

**T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEKNİK VE MESLEKİ EĞİTİM REHABİLİTASYONU VE BUNUN
ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LİBYA ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE
BİR UYGULAMA**

Aiman NASREDDIN EDWEBI

Danışman

Doç.Dr. Tolga ULUSOY

Jüri Üyesi

Prof. Dr. Muhsin HALİS

Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Mine HALİS

KASTAMONU - 2017

TEZ ONAYI

Aiman NASREDDIN EDWEBI tarafından sunulan “**Teknik Ve Mesleki Eğitim Rehabilitasyonu Ve Bunun Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: Libya Çimento Sektöründe Bir Uygulama**” başlıklı tez, Yüksek Lisans Derecesi alınması için gereken koşulları yerine getirmiş olup, Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilmiştir.

Danışman

Doç. Dr. Tolga ULUSOY
Kastamonu Üniversitesi



Jüri Üyesi

Prof. Dr. Muhsin HALİS
Kocaeli Üniversitesi



Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Mine HALİS
Kocaeli Üniversitesi



06/11/2017

Enstitü Müdür V.

Prof. Dr. Duran AYDINÖZÜ



TAAHHÜTNAME

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını bildirir ve taahhüt ederim.

Aiman NASREDDIN EDWEBI

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

TEKNİK VE MESLEKİ EĞİTİM REHABİLİTASYONU VE BUNUN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: LİBYA ÇİMENTO SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Aiman NASREDDIN EDWEBI

Kastamonu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Danışman: Doç. Dr. Tolga ULUSOY

Gerçek anlamıyla eğitim üretimin gerçek unsurudur ve eğitimin temel amaçları iyi bir nesil yetiştirmek ve onları, endüstrinin özerklik ve değerli üretim gereklerine uygun olarak gereğince eğitmektir.

Bu nedenle araştırmaya konu olan sorunun araştırmacı tarafından yapılan tanımına dayanarak çok sayıda hipotez ve soru tez içerisinde yer almıştır. Bu hipotezler aşağıdaki sorularda özetlenmiştir:

1. Eğitim ve rehabilitasyonun üretim maliyetleri üzerinde herhangi bir etkisi var mı?
2. Maliyet artışını sınırlayacak olumlu etkiler var mı?
3. İşçilerin üretim verimliliklerini arttıran teşvikler ve güdüler üzerinde herhangi bir rolü var mı?

Nicel miktarları analiz etmek ve işçilerin performanslarındaki eksik tarafları anlamak amacıyla kullanılan bazı finansal göstergeler kullanmak yoluyla gelişimini izlemek için çalışmada tanımlayıcı yöntem ve iki diğer yöntem; analitik ve karşılaştırmalı tarihsel yöntemler kullanıldı. Bu çalışma aşağıdaki gibi beş bölüme ayrılmıştır:

Giriş bölümünde çalışmanın genel çerçevesi üzerinde durulmuştur. Birinci bölümde performans parametreleri tanıtılmıştır. İkinci bölümde üretim maliyetleri üzerinde durulurken üçüncü bölümde bir Arap çimento şirketinin kısa profili aktarılmıştır. Bu bölüm Arap çimento şirketinin tanıtımına ve şirketin kurumsal yapısının açıklanmasına ayrılmıştır. Dördüncü bölümde mesleki eğitimin rolü ve önemi üzerinde durulurken beşinci bölümde ise sonuçlara ve tavsiyelere yer verilmiştir.

Anahtar Sözcükler: İşletme, Teknik Eğitim, Mesleki Eğitim

2017, 132 sayfa

Bilim Kodu: 114706

ABSTRACT

Master Thesis

THE TECHNICAL AND VOCATIONAL TRAINING REHABILITATION AND IT'S IMPACT ON WORKERS: A STUDY on LIBYA CEMENT SECTOR

Aiman NASREDDIN EDWEBI

Kastamonu University

Institute for Social Sciences

Administrative Science Department

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Tolga ULUSOY

Training in its true meaning is the real factor on production and the basic purposes of training is creating a good generation and training them is a necessity for sovereignty of the industry and valuable production.

The researcher has given great interest in this study, and based upon defining the research problem by the researcher, many hypotheses and questions which have been answered. These hypotheses are summarized in following questions:

1. Is there any influence for training and rehabilitation on production costs?
2. Are there any positive effects which limit cost inflation?
3. Is there any role to incentives and motives in raising production efficiency of the workers?

The study adopted the descriptive methodology, and the two methodologies; analytical and comparative historical to analyze the quantitative quantities and pursuing its development through the use of some financial indicators used in evaluating economic performance of productive units in order to know the deficient sides in workers performance. This study was divided into five chapters as follows:

The introductory chapter addresses the general framework of the study, the first chapter was assigned to introduce performance perimeters. The second chapter addresses the concept of production costs whereas the third chapter deals with a brief profile of the Arab Cement Company. This chapter was assigned to introduce the Arab Cement Company and explaining the organizational structure of the company. The fourth chapter deals with role and importance of vocational training, and fifth chapter includes results and recommendations.

Keywords: Management, Technical Training, Vocational, Training

2017, 132 Pages

Science Code: 114706

İTHAF

Bu mütevazı çalışmamı

Daima rahatımı gözeten ve bugün bulunduğum yerde olmamı sağlayan anne ve babama

Beni yalnız bırakmayan ve bu araştırmanın zorluğuna benimle birlikte dayanan eşime

Beni destekleyen ve bana çok yardımcı olan danışmanım Doç.Dr Tolga ULUSOY'a

Ve bana yardımcı olan herkese ithaf ediyorum

Araştırmacı:

Aiman NASREDDIN EDWEBI

TEŞEKKÜR

Bu araştırmanın tamamlanması için büyük çaba gösteren danışmanıma,

Ve Souk Alkhamis Çimento Kompleksi ile bu araştırmanın saha çalışmalarını fabrikalarında tamamlamama yardımcı olan Almerqeb, Zletin ve Lebda tesislerinin yönetimlerine ve bu çalışmaya sağladıkları katkılar için buralarda çalışan tüm yönetici ve işçilere, Değerli Jüri Üyelerim Prof. Dr. Muhsin HALİS, Yrd. Doç. Dr.Mine HALİS ve Anabilim Dalı Başkanımız Prof. Dr. Yavuz DEMİREL'e ve bu çalışmanın basımında bana yardımcı olanların hepsine ve sadece iyi şeyler söyleyerek bile olsa bana yardım eden herkese en içten teşekkürlerimi sunuyor, minnet ve takdir duygularımı iletiyorum.

İÇİNDEKİLER

	Page
TEZ ONAYI.....	ii
TAAHHÜTNAME	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İTHAF	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLoların LİSTESİ	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xiii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırma Konusu Sorun.....	2
1.2. Çalışma Yöntemi	3
1.3. Hipotezler ve Sorular	4
1.4. Çalışmanın Yeri ve Süresi.....	4
1.5. Çalışmanın Önemi	5
1.6. Çalışmanın Amaçları.....	6
1.7. Çalışma Tasarımının Aşamaları	6
1.8. Coğrafi Kapsam ve Toplum ve Çalışma Örneği	8
1.9. Veri Toplama Aracı İçin Prosedürlerin Oluşturulması	10
1.10. Yöntemsel Çalışmadaki Tanımlar	11
İKİNCİ BÖLÜM.....	14
2. PERFORMANS KAVRAMI VE PARAMETRELERİ.....	14
2.1. Performans Belirleyiciler	14
2.1.1. Davranışsal Performans Belirleyicileri.....	14
2.1.2. Fiziksel Çalışma Ortamından Kaynaklanan Performans Belirleyiciler.....	18
2.1.3. Personel Performansının Organizasyonel Belirleyicileri.....	22
2.2. Performans Değerlendirmesi	27
2.2.1. Performans Değerlendirme Kavramı.....	27
2.2.2. Performans Değerlendirmesinin Karşısındaki Engel	28

2.2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri:.....	31
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	39
3. ÜRETİM TESİSLERİNDE PERFORMANS ETKİNLİĞİNİ ÖLÇME STANDARTLARI.....	39
3.1. Üretim Enerjisi Standartı.....	39
3.2. Üretkenlik Standardı	42
3.3. Katma Değer Standardı.....	44
3.4. Kar Standardı.....	45
3.5. Yatırılmış Sermaye Geliri Standartı.....	45
3.6. Üretim Maliyetleri Kavramı	46
3.7. İşgücü Maliyetinin Kontrolü	47
3.7.1. Ücret Sistemleri, Gereksinimler ve Amaçlar	48
3.7.2. Öğrenme Teorisi ve Teşvik edici Ücretler Üzerindeki Etkisi ...	49
3.8. Öğrenme Eğrisi ve İşgücü Maliyeti Tahmini	49
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	53
4. ARAB CEMENT COMPANY PROFİLİ.....	53
4.1. Kısım Bir: Arab Cement Company'nin Kuruluşu ve Organizasyon Yapısı	53
4.1.1. Arab Cement Company'nin Organizasyon Yapısı	56
4.2. Şirket İşçilerinin Gelişimi	60
4.3. Şirketin Çimento Üretiminin Ekonomik Önemi.....	62
4.4. Arab Cement Company'nin Ekonomik Performans Değerlendirmesi .	65
4.5. Üretim Kriterleri Kullanılarak Şirket Performansının Değerlendirilmesi	70
4.6. Arab Cement Company'nin Performans Etkinliğinin Yatırılan Sermaye Hasılası Kullanılarak Değerlendirilmesi	75
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	77
5. İŞGÜCÜ GELİŞİMİNDE MESLEKİ EĞİTİMİN ÖNEMİ VE ROLÜ .	77
5.1. Eğitim Tasarımı ve Önemi	77
5.1.1. Eğitim Planlaması.....	78
5.1.2. Eğitim Programının Tasarlanması ve Planlanması.....	81
5.2. Eğitim Programlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi	82
5.2.1. Eğitim Programlarının İzlenmesi	82
5.2.2. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi.....	83
5.3. Libya'daki Mesleki Gelişim Merkezleri	91
5.4. Mesleki Gelişim Merkezlerinin Finansmanı	99

5.5. Mesleki Gelişim Merkezinin Amacı ve İşlevleri.....	101
ALTINCI BÖLÜM	104
6. BİLGİ VE SONUÇLARIN ANALİZİ.....	104
KAYNAKÇA.....	125
EKLER.....	127
Anket	127
ÖZGEÇMİŞ	132

TABLOLARIN LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	16
Tablo 4.1. Arab Cement Company'de 1988-2001 döneminde çalışan yerli ve yabancı işçi sayıları ve toplam işçi sayıları	61
Tablo 4.2. Arab Cement Company'nin 1988-2001 döneminde ulusal ekonomi seviyesinde ekonomik önemi	64
Tablo 4.3. Arab Cement Company'nin 1988-2001 döneminde çimento üretim düzeyindeki ekonomik önemi	65
Tablo 4.4. 1988-1997 döneminde Arab Cement Co.'nun ürünlerinin (çimento, kireç taşı, alçı taşı) üretim kapasiteleri	67
Tablo 4.5. (1988-1997)'de iş ögesinin üretkenliği	71
Tablo 4.6. (1988-1997)'de iş ögesinin üretkenliği	72
Tablo 4.7. Arab Cement Company net ve toplam katma değer (1988-1997) ...	73
Tablo 4.8. Arab Cement Co. amortismanı (1988-1997)	74
Tablo 4.9. Arab Cement Co.'da sosyal üretim fazlası oranı (*) at ArabCement Co. (1988-1997).....	75
Tablo 4.10. Arab Cement Co.'daki yatırım hasılası oranı (*) (1988-1997).....	76
Tablo 6.1. Akademik seviye gösterimi (toplam sayı 150)	106
Tablo 6.2. Merkezlerin hizmetlerinin yayılmasını gösterir tablo (toplam sayı 150).....	107
Tablo 6.3. Merkez hizmetlerinin yayılmasının avantajını gösterir tablo (toplam sayı 150).....	108
Tablo 6.4. Merkez hizmetlerini kullanma bedelini gösterir tablo(Toplam Sayı 150)	108
Tablo 6.5. Merkezlerin hizmetlerinin önemini gösterir tablo.....	109
Tablo 6.6. Mesleki gelişim merkezlerinden sağlanan bilgilerin ne ölçüde uygulanabildiklerini gösterir tablo (toplam sayı 159)	110
Tablo 6.7. Merkezlerde faaliyetlerin değerlendirilmesi konusunda farkındalığı gösterir tablo (toplam sayı 158)	111
Tablo 6.8. Merkezlerdeki çoklu faaliyet zamanlarını gösterir tablo	113
Tablo 6.9. Merkezlerdeki faaliyet sürelerinin uzunluğu sorununu gösterir tablo	114
Tablo 6.10. Merkezlerdeki faaliyetlere katılımı engelleyen faktörleri gösterir tablo	114
Tablo 6.11. Merkezlerin yükseköğrenim kurumlarıyla olan ilişkisini gösterir tablo	115

Tablo 6.12. Merkezlerin yükseköğrenim kurumlarıyla ilişkisinin geleceğini gösterir tablo	116
Tablo 6.13. Yükseköğrenim tarafından sağlanan hizmet türlerini gösterir tablo	117
Tablo 6.14. Merkezlerin faaliyetlerine katılım yöntem ve türleri	117

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 2.1. % 80'lik öğrenim eğrisi	52

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Mesleki gelişimi sağlamak amacıyla öğrenme ve eğitim sürecinin devamına büyük önem verilmelidir.Çünkü mesleki eğitim, bir işle ilgili sertifika alan iş sahiplerine birçok fırsat sunar. Yaptıkları işlerin ilkeleri ve doğasıyla ilgili becerilerini geliştirme ve iyileştirme fırsatını elde edebilecekleri gibi yeni işlerindeki mesleki görev ve rollerine hazırlıklı olma fırsatını da yakalarlar.

Bir öğrencinin herhangi bir eğitim kurumunda aldığı ve geleceğe hazırlık niteliğindeki örgün eğitim sırasında elde ettiği bilgi birikimi, çalışma alanındaki eğitim ve rehabilitasyonla sektöre uygun hale getirilmezse köhneyecek ve işe yaramaz hale gelecektir. Hatta kişi iş kalabalığının ortasında olduğu halde akademik ve deneyimsel yoluna devam etmek zorunda kalacaktır.

Mesleki veya profesyonel öğrenim, yaşamı boyunca devam edecektir. Mesleki eğitim ve rehabilitasyonun sürekliliği, dönemin karmaşıklıklarına ve teknolojik değişikliklere uyum sağlamaları açısından bakıldığında işçiler için son derece temel bir gereksinimdir.

Yirminci yüzyılın yetmişli yıllarında mesleki eğitim olarak bir şeyler öğrenmek ABD’de büyük ilgi çekmişti ve disiplin yanlısı Amerikalı disiplinler tarafından öncelik verilen bir kavram olmuştu. Eğitimciler ve disiplinler, kişisel gelişimi ve mesleki becerileri geliştirmeyi sağlayıcı, öğrenme verimliliğini arttırıcı nitelikteki bilimsel faydaları kanıtlanmış etkili programlar talep etmeye başladılar.

Ancak mesleki eğitim programlarının planlanması, taslaklarının hazırlanması ve koordinasyonlarının kontrol ve izlenmeleri konusu disiplinler, eğitimciler ve sektördeki yöneticiler açısından önemli bir endişe halini alınca sonuçta bu tür program ve faaliyetlerin büyük bölümü, işçilerin ihtiyaçlarını karşılama açısından uygunsuz ve yersiz olarak nitelendi.

Eğitim yoluyla öğrenmek genellikle idareciler veya üniversite profesörleri tarafından tasarlanan harika programlar ve faaliyetlerle sonuçlandığı için işçilerin boş zamanlarında hazır olup olmadıklarını, ilgilenip ilgilenmediklerini ve sosyal yükümlülük gibi konuları hiç göz önüne almaksızın bunlara katılmaları gerektirir. Bu ise bu tür eğitim program ve faaliyetlerinin işe yaramamalarına yol açar. Bu konular, mesleki gelişim merkezleri şeklinde ortaya çıkan uygun seçenekler araştırılmasına neden olmuştur.

ABD'deki mesleki eğitim merkezleri ya da İngiltere'de öğretmen merkezleri olarak alınan bu kuruluşlar bazı disiplinler tarafından meslek içi eğitim ve rehabilitasyon sağlamak için günümüzde mevcut olan en güçlü yöntemler ve araçlar olarak kabul edilmektedir.

İşçilerin çalışırken karşılaştıkları sorunları çözmelerine yardımcı olan mesleki gelişim merkezleri veya mesleki eğitim programlarında yer alan açık sınıflar geliştirildi. İşçiler de işle ilgili sorunlarına çözüm getirmeye yönelik çalışmalara katılarak geliştiler ve bu merkezlerde birbirleriyle fikir alışverişi yaptılar. İşçiler öğrenci oldular ve onlara, yeni ve farklı bir öğrenme ortamında bir şeyler öğrenmelerini sağlayacak yeni yöntem ve teknikleri seçmenin yanı sıra eğitim amacıyla halen kullandıkları yöntem ve teknikleri eleştirme ve değerlendirme şansı tanındı.

1.1. Araştırma Konusu Sorun

Mükemmelliğin pratik yaparak kazanılması temel bir kuraldır. Ancak bu nadiren gerçek olur çünkü mükemmelliğe nadiren ulaşılır. Dolayısıyla pratik yapmanın verimliliği arttırdığını söylemek daha iyi olabilir. Çünkü bir işçi bir ürün üretmeye başladığı ya da yeni bir aşamaya geçtiği zaman öğrenmeye başlar ve verimliliği de doğrusal olmayan bir şekilde giderek artar.

Öğrenme eğrisini kullanmak suretiyle öğrenme etkileri çıktılar üzerinde her saat veya her makine-saat için tanımlanabilir. Bulgularımıza göre bu eğri yönetime de, zaman içindeki maliyet değişiklikleri miktarlarını öngörme konusunda yardımcı oluyor. Maliyetlerde ortaya çıkacak değişiklikleri öngörmek veya beklemek birçok idari

kararın verilmesinde olmazsa olmaz bir gereksinimdir. Deneyim artıp operasyon ilerledikçe maliyetler azalır. Dolayısıyla öğrenim eğrisi, üretim arttıkça ortalama maliyette görülen düzenli düşüşü yansıtan bir maliyet fonksiyonudur.

Ancak gerçek yaşamda gözlemlenen durum bunun tam zıddıdır. Teknolojik gelişmelere ve işçilere mesleki gelişim merkezleri tarafından sağlanan eğitim programlarına rağmen maliyet düzeyinin hala yüksek olduğunu görüyoruz. Bu durum, örneğin bakım maliyetleri ve iş yaralanmaları gibi mantıklı ve derinlemesine yorum getiren bazı makul gerekçelere dayandırılabilir. Diğer bazı nedenler üzerinde hala çalışılıp araştırılmaktadır ve araştırmacı da bu nedenle bu çalışmada bunlar üzerinde durdu.

Bu çalışmada üzerlerinde durulan üretim maliyetlerinin doğrudan iş maliyeti ve konuyla ilgili ek maliyetler olduklarını belirtmekte yarar var.

Malzeme, donatılar ve pazarlama maliyetlerine gelince, bunların hepsi sabit maliyetler olup öğrenmenin bunlar üzerinde etkisi olabilir ama hiçbirisi bu çalışma kapsamına alınmayacaktır.

1.2. Çalışma Yöntemi

Bu çalışma tümleşik üç araştırma tekniğine dayanmaktadır; bunların ilki, mesleki eğitim kavramına yönelik olan bu kavramı aşağıdakiler üzerinden ele alan en önemli çalışmaların incelenmesidir:

- a. Kütüphanelerde mevcut olan kaynaklar (örn. kitaplar ve süreli yayınlar).
- b. Mesleki gelişim merkezlerinde çalışan deneyimli ve uzmanlaşmış kişilerden doğrudan alınan bilgiler.
- c. Kişisel materyaller, özellikle de Libya'daki endüstriyel sektör tarafından yayınlanan raporlar ve bültenler.
- d. Araştırmacı Arab Cement Company fabrikalarında çalışan işçiler arasından seçilecek bir örnek çalışma grubuna bir anket dağıtacaktır. Araştırmacı buna ek olarak, bu çalışmanın konusu olan mesleki gelişim merkezlerinin yöneticileriyle de röportajlar yapacaktır.

- e. Araştırmacı anketten alınan bilgilerin sonuçlarını analiz edecektir.

İkinci teknik, eğitimle üretim maliyetleri arasındaki ilişkiyi yorumlama amacı taşıyan ve Arab Cement Company özelinde yapılan bir saha çalışmasıdır.

1.3. Hipotezler ve Sorular

Çalışmaya konu olan sorunun yukarıda değinildiği gibi belirlenmesine dayanarak aşağıdaki hipotezler ve sorular öne çıkmıştır:

1. Eğitim ve iyileştirme üretim maliyetlerini etkiler mi?
2. İşçilerin teknik, akademik ve kültürel gelişimleri üretim sürecinde iyileşmeye neden olur mu?
3. Eğitimin, maliyet artışını kısıtlayan herhangi bir olumlu etkisi var mı?
4. Sıkça rastlanan iş yaralanmalarını azaltmakta mesleki gelişim merkezlerinin oynadıkları rol nedir?
5. Mesleki gelişim merkezlerinde eğitim faaliyetlerine başlamak için en uygun zamanlar nelerdir?
6. Mesleki gelişim merkezleri teknik ve idari açılardan işçilerin verimliliklerinin artmasına katkı sağlıyor mu?
7. Teşvik ve ikramiyelerin, işçilerin üretkenliklerini arttırma konusunda herhangi bir rolleri var mı?
8. Eğitim ve gelişim programları yaralanmaları ve kazaları azaltan etkin bir araç olarak görülüyor mu?
9. Hasar gören ve kaybolan malzemelerin miktarında görülen artış işçi verimliliğinde bir düşüş olduğunun göstergesi midir?

1.4. Çalışmanın Yeri ve Süresi

Bu çalışma Libya’da bulunan ve aşağıda listelenen mesleki gelişim merkezlerindeki katılımcıların öğrenme kavramını konu almaktadır:

1. Bingazi’deki çimento endüstrisine özel eğitim merkezi
2. Trablus’taki ulusal yönetim merkezi
3. Tacura’daki endüstriyel araştırma merkezi

Çalışmayı ve kapsamını anlama konusunda ortaya çıkabilecek herhangi bir muğlaklığı gidermek için araştırmacı çalışmanın kapsamını belirli bakış açılarından tanımlamıştır. Bu nedenle bu çalışma yalnızca aşağıda yer alan sınırlar çerçevesinde gerçekleşecektir:

1. Çalışmanın kapsamı Libya'daki mesleki gelişim çalışmalarıyla sınırlıdır ve bu çalışmalar da çimento endüstrisi ile ilişkilidir.
2. Çalışma kapsamındaki teşekküller, Arab Cement Company'nin iştirakleri olan Libya'daki çimento fabrikalarından oluşmaktadır çünkü bunların, öğrenme ve eğitim kavramıyla ilgili birleştirilmiş prensipler ve standartlar uyarınca araştırmanın yapısı ve amaçlarına uygun ortak özellikleri bulunmaktadır.

Araştırmacı analiz amacıyla çalışmayı aşağıda belirtilen dört fabrikaya uygulayacaktır:

1. Suq Khamis çimento kompleksi
2. Zliten çimento fabrikası
3. Lubda çimento fabrikası
4. Mergeb çimento fabrikası:

1.5. Çalışmanın Önemi

Meslek içi eğitim yeni deneyimler kazanarak eski deneyimleri uyarılama ve yeni deneyimlerden gelecekte yarar sağlama yeteneği olarak tarif edilmiştir. Bu da üretim birimlerinin büyümeye devam etmelerine ve eğitim programları düzenlemek için üst düzeyde çaba göstermek suretiyle becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur.

Bu çalışma bir işçinin nerede olursa olsun bir dizi temel ihtiyacını karşılamak amacıyla tasarlanmıştır. Bunun sonucu olarak da çalışmanın önemi aşağıdakilerde yatmaktadır:

1. Mesleki gelişim merkezleri ile bunların, işçilerin meslek içi eğitimlerinde sahip oldukları önem hakkında en yüksek miktarda bilgi ve malumatı temin etme ihtiyacı.

2. Öğrenme aracılığıyla eğitimin önemi hakkında genel bir farkındalık yaratmak ve bu konudaki anlayışı geliştirmek.
3. İşçileri geliştirme ve onları işbaşında eğitme ihtiyacı.
4. İşçilerin verimliliklerini teknik ve idari açılardan iyileştirmek.
5. Farklı endüstrilerdeki yeni teknolojileri takip etmek ve işçilerin becerilerini geliştirmek.
6. Mesleki gelişim merkezlerini yerel eğitim sağlamaları ve böylece efor, zaman ve maliyetlerden tasarruf etmeleri için teşvik ederek yabancı eğitimcilerle gerek duymaksızın eğitimi sürdürmek.

1.6. Çalışmanın Amaçları

Çalışma temelde aşağıdaki amaçlarla başlamıştır:

1. Eğitimin üretim maliyetlerini ne ölçüde etkilediğini belirlemek.
2. Mesleki gelişim merkezlerinin bireyleri, kendi uzmanlık alanlarıyla uyum içinde olan işleri yapma konusunda eğitmek ve rehabilite etmek için ne ölçüde kullanılabileceklerini belirlemek.

Araştırmacı bu merkezler tarafından işçilere sağlanan eğitim programlarıyla ilgili gözlemlerine dayanarak eğitimin maliyetteki artışı kısıtlayan olumlu etkileri olduğuna inanmaktadır.

Araştırmacı ayrıca bu mesleki gelişim merkezlerinin son derece önemli teşvik unsurları olduklarına inanmaktadır çünkü bunlar sayesinde sıkça görülen iş yaralanmalarının azalışı ve bunun sonucunda da modern makine ve ekipmanların yanlış kullanımlarından kaynaklanan maliyet artışlarında azalmalar görüldüğünü gözlemlemektedir.

1.7. Çalışma Tasarımının Aşamaları

Bu çalışmanın asıl amacı Libya’da çimento endüstrisinde çalışan işçilere hizmet vermek üzere kurulan mesleki gelişim merkezleri, özellikle de işçilerin yeniden

eğitilmeleri ve işbaşı rehabilitasyonları açılarından aşağıdakilerle bağlantılı olarak neler sağladıkları hakkında bir fikir edinmekti:

- a. Merkezdeki faaliyetler için en uygun zamanın kararlaştırılması.
- b. Merkezlerin yükseköğrenim kurumlarıyla ilişkilerinin belirlenmesi.
- c. Program ve faaliyetlerin nasıl belirlenmesi gerektiği.

Bu çalışma ayrıca bu merkezlerin, Libya’da çalışan işçilerin rehabilite edilmeleri için ihtiyaç duydukları eğitimi tam olarak verebilmeleri için merkezlerden ne kadar faydalanılabileceğini de incelemektedir.

Yukarıda belirtilen hususlara cevap verebilmek için aşağıdaki adımlar atılmıştır:

1. Araştırmacı teknik ve rehabilitasyon ve mesleki gelişim merkezleri ile ilgili olarak yazılmış olanları, aşağıdaki kaynaklar aracılığıyla gözden geçirmek suretiyle literatürü incelemiştir:
 - a. Kütüphanelerde bulunan kaynaklar
 - b. Doğrudan mesleki gelişim merkezlerinde görevli uzmanlardan alınan bilgiler
 - c. Araştırmacının sahip olduğu veya ödünç aldığı kitaplar ve kişisel malzemeler.
2. Mesleki gelişim merkezlerindeki, çalışmanın konusu olan program ve faaliyetlere katılan fabrikalara bir anket formu gönderildi. Araştırmacı ayrıca araştırmanın konusu olan mesleki gelişim merkezlerinin yöneticileriyle ve bu merkezlerle ilişkili kişilerle de röportajlar yapmıştır.
3. Araştırmacı anketten elde ettiği sonuçları bilgisayar merkezinde analiz etti ve hem literatürü inceleyerek elde ettiği sonuçlara, hem de anketten elde edilen bilgilerin analizine dayanarak gelişim merkezleriyle ilişkili birkaç sonuca ulaştı ve işçilerin teknik olarak işbaşında eğitilmeleri konusundaki ilerleme ve gelişmelerle ilgili bazı tavsiyelerde bulundu. Araştırmacı ayrıca Libya’daki işbaşı eğitim programları ve faaliyetlerinin iyileşmelerine yardımcı olacak bazı tavsiyelerde bulunmasını sağlayan sonuçlar da elde etti.

1.8. Coğrafi Kapsam ve Toplum ve Çalışma Örneği

Genel anlamda üretim sektöründe, özelde de üretim tesislerinde ve üretici şirketlerde çalışan işçilere yönelik mesleki gelişim hizmetlerinin geliştirilmesi öncül adım oluşturmaktadır. Endüstrideki yöneticileri ilgilendiren ilk durum, bilgi birikimi ve becerinin yanı sıra insanın bütünüyle gelişip ilerlemesinin sağlayacağı avantajlara odaklanmanın işçilerin durumunun iyileşmesine ve bunu beklentiler düzeyine taşımaya katkı sağlayacak olmasıdır. Üretimde çalışan birimlerin yeni bilgi ve becerilere sahip olmaları için de onlara, kendi deneyimlerini geliştirmeye devam etmelerini mümkün kılacak fırsatlar sunulmalıdır.

İşçilerin becerilerini geliştirmeye odaklanmanın bir sonucu olarak Fatah devrimi özellikle de Libya'daki endüstri sektörü finanse etmek ve devlet tarafından maddi olarak desteklenmelerini sağlamak amacıyla mesleki gelişim merkezleri aramaya başladıktan sonra yeni ve çok yönlü faaliyet ve programları destekledi. Bu tür merkezler belirli coğrafi bölgelerde çalışacak ve o bölgede yaşayan halkın ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çeşitli hizmetler vereceklerdi. İşçiyi geliştirme, eğitme ve sürekli olarak mesleki açıdan iyileştirme görevi ülkede genel anlamda önemli bir konu haline aldığı için Libya devleti bu tür mesleki kuruluşlar bulunmasına ciddi olarak katkı sağlamıştır.

1. Endüstriyel Araştırma Merkezi*

Yasal olarak (Savaş sonrası çıkarılan 25 nolu kanun maddesine uygun olarak) 1970'de kurulan endüstriyel araştırma merkezi Fatah devriminin en büyük başarılarından biridir. Bu başarı, Fatah devriminin bilimsel araştırmalara gösterdiği ilgiden ve bunların, bu toplum açısından en doğru sosyal ve ekonomik altyapıyı oluşturma konusundaki rolüne olan inancından kaynaklandı. Bunu sağlamanın yolu ise bu kuruluşa verilen görev ve sorumlulukların hırslı bir performansla yerine getirilmelerinden geçiyordu.

*Kayıtlar, Libya Endüstriyel Araştırma Merkezinden edinilmiştir.

2. Ulusal Yönetim Enstitüsü

Genel yönetim enstitüsü 1953’de Trablus’da kuruldu. Başlangıçta federal hükümetin sivil kamu hizmetlerine bağlıydı ve amacı da çalışanları muhasebe, saymanlık ve basit idari görevlere yönelik olarak eğitmektir. 1964’de hükümet Birleşmiş Milletlere başvurarak uzman bir ekibin ülkeye gelmesini ve Libya’nın idari sisteminin gözden geçirilmesini talep etti. Ülkeye gelen bu ekip farklı sınıflardaki tüm çalışanların eğitilmeleri için çok amaçlı bir kamu idaresi enstitüsünün kurulmasını önerdi ve Libya hükümeti de bu öneriyi kabul etti.

1968’de projeye ilgili çalışmalar başladı ve eski İşletme Enstitüsü’nün adı değiştirilerek Ulusal Genel İdare Enstitüsü adını aldı. Enstitünün kurulması için 1968’de bir yasa çıkarıldı (41 nolu yasa) ve bu yasa uyarınca tüzel kişiliğe sahip olan enstitü müstakil bütçeli bir eğitim kurumuna dönüştü. Ulusal İşletme Enstitüsü, en yüksek düzeyde performans alınması için insan gücünün ilerlemesi ve gelişmesiyle ilgilenen akademik, eğitsel ve danışmanlık kurumudur. Kurum bu alanda uzmanlaşmış bilimsel ve teknik bir sisteme sahiptir ve özellikle de eğitim, danışmanlık, araştırmalar ve dokümantasyon çalışmalarıyla idari gelişimi destekleyip kuruluş amacına uygun hedeflere ulaşmaktadır.

Çalışmanın örnekleme yaklaşık 3000 kadar işçi, idareci, teknisyen ve üretim sürecinde çalışan işçilerden oluşmuştur. Yukarıda bahsedilen üç mesleki merkez, özellikle rehabilitasyon ve eğitimle ilişkili eğitsel hizmetler vermektedir. Mesleki merkezlerde uygulanan program ve faaliyetlere çok sayıda işçinin katılması nedeniyle çalışmada kullanılan ankete katılmak üzere örneklem arasından belirli bir grubun seçilmesi gerekiyordu. Bu nedenle araştırmacı, hepsi farklı uzmanlıklara sahip olan ve daha önce mesleki gelişim merkezlerindeki program ve faaliyetlere katılan işçilerden oluşan 150 kişilik bir grup belirlemiştir. Anket 200 işçiye gönderilmiştir.

1.9. Veri Toplama Aracı İçin Prosedürlerin Oluşturulması

Bütün veriler son derece sübjektif oldukları ve çalışmanın amacına uygun olarak gerekli verileri toplamayı sağlayan hazır bir araç olmadığı için araştırmacı çalışması için gerekli olan verileri elde etmek amacıyla bir anket hazırladı.

Bu anket dört aşamadan oluşuyordu:

İlk kurgu, *güvenirlilik, saha ziyaretleri-nihai şekil ve dağıtım yöntemi ve takip* kısmından oluşmaktadır. İlk kurgu aşamasıyla ilişkili olan anketi hazırlamak önemliydi. Bu fikir özelinde çok sayıda profesörle tartışıldı ve onların görüşleri araştırmacının, ana araştırma alanlarının dördünü içeren bir anketin ilk şeklini hazırlaması üzerinde çok etkili oldu.

Anketin geçerliliğini, konusunu ve ölçümleme niteliğini sağlamak şarttı. Anketin amacına uygun, yani güvenilir ve tutarlı olması için araştırmacı bir grup uzmanla temasa geçti ve onlardan anketi inceleyerek özellikle açıklık, güvenilirlik ve objektiflik açılarından değerlendirmelerini istedi. Onlardan alınan geri bildirimler anketin son haline getirilmesinde önemli bir rol oynadı.

Anketin hazırlamanın üçüncü aşaması için saha ziyaretleri yapmak gerekiyordu. Araştırmacı çalışmada yer alan üç mesleki merkezin müdürlerine telefonla ulaşarak bu çalışmanın amaç ve hedeflerini açıkladı ve kendisiyle işbirliği yapmalarını rica etti. Araştırmacı ayrıca kendilerinden merkezdeki program ve faaliyetlere katılanların tam listesini ve merkeze devam eden işçilerin hazırladığı ankete cevap vermeleri konusunda yardımlarını istedi. Son olarak da mesleki gelişim merkezlerinin dinamiklerinin genel durumuyla ilgili bilgiler vermeleri mümkün olan raporlar, el kitapları, yayınlar ve diğer çıktılarını kopyalarını alıp alamayacağını sordu. Araştırmacı daha sonra çalışmada konu edilen üç merkezi de ziyaret ederek yetkililerle görüştü ve aşağıdaki hususlara ilişkin bilgiler toplamak için bireysel röportajlar yaptı:

- İşbaşı eğitimi ve programları için uygun zamanları nasıl belirleyebiliriz?

- Mesleki gelişim merkezlerinin yükseköğrenim kurumlarıyla ilişkileri nasıldır?
- Akademik dereceler ve sertifikaların durumu nedir?
- Mevcut programların genişletilmesi ve yayılmasına ilişkin planlar var mıdır?
- Merkezdeki program ve faaliyetlerin planlama sorumluluğunun tanımlanması yapılmış mıdır?
- Eğitimsel gereçlerin, malzemelerin ve ilk yardım gereçlerinin bulunup bulunmadığı sorulmuştur.
- İdari gelişme ve iyileşme amaçlı geleceğe yönelik planlar önemlidir. Araştırmacı anketi son haline getirmek ve bunu yaptıktan sonra da nasıl dağıtacağını belirlemek istediği için bazı paragraf ve soruları bir kez daha gözden geçirmiştir. Ayrıca anketin bazı bölümleri çıkarılmış ve gerek bazı arkadaş ve öğretmenlerin, gerekse merkezlerdeki görevlilerin önerileri doğrultusunda ankete yeni paragraf ve sorular eklenmiştir.

1.10. Yöntemsel Çalışmadaki Tanımlar

Belirsizliği ve kafa karışıklığını önlemek için çalışmada yer alan bazı kavramların tanımlanması gerekliliği doğmuştur. Metin içinde sıkça yinelenen kavramların ve yöntemsel çalışmanın burada tanımlanmalarını uygun bulunmuştur. Böylece çalışma incelenirken bu kavramların anlaşılmasını kolaylaştırmak ve daha açık olmalarını sağlamak düşünülmüştür. Bu çalışmada en sık kullanılan terimler arasında:

1. Mesleki gelişim

Bu mesleki hazırlığı tamamlayan ve mesleki gelişimin yanı sıra kişisel mesleki gelişimi mümkün kılan geniş çaplı ve sürekli bir kavramsal ağıdır.

2. Mesleki gelişim merkezleri

Bu merkezler mesleki eğitim programlarının geliştirildikleri ve uzmanlıkların başarılı bir şekilde aktarılması yoluyla işçilerin gelişip iyileşmelerinin sağlandığı, öğrenme

kaynaklarının kullanılması ve işin yapısında var olan en acil sorunlarla başa çıkmaya yönelik eğitimlerin verildiği kurumlardır.

3. İş başı eğitim

Katılımcılara yeni fikirlerin, gelişim-anlayış ve rehabilitasyonun ve işi yaparak kendilerini geliştirmelerinin sağlandığı bir faaliyet olduğu söylenebilir. Bu aslında mesleki gelişimin devamı olarak kabul edilmesi gereken ve işçiler merkezden işe döndükleri zaman gerçekleşen bir süreçtir.

4. İşçiler

İşçilerin hepsi Libyalı veya başka milliyetlerden, erkek ve kadın olmak üzere devlete ait olan ve üretimle ilgilenen fabrikalarda farklı idari ve teknik uzmanlık alanlarında çalışan kişilerden oluşmaktadır.

5. Süpervizörler

Libya'daki kamusal üretim yapan fabrikalarda görevli olan ve bölüm müdürü, bölüm şefi, birim şefi, vardiya şefi gibi yönetim pozisyonlarında çalışan orta ve üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır.

