar üretirken idealist bilgi düşünce alternatifleri üretmemizi sağlar. Teknik olmayan stratejik düşünce bu düzlemdeki bilgi tarafından yönetilir. Kurumlarda idealist bilgi "benchmarking" ve kurum içi geliştirme çabalarında veya bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilir. Hedefe yönelik sentezlerin yapıldığı süreçler idealist bilginin değerlendirildiği ortamlardır. İlginç olan idealist bilginin çoğunlukla bilincinde olunmaması ve bunun varlığının ve etkilerinin

²⁸ ARIKBOĞA, a.g.e., s.: 49

tanımlanmadan kullanılmasıdır.²⁹

1.1.5.3.2. Sistemik Bilgi: Bilinçli olarak sahip olduğumuz bir bilgi türüdür ve kendi içinde alt sistemlerden oluşur. Sistemik bilgi kaynağını formal eğitim ve gözlemlerimizden alır.³⁰ Karşılaştığımız olaylarla baş etmeye çalışırken başvurduğumuz genellemeleri, modelleri ve düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamamızı sağlayan sistemik bilgidir. Sistemlerin nasıl çalıştığını, iç mekanizmalarını bu bilgi ile anlar, değişkenlere müdahale edildiğinde sonuçlarda ne tür farklılıklar olacağını sistemik bilgi ile çözeriz. Yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan bilgidir. Sistemik bilgi bilinçli olarak sahip olduğumuz bir bilgi türü olup kendi içinde bütün oluşturan alt sistemlerden oluşur.³¹

1.1.5.3.3. Pragmatik Bilgi: Bilincinde olduğumuz, eğitim, verilen talimatlar ve el yordamıyla elde ettiğimiz bilgilerdir.³² Bu düzeydeki bilgi, işimizi yaparken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullandığımız kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Büyük ölçüde know – how bilgisidir. Sorumluluk alanına giren konularda bir yöneticinin neler yapması gerektiğini bilmesi, pragmatik bilgiye bir örnektir.³³

1.1.5.3.4. Otomatik Bilgi : İçselleştirilmiş bilgidir ve genellikle bireyler bu bilgini farkında değillerdir. Düşünmeden gerçekleştirdiğimiz eylemler otomatik bilginin içinde yer almaktadır.³⁴

1.1.6. Bilim: Bilim sözcüğü "bil" kökünden gelir. Osmanlıca'sı ilim, İngilizcesi science'dir. Kimi yapıtlar, biraz da terimsel kökeninden kalkıp bilimi, ***sistemik bilgilerin birikimi ya da örgün bir bilgiler bütünü*** olarak tanımlamaktadır. Bu tanım dar ve geniş anlamda ele alındığında yanıltıcı olabilmektedir. Çünkü, bu tanıma göre, her bilgi birikiminin bilim olması ve bilginin bilim için yeterli sayılması sonucuna varılabilir. Oysa, her bilgi birikimi bilim olmadığı gibi, bilgi bilim için yeterli de değildir. Bilimsel bilgi, basit bilgiden farklı özellikler taşır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir: ³⁵

²⁹ BARUTÇUGİL, a.g.e., s.: 61

³⁰ ARIKBOĞA, a.g.e., s.: 49

³¹ BARUTÇUGİL, a.g.e., s.: 61

³² ARIKBOĞA, a.g.e., s.: 49

³³ BARUTÇUGİL, a.g.e., s.: 62

³⁴ ARIKBOĞA, a.g.e., s.: 49

³⁵ İSLAMOĞLU Hamdi, Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Beta, İstanbul, Şubat 2002, s.: 4

- **Birleştirilmişlik ve sınıflandırılmışlık:** Bilim karmaşık olayları basit ve anlaşılabilir bir biçimde açıklar, tanımlar ya da sebep sonuç ilişkilerini kurar. Olayları karmaşık ve anlaşılmaz halde sunmaz. Ayrıca bilim olayları, varlıkları ve nesnelere belirli özelliklere göre sınıflandırır.
- **Sistemleştirilmişlik boşluksuzluk:** Bilimsel bilgi, bilgilerin belirli bir sistem (Tümlem) içinde toplanmasını ve sunulmasını ve sistem elemanları arasındaki karşılıklı ilişki ve bağımlılıkları göstermeyi gerektirir.
- **Uygunluk ve çelişkisizlik:** Bilimsel bilgi kendi türünde olan yasalarla, kuramlarla, ilke ve kurallarla uyumludur. Onlarla çelişmez.
- **Kesinlik ve tanımlanmışlık:** Bilimsel bilgi kesindir ve geçerlilik alanını tanımlar. Genellemeler ortaya koyar. Ancak, burada kesinlikle şüpheli olmayı birbirine karıştırmamak gerekir.
- **Bilimsel yoldan açıklanabilirlik:** Bilimsel bilgi, bilimsel yolla açıklanabilen bilgidir.
- **İlişkililik ve kanıtlanabilirlik:** Bilimsel yolla kanıtlanabilen bilgidir. Kanıtlama ya akıl yürütme ya da deney ve gözlemlere dayanılarak yapılır.

Bilim, olaylar ve nesnelere kavramak, tanımak ve sınıflamak üzere çözümleyen, olgular arasındaki nesnellik ilişkilerini kuran, Bu ilişkileri deney yoluyla sınayarak, gerçekleşmiş ilişkileri genelleyen, kuramlar ve yasalar halinde dile getiren, bunlardan kalkarak gelecekle ilgili çıkarımlarda bulunan sistemli düşünsel çabalar olarak tanımlanabilir.³⁶

Bilim şu özellikleri kapsamaktadır:³⁷

- Olgusal içerik bakımından doğru ve tutarlı olmalı,
- Nesnel ve özneler üstü olmalı,
- Mantıklı olmalı,
- Eleştirici olmalı,
- Seçici olmalı,
- Pratik sonuçlar doğurucu olmalı.

³⁶ YILDIRIM Cemal, Bilim Felsefesi, İstanbul, 1979, s.: 16-18'den : İSLAMOĞLU, a.g.e., s.: 5

³⁷ İSLAMOĞLU, a.g.e., s.: 5

1.1.7.Teknoloji: Teknoloji, hayatımızı kolaylaştıran, iş ve üretimde verimliliği artıran sihirli bir güçtür. Ancak bu sihirli gücün insanların mutluluğu ve refahını artırmak için kullanılması için en iyi şekilde yönetilmesi gerektiği sonucuna varabiliriz. Yönetim açısından teknolojiyi tanımlamaya çalışılırken “ göz önüne alınması gereken temel nokta, teknolojinin sadece üretim araçlarına ilişkin bir teknik olarak anlaşılmayıp, üretim, yönetim, organizasyon ve üretim sürecindeki diğer bilgilerin de teknoloji kapsamında ele alınması”³⁸ gerektiğini söyleyebiliriz.

1.1.8. Teknik : Tabiat kuvvetleri ile tabiattaki madde ve kaynakları egemenlik altına almak ve bunları bilgi ile insanların yararına, ihtiyaçlarının karşılanmasında kullanmaya teknik³⁹ denir. Kullanılan bir üretim yönetimi şeklinde de.⁴⁰ tarif edilebilir

1.1.9. Araştırma - Geliştirme : Araştırma bilinmeyenleri bilmeye, öğrenmeye dönük yapılan bilimsel-teknolojik faaliyettir. Geliştirme ise; mevcut bilgiyi veya teknolojiyi yeni düzenlemelerle daha iyiye doğru yönlendirme faaliyetidir.⁴¹

1.2. TOPLUMUN GEÇİRDİĞİ AŞAMALAR

Uygarlık tarihine bakıldığında toplumların kendilerini topyekün değiştirdikleri, yepyeni ve beklenmedik bir biçime girdikleri dönemlere rastlanmaktadır. Bu dönemlerden insanlık tarihinde en önemli iz bırakanlardan birincisi insanları toprağa ve yerleşik hayata bağlayan tarım toplumuna geçiştir. İkincisi, tarım toplumundan kitlevî üretimin, tüketimin ve eğitimin önemli olduğu sanayi toplumuna geçiştir.

İnsanlık bugünlerde yeni ve köklü bir değişimin eşliğindedir. Uygarlık tarihindeki bu üçüncü köklü değişimin sanayi toplumundan; bilginin giderek hammaddenin, emeğin ve diğer kaynakların yerini alacağı ve geçişin şimdiki sanayi toplumundan tamamen farklı bir "Bilgi Toplumu"na doğru olacağı ifade edilmektedir⁴².

Batı'da 1950'lerden itibaren yeni bir toplumsal gelişme aşaması başlamıştır.

³⁸ SARIHAN Halime İnceler Dr., Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi, Mayıs 1998 Beta Basım A.Ş., İstanbul, s.: 19.

³⁹ DPT, V. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Bilim – Araştırma Teknoloji Özel İhtisas Komisyonu Raporu'ndan İNCELER, a.g.e., s.: 19

⁴⁰ İNCELER, a.g.e., s.: 19

⁴¹ İNCELER, a.g.e., s.: 21

⁴² Masuda, Yoneji, "Managing in the Informatin Society", Mass.,USA: Basil Blackwall, 1990, s.3.

Bu yeni gelişme aşaması, "sanayi sonrası toplum" ya da "bilgi toplumu" diye adlandırılan farklı bir toplumsal yapının sanayi toplumunun yerini almasını sağlamıştır. Yeni toplumun özelliklerinin belirlenmesi, günümüzde toplumbilimcileri en çok ilgilendiren konulardan biridir.⁴³

1.2.1. Teorik Çalışmalar :Sanayi sonrası toplum çeşitli yazarlar tarafından incelenmiş, bu toplumun sanayi toplumu karşısında sahip olduğu farklar belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan araştırmalara göre, "yeni sınıf adı verilen, teorik ve pratik bilgiye sahip bir çalışanlar grubu istihdamda önemli bir paya sahip olmaktadır. Ayrıca, bu gelişmeyle bağlantılı olarak, sanayi sonrası toplumda mal üretiminin yerini hizmet üretimi almakta, bilgi temel bir üretim faktörü haline gelmektedir.⁴⁴

1.2.1.1. Alvin Ward Gouldner : Bilgi toplumuyla ilgili olarak dikkat çekici görüşler ileri süren ilk yazarlardan biri ABD'li tanınmış siyaset bilimcisi A. Gouldner'dır. Bu araştırmacı "teorik bilgi sahibi olan sınıfın, gelişmiş toplumlarda yeni bir siyasal güç merkezi oluşturduğunu" savunan yazarlar arasında yer alır.

A. W. Gouldner, sanayi sonrası toplumun özelliklerini incelemiş, bu toplumdaki sınıf yapısına dikkat çekmiştir.⁴⁵ Yazar, "yeni sınıf diye adlandırdığı" teorik bilgi sahibi bir sınıfın, gelişmiş toplumlarda yeni bir siyasal güç merkezi oluşturduğunu" ileri sürmüştür.⁴⁶

Gouldner'a göre, yeni sınıf içinde iki seçkin (elit) tabaka vardır. Bunlardan ilki, teknik bilgiye sahip olan ve "teknik aydınlar" (intelligentsia) diye adlandırılan tabakadır. İkincisi ise, politik alanda bilgi sahibi olan ve Gouldner'ın politik aydınlar (intellectuals) diye adlandırdığı tabakadır.⁴⁷

Görüşü şöyle özetlenebilir :⁴⁸ Bugün gelişmiş, kapitalist veya sosyalist toplumlarda, ekonomi, bilim, teknik ve sanat alanlarında, elindeki "kültür sermayesi" sayesinde kilit mevkilere yükselen, gelirlerini zihinsel çalışmayla

⁴³ DURA Cihan- Hayriye ATİK, Bilgi Toplumu Bilgi Ekonomisi ve Türkiye, Literatür Yayınları, Birinci Basım, Mart 2002, İstanbul, s.: 38.

⁴⁴ DURA- ATİK, a.g.e., s:38,39.

⁴⁵ GOLUDNER Alvin Ward, The Future of Intellectuals and the Rise of the New Class, New York, The MAchmillan, 1979'dan CİHAN-DURA, a.g.e., s.:39.

⁴⁶ DURA Cihan, Bilgi Toplumu, Ankara, Kültür Bakanlığı Yayını, 1990, s.:41'den DURA-ATİK, a.g.e., s.: 39.

⁴⁷ WEBSTER Frank, Theories of the Information Society, Londra, Routledge, 1995, s.:17'den DURA-ATİK, a.g.e., s.: 39

⁴⁸ ALPAY Şahin, "Batı'da Bilgi Toplumu Geçiş ve Türkiye", İktisat Dergisi, No: 246 (Mayıs 1995), s.:13-18'den DURA-ATİK, a.g.e., s.:39.

sağlayan, yükseköğrenimli, ortak kimlik ve çıkarlara sahip yeni bir sosyal sınıf oluşmuştur. Bu sınıfa güç ve etkinlik kazandıran "kültür sermayesi" maddi olmayıp sembolik nitelikte olduğundan alışılmış anlamdaki sermayeden, doğrudan doğruya toplum ve iktidar ilişkileriyle ilgili olduğu için de mesleki eğitim ve beceri anlamındaki "beşeri sermaye"den farklıdır. Gouldner'a göre bugünkü batı toplumlarında "kültür burjuvazisi" geleneksel sermaye sahibi burjuvaziye karşı mücadele vermektedir.

1.2.1.2. Tom Stonier : T. Stonier, sanayi sonrası toplumda bilginin (information) artan önemi üzerinde durmuştur. Yazar, *Bilginin Değeri: Sanayi Sonrası Ekonominin Bir Profili*⁴⁹ adlı kitabında, bilgi birikiminin sanayi sonrası toplumun ekonomik yapısında meydana getirdiği değişiklikleri incelemiştir. Stonier'e göre bilgi, günümüzde modern üretim sistemlerinin en önemli girdisi haline gelmiştir. Dolayısıyla, üretimde emek, sermaye ve toprak faktörlerine yönelik talep, bilgi talebiyle karşılaştırıldığında görece azalmıştır. Yazar, bilgiye dayalı sanayi sonrası ekonominin özelliklerini şöyle sıralamaktadır:⁵⁰

- **Hizmet ekonomisi :** Sanayi sonrası toplumda istihdam yapısı, hizmet sektörü lehinde bir değişime uğramaktadır. Sanayi sonrası hizmetler diye adlandırılan hizmetler (sağlık, eğitim, kamu hizmetleri), sanayi öncesi (tarım) toplumdaki kişisel hizmetlerin yerini almaktadır.
- **Krediye dayalı ekonomi :** Sanayi sonrası toplumda ekonomik işlemler krediye dayalıdır. Çek, kredi kartı veya benzeri banka havaleleriyle yapılan ödemeler yaygınlaşmaktadır.⁵¹
- **Uluslararası ekonomi :** Sanayi sonrası ekonomi, ulusal bir ekonomi olmaktan çok uluslararası bir ekonomidir. Uluslararası ekonomiden kastedilen, yüksek teknoloji ürünlerinin üretiminde ülkelerarası işbölümünün artmasıdır. Sanayi sonrası toplumda yüksek teknolojiye dayanan malların üretimi tek bir ülkenin sınırları içinde yapılmamakta, ülkelerin sahip oldukları karşılaştırmalı üstünlüğe göre farklı parçalar farklı ülkelerde üretilmektedir. Örneğin, bir uçak yapımında motor

⁴⁹ STONIER Tom, *The Wealth of Information : A Profile of the Post – Industrial Economy*, Londra, Merhuen, 1983'den DURA-ATİK, a.g.e., s.: 39.

⁵⁰ STONIER, 1983, s.: 31 vd.'den DURA – ATİK, a.g.e., s.: 40.

⁵¹ STONIER, 1983, s.: 26'dan DURA – ATİK, a.g.e., s.: 40.

kısmı İngiltere'de, gövdesi ABD'de, elektronik ve bilgisayar sistemleri başka bir ülkede imal edilmektedir.

Üretimin uluslararası nitelik kazanmasının en önemli nedeni ucuz ulaştırma ve haberleşme sistemlerinin doğmasıdır. Ulaştırma masrafları günümüzde ürün maliyeti içinde önemsiz bir paya sahiptir. Bu durum emek yoğun endüstrilerin ucuz emeğin bulunduğu Üçüncü Dünya ülkelerine kaymasına neden olmuştur.⁵²

- **Kurumsal ekonomi** : Gelişmiş ülkelerde serbest piyasa ekonomisinin yerini kurumsal (institutional) bir ekonomi almıştır. Devlet, büyük firmalar ve ticaret birlikleri olmak üzere üç temel ekonomik kurum vardır. Bu kurumların ekonomi üzerindeki etkisi, bireylerin, ev halkının ve küçük firmaların ekonomi üzerindeki etkisinden daha fazladır.

Büyük firmalar, hem ürünlerinin fiyatını sabitleştirerek hem de hükümetin alacağı kararlarda baskı grubu oluşturarak ekonomi üzerinde etkili olurlar. Hükümetler, bir yandan işveren, diğer yandan en büyük sermayedar olarak ekonomiyi doğrudan ya da dolaylı yoldan etkilerler. Sanayi sonrası toplumların hemen hemen tamamında kamu harcamaları milli gelirin yarısına eşittir. Sendikalar, ücret seviyelerinin ayarlanması ve diğer çalışma koşullarının düzenlenmesi konusunda hükümetlere baskı yaparlar.⁵³

Bu üç kurumsal faktöre ek olarak, gelişmiş toplumlarda tüketiciler de gittikçe daha büyük oranda organize olmaktadır. Hükümetler ve basın kuruluşları tüketicilerin korunmasına yönelik faaliyetlerini artırmaktadır.⁵⁴

1.2.1.3. Diğer Yazarlar : Gouldner'ın teorisi, Pierre Bourdieu ile John Roemer ve Erik Wright adlı sosyologlar tarafından çeşitli yönlerden eleştirilmiştir.⁵⁵ P. Bourdieu, Gouldner'ın "kültür sermayesi" kavramını benimsemekte, ancak ondan farklı olarak "kültür burjuvazisi"ni idareci sınıfın bir parçası olarak görmekte, kültür burjuvazisinin kültürel egemenliğini kabul etmemektedir. J. Roemer ve E. Wright adlı yazarlar ise, "kültür sermayesi" kavramını

⁵² STONIER, 1983, s.: 28'den DURA – ATİK, a.g.e., s.: 40, 41.

⁵³ DURA – ATİK, a.g.e., s.: 41.

⁵⁴ DURA – ATİK, a.g.e., s.: 41.

⁵⁵ ALPAY, 1985'den DURA – ATİK, a.g.e., s.: 41.

reddederek, bilgi sınıfının teorik bilgi ve beceri kaynağına, yani "beşeri sermaye"ye sahip olduğunu ileri sürerler. Bu sınıf, çıkarları maddi sermayeye sahip burjuvaziyle çatışmakla birlikte kapitalist düzene bağlıdır. Nihayet Bili Martin ve Ivan Szelenyi adlı yazarlar, yukarıda özetlenen yaklaşımların bir sentezini yapmayı denemişlerdir.⁵⁶ Onlara göre, yükseköğretimli sınıfın sahip olduğu teorik bilginin, biri pratik diğeri sembolik iki yönü vardır. Pratik yönü "beşeri sermaye" yönü olup bilgi sınıfına kazanç, bilgi yönü ise otorite ve güç sağlar. "Bilgi sınıfı, bu yazarlara göre, 'sermaye'sinin birinci yönü ağır bastığında geleneksel burjuvaziyle uzlaşır, ikinci yönü ağır bastığında onunla çatışır."

1.2.2. Uygulamalı Araştırmalar : Sanayi sonrası toplumun özelliklerini belirlemek amacıyla yapılan teorik çalışmalar son yıllarda uygulamalı araştırmalarla desteklenmiştir. Bu araştırmalardan başlıcaları L. Grossberg, M. U. Porat ve J. Naisbitt'e aittir.

1.2.2.1. Lawrence Grossberg : Liberal yorumun en önemli temsilcilerinden olan L. Grossberg'e göre, liberalizmin üç düşünsel varsayımı vardır.⁵⁷ Bunlar, ferdiyetçilik, bilim ve ilerlemedir. İnsana değer verilmesi ve onun yüceltilmesi, liberal görüşün temel taşıdır. Bilim, insanın rasyonalizm ve deney yoluyla ulaşacağı bilgiler sistemidir. İnsana inanmak, insan aklının ürünü olan bilime de inanmak demektir. Liberal düşüncede ilerlemeye inanmak demek, bilgiye inanmak demektir. Bilgi birikimi pratik araçlara dönüşerek insanlığı sürekli olarak daha ileri bir refah seviyesine götürür. Bu durumda ilerleme ve refah önündeki en büyük engel, bilgisizliktir. Toplumların kurtuluşu, bilginin üretimi ve dağıtımıyla sağlanabilir.

Bilginin üretimi ve iletilmesi süreci sorunların başlıca çözüm yoludur. Bu öyle bir süreçtir ki başlangıçta akıl vardır, ortasında bilim bulunur, sonunda ise iletişim teknolojileri yer alır. Eğer insanlığın temel sorunlarının bilgisizlikten kaynaklandığını kabul edersek, bilgiyi dört bir yana yayıp ulaştıran ve baş döndürücü bir gelişme içinde bulunan iletişim teknolojilerinin yeni bir devrimin, bilgi (enformasyon, iletişim) devriminin habercisi olduğunu da kabul etmemiz gerekir.

⁵⁶ ALPAY, 1985'den DURA – ATİK, a.g.e., s.: 42.

⁵⁷ STONIER, 1983, s.: 42 vd.'den DURA – ATİK, a.g.e., s.: 42

Liberal görüş yandaşları, toplumların tarihsel gelişimini evrimci bir metotla analiz ederler. Buna göre ilk olarak *tarım toplumu* safhası yaşanmış, bunu *sanayi toplumu* safhası izlemiştir. Şimdi ise, "*bilgi toplumu*" veya "*sanayi sonrası toplum*" aşaması yaşanmaktadır. Bu safhalardan her biri, kendine özgü bir teknolojinin eseridir. İçinde bulunduğumuz sanayi sonrası toplum aşaması, bilgiye ve dolayısıyla insan aklına dayanan mikroelektronik teknolojinin ürünüdür. Sanayi sonrası toplum sürecinde, gelişmiş toplumların ekonomik yapısında köklü bir değişim olmuş, bilgi sektörü bu değişim sonunda önemli bir faaliyet alanı haline gelmiştir.

1.2.2.2. Marc Uri Porat : Porat'ın çalışmaları esas itibariyle bilgi sektörünün önemini istatistik olarak göstermeye yöneliktir. ABD Ticaret Bakanlığının desteklediği "Enformasyon Ekonomisi" konulu büyük bir araştırma projesini⁵⁸ gerçekleştiren M. U. Porat'a göre, eğer bugün bir sanayi sonrası toplumdan söz ediliyorsa, bunun istatistik olarak ortaya konulması, bu amaçla da enformasyon hizmetleri üretimi, işlenmesi ve dağıtımının milli gelir için deki payının belirlenmesi gerekir. Bu hedef, Porat'ı özgün bir yaklaşımla iki sektörlü bir ekonomi modelini tasarlamaya yöneltmiştir. Modelde birinci sektör madde ve enerjiyi, ikinci sektör enformasyonu bir şekilden (pattern) diğerine dönüştürmektedir. Porat'ın amacı birbirini tamamlayan bu iki sektörün toplam hasılaya yaptıkları görece katkıları hesaplamaktır. Bulguları, ABD ekonomisinin artık bir "enformasyon ekonomisi" olduğunu açıkça göstermektedir. Nitekim 1967 yılı itibariyle toplam enformasyon faaliyetleri Gayrisafi Milli Hasıla'nın %46'sını oluşturuyordu. Aynı sektörün ABD'nin toplam işgücü içindeki payı 1860-1980 arasında %5'ten %46'ya yükselmiştir.⁵⁹

1.2.2.3. John Naisbitt : J. Naisbitt, ABD'de sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşüm sırasında meydana gelen değişiklikleri incelemiştir.⁶⁰ Yazar, yeni toplumun şu sebeplerden dolayı bilgi toplumu diye adlandırılması

⁵⁸ PORAT Marc Uri, The Information Economy: Definition and Measurement, Washington DC, U.S.s Department of Commerce, 1977'den DURA – ATİK, a.g.e., s.: 43

⁵⁹ UĞUR Aydın, "Bir Büyük Sıçrama: İletişim Teknolojileri ve İki Büyük İddia: İletişim Devrimi ile Bilgi Toplumu", 1989 Sanayi Kongresi Bildirileri, Makine Mühendisleri Odası Yayını, 4-9 Aralık 1989, s.: 187-194'den DURA – ATİK, a.g.e., s.: 43

⁶⁰ NAISBITT John, Megatrends : Ten New Directions Transforming Our Lives, Londra, Futura, 1982'den DURA – ATİK, a.g.e., s.: 43

gerektiğini belirtmiştir.⁶¹

- ❖ Aktif nüfusun önemli bir bölümü, bilgi üretimiyle ilgili mesleklerde istihdam edilmektedir.
- ❖ Bilgi, stratejik bir kaynak olarak sermayenin yerini almaktadır. J. Naisbitt'in verdiği rakamlara göre, 1950 yılında ABD'de 93.000 yeni iş yaratılmıştır. Bu sayı 1982 yılında 600.000'e yükselmiştir. Yazar bu artışı, bilgi toplumundaki yeni işlerin maddi sermayeden çok beşeri sermayeye ihtiyaç göstermesiyle açıklamaktadır. Bilgi toplumlarında yüksek öğretim sahibi işgücü sayısında meydana gelen artış yeni işlerin kurulmasını kolaylaştırmaktadır.
- ❖ Bilgi üretimi, mal üretimine göre daha hızlı artmaktadır.

1.2.3. Sanayi Toplumundan Sanayi Sonrası Topluma Dönüşüm Şeması :

Sanayi toplumundan sanayi sonrası topluma dönüşüm bazı araştırmalarda şemalar yardımıyla açıklanmıştır. Bu şemalardan başlıcaları D. Bell, Y. Masuda ve R. Crawford tarafından geliştirilmiştir.

1.2.3.1. Daniel Bell : Günümüzde sanayi sonrası toplumu, ABD'yi örnek alarak ilk inceleyen yazarlardan biri, bu toplumda bilimsel ve teknik bilginin sosyal tabakalaşmada en belirleyici bir faktör olacağını, yüksek öğrenimlilerden oluşan yeni bir sınıfın topluma egemen olacağını ilk savunan düşünürlerden biri Daniel Bell olmuştur.⁶² Temel düşüncesi şöyle özetlenebilir: Sanayi toplumunun temelinde, nasıl (fiziki) mal üretimi ve bu faaliyetin örgütlenmesi yatıyorsa, sanayi sonrası toplumun temelinde de bilgi üretimi ve bu faaliyetin örgütlenmesi yatmaktadır. Yeni toplumda sınıf yapısı "teorik bilgi" sahipliğine, siyasal iktidar da bilginin denetimine bağlı hale gelecektir.⁶³

D. Bell, sanayi sonrası toplumu ABD'yi ele alarak incelemiştir. Yazar ilk çalışmalarında yeni toplumu "sanayi sonrası toplum" diye adlandırmış, sonraki çalışmalarında "bilgi toplumu" kavramını tercih etmiştir.⁶⁴

⁶¹ The Open University, Information Technology in Manufacturing: An Information Society, Birmingham, The Open University, 1989'dan DURA – ATİK, a.g.e., s.: 44

⁶² ALPAY, a.g.m., 1985'den DURA – ATİK, a.g.e., s.:44.

⁶³ ALPAY, a.g.m., 1985'den DURA – ATİK, a.g.e., s.:44, 45.

⁶⁴ BELL Daniel, "The Social Framework of the Information Society", The Microelectronics Revolution: The Complete Guide to the New Technology and Its Impact of Society, Ed. Tom Forester, Oxford, Basic Blackwell, 1982, s.500-549'dan DURA – ATİK, a.g.e., s.:45.

Bell sanayi sonrası toplumla ilgili görüşlerini, *eksen prensipler, sosyal değişim şeması* ile *sanayi sonrası toplumun yapısı ve problemleri* olmak üzere⁶⁵ üç başlık altında incelemektedir.

1.2.3.1.1. Eksen Prensipler : Bell'e göre, sanayi sonrası toplumun eksen prensibi teorik bilgidir. Bell, teorik bilgiyi "mantıklı bir hükmü ya da bir deney sonucunu gösteren organize olmuş fikirler ya da gerçekler bütünü" şeklinde tanımlamıştır.⁶⁶ Modern teknoloji, ekonomik gelişme ve toplumsal tabakalaşma, teorik bilgi etrafında organize olmaktadır. Geçmişte önemli icat ve buluşlar, insanlar herhangi bir problemi deneme yanılma yoluyla çözmeye çalışırken yapılmıştır. Oysa, sanayi sonrası toplumda yenilik ve buluşlar teorik bilgiye dayalıdır. Bu nedenle, sanayi sonrası toplumun en önemli özelliklerinden biri, "teorinin deneyden üstün bir konuma yükselmesi ve bilginin soyut sistemlere ve sembollere kodlanmasıdır".⁶⁷ Kodlanmış bilgi, başka insanlar tarafından yeni buluşlar yapmak için kullanılabilir. Teorik bilgi, yalnızca teknolojik gelişmeler için değil, aynı zamanda sosyal ve ekonomik ilişkiler için de gereklidir.⁶⁸

Bell, toplum safhalarının "eksen kurumlar" veya "eksen prensipler" teşhis edilerek incelenebileceğini belirtmiştir. Kapitalist toplumda eksen kurum, özel mülkiyetti. Sanayi sonrası toplumda eksen kurum teorik bilgidir.⁶⁹

1.2.3.1.2. Sosyal Değişim Şeması : D. Bell, toplumları "sanayi öncesi toplum", "sanayi toplumu" ve "sanayi sonrası toplum" olmak üzere üçe ayırmış, bu toplumların özelliklerini, TABLO 1 - 1'deki şema yardımıyla açıklamaya çalışmıştır. Bu şemadan yararlanılarak, sanayi toplumundan sanayi sonrası topluma dönüşüm şöyle özetlenebilir :

- **Ekonomik sektörler** Sanayi sektörü, sanayi toplumunda üretim ve istihdam bakımından ekonomide önemli bir paya sahiptir. Sanayi sonrası toplumda sanayi sektörünün ekonomideki payı azalmakta, hizmet sektörünün payı artmaktadır. D. Bell, hizmet sektöründe yer alan faaliyetleri iki farklı şekilde gruplandırmıştır. İlk gruplamada

⁶⁵ DURA, 1990, s.: 48 vd.'den DURA – ATİK, a.g.e., s.: 45.

⁶⁶ BELL, 1982, s.: 505'den DURA – ATİK, a.g.e., s.: 45.

⁶⁷ BELL Daniell, *The Coming of the Post Industrial Society : A Venture in Social Forecasting*, New York, Basic Boks, 1972, 1973, s.20'den DURA – ATİK, a.g.e., s.:45.

⁶⁸ WEBSTER, 1995, s.: 47'den DURA – ATİK, a.g.e., s.:45.

⁶⁹ DURA, 1990, s. 49'dan DURA – ATİK, a.g.e., s.:46.

hizmetler, *üçüncü sektör*, *dördüncü sektör* ve *beşinci sektör* olarak üç grupta toplanmıştır (bkz. TABLO 1 – 1). İkinci grupta, *beşeri hizmetler* (human services) ve *mesleki hizmetler* (professional services) ayrımı yapılmıştır. İlk grupta sağlık, eğitim hizmetleri ve sosyal hizmetler yer alırken, ikinci grupta analiz, dizayn, bilginin programlanması ve işlenmesiyle ilgili hizmetler yer almaktadır.⁷⁰

TABLO 1 – 1 Genel Bir Sosyal Değişme Şeması

	Sanayi Öncesi	Sanayi	Sanayi Sonrası
Bölgeler	Asya, Afrika, Latin Amerika	Batı Avrupa, Sovyetler Birliği, Japonya	ABD
Ekonomik Sektörler	İlk sektör (istihraç) <ul style="list-style-type: none"> • Tarım • Madencilik • Balıkçılık • Ormancılık 	Orta sektör (mal üretimi) <ul style="list-style-type: none"> • imalât 	Üçüncü sektör <ul style="list-style-type: none"> • Ulaştırma • Enerji Dördüncü sektör <ul style="list-style-type: none"> • Ticaret • Maliye • Sigorta • Gayrimenkul Beşinci sektör <ul style="list-style-type: none"> • Sağlık • Eğitim • Araştırma • Hükümet
Meslek Eğilimi	Çiftçi, madenci, balıkçı, vasıfsız işçi	Yarı vasıflı işçi, mühendis	Mesleki ve teknik bilim adamları
Teknoloji	Hammaddeler	Enerji	Bilgi
Hedef	Doğaya karşı oyun	"Mamul" doğaya karşı oyun	Kişilerarası oyun
Metodoloji	<ul style="list-style-type: none"> • Sağduyu • Tecrübeler 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampirizm • Deneyleme 	Soyut teori: modeller, simülasyon, karar teorisi. sistem analizi
Zaman Perspektifi	<ul style="list-style-type: none"> • Geçmişe yöneliş • "Adhoc" tepkiler 	<ul style="list-style-type: none"> • "Adhoc" intibak gücü • Projeksiyonlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Geleceğe yöneliş • Geleceği tahmin
Eksen Prensipleri	Geleneksellik: toprak/kaynak sınırlılığı	Ekonomik gelişme: yatırım kararları üzerinde devlet veya özel sektör kontrolü	Teorik bilginin merkeziliği ve kodlanması

KAYNAK: DURA Cihan, Bilgi Toplumu, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayını, 1990, s. 50.

- **Meslek eğilimi** Yarı vasıflı işgücü ve mühendisler, sanayi toplumunda önemli bir istihdam payına sahiptir. Sanayi sonrası toplumda, mesleki ve teknik personel ile bilim adamlarının istihdamdaki payı

⁷⁰ BELL, 1982, s.:501'den DURA – ATİK, a.g.e., s.:46.

artmaktadır.⁷¹

- **Teknoloji, hedef ve metodoloji** Sanayi toplumunda makine teknolojisi egemendi. D. Bell'e göre, sanayi sonrası toplumda, *entelektüel teknoloji* (intellectual technology) ön plana çıkacaktır. Bell, istatistik ve matematiğe dayalı formülleri ve bunları kullanarak problem çözümünü kolaylaştıran bilgisayar programlarını entelektüel teknoloji diye adlandırmıştır.⁷² Bilgi, sanayi sonrası toplumda entelektüel teknolojinin temel girdisi olmaktadır.

"Sanayi-öncesi toplumun gayesi (design), tabiata karşı bir 'oyun', tabiata karşı mücadeledir. Kaynaklarını toprağa dayalı sektörlerden sağlar, azalan verimler kanununa, düşük produktiviteye tabidir. Sanayi toplumunun mücadelesi (oyunu), tabiata karşı cereyan eder. Bu mücadele, insan makine ilişkileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Doğal çevreyi enerji sayesinde teknik çevreye dönüştürür. Sanayi sonrası toplumda ise, hedef, kişilerarası mücadeledir."⁷³

1.2.3.1.3. Sanayi Sonrası Toplumun Yapısı ve Problemleri : Sanayi sonrası toplumun dayandığı teorik bilgi, bu toplumun sanayi toplumuna göre farklı yapıya ve problemlere sahip olmasına yol açmıştır. D. Bell'in sanayi sonrası toplumun yapısını ve problemlerini özetlediği şema TABLO 1-2'de verilmiştir.

Sanayi toplumunun temel iktisadi problemi sermaye birikimidir. Sosyal ilişkilerin mekânı, işletme veya firmadır. İşveren ve işçi çatışması önemli bir sosyal problemdir.

Sanayi sonrası toplumun temel problemi, bilimin örgütlendirilmesidir. Bu nedenle, sanayi sonrası toplumun ana kurumu, bilimin örgütlenmesini sağlayan üniversiteler ve diğer araştırma birimleridir. "XIX. yüzyılda ve XX. yüzyıl başlarında, milletlerin gücü sınıai kapasiteleri ile, çelik üretimiyle ölçülüyordu. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra anlayış değişmiş, bir milletin kudret ve potansiyelinin göstergesi olarak, onun bilimsel kapasitesine bakılmaya başlanmıştır. Başka bir deyişle, güç ve iktidarın göstergesi, artık çelik üretimi değil, araştırma ve geliştirme (A ve G) faaliyetidir. İşte bu nedendir ki, bilimin politikleştirilmesi, bilim ekiplerinin doğurduğu organizasyon problemleri, bütün

⁷¹ DURA – ATİK, a.g.e., s.:47

⁷² BELL, 1982, s.:503'den DURA – ATİK, a.g.e., s.:48.

⁷³ DURA, 1990, s.: 49'dan DURA – ATİK, a.g.e., s.:48.

bunlar, sanayi sonrası toplumun ana politik konuları haline gelmiştir."⁷⁴

TABLO 1 – 2 Sanayi Sonrası Toplumun Yapısı ve Problemleri

Eksen Prensiptir	Teorik Bilginin Merkeziliği ve Kodlanması
Ana kurum	• Üniversite • Akademik enstitüler • Araştırma kuruluşları
Ekonomik alan	• Bilime dayalı sektörler
Ana kaynak	• Beşeri sermaye
Siyasal problem	• Bilim politikası • Eğitim politikası
Yapısal problem	• Özel sektörle kamu sektörü arasında denge sağlanması
Tabakalaşma: • Temel • Giriş	• Beceri • Eğitim ve öğretim
Teorik sorun	• Yeni sınıfın dayanışması
Sosyal tepkiler	• Bürokratikleşmeye direnme • Rakip kültür

KAYNAK: DURA Cihan, Bilgi Toplumu, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayını, 1990, s. 53.

1.2.3.2. Yoneji Masuda : Sanayi toplumunun yerini alan yeni toplum, ABD'de "sanayi sonrası toplum" diye adlandırılırken, Japonya'da "bilgi toplumu" adıyla anılmıştır. Bilgi toplumuna ulaşmak amacıyla bir kalkınma planı⁷⁵ hazırlayan ilk ülke Japonya'dır. Y. Masuda, bu planın hazırlanmasına katkıda bulunmuş, daha sonra bilgi toplumuyla ilgili görüşlerini *Sanayi Sonrası Toplum Olarak Bilgi Toplumu*⁷⁶ adlı kitabında toplamıştır. Yazar, bilgi toplumunun özelliklerini *yenileyici teknoloji* (innovational technology), *sosyoekonomik yapı* ve *değerler* olmak üzere üç grup altında ele almıştır (bkz. TABLO 1 – 3).

1.2.3.2.1. Yenileyici Teknoloji: Masuda'ya göre, bilgi toplumunun dayandığı yenileyici teknoloji bilgisayar teknolojisidir. Bilgisayar teknolojisi, sıradan bilgi (information), bilimsel bilgi (knowledge) ve teknoloji üretimini artıracaktır. ⁷⁷

1.2.3.2.2. Sosyoekonomik Yapı ve Değerler Sistemi : Y. Masuda'ya göre, bilgi toplumu, sanayi toplumuyla karşılaştırıldığında tümüyle farklı bir değerler sistemine ve sosyoekonomik yapıya sahiptir. Bilgi toplumunun

⁷⁴ DURA, 1990, s.: 51'den DURA – ATİK, a.g.e., s.:48.

⁷⁵ MASUDA Yoneji, The Plan for Information Society: A National Goal toward the 2000 Year, Tokyo, Japan Computer Usage Development Institute, 1971'dan DURA – ATİK, a.g.e., s.:49.

⁷⁶ MASUDA Yoneji, The Information Society as Post – Industrial Society, Bethesda, ML: World Future Society, 1981'den DURA – ATİK, a.g.e., s.:49.

⁷⁷ MASUDA Yoneji, Managing in the Information Society: Releasing Synergy Japanese Style, Oxford, Basil Blackwell, 1990 s.: 114'den DURA – ATİK, a.g.e., s.: 51.

sosyoekonomik yapısı, *bilgi altyapısı*, *bilgi sektörü* ve *gönüllü topluluklar* başta olmak üzere, temel elemanlar ele alınarak açıklanacaktır.

TABLO 1 – 3 Sanayi Toplumu ve Bilgi Toplumunun Karşılaştırılması

Temel Özellikler	Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Yenileyici Teknoloji		
• Öz	• Buhar makinesi	• Bilgisayar (bellek, hesaplama, kontrol)
• Temel fonksiyon	• Fiziksel emeğin ikamesi	• Zihinsel emeğin ikamesi
• Üretim gücü	• Maddi üretim gücü (kişi başına sermaye artışı)	• Bilgi üretme gücü (optimum hareket -seçim kapasitesinde artış)
Sosyoekonomik Yapı		
• Ürünler	• Faydalı mallar ve hizmetler	• Sıradan bilgi, bilimsel bilgi
• Üretim merkezi	• Modern fabrika (makine ekipman)	• Bilgi kullanımı (bilgi ağları, veri bankaları)
• Piyasa	• Yeni dünya, koloniler, tüketici satın alma gücü	• Bilimsel bilgi sınırlarının, bilgi alanının genişlemesi
• Öncü endüstriler	• imalat sanayileri (makine sanayii, kimya sanayii)	• Entelektüel endüstriler (sıradan bilgi ve ilmi bilgi endüstrileri)
• Endüstriyel yapı	• Birincil, ikincil ve üçüncül endüstriler	• Matris endüstriyel yapı (birincil, ikincil, üçüncül ve dördüncül endüstri sistemleri)
• Ekonomik yapı	• Mal ekonomisi (işbölümü, üretim ve tüketimin birbirinden ayrılması)	• Ortak ekonomi (ortak üretim ve ortak kullanım)
• Sosyoekonomik ilke	• Fiyat ilkesi (arz ve talebin dengesi)	• Amaç ilkesi (ortak ileri besleme prensibi)
• Sosyoekonomik özne	• Girişim (özel sektör, kamu sektörü, üçüncü sektör)	• Gönüllü topluluklar (yerel ve bilgi toplulukları)
• Sosyoekonomik sistem	• Sermayenin özel mülkiyeti, serbest rekabet, kâr maksimizasyonu	• Altyapı, ortaklık prensibi, sosyal faydanın önemi
• Toplum biçimi	• Sınıflı toplum (merkezi güç, sınıflar kontrol)	• Fonksiyonel toplum (çok merkez, fonksiyon, otonomi)
• Ulusal hedef .	• Gayrisafi ulusal refah	• Gayrisafi ulusal tatmin
• Hükümet biçimi	• Parlamenter demokrasi	• Katılımcı demokrasi
• Sosyal değişimin itici gücü .	• İşçi hareketleri, grevler	• Sivil hareketler ve sorunlar
• Sosyal problemler	• İşsizlik, savaş, faşizm	• Gelecek şokları, terör, kişisel dokunulmazlığın ihlali
• En ileri aşama	• Yüksek kitlesel tüketim	• Yüksek kitlesel bilgi üretimi
Değerler		
• Değer standartları	• Maddi değerler (psikolojik ihtiyaçların tatmini)	• Zaman değeri (hedefe yönelik başarı ihtiyaçlarının tatmini)
• Etik standartlar	• Temel insan hakları, insanlık	• Kişisel disiplin, sosyal katılım
• Zamanın ruhu	• Rönesans (insan özgürlüğü)	• Globalizm (insan ve doğanın ortak yaşayışı)

KAYNAK: Yoneji Masuda, Managing in the Information Society: Releasing Synergy Japanese Style, Oxford, Basil Blackwell, 1990, s. 6-7.

- **Bilgi altyapısı :** Bilgi ve teknoloji üretimi, bilgi toplumunda mal üretiminden daha önemli hale gelmiştir. Bu gelişme, sanayi toplumundaki fabrikanın yerini bilgi toplumunda "bilgi altyapısı"nın (information

utility) almasını sağlayacaktır. Bilgi altyapısı, bilgisayar sistemlerini birleştiren, bilgi işleme ve hizmet kolaylıklarından oluşan bir altyapı sistemidir. Y. Masuda, Japonya'daki CAPTAIN (Character and Pattern Telephone Access Information Network) sisteminin bilgi altyapısı olarak adlandırılabilirliğini belirtmiştir.⁷⁸

- **Bilgi sektörü** : Y. Masuda'ya göre, bilgi sektörü, sıradan bilgi endüstrileri, bilimsel bilgi endüstrileri, sanat endüstrileri ve etik endüstrilerden oluşmaktadır (bkz. TABLO 1 – 4)
- **Gönüllü topluluklar** : Bilgi toplumunda sosyal faaliyetin en önemli öznesi, *gönüllü topluluklar* (voluntary community) olacaktır. Bu topluluklarda bir grup insan, ortak bir amaca ulaşmak için birlikte çalışacaktır.⁷⁹
- **Katılımcı demokrasi** : Bilgi toplumunda *katılımcı demokrasiye*, geçilmiş olacaktır. Katılımcı demokrasi, hem merkezi hükümet hem de yerel yönetimlerde politika kararlarının tüm yurttaşların katılımıyla alınmasını ifade etmektedir. Katılımcı demokrasi, sanayi toplumundaki sendikaların yerini bilgi toplumunda *sivil yurttaş* (citizen) hareketlerinin almasını sağlayacaktır.⁸⁰
- **Yeni problemler** : Y. Masuda'ya göre, bilgi toplumu sanayi toplumuyla karşılaştırıldığında farklı problemlere sahip olacaktır. Sanayi toplumunun en temel problemleri işsizlik, savaş ve faşizmdir. Bilgi toplumunda bu problemlerin yerini kişisel terör ve *gelecek şoku*^m alacaktır.⁸¹

⁷⁸ MASUDA, 1990, s.: 54'den DURA – ATİK, a.g.e., s.: 51.

⁷⁹ MASUDA, 1990, s.: 5'den DURA – ATİK, a.g.e., s.: 52.

⁸⁰ MASUDA, 1990, s.: 9'dan DURA – ATİK, a.g.e., s.: 54.

⁸¹ TOFFLER Alvin, Future Shock, New York, Bantam Books, 1970'den DURA – ATİK, a.g.e., s.: 54.

TABLO 1 – 4 Dördüncü Sektör (Bilgi Sektörü)

Temel Endüstriler	Temel Endüstrileri Oluşturan Alt Endüstriler	Her Bir Alt Endüstri Grubundaki Meslekler ve Kurumlar
Sıradan bilgi endüstrileri	<ul style="list-style-type: none"> • Özel olarak işletilen bilgi endüstrileri • Basın-yayın endüstrileri • Gazete reklam endüstrileri • Bilgi işleme ve hizmet endüstrileri • Bilgi makineleri endüstrileri 	<ul style="list-style-type: none"> • Araştırmacılar, anketçiler, yazarlar, kredi kontrolörleri • Baskı, dizgi, ciltleme, yayın ve kopyalama • Gazeteler, dergiler, reklamcılık ve halkla ilişkiler • Bilgisayar merkezleri, bilgi bankaları, bilgisayar yazılım evleri, zaman paylaşma hizmetleri • Baskı makinesi, bilgisayarlar, terminal ekipmanı, daktilolar, çoğaltma makineleri
Bilimsel bilgi endüstrileri	<ul style="list-style-type: none"> • Özel olarak işletilen bilimsel bilgi endüstrileri • Araştırma ve geliştirme endüstrileri • Eğitim endüstrileri • Bilimsel bilgi donanımı endüstrileri 	<ul style="list-style-type: none"> • Avukatlar, muhasebeciler, danışmanlar, bilirkişiler, tasarımcılar • Bilgi depoları, araştırma enstitüleri, mühendislik şirketleri • Okullar, iletişim kursları, seminerler, kütüphaneler • Elektronik hesap makineleri, araştırma ekipmanı, bilgisayarlı eğitim ekipmanı, eğitim araçları
Sanat endüstrileri	<ul style="list-style-type: none"> • Özel olarak işletilen duyu endüstrileri • Duygusal bilgi hizmeti endüstrileri • Duygusal bilgi donanımı endüstrileri 	<ul style="list-style-type: none"> • Romancılar, kompozitörler, şarkıcılar, ressamalar, fotoğrafçılar, yönetmenler, tasarımcılar • Tiyatro grupları, orkestralar, film yapımcıları, televizyon şirketleri, tiyatrolar, ses kayıt şirketleri • Fotoğraf malzemesi, müzik enstrümanları, film malzemeleri, kayıt malzemeleri, fotoğraf malzemeleri, televizyon
Etik endüstriler	<ul style="list-style-type: none"> • Özel etik endüstrileri • Dini endüstriler • Ruh eğitimi endüstrileri 	<ul style="list-style-type: none"> • Felsefeciler, dini liderler, peygamberler • Dini gruplar, kiliseler, türbeler, mabetler • Ruhsal eğitim merkezleri, gönüllü hizmet grupları, ektrim hattatlık, çay törenleri, çiçek düzenleme ve diğerleri

KAYNAK: Yoneji Masuda, Managing in the Information Society: Releasing Synergy Japanese Style, Oxford: Basil Blackwell, s. 68.

1.2.3.2.3. Değerler Sistemi : Bilgi toplumunun temel sosyal değeri, belirlenen hedeflere ulaşmanın tatmini olacaktır. Ayrıca, sanayi toplumundaki bireysel özgürlük, yerini toplumsal katılım ve *globalizme* bırakmaktadır.⁸²

1.2.3.3. Richard Crawford : Bilgi toplumunun özelliklerini ABD'yi ele alarak inceleyen araştırmacılardan biri de R. Crawford'dur. Yazar, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde ekonomik yapıda ortaya çıkan

⁸² TOFFLER, 1970'den DURA – ATİK, a.g.e., s.: 54.

değişiklikleri şöyle sıralamıştır.⁸³

- Emek yoğun üretim faaliyetleri ile hizmet sektöründeki bazı işlerin otomasyonu,
- Sağlık, eğitim ve eğlence hizmetleri başta olmak üzere diğer hizmet faaliyetlerinin genişlemesi,
- Kadınların iş hayatına artan oranda girmesi sonucu, istihdam yapısının kadın işgücü lehine değişmesi,
- Bilginin sanayi toplumundaki hammadde ve sermaye donanımının yerini alması. Bu gelişme, eğitim ve araştırma merkezlerinin önem kazanmasını sağlayacaktır.

R. Crawford ilkel toplum, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumunun temel farklılıklarını ekonomik değişim modeli içinde incelemiştir. Sanayi toplumu ve bilgi toplumu arasındaki temel farklılıklar, yazarın hazırladığı tablodan yararlanılarak teknoloji, ekonomi, sosyal sistem, politik sistem ile bilim temeli ve düşünce sistemi başlıkları altında değerlendirilecektir (bkz. TABLO 1 – 5).

- **Teknoloji** : Teknolojik gelişmeler, sanayi toplumunda kas gücünü ikame eden makinelerin yerini bilgi toplumunda bilgisayarların almasını sağlamıştır. Bu gelişme sonunda üretim, haberleşme ve ulaştırma sistemlerinde önemli değişiklikler olmuştur. Montaj hattı üretim sisteminden, robotların bulunduğu bir sisteme geçilmiştir. Bilgi toplumunda haberleşme sistemi de değişime uğramış, elektronik araçlarla haberleşme (teleks, faks vb.) yaygınlaşmıştır.
- **Ekonomi** : Sanayi toplumundaki ulusal piyasa ekonomileri; bilgi toplumunda global ekonomiye dönüşmüştür. Bilgi toplumlarında temel ekonomik faaliyet, standartlaştırılmış mal üretiminden bilgi hizmetlerinin sağlanmasına kaymaktadır. Maddi sermaye sanayi toplumunun en önemli ekonomik kaynağı iken, beşeri sermaye bilgi toplumunun temel ekonomik kaynağı haline gelmiştir.
- **Sosyal sistem** : Sanayi toplumundaki çekirdek ailenin yerini bilgi toplumunda bireyin merkezi konuma yerleştiği değişik aile tipleri

⁸³ CRAWFORD Richard, In The Era of Human Capital: The Emergence of Talent, Intelligence, and Knowledge as the Worldwide Economic Force and What it Means to Managers and Investors, New York, Harper Collins Publishers, 1991, s.:17 vd.'den DURA – ATİK, a.g.e., s.: 54.

alacaktır. Bilgi toplumunda sosyal değerler değişime uğramakta, eşitlik ve bireysellik ön plana çıkmaktadır.

- **Politik sistem** : Bilgi toplumunun politik sistemi katılımcı demokrasidir. Dolayısıyla, bilgi toplumlarında, sanayi toplumundaki temsili hükümet sistemi ortadan kalkacaktır. Sanayi toplumlarında sermayenin mülkiyeti ve kontrolü önemliyken, bilgi toplumlarında bilginin kontrolü ve sahipliği önemli olacaktır.
- **Bilim temeli ve düşünce sistemi** : Sanayi toplumunda temel bilimler fizik ve kimyadır. Bilgi toplumunda kuantum elektroniği ve moleküler biyoloji, bilginin temelini oluşturacaktır.

Tarım toplumunda insanların üstün güçler tarafından kontrol edildiğine inanılmaktadır. Bu düşünce tarzının bir sonucu olarak, insan yeteneklerinin sınırlı olduğu kabul edilmektedir. Bilgi toplumunda ana düşünce, insan yeteneklerinin sınırsızlığı ve sürekli olarak artırılmasıdır.

TABLO 1 – 5 Dört Temel Toplumun Özellikleri

Kriterler	İkel Toplum	Tarım Toplumu	Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Teknoloji				
Enerji	İnsan enerjisi	Doğal enerji (insan, hayvan, rüzgâr)	Fosil yakıtlar (petrol, kömür)	Doğal enerji (güneş, rüzgâr) ve nükleer enerji
Malzemeler	Hayvan postu ve taşlar	Yenilenebilir kaynaklar (ağaçlar, pamuk, yün)	Yenilenemez kaynaklar (metal vb.)	Yenilenebilir kaynaklar (biyoteknoloji) ve seramik
Araçlar	Taştan yapılmış, kesme ve dövmeye yarayan araçlar	insan kasının kullanılmasını sağlayan (kaldıraç ve vinçler) ya da doğal güçleri çalışır duruma getiren (yelken ve su değirmeni) araçlar	Emeğin yerine geçen makineler	Aklı geliştirici makineler (bilgisayarlar ve ilgili elektronik araçlar)
Üretim yöntemi	Yok	El sanatlarına dayanan üretim	Kurmak-monte etmek	Robotlar
Ulaşım sistemi	Yürüme	At, tren, yelkenli gemi	Kara, hava, deniz ve demiryolu	Uzay gemisi
Haber/eşme sistemi	Konuşma	El yazımı	Basın,TV	Elektronik araçlarla bireysel iletişimin sınırsız genişlemesi
Ekonomi	Toplayıcılık, avcılık, balıkçılık	<ul style="list-style-type: none"> • Kendi kendine yeterli yerel bir ekonomi. • Piyasa değeri olmayan temel yiyecek maddelerinin üretimine dayalı ekonomik faaliyet. • Köy ekonomisi düzeyinde basit işbölümü. • Düzeyleri açıkça belirlenmiş sınırlı sayıda otorite (soylular, rahipler, askerler, köleler ve serfler) • Birincil kaynak: Toprak 	<ul style="list-style-type: none"> • Ulusal düzeyde kitlesel pazar ekonomisi. • Temel ekonomik faaliyet, standart malların üretimidir. • Sınırlı uzmanlık yeteneğine bağlı olarak karmaşık işbölümü • Standart iş kalıpları'. • Büyük hiyerarşik kurumlarda çok sayıda otorite • Birincil kaynak: Maddi sermaye 	<ul style="list-style-type: none"> • Bütün/eşmiş küresel ekonomi: Temel ekonomik faaliyet, üretici ve tüketicileri daha çok birleştiren bilgi hizmetlerinin üretimidir. • Çıkarlarını korumaya yönelik üyelerden oluşan küçük girişimciliğin örgütlenmesi • Birincil kaynak: Beşeri sermaye

TABLO 1 – 5 Dört Temel Toplumun Özellikleri (devam)

Kriterler	İlkel Toplum	Tarım Toplumu	Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Sosyal Sistem	Küçük gruplar veya aşiretler	<ul style="list-style-type: none"> Büyük aile ve ailenin birinci dayanak olması Seçkinlerle sınırlı kalan eğitim 	<ul style="list-style-type: none"> Çekirdek aile Sosyal değerler: Uygunluk, seçkinlik ve sosyal sınıf yapısı ön plandadır. Yetişkinlikte tamamlanan kitlesel eğitim. 	<ul style="list-style-type: none"> Bireyin merkezi konumda olduğu değişik aile tipleri Sosyal değerler: Çeşitlilik, eşitlik ve bireysellik Eğitim: Bireysel bir nitelik kazanmıştır. Sürekli eğitim, gündemdedir.
Politik Sistem	Aşiret yaşlılarının ve şefin kuralları çerçevesinde aşiretlerin temel politik birim olması	Feodalizm: Hukuk, din, sosyal sınıf ve politika doğumla kazanılan otoriteye bağlıdır. Aristokrasi kuralları geçerlidir. Temel politik birim yerel topluluktur.	<ul style="list-style-type: none"> Kapitalizm ve Marksizm: Hukuk, din, sosyal sınıf ve politikayı sermayenin mülkiyetine sahip olanlar şekillendirmektedir. Milliyetçilik: Temsili hükümet veya diktatörlük şeklinde güçlü merkezi ulusal hükümet 	<ul style="list-style-type: none"> Küresel işbirliği: Bilginin kontrolü ve sahipliği için uluslararası örgütlerin kurulması. Katılımcı demokrasi: Temsili demokrasinin yerini almaktadır.
Bilim Temeli ve Düşünce Sistemi	Dünyanın tamamen doğal haliyle gözlenmesi	<ul style="list-style-type: none"> Bilim temeli: Matematik (cebir, geometri), astronomi Merkezi düşünce: İnsanların üstün güçler (örneğin Tanrı), mistik görüş (astroloji) tarafından kontrol edildiğine inanılması. Değer sistemi: Doğa ile uyum 	<ul style="list-style-type: none"> Bilim temeli: Fizik, kimya Merkezi düşünce: İnsanların rekabetçi bir dünyada ödül ve ceza sistemiyle kontrol edildiğine inanılmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> Bilim temeli: Kuantum elektronığı, moleküler biyoloji, çevresel bilimler. Merkezi düşünce: İnsan yeteneklerinin sürekli olarak artırılması (beynin bütünüyle düşünmesi). Değer sistemi: Kadına özgü değerlerin ön plana çıktığı bağımsız bireylerden oluşan bir toplumsal yapı.

KAYNAK : Richard Crawford, in the Era of Human Capital: The Emergence of Talent, Intelligence, and Knowledge as the Worldwide Economic Force and What it means to Managers and Inventors, New York: Harper Collins Publishers, 1991, s. 6

1.3. BİLGİ TOPLUMUNUN GÖSTERGELERİ

"Sanayi sonrası toplum" ve "bilgi toplumu" kavramları, çoğu zaman farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Sanayi sonrası toplum kavramı, sanayi toplumunun yerini alan, her bakımdan sanayi toplumundan farklı özelliklere sahip bir toplumu ifade eder. Buna karşılık, bilgi toplumu kavramı daha dar bir açıdan ele alınmakta, sadece bilginin toplanması, işlenmesi ve dağıtılmasıyla ilgili faaliyetlerin arttığı bir toplumu vurgulamak için kullanılmaktadır. Bu anlamda ele alındığında, D. Bell, sanayi sonrası toplumun iki anlamda bir bilgi toplumu olduğunu belirtmiştir. Bunlardan birincisi, toplumdaki bütün yeniliklerin kaynağı, araştırma ve geliştirme faaliyetidir. İkincisi, hem toplam hasıla hem de istihdam bakımından ekonominin esas ağırlığını bilgi oluşturmaktadır.⁸⁴

Bilgi toplumunu incelemek amacıyla ABD'de yapılan çalışmalarda, bilgi sektörünün üretim ve istihdamdaki payı belirlenmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte, Japonya ve Singapur gibi Asya ülkelerine ait analizlerde bilgi toplumunun üretim ve istihdam dışında başka parametrelerine de yer verilmektedir⁸⁵. Bu bölümde bilgi toplumunun alt yapı, ekonomik, araştırma ve geliştirme ve yönetsel parametreleri incelenmeye çalışılmıştır.