6. Üretim süreci

Bir işçinin fabrikada, üretimin son aşaması olmamak koşuluyla üretime katkı sağlamak üzere üstlendiği görev anlamına gelir. Bilindiği gibi herhangi bir ürünün üretilmesi sırasında hazırlık, nakliye, karıştırma, yakma, yükleme gibi aşamalardan geçilir. Bütün bu aşamalar birbirlerini tamamladıkları için hepsi birbirleriyle ilişkilidir ve herhangi bir aşama sırasında tüm işçiler de birbirlerinin çalışmalarını tamamlarlar.

7. Başlangıştaki anket formu

Soruların kolaylık ve açıklıklarını denemek amacıyla hazırlanan ve nihai anketin işçilere dağıtılmasından önce örneklemdeki bazı kişilere dağıtılan anket formunu ifade etmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. PERFORMANS KAVRAMI VE PARAMETRELERİ

2.1. Performans Belirleyiciler

Performans belirleyiciler tanımında, bireyleri ve işlerini yaparken gösterdikleri performans etkileyen faktörlerden söz edilmektedir. Performans belirleyicileri kavramı oldukça geniş bir kapsama sahiptir ve hatta üretkenlik ya da verimlilik alanında uzmanlaşmış bilim insanları bulunmaktadır ve bu bilim inanları dünyada üretkenliği etkilemeyen hiçbir şeyin olmadığına inanırlar. Üretkenlik, belli bir süre için hesaplanan ve nicel olarak tanımlanan performans sürecinin neticesidir¹. Bu konu performans dalgalanmalarını yorumlamaya ve bunun ardında yatan gerçekleri belirlemeye çalışan birçok araştırmacı açısından en önemli konulardan biri olmuştur.² Bu konudaki terminolojinin değişkenliği nedeniyle de bunlar belli şekilde sınıflandırılmışlardır. Bu çalışmada araştırmacı belirleyici faktörleri üç ana kategoriye ayıran sınıflandırmayı esas alacaktır; fiziki çalışma ortamından kaynaklanan davranışsal performans belirleyicileri ve aşağıda kısaca değineceğimiz organizasyonel belirleyiciler:

2.1.1. Davranışsal Performans Belirleyicileri

İnsan davranışı bireyin işlevsel performansını belirler ve birey-gelişim-bulunduğu durum arasındaki etkileşimin bir sonucudur³.

Bu tür belirleyiciler bireysel davranışın her yönüyle ilişkili olan ve işlevselliklerini etkileyen işle ilgili motivasyon, kavrama, kişilik, öğrenme, eğitim, ihtiyaçlar gibi her şeyi içerirler⁴. Bunun detayları şöyle açıklanabilir:

¹ Elmansuri Mohamed: Bingazi'deki bir inşaat malzemeleri üretim tesisinde yer alan ve çimento üretimi alanında faaliyet gösteren bir merkezde 6.8.94 ile 18.8.94 tarihleri arasında verilen bir derste (personel yönetimi dersi) (2) anlatılan performansın değerlendirilmesi konusu, s (15).

² Suliman Hanafi Mahmoud, Organizasyonel Davranış ve Performans), a.g.e, s. 38

³Hilal, Mohamed Abdulgani, a.g.e, s 20.

⁴Elmansur, Mahmoud Mohamed, s 15

1. Güdüler: Her bireyin davranışlarını etkileyen ve ihtiyaçlarının olabildiğince fazlasını karşılayacağına veya bir takım başka ihtiyaçlarının karşılanmasını engellemeyeceklerine inandığı bir takım nedenler vardır. Yönetim bu güdüleri belirlediğı takdirde bireyin ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olacak şekilde davranabilir ve söz konusu bireyi, ondan en iyi performansı alabilecek şekilde motive etmesini sağlayan kararlar alabilir⁵.

2. Kavrama: Bireyin kararlar almasını sağlayan, eylem ve politikalarını etkileyen ve farklı duygular, tepkiler vermesine neden olan ve böylece bireysel davranışları belirleyen esas unsurlardan biridir. Benlik algılaması belki bilgi birikimi, veri ve bilgi sayesinde gelişebilir. Kavrama (algılama) işlemi bireyin kendisi tarafından değil, örneğin içinde bulunduğu ortam, kişisel ve organizasyonel ilişkiler, değerler ve ahlāk gibi diğer faktörler tarafından etkilenir⁶.

3. Kişilik: Bireyin kendisiyle uyumu ve öz-gerçekleştirmeyi sağlama çabası ile karakterize edilir. Bu ayrıca öğrenme, enerji, dinçlik, cinsiyet, yaş, değerler, inançlar, kültür ve bireyin geçmişte ve halen üstlendiği roller gibi bazı belirleyiciler tarafından da kendiliğinden belirlenir⁷. Bütün bunlar bireyin ihtiyaç ve beklentilerini etkiler⁸. Kişilik zerine yapılan çalışmalara dayanarak yönetim bireyi ondan en iyi şekilde yararlanabileceği ve yetenek ve becerilerine uygun bir konuma veya işe yerleştirebilir.

4. ğrenme: ğrenme işlemi otomatik ve kalıcı olduğu için her bireyin öğrenme ve becerilerini geliştirme yetenekleri farklıdır ve yaşamları boyunca elde ettikleri deneyimler, yinelemeler ve denemelerden oluşan birikim bireylerin davranışlarına yansır⁹. Yaşanan deneyimler yıllar içinde arttıkça performans seviyesi de gelişir ve zekā, öğrenme arzusu ve sağlık gibi diğer faktörlerin tutarlılıkları sayesinde daha iyi olur.

⁵Elshenwani, Salah, personel yönetimi ve halkla ilişkiler, amaç tanıtımı, Alexandria, Shabab Eljamaa organizasyonu, 1997, s. 515-516.

⁶Elnajar, Farid Rageb, İdari Gelişim ve Performans İyileştirmeyle İlgili Davranış Bilimi Teorileri ve şekilleri, 1978, s. 85

⁷Elmansuri, Mahmoud Mohamed, a.g.e, s. 16.

⁸Elnajar, Farid, a.g.e, s. 104.

⁹ a.g.e, s.104.

5. Eğitim: Davranışları sistematik ve bir plan doğrultusunda değiştirmeyi amaçlar. Beceri düzeylerini, düşünme tarzlarını geliştirmek, bireysel yaklaşımları değiştirmek ve performans seviyesini arttırmak için gereken bilgileri sağlamak ve amaçları netleştirmek isteyen bir yönetim eğitime önem vermelidir.

6. İnsan ihtiyaçları: Bireyler hakkındaki klasik görüş, her bireyin zekice ve belli bir disiplinle davrandığı şeklindedir. Her bireyin belli ekonomik ihtiyaçları ve hedefleri vardır. Böylece mümkün olan en kolay yoldan en üst düzeyde doyuma ulaşabilir. Bu da yönetimin bireyi cazip ücretlerle motive etmesine olanak sağlar. Ancak insan ihtiyaçları çok fazla ve değişken olduğu için bireyin uyarmak ve elde etmek istediği, fiziksel olmayan diğer bazı ihtiyaçları olduğu da anlaşılmıştır¹⁰. Birey bir ihtiyacı karşıladığı zaman bir diğer ihtiyaç öncelik merdiveninde yerini alır. Bu ihtiyaçları ayıran birçok psikolog vardır. Bu ayrımların en önemlilerinden biri de Abraham Maslow'un, aşağıdaki Tablo 2.1'de verilen ihtiyaçlar hiyerarşisidir¹¹:

Tablo 2.1. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

5- Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları	Amaçları elde etmek ve başarı
4-Öz saygı ihtiyaçları	Takdir edilme ve saygı duyulma, önemli olduğunu hissetme
3- Sosyal ihtiyaçlar	Sevgi, ait olma, yakınlık, odak noktası olma, varoluş
2- Güvenlik ihtiyaçları	Güvenlik, emniyette olma, istikrar, kendine güven
1- Temel ihtiyaçlar (fizyolojik)	Yiyecek, içecek, ev, uyku/giyisiler

Dernekler ve pazarlar kurmak, ulaşımı sağlamak, personel ve aileleri için kültürel, sosyal ve spor kulüpleri kurmak ve hizmet fonu oluşturup personel ve aileleri için sağlık hizmetleri sağlamak ve sosyal güvenlik ya da sigorta hizmetleri sunmak vb. Bu tür hizmetler ücretsiz olarak veya minimum bedelle sağlanabilir¹². Personele verilen hizmetler ne kadar artar ve kapsamı ne kadar genişlerse, personelin ruh hali de o kadar düzelir ve daha fazla çalışmak isterler. Ayrıca üretim miktarı ve kalitesi de artar ve bu da üretkenlik seviyesinde gelişmeye ve iyileşmeye yol açar¹³.

¹⁰ a.g.e, s.104.

¹¹Said, Salah Auda, *Personel Yönetimi*, Trablus, Açık Üniversite Yayınları, 1994, s. 297.

¹²a.g.e, s.292 -293.

¹³a.g.e, s. 522-523.

Bu tür ihtiyaçların bireyin davranış ve faaliyetleri üzerindeki etkileri nedeniyle bireyde bir gerginlik ortaya çıkar. Bu da bireyi bu gerginliği azaltmaya ve bilgece davranarak ihtiyaçlarını karşılamaya, doğru kararları vermeye ve çabalarını, organizasyonun amaçlarıyla uyum içinde olacak şekilde ve doğru yönde yönlendirmeye, ayrıca kendini takdir etmeye ve kendini gerçekleştirme çabası göstermeye iter. Böylece performansını ciddi biçimde geliştirir¹⁴.

7. Sosyal Refah: Organizasyonlar 1950 sonrasında bünyelerinde çalışan bireylerin ve ailelerinin rahatlarını sağlama konusuna önem vermeye başlamışlardır. Bunun yanı sıra onların kültürel yeteneklerini iş saatleri dışında da geliştirmek ve en uygun çalışma ortamını yaratmak amacıyla sosyal ve sağlıkla ilgili konulara da özen göstermek sık rastlanan bir uygulama olmaya başlamıştır. Bunun sağlanması halinde personel sosyal sorunlarla uğraşmaksızın veya kendilerinin ve iş göremez hale gelmeleri ya da yaşamlarını kaybetmeleri halinde ailelerinin geleceklerini merak etmeksizin kendilerini işlerine vererek üretime odaklanabilmektedirler¹⁵. Sosyal refah hizmetleri organizasyon bünyesindeki insanların büyük çoğunluğunun ihtiyaçlarını karşılamalıdır ve eğer yönetim bunları sağlamazsa olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Refah politikaları mutlaka aşağıdaki prensiplere dayanmalıdır:

1. Yönetim personelin mahremiyetine müdahale etmemelidir.
2. Bu ancak personelin istemesi halinde sağlanmalıdır.
3. Uzun vadede hem yönetimin hem de personelin yararına olmalıdır.
4. En fazla sayıda personel refah olgusundan yararlanmalıdır.
5. Bu çalışanlara bağış veya hayır şeklinde sağlanmamalıdır.

Sosyal refaha yönelik hizmetlerin bazı örneklerinde şirketler çalışanlarına yemek vermekte, ev sağlamakta veya onlara ev ya da ihtiyaç kredisi vermektedirler.

Kurumsal dernekler veya ihtiyaç temini için alanlar kurmak, ulaşımlarını sağlamak, çalışanları ve aileleri için kültürel, sosyal ve spor kulüpleri kurmak, hizmet fonları oluşturmak, çalışanlara ve ailelerine yönelik sağlık hizmetleri sunmak, onlara sosyal güvenlik veya sigorta olanakları temin etmek de çalışanların sosyal refahına katkıda

¹⁴a.g.e, s.292 -293.

¹⁵a.g.e, s. 522-523.

bulunmak anlamına gelir. Bu tür hizmetler ücretsiz veya düşük bir ücretle sağlanabilir¹⁶. Bu hizmetler artıp kapsamı da genişledikçe çalışanların ruh halleri iyileşir ve tüm dikkatlerini işlerine vererek nitelik ve nicelik açılarından çalışma ve çabaları artacağı için de üretkenlik seviyeleri gelişir ve iyileşir¹⁷.

2.1.2. Fiziksel Çalışma Ortamından Kaynaklanan Performans Belirleyiciler

Bu belirleyicilerin kapsamında iş yeri ve aydınlatma, havalandırma, soğutma, ısıtma, kullanılan makine ve ekipmanlar bulunur. Ayrıca iş yerinin doğasında bulunan gürültü, sıcaklık, kokular¹⁸ ve toz gibi şeyler de verimi etkiler. Bu konulara gereken ilginin gösterilmesi etkinliği iyileştirirken üretkenliği arttırır ve maliyeti azaltır. Dahası, bunlar bireylerin moralini yükseltirken iş yerindeki yaralanma oranını da azaltır¹⁹. Organizasyonlar bu belirleyiciler ve etkileri üzerinde çalışmaya özen göstermektedirler. Dahası bunu, binaların tasarım ve düzenlemesine, iş yerindeki makine ve ekipmana da yansıtmaktadırlar. Bütün bunların tek amacı ise çalışanların performans seviyelerini arttırmaktan geçer²⁰. Bu konuda çok sayıda deney yapılmıştır. (örneğin Hawthorne tarafından). ABD'deki fabrikalarda yapılan çalışmalar ise psikolojik güdülerin daha önemli ve işçilerin üretkenlikleri üzerinde daha etkili olduklarını kanıtladı. Yine de bu faktörlerin genel etkilerinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir²¹. Doğal çalışma ortamının üretim üzerinde hem nitelik hem de nicelik açısından açıkça bilinen bir etkisi vardır. Bunun ayrıca çalışanlar ve işe yönelik tutumları üzerinde psikolojik bir etkisi olduğu da bilinmektedir²². Çalışmada geçen bazı belirleyiciler üzerinde kısaca bahsetmekte fayda vardır.

Aydınlatma: İyi bir aydınlatma işçilerin rahat etmelerini sağlar çünkü böylece çalışırken daha az çaba sarf ederler ve aydınlatma düzeyi ile yoğunluğu doğrultusunda ve yapılan işe bağlı olarak üretkenlik düzeyi iyileşir. Bakım işleri ve yazı yazmak doğal olarak, örneğin tarım sektöründe yükleme-boşaltma yapılmasına oranla daha fazla ışık gerektirir. Aydınlatmanın yapılan işe uygun olması gerekir.

¹⁶ a.g.e.s.490-492.

¹⁷Said Salah Auda, a.g.e.s. 536.

¹⁸Elmansur, Mahmoud Mohamed, a.g.e.s.16.

¹⁹Elshenwani, Salah, a.g.e.s. 207-208.

²⁰Elmansuri, Mahmoud Mohamed, a.g.e.s. 16.

²¹Elisawi, Abdurrahman Mohamed (Psikoloji ve Üretim) Üniversite Yayıncılık ve Dağıtım ve Yayma Birimi, s 131.

²²Hashem, Zaki Mahmoud, a.g.e.s. 485-486.

Ayrıca eşit olarak dağıtılması ve işçilerin gözlerine değil iş yerine odaklanması da şarttır çünkü bunun aksi göz stresini arttıracak gibi görüşü de zayıflatabilir. İş yerindeki aydınlatmanın daha iyi hale getirilmesi için ışığı yansıtan ve işçilerin gözlerinin rahatsız olmasına yol açan parlak objeleri diğer malzemeleri ışığı yansıtmayacakları şekilde yerleştirmek olası bir çözümdür²³.

En uygun aydınlatmayı sağlamada önemli olan faktörlerin başında renkler gelir. Renkler aydınlatmayı iyileştirir ve ışık kaynağı sağlar. Koyu renklerin ışığı emdikleri, açık renklerinse yansıttıkları bilinen bir gerçektir. Renkler ayrıca çalışanların psikolojik durumlarını da etkilerler. Sinirleri uyaran renkler olduğu gibi insanı rahatlatan renkler de vardır. Örneğin turuncu ve sarı insanı rahatlatıp, sakinleştirirken mavi insanı sakinleştirir. Yanlış renk seçimi göz stresine yol açar ve insan kendini yorgun ve stresli hisseder. Eğer işçiler siyah renkli malzemeler üzerinde çalışıyorlarsa ortamdaki diğer şeyler parlak veya renkli olmamalıdır ve daha fazla ışık gerekir²⁴. Yapılan birçok çalışma iyi bir aydınlatma sistemi kurulmasının üretimin doğru olmasına neden olduğunu göstermektedir. Öte yandan iyileştirilmiş ışıklandırmanın üretimi arttıran ve bireylerin moralini yükselten faktörlerden biri olduğunu söylemek de mümkündür. Buna ek olarak fabrikalardaki iyi aydınlatmalar hem bakım yapılmasını kolaylaştırır, hem de iş kazalarını azaltır²⁵.

Gürültü: Hangi yükseklikteki sesin insan kulağını ve ne ölçüde rahatsız ettiği göreceli bir kavramdır. Eğer işçiler buna alışkınsa yüksek sesler onları rahatsız etmeyebilir ancak alışkın olmadıkları veya ani sesler onları etkileyebilir.²⁶

Gürültünün yaratacağı etki bireyin yaptığı işe göre değişir. Her ne kadar basit dinamik işleri yapanlar bundan pek etkilenmeseler de işlerine daha fazla yoğunlaşmaları gereken, yani karmaşık işleri yapan işçiler bundan daha fazla etkilenirler²⁷.

²³Elisawi, Adburahman Mohamed, a.g.e, s. 133-132.

²⁴a.g.e, s.134-135.

²⁵Elshenwani, Salah, a.g.e, s. 211

²⁶ a.g.e, s.211.

²⁷Elisawi, Adburahman Mohamed, a.g.e, s.136-137.

Genel anlamda gürültü strese yol açıp duyma duyusuna hasar verebileceği için bireyin sağlığı üzerinde kötü bir etki yaratır. Hatta birey bunun devamı halinde duyma duyusunu yitirebilir ve bu da doğal olarak hem bireyin hem de fabrikanın üretkenliğini azaltır. Bu da iş rotasyonunda artış demektir. Bunun bir diğer etkisi ise daha fazla hata yapılması ve daha çok iş kazası gerçekleşmesi olabilir²⁸.

Gürültünün neden olduğu bu olumsuz etkilerle başa çıkmak için özel binalar tasarlanabilir. Bu binalarda sesi emen malzemeler kullanılır ve böylece gürültü olabildiğince azaltılmış olur. Ayrıca çatılar sesi emen malzemelerle kaplanabilir ya da gürültü çıkaran makinelerin tasarımları değiştirilerek ya da makineler ses frekanslarını emen yastıkların üzerine veya izole yerlere yerleştirilerek gürültü kaynağında azaltılabilir²⁹. Yukarıda belirtilen çözümlerin uygulanamadıkları yerlerde olası hasarları azaltmak için kulak tıkaçları kullanılabilir ama bunların kullanılmaları halinde bireylerin çok dikkatli olmaları gerekir. Ayrıca bundan yararlanacakları düşünülen işçilerin de buna ikna olmaları ve tıkaçları kullanmak istemeleri gereklidir.

İklim: Bu konuyla, insanlar üzerinde doğrudan etkili olan iki önemli faktör, yani sıcaklık ve nem konuları üzerinde durularak konu derinleştirilebilir:

- a. Sıcaklık: Sıcaklıklar mevsimden mevsime veya çalışılan yere göre değişiklik gösterirler. Tropik bölgelerde sıcaklığın yüksek olmasına karşın kutup bölgelerinde sıcaklık düşüktür. Denizler ve okyanuslar da ılıman sıcaklıklar üzerinde etkilidirler. Deniz seviyesinden yukarılara çıkmaya başladığımızda sıcaklık, her yüz metrede bir santigrat artış gösterir³⁰. İlman sıcaklıklar rahatlatıcıdır. Öte yandan havanın çok sıcak veya çok soğuk olması çalışanları rahatsız eder ve şikâyet etmelerine neden olur³¹. Çok sıcak olan her yer yorgunluğa, nefes alma zorluğuna ve terlemeye yol açar ve bu da doğal olarak üretimi etkiler. Sıcaklık düzeyinin iyileştirildiği ortamlarda üretim artar. Bu nedenle çalışma ortamlarındaki ısıнын yaz

²⁸Elshenwani, Salah, a.g.e, s. 211.

²⁹a.g.e, s. 212, ayrıca bkz: hashem, Zaki Mahmoud, a.g.e, s. 489.

³⁰Shhada, Naaman, (İklim Coğrafyası, Meteoroloji, Amman, Mustaqbel Yayıncılık ve Dağıtım Şirketi, 1996, 4 m, s. 95, 103, 101.

³¹Elisawi, Abdurahman Mohamed, a.g.e, s.138-139.

aylarında düşürülmesi, kış aylarında ise yükseltilmesi işçilerin en iyi şekilde çalışmalarına yol açacaktır³².

Farklılık gösteren nem oranı, atmosferdeki buharı ifade etmek anlamında kullanılır.

- b. Nem: Özgül nem ısıyla ilişkilidir. Sıcaklık düşükse azalır, sıcaklık artınca, o da artar. Örneğin hava sıcaklığı (5)c ise havadaki özgül nem 6,8 gm/kgm olur. Eğer sıcaklık (35)c olduğu zaman özgül nem oranı 63,39 gm/kgm'a çıkar. Bu nedenle sıcaklığın yüksek olduğu tropik bölgelerde nem yoğunluğu en yüksek düzeye erişirken kutuplara doğru ilerledikçe azalır³³. Nemli ortam çalışanları rahatsız eder ve zor nefes almalarına³⁴ neden olur. Bu da sonuçta çalışanların performanslarını azaltır.

Toz: genel anlamda çevreyi, özel olarak da çalışanları ciddi biçimde etkileyen en önemli endüstriyel kirleticilerden biri olarak kabul edilir. Kirlilik yoğunluğu belli oranları aşarsa solunum yoluyla çalışanların solunum sistemlerine sızar ve toz miktarına bağlı olarak ciddiyeti değişen üst solunum yolları ve akciğer rahatsızlıklarına yol açar. Toz molekülleri ne kadar küçükse solunum sisteminin derinliklerine girmeleri o kadar kolaylaşır³⁵. Toz ayrıca mekanik ve elektrikli makineleri de etkiler ve hatta biriken tozun ömürlerini azalttığı mikro-elektronik sistemler bundan daha fazla etkilenirler. Öte yandan özellikle mikro-elektronik sistemlerde toz birikmesi, makinelerin ve cihazların bakımlarını da zorlaştırır.

Bunun da ötesinde toz gıda ürünleri ve ilaçlar gibi ürünlerde doğrudan kirliliğe neden olur³⁶. Sonuç olarak da çalışma ortamında toz bulunması halinde performans doğrudan etkilenir ve toz oranı azaltılmazsa çalışanlara uygun ve sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanmamış olur. Tozun üstesinden gelmek için ya toz kaynaklarını azaltmak, ya da kirlenen havayı temizlemek için, örneğin kâğıt, fiber veya metil gibi filtreleme materyallerinden yapılan farklı filtreleme araçları kullanmak gerekir.

³² a.g.e, s.139.

³³Shhada Naaman, a.g.e, s. 159.

³⁴Elisawi, Abdurahman Mohamed, a.g.e, s.139.

³⁵Alaam, Ahmed Khaled Ashur Ahmed (Kirlilik ve Çevreyi İyileştirmek): Nahda Misr baskı, Yayıncılık ve Dağıtım. c 1, 1993, s.143.

³⁶Elshnwani, Salah, a.g.e, s.213.

Tozun etkisini azaltmak için çalışma mekânlarında uygun bir havalandırma sistemi kullanılması iyi olacaktır. Ayrıca çalışanların düzenli sağlık kontrollerinden geçmelerini sağlamak, çalışma saatlerini azaltmak ve üst solunum yolları veya başka ciddi rahatsızlıkları olan kişilerin böyle yerlerde çalışmalarına izin vermemek de diğer önlemler olarak sayılabilir³⁷.

Gelişmekte olan ülkelerde genellikle ciddi kirlilik sorunları görülmektedir. Bu sorunun farkında olmalarına rağmen soruna ve neden olacağı tehlikelere çok da fazla önem vermiyorlar. Oysa her ülkede çevreyi korumaya, çevreyi kirletenleri cezalandırmaya ve kirliliğe neden olan kaynakları ortadan kaldırmaya yönelik yasalar var. Buna rağmen gerçek bunun tam zıddı. Kirlilikten doğrudan etkilenen bireylerin durumun ciddiyetinin farkında olmamaları nedeniyle sorun aslında daha da ciddi ve karmaşık bir hal alıyor. Buna bir de yetkililerin kirlenmeden kaynaklanan risklere ve kirlenmenin insan sağlığı üzerindeki olumsuz etkilerine gösterdikleri ilginin azlığı eklenince durum iyice içinden çıkılmaz bir hale geliyor. Bunun dışında çalışanların performanslarını etkileyen başka faktörler de bulunuyor: kokular, iş ortamının havalandırılması, iç düzenleme ve mekânın büyüklüğü, çalışanların evlerine yakınlığı, çalışma gereçlerinin kalitesi ve düşük riskler.

2.1.3. Personel Performansının Organizasyonel Belirleyicileri

Eski çağlarda organizasyonun fazla önemi yoktu. Ancak zamanla iş hayatının vazgeçilmez ve önemli bir unsuru halini aldı ve genellikle de yönetim veya organizasyon olarak tanımlandı. İşyerlerindeki çevresel organizasyon personel performansını ve genel anlamda da yapılan işi ciddi biçimde etkiliyor. Amaçların netliği, politika ve prosedürler ve görev ve sorumlulukların ne ölçüde açık anlaşıldıkları veya otorite, sorumluluk ve kariyer fırsatları arasındaki ilişki³⁸ ve örneğin ikramiyeler, eğitim veya fazla mesai gibi diğer haklar ve görevlerin yapılmaması halinde uygulanan ceza sistemleri ve bütün bu sistemlerin personele duyurulması performans açısından çalışanları gayet iyi teşvik eder ve organizasyonun amaçlarına ulaşmanın en kolay yoludur. Bu belirleyicilerden bazılarını aşağıda verdiğimiz örneklerle kısaca değinilmesinde fayda vardır:

³⁷Alaam, Ahmed Khaled, a.g.e, s.145.

³⁸Elmansuri, Mahmoud Mohamed, a.g.e, s.17.

Organizasyonun yapısı

Herhangi bir organizasyonun yapısı bir anlamda insan vücudunun tüm parçalarını birbirlerine bağlayan insan iskeletinin üstlendiği role benzer. Bir organizasyonun başarılı olması için yapısının dengeli ve organizasyonun amaçları ile temel işlemleri ile uyumlu hale getirilmiş olması gerekir³⁹.

Araştırmacı Libya’da da organizasyonel yapılar olduğunu gözlemlemiştir ancak buradaki sorun bunun doğru uygulanmasında yatmakta olduğunu gözleme fırsatı bulmuştur. Bütün bölümlere aynı derecede önem verilmediği sonucuna ulaşmıştır. Hatta araştırma, geliştirme, projeler, planlama ve eğitim bölümleri gibi bazıları tamamen göz ardı edilmektedir veya marjinal hale getirilmektedir ve özellikle uzun vadede bu bölümlerin son derece büyük ve stratejik önemleri olmasına karşın bunlar bazı organizasyonların bünyelerinde hiç yer almamaktadır. Öte yandan bir de organizasyon yapılarının oluşturulmasında ciddi bir istikrarsızlık sorunu olduğunu gözlemlemiştir.

Yukarıda bahsedilenler kesinlikle bu bölümleri dondurmaya değil, bilimsel çalışmalara dayanarak bilimsel ve sistematik bir şekilde geliştirmeye yönelik bir çağrıdır. Bunu yaparken organizasyonun ve yapılan işin üzerinde durulması, amaçlarının göz önüne alınması gerekir. Ancak bu da organizasyonda kullanılan teknik veya verilen hizmetler önemsenmelidir. Bu değil de bir kişinin diğerine tercih edilmesi veya bir bireye çok büyük bir öfke duyulduğu için bu yola başvurulması da sonuçta personelin performansına yansıyacaktır.

İş Tanımı

Personelin performansını etkileyen en önemli faktörlerden biri o personele verilen görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesidir. Bunlar açık ve anlaşılır bir şekilde yazılmalı ve her personele şahsen verilmelidir ki onlar da kendilerinden ne beklendiğini ve hem görev hem de sorumluluklarının sınırlarını bilmelidirler. Böylece görevlerinin neler oldukları işini yaparken sürekli gözünün önünde

³⁹Elshnwani, Salah, a.g.e, s.211.

olacaktır. Bu görev ve sorumluluklar organizasyonun yapısı belirlenirken personelin iş özelliklerine göre dağıtılır⁴⁰.

İş tanımının yapılması çok önemlidir. Böylece doğru insana doğru iş verilmiş olur ve bu da o bireyin görevlerini beceri ve etkinlikle yerine getirmesini sağlar. Araştırmacı bu çalışmayı yürütürken Libya'daki organizasyonlarda iş tanımına gerekli önemin verilmediğini görmüştür. Eğer iş tanımları yapılmışsa bu da sadece denetim görevini yerine getirenler için yapılırken diğer işler için ne bir tanım yapılıyor, ne de personelin görev ve sorumlulukları açıkça belirtiliyordu. Oysa bir organizasyonun amaçlarına ancak bünyesinde gerçekleşen tüm görevlerin birbirlerini tamamlaması halinde ulaşılabilir.

Liderlik

İyi bir liderin, yapılan işle ilgili teknik beceriler dâhil olmak üzere belirli becerilere sahip olması gerekir. Böylece lider kendisine verilen görevdeki deneyimi ve insan ilişkileri konusundaki diğer becerileri sayesinde altında çalışanlarla daha iyi iletişim kurabilir ve onların sorunlarına daha kolay çözüm getirebilir. Planlama, organize etme, yönetme, izleme ve koordinasyon ve bütünleşme sağlama gibi görevlerin yerine getirilmesiyle ilişkili diğer idari beceriler de son derece önemlidir. Tabii liderin, kendisine yapılan öneriler doğrultusunda hareket ederek bütün bunları uygulaması gerekir – ki bu da kendi amirleriyle olan ilişkisine bağlıdır. Eğer lider kendi üstleriyle iyi ilişkilere sahipse çalışırken altındaki çalışanları teşvik etmesi mümkün olur⁴¹. Başarılı bir lider içinde bulunulan durumda başarılı olan ve bu durumun gerek ve koşullarına uygun davranan kişidir⁴². Sosyal koşullar da bu becerilerini kullanmasına veya geçersiz kılmasına yol açar⁴³. Birçok ampirik deney, sağlam bir denetimin ve liderlik prensiplerine uygun davranmanın üretimin arttırılmasında çok önemli olduğunu kanıtlamıştır⁴⁴ çünkü becerikli bir lider altında çalışanların morallerini yükseltir ve tüm çabalarını performanslarını arttırmaya yöneltmelerini sağlar.

⁴⁰Elshnwani, Salah, a.g.e, s.222.

⁴¹Elshnwani, Salah, a.g.e, s.224-225.

⁴²Hashem, Zaki Mahmoud, a.g.e, s.492.

⁴³Elisawi, Abdurahman Mohamed, a.g.e, s.153.

⁴⁴Omar, Abdurahman Abdulbaqi (Personel Yönetimi ve İnsan İlişkileri) Ain Shams Kütüphanesi, 1990, s.35.

İletişim

İletişim personel açısından fikir ve düşüncelerini belirtebilecekleri, önerilerini iletebilecekleri ve başkalarının fikirlerini öğrenebilecekleri bir araçtır⁴⁵. Bu nedenle müdürler ile altlarında çalışan personel veya diğer meslektaşlarıyla, işle ilgili konularda fikir alışverişi yapılmasını sağlayan temel bir faaliyettir. İyi iletişim anlaşma ve işbirliğinin yapıcı yanlarının gelişmesini sağlar⁴⁶.

Başka bir ifadeyle fikir alışverişinin gerçekleşmesi insanların bakış açılarındaki ortak veya birbirine yakın görüşlerin anlaşılmasına yardımcı olur. Bu da ortak araçlara ulaşılması için gereken en kolay yollar üzerinde birlikte çaba gösterilmesini sağlar⁴⁷. İletişim ayrıca bilgi ve veri aktarılmasını mümkün kılarak personele işin tüm yönleriyle ilgili görüş ve önerilerini ifade etme olanağı verir. Böylece ortaya çıkan iyi fikir ve öneriler organizasyon içinde kullanılabilir ve yapılan iş açısından bunlardan yararlanılması sağlanır⁴⁸.

Başarılı bir yönetici organizasyon bünyesinde birileri tarafından sürekli değiştirilerek iletilen bilgilere fazla bağlı olmamalıdır çünkü bunlar söz konusu bilgi veya veriyi bilerek ya da bilmeden saptırabilir ve bu da asıl iletmek istenen bilginin gecikerek iletilmesine yol açar. Bu nedenle sık aralıklarla ve haber vermeksizin saha ziyaretleri yapılması ve önemli konuları yerinde ve şahsen gözlemleyerek gerçeklerin değiştirilmelerinin veya saptırılmalarının engellenmesi önerilir. Bu tür ziyaretler ayrıca personeli, işlerini zamanında ve yüksek etkinlikle yapmaları ve işin gelişimiyle ilgili gerçek raporlar yazmaları için de teşvik eder.

⁴⁵Elshnwani, Salah, a.g.e, s.228.

⁴⁶Hahem, Zaki Mahmoud, a.g.e., s.462.

⁴⁷Elshnwani, Salah, a.g.e, s.228.

⁴⁸ a.g.e, s.229.

Güdüler

Bireyi belli bir amaca ulaşmaya yönlendiren ve böylece hem bireyin hem de organizasyonun amaçlarına ulaşılmasını sağlayan uyarıcılara genel anlamda güdüler adı verilir⁴⁹. Organizasyonun amaçları çerçevesinde en yüksek geri dönüş mümkün olan en yüksek seviyedeki üretimi en az maliyetle gerçekleştirerek elde edilir. Bireysel amaçlar ise çalışanlara uygun bir iş ortamı yaratıp, fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasıyla sağlanır. Bu ihtiyaçların karşılanması organizasyonun performansı iyileştirmek için bu teşvikleri kullanma yeteneğine bağlıdır⁵⁰ çünkü bireylerin farklı ihtiyaçları vardır ve farklı eylem ya da teşvikler onları farklı şekillerde etkiler. Bir organizasyonun amaçlarına teşvikler sayesinde ulaşabilmesi için öncelikle personelin kişisel ihtiyaçlarını ve güdülerini belirlemesi gerekir. Ancak bunu yaptıktan sonra organizasyon açısından arzu edilen en iyi sonucun alınmasını sağlayacak teşvik veya en iyi teknik belirlenebilir⁵¹. Çok sayıda teşvik türü vardır ve bunların amaca göre değişecek şekilde bazıları olumlu, bazıları ise olumsuzdur.

Olumlu Teşvikler

Bunlar ihtiyaçlarını karşılamak ve onları ikramiye veya terfiyle ödüllendirmek suretiyle bireylerin davranışlarını etkilemek için kullanılan yöntemlerdir. Öte yandan olumsuz güdüler ise bireylerin davranışlarını ceza veya bazı ayrıcalıklardan yararlanmalarını engelleyerek caydırma yoluyla etkileme amacını güderler⁵². Bu iki tür teşvikin en iyi olanlarının seçilmeleri uygulamada elde edilen sonuçlara bağlıdır. Olumsuz teşviklerde sonuç daha kısa sürede elde edilse de bunlar genellikle geçici ve sınırlıdır. Oysa olumlu teşvikler üretkenliği uzun vadede ve büyük ölçüde arttıran sonuçların elde edilmesini sağlarlar⁵³. Teşvikler fiziksel olanlar veya olmayanlar şeklinde ikiye ayrılırlar. Fiziksel teşvikler bireyin gıda, ev veya giysi gibi çeşitli fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Fiziksel olmayan teşvikler ise bireyin bir gruba ait olmak, takdir edilip değer verilmek, tatmin olmak, kendine saygı

⁴⁹Elsamrai, Moaid Abd Said ve Naama Shalbia Elkaabi, Personel Yönetimi, Bağdat, Merkezi İşgücü Basımevi, c 1990, 1 m, s.152.

⁵⁰ a.g.e, s.152.

⁵¹Hashem Zaki Mahmoud, a.g.e, s.460.

⁵²Said, Salah Auda, a.g.e,s.312-313.

⁵³Hashem Zaki Mahmoud, a.g.e, s.452.

duymak gibi sosyal ihtiyaçlarını karşılarlar. Bunlara örnek olarak daha yüksek bir mevkiye terfi etmek ya da yetki ve sorumluluk vermek gösterilebilir⁵⁴.

2.2. Performans Değerlendirmesi

Performans değerlendirme çok sayıda organizasyon tarafından uygulanan önemli bir işlemdir. Hatta işe alma, terfi, transfer, ikramiye, teşvik, eğitim gibi birçok işgücü politikası ve prosedürü de buna dayanır. Bu işlemin önemi nedeniyle organizasyonlar buna çok önem verirler ve elde edilen bilgilerin doğrulukları da bu süreçte önem kazanır⁵⁵.

Performans değerlendirme organizasyonlarda karar vermeye yardımcı olur ve aynı zamanda çalışanlar için de yararlıdır. Çalışanlar yönetimin doğru ve etkili bir sistem uygulayarak performanslarını değerlendirdiğine inanırlarsa işlerini en üst düzeyde çaba göstererek yapmak isterler ve karşılığında da bu değerlendirmenin sonucunda kendilerine verilen ikramiye ve terfi gibi ayrıcalıkların keyfini çıkarırlar⁵⁶.

Tabii performans değerlendirmesinin arzu edilen sonucu vermesi için bu yöntemi uygulayan yöneticilerin bunu tam bir şevkle, işbirliği içinde ve inançla gerçekleştirmeleri gerekir. Yine bunu yaparken altlarında çalışan bireylerin güçlü ve zayıf noktalarını belirlemek, bunlarla ilgili notlar almak ve kesinlikle hiçbir bireyi kayırmadan tam bir sübjektiflikle davranmak zorundadırlar⁵⁷.

2.2.1. Performans Değerlendirme Kavramı

Performans değerlendirme, çalışanların işle ilgili görevlerini nasıl yaptıklarının, sorumluluklarını nasıl yerine getirdiklerinin değerlendirilmesi süreci şeklinde tanımlanır. Tabii bu yapılırken bireyin neler başardığı, davranışları ve amaca yönelik performansı da önemlidir çünkü bunlar onun hatalarıyla mücadele etmesine ve güçlü taraflarını öne çıkarmasına yönelik olarak güçlü ve zayıf taraflarını en iyi şekilde

⁵⁴Said, Salah Auda, a.g.e,s.313-328.

⁵⁵Elsamrai, Moaid Abd Said ve Naama Shalbia Elkaabi, a.g.e, s.216

⁵⁶Said, Salah Auda,a.g.e,s.368.

⁵⁷Elshnwani, Salah, a.g.e, s.228.

gösterirler⁵⁸. Performans değerlendirme ayrıca bireyin işiyle ilgili görevlerine ilişkin kişisel performansı ile üstlendiği sorumluluklar arasındaki ilişkiyi de ölçmeyi ve değerlendirmeyi mümkün kılan bir sistem olarak da bilinir. Bu sistem sayesinde bireyin daha iyi performans gösterme becerisi, performans düzeyine bağlı olarak elde ettiği sonuçlar, güçlü taraflarının anlaşılmasını sağlayan gerçek başarıları, onlara nasıl yatırım yaptığı, zayıf tarafları ve en üst düzeyde verimli olacak bir performans düzeyine erişmek için zayıf taraflarından nasıl kaçındığı da ölçülür⁵⁹.

Performans değerlendirme sayesinde ayrıca gerçek bilgiler ve veriler elde edilir ve bunlar sayesinde çalışanın belirli bir dönemdeki işle ilgili performansı ve izlediği yol analiz edilebilir, anlaşılabilir ve değerlendirilebilir. Ayrıca halen üstlendiği ve gelecekte üstlenebileceği işlerle ilgili sorumlulukları alma konusundaki teknik ve akademik yeterliği de değerlendirilir⁶⁰.

Performans değerlendirme bunun dışında yönetimin çalışanla ilgili olarak bireyin yönetim politikası çerçevesindeki yeterliği ve niteliği üzerinde karar vermesini sağlayan bir işlemdir. Bu işlem dört aşamadan oluşur⁶¹:

1. Yönetim tarafından belirlenen performans standartlarının tanımlanması,
2. Gerçek performansın ölçülmesi için uygun araçların belirlenmesi,
3. Gerçek performansın belirlenen standartlarla karşılaştırılması,
4. Performans sapmalarının düzeltilmesi ve gelecekte aynı şeylerin yaşanmaması için gerekli olan prosedürlerin uygulanması ve gözlemlenmesi.

2.2.2. Performans Değerlendirmesinin Karşısındaki Engel

Çoğu kez performans değerlendirmesini en doğru ve sübjektif şekilde tanımlamak kolay değildir çünkü çalışanların performansları kaç adet ürün üretildiği veya satıldığına dayanmaz ve bu şekilde uygulanmaz. Örneğin bir çalışanın çok sayıda

⁵⁸Elsamrai, Moaid Abd Said ve Naama Shalbia Elkaabi, a.g.e, s. 217.

⁵⁹Ismail, Mohamed Othman, Personel Yönetimine Modern Giriş, s.331, Elsamrai, Moaid Abd Said ve Naama Shalbia Elkaabi tarafından da atıfta bulunulmuştur, a.g.e, s.217.

⁶⁰Mansor, Mansor Ahmed, İşgücü Yönetiminin Genel Prensipleri, KuveytBasım Şirketi, 1979, 2, s. 320.

⁶¹Elmansuri, Mahmoud Mohamed, a.g.e, s.1.

diğer işçiyle muhatap olduğu idari bir görevde her işçinin performansını en iyi şekilde değerlendirmesi çok zordur. Bu nedenle çoğu performans değerlendirmeleri bu işlemin karşılaşacağı engelleri de içeren değerlendirmelere dayanır. Bunlar arasında aşağıdakiler de bulunur:

Patron kendi hoşlandığı nitelikleri onaylar:

Bazı amirler yanlarında çalışan bireylerde güvenilirlik, dürüstlük, açıklık gibi belirli niteliklerin olmasını isterler. Bir çalışanda bunları bulduğu zaman değerlendirme kapsamında olması gereken diğer nitelikler, örneğin işe bağlılık, amirleriyle ilişkileri ve sorumluluk üstlenme becerisi gölgede kalabilir. Yönetici salt bu nedenle o çalışana olumlu veya olumsuz not verebilir⁶². Doğal olarak bu değerlendirme çalışanın gerçek yeterlik düzeyini yansıtmaz ve bu da değerlendirme sürecinin etkinliğini ve başarısını etkiler⁶³.

Çalışanlar arasında ayırım yapmamak için amirleri personelle ilgili kişisel düşüncelerini göz ardı etmeli ve personel hakkında değerlendirme yaparken duygularını devre dışı bırakmalıdırlar. Personele verecekleri notlar sadece değerlendirme formlarında belirtilen konulara yönelik ve tarafsız olmalıdır. Değerlendirilen bireyi formda belirtilen her nitelik açısından ayrı ayrı değerlendirmek bu sapmaları sınırlayabilir. Değerlendirme sırasında her nitelik ve her faktör ayrı ayrı ele alınır ve dürüst davranılırsa değerlendirmenin tüm çalışanlara aynı şekilde uygulanması ve bireyden bireye farklılık göstermemesi sağlanabilir⁶⁴.

Değerlendirmeden önceki son dönemde personelin davranışından etkilenmek:

Değerlendirme işlemi genellikle belirli zaman aralıklarıyla, örneğin altı ayda veya yılda bir kere yapılır. Ancak bazen patron bir işçinin değerlendirmeden hemen önceki dönemde izlediği davranışından etkilenebilir. Her ne kadar bu rastlantısal olsa da çalışanın daha önceki davranışlarının göz ardı edilerek sadece son dönemdeki davranışına odaklanması sonucunu doğurabilir. Eğer çalışanın son dönemdeki

⁶²Elshnwani, Salah, a.g.e, s.185

⁶³Said, Salah Auda, a.g.e,s.375.

⁶⁴Omar, Abdurahman Abdalbaki, a.g.e,s.332.

performansı iyiye, daha önceki dönemlerde performans düşüklüğü yaşamasına karşın yüksek not alabilir veya bunun tam tersi yaşanabilir⁶⁵.

Bunu sınırlamak için amirlerin değerlendirme süresi bölümlere ayırmaları, her zaman dilimi için tahminlerde bulunmaları ve sürenin sonunda da bu tahminleri toplayarak ortalama değeri hesaplamaları tavsiye edilmektedir.

Kişisel Önyargı:

Patron bir çalışanı kayırabilir veya bir diğerine arkadaşlık, din ya da eğitim düzeyi gibi performansı ile ilgisi olmayan konulardan ötürü karşı olabilir. Kendisini bu tür önyargılardan kurtaramadığı için de söz konusu çalışanı gereğince değerlendirmesi bundan etkilenebilir. Bu nedenle patron tarafından yapılan değerlendirme üzerinde nihai raporun yazılmasından önce bir kez daha düşünmek gerekebilir. Patron yaptığı değerlendirmenin doğruluğu konusunda o çalışanın ilk amirini ikna ederse yanlış sonuca ulaşılacağı için belki de bu değerlendirmeyi bir başkasının kontrol etmesi uygun olacaktır⁶⁶.

Böyle bir önyargıyı sınırlamak için amirler de ayrıca değerlendirme yapma konusunda eğitilebilirler ve bunun arkasında yatan amaç hakkında aydınlatılabilirler. Bu arada yöneticilere bu işlemin doğası, prensipleri, faktörleri ve raporun nasıl hazırlanıp, notların nasıl verileceği de iyice anlatılabilir⁶⁷.

Performans değerlendirmesi sırasında doğru yönden sapılması:

Yanlarında çalışan personelin en üst düzeyde çaba gösterdiklerine inanan bazı yöneticiler genel olarak tüm personele yüksek notlar verme eğilimi gösterebilirler. Oysa bu personelin bir bölümü kendi kontrolleri dışındaki bazı nedenlerden ötürü arzu edilen düzeye erişmiyor olabilir. Ayrıca yöneticiler yanlarında çalışanlara karşı fazlaca bağışlayıcı olabilir ve haklarında olumsuz rapor vermeleri halinde bu bireylerin terfi veya ikramiye olanaklarından yararlanmamalarını istemiyor

⁶⁵Elshenwani, Salah, a.g.e.s. 185.

⁶⁶a.g.e.s.186.

⁶⁷Hashem, zaki Mahmoud, a.g.e.s.361.

olabilirler. Bu nedenle bu amirler çalışanları hakkında genellikle iyi değerlendirme raporları hazırlarlar. Öte yandan yanlarında çalışan bireylerin aslında çok daha iyi performans göstermeleri gerektiğine inandıkları ya da bunu yaparak personelin daha iyi performans sağlayacağını düşündükleri için tüm personele düşük not verme eğiliminde olan amirler de vardır. Oysa yapılan personel değerlendirmeleri mutlaka söz konusu elemanın gerçekte neler yaptığı ile doğru orantılı olmalıdır⁶⁸.

Patronu ortalama değerlerle etkileme isteği:

Bazı yöneticiler tüm personele ortalama notlar verme eğilimi gösterirler. Bunu da ya hepsinin ortalama düzeyde olduklarına inandıkları, ya da patronun amirlere değerlendirme sürecini gerektiği gibi uygulamaları konusunda yeterli zamanları olmadığı için yaparlar. Bir diğer nedense çalışanlar arasındaki gerçek bireysel farklılıkları belirleme yetenekleri olmadığı için kolayca kaçmaktadırlar. Bu yaklaşım işini gerçekten son derece iyi yapan işçilerin gerektiği şekilde değerlendirilememeleri tehlikesini doğurur⁶⁹. Öte yandan patronun bu yaklaşımı tercih etme nedeni bazı işçilerin olağanüstü çalıştıklarını, bazılarının ise sürekli yanlış şeyler yaptıklarını herkesin bilmesini istememesi olabilir. Bu durumda olağanüstü olanları terfi ettirmek zorunda kalmaktan ve diğerlerinin de hep onun yanında kalmalarından korkuyor olabilir⁷⁰. Ancak bunun yapılması halinde iyi çalışan personelin canları sıkılabilir ve performansları da olumsuz yönde etkilenebilir.

2.2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri:

Performans değerlendirme yöntemleri, performansları yaptıkları işe göre değerlendirilecek olan personele göre farklılık gösterir. Örneğin üretim hatlarına çalışan personele uygun performans değerlendirme yöntemi farklıdır çünkü burada bireyin üretime olan katkısı fiziksel olarak, yani ürettiği ürün adedi açısından niceliksel olarak ölçülür ve performansı değerlendirilir. Oysa aynı yöntem denetim işlerinde çalışan bireylere uygun değildir çünkü bu elemanların yaptıkları işlerin sonuçları niceliksel olarak değerlendirilemez. Ayrıca performans değerlendirme

⁶⁸Elshenwani, Salah, a.g.e.s. 186-187.

⁶⁹Said, Salah Auda, a.g.e.s. 187.

⁷⁰Elshenwani, Salah, a.g.e.s. 187.

yöntemleri farklı organizasyonlara ve buralardaki çalışma koşullarına göre de farklılık gösterir⁷¹. Bu yöntemler çok fazla ve çeşitli oldukları için organizasyonun, bünyesinde çalışan işçilerin faaliyetlerine, işin doğasına ve daha birçok önemli faktöre en uygun olan yöntemi seçmesi gerekir. Araştırmacı bu nedenle geleneksel ve modern bazı değerlendirme yöntemlerine kısaca değinecektir:

A. Geleneksel değerlendirme yöntemleri:

Bilinen birkaç geleneksel değerlendirme yöntemi vardır. Bunların arasında azalan sıra, zorunlu dağılım, kritik olaylar, liste ve denge yöntemleri sayılabilir. Bu araştırmada sadece aşağıda belirtilen en önemli yöntemlere değinilecektir:

Azalan sıra veya genel sıra yöntemi:

Bu, performans değerlendirme yöntemlerinin en basit olanlarından biridir. Burada patron personeli en iyiden en kötüye doğru sıralar. En iyi olanı listenin başına, en kötü olanı listenin en altına yazar ve bunu yaparken de üretim seviyesi, işe bağlılık, disiplin ve iş arkadaşlarıyla işbirliği gibi bazı faktörleri de göz önüne alır. Bu yöntem değerlendirilecek personel sayısının az olduğu ve patronun değerlendirme yöntemleri ve bunların prensipleri hakkındaki bilgisinin yetersiz olduğu durumlarda uygulanır⁷².

Yine de bu yöntem personel sayısının fazla olduğu yerlerde zor uygulanmakla eleştiriliyor. Bir diğer eleştiri ise farklı bölümlerde çalışan personelin değerlendirilmeleri sırasında, personel arasındaki yeterlilik farklılıklarının tam olarak tanımlanamamasıdır⁷³.

Bu yönetime yöneltilen bir diğer eleştiri ise değerlendirme sırasında subjektif kriterlerin göz önüne alınmaması ve patronun taraflı olması, dolayısıyla da bireylerin pozisyonlarından etkilenmesidir. Eğer yapılan işler birbirlerinden farklıysa bu yöntemin kullanılması uygun olmayacaktır.

⁷¹Elmansuri, Mahmoud Mohamed, a.g.e,s. 21.

⁷²Omar, Abdulkaki, a.g.e, s. 339-240.

⁷³a.g.e,s. 340.

Ancak bu yöntemin dezavantajları aşağıdaki tekniklerin uygulanmaları sayesinde azaltılabilir:

1. Personel sayısı yüksekse patron bunları gruplara ayırabilir. Örneğin personel önce çok iyiler, orta derecedekiler ve en zayıflar olarak üç gruba ayrılır ve sonra her gruptaki personel ayrı ayrı değerlendirilir.
2. Patron önce daha çok ve daha az yetkin olan personeli seçer, sonra kalanlar arasından daha çok ve daha az yetkin olanları seçer ve bu böylece devam eder. Böylece en yetkin ve en az yetkin olanları eleme dışı bırakır ve sonunda yetkinlikleri açısından çok benzer olanlar kalır ve bu da kolayca ayarlanır.
3. Patron tüm personeli birbirleriyle, her işçinin performansı diğer tüm işçilerle karşılaştırılana kadar iki kez karşılaştırır. Sonra da her işçinin kaç kere diğerlerinden daha yetkin olarak değerlendirildiğine bakılır.

Zorunlu Dağılım Yöntemi:

İstatistiksel çalışmalar ve yetenekli personelin normal dağılımları normal gruplarda yeteneklerin, ortalama değerin etrafında dönüp duran sabit oranlarda değiştiklerini ve değişimin uç noktalarda daha az olduğunu göstermektedir. Gruptaki bireylerin % 40'ı orta düzeyde performans göstermiş, % 20'si üst düzeyde % 20'si ise ortalamanın altında çıkmıştır. Toplam personelin % 10'u en üst düzeyde, % 10'u ise en alt düzeyde performans göstermişlerdir. Yanlarında çalışanların hepsine yüksek oranlar vermemelerinin veya tahminlerinin çoğunun orta veya düşük olmasını engellemek için gözetmenlerin tahminlerini bu oranlar çevresinde eşit olarak dağıtmaları zorunlu kılınmıştır. Bu yöntemde her gruptaki bireyleri seçerken doğru düşünmeye yönlendirmektedir⁷⁴.

Her ne kadar bu yöntem belirli değerlendirme prensipleri getirirse de personeli performans seviyelerine göre seçmediği için eleştirilmektedir. Ayrıca her gruptaki bireylerin dağılımı da kişisel yargıya bağlı olabilir ve bu da kişisel önyargıya yol

⁷⁴a.g.e.s. 346-347.

açabilir. Dahası personelin çoğu yetkin bireylerse bu sayı çok düşük olabilir ve bu oranlara göre dağılımlarına gerek kalmayabilir⁷⁵.

Kritik veya önemli olaylar yöntemi:

Başarılı bir şekilde uygulanırsa bu en bilimsel yöntemlerden biridir. Özetlemek gerekirse patron tarafından özel bir kayıt açılır ve patron buraya çalışanın yaptığı olumlu ve olumsuz işleri birer birer yazarak onun performans seviyesini yansıtır. Bu kayıta her olayın zamanı, yeri ve nedenleri yazılıdır. Bunlar ayrıca arzu edilen performans tanımlayan davranışla da kıyaslanırlar^{76; 77}:

1. İş stresi karşısında personel davranışı.
2. Durumlara gösterilen tepki ve yüzleşme yeteneği.
3. İş doğruluğu ve kalite seviyesi.
4. İnisiyatif almak, işbirliği ruhu ve yaratıcılık.
5. Deneyimlerden öğrenme ve yararlanma becerisi
6. Karar alma ve yargıda bulunma becerisi.

Bu bilgilere sahip olan patron çalışanı gayet iyi değerlendirmeyi başarır ve kişisel önyargıdan uzak dururken gerçekleri yansıtır. Patron bu olayları yanında çalışanlarla konuşmak ve söz konusu bireyden gelecekte de yararlanabilmek için güçlü ve zayıf noktalarını açıklamak zorundadır⁷⁸.

Bu amirler için zor bir süreç gibi görünebilir ama zamanla buna alışmalarında yarar var. Üstelik her şey zamanında kayıt altına alınırsa çok zaman da almaz. Ancak bu yöntemde patron bazı faktörlerden etkilenebilir ve bu da onun bazı olayları göz ardı edip, dikkatini diğerlerine vermesine neden olabilir. Örneğin olumlu olayları göz ardı edip olumsuzları önemseyebilir veya bunun tam tersini yapabilir⁷⁹.

⁷⁵Elsamrai, Moaid Abd Said ve Naima Shiba Elkaabi, a.g.e.s. 240.

⁷⁶a.g.e.s. 242.

⁷⁷Elmansur, Mahmoud Mohamed, a.g.e.s. 25.

⁷⁸Said, Salah Auda, a.g.e.s. 392.

⁷⁹Elsamrai, Moaid Abd Said ve Naima Shiba Elkaabi, a.g.e.s. 242.

Olaydan veya yapılan şeyden söz etmek gerçek ve sübjektif bir işlemdir ama bunun yorumlanması sübjektif olmayan diğer faktörlerden etkilenebilir⁸⁰. Bu yöntemin başarılı bir şekilde uygulanması için şu iki koşulun mevcut olması gerekir: 1) Patronun deneyimi, işle ilgili ve işin başka işlerle ilişkisi hakkında doğru bilgilere sahip olması 2) patronun, işçinin performansı ile ilgili davranışlarını etkileyen olaylara ilişkin farkındalığı⁸¹.

B. Modern Yöntemler:

Amirlerin yaptıkları değerlendirmelere dayanan geleneksel yöntemlerin çoğunda objektif bir değerlendirmek ve gerçekler hakkında doğru bir tahminde bulunmak amaçlanır. Ancak bütün bu çabalara karşın öz-saygı ve değerlendirmeyi yapan kişinin kişisel önyargısı mantıklıdır. Bu nedenle modern yönetimler, geleneksel yöntemlerdeki kusurlardan ötürü yeni yöntemlere başvurmaya başladılar ve bunların en çok kullanılanı da Amaçlara Göre Yönetim adını taşıyor⁸².

Amaçlara Göre Yönetim Yöntemi:

Bu yöntem patronla altında çalışanlar arasında ortaklaşa öz-değerlendirme yapılmasına dayanır. Patron diğer yöneticilere ayrı ayrı organizasyon şemasını, ulaşılmak istenen amaçları ve planları açıklar ve süreç aşağıdaki şekilde uygulanır⁸³:

- Yöneticiler belli bir süre içinde (örn. bir ay, bir yıl) ulaşılmak istenen amaçları ve performans değerlendirme yöntemini belirlerler. Sonra bunları patrona götürür, gerekiyorsa değişiklikler yapar ve onay alırlar.
- Belirlenen amaçlara uygun görevler saptanır.
- Belirlenen amaçlar gözden geçirilir, belirlenen plana göre yapılanlar incelenir ve ya engellerin üstesinden nasıl gelineceği, ya da uygulamanın nasıl hızlandırılacağı belirlenir.
- Patronla yanında çalışanlar arasında nihai amaçların belirlenmesi ve bir önceki dönemin amaçlarına ulaşıldıktan sonra gelecek dönemin amaçlarının ortaya konması için toplantılar yapılır. Bu yöntem

⁸⁰Said, Salah Auda, a.g.e.s. 392.

⁸¹Junaid, Abdulmunem, Personel Yönetimi, Kahire, 1983, s. 196-197.

⁸²Said, Salah Auda, a.g.e.s. 393-294

⁸³Elsamrai, Moaid Abd Said ve Naima Shiba Elkaabi, a.g.e.s. 243.

yöneticilerin belli sonuçlar özelinde ve organizasyonun genel planı doğrultusunda performansı planlamasına ve ölçmesine yardımcı olur. Bunu yaparken mal veya hizmet üretimini de göz önüne alırlar⁸⁴. Bu yöntemin başarısı üç şeye bağlıdır⁸⁵:

1. Amaçlara Göre Yönetim patrona ek yük getirmez ve sadece yöneticiler için bir sistem oluşturur.
2. Yönetim sistemi olarak Amaçlara Göre Yönetime bağlı olan patron sahip olduğu yetkileri başkalarına devretmelidir.
3. Amaçlara Göre Yönetim patronun ve yöneticilerin davranışlarında değişiklik gerektirir.

Amaçlara Göre Yönetim yönteminin bazı avantajları vardır⁸⁶:

1. Bu yöntem kişisel değerlendirmeye değil öz değerlendirmeye dayanır. Ayrıca geçmişe değil geleceğe odaklanır ve olası eksikliklerle başa çıkmaya çalışır.
2. Bu yaklaşım personelin daha gerçekçi amaçlar belirlemelerine yardımcı olur ve düşüncelerini eyleme dönüştürmelerini sağlayarak organizasyonun sorunlarını anlamalarını ve bunlara çözümler üretmelerini mümkün kılar.
3. Bu yöntem verilmesi gereken eğitimlerin belirlenmesini ve yönetimde ulaşılması gereken iyileştirmenin nasıl yapılacağının anlaşılmasını sağlar.
4. Bu yöntemde çalışana bireysel performansı açıklanır ve kendi performansını diğer çalışanlarla değil kendi amaçlarıyla karşılaştırarak kendini geliştirmesi sağlanmaya çalışılır.
5. Çalışanların önlerine belirli amaçlar konulduğu için bu yöntem performansın daha iyi bir seviyeye gelmesini sağlar çünkü çalışanlar belli bir sürede bu amaçlara ulaşmak için çaba gösterirler.
6. Bu yöntem amaçlara ulaşmaları için çalışanlara daha olumlu roller yükler ve amaçları çok açık olduğu için de bunlara ulaşmak için yapmaları gerekenler konusunda onları özgür bırakır. Bu durum çalışanların

⁸⁴Said, Salah Auda, a.g.e.s. 397A.

⁸⁵Abdullah, Shawki Hussain, Personel Politikaları, Kahire, Nahda Arabia Yayınevi, 1988, s. 155.

⁸⁶a.g.e.s. 155-156.

morallerinde olumlu bir etki yaratır ve hepsi amaçlara ulaşmak için daha büyük bir arzu duyarak, ısrarcı davranırlar.

7. Bu yöntem çalışanların idari liderlik nitelikleri geliştirmelerini sağlar⁸⁷ ve hepsi sorumluluk ve bağlılık duyarlar.

Yukarıdaki avantajlarının yanı sıra bu yaklaşımın kusurları da vardır⁸⁸:

1. Bu yöntem patronla yöneticiler arasında uyuşmazlıklar ve çekişmelere neden olabilir. Bu da amaçların belirlenmesi, iş tekniklerinin saptanması ve daha önce elde edilenler üzerinde görüşürken aralarında gerginlik doğmasına yol açar.
2. Amaç belirlemek kolay bir süreç değildir. Belirli işlere yönelik olarak kesin amaçlar belirlenmesi konusunda eksiklikler olduğu için yönetim kademelerinin alt basamaklarında farklı karmaşıklıklar vardır.
3. Bu yöntemde hedeflenen sonuçlara odaklanılır ve bu sonuçların elde edilmesini sağlayan yöntem veya tekniklere önem verilmez. Bu da uzun dönemde performansa zarar verebilir. Örneğin makine ve ekipmanın düzenli bakımlarına gereken önem verilmeden bunlarla çalışılması uzun dönemde onlara zarar verebilir. Aynı şekilde bunların olması gerekenden daha uzun süreler boyunca kullanılmaları da uzun dönemde üretim verimliliğini olumsuz etkileyebilir.
4. Bu yöntemde patronun yapılan iş, yetkiler ve görevler hakkında tam ve doğru bilgiye sahip olduğu ve organizasyonun amaçlarına ulaşmanın en doğru yolunu bildiği varsayılır. Oysa bu varsayımlar, bu niteliklere sahip olmadıkları için bunları uygulayamayan bütün yöneticiler açısından geçerlidir.
5. Bu yöntemin kullanılması zaman ve çaba gerektirir çünkü bu süreçte patronla yöneticiler arasında, ulaşılması gereken amaçları belirlemek ve bunun karşısındaki engel ve sorunları saptamak için sürekli görüşmeler ve tartışmalar yapılması şarttır.
6. Bazı yöneticiler bu konuda sürekli görüşülmesi gerektiği ve alınan kararlara yöneticilerin de katılması istendiği için bu yöntemi uygulama

⁸⁷Elsamrai, Moaid Abd Said ve Naima Shiba Elkaabi, a.g.e.s. 244.

⁸⁸Junaid, Abdulmunem, a.g.e.s. 199-200.

konusunda isteksizdirler. Bunun nedeni ise yöneticilerin bu tekniğe yabancı olmalarıdır. Ayrıca bu yöntem yöneticilerin de kontrol edilmelerini gerektirir ama yönetim bunun uygulanması konusunda ısrarcı olursa zaman içinde onlar da bu yönteme alışabilirler.

7. Bu yöntemle elde edilen sonuçlar aldatıcı olabilir çünkü normal potansiyel veya yetenekler yerine kısa dönemli ve basit amaçlar belirlenmesi, ya da bunun tam tersinin olması olasılığı mevcuttur⁸⁹. Ancak yapılan tartışmalarla ve doğru performans için doğru standartların belirlenmesi konularında patronla aynı kanıda olunması halinde bu olasılığın üstesinden gelinebilir. Böylece işin teorik kısmını tamamladık ve artık alan çalışmasıyla elde edilen uygulama kısmına geçebiliriz.

⁸⁹Elsamrai, Moaid Abd Said ve Naima Shiba Elkaabi, a.g.e.s. 244.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÜRETİM TESİSLERİNDE PERFORMANS ETKİNLİĞİNİ ÖLÇME STANDARTLARI

Üretim tesislerinde performans etkinliğini ölçmek için kullanılan çok sayıda standart ve ölçüm bulunmaktadır. Seçilen belirleyicilerin, değerlendirmeye tabi olan üretim biriminin doğası ve amaçlarına uygun olmaları gerekir. Bu önemli göstergeler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

3.1. Üretim Enerjisi Standartı

Tüm üretim birimlerinin amacı üretim enerjisini farklı ekonomik sistemler üzerinde gerçekleştirebilecek en yüksek etkinliği sağlayacak şekilde kullanmaktır. Ancak sınırlı ekonomik kaynaklara sahip olmalarının yanı sıra ekonomik ve sosyal açılardan geri kalmış olan gelişmekte olan ülkelerde bu çok daha önemlidir. Bu sınırlamalar bu kaynakların en iyi şekilde kullanılmalarını ve mevcut tüm enerji kaynaklarını üretimin nitelik ve niceliği üzerinde olumlu etki yaratmaları için bunlara zarar vermemeyi gerektirir.

Bu standartın önemi bir yandan üretim enerjisiyle arasındaki güçlü bağdan, bir yandan da tüm maliyetler, kârlar ve satışlar arasındaki ilişkiden kaynaklanır. Üretim ne zaman artsa (enerji kullanım yüzdesinin de artması) sabit maliyetin birim başına düşen miktarı azalır. Bunun nedeni ise enerjinin ideal kullanımı durumunda maliyetlerin daha büyük birimlere dağıtılmasıdır. Böylece kullanımda esneklik elde edilir ve mal ve hizmet anlamında toplumun ihtiyaçlarını karşılayan üretim birimlerinin üretimleri de artar⁹⁰.

Üretim enerjisi göstergesi kavramı enerji türlerinin açıklanmasını da gerektirir. Çok farklı türleri olduğu için üretim enerjisini belli ve doğru şekilde tanımlamak zordur ve üretim enerjisi belki de endüstriyel bir tesiste mevcut olan belli bir üretken teknolojinin mevcut, yeni ve düşünülen üretim kapasitesi de içerir. Bu kapasite parasal

⁹⁰Mosel Üniversitesi, Endüstriyel Ekonominin Temeli, Mosel Üniversitesi Yayınevi, Irak, 1983.

anlamda değil çalışma saatleri ve üretim birimleri anlamında ölçülür ve planlanır. Bu standardı anlamak için enerji türlerini bilmek zorundayız:

Teorik üretim enerjisi

Bu sürekli olarak maksimum hızda üretim olanağıdır. Bu ancak üretim biriminin ihtiyaç duyduğu enerjinin % 100'ü elde etmesi halinde mümkündür. Gerçek yaşamda bunun elde edilmesi güçtür çünkü bu amaca ulaşmak aşağıdaki nedenlerden ötürü mümkün değildir:

- a. Bakım ve onarım nedeniyle zaman kaybı
- b. İşgücü yetkinliğinden beklentiler
- c. Ham madde eksikliğinden, destek malzemeleri eksikliğinden ya da bu malzemelerin teslimlerindeki gecikmelerden kaynaklanan kesintiler.
- d. Makine sayısının azlığından veya makinelerde görülen arızalardan kaynaklanan kesintiler.
- e. Hastalık veya başka nedenlerle işçi sayısında azalma.
- f. Üretimi ve enerjinin ideal kullanımını kısıtlayan organizasyonel teknikler.

Bu tür toleranslar enerjiyi bir seviye azaltır ve buna da gerçek enerji denir.

Kullanılan (gerçek) üretim enerjisi

Bu da teorik enerji ile kaçınılmaz toleranslar arasındaki farktır. Bu da teorik enerjinin % 70-% 80'i anlamına gelir. Başka bir ifadeyle gerçek enerji teorik enerji – toleranslar demektir.

Maksimum üretim enerjisi

Bu ise belli bir süre için belirlenen ve üretim faktörlerine uygun üretim kapasitesi anlamına gelir. Bunu etkileyen çeşitli faktörler vardır:

- a. Düzenli bakım
- b. Yüksek üretkenliğe sahip eğitilmiş işgücü.
- c. Belirlenen spesifikasyonlara uygun üretim aksesuarlarının temini.

Endüstriyel üretim makinelerinin sayısı ve bunların bakımları nedeniyle elde edilemeyen ortalama enerji, maksimum enerjinin hesaplanmasında dikkate alınmaz. Başka bir ifadeyle kayıp zamana teknik olarak izin verilir. Bu nedenle aşağıdaki sonuçlara ulaşabiliyoruz:

Mevcut Enerji

Bu, maksimum enerji, eksi birimlerdeki veya üretim merkezlerindeki, en az aşama veya üretim süreci için gerçekleşen aşırı trafiği temsil eder. Bu nedenle:

Bazı çoklu üretim aşamalarında veya operasyonlarında aşırı trafik olmaması halinde maksimum enerji mevcut enerjiyle eşleşir.

Bu aşırı trafik belli bir aşama için daha önceki veya sonraki aşamalarda üretim enerjisinde eksiklik yaşanmasına neden olur.

Tasarım Enerjisi

Bir tesisteki makine ve donanımların tasarım ve teknik özellikleri çerçevesinde sistemler ve donanımlar için ürettikleri üretim enerjisi anlamına gelir. Böylelikle tasarım üretim enerjisi, üretimin her aşamasında engeller ve zorluklar olmaksızın gerçekleşen düzenli bir endüstriyel üretim demektir. Bu, hiçbir endüstriyel kuruluşun performansı ne kadar yüksek olursa olsun kendini hazırlayabileceği bir aşama değildir.

Planlı Enerji

Bu ise plan döneminde mal ve hizmetlerden elde edilmesi düşünülen üretim miktarını temsil eder. Bu kuruluşdaki tasarım enerjisi ve mevcut enerji esas alınarak yapılabilir. Üretim enerjisi standardı kanalıyla performans etkinliğini ölçmek için kullanılan göstergeler arasında şunlar bulunur⁹¹:

⁹¹Abbas Jabbar Ali, Kimyasal Gübeler Üreten Genel Bir Şirkette Endüstriyel Performans Değerlendirmesi, Ekonomi ve İşletme Koleji, Bağdat Üniversitesi, 1978, Bağdat.

- a. Gerçekte kullanılan düzeltici enerjinin kullanım düzeyi=gerçek üretim/gerçek üretim enerjisi. Bu gösterge endüstriyel planlama sürecindeki asli ölçektir.
- b. Belirli bir süre içinde kuruluştaki mevcut olan kapasitelerin kullanım düzeyi= planlanan üretim /tasarım üretim enerjisi.
- c. Plan amaçlarının gerçekleştirilme düzeyi=gerçek üretim/planlanan üretim enerjisi. Bu endüstriyel performans etkinliğinin ölçümünde önemli bir göstergedir ve planın uygulanmasındaki ilerleme ile amaçları arasındaki uyum aralığını veya planın yerine getirilmesini izleme sırasındaki kullanımını gösterir.

3.2. Üretkenlik Standardı

Üretim girdilerle çıktılar, masraflarla gelirler, üretim miktarıyla makine sayısı, üretim miktarıyla işçi sayısı arasındaki ilişkidir. Üretkenlik, üretimden farklıdır çünkü ikincisi yarı-final süreci temsil ederken üretkenlik; üretim ile üretim sürecindeki ögeler arasındaki ilişkidir. Böylece kuruluşu ve işgücü etkinliğini ve makinelerin ya da ham maddelerin nasıl kullanıldıklarını değerlendirirken üretime göre daha doğru bir değerlendirme taşır.

Bu nedenle üretkenlik iki yaklaşımı ifade etmek için kullanılır. Bu yaklaşımlar şunlardır:

Birinci yaklaşım:

Verimliliğindeki artış veya azalışa yönelik genel yaklaşım kanalıyla ve kuruluşun kaynak yatırımlarının düzeyini yansıtan kuruluşun üretkenlik ölçüm göstergesi olarak. Buna toplam üretkenlik yaklaşımı denir.

İkinci yaklaşım:

Kuruluş bünyesindeki üretkenlik süreçlerinden birinin etkinliğinin ve kısmi üretkenlik olarak ifade edilen kullanım derecesinin bir ölçüm göstergesi olarak. Kısmi üretkenlik girdilerle çıktılar arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle bu⁹²:

Üretkenlik = üretim (çıktılar)/iş+sermaye+arazi-birincil hazırlık. Toplam üretkenlikteki artış girdilerle çıktılar arasında aşağıdaki şekillerde orantısal bir ilişkiyle elde edilebilir:

1. Çıktılar girdilerdeki artıştan daha yüksek oranda artarsa
2. Çıktılar sabit kalırken girdiler azalırsa.
3. Girdiler sabit kalırken çıktılar artarsa.
4. Girdiler çıktılardaki artıştan daha yüksek oranda artarsa.

Kısmi üretkenlik:

Kısmi üretkenlik aşağıdaki denklemde ifade edildiği gibi, çıktıyla üretim faktörlerinden biri arasındaki ilişkiyi temsil eder:

Kısmi üretkenlik = çıktı/bir üretim faktörü

Böylece kuruluşun içinde ücret kararı verme süreci üretkenlikle ilişkili birkaç nicel ve nitel etmen tarafından belirlenir çünkü nicel ve nitel düzeyde görülen artış ücretin doğrudan artışı anlamına gelir. Bu bağlamda çalışanların ücretlerinde görülen artışın aşağıdaki üç aşamada görülen sürekli artıştan etkilendiğini görüyoruz:

1. Çalışan birey için nicel ve nitel üretkenlik arasındaki doğrusal ilişki ve nitel üretkenlik ve onun bir kuruluş bünyesindeki ücret düzeyi.
2. Bütün çalışanlar için toplam nicel ve nitel iş üretkenliği ile bir kuruluş bünyesindeki ücretleri arasındaki ilişki.

⁹²Dr. Jasem Abdullah, Üretim ve Ücret Planlaması, Planlama Bakanlığı, Ulusal Planlama Enstitüsü, Bağdat 1984.

3. Toplum için devletin, sosyal hayatın her unsurunda, çalışanların refahını iyileştirmek ve durumlarını sürekli olarak geliştirmek amacıyla onlara kamu hizmetleri sağlamak için yapılan toplam sosyal harcamaları ile arasındaki doğrudan ilişki. Kamunun sosyal harcamaları işçiler için görülmeyen bir gelir yarattıkça ve toplumun her kademesinde toplam iş üretkenliği arasında.

Bunun sonucu olarak sosyal gelir artışının belirleyici koşulunun artan üretkenlik olduğunu görüyoruz. Ancak bu da önemli ekonomik faktörlere bağlıdır. İşgücü ücretleri üretkenliğin etkisine ve artışına göre artmalıdır ve ikisi arasındaki artış oranları eşit olmamalıdır. Ücret artışları kesin olarak üretkenlik artışı oranlarından daha düşük bir oran ile belirlenir. Böylece ücret artışı üretkenlik artışıyla ilişkili olarak görülür ve burada da bağlı korelasyon ve zorunlu olarak daha düşük bir seviye önem kazanır.

3.3. Katma Değer Standardı

Katma değer kuruluşun milli hasılanın oluşturulması sırasında eklediği veya diğer kuruluşlarla birlikte katkıda bulunduğu üretim değeri olarak tanımlanır ya da üretim faktörleri gelirleridir (faizler, kiralar, ücretler, karlar). Bu nedenle katma değer=üretim değeri-üretim değeri gereksinimleri ki bu da toplam katma değerdir. Eğer bundan amortismanı düşersek kalan net tutar net katma değeri oluşturur. Bu durumda net katma değer üretim değeri ile üretim değeri gereksinimleri amortismanı farkına eşit olur.

İş faktörü için katma değer=net katma değer/yapılan işin miktarı

Bu standart, özellikle de işletmenin faaliyeti nedeniyle katma değer artışı göstermesi durumunda endüstriyel kuruluşun ulusal ekonomi açısından önemini ölçebildiği ve bu gelire yaptığı katkı miktarını bilebildiği sosyal toplumlarda endüstriyel kuruluşun başarısını yargılamak açısından en önemli standartlardan biridir ve bu durumda söz konusu kuruluşun performansının iyileştiğini varsaymak mümkün olur.

3.4. Kar Standardı

Muhasebecilere göre kar herhangi bir işletmede mal ve hizmetlerin satış değerinde bu mal ve hizmetleri elde etmek için kullanılan üretim faktörlerinin maliyetlerine göre elde edilen artıştır. Karlılığın ölçülmesinde farklı kriterler kullanılır ve bunlardan bazıları şunlardır:

1. Gelir gücü: İşletmenin kar elde edebilme yeteneğidir.
2. Yatırım geliri: Bu çok önemli bir ölçümdür veya net genel kar teorisine bağlıdır.
3. Gelir gücü: Gelir gücü kavramı işletmenin yaptığı işten kar elde etme yeteneği kapsamındadır. Bu da satış dinarının kar elde etme yeteneğiyle arasındaki ilişkidir ve aşağıdaki şekilde kazanılır:

Net satış/net dönen varlıklar = dönen varlıklar/ciro oranı. Çalışmanın yapıldığı dönem boyunca yapılan toplam satış net satış olursa bundan satış geliri ve ödenekler çıkarılır. Dönen varlıklara gelince bunlar aslında işletmenin kuruluş gerekçesine uygun olarak ürettiği mal ve hizmetleri üretirken kullanılan varlıklar olup bundan amortisman düşülür. Dönen varlıkların ciro oranı, satışın kaç kere işletmenin dönen varlıklarını karşıladığını ifade ettiği için ya da satış yapabilmek için dönen varlıkların kaç kez kullanıldıklarıdır. Doğal olarak ne zaman satış miktarının etkisi dönen varlıklar dinarı tarafından elde edilse, satış dinarından elde edilen kar daha fazla olur ve işletmenin kar elde etme yeteneği gelir gücüyle birlikte artar. Bu korelasyon aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

Gelir gücü = faiz ve vergi öncesi net kar/net döner kıymetler.