1.3..1 Bilgi Toplumunun Alt Yapı Parametreleri : Bilginin toplanması, işlenmesi ve dağıtımını kolaylaştıran unsurlar, bilgi toplumunun altyapı parametreleri diye adlandırılmaktadır. Bir ülkenin sahip olduğu bilgi altyapısı, ilk olarak Japonya' da yapılan araştırmalarda ölçülmeye çalışılmıştır. Japon Haberleşme ve Ekonomi Araştırma Kurumu (RITE)⁸⁶, Japonya'nın bilgi toplumu olma yolunda kaydettiği ilerlemeyi belirlemek, bunu başka ülkelerle karşılaştırmak amacıyla çeşidi parametreler ve endeksler geliştirmiştir. RITE'nin analizlerinden sonra, diğer Asya ülkelerinde de bilgi altyapısının belirlenmesi amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmıştır.⁸⁷

1.3..1.1. Bilgi Oranı : RITE tarafından geliştirilen *bilgi oranı*, bilgiyle ilgili faaliyetler için yapılan harcamaların toplam harcamalar içindeki payını

⁸⁴ DURA, 1990, s.: 150'den DURA – ATİK, a.g.e., s.: 175

⁸⁵ KUO Eddie C.Y., "Trends of Informatizationnin Singapore", Information Technology and Singapore Society: Trends, Policies and Applications, Ed. Eddie C.Y.Kuo, Loh Chee Meng ve K. S. Roman, Kent Bridge, Singapore University Pres, 1990, s. 30'dan DURA – ATİK, a.g.e., s.: 175

⁸⁶ RITE : Research Instutite of Telecommunications and Economics

⁸⁷ DURA - ATİK, a.g.e., s.: 176.

gösterir. Aile bütçesinden yapılan her harcama kaleminin bilgiyle ilgili olup olmadığını belirlemek zordur. Bu nedenle, bilgiyle bağlantılı olmayan (gıda, giyecek, konut gibi) harcamalar, toplam harcamalardan çıkarılarak bilgi harcamaları hesaplanmaktadır.⁸⁸

Bilgi oranıyla kişi başına gelir arasında doğru yönlü bir ilişki vardır. Dolayısıyla, engel oranı yüksek olduğu *zaman* bilgi oranı küçük olacaktır. Kişi başına gelir düzeyi birbirine yakın olan ülkelerde, bilgi ve engel oranları farklılık göstermektedir. Ulusların zevk ve tercihleri bu oranların belirlenmesinde etkili olmaktadır.⁸⁹

1.3..1.2. Bilgi Endeksi : RITE, bilgi altyapısını belirlemek amacıyla bilgi oranı dışında bazı yeni parametreler geliştirmiş, bilgi oranı da dahil olmak üzere bütün bu parametreleri *bilgi endeksi* (Johoka index) olarak adlandırmıştır. Bilgi endeksinde yer alan parametreler, bilgi miktarı, haberleşme araçlarının dağılımı, bilgi faaliyetlerinin kalitesi ve bilgi oranı olmak üzere dört grupta toplanmıştır (bkz. TABLO 1 – 6).

TABLO 1 – 6 Bilgi Endeksini Oluşturan Parametreler

Temel Gruplar	Her Bir Grupta Yer Alan Parametreler
Bilgi Miktarı	<ul style="list-style-type: none"> • Kişi başına yıllık telefon konuşmalarının sayısı • Her 100 kişiye düşen günlük gazete sayısı • Her 1000 kişiye düşen yayınlanmış kitap sayısı • Nüfus yoğunluğu
Haberleşme Araçlarının Dağılımı	<ul style="list-style-type: none"> • Her 100 kişiye düşen telefon alıcısı
Bilgi Faaliyetlerinin Kalitesi	<ul style="list-style-type: none"> • Her 100 aileye düşen radyo sayısı • Her 100 aileye düşen televizyon sayısı • Hizmet sektöründe istihdam edilenlerin toplam nüfusa oranı • Öğrencilerin öğrenim çağındaki nüfusa oranı
Bilgi Oranı	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi harcamalarının toplam harcamalar içindeki payı

* Nüfus yoğunluğu, kişiler arası iletişimin bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir.

KAYNAK : Youichi Ito, "The Johoka Shakai Approach to the Study of Communication in Japan," Mass Communication Review Yearbook, ed. Cleveland Wilhoit and Harold de Block, California: Sage Publication, 1981 s. 676.

⁸⁸ ITO Yuichi, " The Johoka Shakai Approach to the Study of Communication in Japan", Mass Communication Review Yearbook, Ed. Cleveland wilhoit ve Harold de Block, California, Sage Publication, 1981, s.: 674'den DURA - ATİK, a.g.e., s.: 177.

⁸⁹ ITO, 1981, s.: 674'den DURA - ATİK, a.g.e., s.: 177.

RITE tarafından sonraki yıllarda yapılan bir çalışmada, bilgi toplumunun kriterleri şöyle tanımlanmıştır.⁹⁰

- Bilgi oranı en az %50 olmalıdır,
- Kişi başına gelir, 10,703 Amerikan dolarından fazla olmalıdır.
- İşgücünün en az yarısı, bilgi sektöründe istihdam edilmelidir,
- İlgili yaş grubunun⁹¹ %50'si yüksek öğrenime devam ediyor olmalıdır.

1.3..1.3. JIPDEC Endeksi : Japon Bilgi İşleme ve Geliştirme Merkezi (JIPDEC)⁹² 1986 yılında bilgi toplumunun başka parametrelerini içeren bir endeks geliştirmiştir. Endeks üç göstergeden oluşmaktadır.⁹³

- **Donanım oranı (hardware ratio):** Bir endüstrideki bilgisayar donanımının değeri ilgili endüstride çalışan işgücü sayısına bölünerek hesaplanmaktadır.
- **Yazılım oranı (software ratio):** Bir endüstride son beş yıllık zaman süresi içinde kullanılan yazılım programlarının değeri ilgili endüstrideki işgücü sayısına bölünerek elde edilmektedir.⁹⁴
- **İletişim oranı (communication ratio):** Bir endüstrideki bilgi taşıma kapasitesi⁹⁵ çalışan sayısına bölünerek hesaplanmaktadır.

1.3..1.4. Bilgi Akışı : Japon Bilgi Çalışma Kurumu, Japonya'daki bilgi akışını ölçmek amacıyla 1969 yılında bir araştırma başlatmıştır. Bu araştırmada bilgi akışı, hem göndericiye hem de alıcıya bir anlam ifade eden herhangi bir sembol, imaj ya da işaret olarak tanımlanmıştır. Bilgi akışı hesaplamalarında "kelime" ölçü birimi olarak ele alınmış, müzik ve görüntü gibi farklı türdeki bilgi akışını ölçmek amacıyla da çeşitli dönüştürme oranları geliştirilmiştir. Örneğin, bir dakikalık renkli televizyon yayınında 1,320 kelime, bir dakikalık siyah-beyaz televizyon yayınında 920 kelime bulunduğu kabul edilmiştir.⁹⁶

Bilgi Çalışma Kurumu, bilgi akışını belirlemek amacıyla çeşitli kavramlar tanımlamıştır:

⁹⁰ DORDICK Herbert S. ve Georgette WANG, The Information Society: A Retrospective View, California, Sage Publication, 1993, s.: 132'den DURA - ATİK, a.g.e., s.: 179.

⁹¹ Yüksek öğrenime başlama yaşı ülkelerin eğitim sistemine bağlı olarak değişmektedir. Bu yaş bazı ülkelerde 18, bazılarında 19, bazılarında da 20'dir. Buna göre ilgili yaş grubu, 18-22, 19-23 ve 20-24 olabilmektedir.

⁹² JIPDEC : Japan Information Processing and Development Center

⁹³ DORDICK ve WANG, 1993, s.: 34'den DURA - ATİK, a.g.e., s.: 180.

⁹⁴ Donanım, bir bilgisayar sisteminin yazıcı, terminal ve işlem birimi gibi tüm maddi unsurlarını ifade etmektedir; yazılım ise belirli bir fonksiyonu gerçekleştirmek için gerekli olan talimatlardan oluşan maddi olmayan unsurları ifade eder. Peter Monk, Technological Change in the Information Economy, Londra: Pinter Publishers, 1989, s. 65.

⁹⁵ Bilgi taşıma kapasitesi terimiyle anlatılmak istenen, çalışanlar arasındaki bilgi akışıdır.

⁹⁶ ITO, 1990, s.: 680'den DURA - ATİK, a.g.e., s.: 181.

- **Bilgi arzı:** Haberleşme araçları, seminerler ve benzeri kanallarla aktarılan bilgi miktarıdır.
- **Bilgi tüketimi:** Bilgiyi algılayanlar tarafından tüketilen bilgi miktarıdır. Örneğin, bir aile .günde ortalama üç saat televizyon seyrediyorsa, tüketilen bilgi miktarı $1,320 \text{ kelime/dakika} \times 180 \text{ dakika} = 237,600$ kelime olacaktır.
- **Bilgi maliyeti:** Bilgiyi aktarmanın maliyetidir. Bu maliyet, bilgiyi arz edenin toplam gelirinden bilginin üretim maliyeti çıkarılarak elde edilmektedir.
- **Bilgi akış mesafesi:** Bilginin toplanması sırasında kaydettiği mesafedir. Kelime/km olarak ölçülen bu mesafe, tüketilen bilgi miktarını "gönderici ve alıcı arasındaki uzaklık"la çarparak hesaplanmaktadır.

1.3..1.5. Eddie C. Y. Kuo'nun Analizleri : E. C. Y. Kuo, Singapur'a ait çalışmasında bilgi toplumunun altyapı para metrelerini kitle iletişimi, haberleşme ve bilgisayar donanımı olmak üzere üç grupta toplamıştır (bkz. TABLO 1 – 7).

TABLO 1 – 7 Bilgi Toplumunun Altyapı Parametreleri

Kitle İletişimi	Haberleşme	Bilgisayar Donanımı
• Her bin kişiye düşen günlük gazete sayısı	• Her bin kişiye düşen telefon alıcısı ve uluslar arası konuşmaların sayısı	• Bilgisayar dağılımı: Her bin kişiye düşen bilgisayar sayısı
• Her bin kişiye düşen radyo alıcısı	• Her bin kişiye düşen teleks sayısı ve uluslar arası görüşmelerin sayısı	• Bilgisayar kullanımı: Bilgisayar kullanan işletmelerin yüzdesi
• Her bin kişiye düşen televizyon alıcısı		• Bilgi Teknolojisi (information technology)" harcamaları

Bilgi teknolojisi, "bilgiyi işleyen, makineye dayalı teknoloji" şeklinde tanımlanmaktadır. Bkz. Peter Monk, "Characteristics of IT Innovation," *Journal of information Technology*, C. 2, No.4, s. 165.

KAYNAK : Eddie C. Y. Kuo, "Trends of Informatization in Singapore," *Information Technology and Singapore Society: Trends, Policies and Applications*, ed. Eddie C. Y. Kuo, Leh Chee Meng ve K. S. Roman, Kent Ridge: Singapore University Press, 1990, s. 30.

1.3..1.6. Bilgi Toplumunun Altyapı Parametreleri ve Ekonomik Gelişme Arasındaki İlişkinin Ölçülmesi : Bilgi toplumunun altyapı parametreleri ve ekonomik gelişme arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bir çok analizler yapılmıştır

H. S. Dordick ve G. Wang, ele aldıkları 24 ülkede, bilgi toplumunun bazı altyapı parametreleri ile ekonomik gelişme arasındaki ilişkiyi korelasyon katsayısı yardımıyla belirlemeye çalıştılar.

Yazarların TABLO 1 – 8'de yer alan bulgularına göre, 1970 yılında kişi başına gelir ve televizyon sayısı arasındaki korelasyon katsayısı 0.93 iken, 1989'da 0.79'a gerilemiştir. Aynı dönemde, radyo sayısı ve kişi başına gelir arasındaki korelasyon katsayısı 0.81'den 0.69'a gerilerken, gazete sayısı ve kişi başına gelir arasındaki korelasyon katsayısı 0.81'den 0.94'e yükselmiştir. Benzer biçimde, kişi başına gelir ve telefon sayısı arasındaki korelasyon katsayısı önce azalmış, daha sonra tekrar yükselme eğilimi içine girmiştir. Yazarların ele aldığı dönemde, kullarındaki radyo, televizyon ve telefon sayısı ile kişi başına gelir arasındaki ilişkinin zayıflaması, analize dahil edilen gelişmiş ülkelerde radyo ve televizyon kullanımının doyma noktasına ulaşmasıyla açıklanmaktadır.⁹⁷

TABLO 1 – 8 Bilgi Toplumunun Altyapı Parametreleri ve Kişi Başına Gelir Arasındaki İlişki (1970-1989)

Yıllar	Televizyon	Radyo	Gazete	Telefon
1970	0.93	0.81	0.81	0.90
1980	0.73	0.58	0.91	0.72
1981	0.79	0.61		0.84
1982	0.77	0.60	0.84	0.76
1983	0.83	0.61		0.79
1984			0.83	0.80
1985	0.79	0.67		0.83
1986	0.81	0.71	0.85	0.89
1987	0.81			0.89
1988			0.91	
1989	0.79	0.69	0.94	

NOT: Tabloda yer alan rakamlar, ele alınan yıllarda kişi başına gelir rakamlarıyla bilgi toplumunun altyapı parametreleri arasında hesaplanan korelasyon katsayılarını göstermektedir.

KAYNAK : Herbert S. Dordick and Georgette Wang, The Information Society: A Retrospective View, California: Sage Publication, 1993, s. 123.

A. Hardy, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde telefonun ekonomik gelişme üzerindeki etkisini, regresyon analizi yardımıyla ortaya koymaya çalışmıştır. Yazarın bulguları şöyle özetlenebilir:⁹⁸

⁹⁷ DORDICK ve WANG, 1993, s.:122'den DURA - ATİK, a.g.e., s.: 183.

⁹⁸ HARDY Andrew Peter, The Role of the Telephone in Economic Development, Stanford University Institute for Communication Research, 1980, s.: 70 vd.'den DURA - ATİK, a.g.e., s.: 184.

- GSMH ya da enerji tüketimi ekonomik kalkınmanın bir ölçüsü olarak ele alındığı zaman, telefonun hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde ekonomik kalkınmayı hızlandırmış olduğu sonucu bulunmuştur.
- Kişi başına gelir, ekonomik kalkınmanın bir ölçüsü olarak analizlere dahil edildiği zaman, ekonomik kalkınmanın telefon kullanımını yaygınlaştırmış olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.
- Yapılan analizler, işletmelerde kullanılan telefon sayısı ile ekonomik kalkınma arasında herhangi bir ilişki bulunmadığını göstermiştir.
- Bölgesel ekonomik gelişme, yerel telefon kullanımının artma sına yol açmıştır.
- Telefonun ekonomik büyüme ve kalkınma üzerindeki etkisi diğer kitle haberleşme araçlarına göre daha fazladır.

Bu bulgulardan yararlanarak, bilgi toplumunun altyapı parametreleri ile ekonomik gelişme arasında iki yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Bilgi toplumunun altyapı parametrelerinin gelişmesi ekonomik kalkınmayı hızlandıracaktır. Bununla birlikte, herhangi bir toplumda bu parametrelerin yaygınlaşması da ekonomik gelişme seviyesinin yüksek olmasına bağlıdır.

1.3.2 Bilgi Toplumunun Ekonomik Parametreleri : Bilgi toplumunun iki temel ekonomik parametresi vardır. Bunlardan birincisi, bilgi sektöründeki istihdam oranı, ikincisi bilgi sektörünün GSMH'ye katkısıdır. Bilgi sektörünün ekonomideki payını ölçmeye yönelik ilk çalışmalar 1960'ların başında ABD'de başlamış, 1970'li yıllarda diğer ülkelerde yapılan analizlerle devam etmiştir.

Bilgi sektörünün üretim ve istihdamdaki payını belirlemeye yönelik ilk çalışma F. Machlup tarafından yapılmış, bunu M. U. Porat, M. Roger ve M. T. Huber ile D. Bell'in analizleri izlemiştir. Başlangıçta yalnızca ABD ile sınırlı kalan bu analizler, 1981 yılında OECD içinde yer alan bir grup uzman tarafından çeşitli OECD ülkeleri için yapılmıştır.⁹⁹

1.3..2.1. F. Machlup, M. R. Rubin ve M. T. Huber'in Analizleri : F. Machlup, bilgi sektörünün ABD ekonomisindeki payını üretim ve istihdam açısından incelemiştir.¹⁰⁰

1.3..2.1.1. Bilgi Sektörünün İstihdamdaki Payı : F. Machlup, bilgi sektörünün istihdamdaki payını belirlemek amacıyla, ABD istatistiklerinde yer

⁹⁹ DORDİCK VE WANG, 1993, s.: 37 vd.'den DURA - ATİK, a.g.e., s.: 195.

¹⁰⁰ MACHLUP Fritz, Tfe Production and Distrubition of Knowledge in the United States, Princeton NJ, Pinceton University Pres, 1962'den DURA - ATİK, a.g.e., s.: 195.

alan beş meslek grubundaki işgücünü, *bilgi üreten* (knowledge producing) ve *bilgi üretmeyen* (non-knowledge producing) olmak üzere iki gruba ayırmıştır. TABLO 1 – 9, her bir meslek grubundaki bilgi üreten işgücünün payını göstermektedir.

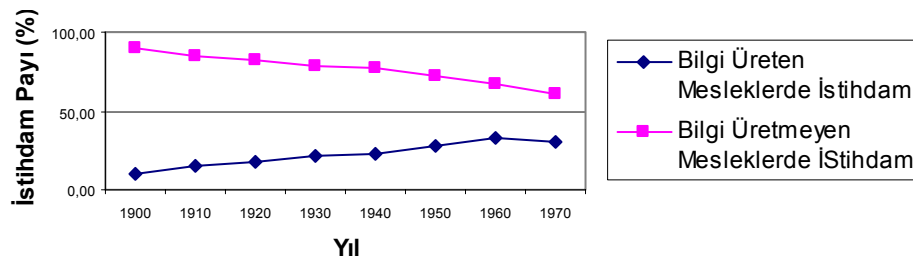
F. Machlup'un bulgularına göre, ABD'de 1900 – 1970 yılları arasında bilgi üreten işgücünün istihdamdaki payı %10.7'den %39.7'ye yükselmiştir. Buna karşılık, bilgi üretmeyen işgücünün istihdamdaki payı %89.3'ten %60.3'e gerilemiştir (bkz. Şekil 1 – 4).

TABLO 1 – 9 İşgücünün Bilgi Üreten ve Üretmeyen Faaliyetlerdeki İstihdam Oranı (1900-1970) (yüzde)

Meslekler	1900	1910	1920	1930	1940	1950	1960	1970
Bilgi üreten mesleklerde istihdam	10.70	14.6	18.3	21.6	23.4	28.3	33.0	39.7
• Mesleki ve teknik personel	3.64	3.95	4.51	5.53	5.95	6.86	9.01	11.82
• Müteşebbis, direktör, üst kademe yöneticileri	2.49	3.39	3.42	3.79	3.91	5.26	5.77	6.47
• Büro personeli	3.02	5.33	8.02	8.91	9.65	12.25	14.9	17.88
• Satış personeli	1.03	1.48	1.87	2.90	3.43	3.62	3.13	3.24
• Esnaf ve benzeri çalışanlar	0.48	0.47	0.44	0.51	0.50	0.48	0.47	0.49
Bilgi üretmeyen mesleklerde istihdam	89.3	85.4	81.7	78.4	76.6	71.7	66.7	60.3

KAYNAK: Fritz Machlup ve Trude Kronwinkler, "Workers Who Produce Knowledge: A Steady Increase, 1900 to 1970", *Weltwirtschaftliches Archiv*, No. 3, 1975, s. 752- 759.

Şekil 1 – 4 ABD'de Bilgi Üreten ve Bilgi Üretmeyen Mesleklerin İstihdam Paylarında Meydana Gelen Değişim (1900-1970).



NOT: TABLO 1 – 9'daki verilerden yararlanılarak düzenlenmiştir.

1.3..2.1.2. Bilgi Sektörünün GSMH'ye Katkısı : F. Machlup, analizlerinin ikinci bölümünde, 1958 yılı verilerini kullanarak bilgi sektörünün ABD'nin GSMH'sindeki payını hesaplamıştır. F. Machlup'un analizlerinde bilgi sektörü, eğitim, araştırma ve geliştirme, iletişim araçları, bilgi makineleri ve hizmetlerinden (bkz. TABLO 1 – 10) oluşmaktaydı.

Yazarın bulguları, 1958 yılında ABD'nin GSMH'sinin %28.5'inin bilgi sektöründen kaynaklandığını ortaya koymuştur. TABLO 1 – 11'deki verileri incelediğimizde, bilgi sektörü içinde en fazla orana (%44.1) eğitim faaliyetinin sahip olduğunu görmekteyiz.

TABLO 1 – 10 ABD'de Bilgi Sektörünün GSMH'deki Payı, 1958 (milyon dolar)

Alt Sektörler	Toplam Değer	Toplamın Yüzdesi	GSMH'nin Yüzdesi
Eğitim	60,194	44.1	12.6
Araştırma ve geliştirme	10,990	8.1	2.3
İletişim araçları	38,369	28.1	8.0
İletişim makineleri	8,922	6.5	1.9
Bilgi hizmetleri	17,961	13.2	3.8
Toplam bilgi üretimi	136,436	100.0	28.5
Toplam GSMH (1958)	478,900		

KAYNAK: Fritz Machlup, *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton: NJ: Princeton University Press, 1962, 354-357.

M. R. Rubin ve M. T. Huber, F. Machlup'un metodunu kullanarak 1960-1980 döneminde bilgi sektörünün ABD ekonomisindeki payını hesapladılar.¹⁰¹ Yazarların bulgularına göre, bilgi sektörünün GSMH'deki payı 1958-1980 döneminde %28.5'ten %34.3'e yükselmiştir (bkz. TABLO 1 – 11 ve Şekil 1 – 5). Yazarların analizlerine göre, 1980 yılında bilgi üreten mesleklerde istihdam edilenlerin oranı %41.2 iken, bilgi üretmeyen mesleklerde istihdam edilenlerin oranı %58'di.

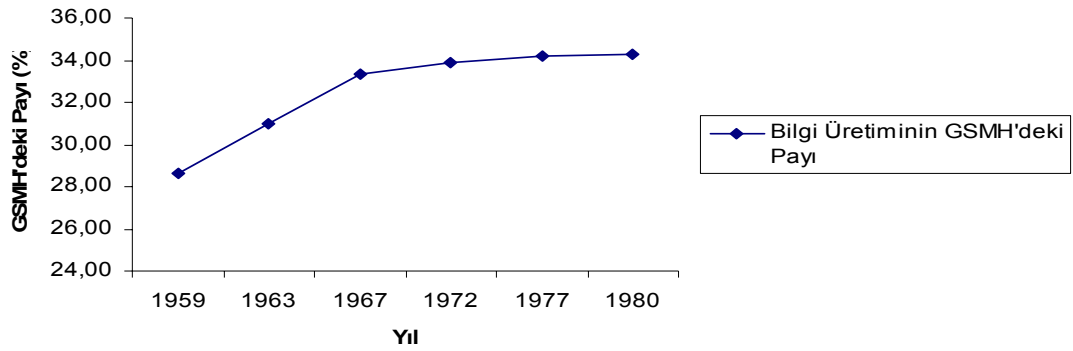
¹⁰¹ RUBIN Micheal Rogers ve Mary Taylor Huber, *The Knowledge Industry in the United States 1960-1980*, Pinceton NJ, Pinceton University Pres, 1986'dan DURA - ATİK, a.g.e., s.: 197.

TABLO 1 – 11 ABD'de Bilgi Sektörünün 1959-1980 Döneminde GSMH'deki Payı (yüzde)

Alt sektörler	1959	1963	1967	1972	1977	1980
Eğitim	11.8	13.3	14.7**	" 14.8	13.7/	12.5
Araştırma ve Geliştirme	2.2	2.6	2.6	2.2	2,1	2.2
İletişim Araçları	7.7	7.5	7.5	7.9	B.V,	8.0
İletişim Makineleri	2.0	2.4	2.6	2.3	2.7	3.2
Bilgi Hizmetleri	4.9	5.2	5.7	6.7	7.6	8.4
Bilgi Üretiminin GSMH'deki Payı	28.6	31.0	33.3	33.9	34.2	34.3

KAYNAK: Michael Rogers Rubin ve Mary Taylor Huber, *The Knowledge Industry in the United States 1960-1980*, Princeton: NJ, Princeton University Press, 1986, s. 19

Şekil 1 – 5 ABD'de bilgi sektörünün GSMH'deki payı (1959-1980).



NOT: TABLO 1 – 11'deki verilerden yararlanılarak düzenlenmiştir.

1.3..2.2. Marc Uri Porat : M. U. Porat, hesaplamalarında "bilgi faaliyeti"ni (information activity) analiz birimi olarak ele almıştır. Yazara göre bilgi faaliyeti, "bilgi mallarının ve hizmetlerinin üretimi sırasında tüketilen tüm kaynaklardır."¹⁰² Yazar bilgi sektörünü *birinci bilgi sektörü* ve *ikinci bilgi sektörü* olarak ikiye ayırmıştır. Birinci bilgi sektörü, piyasada değişimi yapılan bilgi mal ve hizmetlerini üreten firmalardan oluşmaktadır (bkz. TABLO 1 – 12). Buna karşılık ikinci bilgi sektörü, kamu sektörünün ve bilgi sektöründe faaliyet göstermeyen firmaların iç tüketimlerinde kullandıkları bilgi hizmetlerinden oluşmaktadır.

M. U. Porat'ın analizlerine göre, 1967 yılında birinci bilgi sektörünün ABD'nin GSMH'sindeki payı %25, ikinci bilgi sektörünün GSMH' deki payı %21.1 olarak gerçekleşmiştir.

¹⁰² POIRIER Rene, "The Information Economy Approach: Characteristics, Limitations, and Future Prospects", The Information Society, C.7, 1990, s.: 250'den DURA - ATİK, a.g.e., s.: 198.

TABLO 1 – 12 Birinci Bilgi Sektörünü Oluşturan Alt Sektörler ve Ürünler

Bilgi Üretimi ve Buluş Endüstrileri	Bilgi Dağıtım ve Haberleşme Endüstrileri	Risk Yönetimi Endüstrileri	Araştırma ve Koordinasyon Endüstrileri	Bilgi İşleme ve Dağıtım Hizmetleri	Bilgi Mali Endüstrileri	Çeşitli Kamu Faaliyetleri	Bilgi Sektörünü Destekleyici Hizmetler
• A ve G endüstrileri	• Kamu sektörü bilgi hizmetleri	• Sigorta şirketleri	• Araştırma endüstrileri	• Elektronik araçlara bağlı olmayan bilgi işleme	• Elektronik olmayan tüketim ve ara mallan endüstrileri	• Federal hükümete bağlı kuruluşların yürüttüğü birinci bilgi hizmetleri	• Bilgi altyapısının kurulması
• Özel bilgi hizmetleri	• Haberleşme araçları	• Finans kurumları	• Reklam endüstrileri	• Elektronik araçlarla yapılan bilgi işleme	• Elektronik olmayan yatırım malları	• Posta hizmetleri	• Büro düzenleme hizmetleri
		• Mali araçlar ve komisyoncular	• Piyasa dışı koordinasyon kurumları	• Bilgi altyapısı	• Elektronik tüketim mallan • Elektronik yatırım malları	• Eğitim hizmetleri	

KAYNAK: Michael D. Cooper, "The Structure and Future of the Information Economy," Information Processing and Management C. 19, No.1, 1983, s. 16'dan yararlanılarak düzenlenmiştir.

1.3.2.3. OECD'nin Analizleri : Bilgi sektörünün ekonomideki payını belirlemek amacıyla yapılan daha yeni bir çalışma OECD'ye aittir.¹⁰³ Bu çalışmada M. U. Porat'ın yaklaşımından yararlanılmış, gerekli istatistik veriler, uluslararası istatistik yayınlarda bulunmadığı için üye ülkelerin istatistik enstitüleri tarafından yapılan araştırmalarla toplanmıştır. Ne var ki, üye ülkelerin çoğunda bilgi sektörünü oluşturan alt sektörlerle ilgili ayrıntılı istatistiklerin bulunmaması, analizlerin az sayıda ülkeyle sınırlı kalmasına yol açmıştır.

TABLO 1-13'daki verilere göre, birinci bilgi sektörü, 1970'li yıllarda ABD (%24.8), Fransa (%24.8) ve İngiltere'de GSMH'ye önemli bir katkı sağlamıştır. Bununla birlikte, bu sektörün Japonya (1970, %18.8) ve İsveç'teki (1975, %17.8) payları nispeten düşüktür.

OECD'ye üye ülkelerde, ikinci bilgi sektörünün GSMH'deki payları TABLO 1-14'de yer almaktadır. Tabloda yer alan veriler, ele alınan dönemde ikinci bilgi sektörünün istihdamdaki payının gerilediğini göstermektedir.

Bilgi sektörünün üretim ve istihdamdaki payının ölçülmesinde karşılaşılan güçlükler, bilgi sektörüyle ilgili analizlerin genellikle tek tek ülkeler için yapılmasına neden olmuştur. Bu açıdan değerlendirdiğimizde, OECD'nin analizleri, çok sayıda ülkenin analizlere dahil edilmesi nedeniyle ülkeler arası karşılaştırmalara yer veren tek çalışmadır.¹⁰⁴

TABLO 1 – 13 Bazı OECD Üyesi Ülkelerde Birinci Bilgi Sektörünün GSMH'deki Payı (faktör fiyatlarıyla)

Avustralya	Fransa	Japonya	İsveç	İngiltere	ABD
(1968) 14.6	(1962) 21.6	(1960) 8.4	(1970) 16.9	(1963) 16.0	(1958) 19.6
	(1968) 22.8	(1965) 14.8	(1975) 17.8	(1972) 22.0	(1967) 23.8
	(1973) 24.8	(1970) 18.8			(1972) 24.8

KAYNAK: OECD, Information Activities, *Electronics and Telecommunication Technologies*, C. II, Paris: OECD, s. 28.

¹⁰³ OECD, Information Activities, *Electronics and Telecommunication Technologies*, C.2, Paris, OECD, 1981'den DURA - ATİK, a.g.e., s.: 200.

¹⁰⁴ DORDICK ve WANG, 1993, s.: 47'den DURA - ATİK, a.g.e., s.: 200.

TABLO 1 – 14 Japonya, İngiltere ve ABD'de İkinci Bilgi Sektörünün GSMH'deki Payı (faktör fiyatlarıyla)

Japonya		İngiltere		ABD	
(1965)	21.8	(1963)	13.8	(1958)	23.1
(1970)	16.2	(1972)	10.9	(1967)	24.7
				(1974)	24.4

KAYNAK: OECD, *Information Activities, Electronics and Telecommunication Technologies*, C. II. Paris: OECD, s. 33.

1.3.2.4. Daniel Bell'in Analizleri : D. Bell, F. Machlup'un bilgi sektörü kavramını çok geniş bulmuş, bilgi sektörünün araştırma, yüksek öğrenim ve zihinsel bir mülkiyet olarak bilgi üretimiyle sınırlandırılması gerektiğini belirtmiştir.¹⁰⁵

1.3.2.4.1. Eğitim Harcamaları : D. Bell'in verdiği rakamlara göre, ABD'de eğitim harcamalarının GSMH içindeki 1929'da %3.1, 1939'da %3.5 ve 1949'da %3.4 olan payı, iki kat artarak %7.5'e yükselmiştir.¹⁰⁶ 1992 yılında eğitim harcamaları ABD'de GSMH'nin %5.3'ünü oluşturmuştur.¹⁰⁷

1.3.2.4.2. Bilgi Sınıfının Boyutları : D. Bell, bilgi sınıfının boyutlarını *mesleki ve teknik personel* ile *üniversiteler* olmak üzere iki açıdan incelemiştir.

1.3.2.4.3. Mesleki ve Teknik Personel : ABD'de mesleki ve teknik personel sayısı, 1947-1964 yılları arasında 3.8 milyondan 8.5 milyona çıkarak yaklaşık iki kat olmuştur. Öğretim adamları, mühendisler ve bilim adamları, mesleki ve teknik personel içinde yer alan temel elemanlardır.¹⁰⁸

1.3.2.4.4. Yüksek Öğretim : ABD'de sanayi sonrası topluma geçiş sürecinde üniversite eğitimi daha önce görülmemiş bir hızla yayılmıştır. D. Bell'in verdiği rakamlara göre, üniversiteye kayıtlı öğrenci sayısı 1946-1964 yılları arasında %145, dönemin son on yılında %104 oranında artmıştır. 18-19 yaş grubunun okullaşma oranı 1965'te %46.3'ten 1967'de %47.6'ya, 1969'da ise %50.2'ye yükselmiştir. ABD'de 1993 yılında üniversite çağındaki nüfusun okullaşma oranı % 80.6 olarak gerçekleşmiştir.¹⁰⁹

D, Bell'in hesaplamalarına göre, Amerikan üniversitelerindeki öğrenci sayısı 1879 yılından bu yana her yirmi yılda bir iki katına çıkmıştır. Aynı dönemde, üniversitelerden mezun olanlarla daha ileri derecelerdeki

¹⁰⁵ DURA, 1990, s.: 151 vd.'den DURA - ATİK, a.g.e., s.: 201.

¹⁰⁶ DURA, 1990, s.: 152'den DURA - ATİK, a.g.e., s.: 201.

¹⁰⁷ UNESCO, 1996'dan DURA - ATİK, a.g.e., s.: 201.

¹⁰⁸ DURA, 1990, s.: 153'den DURA - ATİK, a.g.e., s.: 201.

¹⁰⁹ DURA, 1990, s.: 154'den DURA - ATİK, a.g.e., s.: 202.

öğrencilerin sayısı, üniversitelerde okumakta olan öğrencilerin sayısından daha hızlı artmıştır.¹¹⁰

1947/48 ve 1963/64 öğretim dönemleri arasında, doktoralı öğrenci sayısı 4188'den 14,490'a çıkarak üç katını aşmış, yüksek lisans dereceli olanlar 42,400'den 101,050'ye çıkarak 2.4 kat, üniversite mezunları 271,019'dan 498,654'e yükselerek 1.8 kat olmuştur. 1969/70 öğretim döneminde, aynı derecelere sahip gençlerin sayısı, sırasıyla 29,000, 211,400 ve 785,000'di. Bu rakamların gösterdiği gibi, doktoralı ve yüksek lisans sahibi eleman sayıları bir defa daha katlanırken üniversite mezunları %57 oranında artmıştır.¹¹¹

1.3.3. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetleri : Sanayi sonrası toplumda teorik bilginin eksen prensip haline gelmesi, bilginin temelini oluşturan araştırma ve geliştirme (A ve G) faaliyetlerinin önemini artırmıştır. Görüşlerine daha önce yer verdiğimiz J. Schumpeter, sanayi toplumundan sonra gelecek toplumda, yeniliklerin firmanın kadrosu ve araştırma örgütü içinde günlük bir faaliyete dönüşeceğini belirtmişti. Gerçekten, günümüzde dev boyutlara ulaşmış işletmelerde, yenilikler firmaların araştırma ve geliştirme bölümleri içinde sürdürülmektedir. Sanayi sonrası toplumlarda, hem firmalar düzeyinde yapılan A ve G faaliyetleri artmakta, hem de hükümetlerin A ve G faaliyetlerinde bir artış olmaktadır. Bu nedenle F. Machlup, bilgi sektörünün GSMH' deki payını ölçerken A ve G faaliyetlerine yönelik harcamaları da hesaplamalarına dahil etmiştir.

Ülkeler arasındaki gelişmişlik farkı son yıllarda daha fazla açılmıştır. Uzmanlar bu farkın bilim ve teknolojideki açıklıktan kaynaklandığını belirtmektedirler.¹¹² Bilim ve teknolojide sağlanan ilerlemeler, A ve G faaliyetlerinin artırılmasıyla mümkündür. Dolayısıyla, ülkelerin bilim ve teknoloji dünyasındaki yerleri, A ve G çabalarının karşılaştırılmasıyla ortaya konabilir. Ülkelerin A ve G faaliyetleri hakkında bilgi edinmek ve karşılaştırmalar yapmak üzere bazı temel göstergeler kullanılmaktadır. Bunlardan ilki, A ve G harcamalarının büyüklüğüdür. A ve G harcamaları, *cari harcamalar* ve *yatırım harcamaları* olmak üzere iki unsurdan oluşmaktadır. Cari harcamalar ücret ödemeleri ve diğer cari giderleri kapsarken, yatırım

¹¹⁰ UNESCO, 1996'dan DURA - ATİK, a.g.e., s.: 203.

¹¹¹ DURA, 1990, s.: 156'dan DURA - ATİK, a.g.e., s.: 203.

¹¹² SALAM Muhammed Abdus, Güneyin Gelişmesinde Bilim, Teknoloji ve Bilim Eğitimi Üzerine Notlar, Çev. Orhan Düzgüneş, Ankara, Kültür Bakanlığı Yayını, 1990, s.:16'dan DURA - ATİK, a.g.e., s.: 209.

harcamaları A ve G programlarında kullanılan sabit kıy metler için yapılan harcamaları kapsar. A ve G faaliyetinin boyutunu ölçmek amacıyla kullanılan diğer kriterler; A ve G harcaması GSMH oranı, araştırmacı sayısı, A ve G harcamalarının yapısı, A ve G personelinin faaliyet gösterdikleri alanlar itibariyle dağılımıdır.¹¹³

1.3.3.1. Sanayi Sonrası Toplumlarda A ve G Faaliyetlerinin Boyutları :

İçinde yaşadığımız yüzyılda bilim ve teknolojiye sağlanan ilerlemeler. ABD, Japonya ve birkaç Avrupa ülkesiyle sınırlı kalmıştır. Bu ülkelerin bilim ve teknolojiye liderlik konumuna yükselmeleri, A ve G faaliyetlerine verdikleri önemden kaynaklanmaktadır.

1.3.3.2. A ve G Harcaması / GSMH Oranı : ABD ve SSCB, 1963-1984 arasında yer alan çeşitli yıllarda GSMH'lerinin yaklaşık olarak %3'ünü A ve G faaliyetlerine ayırdılar. Bu dönemde gelişmiş ülkelerin A ve G faaliyetlerine ayırdıkları bu oran, daha sonra diğer ülkelerin de ulaşmayı hedefledikleri bir oran haline gelmiştir. D. Bell'in gözlemlerine göre, ABD'de II. Dünya Savaşı'ndan 1960'lı yıllara kadar geçen sürede GSMH üç kat artarken, A ve G harcamaları on beş kat, eğitim harcamaları altı kat artmıştır. ABD'de 1965 yılında GSMH'nin %9'u A ve G faaliyeti için harcanmıştır.¹¹⁴

TABLO 1 – 15 Gelişmiş Ülkelerde A ve G Harcamalarının GSMH Payı (1963-1992) (yüzde)

Ülkeler	1963-1965	1975	1979	1984	1992
ABD	3.4	2.4	2.2	2.5	2.8
SSCB	2.8	3.7	2.8	3.5	
İngiltere	2.3	2.1	2.0		2.1
Hollanda	1.9	2.1	2.0		1.9
Fransa	1.6	1.8	1.9		2.4
Japonya	1.5	1.9	2.1	1.9	3.0
İsveç	1.5	1.1	1.2		
F. Almanya	1.4	2.2	2.4	2.4	2.5
Kanada	1.0	1.1	1.0		1.5
Belçika	0.9	1.3	1.4		
İtalya	0.6	1.0	1.0		1.3
İspanya		0.3	0.4		0.9
Portekiz		0.3	0.3		

KAYNAK: 1963-1984 verileri, Cihan Dura, Bilgi Toplumunu, Ankara: Kültür Bakanlığı 1990, s. 170, Tablo XIX'daki verilerden düzenlenmiştir. 1992 verisi: OECD, Main Science and Technology Indicators, Paris: OECD, 1994/2, s. 16.

¹¹³ DURA, 1990, s.: 168'den DURA - ATİK, a.g.e., s.: 209.

¹¹⁴ DURA, 1990, s.: 169'dan DURA - ATİK, a.g.e., s.: 210.

1.3.3.3. Araştırmacı Sayısı, A ve G Faaliyetlerinde İnsangücü Dağılımı :

A ve G faaliyetlerinin genişlemesi, A ve G personelinin sayısını da artırmaktadır. 1963-1965 ve 1977-1984 dönemleri arasında A ve G faaliyetlerinde çalışanların sayısı ve bu sayılarda meydana gelen artışlar, TABLO 1 – 16'da yer almaktadır.

TABLO 1 – 16 ABD, Japonya ve Bazı AB Ülkelerinde Araştırmacı Sayısı (1963-1984)

Ülkeler	Her On Bin Kişiye Düşen Araştırmacı Sayısı			Tam Gün Eşdeğeri Araştırmacı Sayısı(Bin)		
	1963-1965	1977-1984	% Artış	1963-1965	1979	% Artış
ABD	66	479.9	627.1	621.2		
SSCB		86.0			1,214.0	
İngiltere	11	29.0	163.6	59.4	85.0	30.1
Hollanda	8			9.2	14.8	60.8
Fransa	7	43.0	514.2	32.4	70.0	116.0
Japonya	12	50.0	316.6	114.8	282.0	145.6
Almanya	6	40.0	566.6	33.4	110.7	231.4
Belçika	6	22.0	266.6	5.5	9.2	67.2
İtalya	4			19.4	38.9	96.9
İspanya					8.7	
Portekiz					2.1	

KAYNAK: Cihan Dura, *Bilgi Toplumu*, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayını, 1990, s. 170, Tablo XIX'daki verilerden düzenlenmiştir.

1.3.3.4. A ve G Harcamalarının Yapısı :

A ve G harcamalarının yapısı, A ve G faaliyetlerinin hangi kurumlar tarafından finanse edildiğini ifade etmektedir. D. Bell'in ABD ile ilgili verilerine göre, 1965 yılında ABD'de A ve G fonlarının büyük bir bölümü federal hükümet tarafından karşılanmıştır. ABD'de A ve G faaliyetleri, sanayi, üniversiteler ve kâr amacı gütmeyen kurumlar tarafından da finanse ediliyordu. Federal hükümet harcamaları 1940-1964 arasında yılda ortalama %25 oranında artmıştı. 1965 yılında toplam A ve G harcamalarının %64'ü hükümet, %32'si sanayi, %3.1'i kâr dışı kurumlar tarafından finanse edilmiştir. Ayrıca, çalışmaların %70'i sanayi, %12'si federal hükümet, geri kalanı üniversiteler ve kâr dışı kurumlar tarafından yapılmıştır. Kamu fonları, 1970'li yıllarda A ve G harcamalarının en büyük kaynağı olmaya devam etmiştir. Yazarın 1975 yılı verilerine göre, A ve G harcamalarının %52'si kamu sektörü, %43'ü özel sektör ve %5'i üniversitelerle kâr dışı kurumlar tarafından finanse edilmiştir. Daha sonraki yıllarda A ve G harcamaları daha çok özel sektör tarafından finanse edil

meye başlamıştır. 1981 yılında kamu sektörünün A ve G harcamalarındaki payı %41 iken, özel sektörünki %59'du.¹¹⁵

1965 yılında ABD'de temel araştırma fonlarının %64'ünü federal hükümet sağlamıştır. Aynı fonlar, %58 oranında üniversiteler, %21 oranında sanayi, %7 oranında kâr dışı sektör, %14 oranında hükümet tarafın dan kullanılmıştır.

Yüksek öğretim, ABD dışındaki gelişmiş ülkelerde de temel bir araştırma sektörü olarak ortaya çıkmaktadır. 1975 yılında temel araştırmanın İngiltere'de %52'si, ABD'de %60'ı, Fransa'da %67'si, F. Al manya'da %69'u ve Japonya'da %65'i üniversiteler tarafından gerçekleştirilmiştir.

ABD'de A ve G harcamalarının büyük bir bölümü savunma amacıyla yapılmıştır. Savunma amaçlı harcamalar, 1953-1961 yılları arasında toplam araştırma fonunun %50'sine ulaşmıştır. Aynı durum 1966-1977 yılları arasında da devam etmiştir. 1990'ların başında, savunma harcamalarının A ve G harcamaları içindeki payı ABD'de %28.9, İngiltere'de %25.5, Fransa'da %20.4, Almanya'da %2.8 ve Japonya'da %0.4'tür. Bu rakamların gösterdiğine göre, ekonomik olarak daha başarılı ülkeler A ve G harcamalarının daha küçük bir payını savunma için kullanmaktadır.¹¹⁶

1.3.4. Bilgi Toplumunun Yönetmel Parametreleri : Prof. Dr. Ali AKDEMİR ve arkadaşlarıncı Orta ve Kuzey Avrupa ülkeleri 20 yönetmel parametre açısından incelenmiştir. Yapılan bu inceleme; hem ekonomik, hem kültürel, hem de demokratik öğeleri olan uygarlığın yönetim, yöneticilik ve liderlik bağlantısı tartışılmıştır. Bir başka deyimle, uygarlığı yönlendiren en önemli dinamiğin “yönetim birikimi” olduğu tezi tartışmaya açılmıştır.¹¹⁷

Araştırmada Belçika, Danimarka, Finlandiya, İsviçre, İsveç, Lüksemburg ve Norveç ülkelerinde araştırılan 20 yönetmel parametre ve sonuçları şöyledir :

1.3.4.1. Coğrafik İklimle Bağlı Koşulların Elverişsizliği : Çalışmaya esas olan ülkeler, genel olarak dar bir coğrafyada yer almakla birlikte coğrafik özellikler itibarıyla oldukça elverişsiz bir alanda bulunmaktadır. Bu nedenle, bu ülkelerde iskana açık alanlar oldukça yetersizdir. Bu durum anılan ülkelerde, sosyal yaşam açısından zorlayıcı bir etken şeklinde çıkmasına

¹¹⁵ DURA, 1990, s.: 171'den DURA - ATİK, a.g.e., s.: 212.

¹¹⁶ SALAM, 1990, s.: 52'den DURA - ATİK, a.g.e., s.: 213.

¹¹⁷ AKDEMİR Ali ve diğerleri, Uygarlık ve Yönetim Kuzey ve Orta Avrupa Ülkelerinde Uygarlığı Yönlendiren Yönetim Parametreleri, 1. Baskı, Roma Yayınları, İstanbul, Ocak 2004, s.: 12

rağmen, aynı zamanda toplumsal dönüşüm için tetikleyici bir unsur olarak kullanılmıştır.

Gerek coğrafik özellikler ile yer şekilleri ve gerekse iklime bağlı koşulların elverişsiz olması, bu çalışmanın temelini oluşturan ülkelerde, ülkesel sosyo-ekonomik gelişimin önünde bir engel olarak algılanmamıştır.¹¹⁸

1.3.4.2. Yerel Yönetimlerin Etkin Olması: Araştırmaya konu olan ülkelerde, yerel idareler, büyük oranda merkezi idareden bağımsız bir yapıya sahiptirler. Bunun yanı sıra, yerel idare yöneticilerinin belirlenmesinde izlenen seçim sistemleri genel olarak nispi temsil usulüdür. Böylece yerel yöneticilerin seçiminde de objektiflik sağlanmaktadır. Yerel idarelerin etkinliği konusunda bir diğer belirleyici öge ise, yerel idarelerin faaliyetlerine halkın katılımını sağlamaları ve halka faaliyetleri hakkında bilgi vermeleridir. Böylece yerel idareler, yerinde verdikleri hizmetlerle ilgili olarak yerinde denetlenmiş olmaktadır.¹¹⁹

1.3.4.3. Sivil Örgütlenmenin Yoğunluğu ve Sivil Toplum Örgütlerinin Etkinliği: Bahse konu ülkelerde ekonomik sistemin son derece güçlü olması ve toplumunun eğitim düzeylerinin yüksek olması nedeniyle sivil örgütlenmenin oldukça gelişmiş olduğu söylenebilir.¹²⁰

Yönetimsel yapıları meşruti monarşiye dayanan anılan ülkelerde sivil baskı grupları oldukça etkilidir. Halkın hemen hemen her konuda örgütlenme hakkının bulunması, sivil toplum örgütlerinin belirli konularda kamuoyu oluşturmak, yerel ve merkezi idareleri resmi ve gayri resmi denetlemek gibi görevleri üstlendiği görülmektedir. Söz konusu ülkeler de ekonomik sistemin oldukça güçlü olması ve toplumun eğitim düzeyinin yüksek oluşu, örgütlenmenin ileri derecede gelişmiş olduğu sonucunu ortaya çıkartmaktadır. Ancak bireyler, sivil örgütlenme hareketleri ile devletin yapısını veya kamusal düzenini bozmaya yönel(e)mezler. Aksine, sosyo-kültürel haklarının teminat altına alınması ve sosyal yapının bütün farklılıkları ile uzlaşmaya yönelik bir mücadele sergilerler. Yani farklılığı zenginlik sağlayıcı unsur olarak görürken, benzeşmeyi durgunluk sayarlar.¹²¹

1.3.4.4. Düşük Nüfus ve Düşük Nüfus Artış Oranı: Araştırma yapılan ülkelerde, ulusal gelirin yüksek olmasının yanında nüfus artış hızlarının

¹¹⁸ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:35

¹¹⁹ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:40

¹²⁰ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:42

¹²¹ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:119,120

düşük ve buna bağlı nüfus yoğunluğunun az olması yönetimin başarısına olumlu katkı yapan bir unsur olarak ortaya çıkmıştır.¹²²

Araştırma konusu olan bu ülkelerde, ulusal gelirin yüksek olmasının yanında nüfus artış hızının düşüklüğü ve buna bağlı olarak nüfus yoğunluğunun azlığı yönetimin başarısına olumlu katkı sağlayan bir unsur olarak görülmektedir. Bu ülkelerde nüfusa bağlı olarak veriler incelendiğinde : Toplam nüfusun 5 ilâ 10 milyon arasında değiştiğini ve nüfusun yaş gruplarına göre oranının 0-14 yaş grubunda %17-19 arasında; 15-64 yaş gruplarının %63-67 arasında ve 65 yaş yukarısı grubun ise %14-18 arasında bulunduğunun ve yıllık nüfus artış oranlarının ise %0,4-0,23 arasında çok düşük bir artış gösterdiği anlaşılmaktadır.¹²³

1.3.4.5. Çok Kültürlülüğün Kaosa Dönüşümünün Engellenmesi:

Araştırmada ele alınan Orta ve Kuzey Avrupa ülkelerinde toplumu oluşturan bireylere tanınan bir takım kültürel ayrıcalıklar, hiçbir zaman o kümeler tarafından kötü niyetli olarak kullanılm(a)maz. Bu durum biraz da adı geçen ülkelerde, hem özgürlükçü yaşam anlayışının gelişmiş olması ve hem de bu ülkelerin toplumsal yapılarının çok değişik kökene sahip kümelerden meydana gelmiş olmasına bağlıdır.

Bu ve benzeri nedenlerle bu ülkelerde toplumu oluşturan ve toplum içinde uzun bir geçmişe sahip olan kümelere bir takım kültürel haklar verilmiştir. Ancak bu haklar, hiçbir zaman bir ayrışım aracı olarak görülmez. Buna rağmen Belçika gibi ülkelerde kültürel anlamda mozaikleşen bir yapının var olduğu ve bu durumun kümeler arasında çekişmelere neden olduğu bilinmektedir.¹²⁴

Orta ve kuzey Avrupa ülkelerinde yaşayan bireylere, devlet tarafından kültürel birikimlerinin korunması ve devamlılığı için önemli haklar tanınmıştır. Toplumla beraber yaşayan ve toplumun nüvesini oluşturan bu kümelere, devlet tarafından kendi ürettikleri ve nesilden nesile aktardıkları değerlerini koruma ve yaşama olanağı verilmiştir.

Anılan ülkelerde din, Hıristiyanlık inancı taşımakla beraber, adı geçen ülkelerin çoğu Protestan mezhebine sahip olup, Lüksemburg ve Belçika'da

¹²² AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:42

¹²³ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:120

¹²⁴ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:47

ise Katoliklik mezhebi de görülmektedir. Ayrıca İsviçre'de Katolik mezhebinin yanında Musevilik inancı da yaygındır.

Ülkelerin toplumu oluşturan bireylere tanıdıkları bir takım kültürel ayrıcalıklar, hiçbir zaman toplumlarca kötü niyete dönüştürül(e)memiştir. Bu durum, bu ülkelerdeki özgürlüklerin yaşam anlayışlarının gelişmiş olması ve ülkelerin toplumsal yapılarının çok değişik kökene sahip birey ve gruplardan meydana gelmiş olduğuna bağlıdır. Bu ülkelerde toplumu oluşturan kümelere verilen bir takım kültürel haklar hiçbir zaman ayrışım aracı olarak görülmemiştir.¹²⁵

1.3.4.6. Monarşi, Meşruti Monarşinin Demokrasiye Dönüşmesi:

İncelenen ülkelerin hemen hepsi (Finlandiya ve İsviçre hariç) meşruti monarşi ile yönetilmektedir. Ama ilginç olan böyle bir yönetim tarzında monarşi değil, demokrasinin ön plana çıkmasıdır.¹²⁶

Demokrasi kavramsal bir unsur olarak, salt "bir oy, bir insan" şeklinde çoğunluğun rejimini kurumsallaştıran ve meşrulaştıran bir araç olmasının ötesinde, gerek çok kültürlülük ve gerekse toplumlarda yaşayan azınlıkların hak ve özgürlüklerinin de güvencede olmasını sağlayan uzun ve evrimsel döneme sahip bir demokrasi kültürünü yaratmaya yönelik bir amaç olması niteliğine dönüşmüştür.

Belirli bir homojenlik söz konusu olmamakla beraber adı geçen ülkelerin belirgin ve baskın temel özelliklerinin ortak paydasını "demokrasi" oluşturmaktadır. Yukarıda da belirtmeye çalışıldığı gibi kalkınmışlığın, gelişmişliğin ve refahın özü uzun tarihsel evrime dayalı olarak gelişme sergileyen "demokrasi kültürü" ile oluşturulmuştur.

Şunu pekâlâ söylemek mümkündür ki demokrasi, cumhuriyete dayalı devlet şeklinin nasıl bir nevi olabiliyorsa, monarşinin de bir başka nevi olabilir. Batı Monarşilerini bugün demokrasi çerçevesi içerisinde mütalâa etmemek imkanı var mıdır? Bugün yer yüzünde mevcut her çeşit devlet demokrasi kisvesi altında ortaya çıkabilmektedirler. İngiliz monarşinin, Belçika monarşinin, Danimarka, İsveç ve Norveç monarşilerinin *demokratik bir monarşi* oldukları da söylenebilir.

¹²⁵ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:120

¹²⁶ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:48

Demokrasinin bu açıdan bakıldığında bir devlet şeklinden ziyade bir rejimin adı olması daha sağlıklıdır. Demokrasi kelimesi "cumhuri" bir devlet için kullanılabilmesi gibi "monarşik" bir devlet için de kullanılabilir ve demokratik olmayan monarşiler olabileceği gibi demokratik olmayan cumhuriyetler de pekâlâ olabilir. İskandinav ülkelerinde yapısal anlamda krallık devam ettirilmekte ancak, bu ülkelerden farklılık kriterine sahip tek ülke olarak cumhuriyet yönetimine sahip Finlandiya karşımıza çıkmaktadır. Adı geçen ülkelere genel anlamda bakıldığında Finlandiya'nın (cumhuriyet) dışında Lüksemburg (dukalık) ve İsviçre'de (konfederasyon) yapısal farklılığı sergileyen devlet- yönetim biçimleri taşımaktadırlar.¹²⁷

1.3.4.7. Doğal Kaynakların Varlığı ve Etkin Kullanma: Doğal kaynaklar, incelenen bütün ülkelerde zenginlik olarak gözükmemektedir. İncelenen ülkelerden doğal kaynağı fazla olan ülkeler ise, bunu etkin kullanabilmeyi başarmıştır.¹²⁸

İskandinav ülkeleri 20. yüzyıl başlarına kadar Avrupa'nın en yoksul ülkeleri arasında yer almıştı. Ekonomik gelişmeleri ikinci dünya savaşından sonra hızlanmıştır. Demir madeni, kerestesi, barajlara olanak sağlayan ırmakları, hidroelektrik santralleri niteliği yüksek mühendisleri ve yetenekli işçileri sayesinde hızlı bir kalkınma ve sanayileşme içine girerek ülke çağdaş bir refah toplumu kimliğine dönüşmüştür. 1960'larda kuzey denizinde petrol ve doğal gazın bulunması ve bunun sanayiye dönüştürülmesiyle Norveç ekonomisi yeni bir çehre kazanmış ve hızlı bir ekonomik kalkınma süreci içine girmiştir.¹²⁹

1.3.4.8. Eğitim Oranının Yüksekliği: Ortalama olarak tüm kuzey doğu ülkelerinde okuma yazma oranı % 97'nin üzerindedir. Bu konuda problemi olanlar ise, genel itibarıyla zihinsel hastalık sahibi olanlar ve çok yaşlı kesimden az bir bölümü olduğunu söyleyebiliriz.¹³⁰

İskandinav ve Benelux ülkeleri ile İsviçre'de genel nüfusun okuma yazma oranı çok yüksek olup bu oran %97-99 arasındadır

¹²⁷ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:125,126,127,128,129

¹²⁸ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:52

¹²⁹ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:123

¹³⁰ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:56

Okur-yazarlık düzeyinin yüksek olduğu bu ülkelerde halkın okumaya olan ilgisi bir alışkanlık sembolü haline dönüşmüştür. Hemen her birey kendi kişisel gelişimini okullarda almanın ötesinde evlerindeki kitaplıklarında kendi kişisel gelişimlerini olgunlaştırırlar. Bu ülkelerde eğitime artan oranda yatırım yapılması, kadınların iş hayatına aktif katılımı, sendikaların güçlü bir baskı grubu oluşturarak, üyeleri arasında koordinasyon ve dayanışma gücünü arttırması hem çağdaş bir yerel yönetim bilincini ve hem de şeffaf bir kamu yönetimi yapısını ortaya koymaktadır. Ulaşım ağının son derece gelişmiş olması günlük basılan gazetelerin de kısa süre içerisinde ülkelerinin büyük bir bölümüne dağıtılmasını olanaklı hale getirir.¹³¹

1.3.4.9. Mahalli Değerlerin Gelişmeye Aracılık Etmesi: İncelenen ülkelerde kamusal özgürlüklerin keyfi olarak kısıtlanmakta, inanç ve fikir hürriyeti veya kültürel geleneksel değerlerin korunması ile ilgili herhangi bir kısıtlama konmamaktadır. Vatandaşların temel kayıtlarının tutulmasını genellikle mahalli ve belediye idareleri aracılığı ile yapılmaktadır.¹³²

1.3.4.10. Gelir Dağılımının Adil Olması: “Dünyanın gelir dağılımı en adil ülkeler Kuzey Doğu Avrupa ülkeleridir” diyebiliriz. Güçlü vergi sistemine sahip olan bu ülkelerin hepsinde işsizlik sigortası, sağlık sigortası, çocuk bakım yardımı ve öğrenim kredileri mevcuttur. Bu sosyal hakları sadece kendi ülke vatandaşları için değil, ülkelerinde çalışmaya gelmiş göçmenlere de aynı oranlarda uygulamaktadırlar.¹³³

TABLO 1 – 17 Ülkelere Göre Kişi Başına Düşen Milli Gelir (Yıllık)

Lüksemburg	42.110
Switzerland	41.480
Norway	36.020
Denmark	33.110
Sweden	28.300
Belgium	26.030
Finland	24.190

KAYNAK : Microsoft Encarta World Atlas 1999, Sweden'den aktaran AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:62.

¹³¹ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:122,123.

¹³² AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s. 59-62.

¹³³ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:62.

1.3.4.11. Seçim ve Yönetim Sisteminin Yönetim Kalitesine Katkısı:

İskandinav ülkeleri olarak bilinen İsveç, Norveç, Danimarka, Finlandiya ve kıta Avrupa'sında yer alıp Benelux ülkeleri olarak bilinen Belçika, Lüksemburg ve yine kıta Avrupa'sında yer alan İsviçre ülkelerinin yapısı parlamenter yönetim şekline dayalı Anayasal Monarşidir. Örneğin İsveç'de kral, devlet başkanı olarak sadece törenlerde ülkesini temsil eder. Monarşi özü itibariyle babadan oğula geçer yani irsidir. Norveç' de, yürütme gücünün başında kral bulunur. Ancak, fiilen (de facto) yürütme gücü devlet konseyi Bakanlar Kurulu adını taşıyan hükümet tarafından kullanılır ve yürütmenin başını da Başbakan oluşturur. Parlamento üyeleri Lüksembourg'da 5 yılda bir, diğer İskandinav ülkelerinin tamamında 4 yılda bir olmak üzere nispi seçimle görev almaktadırlar. Bu ülkelerde 18 yaşını doldurmuş her vatandaş seçme ve seçilme hakkına sahiptir. Başbakan ve bakanlardan oluşan hükümet, parlamento içinden seçilir.

İsveç' de yargı görevini Yüksek Mahkeme yerine getirmekte ve yargıçlar hükümet tarafından seçilmektedir. Norveç' de yargı erki bağımsız mahkemelerce kullanılır. Yargı kurumları, hukuk, ceza mahkemeleri ile yüksek mahkemelerdir. Danimarka'da yargı yüce meclisin hakimleri "Monarg" tarafından atanır. Lüksemburg'da yargı gücü devlet başkanı olarak yürütme gücünün başı olan "dük"ün ömür boyu atadığı "Mayistra" lar olup son söz yüksek mahkemece verilmektedir.¹³⁴

1.3.4.12. Bilimsel Kurumların Etkin Olması: İncelenen ülkelerde, okuma yazma oranının yüksekliğinin yanında yüksek öğretim görmüş kişi sayısının da oldukça yüksek olduğu gözlenmiştir. Yüksek öğretim sadece liseyi bitirme çağındaki kişilere değil, tüm yetişkinlere açıktır. Özellikle mesleki konularda eğitim almak isteyenler kolaylıkla istediği yüksek öğretim kurumuna devam edebilmektedirler. Üniversite hayatın her alanında ağırlıklı olarak kendini göstermektedir.¹³⁵

1.3.4.13. Uluslar arası Organizasyonların Planlamasına ve Üyeliğine Aktif Katılım: İlgili ülkelerin uluslararası organizasyonlara katılım sayıları şöyledir.¹³⁶

¹³⁴ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:121.

¹³⁵ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:69-71.

¹³⁶ Attica Knowledge'in "Elektronik Dünya Atlası" CD-ROM'undan derleyerek AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:78

TABLO 1 – 18 İlgili Ülkelerin Uluslar arası Organizasyonlara Katılım Sayıları

Ülke Adı	Katılım Sayısı
İsveç	52 Katılım, 1 Gözlemcilik
Norveç	49 Katılım
Danimarka	52 Katılım
Finlandiya	50 Katılım, 1 Gözlemcilik
Belçika	56 Katılım
Lüksemburg	45 Katılım
İsviçre	50 Katılım, 2 Gözlemcilik

KAYNAK : Attica Knowledge'in Elektronik Dünya Atlası CD-ROM'undan derleyerek hazırlayan ve tablo haline getiren AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:78.

Anılan ülkelerin uluslar arası organizasyonlara katılım sayıları en yüksekten en düşüğe doğru; Belçika, İsveç, Danimarka, Finlandiya, İsviçre, Norveç ve Lüksemburg şeklinde sıralanabilmektedir.¹³⁷

1.3.4.14. Ticarete Yoğunluk: Araştırmada İskandinav Ülkeleri, Benelux Ülkeleri ve İsviçre'nin gelir kaynaklarının dağılımı şu şekilde bulunmuştur:

TABLO 1 – 19 Ülkelerin Gelir Kaynaklarının Dağılımı

	Tarım (%)	Sanayi (%)	Hizmet (%)
İskandinav Ülkeleri			
İsveç	2	31	67
Danimarka	5	28	67
Finlandiya	5	31	64
Benelux Ülkeleri			
Belçika	2	30	68
Lüksemburg	1	34	65
İsviçre	4	35	61

KAYNAK : Attica Knowledge'in "Elektronik Dünya Atlası" CD-ROM Seda Multimedya, Hearts Yay., 1998'den aktaran AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:83

İskandinav ve Benelux ülkeleri ile İsviçre'de sanayiinin ihracata yönelik olması bu ülkelerin ekonomik güçlerinin yüksek hayat seviyeleri yaratmalarına neden olmuştur. Bu ülkelerin refahı pek çok küçük ülkelerinki gibi dış ticaretten kaynaklanmaktadır. Yoğun bir dış ticaret hacmi iç pazarı da

¹³⁷ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:125.

fazlasıyla beslemektedir.¹³⁸

Ülkelerin gelir kaynakları sektörel bazda incelendiğinde, hizmet sektörünün adı geçen ülkelerde en yüksek orana (%61-68) sahip olduğu, sanayi sektörünün daha sonra geldiği (%28-35) ve nihayetinde tarım sektörünün (%1-5) bunu izlediği anlaşılmaktadır.¹³⁹

1.3.4.15. Entelektüel Topluma Geçiş: Bilgi işlem teknolojileri (BİT)

açısından dünyanın en fazla kablo döşenmiş ülkeleri İskandinav ülkelerindedir. İnternet' e bağlanan ülkeler sıralamasında liderdirler. Dünyada en yüksek internet erişimi ile Norveç, İsveç, Finlandiya gelmektedir. Pek çok kişi internete bağlanmak için halâ telefon hatlarını kullanmakta ve İskandinav ülkeleri, tele-yoğunluk yani insan birimi başına düşen telefon hattı sayısı açısından dünyanın önde gelen ülkeleri arasında sayılmaktadır İskandinavya'da, 30 kat daha fazla insanın yaşadığı Afrika'dan (teknoloji zengini Güney Afrika dışında) daha çok telefon hattı vardır.¹⁴⁰

Bu ülkelerin tarihsel anlamda entelektüel bir "derinlik duygusu" yaratmalarının sonuçlarının aşağıdaki yansımaları sergileyebildikleri söylenebilir;¹⁴¹

- Yerel yönetimlerin güçlü olması ve fonksiyonlarını etkin biçimde yerine getirmeleri,
- Halkın başarılı örgütlenme yeteneğine sahip olmaları,
- Okur-yazarlık düzeyinin çok yüksek, halkın okumaya karşı ilgisinin çok derin oluşu,
- Eğitim seviyesinin ve kalitesinin yüksek ve eğitim sistemine özgü yüksek halk okullarının tüm yetişkinlere nüfuz edici, günlük bilgi, tarih ve genel kültür dersleri vererek halkın eğitim düzeylerinin arttırılmasına olanak tanınması,
- Bilgi toplumuna paralel olarak bilişim sektörünün ileri düzeyde gelişmesini sağlamaya yönelik çabalarla, halkın bilgisayar ve İnternet kullanımının yaygınlaştırılması,
- Sosyal ve ekonomik nitelikli uluslar arası birçok organizasyonlara üye

¹³⁸ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:123.

¹³⁹ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:124.

¹⁴⁰ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:124

¹⁴¹ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:91,92

olmaları ve böylece katılım ve girişim yönlerinin güçlü oluşu(İlgili parametreler ülke genelinde değerlendirilmiştir)

- Devlet ile vatandaş arasında karşılıklı güven ortamı oluşturulmuş, devlet, sosyal devlet olmanın gereğini yerine getirmiştir,
- Ahlâk kavramı her şeyin üzerinde kutsal bir değer niteliğine bürünmüştür (ahlaklılık, insanın erdemli ve demokrat tutum geliştirmesine olanak vermiştir)
- İnsanlar özgür olduklarını bilirler ama özgürlük sınırlarını daha iyi bilmektedirler. Yani, özgürlük kesinlikle bir başı bozukluk ve herkesin her istediğini yapması demek değildir.(Kendi istekleri adına başkalarının özgürlüğünü kısıtlamak özgür bir düşüncenin ihlali sayılmaktadır)

Entelektüel bir sürecin içinde bulunan bu toplumların ortak özellikleri sıralanacak olursa;¹⁴²

- Bilgi toplumunu yüksek derecede yaşamanın en belirgin özelliği, bilgisayara dayalı, enformasyon şebekeleri ile veri bankalarından ibaret kamu alt yapısının varlığı,
- Entelektüel sektörün ortaya çıkması,
- Gönüllü bir sivil toplumun varlığı,
- Katılımcı demokrasinin hakim siyasi yapıyı oluşturması,
- Toplum düzenleyen siyasal rejimin adının "bilgi demokrasisi" olması sayılabilmektedir.

1.3.4.16. Ar-Ge Dokusunun Etkin Olması : İhtisaslaşmanın gerektirdiği know-how ve Araştırma ve Geliştirme Çalışması (AR-GE), sadece bazı avantajlar sağlamakla kalmamış aynı zamanda sanayide kullanılan işlemlere, bir yandan daha yüksek iş güvenliği ve daha çok karlılık getirirken diğer yandan dünya kaynaklarını ve çevreyi koruyan yeni buluş ve uygulamalara yol açmıştır.¹⁴³

1.3.4.17. Güçlü Sosyal Güvenlik Sistemi ve Geç Emeklilik : İncelenen bu ülkelerde devlet, sosyal devlet olmanın gereğini yerine getirmiştir. Nüfusun

¹⁴² http://Bilimpolitikasi.tripod.com/konu.html/HTML_2002., Bilgi Çağı'ndan AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:92

¹⁴³ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s. 93-98.

tamamına yakını sosyal güvenlik kurumları çatısı altında toplanmıştır. Yaşlı kişilerin rahat etmesi için gereken düzenlemeler yapılmıştır. Bu ülkelerde emeklilik yaşı 65 yaşın üstündedir.¹⁴⁴

1.3.4.18. Ombudsmanlık: Ombudsman, bir kurum olarak ilk defa İsveç'de ortaya çıkmıştır. İsveç sisteminden etkilenecek ombudsman uygulayan ilk ülke 1919'da Finlandiya oldu. Onu, 1955'de Danimarka, 1962'de Norveç uyguladı. 1980'lerden itibaren özel sektörde (emlak, banka, sigorta ve yatırım şirketleri gibi) ve üniversitelerde uygulandı. Böylece halkın haklarını korumaya yönelik bir kurum olarak ombudsmanlık başarıyla işlemektedir.¹⁴⁵

1.3.4.19. Kadınların Sosyal ve İş Yaşamına Aktif Katılımı : Bu ülkelerde kadınlar, ekonomik ve politik hayata yüksek oranda katılmaktadır. Yerel ve genel idarelerde etkin olarak çalışmakta, meclislerde yüksek oranlarda temsil edilmektedirler.¹⁴⁶

1.3.4.20. Turizm Dokusunun Nitelikli Olması : Anılan ülkeler, gerek tarih, gerek kış ve gerekse yaz turizminde önemli oranda paylara sahiptirler. Turizm sektörünün milli gelirdeki oranı oldukça yüksektir. İş gücünün önemli bir kısmı turizmi de kapsayan özel hizmetler sektöründe istihdam edilmektedir.¹⁴⁷

1.4. BİLGİ TOPLUMUNDA ORGANİZASYONLARIN ÖZELLİKLERİ

Enformasyon toplumuna geçişin etkisini en çok hissettirdiği alan çalışma hayatı olmasından dolayı, önemli ölçü de buradaki gereksinimlerin de etkisiyle ortaya çıkan teknolojik değişimler, çoğu kez değişimin ana kaynağını teşkil etmiştir, işin dönüşüm sürecinde ise çalışma yaşamının motor gücünü teşebbüsler (enterprise) oluşturmaktadır¹⁴⁸.

1.4.1. Standartlaşmanın Sonu : Özellikle 1970'li yıllardan itibaren artan rekabet ortamında faaliyette bulunan işletmeler yeniden yapılanma sürecine girmişlerdir. Çünkü kitle üretimi için gerekli olan piyasalar büyük ölçüde doyma sürecine girmiş ve rekabet ise çok daha fazla şiddetlenmiştir. Yine

¹⁴⁴ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:98-102.

¹⁴⁵ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:125.

¹⁴⁶ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:108-113.

¹⁴⁷ AKDEMİR ve diğerleri, a.g.e., s.:113-117.

¹⁴⁸ Oscarsson, B. (1991) On Business and Work: An Overview, in On Business and Work Toward New Frontiers, Sweden, s.18'den BOZKURT Veysel, Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yayıncılık, 3. Basım, İstanbul, Ekim 2000, s.: 21.

ucuzlayan ve yaygınlaşan teknolojiler sayesinde kitle iletişim araçlarında tekeller kırılmaya başlanmış ve toplumsal farklılaşma ve dolayısıyla bireyselleşme güç kazanmaya başlamıştır. Tüketici artık kendisine sunulan çeşitli ürünler karşısında gerçek anlamda krallığını ilan etmiştir. Bir üründen diğerine çok daha kolay geçer hale gelmiştir. Sürekli en iyi ve en ucuz mala doğru değişen ve farklılaşan tüketicinin taleplerine kitle üretimi cevap veremez hale gelmiştir. Ve eski yöntemlerle çalışan, yani kitlesel üretimde bulunan dev firmalar karşısında, daha küçük ve esnek firmalar pazarlarda daha avantajlı hale gelmeye başlamışlardır.

Ayrıca Fordizmin kitle üretim anlayışına karşı çıkılmasında, ekonomik faktörler yanında, onun beraberinde getirmiş olduğu bireyin konumunu geri plana iten, yeknesak hale dönüştürülmüş yaşam biçiminin de etkisi olmuştur. Bilindiği şekilde aşırı işbölümünü öngören kitle üretiminin bireyin yabancılaşmasına yol açmış olması," aydınlardan oldukça sert eleştiriler almıştır.

Geçmişte kitle halinde standartlaştırılmış üretimde bulunan firmalar ise daha esnek ve daha mobil örgütlenme biçimine yönelmişlerdir. Bu yönelişte de 74 Petrol krizinden sonra Dünya'nın doğal kaynakları bakımından en yoksul ülkelerinden olan Japonya'nın özellikle mikro elektronik alanında yaptığı atılımlarla öncülüğü üstlendiğini görmekteyiz.¹⁴⁹

1.4.2. İşin Yeniden Örgütlenmesi: Esnek ya da Yalın Üretim : 70'lerin sonlarından itibaren kitle üretiminin krize girmesi neticesinde işin örgütlenmesinde yeni arayışlar başlamıştır.¹⁵⁰

Bugün yeni üretim düzenini tanımlamada en çok kullanılan esnek üretim kavramıdır. Giderek yaygınlık kazanan bu üretim biçiminde işin örgütlenmesinin geçmişten farklı olarak çok köklü bir dönüşüme uğradığına tanık olmaktadır.

Enformasyon toplumu, Masuda'nın da vurguladığı şekilde çok büyük ölçüde globalleşmenin egemen olduğu toplum biçimidir.¹⁵¹ Dolayısıyla bu toplumda uluslararası rekabet son derece önemlidir ve firmalar bu süreçte en kaliteliyi

¹⁴⁹ BOZKURT Veysel, Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yayıncılık, 3. Basım, İstanbul, Ekim 2000, s.: 63,64.

¹⁵⁰ BOZKURT a.g.e., s.: 65.

¹⁵¹ YONEJİ Masuda, Managing in the Information Society: Releasing Synergy Japanese Style, Oxford, Basil Blackwell, 1990, s.46'dan BOZKURT, a.g.e., s.:66.

en ucuza üretmek zorundadırlar. Bir malın üretimini ise doğal olarak en iyi onu üreten bilir. Dolayısıyla en kalitelinin üretilmesi isteniyorsa işin örgütlenmesi sürecince o malı üreten kişinin karar sürecine dahil edilmesi gerekmektedir.

Yeni üretim biçiminde geçmişin optimum stokla çalışma anlayışı yerine "just in time" denilen sıfır stokla ve sipariş usulü çalışma anlayışı yaygınlık kazanmaktadır. Böylece üretim biçimi de doğal olarak çok farklılaşmakta ve bireylerin taleplerine daha kolay cevap verebilir hale gelmektedir. Ayrıca ihtiyaç duyulduğunda araştırma yapılma sına ilişkin anlayışın yerini, sürekli araştırma anlayışının almaya başladığı görülmektedir ¹⁵² Ancak esnekleşme kuralsızlaşma değildir. Esneklik çok sayıda kural ile sağlanabilir. Amaç rekabeti olumsuz etkileyen kuralların azaltılmasıdır. ¹⁵³

Ayrıca yeni toplumda örgütlerin en önemli ilkelerin den birisini "global düşün yerel hareket et" anlayışı oluşturmaktadır. Yani örgütler global gelişmeleri dikkate alarak, üretimde bulunmaktadırlar. Ancak teknolojik gelişmenin yardımıyla "elektronik bir köy"e dönüşmüş dünyamızda global ölçekte faaliyette bulunan firmalar, eğer başarılı olmak istiyorlarsa aynı zamanda yerel kültürlerin de özelliklerini dikkate alarak çalışmak zorundadırlar.

Japon Toyoto firması yerel pazarın darlığı, buna karşılık araç talebinin çeşitliliği gibi faktörlerin de baskısıyla İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Amerikalı ve Avrupalı firmalara göre daha esnek bir örgütlenmeyi tercih etmiştir. Sonuçta Japonlar bu uygulamadan oldukça başarılı sonuçlar elde etmişlerdir. 70'li yıllarda ise ortaya çıkan kriz bütün sanayileşmiş ülkelerde üretim biçimlerinin yeniden sorgulanmasına yol açmıştır. Dolayısıyla Japonya çıkışlı bu yeni esnek üretim biçimi diğer faktörlerin de etkisiyle, son 20 yılda tüm dünyada yaygın hale gelmiştir.

Yeni anlayışın önemli unsurlarından birisini Schumacer'ın ifadesiyle "küçük güzeldir" ilkesi oluşturmaktadır. Çünkü kitle üretimi yapan dev firmaların istikrarsız piyasalara karşı küçük firmalar kadar uyum gösteremediği anlayışı oldukça yaygındır. Bu anlayışa göre sadece esnek uzmanlaşmış küçük firmalar kriz şartlarına daha kolay uyum sağlayabilirler. Ancak hem ölçek ekonomilerinden yararlanıp hem de mikro elektronik teknolojileri adapte

¹⁵² KAVRAKOĞLU İ., (1993) Globalleşme, Değişim ve Yönetim, İş Yönetiminde Devrim, İMV. Yay., İst. s. :28'den BOZKURT, a.g.e., s. :66.

¹⁵³ BOZKURT, a.g.e., s. 66.

ederek istikrarsız küçük taleplerin ayrı ayrı dikkate alınabileceği üretim sistemleriyle de yeni çalışma düzeni ne adapte edilebileceği de iddia edilmektedir. Birinci yaklaşım için İtalya örneği sıkça verilmekte, ikinci yaklaşım için ise Japon firmalarının başarıları örnek olarak gösterilmektedir. Ancak ölçek ekonomisiyle amaçlanan 70 öncesi farklı bir dönemin mantığı ile üretim kastedilmediği gibi sadece yeni ortamda küçük firmaların yaşayabileceği de kastedilmemektedir.¹⁵⁴ Bir diğer ifadeyle bu gün genel eğilim küçülmekten yana olsa bile bazı sektörler (örneğin otomotiv) Drucker'ın da belirttiği gibi, hâlâ büyük olmayı gerektirmektedir.

Yeni esnek üretim sürecine adapte olamayanlar ise İngiltere'nin British Leyland firması örneğinde olduğu gibi kepenk kapatmak zorunda kalmıştır.¹⁵⁵

Bunun yanı sıra özellikle bir Japon firması olan Toyoto'nun üretim biçiminden esinlenerek geliştirilen ve Toyotoizm denilen anlayışın bir parçası olan örgütlenme biçimine göre (TABLO 1 - 21'de de görüldüğü gibi) kitle üretiminin standart üretim anlayışından farklı olarak ürün farklılaşmasının artırılması yoluna gidildiğini görüyoruz. Çünkü bireyselliğin güçlendiği ve aynı malı üreten firma sayısının artmış olduğu günümüzde, tüketicinin sürekli değişen taleplerine uygun malı en hızlı şekilde üretmek, firmaların yaşayabilmesi için hayati önem taşımaktadır.¹⁵⁶

¹⁵⁴ YENTÜRK N., (1993) Post-Fordist Gelişmeler ve Dünya İktisadi İşbölümünün Geleceği, Toplum ve Bilim 56-61, Bahar, 93, s.:49'dan BOZKURT, a.g.e., s.: 67.

¹⁵⁵ BOZKURT, a.g.e., s. 67.

¹⁵⁶ BOZKURT, a.g.e., s. 68.

TABLO 1 – 20 Taylorizm-Fordizm ve Alternatifi

Taylorist-Fordist Modelin Unsurları	Fonksiyonel Alternatif (Toyotoizm)
Standart üretim	Ürün farklılaşması
Bant üretimi	Modül üretim
Tek amaçlı makineler	Esnek makineler
Vasıfsız işçiler	Vasıflı işçiler
Düşük iş motivasyonu (Umursamazlık)	Yüksek iş motivasyonu (Özdeşleşme)
Çatışmacı iş ilişkileri	İşbirliğine dayanan ilişkiler
Hiyerarşik yönetim	Katılımcı yönetim
Dikey işbölümü (planlama ve uygulama arasında ayırım)	Dikey iş entegrasyonu (Zenginleştirme)
Dışarıdan kontrol	İçeriden kendi kendini kontrol
Yatay işbölümü (Görevlerin aşırı sınırlandırılması)	Yatay iş entegrasyonu (genişletme)
İşçileri iş yerine bağlama	Rotasyon
Makine temposuna uygunluk	Montaj hattından bağımsızlık
Zaman standartları	Zaman egemenliği
Bireysel çalışma	Grup çalışması

Kaynak : Naschold F., (1993) Development in Work Design, On Business and Work, (Edit J. Thurun vd.) International Labour Office Pub., Geneva.

Kısaca belirtmek gerekirse, esnek ya da yalın üretimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir ¹⁵⁷ :

- Fazla işçilerde dahil, stok fazlalığı kaldırılır,
- Kalite ve etkinlik doğru orantılı kabul edilir ve kaliteden taviz verilemez,
- Bir üründen diğerine hızla değişebilme yeteneğine önem verilir,
- Üretim sürecini gerekli şekilde anlayan çok becerikli elemanlar vardır,
- Eğitime gerekli şekilde önem verilir,
- İyi eğitilmiş işçileri elde tutmaya önem verilir,
- Ücret sistemi, şirketin, tesisin ve bireyin performansına kısmen bağlıdır,
- Statü engelleri azaltılır,
- Yüksek bağlılığa dayalı iş uygulamaları vardır.

¹⁵⁷ Preffer, (1995) Rekabette Üstünlüğün Sırrı İnsan, Sabah yay., İst, s.: 61'den BOZKURT, a.g.e., s.: 70.

1.4.3. Kültür ve Toplumsal Sorumluluk Boyutu :

1.4.3.1. Kültür Boyutu : Bu yeni çalışma düzeniyle de bağlantılı şekilde, gelişmiş ülkelerde, kültürde de standartlaşmaya karşı, post-modernist olarak anılan gruplar arasında şiddetli eleştiriler yöneltilmeye başlanmıştır. Bugün post-modernist gruplar temel tezlerini "anything goes" (her şey olabilir) ifadesiyle adeta sloganlaştırmışlardır. Post-endüstriyel toplumun kültürel mantığını kendilerine odak noktası olarak seçen postmodernistler üretim sürecinde yukarıda vurgulanan çeşitliliğe benzer şekilde kültürel planda da çeşitliliği ön plana çıkartmaktadırlar.¹⁵⁸

Yine endüstri toplumunun siyasal-kültürel mantığını oluşturan modernist teorilerin adeta kitle üretimi mantığına uygun olarak, savundukları hatta özellikle batılılaşma-modernleşme projelerinin ayrılmaz bir parçası haline getirdikleri homojen toplum tezlerine itiraz etmektedirler. Post-endüstriyel toplumun "global düşün yerel hareket et" çalışma felsefesini kendisine ilke edinmiş iş adamlarının, bir boyutu ile ulus devlet sınırlarının dışına taşan diğer boyutu ile ise yerel kimliklerin ve bölgeciliğin güç kazandığı dünyanın ruhuna uygun tarzda standartlaşmaya, homojenliğe, ulusal ölçekte düşünme ve yönetim biçimine karşı çıkan tutumları çok büyük ölçüde post-modernist teorilerle paralellik arz etmektedir.¹⁵⁹

Enformasyon çağında insan faktörünün daha önceki endüstri uygarlığında görülmedik düzeyde üretim / yönetim sürecinde stratejik önem kazanması toplumsal sorumluluk konusuna da özel bir önem kazandırmıştır.¹⁶⁰

1.4.3.2. Toplumsal Sorumluluk Boyutu : Enformasyon toplumuna geçiş sürecinin hız kazandığı 1980'li yıllarda, çalışma hayatında moral değerlere ilginin "iş ahlakı" ya da "kurumsal kültür" adı altında yeniden hızla yükselişine tanık olunmuştur. Öncelikle Amerika'da başlayan bu yeni dalga daha sonra çok sayıda ülkeye de hızla yayılmıştır.¹⁶¹

Globalleşmenin, uluslararası rekabetin, adeta sorumsuzluk haline dönüşmüş bireyciliğin, endüstri toplumun dan farklı olarak yeni paradigmalara dayanan enformasyon toplumuna geçişin en köklü şekilde yaşandığı ülkelerin

¹⁵⁸ BOZKURT, a.g.e., s. 71-72.

¹⁵⁹ BOZKURT, a.g.e., s. 72.

¹⁶⁰ BOZKURT, a.g.e., s. 73.

¹⁶¹ BOZKURT, a.g.e., s. 73.

başında gelen Amerika'da doğal olarak, daha çok ilgi gören konulardan olmuştur. Nitekim daha on-on beş yıl öncesine kadar endüstrileşmiş ya da endüstrileşmek isteyen ülkelerin çoğunda olduğu gibi, bu ülkede de moral değerleri ciddiye almayan, hakkında yazı yazmak konusunda isteksiz olan ya da böyle bir davranıştan utanan gerek bilim adamları, gerekse işadamları son on yılda tam tersine bir tavır sergileyerek moral değerlere olağanüstü ilgi göstermeye başlamışlardır.¹⁶²

Öte yandan standart üretime dayanmayan yeni işlerde işçilerin yaratıcılıklarının son derece önemli hale gelişi, onların moral değerler yönünden desteklenmeleriyle çok daha artacağı iddiaları mevcuttur. Nitekim Amerika'da büyük ilgi görmeye başladığını söylediğimiz bazı mistik hareketlerin temel iddialarının başında insan potansiyelinin harekete geçirilmesi gelmektedir.¹⁶³

1.4.4. Küçük ve Ortaboy İşletmelerin Yükselişi : Enformasyon toplumuna geçiş sürecinde, endüstri toplumunda gözlenen dev örgütlerin egemenliğinin tersi ne ortaya çıkan önemli değişimlerden birisi de daha önce de belirtildiği şekilde küçük ve orta boy işletmelerin yükselişidir.¹⁶⁴ Hizmet sektörünün gelişmesi gibi küçük ve orta boy firmaların yükselişi de işin örgütlenmesindeki değişimde son derece büyük etkiye sahip olmuşlardır.¹⁶⁵

Ancak küçük ve orta boy işletmeler yeni bir olgu değildir. Yeni olan bugüne kadar alışılmış trendin dışında alışılmadık türden oransız bir şekilde gelişmesidir.¹⁶⁶ Bugün küçük girişimciler milyarlarca dolarlık pazarları büyük firmaların ellerinden almaya başlamışlardır. Özetle yeni enformasyon teknolojileri, çalışılan ölçek ile bulunulan yerin önemini azaltmaktadır. Bir diğer ifade ile bu firmaların ortaya çıkışında en önemli unsur olan yeni teknolojiler, işletmelerin rekabet şansını son derece arttırmıştır.¹⁶⁷

¹⁶² BOZKURT, a.g.e., s.: 73,74.

¹⁶³ NAISBITT J., (1990) Megatrends 2000; Büyük Yönelimler, Form yay., Erdal Güven, İstanbul, s.: 254'den BOZKURT, a.g.e., s.: 86.

¹⁶⁴ NAISBITT (1990), a.g.e., s.: 271'den BOZKURT, a.g.e., s.: 86.

¹⁶⁵ NASCHOLD F., (1993) Development in Work Design, On Business and Work, (Edit J. Thurun vd.) International Labour Office Pub., Geneva, s. 310'dan BOZKURT, a.g.e., s.: 86.

¹⁶⁶ GREGORY D., (1991) Trade Union Policy and Worker Orientation, in On Business and Work: Toward New Frontiers, Sweden, s.: 57'den BOZKURT, a.g.e., s.: 86.

¹⁶⁷ SCHWARTZ G.G.&Neikirk, (1983) The Work Revolution, Raswson Associatiates, Newyork,, s.: 47'den BOZKURT, a.g.e., s.: 87.

Bugün bu firmaların bir çoğu "ulusaşırı" hale gelmiştir. Aslında Dünya ekonomisinin globalleşme süreciyle ilk tahlilde çelişkili gibi gözükmesine rağmen, uygulamada büyük işletmelerden daha kolay iş yapabilmektedirler. Çünkü bunlar siyasi açıdan büyük şirketlerden farklı olarak pek göze görülmemektedirler ¹⁶⁸.

Öte yandan ölçek ekonomilerine dayanan endüstriyel yapıdan, servis ve bilgi ağırlıklı sektörlerin ön plana geçtiği enformasyon toplumu doğrultusunda yapısal dönüşüm, küçük ve orta ölçekli işletmelerin gelişiminde büyük bir etkiye sahiptir. Özellikle 100'ün altında işçi çalıştıran firmaların istihdamındaki artış, kredi kurumlarında, otel ve lokantalarda, yönetim danışmanlıklarında, tıbbi bakım müesseselerinde, gayri menkul acentelerinde, avukatlık bürolarında, perakende satış yapan işletmelerde ve otomobil tamir atölyelerinde ortaya çıkmıştır ¹⁶⁹.

Amerika'da 77'den bu yana yaratılan yirmi milyon yeni istihdamın büyük bir bölümünü küçük işletmelerin yarattığını görüyoruz. Yine yeniliklerin de çoğu bu firmalardan gelmektedir. Toffler'a göre yarının ekonomisinde büyük şirketler de, bu küçük, ancak güçlü esnek şirketlerden mal satın almaya daha bağımlı olacaklar ve bunların çoğunu da aileler çalıştıracaktır. Ayrıca bu aile işletmelerinin yükselişi toplumun değerler kümesinde de bazı köklü değişiklikleri beraberinde getirecektir. Çünkü nasıl her biri çok farklı çevrelerden gelmiş binlerce insanın, aynı ortamda tek bir amaç doğrultusunda çalışabilmeleri için, bir zorunluluk olarak şahsilikten uzak, bürokratik kaide ve nizamların egemen olduğu yeni bir iş örgütlenmesi anlayışını ortaya çıkartmışsa bugün giderek yaygınlık kazanan aile işletmeleri de enformasyon toplumunda daha farklı değerleri ortaya çıkartacaktır. Çünkü bu birbirini tanıyan ve aralarında duygusal bağlar bulunan aile şirketlerinin yönetim anlayışı, bürokratik yönetim anlayışı ile taban tabana zıttır. İletişimin ve motivasyonun yüksek olduğu bu şirketlerde insanlar uzun süreler çalışır ve gerektiğinde çok hızlı kararlar verebilirler ¹⁷⁰.

¹⁶⁸ DRUCKER P.F., (1991) Yeni Gerçekler, Türkiye İş Bankası yay., Çev.: Birtane Karanakçı Ankara,'dan BOZKURT, a.g.e., s.: 87.

¹⁶⁹ EKİN Nusret, (1993) Küçük İşyerlerinde Endüstri İlişkileri, Kamu-İş yay. Ankara, s.: 2'den BOZKURT, a.g.e., s.: 87.

¹⁷⁰ TOFFLER A., (1992), Yeni Güçler Yeni Şoklar, Çev.: B. Çorakçı, Altın Yayınları, İstanbul, s.: 202'den BOZKURT, a.g.e., s.: 88.

1.4.5. Enformasyon Çağının İşleri ve Örgütleri : Bazı yazarlar endüstriyel üretim alanında artık verimlilik devriminin sona erdiği görüşündedirler. Şöyle ki, 1950'li yıllarda imalat işi yapan ya da eşya taşıyan insanlar tüm gelişmiş ülkelerde çoğunluğu oluşturmaktaydı. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise bu sayı toplam işgücünün beşte birine düşmüştür. 2010 yılında da bu rakam muhtemelen toplam İşgücünün onda birinden fazla olamayacaktır. Dolayısıyla enformasyon toplumunda imalat, tarım, madencilik ve ulaştırma dallarındaki beden işçilerinin verimini artırmak artık kendi başına servet yaratamaz hale gelecektir. Enformasyon toplumunda zenginliğin kaynağı beden işçisi olmayanların yani bilgi işçilerinin veriminin artırılmasından geçecektir ¹⁷¹. Dolayısıyla endüstriyel üretimden farklı süreçlere tabi hizmet/ bilgi / enformasyon üretiminin egemen olduğu enformasyon toplumunda işin örgütlenmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Yeni toplumun merkezinin imalattan bilgiye kaymış olması doğal olarak sadece imalat sektöründe işin örgütlenmesinde bazı değişimler getirmekte değil aynı zaman da toplumdaki sektörel dağılım içinde bilgi / enformasyon sektörünün ağırlığında da önemli değişiklikler ortaya çıkarmaktadır. Bu süreçte özellikle bilgi işleri, merkezi bir öneme sahip olmaktadır.

Ancak bununla imalatın bütünüyle ortadan kalkacağı düşünülmemelidir. Bilindiği gibi tarım toplumundan endüstri toplumuna geçiş, tarımsal üretimi azaltmamış, aksine artırmıştır; ancak yine de tarımın payı gerek istihdam, gerekse toplam hasıla içinde son derece gerilemiştir. Benzer şekilde endüstri toplumundan enformasyon toplumuna geçişte endüstriyel üretimi bütünüyle ortadan kaldırmayacaktır; buna karşılık ağırlığı görece olarak gerilemeye devam edecektir.

Yeni teknolojiler yukarıda da vurgulandığı şekilde, zaman ve mekan kavramını değiştirmesi dolayısıyla örgütlerde yeri ve zamanı da değişken hale getirmiş; bir diğer ifade ile standartlaşmadan uzaklaşmaya başlanmıştır. İş yer kürenin her yerinde her zaman yapılabilir hale gelmiştir. Dolayısıyla gelecekte kültürel çeşitlilik esas olacaktır; farklı etnik gruplar beraber çalışacaktır. Bunun yanı sıra örgütlerde hiyerarşik yapılar hızla çözülecektir. Enformasyon teknolojilerinin sağladığı avantajla muhtemelen tek kişilik

¹⁷¹ DRUCKER P.F., (1994) Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası, Türkiye İş Bankası yay., Çev.: Fikret Üçkan, Ankara, s.: b4'den BOZKURT, a.g.e., s.: 88

müteşebbisler ordusunun ortaya çıkması mümkün gözükmemektedir. Örgütler hızla değişen iş atmosferinde, değişimin nispeten daha yavaş olduğu tarım ve endüstri toplumunun örgütlerinden farklı olarak, bu değişime ayak uyduracak ve projeler üretilip çözüm getirecek takım çalışmalarının geçici süreler çalışmalarına tanık olunacaktır ¹⁷². Bunun yanı sıra endüstriyel üretimin yapısında da çok köklü dönüşümler ortaya çıkması beklenmektedir. Yarının fabrikası çok daha fazla bilgisayar kullanımı ile karakterize edilecektir. ¹⁷³

Bu global rekabet ortamında ise eğitim işletmelerin en önemli sorununu oluşturmaktadır. Okullarda olduğu gibi işletmeler de kendi içlerinde eğitimi ön plana çıkartmak zorunda kalmaktadırlar ¹⁷⁴. Artık örgütlerde Taylor, Ford gibi gelişmeleri öğrenen bir kişinin olması yetmemektedir. Bundan böyle birinin tepeden düşünüp bulması ve örgütte geriye kalan herkesin bu büyük stratejistin emirlerini dinliyor olması, mümkün değildir. Çünkü gelecekte diğerlerinin önüne geçecek örgütler, kişilerin bir örgütün tüm seviyelerinde öğrenme yükümlülük ve kapasitesini, nasıl değerlendirebileceğini keşfedenler olacaktır. ¹⁷⁵ Aksi takdirde işletmelerin giderek şiddetlenen rekabet ortamına uyum sağlamaları imkansız hale gelmektedir.

Önümüzdeki dönemde bazı senaryolara göre bugünkü ileri düzeyde endüstrileşmiş ülkelerin gelecekte, endüstriyel üretim yerine, işin tasarımı ya da teorik bilginin üretimiyle meşgul olan ofisler haline dönüşebileceği; şimdiki gelişmekte olan ülkelerin ise gelecekte imalat işiyle meşgul olan fabrikalar olabileceği tartışılmaktadır. Ancak özellikle stratejik ürünlerin imalatını bugünkü gelişmiş ülkelerin, yarın gelişmekte olan ülkelere devredebileceğini düşünmek oldukça güçtür.

Enformasyon çağının örgütlerinde insanlar hem birbirinden izole olmadan, sürekli bir diyalog içinde çalışacaklar hem de çok daha vasıflı, bağımsız ve mobil olacaklardır ¹⁷⁶.

¹⁷² PAKER C., (1993) Bilgi Toplumu, Bireyselleşme ve Yönetim, İş Yönetiminde Devrim, İstanbul Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yay., s.25-30'dan BOZKURT, a.g.e., s.: 90.

¹⁷³ RÜRUP B., (1993) Work of the Future- The Future of Work, Desutshland, No 2,11, s.:47'den BOZKURT, a.g.e., s.: 90.

¹⁷⁴ STONE N., (1991) Does Business Have Any Business Education, Harward Business Review, March- April, s.: 46'dan BOZKURT, a.g.e., s.: 90.

¹⁷⁵ SENGE P., (1993) Beşinci Disiplin, Çev.: A. İldeniz, A. Doğukan, Yapı Kredi yay., İstanbul, s.: 12'den BOZKURT, a.g.e., s.: 90.

¹⁷⁶ ALSENE E., (1994) Computirezed Integretion and The Organization Work in Enterprises, International Labour Review, vol. 133, s. 657'den BOZKURT, a.g.e., s.: 93.

TABLO 1 – 21 Örgütsel Boyut

Modernist	Post-modernist
1. Misyon, hedef, strateji ve esas fonksiyonlar	
Uzmanlaşma	Yayımla
2.Fonksiyonel sıralama	
Bürokrasi	Demokrasi
Hiyerarşi	Piyasa
3. Koordinasyon ve kontrol	
Yetki vermeme (örgütlerde)	Yetki verme (örgütlerde)
Laissez-faire (örgüt çev.)	Endüstri politikası (örgüt çev.)
4. Sorumluluk ve rol ilişkisi	
Extra-organizasyonel	İntra-organizasyonel
Esnek olmayan	Esnek
5. Planlama ve hiyerarşi	
Kısa dönem teknikler	Uzun dönem teknikler
6. Performans ve Ödül ilişkisi	
Bireysellik	Kollektiflik
7. Liderlik	
Güvensiz	Güvene dayalı

KAYNAK: CLEGG, S.R., (1993) Modern vs. Post-Modern Organizations in Human Resource Strategies edit by Salaman, Open University, s.181'den BOZKURT, a.g.e., s.: 94.

1.4.6. Mekansal Özellikler : Günümüzün enformasyon teknolojileri geçmişin teknolojilerinden farklı özelliklere ve etkiye sahiptir. Bu yeni teknolojiler endüstri toplumundaki merkezileşme eğiliminin tersine üretim ve yönetim sürecinde ademi merkezileşmeye fırsat sağlamaktadır. Ayrıca yine bu teknolojilerin sağladığı avantajlar bulunulan yere bağımlılığı da azaltmaktadır. Yönetim, planlama, üretimin yönlendirilmesi ve üretim artık farklı yerlerde yapılabilmektedir ¹⁷⁷. Dolayısıyla post-modern dünyada merkez her yerdir ¹⁷⁸.

TABLO 1 – 22 Mekansal Özellikler

Fordist Üretim	Esnek üretim
İşlevsel mekansal uzmanlaşma	Mekansal yığılma ve toplulaşma eğilimi
Mekansal işbölümü	Mekanda bütünleşme
Birbirinden bağımsız bölgesel işgücü piyasaları	İşgücü piyasalarının bölgelere göre farklılaşması
Mekanın kültür yapısı ve sosyal ilişkilerden bağımsız emek üretim ilişkileri	Mekanın kültürel ve sosyal ilişkilerin den üretim sürecinde yararlanma
Dışarıdan aktarılan yaratıcılık	Üretim mekanında yaratıcılık
Merkeziyetçi yönetim	Yerel yönetimlerin etkinlik kazanması

KAYNAK: .ERAYDINA, Post Fordizm ve Değişen Mekansal Öncelikler, ODTÜ Mimarlık Fak. yay., Ankara, 1992, s.15'den BOZKURT, a.g.e., s.: 95.

¹⁷⁷ FRIENDRICHES G., (1986) Mikroelektronik ve Makroiktisat, Mikroelektronik ve Toplum, TC Devlet Bakanlığı, Ankara, s.: 160'dan BOZKURT, a.g.e., s.: 95.

¹⁷⁸ MURPHAY J.W., (1989) Post Modern Social Analysis and Critism, Greenwood pres, 1989, s.: 60'dan BOZKURT, a.g.e., s.: 95.

1.4.7. Üretim Faktörlerinin Yeni Anlamı : Üretim faktörlerinin endüstri toplumundan enformasyon toplumuna geçişle birlikte görece önemlerinde bir değişimin mevcudiyeti gözlenmektedir. Özellikle endüstrileşme sürecinde son derece önemli olan hammaddeye sahip olmanın endüstri toplumundaki önemi enformasyon toplumu için söz konusu değildir.

Özellikle 74 Petrol krizinin etkisiyle Japonya gibi gelişmiş ülkeler temel stratejilerini yeniden gözden geçirerek, enerji tüketimi çok fazla olan geleneksel demir, çelik gibi sektörlerden yüksek teknolojiye dayanan mikro elektronik gibi sektörlerle yönelmişlerdir. Bu yeni üretim biçimi üretim faktörlerinin ağırlıklarında büyük değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Geçmişteki daha çok enerji kullanımını öngören ve kitle üretimine dayanan sanayiler büyük ölçüde terk edilmeye başlanmıştır. Yeni endüstriler ise çok büyük ölçüde ham madde ve emeğin üretim sürecinde ağırlığını azaltarak yerine bilginin önemini ön plana çıkartmıştır. Örneğin 1975 / 90 yılları arasında Japonya'da üretim üç misli arttığı halde hammadde kullanımında her hangi bir artış olmaması da bunu desteklemektedir.

Hammaddenin yanı sıra üretim faktörleri içinde emeğin öneminde de belirgin bir gerileme söz konusudur. Örneğin özellikle gelişmekte olan ülkeler açısından en büyük rekabet avantajı sağlayan unsurlardan birisi olarak kabul edilen ucuz işgücüne sahip olmanın eski önemi de ortadan kalkmaya başlamıştır. Nitekim işgücünün ucuzluğu gerekçesiyle gelişmekte olan bazı ülkelere yatırımda bulunan firmaların bazılarının bugün bu yatırımlarını tekrar kendi ilkelerine geri aldıklarını görmekteyiz ¹⁷⁹.

1.4.8. Enformasyon Toplumuna Geçişte Yeni Bir Sektör: Üçüncü Sektör : Enformasyon toplumunun sosyal yapısının nüvesini, insanların kendi istekleri ile katılmış oldukları gönüllü kuruluşlar (yani üçüncü sektör) oluşturacaktır ¹⁸⁰. Nitekim Amerika gibi enformasyon toplumu sürecinde olan ülkelerde bu kâr amaçsız izciler, Kızılhaç, kiliseler vb. gönüllü kuruluşların üye sayılarında olağanüstü bir artış gözlenen bu sektörde 80 milyondan fazla insan (yani her iki yetişkinden biri) haftada beş saatini, bir veya birden fazla kuruluş için çalışarak geçirmektedir. Dolayısıyla böylesine bir gelişme toplum yapısında

¹⁷⁹ TOFFLER A., (1991) Hızlılar ve Yavaşlar, NPQ, C.lt. 1,2, Güz'den BOZKURT, a.g.e., s.: 96.

¹⁸⁰ MASUDA (1990), a.g.e., s.: 120'den BOZKURT, a.g.e., s.: 96.

da (işin örgütlenmesi dahil) oldukça önemli değişimleri beraberinde getirecektir. Nitekim Drucker, işletmelerin çıkaracağı dersleri şöyle sıralıyor: Kar amaçsız kuruluşlar bilgi işçilerinin nasıl kullanılacağını, gerekli olan şeylerle açık-seçik görev tanımını, bir davaya inançla ve tutkuyla bağlanmayı, kendi kendini denetlemeyi, amaçlar doğrultusunda yönetimi, sürekli öğrenme ve öğretmeyi, zor işler beklemeyi fakat karşılığında yetki vermeyi, liyakat ve alınan sonuçların sorumluluğunu taşıyabilmeyi öğretmiştir.. Böylece işinde yeterince yetki ve mücadele fırsatı ile başarı ortamı bulamayan insanlar, bu arzularını gönüllü kuruluşlarda çok daha kolay tatmin edebilir hale gelmişlerdir ¹⁸¹.

Bugün hükümetlerin cevap veremediği sosyal sorunların çözülmesinde katkıda bulunan üçüncü sektör kuruluşları, Amerikan toplumunun en önemli ayırt edici özelliklerinden birisi haline gelmiştir ¹⁸². Ayrıca giderek bireyselliğin arttığı enformasyon çağında insanlar, endüstri uygarlığında yok sayılan, ait olma, saygı görme, kendini gerçekleştirme gibi arzularını gönüllü kuruluşlar içinde gerçekleştirme fırsatı bulmaktadırlar.

1.4.9. Sanal Örgütler ve İşin Örgütlenmesinde Geleceğe Bakış :

Günümüzde özellikle internet teknolojisinin etkisiyle, adına sanal işyeri (virtual wokplace) ya da sanal şirket (virtual corporation) diyebileceğimiz, yeni kavramların yükselişine tanık olunmaktadır. ¹⁸³ Nitekim değişik yazarlar tarafından sanal örgütler değişik şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin;

GENÇ, “sanal örgüt kavramı, bilgi ve iletişim teknolojileri ile desteklenen ve belirli bir fiziksel mekana bağımlı olmayı gerektirmeyen örgüt anlamına gelmektedir” tanımı vermekte ve “sanal örgütler, sanal çalışan grubun, ortak kullanımına sunulmuş bir web sitesi üzerinde faaliyetlerin yürütüldüğü örgütlerdir.” şeklinde tanımı genişletmektedir. Daha sonra yapılan iş üzerinde durmakta ve “ sanal örgütlerde görülen işler, sanal işlerdir” demektedir. Sanal işi ise, “sanal çalışmayı, tele işe gidip gelme (telecommuting) ve tele çalışmayı (telework) olanaklı kılan işler” olarak tanımlamaktadır. Burada görüldüğü gibi verilen tanım, fiziksellikten kurtulmuş, sanal çalışma üzerinde

¹⁸¹ DRUCKER P.F., (1993) Kapitalist Ötesi Toplum, İnkılap yay. Çev.: Belkıs Çorakçı, İstanbul, s. 229-64'den BOZKURT, a.g.e., s.: 96,97.

¹⁸² DRUCKER, (1994) a.g.e., s.:ix'dan BOZKURT, a.g.e., s.: 97.

¹⁸³ BOZKURT, a.g.e., s.: 98.

durmaktadır. “Bugün milyonlarca insan örgüt işlerini elektronik araçlar yardımıyla zamandan ve mekandan bağımsız bir biçimde, büyük bir esneklikle yapmaktadır” diyerek de sanallığın zaman ve mekandan bağımsız olduğunu vurgulamaktadır.¹⁸⁴

KOÇEL ise önce “organizasyonlarda rekabet gücünü artırmak için “temel yetenek”lerin (core competence) vurgulanması “dış kaynaklardan yararlanma” (outsourcing) uygulamalarına zemin hazırlamış; outsourcing arttıkça şebeke organizasyonları (networks) gelişmiş ve bütün bu uygulamalar sonunda sanal organizasyonlar ortaya çıkmıştır” şeklinde geçirilen aşamaları özetlemiş ve hemen ardından da sanal organizasyonu şebeke organizasyonlara bağlı olarak tanımlamıştır. KOÇEL’e göre sanal organizasyon; “değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin belirli ürünlerin üretimi amacı ile haberleşme teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan organizasyon olarak tanımlamak mümkündür. Sanal organizasyon, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal ve hizmet sunan organizasyondur.”¹⁸⁵

ALTUNIŞIK, ortak noktalardan hareketle sanal organizasyonu, “bir sanal organizasyonu, coğrafi olarak farklı mekanlarda (yerlerde) bulunan, ancak belirli bir amaç etrafında bir araya gelen ve aralarındaki iletişimin sağlanmasında iletişim teknolojilerine bağımlı olan kişi, kurum ve kuruluşların oluşturduğu bir organizasyondur.” şeklinde tanımlamaktadır. Daha sonra da “bir organizasyonu sanal veya sanal olmayan organizasyon olarak tanımlamak yerine, belirli derecede, az veya çok, sanal olarak değerlendirmek uygun olacaktır” yargısına varmaktadır.¹⁸⁶

¹⁸⁴ GENÇ Nurullah, Prof. Dr., Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin, Ankara, 2004., s.: 175,176.

¹⁸⁵ KOÇEL Tamer, Prof. Dr., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar Genişletilmiş 9.Bası, Beta, İstanbul, Eylül 2003, s. 444.

¹⁸⁶ ALTUNIŞIK Remzi Yrd. Doç. Dr., “Daha Esnek ve Daha Atılımcı Organizasyon Yapılarına Doğru: Sanal Organizasyonlar”, Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Editörler Prof. Dr. İsmail DALAY, Y.Doç.Dr. Recai COŞKUN, Y.Doç.Dr. Remzi ALTUNIŞIK, Beta, İstanbul Şubat 2002, s.: 317-319.

AKKAVUK ise özgün bir tanım geliştirmeye çalışmış ve "Sanal Organizasyonlar zaman ve mekandan soyutlanmış olarak insanların, fikirlerin ve çeşitli işletmesel kaynakların; fırsatlar ortaya çıktığında birbirlerine eklenmesiyle oluşturulan ve fırsatların ortadan kalkmasıyla dağıtılan; kullanılan kaynakların farklı işletmelere ait olabildiği, liderliğin ilgili konuda bilgili olmaya göre paylaşıldığı, yürütme sırasında dikey bilgi akışından ve emir-komuta zincirinden ziyade, yatay ve çapraz bilgi akışı ve gönüllü ilişkilerin kullanıldığı, katma değer in sürece yapılan katkı baz alınarak paylaşıldığı örgüt modelidir." şeklinde tanımladıktan sonra şebeke organizasyonu ile farklarını bir tablo halinde şu şekilde özetlemiştir¹⁸⁷ :

ŞEBEKE ORGANİZASYONLAR	SANAL ORGANİZASYONLAR
Şebeke organizasyonlar, sanal organizasyonları kapsar. Her sanal organizasyon aynı zamanda bir şebeke organizasyonudur.	Sanal organizasyonlar, şebeke organizasyonların özel bir şeklidir. Her şebeke organizasyonu bir sanal organizasyon değildir.
Yapılanma geçici de olabilir kalıcıda.	Yapılanma, proje bazındadır. Organizasyon, projenin amacına ulaşmasıyla beraber sona erer.
Bölünüp, eklenme genelde daha büyük birimler baz alınarak gerçekleştirilebilir.	Bölünüp, eklenme organizasyonun bireye kadar bölünüp birbirine eklenmesine kadar sürebilir.
Lider tek olabilir.	Kesinlikle tek bir lider işletme yoktur. Liderlik projeden projeye veya proje esnasında bilen kişinin grubun veya işletmenin hiyerarşinin üst kısmına taşınmasıyla el değiştirir.

Sanal örgütlenmenin nedenleri şu şekilde sayılabilir¹⁸⁸:

- Hız
- Esneklik
- Çekirdek yeteneklerin paylaşılması
- Finansal sebepler
- Ürün yerine çözüm üretmenin sağladığı avantajlar
- Müşteri isteklerinin farklılığı
- Bilişim Teknolojisindeki Gelişmeler
- Diğer Nedenler¹⁸⁹:

¹⁸⁷ AKKAVUK Erden Baybars, Sanal Organizasyonlar ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Danışman Prof. Dr. Tamer, Koçel, İstanbul Üniversitesi, Mayıs 1997 , s.: 5.

¹⁸⁸ AKKAVUK a.g.YLT., s.: 25.

- Sınırlı sayıda becerisi olan insanları iş gücüne katma ve tutma,
- Kalıcı bina yada örgütün gerekmediği, örgüt harcamalarını ve sabit maliyetleri (aydınlatma, ısıtma, kira) kısma,
- Müşterilere normal iş saatleri dışında da hizmet verme,
- Pazarlama için ayrılan zamanı azaltma ve hedef kitleyi artırma,
- İş hacmindeki ani iniş ve çıkışları daha iyi yönetme,
- İş saatleri ve çalışma mekanlarında esneklik sağlama,
- Daha nitelikli personelin ve fiziksel özürü bireylerin istihdamına olanak sağlama,
- Zamandan tasarruf sağlama

Sanal örgütlerin dezavantajları ise şöyledir¹⁹⁰:

- Kontrol mekanizmasının karmaşıklığı
- Çatışma yönetimi uygulamasının zorluğu
- Performans değerlerindeki zorluklar
- Değişime dirençle ilgili zorluklar
- Operasyonel seviyedeki zorluklar
- Güvenmekle ilgili iş dünyasındaki yaygın düşünceler

Sanal örgüt, bilgi teknolojilerine bağlı olarak sürekli gelişme göstermektedir. Geleneksel örgütlerin ve geleneksel örgüt işlerinin yerini, sanal örgütler ve sanal örgüt faaliyetleri almaktadır. Bu süreç, örgütlerin fiziksel yapılarını ve iş görme yöntemlerini etkilediği gibi, örgüt çalışanlarını da etkilemektedir. Bugünün örgüt işi, geleneksel emek işinden, “bilgi işi”ne örgüt çalışanları da, klasik “emek işçisi”nden, “bilgi işçisi”ne dönüşmektedir.¹⁹¹

1.5. BİLGİ TOPLUMUNDA BİREYLERİN ÖZELLİKLERİ

1.5.1. Çalışma Hayatının Yeniden Örgütlenmesi, Yeni Teknolojiler ve

Emek : Enformasyon toplumuna geçiş sürecinde son derece etkili faktörlerden birisi olan enformasyon teknolojisi aynı zamanda çalışma hayatının örgütlenmesinde de oldukça etkili olmuştur. Çalışma hayatının yeniden yapılanması sürecinde en etkili faktörü teşkil ettiği bu alanda

¹⁸⁹ GENÇ, a.g.e., s.:174.

¹⁹⁰ AKKAVUK, a.g.YLT., s.:46-51.

¹⁹¹ GENÇ, a.g.e., s: 174.

çalışanlarca sıkça vurgulanan enformasyon teknolojisinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir ¹⁹²:

- Yeni teknolojiler son derece geniş bir kullanım alanına sahiptirler ve maliyetlerde büyük düşüöşlere yol açmaktadırlar. Bu teknolojiler iletişimi ve enformasyonun muhafazasını kolaylaştırırlar. Üretim, pazarlama, satış, teknik servis, idari faaliyetler üzerinde derin etkiye sahiptirler.
- Üretim ve hizmetlerin kalitesini artırıcı etkiye sahiptirler. Emeğin hammaddenin, enerjinin ve sermayenin tasarruflu kullanılmasına yol açar.
- Firmaların günlük değişen müşteri taleplerine daha kolay adapte olmalarını, yani esneklik kazanmalarına yardımcı olur.
- Yeni teknolojiler gerekli makinelerin süratle değiştirilmesine ve küçük orta boy firmaların gelişimine yardımcı olur.
- Teknolojik gelişme yeni vasıflar kazanılmasını gerekli kılar.
- Yeni teknolojiler sadece yeni endüstrilerde ve hizmetler alanında değil aynı zamanda işletmelerin yönetim yapıları üzerinde de önemli değişiklikler yaparlar. Daha yatay örgütlenmenin yanı sıra işletmede enformasyonunda departmanlar arasında daha kolay akışına yardımcı olur.

Yeni teknolojiler firmalarda idari kontrolü artırıcı bir işlev görmüştür; özellikle de stok kontrolü bu yeni teknolojiler her an yapılabilir hale gelmiştir. Ancak yeni teknolojilerin işin örgütlenmesi üzerindeki etkileri doğrudan değildir. Bir teknoloji tek başına işin örgütlenmesini belirlemez. O iki işletmeye uygulandığı zaman farklı düzenlemeler söz konusu olabilir. Fakat bunun yanında yeni teknoloji ile iş arasında doğrudan olmasa bile yukarıdaki görüşleri doğrulayan çok sayıda faktör söz konusudur ¹⁹³.

Yeni teknolojiler, yeni piyasalar ve yeni işler yaratmışlardır ¹⁹⁴. Bu da doğal

¹⁹² OECD (1988) *New Technologies in the 1990's : A Socio-economic Strategy*, Paris, s.: 39-40'dan BOZKURT, a.g.e., s.: 120.

¹⁹³ OZAKKI M., (1992) *Tecnological Change Labour Relatios*, ILO pub Genova, 1992, s.:25'den BOZKURT, a.g.e., s.: 121.

¹⁹⁴ CRESSEY P. & MARTINO vd. (1989) *Tecnological Participation in Europe: Options and onstrants in Human Resource Management and Industrial Relations*, *New Tecnology: International Perspectives on Human Resources And Industrial Relations*, Edit. Bumber, Lansber, s.: 138'den BOZKURT, a.g.e., s.: 121.

olarak bir çok ülkede iyimserlik yaratmıştır. Teknolojinin yok ettiğinden daha çok iş yarattığını düşünmüşlerdir. Bunlar endüstrileşme sürecindeki gelenekten etkilenmişlerdir. Fakat yeni teknolojileri ve bunların etkilerini açıklamak için bu yaklaşım doğru değildir. İlk kuşak bilgisayarlar da yok ettiklerinden daha fazla iş yaratmışlardır. Bu bilgisayarların etkinliği, satışları ve verimliliği artırmış olması istihdamı da artırmıştır. Ayrıca bu ilk kuşak bilgisayarlar son derece pahalıdır. Onu sadece sermaye durumu iyi olan şirketler alıp kullanabilmişlerdir. Ancak şimdi her şey değişmiştir. Bilgisayar teknolojisi de çok değişmiş ve son derece ucuzlamıştır. Ve bu cihazlar her yere uygulanabilir hale gelmişlerdir ¹⁹⁵.

Yeni teknolojilerin işleri yok edici etkisi Nobel ödüllü iktisatçı Wassily Leontief tarafından matematiksel olarak da gösterilmiştir. Leontief Avusturya ekonomisine uygulamış olduğu girdi-çıkıtı analizi yöntemiyle bütünüyle uygulandığı takdirde beyaz yakalı işlerde yüzde 50, mavi yakalı işlerde yüzde 77 civarındadır. Buna karşılık hâlâ endüstri çağı anlayışı egemendir ve yıkılandan daha çok iş yaratacağı umulmaktadır. Oysa yeni teknolojiler, bugün her yeri işgal ediyor ve en büyük etkilerinden birisini de öncelikle düşük vasıflı işlerin yok edilmesi şeklinde gösteriyorlar ¹⁹⁶.

Yeni teknolojilerin etkisini bütünüyle genelleştirmek zor olsa bile ¹⁹⁷ gerek Leontief'in araştırması, gerekse yeni teknolojilerin istihdam üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla Almanya'da beş şirkette 10 robotun kullanılmasına dair araştırmada yeni teknolojilerin vasıflı işgücü kullanımını olumlu etkilemesine rağmen, özellikle vasıfsız işgücü üzerinde oldukça önemli ölçüde olumsuz etkide bulunduğu gözlenmiştir.

TABLO 1 – 23. Yeni Teknoloji Kullanımı Dolayısıyla Görevlerdeki Değişiklikler

Personel Grubu	Sektörden Ayrılan	Sektöre Katılan	Sektör İçi Yer Değiştiren	Ayrılan	İşe Toplam Alınan
Vasıflı Personel	4	6	2	-	12
Vasıfsız Personel	28	1	10	7	46
Toplam	32	7	12	7	58

Kaynak: EVANS J. (1986) İşçi ve İşyeri, Mikroelektronik ve Toplum, Devlet Bakanlığı, Ankara, s.128'den BOZKURT, a.g.e., s.: 122.

¹⁹⁵ SCHWARTZ, a.g.e., s.: 45'den BOZKURT, a.g.e., s.: 121.

¹⁹⁶ SCHWARTZ, a.g.e., s.: 61'den BOZKURT, a.g.e., s.: 121.

¹⁹⁷ BILTON T., vd. (1993) Introductory Sociology, Second Edit. Macmillan, s.: 401'den BOZKURT, a.g.e., s.: 121.

1.5.2. Yeni Topluma Geçiş Sürecinde İstihdam

1.5.2.1. 1990'larda İstihdam ve Artan İşsizlik: 1970'li yıllardan itibaren ileri düzeyde endüstrileşmiş ülkelerde işsizliğin hızlı bir tırmanışa geçtiğine tanık olunmuştur. 1990'lara gelindiğinde ise TABLO 1 – 25'de de görüldüğü gibi işsizlik bir çok ülkede, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki en yüksek oranına ulaşmıştır.¹⁹⁸

TABLO 1 – 24. Karşılaştırmalı İşsizlik Oranları

Ülke	1987	1988	1990	1992	1995	1998
Avrupa	10.4	9.8	8.3	9.5	10.7	-
Belçika	11.3	10.2	7.6	8,2	9.9	8.8
Danimarka	5.6	6.4	8.1	9.5	7.1	5.1
Almanya	6.4	6.3	4.8	4.5	8.2	9.4
Yunanistan	7.4	7,7	7.0	7.9	9.1	9.6
İspanya	20.4	19.3	16.1	18.0	22.9	18.8
Fransa	10.4	9.9	9.0	10.0	11.5	11.7
İrlanda	18.0	17.3	14.5	17.8	12.4	7.8
İtalya	10.8	10.9	10.0	10.3	11.9	12.2
Lüksemburg	2.5	2.0	1.7	1.9	2.9	2.8
Hollanda	10.0	9.3	7.5	6.7	7.3	4.8
Avusturya	-	-	-	-	3.8	4.7
Portekiz	6.9	5.7	4.6	4.8	7.3'	4.9
Finlandiya	-	-	-	13.1	17.2	11.4
İsveç	-	-	-	5.8	9.2	8.2
İngiltere	10.1	8.5	7.0	10.8	8.8	6.3
ABD	6.1	5.4	5.4	7.3	5.6	4.5
Japonya	2.8	2.5	2.1	2.2	3.1	4.1
Kanada	8.8	7.7	8.1	11.2		8.3
Türkiye	9.2	9.5	8.0	7.9		6.6

KAYNAK: EUROSTAT, (1993) Basic Statistics of the Community, Lüksemburg ; DPT, (1992) Bilim Teknoloji Politikalarının Ülke Kalkınmasındaki Önemi ve Türkiye'nin Araştırma Kapasitesi, Mayıs; UN (200) Human Development Report'dan BOZKURT, a.g.e., s.: 124..