3.5. Yatırılmış Sermaye Geliri Standartı

Bu kıstas veya standart özellikle maksimum kâra odaklı olan ve bu şekilde yönlendirilen kapitalist sistemde çok önemlidir. Üretim birimi yatırılan para karşılığında iyi bir gelir elde eder. Bu ayrıca, mevcut varlıkların yönetim birimindeki üretkenliğini ve varlıkların ideal kullanımlarına ulaşmak için gösterdikleri etkinliği değerlendirmek için bir gösterge olarak kullanıldığı sosyalist sistemde de önemlidir.

Buradan yola çıkarak bu göstergenin farklı ülkelerde ve politik sistemlerde performans etkinliğini belirlemek için kullanılan bir araç olduğu sonucunu çıkarabiliriz.

Endüstriyel işletmelerde yatırımın miktarı, içerdiği genelleme ve kapsamı nedeniyle işletmenin boyutunu ve kapasitesini ifade etmenin en iyi prensiplerinden biri olarak kabul edilir. Bunu da yatırım geliri = kar/yatırılan sermaye olarak ifade edebiliriz.

Yatırılan sermaye – sabit sermaye+mevcut sermaye olduğu zaman bu faktörün oranı ne kadar yüksek olursa performans da o kadar etkili olur. Bu gösterge üretim birimindeki varlıkların uygulanan operasyonlardaki hızını veya etkinliğini gösterir.

3.6. Üretim Maliyetleri Kavramı

Mal üretiminde üretim kaynaklarının kullanılmaları gerekir ve bu kaynakların da belirli maliyetleri (fiyatları) vardır. Bu maliyetler kaynakların en iyi şekilde kullanılmaları halinde bundan elde edilebilecek yararları oluştururlar. Buna alternatif fırsat maliyeti denir. Belirli bir üretim ögesini, örneğin emeği kullanmanın maliyeti bu ögenin kullanım yollarından en iyi olanıdır. Örneğin çimento sanayiindeki bir işçinin maliyeti onun, örneğin tarım gibi başka bir alana sağlayabileceği katkıdır.

İster net ve açık, ister üstü kapalı olsunlar üretim maliyetleri bir işletme açısından üretim sürecinde karşılaşılan iş ikramiyesi, ham madde maliyetleri, yakıt ve nakliye gibi nakit maliyetlerdir. Bunlar işletmenin bu kaynakları başka bir alanda kullanması halinde elde edebileceği kendi kaynaklarının kullanımından oluşan maliyetlerdir. Zamanın da üretim maliyetleri üzerinde etkisi olduğunu belirtmekte yarar var. Zaman faktörü üretim sürecinde kullanılan farklı kaynaklarda yapılabilecek olan modifikasyonları da etkiler. Bu kaynaklardan bazıları çok hızlı değiştirilebilirler ve böylece üretim düzeyi de değişir ama bazı diğer kaynakların değiştirilmeleri daha uzun zaman alır. Örneğin belli bir tesisin büyüklüğünü değiştirmek. Üretim tesisi üretim sürecinde iki aşamadan geçer. Kısa aşamada mesafe fabrikanın kapasitesinde değişiklik yapılmasına yetmeyecek kadar kısadır ama bu dönemdeki üretim seviyesi, üretimde kullanılan bazı değişkenleri arttırarak veya azaltarak değiştirilebilir. İkinci aşamada, yani uzun olanında bütün üretim ögeleri değiştirilebilir.

Maliyetler genellikle iki ana bölüme ayrılabilirler: sabit maliyetler ve değişken maliyetler.

Sabit maliyetler üretim yapsa da yapmasa da bir işletmenin üstlendiği bina, makine, amortisman, borç, faiz gibi maliyetlerdir. Bu maliyetlerin uzun dönemde değiştirilmeleri zordur. Öte yandan değişken maliyetler üretimle ilgili olanlardır. Operasyon maliyeti, yakıt ve nakliye bedeli gibi maliyetler üretimdeki artışla bağlantılı olarak artarlar. Uzun dönemde bütün maliyetler değişken maliyetlere dönüşürler çünkü bu süreçte üretim yapısını ve boyutunu değiştirmek mümkündür.

3.7. İşgücü Maliyetinin Kontrolü

İşgücü maliyetinin kontrolü temel olarak muhasebe sistemi tarafından doğru bilgilerin zamanında yönetime iletilmesine bağlıdır. Bu nedenle işletmenin yönetimi işgücü maliyetinin üretim maliyetine olan oranına dikkat eder. Örneğin fabrika müdürü genellikle bölümlerdeki ve üretim hatlarındaki, doğrudan veya dolaylı olarak ikiye ayrılan işgücü maliyetinin ayrıntılarını bilmek ister. Bunun yanı sıra denetçiler de tüm faaliyetlerinde bu ayrıntıları bilme ihtiyacı duyarlar. (İşgücü maliyetinin kontrolü tamamen faaliyete benzer olan bir yaklaşım temeline dayanarak tanımlanabilir)⁹³. Kontrol süreci genellikle üretime yönelik olan ve bu üretim için gereken işgücü gereksinimini de içeren uygun bir plan yapılması noktasında başlar ve bu da burada kullanılan işgücünün maliyetiyle karşılaştırılan elle yapılan çalışma saatleri öne çıkar. Bu plan üretimin başlamasından önce geliştirilir. Etkili bir işgücü kontrolü üretim planlaması ve işgücü bedelleri ile ücretlere yönelik planlı bir bütçe kullanımı vasıtasıyla ve ayrıca işçilere ücret ödeme ve teşvik primleri verme konusunda doğru sistemin kullanılması sayesinde gerçekleşebilir. İşgücü kontrolü muhasebe bölümünün proje kapsamındaki, personel özlük işleri, zaman ve hareket araştırma, üretim planlama, bütçe planlama ve zaman kayıt bölümleri gibi diğer bölümlerle işbirliği yapmasıyla yapılabilir. Bu bölümlere ayrıntılı olarak değinilmesi yararlı olmaktadır.

⁹³Dr. Ahmed Nuri Elsayed Abdelmaksud Bian, Endüstriyel Maliyetlerin Prensipleri, Üniversite Gençliği Basım ve Yayın Organizasyonu, İskenderiye, 1989 s. 463.

3.7.1. Ücret Sistemleri, Gereksinimler ve Amaçlar

Büyük ve modern üretim projelerindeki ücret sistemleri ücretler üzerinde etkili olan bir dizi faktörler ilişkilidir. Bunlar arasında işçilerle yapılan sözleşme görüşmeleri ve üretim etkinliği çalışmaları ve işlerin değerlendirilmesi ve teşvik edici ücret planı ve güvenlik düzeyi ve ücret tutarlılığı bulunur.

Bu ücretler işçiler tarafından yapılan işlere veya faaliyetlerin karşılığında ödendikleri için ücret sistemlerinde işçileri ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için yönlendirecek bir güdünün mutlaka yer alması gerekir.

Böyle bir teşvik yaratmak için de düzenli olarak yapılan görevlerde adil bir standart olmalıdır. Böylece işçi bu standardı aşar ve bir aşamaya ulaşır ya da teşvik veya ikramiyeyi hak etmesini sağlayacak bir sıçrama gerçekleştirir. Modern çalışmalar teşvik edici ücret sistemlerinin, bunun yapım derecelerine ve işçi sendikalarının buna karşı çıkmalarına rağmen birçok endüstride yaygın olarak uygulandıklarını gösteriyor. Teşvik edici ücretler konusunda karşılanması gereken gereksinimlerden bazıları şunlardır:

1. Sistemin işçileri üretkenliklerini arttıracak şekilde yönlendirmek üzere uygulanabilmelidir.
2. Sistem işçilerin kendi standartları ötesinde çalışmalarının karşılığı olarak ödenmesi gereken ücretleri karşılayacak finansal yeterlilikte olmalıdır.
3. Gerçek ödenebilir teşvikin aşılabilmesini sağlayacak adil bir performans standardına ulaşılmalıdır.
4. İkramiyeler standart aşılar aşılmaz verilmelidir ki işçiler başarılarının sonuçlarını o anda alabilsinler ve bu da onları başarılarını arttırmaya veya aynen korumaya yönlendirebilir.
5. Şirket işçilerden satın alınan zamanın değerlendirilmesini sağlamak için yeterli işe sahip olmalıdır.

Teşvik edici ücret sistemlerinin ilk amacı işçileri daha fazla çalışmaya yönlendirmek ve en yüksek ücreti alabilmek için olası en yüksek üretim düzeyine ulaşmalarını sağlamaktır. Bu da sonuç olarak üretim maliyetini düşürecektir. Böyle yapılırsa ücret

sistemi üretimin artmasını sağlamaya ve işgücü maliyetini kontrol etme aracı olarak kullanılmaya ve üretim maliyetini azaltmaya yönelik olabilir.

3.7.2. Öğrenme Teorisi ve Teşvik edici Ücretler Üzerindeki Etkisi

Teşvik edici ücret sisteminin uygulandığı endüstriyel projelerde amaç işçileri daha fazla çalışmaya yönlendirmek ve mümkün olan en yüksek oranı elde etmektir. Bu amaç projede daha az maliyetle daha fazla üretim elde ederek dağıtım maliyetini azaltmayı hedefler. Teşvik edici ücret sistemini uygulama tasarımı çoğu projede işçileri daha fazla çalışmaya yönlendiren temel motorun fiziksel dürtü olduğu prensibine dayanır. Ancak işçilerin performansının etkinliği eğitim ve öğrenimle ve bunu yaptığı için fiziksel bir teşvik görmese bile işini sürekli olarak yaparak deneyim kazanmakla kendiliğinden artabileceği için ortaya çıkan bir eksiklikle karakterizedir. Böylece fiziksel teşviki işçilerin daha fazla efor sarf etmeleri veya üretim oranını arttırmalarıyla veya üretim için gereken zamanı daha da azaltmakla bağlantılandırmak yetersizdir çünkü eğitim ve öğrenim bu sonuca kendiliğinden ulaşılmasını sağlayabilir.

Öğrenmenin üretim üzerindeki etkisi ilk kez bu yüzyılın otuzlu yıllarında gündeme geldi ve bunu ücret teşvikleri veya teşvik edici ücret sistemiyle ilişkilendirme gereği doğdu. Böylece projede işçilere herhangi bir nedeni olmaksızın fiziksel teşvikler ödenme zorunluluğu da ortadan kalktı.

Öğrenme teorisi konsepti basit bir nosyona dayanır. Yani bir işçi belli bir işi sürekli ve düzenli bir şekilde yaparak deneyim ve beceri kazanır. Bu da bir işçinin bir işi başarmak için harcadığı zamanın, bu işi sürekli olarak yinelemek suretiyle yeterli eğitim düzeyine erişmesinin her iş birimini giderek azaltabileceği anlamına gelir.

3.8. Öğrenme Eğrisi ve İşgücü Maliyeti Tahmini

Birçok işletmenin temel amacı yatırılan sermayeden en yüksek oranı elde etmektir. Hatta bu amaç zamanla işletmenin, başarı elde etme ve bunu sürdürme şeklindeki ihtiyaçlarını karşılamaya yetmez hale gelebilir. Bunun sonucu olarak da işle ilgili engellerin üstesinden gelmek ve işçilerin üretkenlik etkinliklerini arttırmak ve üretim

kalitesinin düzeyini geliştirmek, işletmenin yönetimi açısından bir istikrar düzeyi elde etmesine yardımcı olan bazı alanlar oluşturur.

Farklı faaliyetlerde bulunan işçilerin yaptıkları faaliyetin doğasındaki veya endüstriyel süreçteki deneyimlerini arttırmak suretiyle daha iyi üretkenlik kazancı sağladıklarını belirtmekte yarar görüyorum. Böyle bir deneyim işin daha iyi ve daha hızlı yapılmasına neden olur. Örneğın ilk kez araba kullanan biri birçok güçlüklerle karşılaşır ve vites değıştirmekte, hızı ayarlamakta ve arabanın dengesini sağlamakta zorlanabilir ama zamanla ve belli bir süre sonra arabayı tek başına kullanacak güveni elde eder. Bu aşama deneyim kazanma aşamasıdır.

Aynı şey farklı üretim alanlarında ve endüstriyel faaliyetlerde bulunan işçiler için de geçerlidir. ABD’de uçak sanayiinde yapılan çalışmalar, bazı birimlerde çalışan işçilerin üretim performansı deneyimleri arttıkça bu üretim birimlerinde maliyetlerin azalma eğilimi içine girdiklerini gösteriyor. Bu da azalmadan veya boyut hasarından veya atıkların miktarından açıkça anlaşılıyor. Ayrıca bazı diğerk çalışmalar da bazı endüstrilerdeki maliyet ögesinin, işçilerin yeni üretim hattında kazandıkları deneyim veya faaliyetin doğası veya yeni iş veya yeni aşama veya yeni iklim gibi belirli parametrelerin etkisiyle azaldığını göstermektedir.⁹⁴

Sonuç olarak ve bu deneyim nedeniyle işçinin süreç veya makineyle ilgili deneyimi ve öğrenme düzeyi arttıkça maliyet azalır. Bu da öğrenme eğrisi veya deneyim eğrisi adı verilen ve yüksek bir doğruluk oranıyla tahmin edilebilen bir eğriyle ifade edilir.

Esas olarak deneyimin artışı nedeniyle gerçekleşen indirim süreciyle ilişkili olan maliyetler işgücüyle ve zaman faktörüyle ve özellikle de ek maliyetlerle ilgili maliyet öğeleridir. İşçilerin deneyim düzeyi arttıkça üretim operasyonundaki performanslarını yerine getirirken harcadıkları zaman azalır.

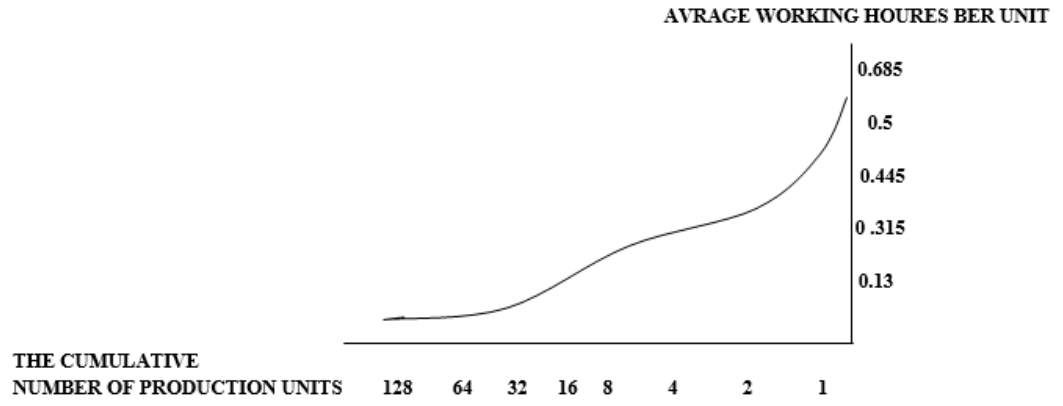
Bu da sonuçta işgücü maliyetini ve diğerk ek maliyetleri etkiler ve böylece o faaliyet biriminin toplam maliyeti azalır. Bazı endüstrilerde ve özellikle de çimento endüstrisinde bozulan veya atılmış olan maliyet yüksek olabilir ve bu da bazı üretim

⁹⁴Mohamed Mahmoud Yusuf, İdari Maliyetler Ve Muhasebeye Modern Yaklaşımlar, Cilt I, Dawha, Hekma Hall, 1994, s.198.

hatlarındaki üretim operasyonu sırasında dikkat çeker. Bu maliyet işletmenin faaliyette bulunduğu süre boyunca işçinin elde ettiği deneyim ve öğrenme düzeyi tarafından yüksek ölçüde etkilenir. Öğrenme eğrisi üzerine yapılan birçok çalışma öğrenim eğrisinin % 80'inin farklı endüstriler arasında yaygın olan yüzde olduğunu göstermiştir. Genellikle gerçek yüzde endüstrinin kendine özgü durumuna ve koşullarına bağlı olduğu için bu eğrinin oranı % 60'dan az ve % 85'den fazla değildir. Ve genel anlamda karmaşık işletmeler daha fazla vasıflı işgücüne ihtiyaç duyarlar ve bu da öğrenim eğrisiyle üretim artışı arasındaki korelasyon üzerinde etkili olur. Vasıflı işgücüne ilişkin ise işçinin üretkenliği, üretim birimindeki üretim artışının ortalama çalışma saatlerinde azalmaya neden olmadığı bir düzeye erişmiştir veya öğrenim eğrisi bu durumda hem vasıfsız hem de yarı vasıflı işgücünü de açık bir şekilde gösterir. Öğrenim eğrisi ayrıca elle yapılan rutin işlerin veya otomatik işlerin ekipman veya makineyi kullanan işçinin dinamiklerine son derece bağımlı olduğunu gösterir. Elektronik endüstrilerine veya zaman yönetimi teknolojileri sistemleri ile çalışanlara ilişkin ise öğrenme teorisinin uygulandığı herhangi bir alan bulunduğu görülmemektedir. Çünkü bu tür sistemlerde ilgi odağı ve üretim işçiye değil makineye veya üretim hattına yoğunlaşmıştır. Bu nedenle öğrenim eğrisi vasıflı işgücü durumunda veya yüksek ölçüde elektronik çalışmaya veya makine çalışmasına bağımlı olan geleneksel endüstrilerde çok net değildir.

Öğrenim eğrisinin aynı üreticinin gerçekleştirdiği sürekli üretim durumunda, örneğin aynı makine ve aynı işçi tarafından çimento malzemesi üretilen bir çimento fabrikasında çok açık olduğunu görülmektedir.

Aşağıdaki şekil iki farklı faktör açısından maliyet eğrisini göstermektedir. Bu faktörler yatay eksen ve (2) numaralı şemada gösterilen birikmiş üretim birimleri (k) ile ana eksen ve gösterilen birim başına ortalama çalışma saatleridir (m).



Şekil 2.1. % 80'lik öğrenim eğrisi

Mohamed Mahmoud Yusuf, idari maliyetler ve muhasebeye modern yaklaşımlar, a.g.e, s.208.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAB CEMENT COMPANY PROFİLİ

4.1. Kısım Bir: Arab Cement Company'nin Kuruluşu ve Organizasyon Yapısı

Şirketin kuruluşu ve çalışma alanı:*

Arab Cement Company 1988'de 77 sayılı G.H.K.(Genel Halk Komitesi – G.H.K.) önergesiyle kurulmuştur. Bu önerge uyarınca National Cement Company ile Zliten Cement Company birleşmiş ve Suq Elkhamis General Cement and Construction Material Co. adını almıştır. Bu şirketin adı daha sonra Arab Cement Company olarak değişmiş olup merkezi Khoms'dadır. Arab Cement Company Libya'daki çimento ve inşaat malzemeleri üretimi yapan ve halen faaliyetini sürdüren en büyük şirketlerden biri olarak kabul ediliyor. Stratejik endüstriler için G.H.K.'nin genel sekreteri tarafından onaylanan Arab Cement Company hakkında yazılan makalelerin – daha önceleri – 1991 yılı, Sayı (54) incelenmesi sonucunda Arab Cement Company'nin aşağıda yer alan temel amaçlar doğrultusunda kurulduğu görülmektedir:

1. Çimento ve kireç üretiminde çalışan bağlı ortaklıkların yönetilmesi ve gerek duydukları ham maddelerle yedek parçaların sağlanması.
2. Yeni fabrikalar açmak ve yeni üretim hatları kurmak dahil olmak üzere gerekli büyüme planlarını hazırlamak.
3. Bu fabrikaları denetlemek ve farklı faaliyetlerini izlemek.
4. Amaçlarına ulaşması için gereken tüm politika ve planları hazırlamak.
5. Bu fabrikalar ve üretim hatları için gereken tüm değiştirme ve geliştirme operasyonlarını yürütmek.

Ve politikaları saptamak ve üretimi planlama konusunda şirket fabrikaları, fabrika bünyesindeki üretim bölümleri tarafından hazırlanan ve şirket yönetimi tarafından önceden hazırlanan hedefler ve göstergelere uygun olarak yıllık üretim planları doğrultusunda yıl boyunca çalışmışlardır. Bu çalışmalar daha sonra politika ve planların tam olarak uygulandıklarından emin olunması, amaçlar dizisine ulaşılması

* Kaynak: Arab Cement Co. arşivi

ve bu doğrultuda çıkabilecek sorun veya engellerin aşılabilmeleri amacıyla yönetim tarafından izlenmiştir. Genellikle iki tür plan hazırlanmıştır; birincisi üretim ve pazarlamayla ilgilidir ve bu plan çerçevesinde üretimin kalitesi ve miktarının yanı sıra satış ve pazarlama yöntemleriyle üretim planının değerlendirilmesi de prensiplere bağlanmıştır. İkinci plan finansal unsurlarla ilgilidir ve bu çerçevede üretimle ilişkili farklı gelir ve giderleri içeren bütçeler hazırlanmıştır. Bu plana “Finansal Plan” adı verilmiştir.

Üretim planı aşağıdaki şekilde hazırlanmıştır⁹⁵

1. Şirketin üretim ve teknik işler dairesi planın ilk yılından önceki yılın son üç ayında şirketin her fabrikası için mevcut üretim kapasitesini kullanarak hedeflenen üretim yüzdesini belirler. Bunu yaparken söz konusu fabrikaların teknik koşulları, bazı üretim birimlerinde gerçekleşecek uzun süreli bakım veya değişiklikler ya da iyileştirmelerden kaynaklanan iş durmaları da göz önüne alınır ve bununla ilgili olarak hazırlanan rapor onay için şirketin halk komitesine sunulur.
2. Üretim oranları şirketin halk komitesi tarafından teyit edilip onaylandıktan sonra fabrikalardaki üretim birimlerine yeni talimatlar verilir ve üretim planlarını belirlenen hedefler doğrultusunda düzenlemeleri istenir.
3. Fabrikadaki her üretim bölümü işgücü, ham maddeler ve operasyonla ilgili diğer malzemeler ve bunların temini konusunda gerekli hazırlıkları yapmak ve planları uygulamak için fabrikadaki diğer ilgili bölümlerle koordineli çalışır ve görüşmeler yapar ve plan dönemi boyunca gerçekleşecek olan bakımlar üzerinde anlaşmaya varır.
4. Her fabrikadaki üretim bölümü hedeflenen üretimi ve gerekli ham maddeleri ve gereken operasyon malzemelerini belirleyerek bir üretim plan taslağı hazırlar ve tüm üretim hatlarında çalışılmayacak günleri saptar.
5. Üretim planının hazırlanmasından sonra fabrikanın genel müdürü planı onaylar ve bunu şirketin genel üretim ve teknik işler bölümüne göndererek şirketin genel planının hazırlanmasında dikkate alınmasını ister. Ayrıca

⁹⁵ Fabrikalardaki üretim birimlerinin bazı yöneticileriyle yapılan röportajlar

planının bir kopyasını fabrikanın finans bölümüne de göndererek finansman planının da buna uygun yapılmasını sağlar.

6. Genel üretim ve teknik işler bölümü fabrikalar tarafından iletilen üretim planlarına dayanarak şirket bazında genel üretim planını hazırlar ve bunu onay ve genel finansman bölümüne gerekli talimatların verilmesi ve şirketin finansman planının (bütçe) hazırlanması amacıyla şirketin halk komitesine gönderir. Bunun nedeni ise üretim planında belirtilen hedeflere ulaşılması için gerekenlerin yapılması ve uygulanmasını sağlamaktır.
7. Şirketin halk komitesi şirketin genel üretim planını onayladıktan sonra genel üretim ve teknik işler bölümü fabrikaların bu plana göre yapacakları çalışmaları denetler ve izler.

Finansal plan ise aşağıdaki adımlara göre hazırlanır⁹⁶:

1. Şirket düzeyindeki birleştirilmiş üretim planı prosedürlerin tamamlanmasından ve bunların halk komitesi tarafından kabulünden sonra bu komite plan hedeflerini şirketin finans bölümüne sunar ve bu hedeflerin gerçekleşmeleri için gereken finansal planı (bütçeyi) hazırlamalarını ister.
2. Genel finans bölümü fabrikanın finans bölümlerine talimatlar gönderir ve finansal planı veya fabrikalarında üretimi gerçekleştirmek veya üretim hedeflerine ulaşmak için gereken tahmini bütçeyi hazırlamak üzere gerekeni yapmalarını ister.
3. Her fabrikadaki genel finansman müdürü fabrika müdürüyle temasa geçerek fabrikanın finansal planını veya bütçesini hazırlayacak bir komite oluşturmasını talep eder.
4. Fabrika müdürü fabrikanın finansal planını veya bütçesini hazırlayacak bir komite oluşturulması kararını yayınlar.
5. Oluşturulan komite ortalama gider ve gelirler hakkında daha net bir bilgi sahibi olmak için fabrikanın üretim planını, bütçeyi ve son dokuz ay içinde yapılan harcama ve elde edilen gelir rakamlarını inceler.
6. Bu ortalama değerleri esas olan komite planı sonlandırmak için tahmini gelir ve giderlerle ilgili olarak bağlantılı bölüm ve birimlerle koordinasyona

⁹⁶ Fabrikalardaki bazı finans bölümü müdürleri ve bütçe bölümü başkanıyla yapılan röportajlar

geçer ve onlara danışır ve bunları farklı ögelere dağıttıktan sonra fabrikanın bütçesini veya finansal planını hazırlar.

7. Plan incelemesi için fabrika genel müdürüne iletilir ve daha sonra tüm bölüm müdürlerinin ve komite üyelerinin katıldıkları genel bir toplantıda plan tüm hatlarıyla tartışılır ve üzerinde anlaşmaya varılan plan onaylanır.
8. Her fabrikanın finans bölümü bu planı genel finans bölümüne aktarır ve bu bölüm de fabrikanın birleştirilmiş veya genel finansal planını hazırlar.
9. Şirketin genel finans bölümü finansal planı teyit ve onay için genel kurula sunar.
10. Planın şirket genel kurulu tarafından onaylanmasının ardından ilgili bölümler planın hem şirket hem de fabrikalar düzeyinde uygulanması için gereken her türlü prosedürü belirlerler.

4.1.1. Arab Cement Company'nin Organizasyon Yapısı

Daha önce de belirtildiği üzere Arab Cement Company'nin dört fabrikası vardır; Leptus Magna çimento fabrikası, Mergeb çimento fabrikası, Zliten çimento fabrikası ve Suq Khamis çimento ve inşaat malzemeleri kompleksi. Bunların yanı sıra bazı genel bölümler de bulunmaktadır.

Daha önce yapılan saha çalışmasına dayanarak Arab Cement Company'nin organizasyon yapısının göreceli olarak düzgün olduğu ve kuruluşundan bu yana yeni fabrikaların kurulmadığı veya şirkete yeni fabrikaların eklenmediği net bir şekilde söylenebilir. 1998'de kurulan (N0 83) ve 13.8.1998 tarihinde yayınlanan 135 sayılı yasayla kuruluşu onaylanan ve sektördeki bağlı şirketler için hazırlık komiteleri kurmak ve organizasyon yapılarını belirlemekle görevli olan konut ve yardımcı hizmetlerden sorumlu G.H.K.'nin genel sekreterinin desteğiyle şirketin organizasyon yapısı incelendiğinde organizasyon yapısının aşağıdaki gibi olduğu görülmüştür:

Şirketin Halk Komitesi

Halk Komitesi Sekreterliği:

1. Komite çalışmaları ofisi
2. Hukuki işler ofisi

3. Halk güvenliği ve endüstriyel koruma ofisi

İç Denetim:

1. İç denetim bölümü, Suq Elkhamis kompleksi
2. İç denetim bölümü, Leptus Magna fabrikası
3. İç denetim bölümü, Zliten fabrikası
4. İç denetim bölümü, Mergeb fabrikası

Bilgi Teknolojileri Bölümü:

1. BT bölümü, Suq Elkhamis kompleksi
2. BT bölümü, Leptus Magna fabrikası
3. BT bölümü, Zliten fabrikası
4. BT bölümü, Mergeb fabrikası.

Trablus'taki Şirket Ofisi:

Genel Üretim ve Teknik İşler Bölümü:

1) Üretim Bölmü

- a) Üretim planlama ve izleme bölümü
- b) Kalite kontrol bölümü

2) Projeler, araştırma ve Geliştirme Bölümü:

- a) Araştırma ve geliştirme bölümü
- b) Proje bölümü

3) Alçı Taşı Fabrikası, Trablus

4) Alçı Taşı Madenleri Birimi/Ber Ganem

5) Alçı Taşı Madenleri Birimi/Brak

6) Genel Finans bölümü:

- a) Genel muhasebe bölümü
- b) Bütçeler bölümü

7) Genel Ticari İşler Bölümü:

- a) Pazarlama bölümü
 - i) Yerel pazarlama bölümü
 - ii) Satış birimi/Leptus Magna ve Mergeb
 - iii) Satış birimi/Zliten
 - iv) İhracat bölümü
- b) Satınalma bölümü:
 - i) Satınalma ve depolama bölümü
 - ii) Akreditif ve Gümrük bölümü

8) Genel İdari İşler ve İşgücü Bölümü:

- a) İdari işler:
 - i) Prsonel işleri bölümü
 - ii) Genel işler ve personel hizmetleri
 - iii) Halkla ilişkiler
- b) İşgücü sağlama:
 - i) Eğitim bölümü
 - ii) İşgücü planlama (personel)

9) Suq Khami İnşaat Malzemeleri Kompleksi Genel İdaresi

10) Leptus Magna Çimento Fabrikası Genel İdaresi

11) Mergeb Çimento Fabrikası Genel İdaresi

12) Zliten Çimento Fabrikası Genel İdaresi

Genel şirket yapısının parçaları olan fabrikaların yapısına gelince, aynı organizasyon yapısına sahip olan üç fabrika bulunuyor; Leptus Magna çimento fabrikası, Zliten fabrikası ve Khoms çimento kompleksi. Suq Elkhamis kompleksi bünyesinde yer alan ama Zliten ve Leptus Magna fabrikalarında bulunmayan kireç taşı ve alçı taşı bölümlerini düşünmezsek, bu üç fabrikanın organizasyon yapıları şu şekildedir:

- Kompleks Genel Müdürü/Kompleks:
 1. Hukuk danışmanı
 2. Halk sağlığı ve endüstriyel koruma ofisi
 3. Laboratuvarlar ve kalite kontrol ofisi
- Birincil Malzeme Bölümü:
 1. Madenler ve kırıcılar bölümü
 2. Ekipman ve malzeme nakliye
 3. Makine onarım bölümü
- Üretim Bölümü:
 1. Çimento üretim bölümü
 2. Yükleme bölümü
 3. Raporlama bölümü
- Bakım Bölmü:
 1. Bakım çalışmaları ve programlama bölümü
 2. Elektriksel ve elektronik bakım bölümü
 3. Mekanik bakım
 4. İnşaat ve yardımcı tesisler bakımı

- Finansal İşler Bölümü:
 1. Genel muhasebe bölümü
 2. Maliyet ve depo kontrol bölümü
 3. Bütçeler bölümü
- Ticari İşler Bölümü:
 1. Yerel tedarik bölümü
 2. Depolar bölümü
 3. Teslimat birimi
- İdari İşler Bölümü:
 1. Üretici işleri bölümü
 2. Genel işler ve üretici hizmetleri bölümü
 3. Nakliye birimi

Aşağıdaki Şekil (4) yukarıda bahsedilen üç çimento fabrikasının (Leptus Magna,Zliten, Suq Elkhamis) organizasyon yapılarını gösteriyor.

Dördüncü fabrika olan Mergeb çimento fabrikasının organizasyon yapısı da yukarıda söz edilen üç yapıyla benzerdir. Ancak diğerlerinden daha küçük olduğu için diğer fabrikalardaki bölümler bu fabrikada kısımlar, kısımlarsa birimler olarak geçmektedir. Bu nedenle Mergeb fabrikasının yapısı şu şekildedir:

- Fabrika Genel Müdürü:
 1. Hukuk danışmanı
 2. Halk sağlığı ve endüstriyel korumu birimi
 3. Laboratuvarlar ve kalite kontrol ofisi
- Birincil Malzeme Kısım:
 1. Madenler ve kırıcılar birimi
 2. Makine onarım birimi
 3. Harici nakliye birimi
- Üretim Kısım:
 1. Çimento üretim birimi
 2. Yükleme birimi
 3. Raporlama birimi

- Bakım Bölümü:
 1. Bakım çalışmaları ve programlama birimi
 2. Elektriksel ve elektronik bakım birimi
 3. Mekanik bakım birimi
 4. İnşaat ve yan tesisler bakım birimi
- Finansal İşler Kısmı:
 1. Genel muhasebe birimi
 2. Maliyetler ve depo kontrol birimi
 3. Bütçeler birimi
- Ticari İşler Kısmı:
 1. Yerel tedarik birimi
 2. StorDepolar birimi
 3. Teslimat birimi
- İdari İşler Kısmı:
 1. Üretici işleri birimi
 2. Genel işler ve üretici hizmetleri birimi
 3. Eğitim birimi
 4. Nakliye birimi

4.2. Şirket İşçilerinin Gelişimi

Arab Cement Company bünyesindeki yerli ve yabancı işçilerin gelişim derecesi, aşağıdaki Tablo (4.1)'de görülen verilerin analiz edilmesiyle 1988-2001 yılları arasındaki süre bazında belirlenebilir:

Tablo (4.1)'deki verilerin incelenmesi ve analizi sonucunda şunları söyleyebiliriz:

1. Şirketin toplam işçi sayısı söz konusu sürede yıldan yıla dalgalanmalar gösterse bile olumlu bir gelişme göstermiştir. 1988'de toplam 2232 işçi ve üretici çalışırken bu rakam 2001 'de 2952 işçi ve üreticiye çıkmıştır ve yıllık ortalama rakam ise 2663 işçi ve üreticidir.

İşgücündeki toplam artış oranı da bazı dalgalanmalara karşın 1991’de en az % 3, 1994’de ise en çok % 11 olmuştur ve bu de % 2’lik bir olumlu artış oranı anlamına gelir.

2. Şirket bünyesindeki yerli işgücü de 1988-2001 yılları arasında dikkate değer bir artış göstermiş ve 1988’de 1607 iken bu rakam 2001’de yıllık ortalama % 4’lük artışla 2718’e çıkmıştır.

1988-2001 yılları arasında şirket bünyesinde çalışan yerli işçilerin toplam işçi sayısı içindeki payında da büyük bir artış olmuş ve 1988’de % 72 olan bu oran yıllık ortalama % 83’lük bir artışla 2001’de % 92’ye yükselmiştir.

3. Çalışmaya konu olan dönem boyunca yabancı işçi sayısında sürekli bir azalma görülmüş ve bazı yıllarda artış gösterse bile 1988’de maksimum 625 olan işçi veya üretici sayısı 2001’de 234’e inmiştir. Bunun yıllık ortalama oranı da 439’dur. Artış oranı 1996’da en çok % 22 iken 1997-1999’da % 9’a inmiştir ve bu da yıllık ortalama % 7 azalma anlamına gelmektedir.

Toplam işçi sayısına bakıldığında ise 1988’de % 28 olan oran dikkate değer ölçüde azalmış ve 2001’de % 8’e düşmüştür. Bu da yabancı işçilerin yerine daha fazla yerli işçi kullanılmaya başlandığını göstermektedir. Bu da şirketin yerel öğeleri iyileştirmeye ve eğitmeye daha fazla önem vermeye başladığının kanıtıdır.

Tablo 4.1. Arab Cement Company’de 1988-2001 döneminde çalışan yerli ve yabancı işçi sayıları ve toplam işçi sayıları

Yıl	Libyalı işçi Sayısı	Yabancı İşçi Sayısı	Toplam İşçi Sayısı
1988	1607	625	2232
1989	1682	639	2321
1990	1790	644	2434
1991	1728	644	2372
1992	1826	612	2438
1993	1947	510	2457
1994	2315	419	2734
1995	2463	372	2835
1996	2513	290	2803
1997	2597	315	2912
1998	2629	279	2908

1999	2677	304	2909
2001	2718	234	2952
Ortalama	2225	439	2663

Kaynak: Arab Cement Company arşivi

4.3. Şirketin Çimento Üretiminin Ekonomik Önemi

Çimento üretimi ulusal ekonominin gelişmesinde büyük bir rol oynayan büyük ve stratejik endüstrilerden biridir. Bunun nedeni ise çimentonun toplum açısından en temel ve gerekli ürünlerden biri olmasıdır. Çimento hem yatırım hem de üretken bir üründür ve farklı endüstrilerde ara ürün olarak kullanılmaktadır. Buna ek olarak bu endüstri yerel ham maddelerin ekonomik kaynakların ve yerel işgücünün ve diğer kaynakların kullanılmasında büyük bir rol oynamaktadır ve bu da gelir elde edilmesine ve Gayri Safi Milli Hasılanın artmasına ve bu endüstri olmasaydı denizaşırı ülkelerden ithal edilecek çimentoya harcanacak olan bol miktarda dövizin tasarruf edilmesine büyük katkı sağlayan sektörlerden biridir. Ayrıca söz konusu yıllar içinde ihracatın artmasına da katkı sağlamış ve ülkeye döviz girmesine yol açmıştır. Dahası, bu süre boyunca gerçekleşen üretim fazlası da iç pazara sunulmuştur. Arab Cement Company hem bağlı fabrikaların sayısı ve tasarım kapasitesi, hem de fabrikalarda gerçekleşen gerçek üretim miktarları, yatırım sermayesi ve işçi sayısı ve Libya'nın batısında (nüfusu yüksek bir bölge) yer aldığı için coğrafi konum açısından, ayrıca iç piyasada bu ürüne olan ihtiyacın büyük bölümünü sağlaması dolayısıyla Libya Cement Company'den daha büyüktür. Bu şirketin gelir üretme ve elde etmeye ve iş olanakları sağlamaya ve işsizlik sorununu çözmeye olan katkıları; yerel ekonomik kaynakların kullanılması ve iç piyasa talebini karşılanması ve döviz tasarrufu elde edilmesi ve diğer türden katkılar sağlanmasında oynadığı rol gibi nedenlerden ötürü şirkete, hem ekonomik ve ulusal seviyede veya çimento endüstrisi seviyesinde büyük önem verilmektedir.

a) Şirketin Ulusal Ekonomi Seviyesindeki Ekonomik Önemi:

Arab Cement Company'nin ulusal ekonomi açısından ekonomik önemi genel anlamda şirketin üretim, milli gelir, istihdam, iş olanakları sağlama ve iç piyasadaki çimento ihtiyacını karşılama, döviz tasarrufu sağlama, ihracatı arttırma, ekonomik kaynakları ve yerel ham maddeleri kullanma ve ithalatı idame etme gibi asal ekonomik göstergelere sağladığı katkılar şunlardır:

1. Üretime ve Gelire Katkı:

Tablo (4.2)'de görülen verilerin incelenmesi ve analizi neticesinde şirketin üretime ve gelire katkısının 1988'den 2001'e kadar olan süreçte ortalama % 0,38 olduğu görülmektedir.