Bu genel trende ters düşen bir ülke Japonya olmuştur. Bu ülke gerek enformasyon teknolojisinin üretilmesinde gerekse endüstride kullanılmasında en önde giden ülkelerden olmasına rağmen işsizlik problemi çok daha sınırlıdır. Burada da Japonya'nın kendine özgü durumunu dikkate almak gerekir. Hayat boyu istihdam gibi başka ülkelerde rastlanılmadık düzeyde Japonya'ya özgü uygulamaların dışında bu ülke bugün dünyada en büyük ihracat fazlası veren ülkedir. Nitekim 1994 yılında Japonya ile Amerika arasındaki en büyük problemi bu karşılıklı nispetsizlik oluşturmaktadır. Dolayısıyla Japonya'nın bu durumunun da uzun süre devam edeceğini beklemek fazla iyimserlik olacaktır. Ayrıca bu ülke son derece vasıflı işgücü ile enformasyon toplumunun gerektirdiği işgücüne en çok sahip ülkelerin başında gelmektedir.¹⁹⁹

İşsizliğin en önemli yükseliş sebebinin genelde endüstri toplumunda, daha özelde ise ekonomide ve istihdam alanında yaşanan yapısal değişimler teşkil

¹⁹⁸ BOZKURT, a.g.e., s. 123.

¹⁹⁹ BOZKURT, a.g.e., s. 124-125.

etmektedir.²⁰⁰

1.5.2.2. İstihdamda Yeniden Yapılanma: Hizmet ve Enformasyon Sektörü:

Enformasyon toplumunun gelişi en önemli dönüşümü büyük ölçüde istihdamda yapısal değişimler şeklinde kendisini göstermiştir. Son yirmi yılda ise istihdam içinde endüstrinin payının da çok köklü bir şekilde gerilemeye başladığını görüyoruz. Buna karşılık hizmet ve enformasyon-bilgi sektörünün giderek güçlendiğine tanık olmaktadır.²⁰¹

Yine Tablo.2 – 26'da da görüldüğü gibi hemen hemen tüm endüstrileşmiş ülkelerde birinci bölümde enformasyon toplumun teorilerinde ileri sürülen temel tezlere paralel olarak OECD ülkelerinde profesyoneller, teknisyenler, elektrik, iletişim işleri, sosyal hizmet işleri, araştırmacılık, eğitimcilik, istatistikçilik, bilgisayar uzmanlığı gibi enformasyon-bilgi ve hizmet sektörü işlerinin hızlı bir gelişme kaydettiği görülmüştür. Buna karşılık imalat, tekstil, tarım, metal, düşük vasıflı işler, makine operatörleri, enformasyon teknolojisi kullanmayan ofis işlerinde gerileme ortaya çıkmıştır.²⁰²

TABLO 1 – 25. Hızla Büyüyen ve Gerileyen Meslek Grupları

Ülke	Hızla büyüyenler	Gerileyenler veya yavaş büyüyenler
Avustralya	Profesyoneller, teknisyenler, satış gör.kendi işini yapanlar yöneticiler,	İşçiler, tekstil işçileri,metal ve elektrik üretimi işçileri, tarım işçileri
Avusturya	Belli tarım işleri, hizmet işleri	İmalat işleri, madenciler, tekstil işçileri,
Kanada	Yiyecek hizmetleri işleri iletişim işçileri,elektrik mak tamiri iş, teknisyenler	Belli müh. işleri, düşük vasıflı işi. maden, tekstil vb. işi. teknok.
Danimarka	inşaat, özel sektör işleri hizmet işçileri	Kamu hizmetleri işleri, idari görevler, tarım işçileri
Finlandiya	Vasıflı teknik işçiler.sosyal hizmet işçileri	Tarım işçileri, mak. operatör-leri ve diğer endüstri işleri
Fransa	Memuriyet, satıcılık, tıbbi ve sosyal hiz. işçileri	İşçiler, vasıfsız end. işleri
Almanya	Araştırmacılık, eğitimcilik, yön. enfor. teknolojisi ile çalışan beyaz yakalılar, makine bak	Enformasyon tek kullanmayan ofis işçileri,mal taşıma,imalat makineler. tamiri ve kullanımı
İtalya	Satıcılık, işletme hizmetleri meslek.	Tarım işçileri
Japonya	Profesyonel ve teknisyen işç. Satıcılar.memuriyet ve işçiler	Madenciler ve tarım işçileri
Hollanda	idarede ve ticarete yön. per istatistikçi ve kompütürcü	Zanaatkarlar, Vasıfsız endüstri işleri,marangoz, ayakkabıcı vb
Türkiye	Hizmet işçileri, üretim işçileri	Tarım işçileri
İngiltere	Yüksek vasıflı işler, idari kadrolar	Zanaatkarlar, düşük vasıflı endüstri işçiler
ABD	Tıp asistanlığı, fizik terapisti computer programcısı gibi tıbbi ve cop. alanlarında profesyoneller ve teknik elem.	Özel ev işçileri,tarım işçileri özellikle imalat, alanında makine operatörleri,idari personel

KAYNAK: OECD (1988), age.'den BOZKURT, a.g.e., s.: 130.

²⁰⁰ BOZKURT, a.g.e., s. 126.

²⁰¹ BOZKURT, a.g.e., s. 126.

²⁰² BOZKURT, a.g.e., s. 129.

1.5.2.3. Yeni İstihdam Şekilleri: Her toplum kendine özgü bir çalışma şekli getirmiştir. Örneğin tarım toplumundan endüstri toplumuna geçiş, iş yerinin yanı sıra, çalışma şeklini de değiştirmiştir; durağanlığın daha baskın olduğu geleneksel tarım toplumunun rekabetten uzak, tarlada ya da evde çalışma şeklini endüstri toplumu kendi rasyonallitesi çerçevesinde kentlere ve fabrikalara taşımıştır. Yine aynı rasyonallite endüstri toplumunda diğer bir çok alanda olduğu gibi çalışma şekillerinde de standartlaşmayı getirmiştir.²⁰³

Buna karşılık kitle üretimine ve standartlaşmaya dayanan endüstri toplumunun çözülüşü ve yerine çok farklı teknolojilere ve standartlıktan uzak çeşitliliğe ve esnek üretim biçimine dayanan enformasyon toplumunun gelişi, çok büyük ölçüde çalışma şekillerindeki standartlaşmayı da bozmuştur.

Yeni çalışma şekillerinin en yaygını olan part time çalışma, işgücünün önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Yeni toplumun standart çalışma düzenine dayanan kitle üretimi yapan endüstrilerinde, artık yeni işlerin yaratılmaması ve kadın işgücünün doğasına klasik endüstri işlerinden daha uygun olan hizmet sektörü işlerinin artışı, kadın işgücüne çalışabilmesi için daha uygun bir ortam hazırlamıştır.

Bunun yanında birçok ülkede çeşitli toplumsal faktörler neticesinde ailesine karşı sorumluluklarını çoğu kez işinin önüne koyan kadın işgücü giderek güçlenen hizmet sektörü nün kendilerine sunduğu part-time, short-time vb. çalışma şekilleri neticesinde daha büyük ölçüde çalışabilir hale gelmişlerdir²⁰⁴. Dolayısıyla yeni çalışma şekillerinden part-time çalışma öncelikle kadınlara ve gençlere yönelik işler olarak görülmüştür²⁰⁵. Ancak yapısal değişim sürecinde giderek artan işsizlik ve yeni işlerin daha yüksek vasıflar gerektirmesi ve vasıf düzeyi düşük işçilerin, çalışma koşulları çok daha kötü olsa bile mecburiyetten bu tür işlerde çalışmak zorunda kaldıklarına da tanık olmaktadır.

Gelecekte Toffler'in de belirttiği gibi endüstri toplumunun dokuz-beş mesaisi büyük ölçüde kalkacağı benzetilmektedir. Bu da toplumun çalışma hayatının dışında kalan bir çok boyutun (örneğin aile, eğitim) yeniden yapılanacağı anlamına gelmektedir.²⁰⁶

²⁰³ BOZKURT, a.g.e., s. 131.

²⁰⁴ BELL D., (1973) The Coming of Post Industrial Societies, Basic Books, Inc., Publication, New York, s.: 146'dan BOZKURT, a.g.e., s.: 132.

²⁰⁵ TOKOL A., (1992/1) Avrupa Topluluğunda Part Time Çalışma, Uludağ Üni. B., Bursa, s.:1'den BOZKURT, a.g.e., s.: 132.

²⁰⁶ BOZKURT, a.g.e., s. 133.

1.5.3. Enformasyon Toplumu ve Yeni İşçi Kavramı (Bilgi İşçisi) :

Endüstriyel mal üretiminin egemen olduğu endüstri toplumundan bilgi ve hizmet üretiminin egemen olduğu enformasyon toplumuna geçişte işçi profili de çok büyük ölçüde değişmektedir. Daha önce Mallet, Touraine, Bell gibi sosyologlar tarafından "yeni işçi" olarak adlandırılan bir sınıf enformasyon toplumun yükselişine paralel olarak gelişmiştir. Marx'ın proleterinin giderek tarihe karıştığına işaret eden adı geçen sosyologlar yeni sınıf ile büyük ölçüde mühendisler, teknisyenler ve profesyonelleri kastetmişlerdir ²⁰⁷. Yine aynı dönemlerde (1960'ların sonu 1970'lerin başı) bazı yazarlar da bu dönüşümü "teknokratik çağ"a geçiş şeklinde değerlendirmişlerdir ²⁰⁸. Bugün ise daha çok "bilgi işçileri" olarak adlandırılan yeni çalışan sınıf, "*bilgi üreticileri*" (Bilim adamı, mühendis, doktor, hukukçu vb.), "*bilgi taşıyıcıları*" (öğretmenler, profesyonel iletişim işçiler, kütüphaneciler vb.), "bilgi işlemcileri" (idari işler ve sekreterlik vb.) "*altyapı personeli*" (makine operatörleri, bakım personeli vb.) şeklinde oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır ²⁰⁹.

Sayıları giderek artan bilgi işçileri, mavi yakalı işçilerden daha "bağımsız" ve daha "üretken"dirler. Makinenin bir uzantısı olmaktan çıkmıştır; çünkü her işçi makineyi (ör. bilgisayarı) farklı şekilde kullanır. Oysa mavi yakalı işçinin temposunu büyük ölçüde makine belirlemekteydi. Yeni işçilerin önemli bir kısmı son derece vasıflı ve uzmanlaşmıştır. Onlar vasıfsız fabrika işçisinin hiç sahip olmadığı üretim araçlarına sahiptirler. Geleneksel işçiden farklı olarak ikame edilmeleri oldukça güçtür ve yine onlardan çok daha iyi eğitim görmüşlerdir. Daha genç oldukları için genellikle rutin işlerden hoşlanmazlar. Değişime, belirsizliğe, esnek örgütlenmeye alışkındırlar. Yeni bir gücü temsil ederler. Dolayısıyla yeni vasıflara ve değerlere dayanan bilgi işçilerinin toplumda ağırlık kazanmaları aralarında sendikaların da bulunduğu bir çok kurum için derin anlamlar taşır. Alışılmış usullerin dışında işi kendi yöntemlerine göre yapmak için patronların kendilerini rahat bırakmalarını

²⁰⁷ BELL, (1973) a.g.e., s.: 148'den BOZKURT, a.g.e., s.: 134..

²⁰⁸ BREZEZINSKI A. (1970), Amerika in the Technetronic Age: New Questins of Our Time, The Endless Crisis, New York, s.: 192-99'dan BOZKURT, a.g.e., s.: 134.

²⁰⁹ REESE S.D., (1988) Relations of Occupations to Uses Of Information Technologies, Measuring The Information Society, Edit. F. Williams, Sage Pub., s.: 216 ve ILO (1991) Enformasyon Teknolojisinin İstihdam Üzerindeki Etkileri, Dünya Çalışma Raporu, Çev.: N.Töre vd.'den BOZKURT, a.g.e., s.: 134.

isterler²¹⁰. Tablo. 2 – 26'da görüldüğü gibi geçmişte banka ve sigorta işlerinde bile, genelde yaptığı işlerin sınırları iyi tanımlanmış, işçinin yaratıcılığını ön plana çıkartmaktan ziyade, rutin işlerin talimatlara uygun olarak yerine getirilmesi istenmektedir. Oysa yeni çalışma düzeni içinde hızlı değişim sürecine paralel olarak işçinin faaliyet alanı da oldukça esnek tutulmaktadır. Genelde işçinin rutin olmayan soyut iş sürecinde çalışması, karar ve sorumluluk alabilmesinin yanı sıra genişleyen bir coğrafya ve zaman ufku içinde çalışabilmesi talep edilmektedir.

TABLO 1 – 26. Banka ve Sigorta Şirketlerinde Değişen Vasıf Yapısı

Eski Yetkiler / Yetenekler	Yeni Yetkiler / Yetenekler
Genel	
1. İyi tanımlanmış istikrarlı bir çevrede çalışma vasfı	İyi tanımlanmamış ve her an değişebilir bir çevrede çalışma vasfı
2. Tekrarlanan, somut işlerde çalışabilme kapasitesi	Rutin olmayan soyut iş süreçlerinde çalışma kapasitesi
3. Üstlerinden verilen işleri yapabilme yeteneği	Karar ve sorumluluk alabilme yeteneği
4. İzole edilmiş iş	Grup çalışması, interaktif çalışma
5. Dar, coğrafya ya da zaman ufku faaliyette bulunma vasfı	Genişleyen coğrafya ve zaman ufku içinde faaliyette bulunma ve kapsamlı sistemler
Spesifik Üst Gruptaki İşçiler	
1. Genel vasıf: Geniş, uzmanlaşmamış bilgi; Yönetim vasıf. odaklaşma	Yeni uzman: İyi tanımlanmış alanlarda uzmanlık bilgisine artan ihtiyaç
2. İdareci: Eski liderlik vasıfları, rutin yönetim, hiyerarşik, havuç-sopa Personel Yönetimi yaklaşımı; üst yönetimine emirlerini icra edebilme vasfı	Yeni girişimcilik: Sadece yönetebilme kapasitesi değil stratejik hedefler oluşturabilme, astlarıyla enformasyonu paylaşma ve onları dinleme, yeni iş fırsatları geliştirebilmek için motive etme
Orta Kademe İşçileri	
1. Prosedürcü: Bazı emirler alma ve vermeyi kapsayan, bürokratik prosedür üzerine kurulu, uzmanlaşmış vasıf	Müşteriye yardım ve satış: müş. yard. ve sat. kapasitesine yönelik uzmanlaşma, problemleri tanımlama ve çözme
Alt Kademedeki İşçiler	
1. Veri girme işleme konusunda uzmanlaşmış vasıflar	Düşük vasıflı işlerin ortadan kalkması

KAYNAK: OECD

Spesifik gruplar açısından baktığımızda ise üst grupların geçmişte genelde geniş, uzmanlaşmamış bilgiye sahip olduklarını ve daha çok yönetim alanında odaklaştığını görüyoruz. Yine geçmişte üst grubun, rutin ve hiyerarşik yönetim anlayışını tercih ettiklerini görmekteyiz. Oysa yeni yaklaşım içinde üst gruplarda uzmanlık bilgisinin, astlarıyla enformasyonu paylaşma ve onları

²¹⁰ TOFFLER A., (1993) Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor? İz yay. Türkçesi: M. Çiftkaya, İstanbul, s.: 48-9'dan BOZKURT, a.g.e., s.: 135.

dinleme eğiliminin yanı sıra yeni iş fırsatları geliştirebilmek için motive edebilme yeteneğinin ön plana çıktığını görüyoruz. Bunun yanında orta ve düşük vasıflı işlerin giderek ortadan kalktığı alt kademedede, bürokratik örgütlenme anlayışı çerçevesinde emirleri alıp otomatik olarak uygulama özelliğinin yerine, problemi tanıma ve çözme özelliklerinin ön plana çıktığını görmekteyiz.²¹¹

1.5.4. Sanal İşgücü :Modern dünya "iş" ve "işyeri"ni yaşamın merkezi hali ne getirdi. Geleneksel toplumda "evde çalışan" insanlar, artık "fabrikalarda çalışma"ya başladılar. İş, aileden ayrıldı. Sosyologların büyük önem attıkları bu gelişme²¹² ekonomide olduğu kadar, zihniyet dönüşümünde de oldukça önemli işlevler gördü.

Modern dünyanın adeta merkezi haline gelen endüstriyel üretim düzeni, eğitimden aile düzenine kadar tüm kurumların yeniden örgütlenmesine yol açtı. "Büyük aile" parçalanarak, endüstri toplumunda "çekirdek aile'ye dönüşürken, eğitimde endüstrinin gereksinimlerine uygun tarzda kitleselleşti.

"Kendi işini yapan" ya da "ücretsiz aile efradı" olarak çalışan insanların yerini, "ücretli" iş gücü aldı. Ekonomi ve toplum kabuk değiştirdi. Dağınık yerleşim birimlerinde yaşayan insanlar, modern dünyada, büyük kitleler halinde, endüstri merkezlerine akın ettiler. Her alanda gözle görülür bir merkezleşme ortaya çıktı. Çünkü bu merkezleşmeye, standartlaşmaya ve kitleselleşmeye²¹³ dayanan anlayış maliyetleri minimize ediyordu. Sonuçta "iş" modern dünyada "aile"den koptu ve "aile" farklı bir işlev kazandı.

Ancak içinde yaşadığımız bu post endüstriyel çağda, tekrar tersine bir eğilim ortaya çıktı: İş, yeniden eve dönme eğilimine girdi. Başta Amerika olmak üzere çok sayıda gelişmiş ülkede "evde çalışma" (work at home), "tele çalışma" (televork), "uzaktan çalışma"(distance work) ya da "tele işe gidip gelme/telekomute" (telecommuting) dedikleri çalışma türleri olağan üstü bir hızla artmaya başladı²¹⁴.

²¹¹ BOZKURT, a.g.e., s. 135-136-137.

²¹² WEBER M. (1986) Bürokrasi, Sosyoloji Yazıları, Edit. H. H. Gert ve C. W. Milss, Ter. T. Parla, Hürriyet Vakfı Yay. 1, s. 18'den BOZKURT, a.g.e., s.: 151.

²¹³ TOFFLER A. a.g.e. s. 75-94'den BOZKURT, a.g.e., s.: 152.

²¹⁴ "Sanal çalışma"nın versiyonları olan "tele çalışma" (telework) ile "telekomute/tele işe gidip gelme" (telecommuting), Avrupa'da ve Amerika'da farklı kullanılmaktadır. Amerika'da "telekomute" denildiğinde, tele çalışmanın özel bir şekli kastedilmektedir. "Telekomuter" denilen sanal işgücü, belli bir iş verene bağlı çalışmakla birlikte, işlerim evinden ya da uzaktan yürütmektedir. Bütün 'telekomuter'ler "tele işgücü"dür. Ancak bütün "tele işgücü", "telekomuter" değildir. Tele çalışmada, ev temelli çalışma olmakla birlikte, işgücü, aynı anda birden fâzla işverene iş yapabilir. 'Tele işçiler, "telekomuter"lerden daha hızlı büyümektedir, bkz Jack Nilles, *Some Common and Not So Common- Telework/Telecommuting Questions*, JALA International, Inc., 1998,

Bu kavramlar arasında kısmi farklar olsa bile, çoğu kere adına "sanal işgücü" (virtual workers) diyebileceğimiz, yeni bir işgücü türünün yükselişini göstermektedir. Aslında endüstri uygarlığı ile gelen standart çalışma türlerinin dışına çıkan uygulamaların kökleri daha eskiye dayanmaktadır. Ancak son dönemde enformasyon teknolojilerinin (özellikle de İnternet'in) gelişimi, bu yeni çalışma türlerinin yaygınlaşmasını çok daha kolaylaştırmıştır.

"Sanal işgücü" kavramını, ILO'nun tanımından (Davis) esinlenerek, "tele çalışma"nın bir alt birimi olan, "tele işe gidip gelen" (telecommuter) işçilerden, hiç işyerine gitmeksizin zaman ve mekândan bağımsız çalışan işgücüne kadar, enformasyon teknolojilerinin kullanılması yoluyla, uzaktan çalışan işgücü olarak tanımlayabiliriz.²¹⁵

1.5.4.1. Avantajları : Sanal işgücü, süreyi tümüyle kendi isteklerine göre ayarlayabiliyor. İsteyen sabahları çalışıyor, isteyen akşamları. Çok uzun süreler çalışabilecekleri gibi, kısa sürede çalışabiliyorlar. Geleneksel çalışma şekilleriyle karşılaştırılmayacak kadar esnek.

Büyük kentlerin, yaşamı çekilmez hale getiren trafik sorunu, her gün işe gidip gelme zorunluluğunun ortadan kalktığı sanal çalışma düzeninde, büyük ölçüde hafifleyecektir²¹⁶.

Bunun yanında sanal işgücü, işe gidip gelirken karşı karşıya kaldığı zaman ve para israfından da büyük ölçüde kurtulacaktır.

İşyerlerinde birbirinden hoşlanmayan ve çoğu kere takım ruhu içerisinde, işin daha iyi yapılması için birbirine destek olmak yerine engel olmaya çalışan insanlar, her gün birbirlerini görmek zorunda kalmayacaklardır.

Bunun yanı sıra, aşırı hiyerarşik düzenden rahatsız olanlar, kendi arzularına göre özgürce çalışabilecekleri bir iş ortamına kavuşacaklardır²¹⁷.

Yaptığınız işin hem işçisi hem de yöneticisi olunacak tır, işveren tümüyle sonuca, yani ortaya çıkan ürüne bakarak işgücünü değerlendirecektir.

İşyerinde konuşkan personelin, diğerlerini meşgul ederek sebep oldukları işgücü kayıpları büyük ölçüde ortadan kalkacaktır. Yapılan çalışmalar, evde

İnternet adresi: [ht.tp: / /www.iola.com /faq.html#what](http://www.iola.com/faq.html#what)

²¹⁵ BOZKURT, a.g.e., s. 153.

²¹⁶ MAYNARD R., 1997, Trade links via the Internet, Nation's Business, Dec. 97, Vol. 85, issue 12 s.: 61'den BOZKURT, a.g.e., s.: 162.

²¹⁷ HALAL William E., (1994) Let's turn organizations into markets! Futurist, May. / Jun. 94, Vol. 28 Issue 3, p8, 7p, 1bw, s.: 9-10'dan BOZKURT, a.g.e., s.: 162.

çalışmanın işgücünün verimliliğini artırdığını ortaya koymaktadır²¹⁸

Aile bu çalışma düzeni içinde yeniden merkezi önem kazanmaktadır²¹⁹. Bu alana ilişkin yapılan çalışmalarda, bir kısım tele çalışan, ailelerine daha çok zaman ayırabildiklerini belirtiyor.

Hepsinden önemlisi yapılan çalışmalar, işgücünün verimliliğinde artış olduğunu göstermesi, sanal çalışmanın cazibesini artırmaktadır²²⁰.

1.5.4.2. Dezavantajları : Ancak bu işin bir maliyeti de olabilir. Daha önce ofiste işgücünü meşgul eden meslektaşların yerini, aile bireyleri ya da İnternet'teki sohbet (chat) arkadaşları alabilir.

Kendini iyi disipline edemeyen işgücü, işyerindeki yöneticilerden uzakta, gereğinden fazla ya da az çalışarak, işlerinde ve sağlıklarında belli sorunların ortaya çıkmasına yol açabilir.

Evde çalışma düzeninde, insanların firma aidiyetleri ortadan kalkacak ve yerleşik firmalarda örgüt kültürü zayıflayacaktır. Nitekim tele çalışanların temel sadakatlerinin iş yerinden ziyade mesleklerine yönelik olduğu gözlenmektedir.

Evde çalışan işgücü açısından en önemli sorunlardan birisi ise, işyerinde kariyer şansınız büyük ölçüde ortadan kalkmaktadır.

Ayrıca "örgüt içi öğrenme" imkânları büyük ölçüde ortadan kalkacaktır. Bunun yerine muhtemelen sanal ortamda öğrenmeye ilişkin yeni yöntemler geliştirilecektir. Yine burada da, İnternet'teki "tartışma grupları"nın (listseves) işlevleri artacaktır.

Sanal işgücü, yüz yüze iletişimin getirdiği, işyerlerindeki sıcak dostluklardan mahrum kalacaktır. Özellikle yalnız yaşayanlarda ciddi yabancılaşma sorunlarını getirebilir. Büyük ölçüde bunun yerini aileleri ya da sanal iletişim kanalları ile doldurmaya çalışacaktır.²²¹

1.5.5. Kuşaklar Teorisi ve Kuşakların Özellikleri

1.5.5.1. Kuşak Kavramı : Üç bin yıl önce başlayan insanlık tarihinden günümüze kadar olan süreç içerisinde, yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş,

²¹⁸ McCUNE Jenny C. (1998) Telecommuting revisited, Management Review, Feb.98, Vol. 87 Issue 2 p10, 7p, 3 ckarts, 10c, s.: 12'den BOZKURT, a.g.e., s.: 162.

²¹⁹ HILL E. & HAWKINS Alan J. et al. (1996) Work and family in the virtual Office. Family Relations, Jul. 96, Vol. 45 Issue 3, p293, 9p, 5 charts, s.: 295'den BOZKURT, a.g.e., s.: 162.

²²⁰ FITZER Mary Molina , Managing from afar: Performance and rewards in a telecommuting environment Compensation & Benefits Review, Jan. / Feb. 97, Vol. 29 Issue 1, p65, 9p, 3 charts, 1bw, s.: 67'den BOZKURT, a.g.e., s.: 163.

²²¹ BOZKURT, a.g.e., s.: 163,164.

aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sorumluluklarla yükümlü olmuş kişiler topluluğuna kuşak denilmektedir.²²²

Geçmişten günümüze her sonraki nesil daha gelişmiş, daha ilerlemiştir fakat, bu ilerleme döneminde yasayan her kuşak kendinden bir önceki nesli “çağ dışı”, “geri kafalı” ve “tutucu” bulurken, bir sonraki kuşağı ise, sorumsuz ve saygısız olarak değerlendirmiştir.

1.5.5.2. Kuşakların Kronolojik Tasnifi: Sosyologlara göre bu kuşaklar doğum yılları aralıklarına ve bu tarihlerin örtüştüğü, sosyal kültürel veya teknolojik olaylar vasıtasıyla farklı karakteristik özellikler göstermektedirler. Bu kuşaklar; son 50 yıl itibarıyla kısaca, Baby Boomers, X, Y ve Z kuşağı olarak adlandırılmaktadırlar²²³.

1.5.5.2.1. Baby Boomers-BB:1950-1965 arası doğan, 1950'lerden sonra artan doğum oranları sonucunda ortaya çıkan ve yüksek refah düzeyine sahip bir ortamda büyüyen, bireyselliği ön planda tutan bir kuşaktır. 50 ve 60 yaşlarını yaşayan kuşaktır²²⁴.

1.5.5.2.2. X Kuşağı :1965-1976 yılları arasında doğanlardır. X Kuşağı önemli bir ara kuşak olarak tanımlanabilir. X Kuşağı; radikal değerlerin savunucusu bir kuşaktır. Çeşitli ekonomik krizler ve sosyal sancılar döneminde doğdukları için “kayıp kuşak” olarak da anılır²²⁵.

Ebeveynleri çalıştığı için eve geldiklerinde kapıyı kendileri açmak zorunda kalmış, çoğu onların ayrılışlarına daha küçük yaşlarda tanıklık etmiş, kendilerine güvenmeyi çok erken yaşta öğrenmişlerdir²²⁶

1.5.5.2.3. Y Kuşağı : 1977-1994 arası doğanlardır. Yaşları 25 ila 7 arasında değişen kuşaktır. Y kuşağına “next” ya da “Echo Boomers” adları da verilmektedir. En büyük özellikleri BB’lerden veya X kuşağından dünyaya gelmeleridir.

²²² Türkçe Sözlük 2 K-Z, TDK 9.Baskı, Ankara 1998, s.1421

²²³ RODOPLU Didem , “Örgütlerde Farklı İnsan Kaynaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme”, II.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiler Kitabı, 17-18 Mayıs 2003- Derbent/İzmit, s.: 465.

²²⁴ Memet Özkan, Marketing Türkiye, Sayı 179

http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/pazarlama_ve_kavramlar.htm 'den RODOPLU, a.g.b., s.: 465.

²²⁵ Banu TUNA,Hürriyet Pazar, 06/10/2002,

<http://www.hurriyetim.com.tr/haber/0,,sid~1@w~1@tarih~2002-10-06-t@nvid~182307,00.asp> 'den RODOPLU, a.g.b., s.: 465.

²²⁶ Stephan Bray, Executive Excellence, “X Kuşağını Yönetmek”, Şubat 2001,s.5'den RODOPLU, a.g.b., s.: 465.

Y kuşağı X kuşağından çok farklı değildir. X'ler, Y kuşağın büyük kardeşleri gibidirler. Özgürlük ve teknoloji tutkuları en önemli özellikleridir. Y Kuşağı kendinden sonra gelecek olan Z ile akrabalık bağlarına sahip olacağı için ilginç bir bağ kurarlar. Çünkü Y'ler Z'lerin anne ve babaları olacaklardır²²⁷

1.5.5.2.4. Yeni Kuşaklar : Günümüzde ergin kişiler olarak tanımlayabileceğimiz X ve Y kuşağını takip eden dönemlerde doğan Milenyum ve Z kuşağı geleceğin potansiyel iş gücünü ve müşteri hedef kitlesini oluşturmaktadırlar.

Milenyum kuşağı : 1994-2003 kırılmalar içinde çok küçük bir ara kuşak sayılabilir. 1990'ların ortalarında ortaya çıkan internet'in bu kuşak için bir kilometre taşı olduğu düşünülür. Günümüzün en yeni hedef kitlesi oldukları için eğitimleri ve içinde yaşadıkları sosyo-ekonomik dinamikler büyük önem taşımaktadır . Milenyum Kuşağının bebekleri en son geçen sene doğmuşlardır. Ancak bu yıl milenyum etkisi azalacak ve yaşadığımız yüzyılı kimse yeni bin yıl diye algılamayacaktır. 21. yüzyılın doğal süreci içine girilecek ve milenyum kuşağı bayrağı seneye Z kuşağına devredecektir.²²⁸

Z kuşağı (diğer adları zero generation, net generation): Doğum tarihi 2003 ve sonraki yıllar olarak varsayılan bir kuşaktır. En iyi anlaşabileceği kuşak ise doğal olarak Y kuşağı olacaktır. Belirgin özellikleri şöyledir: ²²⁹

- Teknoloji ile son derece iç içe olacaklar;
- Coğrafi sınırlamaları olmayacak; batılı akranlarıyla daha kolay entegre olacaklar ve kompleksli olmayacaklar,
- Daha yüksek gelir düzeyine sahip olacaklar,
- Erkeklerden daha fazla kazanacak kadınlar ve harçlıkları yüksek çocuklar, pazarlamacıların gözdesi olacak,
- Kadın ve erkeğin sosyal rolleri değişecek,
- Çok fazla bireysel ve bağımsız olacakları için yalnız yaşam artacak,
- Bu da konut, beyaz eşya, otomotiv gibi pek çok pazarın büyümesine sebep olacak, pek çok işi bir arada yapan bir kuşak olacaktır. Örneğin

²²⁷ Dawn Anfufo, "Relating to the Y Generation", HR Professionals Learn to Manage Group as Large as the Boomers, <http://finance.pro2net.com/x18841.xml> 'den RODOPLU, a.g.b., s.: 465.

²²⁸ Banu TUNA, a.g.e 'den RODOPLU, a.g.b., s.: 466.

²²⁹ a.g.e, <http://www.hurriyetim.com.tr/haber/0,,sid~1@w~1@tarih~2002-10-06-t@nvid~182307,00.asp> 'den RODOPLU, a.g.b., s.: 466.

kahvaltıda walkmenle müzik dinleyip, hem gıda, hem eğlence tüketecekler,

- Marka sadakatleri çok az ve tatminsiz olacaklar. Kendilerine özel genç markaları tercih edecekler,
- Yaratıcılık ve yenilikten zevk alan ve aynı zamanda güven arayan bir kuşak olacak,
- Yarıdan fazlasını kadınların oluşturacağı, teknoloji ile iç içe, sadakatsiz ve yalnız yaşamayı tercih edecekler; onlar için iletişim, genetik ve uzay teknolojileri tercih edilen meslekler olacaktır.

1.5.5.3. BB, X Ve Y Kuşaklarının Kişilik ve Davranışları Yönünden

Karşılaştırılması : Farklı kuşaklardan meydana gelmiş bir toplulukta bireylerin hangi kuşağa ait olduklarını anlamak için nüfus cüzdanlarına bakmak gibi bir gereklilik yoktur, çünkü; her bir kuşak farklı kişilik ve davranış sergilemektedir.

BB'ler, çok duygusallardır, genellikle aileleriyle otururlar, idealist, rekabetçi, uzman, imkanları doğru değerlendirerek başarıya ulaşmış, sadık ve sağlam karakterli kişilerdir. Geleneklerine ve kültürlerine bağlıdır.²³⁰ Ekonomik sıkıntıları yaşamış kendilerini sürekli sıkıntıya sokarak bir şeyleri elde etmişlerdir.

X kuşağının en belirgin karakter özellikleri ise sadakatsiz olmalarıdır. Başkalarına karşı değil, fakat kendilerine karşı sadıktır. Uzun süre belli bir konu üzerinde dikkatlerini toplayamazlar; dikkatsiz ve bağımsızdırlar. İlaç bağımlılığıyla ve AIDS'le tanışan ilk kuşaktırlar. Seks özgürlüğü, kontrol edilemeyen şiddetle, eğitimsel problemlerle, dünya ve çevre sorunlarının en yakın görgü tanıklarındırlar.²³¹ X kuşağı genellikle vejetaryendirler. Kendi öz benliklerine özgür ruhlarına yoğunlaşmıştırlar. Bu kuşak gelecek kuşaklara nazaran daha az dövme ve piercing görülmektedir. BB'lerle mukayese edildiğinde tembeldirler. Teknoloji bu kuşak sürecinde yaygınlaşmış ve vazgeçilemez bir boyut almıştır.²³²

²³⁰ Jeffrey Lindsey, MS, Med, EMT-P, "Educating and Managing the Gap" Journal Of Emergency Care, Rescue And Transporation <http://www.emsmagazine.com/issues/article0003.html> 'den RODOPLU, a.g.b., s.: 466.

²³¹ Lindsey, Jeffrey, MS, Med, EMT-P, "Educating the Gap" Journal Of Emergency Care, Rescue And Transporation <http://www.emsmagazine.com/issues/article003.html> 'den RODOPLU, a.g.b., s.: 467.

²³² NİCOLE VAN DEL DOOLL 'den RODOPLU, a.g.b., s.: 467.

Y Kuşağı için özgürlük ve esneklik yaşam felsefesi olmuştur. Şüphelidirler. Y kuşağı politik bir ortamda yetişmiştir. Y Kuşağı için; alkol, hap, kutsal şeylere karşı saygısızlık, ahlaksız ve uygunsuz TV programları, dini topluluklara katılmamak, asabi davranışlar, AIDS, erken hamilelik, başlıca unsurlardır.²³³ Y kuşağı kendine münhasır ve bencildirler. Bu bencillikleri beraberinde yalnızlık duygusunu da getirmektedir. Gönüllüdürler, çoğunlukla önceki kuşaklardan elde ettikleri miraslar doğrultusunda yaşamlarını idame ettirirler, gerçekten kaçan bir tavırları vardır, farklılıkları kolay kabul ederler. Bağımsız, idealist, sosyal bilinçleri yüksek kişilerdir. Y kuşağı, X kuşağı gibi ağlayan değil başarıya ulaşan bir kuşak olacağını savunur. Matematikleri ve yabancı dilleri iyidir. Gezmeye önem verirler. Okuma, yazma alışkanlığı ve ilk yardım konusunda bilgiye ihtiyaçları vardır. Bilgisayarlarla yetişen ilk kuşaktır. İnternet, cep telefonları, çağrı cihazları yaşam şekillerini oluşturmuştur. Bu teknolojileri kullanarak daha da geliştirmişlerdir. Hızı seven bir kuşaktır, sabırsızlardır.²³⁴ Hayatı o kadar acelesi varmış gibi yaşamaktadırlar ki; gazete okuyuşları bile sabırsızca ve göz atarcasınadır. Bilgiye ulaşmak ve bilgiyi ulaştırmak için kendi kendilerini teşvik ediyor olmaları, elde edilen bilginin dağılmasını istemeleri, farklı kültürlerle kolay ve sağlıklı bir şekilde uyum sağlayabilmeleri, esnek organizasyon yapısını benimsemiş olmaları, teknolojik birikimin olmasından dolayı yaratıcılığa yatkın olmaları anlamına gelmektedir.²³⁵

Bu kuşakların gösterdikleri karakter özellikleri duygusal zekanın temellerini oluşturan karakter özelliklerinden özgürlük, sosyalite, tatmin olma, çalışkanlık, hırs (sebat), bencillik, açık sözlülük, duygusallık, eleştirisellik, sadakat, inanç, gelenek ve aileye bağlılık düzeyinde mukayese edilebilir.²³⁶ Bu parametrelere göre aşağıdaki tabloyu oluşturabiliriz.

²³³ Lindsey, a.g.e. 'den RODOPLU, a.g.b., s.: 467.

²³⁴ Dawn Anuso, "Relating to the Y Generation", HR Professionals Learn to Manage Group as Large as the Boomers, <http://finance.pro2net.com/x18841.xml> 'den RODOPLU, a.g.b., s.: 467.

²³⁵ Nicole Van Den Dool, Generation X Generation X The New Workforce The New Workforce, www.ihra.com/events/37th-congress/pdf/Nicole_van_Den_Dool_Monday.pdf 'den RODOPLU, a.g.b., s.469.

²³⁶ <http://www.hastarehberi.com/psikiyatri/psikiyatri2/duygusalzekanedir.htm> 'den RODOPLU, a.g.b., s.: 467.

TABLO 1 – 27. kuşakların Gösterdikleri Karakter Özellikleri.

KRİTERLER / KUŞAKLAR	Baby Boomers BB	X Kuşağı	Y Kuşağı
Özgürlük düzeyi	Dengeli	Dengeli	Çok Yüksek
Sosyalite düzeyi	Dengeli	Dengeli	Düşük
Tatmin olma düzeyi	Yüksek	Dengeli	Düşük
Çalışkanlık düzeyi	Çok Yüksek	Dengeli	Düşük
Hırs (sebat) düzeyi	Yüksek	Dengeli	Düşük
Bencillik düzeyi	Düşük	Dengeli	Çok Yüksek
Açık sözlülük düzeyi	Dengeli	Dengeli	Çok Yüksek
Duygusallık düzeyi	Çok Yüksek	Dengeli	Düşük
Eleştirme düzeyi	Düşük	Dengeli	Yüksek
Sadakat düzeyi	Çok Yüksek	Dengeli	Çok Düşük
İnanç düzeyi	Yüksek	Dengeli	Çok Düşük
Geleneklere bağlılık	Yüksek	Dengeli	Çok Düşük
Aileye bağlılık düzeyi	Çok Yüksek	Dengeli	Düşük

KAYNAK : RODOPLU, a.g.b., s. 467.

Karakter özellikler açısından dengeli bir tablo çizen X kuşağı ile teknolojik açıdan tam donanımlı Y kuşağının ve Baby Boomersların farklılıklarının etkileri sadece sosyal yaşam boyutunu değil yönetimi de etkilemektedir.²³⁷

²³⁷ RODOPLU, a.g.b., s.467.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KURAMLARI VE MODELLERİ

2.1. LİDER VE LİDERLİĞİN TANIMI

Literatürde lider ve liderlikle ilgili tanımlamalar oldukça fazladır. Yapılan tanımlar, tanım yapanın dikkat çekmek istediği noktaya, bakış açısına göre değişiklikler göstermektedir. Bazı tanımlar örnek olması açısından aşağıya alınmıştır.

- Liderlik, insanları, hayal ettikleri hedefleri gerçekleştirmeleri için etkileyerek bir araya getirme sanatıdır.²³⁸
- Lider gerçekten takip edeni olan kişidir.²³⁹
- Lider, planı ve programı olan, çevresini bu yönde etkileyebilen, başkalarının düşünemediğini düşündürür.²⁴⁰
- Kanaatimce liderlik konusu, bir şeyin nasıl yapılacağından çok, liderin nasıl davranacağı ile ilgilidir. Liderlerin hedefleri ve bu hedefler için planları vardır. İnanıyorum ki insanlar, liderin karşılaştığı fırtınayla değil, liderin gemiyi limana getirip getirmemesiyle ilgilenir.²⁴¹
- Liderlik giderek artan bir şekilde, liderlerin ve takipçilerinin tüm alanlarda insan gelişimine değer yaratmak ve katmak için ortak faaliyetler yürütmesi şeklinde anlaşılmaktadır.²⁴²
- Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir.²⁴³ Dolayısıyla önderlik, önderin yaptığı şeylerle ilgili bir süreçtir. Önder ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Başka bir

²³⁸ İMREK M. Kemal, Lider Olmak, Liderlik Eylemdir, Söylem Değil, 1. Bası, Beta, Ocak 2004, İstanbul, s.: 23.

²³⁹ Hakan Ergin, Metro Cash & Carry, Genel Müdürü'nden AKIŞ Yeşim Toduk, Türkiyenin Gerçek Liderlik Haritası, 1. Basım, Alfa, Eylül 2004, İstanbul, s.: 13.

²⁴⁰ TÜRKER Bahtiyar, Liderlik Modern Yöneticilik İşığında Tarihe Yön Verenlerin Karakter Analizi, 1. Basım, Elma Yayınevi, Temmuz 2004, Ankara, s.:11.

²⁴¹ YALMAN Aytaç, "Türk Kara Kuvvetlerinde Liderlik", Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler, 15-16 Nisan 2004, Kara Harp Okulu, Ankara, s.: 3.

²⁴² SAFTY Adel, Prof.Dr., "Liderliğin Geleceği", Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler, 15-16 Nisan 2004, Kara Harp Okulu, Ankara, s.: 73.

²⁴³ DEITZER Bernard, SHILLIF Karl, and HUCIUS Micehael, Contemporary Management Concept, Grid Publishing, Inc., 1979, s.196'dan KOÇEL Tamer Prof. Dr., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik – Modern – Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Genişletilmiş 9. Bası, Beta, İstanbul, s.: 583.

deyişle, bir grup insanın kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi önderdir.²⁴⁴

- Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerini toplamıdır.²⁴⁵

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak tanımların birleştiği ortak noktalardan hareket edersek; ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir.²⁴⁶ Lideri ise, liderliği yapan, uygulayan kişi olarak tanımlamak yanlış olmaz.

2.2. LİDERLİĞİN ANLAMI

Liderlik ile ilgili bazı saptamaları şu şekilde sayabiliriz²⁴⁷ :

- Etkileme olayı liderin kullandığı güç kaynakları ile yakından ilgilidir.
- Liderlik sadece formal organizasyonlara has bir süreç değildir.
- Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması şart değildir.
- Lider ile yönetici eş anlamlı değildir.
- Liderlik sadece organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç değildir.

Liderlik, liderin özelliklerinden çok onun yaptığı faaliyetlerin ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle ortaya çıkar ve sürekli olur. Kuşkusuz liderin faaliyetlerini etkileyen biçimlendiren diğer bazı durumsal faktörleri de gözden uzak tutmamak gerekmektedir. İşte liderin faaliyet ve davranışlarını etkileyen diğer hususlar; grubu oluşturan ve lideri takip eden üyeler amaçların niteliği ve bu amaçların gerçekleştirileceği

²⁴⁴ KOÇEL, a.g.e. s.: 583,584.

²⁴⁵ EREN Erol, Prof. Dr. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Yedinci Baskı, Beta, Eylül 2001, İstanbul, s.:427.

²⁴⁶ ZEL Uğur, Dr., Kişilik ve Liderlik Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açısından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar, Birinci Baskı, Seçkin Yay., Ağustos 2001, Ankara, s.:91.

²⁴⁷ KOÇEL Tamer Prof. Dr., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik – Modern – Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Genişletilmiş 9. Bası, Beta, İstanbul, s. 584.

çevrenin özellikleridir. Şu halde liderliği bir faaliyet veya davranış fonksiyonu olarak belirtecek olursak onu şu formül ile açıklamak yanlış olmayacaktır:

Liderlik = f (İzleyiciler, Amaçlar, Liderin kişisel özellikleri, Ortam koşulları)

Bu dört değişken liderlik davranışını belirleyen temel faktörlerdir. Aynı zamanda bu değişkenler karşılıklı olarak birbirlerini de etkilemektedir.²⁴⁸

2.2.1. Yönetici – Lider Arasındaki Farklar : Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklıdır. Bu farklılığı yaratan düşünce ve eylem biçimleri şöyle özetlenebilir²⁴⁹.

Yöneticiler	Liderler
• İdare eder.	• Yenilik yapar.
• Bir kopyadır.	• Orijinaldir.
• Mevcudu muhafaza eder.	• Geliştirir.
• Sistem ve yapı üzerinde yoğunlaşır.	• İnsanlar üzerinde yoğunlaşır
• Kontrole güvenir.	• Güven telkin eder.
• Kısa vadeli düşünür.	• Uzun vadeli düşünür.
• Nasıl ve ne zaman sorularını sorar.	• Ne, niçin sorularını sorar.
• Kâr-zarar bağlamında düşünür.	• Gözü ufukları tarar.
• Taklit eder.	• Meydana getirir.
• Statükoyu kabullenir.	• Statükoya meydan okur.
• İyi bir askerdir.	• Başına buyruk kişidir.
• İşleri doğru yapar.	• Doğru işi yapar.

2.2.2. Liderin Etki Kaynakları : Liderin etki yada güç kaynakları nelerdir?

Grup üzerinde nasıl etkili olmaktadır. Liderin iyi anlaşılabilmesi için önce liderin güç kaynakları analiz edilmelidir. Liderin beş farklı etki yada güç kaynağı vardır²⁵⁰ :

2.2.2.1. Yasal güç: Yasal güç, liderin hiyerarşik yapı içindeki konumuna yada rolüne bağlı olarak sahip olduğu yetkiye dayalı güçtür. Yasal güç, liderin astları üzerindeki yetkisine dayanan ve astlar tarafından kabul edilen bir

²⁴⁸ EREN Erol, Prof. Dr., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 6.Bası, Beta, Nisan 2003, İstanbul, s.:527.

²⁴⁹ ŞİŞMAN Mehmet, Prof. Dr., Öğretim Liderliği, 2. Baskı, Pegem A yay., Eylül 2004, Ankara, s.: 18'den uyarlanmıştır.

²⁵⁰ ÇELİK Vehbi, Prof. Dr. Eğitimsel Liderlik, 3. Baskı, Pegem A yay., Haziran 2003, Ankara, s.: 4,5.

güçtür.

2.2.2.2. Ödül gücü: Liderler genellikle örgütteki ödül gücünden yararlanarak astlarının yeteneklerini değerlendirirler. Liderler iş görenlerin istediği ödülü kontrol ederler. Kime ne kadar ödül verileceğine liderler karar verirler.

2.2.2.3. Zorlayıcı güç: Bu güç, ödül gücünün karşıtı olan bir güçtür. Zorlayıcı güç liderin direktiflerine karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücünü yansıtmaktadır.

2.2.2.4. Uzmanlık gücü: Bu güç, grubun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak liderin sahip olduğu özel yetenek ve bilgilerdir. Lider analiz etme, uygulama ve kontrol etme yeteneğine sahiptir.

2.2.2.5. Karizmatik güç: Karizmatik güç, liderin izleyenler üzerinde sahip olduğu güçlü etkiye dayanır. Bu karizmaya dayalı güç, liderin izleyenler üzerindeki çekiciliği ve saygısını yansıtmaktadır.

2.3. LİDERLİK KURAMLARI

Liderlik ile ilgili kuramlar inceleme kolaylığı bakımından evrensel (üniversalistic) ve durumsallık / koşul bağımlılık (contingency) teorileri olarak iki başlık altında incelenmektedir.

2.3.1. Evrensel (Universalistic) Liderlik Teorileri

2.3.1.1. Özellikler Teorisi (Traits Approach) : Liderliğe kişisel özellikler olarak yaklaşan teorilerin öncesinde bir "üstün insan lider" teori dönemi mevcuttu. Liderlik araştırmaları sistematik bir hal almadan önce, 18. yüzyıldan 20. yüzyılın başlarına kadar "üstün insan" teorileri üretilmişti. Bu teorilere göre gelmiş geçmiş tüm büyük liderler, lider olmalarını sağlayan bireysel özelliklere sahiptiler. Üstün liderlik özellikleri bu seçilmiş kişilerde doğuştan bulunuyordu. Yani liderlerin gücü ve insanları etkileyebilme yetenekleri kalıtımsaldı.²⁵¹

Bu teoriler liderlikte liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir. Bu teoride liderlerin entelektüel duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlikle ilgili belirlenmeye çalışılan fiziksel özellikler olarak;

²⁵¹ NORTHOUSE Peter G., Leadership Theory and Practice, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 2001, s.: 13, KOMIVES Susan R., LUCAS Nance, McMAHON Timothy R., Exploring Leadership, Josey-Bass Publishers, San Fransisco, 1998, s.: 35'den AKIŞ Yeşim Toduk Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, 1. Basım, Alfa Yay., Eylül 2004, İstanbul, s.:16.

- Boy
- Fiziksel olgunluk belirtileri
- Ağırlık (kilo)
- Sağlık durumu
- Yaş
- Yakışıklılık

gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır. Kişisel özellikler olarak da;

- Zekâ
- Girişimcilik ve riski göze alma
- Bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneği
- Hitabet Yeteneği
- Güven verme veya güvenilir olma
- Cesaret ve kendine güven

gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır. Ancak düşünürler bu konuda tam bir görüş birliğine varamamışlardır. Bunun nedeni, grup üyeleri veya takipçilerin dikkate alınamamasıdır. Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görev yüklendiği ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler liderin başarısında oldukça önemli birer etken olmaktadır.²⁵²

2.3.1.2. Liderlik Davranışı Yaklaşımı : Bu teoriler liderin özelliklerinden çok davranışlarına önem vermektedir.

2.3.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları : Ohio

Üniversitesince yapılan araştırmalarda liderin iki davranış boyutu olduğu açıklanmaktadır. Bunlardan birincisi kişiyi dikkate alma, ikincisi ise girişimcilik ruhu olmaktadır. Buna göre liderlik aşağıda gösterilen şekildeki biçimde açıklanmaktadır.

Şekil 2 – 1 Ohio Üniversitesi Yaklaşımı.

	İnsiyatif Yüksek	
X5	X1	
Kişiyi Dikkate alma az	X2	Kişiyi Dikkate alma fazla
X4	X3	
	İnsiyatif Düşük	

²⁵² EREN E
Eylül 2001,

Kaynak : EREN Erol, Prof. Dr., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 9. Bası, Beta yay., Eylül 2001, İstanbul, s. 434.

Burada insiyatifi yüksek olan lider işi etkili biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve işte başarı gösterme olasılığını artırmaktadır. Kişiyi dikkate alan liderler ise, üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta, onlarla samimi ve dostça yaklaşmakta, bireylerde saygı ve güven uyandırmaktadır. Şu halde yukarıdaki şekilde en etkin lider 1 numara ile en etkisiz lider ise 4 numara ile işaretlenmiş olmaktadır.²⁵³

2.3.1.2.2. University Of Michigan Liderlik Çalışmaları : Davranışsal liderlik teorisine katkıda bulundan diğer önemli bir çalışma, yine 1947 civarında University of Michigan'da Rensis Likert yönetiminde yapılan bir seri çalışmadır.

Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan bu çalışmalar sonunda, liderlerin davranışlarının, Ohio State çalışmalarında olduğu gibi, iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör *kişiyeye yönelik davranış (employee-centered style)* ve *işeye yönelik davranış (job-centered style)*dir.

Bu çalışmaya göre işe yönelik lider, grup üyelerinin (izleyicilerin) önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkiye dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiyeye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.

Bu çalışmaların ulaştığı genel sonuç kişiyeye yönelik bir liderlik davranışının daha etkin olduğudur.²⁵⁴

2.3.1.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi : Yukarıdaki araştırmaların varsayımları ve ulaştıkları sonuçlar Robert Blake ve Jane

²⁵³ EREN, a.g.e., s.: 434.

²⁵⁴ KOÇEL, a.g.e., s.: 592.

Mouton tarafından Yönetim Tarzı Matrisi (Managerial Grid) olarak adlandırılabilir ve yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılan bir matris haline getirilmiştir. Büyük ölçüde örgüt geliştirme (Organization Development – OD) ile ilgili eğitim programlarında kullanılan bu model yöneticilerin (liderlerin) davranışlarında ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar üretime yönelik olma (concern for production) ve kişiler arası ilişkilere yönelik olma (concern for relationships) boyutlarıdır. Ayrıca her boyutta bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Bunun sonucu olarak aşağıda gösterildiği gibi bir matris elde edilmiştir²⁵⁵ :

Şekil 2 – 2 Yönetim Tarzı Matrisi.

Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Olma	Çok	9	1,9							9,9
	8	Kulüp Yöneticisi: Doyurucu ilişkiler için insanların ihtiyaçlarına olan dikkatli ihtimam, rahat, dostça bir örgüt atmosferi ve iş temposu oluşmasına yol açar.				Takım Yöneticisi: İşlerin tamamlanması kendini adanmış insanlarla olur, örgüt amacındaki "ortak payda" aracılığıyla sağlanan dayanışma, güven ve saygı ilişkisine götürür.				
	7									
	6									
	5					5,5				
	4					Orta Yolcu Yöneticisi: İnsanların moralini tatmin edici bir seviyede tutarken gereken miktarda işin yapılmasıyla yeterli örgütsel performans sağlanabilir.				
	3	Etkisiz Yöneticisi: Gereken işin yapılması için asgari gayreti harcamak, örgütsel üyeliği sürdürmek için uygundur.				Yetki-İtaat Yöneticisi: İşlemlerde verimlilik, iş koşullarının insan ögesinin asgari seviyede müdahale edeceği bir şekilde düzenlenmesiyle sağlanır				
	2									
	Az	1	1,1							
	Az	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Üretime Yönelik Olma								Çok

KAYNAK : AKİŞ Yeşim Toduk Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, 1. Basım, Alfa Yay., Eylül 2004, İstanbul., s. 24

2.3.1.3. X ve Y Teorileri Yaklaşımı : Douglas Mc Gregor tarafından formüle edilen, X ve Y teorisi olarak adlandırılan teorilerde liderlerin davranışlarını açıklamakta kullanılabilir. McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin (ve liderlerin) insan davranışı

²⁵⁵ KOÇEL, a.g.e., s.: 593.

hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir.

McGregor'a göre bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılabilir. Kısaca hatırlatmak gerekirse ilk defa 1957'de yayınlanan bu görüşe göre X teorisi şu varsayımları içermektedir:

- Ortalama insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu kadar kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.
- Bu özellikleri dolayısıyla insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırılmalıdır.

Buna karşılık Y teorisi adı altında toplanan varsayımlar şunlardır:

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme tabiidir.
- Kişi doğuştan tembel değildir. Onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken uygun bir ortam yaratmak suretiyle insanın kendini geliştirmesini ve sahip olduğu enerjiyi amaçları doğrultusunda kullanılmasını sağlamaktadır.

Buna göre X teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha demokratik ve katılımcı (participative) bir davranış gösterecektir.²⁵⁶

2.3.1.4. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı : Yönetici (ve lider) davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model Rensis Likert'in Sistem-1 – Sistem-4 modelidir.

Likert'in University of Michigan çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup

²⁵⁶ KOÇEL, a.g.e., s.: 594,595.

belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Şekil 2 - 3 Likert'in Liderlik Modeli.

Liderlik Değişkeni	Sistem-1 (İstismarcı otokratik)	Sistem-2 (Yardım sever otokratik)	Sistem-3 (Katılımcı)	Sistem-4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir
2. Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder.
3. Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır ve onları kullanır.

KAYNAK : KOÇEL Tamer Prof. Dr., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik – Modern – Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Genişletilmiş 9. Bası, Beta, İstanbul, s.: 596.

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem-3 ve Sistem-4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem-1 ve Sistem-2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir.

Sistem-4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin Sistem-4 uygulamasının her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur.²⁵⁷

2.3.2 Durumsallık / Koşul Bağımlılık (Contingency) Teorileri

2.3.2.1. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı : Bu modele göre lider

davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli değişken tanımlanmaktadır.

Bunlar²⁵⁸ :

²⁵⁷ KOÇEL, a.g.e., s.: 595,596.

²⁵⁸ KOÇEL, a.g.e., s.:598.

- Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler
- Başarılacak işin niteliği
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi

Fiedler'e göre bu üç durumsal faktörün alacağı değerlere göre oluşan her durumda değişik bir liderlik davranışı etkin olacaktır. Faktörlerin alacağı değişik durumlar ve oluşan liderlik davranışı şu şekilde modellenebilir²⁵⁹:

Şekil 2 – 4 Fiedler Liderlik Modeli.

En Olumlu Ortam	İlişkiler		İşin Niteliği		Formal Otorite		Uygun Önderlik Tarzı
	İYİ	Planlanmış	Fazla	→	İşe yönelik		
			Az	→	İşe yönelik		
		Planlanmamış	Fazla	→	İşe Yönelik		
			Az	→	Kişiyeye Yönelik		
	ZAYIF	Planlanmış	Fazla	→	Kişiyeye Yönelik		
			Az	→	Kişiyeye Yönelik		
		Planlanmamış	Fazla	→	İşe yönelik		
			Az	→	İşe yönelik		
En Olumsuz Ortam							

KAYNAK : KOÇEL Tamer Prof. Dr., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik – Modern – Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Genişletilmiş 9. Bası, Beta, İstanbul, s.: 596.

2.3.2.2. Amaç – Yol (Path – Goal Approach) Teorisi : Genel olarak Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiği bu teori büyük ölçüde motivasyon konusundaki beklenti teorisine bağlıdır. Grup üyeleri (izleyiciler) lider tarafından;

- Liderin izleyicileri beklentilerini etkileme derecesi (yol)
- Liderin valensini etkileme derecesi (amaç) konularında motive edilebilir.

Kısaca liderin en önemli işi, izleyiciler için önemli sayılacak amaçlar belirlemek ve izleyicilerin bu amaçları gerçekleştirecekleri yolu bulmalarına yardım etmektir.²⁶⁰

Esas itibariyle amaç – yol teorisi, liderin gösterdiği davranışın astların motivasyonu, tatmini ve performansları üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre lider, aşağıdaki dört davranışından birisini gösterebilir²⁶¹:

- Otoriter liderlik

²⁵⁹ KOÇEL, a.g.e., s:601.

²⁶⁰ KOÇEL, a.g.e., s.: 602.

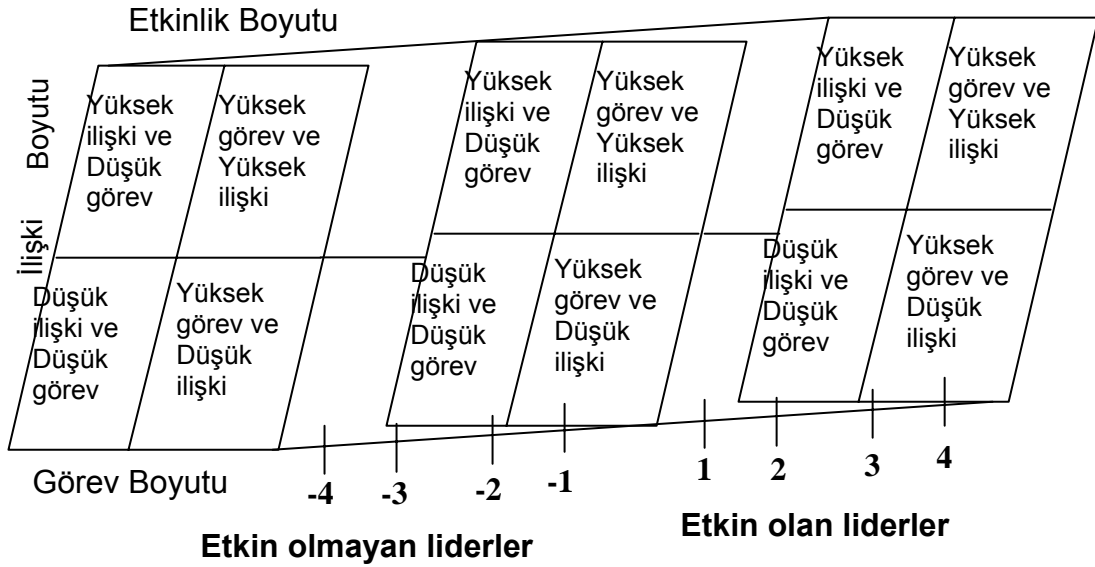
²⁶¹ KOÇEL, a.g.e., s.: 603.

- Destekleyici liderlik
- Katılımcı liderlik
- Başarıya yönelik liderlik

2.3.2.3. Redd'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli : Üç boyutlu liderlik modeli

Blake ve Mounon'un yönetim matrisi modelinden esinlenerek adapte edilmiştir²⁶². Blake ve Mounon'un yönetim matrisi modelinde yer alan görev ve ilişki boyutlarına etkinlik boyutu eklenerek üç boyutlu liderlik modeli geliştirilmiştir. Liderin tipi, belirli bir duruma uygun olduğunda etkin, uygun olmadığına etkinsizdir. Etkin ve etkin olmayan tipler arasındaki ayrım genellikle liderin davranışının kendi değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Liderin benimsediği davranış türü etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Etkinlik yada etkinsizliğin bu uyarıcıya karşı gösterilen tepki olduğu da söylenebilir.²⁶³

Şekil 2 - 5 Redd'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli



KAYNAK : EREN Erol, Prof. Dr., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta, 6. Bası, Nisan 2003, İstanbul,, s.:537.

2.3.2.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı : Vroom ve Yetton (1973)

liderin işgörenlerini karar verme sürecine katma durumuna göre uygun liderlik davranış biçimlerini geliştirmişlerdir. Bu liderlik kuramı, her duruma uygun tek bir liderlik biçiminin olmadığını savunmaktadır. Bununla birlikte otokratik

²⁶² EREN Erol, Prof. Dr., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta, 6. Bası, Nisan 2003, İstanbul,, s.:535

²⁶³ EREN, 2003, a.g.e., s.:537.

liderlikten demokratik liderliğe doğru geniş bir çerçeve içinde uygun liderlik davranışları oluşmaktadır. Vroom ve Yetton'un modelinde iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi kararın kabulü ve kalitesidir. İkincisi ise liderlik biçimidir.²⁶⁴ Vroom ve Yetton otokratik liderlikten demokratik liderliğe beş liderlik biçimi belirlemişlerdir. Etkili liderlik, duruma en uygun liderlik davranışının gösterilmesine bağlıdır. Vroom ve Yetton'un liderlik biçimleri Şekil 2 – 6'da gösterilmiştir.²⁶⁵

Şekil 2 – 6 Vroom Yetton'un Beş Liderlik Biçimi

Liderlik Biçimi	Liderin astlarını karar verme sürecine katmaya yönelik cesaretlendirme derecesi
	Düşük (Otokratik)
Lider, mevcut verileri kullanarak karar verir.	1
Lider, astlarının görüşünü alır ve kararı tek başına verir.	2
Lider, sorunu astlarıyla bireysel olarak görüşür ve düşüncelerinden yararlanır ve kararı kendisi verir.	3
Lider, sorunu grupta paylaşır, astları grup halinde bir araya getirir ve kararı kendisi verir.	4
Lider, grubun bir üyesi olarak sorunu paylaşır ve kararı grup üyeleri ile birlikte verir.	5
	Yüksek (Demokratik)

2.3.2.5. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı : Durumsal liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mouton'un iki boyutlu liderlik yaklaşımından esinlenerek Hersey ve Blanchard isimli düşünürler tarafından geliştirilmiştir. Burada düşünürlerin dikkat çektikleri nokta, astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Şekil 2 - 7'da görüleceği üzere lider

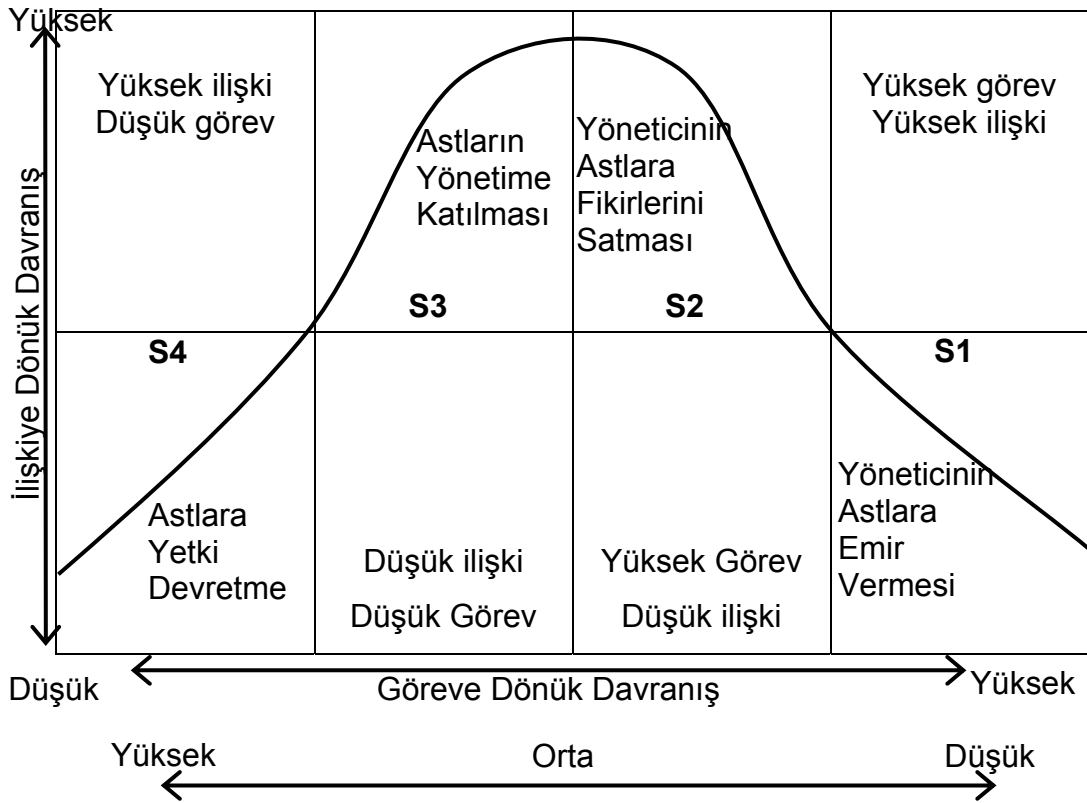
²⁶⁴ ÇELİK, a.g.e., s. 25.

²⁶⁵ ÇELİK, a.g.e., s.26-27.

davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirledikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre derece derece M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir.

Burada olgun olmayan astlar (M1) için lider görev dönük davranışlara daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme olan (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda M2 halinde ise lider yüksek görev yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyini biraz daha arttığı M3 durumunda ise lider yüksek ilişki görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerin i alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu M4 durumunda ise lider düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek plânlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir.²⁶⁶

Şekil 2 – 7 Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli.



²⁶⁶ EREN, 2003, a.g.e., s.: 541, 542.
Olgun

M4	M3	M2	M1
Astların Olgunluk Seviyesi			

KAYNAK : EREN Erol, Prof. Dr., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), Beta, 6. Bası, Nisan 2003, İstanbul,, s.:542.

2.4. GÜNÜMÜZDE LİDERLİK MODELLERİ

2.4.1. Öğretimsel Liderlik : Okul yöneticisi son yıllarda güçlü bir öğretimsel lider olarak tanımlanmaktadır. Okul yöneticisinin sergilediği güçlü öğretimsel liderlik davranışları şunlardır²⁶⁷ :

1. Program ve öğretimdeki öncelikli konuları belirleme,
2. Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesine kendini adanma,
3. Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli kaynakları sağlama ve kullanma yeterliğine sahip,
4. Öğretmenler, öğrenciler, veliler ve toplumun beklentilerini karşılayacak olumlu bir iklim oluşturma,
5. Doğrudan öğretim politikasını geliştirici bir lider olarak şu görevleri yapar :
 - a. Öğretmenlerle iletişim kurma,
 - b. Personel geliştirme etkinliklerine katılma ve bu etkinlikleri destekleme,
 - c. Yeni öğretim stratejilerinin kullanılmasını özen dirme,
 - d. Değişik öğretim materyalleri sağlama.
6. Sürekli olarak öğrencileri okul başarısını artırma doğrultusunda geliştirme ve öğretmen etkililiğini sağlama,
7. Uzun vadede okulun amaçlarına uygun olarak açık bir vizyon geliştirme, örgütsel amaçlarla özdeşleştiğini öğretmenlere yansıtma ve amaçlara ulaşma başarısını gösterme,
8. Okulun karar verme sürecinde grupların ve ilgili birimlerin görüşlerini alma,
9. Etkili materyal sağlama ve kullanma, öğretmenlerin akademik başarılarını artırmak için onlara zaman ayırma ve gerekli desteği sağlama,

²⁶⁷ Smith W.F. & ANDREWS R. L., Insional Leadership, Association for Supervision and Curriculum opment, 1989, s. 8'den ÇELİK Vehbi, Eğitimsel Liderlik, Pegem A yay., Ankara, 2003, s. 39,40.

10. Kıt bir kaynak olarak zamanı etkili bir şekilde yönetme ve öğrenme sürecini bozucu faktörleri en aza indirerek, düzen ve disiplin oluşturma.

2.4.2. Kültürel Liderlik : Kültürel lider kültürel değerlerin beğçiliğini yapar, önemli kültürel anlamları açıklar ve kilit değerleri örgüt ortamında canlı tutar.²⁶⁸ Kültürel lider, örgüt kültürünü daha çekici bir hale getirebiliyorsa başarılı bir liderdir²⁶⁹.

Örgüt kültürünün genellikle üç kaynağı vardır:

1. Örgüt kurucularının inanç, değer ve varsayımları,
2. Örgüt geliştirme doğrultusundaki grup üyelerinin öğrenme deneyimleri,
3. Yeni üye ve liderlerin inanç, değer ve sayıltıları

Her kültürün oluşumunda kurucuların önemli bir rolü vardır. Kültür oluşturan liderler, sadece misyonu ile iş yapacak yeni gruplar seçmezler; aynı zamanda gurubun beklentilerini karşılar ve grup üyelerinin çevreyle ve kendileriyle bütünleşmelerine yardımcı olurlar. Örgütler kazayla ya da kendiliğinden oluşmazlar. Örgütler amaç yönelimlidirler ve işgörenlerin bireysel ihtiyaçları yanında sosyal ihtiyaçlarını da karşılarlar.²⁷⁰

Kültürel liderler grupların içsel bütünleşme ve dışsal uyum sağlama sorunlarının belirlenmesinde ve çözümünde büyük bir etki gücüne sahiptirler. Çünkü bu liderlerin sahip olduğu özgün fikirler ve bilgiler, kültürel tarih ve kişilikle ilgilidir. Kültürel liderler yüksek düzeyde kendine güven duygusuna sahip olmakla birlikte, bu liderlerin dünyaya, örgütlere insana ve insan ilişkilerinin doğasına ilişkin güçlü varsayımları vardır.²⁷¹ Kültürel liderin örgütün ilk kuruluş yıllarında oluşturduğu kültür, uzun bir süre işgörenler üzerinde etkili olmaktadır. Bu bakımdan yeni kurulan bir örgüte atanacak kişinin, iyi bir kültürel lider olması büyük önem taşımaktadır.²⁷²

²⁶⁸ SERGIOVANNI T. J. & STARRAT, Ripervision Human Perspectives, McGraw-Hill, Inc, 1988, s. 197'den ÇELİK, a.g.e., s. 53.

²⁶⁹ ÇELİK, a.g.e., s. 53.

²⁷⁰ SCHEIN E., Organizational Culture and Leadership, San Fransisco, Jossey-Bass, 1997, s. 213.'den ÇELİK, a.g.e., s. 67.

²⁷¹ SCHEIN, a.g.e., s. 213'den ÇELİK, a.g.e., s.67.

²⁷² ÇELİK, a.g.e., s.67.

2.4.3. Süper Liderlik : Çağdaş ortamlara en uygun lider tipi, başkalarını yönlendirenden daha çok, kendini yönlendiren kişi olmalıdır. İşte bu süper liderlik olarak güçlü bir şekilde seslendirilen yeni bir liderlik biçimidir.²⁷³

Süper liderlik biçiminde herkes enerjisini kendi liderlik biçiminden almaktadır. Bu yaklaşıma göre liderlerin yeni ölçütü, kendi geleceğini doğru belirleme, yeteneklerini tanıma ve en üst düzeyde geliştirme olarak görülmektedir.²⁷⁴

Süper liderlik yaklaşımı iş tasarımı yenileştirme çalışmalarına katkı getirmektedir. Yaygın olarak kullanılan kalite çemberleri, kendi kendini yöneten gruplar, Japon yönetim uygulamaları ve esnek örgüt yapıları, gibi çağdaş yönetim teknikleri, otokratik bir liderlik anlayışından kendi kendine yönetime doğru bir değişme eğilimini yansıtmaktadır. Süper liderlik yaklaşımı, bu değişimin sonucu ortaya çıkmıştır.²⁷⁵

Süper liderlik kuramının dışındaki bütün liderlik kuramlarında liderin izleyenler üzerinde bıraktığı etki ön planda tutulmuş ve liderin gücü, büyük ölçüde astlarını etkileme gücüne dayandırılmıştır. Dolayısıyla bu kuramda lider ile izleyiciler arasında kesin bir çizgi çekilmiş ve liderlik paylaşılan bir süreç olarak görülmüştür. Süper liderlik kutsallaştırılmış liderlik düşüncesine karşıdır. Bu liderlik yaklaşımında insanın kendine duyduğu güven ön plana çıkmaktadır.²⁷⁶

Süper liderlik bir insanın kendi kendini geliştirme süreci olarak da görülebilir.

Süper lider örgütsel ortamı düzenler, süper liderlik için olumlu düşünce örnekleri oluşturur. Örgütsel yaşamda oluşturacağı ödül ve ceza sistemiyle davranışları yönlendirir.

Süper liderin astların kendi kendilerinin lideri olabilmelerini sağlamak için örgütsel ortamda oynayacağı en önemli iki rol, grup oluşturma ve kendi kendine liderlik kültürünü oluşturmaktır.²⁷⁷

²⁷³ MANZ C. C. ve SIMS H. P., Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership, Organization Dynamics, Spring 1991, s.18'den ÇELİK, a.g.e., s. 77.

²⁷⁴ ÇELİK, a.g.e., s. 77.

²⁷⁵ ÇELİK, a.g.e., s. 78.

²⁷⁶ ÇELİK, a.g.e., s. 87.

²⁷⁷ ÇELİK, a.g.e., s.88.

2.4.4. Moral (Etik) Liderlik : Moral güce dayanarak astlarını etkilemeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır. Moral liderliğin en belirgin özelliği, liderliğin güç kaynağının moral güce dayanmasıdır.²⁷⁸

İş yaşamında, işe, paraya, aileye göre değişik bireysel değerler geliştirilmiştir. İşgörenlerin tutum ve değerleri araştırılmış, iş etiğini ölçmeye yönelik çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bazı işgörenler görev yönelimli tutum ve inançlar gösterirken, bazı işgörenler ise iş hakkında olumsuz tutum göstermiş ve boş zaman etkinliklerini tercih etmişlerdir. Geleneksel iş etiği özellikle iki temel değerden oluşmaktadır. Bunlar işin etik önemi ve hünerli işten duyulan övünçtür. İşin etik önemi, toplum için hizmet etme ve bir ürünün gerçekleşmesine katkıda bulunma gibi, etik bir zorunluluğu gerektiren bireysel duygulara dayanır. Hünerli işten övünç duyma ise, daha iyi iş yapma ve performans kalitesine dayanır.²⁷⁹

Etiksel yönelimli lider, işgörenlerin etiksel davranışlarını değerlendirmeyi kilit bir faktör olarak dikkate alır. Sadece liderlik becerileri yeterli değildir; bu becerilerin etiksel davranışlarla bütünleştirilmesi gerekir. Sadece bu liderlik davranışlarını göstermekle de etkili lider olunmaz. Liderin vizyonu formüle etmesi ve uygulaması açısından gösterdiği davranışlara inanmış olması önem taşımaktadır. Bazı davranışlar, liderlik için ön koşul niteliğini taşıyan davranışlardır. Muhtemelen bu davranışları gösteren lider, daha arzu edilebilir sonuçlara ulaşır. Etiksel yönelimli örgütlerde hedefler bir düzene konur. Bu örgütlerde lider, güçlü bir etiksel yönelim gösterir. Örneğin liderin davranışlarında dürüstlük ve bütünlüğü sağlaması, izleyenlerle daha güvenli ilişki kurabilmesini sağlar.²⁸⁰

Her örgüt, kendi işgörenine ahlak ilkelerini benimsetir. Bu çerçevede örgütler yazılı ya da yazılı olmayan ahlaki ilkeler ve öneriler belirler. Bu ahlaki öneriler dizisinden birisi de Laczniaik'ın belirlediği 14 ahlak ilkesidir. Bu ilkeler şunlardır²⁸¹ :

1. Ahlaki çatışmalar ve seçenekler, örgütün karar verme doğasında

²⁷⁸ SERGIOVANNI T.J., Moral Leadership, San Fransisco: Jossey Bass, 1992'den ÇELİK, a.g.e., s. 92.

²⁷⁹ CHERRINGTON D. J., Personel Management, Wm. C. Brown Publishers, 1987, s.80'den ÇELİK, a.g.e. s.92.

²⁸⁰ CARLSON D. S. & PERREWE P. L. , Institutionalizational of Organizational Ethics Through Transformational Leadership, Journal of Business Ethics, Vol14, 1995, s.830'den ÇELİK, a.g.e. s.93.

²⁸¹ LACZNIAK G., Business Ethics, A Manager's Primer, Business, January-March 1983, s.8'den ÇELİK, a.g.e., s. 96.

vardır.

2. Ahlaki kurallar kanunlardan daha etkilidir.
3. Ahlaki eylemlerde herkesin hoşuna giden tek bir ölçüt yoktur, yönetici özel uygulama kararlarını kendisi verebilmelidir.
4. Yöneticiler çok geniş ve herkes tarafından bilinen ahlaki ölçütler oluşturmalıdırlar.
5. Yöneticiler, örgütsel tartışmalarda ve durum analizlerinde daha çok ahlaki duygusallıktan yararlanmalıdırlar.
6. Ahlaki eylemleri şekillendiren bazı çatışmalar ve farklılıklar vardır. Öncelikle bireysel, örgütsel, mesleki ve sosyal değerler iyi belirlenmelidir.
7. Bireysel değerler en son ölçütlerdir, ancak ahlaki davranışların nedenlerini belirlemede yeterli değildir.
8. Ahlaki değerler, karar verme sürecine ilişkin bir fikir birliği oluşturmakla birlikte, verimlilik analizlerinde yanıltıcı sonuçlar verebilir.
9. Örgütün moral düzeyi, üst yönetim açısından çok önemlidir.
10. Alt kademe yöneticileri ahlaki değerlere daha çok önem verirken, üst kademe yöneticileri ahlaki olmayan eylemleri normal görebilirler.
11. Yöneticiler kendi ahlaki değerlerini grubun ahlaki değerlerinden daha önemli görürler.
12. Etkili etiksel şifreler, anlaşılır ve açık olmalıdır.
13. İşgörenler cezalandırılmamalı, örgütün etiksel yolsuzluğunu belirleyici bir mekanizma oluşturulmalıdır.
14. Her örgüt yüksek düzey yöneticilerini atarken, örgütsel etkinlikleri etiksel açıdan destekleme sorumluluğunu yüklenebilecek yöneticiler atmalıdır.

Etiksel etkinin temelinde altı ilke bulunmaktadır. Bu ilkeler liderin karar verme sürecindeki referans noktalarını oluşturur. Liderlerin bilmesi gereken etik ilkeler şunlardır²⁸² :

1. Yüksek etiksel şifreli değerler ve inançlar, davranışları ve konuşma biçimini etkiler.

²⁸² ÇELİK, a.g.e., s. 95-96.

2. Etiksel gelişmenin cesaretlendirilmesi, ileri düzeydeki tartışma ve çatışmaların daha özgür bir ortamda oluşmasını sağlar.
3. Lider, örgütteki informal grupların varlığına gerek duymadan etiksel davranışların doğruluğunu öğrenebilir.
4. Lider, etiksel olmayan davranışların gelişmesini önleyebilir.
5. Lider, etiksel olmayan davranışlar üzerinde asla ısrar etmez ve bu davranışları uygulamaya çalışmaz.
6. Etik ilkeler, liderin yaşamında sürekli başvurması gereken rehber ilkelerdir.

Etiksel liderlik konusunda yapılan çalışmalarda bu liderlik biçimi modelleştirilmeye çalışılmıştır. Etiksel liderlik merkezinin kurucusu olan Bill Grace, 4 V modelini geliştirmiştir. Bu modelin temel boyutları, değerler (values), vizyon (vision), ses (voice) ve erdem (virtue) olarak belirlenmiştir.²⁸³

2.4.5. Öğrenen Liderlik : Öğrenen lider, öğrenen örgüt modeline uygun davranışlar gösterebilen liderdir. Öğrenen örgütlere liderlik yapacak kişi geleneksel liderlik davranışlarından oldukça farklı davranışlar gösterecektir. Bu liderler insanların karmaşıklığı anlatma, görüşlerini açıklama ve ortak düşünsel modeller geliştirme yeteneklerini kurmadan sorumludurlar. Diğer liderlik yaklaşımlarından farklı olarak öğrenen lider yaklaşımında öğrenmeden sorumlu olma, liderlik davranışının temel boyutu olarak görülmektedir.

Tasarımcılık rolünü oynayan lider, örgütü bir bütün olarak tasarlamaya çalışır. Tasarımcı olarak lider, örgütün temel değer, vizyon, misyon ve felsefesini birbiriyle bütünleştirir. Örgütsel kültürün ve yapının daha iyi tasarlanması çabasının altında öğrenme sürecini tasarlama yatmaktadır. Çünkü öğrenen liderin asıl görevi öğrenen örgütü kurmak ve geliştirmek olduğu için, bu liderler bütün enerji ve çabasını öğrenme süreci üzerinde yoğunlaştırmaktadır. Tasarımcı lider, hem yapı hem de süreçte rol oynayan insan gücü ve fiziki kaynakları birbiriyle bütünleştirmeye çalışır. Tasarımcı olarak öğrenen liderin amacı, öğrenen örgütün gelecekteki resmini çizerek işgörenlerin bu resmi paylaşımlarını sağlamaktır. Tasarımcılık rolü açısından değerlendirildiği zaman, öğrenen liderin çok büyük bir entelektüel derinliğe

²⁸³ HAVEL V., Never Against Hope, Esquire, October 1993'den ÇELİK, a.g.e., s. 97.

sahip olması gerekir. Tasarımcı lider, insanların zihinsel güçlerini harekete geçirebilmelidir.²⁸⁴

Öğrenen liderlerin kazandıkları yetenekler, yaşam boyu süren öğrenmenin bir sonucudur. Bu liderler iletişim becerilerini geliştirmede, kişisel değerler üzerinde düşünme konusunda ve değerlerle kişisel davranışlarını uyumlaştırmada oldukça usta kişilerdir.²⁸⁵ Öğrenen liderlerin yaşam boyu öğrenme sorumluluğuna sahip olmaları, onları diğer liderlerden daha güçlü kılan belirgin bir yön olarak görülebilir.

Öğrenen liderlerin önemli rollerinden biri öğretmenlik rolüdür. Öğrenen lider öğrendiğini öğretebilme yeteneği ile gücünü göstermeye çalışır. Öğrendiğini öğretebilmenin dört önemli yararı vardır.²⁸⁶

1. Öğrendiklerinizi öğrettiğinizde daha iyi öğrenmiş olursunuz. Öğrenmeyi daha ciddiye alırsınız.
2. Öğrettiğiniz konulardan zevk alırsanız, öğrettiğiniz konuların hayata geçirme ihtimalini güçlendirirsiniz.
3. Öğrendiklerinizi öğrettiğinizde ilişkilerinizde bir yakınlık oluşturursunuz. Burada liderliğin etki gücü bu karşılıklı ilgi temeline dayanmaktadır.
4. Öğrendiğiniz şeyi başkalarına öğrettiğinizde değişmeniz ve gelişmeniz kolaylaşır, kendinizdeki değişimi görmenizi sağlar.

Bilgi Çağında Öğrenen Örgütler ve Öğrenen Liderlik

21. yüzyılda yapılacak işlerin fiziki güçten çok beyin gücüne dayalı olacağı, beyni ile üretenlerin, elleri ile çalışanların önüne geçeceği düşünülmektedir. Geleceğin bilgi toplumuna uyum sağlayabilecek örgüt modeli öğrenen örgüt modeli olacaktır. Bilginin çok hızlı değişmesi ve çevrede meydana gelen değişmeler, örgütleri sürekli olarak öğrenmeye zorlayacaktır.²⁸⁷

Öğrenen örgütlerde bilgi sermayesi finansal sermayenin yerini almakta ve rekabette bilgi sermayesi ön plana çıkmaktadır. Bilgiye dayalı entelektüel sermayenin bir araya gelmesi ve bu sermayenin kolektif bir davranışa dönüştürülmesi, örgütsel etkililiği artırmaktadır.²⁸⁸

²⁸⁴ ÇELİK, a.g.e., s. 121.

²⁸⁵ SENGE P., Beşinci Disiplin, Çeviren: A. İldeniz ve A. Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 1996'dan ÇELİK, a.g.e., s. 124.

²⁸⁶ COVEY S., Etik Baş Dönmesi, Executive Excellence Ekim 1998 'den ÇELİK, a.g.e., s. 128.

²⁸⁷ ÇELİK, a.g.e., s. 131.

²⁸⁸ ÇELİK, a.g.e., s. 132.

Yeni ve farklı yönetim yöntemleri ile donanmış, liderliği üstlenecek bir grup insana ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç, geleneksel liderlik modellerinde değişiklik yapılmasını gerektirmektedir.²⁸⁹

2.4.6. Transaksiyonel - Transformasyonel Liderlik : Geçmiş 50 yıl içinde geliştirilen yönetim tekniklerini verimli ve kurallara uygun bir şekilde hayata geçiren yöneticiler literatürde Transaksiyonel Liderler olarak anılmaktadır.²⁹⁰

Transaksiyonel liderler, aynı zamanda, yönetici ile çalışan ilişkilerini bir 'değiş-tokuş süreci' olarak görmektedirler. Bu tip liderler, çalışanların kurallara uyum, yüksek performans gibi olumlu davranışları karşısında ödül; kurallara karşı gelme veya düşük performans gibi olumsuz davranışları karşısında ise ceza verme taraftarıdır.

Transaksiyonel liderlerin astlarından beklentileri ise genellikle mevcut sistemler çerçevesinde şekillenmektedir. Bu durumun nedeni ise transaksiyonel liderlerin mevcut sistemlere bağlılıklarının yüksek olması ve mevcut sistemler ile şirket kültürünü değiştirmekten çok güçlendirme eğiliminde olmalarıdır.

Literatüre baktığımızda bu tip liderlerin üç farklı yönetim tarzı sergilediklerini görülmektedir. Bu tarzlar; Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward), İstisnalarla Yönetim (Management-By-Exception) ve Tam Serbestlik Yönetim Tarzı'dır (Laissez-Faire).²⁹¹

Literatürde, liderlik anlayışı açısından transaksiyonel liderlerden bir basamak üstte olan, transaksiyonel liderlik özelliklerini kendisinde barındıran ve bu özelliklere ek olarak daha gelecek odaklı bir tarza sahip yöneticiler Transformasyonel Liderler olarak anılmaktadır.

Transformasyonel liderler kısaca arkalarındaki gruba yeni bir 'form' veren, bir anlamda arkalarındaki topluluğun / ekibin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişilerdir.

Literatürde, transformasyonel liderler dört temel yönetim tarzıyla karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; Bireysel İlgi (Individualized Consideration), Entellektüel

²⁸⁹ SENGE, a.g.e., s. 11 'den ÇELİK, a.g.e., s. 133.

²⁹⁰ YAVUZ, Cansel Akyol , Liderlikte Güncel Yaklaşımlar, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=67>, 19/04/2002.

²⁹¹ YAVUZ, a.g.m.

Uyarım (Intellectual Stimulation), İlham Verme (Inspirational Motivation) ve İdealleştirerek Etkileme'dir (Idealized Influence).

'Bireysel İlgi' yönetim tarzına sahip transformasyonel liderler, temelde ekip elemanlarının kişisel ihtiyaçlarına eğilirler. Bu tarz liderler, astlarıyla birebir ilişkiler kuran ve onların kişisel gelişimlerine önem veren empati kurma becerileri gelişmiş liderlerdir.

'Entellektüel Uyarım' yönetim tarzında transformasyonel liderler, astlarının yaratıcılığını teşvik ederek astların geleneksel yaklaşımlardan ziyade yeniliği ve değişimi tercih etmelerini sağlarlar. Astlarının her durumda 'daha iyi nasıl yapabilirim'i sorgulamalarını isterler ve kendi fikirlerine olduğu gibi katılmalarını tercih etmezler.

'İlham Verme' yönetim tarzında ise transformasyonel liderler, diğerlerinin harekete geçmesi için ilham kaynağıdır. Astlarını şirketin geleceğe yönelik hedefleri ile ilgili bilgilendirirler ve bu hedefe ulaşılması için astlarının kendi kapasitelerinin üzerine çıkmalarına yardım ederler. Transformasyonel liderler, şirket stratejileri ve ihtiyaçları ile astların ihtiyaçları arasında bir uyum yaratırlar.

'İdealleştirerek Etkileyen', davranışlarıyla ideale örnek olarak yönlendiren transformasyonel liderler, şirket vizyonu, misyonu ve hedeflerini sembolize ederek çalışanların tam bağlılık içerisinde bu hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlarlar. Bu yönetim tarzında liderler, hedeflere ve vizyona tam bağlılık gösterirler ve bu doğrultuda astları arasında koşulsuz güvene dayalı ilişkilerin kurulmasını sağlarlar.

'Bu tip liderleri nasıl ayırt edebiliriz?' diye sorabilir. Transformasyonel liderler, günümüz yöneticileri arasında 'O gerçek bir lider!' olarak anılan insanlardır. Transformasyonel liderler, yöneticilik özelliklerinden çok liderlik vasıflarıyla anılırlar. Çünkü transformasyonel liderler, mevcut sistemlerin/metodların dışına çıkılmasını isteyen ve bunu teşvik eden kişilerdir. Türkiye Cumhuriyeti'nin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, transformasyonel liderlere güzel bir örnektir.

Transformasyonel liderlerin bir diğer özelliği 'Karizmatik Lider' vasıflarını kendilerinde barındırıyor olmalarıdır. Şu ana kadar bahsedilen özelliklerin birçoğu, karizmatik lider özelliklerinden izler taşımaktadır. Örneğin, karizmatik

liderler bir vizyonu olan ve bu vizyonu her koşulda savunan kişilerdir. Karizmatik liderlerin kendilerine güvenleri tamdır ve vizyonları doğrultusunda kişisel risk alırlar, özveride bulunurlar.²⁹²

2.4.7. Dönüşümsel Liderlik : Dönüşümsel liderlik en genel şekli ile insan ve değişim odaklı bir yaklaşımdır. İnsanlar üzerin de bir dönüşüm elde ederek örgütün değişimi ve çevresel şartlara ayak uydurmasını sağlamak amaçtır.²⁹³

Yukl, dönüşümsel liderliği örgütün üyelerinin varsayımlarındaki ve davranışlarındaki büyük değişiklikleri etkileme ve örgütün misyon ve amaçlar için birlik oluşturma süreci olarak açıklar.²⁹⁴

Dönüşümsel liderlik izleyenlerin gereksinmelerini karşılama derecesi açısından ele alındığında, şu çıktıları sağlamayı içerir²⁹⁵ :

1. Bu liderler, işgörenlerinin belirlenmiş hedeflerin değeri, önemi ve bunları elde etmenin anlamı hakkında farkında olmalarını artırır.
2. Bu liderler, liderlik süreci ve misyonu doğrultusunda işgörenlerin daha yüksek düzeydeki gereksinimlerini karşılar ve özendirme ederler.²⁹⁶
3. Dönüşümsel lider, işgörenlerin gereksinimlerini Maslow'un gereksinimler hiyerarşisine göre daha yüksek düzeylere çıkarmaya çalışır.
4. Dönüşümsel liderler işgörenlerinin gereksinimlerinin düzeyini yükseltir.
5. Dönüşümsel liderlik ilişki odaklıdır:
6. Dönüşümsel liderlik yetkilendirmeyi içerir.

Dönüşümsel liderlik dinamikleri şunları içerir²⁹⁷;

- Lider, güçlü kişisel kimlikle, geleceğin paylaşılan vizyonuna katılmaz.
- Dönüşümsel liderler izleyenlerinin başarıya, büyümeye ve değişmeye olan ilgilerini genişletir ve yükseltir,
- İzleyenleri arasında grubun misyon ve nedenlerinin kabulü ve farkında olunmasını yaratır,
- Grubun iyiliği için izleyenlerin kendi ilgilerinin ötesinde onları güdüler.

²⁹² YAVUZ, a.g.m.

²⁹³ www.stemnet.nf.ca/~bsheppar/unit5d.html EDUcation 6203: Leadership: Theory And Practice Unit 5'den CELEP Cevat Prof. Dr. Dönüşümsel Liderlik, Anı yay., Mart 2004, Ankara, s. 23.

²⁹⁴ HUNKİN T. R. ve TRACEY B. J., "The Relevance Of Charisma For Transformational Leadership In Stable Organizations" Journal Of Organizational Change Management V:12 Number:2, 1999'dan CELEP, a.g.e., s. 24.

²⁹⁵ CELEP, a.g.e. s. 71-72.

²⁹⁶ CONGER Jay A., Charismatic And Transformational Leadership In Organizations An Insider's Perspective On These Developing Streams Of Research, 1999'dan CELEP, a.g.e., s. 71.

²⁹⁷ CELEP, a.g.e., s. 73-74.

İzleyenlerinin ilgilerinin ötesi ile izleyenlerin ilgi ve beklentilerini karşılamakla kalmamak, o ilgi ve beklentiyi en üst düzeyde karşılamaya çalışmayı içermektedir. Yoksa, izleyenlerinin beklentisinin karşıtı bir durumu ifade etmemektedir. Dönüşümsel liderler paylaşılabilen geleceğin, gerçekçi bir vizyonunu oluşturur. Zihinsel olarak işgörenlerini özendirir ve işgörenler arasındaki farklılıklara dikkat çeker.

- Dönüşümsel liderlik, paylaşılan vizyon veya birlikte başarı ile tanımlanma ve adanmışlığın yüksek düzeylerinin bir sonucu olarak içsel güdüleme üzerine kuruludur.
- Grup ve örgüt için ana sorunların yüksek bir farkında olmasını ortaya çıkarır,
- İş arkadaşları ve izleyenlerin işlerini yeni bakış açılarından bakmaları için onlar arasında ilgiyi özendirme eder,
- İşgörenleri ve izleyenlerini beceri ve potansiyelin daha yüksek düzeyleri için geliştirir.

Dönüşümsel Liderlik Yaklaşımının Liderlik Kavramına Katkıları

Dönüşümsel liderliğin liderlik yaklaşımına kattığı özellikleri şu şekilde sıralanabilir.²⁹⁸ :

- Güven, saygı, eşitlik, ve özgürlük gibi ahlaki özelliklere sahiptir.
- Sadece liderin işgörenleri desteklediği düşünce yerine, lider ve izleyenlerinin birbirini karşılıklı geliştirmeleri ve destekledikleri bir düşünce vardır.
- Dönüşümsel liderlikte hiyerarşik bir yapı söz konusu değildir.
- Dönüşüm gerçekleşirken sadece örgütün iç yapısı ele alınmaz.
- İzleyenlerin liderlik sürecine katılmasını içerir.
- İşgörenleri sadece varolan misyon ve vizyonları yerine getirmeleri için yönlendirmek amaç değildir. Onların düşüncelerinde değişikliğe neden olmaktadır.
- Güdüleme belirli bir hedefe ulaşma veya onu elde etme ile sınırlı değildir, izleyenlerin sürekli yükselen ilgi ve ideallerine ulaşmaları ve bu

²⁹⁸ BANNON Kathleen C., "Principals 'And Teachers' Perceptions Of The Extent To Which Principals Exercise Transformational Leadership In Schools And The Relationship Of These Leadership Perceptions To Teachers' Perceptions Of The Extent Of Shared School Goals", 2000'den CELEP, a.g.e. s. 80-81.

ilgileri geliştirmeleri için güdülenir.

- Dönüşümsel liderlik belirli lider davranışları ve durumlarla sınırlı değildir.
- Dönüşümsel liderlik yaklaşımının temeli lideri geliştirmek veya ona belirli beceriler kazandırmak değildir. Amaç işgörönlere geliştirmektir. Lider ise sadece bu amaç için bir aracı rolündedir.

Dönüşümsel liderliğin liderlik yaklaşımlarına kattığı yeni kavramların yanında daha önceden bilinen bir çok lider özelliklerini bir arada toplaması ile diğer lider biçemlerinden farklılık göstermektedir. Bu özellikler liderin amaçları daha iyi karşılaması ve aynı şekilde diğerlerine daha fazla yardım etmesini sağlar.

2.4.8. Vizyoner Liderlik : Örgütlerde meydana gelen hızlı değişim, örgütlerin geleceğe yönelik kararlarını etkilemektedir. Bu hızlı değişim sürecinde örgütleri paylaşılan bir vizyonla geleceğe taşıyan ve örgütsel körlükten kurtaran vizyoner liderler, geleceğin liderleri olarak görölmektedir.²⁹⁹

Vizyoner ve yeni bakış açısına sahip bir yönetici, diğer yöneticilerden farklı olarak değişik gelişmeleri ve olayları okuyabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Vizyon oluşturmayla ilgili olarak Fransız yazar Marcel Proust şöyle diyor: "Bir buluşa doğru yolculuk yapabilmek için, yeni manzaralara değil, yeni gözlere ihtiyaç vardır". Vizyoner lider, yeni bir gözle geleceğe bakabilen liderdir.³⁰⁰

Yönetimde yenileşme çerçevesinde yapılan çalışmalar, iki farklı liderlik modeli temeline dayanmaktadır: Birincisi, yönetici güçlü bir vizyon modelinde açık bir vizyon geliştirmeyi başarır. Özel simgeler bu vizyonla anlam kazanır. Örgütün geleceğe yönelik çabalarının ödüllendirilmesi, vizyonla tutarlılık gösterir. Bu modelde vizyoner lider, geleceği en iyi şekilde kestirmeye çalışır, ikincisi, örgütün zayıf bir vizyon modelinden yararlanmasıdır. Bu durumda yeni liderler bugün için hoşgörüsüzdür. Örgütün bütün düzeylerindeki değişme ihtiyaçı, daha çok tekrarlına; ve güç kullanımına dayalı mesajlardan oluşur. Çözüm için getirilecek önerileri yönetici seğer ve anlamlı kılmaya çalışır. Bu model örgütsel ortamda başarı getirmez. Çünkü bu modele göre

²⁹⁹ ÇELİK, a.g.e., s.173.

³⁰⁰ PARİK H. J. ve diğ., DEveloping a Vision, Beyond LEadership, Edit: W. Bennis, J. Parikh & R. Lessem, Blackwell Publishers Inc.1996, s. 64'den ÇELİK, a.g.e. s.176.

örgüt başlangıçta nasıl bir örgüt olacağını bilmemektedir.³⁰¹

Vizyon, karar verme sürecine katılma, iletişim kurma, yenileşme ve eylem için model oluşturmada yöneticinin kalbidir.³⁰²

Vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik resmidir. Vizyonlar gelecekle bağlantılı, biçimlendirilmiş varolma sezgileridir. Vizyon gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, bugün için düşünce düzeyinde oluşturulmasıdır.³⁰³

Bazı vizyonlar kişisel bir vizyon olarak doğup, gelişmeden ölebilir. Örgütsel açıdan vizyonun paylaşılan vizyona dönüşmesi önemlidir. Kişisel vizyon, kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimlerdir. Paylaşılan vizyonlar ise bütün örgüt işgörenlerinin taşıdıkları resimlerdir. Paylaşılan vizyon, değişik örgütsel etkinliklerde tutarlılık sağlayan bir ortaklık duygusu oluşturur. Paylaşılan vizyonun gücü, geleceği ,ortaklaşa dert edinme anlayışına dayanır.³⁰⁴

Vizyon yokluğu örgütsel baş dönmesine yol açar ve örgütü körlüğe götürür. Her zaman vizyon oluşturma, örgütsel başarı için zorunludur. Geleceğe yönelik bir bakış açısı olmadığı zaman, her eğilimin önü tıkanır ve yok olur.³⁰⁵ Bu etkiler şunlardır:

1. Duygusal uyarma ve çekicilik
2. Ateşleme ve hayran bırakma
3. İtici güç ve alışkanlıklar oluşturma
4. Hatırlama yeteneğini geliştirme
5. Yenilikçiliği destekleme
6. Öncülük etme ve bütünleşme
7. Yön gösterme ve yol aydınlatma

2.4.9. Kalite Liderliği : Toplam Kalite Yönetimi, müşteri memnuniyeti, takım çalışması, sürekli iyileştirme ve hata yapmama esaslarına dayalı çağdaş bir

³⁰¹ SCHEIN E., Organizational Culture and Leadership, San Fransisco: Jossey-Bas, 1997, s.330'dan ÇELİK, a.g.e., s.178.

³⁰² COVEY S., Principle Centered LEadership, Newyork : Summit Boks, 1990'dan ÇELİK, a.g.e., s. 173.

³⁰³ HEINTEL P., Vizyon ve Öz Yapılanma, Çev.: Veli Karagöz, Vizyon Yönetimi, Evrim yay., İstanbul, 1995, s.115'den ÇELİK, a.g.e., s. 174.

³⁰⁴ SENGE P. Beşinci Disiplin, Çev.: A. İldeniz ve A. Doğukan, Yapı Kredi Yay. İstanbul, 1996, s.22'den ÇELİK, a.g.e., s. 174.

³⁰⁵ BENNIS W., Visionary Leadership, Beyond Leadership, Edit: W. Bennis, J. Parikh & R. Lessem, Blackwell Publishers Inc, 1996, s. 53'den ÇELİK, a.g.e., s. 174.

yönetim yaklaşımıdır. Bu yönetim yaklaşımı, liderlik alanında "**Toplam Kalite Liderliği**" anlayışını ortaya çıkarmıştır. Toplam kalite liderliği, kalitenin artırılmasında üst düzey yöneticilerin önemli sorumlulukları bulunduğunu kabul etmekle birlikte, liderliği paylaşılmış bir süreç olarak görür. Kalite liderliği, müşteri merkezli davranmaya yönelik bir liderlik biçimidir.³⁰⁶

Toplam Kalite Yönetimi'nde üst yönetimin liderliği büyük önem taşımaktadır. Sürekli gelişmeyi ve değişen koşullara ve müşteri beklentilerine etkili bir şekilde uyum sağlamayı ilke edinen Toplam Kalite Yönetimi, bunu büyük oranda yöneticinin liderlik özelliklerine bağlamaktadır. Deming, TKY'nin örgütlerde üst yönetici tarafından başlatılması gerektiğine inanmaktadır. Deming'e göre "kalite yönetimidir" ve bir kurumun gelişmesindeki temel sorun, üst yönetimin liderliğidir. Deming, Ishakowa ve Juran gibi yazarlar, üst yönetimin liderlik rolü üzerinde durmaktadırlar. Toplam kalite lideri, sistemden ve insandan sorumludur.³⁰⁷

Juran, bir örgütün başarısını sistem ve insan olarak iki önemli faktörün belirlediğini savunur. Bu iki faktörün sonuç üzerindeki etkisini de %85 sistem ve %15 insan şeklinde ifade eder. Sistemin tasarımı ve işletilmesi doğrudan üst yönetimin sorumluluğunda olan bir alandır.³⁰⁸ İnsanı yönetme sorumluluğu da kalite liderinin sorumluluk alanı içindedir. Ancak sistemin sonuç üzerindeki etkisi daha büyük olarak görülmektedir. Sistemin tasarımını ise toplam kalite lideri oluşturmaktadır.

Kalitenin sağlanması ve sistemi iyileştirme görevinin üst yönetimde olduğuna inanan Deming, yöneticinin kalite liderliği açısından şu liderlik özellikleri üzerinde durmaktadır³⁰⁹

- ❖ Güven ve yardım sağlar,fakat yargılanmaz.
- ❖ Tüm çalışanlarına kendilerini geliştirme fırsatı verir.
- ❖ İşgörelere, içinde çalışmaktan onur duyacakları iş ortamları sağlar.
- ❖ Çalışanların işlerinden zevk almaları ve performanslarını en üst düzeye çıkarmaları için çaba sarf eder.

³⁰⁶ ÇELİK, a.g.e., s. 193.

³⁰⁷ ÖZDEN Y., Eğitimde Dönüşüm, Pegem yay., Ankara 1999, s. 171'den ÇELİK, a.g.e., s. 193.

³⁰⁸ EFİL İ., Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Alfa yay., İstanbul 1999'dan ÇELİK, a.g.e., s. 194.

³⁰⁹ ÖZDEN, a.g.e., s. 171'de ÇELİK, a.g.e., s. 198.

2.4.10. Politik Liderlik :Seçimle yönetime gelen kamusal alanın liderlerini de sosyal liderler sınıfının içine alabiliriz. Belediye başkanları, liderlik ettikleri ekiple seçildikleri bölgedeki halka hizmet etmek için bu görevi üstlenirler. Milletvekilleri ise bölgelerini mecliste temsil ederek ülkenin huzur ve refahını sağlamak için liderlik yarışma girerler.³¹⁰

Politik liderlik, dinamik bir çevrede stratejik kararlar alabilip uygulayabilmeyi ve belirlenen misyon ile hedefler doğrultusunda takipçilerini hedefe kilitleyebilmeyi içerir. Lider, hizmet ettiği topluluğa bağlı olmalı ve çıkar önceliğini bu topluluğa ve topluluğun geleceğine vermelidir.

Politik liderliği karizma, ikna etme ve etkileme gücü kullanarak, geniş bir

³¹⁰ AKİŞ Yeşim Toduk, Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, Alfa yay., İstanbul, Eylül 2004, s. 150.

konuda konsensüs oluşturabilme şeklinde tanımlayabiliriz. Oluşan konsensüs sonucu, lider ve oluşmuş misyon etrafında takipçiler toplanırlar.³¹¹

Prof. Dr. Nevzat Tarhan'a göre ideal politik liderler³¹² :

- Çalışkandır, rahatları hep ikinci plandadır. Hizmet etmekten zevk alırlar ve yorulmazlar.
- Bir fikri benimserler ve genellikle davranışları o fikir etrafındadır. Bu, belirliliği ve onlara duyulan güveni artırır. Pek fazla 'sürpriz' yapmazlar. Paylaşmayı severler, ve bencil değildirler. Güvenilir olmaları nedeniyle, başkaları onlarla işbirliği yapmaktan çekinmez.
- Zamanları değerlidir, önemliyi ve önemsizi ayırt eder, buna göre davranırlar. Bunun yanında neyin yapılabilir ve neyin yapılamaz olduğunun da farkına varabilirler. Bu yetenekleri onları hayalcilikten uzaklaştırır, gerçekçiliğe çeker.
- Zekidirler. Olaylara geniş perspektiflerden bakabilirler. Kendi eksiklerini görüp bu noktaların üzerine giderler. Kendilerini geliştirirler. Bilgiye kapalı değildirler, öğrenebilirler.
- Uzlaşmacı ve yakındırlar. Samimiyetleri onları rol yapmaktan uzaklaştırır. Olduklarından iyi görünmek için kendilerini zorlamazlar. Dürüsttürler ve yalan söylemezler.
- Hizmet ettikleri toplumun çıkarları, kendileri ve ait oldukları partinin çıkarlarının önündedir. Devlet adamı kimlikleri, siyasetçi kimliklerinin önüne geçer.
- Yanlarında çalışanlarla iletişim halindedirler. Onların duygu ve düşüncelerine önem verir, incitmemeye özen gösterirler.
- Karar alırken takipçilerine danışırlar; birleştirici rol oynarlar. Ahlaki değerlere önem verir ve bunu davranışlarında da gösterirler. Adaletsizlik yapmazlar.

2.4.11. Stratejik Liderlik : Literatürde stratejik liderliğin tanımı ve oluşumu ile ilgili farklı yazarlar tarafından farklı tanımlar yapılmaktadır. Hitt, Ireland ve Hoskisson'a göre stratejik liderlik; gerekli olan stratejik değişimi yaratmak için,

³¹¹ AKİŞ, a.g.e., s. 151.

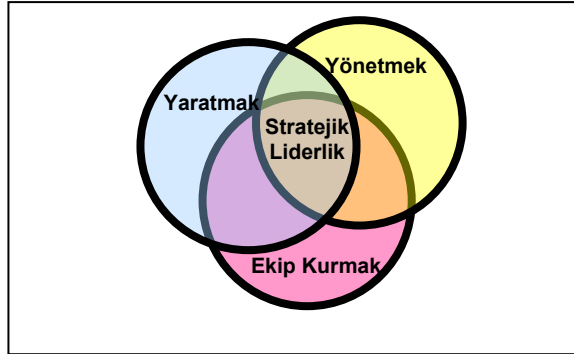
³¹² TARHAN, Nevzat; Politik Liderlik ve Seçmen Davranışı, 2002 (http://www.mcatürk.com/gazete_milliyet_021030.htm'den AKİŞ, a.g.e., s. 151.

geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik elde etme ve çalışanları güçlendirme yeteneğidir³¹³.

Pearce ve Robinson'a göre stratejik liderlik, değişimi benimsemek ve organizasyonun bu değişime uygun olarak hareket etmesini sağlayacak stratejileri uygulamak için, işletme içindeki çalışanlar arasında, işletme dışındaki çıkar gruplarıyla kurduğu ilişki kadar iyi ilişkiler kurmaktır³¹⁴. Diğer bir görüşe göre stratejik liderlik, stratejik düşünme ve örgüt için gelecek yaratacak uygulanabilir değişiklikleri başlatmak için başkaları ile çalışma yeteneğidir³¹⁵.

A.B.D. Kara Kuvvetlerinin ilginç dönüşümüne liderlik etmiş olan Sullivan ile önde gelen stratejik planlamacılarından Harper ise stratejik liderliği şu şekilde tanımlamaktadırlar. Stratejik liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir³¹⁶. Yazarlara göre stratejik liderliğin; yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmak üzere üç boyutu vardır. Etkin stratejik liderlik ancak bu üç beceri kümesiyle birlikte davranabilmekle sağlanabilecektir. Yazarlar stratejik liderlik boyutlarını Venn diyagramı çizerek Şekil 2 - 8'deki gibi göstermekte ve stratejik liderliği de diyagramın merkezine koymaktadırlar.

Şekil 2 – 8 Stratejik Liderlik



KAYNAK : Gordon R. Sullivan ve Michael V. Harper, Umut Bir Yöntem Olamaz. Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları, İstanbul 1997, s.69.

³¹³ Michael Hitt, Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases (Cincinnati: South Western College Pu., 1999), s. 439'dan BESLER Senem, Dr., İşletmelerde Stratejik Liderlik, Beta, Haziran 2004, s. 18

³¹⁴ John A. Pearce II ve Richard B. Robinson, Strategic Management Formulation, Implementation and Control, (Irwin: McGraw Hill Co., 1997), s. 353'den BESLER, a.g.e. s. 18

³¹⁵ Ireland Duane ve Michael A. Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in The 21. Century: The Role of Strategic Leadership" Academy of Management Executive, Cilt no 13, Sayı no 1 (Şubat 1999), s.: 43'den BESLER, a.g.e., s.:18

³¹⁶ Gordon R. Sullivan ve Michael V. Harper, Umut Bir Yöntem Olamaz. Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları, İstanbul 1997, s. : 68'den BESLER, a.g.e., s. : 18.

Stratejik liderlikle ilişkili bir kavram olan stratejik lider kavramının da burada ele alınmasında fayda vardır. Dinçer stratejik lideri, bir işletmenin veya stratejik iş biriminin stratejisini oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan yönetim sürecinden sorumlu kişi olarak tanımlamaktadır³¹⁷.

Farklı yazarlar tarafından yapılan stratejik liderlik ve stratejik lider tanımlarında vurgulanan ortak unsurlardan hareketle, stratejik liderlik ve stratejik lider şu şekilde tanımlanabilir. Stratejik liderlik; geleceği görerek, esneklik sağlayarak ve çalışanları güçlendirerek stratejik değişimi yaratma ve performansı geliştirme yeteneğidir. Stratejik lider ise bu yeteneğe sahip olan kişidir.³¹⁸

İşletmelerin stratejik liderleri çoğunlukla üst yönetim ekibinin üyeleri olarak tanımlanmaktadır. Bir başka ifade ile bir organizasyonun tüm sorumluluğuna sahip olan yöneticiler, stratejik liderlik kapsamında yer almaktadır. İster bireyler olarak, isterse grup olarak düşünölsün, bu kapsama dahil olan yöneticiler dört grupta ele alınabilir. Bireyler olarak düşünöldüğünde CEO ve işletme yöneticileri, gruplar olarak üst yönetim ekipleri ve yönetim kurulları stratejik liderler olarak tanımlanabilmektedir³¹⁹.

2.4.12. Global Yönetim ve Global Lider – Yöneticiler : İnternet, hızlı ulaşım imkanları, aynı dili (İngilizce) konuşma, farklı kültürleri tanıyıp iş yapabilme becerisi “en azından” sınırları kaldırıyor. Liderliğinde sınırları kalmıyor. Yerli liderlik, ithal liderlik, yabancı liderlikten söz edemeyiz. Liderlik her koşulda ve her yerde liderlik edebilmektir. Tüm dünyada etkili olabilecek liderlerin üstün özelliklere sahip olması gerekiyor. “Global yönetici” kavramı da işte tam bu noktada ortaya çıkıyor. Farklı kültürlerde yöneticilik yapabilen, bambaşka bir kültürün parçası olan takipçilerine başarıyla liderlik eden global yöneticilere olan ihtiyaç, günümüz koşullarında gitgide artıyor.³²⁰

Farklı kültürlerde ve ölkelerde çalışabilen başarılı bir global yönetici temel liderlik özelliklerinin yanında, dünyayı diğerlerinin gözlerinden görebilmelidir. Global yönetici, farklı kültürlerin bakış açılarının varlığının farkında olan ve

³¹⁷ Dinçer Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul, Beta, 1998, s.352.

³¹⁸ BESLER Senem, Dr., İşletmelerde Stratejik Liderlik , Beta, Haziran 2004, s. 21.

³¹⁹ Sydney Finkelstein ve Donald C. Hambrick, Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations (Minneapolis: Westpublishing Company, 1996), s.:7'den BESLER, a.g.e., s.:21

³²⁰ AKİŞ, a.g.e., s. 293.

bu bakış açılarını özümsemiş biri olmalıdır. Global bir yöneticide bulunması gereken ya da global bir yönetici olmak isteyen yerel yöneticilerin geliştirmesi gereken özellikleri "Success for the New Global Manager" (Yeni Global Yönetici İçin Başarı) adlı kitapta Dalton, Ernst, Deal ve Leslie (2002) şöyle sıralıyor:

1. Uluslararası iş bilgisi.
2. Kültürel adaptasyon yeteneği.
3. Farklı perspektiflerden bakabilme.
4. Yenilikçi rolünü oynayabilme.

Bu özelliklerden "uluslararası iş bilgisi" ve "kültürel adaptasyon yeteneği"nin tüm yerel yöneticiler için önemi fazla olmayabilir. Ama global bir yöneticinin performansı bu özelliklerin ne kadar gelişmiş olduğuyla doğrudan bağlantılıdır.³²¹

³²¹ AKİŞ, a.g.e., s. 293-294.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM ASKERİ LİDERLİK MODELİNİN İNCELENMESİ

3.1. ASKERİ LİDERLİK KAVRAMI

Askeri açıdan liderliğin tanımı ise; birliğin vazifesinin yerine getirilebilmesi için; liderlik gerekleri ve nitelikleri (inançlar, moral ve ahlak kuralları, değerler, eşitlik, adalet, dürüstlük, örnek olma, karakter, bilgi ve beceriler) ile disiplin ve moral faktörleri üzerine kurulmuş teknik ve taktikleri kullanarak bir askerin (komutan veya liderin) diğerini etkileme faaliyeti veya sanatıdır.³²²

Askeri lider,, çağdaş görevlerin isteklerini oluşturan hizmetlerin yapılması için, kendisine bağlanmış ve mutlak itaate zorlanmış vatandaşlara karşı devletin otoritesini kullanan bir temsilci ve otoritenin biricik icracısıdır.³²³

Günümüzde etkin liderlik sürecini belirleyebilmek için sadece lider değişkenini değil organizasyonun yapısıyla ilişkilendirip paralellik kurmak da gerekecektir. O halde muharebe gibi belirsizliğin çok fazla olduğu ortamlarda organik yapılanmalar gerekecek bu yapılanmalar içerisinde liderliğin gerekliliği ortaya çıkacaktır. Görüldüğü üzere Askeri Liderliği, uygun organizasyon yapısı içerisinde belli davranış ve özellikleri ile izleyicileri etkileme süreci olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımdan yola çıkarak Askeri Liderlik sürecinde uygulanacak etkileme ve izleyici kavramını incelemek askeri liderin karizmasını (beğeni gücünü) artıracak özellik ve davranışlarını ortaya çıkarmak yerinde olacaktır.

3.2. ASKERİ LİDERİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER :

Askeri ve sivil kurumlarda liderin sahip olması gereken özellikleri ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Son günlerde araştırmacı Posner tarafından ABD, Asya, Avrupa ve Avustralya'da 20.000 kişiye uygulanan anketin sonucu hayranlık duyulan bir liderin karakter özellikleri TABLO 3-1'de verilmiştir.

³²² CLARK Bruce C., Liderlik ve Eğitim Üzerine Bir Çalışma, Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayın Merkezi Yayınları, Ankara, 1996, s.2-5'den ALGANER Yüce İhsan, Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2002, s. 71.

³²³ GAVET Andre, Komuta Etme Sanatı, (Çev.: Kazım KIRIKKANAT), Genelkurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 2001, s-18.

TABLO 3-1 Hayranlık Duyulan Bir Liderin Karakter Özellikleri

1	Dürüstlük	% 88
2	İleri Görüşlü (Vizyon Sahibi)	% 75
3	İlham verici, teşvik edici	% 68
4	Yeterli, işinin ehli	% 63
5	Makul düşünen	% 49
6	Destekleyici	% 41
7	Açık fikirli	% 40
8	Zeki	% 40
9	Açık sözlü	% 33
10	Güvenilebilir	% 32
11	Cesur	% 29
12	Yaratıcı	% 28
13	İşbirliği gücü	% 28
14	Çalışkan	% 23
15	Kararlı	% 17
16	Olgun	% 13
17	İhtiraslı	% 13
18	Sadık	% 11
19	Konrollü	% 5

KAYNAK : POSNER Z. Barry, Leadership Challenge, Jassey Bass Inc., Pub., Newyork, 1995, s.21.

Liderliğin özelliklerini tespit etmek konusunda yapılan çalışmalarda sıralama hemen hemen birbirine benzemektedir. Ancak birlik komutanı olan askeri liderin özellikleri biraz değişik olacaktır. MT 22-100 Liderlik Talimnamesi ve Askerlik Mesleğinin Değerleri'nden yola çıkarak bu özellikleri fedakarlık, birliğe bağlılık, dürüstlük, inisiyatif, sadakat olarak incelemek uygun olacaktır.³²⁴

3.2.1. Dürüstlük : Dürüstlük en kısa tarifiyle özü ve sözü doğru olmaktır. Kişinin doğru düşünmesi, doğruyu söylemesi ve doğru davranması anlamına gelir. Dürüst insan aldatıcı düşüncelerden sakınan, baskılara rağmen doğruluktan ayrılmayan, herşeyden önce kendisine karşı dürüst olmasını ve yine kendisine karşı verdiği sözleri tutmasını bilen kimsedir. Toplum yaşantısında kişilerin saygınlığı ve itibarları, dürüstlük seviyeleri ile ölçülür.³²⁵ Silahlı kuvvetlerdeki liderlerin dürüstlüğe olan ihtiyacı iki nedenden dolayı mutlaka korunmalıdır.³²⁶ Bunlardan birincisi erbaş ve erler bazı durumlarda kendileri ile

³²⁴ TABAK Akif, Askeri Liderlik ve Uygulama Yüksek Lisans Tezi, Ankara 1997, s. 79,80,81

³²⁵ Askerlik Mesleğinin Değerleri, K.K. Basımevi, Ankara, 1996, s.17.

³²⁶ DANAOUGH Mc James, "Leadership for The New Lieutenant", Military Review, November 1988, s. 33.

subaylarını koşulları adil ve hemen hemen eşit bir oyunda kabul edebilirler. Fakat onlar için adil görünen şey subaylar için uygun görülmeyebilir. Bu açıdan subayın daha yüksek dürüstlük standardına sahip olması; hem kanunen hem de ettikleri yemin gereği emir komuta ettiği birliğin sevk ve idaresini kolaylaştıracaktır. İkinci neden daha önemlidir. Çünkü askerliğin doğası gereği muharebe ölüm-kalım yeridir. Muharebe esnasında raporların doğruluğunu kanıtlamak veya bilgilerin gerçek durumunu araştırmak için zaman ya çok kısıtlı yada hiç yoktur. Böyle yanlış bilgilenme nedeni ile harekete geçirilen yüzlerce insanın hayatını tehlikeye atmak anlamına gelecektir.³²⁷

Dürüstlüğün en belirgin özellikleri şöyle sıralanabilir³²⁸ :

- Yerine getirebileceği sözler verir ve sözünde mutlaka durur,
- Sözleri ile davranışları arasında uyum ve tutarlılık bulunur,
- Başkalarının malını izinleri olmadan almaktan sakınır,
- Yalan söylemekten ve hileci yollara başvurmaktan sakınır,
- Tutum ve davranışlarında samimi içten ve açık olmaktan hoşlanır,
- Hiç kimseye yanlış, yanıltıcı bilgi vermez, daima gerçekçi olmaya özen gösterir,
- Komuta kademelerinin zafiyetinden yada denetim eksikliğinden yararlanmaya teşebbüs etmez,
- Ön yargılı ve adil olmayan tutum ve tavırları hoşgörüle karşılamaz,
- Dürüst insanlar, dürüst olmayanlara karşı hoşgörü göstermez.