2. İstihdama ve İş Olanaklarına Katkı

Tablo (4.2)'deki verilere göre 1998-2001 yılları arasında Arap Cement Co.'un iş imkanlarının ülke genel ekonomisindeki toplam iş fırsatına oranının ortalama % 0,2 olduğu görülmektedir.

3. İç Piyasanın Çimento İhtiyacının Karşılanmasına Katkı:

Tablo (4.3)'de görülen verilerin incelenmesi ve analiz edilmesi sonucunda şirketin ortalama olarak iç piyasa ihtiyacının % 59,3'ünü karşıladığını görüyoruz.

Bu temel katkılarına ek olarak şirket, aralarında aşağıdakilerin de bulunduğu diğer katkılar da sağlamaktadır:

- Ekonomik kaynakların ve yerel hammaddelerin kullanılması.
- Çimento ihracatına gerek kalmaması. Şirket diğer şirketler ve Libya Cement Company ile birlikte çimento ihracatına tamamen son verilmesini sağladı. Böylece Libya çimento üretiminde kendine yeter hale geldiği gibi bazı yıllarda çimento ihracı bile yaptı.
- Döviz ihtiyacını azaltmaya katkı sağladı.
- Bina yapımına, alt yapı geliştirilmesine ve inşaat ve konut sektörüne katkı sağlayarak sonuçta konut sorununun çözülmesine yardımcı oldu.
- Çimento üretim teknolojisini ülkeye tanıtırak geliştirdiği gibi aynı katkıyı diğer tamamlayıcı endüstrilere de sağladı.
- Çalışan teknik personeli iyileştirme ve eğitme programları oluşturup bunları geliştirmek suretiyle personelin etkinlik düzeyini arttırdı.

Tablo 4.2. Arab Cement Company'nin 1988-2001 döneminde ulusal ekonomi seviyesinde ekonomik önemi

Milyon dinar olarak üretim değeri			İşçi sayısı (1000)		
Arab Cement Co.	Ulusalekonomi	Ulusal ekonomiye şirket katkı yüzdesi	Arab Cement Co.	Ulusalekonomi	Ulusal ekonomiye şirket katkı yüzdesi
0.231568	963000	2230	0.450588	6547000000	29500000
0.231537	1002000	2320	0.451274	7224000000	32600000
0.238469	1019000	2430	0.560102	7820000000	43800000
0.233959	1013000	2370	0.382584	8900000000	34050000
0.233716	1044000	2440	0.445758	9135000000	40720000
0.220826	1114000	2460	0.590655	9288000000	54860000
0.237598	1149000	2730	0.327517	9914000000	32470000
0.23946	1186000	2840	0.363035	10583000000	38420000
0.24911	1124000	2800	0.320547	11783000000	37770000
0.239703	1214000	2910	0.285912	12976000000	3710000
0.218962	1329000	2910	0.421659	11986000000	50540000
0.213009	1399000	2980	0.446871	14286000000	63840000
0.199179	1461000	2910	0.330337	17800000000	58800000
0.317648	928700	2950	0.219654	17605000000	38670000
0.236053	1138978.571	2662.857	0.399749		39610000

Kaynak: 1969-1999 arasındaki 30 yıllık politik, ekonomik ve sosyal değişim, s 678.

b) Şirketin Libya Çimento Endüstrisi Açısından Ekonomik Önemi:

Arab Cement Company Libya çimento endüstrisinde önemli bir kuruluştur. Bu nedenle de bu alanda belirgin bir öneme sahiptir. Bu önem Libya'nın çimento endüstrisindeki hedeflerine ulaşmasına sağladığı hacimsel katkıda yatmaktadır. Bu son derece büyük önemin en önemli nedeni Tablo (4.3)'de görülen verilerin incelenmesi ve analizleri sonucu şu şekilde özetlenebilir:

1. Şirket Libya'daki yedi çimento fabrikasından dördüne sahiptir. Yani toplam fabrika sayısının %57,1'i şirkete aittir. .
2. 1988-2001 döneminde şirket çimento endüstrisindeki toplam sermayenin %55,4'üne sahip olmuştur.
3. Şirket fabrikalarının tasarım kapasitesi Libya'daki toplam çimento endüstrisi kapasitesinin %54,3'üne karşılık gelmektedir.

4. 1988-2001 dönemine şirketin gerçek üretiminin bu endüstrideki ortalama üretime olan oranı %59,3 olmuştur.
5. Çalışma döneminde şirketin ortalama satış yüzdesi, aynı dönemde tüm çimento endüstrisi tarafından yapılan toplam satışın %60,8'i olmuştur.
6. 1988-2001 döneminde şirketin ortalama işgücü yüzdesi çimento endüstrisindeki toplam işgücünün %54,3'ü olmuştur.

Diğer prensip ve göstergeleri de esas almak suretiyle sonuçta şirket yukarıda söz edilen konumunu korumuş ve bu nedenle de bu çalışmanın odak noktası olmuştur.

Tablo 4.3. Arab Cement Company'nin 1988-2001 döneminde çimento üretim düzeyindeki ekonomik önemi

Sıra	Gösterge	Arab Cement Co.	Toplam Çimento Endüstrisi	Endüstride Şirket Yüzdesi
1	Çimento fabrikası sayısı	4	7	57.1
2	Sermaye(milyon dinar)	190	343	55.4
3	Çimento fabrikalarının tasarım kapasitesi (milyon ton)	3.330	6.130	54.3
4	Ortalama gerçek çimento üretimi(milyon ton)	2.063	3.477	59.3
5	Ortalama çimento satışı (milyon dolar)	45.101	74.203	60.8
6	Ortalama işçi sayısı	2663	4901	54.3

Kaynak: Arab Cement Company ve Libya Cement Company üretim raporları, Arab Cement Company genel bütçeleri. (1988-2001).Arab Cement Co. Tarafından yayınlanan kitapçık

4.4. Arab Cement Company'nin Ekonomik Performans Değerlendirmesi

Bu kısımda daha önce bahsettiğimiz performans etkinlik kıstasları kullanılarak ve şirket kayıtlarından alınan en asal, en önemli ve mevcut saha verileri kabul edilerek Arab Cement Company'nin 1988-1997 dönemindeki gerçek performans etkinliği üzerinde durulacak ve doğrudan şirket verilerinden anlam çıkarmayı kolaylaştırmak için hazırladığımız tablolar üzerinden şirketin performans etkinliği değerlendirilecektir. Ayrıca şirketin üretkenlik kartları ile ilgili verilerine de değinilecektir.

Çalışanların sayısı, ücretleri, üretim miktarı, üretim birimleri, işletme kapitali ve sabit kapital hakkında: Bu bölümde bu şirketin faaliyetleri ve performansının

takibine odaklanılacak ve bunu yaparken de 1988-1997 dönemi değerlendirilecek ve ekonomik performansın değerlendirilmesine ilişkin olan ve hem üretimle hem de üretim kapasitesiyle ilgili olan göstergeler ve kıstaslar, üretkenlik etkinliği ya da finansal oranlarla ilgili göstergeler esas alınacaktır. Bu göstergeler hesaplanacağı ve değerleri aynı döneme ait şirket bütçelerinde, bilançolarında ve düzenli raporlarda yer alan bilgi ve verilere dayanılarak tanımlanacağı için sonrasında şirketin ekonomik etkinliğinin derecesi bilinecektir.

Bu bölüm üç kısma ayrılacaktır. Birinci kısım üretim değerlerinin hesaplanmasına ve kıstaslara ve üretkenlik kapasitelerine ve bunlara dayanarak şirketin ekonomik etkinlik derecesinin belirlenmesine odaklanacaktır. Öte yandan ikinci kısımda gösterge değerleri ve üretkenlik etkinliği standartlarına açıkla kazandırılacaktır. Üçüncü kısımda finansal göstergeler ve standartlar üzerinde durulacak, değerleri ve oranları tanımlanacak ve bunlar kullanılarak bu dönemdeki finansal performansının derecesi anlaşılacaktır*.

Ekonomik birimler farklı ekonomik sistemlerde üretken enerjiyi en yüksek etkinlikle kullanmayı amaçlarlar. Ancak bu durum ekonomik ve sosyal açıdan kötü durumdaki gelişmekte olan ülkelerde çok daha büyük bir öneme sahiptir. Buna ek olarak bu ülkelerdeki kaynaklar da kısıtlıdır. Bu durum mevcut kaynakların sürekli olarak en iyi şekilde kullanılmalarını ve mevcut enerji kaynaklarının üretimi nitel ve nicel olarak etkilemek amacıyla fazlasıyla kullanılarak tüketilmemesini gerektirir.

Bu kriterlerin önemi bir taraftan güçlü bir şekilde üretken enerjiye diğer taraftan da tüm maliyetler, karlar ve satışlara bağlı olmasından kaynaklanır. Üretim ne zaman artsa (enerji kullanım oranlarının artışı) birim başına sabit maliyet enerjinin ideal kullanımı durumunda toplam maliyetin daha yüksek birimler arasında dağıtılması nedeniyle azalır.

Benzer birimlerdeki bütün girdileri (üretim öğeleri) ölçmenin güçlüğü düşünülürse üretimi benzer birimlere dönüştürmek için özel işlenmişleri zorla bulmaya giden genel üretimi kullanmak çok zor olur. Yine de girdilerin çeşitliliği ve bunların

*Bu dönem şirketin kuruluş yılı (1988) ile kabul edilen son bütçesi (1997) arasındaki dönemdir.

değişimi, bunları temsil eden, bunları tarımdaki toprak değeri ve hava koşulları gibi bazı faktörler olarak temsil eden değerlerin kullanılmasını gerektirir ve üretkenliği hesaplarırken bunları tahmin etmek çok zordur. Bu nedenle çıktıları (üretim) çok sayıda değişken faktörle karşılaştırmak yerine bir tek faktörle karşılaştırmak çok kolaydır ve bu da bizi kısmi üretkenliğe yönlendirir.

a). Çimento üretimi alanında şirketin ekonomik performansının değerlendirilmesi:

1. Şirketin çimento üretimindeki tasarlanan kapasite 1990 yılında 3750 milyon tona ulaştıktan sonra 1988, 1995, 1996, 1997 yıllarında 3330 milyon tona geriledi. Üretkenlik kapasitesinde görülen bu istikrar yeni yatırım yapılmadığını gösteriyor. Bu düşüş 1989, 1991, 1992 yıllarında 3000 milyon tona düşene kadar devam etti. Tablo (4)'e bakınız.
2. 1990 yılı için hedeflenen çimento üretim kapasiteleri 3750 milyon tonda ve bu miktar 1992'de 3000 milyon tona geriledikten sonra 1994'de 2124 milyon tona inene kadar bu gerileme devam etti. Bu düşüşün nedeni genel olarak aralarında şunların bulunduğu birkaç önemli neden ve faktörden kaynaklanıyordu:

Tablo 4.4. 1988-1997 döneminde Arab Cement Co.'nun ürünlerinin (çimento, kireç taşı, alçı taşı) üretim kapasiteleri

Kapasiteler			Tasarlanan (ton)			Hedeflenen (ton)			Gerçekleşen (ton)		
Yıl	Çimento	Kireç	Alçı	Çimento	Kireç	Alçı	Çimento	Kireç	Alçı		
1988	3330	200	9	2880	100	9	1952	43	1		
1989	3000	200	9	2650	85	9	2177	32	2		
1990	3750	200	11	3750	125	11	2945	21	6.3		
1991	3000	200	9	3000	100	6	2297	10	4		
1992	3000	200	9	3000	50	6	2301	21	3		
1993	3248	200	9	3124	75	6	2646	17	2		
1994	2250	150	7	2124	75	5	1500	8	3		
1995	3330	200	9	2830	100	6	1738	9	1		
1996	3330	200	9	2830	100	6	1682	4	1		
1997	3330	200	9	2580	100	5	1648	13	1		

Kaynak: Arab Cement Company aylık ve yıllık raporları

Tesislerdeki eski üretim hatları, özellikle de fırınlarda bulunanlar, şirket bünyesinde çimento üretimi için hedeflenen kapasitenin tasarlanan kapasiteye oranı çok

yüksektir ve bu da şirket yönetiminin mevcut üretim kapasitelerini olabildiğince fazla kullanmaya kararlı olduğunu göstermektedir.

b) Kireç üretimi alanında şirketin ekonomik performansının değerlendirilmesi:

Tablo 4'te yer alan verilerin incelenmesi ve irdelenmesi sonucunda şu gözlemlerde bulunduk:

1. 1988, 1991, 1995, 1996, 1997 yılları için hedeflenen kapasite 100 bin tondu ve bu da 1988, 1991, 1995, 1996, 1997 yılları için tasarlanan kapasitenin %50'siydi. Daha sonra kireç maddesine olan talebin düşük olmasından ötürü artış ve azalıştaki bazı tutarsızlıklarla daha da azaldı.
2. 1988'de gerçekleşen kapasitenin tasarlanan kapasiteye oranı %22 idi ve bu oran çalışmaya konu olan yıllar boyunca azalmaya devam etti ve 1996'da en düşük oran olan %2'ye geriledi. Bu da alternatif inşaat malzemeleri bulunması nedeniyle bu maddeye olan talebin düşüklüğünden ötürü şirketin kireç üretimi alanındaki düşük performansı yansıtır.
3. 1988 yılında gerçek veya elde edilen kapasitenin hedeflenen kapasiteye oranı yaklaşık %43'tü ve bu da 1996'ya kadar tutarsız bir gerilemeyle karakterize olarak en düşük değeri olan %4'e kadar düştü. Bu durum mevcut kapasitelerin düşük verimlilikle kullanıldıklarını ve düşük talebin ardında yatan ve görülemeyen faktörler, diğer seçenekler ve yabancı para aranmayışı nedenleriyle planlanan amaçlara ulaşamadığını gösteriyor. Kireç üretimini gösteren Tablo (4.4)'e bakınız.

c) Alçı üretimi alanında şirketin ekonomik performansının değerlendirilmesi:

Şirketin alçı üretimi alanındaki performansı Tablo(4.4)'te yer alan verilerin çalışılması ve analiz edilmesi sonucunda değerlendirilebilir. Bu Tablo (1988-1997) dönemindeki şirketin farklı üretim kapasitelerini göstermektedir.

1. 1988'de hedeflenen kapasite yaklaşık (9) milyon tondu ve bu da tasarlanan kapasitenin (%100'ü) idi ve bu da düzensiz bir şekilde artıp azaldı.

Yüzdedeki bu azalmanın nedenleri ise eski tesisler ve sık sık görülen teknik arızalardı.

2. 1988'deki oran veya ulaşılan kapasite %11'di ve bu da artarak 1994, 1991'de %67'ye ulaştı. Hedeflenen kapasiteyi kullanmakta görülen iyileşmeye rağmen bu oran çalışma süresi boyunca genel olarak belli bir dereceye kadar kabul edilebilir olarak düşünüldü ve bu da şirketin mevcut kapasitelerin etkinlik kullanımını arttırmayı başaramadığını gösteriyor.

Şirketin çimento üretimi açısından bakıldığında hedeflenen kapasitenin tasarlanan kapasiteye oranı ortalama olarak (%91,3)'tü ve bu gerçek kapasitenin tasarlanana olan ortalama (%66,3)'lük oranı ile karşılaştırılınca ve gerçek kapasitenin hedeflenen kapasiteye olan oranının (%72) olduğu düşünülürse bu da şirketin üretim planının gerçek tesis kapasitelerini yansıtmadığı veya bu tesislerin karşı karşıya oldukları teknik ve ekonomik koşulları dikkate almadığı; bu planlanan hedeflerin analizlerin doğru yapılmayışlarından ötürü böyle belirlendiği ve tesislerin gerçek durumunu güvenilir bir şekilde ortaya koyan bilgi ve veriye dayanmadığı anlamına gelir.

1. Gerçekleşen kapasitenin hem tasarlanan kapasiteye (%66,3) hem de hedeflenen kapasiteye (%72,2) olan oranları Libya ekonomisinin karşı karşıya bulunduğu ve özellikle dövizle ilişkili olarak şirketlere ve fabrikalara yansıyan mevcut koşullar, bunların sonucunda ortaya çıkan yedek parça, teknik donanım tedarikindeki gecikmeler ve bakımdaki gecikmeler vs. göz önüne alınırsa kabul edilebilir.
2. Şirketin kireç üretimi alanındaki ekonomik performansında görülen gerileme. Gerçekleşen kapasitenin hem tasarlanan hem de hedeflenen kapasitelere olan oranlarından da açıkça anlaşılmaktadır – ki bu oranlar tasarlanan kapasitenin %8,8'lik ortalamasını ve hedeflenen kapasitenin %20,9'luk kapasitesini aşamamıştır.
3. Alçı üretimindeki ekonomik performans düzeyinde görülen gerileme. Gerçekleşen kapasitenin hem tasarlanan hem de hedeflenen kapasitelere olan düşük oranları tarafından da yansıtılmaktadır – ki bunlar sırasıyla %26,7'yi ve %36'yı geçmemiştir.

4.5. Üretim Kriterleri Kullanılarak Şirket Performansının Değerlendirilmesi

Üretkenlik bir ilişkidir ve bağımsız bir durum değildir. Bu girdilerle çıktılar, giderler ve gelirler, üretim miktarı ve makine sayısı, üretimin miktarı ve işçi sayısı, üretimin miktarı ve çalışma saatleri arasındaki ilişkidir. Bu üretimden farklıdır çünkü ikincisi yarı-final veya final süreci temsil ederken üretkenlik üretimin üretim sürecindeki ögelerle olan ilişkisi şeklinde ifade edilir. Böylece şirketin ve işçilerin etkinliklerini, makine veya ham madde kullanım yöntemlerini, birimi veya ham maddeyi kullanım etkinliğini veya nakit biriminin veya tarım arazisinin kullanım etkinliğini vs. değerlendirirken daha doğru bir değerlendirme sağlar.

Sonuç olarak üretkenliğin iki yaklaşımı ifade etmek için kullanıldığı açıktır:

1. Birinci yaklaşım: Şirketin kendi kaynaklarına yaptığı yatırımın derecesini ortaya koyan şirketteki üretkenlik artışı veya azalışına ilişkin genel yaklaşımı kullanmak suretiyle şirket etkinliğini ölçen bir gösterge olarak ve bu da toplam üretkenlik olarak ifade edilen şeydir.
2. İkinci yaklaşım: şirket bünyesindeki üretkenlik ögelerinden birini yani kısmi üretkenliği ve bunun kullanım derecesini ölçmeye yarayan bir gösterge olarak. Profesyonel eğitim ve bunun üretim maliyetleri (doğrudan iş maliyeti) konusundaki çalışmamızın ilerlemesi sırasında. Başka bir ifadeyle bir taraftan insan unsuruyla ilişkili maliyetler ve diğer taraftan da çalışmamız boyunca ayrıca kısmi üretkenlik (iş üretkenliği). Çalışmamız münhasıran iş üretkenliği üzerine odaklanacaktır.

Üretkenlik, ürünle çalışan sayısı arasındaki göreceli ilişkiyi gösterir. Burada önemli bir şeyi belirtmemiz gerek. İş üretkenliği, iş etkinliği üzerine yapılan ekonomik çalışmaların büyük ve esaslı bir bölümünü oluşturmuştur ve bu da bu kavramı, üretkenlik artışı için sürekli olarak geliştirilebilen dinamik bir faktör haline getirmiştir. Üretkenlik artışı toplumun yaklaşımları açısından genel bir ekonomik yasa olarak kabul edilir. Bu yasa sosyal ve ekonomik niteliklere ve ortak üretim ilişkileri niteliklerine bağlıdır. Özellikle de iş ögesi en son girdilerin kullanımına erişmeyi sağlayan etkinliğin performans etkinliği vasıtasıyla katkı sağlar. Sosyalist

sistemde doğru koşullar sosyalist üretim ilişkileri içindeki iş üretkenliğinde sürekli ve hızlı bir artışa yol açar. Sosyalist sistem koşullarında iş üretkenliğinde görülen bu artış üretim maliyetinin düşürülmesinde ve gelirlerin artışında asal bir rol oynar. Bu da sosyal üretimde sürekli bir artışa ve işçilerin refah ve kültürel düzeylerini iyileştirir.

Tablo 4.5. (1988-1997)'de iş ögesinin üretkenliği

Yıl	Üretim miktarı (Dinar) (1)	İşçi sayısı (2)	İş üretkenliği (*) (1)/(2)=(3)
1988	3065000	2232	1373
1989	3192000	2321	1375
1990	4465000	2434	1434
1991	4968000	2372	1715
1992	8298000	2438	3404
1993	20238000	2457	2837
1994	6591000	2734	2411
1995	4631000	2835	1634
1996	1616000	2803	577
1997	1486000+	2912	510+

Kaynak: Şirket kayıtlarına göre araştırmacı tarafından hazırlandı.

İş ögesinin üretkenliği (birden fazla üründe)=üretim miktarı/işçi sayısı

İş ögesinin üretkenliğinin yıllık oranlarında görülen dalgalanmalar ve 1988'deki gibi sabit ve tutarlı oranların, yani (137,3) dinarın elde edilememesi ve bunun daha sonra 1993'de, söz konusu yılların en yüksek değeri olan (823,7) dinara yükselmesi ve 1997'de (-51,0) dinara kadar dikkati çekecek ölçüde gerilemesi. Bu durumu üretkenlik sürecine gerçekten katılan işçi sayısındaki istikrarsızlıkla açıklamak mümkündür çünkü işçi sayısı arttıkça üretkenlikte her birine düşen pay da artış göstermiştir ve Tablo (5)'de de bunu görüyoruz. Öte yandan işçi sayısındaki azalma söz konusu yıllar boyunca toplam üretim değerini oluşturmakta her birine düşen pay artmış ve sayı 1997'de (2912) işçiye yükselmiş, daha sonra işçi sayısı azalmış ve 1996'da, 1995'e kıyasla (2803) kişiye düşmüştür. Genel ortalama olarak en yüksek üretkenliğe 1993'de ulaşıldığını görüyoruz (823,7). En düşük değer ise işçi sayısının diğer yıllarla da kıyaslanması halinde (2912) olduğu 1997'de kaydedilmiştir.

Ayrıca şirketin 1990, 1992, 1993 yıllarında işçi sayısını kontrol altına alacak istikrarı sağlamaya çalıştığı da görülebilir. Bkz.Tablo (4.6).

Ödenen ücret ve maaşlardaki göreceli artış nedeniyle ücret dinar üretkenliği etkilenmiştir.

Tablo 4.6. (1988-1997)'de iş ögesinin üretkenliği

Yıl	İşçi sayısı (1)	Toplam üretim değeri (dinar)	Ücretler ve maaşlar (dinar)
1988	2232	29493000	6097000
1989	2321	32628000	6486000
1990	2434	43827000	7860000
1991	2372	34046000	6125000
1992	2438	40721000	7509000
1993	2457	54864000	8722000
1994	2734	32469000	5890000
1995	2835	38423000	8123000
1996	2803	37101000	8141000
1997	2912	37339000	8289000

Kaynak: Şirket kayıtlarına göre araştırmacı tarafından hazırlandı.

Katma değer milli hasılanın oluşturulmasına şirket tarafından veya diğer şirketlerle işbirliği içinde yapılan katkıya denir. Başka bir ifadeyle üretim öğelerinin (faizler, kiralalar, ücretler, karlar) gelirleridir. Böylece katma değer=üretim değeri-üretim gereksinimlerinin değeri – ki bu da toplam katma değerdir. Bundan amortismanı düşecek olursak kalan net tutar net katma değeri temsil eder. Bu nedenle net katma değer=üretim değeri-üretim gereksinimleri değeri+amortisman olur. Katma değer bir işin üretkenliğini hesaplamak için subjektif bir temel olarak kabul edilir. Şöyle ki:

İş ögesi katma değeri=net katma değer/yapılan işin miktarı

Bu kriter şirketin başarısı hakkında bir yargıya varmak için kullanılan kriterlerden biridir çünkü şirketin ulusal ekonomi açısından sahip olduğu önem derecesini belirlemek ve bu alandaki katkısının miktarını ölçmek için kullanılır. Katma değer şirket faaliyetleri vasıtasıyla arttığı için bu durum aşağıda anlatıldığı gibi şirketin çalışmanın yapıldığı süredeki şirket performansında görülen gelişmenin göstergesi

olabilir. Üretim gereksinimlerinin (mal ve hizmetler) değeri (1988-1990) döneminde sürekli artarak en yüksek değeri olan (29484,000)milyon dinara ulaştı. Öte yandan 1994’de azalarak (18069) dinar seviyesine indi ve sonrasında artmaya devam ederek 1997’de (29708) milyon dinara yükseldi çünkü üretim gereksinimlerinin değeri ulaşılan üretim hacmiyle ve hem mal hem de hizmetler açısından üretim gereksinimleri maliyetiyle bağlantılandırılmıştı. Bu göreceli gerilemenin nedeni, sadece 1993’le karşılaştırıldığında görülen düşük üretim nedeniyle 1994’deki üretim gereksinimlerinin değeri idi. Amortisman değeri bu dönemde aralıksız olarak artıyordu ve 1995’de en yüksek değeri olan (10293) milyon dinara yükseldi.

Bu değer yatırılan sermaye değerinden %12,99’luk bir amortisman oranı oluşturdu. Diğer yıllara gelince bu oran 1988’de %13,13, 1989’da %14,37, 1990’da %16,52, 1991’de %9,47, 1992’de %13,57, 1993’de %13,30 ve 1994’de %9,91 oldu.

Tablo 4.7. Arab Cement Company ney ve toplam katma değer (1988-1997)

Yıl	Toplam üretim değeri (dinar) (1)	Üretim gereksinimleri değeri, mallar ve hizmetler (2)	Amortisman değeri (3)	Toplam katma değer	Net katma değer (*) (1)=(2/3)
1988	29493000	1972000	6708000	9773000	3065000
1989	32628000	21868000	7568000	1076000	3192000
1990	43827000	29484000	9878000	14343000	4465000
1991	34046000	24271000	5707000	9775000	4068000
1992	40721000	23132000	9291000	17589000	8298000
1993	54864000	24652000	9974000	30212000	20238000
1994	32469000	18069000	7809000	14400000	6591000
1995	38423000	23499000	1029000	14924000	4631000
1996	37101000	25851000	9634000	11250000	1616000
1997	37339000	29708000	9117000	7631000	1486000

Kaynak: Şirketin mali tablolarına göre araştırmacı tarafından hazırlandı.

(*) toplam katma değer=iş faaliyeti geliri-üretim ihtiyacı değeri

(*)net katma değer=toplam üretim değeri-(üretim ihtiyacı değeri+amortisman)

Tablo 4.8. Arab Cement Co. amortismanı (1988-1997)

Yıl	Yatırılan sermaye değeri(dinar)	Amortisman değeri	Amortisman (%) (dinar) (*)
1988	51090933	6708000	13.86
1989	52650986	7568000	14.37
1990	597877417	9878000	16.52
1991	60250550	5707000	9.47
1992	68451349	9291000	13.47
1993	74996361	9974000	13.30
1994	78765737	7809000	9.91
1995	79230437	10293000	12.99
1996	69541772	9634000	13.85
1997	52859395	9117000	17.25

Kaynak: Şirketin mali tablolarına göre araştırmacı tarafından hazırlandı.

(*) amortisman yüzdesi=amortisman değeri/yatırılan sermaye değeri

Şirketin sosyal üretim fazlası oranını net katma değeri kullanarak aynı dönem için tanımlamak amacıyla aşağıdaki eşitliği kullanabiliriz:

$$\text{Sosyal üretim fazlası oranı} = \text{net katma değer} / \text{ücretler ve maaşlar}$$

Tablo (4.9)'da yer alan sosyal üretim fazlasıyla ilgili verilere dayanarak şunları görebiliyoruz: Şirketin 1988'deki sosyal üretim fazlası oranı (0.503) dinardı ve 1989'da (0.492) dinardı ve 1990'da (0.568) dinardı ve 1991'de (0.664) dinardı. Ayrıca en yüksek üretim fazlası oranları 1992,1993,1994 yıllarında görülmüştü. Bunun nedeni ise 1992'de ücret ve maaşların azalması ile 1994, 1993 yıllarında net katma değer artmasıydı.

Genel olarak çalışma dönemindeki (1998-1997) sosyal üretim fazlası oranları kabul edilebilir düzeyde ve mantıklı sınırlar arasındaydı ve istikrarsız olmalarına ve sabit yönlendirmelere tabi olmamalarına karşın aşırı farklılıklar görülmüyordu.

Tablo 4.9. Arab Cement Co.'da sosyal üretim fazlası oranı (*) at ArabCement Co. (1988-1997)

Yıl	Oran için net katma değer	Sosyal üretim fazlası oranı (*)
1988	3065000	0.503
1989	3192000	0.492
1990	4465000	0.568
1991	4068000	0.664
1992	8298000	1.105
1993	20238000	2.320
1994	6591000	1.119
1995	4631000	0.570
1996	1616000	0.199
1997	1486000-	0.179

Kaynak: Şirketin mali değerlendirmelerine göre araştırmacı tarafından hazırlandı.

(*) sosyal üretim fazlası oranı=net değer/ücretler ve maaşlar

4.6. Arab Cement Company'nin Performans Etkinliğinin Yatırılan Sermaye Hasılası Kullanılarak Değerlendirilmesi

Tablo (4.10)'da yer alan yatırılan sermaye ve yatırım hasılasıyla ilgili olan verilerin analiz edilmesi sonucunda şu sonuçlara varılmaktadır:

Her ne kadar yatırılan sermayeler (1998-1999) döneminde dengeli olmasalar da, yatırılan sermaye değerinin o dönemdeki en yüksek miktar olan (79.230.437) milyon dinar olduğu 1995 yılı dışında esaslı değişiklikler veya artışlar görülüyor. Bu tutar daha sonra 1994'de (78.765.737)milyon dinara gerilemiş ve bunu izleyen dönemde de bir azalma görülmüş ve 1993'de de azalarak (74.996.361) milyon dinara gerilemiş ve bu azalma devam etmiş ve nihayet 1997'de (52.89.342) milyon dinar olmuştur. Bkz. Tablo (10).

Şirketin maksimum net sosyal karı elde etmek için ekonomik kaynaklarını yatırma performansının etkinliğini değerlendirmek için yatırılan sermaye hasılasını analiz etmek önemlidir. Ve analitik bir bakışla bakıldığında ise; en yüksek hasıla (1.02) dinarla 1992'de gerçekleşmiş ve net kar (2,223,024) milyon dinar olmuş – ki bu da bu yılın yatırılan sermayesiyle karşılaştırıldığı takdirde çok yüksek bir net değer

anlamına geliyor çünkü şirket (1988-1999) dönemindeki en yüksek net karını (3.367.002) milyon dolarla 1993’de elde etmiş. Bunun nedeni ise yatırılan sermaye artışı ve iş ögesinin üretkenliğidir. Ve her iki hasıla oranları da (98) dinardı. En düşük hasıla oranı 1991’de görülmüş ve bu oran (0,14) dinar olarak gerçekleşmiş ve aynı yıl için kaydedilen en büyük net kar düşüşü de (273821)dinar olarak gerçekleşmiş. Bu durumun arkasında yatan en gerçek nedenlerden biri yatırılan sermayedeki artış ve aynı zamanda iş ögesinin üretkenliğindeki azalıştır. Bu iki faktör şirketin mali durumunun zayıflamasında ve bu yıldaki karını açıkça azaltarak büyük rol oynamıştır.

(**) yatırım yapılan sermaye hasılası oranı=kar/yatırım yapılan sermaye=net katma değer-ücretler ve maaşlar/yatırım yapılan sermaye

Tablo 4.10. Arab Cement Co.’daki yatırım hasılası oranı (*) (1988-1997)

Yıl	Vergi öncesi net kar (dinar) (1)	Toplam varlıklar (dinar) (2)	Yatırım hasılası oranı % (1) (2)
1988	-9722478	201923715	-
1989	-6045525	194317132	-
1990	-2597885	226106668	-
1991	273821	201684664	0.14
1992	2223024	217844146	1.02
1993	3367002	343629154	0.98
1994	-521474	318433511	
1995	-5222478	321090717	
1996	-10055758	319731514	
1997	-15432663	232269872	
Ortalama	-4373441	257703109	0.2

Kaynak: Şirketin mali tablolarına göre araştırmacı tarafından hazırlandı.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. İŞGÜCÜ GELİŞİMİNDE MESLEKİ EĞİTİMİN ÖNEMİ VE ROLÜ

5.1. Eğitim Tasarımı ve Önemi

Eğitim işi yönetim ve personel (idari işler) açısından en önemli işlerden biridir ve büyük ya da küçük ticari girişimler açısından da daha az önemli veya daha az gereksiz değildir. Yine de farklı büyüklüklerdeki organizasyonlar eğitim gereksinimlerini karşılamak için genellikle farklı teknikler kullanırlar.

Büyük işletmeler sahip oldukları güç sayesinde şirket içi eğitim sistemleri sağlayabilirken orta ve küçük ölçekli işletmeler harici uzmanlaşmış eğitim kurumlarına ve merkezlerine bağımlıdırlar. Eğitim işi seçme ve atama işlerinin tamamlayıcısıdır. Personel yönetimi sadece çalışanları işe almak ve seçmek ve atamakla görevli değildir. Ayrıca bu adımlardan sonra çalışanların kendilerine verilen görevleri yapmalarını sağlayacak şekilde beceri ve yeteneklerini geliştirmek için uygulanacak eğitim programları geliştirmesi de gerekir. İnsan ögesi de diğer üretim ögeleri gibi belli programlar ve planlar çerçevesinde ilgiye ve geliştirmeye ihtiyaç duyar. Bu ilgi onun yeni bilgiler elde etmesine yardımcı olmak ve işini yapması için ona modern teknikler sağlamak ve ondan bellenen her türlü görevi ve sorumluluğu gereğince yerine getirmesini sağlayacak şekilde becerilerini geliştirmek şeklinde gösterilebilir. Bu nedenle eğitim bireylere, işlerindeki bireysel performans oranlarını yükseltmelerini sağlamayı amaçlayan planlı bir faaliyettir⁹⁷. Yeni personel yönetimi yaklaşımları işe alınan personelin davranışlarını, belirli amaçlara ulaşmak ve yönetimin çıkarlarıyla uyum içinde olacak şekilde etkileyebilecek olan bu araç ve tekniklerin araştırılmasına daha fazla önem vermektedir.

Öte yandan bir organizasyonda çalışan personele organizasyonun amaçları, kararları ve politikaları da büyük ölçüde yardımcı olur ve onların organizasyona olan bağlılıklarının artmasının yanı sıra moralleri de yükselir. Bu da sonuçta onların iş

⁹⁷ Dr. Salaheddin Abdulkaki ve Dr. Abdul Hanafi, İnsan İlişkileri Yönetimi. Modern Arab Office, İskenderiye, s.251.

performanslarını arttırır. Eğitim tasarımıından söz ederken eğitim, öğrenme ve tahsil kavramlarının insanın kafasını karıştırdığını da belirtmek gerekir.

Öğrenme genel kişisel bilginin ve çevre konusundaki algının arttırılması ve böylece öğrenen kişinin tahsilini tamamlamasıdır. Eğitimle öğrenme arasındaki farkın en doğru şekilde tanımlamadığını söyleyen çok kişi var. Belli bir işi en doğru şekilde yapabilmek için genel bilgileri öğrenmek zamanla bireyin işine yarar. Öğrenmeye gelince bunun, birey tarafından yaşanan deneyimlerden kaynaklanan davranışsal değişkenler olduğunu söyleyebiliriz.

Bu nedenle eğitim ve öğrenme arasındaki fark açık hale gelmektedir çünkü eğitim çalışan personelin becerilerini veya bilgisini geliştirmeye ya da beceri ve bilgi edinmelerini sağlamaya odaklıdır. Oysa öğrenme bireyin bu eğitim veya öğrenmeden ya da her ikisinden birden aldığı bilgi ve becerilerin sonucunda gerçekleşir.

Eğitimin mutlak ve kaçınılmaz bir gereklilik olduğu kesindir. Eğitim yönetim bunu sistematik olarak uygulasa da, önceden çalışsa da ve bilimsel temel ve prensiplere göre gerçekleşebilir veya gerçekleşmez. Birey işini yapmak için zamanla ve deneyimleri vasıtasıyla ve belli bir yönteme uygun olarak kendi kendini eğitecek ve bunun kendisi için doğru iş olduğunu hissederse bu noktada kalacaktır⁹⁸.

Gerçek eğitim konsepti personele görevlerin tüm iş ayrıntılarıyla yapılması için gereken bilginin verilmesini sağlayan tüm işlerdir ve koşullardır ve işletmenin ihtiyaç duyduğu teknik ve idari becerilerin yaratılmasıdır veya bireylerin bakış açılarının ya da inançlarının değiştirilmesidir veya yaptıkları işin sonuçlarını olumlu şekilde etkileyebilir⁹⁹.

5.1.1. Eğitim Planlaması

Şirket yönetiminin eğitim programlarının arzu istenen amaçlara yönelik olarak ve yüksek etkinlikle ve istenen alanda uygulanmasını sağlaması için bu programları önceden planlaması gerekir. Eğitim süreci rasgele yapılamaz. Bunun önceden

⁹⁸ Dr. Salah Auda Said, Personel Yönetimi, Açık Üniversite 1994,S.227-228.

⁹⁹ Dr. Atef, Mohamed Abid, General Prince Authority For Printing Affairs. 1985,s.215.

planlanması gerekir yoksa bu organize edilmemiş faaliyetlere dönüşür ve herhangi bir kazanç elde edilmeden hem para hem de insan enerjisi boşa harcanmış olur.

Eğitimin planlanması süreci iki ana kısımdan oluşur; ilki eğitim ihtiyaçları, bunların belirlenmesi ve bunları tanımlama teknikleri ile ilgilidir. İkincisi ise eğitim kurslarının tasarlanma prosedürleri ve bu projelerin gerçekleştirilmeleri için gereken donatıların sağlanmasına yöneliktir. Bu iki kısma biraz daha detaylı olarak bakacağız:

Eğitim İhtiyaçları:

Eğitim ihtiyacı olmazsa eğitim programı da olamaz. Genel olarak eğitim programlarının temelini eğitime ihtiyaç olup olmaması oluşturur. Bu tüm eğitim faaliyetlerinin ilk adımıdır. Aslında eğitim bir organizasyonda hep devam eden bir süreçtir. Çünkü sürekli olarak işlerini başarılı ve etkin şekilde yapabilmek için eğitime ihtiyaç tutan farklı bireyler olacaktır. Kullanılan makine-ekipmandaki teknolojik değişiklikler nedeniyle eskiden beri çalışanların da başka işlere terfi edebilmeleri veya iş performansında veya üretimde görülen değişikliklerle başa çıkabilmeleri için yeniden eğitime ihtiyaçları vardır.