3.2.2. Cesaret : Cesaret korkunun yokluğu değil, korkuya rağmen kişinin gerekli olduğuna inandığı şekilde hareket etmesi için güdülerine hakim olmasıdır. Mevcut yada olabilecek tehditlere, tenkitlere ve eleştirilere aldırmadan, soğukkanlılığını yitirmeden ve özgüvenini sarsmadan davranışlarını kontrol etmeyi sağlayan özelliktir.³²⁹ İki türlü cesaret vardır. Birincisi kişisel tehlike karşısındaki cesaret, diğeri ise bir dış güce ve iç gücün

³²⁷ TABAK, a.g.ylt., s.82.

³²⁸ Askerliğin Mesleki Değerleri 1996, s.20.

³²⁹ Liderlik Muhtrası, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 1990, s.9.

sorumluluğu karşısında gösterilen cesarettir.³³⁰ Cesaret fiziksel ve medeni cesaret olarak ikiye ayırmak da mümkündür. Fiziki cesaret, herhangi bir tehlikenin vücuda verebileceği korkusunu yenerek hareket etmektir. Kısaca ısrarla tehlikenin üzerine giderek korkuyu denetlemek ve görevi yerine getirmektir.³³¹

Cesaretin belirgin özellikleri şu şekilde sıralanabilir³³²:

- Engeller ve zorluklar karşısında yılgınlık göstermez. Aksine azim ve irade gücünü kullanarak başarılı olmayı dener.
- Fiziki gücünü yükselten çalışmalara istekle katılır.
- Genel bir hoşnutsuzluk ortamına rağmen, doğru olanı yapar ve doğru olanları söyler.
- İnanıklarını ısrarla savunur ve gelecek ahlak dışı baskılara karşı koymasını bilir.
- Yorgunluk, açlık, susuzluk veya soğuk-sıcak gibi stres ortamlarında dahi cesaretini korur.
- Tehlikelere karşısında duraksama, erteleme veya şaşırma türünden tereddütlere olanak vermez.
- Hata yapacağı endişesi yoktur.
- Moral ve ahlaki gücü her zaman yüksek tutmayı başarır.
- Hatalı sonuçlar doğuran kararlardan ders çıkarmasını bilir, başarısızlıklarını öğrenmeyi araç sayar.
- Tenkit ve eleştirilere açıktır ve bunlardan yararlanmasını bilir.

3.2.3. İnisiyatif: İnisiyatif, emir veya denetim beklemeden birlik gayelerini gerçekleştireceğine inandığımız tedbirleri alma kabiliyetidir.³³³ Muharebe zafer kazanma veya yenilgi en büyüğünden en küçüğüne kadar bütün rütbe sahiplerinin düşünerek, kendiliğinden iş görmeye alışmış olmalarına bağlıdır. Gerçekte talimnamelerimiz, yasalarımız gözden geçirildikçe, askerlik sanatının temeli olan kural, yasa ve yöntemler okunup öğrenilebilir. Ancak bu

³³⁰ CLAUTSEWITZ V. Carl, Harp Üzerine, Çev.: H. Fahri Çeliker, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 1984, s.53.

³³¹ Askerliğin Mesleki Değerleri 1996, s.27

³³² Askerliğin Mesleki Değerleri 1996, s.30-31.

³³³ MT 22-100 Müşterek Askeri Liderlik Talimnamesi, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 1986, s.79.

bilgilerin insanı asker yaptığına, yapabileceğine inanmak biraz güçtür.³³⁴ Örneğin bir tatbikat esnasında; varsayalım ki bir birliğin en büyük komutanından erine kadar herkes talimname ve yasalarda açıklanan yöntem ve kuralları biliyor. Birlik komutanı ast komutanlarına güzel bir yürüyüş emri veriyor ve bu emir uç komutanı teğmene kadar uygun şekilde veriliyor ve yürüyüş kolu harekete geçiyor. Tatbikat esnasında temsili düşmanla karşılaşıldığında da aynı şekilde en küçük rütbeliye kadar önceden düşmanla karşılaşılınca yapılması saptanan işi yapıyor ve tatbikat başarıyla bitiyor.³³⁵ Ancak muharebe esnasında karşımıza çıkabilecek durumlar talimnamelerin gösterdiği bu kuralların ötesinde, üzerinde genel bir görüş bile bildirilemeyecek seviyededir.³³⁶ Buna rağmen komutanlar her durum ve andaki konuma karşı beklemeden gereken tedbirleri almak zorundadır. Beklenmedik bir durumla karşılaşan sadece o birliğin en üst rütbeli komutanı değildir. Muharebe esnasında her subay, astsubay ve hatta er nasıl hareket edeceğini sormayacağı, üstünden emir alamadığı durumlar karşısında kalacaktır. Bu yüzden gerek komutanları ve gerek kişilerin kendi başlarına düşünerek, kendiliklerinden iş yapabilecek şekilde yetişmeleri çok önemlidir.³³⁷

3.2.4. Fedakarlık : Fedakarlık, kişinin başkalarının duygu, düşünce, inanç, değer ve ihtiyaçlarına önem vererek, kendisinden özveride bulunmasıdır. Askerlerin, kişisel rahatlıkları yerine ülke ordu ve birlik yararına olanları yapması, bunun karşılığında hiçbir çıkar beklememeleridir.³³⁸ Unutulmaması gereken fedakarlık; uykudan başlayan ve en uç noktada gerektiğinde canın feda edilmesine kadar uzanan bir özveriler bileşkesidir. Ayrıca haftanın yedi gününü, gece gündüzün tamamını, liderin komutanlığa vermesi; eğitim, bakım, testler, idari işleri, disiplin, atış ve eğitim gibi aynı anda yapılması gereken şeylerin hiçbirini ihmal etmeden hepsini yapması demektir.³³⁹

³³⁴ ATATÜRK, Subay ve Komutan İle Konuşmalar (Düzenleyen: Gülşen Aslanoba), Genelkurmay Basımevi, Ankara, 1995, s.25.

³³⁵ ATATÜRK, a.g.e., s.25.

³³⁶ ATATÜRK, a.g.e., s.26.

³³⁷ TABAK, a.g.ylt., s.86.

³³⁸ Askerliğin Mesleki Değerleri 1996, s.32

³³⁹ CLARKE C. Bruce, "Are US Army Company Commanders too young", Military Review, May 1996, s.3.

Fedakarlığın en belirgin göstergeleri şu şekilde sıralanabilir³⁴⁰:

- Astlarının sıkıntı ve endişelerini paylaşmasını bilir.
- Ülke, ordu, birlik ve arkadaşlarının ihtiyaçlarına kendi ihtiyaçlarının önünde yer verir.
- Kusursuz olduğuna inandığı astlarını, üst kademelere karşı savunur.
- Astlarının ve akranlarının sorunlarıyla yakından ilgilenir.
- Zamanın önemli kısmını astlarının gelişmesine ayırır.
- Sahip olduğu yeteneklerinin tamamını karşılık beklemezsiniz birlik başarıları için kullanır.
- Astların başarılarını ön plana çıkararak, onların ödüllendirilmesini sağlar.

3.2.5. Sadakat : Bağlılık askerlerin kişisel ihtiyaç ve çıkarlarını düşünmeyerek ulus, ordu ve birlik menfaatlerine öncelik vermeleridir.³⁴¹ Bu nedenle bütün yeteneklerini kullanarak resmi ve resmi olmayan yükümlülüklerle bağlı kalmaları yasa, yönetmelik, emir ve talimatlara uymaları sorumluluğudur. Bunun içindir ki verilen rütbe ve makamlar kişilerin arzularını tatmin etmek veya saygı görmek için değil tamamen ülkeye ve ulusa daha fazla hizmet etmeleri içindir.³⁴² Sadakat üstlere, astlara, askerle bağlılığı da kapsamaktadır.³⁴³

3.3. ASKERİ LİDERİN UYGULAMASI GEREKEN DAVRANIŞ BİÇİMLERİ

Liderin davranış biçimi konusunda yapılan çalışmalarda araştırmacılar en çok otokratik ve demokratik davranış biçimleri üzerinde durmuşlardır. Her iki Liderlik biçimi de görevin başarılmasında önemlidir. Özellikle demokratik Liderlik uzun dönemde olumlu etkilerinin olması nedeniyle organizasyonlarda tercih edilen bir liderlik biçimidir. Bunun yanında demokratik liderlik biçimi daha fazla işgören tatminine ve organizasyon amaçlarına bağlılığa neden olacaktır. Ancak her iki liderlik biçiminin her durumda uygun olacağını söylemek hata olacaktır. Rutin veya karmaşık işlerin yapılması esnasındaki liderlik biçimi farklı olacağı gibi zaman problemi de davranış biçimini belirleyen önemli bir etken olacaktır. Çünkü katılımlı liderlik biçimlerinin

³⁴⁰ Askerlik Mesleğinin Değerleri, 1996, s.33.

³⁴¹ Askerlik Mesleğinin Değerleri, 1996, s.21.

³⁴² GAVET, a.g.e., s.15.

³⁴³ TABAK Akif, a.g.ylt., s.90.

uygulanması ve sorunların çözümü ve kararların alınmasında astların katılımı gerektiğinde zamana ihtiyaç duyulacaktır.³⁴⁴ Muhakkak ki liderin otokratik veya demokratik olarak davranış biçimini belirlemesine neden olan başka sınırlamalar da mevcuttur. Bu bölümde birlik komutanının bu iki davranış biçimini sergilemelerinin ötesinde, astlarına moral inşa etmek, birlik ruhu oluşturmak, etkin iletişim kurmak, örnek olma gibi davranışların etkin liderliğe olan katkılarını incelenmiştir.

3.3.1. Moral inşa etmek : Günlük yaşantımızda kullanılan bazı kavramlar, her zaman kullanılma amacını yansıtmamakta ve yanlış kullanılabilir. Ancak moral kavramının yanlış kullanılması, ast-üst arasındaki iletişim ortamında yapıldığında hizmetlerin aksamasına neden olmakta ve böylece iyi yapılmayan bir görevin en başta gelen mazereti genellikle moral olarak karşımıza çıkmaktadır. Moral bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosferdir.³⁴⁵ Askerlik mesleği kapsamında ise, moral kavramının iki boyutu vardır. Birinci boyut bireysel boyuttur ve kişinin fiziksel ve bilgiye dayalı zihinsel gücü dışında kalan, ruhsal veya duygusal gücünü kapsamaktadır. İkinci boyut ise, mesleki boyuttur ve birliğe bağlılık, sadakat, fedakarlık gibi özellikleri kapsamaktadır.³⁴⁶ Bireye moral sağlayacak koşullar şunlardır;

- Paylaşılmış amaçlar bireyin moral gücünü yükseltir.³⁴⁷
- Bireyin, ülkesine, ülkesinin geleceğine, ailesinin geleceğine, kendisinin bu gününe ve geleceğine ilişkin bir güven duygusu yoksa; moral gücü zayıftır.³⁴⁸
- Bireyin hizmet verdiği ortamdaki organizasyon iklimi moral gücünün en önemli kaynağıdır.³⁴⁹
- Birey kişiliğine saygı duyulma beklentisi içerisindedir, kişiliği saldırıya uğramış bir bireyin moral gücü düşük olacaktır.

³⁴⁴ TAYLOR L. Robert, ROSENBAACH E. William, Military Leadership, West View Pres, San Fransisco, 1992, s.173.

³⁴⁵ KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.107.

³⁴⁶ BÜYÜKANIT Yaşar, Teğmen, Kara Harp Okulu Basımevi, 1996, s.22

³⁴⁷ BÜYÜKANIT, a.g.e., s.22.

³⁴⁸ BÜYÜKANIT, a.g.e., s.22.

³⁴⁹ EREN Erol, Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993, s.107

Birlikte moralin oluşturulması için gerekli koşulların sağlanmaması hizmette aksaklıklara neden olmaktadır. Özellikle muharebede zayıf moral duygusunun belirtilerini; aşağıdaki şekilde sıralanabilir³⁵⁰

- Firar,
- Tartışma,
- Duyumsuzluk, ,
- Bağıllık yoksunluğu,
- Emirlere kayıtsızlık,
- Verimi düşürmek
- Eleştiriye dayanamamak,
- Kendini yaralama,
- Kazalarda artış
- Viziteye çıkma,
- İtaatsizlik,

Muharip birliklerdeki belirtilerini verdiğimiz moralin yükseltilebilmesi için; organizasyonun yapısı, gözetim şekli, çalışma koşulları, personelin işyeri dışındaki yaşamının birlikte düşünülmesi gerekmektedir.

Organizasyon Yapısı : Organizasyonlarda hiyerarşinin artması, üst yönetim ile astların arasında gerçekleşen yüz yüze ilişkileri güçleştirmekte bunun sonucunda da Liderin grup liderliğini devam ettirmesi zorlaşmakta ve moral bozuklukları artmaktadır. Basit organizasyon yapılanmalarında ise yöneticinin her astıyla ayrı ayrı meşgul olabilme olanakları arttığından moral daha yüksek tutulabilmektedir.³⁵¹ Bu açıdan komutanın askerleriyle yüz yüze ilişkiye girmesi ve muharebede kritik yerde onlarla birlikte bulunması birlik moralini etkileyecektir.

Amirin Gözetim Şekli : 1976 yılında Bors ve Fiedler tarafından geliştirilen bir anket yardımıyla 1980 yılında Borden'in Amerikan ordusundaki 160 piyade subayı ve 167 piyade astsubayı üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; entelektüel kabiliyet, deneyim ve uzmanlık gücü fazla olan liderlerin bu özellikleri az olan lidere göre az amir (komutan) stresinde daha iyi performans gösterdikleri ancak amir stresinin artığında entelektüel kabiliyet, deneyim ve uzmanlık gücü fazla olan liderlerin performansının azaldığı bunun yanında bu özellikleri az olan liderlerin performansının arttığı görülmüştür.³⁵²

³⁵⁰ Stresle Mücadele Yardımcı Yayını, K.K. Basımevi, Ankara, 1995, s.3.

³⁵¹ EREN, a.g.e., s.11

³⁵² FIELDER E. Fred, "Cognitive Resource and Leadership Performance", Applied Psychology: An International Review, 44:1, 1995, s.24.

Çalışma Koşulları : İzleyicinin yeme, içme, ısınma, uyuma gibi fizyolojik ihtiyaçların karşılamadan bir üst seviyedeki ihtiyaçların karşılanması ile motive olmasını beklemek hata olacaktır.³⁵³ Muharebede bu en temel ihtiyaçların askerlere sağlanması morali etkileyecek ve muharebe etkinliği artacaktır. Muharebe hizmet desteği konusu karşımıza çıktığında sıkça söylediğimiz Napoleon'un "Ordular midelerin üzerinde yürür" özdeyişi birlik moralinin yükseltilmesinde çalışma koşullarının iyileştirilmesi kapsamında düşünülmeli ve askerlerin temel ihtiyaçlarının en iyi şekilde karşılanmasına gayret edilmelidir.

Personelin İşyeri Dışındaki Yaşamı : Personelin çalışma yaşantısı üzerine etkide bulunan en önemli etmenlerden biri aile yaşamıdır. Aile yaşamı ve bununla ilgili problemleri olan kişiler işe karşı isteksiz ve kayıtsız davranabilirler.³⁵⁴ Bu açıdan astların yeri ve zamanı gelince özel yaşantıları ile ilgili problemlerini çözmeye yardımcı olmak için izin v.b. araçları kullanmak birlik moralini yükseltecektir.

3.3.2. Birlik ruhunu oluşturmak : Birlik ruhu oluşturma kavramıyla organizasyonlarda grubun etkinliğini sağlama kavramları, birlikte incelenmesi gereken kavramlardır. Çünkü organizasyonlarda insanlar arası işbirliğini artırmak ve grup oluşturabilmek için Hawthorne deneyleriyle birlikte başlayan çok sayıda teknik geliştirilmiştir. Ancak batı toplumunun kültürel temelini oluşturan bireycilik ve rekabetçilik organizasyonlarda grup etkinliğini tam olarak sağlayamamıştır.³⁵⁵ Ülkemizdeki gibi kolektivist özelliğe sahip Japonya'da ise; kavramsal temelini katılamalı yönetim ve sorun çözmede grup yaklaşımlarının oluşturduğu kalite çemberleri çok başarılı olmuştur.³⁵⁶ Bu nedenle Japonya'da başarılı olan grup etkinliği ve katılamalı yönetim konusunun sebebini kolektivist kültür belirlemecisinde aramak gerekmektedir. Günümüzde yapılan araştırmalar da Türk kültüründe ortaklaşa davranışı bireyciliğin önünde tutmaktadır.³⁵⁷ Bu davranış biçimi ise, grupsal çalışmayı, grup içinde işbirliğini ön plana çıkarmaktadır. Bu açıdan

³⁵³ YÜKSEL Öznur, İşgören Verimi ve Tatmini Açısından Personel Organizasyonu, Ankara, 1990, s.25.

³⁵⁴ KOÇEL, a.g.e., s. 122.

³⁵⁵ SARGUT Selami, Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Verso Yayıncılık, Ankara, 1994, s.125.

³⁵⁶ DİCLE Ülkü, "Kalite Çemberleri: Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı" Milli Prodüktivite Merkez Yayınları No:320, 1989, s.151.

³⁵⁷ SARGUT, a.g.e., s.123.

ordumuzdaki birlik komutanlarının birliklerini sevk ve idaresinde grup veya birlik ruhu oluşturması bireyci kültüre sahip toplumlara göre daha kolaydır diyebiliriz. Şu andaki organizasyon yapısı ile silahlı kuvvetlerde grup etkinliği sağlamak için; tamamen gönüllülük esasına dayalı kalite çemberleri gibi metotları uygulamak olanaksız gözükmektedir. Ancak tim, manga, takım, bölük olarak bir organizasyon yapısına dahi silahlı kuvvetlerde saydığımız en küçük birimden itibaren birlik ruhu oluşturulabilir. Birlik ruhunu oluşturmada ilk basamak bu grupların birlikte yemek yemeleri, aynı yerde kalmaları, aynı anda nöbete ve diğer faaliyetlere katılmaları ile sağlanabilir. Ayrıca bu gruplar arasında rekabet oluşturmak bu küçük grupların komutanlarının yönetime katılmalarını sağlamak etkinliği artıracaktır diyebiliriz.³⁵⁸

3.3.3. Etkin iletişim kurmak : İletişim bir göndericiden alıcı ya da alıcılara bilgi aktarımıdır.³⁵⁹ Ancak bu bilgilerin alıcı (izleyiciler) tarafından doğru olarak anlaşılması gerekmektedir. Silahlı kuvvetlerde bilginin tam olarak anlaşılmasını engelleyen fiziksel ve psikolojik faktörler mevcuttur. Bunlar³⁶⁰;

Fiziksel engeller : Muharebenin gürültüsü, mesafe ve gönderenin veya alıcının dikkatini dağıtan diğer faktörler, iletişimi engelleyen fiziksel engellerdir. İletişim konusundaki diğer fiziksel engeller ise; mesajların okunaksız olması, kelime veya kısaltmaların yanlış kullanılması, kelimelerin yanlış telaffuz edilmesi sözlü veya yazılı mesajların açık olmaması ve fazla uzun olmalarıdır.

Psikolojik engeller : Etkin iletişim konusundaki psikolojik engeller fiziksel engellere göre daha g belirlenir. Örneğin bir ileri karakolda sinirli bir durumda bulunan bir er, tüfekle birkaç el ateş edildiğini duyduğu zaman; yoğun ateş altında bulunduğunu rapor edebilir. Bu raporu alan bölük komutanı bir düşman takım veya bölüğünün ileri karakola ateş açtığını düşünebilir. Fakat birlik komutanı yalnızca birkaç el ateş edildiğini bilse durumu daha iyi değerlendirip daha sağlıklı kararlar alabilir. Rütbe farklarından meydana gelen iletişim engellerinin ortadan kaldırılabilmesi için komutanların astlarına ana fikrini açıklaması gerekir. Ayrıca kişiler birbirlerini dinlemedikleri zaman başka bir iletişim sorunu ortaya çıkar. Eğer birey

³⁵⁸ TABAK, a.g.yft. s. 95-96.

³⁵⁹ UOK Tengiz, Yönetim İlkeleri, Gazi Büro Basımevi, Ankara,1992. s.43.

³⁶⁰ MT 22-100, s.119.

kendisinin dinlenmediğini anlarsa iletişimden vazgeçer. Psikolojik iletişim engellerinden sonuncusu ise, özellikle muharebede bilgileri saklama eğilimidir. Bu özellik muharebede her zaman bilgileri gizlemek, bilineni kendine saklamak, bir ast veya üst makam için değerli olacak bir fikri bildirirken elde edilebilecek sonucun sarf edilecek gayreti haklı göstermeyeceğini ileri sürmek, özel gerçeklerin bütün ilgililerce daha önceden bilindiği sonucuna varmak veya bilginin gerçek değerini fark etmemek şeklinde ortaya çıkar.

İletişimi önleyen fiziksel ve psikolojik engellerin ortadan kaldırılmasına yardım edecek davranışlar mevcuttur. Bunlar³⁶¹ :

- Üstlerin, astların ve aynı rütbede bulunanların görevleri hakkında neler bilmeye ihtiyaçları olduğu değerlendirilmeli,
- Stres'in iletişimi engelleyebileceği unutulmamalı,
- Doğru rapor verme konusunda hassasiyetle durulmalı,
- Mesaj, gönderilmeden önce kime gideceği (hedefi) düşünülmesi,
- Sadece amir komutanın sağladığı üstten asta iletişimin yanında sözlü duyurular, astlardan bilgi alma toplantıları gibi metotlarla asttan üste haberleşme yolları da açılmalı,
- Bütün askerlerin vazife hakkında tam bilgi sahibi olması sağlanmalıdır.

3.3.4. Örnek teşkil etmek : Disiplin ve itaati sağlama konularında en etkili yol astlara iyi örnek teşkil etmektir. İzleyicilerinin çalışkan, düzenli, fedakar v.b. özelliklere sahip olmasını isteyen liderin bu istediği davranış ve özellikleri kendisinde de sergilemesi bu davranışların astlarında da gelişmesine yardım edecektir.³⁶² Silahlı kuvvetlerde komutanlar astlarına örnek olma gerekliliği şu şekilde sıralanabilir³⁶³ :

- Ayrıntılı emirlerin verilmesinin mümkün olmadığı durumlarda verilebilecek en akıllıca emrin "Beni takip edin" olduğu gözardı edilmemeli,
- Lider ve komutanlar insan üstü varlıklar değildir. Astları da onlardan insan üstü davranış beklemezler. Bu nedenle lider ve komutanlar sürekli harekât ortamında dahi fiziki ve moral gücün ne şekilde

³⁶¹ MT 22-100, s. 122.

³⁶² TOSUN Kemal, İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, İstanbul, 1992, s.251.

³⁶³ Liderlik Muhtrası, s. 51.

muhafaza edileceği konusunda personeline örnek olmalıdır. Uyku, beslenme, vücut temizliği ve sağlığı, stresle mücadele, içki ve sigara kullanmama gibi temel ihtiyaçlarla ilgili özelliklerle astlarına örnek teşkil etmelidir.

- Lider ve komutanın en belirgin özelliği olan kahramanlık; birliğimize, Türk Silahlı Kuvvetleri'ne ve ülkemize karşı görevimizi yerine getirmek için gerekli fiziki ve manevi cesareti göstermektir. Kendini düşüncesizce düşman ateşine atmak değil, üstün becerileriyle ve en az zayıfla düşmanı yenilgiye uğratmaktır. Bu nedenle en az zayıfla veya zayıfla vermeksizin elde edilen basanlar en iyi kahramanlık ve cesaret göstergesi olarak her zaman göz önünde bulundurulmalıdır.

3.4. ASKERİ LİDERLİKTE İZLEYİCİLERİN ROLÜ

Liderin başarısı ve liderliğin gelişimi açısından en önemli unsurlardan bir tanesi de izleyicilerin durumudur. Günümüzde sosyo-ekonomik ve teknolojik gelişmeler daha iyi eğitim almış izleyicilerin ortaya çıkmasına, bu gelişmede lider ile izleyiciler arasındaki mesafenin daralıp, organizasyonel süreç içerisinde izleyicilerin daha aktif rol almalarına neden olmaktadır.³⁶⁴

Organizasyonlarda izleyicileri göz ardı ederek etkin lideri araştırmak, bu çalışmaların etkinliğini azaltmaktadır. Çünkü organizasyonlarda başarı veya başarısızlık sadece liderin yönetimiyle ilgili değil, aynı zamanda izleyicilerin onu nasıl takip ettiklerine de bağlıdır.³⁶⁵ Ayrıca yaşantımızda çoğumuz liderden öte izleyici durumundayız. Hatta astlarımızın olduğu onlara liderlik davranışı sergilediğimiz durumda dahi hiyerarşinin gereği üstlerimiz de vardır. Bu yüzden izleyicilik kavramı organizasyonların ve yaşantımızın büyük kısmını belirlemektedir.³⁶⁶ Doğaldır ki; yöneticiler iyi lider, astlarda iyi izleyici olmayabilirler. Ancak unutulmaması gereken; etkili liderin özellikleri ile etkili izleyicilerin özelliklerinin benzer olduklarıdır. Ayrıca organizasyonda kabul edilen değerlerin varlığı ancak komuta edenlerin itaat etmesiyle sağlanabilir. Komutan bu ilişkiyi kendi koyduğu kurallar ile değiştiremez. "West Point" (Amerikan Harp Okulu) tezi olarak kabul edilen bu kavramın fazlaca örneğini

³⁶⁴ ROSENBACH ve TAYLOR, a.g.e.,s. 79.

³⁶⁵ KELLEY E. Robert, "In Praise of Followers" Harward Business Review No: 66:6, 1988, s.142.

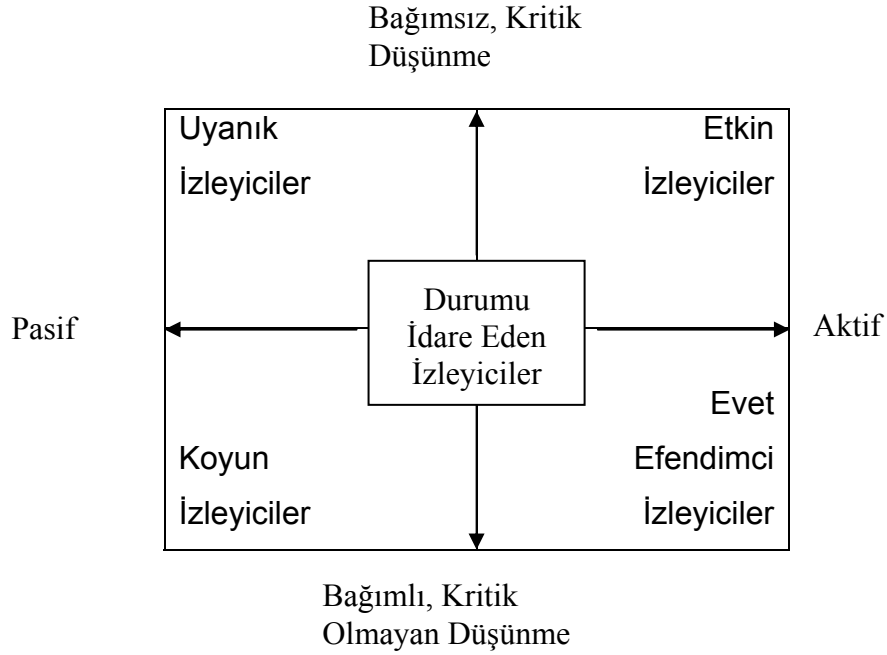
³⁶⁶ ROSENBACH ve TAYLOR, a.g.e., s. 80.

tarihte görmek mümkündür. Chester Barnard'ın çok bilinen otoriteyi kabullenme teorisi bunu destekler niteliktedir. Yazar'a göre, "Organizasyonda otoriteye dayanan ilişki ancak izleyicinin bu ilişkiyi organizasyon amaçlarının içerisinde görmesiyle mümkündür."³⁶⁷ O halde komuta etmeyi öğreneceklerin ilk önce itaat etmeyi öğrenmeleri gerektiğini söylememiz yanlış olmayacaktır.

3.4.1. İzleyicilerin Çeşitleri : Organizasyondaki izleyici çeşitlerini ortaya çıkarabilmek için iki davranışsal boyut ortaya koymak gerekecektir.

Bunlardan birincisi; izleyicilerin kritik düşünmedeki bağımsızlık dereceleri, diğeri ise aktif veya pasif olarak ölçülen katılım dereceleridir. Şekil 3-1'de bu davranış boyutlarına göre belirlenen beş izleyicilik çeşidi verilmiştir.³⁶⁸

Şekil 3-1 İzleyici Çeşitleri



KAYNAK: Kelley E Robert, "InPraise of Followers" Harvard Business Review, Sayı: 66:6, 1988, s. 144.

Şekil 3-1'deki beş çeşit izleyicinin özellikleri şunlardır³⁶⁹ :

- **Bağımlı olan ve kritik olmayan konuları düşünen koyun tipindeki izleyiciler :** İnisiyatif kullanmaktan yoksun ve sorumluluk almaktan kaçan davranış sergilerler. Bu yapıdaki izleyiciler ancak verilen ve yapılması tarif edilen görevleri yapma eğilimindedirler.

³⁶⁷ TABAK, a.g.yft. s. 99-100.

³⁶⁸ KELLEY, a.g.e., s. 143.

³⁶⁹ KELLEY, a.g.e., s. 144.

- **Bağımlı olan ve kritik olmayan konulan düşünüp aktif katılım sağlayan evet efendimci izleyiciler** : Organizasyonlarda çokça rastlanan ancak girişimci ruhu olmayan bir gruptur. Bu grup izleyiciler liderlerine bağlıdır ve özellikle kendisine güveni olmayan liderlerin tercih ettikleri izleyici tipidir.
- **Uyanık izleyiciler** : Düşüncelerinde kritik ve bağımsızdırlar ancak rollerini yerine getirmede pasif davranış sergilerler.
- **Durumu idare eden izleyiciler** : Emniyetli olmak üzmekten daha iyidir düşüncesiyle hareket edip, rüzgar nereden eserse yelkenini oraya açan tipte kişilerdir.
- **Etkin izleyiciler** : Yaptıkları işi yoğunlaşarak ve enerjik yaparlar. Çünkü etkin izleyiciler, kendi başına iş yapan, risk alan ve bağımsız olarak problem çözen yapıda kişilerdir. Gerçekte bu tip izleyicilere organizasyonların ve hayatın her kesiminde ihtiyaç vardır. Etkin izleyiciler, kuvvetli bir liderlikle dengelenir ve kontrol alanının geniş olduğu yapılanmalarda etkinliği daha da artar.

3.4.2. Etkin İzleyicilerin Özellikleri : Etkin izleyicinin en belirgin özelliği doğruyu söylemek konusunda istekli olmasıdır. Karmaşıklığın arttığı günümüzde liderler duymak istese de istemese de astlarının vereceği doğru haberler büyük önem kazanmaktadır. Doğruyu söyleyen ast ve onu dinleyen lider yenilmez bir kombinasyon oluşturur.³⁷⁰ Etkin izleyicilerin dürüstlük özelliğinin dışında aşağıda sıraladığımız özelliklere sahip olması gerekir. Bunlar³⁷¹ :

- Kendi kendilerini yönetirler,
- Organizasyonun ilkelerine ve amaçlarına bağlıdırlar,
- Enerji ve gayretlerini en çok çıktı almaya odaklaştırırlar,
- Etkin izleyiciler için anahtar kavram olan kendi kendini yönetmek, etkin izleyicinin bağımsız hareket etmesi ve sıkı takip kontrol uygulanmadan kendiliğinden iş yapmasını sağlar,
- Etkin izleyiciler organizasyonları için gerekli olan davranışları geliştirir ve genellikle kendileri ve organizasyonları için yüksek başarı standartları belirlerler,

³⁷⁰ BENNIS Warren G., On Becoming a Leader, Addison Wesley, 1989, s.89.

³⁷¹ KELLEY, a.g.e., s. 45.

- Etkin izleyiciler için devam eden öğrenim doğaldır. Bu yüzden Liderin, izleyicilerinin kabiliyetlerinin gelişimi konusunda özel çaba sarf etmesine gerek yoktur.
- Etkin izleyiciler kendilerine verilen fazla işleri memnuniyetle kabul ederler.
- Etkin izleyiciler kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini iyi bilirler.

Görüldüğü üzere etkin izleyici ile etkin liderin özellikleri birbirine benzemektedir. Ancak lideri izleyiciden ayıran organizasyon içerisinde sergiledikleri roldür. Daha önce de belirttiğimiz gibi etkin izleyici ve etkin lider bu iki değişik rolü günün değişik saatlerinde oynayan aynı kişidir.

Organizasyon içerisinde kendi kendini kontrol etmek karmaşıklığa neden olabilir. Çünkü etkin izleyici kendisinin takip ettiği liderin de aynı sorumluluklara sahip olduğunu düşünüp organizasyon hiyerarşisi içerisinde lideri takipten uzaklaşabilir. Bunun yanında etkin olmayan izleyiciler de kendilerini hiyerarşinin içerisinde güçsüz ve liderlerin kendi amaçları için onu zorladıkları bir ortamda görebilir. Bu yüzden liderler bu dengeyi iyi kurmalı kendileri de organizasyonun değerlerine sahip çıkmalıdır.³⁷² Ayrıca izleyici ile lider arasındaki ilişkinin şekli, merkezleşme derecesi, uzmanlaşma, organizasyonda kullanılan teknoloji ve buna benzer organizasyondaki diğer süreçlerden etkilenecektir. Ademi merkezîyetçi yapıdan merkezîyetçi yapıya doğru izleyici lider arasındaki ilişki de önemim kaybedecektir.³⁷³ Görüldüğü üzere iyi bir komutan olabilmek için aynı zamanda iyi bir astta olmak gerekmektedir. Ayrıca kendiliğinden iş yapan etkin izleyicilerin ortaya çıkması için organizasyonun yapısının merkezîyetçiden ademi merkezîyetçiye doğru bir yapı, liderlik tarzının da otokratikten demokrasiğe doğru olması gerekmektedir.

3.5. ASKERİ LİDERLİK SÜRECİ

Yönetim "*yönetici ile astı arasında gerçekleşen bir otorite ilişkisidir*" Liderlik ise, "*izleyici ile lider arasında gerçekleşen etkileme ilişkisidir*".³⁷⁴ O halde etkileme kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için otorite ve başkalarını etkileyebilme yeteneği olan güç kavramını incelememiz gerekecektir.

³⁷² KELLEY, a.g.e., s. 146.

³⁷³ TABAK, a.g.yft. s. 103.

³⁷⁴ ROST C. Joseph, Leadership For the 21 Century, Praeger, Connecticut, 1993, s.145.

3.5.1. Otorite Kavramı : Weber'e göre otorite, "*organizasyondaki işgörenlerin istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimat ve emirlerine uymalarıdır*".³⁷⁵ Weber bu tanımlamasından sonra otoriteyi; **Akılcı-Yasal**, **Geleneksel** ve **Karizmatik** olarak üçe ayırmıştır.

3.5.1.1. Akılcı - Yasal Otorite : Burada otorite, işgörenleri yönetebilmek için yasalara uygun bir kurallar sisteminin olduğu inancına dayanır. Bu sistemdeki insanlar, herkesin yetki sınırlarının açıkça belirlendiği bir emir-komuta zinciri yaratırlar. Bürokratik yönetim tarzı bunun en güzel örneğidir.³⁷⁶

Görüldüğü üzere Weber'in otorite ayırımındaki akılcı yasal otorite organizasyona hiyerarşisinin tarafından sağlanan güçtür ve verilen makamın işgal edilmesiyle elde edilir. H. Fayol ise otoriteyi "*emir verme ve itaat bekleme hakkı olarak tanımlamıştır*".³⁷⁷

Buna göre akılcı yasal otorite yöneticiye organizasyon tarafından verilen karar verme ve astların davranışını düzenleme hakkıdır ve bu hak yöneticinin işgal ettiği mevkiye bağlıdır. Yöneticinin bu yasal otoritesinden kaynaklanan izleyicilerini etkileyebilmek için kullanabileceği cezalandırma ve ödüllendirme güçleri vardır. Bunların etkin kullanımı onun yönetici veya lider olarak adlandırılmasına neden olacaktır. Özellikle yasal gücün gereği Askeri liderler tarafından verilen emirlerde dikkat edilmesi gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir.

- Emir sözlü veya yazılı olsun; kesin ve açık olmalı, astta kararsızlığa neden olacak konular kapsamamalıdır.³⁷⁸
- Emrin yerine getirilebilmesi için gerekli kaynaklar sağlanmalıdır.³⁷⁹
- Emir yerine getirilebilecek akla uygun seviyede olmalıdır.³⁸⁰
- Emir hiyerarşik düzene uygun olarak verilmeli ve her ast tek bir üstten emir almalıdır.³⁸¹
- Emir kişisel bir irade bildirmek yerine astı da bu emre dahil eder

³⁷⁵ KOÇEL, a.g.e. s. 329.

³⁷⁶ SOLMANN ve HEİNZE, Vizyon Yönetimi, Çev.:Veli KARAGÖZ, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1995, s. 24.

³⁷⁷ KOÇEL, a.g.e., s. 329.

³⁷⁸ TOSUN, a.g.e., s. 247.

³⁷⁹ SÖNMEZ Mustafa, İnsangücü Yönetimi, Harp Akademileri Basımevi, İstanbul, 1996 s. 87.

³⁸⁰ AKIN Çetin, Askeri Yönetim, Harp Akademileri Basımevi, İstanbul, 1992, s.81.

³⁸¹ EREN, a.g.e., s. 253.

şekilde verilmelidir.³⁸²

3.5.1.2. Geleneksel Otorite : Geleneklerin dokunulmazlığından yola çıkan tutucu inanışa dayanır. Yöneticiler, haklarını akılcı ve kesin düzenlenmiş kurallar yerine zor ya da miras yoluyla elde ederler. Bu sistemde güç sahipleri kuralsız bir yönetim uygular ve buna karşın tam itaat beklerler.³⁸³

3.5.1.3. Karizmatik Otorite : Bu otoritenin temeli daha çok tanrı tarafından seçilmiş kişilerin gücüne dayanır. Ancak insan yönetiminde de, seçkin, yöneticilerin olduğunu kabul eder. Karizmatik liderler, yalnızca izleyicilerinin saygısı ve hayranlığı sürdükçe güçlerini koruyabilirler.³⁸⁴

Weber'in otorite konusunda geliştirdiği bu ayırım özellikle günümüzde karizmatik liderliğin açıklanmasında kullanılmaktadır. Weber'in en sık alıntı yapılan tanımı, "*Karizma, erdemiyle diğer ortalama (sıradan) insanlardan bireyi ayıran bir özellik ve doğüstü, insanüstü veya en azından ayrıcalıklara sahip olma şeklidir.*"³⁸⁵ Doğal olarak bu tanımdan yola çıkıldığında liderlerin bazı özellikler sergileyerek izleyicileri etkiledikleri sonucuna varılmaktadır. Ancak karizmatik lider veya karizmatik otoritenin kabullenilmesinde bazı sorunlar mevcuttur. Bunlar³⁸⁶;

- Günümüzde birçok araştırmacı tarafından karizmatik liderliğin olmadığı, karizmanın onlara çok kolay etkilenen kişilerce yakıştırıldığı ileri sürülmektedir.
- Zor durumdan kurtulmak, ya da izleyicilerin kendi amaçlarını karşılamak için bazı olumlu koşulların olmaması durumunda ise, karizmatik lider izleyicilerini pek fazla etkileyememektedir.
- Karizmatik lider ancak yönettikleriyle varolduğuna göre, hangi tip insanların hangi karizmatik özelliklerden etkilendiklerini tespit etmek de son derece güç olacak ve akılcılıkla açıklanamayacaktır. Örneğin gençlerin bazı sanatçıları dinlerken kendinden geçmeleri hatta işi daha da ileri götürüp kendilerini yaralamaları akılcı yöntemlerle açıklanamaz.

³⁸² EREN, a.g.e., s. 253.

³⁸³ SOLMANN ve HEİNZE, a.g.e., s. 24.

³⁸⁴ SOLMANN ve HEİNZE, a.g.e., s. 24.

³⁸⁵ GEMMILL Gary ve OAKLEY Judith, "Leadership: An Alienating Social Myth?", Human Relations, Volume: 45, No:2, 1992, s. 116.

³⁸⁶ SOLMANN ve HEİNZE, a.g.e., s. 25.

- o Karizma tanımına, nesnel algılanabilir bir özellik olarak yakıştırılabilecek belirli bir kişilik özelliği yoktur. Eğer karizma ölçülebilseydi, sayısız özelliklerin bileşiminden oluşması gerekecekti. Görüldüğü üzere karizmatik liderlik ve karizmatik otoritenin

kabullenilmesinde bu çeşit sınırlamalar, bizi karizmanın tanımındaki doğuştan kazanılan özelliklerin dışında sonradan öğrenilebilecek özelliklerin gerekliliğine yöneltmektedir. Bu açıdan askeri liderde bulunması gerektiğini açıkladığımız sadakat, cesaret, dürüstlük, inisiyatif, bağlılık gibi özelliklere sahip liderlerin karizmasının yüksek olduğunu söylemek hata olmayacaktır. Ancak sadece karizma etkileme sürecinin açıklanmasına yetmeyecektir.³⁸⁷

3.5.2. Güç Kavramı : Güç, belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Bu güç kaynakları kullanılarak izleyiciler etkilenir. Organizasyonel yapıda beş çeşit güç bulunur.³⁸⁸ Bunlar; yasal, ödüllendirme, cezalandırma, beğeni ve uzmanlık güçleridir. Otorite kavramını incelerken bahsettiğimiz için beğeni (karizmatik) güç ve yasal güçten burada bahsedilmeyecektir.

3.5.2.1. Ödüllendirme Gücü : Ödül verme ya da ödülleri elinde tutma gücüdür. Astların liderin isteklerine, ödül alma, onurlandırılma, tanınma veya kazanç elde etme beklentileriyle uymaları anlamına gelir.³⁸⁹ Eğer lider ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme gibi güç kaynaklarına sahip; ve bunlar astlar için önemli ise liderin ödüllendirme gücünde o kadar fazla olacaktır. Liderin iyi organizasyon iklimi oluşturmasında en önemli güç kaynağı olan ödüllendirmenin yerinde ve zamanında kullanılması astların harekete geçirilmesinde (etkilenmesinde) önemli bir kavramdır.

3. 5.2.2. Cezalandırma Gücü : Cezalandırma gücü; astların organizasyonun zorunlu kabul ettiği görevleri yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacakları korkusuyla iş görmeleri anlamına gelir.³⁹⁰ Ancak liderin cezalandırma gücüne sahip olmasının yanında astlarının da bu cezaların

³⁸⁷ TABAK, a.g.ylt. s. 107.

³⁸⁸ CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, HÜİİBF Yayın No: 18, Ankara, 1994 s. 415.

³⁸⁹ CAN, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s. 415.

³⁹⁰ CAN, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s. 415.

önemine inanmaları gerekir.³⁹¹ Silahlı kuvvetlerdeki birlik komutanının elinde mutlak itaat ve disiplinin sağlanması için verilmiş cezalandırma gücü mevcuttur. Doğal olarak disiplinin sağlanması için gerekli olan bu gücün kullanılması esnasında dikkat edilmesi gereken en önemli konu; cezanın adaletli işlenmesini sağlamaktır.

3.5.2.3. Uzmanlık Gücü : Bu güç liderin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık ve tecrübeden doğar.³⁹² Eğer Lider izleyicileri tarafından bilgili veya tecrübeli olarak algılanıyorsa astlarını daha kolay etkileyebilecektir. Silahlı kuvvetlerdeki birlik komutanının karşılaştığı sorunları çözmeye en büyük yardımcısı o konuda sahip olduğu bilgi olacaktır. Ancak silahlı kuvvetlerin her kademesinde birlik komutanının sahip olması gereken uzmanlık gücü veya becerisi farklı olacaktır (Şekil 3-2).

Şekil 3-2 Yönetmel Beceriler.

Üst Kademe Yönetici							
Orta Kademe Yönetici							
Alt Kademe Yönetici							
	Teknik Beceri	Beceri	İlişkileri	İnsan	Analitik	Karar Verme Beceri	Kavramsal Beceri

KAYNAK : Can Halil, Organizasyon ve Yönetim Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, s.364.

Görüldüğü üzere her seviyedeki birlik komutanının uzmanlık gücü veya becerisi aynı olmayacaktır. Üst komutanının birliğin tümündeki karmaşıklığı anlaması ve çözmesi gerekirken, küçük birlik komutanının görevin başarılması için sahip olduğu araç, gereç ve malzemenin teknik ve taktik kullanımını çok iyi bilmesi gerekecektir.

³⁹¹ KOÇEL, a.g.e.,s. 331.

³⁹² CAN, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s. 416.

3.5.3. Etkileme : Etkileme, lider veya yöneticinin emir veya talimat vermek gibi davranışları ile astının emir veya talimata uygun hareket etmek şeklinde davranışlarını değiştirdiği sürecin adıdır.³⁹³ O halde yönetim bir otorite ilişkisi olduğuna göre; yöneticinin de sahip olduğu makamın gereği yasal, ödüllendirme ve cezalandırma gücüne sahip olduğunu kabul etmemiz gerekecektir. Bu yüzden yönetici astlarını etkilerken bu güçlerini kullanacaktır. Lider ise, astlarını etkilemek için çoğunlukla beğeni ve uzmanlık gücünü kullanacaktır.³⁹⁴ Askeri Lider olan birlik komutanı ise, sergilediği özelliklerinden dolayı sahip olduğu karizması ve komuta seviyesine uygun uzmanlık gücünün yanında yasal güçlerini uygun şekilde kullanarak astlarını (izleyicilerini) etkileyecektir.

³⁹³ KOÇEL, a.g.e., s. 329.

³⁹⁴ CAN, AKGÜN, KAVUNCUBAŞI, a.g.e., s. 416.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ TOPLUMU İŞİĞİNDA ASKERİ LİDERLİĞİN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. BİLGİ TOPLUMUNDA LİDERİN ANLAMI

Bilgi toplumunda son derece güçlü konumda olan bilgi işçilerinin ortaya çıkmasına paralel olarak profesyonel bir yöneticilik anlayışı da gelişmiştir. Çünkü, ikameleri zor olan beyin işçileri, örgütleri adına son derece önemli / stratejik kararlar alabilmekte, yaratıcı fikirlere imza atabilmekte ve bu doğrultuda da şirketlerini yarınlara taşıyabilmektedir. Ancak bu üstün nitelikli bilgi işçilerini başka işletmelere geçişlerinin de kolay olması, bilgi toplumunun mevcut işletmeleri için tehdit edici bir unsurdur. Bu nedenle, günümüzdeki en önemli konulardan başlıcaları; bilgi işçilerinin şirketlerine sadakatle bağlanmalarını sağlamak, yaratıcı potansiyellerinden maksimum düzeyde faydalanmak, motivasyonlarını artırmak ve iş ahlakını yerleştirmektir. Ayrıca, bilgi toplumunda üstün nitelikli bilgi işçilerinin her türlü bilgiye çok kolay bir şekilde ulaşabilme imkanlarının bulunması nedeniyle de artık liderler ihtiyaç duyulmayacağı ve söz konusu işçilerin kendilerinin lideri olacakları yönündeki görüşler paralelinde **yönetici-lider** kavramı gündeme gelmiştir. Dolayısıyla bilgi toplumunda, lider vasıflarına sahip yöneticiler ağırlıklarını hissettireceklerdir. Bu doğrultuda, artık çalışanlarda karar ve yönetim sürecinde yer almakta, yani demokratik ve katılımcı bir yönetici-liderlik anlayışı gündeme gelmektedir. Bilgi toplumunda ortaya atılan tüm yönetim ve liderlik yaklaşımları incelendiğinde, genel olarak bu anlayışın hakim olduğu görülmektedir.³⁹⁵

Dolayısıyla bilgi toplumunun liderlik anlayışı; karşılıklı güven esasına dayanan, -bir senfoni orkestrasında olduğu gibi- ekip olarak ilerlemeyi öngören, denetimin yerine sorumluluk bilincini getiren, yönetmekten ziyade yönlendirmeyi hedefleyen, -yönlendirmeyi de eğiterek, yetkilendirerek ve geliştirerek yapar-, işbirliğine dayanan, esneklik üzerine temellenmiş, birlikte çalışmayı teşvik eden, demokratik ve katılımcı bir karakter arz etmektedir. Bu doğrultuda bilgi toplumunda yönetici-lider de; güvenilir, yaratıcı, ileriye görebilen, değişimi bir fırsat olarak değerlendiren, insanları cesaretlendirmeyi

³⁹⁵ EVREN Emel, Bilgi Toplumunda Liderlik, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 1999, s. 68.

bilen, organizasyonun geleceği için vizyonu çalışanlarıyla birlikte yaratan, eğitime son derece önem veren, çalışanların gelişimlerini sağlayan (coach), teknolojiye karşı olumlu tutum sergileyen bir yapı arz etmektedir.³⁹⁶

Bilgi toplumunda liderlik tipi, Weber'in legal-rasyonel liderlik tipidir. Bağırıp çağırmayan, sakin, içeriksiz sloganlar atmayan, geleceğe ilişkin net vizyonu olan, toplumla birlikte bu vizyonu paylaşan, toplumla görüş alışverişinde bulunan, katılımı sağlayan, yönetenden ziyade yönlendiren bir liderlik tipidir bu. Bu liderler, gelişmiş bir toplum tarafından konulmuş, sorgulanmış kurallara saygılıdır. Bunun anlamı liderlerin yeni kurallar koyamayacağı değildir. Sadece gerekmedikçe ve liderliğin kendisi yeni bir hukuk oluşturmak anlamına gelmediği sürece hukuka uymaktır. Bilgi toplumunun lideri, biraz yönetici tipine yakın bir kişi, koç tarzı bir yönetici olarak düşünülebilir.³⁹⁷

İçinde bulunduğumuz çağ, bir çok konuda olduğu gibi, özellikle yönetim ve liderlik anlayışında da önemli paradigma değişimlerini kaçınılmaz hale getirmiştir. Örneğin bilgi teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, geleneksel yönetimi ifade eden "tek adam" anlayışının sorgulanmasına neden olmaktadır.

Kurumlarda insan unsurunun, dolayısıyla düşünce ve bilginin en önemli sermaye haline geldiğinin farkına varıldığında, liderlik anlayışının da yavaş yavaş boyut değiştirdiği görülmektedir.

Klasik liderlik anlayışından, günümüzdeki liderliğe geçişte en önemli özellik veya farklılıklardan biri de; çabuk ve isabetli karar verebilmektir. Bilginin en önemli rekabetçi avantaj faktörü haline geldiği, hiyerarşik yapıların basıklaştığı, yani sorumluluğun yaygınlaştığı, lider-ekip bütünleşmesini önem kazandığı bilgi toplumlarında, karizmatik liderliğin varlığı ve geçerliliği giderek tartışılır hale gelmektedir.

Bu nedenle, bilgi toplumunda liderlik, gücünü bilgiye ulaşabilme ve kullanabilme yetkinliğinden almaktadır. Yani bilgi sahibi olmak ve onu kullanabilmek önem arz etmektedir. Bundan böyle liderler, sadece uzmanlıklarıyla, otorite veya karizmalarıyla etkili olmayacaklardır.

Bilgi toplumunda, liderlerin entelektüel özellikleri ön plana çıkmakta,

³⁹⁶ EVREN, a.g.ylt., s. 69.

³⁹⁷ ARAT Melih, 21. Yüzyıl İçin Yönetim, Datateknik Yönetim Dizisi, İstanbul, 1998, s. 87.

özellikle düşünsel gücü gelişmiş; bilgi, beceri ve genel kültüre sahip, yüksek eğitimli entelektüel liderlere gereksinim duyulmaktadır. Günümüz liderlerinin,

- o Katılımcılığa önem veren,
- o Kendilerini ön plana çıkarmayan,
- o Sürekli öğrenmeyi teşvik eden,
- o Sorumluluğu paylaşan ve
- o Bilgi teknolojilerinden faydalanmasını bilen bir tarz sergilemeleri gerekmektedir.³⁹⁸

Bilgi toplumu liderinin karizmatik liderle karşılaştırmalı davranış biçimleri aşağıdaki tabloda özetlenmeye çalışılmıştır.

TABLO 4 – 1 Bilgi Toplumu Liderinin Karizmatik Liderle Karşılaştırmalı Davranış Biçimleri

Karizmatik Lider	Bilgi Toplumu Lideri
- İçinde bulunduğu şartları kabul etmez. Yenilerini koymaya çalışır.	- İçinde bulunduğu şartları kabul eder ve kitlesiyle birlikte bu şartları değiştirmeye yada geliştirmeye çalışır.
- İçinde bulunduğu dönemle ilgilenir.	- Uzun dönemle ilgilenir. Bugünden yarını yaratmaya çalışır.
- Kendi amaçlarını uygular.	- Paylaşılan vizyona ulaşabilmek için çalışır.
- Kişisel ilişkilerle ilgilenir.	- İlişkilerin etkileşimiyle ve sistemlerle ilgilenir.
- İlk yaptığı planı uygular.	- Evrimsel dinamik bir planı uygular.
- Konumunun gücünü açıkça sergiler ve bu gücü kullanır.	- Güvenir ve denetlemez. Özdenetim sistemleri kurar.
- Güvenir ama denetler (Güvenmez).	- Ortak doğruya ulaşmak için diyalog arayışındadır.
- Lideri olduğu bireylerden kendini üstün görür ve şekilsel olarak da öyle davranılmasını ister.	- Lideri olduğu bireylerle kendisini eşit görür ve şekilsel olarak da eşit davranılmasını ister.
- İşe ve sonuçlara odaklıdır.	- Sorgulanarak oluşturulmuş kurallara ve sonuç üreten sistemlere odaklıdır.
- Fikir yakalamak için kendi aklını kullanır.	- Yaratıcı fikirler elde etmek için farklı grupların akıllarından yararlanır; yaratıcılık tekniklerini kullanır.
- Kurum içi işbirliği, dış rekabetten yanadır.	- Kurum ve kurum dışı işbirliğinden yanadır.
- Kriz ortamında ortaya çıkar.	- Fırsatlar için ortadadır.
- Tek başına öğrenir.	- Birlikte öğrenir.
- Kendisine ihtiyaç duyulmasını ister.	- Kendisine ihtiyaç duyulmayacak bir sistemi inşa eder.

KAYNAK : ARAT Melih, 21. Yüzyıl İçin Yönetim, Datateknik Yönetim Dizisi, İstanbul, 1998, s. 88.

³⁹⁸ YALMAN Aytaç, "Türk Kara Kuvvetlerinde Liderlik", Uluslar arası Liderlik Sempozyumu: Bildiriler, 15-16 Nisan 2004, Kara Harp Okulu, Ankara, s.4.

4.2. GELECEĞİN LİDERLİK ANLAYIŞI

Geleceğin örgütleri ve geleceğin yöneticileri nasıl olacak acaba ? Bu soruya Peter F. Drucker şu yanıtı veriyor³⁹⁹:

“Bir şirketin tanınmış bir amatör bilim tarihçisi olan genel müdürüne şöyle dedim: ‘Bana kalırsa bilim tarihini incelemekten vazgeçip kabilelerin tarihini incelesen daha iyi olur, çünkü gelecekte seni bekleyen şey bu. Çerokilerin yaşlı kabile şefi olacaksın.’ Böyle şeflerin de otoritesi bilgelik, ehliyet ve olgunluğun ötesinde bir şeye dayanmaz.

Dolayısıyla gelecekte işi yürütmeyi değil, kurmayı öğrenmek gerekecek. Bunun anlamı işgörenlerinizin sayıca çok azalacak olmasıdır, sizinle birlikte çalışacakların sayısını ise ancak tanrı bilir. Zaten örgüt dediğimiz şey de budur. Genç biyokimyacı muhtemelen bir müdür olma peşinde değildir; arzu ettiği şey yedi yıl sonra üniversiteye dönmektir. Ne var ki yedi yıl boyunca hiç kimse ona ne yapacağını anlatmayacaktır. Kendisi yapacağı şeyi biliyorsa ne âlâ; yoksa onu başınızdan atma yoluna bakın. Elinizde bu arkadaşımıza sunulacak hiçbir terfi fırsatı da yok, ama ona düzenli bir şekilde ödeme yapmak, taltif ve takdir göstermek zorundasınız. Bu bakımdan yöneticilerden söz etmeyi bırakıp yürütücülerden söz etmeye başlamamızda fayda var. “Yönetici” kelimesi hâlâ çoğumuzda yanında adam çalıştıran kişiyi çağırıyor.”

Gelecekte liderlik-yönetim sistemi gittikçe genişleyen bir piramide benzeyeceği; piramidin tepe noktasında yer alacak kimsenin çalışanlarına emir vermek yerine bakış açısı kazandıracığı ve onarla destek olacağı belirtilmektedir. Aynı zamanda gelecekteki liderlerin, yaratıcı ve stratejik nitelikli planlara yönelecekleri de belirtilmektedir. Bu arada hızlı dönüşümlere paralel olarak, her şeyin mübah olduğu bir ortam içinde sürekli olarak tartışmaların yaşanacağı ve liderin de tüm bunlarla başa çıkma yeteneğine sahip olması gerektiği belirtilmiştir. Geleceğin şirketlerinin çok farklı kişilik yapılarındaki insanlardan ve gruplardan (etnik azınlıklar, göçmenler, vb.) oluşacak olması; liderin sorun çözücülük ve arabuluculuk gibi önemli yeteneklere sahip olmasını da gerektirmektedir. Farklı gruplardaki bu insanlar

³⁹⁹ DRUCKER Peter F., “Gelecekte İşlerin Alacağı Şekil”, Editör: F. Hesselbein- P.M. Cohen, Liderden Lidere, Çeviren: Selim ATAY, MESS Yayını, İstanbul, 1999, s. 123.

aynı zamanda tüketici gruplarını da oluşturacağından ve her grubun isteklerinin çeşitlilik göstereceğinden, şirketlerin böylesine geniş bir kültür yelpazesi dahilinde çalışanları istihdam etmesi bir avantaj olacaktır.⁴⁰⁰

Diğer taraftan, hızlı bir gelişme trendi seyreden bilişim teknolojileri paralelinde “network liderliği”nin ön plana çıkması beklenmektedir. Şirketlerin giderek daha kompleks organizasyonlara dönüşeceği ve şirket ile alt birimleri (tedarikçiler, dağıtıcılar, vb.) arasındaki ilişkinin daha da önem kazanacağı düşüncesi de yeni bir liderlik stilini, yani network liderliğini gerekli kılmaktadır. Bu da, yeni liderlerin network ağını geliştirebilen, şirket ve alt birimleri arasındaki sorumluluğu ilgili kişilere en iyi şekilde dağıtabilen, “ben” yerine “biz” kavramını kullanan, insan ilişkilerine çok fazla önem veren, “belirsizliklerle yaşamayı değil, belirsizlikleri kullanmayı de öğren” felsefesini taşıyan, geniş bir bakış açısı ve öngörüsü olan, işin parçalarının nasıl bir araya geleceğini önceden bilen ve çatışmaları çözebilen kişiler olacağı şeklindedir.⁴⁰¹

Ayrıca geleceğin liderlerinin, çalışanların potansiyellerini farkına varmalarını sağlayacak şekilde kişisel gelişimlerin ve vizyonlarını geliştirci, takım çalışmasını destekleyici bir rol üstlenecekleri de belirtilmektedir. Çalışanların eğitimleri, kuruma bir yük olarak değil, sürekli yenilenmeye bir yatırım ve verimlilik artışında bir anahtar olarak görülecektir.⁴⁰² Geleceğin liderlerinde olması gereken özellikler olarak; her türlü ön yargıdan uzak bir şekilde yeniliklere açık olma, etik değerlere önem verme, yaratıcı düşünme, sinerji, enerjik bir yapı, yüksek bir zeka düzeyi, her türlü ortam içinde risk alabilme cesareti, sezgisel yetenek, diplomatik yapı, analitik düşünce yapısı, vefa, sadakat, vb. gibi nitelikler sayılmaktadır.⁴⁰³

Yukarıda da belirtildiği gibi, gelecekte sınırları olmayan şirketlerin (boundryless company) yaratılacağı fikri yeni etikleri beraberinde getirecektir. Öncelikle, daha iyi bir iş ortamı yaratmak için önemli olanın; işletmenin

⁴⁰⁰ Frontiers of Leadership, “Today’s Leaders Look to Tomorrow” Edit: Strett, M.-Hogg. C.; Great Britain by T.J. Pres Ltd., Padstow, Cornwall, 1992, s. 335-336.

⁴⁰¹ Williamson P.J., “Developing Tomorrow’s Leaders: What Role for the MDA ?”, Frontiers of Leadership, Edit: Syrett, M.-Hogg. C., Great Britain by T.J. Pres Ltd., Padstow, Cornwall, 1992, s. 443-444.

⁴⁰² Frontiers of Leadership, “Today’s Leaders Look to Tomorrow” Edit: Strett, M.-Hogg. C.; Great Britain by T.J. Pres Ltd., Padstow, Cornwall, 1992, s. 332.

⁴⁰³ Frontiers of Leadership, “The Leader of the Twenty-first Century Corporation : A Profile” Edit: Strett, M.-Hogg. C.; Great Britain by T.J. Pres Ltd., Padstow, Cornwall, 1992, s. 345.

coğrafi-fiziki konumu değil, bünyesi içinde çalışanları motive etmenin ve karşılıklı güven anlayışını yerleştirmenin daha önemli olduğu yönündeki görüşlerdir. Bu bağlamda liderin de, kültürel farklılıklardan doğan kopukluğu ve iletişimsizliği ortadan kaldırması, çalışanlara karşı dürüst ve şeffaf politikalar uygulaması gerekmektedir. Yani, “dış dünyaya söyledikleri ile çalışanlarına söyledikleri aynı” olmalıdır. Bundan dolayı da, lider otoriter bir yaklaşım yerine ortak karar verme yaklaşımını kullanarak, çalışanların sorumluluk hissetmelerini sağlayacak ve ödüllendirme sistemini kullanacaktır. Bu arada diğer bir etik değer olarak da “basite geri dönmek, iyiyeye ulaşmak” felsefesine dönüş gösterilmektedir. Böylece daha fazla çalışarak, küçük değişikliklerle büyük başarılar elde etmek mümkün hale gelecek, ayrıca çevreye duyarlılık da gelişecektir.⁴⁰⁴

Gelecek ile ilgili beklentilerden bir diğeri de, genç liderin / yöneticilerin çok daha fazla önem kazanacağı yönündedir. Bunda da bilişim teknolojilerine hakimiyetin ve yabancı dilin etkisinin olacağı belirtilmektedir. Diğer bir deyişle, yönetici-liderler enformatik sistemler aracılığıyla; dünya üzerindeki bilgi kaynaklarının tümüne ve işle ilgili her türlü bilgiye (çalışanlara bağlı olmadan) her yerde (ofiste, evde, uçakta, yolda, vb.) ulaşabilecek, böylece en yaratıcı şartlar altında ve yaratıcı yöntemlerle faaliyette bulunabilecektir.⁴⁰⁵

Gelecekte “güven” unsurunun çok büyük bir önem arz edeceği ve söz konusu güvenin, hem liderin çalışanına hem de çalışanın lidere güvenmesi anlamına geleceği; bu doğrultuda liderlerin de, başkasıyla ilişkilerde sağlam karakterli, karar aşamalarında cesaretli, çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olup olmadıklarına dikkat edileceği ifade edilmektedir.⁴⁰⁶

Gelecekte liderlerin, örgütlerin vizyonu / misyonunu / amaçlarını ve stratejik hedeflerini belirlemek yanında, zamanlarının büyük bir bölümünü de yeni liderlerin gelişimi için harcayacakları belirtilmektedir.⁴⁰⁷ Ayrıca, geleceğin liderlerini yetiştirmeye yönelik özel üniversitelerin kurulacağı ve buralarda lider adayları için özel eğitimler verileceği yönünde görüşler ileri

⁴⁰⁴ Frontiers of Leadership, “Today’s Leaders Look to Tomorrow” Edit: Strett, M.-Hogg. C.; Great Britain by T.J. Pres Ltd., Padstow, Cornwall, 1992, s. 334.

⁴⁰⁵ Frontiers of Leadership, “The Leader of the Twenty-first Century Corporation : A Profile” Edit: Strett, M.-Hogg. C.; Great Britain by T.J. Pres Ltd., Padstow, Cornwall, 1992, s. 343.

⁴⁰⁶ HORTON T. H., Leadership of the Spirit : A Present and Future Needs, Edit., Management for Future, Mc Graw Book Co., 1978, s. 63.

⁴⁰⁷ BENNIS W., Liderlerin Liderleri, Executive Excellence, Nisan 1998, s. 13.

sürülmektedir. Bu görüşü savunanlardan Horton, üniversitelerin yanında ulusal yada bölgesel olarak liderlik enstitüleri de oluşacağını; yüksek liderlik potansiyeline sahip kişilerin seçilerek, geleceğin liderlerinin bunlar arasından seçileceğini ve bu seçilmiş bireylere söz konusu enstitülerde, çok geniş kapsamlı özel bir eğitimin uygulanacağı görüşünü savunmuştur.⁴⁰⁸

Kazanmasını bilen örgütlerin liderleri kuruluş genelinde geleceğin liderlerini geliştirmek için fikirler, değerler, duygusal enerji ve ufuktan yararlanırlar. Önde gelen liderler öğretilabilir bir bakış açısını başkalarının geliştirilmesine özel bir ağırlık vermeyi ve bu konuda kişisel bir rol üstlenmeyle birleştirirler. Liderlikte yeni boyutların eski boyutlardan farklılıkları şunlardır⁴⁰⁹ :

	Eski Tarz	Yeni Tarz
Fikirler	Yönlendirme kapsamlı iş meselelerinden çok günlük problemlerle ilgilidir.	Yönlendirme liderin kendi fikirlerine dayanır, insanları kendi bakış açılarını geliştirmeye zorlar. Geliştirme programları pratiktir ve gerçek hayattaki iş meselelerine dayanır.
Değerler	Liderler çoğu zaman kitleler için yüzeysel mesajlar şeklindeki örgütsel değerleri açıklar.	Liderler insanlara kendi kişisel değerlerini iş yerinin değerleriyle bütünleştirmede yardımcı olur ve de değerler çatıştığında ortaya çıkan paradoksları açıklar.
Enerji	Programlar ağza bal çalmanın ötesine geçmez; insanlar iş başına döndüğünde balın tadı çoktan gitmiş olur.	“Programlar” süreklilik taşır; liderler motivasyon için esas alınacak çerçeveleri öğretir.
Ufuk	Profesyonel eğitimciler zor kararları almayı değil zamanlamaya ve öncelik belirlemeye ağırlık verir.	Liderler beklenen performansı ya da değer standartlarını yerine getirmeyen insanlara ne yapılacağı gibi ikilemleri aşmaya bizzat yardımcı olur.

⁴⁰⁸ HORTON, a.g.e., s. 66.

⁴⁰⁹ TICHY Noel, “Önde Olmanın Belirtisi”, Editör: Paul M. Cohen, Liderden Lidere, MESS, 1999, s. 275.

Liderlik Odağı	Liderlik stratejisi, finansman ve benzeri alanlardaki teknik becerilerin derlenmesine ağırlık verir.	Liderlik kişisel öyküler temelinde zor ve hafif meselelere ağırlık verir.
Üst Yönetimin Rolü	Üst düzey yöneticiler geliştirme programlarına destek vermekle yetinir, gösteriş için zaman zaman bu programlara katılır.	Üst düzeydeki yöneticiler aktif katılımcı olarak hareket eder, liderlik özelliklerini geliştirme programlarının bütününe ya da önemli bölümlerine öncülük eder.

4.3. BİLGİ TOPLUMUNDA ASKERİ LİDERLİK

4.3.1. Bilgi Harbi ve Bilgi Harekâtı Kavramı : Oldukça yeni bir kavram olan bilgi harbi için pek çok kuruluş tarafından değişik tarifler yapılmaktadır. Burada konuya ışık tutması açısından birkaç tanıma göz atmakta fayda olduğunu düşünüyorum.

ABD Hava Kuvvetlerinin yaptığı tanıma göre; “**Bilgi Harbi**, düşmanın sahip olduğu bilgi ve onun fonksiyonlarını engellemek, imha etmek, bozmak ve kendi çıkarımız doğrultusunda kullanmak için yapılan hareketlerle, düşmanın bu faaliyetlerimize karşı önlem almasını engellemek ve benzeri harekâtına karşı korunmaktır”.⁴¹⁰

Bilgi harbi, Kara Kuvvetleri Talimnamesi 100-6 Bilgi Harekâtı dokümanında “*kendi bilgi işlem sürecimizi, bilgi sistemlerimizi ve bilgisayar ağlarımızı korurken, düşmanın bilgi-işlem süreci, bilgi sistemleri ve bilgisayar ağları üzerinde bilgi üstünlüğü sağlamak için icra edilen bir dizi harekât*” olarak tanımlanmıştır.⁴¹¹

Aynı dokümanda bilgi harekâtı şu şekilde tanımlanmaktadır: “**Bilgi harekâtı**; muharebe alanında, kaynakların doğru zaman ve yerde kullanılmasını, silahların seçilmesini ve muharebe etkinliğini artırılmasını sağlar. Bilgi harekâtı, askeri harekâtın bütün safhalarında tesis edilen askeri bilgi ortamındaki bütün bilgi-işlem faaliyetlerinin geliştirilmesi, işlenmesi ve korunmasına yönelik olarak yapılan sürekli bir askeri faaliyettir. Bilgi harekâtı aynı zamanda küresel bilgi ortamında yapılan önleyici çalışmalarla düşmanın

⁴¹⁰ MÜTERCİMLER Erol, Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekâta Geleceği Yönetmek, Alfa Yayınları, Mart 2006, s. 541.

⁴¹¹ MÜTERCİMLER, a.g.e., s. 541.

bilgi ve karar verme kabiliyetlerinin istismar edilmesi (hedef alınan sistemden gizlice bilgi sızdırılması durumunu ifade eder. Kullanılması istenen bilgi savaşı aracının, en zayıf noktasından sisteme sokulması aşaması sızma aşamasıdır) ve çalışamaz hale getirilmesi faaliyetidir.”⁴¹²

30 Nisan 1998 tarihli, MCM-069-98 NATO Info Ops. Concept (Nato Bilgi Harekâtı Konsepti) dokümanında **bilgi harekâtı** şu şekilde tanımlanmaktadır: *“Politik ve askeri hedefleri desteklemek için kendi bilgi ve / veya bilgi sistemlerini etkili bir şekilde kullanıp korurken, hasmın bilgiye dayalı işlemlerini, komuta kontrol (C2) sistemlerini, muharebe bilgi sistemlerini etkileyerek karar vericilerin etkin olmalarını sağlamak amacıyla yerine getirilen faaliyetlerdir. Yürütülen harekâtın özelliğine göre bilgi harekâtı ikiye ayrılır; savunma ve taarruzi bilgi harekâtı.”⁴¹³*

Çokuluslu bir harekâtı destekleyecek şekilde geniş bir bilgi alt yapısının oluşturulması, oluşturulan bilgi alt yapısının harekât süresince etkinlikle kullanılması, ilk hedef olarak karşıt güçlerin (muhasımın) bilgi ve komuta kontrol sistemlerinin seçilmesi ve medyanın adeta bir harp vasıtası olarak kullanılması açısından, ilk kez Körfez Harbi'nde bilgi harbinin belirli alt bölümleriyle kısmen uygulandığı gözlemlenmiştir.

4.3.2. Bilgi Harbinin Bölümleri : Bilgi harbinin bölümleri arasında keskin bir ayırım söz konusu değildir. Bu bölümlerin çoğu iç içe geçmiştir ya da birbirleriyle yakın ilişki içindedir.⁴¹⁴

ABD Milli Savunma Koleji akademisyenlerinden Martin Libicki'nin internette yer alan “Bilgi Harbi Nedir” başlıklı yazısında bilgi harbi aşağıda belirtilen yedi alt kategoriye ayrılmıştır⁴¹⁵ :

- Komuta kontrol harbi
- İstihbarat temelli harp
- Elektronik harp
- Psikolojik harp
- Bilgisayar korsan harbi (hacker)
- Ekonomik bilgi harbi
- Siber harp

⁴¹² MÜTERCİMLER, a.g.e., s. 541-542.

⁴¹³ MÜTERCİMLER, a.g.e., s. 542.

⁴¹⁴ MÜTERCİMLER, a.g.e., s. 543.

⁴¹⁵ LIBICKİ Martin Dr., What is Information Warfare, National Defence University, 1995'den Türk Silahlı Kuvvetleri Bilgi Harbine Nasıl Hazırlanmalıdır?, Harp Akademileri, 199 ve 2001, s. 10.

4.3.2.1. Komuta Kontrol Harbi : Bilgi harbinin harp sahasında icra edilen kısımdır. Fiziki imhayı da içermektedir. Amacı, muhasımın komuta heyeti ile kuvvet arasındaki komuta zincirinin kırılmasıdır. Komuta kontrol harbi, komuta kontrol taarruzu ve komuta kontrol savunması olarak ikiye ayrılır.⁴¹⁶

4.3.2.2. İstihbarat Temelli Harp : Taktik resmin elde edilmesi amacıyla kullanılan tüm vatsılar ve sensörler ile bu bilgileri işleyen, değerlendiren ve birliklere yayan sistemleri kapsamaktadır.

İstihbarat temelli harbin amacı, savaşın bilinen bir parçası olan sürprizleri engellemek ve komutana harekât planlarını şekillendirilmesinde yardımcı olmaktır. İyi bir istihbarat, harekâtın koordinasyonunu ve senkronizasyonunu sağlar.⁴¹⁷

4.3.2.3. Elektronik harp : Muhasımın elektromanyetik spektrumu kullanmasına mani olarak veya kullanma yeteneğini azaltarak ve dost kuvvetlerin etkin kullanımını sağlayarak E.M. spektrumundan daha fazla yararlanmak maksadı ile icra edilen askeri faaliyetlere elektronik harp adı verilmektedir. Elektronik destek tedbirleri, elektronik karşı tedbirler ve elektronik koruyucu tedbirleri kapsar.⁴¹⁸

4.3.2.4. Psikolojik harp : Bu harp türünde ise bilginin insan ve fikir ve düşüncelerine karşı ve bunları isteklerimiz doğrultusunda etkilemek maksadıyla kullanılması söz konusudur. Bu harp türü dört kategoriye ayrılmaktadır⁴¹⁹:

- Millete karşı harekât,
- Muhasım komutanlara karşı hareket,
- Askerlere karşı harekât,
- Kültürel karmaşa yaratma harekâtı.

4.3.2.5. Bilgisayar korsan harbi (hacker) : İşlemci temeli sistemlere karşı yürütülen harp türüdür. Düşmana karşı, fiziki bir kuvvet müdahalesi yapılmaksızın, bilgisayar virüsleri gibi daha çok yazılım tabanlı araçlar kullanılmaktadır.⁴²⁰

4.3.2.6. Ekonomik bilgi harbi : Bu harp türü ise bilgi savaşı ile ekonomik

⁴¹⁶ MÜTERCİMLER, a.g.e., s. 544

⁴¹⁷ MÜTERCİMLER, a.g.e., s. 545.

⁴¹⁸ MÜTERCİMLER, a.g.e., s. 546.

⁴¹⁹ MÜTERCİMLER, a.g.e., s. 546.

⁴²⁰ MÜTERCİMLER, a.g.e., s. 546.

harbin bir bileşkesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi satışı ve bilgi erişimi günümüzde ülkelere yüklü miktarda ekonomik değer olarak yansımaktadır. Bilgi kaynağına erişimi engellemek, ülkelerin bu suretle ekonomik çöküntü içine girmesine neden olabilecektir.⁴²¹

4.3.2.7. Siber Harp : Bu harp türü ise bilgisayar sistemlerini esas alan savaştır. Üç alt kategoriye ayrılmıştır.

a. Bilgi Terörizmi; insanlara ait bilgilerin açığa çıkarılarak bu insanları özel yaşantılarına ilişkin bilgilerin kamuoyuna açıklanması veya bu insan / topluluk bilgi kartlarına yanlış bilgilerin girilmesi şeklinde icra edilmektedir.

b. Semantik Hücumlar; sistemin arızalı olduğu anlaşılmeden yanlış sonuçlar vermesini sağlamaktır. Sistemin sağlıklı işlemediği çok zor anlaşılmalıdır. Karar verme sistemlerine uygulanmaktadır.

c. Simule Edilmiş Harp; psikolojik harp kapsamında mütalaa edilmekle birlikte harp oluşmadan taraflara ait bilgilerle harbin bilgisayarda simule edilerek oynanması ve sonucun o ülke aleyhine gelişeceği izlenimi verilmesidir.⁴²²

4.3.3. Bilgi Harbinin Araçları : Klasik savaştan oldukça farklı bir karakteri olan bilgi harbi, konvansiyonel silahlardan oldukça farklı araç ve yöntemlerin kullanılmasını gündeme getirmiştir. Ancak bilgi harbini bölümleri esas alarak bilgi harbi araçlarına bakıldığında bunlar⁴²³ ;

- Komuta kontrol sistemlerini hedef alan harp araç ve vasıtaları,
- Tespit ve teşhis sistemleri,
- Uydular,
- Aldatma – karıştırma sistemleri,
- Bilgi iletişim, işlem sistemleri,
- Casuslar, ajanlar,
- Medya,
- Sayısal bilgi harbi araçları:
 - Bilgisayar virüsleri,
 - Kurtlar,
 - Truva atları

⁴²¹ MÜTERCİMLER, a.g.e., s. 547.

⁴²² MÜTERCİMLER, a.g.e., s. 547.

⁴²³ MÜTERCİMLER, a.g.e., s. 547-548

- Mantık bombaları,
- Tuzak kapıları,
- Chipping
- Nano mekanikler ve mikroplar,
- HERF (High Enerji Radio Frequency) topları,
- Elektromanyetik Pals (EMP) bombası.

4.3.4. Bilgi Toplumunda Askeri Liderlik Uygulaması : Yeni dönemin askeri liderleri klasik liderlik anlayışının ötesinde liderlik özelliklerine ihtiyaç duyacaklardır. Yeni dönemde artık askeri liderler sadece kendi ülkelerinin birliklerini değil, birden fazla ülkenin askerlerini oluşturduğu birlikleri yönetmek durumunda olacaklar, çünkü küresel dünyada askeri güçler de birleşik barış harekâtları yapmak durumunda kalabilirler. Bu nedenle askeri liderlerin dil ve kültürler arası iletişim becerilerini de geliştirmeleri gerekecek. Artık askeri liderlerin dünyayı sadece savaşçı gözlerle değil, birer iş adamı gibi görmeleri gerekecek, çünkü uzun dönemli askeri yatırımların planlanması belki de askeri liderliğin en önemli kısmını oluşturacak bir hal almış bulunuyor.⁴²⁴ Yani artık askeri liderlerden savaş alanında gösterecekleri kahramanlıklardan daha fazlası bekleniyor. Değişen askeri liderlik anlayışının en önemli noktalarından biri ise astlarını güçlendirme ve kişisel gücünün ötesine geçmesidir.⁴²⁵

Ortaya çıkan yeni trendlerle birlikte, liderliğin, komuta etmenin ve dolayısıyla komutanlığın / yöneticiliğin işlevi daha büyük bir önem kazanmış bulunmaktadır. Bu bağlamda günümüz dünyasında, komutanlığın veya yöneticiliğin öne çıkan temel karakteristikleri;

- Bilgi ve yeteneğe dayanan uzmanlık,
- Kuruma sadakat,
- Mesleki yetkinlik,
- Moral değerler ve
- Fikirlerini ifade edebilme ve savunabilme becerisini ön plana çıkaran müzakerecilik özellikleri olarak sayılabilir.⁴²⁶

⁴²⁴ CANBAŞ, H. Serdar, Liderlik Yaklaşımları ve Yaklaşımlara Özgü Süreçler, Kara Harp Okulu, Liderlik Sistemine Yönelik Bir Araştırma, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2004, s. 93.

⁴²⁵ CANBAŞ, a.g. ylt., s. 93.

⁴²⁶ YALMAN Aytaç, Orgeneral, "Türk Kara Kuvvetlerinde Liderlik", Uluslar arası Liderlik Sempozyumu: Bildiriler, 15-16 Nisan 2004, Kara Harp Okulu, Ankara, s. 5.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BİLGİ TOPLUMU DEĞİŞKENLERİ VE LİDERLİK DÜZEYİ İLİŞKİSİNİN ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK ANKET ÇALIŞMASI

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

Bu araştırma, günümüz askeri liderlerinin bilgi toplumu bireyleri özelliklerine ulaşma seviyeleri ile benimsedikleri ve uyguladıkları liderlik modelleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamaktadır.

5.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Araştırma, incelenen askeri lider açısından 2004 yılında Piyade Okulunda kurs görmekte olan 2003 Harp Okulu mezunu 234 adet piyade ve jandarma teğmen ile bu teğmenleri eğitmekten sorumlu olan 60 adet öğretim görevlisi ve destek elemanları ile sınırlı tutulmuştur.

Yine araştırmada bilgi toplumu alt yapı parametreleri;

- ❖ Ortalama aylık gelir,
- ❖ Takip edilmekte olunan günlük gazete sayısı,
- ❖ Takip edilmekte olunan haftalık dergi sayısı,
- ❖ Takip edilmekte olunan aylık dergi sayısı,
- ❖ Satın alınan aylık kitap sayısı,
- ❖ Satın almasa dahi, internet, kütüphane vb.den edinerek okunan aylık kitap sayısı (mesleki kitaplar dahil),
- ❖ Tiyatroya gitme sıklığı,
- ❖ Sinemaya gitme sıklığı,
- ❖ Bilgisayar sahibi olup olmama,
- ❖ Sabit hatlı telefona sahip olup olmama,
- ❖ Mobil telefona sahip olup olmama,
- ❖ Günde ortalama telefon kullanma süresi,
- ❖ İnternet kullanma alışkanlığı,
- ❖ Günlük ortalama ne kadar İnternet kullanma alışkanlığı
- ❖ Günlük televizyon izleme süresi,
- ❖ Radyo dinleme süresi,
- ❖ Şu ana kadar mesleki eğitim maksadı ile katıldığı kurs vb çalışmalarının sayısı,

❖ Şu ana kadar mesleki eğitim dışında becerilerini yada bilgilerini geliştirmek maksadı ile katıldığı kurs vb. eğitim çalışmaları sayısı ile sınırlandırılmıştır.

5.3. ARAŞTIRMANIN YARARLARI

Araştırma,

- ❖ Geleceğin liderlerini yetiştirmekten sorumlu olan makamlara, eğitim programlarını hazırlamada bir ışık tutacak,
- ❖ Şu anda liderlik yapmakta olanlara geleceğin liderlerini anlamada yardımcı olacaktır.

5.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada seçilen bilgi toplumu alt yapı parametreleri bağımsız değişkenlerdir. Seçilen bu bağımsız değişkenler şunlardır :

- ❖ Ortalama aylık gelir,
- ❖ Takip edilmekte olunan günlük gazete sayısı,
- ❖ Takip edilmekte olunan haftalık dergi sayısı,
- ❖ Takip edilmekte olunan aylık dergi sayısı,
- ❖ Satın alınan aylık kitap sayısı,
- ❖ Satın almasa dahi, internet, kütüphane vb.den edinerek okunan aylık kitap sayısı (mesleki kitaplar dahil),
- ❖ Tiyatroya gitme sıklığı,
- ❖ Sinemaya gitme sıklığı,
- ❖ Bilgisayar sahibi olup olmama,
- ❖ Sabit hatlı telefona sahip olup olmama,
- ❖ Mobil telefona sahip olup olmama,
- ❖ Günde ortalama telefon kullanma süresi,
- ❖ İnternet kullanma alışkanlığı,
- ❖ Günlük ortalama İnternet kullanma süresi
- ❖ Günlük televizyon izleme süresi,
- ❖ Radyo dinleme süresi,
- ❖ Şu ana kadar mesleki eğitim maksadı ile katıldığı kurs vb çalışmalarının sayısı,

- ❖ Şu ana kadar mesleki eğitim dışında becerilerini yada bilgilerini geliştirmek maksadı ile katıldığı kurs vb. eğitim çalışmaları sayısı

Bu bağımsız değişkenlerden etkilenecek, değiştiği varsayılan değişkenler ise liderlik modelinin ,katılma, kontrol ve sevgi davranışları olarak belirlenmiştir. Bu davranışlarda belirtilen ve istenen olarak iki boyuta ayrılmıştır.

Oluşturulmaya çalışılan liderlik modeli şu şekilde gösterilebilir :

	LİDERLİK DÜZEYİ									
	1		2		3		4		5	
	Belirtilen					İstenen				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Katılma (Sosyal Etkileşim)										
Kontrol (Liderlik Davranışı)										
Sevgi (Sathi olmak Yerine Daha Sıkı ve Yakın İlişkiler Kurma Arzusu)										

← Düşük Yüksek → ← Düşük Yüksek →

Uygulanan anketin ilk 54 sorusu ile örnek kümesinin benimsediği liderlik davranışları ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmanın maksatları arasında olmadığından liderlik davranışları ayrıca analiz edilmemiş, toplamı, liderlik düzeyi olarak belirlenmiştir. Daha sonra 18 soru ile bilgi toplumu alt yapı parametreleri hakkında bilgi toplanmaya çalışılmıştır. Elde edilen bilgiler SPSS For Windows programı ile çapraz tablolama yöntemi (Analyze / Multiple Response / Crosstabs...) kullanılarak mevcut durum belirlenmeye çalışılmıştır.

Burada temel varsayım bilgi toplumu alt yapı parametrelerinin her biri liderlik modelimizin davranışları üzerinde etkili olmaktadır ve 1'den 5'e kadar

değişen seviyede davranışlar geliştirilmesine neden olmaktadır. Bu araştırmada tarama yöntemi kullanılarak mevcut durum tasvir edilmeye çalışılmıştır.

5.5. ÖRNEKLEME YÖNTEMİ

Bu araştırmada TSK nin küçük bir örneği olarak Piyade Okulu seçilmiştir. Anket Piyade Okulu'nda mevcut 294 subay üzerinde yapılmıştır.

5.6. BİLGİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Bu araştırmada anket formu ile bilgi toplanmıştır. Bu maksatla EK- A'da örneği bulunan anket formları kullanılmıştır. Örnek kümesinden formları serbest olarak doldurmaları istenmiş ve doldurulan formlar toplanarak değerlendirilmeye çalışılmıştır.

5.7. TOPLANAN BİLGİLERİN ANALİZİ

5.7.1. Ankete katılan Örnek Kümesinin Analizi

5.7.1.1. Ankete Katılanları Rütbelere Göre Dağılımı

		Frekans	Yüzdesi	Geçerli Cevaplara Göre Yüzdesi	Birikimli Yüzdesi
Rütbelere	Cevapsız	4	1,4	1,4	1,4
	Teğmen	234	79,6	79,6	81,0
	Üsteğmen	19	6,5	6,5	87,4
	Yüzbaşı	12	4,1	4,1	91,5
	Binbaşı	12	4,1	4,1	95,6
	Yarbay	2	,7	,7	96,3
	Albay	11	3,7	3,7	100,0
	Toplam	294	100,0	100,0	

Örnek kümesi büyük oranda (234 adet - %79,6) Teğmen rütbesindeki subaylardan oluşmaktadır. Genç subayların ağırlıklı olarak görüşlerini belirtmesi açısından çalışma başta belirlenen maksada yönelik olacaktır.

5.7.1.2. Ankete Katılanların Subaylık Süreleri Açısından Dağılımı

		Frekans	Yüzdesi	Geçerli Cevaplara Göre Yüzdesi	Birikimli Yüzdesi
Süreler	Cevapsız	5	1,7	1,7	1,7
	0-3 yıl	227	77,2	77,2	78,9
	3-9 yıl	19	6,5	6,5	85,4
	9-15 yıl	17	5,8	5,8	91,2
	15-20 yıl	12	4,1	4,1	95,2
	21-23 yıl	6	2,0	2,0	97,3
	23-30 yıl	8	2,7	2,7	100,0
	Toplam	294	100,0	100,0	

Örnek kümesi büyük oranda (227 adet - %77,2) 0-3 yıl çalışan (teğmen) subaylardan oluşmaktadır

5.7.1.3. Ankete Katılanların Görev Yerleri Açısından Dağılımı

		Frekans	Yüzdesi	Geçerli Cevaplara Göre Yüzdesi	Birikimli Yüzdesi
Görev Yerleri	Cevapsız	8	2,7	2,7	2,7
	Kısım-Takım komutanı veya dengi	247	84,0	84,0	86,7
	Bölük komutanı veya dengi	10	3,4	3,4	90,1
	Tb. Kh. Sb. veya dengi	13	4,4	4,4	94,6
	Tb. K. veya dengi	4	1,4	1,4	95,9
	A./Tug. Kh. Sb. veya dengi	9	3,1	3,1	99,0
	A. K. veya dengi	3	1,0	1,0	100,0
	Toplam	294	100,0	100,0	

Örnek kümesi büyük oranda (247 adet - % 84) kısım - takım komutanı veya dengi (teğmen - üsteğmen) subaylardan oluşmaktadır

5.7.2. Ankete Katılanların Liderlik Düzeyi Analizi

Ankete katılanların ilk 54 soru için verdikleri cevaplar EK-B cevap anahtarına uygun olarak MS Office Excel programı yardımı ile değerlendirilmiş ve her bir değişken için 5 üzerinden puanlar elde edilmiştir.

Elde Edilen puanlar SPSS for Windows programına aktarılarak toplamı Liderlik Düzeyi olarak tanımlanmıştır. Bunun dışında elde edilen puanlarla ilgili bir analiz yapılmamıştır.

5.7.3. Ortalama Aylık Gelir - Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi

		Sayı Satır % Sütun % Tablo %	LİDERLİK DÜZEYİ					Satır Toplamı
			1	2	3	4	5	
ORTALAMA AYLIK GELİR DÜZEYİ	500 - 750 YTL	,0 ,0 ,0 ,0	4 200,0 ,9 1,4	2 100,0 1,1 ,7	2 100,0 ,7 ,7	4 200 1,9 1,4	2 ,7	
	750-1000 YTL	115 213,0 20,9 40,2	76 140,7 16,5 26,6	37 68,5 20,0 12,9	50 92,6 16,4 17,5	45 83,3 20,8 15,7	54 18,9	
	1000-1250 YTL	354, 184,4 64,4 123,8	320 166,7 69,6 111,9	126 65,6 68,1 44,1	209 108,9 68,8 73,1	143 74,5 66,2 50	192 67,1	
	1250-1500 YTL	46 255,6 8,4 16,1	27 150,0 5,9 9,4	10 55,6 5,4 3,5	15 83,3 4,9 5,2	10 55,6 4,6 3,5	18 6,3	
	1500-1750 YTL	2 66,7 ,4 ,7	4 133,3 ,9 1,4	0 0 0 0	7 233,3 2,3 2,4	5 166,7 2,3 1,7	3 1	
	1750-2000YTL	22 220,0 4,0 7,7	19 190,0 4,1 6,6	4 40,0 2,2 1,4	9 90,0 3,0 3,1	6 60,0 2,8 2,1	10 3,5	
	2000YTL'den fazla	11 157,1 2,0 3,8	10 142,9 2,2 3,5	6 85,7 3,2 2,1	12 171,4 3,9 4,2	3 42,9 1,4 1,0	7 1,4	
	Sütun Toplam	550 192,3	460 160,8	185 64,7	304 106,3	216 75,5	286 100,0	

286 geçerli, 8 hatalı cevaba göre yüzdeler ve toplam veri tabanı.

Ankete katılanların büyük çoğunluğu (% 67,1) 1000-1250 YTL gelire sahiptir. Bu gelir düzeyinde liderlik düzeyi açısından bakıldığında ise, 1 düzeyinde liderlik gösterenlerin çoğunlukta olduğu gözlenmektedir. Gelir düzeyi değişmesi ile liderlik düzeyi arasında belirgin bir ilişki gözlenmemektedir.

5.7.4. Takip Edilen Günlük Gazete Sayısı - Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi

		LİDERLİK DÜZEYİ					Satır Toplamı
		1	2	3	4	5	
TAKİP EDİLEN GÜNLÜK GAZETE	Hiç takip etmem	31 163,2 5,5 10,6	37 194,7 7,9 12,6	5 26,3 2,7 1,7	29 152,6 9,1 9,9	12 63,2 5,5 4,1	19 6,5
	1 adet	301 218,1 53,4 102,7	199 144,2 42,3 67,9	96 69,6 51,6 32,8	135 97,8 42,6 46,1	96 69,6 43,8 32,8	138 47,1
	2 adet	137 180,3 24,3 46,8	134 176,3 28,5 45,7	49 64,5 26,3 16,7	78 102,6 24,6 26,6	58 76,3 26,5 19,8	76 25,9
	3 adet ve daha fazla	59 173,5 10,5 20,1	60 176,5 12,7 20,5	21 61,8 11,3 7,2	34 100,0 10,7 11,6	30 88,2 13,7 10,2	34 11,6
	Günlük gazete almam, internet vb. den okurum	36 138,5 6,4 12,3	41 157,7 8,7 14,0	15 57,7 8,1 5,1	41 157,7 12,9 14,0	23 88,5 10,5 7,8	26 8,9
	Sütun Toplamı	564 192,5	471 160,8	186 63,5	317 108,2	219 74,7	293 100,0

293 geçerli, 1 hatalı cevaba göre yüzdeler ve toplam veri tabanı.

Ankete katılanların büyük bir bölümü (% 93,5) değişen sayıda olsa da gazete okuduğunu beyan etmiştir. Okunan gazete sayısı en çok 1 adet olmaktadır. Gazete okuyanların liderlik düzeyleri gözlenmeye çalışıldığında, genellikle 1 düzeyinde liderlik gösterenler olması okunan gazete sayısı ile liderlik düzeyi arasında doğrusal bir ilişki kurulamamaktadır.

5.7.5. Takip Edilen Haftalık Dergi Sayısı - Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi

	Sayı Satır % Sütun % Tablo %	LİDERLİK DÜZEYİ					Satır Toplamı
		1	2	3	4	5	
TAKİP EDİLEN HAFTALIK DERGI SAYISI	Hiç takip etmem	149 196,1 26,8 51,2	110 144,7 23,5 37,8	44 57,9 23,7 15,1	95 125,0 30,2 32,6	58 76,3 26,5 19,9	76 26,1
	1 adet	232 203,5 41,7 79,7	181 158,8 38,6 62,2	75 65,8 40,3 25,8	121 106,1 38,4 41,6	75 65,8 34,2 25,8	114 39,2
	2 adet	47 213,6 8,5 16,2	45 204,5 9,6 15,5	17 77,3 9,1 5,8	18 81,8 5,7 6,2	5 22,7 2,3 1,7	22 7,6
	3 adet ve daha fazla	30 176,5 5,4 10,3	27 158,8 5,8 9,3	14 82,4 7,5 4,8	15 88,2 4,8 5,2	16 94,1 7,3 5,5	17 5,8
	Haftalıkdergi almam, internet vb. den okurum	98 158,1 17,6 33,7	106 171,0 22,6 36,4	36 58,1 19,4 12,4	66 106,5 21,0 22,7	65 104,8 29,7 22,3	62 21,3
	Sütun Toplamı	556 191,1	469 161,2	186 63,9	315 108,2	219 75,3	291 100,0

291 geçerli, 3 hatalı cevaba göre yüzdeler ve toplam veri tabanı.

Ankete katılanların % 39,2'si bir adet haftalık dergi takip etmektedir. Genel toplamın ise % 74,9'u haftalık dergi takip etmektedir. . Ancak okunan dergi sayısı ile liderlik düzeyi ile açık bir ilişki gözlenmemektedir.

5.7.6. Takip Edilen Aylık Dergi Sayısı - Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi

		Sayı Satır % Sütun % Tablo %	LİDERLİK DÜZEYİ					Satır Toplamı
			1	2	3	4	5	
TAKİP EDİLEN AYLIK DERGI SAYISI	Hiç takip etmem	99 162,3 17,6 33,7	80 131,1 16,9 27,2	44 72,1 23,5 15,0	83 136,1 26,1 28,2	60 98,4 27,0 20,4	61 20,7	
	1 adet	259 210,6 45,9 88,1	200 162,6 42,4 68,0	69 56,1 36,9 23,5	124 100,8 39,0 42,2	86 69,9 38,7 29,3	123 41,8	
	2 adet	90 183,7 16,0 30,6	93 189,8 19,7 31,6	27 55,1 14,4 9,2	48 98,0 15,1 16,3	36 73,5 16,2 12,2	49 16,7	
	3 adet ve daha fazla	26 173,3 4,6 8,8	23 153,3 4,9 7,8	15 100,0 8,0 5,1	16 106,7 5,0 5,4	10 66,7 4,5 3,4	15 5,1	
	Aylık dergi almam, internet vb. den okurum	90 195,7 16,0 30,6	76 165,2 16,1 25,9	32 69,6 17,1 10,9	47 102,2 14,8 16,0	30 65,2 13,5 10,2	46 15,6	
	Sütun Toplamı	564 191,8	472 160,5	187 63,6	318 108,2	222 75,5	294 100,0	

294 geçerli, 0 hatalı cevaba göre yüzdeler ve toplam veri tabanı.

Ankete katılanların % 41,8'i bir adet aylık dergi takip etmektedir. Genel toplamın ise % 79,3'ü aylık dergi takip etmektedir. Ancak okunan dergi sayısı ile liderlik düzeyi ile açık bir ilişki gözlenmemektedir.

5.7.7. Satın Alınan Aylık Kitap Sayısı - Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi

		LİDERLİK DÜZEYİ					Satır Toplamı
		1	2	3	4	5	
SATIN ALINAN AYLIK KİTAP SAYISI	Kitap almam	53 203,8 9,4 18,0	42 161,5 8,9 14,3	15 57,7 8,0 5,1	27 103,8 8,5 9,2	19 73,1 8,6 6,5	26 8,8
	1 adet	243 171,1 43,1 82,7	235 165,5 49,8 79,9	88 62,0 47,1 29,9	178 125,4 56,0 60,5	107 75,4 48,2 36,4	142 48,3
	2 adet	140 209,0 24,8 47,6	116 173,1 24,6 39,5	40 59,7 21,4 13,6	59 88,1 18,6 20,1	47 70,1 21,2 16,0	67 22,8
	3 adet ve daha fazla	76 217,1 13,5 25,9	47 134,3 10,0 16,0	31 88,6 16,6 10,5	30 85,7 9,4 10,2	26 74,3 11,7 8,8	35 11,9
	Kitap almam, internet vb. den okurum	52 216,7 9,2 17,7	32 133,3 6,8 10,9	13 54,2 7,0 4,4	24 100,0 7,5 8,2	23 95,8 10,4 7,8	24 8,2
	Sütun Toplamı	564 191,8	472 160,5	187 63,6	318 108,2	222 75,5	294 100,0

294 geçerli, 0 hatalı cevaba göre yüzdeler ve toplam veri tabanı.

Ankete katılanların % 48,3'ü her ay en az bir adet kitap almaktadır. Genel toplamın ise % 83'ü her aylık değişen sayılarda kitap satın almaktadır. Ancak alınan kitap sayısı ile liderlik düzeyi ile açık bir ilişki gözlenmemektedir.

5.7.8. Satın Alınmasa Dahi, İnternet, Kütüphane vb.den Edinerek Okunan Aylık Kitap Sayısı (Mesleki Kitaplar Dahil) - Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi

	Sayı Satır % Sütun % Tablo %	LİDERLİK DÜZEYİ					Satır Toplamı
		1	2	3	4	5	
OKUNAN AYLIK KİTAP SAYISI	Kitap okumam	61 254,2 10,8 20,7	36 150,0 7,6 12,2	10 41,7 5,3 3,4	24 100,0 7,5 8,2	12 50,0 5,4 4,1	24 8,2
	1 adet	174 167,3 30,9 59,2	174 167,3 36,9 59,2	59 56,7 31,6 20,1	138 132,7 43,4 46,9	79 76,0 35,6 26,9	104 35,4
	2 adet	142 182,1 25,2 48,3	125 160,3 26,5 42,5	51 65,4 27,3 17,3	80 102,6 25,2 27,2	70 89,7 31,5 23,8	78 26,5
	3 adet	149 261,4 26,4 50,7	90 157,9 19,1 30,6	34 59,6 18,2 11,6	38 66,7 11,9 12,9	31 54,4 14,0 10,5	57 19,4
	4 adet	24 141,2 4,3 8,2	23 135,3 4,9 7,8	17 100,0 9,1 5,8	25 147,1 7,9 8,5	13 76,5 5,9 4,4	17 5,8
	5 adet ve daha fazla	14 100,0 2,5 4,8	24 171,4 5,1 8,2	16 114,3 8,6 5,4	13 92,9 4,1 4,4	17 121,4 7,7 5,8	14 4,8
	Sütun Toplamı	564 191,8	472 160,5	187 63,6	318 108,2	222 75,5	294 100,0

294 geçerli, 0 hatalı cevaba göre yüzdeler ve toplam veri tabanı.

Ankete katılanların % 35,4'ü her ay en az bir adet kitap okumaktadır. Genel toplamın ise % 91,8'i her aylık değişen sayılarda kitap satın okumaktadır. Ancak okunan kitap sayısı ile liderlik düzeyi ile açık bir ilişki gözlenmemekle birlikte 5 adetten daha fazla okuyanların liderlik düzeylerinde bir yükselme olduğu görülmektedir. Bu durumun tesadüfi olup olmadığı ayrıca araştırılmalıdır.

5.7.9. Tiyatroya Gitme Sıklığı -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi

	Sayı Satır % Sütun % Tablo %	LİDERLİK DÜZEYİ					Satır Toplamı
		1	2	3	4	5	
TİYATROYA GİTME SIKLIĞI	Hiç gitmem	148	86	33	35	33	56
		264,3	153,6	58,9	62,5	58,9	19,0
		26,2	18,2	17,6	11,0	14,9	
		50,3	29,3	11,2	11,9	11,2	
	Yılda 1-2 kez giderim	277	244	98	188	117	154
		179,9	158,4	63,6	122,1	76,0	52,4
		49,1	51,7	52,4	59,1	52,7	
		94,2	83,0	33,3	63,9	39,8	
	Ayda bir kez giderim	96	77	34	72	51	55
		174,5	140,0	61,8	130,9	92,7	18,7
		17,0	16,3	18,2	22,6	23,0	
		32,7	26,2	11,6	24,5	17,3	
	15 günde bir giderim	30	45	13	14	12	19
		157,9	236,8	68,4	73,7	63,2	6,5
		5,3	9,5	7,0	4,4	5,4	
		10,2	15,3	4,4	4,8	4,1	
	Haftada bir kez giderim	10	8	0	5	1	4
		250,0	200,0	,0	125,0	25,0	1,4
		1,8	1,7	,0	1,6	,5	
		3,4	2,7	,0	1,7	,3	
Tiyatroyu sürekli izlerim, hiçbir oyunu kaçırmadan izlemeye çalışırım.	3	12	9	4	8	6	
	50,0	200,0	150,0	66,7	133,3	2,0	
	,5	2,5	4,8	1,3	3,6		
	1,0	4,1	3,1	1,4	2,7		
Sütun Toplamı		564	472	187	318	222	294
		191,8	160,5	63,6	108,2	75,5	100,0

294 geçerli, 0 hatalı cevaba göre yüzdeler ve toplam veri tabanı.

Ankete katılanların % 81'i değişik sürelerde ve değişen sayılarda tiyatroya gitmektedir. Tiyatroya gidenlerin büyük bölümü (%52,4) yılda 1-2 kez tiyatroya gitmektedir. Ancak tiyatroya gitme sıklığı ile liderlik düzeyi arasında bir ilişki gözlenmemektedir.

5.7.10. Sinemaya Gitme Sıklığı -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi

		LİDERLİK DÜZEYİ					Satır Toplamı
		1	2	3	4	5	
SİNEMAYA GİTME SIKLIĞI	Hiç gitmem	13	16	3	15	13	10
		130,0	160,0	30,0	150,0	130,0	3,4
		2,3	3,4	1,6	4,7	5,9	
		4,4	5,4	1,0	5,1	4,4	
	Yılda 1-2 kez giderim	90	93	40	65	24	52
		173,1	178,8	76,9	125,0	46,2	17,7
		16,0	19,7	21,4	20,4	10,8	
	Ayda bir kez giderim	30,6	31,6	13,6	22,1	8,2	
		249	219	65	153	106	132
		188,6	165,9	49,2	115,9	80,3	44,9
15 günde bir giderim	44,1	46,4	34,8	48,1	47,7		
	84,7	74,5	22,1	52,0	36,1		
	55	30	17	15	33	25	
Haftada bir kez giderim	220,0	120,0	68,0	60,0	132,0	8,5	
	9,8	6,4	9,1	4,7	14,9		
	18,7	10,2	5,8	5,1	11,2		
Sinemayı sürekli izlerim, hiçbir filmi kaçırmadan izlemeye çalışırım	88	70	50	48	19	46	
	191,3	152,2	108,7	104,3	41,3	15,6	
	15,6	14,8	26,7	15,1	8,6		
Sinemayı sürekli izlerim, hiçbir filmi kaçırmadan izlemeye çalışırım	29,9	23,8	17,0	16,3	6,5		
	69	44	12	22	27	29	
	237,9	151,7	41,4	75,9	93,1	9,9	
Sütun Toplamı	12,2	9,3	6,4	6,9	12,2		
	23,5	15,0	4,1	7,5	9,2		
	564	472	187	318	222	294	
	191,8	160,5	63,6	108,2	75,5	100,0	

294 geçerli, 0 hatalı cevaba göre yüzdeler ve toplam veri tabanı.

Ankete katılanların % 96,6'sı değişik sürelerde ve değişen sayılarda sinemaya gitmektedir. Sinemaya gidenlerin büyük bölümü (%44,9) ayda bir kez sinemaya gitmektedir. Ancak sinemaya gitme sıklığı ile liderlik düzeyi arasında bir ilişki gözlenmemektedir.

5.7.11. Bilgisayar Sahipliği -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi

	Sayı Satır % Sütun % Tablo %	LİDERLİK DÜZEYİ					Satır Toplamı
		1	2	3	4	5	
BİLGİSAYAR SAHİPLİĞİ	Bilgisayarım yok	134 178,7 23,8 45,6	110 146,7 23,3 37,4	44 58,7 23,5 15,0	92 122,7 28,9 31,3	70 93,3 31,5 23,8	75 25,5
	Bilgisayarım yok ama yakın bir zamanda almayı planlıyorum	56 160,0 9,9 19,0	56 160,0 11,9 19,0	26 74,3 13,9 8,8	51 145,7 16,0 17,3	21 60,0 9,5 7,1	35 11,9
	Evde veya iş yerinde sorunsuz ulaşabileceğim bir bilgisayar var	103 180,7 18,3 35,0	85 149,1 18,0 28,9	41 71,9 21,9 13,9	67 117,5 21,1 22,8	46 80,7 20,7 15,6	57 19,4
	Kendime özel bir masa üstü bilgisayarım var	153 250,8 27,1 52,0	98 160,7 20,8 33,3	43 70,5 23,0 14,6	49 80,3 15,4 16,7	23 37,7 10,4 7,8	61 20,7
	Mobil olarak da taşıyabildiğim bilgisayarım var.	118 178,8 20,9 40,1	123 186,4 26,1 41,8	33 50,0 17,6 11,2	59 89,4 18,6 20,1	62 93,9 27,9 21,1	66 22,4
	Sütun Toplamı	564 191,8	472 160,5	187 63,6	318 108,2	222 75,5	294 100,0

294 geçerli, 0 hatalı cevaba göre yüzdeler ve toplam veri tabanı.

Ankete katılanların % 62,5'i bir bilgisayara sahiptir veya sorunsuzca kullanabilecek durumdadırlar. Almayı planlayanları da eklersek bu oran 74,4'e ulaşmaktadır. Bilgisayara sahip olanların içinde mobil bilgisayar sahipliğinin yüksek olması dikkat çekicidir. Ancak bilgisayar sahipliği ile liderlik düzeyi arasında bir ilişki gözlenmemektedir.

5.7.12. Sabit Hatlı Telefon Sahipliği -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi

		Sayı Satır % Sütun % Tablo %	LİDERLİK DÜZEYİ					Satır Toplamı
			1	2	3	4	5	
SABİT HATLI TELEFON SAHİPLİĞİ	Sabit hatlı telefonum yok.	281 188,6 49,8 95,6	232 155,7 49,2 78,9	76 51,0 40,6 25,9	176 118,1 55,3 59,9	128 85,9 57,7 43,5	149 50,7	
	Sabit hatlı telefonum yok ama yakın bir zamanda almayı planlıyorum.	17 170,0 3,0 5,8	15 150,0 3,2 5,1	14 140,0 7,5 4,8	11 110,0 3,5 3,7	3 30,0 1,4 1,0	10 3,4	
	Evde veya iş yerinde sorunsuz ulaşabileceğim bir sabit telefon var	92 176,9 16,3 31,3	83 159,6 17,6 28,2	45 86,5 24,1 15,3	52 100,0 16,4 17,7	40 76,9 18,0 13,6	52 17,7	
	Kendime özel bir sabit telefonum var	174 209,6 30,9 59,2	142 171,1 30,1 48,3	52 62,7 27,8 17,7	79 95,2 24,8 26,9	51 61,4 23,0 17,3	83 28,2	
	Sütun Toplamı	564 191,8	472 160,5	187 63,6	318 108,2	222 75,5	294 100,0	

294 geçerli, 0 hatalı cevaba göre yüzdeler ve toplam veri tabanı.

Ankete katılanların % 50,7'si bir sabit hatlı telefona sahip değildir. Bunda ankete katılanların büyük çoğunluğunun kursiyer teğmen rütbesindeki subayların olmasının etkili olduğunu düşünüyorum. Ancak sabit hatlı telefon sahipliği ile liderlik düzeyi arasında bir ilişki gözlenmemektedir.

5.7.13. Mobil Telefon Sahipliği -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi

		Sayı Satır % Sütun % Tablo %	LİDERLİK DÜZEYİ					Satır Toplamı
			1	2	3	4	5	
MOBİL TELEFON SAHİPLİĞİ	Mobil telefonum yok.	39 162,5 6,9 13,3	44 183,3 9,3 15,0	15 62,5 8,0 5,1	28 116,7 8,8 9,5	18 75,0 8,1 6,1	24 8,2	
	Mobil telefonum yok ama yakın bir zamanda almayı planlıyorum.	27 450,0 4,8 9,2	2 33,3 ,4 ,7	3 50,0 1,6 1,0	4 66,7 1,3 1,4	0 ,0 ,0 ,0	6 2,0	
	Evde veya iş yerinde sorunsuz ulaşabileceğim bir mobil telefon var	62 221,4 11,0 21,1	55 196,4 11,7 18,7	18 64,3 9,6 6,1	23 82,1 7,2 7,8	10 35,7 4,5 3,4	28 9,5	
	Kendime özel bir mobil telefonum var	436 184,7 77,3 148,3	371 157,2 78,6 126,2	151 64,0 80,7 51,4	263 111,4 82,7 89,5	194 82,2 87,4 66,0	236 80,3	
	Sütun Toplamı	564 191,8	472 160,5	187 63,6	318 108,2	222 75,5	294 100,0	

294 geçerli, 0 hatalı cevaba göre yüzdeler ve toplam veri tabanı.

Sabit hatlı telefon sahipliğinin aksine ankete katılanların % 89,5'i bir mobil telefona sahiptir. Almayı planlayanları da eklersek ankete katılanların %91,5'i bir mobil telefona sahiptir. Bu durum çağımızın süratli yer değiştiren bilgi ihtiyacına cevap vermenin zorunluluğu olarak mobil olma değişimine uyan bir davranıştır. Ancak mobil telefon sahipliği ile liderlik düzeyi arasında bir ilişki gözlenmemektedir.

5.7.14. Günde Ortalama Telefon Kullanma Süresi -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi

		Sayı Satır % Sütun % Tablo %	LİDERLİK DÜZEYİ					Satır Toplamı
			1	2	3	4	5	
GÜNDE ORTALAMA TELEFON KULLANMA SÜRESİ	Hiç kullanmam	22	8	5	7	0	7	
		314,3	114,3	71,4	100,0	,0	2,4	
		3,9	1,7	2,7	2,2	,0		
		7,6	2,7	1,7	2,4	,0		
	Günde 5 dakikadan az	146	99	29	90	74	73	
		200,0	135,6	39,7	123,3	101,4	25,1	
		26,0	21,2	15,7	28,5	34,1		
		50,2	34,0	10,0	30,9	25,4		
	Günde 5-15 dakika	151	143	61	106	106	91	
		165,9	157,1	67,0	116,5	92,3	31,3	
26,9		30,7	33,0	33,5	38,7			
	51,9	49,1	21,0	36,4	28,9			
Günde 15-60 dakika	185	155	64	78	34	86		
	215,1	180,2	74,4	90,7	39,5	29,6		
	33,0	33,3	34,6	24,7	15,7			
	63,6	53,3	22,0	26,8	11,7			
Günde 60 dakikadan fazla	57	61	26	35	25	34		
	167,6	179,4	76,5	102,9	73,5	11,7		
	10,2	13,1	14,1	11,1	11,5			
	19,6	21,0	8,9	12,0	8,6			
Sütun Toplamı		561	466	185	316	217	291	
		192,8	160,1	63,6	108,6	74,6	100,0	

291 geçerli, 3 hatalı cevaba göre yüzdeler ve toplam veri tabanı.

Ankete katılanların % 97,6'sı her gün telefonla konuşmaktadır. Telefon sahiplik oranları ile karşılaştırıldığında, sahiplik oranından daha fazla oranda telefonla konuşan olması sabit telefona sahip olan bazılarının mobil telefona sahip olmaması nedeni ile birikimli bir konuşma oranı çıktığını düşünüyorum. Bu kadar yüksek oranlı konuşma ihtiyacı ise, yine çağımızda bir zaruret haline gelen bilginin süratli yer değiştirmesi ile açıklamak mümkündür. Ancak günlük telefonla konuşma sıklığı ile liderlik düzeyi arasında bir ilişki gözlenmemektedir.

5.7.15. İnternet kullanma -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi

	Sayı Satır % Sütun % Tablo %	LİDERLİK DÜZEYİ					Satır Toplamı
		1	2	3	4	5	
İ N T E R N E T K U L L A N M A	İnternet kullanmıyorum	45 180,0 8,0 15,3	37 148,0 7,8 12,6	26 104,0 13,9 8,8	27 108,0 8,5 9,2	15 60,0 6,8 5,1	25 8,5
	Arada bir kullanıyorum, genellikle internet kafe gibi yerleri tercih ediyorum	205 189,8 36,3 69,7	154 142,6 32,6 52,4	62 57,4 33,2 21,1	143 132,4 45,0 48,6	84 77,8 37,8 28,6	108 36,7
	Arada bir kullanıyorum, kendi bilgisayarımın çevirmeli bağlantı ile kullanıyorum	120 279,1 21,3 40,8	70 162,8 14,8 23,8	19 44,2 10,2 6,5	31 72,1 9,7 10,5	17 39,5 7,7 5,8	43 14,6
	Evde yada iş yerinde sorunsuz ulaşabileceğim bir internet bağlantısı mevcut, düzenli kullanıyorum	110 186,4 19,5 37,4	86 145,8 18,2 29,3	33 55,9 17,6 11,2	67 113,6 21,1 22,8	58 98,3 26,1 19,7	59 20,1
	Kendime ait sürekli bağlantı sağlayabileceğim ADSL, ISDN vb. bir geniş bant bağlantıya sahibim ve sürekli kullanıyorum	84 142,4 14,9 28,6	125 211,9 26,5 42,5	47 79,7 25,1 16,0	50 84,7 15,7 17,0	48 81,4 21,6 16,3	59 20,1
	Sütun Toplamı	564 191,8	472 160,5	187 63,6	318 108,2	222 75,5	294 100,0

294 geçerli, 0 hatalı cevaba göre yüzdeler ve toplam veri tabanı

Ankete katılanların % 40,2'si düzenli veya sürekli internet kullanmaktadır. Buna arada bir çevirmeli ağ vasıtası ile kullananları ve internet kafelerden kullananları da eklersek oran % 91,5'e çıkmaktadır. Bu durum örnek grubumuzun çağın süper iletişim ortamına karşı tepkisiz olmadıklarını, aksine süratle uyum gösterdiklerini göstermektedir. Ancak internet kullanma alışkanlığı her ne kadar üst düzeyde liderlik cevaplarının artmasını sağlamakta gibi gösterse de ile liderlik düzeyi arasında açık bir ilişki gözlenmemektedir.

5.7.16. Günlük Ortalama İnternet Kullanma Süresi-- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi

		Sayı Satır % Sütun % Tablo %	LİDERLİK DÜZEYİ					Satır Toplamı
			1	2	3	4	5	
GÜNLÜK ORTALAMA İNTERNET KULLANMA SÜRESİ	Hiç kullanmam.	45	35	12	21	7	20	
		225,0	175,0	60,0	105,0	35,0	6,8	
		8,0	7,4	6,4	6,6	3,2		
		15,4	11,9	4,1	7,2	2,4		
	Günde 1 saatten az.	275	173	90	136	105	130	
		211,5	133,1	69,2	104,6	80,8	44,4	
		49,0	36,7	48,1	43,0	47,3		
		93,9	59,0	30,7	46,4	35,8		
	Günde 1-2 saat	142	161	51	113	79	91	
		156,0	176,9	56,0	124,2	86,8	31,1	
		25,3	34,2	27,3	35,8	35,6		
		48,5	54,9	17,4	38,6	27,0		
	Günde 2-5 saat	46	35	10	12	5	18	
		255,6	194,4	55,6	66,7	27,8	6,1	
		8,2	7,4	5,3	3,8	2,3		
		15,7	11,9	3,4	4,1	1,7		
	Günde 5-12 saat	39	34	11	19	11	19	
		205,3	178,9	57,9	100,0	57,9	6,5	
		7,0	7,2	5,9	6,0	5,0		
		13,3	11,6	3,8	6,5	3,8		
	Günde 12 saatten fazla	14	33	13	15	15	15	
93,3		220,0	86,7	100,0	100,0	5,1		
2,5		7,0	7,0	4,7	6,8			
4,8		11,3	4,4	5,1	5,1			
Sütun Toplamı		561	471	187	316	222	293	
		191,5	160,8	63,8	107,8	75,8	100,0	

293 geçerli, 1 hatalı cevaba göre yüzdeler ve toplam veri tabanı

Ankete katılanların % 93,2'sideğişen sürelerle internet kullanmaktadırlar. İnternet kullanma süresini ağırlıklı olarak (44,4) bir saatten az olması, ankete katılanların ağırlıklı olarak kursiyer olması nedeni ile zamanlarının büyük kısmının takip etmek zorunda oldukları derslerde geçmesi, boş vakitlerinde internete zaman ayıramamalarından kaynaklandığını düşünüyorum. İnternet kullanma süreleri arttıkça her ne kadar liderlik düzeyine yönelik cevaplar artmışsa da günlük internet kullanma süreleri ile liderlik düzeyi arasında açık bir ilişki gözlenmemektedir.

5.7.17. Günlük Televizyon İzleme Sıklığı -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi

		LİDERLİK DÜZEYİ					Satır Toplamı
		1	2	3	4	5	
GÜNLÜK TELEVİZYON İZLEME SIKLIĞI	Hiç televizyon izlemem	40 235,3 7,1 13,6	25 147,1 5,3 8,5	5 29,4 2,7 1,7	16 94,1 5,0 5,4	16 94,1 7,2 5,4	17 5,8
	Sadece ilgimi çeken programlar için günde 1 saatten az televizyon izlerim	156 188,0 27,7 53,1	137 165,1 29,0 46,6	42 50,6 22,5 14,3	89 107,2 28,0 30,3	74 89,2 33,3 25,2	83 28,2
	Günde ortalama 1-3 saat televizyon izlerim	264 191,3 46,8 89,8	215 155,8 45,6 73,1	90 65,2 48,1 30,6	156 113,0 49,1 53,1	102 73,9 45,9 34,7	138 46,9
	Günde ortalama 3- 5 saat televizyon izlerim	58 187,1 10,3 19,7	44 141,9 9,3 15,0	30 96,8 16,0 10,2	38 122,6 11,9 12,9	16 51,6 7,2 5,4	31 10,5
	Günde ortalama 5-12 saat televizyon izlerim.	34 161,9 6,0 11,6	41 195,2 8,7 13,9	18 85,7 9,6 6,1	19 90,5 6,0 6,5	14 66,7 6,3 4,8	21 7,1
	Bulduğum ortamda televizyon sürekli açıktır	12 300,0 2,1 4,1	10 250,0 2,1 3,4	2 50,0 1,1 ,7	0 ,0 ,0 ,0	0 ,0 ,0 ,0	4 1,4
	Sütun Toplamı	564 191,8	472 160,5	187 63,6	318 108,2	222 75,5	294 100,0

293 geçerli, 1 hatalı cevaba göre yüzdeler ve toplam veri tabanı

Ankete katılanların % 94,2'sideğişen sürelerle televizyon izlemektedir. Ancak günlük televizyon izleme süreleri ile liderlik düzeyi arasında açık bir ilişki gözlenmemektedir.