Eğitim İhtiyacı Göstergeleri:

Eğitim ihtiyacının tanınması organizasyondaki her müdürün sorumluluğudur. Eğitime ihtiyaç olduğunu gösteren birçok belirti vardır. Bu göstergeler aşağıdaki şekillerde olabilirler:

- * Düşük üretim ve personelin onlar için belirlenen performans oranlarına ulaşamaması. Miktarda veya kalitede veya türde azalma eğitimin göstergesi olabilir.
- * Malzemeyle doğru şekilde uğraşırken görülen kayıplar ve hasarlı kazalar da eğitim ihtiyacını gösterir.
- * Daha önce kullanılmayan yeni işlerin kullanılması veya bu faaliyetlerdeki terfi hareketi de eğitim ihtiyacı yaratır.

Eğitim İhtiyaçlarının Tanımlanması:

Eğitim ihtiyaçları personelin organizasyon tarafından tercih edilen performans düzeyine erişmek ve istenen iş ortamını elde etmek için gereken bilgisi, becerileri, yaklaşımları ve davranışlarına ilişkin bir grup nicel ve nitel değişkenlere gönderme yapar¹⁰⁰.

Şirket tarafından eğitim programlarına ilişkin ihtiyaçların tahmin edilmesi için organizasyonun bu eğitimden neler elde etmek istediğinin, yani amacının belirlenmesi gerekir. Bu amaçlar programın şeklini ve içeriğini tanımlar. Yönetimle birlikte bu amaçlar üzerinde anlaşıldıktan sonra eğitim görevlisi tüm bölümlerden bilgi toplamaya başlamalıdır:

- * Her bölümün karşılaştığı sorunlar ve bunları yaratan nedenler.
- * Her bölümdeki beceri ve uzmanlıklar ve her bölümün kendilerine sunulan iş koşullarıyla karşılaşmaya hazır olup olmadığı.
- * Her bölümün mevcut olanlar dışındaki beceri ihtiyacı.

Bu bilgiler birçok kaynaktan toplanır ancak öncelikle eğitim görevlisinin kısım veya bölüm müdürleriyle toplantılar yapması gerekir. Çünkü müdürler kendi bölümlerindeki sorun türlerini en iyi bilen kişilerdir. Ayrıca iş açısından eksik olan ve gerek duyulan beceriler de araştırılır.

Bu ihtiyaçlar şirkette mevcut olan üretim, giderler, iş bırakma sayısı ve işçi ihtiyacı gibi konulara ilişkin veri ve istatistiklere dayanarak değerlendirilir. Boş pozisyonları dolduracak kişilerde aranan nitelikler de belirlenir. Ayrıca kayıtlı makine arızaları, operasyon sırasında zarar gören malzemeler ve yüksek büyüme süreci de incelenir.

Eğitim görevlisi eğitim ihtiyacı tahminine dayanarak işletmenin iş koluyla ilgili olarak yayınlanan bilimsel bültenleri inceleyerek yapılan çalışmalardan ve başka şirketlerce uygulanan eğitim programlarından yardım alır¹⁰¹.

¹⁰⁰ Dr. Salah Auda Said, a.g.e., s.248-250.

¹⁰¹ Dr. Atif Mohamed Abid, a.g.e., s.517-518.

5.1.2. Eğitim Programının Tasarlanması ve Planlanması

Personel müdürünün (idari işler) tüm eğitim ihtiyaçlarının tanımlanmasından sonra süreçteki diğer önemli adımlara geçilir. Bu adımlarda eğitim programları tasarlanır ve uygulanır.

Eğitim programının tasarım süreci aslında zaten belirlenmiş olan gerekli öğrenim ve eğitim materyallerinin tanımlanmasından ibarettir. Eğitim programının uygulanma süreci ise programın öğeleri ve içeriği esas alınarak gerçekleşir. Bu arada eğitilecek olan bireylere disipline ilişkin bilgiler ve beceriler de verilir. Eğitim programı tasarlanırken eğitilecek olan bireylerin yaptıkları işin analizi de önem kazanır. Eğitim programına ait materyalin kapsamı ve içeriğinin eğitilecek bireylerin çalıştıkları organizasyonun yaptığı işle bağlantılı olması gerektiği de açıktır. Ayrıca bireyler arasındaki farklılıklar, kültürel değişiklikler ve geçmişteki deneyimleri de eğitim programının içeriği belirlenirken göz önüne alınmalıdır. Böylece eğitilecek bireylerin zayıf noktaları olan bu hususlara odaklanılır ve boşa zaman ve çaba harcamamak için onların zaten yabancıları olmadıkları ortak nitelikler üzerinde durulmamış olur. Bir eğitim programı hazırlanırken eğitim görececek olan bireylerin ihtiyaçları yaşa, deneyime, vasıflara ve kültür düzeylerine göre de belirlenmelidir. Böylece organizasyon bünyesinde mevcut olan finansal ve fiziksel yeteneklerin yanı sıra eğitim programının uygulanması için gereken zaman da saptanır.

Eğitimle ilgili olarak üzerinde görüş birliğine varılan çok nokta bulunmaktadır ve bilimsel bir program hazırlayabilmek için bu noktaların göz önüne alınmaları gerekir:

- * Bilimsel programın amacını belirleyin.
- * Eğitilecek bireyleri ve onların ihtiyaçlarını belirleyin.
- * Eğitim programında üzerlerinde durulacak olan konuları belirleyin.
- * Gereken sistemlerin ve donatıların uygulanması için gereken süreyi belirleyin.
- * Eğitim göreceklein adlarını ve eğitmenleri belirleyin.
- * Programın ve katılacak olan her bireyin maliyetini belirleyin.

- * Eğitim sırasında katılımcıların görevlerini belirleyin.
- * Eğitilen işçilere testler uygulayın ve daha sonraki programlara katılacakları özendirmek için ilk dereceleri alacak olanlara verilecek teşvikleri belirleyin. Hatta bu sadece formalite olsa bile bunu eğitim sürecinin önemini ortaya koymak için mutlaka yapın.

5.2. Eğitim Programlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi

Her eğitim programı için mutlaka bir izleme ve değerlendirme planı da yapılmalıdır. Eğitimin amaçlarına ulaşmak isteniyorsa bu süreç sürekli olarak izlenmeli ve eğitimin arzu edilen doğrultuda ilerlediğinden emin olmak için düzenli olarak değerlendirme yapılmalıdır. Bu sayede eğitim sürecinde eksiklikler, zayıf noktalar ve boşluklar olup olmadığı anlaşılır ve uygulama sırasında gerekli müdahaleler yapılarak sorunlar giderilebilir. Ayrıca eğitimin başarılı olması amacıyla para ve çaba olarak o ana kadar elde edilen başarılar da görülmüş olur.

Programın izlenmesi de değerlendirilmesi için gerektiğinde eksikliklerin giderilmesi için iki alt plan da yapılmalıdır. Bunlardan biri izleme, diğeri ise değerlendirme amaçlıdır. İzleme ve değerlendirme bir eğitim programının ayrılmaz iki parçasıdır ve temel amaçları da uygulama sırasında anlaşılan boşlukları gidererek ve olası engelleri ortadan kaldırarak eğitimi iyileştirmek ve geliştirmektir.

5.2.1. Eğitim Programlarının İzlenmesi

Eğitim planının belirlenen kilometre taşlarına uygun olarak uygulandığından emin olmak için programı izlemek gerekir. Bu süreç programdan arzu edilen sonuç elde edilene kadar devam eder ve uygulama sırasında karşılaşılan engeller olursa bunlara müdahale edilerek hepsi giderilir. .

İzleme sürecindeki en temel görevler, değerlendirme süreci açısından gerekli olan veri, gösterge ve istatistiksel değerleri toplamaktır. Başka bir ifadeyle izleme, değerlendirme sürecine hizmet eder ve onun düzgün yapılmasına yardımcı olur. İzlemek sadece bir grup prosedürden ibarettir ve bunlar eğitim planının

yürütülmesini ve bu kapsamdaki faaliyetlerin düzenlenmesini ve amaca doğru ilerlenmesini sağlarlar.

İzleme sürecinin amaçları şunlardır¹⁰²:

1. Planlandığı gibi ve yönteme uygun şekilde ilerlediğinden emin olmak için eğitim programının uygulanışını takip edin.
2. Belirlenen program süresinde ve kilometre taşlarına uygun şekilde uygulandığından emin olmak için eğitim programını takip edin.
3. Belirlenen bütçeye uygun olduğunu ve eğitim için harcanan tutarın bütçedeki tutardan az veya çok olmadığından emin olmak için eğitim programının uygulanışını takip edin.
4. Uygulanışı engelleyebilecek boşluk veya engelleri ortadan kaldırmak için anında müdahale edin.
5. Uygulamanın herhangi bir aşamasını değiştirmek veya geliştirmek için müdahale edin.

5.2.2. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi

Eğitimin eğitime katılan bireyler üzerinde bıraktığı etkinin derecesinin ölçülmesidir. Aynı zamanda eğitim programı sayesinde edinilen algıyı, yeni alışkanlıkları, becerileri, bilgiyi ve yaklaşımı ölçer ve personelin davranışlarındaki değişiklikleri saptar.

Değerlendirme eğitim çalışmasının etkisini ve eğitim planı sayesinde erişilen amaçların düzeyini ölçmeyi amaçlayan objektif bir süreçtir. Bu süreçte ayrıca eğitim çalışmasını geliştirip iyileştirmek için programın zayıf taraflarıyla eksiklikleri de belirlenir.

Bunun yanı sıra eğitim programlarının etkinliklerini ve arzu edilen amaçlara ulaşma başarısını anlamak için bir grup prosedür de uygulanabilir. Ayrıca eğitime katılanların etkinliklerini ve eğitimin onlarda gerçekleştirmeyi başardığı değişimin

¹⁰² Ahmed Ibrahim Bashat: Eğitim Prensipleri, Nahda Arabia Hall, Birinci Baskı, s. 291-202.

boyutunu ölçmek için de bazı prosedürler uygulanabilir. Öte yandan eğitimcilerin etkinliklerini ölçmek için uygulanacak prosedürler de vardır.

Değerlendirme süreci şunları amaçlar:

1. Planın ne kadarının gerçekleştiğini ve amaçların ne kadarına ulaşıldığını belirleyin.
2. Uygulanan eğitim programlarının ve eğitim tekniklerinin geçerliliklerini ölçün ve bunların eğitim ihtiyaçlarını karşılamakta ne kadar başarılı olduklarını belirleyin.
3. Eğitime katılan bireylerin etkinlik düzeylerindeki gelişmeyi değerlendirin ve bu eğitimden ne ölçüde yararlandıklarını saptayın. Ayrıca eğitimi verenlerin etkinliklerini ölçün ve bu işi yapmak için ne ölçüde ehil olduklarını belirleyin.
4. Eğitimin süresine uyulduğundan emin olun.
5. Eğitim harcamaları için kabul edilen bütçeye uyulduğundan emin olun.

Bu süreç eğitim programlarının etkinliklerini ve karşılamaları beklenen eğitim ihtiyaçlarını ne ölçüde sağladıklarını ölçmeyi amaçlayan üç aşamada uygulanır:

Eğitim programlarının uygulama öncesinde değerlendirilmesi:

Eğitim programlarının doğru ve hedeflenen amaçlara erişimi sağlama yeterlilikleri uygulama öncesinde değerlendirilir ve bunu yaparken de belirli eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanan programın eğitim metodolojisine uygunluğu da incelenir. Uygulanacak eğitimin türü ve kullanılacak teknikler belirlendikten sonra kullanılan tür, metin ve tekniklerin etkinliklerinden emin olmak ve eğitimden beklenen amaçları karşılayıp karşılamayacaklarını görmek için değerlendirme yapılır.

Uygulama Sırasında Eğitim Programlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi:

Eğitim programlarının doğru şekilde uygulandıklarından, tasarlanan zaman içinde tamamlanacaklarından ve izin verilen sapmalar dahil, bütçe içinde kaldıklarından emin olmak için bu değerlendirme uygulamanın her adımını, belirlenen plana uygun

ilerlediğinden emin olmak için uygulama sırasında test eder. İzlenen en önemli unsurlar şunlardır:

- a) Eğitim programının yürütülmesi için idari hazırlıkların tamamlanması. Bunun kapsamında eğitim yerinin belirlenmesi, eğitime katılanların rahatlarının sağlanması, görsel ve işitsel ilk yardımlar ve mekândaki ısıtma, havalandırma, gürültüyü kesme gibi kolaylıkların sağlanması bulunur.
- b) Eğitim konusuyla ilişkili bilimsel ve pratik sınıflara uyum derecesi.
- c) Programda üzerinde eğitim verilecek olan her konu için ayrılan zamana uyum, zamanın ögeler arasında konunun önemine göre doğru ve başarılı bir şekilde dağıtılması.
- d) Programdaki konuların mantıklı sıralamasına sadık kalınması.
- e) Eğitim tekniklerinin, katılımcıların dikkatlerini çekme ve etkileşime girme konusunda ne kadar başarılı olduğu. Bu tekniklerin amaca ulaşmayı sağlayıp sağlamadıkları ve katılımcıların öğrenmeleri hangi oranda arttırdıkları.
- f) Program kapsamındaki tüm konular üzerinde duruldu mu?
- g) Eğitim programı için ayrılan süre yeterli miydi?

Uygulama Sonrasında Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi:

Amaç eğitim programlarının arzu edilen eğitim amaçlarını ne ölçüde karşıladıklarının ve eğitim planının genel amaçlarına ne kadar katkıda bulunduğunun ölçülmesidir. Bu süreç eğitim programının doğrudan ve kapsamlı bir şekilde tamamlanmasından sonra başlar¹⁰³.

- a) Programın tasarım amacına uygunluk konusundaki eksikliklerini anlamak.
- b) Eğitim ihtiyaçlarını tümüyle karşılamak için bilimsel ve pratik derslerde gereken değişiklikleri tanımlayın.
- c) Eğitimden tam olarak yararlanmak için teknikler geliştirin, yaratın veya mevcut teknikleri değiştirin.
- d) Gerekiyorsa programın kilometre taşlarını değiştirin.
- e) Gerekiyorsa programın konularını değiştirin.

¹⁰³ Ahmed Ibrahim Bashat, a.g.e., s.307-308.

- f) Dersin sunulduğu seviyeyi. Eğitim alanların seviyesine uygun olup olmadığını anlamak için yeniden gözden geçirin.
- g) Eğitimcilerin düzeylerini yeniden gözden geçirin ve gerekiyorsa ya değiştirin ya da onları da eğitin.

Eğitim uygulama sonrasında şu şekilde değerlendirilir:

1. Programın bitiminde program süpervizörleri ve eğitimcilerle toplantı yapılır ve program hakkındaki geri bildirimleri alınır. Bu toplantıda ayrıca organizasyonun ve programın uygulamasının zayıf ve güçlü tarafları ile eksiklikleri üzerinde görüşülür.
2. Program süpervizörlerinin raporları incelenir.
3. Eğitime katılanların sözel veya yazılı görüşleri alınır. Bu programın sonunda onlara dağıtılan bir değerlendirme formunu doldurmaları istenerek de yapılabilir.

Eğitimcilerin İzlenmesi ve Değerlendirilmesi:

Eğitimciler uygulanmak istenen her türlü eğitim programının en önemli unsurlarıdır ve onların etkinlikleri, yeterlikleri ve yeteneklerinden kaynaklanan herhangi bir hata olması halinde bu genel anlamda şirkete yansır ve onlara olan güven kaybolur. Bu nedenle onların seçimi ve hazırlanmaları da önemlidir çünkü bir eğitim programına dahil olan eğitimciler yeterli değilse ve dersleri gerektiği gibi veremezlerse zaman boşa harcanmış olur. Eğitimciler halen şu şekilde değer değerlendiriliyorlar:

1. Her ders veya eğitim seansından sonra onlara verilen değerlendirme formları sayesinde kendilerini değerlendirirler veya bu formlar her eğitim programının bitiminde dağıtılır.
2. Görevi derslere girerek eğitimcileri eğitim sırasında gözlemleyen bir değerlendirme uzmanı tarafından.

Her iki yöntemle de eğitimcileri değerlendirmemizi mümkün kılan göstergeleri elde ederiz.

Eğitim Alanların İzlenmesi ve Değerlendirilmesi:

Hiç kuşku yok ki eğitim alan bireyler bu programların asıl öğelerinden biridir. Eğitimlerde onların çıkarları gözetilir ve eğitim sırasında çeşitli metinler, teknikler ve eğitim malzemeleri kullanılarak onlara gereken ilgi gösterilir ve iş açısından gelişmeleri sağlanır. Ayrıca yetkin eğitmenler ve eğitim programını uygulayan akıllı yönetimler sayesinde programa katılan bireylerin belirgin ihtiyaçları karşılanır. Bu arada eğitim öncesinde ve sonrasında iş performanslarının ölçülmesi de önemlidir. Eğitimin öncesinde ve sonrasında koşulların aynı olduğu varsayımıyla yapılan değerlendirmeler önemli bir araçtır. İnsan bilimleri henüz bu alanda deneysel metodolojiyi kullanma konusunda mükemmel başarıya ulaşmamıştır. Buna ek olarak eğitimin etkisini gösteren karşılaştırmalı rakamlar çok zordur. Ayrıca iş başı eğitimin etkisini karşılaştırmalı rakamlarla gösteren yeterli çalışma sayısı da azdır. Yine de bunun yeterli üretkenliği sağlama konusunda etkili olduğunu inkar edemeyeceğimiz gibi yeterli üretkenliğin elde edilmesine katkıda bulunan diğer faktörlerin de etkisini yadsıyamayız. Böylece eğitimin personel performansının etkinliği üzerindeki etkisini ölçmek için gösterilen her çaba yalnızca araştırma ve çalışma sürecindeki çabalardır. Ve eğitimin etkisinin ölçülmesi için burada bahsettiğimiz teknikler belki günün birinde etkili olabilecek olan bu çabalardan biridir. Ve her ne kadar bu teknikler bize bu etkiyi belli ölçüde açıklasa bile bunu yine de sağlam ve nitel bir kriter olarak tanımlayamayız çünkü bu akademik araştırma metodolojilerinde mevcuttur. Bu nedenle eğitime katılanların izlenmeleri ve değerlendirmeleri için eğitim öncesinde, eğitim sırasında ve eğitim sonrasında sergiledikleri davranışlarının sürekli olarak gözlemlenmesine ve değerlendirilmesine bağlıydık. Sonrasında da onların işlerine dönmelerinin ardından bunu da ulaşılması arzu edilen amaca uygun olarak tasarlanan eğitim programının başarı düzeyini gösteren bir kriter olarak alarak ve eğitimin bir profesyoneli ve bireylerin iş başındaki davranışlarını daha iyiye doğru şekillendirme sürecine katkı sağladığını bilerek ve ciddi ve etkili bir eğitimin garantilerini temin etmek için bunun kapsamında bir işbaşı izleme ve değerlendirme sisteminin de bulunması, eğitime katılanları eğitimin katılımcıların davranışları üzerindeki gerçek etkisini anlamak amacıyla eğitimden önce, eğitim sırasında ve eğitimden sonra sürekli gözlemlemek çok önemlidir.

Eğitime katılanların eğitim ncesi İzlenmeleri ve değerlendirilmeleri:

Bu iş gelişim ve değerlendirme için gereken bilgi ve beceri ve yaklaşımlardaki eksiklikleri bilerek yapılır. Bu süreç daha önce eğitim ihtiyaçlarından bahsederken ifade ettiğimiz eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ile yapılır. Eğitim alan bireyin eğitim öncesinde izlenmesi eğitim uzmanı ile her katılımcının doğrudan patronu arasındaki işbirliği ile yapılır. Eğitimin birçok yönünün değerlendirilmesi de eğitimin tamamlanmasının ardından bu yönleri hangi ölçüde etkileyebileceğini bilmek için yapılır.

Eğitim alan bireyin değerlendirilmesi aralarında şunların bulunduğu üç ana yn esas alınarak yapılır¹⁰⁴:

- Eğitim alan bireyin iş birimine sadakati ve amaçlarına olan inancı ve bağlılığı ve işine olan coşkusu ve meslektaşlarıyla işbirliği ve sorumluluk taşması ve amirlerine gösterdiği tepkiler anlamındaki davranış yönleri.
- İşçinin o andaki performans oranları ve kaliteye ve çalışmasını sürekli olarak iyileştirmeye verdiği önem ve içinde kullandığı makine ve araçların bakımıyla hangi derecede dikkatli olduğu ve içinde herhangi bir kayıp veya hasar olmamasına ne kadar dikkat ettiği konularındaki performans yönleri.
- İşteki bilimsel teoriler hakkında bilgi ve şirketinin yasaları ve yönetmelikleriyle ilgili farkındalığı vs. açılarından eğitimden önce sahip olduğu bilgi ve deneyim.

Eğitim Alan Bir Bireyin Eğitim Sırasında ve Eğitimin Sona Ermesine kadar İzlenmesi ve Değerlendirilmesi:

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve yetkin bir eğitmenin yanı sıra doğru programın seçilmesinde ve eğitmek için işinin ehli bir bireyin belirlenmesinde ve eğitim sırasında eğitilen kişi tarafından ciddi bir takibin yapılmasında başarı sağlanması hedeflenen amaca ulaşılması demektir. Birincil değerlendirme süreci eğitim faaliyeti sırasında yapılır. Bu değerlendirme her adımı inceler ve beklenen

¹⁰⁴ Ahmed Ibrahim Bashat, a.g.e., s.321.

davranış değişikliğinin elde edilip edilmediğini değerlendirir. Değerlendirme ve izleme sürecinde, aralarında aşağıdakilerin de bulunduğu birçok teknik kullanılır:

1. Eğitim alan kişinin programdan elde ettiği kazancın düzeyini belirlemek için sözel veya yazılı test uygulamak. Her ne kadar eleştirilseler de bu testler eğitim faaliyetinin değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılırlar. Ancak iyi hazırlanıp yönetilmesi halinde bunlar eğitim sonuçlarının ölçülmesinde destekleyici bir faktör olabilirler. Test yapmanın amacının eğitim alan bireylerin kazandıkları bilgi birikimini ve bilgiyi ve becerileri ve yaklaşımları ölçmek değil, ayrıca pratik alanda uygulayabilecekleri deneyimleri de ölçmek olduğunu belirtmemiz gerekir. Başka bir ifadeyle işlerine uygulayabilecekleri en son bilgi ve beceriler. Testler mülakat şeklinde sözel olarak yapılabileceği gibi elde edilen bilginin düzeyini bilmek veya sorunlardan birinin eğitim alan birey tarafından çözülmesi amacıyla yazılı olarak da yapılabilir.
2. Eğitim alan birey programla ilgili düşüncelerini belirteceği, programın kendinin hazır oluşuna ve eğilimlerine ne kadar uygun olduğunu ifade edeceği, geliştirmek ve daha iyi bir düzeye getirmek istediği becerileri elde etmesine ne kadar katkı sağladığını dile getireceği bir ankete katılır.
3. Eğitim alan birey programın içeriği ve önemi ve bu içeriğin tümünden veya bir kısmından sağladığı yararlar hakkında kısa bir rapor sunar.
4. Eğitim alan bireyden programla ilgili derslerin bazıları hakkında teorik veya deneysel bir araştırma yapması istenir.
5. Eğitime katılan bireyler bir değerlendirme uzmanı tarafından eğitime devamları sırasında gözlemlenerek değerlendirilir ve bireyi eğitim sırasında gözlem yöntemiyle izlemek ve değerlendirmek için kullanılan aşağıdaki form.
6. Eğitime katılan her bireye eğitmen tarafından verilen deneysel bir uygulama vasıtasıyla yapılan uygulama ile onlardan programa katılırken yaşadıklarından yola çıkarak teorik prensipler hakkında ve bireyin gerçekte yaptığı işi esas alarak uygulamalı örnekler vermeleri istenir.

Eğitim Alan Bir Bireyin Eğitimin Tamamlanmasından Sonra İzlenmesi ve Değerlendirilmesi:

Bu işleme göre eğitimin etkinliği kontrol edilir ve eğitime katılan bireylerin elde ettikleri yararların yanı sıra bunun, onların eğitime katılmadan önce yaptıkları işlerin düzenlenmesi üzerindeki etkileri belirlenir. Bu tür bir izleme eğitim programının uygunluğu hakkında bir yorum yapmaya ve eğer varsa zayıf yönlerini belirlemeye büyük ölçüde katkı sağlar ve sonra da bu hususlar düzeltilir ve geliştirilir. Bu tür değerlendirme bireyin, eğitim tamamlanıp işine döndükten sonra ölçümlemesini sağlar. Burada eğitim çalışması şirketin huzurunda değerlendirilir ve böylece yönetim eğitimin geçerliliğini anlayabilir. Bu aşamada izleme performans yöntemine ve işteki davranışsal unsurlara odaklanır. Bu ya ofiste, ya sahada ya da her ikisinde birden izleme yapılarak gerçekleşir. Ve sahada izleme, bunun çok sayıda değerlendirme uzmanı gerektirmesi nedeniyle çalışan bütün bireyler açısından mümkün olmadığı için izlemenin büyük bölümü sadece ofis yöntemi aracılığıyla yapılır. Saha izlemesine gelince, bu da ofis izlemesinin bir tür gözden geçirilmesi şeklinde örnekler yöntemiyle yapılır. Ofis izlemesi eğitim görmüş olan personelin birinci derece amirleri tarafından hazırlanan düzenli raporlar vasıtasıyla yapılır. Belki de eğitim alan bireylerin eğitimden sonra performanslarında, davranışlarında, becerilerinde ve yaklaşımlarında görülen zayıflıkları veya iyileşmeleri vurgulamayı sağlayan düzeltilmiş formlarda yapılabilir.

Eğer ofiste yapılan izleme herhangi bir personelin davranış veya performansında yüksek düzeyde bir yetersizlik olduğunu ortaya koyarsa ve eğer bu bireyin eğitim sonuçları tatminkarsa bu durumda onu derhal işbaşında ziyaret etmek suretiyle bir alan izlemesi yapmak gerekir. Böylece hangi alanlarda yetersiz kaldığı ve bunun nedenleri ve bunun eğitimden kaynaklanıp kaynaklanmadığı veya bu bireyin içinde bulunduğu koşulları etkileyen diğer faktörlere dayanıp dayanmadığı anlaşılır.

Yani yetersizliğin eğitim programlarından kaynaklandığı anlaşılırsa o zaman bu programın yeniden gözden geçirilmesi ve bu yetersizliklerin devam edip etmeyeceklerinin anlaşılması ve ayrıca bu programların, programlardan beklenen amaçlara ulaşmalarının sağlanması için düzeltilmeleri ve geliştirilmeleri ve ayrıca bu durumlara yol açan bu tür yetersizliklerden kaçınılması gerekir. Ancak eğer

yetersizliğin eğitim dışındaki bir nedenden kaynaklandığı anlaşılırsa o zaman yönetim iş sırasında bulunabilecek olan nedenler hakkında bilgilendirilir ve bunlardan kaçınmak için gereken düzeltmelerin yapılması sağlanır.

Eğitim alan bireylerin izlenmesi ve değerlendirilmesi ayrıca eğitimin tamamlanmasından ve bireylerin işlerinin başına dönmelerinden sonra da yapılabilir. Bunu bireylerin ilk amirleri yapar ve eğer patronlar ilk amirlerin ne düşündüklerini öğrenmek için onlara, amirlerin eğitim programlarına katıldıktan sonra amirlerin bakış açısından onların yaklaşım ve davranışlarında görülen değişiklikleri belirlemek için onlara birer anket formu dağıtarak eğitim programına katılırlarsa patrona bildirilir.

5.3. Libya'daki Mesleki Gelişim Merkezleri

Mesleki gelişim programı, işçilere iş başında teknik iyileştirme sağlamak suretiyle işle ilgili bilgi ve becerilerini arttırmak için planlanan ve düzenlenen bir girişim olarak tanımlanır. Bu kavram ve mesleki gelişim merkezlerinin amaçlarına yönelik farklı görüşler olmasına karşın mesleki gelişim merkezlerinin genellikle aşağıdakileri kapsadığı konusunda görüş birliği mevcuttur:

1. Tüm katılımcılara ve dahil olan bireylere iş başı eğitim ve programlar sağlamak.
2. Diğer mesleki merkezlere gereken danışmanlığı vermek.
3. Bilgi sağlamak ve vermek ve etkili programlar hakkında farkındalık yaratmak.
4. Gereken kaynakları belirlemek ve eğitim programları için gereken bilgi ve tekniği sağlamak.

Ulusal İşletme Enstitüsü:

Ulusal işletme enstitüsü 1953'de Trablus'da federal hükümetin kamu hizmeti veren bir yan kuruluşu olarak kuruldu. Kuruluş amacı çalışanları muhasebe, defter tutma ve basit yönetim işleri konularında eğitmektir. 1964'de hükümet birleşmiş milletlere başvurarak Libya'daki yönetim sisteminin durumunu gözden geçirmek üzere bir

ekibin gönderilmesini istedi. Bu ekip farklı sınıflardaki çalışanların eğitilmesi için kapsamlı bir genel işletme enstitüsü kurulmasını önerdi ve hükümet bu öneriyi kabul etti. 1968’de enstitü geliştirildi ve eski ulusal işletme enstitüsü yenisiyle birleştirilerek ulusal genel işletme enstitüsü adını aldı. Bunun kurulması için 1968’de (41) sayılı yasa çıkarıldı ve enstitü kurumsal bir yapıya ve bağımsız bir bütçeye kavuştu.

Eylül 1969’daki Fatah devriminden sonra birleşmiş milletlerle yapılan anlaşma feshedildi ve ulusal işletme enstitüsü sivil işler bakanlığının kontrolüne girdi.

Enstitü 1980’de kamu hizmetleri G.H.K.’sine bağlandı. Ulusal işletme enstitüsü yeniden organize edildi ve tüm Libya’da dokuz şubesi oldu.

1981’de G.H.K. tarafından ulusal işletme enstitüsünün iç organizasyonu ile ilgili olarak G.H.K. tarafından (474) sayılı yasa tasarısı yayınlandı.

Ancak 1987’de sivil hizmetler G.H.K. sekreterliği ulusal işletme enstitüsünün iç organizasyonu hakkında (125) sayılı kararı yayınladı. Bu karar uyarınca enstitünün departmanlar ve bölümler kurması şart koşuldu.

1990’da G.H.K. (565) sayılı kararı yayınladı. Buna göre idari gelişim ve iyileştirme merkezi kurularak ulusal işletme enstitüsünün yerini aldı. Mesleki iyileştirme ve eğitim G.H.K.’sine bağlı olan merkez Binazi ve Sebha’da iki şube açtı.

1994’de G.H.K. (862) sayılı kararı yayınladı. Buna göre merkez genel işgücü dairesinin bir yan kuruluşu haline geldi.

Nihayet G.H.K. (145) sayılı kararı yayınladı. Bu karar uyarınca ulusal işletme enstitüsü kuruldu ve idari gelişim ve iyileştirme merkezinin yerini aldı. Kurumsal yapıya ve bağımsız bütçeye sahip olan enstitü G.H.K.’ye bağlıdır.

Ulusal işletme enstitüsünün kuruluşundaki uzun vadeli amaç işgücünün daha iyi bir performans seviyesine ulaşacak şekilde gelişmesi ve iyileşmesini sağlamaktır. Enstitü bu alandaki ve özellikle de hepsi idari gelişimi arttıracak ve arkalarında yatan amaca

ulaşılmasını sağlayacak eğitim, danışmanlık, araştırma ve dokümantasyon konularında özelleşmiş teknik ve bilimsel sistemdi.

1) Enstitünün Organizasyon Yapısı:

Enstitünün organizasyon yapısı şu şekildedir:

1. Yönetim komitesi
2. Yönetim komitesi sekreterliği
3. Komite işleri ofisi
4. İç denetim ofisi
5. Eğitim ve öğretim üyeleri ofisi
6. Akademik işler ofisi
7. Eğitim ve iş geliştirme departmanı

Bu departmanda aşağıdaki bölümler bulunur:

- a- Eğitim programları ve kurslar bölümü
- b- İş geliştirme bölümü
- c- Seçilmiş bireyler program bölümü
- d- Araçlar ve hazırlık bölümü
- e- İdari ve mali işler.

İdari ve mali işler departmanı aşağıdaki bölümlerden oluşur:

- f- İdari işler ve halkla ilişkiler bölümü
- g- Mali işler ve depolar bölümü
- h- Planlama ve takip departmanı
- i- Bilgi ve dokümantasyon merkezi

Bu merkezde aşağıdaki bölümler bulunur:

- j- Dokümantasyon ve kütüphane bölümü
- k- Basım ve yayın bölümü
- l- Veri işlem bölümü

2) Enstitünün Faaliyetleri:

Enstitünün belirgin faaliyetleri şunlardır:

Eğitim:

Eğitim faaliyeti yönetmeyi ve erişmeyi hedeflediği amaçlar açısından enstitü tarafından kullanılan en önemli araçlardan biridir. Enstitünün faaliyeti iki kategoriye ayrılabilir:

Genel Programlar:

Enstitü yıllık olarak yapılan ve hazırlanan planlar çerçevesinde eğitim kursları düzenler. Bunun kapsamında insanlar tarafından seçilen bireyler için eğitim kursları ve kamu idari sistemindeki üst düzey yöneticiler ve her seviyedeki çalışanlar için programlar bulunur. Yıllık plandaki tüm programlar, konferanslar ve genel kurslar enstitünün Ain Zara bölgesindeki binasında düzenlenir.

Enstitü yönetiminin enstitü programları ve faaliyetleri için yıllık eğitim planı kitabı hazırlayıp Libya idari sisteminin farklı aktif sektörlerde yer alan tüm bakanlıklara, kuruluşlara, tüzel kişilere ve şirketlere göndermeye ve böylece zamanı geldiğinde onları, katılacak olan çalışanlarının adaylarını koordine etmeye ve hazırlamaya hazır hale getirmekte çok istekli olduğunu da belirtmekte yarar var.

Özel Eğitim Programları:

Enstitü tarafından sağlanan genel kurs ve programlara ek olarak enstitü bünyesinde istek üzerine ve şirketlerin, kuruluşların ve farklı idari birimlerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak idari alanlarda, bilgisayar ve İngilizce dili üzerine birçok eğitim programları ve kurslar da veriliyor.

Araştırma ve Çalışma Faaliyetleri:

Enstitü hiçbir çaba göstermeden idari, mali ve ekonomik alanlardaki araştırma ve çalışmalara büyük ilgi gösteren diğer araştırma merkezleriyle işbirliği içinde araştırmalar ve çalışmalar için komple bir plan hazırlama, bunların başarılı olmalarını sağlamak için gereken vasıta ve araçları tanımlama ve bunları öğretim ve araştırma fakültesi aracılığıyla uygulama gayreti içinde bulunuyor.

Danışmanlık:

Merkez aşağıdaki konularda danışmanlık sağlıyor:

- Bakanlıklar ve şirketler için organizasyon şemaları hazırlamak.
- Personel performansının değerlendirilmesi ve daha iyi çalışmak üzere motive edilmeleri için prensipler ve standartlar belirleme çalışmalarına katkı sağlamak.

- Hazırladığı veya geliştirdiği iş sistemlerini onaylamak.

Dokümantasyon ve Yayıncılık:

Enstitü yayınevlerinin ortak standartları ve spesifikasyonlarına uygun olarak bazı kitaplar ve basılı medya geliştiriyor, basıyor ve yayınlıyor. Ayrıca konferans ve seminerler yeniden toplanmakta ve basılmaktadır.

Enstitünün uzmanlık alanındaki en önemli yayınlarından bazıları arasında ayda iki kez yayınlanan ve adı (ulusal işletme bülteni,) olan bir bülten var ve bu da idari, mali ve ekonomik bilimlerde yayınlanan en önemli bültenlerden biridir.

Arap ve Uluslararası İşbirliği:

Enstitü kendi plan ve programlarının yürütülmesine katkı sağlamak, arzu ettiği genel amaçlara ulaşmak için bunlara uygun şekilde hem Arap ülkelerinde hem de uluslararası düzeyde işbirliği bağlantılarını geliştirme ve zorlama, idari gelişim alanında uzmanlaşmış enstitü ve merkezlerle etkili bir etkileşimi derinleştirme konusunda çok isteklidir.

Bu bakımdan enstitü eğitim, araştırma ve danışmanlık konularında birçok Arap ülkesiyle işbirliği yapmaktadır.

Buna ek olarak yönetim hizmetinde uzmanlaşmış birçok uluslararası organizasyonlar ve kuruluşlarla işbirliği anlaşmaları. Genel anlamda enstitü aşağıdaki amaçlar için deniz aşırı ülkelerden benzer organizasyonlar ve merkezlerle bu tür işbirliğini devam ettirme konusunda çok ciddidir:

- a) Deniz aşırı ülkelere geçmiş deneyimlerin ve uzmanların yardımlarını alma fırsatları yaratmak.
- b) Arap ülkelerinden kardeşlere eğitim fırsatları sağlamak.
- c) Libya'nın deniz aşırı ülkelerdeki kadroları için eğitim fırsatları veya akademik vazifeler sağlamak.
- d) Kullanmak amacıyla yabancı organizasyonların uzmanlarından yararlanma süreçleri organize etmek ve yönetmek.

- e) Arap evinde idari gelişim süreci için farklı faaliyetlerde bulunan Arap organizasyonlarıyla koordinasyon sağlamak.

İyileştirme:

Enstitünün temel faaliyetlerine ek olarak ilgilendiği en önemli faaliyet ve alanlardan biri iki alanda idari ve mali gelişmiş diploma uygulaması vasıtasıyla idari birimlerde çalışan vasıfsız bireylerden oluşan işgücünü iyileştirmektir. Metodoloji farklı bir müfredatla kabul edilmiş ve 1.1.1986'da üniversite sekreterlikleri tarafından idari sistemin erkek ve kadın çalışanlarının bilimsel, pratik ve teorik seviyelerini iyileştirme ve geliştirme görevini üstlenmek için onaylanmıştır.

Endüstriyel Araştırma Merkezi:

Endüstriyel araştırma merkezi 1970'de Trablus'da kuruldu. Endüstri G.H.K.'sinin bağlı kuruluşuydu ve amacı da endüstride yer alan hem kamu kuruluşlarına hem de özel kuruluşlara üretimi nitel ve nicel olarak arttırmak için yapılacak yatırım artırımı alanında ve üretkenlik yeterliliğini fazlaştırmak için teknik ve ekonomik hizmetler sunmak ve endüstriyel gelişim amaçlarına ulaşmak için uzmanlık ve tavsiyeler sağlamaktı. 1988'deki (1) sayılı karar, 1984'de verilen (938) sayılı G.H.K. kararının (7.) maddesinde yapılan bir değişikliği de içeriyordu. Bu madde G.H.K. tarafından verilecek bir karar uyarınca kurulacak ve endüstri için G.H.K. tarafından verilecek bir teklife dayanacak olan merkezi yönetmek üzere bir komitenin atanmasıyla ilişkiliydi. Endüstriyel gelişimin kilometre taşlarından biri olan ve endüstri ve imalat sektörüyle ilgili oldukları gibi her türlü uygulamalı ve pratik endüstriyel araştırmanın tüm unsurlarıyla ilişkili olan kuruluşlara teknik ve ekonomik hizmetler sunmayı amaçlayan ve mineral varlık konumlarını keşfetmeyi amaçlayan jeolojik ve mineral çalışmaları ve iyi kullanım alanlarının yanı sıra hem nitel hem de nicel yatırım ve üretkenlik artışı amaçları vasıtasıyla teknik danışmanlık sağlayan ve endüstriyel gelişim amaçlarına ulaşılması için destek veren endüstriyel araştırma merkezidir.

Projeler ve uzmanlaşmış teknik araştırmalar üzerinde çalışacak teknik ekiplerin oluşturulmasında organize grup çalışmasına olan inanca dayanarak öğretim üyelerinden ve bu işle ilgili farklı bilimsel araştırma merkezlerinde çalışan üyelerden birini kendi rollerini zorlamak veya merkezin ve endüstrinin araştırmacılarıyla yan

yana çalışarak onları en son bilimsel tekniklere doğru yönlendirmek için bir araya getirmek gerekmektedir.

G.H.K. tarafından 1987’de endüstri için yayınlanan ve endüstri sektörü, merkezler, üniversite öğretim üyelerinden ve bilimsel araştırma merkezlerinden deneyimli teknik elemanları kapsayan uzmanlaşmış komitelerin oluşturulmaların ilişkin olan kararların sayısı açısından bakılırsa endüstriyel araştırma merkezi, endüstriyel sektörü geliştirmeyi amaçlayan bu komitelerde önemli bir rol oynamıştır.

1988’in başından itibaren merkez, G.H.K. tarafından endüstri veya merkez yönetim komitesi için teknik komiteler oluşturulmasına ilişkin olarak yayınlanan ve üniversite öğretim üyelerinin katılımı ve bu komitelerdeki diğer araştırma merkezleriyle işbirliği içinde olan çok sayıda endüstriyel projenin bilimsel tarafına olan ilgiyi kanıtlayan bazı kararlarda da belirtildiği gibi net ve açık bir faaliyete ulaşılması üzerinde önemli ölçüde etkili olan yeni bir politika uygulamaya başladı.

G.H.K. tarafından endüstri için 1.1 ile 30.6.1988 arasında on-altı (16) karar yayımlandı ve beş tanesine öğretim üyelerinin başkanlık ettiği teknik komiteler oluşturmak için merkez yönetim komitesi de endüstriyel araştırma merkezi ile üniversite ve diğer araştırma merkezleri arasındaki bağlantının önemini açıkça dile getirdi.

Bu isteklerin elde edilmesi bilimsel araştırmayı engelleyen tüm zorluklar ve engellerin üstesinden gelmeyi gerektirir. Bunlar arasında özellikle aşılması gerekenler ise fiziksel ve mali zorluklar ile araştırmacıların bilgi edinmeleri ve yüksek lisans eğitimlerini tamamlamaları ve eğitilmeleri için kapıların açılmasıdır.

Merkezin amaçlarına ulaşmak için bağlı olduğu birçok yeteneği vardır. Endüstriyel araştırma merkezi en son ve gelişmiş istemlere sahip olmasının yanı sıra kendilerine verilen görevleri ve bu önemli kamu kuruluşunun temel amaçlarını jeolojik ve madenbilim araştırmaları, inşaat malzemeleri, teknik ve ekonomik araştırmalar ve çalışmalar gibi çeşitli alanlarda uygulayabilecek düzeyde vasıflı ve işinin ehli teknik personele de sahiptir. Bunları yaparken de üniversitelerin öğretim üyeleri ve diğer bilimsel araştırma merkezlerinin katkılarını da sağlıyorlar.

1. Merkezin Amaçları:

Merkezin amaçları şunlardır:

1. Endüstriyel araştırmalar ve maden zenginliğinin tüm unsurları dahil olmak üzere Libya'nın ulusal ekonomisinin gelişmesi.
2. Endüstriyel sektörle ilgili tüm kuruluşlara teknik, ekonomik ve danışmanlık hizmetleri sunmak.
3. Jeolojik haritalama, araştırmalar ve ham madde kazıları yapmak.
4. Patent haklarını kaydetmek ve değerlendirmek ve Libya'da endüstriyel amaçlara ulaşılması için uzmanlık ve danışmanlık sağlamak.
5. Endüstriyel ürünleri nitel ve nicel olarak arttırmak için deneysel araştırmalar yapmak.
6. Endüstride ve madencilik sektörlerinde çalışan personelin etkinliklerini arttırmak için eğitim kursları düzenlemek.

2. Merkezin Faaliyetleri ve İşleri:

Bu amaçlara ulaşmak için merkez aşağıdaki faaliyetlerde bulunmaktadır:

1. Libya'nın ayrıntılı ve jeolojik haritalarının hazırlanması.
2. Maden zenginliklerinin yerlerinin belirlenmesi ve bunların endüstriyel amaçlar açısından geçerliliklerinin saptanması.
3. Jeoteknik çalışmalarla ilgili çalışma ve araştırmalar yapmak.
4. Jeolojik haritalar ve bilimsel yayınlar hazırlayıp basmak.
5. Yerel ürünler üzerine deneysel çalışmalar ve araştırmalar yaparak bunları geliştirmek.
6. Üretim kalitesini ve etkinliğini arttırmak için endüstriyel materyal ve ürünlerle ilgili analizler ve testler yapmak.
7. Yerel ve ithal ürünlerin belirlenen özelliklere uygunluklarını onaylamak.
8. Teknik ve ekonomik fizibilite çalışmaları yapmak ve endüstriyel projeler için teknik şartnameler hazırlamak.
9. Üretim kalitesi ile ilgili çalışmalar yapmak ve bununla ilgili sorunların üstesinden gelerek tıkanma noktalarını ortadan kaldırmak.

10. Endüstriyel sektörde ve ilgili diğer sektörlerde çalışan personelin iyileştirilmelerine yönelik eğitim kursları organize etmek.
11. Merkezde çalışan personelin eğitilmesi ve etkinliklerinin artırılması için hem yerel hem uluslararası bilimsel ve teknik eğitim programlarını takip etmek.

5.4. Mesleki Gelişim Merkezlerinin Finansmanı

Genel anlamda mesleki eğitim programları ile iş başı eğitimler maddi sorunlarla karşılaşılır. Çünkü eğitim programları ve faaliyetlerini gerçekleştirmek için finansal kaynak bulunması zordur. Örneğin ulusal işletme enstitüsünde mesleki gelişim için ayrılan bütçe Libya'daki G.H.K. bütçesinin son derece az bir bölümüne karşılık gelmektedir.

A.B.D.'deki "180'den" fazla eğitim bölgesini kapsayan bir çalışma sonucunda öğretimsel eğitim faaliyetleri ve iş başı eğitim programları için yapılan ortalama harcamanın, eğitim için ayrılan her dolar için ½ Amerikan sentinden* az olduğu görülmüştür.*İş başı eğitim için harcanan paranın bu kadar az olması ve bu programlara ilgi gösterilmemesi eğitimciler hakkındaki yaygın görüşten kaynaklanıyor olabilir. Eğitim liderleri iş başı eğitim ve faaliyetlerinin gereksiz olduğunu düşünüyor olabilirler. Çünkü öğretmen zaten bir hazırlık sertifikasına ve akademik başarıya (mezuniyet diploması/diploma) ve bu da ön hazırlığın tamamlandığının ve ilk eğitimin tamamlandığının kanıtıdır. Ayrıca bireylerin iş başında iyileştirilmeleri ve eğitilmeleriyle ilgilenen mesleki gelişim merkezleriönemli olmayabilirler ve hatta bazıları bunu bir tür yardım ve müfredat dışı bir faaliyet olarak görmektedirler¹⁰⁵.

İş başı eğitim programları için yeterli maddi kaynak bulunamamasına karşın yine de bireyler ve organizasyonlar tarafından sağlanan kaynakların olduğu görülmektedir. Birçok durumda kişisel ve gönüllü destek iş başı teknik eğitimin en önemli finansal desteği olmaktadır. Hatta bu program ve faaliyetlerle ilişkili yerel kaynaklardan

*Amerikan doları yüz senttir ve 290 Libya dinarına karşılık gelir. Libya dinarı bin dirhemdir.

¹⁰⁵ Mohamed Hashem Falogi: İş Başı Eğitim, National Books House, Bingazi, Elfateh 1425, s.105-106.

fiziksel destek almak zordur. Bu nedenle merkezi kaynaklar fiziksel destekten daha iyi olmaktadır.

Mesleki gelişim merkezlerini finanse etme yöntemleri ile bunların program ve faaliyetlerini destekleyecek kaynakların tanımları hakkında yapılan genel bir araştırma aşağıdaki gibi sonuçlanmıştır:

Dünyanın her yerinde ve beş kıtada ve özellikle de Libya'da çimento endüstrisiyle bağlantılı olarak çok sayıda mevcut olan mesleki eğitim merkezleri fenomenine rağmen fiziksel destek ve finansman kaynakları hala çok sınırlıdır ve gereken seviyenin çok altındadır. Bunu genellikle katılımcıların kendileri veya onların işverenleri sağlamaktadır.

Genel olarak tüm endüstri sektörlerinde ve özel olarak da çimento endüstrisinde çalışan işçilere yönelik mesleki gelişim merkezinde verilen eğitim ve gerçekleşen faaliyetler için çok düşük bir bölüm alınmasına karşın bu merkezler yeni mesleki fikirler sağlamışlar ve işçilerin geliştirilmelerine ve yöntemlerin iyileştirilmesine ciddi biçimde katkıda bulunmuşlar ve işçilerin öğrenme etkinliğini ve performans niteliklerini arttırmışlardır. Mesleki gelişim merkezlerinin çalışmalarını sürdürmeleri ve kendileri için sağlanan desteğin azlığına finansman kaynaklarının yetersizliğine karşın bu fenomenin yayılması yine de başarılarının ve önemlerinin ve üretim işçilerinin eğitilmeleri ve bilişsel, profesyonel, kültürel ve kişisel olarak geliştirilmelerinde sahip oldukları yaşamsal ve öncü rolün olumlu bir göstergesidir. Farklı sınıflardan (idareciler/süpervizörler/teknisyenler) işçilerin kontrol edilemeyen ve güçlü arzuları ve hatta gerekli finansmanı sağlayarak ve daha ileri gidilmesine ön ayak olarak ve çok gerekli ve önemli olduğunu düşündükleri şeyi yapmaya devam etmişlerdir.

Libya'da Çimento Endüstrisiyle İlgili Mesleki Gelişim Merkezleri:

Mesleki gelişim programları genel olarak işçiler, idareciler, teknisyenler ve süpervizörler için iş başında eğitim faaliyetleri ve teknik iyileştirme sağlamak suretiyle işle ilgili bilgi ve becerileri arttırmayı amaçlayan planlı ve organize bir çaba olarak tanımlanırlar. Arab Cement Company'nin göreceli önemi ve Libya'nın gayri

safi milli hasılasına olan katkısı nedeniyle Elfateh devrimi Libya halkının ekonomik ve sosyal gelişimine katkıda bulunmak amacıyla çok sayıda endüstriyel organizasyon kurma sorumluluğunu üstlendi. Ve bu organizasyonların desteğiyle, kendi aralarında ve Libya'daki yükseköğrenim kurumlarıyla işbirliği yaparak yetkin teknik elemanlar yetiştirmek isteyen birçok eğitim merkezi kuruldu. Arab Cement Co'nun planı bir taraftan yeni bilgilere olan talebin artmasını diğer taraftan da işçinin rolünü değiştirmek amacıyla genel anlamda endüstri alanındaki işçilerin ve özel olarak da eğitim merkezlerinin geliştirilmelerini ve daha yetkin hale gelmelerini sağlamaktır. Son otuz-beş yıl içinde endüstri talepleri çok hızlı olarak arttı ve bu da endüstride kullanılan bilginin ve yeni yöntemlerin de gelişmelerini sağlayacak bir sistem kurulması ihtiyacını doğurdu.

İnsan kaynakları ulusal ekonomi açısından temelidir ve büyüme, dinamikleşme ve değişme yeteneğine sahip olmakla karakterizedir. En büyük yatırım geliri insan zenginliğini geliştirmeye ve etkinliklerini arttırmaya yönelik olmalıdır. Sonuç olarak insan kaynakları ulusal düzeyde ekonomik ve sosyal gelişme planlarının en temel unsurlarından biri olarak ortaya çıkmıştır.

Buna ek olarak bilgiye hitap eden ve en son teknolojik değişikliklere alışarak bilgidен maksimum yararı sağlayan insan ögesini hazırlamak önemlidir. Bu nedenle devlet insan kaynaklarının geliştirilmesine büyük önem veriyor ve ulusal düzeyde kamu sektöründe eğitim sorumluluğunu üstlenmek üzere bir bakanlık ve yetkili makam atadı. Devlet ayrıca bir yönerge yayımlayarak her bakanlıkta (sekreterlikte) veya her kamu kurum ve kuruluşunda bir eğitim birimi veya bölümü kurulmasını istedi.

5.5. Mesleki Gelişim Merkezinin Amacı ve İşlevleri

Her ne kadar bazı eğitim merkezleri yükseköğrenim kurumlarıyla işbirliği içinde yönetilseler bile diğerleri yakınlardaki kurumlarda yükseköğrenimin bir uzantısı olarak kabul ediliyorlar ve bazıları da bağımsız olarak yönetiliyorlar. Mesleki gelişim merkezinin amaçlarından bağımsız olarak bunlar genellikle bu merkezleri finanse eden kurumlar tarafından bilinen ihtiyaçları karşılamaya yöneliktirler.

Endüstriyel araştırmalar merkezi:

Endüstriyel araştırma merkezi aşağıda belirtilen ve erişmeyi hedeflediğı bazı amaçlar belirler¹⁰⁶:

1. Libya’da endüstriyel araştırmalarla ilgili her alanda ulusal ekonomiyi geliştirmek.
2. Endüstriyel merkezde uzmanlaşmış kurumlara teknik, ekonomik ve danışmanlık hizmetleri sunmak.
3. Jeolojik haritalar hazırlamak, ham maddelerle ilgili araştırmalar ve keşifler yapmak ve bunları değerlendirmek.
4. Patent haklarını kaydetmek ve değerlendirmek ve Libya’nın endüstriyel gelişim amaçlarına ulaşılmasını sağlamak için uzmanlık sağlayıp tavsiyelerde bulunmak.
5. Endüstriyel ürünleri nitel ve nicel olarak arttırmak için deneysel araştırmalar yapmak.
6. Endüstri ve madencilik sektörlerindeki işçilerin etkinliklerini arttırmak için eğitim kursları düzenlemek.

Çimento endüstrisinde eğitim için özel merkez:

Merkez aşağıdaki amaçları gerçekleştirmeye çalışıyor:

1. Çimento ve inşaat malzemeleri endüstrisi için mekanik, elektrik ve operasyon alanlarında üretken bir güç hazırlamak.
2. Farklı şirketlerdeki çalışanların etkinliklerini arttıracak eğitim programları geliştirmek.
3. İşçileri eğiterek ve onları, işlerini basitleştirip geliştirecek tekniklerle tanıştırmak suretiyle üretkenlik etkinliklerini arttırmak.
4. Farklı endüstri sektörlerindeki modern gelişmeleri takip etmek ve işçilerin becerilerini arttırmak.
5. Denetim ve liderlik becerilerini geliştirmek ve iş ilişkilerini iyileştirmek.

¹⁰⁶Merkez Kayıtları.

6. Bazı uluslararası şirket ve organizasyonlarla işbirliği içinde konferans ve seminerler düzenlemek.
7. Akademik çalışma ve araştırmalar yaptırmak ve uzmanlık kuruluşları aracılığıyla teknik danışmanlık sağlamak.

Ulusal İşletme Enstitüsü:

Ulusal işletme enstitüsü bir akademik, kültürel ve danışmanlık organizasyonudur. Amacı ise en yüksek düzeyde performans elde etmek için işgücünü geliştirmek ve iyileştirmektir. Bu alanda uzmanlaşmış bir kurum olup özellikle eğitim, danışmanlık, araştırmalar ve dokümantasyon konuları ile idari gelişimi hızlandırmayı ve arzu edilen amaçlara ulaşmayı destekleyen her konuda uzmandır.

Enstitü aşağıdaki amaçlar için çalışmaktadır¹⁰⁷.

1. Farklı idari, finansal ve ekonomik alanlarda faaliyet gösteren farklı idari birimler, şirketler ve kamu kurumlarında çalışan personelin etkinliklerini arttırmak, bu vasıta ile idari sistemi iyileştirmek ve gelişim planlarının en iyi şekilde uygulanmalarını sağlamak ve iş teknikleriyle prosedürlerinin koordinasyonunu ve basitleştirilmelerini mümkün kılmak ve idari farkındalığı arttırmak ve bunu tüm çalışanlara yaymak.
2. Farklı sektörlerdeki işgücü öğelerini bilimsel ve uygulamalı olarak hazırlamak ve böylece sorumluluk üstlenmelerini mümkün kılmak ve görevlerini, performans seviyesini arttıracak şekilde yapmalarını sağlamak.
3. Modern teknolojilerin farklı iş kollarında kullanılmalarını sağlamak için idari çalışma tekniklerini geliştirmek.
4. Danışmanlık, eğitim ve araştırma alanlarında farklı kurum ve organizasyonlara gereken yardımı sağlamak ve böylece onları geliştirip etkinliklerini arttırmak.
5. Bilimsel nitelikleri ve bağlantıları belgeleyerek içeride ve dışarıdaki benzer kurumlar ve organizasyonlar arasındaki sürekli işbirliğini arttırmak.

¹⁰⁷Enstitü Kayıtlarından Dikkatle Alınan Veri.

ALTINCI BÖLÜM

6. BİLGİ VE SONUÇLARIN ANALİZİ

Bu bölümde bu amaç için hazırlanan anketten elde edilen bilgi ve verilerin kapsamlı bir analizi yapılacaktır. Sıra numaraları 11'den 24'e kadar olan on-dört (14) tablodan elde edilen sonuçları gözden geçireceğiz ancak anketteki her bağımsız ögeye cevap veren katılımcı sayısının aynı olmadığını belirtmekte yarar var. Başka bir ifadeyle her tablodaki katılımcı sayısı aynı değildir.

Bu bölüm dört kısma ayrılıyor. Birinci kısım anket katılımcılarının nitelikleri ve özellikleri hakkında olup farklı profesyonel niteliklere (iş sorumlulukları, akademik düzeyleri, uzmanlıkları, kaç yıllık deneyime sahip oldukları vb.) sahip katılımcıların geçmişleriyle ilgili bilgiler sunuyor.

İkinci kısımda katılımcıların mesleki gelişim merkezleri hakkındaki görüşlerine yer veriliyor. Bu bağlamda en önemli çalışanların merkezlerdeki hizmetlerin kapsamının genişletilmesi ve bu genişlemeden beklenen yararlarla ilgili tanımlayıcı bir araştırma yapılıyor. Ayrıca mesleki gelişim merkezlerindeki program ve faaliyetlerden yararlanan katılımcıların bu hizmetler açısından maliyet aralığı da tanımlanıyor ve buna gösterilen tepkilere değiniliyor. Bunun yanı sıra işçilerin farklı eğitsel durumlarda edindikleri deneyimi uygulamayetenekleri ve üzerinde durulması gereken diğer tavırları da konu ediliyor. Tablo12:16ikinci bölümün sonuçlarını içeriyor.

Üçüncü bölümde, soruşturma ve ankete yön veren araştırma sorularının sonuçları özetleniyor ve katılımcıların mesleki gelişim merkezlerinin program ve faaliyetleri hakkındaki cevaplarından elde edilen bilgilerin analizi yapılıyor. Tablo17:24aralarında aşağıdakilerin de bulunduğu araştırma sorularından elde edilen sonuçları veriyor:

1. Faaliyetler için en iyi zaman (18,19)
2. Merkezlerin yükseköğrenim kurumlarıyla ilişkisi (Tablo 21,21)

3. Akademik dereceler ve sertifikalar (Tablo 24)

Katılımcıların Nitelikleri:

Katılımcıların yaşla ilgili olan ikinci soruya verdikleri yanıtların analizine dayanarak bu çalışmaya katılan bireylerin (170) tanesinin 31-40 yaşları arasında olduklarını, yani hem üretime katılacak hem de yeterli deneyime sahip kişiler olduklarını görebiliyoruz. Bunların yaklaşık (85)'i iş alanlarında 4-26 yıl arasında değişen deneyime sahipler.

Kendi uzmanlık alanlarında çalışan katılımcıların miktarı kendi uzmanlık alanlarından çalışmayanlardan (%66) daha fazla. Bu da şirketin işe uygun eleman almayı tercih ettiğini gösteriyor.

Akademik Seviye:

Katılımcıların (En yüksek akademik niteliğiniz nedir?) şeklindeki anketteki (5). soruya verdikleri yanıtlara göre Tablo 11'de çok düşük sayıda katılımcının (lisansüstü derecesine) sahip olduğu ve lisans eğitimi alan ve ek kurslara katılanların sayısının en yüksek düzeyde olduğunu gösteriyor. Yüz-elli (150) katılımcıdan sadece 80 kişi (%54) lisans derecesi ile birlikte ek kurslar görmüşken yaklaşık (%26)'sı ya lisans ya da lisansüstü eğitim görmüşler. Her ne kadar çoğunluk üniversite mezunu olmasa da bu oran kabaca %10'u geçen diğer yüzdelerle karşılaştırıldığında oldukça düşük sayılır.

Çalışmanın, katılımcıların nitelik ve özellikleri ile ilgili bu bölümündeki bilgi, veri ve istatistiklerin yanı sıra araştırma örneğinin profesyonel özelliklerini inceleyince aşağıdaki sonuçlar çıkarılabilir:

1. Mesleki gelişim programlarına ve iş başı eğitim faaliyetlerine katılan personelin en yüksek yüzdesi kendi uzmanlık alanlarında çalışanlara aittir.
2. Mesleki gelişim programlarına iş başı eğitim faaliyetlerine katılan personel içinde çok yüksek bir oran (%54) üniversite diplomasına sahip ve ek kurslar görmüşler (lisansüstü ve bazen daha da yüksek)

3. Mesleki gelişim programlarına ve iş başı eğitim faaliyetlerine katılan personelin çok yüksek bir oranı (5% 0) 4-26 yıllık iş deneyimine sahip.

Tablo 6.1. Akademik seviyeyi gösteriyor (Toplam sayı 150)

Fabrikalar	Akademik Seviye						
	Üniversiteden daha düşük	Ünv.	Fen	Üniversite Kursları	Lisansüstü	Doktora	Diğer
Suq Khamis	6	2	9		3		
Mergeb	25	11	10		3		
General administration	20	12	12		2		
Zliten	20	5	7		3		
Lubda	19	10	2		4		
Total	90	40	40		15		
%	60%	21%	21%		10%		

Kaynak: Arab Cement Company verilerine dayanarak araştırmacı tarafından hazırlandı

Katılımcıların Tavırları:

Merkez hizmetlerinin artması: Tablo6.1mesleki gelişim programlarına ve faaliyetlerine katılan bireylerin cevaplarına dayanarak bilgileri özetliyor. Mesleki gelişim merkezlerinin yayılmasına ilişkin altıncı soruda bazıları birçok nedenden ötürü bu fikri reddettiler ve bu ihtiyaç hakkında düşündüğünüz zaman merkezlerin yayılması gerektiği düşüncesine katılıyor musunuz katılmıyor musunuz?

Tabloya bakınca genel olarak merkez hizmetlerinin yayılması düşüncesinin büyük destek gördüğünü söyleyebiliriz. Yüz-elli (150) katılımcıdan (145)'i (%96) mesleki merkezlerin desteklenmesi ve hizmetlerinin yayılmasından yana oldular. Kalan düşük yüzde (%4) ise merkezlerin yayılmasına karşı olumsuz tavır sergilediler. Sadece 3 katılımcı (%2) ise bu fikri tümüyle reddetti. Katılımcılardan % 2'si (2) olumlu veya olumsuz bir görüş belirtmediler.

Merkezlerin Hizmetlerinin Yayılmasının Avantajları:

Tablo13 işlerinin alanı veya kapsamı genişledikten sonra mesleki gelişim merkezlerinin verdiği hizmetlerin ve mesleki eğitim programlarının ve iş başı faaliyetlerin kullanılmasına olan inanç derecesini gösteriyor.

Anketin yedinci sorusu bu amaca yönelikti ve çalışanların tavırlarını sorguluyor: (mesleki gelişim merkezlerinin mevcut hizmetleri yayılırsa bundan yarar sağlayacağınızı düşünüyor musunuz?)

Bu soruya verilen yanıtlar çalışanların çoğunluğunun bundan yarar sağlayacaklarını söylediklerini gösteriyor. (169) yüz-atmış-dokuz katılımcıdan (152) yüz-elli-ikisi (%89,90) şu veya bu şekilde bundan yararlanacaklarını söylediler.

Öte yandan çok düşük bir yüzde (%1,80) mesleki merkezlerin hizmetlerinin yayılmamasından yana oldular. (8,30)'u ise merkezlerin hizmetlerinin yayılmasından yarar sağlayıp sağlamayacaklarına ilişkin bir yanıt vermediler.

Merkez Hizmetlerinin Kullanım Maliyeti:

Tablo 14 mesleki gelişim merkezlerinin tesislerini kullanan ve buralardaki program ve faaliyetlere katılan katılımcıların ödedikleri finansal maliyeti gösteriyor. Anketin on-beşinci sorusuna (merkezlerin hizmetlerinden yararlandığınız çoğu durumda bu bedelsiz mi yoksa bedelsiz mi oldu?)

Tablo 6.2. Merkezlerin hizmetlerinin yayılmasını gösteriyor (Toplamsayı 150)

İşçilerin tavırları	Arab Cement Company fabrikaları							
	Suq Khamis		Lubda		Mergeb		Genel İdare	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Fikri kesinlikle destekliyor	40	80%	3.0	72	30	64	5	45
Kısmen destekliyor	10	20%	10	23	15	32	5	45
Kısmen reddediyor	-0	0.0	1	2.5	0	0.0	1	10
Kesinlikle reddediyor	-0	0.0	0	0.0	1	2		0.0
Fikri yok	-0	0.0	1	2.5	-1	2		0.0
Toplam	50	100.0	42	100.0	47	100.0	11	100.0

Kaynak: Araştırmacı tarafından Arab Cement Company verileri esas alınarak hazırlandı

Tablo 6.3. Merkez hizmetlerinin yayılmasının avantajını gösteriyor (toplam sayı 150)

Merkezlerin yayılmasından sağlanan avantajın boyutu	Fabrikalar								Toplam
	Suq Khamis		Lubda		Mergeb		Genel idare		
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	
Çok yüksek	22	47.8	15	38.5	22	45.8	19	52.8	78
Düşük	17	37.0	19	48.7	22	45.8	16	44.4	74
Avantajı yok	1	2.2	1	2.1	1	2.1	0	0.0	3
Fikri yok	6	10.2	4	6.3	3	6.3	1	2.8	14
Toplam	46	100.0	39	100.0	48	100.0	36	100.0	169

Kaynak: Araştırmacı tarafından ArabCement Company verileri esas alınarak hazırlandı

Tablo 6.4. Merkez hizmetlerini kullanma bedelini gösteriyor (toplam sayı 150)

Merkez hizmetleri bedeli	Fabrikalar									Yüzde
	Suq Khamis		Lubda		Mergeb		Genel idare		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Ücretsiz hizmetler		0.0		0.0					0.0	
%50'den az		0.0		0.0					0.0	
%50'den fazla		0.0		0.0					0.0	
İşverenler	40	100.0	35	100.0	35	100.0	40	100.0	150	
Bilinmiyor		0.0		6.0						
Toplam	40	100.0	35	100.0	35	100.0	40	100.0	150	

Kaynak: Araştırmacı tarafından ArabCement Company verileri esas alınarak hazırlandı

Çalışma örneği işverenleri aracılığıyla hizmet aldı. Yüz-elli (150) katılımcıdan çoğu veya %100'ü bu hizmetlerden işverenleri sayesinde yararlandılar.

Merkezler Hizmetlerinin Onay Formu:

Tablo6.5gelişim merkezlerindeki ve hizmetler merkezlerinin iş başı eğitim programlarına katılan katılımcıların merkezlerin bazı niteliklerine karşı olan tavırlarını gösteriyor. Katılımcılara anketin gördükleri niteliklerle ilgili olan on-üçüncü sorusu (mesleki gelişim merkezlerinin önemli olabilecek birçok nitelikleri var. Lütfen bunların gerekli mi veya önemli mi veya uygun olup olmadıklarını işaretleyin) sorulunca katılımcıların(%97)'sinden fazlası faaliyetlerin (iyi organize

edilmiş) gerekli ve çok önemli olduklarını söylerken katılımcıların gerekli ve çok önemli olarak işaretledikleri diğer nitelikler, önem sırasına göre aşağıdakileri içeriyor:

- a) İyi organizasyon (%97.2)
- b) Pratik ve kullanışlı (%93.0)
- c) Doğru zaman (%84.7)
- d) Doğru yer (%84.7)
- e) Fikir alışverişi (%78.0)

Daha az önemli diğer nitelikler veya uygun olmayanların (planlamaya katılım) oranı (%58,5)'di ve bölge ihtiyaçlarına uygun olanların oranı da (%22,3) olarak gerçekleşti.

Merkezlerin Bilgisinin Kullanılmasına Ait Ölçüler

Tablo6.5 katılımcıların mesleki gelişim merkezlerindeki program ve faaliyetlerden bilgi ve işle ilgili günlük durumlardaki beceri ve tavırlar anlamında öğrendiklerini uygulama yeteneklerini gösteriyor. On-dördüncü soruya (mesleki gelişim merkezlerinde öğrendiklerinizi uygulayabildiniz mi) verilen cevaplarda işçilerin çoğu öğrendiklerini uygulayabildiklerini söylediler. Yüz-elli-dokuz (159) katılımcıdan yüz-otuz-altısı (136) (%85,5) bunu yapabildiklerini söylediler. .

Tablo 6.5. Merkezlerin hizmetlerinin önemini gösteriyor (Tablo 15)

Faaliyet Türü	Çok gerekli		Çok önemli		Biraz önemli		Uygun değil		Matematiksel ortalama	Sıralama
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
İyi organizasyon	142	86.8	17	10.4	3	1.8	2	1.2	1.177	1
Doğru yer	82	50.3	56	34.4	23	14.11	2	1.2	1.663	4
Doğru zaman	99	62.3	48	30.2	10	6.3	2	1.3	1.465	3
Bölge ihtiyaçlarına uygun	59	38.8	59	38.8	30	19.7	4	2.6	1.862	6
Pratik ve kullanışlı	102	65.0	44	28.0	8	5.1	3	1.9	1.439	2
Fikir alışverişi	66	42.9	54	35.1	29	18.8	5	3.2	1.825	5
Planlamaya katılım	27	17.0	39	24/5	66	41.5	27	17.0	2.585	7

Kaynak: Araştırmacı tarafından ArabCement Company verileriesas alınarak hazırlandı

Tablo 6.6. Mesleki gelişim merkezlerinden sağlanan bilgilerin ne ölçüde uygulanabildiklerini gösteriyor (toplam sayı 159)

Uygulama boyutu	Fabrikalar									
	Suq Khamis		Lubda		Mergib		Genel idare		Toplam	Yüzde
To great extent	13	31.0%	19	25.8%	25	52.0%	7	21.2%	64	40.2%
Biraz	18	42.8%	14	38.9%	20	41.7%	20	60.6%	72	45.3%
Çok az	7	16.6%	2	5.5%	1	2.1%	1	3.0%	11	6.9%
Uygulanmıyor	2	4.8%	0	0.0%	1	2.1%	3	9.1%	6	3.8%
Bilmiyorum	2	4.8%	1	2.8%	1	2.1%	2	6.1%	6	3.8%
Toplam	42	100.0%	36	100.0%	48	100.0%	33	100.0%	159	100.0%

Kaynak: Araştırmacı tarafından ArabCement Company verileri esas alınarak hazırlandı

Ve her fabrikadaki katılımcıların cevaplarını ayrı ayrı analiz edersek şunları buluyoruz:

- a) Suq Khamis fabrikasından katılımcıların (%73,8)'i
- b) Lubda fabrikasından katılımcıların (%91,7)'si
- c) Mergib fabrikasından katılımcıların (%93,7)'si
- d) Genel idareden katılımcıların (%81,8)'i

Mesleki gelişim merkezlerinde öğrendiklerini büyük ölçüde veya belli bir oranda uygulayabiliyorlar. Merkezlerin faaliyetlerine katılan işçilerin çok düşük bir yüzdesi ya bunu yapamadıklarını ya da öğrendiklerini uygulayıp uygulamadıklarını bilmediklerini söylediler: Suq Khamis fabrikası (%26), Lubda fabrikası (%8,3), Mergib fabrikası (%6,3), genel idare (%18.2).

Merkezlerin Faaliyetlerinin Değerlendirilmesinin Farkında Olunması:

Tablo (6.7) mesleki gelişim merkezlerinin işle ilgili program ve faaliyetlerinin değerlendirilme olasılığını gösteriyor ve katılımcıların on-altıncı soruya (faaliyetler mesleki gelişim merkezlerinde mi değerlendiriliyor) verdikleri cevaplarından elde edilen bilgi, veri ve istatistikler analiz edildiğinde,

Katılımcıların üçte ikisinin merkezde yapılan değerlendirme sürecini teyit ettikleri görülüyor. Yüz-elli-sekiz (158) katılımcıdan yüz-dördü (%65,82) faaliyetlerin merkezlerde değerlendirildiklerini söylüyor. Öte yandan elli-dört (54) katılımcı (%34,18) merkezlerde değerlendirme yapılmadığını veya bundan haberleri olmadıklarını belirtiyorlar.

Tablo 6.7. Merkezlerde faaliyetlerin değerlendirilmesi konusunda farkındalığı gösteriyor (toplam sayı 158)

Merkezlerde değerlendirme	Fabrikalar								Toplam	Yüzde
	Suq Khamis		Lubda		Mergeb		Genel idare			
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Hayır	20	48.8	30	85.7	31	66	23	65.8	104	65.8
Evet	5	12.2	2	5.7	2	4.3	6	17.1	15	9.5
Bilmiyorum	16	39.0	3	8.6	14	29.7	6	17.1	39	24.7
41	41	100.0	35	100.0	47	100.0	35	100.0	159	100.0

Kaynak: Araştırmacı tarafından ArabCement Company verileri esas alınarak hazırlandı

1. Değerlendirmenin merkezlerde yapılması:(%48,8) suq khamis, (%85,7) lubda fabrikası,(%29,7) Mergeb fabrikası, (%17,1) genel idare.
2. Değerlendirme yapılmıyor:(%39) suq khamis, (%8,6) lubda fabrikası,(%29,7) Mergeb fabrikası, (%17,1) genel idare.

alışmanın, mesleki gelişim merkezlerinin ve buralarda verilen iş başı eğitimin bazı özellikleriyle ilgili olarak katılımcıların tavırlarının ortaya konmasını amaçlayan bu bölümdeki bilgi, veri ve istatistikler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar elde edilebilir:

1. Merkezlerin hizmetlerinin yayılması fikrini katılımcıların çoğu (%87) destekledi.
2. Katılımcıların çoğunluğu (%90) hizmetler kapsamının gelişmesinin avantajlarına değindi.
3. İşçilerin oldukça büyük bir yüzdesi (%81) merkezlerin tesislerini kullandılar.
4. Katılımcıların çoğu hizmetlerden ücretsiz yararlandılar. Bedelleri işverenleri ödedi.

5. Katılımcıların belirsiz bir yüzdesi merkezlerin aşağıdaki niteliklerini onayladılar ve önem sırasına göre şu şekilde sıraladılar:

Nitelik	Önem
a. İyi organizasyon (%97,2)	a. İyi organizasyon (%97,2)
b. Doğru yer (%84,7)	b. Pratik ve kullanışlı (%93)
c. Doğru zaman (%92,5)	c. doğru zaman (%92,5)
d. Bölge ihtiyaçlarına uygun (%77,6)	d. doğru yer (%84,7)
e. Pratik ve kullanışlı (%93)	e. fikir alışverişi (%78)
f. Fikir alışverişi (%78)	f. bölge ihtiyaçlarına uygun (%77,6)
g. Planlamaya katılım (%41,5)	g. planlamaya katılım (%41,5)

6. Katılımcıların çoğu (%85,5) merkezlerin faaliyetlerinden öğrendiklerini kendi işlerine uygulayabildiklerini söyledi.
7. Katılımcıların yaklaşık üçte ikisi (%68,80) eğitim faaliyetlerinin mesleki gelişim merkezlerinde değerlendirildiğini söylediler.

Merkez Faaliyetleri İçin Doğru Zaman:

Çalışmadaki on-dokuzuncu ana soru katılımcılar açısından mesleki gelişim merkezlerindeki program ve faaliyetler için en uygun zamanı sorguluyordu. Tablo 18’de görüldüğü gibi araştırma örneği bireylerin yaklaşık (%80)’i haftalık çalışma günlerinde (sabah 8’den öğleden sonra 3’e kadar) olan sürenin göreceli olarak mesleki gelişim merkezlerinin programlarına katılmak için uygun olduğunu söylediler.

Yüz-elli (150) katılımcıdan (70)’i (%45,5) çalışma günlerinde(08-15) saatlerinin iş başı eğitim faaliyetleri için uygun olduğunu söylediler. Ayrıca (43) katılımcı (%29,3) bu tür faaliyetler için hafta arası günlerde akşamüzerlerinin (17-23 saatleri) çok uygun olduğunu söylediler. Ancak katılımcıların mesleki gelişim merkezlerindeki her faaliyet veya programda harcamak istedikleri süre açısından bakıldığında Tablo 19 bu faaliyet tahminlerini gösteriyor.

Katılımcılar genel olarak daha kısa süreli iş başı eğitimleri tercih ediyorlar. Yaklaşık (56) katılımcı (% 38,9) her türlü mesleki faaliyet için mantıklı ve uygun sürenin

haftada bir veya iki kez olması gerektiğini söylediler. Öte yandan sürenin altı haftayı geçmesi çalışma örneğinin yaklaşık (% 48)'i açısından sorun yaratıyor.

Dört idari birimden gelen katılımcılar mesleki eğitim programlarında bir veya iki hafta ya da en çok iki-dört hafta zaman geçirmek istediklerini belirttiler.