5.7.18. Radyo Dinleme Sıklığı -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi

		LİDERLİK DÜZEYİ					Satır Toplamı
		1	2	3	4	5	
RADYO DİNLEME SIKLIĞI	Radyoyu hiç dinlemem	99 190,4 17,6 33,8	97 186,5 20,6 33,1	34 65,4 18,3 11,6	53 101,9 16,7 18,1	28 53,8 12,8 9,6	52 17,7
	Sadece ilgimi çeken programlar için günde 1 saatten az radyo dinlerim	293 196,6 52,0 100,0	221 148,3 46,9 75,4	80 53,7 43,0 27,3	167 112,1 52,7 57,0	133 89,3 60,7 45,4	149 50,9
	Günde ortalama 1-3 saat radyo dinlerim.	114 181,0 20,2 38,9	89 141,3 18,9 30,4	55 87,3 29,6 18,8	75 119,0 23,7 25,6	45 71,4 20,5 15,4	63 21,5
	Günde ortalama 3- 5 saat radyo dinlerim.	40 266,7 7,1 13,7	30 200,0 6,4 10,2	9 60,0 4,8 3,1	6 40,0 1,9 2,0	5 33,3 2,3 1,7	15 5,1
	Uyanık olduğum sürede sürekli radyo dinlerim	18 128,6 3,2 6,1	34 242,9 7,2 11,6	8 57,1 4,3 2,7	16 114,3 5,0 5,5	8 57,1 3,7 2,7	14 4,8
	Sütun Toplamı	564 192,5	471 160,8	186 63,5	317 108,2	219 74,7	293 100,0

293 geçerli, 1 hatalı cevaba göre yüzdeler ve toplam veri tabanı

Ankete katılanların % 82,3'ü değişen sürelerle radyo dinlemektedir. Ancak günlük radyo dinleme süreleri ile liderlik düzeyi arasında açık bir ilişki gözlenmemektedir.

5.7.19. Şu Ana Kadar Mesleki Eğitim Maksadı İle Katılınan Kurs vb Çalışmalarının Sayısı -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi

	Sayı Satır % Sütun % Tablo %	LİDERLİK DÜZEYİ					Satır Toplamı
		1	2	3	4	5	
MESLEKİ EĞİTİM MAKSADI İLE KATILINAN KURS VB ÇALIŞMALARININ SAYISI	Hiç katılmadım	49	57	14	28	20	28
		175,0	203,6	50,0	100,0	71,4	9,7
		8,8	12,2	7,7	8,9	9,2	
		17,0	19,7	4,8	9,7	6,9	
	1 adet	182	128	59	67	55	82
		222,0	156,1	72,0	81,7	67,1	28,4
		32,9	27,4	32,4	21,4	25,3	
		63,0	44,3	20,4	23,2	19,0	
	2 adet	189	185	49	139	74	106
		178,3	174,5	46,2	131,1	69,8	36,7
		34,1	39,6	26,9	44,4	34,1	
		65,4	64,0	17,0	48,1	25,6	
	3 adet	82	51	31	36	22	37
		221,6	137,8	83,8	97,3	59,5	12,8
		14,8	10,9	17,0	11,5	10,1	
		28,4	17,6	10,7	12,5	7,6	
	4 adet	9	14	7	3	15	8
		112,5	175,0	87,5	37,5	187,5	2,8
		1,6	3,0	3,8	1,0	6,9	
		3,1	4,8	2,4	1,0	5,2	
5 adet ve daha fazla	43	32	22	40	31	28	
	153,6	114,3	78,6	142,9	110,7	9,7	
	7,8	6,9	12,1	12,8	14,3		
	14,9	11,1	7,6	13,8	10,7		
Sütun Toplamı		554	467	182	313	217	289
		191,7	161,6	63,0	108,3	75,1	100,0

289 geçerli, 5 hatalı cevaba göre yüzdeler ve toplam veri tabanı

Ankete katılanların % 90,3'ü çeşitli sayılarda da olsa mesleki eğitim maksatlı kurs vb. çalışmalara katılmıştır. Mesleki eğitim maksadı ile katılınan kurs vb. çalışmaların sayısı arttıkça liderlik düzeyinde artan bir oran göze çarpmaktadır. Yüksek oranda kurs vb mesleki çalışmalara katılanların yüksek rütbeli subaylar olduğu dikkate alınırca, elde edilen tecrübelerin de bunda etkisi olduğu söylenebilir. Mesleki eğitim maksadı ile Katılınan kurs vb. çalışmalar ile liderlik düzeyi arasında açık bir ilişki gözlenmemektedir.

5.7.20. Şu Ana Kadar Mesleki Eğitim Dışında Becerilerini Yada Bilgilerini Geliştirmek Maksadı İle Katılınan Kurs vb. Eğitim Çalışmaları Sayısı -- Liderlik Düzeyi İlişkisi Analizi

	Sayı Satır % Sütun % Tablo %	LİDERLİK DÜZEYİ					Satır Toplamı
		1	2	3	4	5	
MESLEKİ EĞİTİM DIŞINDA BECERİLERİNİ YADA BİLGİLERİNİ GELİŞTİRMEK MAKSADI İLE KATILINAN KURS VB ÇALIŞMALARININ SAYISI	Hiç katılmadım	150 230,8 27,3 51,9	104 160,0 22,5 36,0	28 43,1 15,3 9,7	61 93,8 19,4 21,1	47 72,3 21,2 16,3	65 22,5
	1 adet	172 183,0 31,3 59,5	173 184,0 37,4 59,9	55 58,5 30,1 19,0	85 90,4 27,0 29,4	78 83,0 35,1 27,0	94 32,5
	2 adet	98 184,9 17,8 33,9	77 145,3 16,6 26,6	34 64,2 18,6 11,8	80 150,9 25,4 27,7	29 54,7 13,1 10,0	53 18,3
	3 adet	70 200,0 12,7 24,2	56 160,0 12,1 19,4	39 111,4 21,3 13,5	31 88,6 9,8 10,7	14 40,0 6,3 4,8	35 12,1
	4 adet	30 150,0 5,5 10,4	30 150,0 6,5 10,4	12 60,0 6,6 4,2	26 130,0 8,3 9,0	22 110,0 9,9 7,6	20 6,9
	5 adet ve daha fazla	30 136,4 5,5 10,4	23 104,5 5,0 8,0	15 68,2 8,2 5,2	32 145,5 10,2 11,1	32 145,5 14,4 11,1	22 7,6
	Sütun Toplamı	550 190,3	463 160,2	183 63,3	315 109,0	222 76,8	289 100,0

289 geçerli, 5 hatalı cevaba göre yüzdeler ve toplam veri tabanı

Ankete katılanların % 77,5'i çeşitli sayılarda da olsa mesleki eğitim dışında becerilerini yada bilgilerini artırmak maksadı ile katılınan kurs vb. çalışmalara katılmıştır. mesleki eğitim dışında becerilerini yada bilgilerini artırmak maksadı ile katılınan kurs vb. çalışmaların sayısı arttıkça liderlik düzeyinde artan bir oran göze çarpmaktadır. Yüksek oranda mesleki eğitim dışında becerilerini yada bilgilerini artırmak maksadı ile kurs vb. çalışmalara katılanların aynı zamanda liderlik düzeylerinin yükselmesini açıklayacak anlamlı bir bilgi elimizde mevcut değildir.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Toplumsal gelişmeye paralel olarak askeri liderlik modelinin de değişmesi gerektiği açıktır. Sanayi toplumundaki hiyerarşik ve otorite bazlı liderlik anlayışı bilgi toplumunda katılımcı bir anlayışa dönüşmektedir. Bilgi toplumunda liderin sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralayabiliriz :

- En belirgin özelliği doğruyu söylemek konusunda istekli olmasıdır,
- Kendi kendilerini yönetirler,
- Organizasyonun ilkelerine ve amaçlarına bağlıdırlar,
- Enerji ve gayretlerini en çok çıktı almaya odaklaştırırlar,
- Bağımsız hareket etmesi ve sıkı takip kontrol uygulanmadan kendiliğinden iş yapmasını sağlar,
- Organizasyonları için gerekli olan davranışları geliştirir ve genellikle kendileri ve organizasyonları için yüksek başarı standartları belirlerler,
- Devam eden öğrenim doğaldır. Bu yüzden başkalarının kabiliyetlerinin gelişimi konusunda özel çaba sarf etmesine gerek yoktur.
- Kendilerine verilen fazla işleri memnuniyetle kabul ederler.
- Kendi zayıf ve kuvvetli yönlerini iyi bilirler.

Aslında bu özellikler aynı zamanda etkin izleyici (ast) özellikleridir. Etkin ast ile etkin liderin özellikleri birbirine benzemektedir artık. Ancak lideri asttan ayıran, organizasyon içerisinde sergiledikleri roldür. Daha önce de belirttiğimiz gibi etkin ast ve etkin lider bu iki değişik rolü günün değişik saatlerinde oynayan aynı kişidir.

Silahlı kuvvetler içerisinde kendi kendini kontrol etmek karmaşıklığa neden olabilir. Çünkü etkin ast kendisinin takip ettiği liderin de aynı sorumluluklara sahip olduğunu düşünüp Silahlı Kuvvetler hiyerarşisi içerisinde lideri takipten uzaklaşabilir. Bunun yanında etkin olmayan astlar da kendilerini hiyerarşinin içerisinde güçsüz ve liderlerin kendi amaçları için onu zorladıkları bir ortamda görebilir. Bu yüzden liderler bu dengeyi iyi kurmalı kendileri de organizasyonun değerlerine sahip çıkmalıdır. Görüldüğü üzere iyi bir komutan olabilmek için aynı zamanda iyi bir astta olmak gerekmektedir.

Ayrıca kendiliğinden iş yapan etkin astların ortaya çıkması için organizasyonun yapısının merkezîyetçiden ademi merkezîyetçiye doğru bir yapı, liderlik tarzının da otokratikten demokratiğe doğru değişmesi gerekmektedir.

Yapılan anket çalışmasında bilgi toplumu alt yapı parametrelerinden seçilen;

- ❖ Ortalama aylık gelir,
- ❖ Takip edilmekte olunan günlük gazete sayısı,
- ❖ Takip edilmekte olunan haftalık dergi sayısı,
- ❖ Takip edilmekte olunan aylık dergi sayısı,
- ❖ Satın alınan aylık kitap sayısı,
- ❖ Satın almasa dahi, internet, kütüphane vb.den edinerek okunan aylık kitap sayısı (mesleki kitaplar dahil),
- ❖ Tiyatroya gitme sıklığı,
- ❖ Sinemaya gitme sıklığı,
- ❖ Bilgisayar sahibi olup olmama,
- ❖ Sabit hatlı telefona sahip olup olmama,
- ❖ Mobil telefona sahip olup olmama,
- ❖ Günde ortalama telefon kullanma süresi,
- ❖ İnternet kullanma alışkanlığı,
- ❖ Günlük ortalama İnternet kullanma süresi
- ❖ Günlük televizyon izleme süresi,
- ❖ Radyo dinleme süresi,
- ❖ Şu ana kadar mesleki eğitim maksadı ile katıldığı kurs vb çalışmalarının sayısı,
- ❖ Şu ana kadar mesleki eğitim dışında becerilerini yada bilgilerini geliştirmek maksadı ile katıldığı kurs vb. eğitim çalışmaları sayısı

değişkenlerinden ilk on altısının liderlik düzeyi üzerinde açık bir etkisi gözlenmemektedir. Ancak son ikisinde dikkati çekecek şekilde mesleki yada mesleki olmayan çalışmaların sayısı arttıkça liderlik düzeyinde bir gelişme görülmektedir. Gerçi gözlenen bu gelişme diğerlerine baskındır diyecek kadar açık ve net değildir. Ancak diğerlerine karşı hiç tepki vermeyen tablonun bu iki değişken de yükselme eğilimi göstermesi; ankete katılanların büyük

kısının 1977- 1994 arasında doğdukları dikkate alınır, gösterdikleri davranışların Y kuşağı davranışları ile örtüştüğü görülecektir. Bilgiye ulaşmak ve bilgiyi ulaştırmak için kendi kendilerini teşvik ediyor olmaları, elde edilen bilginin dağılmasını istemeleri, farklı kültürlerle kolay ve sağlıklı bir şekilde uyum sağlayabilmeleri, esnek organizasyon yapısını benimsemiş olmaları, teknolojik birikimin olmasından dolayı yaratıcılığa yatkın olmaları ortak özellikleri olan bu kuşağın eğitim programlarının da bu özelliklerini dikkate alan ve beceri, bilgi artırma şeklinde olması gerektiğini göstermektedir.

Geleceğin liderlerini eğitiminde onlara bilgiyi doğrudan veren, klasik ders düzeninde bilgi verilmesinin etkili olmamaktadır. Bunun yerine, meraklandırıcı, dikkatini çeken, kendi kendine araştırmaya ve incelemeye sevk eden öğrenci merkezli bir eğitim sistemi seçilmesi gerekmektedir. Bu durumda Piyade Okulu gibi sınıf okullarının statülerinin değiştirilerek, enstitü biçiminde örgütlenmeleri ve eğitim vermelerinin daha doğru olacağını söylenebilir. Harp Okulu'nu bitirerek Sınıf Okulu'na gelen genç lider adayları subayın burada yeniden ders takip zorunluluğu yerine bir danışman subay nezaretinde seçilecek projelerde görev almaları sağlanmalı, proje bazlı bilgi toplama ve araştırma teşvik edilmelidir. Proje çalışması sonucunda çalışmalarını değerlendirilerek, elde ettiği kazanımlar ve ilerlemeler geri besleme yolu ile kendisine iletilmelidir.

Teklif Edilen Sistemin Sağlayacağı Avantajlar :

- ❖ Genç liderler kendi kendilerine öğrenme ve araştırmaya teşvik edilmiş olacaklardır.
- ❖ Elde edilecek değişik fikir ve projelerden daha sonra çeşitli maksatlarla faydalanılabilecektir.
- ❖ Genç lider adaylarının bir proje geliştirip, yönetmekten dolayı özgüvenleri gelişecektir.
- ❖ Proje bazlı esnek örgütlenme modelinde görev almaları nedeni ile, bu tür çalışmalara alışkanlık sağlayacaklardır.

Dezavantajları :

- ❖ Yasal değişiklikler yapılmasını gerektirebilir.
- ❖ İlk başlarda kendi kendilerine öğrenmeye sevk edilen gençler tembellik yapabilirler. Bu durum üstleri tarafından iyi yönetilmezse,

projelerini yetiştirememelerine, dolayısı ile de özgüvenlerinin sarsılmasına neden olabilir.

- ❖ Genç liderler yapılan proje çalışmasını kendileri için değil, idarenin işi olarak görebilirler. Bu durumda yeterince gayret göstermemelerine ve öğrenmekten kaçınmalarına neden olabilir. Bu duruma danışman subayların olması ve genç liderleri iyi yönlendirmesi gerekmektedir.
- ❖ İdarenin eğitim programlarını ve düzenlerini değiştirmeleri bir takım ilave yükler getirebilir.
- ❖ Önerilen bu tür bir çalışmaya yatkın olmayan daha yaşlı liderler bu sisteme karşı direnç gösterebilirler.

E K L E R

**EK – A
ANKET FORMU**

Bir anket çalışması yapmak istiyoruz. Aşağıdaki sorulara cevap ararken sadece içinde bulunduğunuz gruba düşünerek doldurmanız gerekmektedir. Cevaplarınızı sizi en iyi açıklayan ifadeyi daire içine alarak yapınız. **Gerçekçi olmaya çok önem veriniz.** anketle baş başa olduğunuza ve sizi değerlendirecek bir başkası olmadığına göre **'olması gereken cevapları'** değil tamamen **'sizi yansıtan cevapları'** veriniz.

1. Başkaları ile beraber olmaya çalışırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

2. Ne yapacağını başkalarının karar vermelerine bırakırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

3. Ben sosyal toplantılardaki gruplara katılırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

4. Ben başkaları ile sıkı ilişkiler kurmaya çalışırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

5. Fırsat düştükçe sosyal amaçlı organizasyonlara katılma eğilimindeyim.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

6. Başkalarının benim hareketlerimi etkilemesine müsaade ederim.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

7. Gayri resmi sosyal faaliyetlere katılmak için çaba gösteririm

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

8. Başkaları ile sıkı ilişkiler kurmaya çalışırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

9. Gelecek planlanma başkalarını da katmaya çalışırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

10. Başkalarının, yaptıklarımı kontrolleri altında tutmalarına müsaade ederim.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

11. Etrafımda başkalarının bulunmasına çalışırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

12. Başkalarına yaklaşmaya ve kişisel bağlar kurmaya çalışırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

13. Başkaları beraberce bir şeyler yaparken, bende katılmaya çalışırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

14. Ben başkaları tarafından kolayca yönetilirim.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

15. Yalnız kalmamaya çalışırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

16. Grup faaliyetlerine katılmaya çalışırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

17. Başkalarına karşı arkadaşça davranmaya çalışırım.

- a. Hemen hemen herkes
- b. Birçok kişi
- c. Bazıları
- d. Birkaç kişi
- e. Bir iki kişi
- f. Hiç kimse

18. Ne yapılacağı hakkında başkalarının karar vermelerine müsaade ederim.

- a. Hemen hemen herkes
- b. Birçok kişi
- c. Bazıları
- d. Birkaç kişi
- e. Bir iki kişi
- f. Hiç kimse

19. Benim başkalarıyla kurduğum ilişkiler soğuk ve mesafelidir.

- a. Hemen hemen herkes
- b. Birçok kişi
- c. Bazıları
- d. Birkaç kişi
- e. Bir iki kişi
- f. Hiç kimse

20. Başkalarının olayları ele almalarına müsaade ederim.

- a. Hemen hemen herkes
- b. Birçok kişi
- c. Bazıları
- d. Birkaç kişi
- e. Bir iki kişi
- f. Hiç kimse

21. Ben başkaları ile sıkı ilişkiler kurmaya çalışırım.

- a. Hemen hemen herkes
- b. Birçok kişi
- c. Bazıları
- d. Birkaç kişi
- e. Bir iki kişi
- f. Hiç kimse

22. Ben başkalarının hareketlerimi güçlü bir şekilde etkilemelerine müsaade ederim.

- a. Hemen hemen herkes
- b. Birçok kişi
- c. Bazıları
- d. Birkaç kişi
- e. Bir iki kişi
- f. Hiç kimse

23. Ben başkalarına yaklaşılmaya kişisel bağlar kurmaya çalışırım.

- a. Hemen hemen herkes
- b. Birçok kişi
- c. Bazıları
- d. Birkaç kişi
- e. Bir iki kişi
- f. Hiç kimse

24. Başkalarının hareketlerimi kontrol altında tutmalarına müsaade ederim,

- a. Hemen hemen herkes
- b. Birçok kişi
- c. Bazıları
- d. Birkaç kişi
- e. Bir iki kişi
- f. Hiç kimse

25. Başkalarına karşı soğuk ve mesafeli davranırım.

- a. Hemen hemen herkes
- b. Birçok kişi
- c. Bazıları
- d. Birkaç kişi
- e. Bir iki kişi
- f. Hiç kimse

26. Başkaları tarafından kolayca yönetilirim.

- a. Hemen hemen herkes
- b. Birçok kişi
- c. Bazıları
- d. Birkaç kişi
- e. Bir iki kişi
- f. Hiç kimse

27. Başkaları ile yakın kişisel ilişkiler kurmaya çalışırım.

- a. Hemen hemen herkes
- b. Birçok kişi
- c. Bazıları
- d. Birkaç kişi
- e. Bir iki kişi
- f. Hiç kimse

28. Başkalarının beni bir şeyler yapmaya davet etmelerinden hoşlanırım.

- a. Hemen hemen herkes
- b. Birçok kişi
- c. Bazıları
- d. Birkaç kişi
- e. Bir iki kişi
- f. Hiç kimse

29. Başkalarının bana karşı yakın ve kişisel davranmalarından hoşlanırım.

- a. Hemen hemen herkes
- b. Birçok kişi
- c. Bazıları
- d. Birkaç kişi
- e. Bir iki kişi
- f. Hiç kimse

30. Başkalarının hareketlerini güçlü bir şekilde etkilemeye çalışırım.

- a. Hemen hemen herkes
- b. Birçok kişi
- c. Bazıları
- d. Birkaç kişi
- e. Bir iki kişi
- f. Hiç kimse

31. Başkalarının beni kendi faaliyetlerine katılmaya davet etmelerinden hoşlanırım.

- a. Hemen hemen herkes
- b. Birçok kişi
- c. Bazıları
- d. Birkaç kişi
- e. Bir iki kişi
- f. Hiç kimse

32. Başkalarının bana karşı yakın davranışlarından hoşlanırım.

- a. Hemen hemen herkes
- b. Birçok kişi
- c. Bazıları
- d. Birkaç kişi
- e. Bir iki kişi
- f. Hiç kimse

33. Başkaları ile beraber bulunduğum zaman olayları ele almaya çalışırım.

- a. Hemen hemen herkes
- b. Birçok kişi
- c. Bazıları
- d. Birkaç kişi
- e. Bir iki kişi
- f. Hiç kimse

34. Başkalarının faaliyetlerine beni de katmalarından hoşlanırım.

- a. Hemen hemen herkes
- b. Birçok kişi
- c. Bazıları
- d. Birkaç kişi
- e. Bir iki kişi
- f. Hiç kimse

35. Başkalarının bana karşı soğuk ve mesafeli davranmalarından hoşlanırım.

- a. Hemen hemen herkes
- b. Birçok kişi
- c. Bazıları
- d. Birkaç kişi
- e. Bir iki kişi
- f. Hiç kimse

- 36. Başkalarının yaptıklarını benim istediğim gibi yapmalarına çalışırım.**
- Hemen hemen herkes
 - Birçok kişi
 - Bazıları
 - Birkaç kişi
 - Bir iki kişi
 - Hiç kimse
- 37. Başkalarının yaptıkları tartışmalara benim de katılmama davet etmelerinden hoşlanırım.**
- Hemen hemen herkes
 - Birçok kişi
 - Bazıları
 - Birkaç kişi
 - Bir iki kişi
 - Hiç kimse
- 38. Başkalarının bana karşı arkadaşça davranmalarından hoşlanırım**
- Hemen hemen herkes
 - Birçok kişi
 - Bazıları
 - Birkaç kişi
 - Bir iki kişi
 - Hiç kimse
- 39. Başkalarının yaptıkları faaliyetlere katılmaya beni davet etmelerinden hoşlanırım.**
- Hemen hemen herkes
 - Birçok kişi
 - Bazıları
 - Birkaç kişi
 - Bir iki kişi
 - Hiç kimse
- 40. Başkalarının bana karşı mesafeli davranmalarını isterim.**
- Hemen hemen herkes
 - Birçok kişi
 - Bazıları
 - Birkaç kişi
 - Bir iki kişi
 - Hiç kimse
- 41. Başkaları ile beraber bulunduğum zaman etkili kişi olmaya çalışırım.**
- Genellikle
 - Sık sık
 - Bazen
 - Arada sırada
 - Nadiren
 - Hiçbir zaman

42. Başkalarının beni bir şeyler yapmaya davet etmelerinden hoşlanırım

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

43. Başkalarının bana karşı yakın davranmalarından hoşlanırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

44. İstediklerimi başkalarına yaptırmaya çalışırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

45. Başkalarının kendi faaliyetlerine katılmama beni davet etmelerini isterim.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

46. Başkalarının bana karşı soğuk ve mesafeli davranmalarını isterim.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

47. Başkalarının hareketlerini güçlü bir şekilde etkilemeye çalışırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

48. Başkalarının kendi faaliyetlerine beni de katmalarından hoşlanırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

49. Başkalarının bana karşı yakın ve kişisel davranmalarından hoşlanırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

50. Başkaları ile beraber bulunduğum zaman olayları ele almaya çalışırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

51. Başkalarının kendi faaliyetlerine katılmaya beni davet etmelerinden hoşlanırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

52. Başkalarının bana karşı mesafeli davranmalarını isterim.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

53. Başkalarının yaptıklarını benim istediğim gibi yapmalarına çalışırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

54. Başkaları ile beraber bulunduğum zaman faaliyetleri ele alırım.

- a. Genellikle
- b. Sık sık
- c. Bazen
- d. Arada sırada
- e. Nadiren
- f. Hiçbir zaman

55. Ortalama aylık geliriniz (maaşınız dışında geliriniz varsa hepsini toplayınız) :

- a. 500 - 750 YTL
- b. 750-1000 YTL
- c. 1000-1250 YTL
- d. 1250-1500 YTL
- e. 1500-1750 YTL
- f. 1750-2000YTL
- g. 2000YTL'den fazla

56. Takip etmekte olduğunuz günlük gazete sayısı :

- a. Hiç takip etmem
- b. 1 adet
- c. 2 adet
- d. 3 adet ve daha fazla
- e. Günlük gazete almam, internet vb. den okurum.

57. Takip etmekte olduğunuz haftalık dergi sayısı :

- a. Hiç takip etmem
- b. 1 adet
- c. 2 adet
- d. 3 adet ve daha fazla
- e. Haftalık dergi almam, internet vb. den okurum.

58. Takip etmekte olduğunuz aylık dergi sayısı :

- a. Hiç takip etmem
- b. 1 adet
- c. 2 adet
- d. 3 adet ve daha fazla
- e. Aylık dergi almam, internet vb. den okurum.

59. Satın aldığınız aylık kitap sayısı :

- a. Kitap almam
- b. 1 adet
- c. 2 adet
- d. 3 adet ve daha fazla
- e. Kitap almam, internet vb. den okurum.

60. Satın almanız dahi, internet, kütüphane vb.den edinerek okuduğunuz aylık kitap sayısı (mesleki kitaplar dahil) :

- a. Kitap okumam
- b. 1 adet
- c. 2 adet
- d. 3 adet
- e. 4 adet
- f. 5 adet ve daha fazla

61. Tiyatroya gitme sıklığınız ne kadardır?

- a. Hiç gitmem
- b. Yılda 1-2 kez giderim
- c. Ayda bir kez giderim
- d. 15 günde bir giderim
- e. Haftada bir kez giderim
- f. Tiyatroyu sürekli izlerim, hiçbir oyunu kaçırmadan izlemeye çalışırım.

62. Sinemaya gitme sıklığınız ne kadardır?

- a. Hiç gitmem
- b. Yılda 1-2 kez giderim
- c. Ayda bir kez giderim
- d. 15 günde bir giderim
- e. Haftada bir kez giderim
- f. Sinemayı sürekli izlerim, hiçbir filmi kaçırmadan izlemeye çalışırım

63. Bilgisayarınız var mı?

- a. Bilgisayarım yok.
- b. Bilgisayarım yok ama yakın bir zamanda almayı planlıyorum.
- c. Evde veya iş yerinde sorunsuz ulaşabileceğim bir bilgisayar var.
- d. Kendime özel bir masa üstü bilgisayarım var.
- e. Mobil olarak da taşıyabildiğim bilgisayarım var.

64. Sabit hatlı telefonunuz var mı?

- a. Sabit hatlı telefonum yok.
- b. Sabit hatlı telefonum yok ama yakın bir zamanda almayı planlıyorum.
- c. Evde veya iş yerinde sorunsuz ulaşabileceğim bir sabit telefon var.
- d. Kendime özel bir sabit telefonum var.

65. Mobil telefonunuz var mı?

- a. Mobil telefonum yok.
- b. Mobil telefonum yok ama yakın bir zamanda almayı planlıyorum.
- c. Evde veya iş yerinde sorunsuz ulaşabileceğim bir mobil telefon var.
- d. Kendime özel bir mobil telefonum var.

66. Günde ortalama ne kadar süre telefon kullanıyorsunuz?

- a. Hiç kullanmam.

- b. Günde 5 dakikadan az.
- c. Günde 5-15 dakika.
- d. Günde 15-60 dakika.
- e. Günde 60 dakikadan fazla

67. İnternet kullanıyor musunuz?

- a. İnternet kullanmıyorum.
- b. Arada bir kullanıyorum, genellikle internet kafe gibi yerleri tercih ediyorum.
- c. Arada bir kullanıyorum, kendi bilgisayarımdan çevirmeli bağlantı ile bağlanıyorum.
- d. Evde yada iş yerinde sorunsuz ulaşabileceğim bir internet bağlantısı mevcut, düzenli kullanıyorum.
- e. Kendime ait sürekli bağlantı sağlayabileceğim ADSL, ISDN vb. bir geniş bant bağlantıya sahibim ve sürekli kullanıyorum.

68. Günlük ortalama ne kadar İnternet kullanırsınız?

- a. Hiç kullanmam.
- b. Günde 1 saatten az.
- c. Günde 1-2 saat
- d. Günde 2-5 saat
- e. Günde 5-12 saat
- f. Günde 12 saatten fazla

69. Günlük televizyon izleme sıklığınız kaç saattir?

- a. Hiç televizyon izlemem
- b. Sadece ilgimi çeken programlar için günde 1 saatten az televizyon izlerim
- c. Günde ortalama 1-3 saat televizyon izlerim.
- d. Günde ortalama 3- 5 saat televizyon izlerim.
- e. Günde ortalama 5-12 saat televizyon izlerim.
- f. Bulduğum ortamda televizyon sürekli açıktır.

70. Radyo dinleme sıklığınız :

- a. Radyoyu hiç dinlemem
- b. Sadece ilgimi çeken programlar için günde 1 saatten az radyo dinlerim.
- c. Günde ortalama 1-3 saat radyo dinlerim.
- d. Günde ortalama 3- 5 saat radyo dinlerim.
- e. Uyanık olduğum sürede sürekli radyo dinlerim.

71. Şu ana kadar mesleki eğitim maksadı ile katıldığınız kurs vb çalışmalarının sayısı ne kadardır ?

- a. Hiç katılmadım.
- b. 1 adet
- c. 2 adet
- d. 3 adet
- e. 4 adet
- f. 5 adet ve daha fazla

72. Şu ana kadar mesleki eğitim dışında becerilerinizi yada bilgilerinizi geliştirmek maksadı ile katıldığınız kurs vb. eğitim çalışmaları sayısı ne kadardır?

- a. Hiç katılmadım.
- b. 1 adet
- c. 2 adet
- d. 3 adet
- e. 4 adet
- f. 5 adet ve daha fazla

73. Rütbeniz :

- a. Teğmen
- b. Üsteğmen
- c. Yüzbaşı
- d. Binbaşı
- e. Yarbay
- f. Albay
- g. Tuğgeneral
- h. Tümgeneral
- i. Korgeneral
- i. Orgeneral

74. Subaylık süreniz ne kadardır ?

- a. 0-3 yıl
- b. 3-9 yıl
- c. 9-15 yıl
- d. 15-20 yıl
- e. 29-23 yıl
- f. 23-30 yıl
- g. 30 yıldan daha fazla

75. Göreviniz:

- a. Kısım-takım komutanı veya dengi
- b. Bölük komutanı veya dengi
- c. Tabur karargah subayı veya dengi
- d. Tabur komutanı veya dengi
- e. Alay/Tugay karargah subayı veya dengi
- f. Alay komutanı veya dengi
- g. Tugay-Tümen komutanı veya dengi
- h. Kolordu- ordu komutanı veya dengi

Testte işaretlenmemiş soru olmadığına emin olunuz. Teste katılarak göstermiş olduğunuz iş birliği ve anlayışınıza teşekkür ederim.

EK – B
ANKETİN LİDERLİK ÖZELLİKLERİ DEĞERLENDİRME ANAHTARI

	Belirtilen		İstenen	
	Cümle No	Sonuç	Cümle No	Sonuç
K A T I L M A	1	a, b, c	28	a, b
	3	a, b, c, d	31	a, b
	5	a, b, c, d	34	a, b
	7	a, b, c	37	a
	9	a, b	39	a
	11	a, b	42	a, b
	13	a	45	a, b
	15	a	48	a, b
	16	a	51	a, b
	İşaret sayısı:	Puanı	İşaret sayısı:	Puanı
	1-2 :	1 puan	1-2 :	1 puan
	3-4	2 puan	3-4	2 puan
	5-:	3 puan	5-:	3 puan
	6-7 :	4 puan	6-7 :	4 puan
	8-9 :	5 puan	8-9 :	5 puan
K O N T R O L	30	a, b, c	2	a, b, c, d
	33	a, b, c	6	a, b, c, d
	36	a, b	10	a, b, c
	41	a, b, c, d	14	a, b, c
	44	a, b, c	18	a, b, c, d
	47	a, b, c	20	a, b, c, d
	50	a, b	22	a, b, c, d
	53	a, b	24	a, b, c
	54	a, b	26	a, b, c
	İşaret sayısı:	Puanı	İşaret sayısı:	Puanı
	1-2 :	1 puan	1-2 :	1 puan
	3-4	2 puan	3-4	2 puan
	5-:	3 puan	5-:	3 puan
	6-7 :	4 puan	6-7 :	4 puan
	8-9 :	5 puan	8-9 :	5 puan

S E V G i	4	a, b	29	a, b
	8	a, b	32	a, b
	12	a	35	e, f
	17	a, b	38	a, b
	19	d, e, f	40	e, f
	21	a, b	43	a
	23	a, b	46	e, f
	25	d, e, f	49	a, b
	27	a, b	52	e, f
		İşaret sayısı:	Puanı	İşaret sayısı:
	1-2 :	1 puan	1-2 :	1 puan
	3-4	2 puan	3-4	2 puan
	5-:	3 puan	5-:	3 puan
	6-7 :	4 puan	6-7 :	4 puan
	8-9 :	5 puan	8-9 :	5 puan

YARARLANILAN KAYNAKLAR
AKDEMİR Ali ve diğerleri, Uygarlık ve Yönetim Kuzey ve Orta Avrupa Ülkelerinde Uygarlığı Yönlendiren Yönetim Parametreleri, 1. Baskı, Roma Yayınları, İstanbul, Ocak 2004.
AKIN Çetin, Askeri Yönetim, Harp Akademileri Basımevi, İstanbul ,1992.
AKİŞ Yeşim Toduk Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, 1. Basım, Alfa Yay, İstanbul, Eylül 2004.
AKİŞ Yeşim Toduk, Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası, Alfa yay., İstanbul, Eylül 2004.
AKKAVUK Erden Baybars, Sanal Organizasyonlar ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Danışman Prof. Dr. Tamer, Koçel, İstanbul Üniversitesi, Mayıs 1997 ,
ALPAY Şahin, "Batı'da Bilgi Toplumuna Geçiş ve Türkiye", İktisat Dergisi, No: 246, Mayıs 1995.
ALSENE E., Computirezed Integretion and The Organization Work in Enterprises, International Labour Review, vol. 133, 1994.
ALTUNIŞIK Remzi Yrd. Doç. Dr., "Daha Esnek ve Daha Atılımcı Organizasyon Yapılarına Doğru: Sanal Organizasyonlar", Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Editörler Prof. Dr. İsmail DALAY, Y.Doç.Dr. Recai COŞKUN, Y.Doç.Dr. Remzi ALTUNIŞIK, Beta, İstanbul Şubat 2002.
ANFUSO Dawn, " Relating to the Y Generation ", HR Professionals Learn to Manage Group as Large as the Boomers, http://finance.pro2net.com/x18841.xml .
ARAT Melih, 21. Yüzyıl İçin Yönetim, Datateknik Yönetim Dizisi, İstanbul, 1998.
ARIKBOĞA F. Şebnem Dr., Entelektüel Sermaye, Derin Yayınları, İstanbul, 2003.
Askerlik Mesleğinin Değerleri, K.K. Basımevi, Ankara, 1996.
ATATÜRK, Subay ve Komutan İle Konuşmalar (Düzenleyen: Gülşen Aslanoba), Genelkurmay Basımevi, Ankara, 1995.
Attica Knowledge'in "Elektronik Dünya Atlası" CD-ROM.
BANNON Kathleen C., "Principals 'And Teachers' Perceptions Of The Extent To Which Principals Exercise Transformational Leadership In Schools And The Relationship Of These Leadership Perceptions To Teachers' Perceptions Of The Extent Of Shared School Goals", 2000.

BARUTÇUGİL İsmet, Prof. Dr., Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, İkinci Baskı, Ekim 2002.
BELL D., The Comming of Post Industrial Societies, Basic Boks, Inc., Publication, New York, 1973.
BELL Daniell, The Coming of the Post Industrila Society : A Venture in Social Forecasting, New York, Basic Boks, 1972, 1973.
BELL Daniell, "The Social Framework of the Information Society", The Microelectornics Revolution: The Complete Guide to the New Tecnology and Its Impact of Society, Ed. Tom Forester, Oxford, Basic Blackwell, 1982.
BENNIS W., Liderlerin Liderleri, Executive Excellence, Nisan 1998.
BENNIS W., Visionary Leadership, Beyond Leadership, Edit: W. Bennis, J. Parikh & R. Lessem, Blackwell Publishers Inc, 1996.
BESLER Senem, Dr., İşletmelerde Stratejik Liderlik , Beta, Haziran 2004.
BOZKURT Veysel, Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yayıncılık, 3. Basım, İstanbul, Ekim 2000.
BOZKURT Veysel, Enformasyon Toplumu ve Türkiye, Sistem Yayıncılık, 3. Basım, İstanbul, Ekim 2000.
BRAY Stephan, Executive Excellence, "X Kuşağını Yönetmek", Şubat 2001.
BREZEZINSKI A. Amerika in the Technetronic Age: New Questins of Our Time, The Endless Crisis, New York, 1970.
BÜYÜKANIT Yaşar, Teğmen, Kara Harp Okulu Basımevi, 1996.
CAN Halil, AKGÜN Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, HÜİİBF Yayın No: 18, Ankara, 1994.
Can Halil, Organizasyon ve Yönetim Adım Yayıncılık, Ankara, 1992.
CANBAŞ, H. Serdar, Liderlik Yaklaşımları ve yaklaşımlara özgü Süreçler, Kara Harp Okulu, Liderlik Sistemine Yönelik Bir Araştırma, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2004..
CARLSON D. S. & PERREWE P. L. , Institutionalizational of Organizational Ethics Through Transfomational Leadership, Journal of Business Ethics, Vol14, 1995.
CHERRINGTON D. J., Personel Management, Wm. C. Brown Publishers, 1987.

CLARK Bruce C., Liderlik ve Eğitim Üzerine Bir Çalışma, Kara Harp Okulu Bilgi Toplama ve Yayım Merkezi Yayınları, Ankara, 1996, s.2-5'den aktaran ALGANER Yüce İhsan, Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2002.
CLARKE C. Bruce, "Are US Army Company Commanders too young", Military Review, May 1996.
CLAUTSEWİTZ V. Carl, Harp Üzerine, Çev.: H. Fahri Çeliker, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 1984.
CLEGG, S.R., Modern vs. Post-Modern Organizations in Human Resource Stratjies edit by Salaman, Open University, 1993.
CONGER Jay A., Charismatic And Transformational Leadership In Organizations An Insider's Perspective On These Developing Streams Of Research, 1999.
COOPER Michael D., "The Structure and Future of the Information Economy," Information Processing and Management C. 19, No.1, 1983.
COVEY S., Etik Baş Dönmesi, Executive Excellence Ekim 1998.
COVEY S., Principle Centered LEadership, Newyork : Summit Boks, 1990.
CRAWFORD Richard, In The Era of Human Capital: The Emergence of Talent, İntelligence, and Knowledge as the Worldwide Economic Force and What it Means to Managers and Investors, New York, Harper Collins Publishers, 1991.
CRESSEY P. & MARTINO vd. Tecnological Participation in Europe: Options and onstrants in Human Resource Management and Industrial Relations, New Tecnology: International Perspectives on Human Resources And Industrial Relations, Edit. Bumber, Lansber, 1989.
ÇELİK Vehbi, Prof. Dr. Eğitimsel Liderlik, 3. Baskı, Pegem A yay., Ankara, Haziran 2003.
DANAOUGH Mc James, "Leadership for The New Lieutenant", Military Review, Nowember 1988.
DEITZER Bernard, SHILLIF Karl, and HUCIUS Micehael, Contemporary Management Concept, Grid Publishing, Inc., 1979.
DİCLE Ülkü, "Kalite Çemberleri: Sorun Çözmede Grup Yaklaşımı" Milli Prodüktivite Merkez Yayınları No:320, 1989.
DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve işletme Politikası, İstanbul, Beta, 1998.

DORDICK Herbert S. ve Georgette WANG, The Information Society: A Retrospective View, California, Sage Publication, 1993.
DORDICK Herbert S. K and Georgette Wang, The Information Society: A Retrospective View, California: Sage Publication, 1993.
DPT, Bilim Teknoloji Politikalarının Ülke Kalkınmasındaki Önemi ve Türkiye'nin Araştırma Kapasitesi, Mayıs 1992.
DPT, V. Beş Yıllık Kalkınma Planı, Bilim – Araştırma Teknoloji Özel İhtisas Komisyonu Raporu.
DROTT M. Carl, 'Personel Knowledge, Corporate Information: The Challenges for Competitive Intelligence', Business Horizons, March – April, 2001.
DRUCKER P.F., Yeni Gerçekler, Türkiye İş Bankası yay., Çev.: Birtane Karanakçı Ankara,. 1991.
DRUCKER P.F., Kapitalist Ötesi Toplum, İnkılap yay. Çev.: Belkıs Çorakçı, İstanbul, 1993.
DRUCKER P.F., Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası, Türkiye İş Bankası yay., Çev.: Fikret Üçkan, Ankara, 1994.
DRUCKER Peter F., "Gelecekte İşlerin Alacağı Şekil", Editör: F. Hesselbein- P.M. Cohen, Liderden Lidere, Çeviren: Selim ATAY, MESS Yayını, İstanbul, 1999.
DUANE Ireland ve Michael A. Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in The 21. Century: The Role of Strategic Leadership" Academy of Management.
DURA Cihan- Hayriye ATİK, Bilgi Toplumu Bilgi Ekonomisi ve Türkiye, Literatür Yayınları, Birinci Basım, İstanbul, Mart 2002.
DURA Cihan, Bilgi Toplumu, Ankara, Kültür Bakanlığı Yayını, 1990.
EDDIE C. Y. Kuo, "Trends of Informatization in Singapore," Information Technology and Singapore Society: Trends, Policies and Applications, ed. Eddie C. Y. Kuo, Leh Chee Meng ve K. S. Roman, Kent Ridge: Singapore University Press, 1990.
EFİL İ., Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Alfa yay., İstanbul 1999.
EKİN Nusret, Küçük İşyerlerinde Endüstri İlişkileri, Kamu-İş yay. Ankara, 1993.
ERAYDIN A., Post Fordizm ve Değişen Mekansal Öncelikler, ODTÜ Mimarlık Fak. yay., Ankara, 1992.

EREN Erol, Prof. Dr., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş 9. Bası, Beta yay., İstanbul, Eylül 2001.
EREN Erol, Prof. Dr., Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar), 6.Bası, Beta, İstanbul, Nisan 2003.
EREN Erol, Yönetim Psikolojisi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1993.
EUROSTAT, Basic Statistics of the Community, Lüksemburg, 1993.
EVANS J., İşçi ve İşyeri, Mikroelektronik ve Toplum, Devlet Bakanlığı, Ankara, 1986.
EVREN Emel, Bilgi Toplumunda Liderlik, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Danışman: Doç. Dr. Veysel BOZKURT, Bursa, 1999, s. 68.
FITZER Mary Molina , Managing from afar: Performance and rewards in a telecommuting environment Compensation & Benefits Review, Jan. / Feb. 97, Vol. 29 Issue 1, p65, 9p, 3 charts, 1bw,
FİELDER E. Fred, "Cognitive Resource and Leadership Performance", Applied Psychology: An International Review, 44:1, 1995.
FİNKELSTEİN Sydney ve Donald C. Hambrick, Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations ,Minneapolis: Westpublishing Company, 1996.
FRIENDRICHES G, Mikroelektronik ve Makroiktisat, Mikroelektronik ve Toplum, TC Devlet Bakanlığı, Ankara, 1986.
Frontiers of Leadership, "The Leader of the Twenty-first Century Corporation : A Profile" Edit: Strett, M.-Hogg. C.; Great Britain by T.J. Pres Ltd., Padstow, Cornwall, 1992.
Frontiers of Leadership, "Today's Leaders Look to Tomorrow" Edit: Strett, M.-Hogg. C.; Great Britain by T.J. Pres Ltd., Padstow, Cornwall, 1992.
GAVET Andre, Komuta Etme Sanatı, (Çev.: Kazım KIRIKKANAT), Genelkurmay Askeri Tarih ve Stratejik Etüt Başkanlığı Yayını, Ankara, 2001.
GEMMİLL Gary ve OAKLEY Judith, "Leadership: An Alienating Social Myt?", Human RELations, Volume: 45, No:2, 1992.
GENÇ Nurullah, Prof. Dr., Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin, Ankara, 2004.,
GOLUDNER Alvin Ward, The Future of Intellectuals and the Rise of the New Class, New York, The MAchmillan.

GREGORY D., Trade Union Policy and Worker Orientation, in On Business and Work: Toward New Frontiers, Sweden, ¹ SCHWARTZ G.G.&Neikirk, (1983) The Work Revulition, Raswson Associatiates, Newyork, 1991.
HALAL William E., (1994) Let's turn organizations into markets! Futurist, May. / Jun. 94, Vol. 28 Issue 3, p8, 7p, 1bw.
HARDY Andrew Peter, The Role of the Telephone in Economic Development, Stanford University Inctitute for Communication Research, 1980.
HAVEL V., Never Against Hope, Esquire, October 1993.
HEINTEL P., Vizyon ve Öz Yapılanma, Çev.: Veli Karagöz, Vizyon Yönetimi, Evrim yay., İstanbul.
HILL E. & HAWKINS Alan J. et al. Work and family in the virtual Office. Family Relations, Jul. 96, Vol. 45 Issue 3, p293, 9p, 5 charts,
HITT Michael, Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases ,Cincinati: South Western College Pu., 1999.
HORTON T. H., Leadership of the Spirit : A Present and Future Needs, Edit., Management for Future, Mc Graw Book Co., 1978.
http://Bilimpolitikasi.tripod.com/konu.html/HTML.2002 ., Bilgi
http://www.hastarehberi.com/psikiyatri/psikiyatri2/duygusalzekanedir.htm
HUNKİN T. R. ve TRACEY B. J., "The Relevance Of Charisma For Transformational Leadership In Stable Organizations" Journal Of Organizational Change Management V:12 Number:2, 1999i
ILO Enformasyon Teknolojisinin İstihdam Üzerindeki Etkileri, Dünya Çalışma Raporu, Çev.: N.Töre vd., 1991.
ITO Yuichi, " The Johoka Shakai Approach to the Study of Communication in Japan", Mass Commnication Review Yearbook, Ed. Cleveland wilhoit ve Harold de Block, California, Sage Publication, 1981.
İMREK M. Kemal, Lider Olmak, Liderlik Eylemdir, Söylem Değil, 1. Bası, Beta, İstanbul, Ocak 2004.
İSLAMOĞLU Hamdi, Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Beta, İstanbul, Şubat 2002.
KAVRAKOĞLU İ., Globalleşme, Değişim ve Yönetim, İş Yönetiminde Devrim, İMV. Yay., İstanbul, 1993.

KELLEY E Robert, "InPraise of Followers" Harward Business Review, Sayı: 66:6, 1988.
KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1995.
KOÇEL Tamer, Prof. Dr., İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar Genişletilmiş 9.Bası, Beta, İstanbul, Eylül 2003,
KUMAR, K., Prophency and Progressü The Sociology of Idustrial and Post Industrial Society, Penguin Boka, London, 1978.
KUO Eddie C.Y., "Trends of Informatizationnin Singapore", Information Technology and Singapore Society: Trends, Policies and Applications, Ed. Eddie C.Y.Kuo, Loh Chee Meng ve K. S. Roman, Kent Bridge, Singapore University Pres, 1990.
LACZNIÁK G., Business Ethics, A Manager's Primer, Business, January-March 1983.
LİBİCKİ Martin Dr., What is Information Warfare, National Defence University, 1995'den aktaran Türk Silahlı Kuvvetleri Bilgi Harbine Nasıl Hazırlanmalıdır?, Harp Akademileri, 1999 ve 2001.
Liderlik Muhtırası, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 1990.
LİNDSEY Jeffrey, MS, Med, EMT-P, "Educating and Managing the Gap" Journal Of Emergency Care, Rescue And Transporation http://www.emsmagazine.com/issues/article0003.html
MACHLUP Fritz ve Trude Kronkwinkler, "Workers Who Produce Knowledge: A Steady Increase, 1900 to 1970", Weltwırschaftliches Archiv, No. 3, 1975.
MACHLUP Fritz, Tfe Productıon and Distrubition of Knowledge in the United States, Princeton NJ, Pinceton University Pres, 1962.
MANZ C. C. ve SIMS H. P., Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership, Organization Dynamics, Spring 1991.
MARTİN W.J., The Information Society, Association for Management, London, 1988.
MASUDA Y., Managing in the Information Society, Relasing Snergy Japanese Style, Basil blackwell, 1990.
MASUDA Yoneji, The Information Society as Post – Industrial Society, Bethesda, ML: World Future Society, 1981.
MASUDA Yoneji, The Plan for Information Society: A National Goal toward the 2000 Year, Tokyo, Japan Computer Usage Development Institue,

1971.
MASUDA, Yoneji, "Managing in the Informatin Society", Mass.,USA: Basil Blackwall, 1990.
MAYNARD R., Trade links via the Internet, Nation's Business, Dec. 97, Vol. 85, issue 12
McCUNE Jenny C. Telecommuting revisited, Management Review, Feb.98, Vol. 87 Issue 2 p10, 7p, 3 ckarts, 10c,
Microsoft Encarta World Atlas 1999.
MT 22-100 Müşterek Askeri Liderlik Talimnamesi, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 1986.
MURPHAY J.W., (1989) Post Modern Social Analysis and Critism, Greenwood pres, 1989.
MÜTERCİMLER Erol, Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekâta Geleceği Yönetmek, Alfa Yayınları, Mart 2006.
NAISBITT J., Megatrends 2000; Büyük Yönelimler, Form yay., Erdal Güven, İstanbul, 1990.
NAISBITT John, Megatrends : Ten New Directions Transforming Our Lives, Londra, Futura, 1982.
NASCHOLD F., Development in Work Design, On Business and Work, (Edit J. Thuran vd.) International Labour Office Pub., Geneva, 1993.
NONAKA, Ikujiro, 'Bilgi Yaratan Şirket', Bilgi Yönetimi, Çeviren: Gündüz Bulut, Mess Yayınları, İstanbul, 1999.
NORTHOUSE Peter G., Leadership Theory and Practice, Sage Publications, Thousand Oaks, CA 2001, s.: 13, KOMIVES Susan R., LUCAS Nance, McMAHON Timothy R., Exploring Leadership, Josey-Bass Publishers, San Fransisco, 1998.
OECD New Technologies in the 1990's : A Socio-economic Strategy, Paris,. 1988.
OECD, Information Activities, <i>Electronics and Telecommunication Technologies</i> , C. II, Paris: OECD,.
OSCARSSON, B. On Business and Work: An Overviev, in On Business and Weok Toward New Frontiers, Sweden, 1991.
OZAKKI M., Tecnological Change Labour Relatios, ILO pub Genova, 1992.

ÖZDEN Y., Eğitimde Dönüşüm, Pegem yay., Ankara 1999.
ÖZKAN Memet, Marketing Türkiye, Sayı 179 http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/pazarlama_ve_kavramlar.htm .
PAKER C., Bilgi Toplumu, Bireyselleşme ve Yönetim, İş Yönetiminde Devrim, İstanbul Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yay., 1993.
PARİKH J. ve diğ., Developing a Vision, Beyond LEadership, Edit: W. Bennis, J. Parikh & R. Lessem, Blackwell Publishers Inc.1996.
PEARCE John A. II ve Richard B. Robinson, Strategic Management Formulation, Implementation and Control, Irwin: McGraw Hill Co., 1997.
POIRIER Rene, "The Information Economy Approach: Characteristics, Limitations, and Future Prospects", The Information Society, C.7, 1990.
PORAT Marc Uri, The Information Economy: Definition and Measurement, Washington DC, U.S.s Department of Commerce, 1977.
POSNER Z. Barry, Leadership Challenge, Jasse Bass Inc., Pub., Newyork, 1995, s.21
PREFFER, Rekabette Üstünlüğün Sırrı İnsan, Sabah yay., İstanbul, 1995.
REESE S.D., Relations of Occupations to Uses Of Information Technologies, Measuring The Information Society, Edit. F. Williams, Sage Pub., 1988.
RODOPLU Didem , "Örgütlerde Farklı İnsan Kaynaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme", II.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı, 17-18 Mayıs 2003-Derbent/İzmit,.
ROST C. Joseph, Leadership For the 21 Century, Praeger, Connecticut, 1993.
RUBIN Micheal Rogers ve Mary Taylor Huber, The Kowledge Industry in the United States 1960-1980, Pinceton NJ, Pinceton University Pres, 1986.
RUBİN Michael Rogers ve Mary Taylor Huber, <i>The Knowledge Industry in the United States 1960-1980</i> , Princeton: NJ, Princeton University Press, 1986.
RÜRUP B., Work of the Future- The Future of Work, Desutshland, No 2,11, 1993.

RYAN K. Lahti and Michael M. Beyerlein, "Knowledge Transfer and Management Consulting: A Look at The Firm", Business Horizons, January – February, 2000.
RYAN K. Lahti, Micheal M.Beyerlein, "Knowledge Transfer and Management Consulting: A Look at The Firm", Business Horizons, January-February, 2000.
SAFTY Adel, Prof.Dr., "Liderliğin Geleceği", Uluslar Arası Liderlik Sempozyumu Bildiriler, 15-16 Nisan 2004, Kara Harp Okulu, Ankara,
SALAM Muhammed Abdus, Güneynin Gelişmesinde Bilim, Teknoloji ve Bilim Eğitimi Üzerine Notlar, Çev. Orhan Düzgüneş, Ankara, Kültür Bakanlığı Yayını, 1990.
SARGUT Selami, Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim, Verso Yayıncılık, Ankara, 1994.
SARIHAN Halime İnceler Dr., Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi, Mayıs 1998 Beta Basım A.Ş., İstanbul.
SCHEIN E., Organizational Culture and Leadership, San Fransisco, Jossey-Bass, 1997.
SCHEIN E., Organizational Culture and Leadership, San Fransisco: Jossey-Bas, 1997.
SENGE P. Beşinci Disiplin, Çev.: A. İldeniz ve A. Doğukan, Yapı Kredi Yay. İstanbul, 1996..
SERGIÖVANNİ T. J. & STARRAT, Ripervision Human Perspectives, McGraw-Hill, Inc, 1988,
SERGIÖVANNİ T.J.,Moral Leadership, San Fransisco: Jossey Bass, 1992'
SMİTH W.F. & ANDREWS R. L., Insional Leadership, Association for Supervision and Curriculum opment, 1989, s. 8'den aktaran ÇELİK Vehbi, Eğitimsel Liderlik, Pegem A yay., Ankara, 2003, s. 39,40.
SOLMANN ve HEİNZE, Vizyon Yönetimi, Çev.:Veli KARAGÖZ, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1995.
SÖNMEZ Mustafa, İnsangücü Yönetimi, Harp Akademileri Basımevi, İstanbul, 1996.
STONE N., Does Business Have Any Business Education, Harward Business Review, March- April, 1991.
STONIER Tom, The Wealth of Information : A Profile of the Post – Industrial Economy, Londra, Merhuen.
Stresle Mücadele Yardımcı Yayını, K.K. Basımevi, Ankara, 1995, s.3.
SULLIVAN Gordon R. ve Michael V. Harper, Umut Bir Yöntem Olamaz.

Çeviren: Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları, İstanbul 1997.
ŞİŞMAN Mehmet, Prof. Dr., Öğretim Liderliği, 2. Baskı, Pegem A yay., , Ankara, Eylül 2004.
TABAK Akif, Askeri Liderlik ve Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Danışman: Yrd. Doç. Sanem ALKİBAY, Ankara 1997.
TARHAN, Nevzat; Politik Liderlik ve Seçmen Davranışı, 2002 http://www.mcatürk.com/gazete_milliyet_021030.htm
TAYLOR L. Robert, ROSENBACH E. William, Military Leadership, West View Pres, San Fransisco, 1992i
The Open University, Information Technology in Manufacturing: An Information Society, Birmingham, The Open University, 1989.
TICHY Noel, "Önde Olmanın Belirtisi", Editör: Paul M. Cohen, Liderden Lidere, MESS, 1999.
TOFFLER A., Hızlılar ve Yavaşlar, NPQ, Cilt. 1,2, Güz 1991.
TOFFLER A., Yeni Güçler Yeni Şoklar, Çev.: B. Çorakçı, Altın Yayınları, İstanbul, 1992.
TOFFLER A., Dünyayı Nasıl Bir Gelecek Bekliyor? İz yay. Türkçesi: M. Çiftkaya, İstanbul, 1993.
TOFFLER Alvin, Future Shock, New York, Bantam Books, 1970.
TOKOL A., Avrupa Toplumunda Part Time Çalışma, Uludağ Üni. B., Bursa,. 1992/1.
TOSUN Kemal, İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, İstanbul, 1992,
TUNA Banu, Hürriyet Pazar, 06/10/2002, http://www.hurriyetim.com.tr/haber/0.,sid~1@w~1@tarih~2002-10-06-t@nvid~182307,00.asp .
Türkçe Sözlük 2 K-Z, TDK 9.Baskı, Ankara 1998.
TÜRKER Bahtiyar, Liderlik Modern Yöneticilik Işığında Tarihe Yön Verenlerin Karakter Analizi, 1. Basım, Elma Yayınevi, Ankara, Temmuz 2004.
UĞUR Aydın, "Bir Büyük Sıçrama: İletişim Teknolojileri ve İki Büyük İddia: İletişim Devrimi ile Bilgi Toplumu", 1989 Sanayi Kongresi Bildirileri, Makine Mühendisleri Odası Yayını, 4-9 Aralık 1989.

<p>ÜÇOK Tengiz, Yönetim İlkeleri, Gazi Büro Basımevi, Ankara, 1992.</p>
<p>VAN DEN DOOL Nicole, Generation X Generation X The New Workforce The New Workforce, www.ihra.com/events/37th-congress/pdf/Nicole_van_Den_Dool_Monday.pdf</p>
<p>WEBER M. Bürokrasi, Sosyoloji Yazıları, Edit. H. H. Gert ve C. W. Milss, Ter. T. Parla, Hürriyet Vakfı Yay. 1, 1986.</p>
<p>WEBSTER Frank, Theories of the Information Society, Londra, Routledge, 1995.</p>
<p>WILLIAMSON P.J., "Developing Tomorrow's Leaders: What Role for the MDA ?", Frontiers of Leadership, Edt: Syrett, M.-Hogg. C., Great Britain by T.J. Pres Ltd., Padstow, Cornwall, 1992.</p>
<p>YALMAN Aytaç, "Türk Kara Kuvvetlerinde Liderlik", Uluslar arası Liderlik Sempozyumu: Bildiriler, 15-16 Nisan 2004, Kara Harp Okulu, Ankara, 2004.</p>
<p>YAVUZ, Cansel Akyol , Liderlikte Güncel Yaklaşımlar, http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=67, 19/04/2002.</p>
<p>YENTÜRK N., Post-Fordist Gelişmeler ve Dünya İktisadi İşbölümünün Geleceği, Toplum ve Bilim 56-61, Bahar, 93, 1993.</p>
<p>YILDIRIM Cemal, Bilim Felsefesi, İstanbul, 1979.</p>
<p>YONEJİ Masuda, Managing in the Information Society: Releasing Synergy Japanese Style, Oxford, Basil Blackwell, 1990.</p>
<p>YÜKSEL Öznur, İşgören Verimi ve Tatmini Açısından Personel Organizasyonu, Ankara, 1990.</p>
<p>ZEL Uğur, Dr., Kişilik ve Liderlik Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar, Birinci Baskı, Seçkin Yay., Ankara, Ağustos 2001.</p>

Rehber TOPUZ'un ÖZGEÇMİŞİ

05 Nisan 1960'da Emirdağ / AFYONKARAHİSAR'da doğdu.. İlk okul öğretmeni bir baba ve ev hanımı bir annenin üç çocuğundan ikincisidir. Babasının görevi nedeni ile ilkokulu değişik şehirlerde ve değişik okullarda okumak zorunda kaldı. Ortaokulu Emirdağ Ortaokulu'nda okudu. Ortaokulu bitirirken girdiği askeri lise sınavlarını kazanarak 1974 yılında Kuleli Askeri Lisesi'ne kayıt oldu. 1977 yılında başarı ile Kuleli Askeri Lisesi'ni bitirerek Kara Harp Okulu'na girdi. 30 Ağustos 1981'de Kara Harp Okulu'ndan piyade teğmen olarak mezun oldu. 1982 yılında Piyade Okulu'nda Subay Temel Kursu'nu dördüncü olarak bitirerek ilk görev yeri olan 125 nci Piyade Alayı MILAN Takım Komutanlığı (Hasdal / İstanbul) görevine katıldı. Daha sonra sırası ile Hasdal, Damal, Kandıra, Malatya'da onüç sene teğmen, üsteğmen ve yüzbaşı rütbeleri ile piyade, hudut, karargâh ve NBC bölük komutanlıkları; Bayburt ve Kıbrıs'ta dört sene binbaşı rütbesi ile iç güvenlik ve sıhhiye tabur komutanlıkları görevlerini yaptı. 2000 yılında, binbaşı rütbesi ile Piyade Okulu Muharebe Laboratuvarı Proje Üretim ve Yönetim Şube Müdürlüğü görevine atandı. 2003 yılında ise bu sefer Piyade Okulu Öğretim Başkanlığı Doktrin Şube'de Doktrin Yazarı olarak çalışmaya başladı. Halen Albay rütbesi ile aynı şubede Askeri Yayın Kısım Komutanlığı görevini sürdürmektedir. Piyade Albay Rehber TOPUZ bekardır ve Almanca bilmektedir.