Mesleki gelişim merkezlerinde düzenlenen iş başı eğitim faaliyet ve programlarına katılımı engelleyen en önemli neden ve unsurları gösteriyor. Eldeki bilgi, veri ve istatistikleri analiz edince işçilerin mesleki gelişim programlarına katılmalarını engelleyen çok sayıda neden olduğunu görüyoruz ve bu nedenle aşağıda önemlerine göre sıralanıyor:

- a) (zaman yetersizliği), yüz-otuz-altı (136) katılımcı (% 91,9) ve medyan olarak 2,230 kişi bunu gerçek bir sorun olarak görüyorlar

Tablo 6.8. Merkezlerdeki çoklu faaliyet zamanlarını gösteriyor

Faaliyet zamanı programı	Çoklu zaman sorunu						Medyan
	Asla		Bazen		Her Zaman		
	No.	%	No.	%	No.	%	
Çalışma günleri							
08 -15	21	13.6	63	40.9	70	45.5	2.318
08 -17	19	12.4	87	56.9	47	30.7	2.183
17 -23	43	29.3	85	57.8	19	12.9	1.877
Hafta sonları							
Cumartesi	26	17.3	97	64.7	27	18.0	2.007
Cumartesi ve Pazar	26	17.7	53	36.1	68	46.3	2.286
Yaz Tatilleri							
Diğer Tatiller							

Medyan azaldıkça katılımcıların soruna ilişkin anlayışları olumlu hale geliyor.

Tablo 6.9. Merkezlerdeki faaliyet sürelerinin uzunluğu sorununu gösteriyor

Faaliyet Süresi Programı	Süre Uzunluğu Sorunu						❖ Medyan	Sıra
	Asla		Bazen		Her Zaman			
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Bir-iki hafta	56	38.9	81	56.3	7	4.9	1.660	1
İki-dört hafta	32	22.9	90	64.3	18	12.9	1.400	2
4-6 hafta	27	19.3	82	58.6	31	22.1	2.029	3
6-9 hafta	22	16.1	55	40.1	60	43.8	2.277	4

Kaynak: Araştırmacı tarafından ArabCement Company verileri esas alınarak hazırlandı

Medyan azaldıkça katılımcıların soruna ilişkin anlayışları olumlu hale geliyor.

Tablo 6.10. Merkezlerdeki faaliyetlere katılımı engelleyen faktörleri gösteriyor

Katılmama nedenleri	Sorunun Sıklığı						❖ Medyan	Sıra
	Asla		Bazen		Her Zaman			
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%		
Merkez evden uzak	85	58.6	43	29.7	17	1.531	1.531	5
Aile yükümlülükleri	27	18.5	109	74.7	10	1.884	1.884	3
Ulaşım olmayışı	103	72.0	34	23.8	6	1.322	1.322	6
Zaman yok	12	8.1	90	60.8	46	2.230	2.230	1
Fiziksel teşvik yok	70	48.6	61	42.4	13	1.604	1.604	4
Çok fazla işim var	25	16.9	116	76.4	10	1.899	1.899	2

Kaynak: Araştırmacı tarafından ArabCement Company verileri esas alınarak hazırlandı

- (çok işim var, yüz-yirmi-üç (123) katılımcı (% 83,2) ve medyan 1.899
- (aile yükümlülükleri), yüz-on-dokuz (119) katılımcı, (% 81,5) ve medyan 1.884
- (Teşvik yok), yetmiş-dört (74) katılımcı (% 51,4) ve medyan 1.604.

Suq Khamis, Lubda, Mergeb fabrikalarındaki faaliyetlere katılanlara açısından mesleki gelişim programlarına katılmamalarının en önemli nedeni (iş yükünden kurtulma açısından zaman yetersizliği). Oysa genel idarenin çalışanları için en önemli neden (aile yükümlülükleri).

Merkezlerin yükseköğrenim kurumlarıyla ilişkisi:

Mesleki gelişim merkezleriyle yükseköğrenim kurumları, kolejler ve üniversiteler arasındaki ilişkiyi tanımlamak için araştırmacı katılımcıların bu konuya nasıl baktıklarını anlamak için bir soru hazırladı: (mesleki gelişim merkezleriyle yükseköğrenim kurumları arasında herhangi bir ilişki veya bağ var mı?). Ve bu değişkenle daha belirgin bir şekilde ilgilenmek için katılımcılara aşağıdaki üç alt soru da soruldu:

- Mesleki gelişim merkezlerinin yükseköğrenim kurumlarıyla ilişkisi.
- Mesleki gelişim merkezlerinin yükseköğrenim kurumlarıyla ilişkisinin geleceği.
- Yükseköğrenim kurumlarının mesleki gelişim programlarıyla birlikte sağladıkları hizmetler.

Tablo6.11mesleki gelişim merkezleriyle yükseköğrenim kurumları arasındaki ilişkiyi gösteriyor. Elde edilen bilgi, veri ve istatistikleri esas alırsak her ne kadar aynı derecede olmasa da birçok yükseköğrenim kurumunun mesleki gelişim merkezleriyle belli bir ilişkisi olduğu açıktır (0.221 –s). Bu kurumlar arasında ilk sırayı (0.209-s) medyanla Garyonis Üniversitesi alıyor. Fatah Üniversitesi ise ikinci sırada (0.006-s).

Tablo6.12ise yükseköğrenim kurumlarıyla olan ilişkilerin geleceğini gösteriyor. Katılımcıların hiçbiri mesleki gelişim merkezleriyle üniversiteler arasındaki bağlantıyı kesmeye ve bağları ortadan kaldırmaya ilgi göstermediği için yüksek bir yüzde teması arttırmayı ve ilişkileri geliştirmeyi destekliyor (3.595 –s). Ayrıca katılımcıların bir bölümü de yükseköğrenim kurumlarıyla olan temasın ve iletişimin devam etmesinden yana görünüyor (0.029 –s)

Tablo 6.11. Merkezlerin yükseköğrenim kurumlarıyla olan ilişkisini gösteriyor

Yükseköğrenim kurumu	Medyan	Sıra
Fatah Üniversitesi	0.006	4
Garyonis Üniversitesi	0.209	3
Yukarıdakilerin hepsi	0.221	2
Yukarıdakilerin hiçbiri	0.154	1

Kaynak: Araştırmacı tarafından ArabCement Company verileri esas alınarak hazırlandı

Tablo 6.12. Merkezlerin yükseköğrenim kurumlarıyla ilişkisinin geleceğini gösteriyor

İlişkinin geleceği	Medyan	Sıra
Yükseköğrenim kurumlarıyla iletişim	0.029	2
Yükseköğrenim kurumlarıyla daha fazla iletişim	0.395	3
Yükseköğrenim kurumlarıyla olan ilişki kesilsin	0.000	1

Kaynak: Araştırmacı tarafından ArabCement Company verileri esas alınarak hazırlandı

Yükseköğrenim kurumları tarafından iş başı eğitim program ve faaliyetlerine katılan bireylere sunulan hizmetlere bakarsak, Tablo 6.12’de görüldüğü gibi 2.060 medyana sahip olan tüm katılımcılar (% 100) tüm mesleki gelişim merkezlerinin yükseköğrenim kurumlarından danışmanlık hizmeti aldığını söylediler. Ayrıca doksan-dört (94) katılımcı (% 96,9) yükseköğrenim tarafından sağlanan iş başı eğitimde atölyelerin ve seminerlerin önem açısından ikinci sırada yer aldıklarını belirttiler. Donanım ve sistemler (% 93,4) tarafından belirtildiği gibi üçüncü sırada ve ofis hizmetleri de (% 92,8) tarafından belirtildiği gibi dördüncü sırada yer alıyorlar. Çalışma birimleri ise (% 65,4) ile beşinci sırayı aldı.

Merkez müdürlerinin çoğu yükseköğrenim kurumlarıyla halen mevcut olan güçlü ilişkiyi ve bu kurumların sağladıkları, sistemler dahil farklı hizmetleri vurguluyorlar.

Akademik Dereceler ve Sertifikalar:

Bu çalışmadaki otuz-üçüncü soru işbaşı eğitim programları ve faaliyetlerine katılarak bir sertifika veya akademik derece kazanılıp kazanılmadığına yönelikti. Katılımcıların (mesleki gelişim merkezlerine katılmak bir sertifika veya akademik derece kazanılmasını sağlıyor mu) şeklindeki soruya verdikleri cevapların analizi sonucunda doksan-beş (95) katılımcının (83)’ü (% 87,4) mesleki merkezlerdeki faaliyetleri iş başı eğitimde çalışma birimleri olarak düşünmediklerini kabul ettiler. Katılımcıların üçte birinden fazlası da (% 37,8) bunları yükseköğrenimdeki çalışma birimleri olarak görmediklerini teyit ettiler. Öte yandan (64) katılımcı (% 97,0)

mesleki eğitim programlarına katıldıkları için kendilerine takdir sertifikası verildiğini söylediler. Bu durumu Tablo 6.13’de görebilirsiniz.

Tablo 6.13. Yükseköğrenim tarafından sağlanan hizmet türlerini gösteriyor

Hizmet Türleri	Tedarik yöntemi						Toplam	Yüzde	Sıra	Medyan
	Asla		Bazen		Her Zaman					
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%				
Çalışma birimleri (kurslar)	34	34.7	37	37.8	27	27.6	64	65.4	5	1.854
Ofis hizmetleri	2	7.1	24	85.7	2	7.1	26	92.8	4	2.000
Ekipman ve sistemler	2	6/7	25	86.7	2	6.7	28	93.4	3	2.000
Atölyeler ve seminerler	3	3/1	91	93.8	3	3.1	94	96.9	2	2.000
Danışmanlık	0	0.0	63	94.0	4	6.0	67	100	1	2.000

Kaynak: Araştırmacı tarafından ArabCement Company verileri esas alınarak hazırlandı

Tablo 6.14. Merkezlerin faaliyetlerine katılım bonuslarının yöntem ve türleri

Bonus Türü	Sorunun Sıklığı						❖	Medyan	Sıra
	Asla		Bazen		Her Zaman				
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
Eğitim programlarındaki birimler	83	87.4	11	11.6	1	1.1	1.137	4	
Maaş artışı	10	52.6	8	42.1	1	5.3	1.526	3	
Takdir sertifikası	2	3.0	64	97.0	0	0.0	1.970	1	
Yükseköğrenimde ki birimler	37	37.8	61	68.3	0	0.0	1.622	2	

Kaynak: Araştırmacı tarafından ArabCement Company verileri esas alınarak hazırlandı

Çalışmanın bu bölümündeki bilgi, veri ve istatistikler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılabilir:

1. Katılımcılar açısından mesleki gelişim merkezlerine gitmek için en uygun zamanlara ilişkin bilgiler şunları göstermektedir:

İş başı eğitim için en uygun zamanlar:

- a. Hafta içi günlerde akşamüzeri (% 29), hafta sonları(% 17,7), hafta sonları (Cumartesi) (% 17,3)
- b. Katılımcıların birçoğu (% 38) faaliyet süresinin bir-iki hafta olmasını istiyor. Zamanın uygun olması bireylerin mesleki gelişim programlarına katılmalarını kolaylaştırıyor.
- c. İşçinin katılmasına engel olan faktörler şunlar: (boş zaman yetersizliği) (% 92), (çok fazla iş olması) (% 83), (aile yükümlülükleri) (% 81) ve (fiziksel teşvik olmayışı) (% 51,4).

2.Mesleki gelişim ve yükseköğrenim kurumları arasındaki ilişki hakkında toplanan bilgiler şunları gösteriyor:

- a. Mesleki gelişim merkezleri ile yükseköğrenim kurumları arasında güçlü bir ilişki var.
- b. Yükseköğrenim kurumları mesleki gelişim merkezlerine giden katılımcılara (danışmanlık hizmetleri, atölyeler ve seminerler) (% 94) ve ofis hizmetleri ve donatı (% 86) gibi genel hizmetler sağlıyorlar.
- c. Merkezlerin tüm katılımcı ve yöneticileri yükseköğrenim kurumlarıyla olan temas ve iletişimin artmasını istiyorlar.

3. Gelişim programlarına katılanların sertifika veya akademik derece elde etmesine ilişkin olarak toplanan bilgiler şunları gösteriyor:

- a. Mesleki gelişim merkezlerindeki faaliyetler eğitim programlarında birimler almaya yetmiyor.
- b. Katılımcıların çoğu mesleki gelişim merkezlerince düzenlenen çalışma kurslarının, atölyelerin ve seminerlerin daha fazla maaş almalarını sağlamadığını söylüyorlar.

Yirmi-ikinci soruya verilen cevaplar incelendiğinde çalışma örneklemini işçileri mesleki gelişim merkezlerindeki faaliyetlere katılmaya davet veya teşvik eden unsurlar şunlar:

1. Kurs süresini uzatmak ve uygun taşımayı sağlamak.
2. İlk yardım ve laboratuvarlar gibi pratik uygulamalara odaklanmak.
3. Fiziksel teşvikler ve takdir sertifikaları vermek.
4. Ulaşımı sağlamak.

Beşinci hipotezle ilgili yirmi-üçüncü soruya gelince, çalışma örneklemini sabah saatlerinin en uygun zaman olduğunu çünkü işçinin genellikle akşamüzerlerinde dinlenmek ve eğlenmek gibi başka programlar yaptıklarını söylediler.

Çalışma örneklemini dördüncü hipotezle ilgili yirmi-sekizinci soruya (mesleki merkezlerin sık rastlanan iş kazalarını azaltmaktaki rolü nedir?) ...

Mesleki gelişim merkezleri işçilerin beceri ve yeteneklerini arttırmak ve basitleştirme tekniklerini öğretmek suretiyle iş kazalarının azalmasında büyük bir rol oynadılar.

Çalışma örneklemini mesleki gelişim merkezlerinin endüstriyel koruma hakkında eğitim vermek suretiyle iş kazalarının azalmasına katkı sağladıklarını söylüyorlar.

Dokuzuncu hipotezle ilgili yirmi-yedinci soruya gelince, çalışmanın verdiği cevaplardan, işçilerin etkinliklerinin düşüklüğünü gösterir şekilde halen kaybolan veya bozulan materyallerde artış olduğu anlaşıyor. İşçilerden biri de (evet, bu düşük etkinlikteki işçilerin göstergesidir) diyerek bunu vurguluyor.

Sekizinci hipotezle ilgili olan otuzuncu soruya (eğitim programları ve mesleki gelişim yaralanma ve kazaları azaltmakta etkili bir araç mı?) verilen cevaplara bakılınca çalışma örnekleminin çoğu (% 90) gelişim merkezlerinin yaralanma ve kazaları azaltmakta etkili bir araç olduğunu söylüyorlar çünkü bunlar sayesinde farklı uzmanlıklara sahip tüm işçiler iyi eğitim programlarına katılmış oluyorlar.

Ve altıncı hipoteze (mesleki gelişim merkezleri işçilerin etkinliklerinin artmasına katkı sağladı mı?) verilen cevaplardan.

Çalışma örneklemini mesleki gelişim merkezlerindeki faaliyetlerde öğrendiklerini büyük ölçüde veya kısmen uygulayabildiklerini söylediler. Mesleki gelişim merkezlerindeki faaliyetlere katılan işçilerin oldukça az bir bölümü de öğrendiklerini uygulayamadıklarını söylediler.

SONUÇ

Çalışmanın bu kısmında veri ve bilgileri analiz ederek sonuçlar özetlenmekte ve bölümün tamamıyla ilgili sonuçlara derlenirse;

1. Çalışmaya katılan işçilerin çoğunun (% 78) yaşları 24-50 arasında değiştiği için hem üretkenler hem de yeterli deneyime sahipler.
2. En yüksek yüzde (% 89) üniversite mezunu ve lisansüstü eğitim almışlar. Böylece işlerini zorlanmadan yapıyorlar ve bu da maliyeti düşürüyor.
3. İşçilerin çoğu (% 86) mesleki gelişim hizmetlerinin yaygınlaştırılması fikrini destekliyor ve bunların çoğu da (% 90) bu yayılmanın gerçekleşmesi halinde merkezlerin hizmetlerinden yararlanılacağını teyit ediyor. Ayrıca yüksek bir yüzde (% 85) mesleki gelişim merkezlerindeki programları işlerinde uygulayabildiklerini görmüşler.
4. Katılımcı işçilerin çoğu mesleki gelişim merkezlerinin programlarının iyi organize edildikleri (% 86) ve pratik ve kullanışlı oldukları (% 56) ve uygun oldukları (% 62) ve uygun zamanda düzenlendikleri (% 62) görüşünde.
5. Eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi için en uygun zamanlar hafta arası günlerde sabah sekizden öğleden sonra üçe kadar olan süre.
6. (% 38) eğitim faaliyetlerinin en çok bir-iki hafta devam etmesinden yana. Zamanın uygunluğu bireylerin mesleki gelişim merkezi faaliyetlerine katılmalarını kolaylaştırıyor.

7. İşçilerin mesleki gelişim merkezlerindeki faaliyetlere katılmalarını engelleyen faktör ve nedenler arasında boş zaman yetersizliği (% 92), işlerinin çok fazla olması (% 83) ve aile yükümlülükleri (% 81) var.
8. Mesleki gelişim merkezlerinin yükseköğrenim kurumlarıyla güçlü ilişkileri var.
9. Yükseköğrenim kurumları mesleki gelişim merkezine gidenlere genel hizmetler sağlıyor. Bunların arasında danışmanlık hizmetleri, atölyeler, seminerler ve ofis donatıları ile ofis hizmetleri var.
10. Mesleki gelişim merkezlerinde düzenlenen faaliyetler katılımcılara akademik sertifikalar kazandırmıyor ama bu programlara katılan işçilere takdir sertifikaları veriliyor.
11. İşçilerin mesleki gelişim merkezlerindeki faaliyetlere katılmalarını engelleyen nedenlerden bazıları şunlar:
12. Kursun süresi uygun değil (iki haftadan fazla değil)
13. Aile yükümlülükleri
14. İş fazlası
15. Fiziksel teşvik olmayışı
16. Kurslara katılmak ve günlük işleri yapmak için zamanı ayarlayamamak.
17. Katılımcıların yüksek bir yüzdesi (% 95) kurslara katılım ve bitirme sertifikası veya takdir veya minnet mektubu almadıklarını söylüyor. Ancak maaş artışı veya maddi ikramiye gibi fiziksel teşvikler bu katılımcılardan birinin yanıtları arasında yoktu.
18. Geleneksel testler katılımcıların değerlendirme sürecinde temel bir unsur oluşturuyor. Ayrıca katılımcıların kursların bitiminden sonra sahada izlenmesi ise neredeyse hiç yok.

Yukarıda değinilen sonuçlara dayanarak çalışmanın sonunda birkaç öneri getirilmesi araştırmacı tarafından uygun bulundu. Araştırmacı bunların iş başı eğitim ve teknik ve teknolojik iyileştirme açılarından önemli olduklarını düşünüyor. Bunları Libya'daki mesleki gelişim merkezleri için olanlar ve ArabCement Company yönetimi için olanlar ve gelecekte yapılacak araştırmalar şeklinde üçe ayırdık. Libya'daki mesleki gelişim merkezlerine yönelik olarak araştırmacı, araştırma sonuçlarına dayanarak şu önerilerde bulunuyor:

1. Bu tür gelişim merkezleri işçilere kendi aralarında diyaloga girme fırsatını sunuyor ve tehdit ve rahatsızlıktan uzak bir ortamda yeniliklerle karşılaşmalarını sağlıyor. Gelişmekte olan ülkelerdeki mesleki gelişim kavramı paha biçilmez oranda değerli çünkü bu ülkelerde işçilerin eğitilmeleri için kaynak bulma olanağı pek yok.
2. Mesleki gelişim merkezleri fabrikalara ve sahada ek programlar sağlamalılar ve bunları merkezden uzakta tutmamalılar.
3. İdeal mesleki gelişim gerekli sistemler, modern eğitsel materyallerle donatılmış merkezlerde yapılmalı ve katılımcılara danışmanlık verilmeli ve uzmanlaşmış mesleki personel bulunmalı.
4. Bu çalışmanın sonuçları mesleki gelişim merkezleri kavramının desteklendiğini gösteriyor.

Arab Cement Company yönetimine yönelik öneriler ise araştırma sonuçları esas alınarak araştırmacı tarafından şöyle belirlendi:

1. Libya'daki çimento fabrikalarının mevcut kapasitelerinin kullanım düzeyi artırılmalı. Bu aşağıdaki şekillerde gerçekleştirilebilir:
 - a. Bu fabrikaların değiştirilmeleri veya geliştirilmeleri gerekir. Böylece tam üretim kapasitesiyle çalışabilirler.
 - b. Küresel anlamda çimento üretiminde modern teknolojilerin kullanılması.
 - c. Temel üretim öğelerinin (iş, sermaye) ideal şekilde kullanılmaları.
2. Çimento endüstrisi için aşağıdaki şekillerde vasıflı ve uzmanlaşmış teknik işgücü sağlamak:
 - a. Yerel işçiler için üst düzeyde eğitim programı uygulamak ve zaman içinde yabancı işçilerin yerine yerli işçileri kullanmak.
 - b. Eğitmek ve etkinliklerini arttırmak amacıyla becerikli yerel işçileri işe almak.
 - c. İstikrarı ve başka sektörlere geçmemelerini sağlamak için vasıflı yerel işçileri psikolojik olarak teşvik etmek.
3. Üretim planlamasında modern bilimsel teknikleri kullanmak ve faaliyetlerle performans değerlendirmesini kontrol ederken bunlardan tam anlamıyla yararlanmak.

4. Yedek parça ve operasyon malzemelerini zamanında tedarik ederek mevcut üretim düzeyini arttırmak ve teknik sorunları ve beklentileri sınırlamak ve insan kaynağını ideal şekilde kullanmak.
5. Şirketin üretim öğelerinin genel üretkenliğini arttırmak ve şirket faaliyetlerinden kaynaklanan net katma değeri arttırmaya odaklanmak:
 - a. Çimento, kireç ve alçı üretim miktarlarını arttırmak.
 - b. Mal ve hizmetler anlamında maliyetleri düşürmek ve üretim öğelerinin boşa harcanmasından kaçınmak.
 - c. Farklı seviyelerde eğitime ve performans etkinliğinin artırılmasına ve insan kaynaklarının üretkenliğine daha fazla önem vermek.
6. İşçiler ve diğer personelin profesyonel sağlık ve güvenliğine önem vermek.
7. İşçilere ulaşım ve sağlıklı konutlar gibi genel ve gerekli hizmetleri sunmaya daha fazla önem vermek.
8. Varlıkların etkinliğini arttırmak suretiyle net katma değerden sabit kapitalin üretkenliğini arttırmak.
9. Şirketin yaşamasını sağlamak için tatminkar bir kar marjı elde etmeye çalışmak ve varlıklarını yenilemesine yardımcı olmak ve faaliyet gösterdiği iş kolunda gerekli büyümeyi sağlamasını temin etmek.
10. Şirketin sağladığı fonlardan kaynaklanan borçlarını ödeyebilmesi için şirketteki nakit yüzdesini arttırmaya devam etmek ve kredi almaktan kaçınmak.
11. Çalışan işçilerin iş ortamlarına özen göstermek ve örneğin ıskılandırma ısılar gibi kaza ve yaralanmaların sıklığını azaltmaya çalışmak.
12. Şirket yönetimi üst düzeyde bir iç organizasyon yapmalı ve fabrikaları da buna göre uyarlamalı. Ayrıca üretim planları ve programları hazırlamalı çünkü bu sayede profesyonel güvenlik seviyesinde önemli bir iyileşme ve gelişme gerçekleşir ve bu da iş kaza ve yaralanmalarını azaltır.
13. Çalışan personele kredi vermek ve kütüphaneler açmak ve günlük gazeteleri almak ve grup üyelikleri oluşturmak ve tahsil izinleri vermek gibi ekonomik, kültürel ve eğitsel hizmetler sunmak ve böylece personelin tahsillerine devam ederek üniversitelerden mezun olmalarını mümkün kılmak. Bunun yanı sıra onları eğitim ve eğitsel kurslara aday göstermek ve personele üretim etkinliklerini arttırabilecekleri kapılar açmak ve

gelişmelerini sağlamak ve vasıflarını arttırmak ve deneyim kazanmalarını sağlamak için kurs bedellerini ödemek.

Gelecekteki araştırmacılar için de araştırmacı araştırma sonuçlarını esas alarak şu önerilerde bulunuyor:

1. Gelecekteki araştırmacılar mesleki eğitim ile yükseköğrenim kurumları arasındaki ilişkiye önem vermeliler.
2. Gelecekteki araştırmacılar mesleki eğitim faaliyetlerini önemsemeliler. Örneğin iş başı mesleki eğitime katılımı ile işçilerin performansları arasındaki ilişki hakkında daha fazla bilgiye ihtiyacımız var.
3. Henüz mesleki gelişim eğitimi almamış olan işçiler üzerinde bir çalışma yapılması şiddetle önerilir. Ve bunların üretim sürecindeki vasıf ve faaliyetlerini mesleki gelişim faaliyetlerine katılan işçilerin vasıf ve faaliyetleriyle karşılaştırmak suretiyle eğitim kurslarının etkinlik üzerindeki ve işçi davranışlarındaki etkileri saptanabilir.
4. Bu programların işçilerin vasıflarını, etkinliklerini ve mesleki gelişimlerini artırıp arttırmadıklarının anlaşılması için Libya'da bugün mevcut olan mesleki gelişim programları (iş başı mesleki eğitim) mutlaka değerlendirilmelidir. Ayrıca Libya'daki bu eğitim ve iyileştirme programlarının, işçilerin gerçek ihtiyaçları dikkate alınarak tasarlanıp tasarlanmadıkları da incelenmelidir.

KAYNAKÇA

- Abdulgani, O. A (1990). *Personel yönetimi ve insan ilişkileri*, Ain Shams Library.
- Abdulgani, H. M.(1996). *Performans Yönetimi Becerisi*, Ed.1.
- Abdulmunam J.(1983). *Personel Yönetimi*, Kahire
- Ahmed, M. (1979). *İşgücü yönetiminin genel prensipleri*, Kuwait, Printing Agency, ed.2.
- Arab Cement Co. Şirket tarafından iş kolu, teknik medya üretimi inşaat ortaklığı hakkında yayınlanan kitapçık.
- Arab Cement Co. ve fabrikalarının farklı yıllardaki izleme raporları.
- Camal, H. M. (1984). *Finansal analiz*, Trade College, Ain Shams University, Ain Shams library.
- Daw, K. A. (1977). *Maliyet muhasebesi*, Jamahiria Printing, Distribution and Advertisement House, Misrata.
- Eljazar, M. E. (1991). *Yönetim muhasebesi*, Ain Shams Library, Cairo.
- Eljazar, M. H. F. (1991). *İş başı eğitim*, Jamahiria Publishing, Distribution and Advertisement House, National Books House, Benghazi.
- Elkeri, E. A. (1998). *Finansal analiz araçları ve yatırım harcamalarını destekleme ve yönlendirme üzerindeki etkileri*. Libya Çimento Sektörü Üzerine Deneysel Bir Çalışma, Unpublished Masters Thesis, Accounting College, Garian.
- Elnajar, F. R. (1977). *Yönetim gelişimi ve performans iyileştirme için davranış bilimi teori ve modelleri*. Printing Agency, Kuwait.
- Elsmi, A. (1983). *Entegre bilgi çerçevesinde performans değerlendirme*, management Journal, Volume 9, First issue, August.
- Hasa, N. T. (1983). *Performans değerlendirmesinin teorik ve deneysel yönleri*, Management Journal, Volume Sixteen, First Issue, August.
- Hasabo, H. A. (1979). *Maliyet muhasebesi okuma parçaları*, Ain Shams Library, Cairo.
- Husain, A. S. (1988). *Personel politikaları*, Cairo, Nahda Arabia House.
- Tripoli, (1983). *İşgücü kültürü*, 7. Baskı, Arab Revolution Printing House, February.
- Khalid, A. A. ve Ahmed A. A. (1993). *Davranış ve çevre iyileşmesi*, Cairo, Egypt Nahda for Publishing and Distribution, Ed.1.
- Libyan Cement Co. ve fabrikalarının farklı yıllardaki izleme raporları.

- Libyan Cement Company, şirket tarafından yayınlanan kitapçık, Benghazi, 1993.
- Mahmoud, H. Z. (1979). *Personel yönetimi ve insan ilişkilerine modern bir yaklaşım*, Salasel House Publications. Ed.2.
- Mahmoud, S. H. (1977). *Örgütsel davranış ve performans*, Alexandria, Egypt Universities House.
- Mohamed, E. A. (1997). *Psikoloji ve üretim*, İskenderiye Üniversitesi Basım, Yayın ve Dağıtım evi.
- Mohamed, E. M. (1994). *Performans değerlendirme*, Çimento Endüstrisi Üzerine Belirli Bir Eğitim Merkezinde Verilen Personel Yönetimi Kursunda Yapılan Konuşma.
- Mohamed, A. N. (1993). *Organizasyonel davranış yönetimi*, Yayıncı veya yayın yeri bilinmiyor. s.1
- Mutawa, M. A. (1992). *Mısır'daki otomobil üretim şirketinin dolaylı endüstriyel maliyetleri*, Unpublished Master Thesis, Trade College, Manufia University.
- Naaman, S. (1996). *İklim coğrafyası (klimatoloji)*, Aman, Future Publishing and Distribution House, Edition 4.
- Othman, E. M. (1990). *Personel yönetimi*, Bağdat, Merkezi İşçiler Basım evi, b. 1.
- Othman, I. M. (1986). *Personel yönetimine modern yaklaşım* Kahire, Nahda Arabia House.
- Sagar, A. A. (1989). *Organizasyonlarda insan davranışları*, Beirut, University House.
- Said, S. A. (1994). *Personel yönetimi*, Open University Publications, Tripoli.
- Salah, E. (1997). *Personel yönetimi ve insan ilişkileri*, (amaçlara yönelik), İskenderiye, Üniversite Gençliği Kurumu
- Suq Khamis Cement and Construction Material Co., Suq Khamis Alçı Fabrikasının Açılışı İçin Şirket Tarafından Yayınlanan Kitapçık, Technical edition, Tripoli, 1976.
- Tawfik, J. A. (1984). *Finansal yönetim prensipleri*, Nahda Arabia House for Printing and Publishing, Beyrut.
- Tripoli, (1988). Endüstriyel Araştırma Merkezi tarafından yayınlanan rapor.
- Yusuf, M. M. (1977). *Maliyet muhasebesi*, First volume, Hikma House.
- Zliten Cement factory, fabrikanın yayınladığı kitapçık.

EKLER

Anket

Personel anket formu

- İstenirse görüş ve yorum eklenebilir
- Elde edilecek bilgiler sadece bu anketin hazırlanma nedeniyle kullanılacaktır.
- Anketi yanıtlarken adınızı veya adresinizi yazmamanızı rica ederiz.

Lütfen kendinizle ilgili bilgiler için aşağıdaki boşlukları doldurun.

Fabrika.....bölüm.....isim.....

İş.....Deneyim süresi.....deneyim süresi doğrulama
(süpervizörler).....yaş.....sosyal statü.....
İşsınıfı.....

Akademik seviye.....uzmanlık.....Alınan
kurslar.....

Lütfen yanıtlayacağınız sorularda yanıtların yanında yer alan kareninin içine (x) işareti koyarak yanıtınızı verin. Cevap seçenekleri bulunmaya sorularda ise görüşünüzü sorunun altına yazın. Bırakılan boşluk cevabınız açısından az gelirse kâğıdın herhangi bir yerine bu sorudan başlayan bir ok çizebilir ve yanıtınızı oraya yazabilirsiniz.

1- Kişisel bilgiler:

Lütfen uygun olan boşluğa (X) yazın:

1. Cinsiyet

a- Erkek () b- kadın ()

2. Yaş

a- 23 veya daha az ()

b- 24-30 yaş ()

c- 31-40 yaş ()

d- 41-50 yaş ()

e- 51-60yaş ()

f- 61 ve daha fazla ()

3. Temel sorumluluklarınız nelerdir?

a) Fabrika müdürü, b) idareci c) teknisyen d)diğer

4. Uzmanlık alanınıza giren temel iş sorumluluklarınız nelerdir?
- Evet, asıl uzmanlık ☐
 - Evet, yan uzmanlık ☐
5. Eğitim durumunuz nedir?
- Üniversiteden düşük ☐
 - Üniversite+ kurslar ☐
 - Lisansüstü ☐
 - Lisansüstü + kurslar ☐
 - Doktora ☐
6. Mesleki gelişim merkezleri ile hizmetlerinin yayılması ve genişlemesi düşünülürken bazıları da bu fikre karşı çıkıyorlar. Siz ne düşünüyorsunuz?
- Merkezlerin ve hizmetlerinin yaygınlaşmasını kuvvetle destekliyorum ☐
 - Merkezlerin ve hizmetlerinin yaygınlaşmasını az da olsa destekliyorum ☐
 - Merkezlerin ve hizmetlerinin yaygınlaşmasına az da olsa karşıyım ☐
 - Merkezlerin ve hizmetlerinin yaygınlaşmasına kuvvetle karşıyım ☐
 - Fikrim yok, bilmiyorum ☐
7. Mevcut merkezlerin hizmetleri fazlalaşırsa bundan yarar sağlayabileceğinizi düşünüyor musunuz?
- Evet, çok ☐
 - Evet, biraz ☐
 - Hayır, yararı yok ☐
 - Hayır, bilmiyorum ☐
8. Mesleki gelişim programları uygulayan kurumlar var. Aşağıdakilerden hangileri daha iyi hizmet verebilirler? (0'dan 5'e kadar olan rakamları kullanın. En yüksek rakam en iyi hizmet anlamına gelir.
- Fabrikalar ☐
 - Yükseköğrenim kurumları ☐
 - Mesleki gelişim merkezleri ☐
 - Diğer (açıklayın)
9. Mesleki gelişim merkezleri ile yükseköğrenim kurumları arasında ilişki var mı?
- Fateh üniversitesi ☐
 - Garyunis üniversitesi ☐
 - Yukarıdakilerin hepsi ☐
 - Yukarıdakilerin hiçbiri ☐
 - Diğer uzmanlık kurumlarıyla ☐

10. Yükseköğrenim kurumları aşağıdaki hizmetleri hangi ölçüde sağlıyorlar?

	Herzaman	bazen	asla
a. Çalışma birimi kursları düzenlemek	☐	☐	☐
b. Ofis hizmetleri sağlamak	☐	☐	☐
c. Öğretim üyeleri	☐	☐	☐
d. Diğer (açıklayın)	☐	☐	☐

11. Katılım için ikramiye yöntemi

Merkez faaliyetleri

a. İş başı eğitim programı kabul ediliyor	☐	☐	☐
b. Yükseköğrenim birimleri kabul ediliyor	☐	☐	☐
c. Bir defalık maddi ikramiye	☐	☐	☐
d. Takdir sertifikası	☐	☐	☐

12. Gelecekte nelerin yaygınlaşmasını istersiniz?

a. Program derslerinin yaygınlaşması	☐
b. Yükseköğrenim kurumlarıyla iletişim	☐
c. Yükseköğrenim kurumlarıyla iletişimin artması	☐
d. Yükseköğrenim kurumlarıyla iletişimin kesilmesi	☐
e. Mesleki derslerin arttırılması	☐
f. Diğer (açıklayın)	

13. Mesleki gelişim merkezlerinin aşağıdaki niteliklerine ne ölçüde katılıyorsunuz?

Nitelikler	Kuvvetle Katılıyorum	Katılıyorum	Katılmıyorum
a. İyi organizasyon	☐	☐	☐
b. Uygun yer	☐	☐	☐
c. Doğru zaman	☐	☐	☐
d. Bölge ihtiyaçlarına uygun	☐	☐	☐
e. Pratik ve kullanışlı	☐	☐	☐
f. Fikir alışverişi	☐	☐	☐
g. Planlamaya katılım	☐	☐	☐

14. Mesleki gelişim merkezlerinin faaliyetlerinde öğrendiklerinizi uygulayabildiniz mi?

a. Evet, büyük ölçüde	☐
b. Evet, biraz	☐
c. Hayır, çok az	☐

- d. Hayır ☐
- e. Bilmiyorum ☐

15. Merkezlerden aldığım hizmetler çoğu durumda:

- a. Bedelsizdi (ücretsiz) ☐
- b. Bedelin % 50'sinden azı ☐
- c. Kendi cebinizden ☐
- d. İşveren karşıladı ☐

16. Mesleki gelişim merkezlerindeki mesleki gelişim faaliyetleri değerlendirildi mi?

- a. Evet ☐
- b. Hayır ☐

17. Evet ise, nasıl değerlendirildiler, kısaca?

18. İşçilerin mesleki gelişim merkezlerindeki faaliyetlere katılmalarını engelleyen şeyler nelerdir?

Nedenler	her zaman	bazen	asla
Aradaki mesafe			
a) Merkez ve konut	☐	☐	☐
b) Aile yükümlülükleri.	☐	☐	☐
c) Ulaşım olmayışı	☐	☐	☐
d) Zaman olmayışı	☐	☐	☐
e) Maddi teşvik olmayışı	☐	☐	☐
f) Ağır iş yükü	☐	☐	☐

19. Mesleki gelişim merkezlerinin programları için en uygun zaman nedir?

	Her zaman	Bazen
a. 08– 15	☐	☐
b. 08 – 17	☐	☐
c. 17 – 23	☐	☐
d. Hafta sonları	☐	☐
e. Yaz tatili	☐	☐

20. Mesleki gelişim programları için en doğru süre hangisidir?

a. Bir – iki hafta	☐	☐	☐
b. 2-4 hafta	☐	☐	☐
c. 4-6 hafta	☐	☐	☐
d. 6-9 hafta	☐	☐	☐

21. Mesleki merkezlerin programlarına işçilerin daha fazla katılmaları nasıl sağlanır?
22. İşçilerin mesleki gelişim merkezi programlarına katılmalarını sağlamak için yapabileceğiniz önemli öneriler ve teklifler nelerdir?
23. Mesleki gelişim merkezlerindeki faaliyetlerin düzenlenecekleri saatler açısından önemli gördüğünüz öneriler ve teklifler nelerdir?
24. Mesleki gelişim merkezleri ile yükseköğrenim kurumları arasındaki ilişki açısından önemli gördüğünüz öneriler ve teklifler nelerdir?
25. İşçileri mesleki gelişim merkezlerindeki faaliyetlere çekmek için önerebileceğiniz teşvikler nelerdir?
26. İşçilerin mesleki gelişim merkezinin tasarlanmasına, yürütülmesine ve değerlendirilmesine katılımları açısından önemli gördüğünüz öneriler ve teklifler nelerdir?
27. Bir mesleki gelişim merkezi tipik olarak şu şekilde tanımlanabilir.
28. Mesleki gelişim merkezleri sizce sık görülen iş yaralanmalarının azalmasına katkı sağlıyor mu?
29. Materyallerin kaybolması ve zarar görmesi işçilerin etkinliklerinin azlığının göstergesi midir?
30. Eğitim programları iş kazalarını azaltmakta etkili bir araç mı?
31. Hangi derece ve sertifikalara sahipsiniz?
32. Toplam kaç kursa katıldınız?
33. Pratik deneyiminiz ne kadar?

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Aiman Nasreddin Mohamed EDWEBI
Doğum Tarihi ve Yeri : 27.11.1990 Tripoli-Libya
Medeni Hali : Evli
Yabancı Dili : İngilizce
E-posta : aymenedwebi@yahoo.com

**Eğitim**

Lise : Trablus Okulu
Lisans : Trablus Üniversitesi

İşDeneyimi

İşyeri : ÖĞRENCİ

Tez Çalışmasından Hazırlanan Bildiriler:

YOK